

Optymalizacja podatkowa

Czy wiesz, jak płacić niskie podatki?

Optymalizacja zagraniczna jest legalna

FORD TRANSIT WYPRZEDAŻ ROCZNIKA 2018



**DOSTĘPNE OD RĘKI
DOSTAWCZE MODELE
FORDA W WYPRZEDAŻY
ROCZNIKA 2018.**

**PRZYJDŹ I WYBIERZ
SWOJEGO FORDA, ZANIM
ZROBI TO KTOŚ INNY.**

**RABAT DO
32 000 PLN
netto*
NA MODELE Z ROCZNIKA 2018**

* Korzyść finansowa wyliczona jest dla Forda Transit Van Trend 350 L4, 2.0 EcoBlue, 170 KM, RWD, M6. Oferta skierowana jest do przedsiębiorców. Oferta limitowana, ograniczona w czasie, obowiązuje do wyczerpania zapasów pojazdów objętych promocją. Niniejsza informacja nie stanowi oferty w rozumieniu przepisów Kodeksu cywilnego.

Zużycie paliwa oraz emisja CO₂ w cyklu mieszanym: Ford Transit Courier Van Trend, 1.5 TDCi, 100 KM, M6 – 4,5 l/100 km, 117 g/km; Ford Transit Connect Van Trend HP 230 L2, 1.5 EcoBlue, 120 KM, M6 – 4,6 l/100 km, 119 g/km; Ford Transit Custom Van Trend 320 L2, 2.0 EcoBlue, 130 KM, M6 – 6,6 l/100 km, 171 g/km; Ford Transit Van Trend 350 L4, 2.0 EcoBlue, 170 KM, RWD, M6 – 7,5 l/100 km, 193 g/km (zgodnie z rozporządzeniem WE 715/2017 z późniejszymi zmianami w WE 692/2008 i WE 2017/1151), procedura testowa NEDC. Na zdjęciu samochody z wyposażeniem opcjonalnym. Ford OneCall: 22 522 27 27 – opłata za połączenie według taryfy operatora. Dowiedz się więcej na ford.pl.



Go Further

Optymalizacja podatkowa

Ciągła nagonka na przedsiębiorców, węższe przekręty, dokręcanie śruby podatkowej, dokładanie kolejnych obowiązków sprawozdawczych, czy coraz częstsze prowokacje urzędników skarbowych, to sytuacje, z którymi prowadzący biznes w Polsce spotykają się coraz częściej. Jak temu zaradzić? W jaki sposób nie dać się wciągnąć w tryby maszyny urzędniczej? Mamy na to odpowiedź.

Otóż coraz więcej polskich przedsiębiorców decyduje się na przeniesienie swojej działalności do państw, które oferują korzystniejsze i bardziej przyjazne, czyli normalne warunki do prowadzenia biznesu. Oferują również niższe obciążenia podatkowe przez co rentowność przedsięwzięć gospodarczych jest znacznie wyższa.

Założenie lub przeniesienie działalności gospodarczej za granicę jest jedną z metod tzw. optymalizacji podatkowej, czyli zgodnej z prawem procedury zmierzającej do zminimalizowania należności z tytułu podatków.

Oczywiści określenie kierunku geograficznego oraz stworzenie struktury, która z ulg pozwoli skorzystać jest zależna od kilku czynników – profilu działalności, poziomu przychodów, potrzeb.

Warto również podkreślić, że legalność takich działań jest zawsze stuprocentowa i bazuje na prawnopodatkowych możliwościach, jakie dają poszczególne jurysdykcje i obowiązujące między nimi regulacje dwu- lub wielostronne.

Zapraszamy do lektury

Redakcja

GAZETA
MSP Małych i Średnich
Przedsiębiorstw

Wydawnictwo
TOP MULTIMEDIA

Wydawca
Tomasz Peplak
redakcja@gazeta-msp.pl

Redaktor naczelny
Tomasz Peplak
peplak@gazeta-msp.pl

Współpraca redakcyjna
Magdalena Trusińska
magdalena.trusinska@gazeta-msp.pl

Adres redakcji
ul. Stanisława Chudoby 77C
03-287 Warszawa
www.gazeta-msp.pl
redakcja@gazeta-msp.pl
+48 667 622 630

Pobierz wydania archiwalne



styczeń 2019



grudzień 2018



listopad 2018



październik 2018



wrzesień 2018



sierpień 2018



lipiec 2018



czerwiec 2018



maj 2018

Autorzy przekazując do redakcji tekst, przenoszą na wydawcę prawo do publikacji (prawa autorskie i wydawnicze).

Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i adiustowania nadesłanych tekstów. Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść materiałów reklamowych.

Reprodukcja lub przedruk wyłącznie za pisemną zgodą wydawcy gazety.

Gospodarka

Uszczęśliwieni na siłę	5
Planujesz rozwój firmy za granicą? Od stycznia możesz korzystać z funduszy unijnych	6
Atrybuty akredytacji	7
Polsko-turecka współpraca, perspektywy dla polskich firm	8

MSP

Eksport do Chin – szanse dla MŚP	10
Dlaczego niektóre młode firmy upadają, a inne osiągają sukces	14
Pół roku split payment – jak sprawdziło się to rozwiązanie	16

Finanse

Czy wiesz jak płacić niskie podatki? Optymalizacja zagraniczna jest legalna	22
Dobry pomysł wart złotówkę plus VAT, czyli czego potrzebuje polski startuper?	24

Nowoczesne technologie

Inteligentne zarządzanie danymi w 2019 roku?	26
Polski e-commerce nie zwalnia	29
O planowaniu nieplanowanego	32

Reklama i marketing

Marka jako podstawa sukcesu firmy	34
-----------------------------------	----

Zarządzanie

Jak się komunikować, aby utrudnić porozumienie	36
Korzyści ze stosowania Kaizen w zarządzaniu i marketingu	38

Zarządzanie

Mapowanie procesów sprzedaży – dźwignią sukcesu Twojej firmy	40
Jak przeprowadzić strategiczne zmiany w Twojej firmie	42
Badaj swój biznes i daj się zbadać innym	44

Sprzedaż

Chcesz więcej sprzedawać? Pomóż handlowcom zdobywać klientów	46
Gdyby sprzedaż była taka prosta, wszyscy byliby handlowcami	48

Akademia MSP

Marża i narzut – czym się różnią te dwa pojęcia i jak je wyliczyć	50
--	----

Rekrutacja i praca

Prywatna opieka zdrowotna z medycyną pracy – popularny i użyteczny benefit pracowniczy	52
Droga do skutecznego wdrożenia pracownika	56
O wyzwaniach w rekrutacji i współpracy z pokoleniem millenialsów	58
Pracodawco zobacz czego pracownicy mogą oczekiwać od firmy w 2019 r.	60

Prawo

Wyszło RODO z worka...	62
------------------------	----

Nieruchomości

Czy najemca może skontrolować powierzchnię lokalu za który płaci?	64
--	----

Transport i motoryzacja

10 haczyków w ofertach wyprzedażowych rocznika 2018	68
--	----

Oferty B2B

Uszczęśliwieni na siłę



Adam Szejnfeld

„Jak sobota to tylko do...! Jak sobota, na zapas kup więcej, kup więcej!...” Zapewne większość Polaków nie będzie miało żadnego problemu z odpowiedzią na pytanie, jakie słowo należy wstawić w wykropkowane miejsce. Intensywne i wysokobudżetowe kampanie reklamowe zachęcające do zakupów w sobotę, to dość skuteczna próba dostosowania się większości supermarketów do wprowadzonego w Polsce w zeszłym roku zakazu handlu w niedzielę. Niestety, po tych zmianach w znacznie trudniejszej sytuacji znalazły się małe sklepy. A przecież to one miały podobno stać się beneficjentami nowych regulacji!

Retoryka rządu w sprawie zakazu handlu w niedzielę opierała się na bardzo prostym PR-owskim przekazie: jeśli w niedzielę duże supermarkety będą zamknięte, to klienci automatycznie wybiorą się na zakupy do małych, tradycyjnych, polskich sklepów... Będzie tak dlatego, że wtedy to one będą mogły prowadzić handel.

Wygląda jednak na to, że była to tylko genialna w swojej prostocie recepta, ale na szybkie zabicie kapitału politycznego przez partię rządzącą, a nie na wsparcie właścicieli polskich sklepów. Na przykład uderzenie w galerie nie zaszkodziło im samy, lecz skończyło się przegraną właśnie małych polskich handlowców i usługodawców.

Zupełnie bowiem pominięto fakt, że w galeriach oprócz sklepów wielkopowierzchniowych znajdują się również małe sklepiki. Zresztą nie tylko, bo także piekarnie, cukiernie, bary, restauracje, kwaciarnie, kantory wymiany walut, czy też punkty świadczące drobne usługi, jak choćby dorabianie kluczy, czy naprawy obuwia. Wszyscy oni ucierpieli, gdyż jeśli nawet sklepy te i punkty byłyby otwarte w niedzielę, to i tak by niewiele zarobiły. Ruch bowiem w takich centrach generują tylko duże sklepy, im natomiast zakazano handlować w niedzielę. Klientów więc nie ma.

Cóż, kiedy rzeczywistość gospodarcza regulowana jest jedynie po to, aby osiągać korzyści polityczne, nietrudno o katastrofę. Tak może być i w tym przypadku. Negatywnych bowiem skutków jest i będzie więcej, niż tylko te wspomniane w przypadku galerii handlowych.

Na przykład, na podstawie niedawno opublikowanych prognoz, tylko w tym roku zamkniętych ma zostać w Polsce ponad 5 tys. małych, tradycyjnych, polskich sklepów! Dyskontów i supermarketów natomiast w tym samym czasie ma – uwaga – przybyć. Szacuje się, że otwartych zostanie niemal 2 tys. nowych placówek! Dodatkowo, obroty małych

sklepów mają w tym czasie spaść prawie o 6,5 proc., podczas gdy sieci supermarketów mają się cieszyć w tym okresie ponad pięcioprocentowym wzrostem. Dlaczego? No, bo małe sklepy nie są w stanie przebić oferty hipermarketów, które jeszcze bardziej agresywną reklamą i promocjami przyciągają klientów od poniedziałku do soboty.

W niedzielę natomiast polskie, małe sklepy przegrywają, po pierwsze z nowo budowanym przez rząd systemem zachowań społecznych, czyli z promocją nierobienia zakupów w ten dzień, a z drugiej strony z nowym konkurentem – ze stacjami benzynowymi!

Tak, ze stacjami benzynowymi, które zamiast zajmować się handlem paliwami „poszły” w spożywkę. Ba, niektóre handlują już nawet artykułami przemysłowymi. Jest tak między innymi dlatego, że wobec małych sklepów wprowadzono bezwzględny warunek, by w niedzielę w ich sklepach mógł sprzedawać wyłącznie właściciel, ale innych sklepów, na przykład na wspomnianych stacjach paliw, tego obowiązku w sposób oczywisty już nie ma.

Tak, zakazem handlu w niedzielę, pod hasłem wspierania małych i średnich firm, wszyscy zostaliśmy „uszczęśliwieni na siłę”. Po pierwsze obywatele, którym ograniczono wolność konsumenckich zachowań. Po drugie przedsiębiorcy, bo zakazano im prowadzić własny biznes, jeśli nie staną osobiście za ladą. I po trzecie, także pracownicy sieciowych sklepów, ponieważ wydłużył się im czas pracy w soboty i w nocy.

Czy zatem ktokolwiek wygrał na tych zmianach Tak. Być może związki zawodowe, być może Kościół, ale na pewno partia rządząca. Tylko czy o to powinno chodzić? ■

Adam Szejnfeld

Posel do Parlamentu Europejskiego

Planujesz rozwój firmy za granicą?

Od stycznia możesz korzystać z funduszy unijnych

Z tegorocznego raportu „Sukcesy i aspiracje. Co polskie firmy osiągnęły w globalnej ekspansji, a co jeszcze przed nimi” wynika, że Polska jest europejskim liderem pod względem tempa ekspansji eksportowej firm. Od 2000 r. jej udział w światowym handlu wzrósł 2,5 krotnie, a co roku w kraju przybywa ok. 100 firm, które można nazwać firmami zglobalizowanymi – ponad połowa ich przychodów pochodzi z eksportu.

Paweł Mazur

Od stycznia rozwój firmy na rynkach zagranicznych może być łatwiejszy za sprawą środków unijnych.

Nadchodzi dobry rok dla firm z Polski Wschodniej

W 2019 r. sporo możliwości na uzyskanie finansowania z UE będą miały firmy inwestujące na wschodzie kraju. W Programie Polska Wschodnia czeka 800 mln zł dofinansowania zarówno dla tych firm, które chcą rozwinąć swoją działalność, jak i tych, które dopiero ją rozpoczynają. Program obejmuje 5 województw: lubelskie, podlaskie, podkarpackie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie.

Jednym z najciekawszych konkursów, w jakim będzie można wziąć udział w 2019 r. jest Internacjonalizacja MŚP. Dzięki niemu firma może uzyskać wsparcie na wprowadzenie swoich produktów lub usług na rynki zagraniczne. Pula środków w konkursie to 50 mln zł, a przedsiębiorca może liczyć nawet na 800 tys. zł dofinansowania. Wśród warunków, jakie należy spełnić jest m.in. prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce Wschodniej co najmniej od roku oraz posiadanie choć jednego produktu, wyrobu lub usługi, posiadającej potencjał do internacjonalizacji na co najmniej jednym nowym rynku zagranicznym.

Środki z tego konkursu można przeznaczyć m.in. na pokrycie kosztów usług doradczych związanych z opracowaniem i przygotowaniem do wdrożenia nowego modelu, udziału w międzynarodowych targach, wystawach lub misjach gospodarczych oraz na koszty związane z nabyciem oprogramowania niezbędnego do automatyzacji procesów biznesowych, w związku z przygotowaniem do internacjonalizacji działalności. Za konkurs odpowiada Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Nie tylko dotacje, ale i pożyczki

Przedsiębiorcy w Polsce mogą ubiegać się o fundusze unijne

w ramach Programów Regionalnych dla poszczególnych województw, z Programu Inteligentny Rozwój oraz Polska Wschodnia. Największe szanse na uzyskanie środków mają te firmy, które potrzebują funduszy na prowadzenie prac badawczych, wdrażanie innowacji, elektronizację przedsiębiorstwa czy zastosowanie w nim rozwiązań przyjaznych środowisku.

Jeżeli przedsiębiorca potrzebuje pieniędzy na inne cele lub nie spełnia warunków stawianych w poszczególnych konkursach, może skorzystać z pożyczek unijnych. Tak zwana inicjatywa Jeremie to mechanizm pozadotacyjnego wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw ze środków publicznych ustanowiony przez Komisję Europejską.

Środki z inicjatywy przeznaczone są dla przedsiębiorców, którzy nie mogą uzyskać finansowania w banku komercyjnym, ze względu na brak historii czy też odpowiedniego zabezpieczenia. Warunki spłaty takiej pożyczki są często atrakcyjniejsze niż te, które firma otrzymałaby w banku. Co więcej, otrzymane fundusze same mogą stanowić zabezpieczenie, dzięki czemu przedsiębiorca może otrzymać kredyt lub leasing.

Uzyskanie finansowania, odnalezienie się w sporej liczbie konkursów lub dopasowanie profilu firmy do odpowiedniego programu może być dla przedsiębiorcy bardzo trudne i zniechęcające. Pomocne może okazać się skorzystanie z pomocy ekspertów, którzy pomogą na każdym etapie pozyskiwania funduszy – od koncepcji, projektu, doradztwa aż po pomoc przy rozliczeniu.

Zbliżamy się powoli do końca zakładanego na 6 lat programu finansowania, które w dużej mierze przyczyniło się do rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Warto poświęcić trochę czasu i energii, żeby jeszcze skorzystać z tego typu pomocy dla swojej firmy. ■

Autor reprezentuje ANG Biznes

Atrybuty akredytacji



Tadeusz Matras

Akredytacja jednostek oceniających zgodność (CAB) w obszarze działań, do których należą m.in. badania, wzorcowania, inspekcja oraz certyfikacja wyrobów, procesów i usług jest obecnie powszechnie rozpoznawana i szeroko wykorzystywana, jako podstawowe narzędzie służące budowaniu zaufania do bezpieczeństwa i jakości wyrobów oraz usług.



Każdy liczący się przedsiębiorca, oprócz informacji i deklaracji dotyczących bezpieczeństwa i jakości oferowanych przez siebie wyrobów i usług, stara się pozyskać dodatkowe, zewnętrzne potwierdzenia tego stanu, prezentując różnego rodzaju certyfikaty i świadectwa, upewniające potencjalnych klientów, o spełnianiu przez jego wyroby i usługi określonych wymagań. Jednakże tylko wyniki akredytowanej oceny zgodności, są w praktyce powszechnie uznawane na całym świecie i stanowią podstawę dla swobodnego przepływu na rynkach towarów i usług.

Co przesądza o tym, że akredytacja jednostek oceniających zgodność ma tak istotne znaczenie i pełni tak odpowiedzialną rolę w funkcjonowaniu rynku wyrobów i usług?

Akredytacja CAB, realizowana zgodnie z wymaganiami normy ISO/IEC 17011, jest atestacją przez stronę trzecią (przez jednostkę akredytującą) laboratoriów, jednostek certyfikujących i innych rodzajów jednostek, służącą formalnemu wykazaniu kompetencji tych jednostek do wykonywania określonych zadań w obszarze oceny zgodności. Przy czym, kompetencje w akredytacji są rozumiane jako wykazana zdolność do stosowania wiedzy i umiejętności w celu osiągnięcia określonego zamierzenia. Akredytacja zatem nie jest formalną kontrolą spełnienia wymagań, ale oceną i potwierdzeniem możliwości technicznych CAB do realizacji określonego obszaru oceny zgodności. Ocena kompetencji poszczególnych rodzajów CAB jest w akredytacji realizowana w odniesieniu do tych samych wymagań międzynarodowych norm. Normy te ustalają wymagania pozwalające wykazać kompetencje CAB do realizacji oceny zgodności w poszczególnych obszarach, definiując przede wszystkim wymagania w zakresie zasobów i procesów (w tym procedur oceny zgodności i weryfikacji oraz monitorowania jakości wyników oceny) oraz systemu zarządzania wspierającego działania techniczne CAB. Normy te określają również wymagania dotyczące bezstronności CAB i, tam gdzie to ma zastosowanie, wymagania w zakresie ich niezależności. Oparcie systemu akredytacji na stosowaniu tych samych jednolitych wymagań, pozwala oceniać możliwości techniczne CAB oraz zapewnia, że wyniki akredytowanej działalności CAB są miarodajne i porównywalne, niezależnie od tego czy zostały one uzyskane w ramach akredytacji udzielonej przez Polskie Centrum Akredytacji, czy jednostkę akredytującą dowolnego innego państwa.

Co jeszcze, oprócz jednolitych, międzynarodowych wymagań akredytacyjnych (wymagań kompetencyjnych) wzmacnia system akredytacji?

Wszystkie jednostki akredytujące, które działają zgodnie z wymaganiami normy ISO/IEC 17011, stosują odpowiednie

programy akredytacji spełniające wymagania ww. normy. Oznacza to, że zasady i procesy oceny kompetencji CAB, realizowane przez różne jednostki akredytujące, oparte są na tym samym podejściu do oceny kompetencji i posiadają taki sam rygorizm. Dzięki temu wyniki tych ocen są porównywalne. Jednocześnie programy akredytacji CAB obejmują nie tylko zasady i procesy związane z udzieleniem akredytacji, ale również z jej systematycznym nadzorowaniem, w celu monitorowania utrzymania kompetencji potwierdzonych w procesie akredytacji. Taki system akredytacji posiada i stosuje narzędzia, które pozwalają na upewnianie się i dostarczanie dowodów co do kompetencji już akredytowanych CAB, a także co do miarodajności wyników ich akredytowanej działalności.

Dzięki wszystkim posiadanym atrybutom, akredytacja dostarcza bezstronnego poświadczenia kompetencji CAB do gwarantowania jakości, bezpieczeństwa, solidności, itp. ocenianych wyrobów i usług, a tym samym tworzy podstawy powszechnego zaufania i pewności dla wszystkich korzystających z akredytacji, w szczególności organom regulacyjnym, przedsiębiorcom i całym rzeszom konsumentów.

Nie bez znaczenia jest również fakt, że system akredytacji w skali międzynarodowej jest systemem kompletnym z punktu widzenia osiągania przewidzianych celów. Wszystkie jednostki akredytujące, działające zgodnie z wymaganiami normy ISO/IEC 17011, są upoważnionymi krajowymi jednostkami, funkcjonującymi w większości przypadków w imieniu rządów poszczególnych krajów. Działalność akredytacyjna jest prowadzona przez te jednostki przy zachowaniu bezstronności i niezależności. Jednostki akredytujące nie konkurują z ocenianymi CAB i nie konkurują między sobą. Działalność jednostek akredytujących jest harmonizowana poprzez ich regularne rygorystyczne oceny równorzędne ze strony międzynarodowych regionalnych organizacji ds. akredytacji (np. European Cooperation for Accreditation (EA)). Działalność regionalnych organizacji ds. akredytacji podlega również harmonizacji i ocenie przez właściwe organizacje działające w skali całego świata – International Accreditation Forum (IAF) i International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC).

Reasumując. Akredytacja rozpatrywana w skali świata tworzy kompleksowy i kompletny system oceny i potwierdzania kompetencji CAB – system dający zaufanie do wyników oceny zgodności wyrobów i usług, a tym samym do ich bezpieczeństwa i oczekiwanej jakości, stanowiący podstawę i ułatwiający swobodny przepływ towarów i usług na rynkach świata. ■

Autor jest Kierownikiem Biura ds. Akredytacji w Polskim Centrum Akredytacji



Polsko-turecka współpraca – perspektywy dla polskich przedsiębiorstw

Problemy, z którymi w 2018 roku borykała się turecka gospodarka, nie pozostały bez wpływu na strukturę polsko-tureckiej wymiany handlowej. O tym, czego polscy importerzy i eksporterzy współpracujący z tureckimi partnerami mogą się spodziewać w 2019 roku rozmawiamy z Markiem Nowakowskim, Prezesem Polsko-Tureckiej Izby Gospodarczej.

Panie Prezesie, rok 2018 był dla tureckiej gospodarki rokiem pełnym turbulencji. Czy Pana zdaniem w tym roku sytuacja gospodarcza Turcji ulegnie poprawie?

Rzeczywiście, w ubiegłym roku Turcja zmagala się z wieloma problemami, w tym przede wszystkim z rosnącą inflacją oraz spadkiem wartości liry tureckiej. Przełożyło się to m. in. na spadek produkcji oraz spadek liczby nowych zamówień. Tańsza lira może z jednej strony zwiększać popyt na tureckie produkty, a tym samym pobudzać eksport, jednak należy pamiętać o tym, że słabsza lira to także wyższe koszty dla tureckich producentów importujących surowce i komponenty, co przekłada się na koszty produkcji oraz ceny towarów. Rok 2019 powinien przynieść tureckiej gospodarce stabilizację, możliwe jest także spowolnienie gospodarcze, będące efektem burzliwych miesięcy 2018 r.

Spadek eksportu polskich towarów do Turcji staje się zauważalny. Czy jest szansa, że ta tendencja malejąca odwróci się w najbliższych miesiącach?

Prawdą jest, że struktura obrotów handlowych z Turcją zmienia się na niekorzyść polskich eksporterów. W okresie od stycznia do października 2018 sprzedali oni do Turcji towary i usługi za kwotę ok. 3,16 mld euro, a to oznacza spadek o ok. 8 punktów procentowych w stosunku do danych obejmujących analogiczny okres 2017 r. W tym samym czasie import z Turcji wyniósł ok. 2,76 mld euro, a to jest z kolei więcej o 21 proc. Efektem był ujemny bilans obrotów z Turcją, co nie zmienia faktu, że Turcja nadal bardzo dużo

importuje z krajów UE, więc szanse na eksport są i będą nadal. Mogą się jedynie okazać mniej atrakcyjne finansowo.

Dlaczego?

Ponieważ obecnie polski eksport do Turcji napotyka zmniejszoną chłonność rynku konsumenckiego, spowodowaną m. in. ponad 24 proc. inflacją i słabszą siłą nabywczą liry, a także problemami wielu tureckich przedsiębiorstw, które muszą dokonać restrukturyzacji i mają zmniejszony dostęp do euro i dolara. Polscy eksporterzy powinni być przygotowani na możliwy spadek liczby zamówień oraz ewentualne negocjacje cenowe.

Za to import z Turcji ma się dobrze.

Tak. Zwiększony import z Turcji jest wynikiem wysokiej atrakcyjności cenowej towarów pochodzących z tamtego rynku ze względu na blisko 40 proc. osłabienie wartości tureckiej liry notowane od początku 2018 r. Jest także pochodną coraz lepszej znajomości tego rynku przez polskich przedsiębiorców, którzy z powodzeniem docierają do tureckich producentów z różnych sektorów wiedząc, że oferują oni produkty dobrej jakości za bardzo atrakcyjną cenę. Dodać można, że turecki rząd bardzo pomaga potencjalnym eksporterom w znajdowaniu nowych rynków zbytu, w tym rynku UE – do którego należy Polska.

Niedawno w Warszawie odbyło się pierwsze forum PAIH EXPO, mające na celu wspierać polskich eks-

porterów w ich zagranicznej ekspansji. Jak Pan ocenia to wydarzenie? Czy samo forum w Pana ocenie miało lub będzie miało pozytywny i realny wpływ na wzrost eksportu polskich produktów?

Forum było bardzo ciekawą inicjatywą. Wartą kontynuowania, chociaż pewnie niełatwą do realizacji, bo obejmowało wszystkie rynki, na które eksportują polscy producenci. I zapewne kosztowną. Ale dobrze, że takie wydatki zostały poniesione na promocję polskiego eksportu. Forum dało bowiem okazję do niezliczonej ilości spotkań biznesowych. Stoisko Polsko-Tureckiej Izby Gospodarczej było miejscem ponad 50 (wcześniej zarejestrowanych) spotkań. Przedsiębiorcy uzyskali informację o warunkach eksportowania do Turcji, przepisach, praktyce itd., a także o sposobie wyszukiwania partnera. Oceniam, że co najmniej ¼ z tych spotkań przyniesie biznesowy rezultat w postaci rozmów handlowych z tureckimi partnerami. W części z nich Izba nadal pomaga, w tym także przez promowanie usług swoich członków.

Jak Pan ocenia aktualne perspektywy dla ekspansji polskich produktów do Turcji? Jakie branże cieszą się obecnie popularnością? Gdzie i jak szukać okazji, by wkroczyć ze swoimi towarami na rynek Turecki?

Uważam, że potencjał kooperacji jest olbrzymi. Turcja i Polska mają najszybciej rozwijające się gospodarki w Europie. Mają podobny poziom technologiczny, podobną strukturę przemysłu, która w wielu dziedzinach jest komplementarna, a nie konkurencyjna (na razie). Dotyczy to sektorów takich jak: automotive, IT (hardware i software), AGD, maszyny i urządzenia (sterowane numerycznie obrabiarki do metalu), ale także w zakresie obronności. To naturalna baza współpracy dwustronnej, ale nie tylko. Wiele z tych produktów jest oferowanych wspólnie na rynki trzecie (np. samochody osobowe i ciężarowe powstające w kooperacji). Są oczywiście sektory, w których jedna ze stron dominuje. Turcja np. w sektorze tekstylnym i sektorze produktów rolnych, które nie są wytwarzane w Polsce (np. owoce (granaty, figi) oraz ich przetwory). Polska ma z kolei mocną pozycję w zakresie chemii budowlanej i produkcji jachtów. Ale generalnie dwustronne obroty mają podobną strukturę.

Gdzie zatem szukać nowych obszarów współpracy, nisz?

W mojej opinii są nimi obszary nowych technologii, innowacji. Obydwa kraje przykładają do rozwoju tego segmentu gospodarki bardzo duże znaczenie. W Turcji funkcjonuje wiele znakomitych centrów naukowo-badawczych tworzonych przez przemysł i ośrodki naukowe. Są to tzw. parki technologiczne, często ulokowane w uczelniach albo w stre-

fach przemysłowych w dużych miastach. Cieszą się one wsparciem, także finansowym, ze strony tureckich władz. Pracuje się w nich nad wieloma nowymi technologiami, np. w zakresie magazynowania energii, rozwoju technologii kosmicznej, biotechnologii itd. Warto, aby polskie firmy technologiczne podejmowały z nimi współpracę.

Czy polscy przedsiębiorcy podejmujący taką współpracę mogą liczyć na jakiekolwiek wsparcie?

Oczywiście, funkcjonuje wiele organizacji i jednostek, których zadaniem jest wspieranie polskiego eksportu. Aby wykorzystać istniejące możliwości rozwoju handlu dwustronnego oraz współpracy naukowo-technicznej, potrzebne jest po pierwsze rozwijanie systemu przekazywania wzajemnych informacji. Takie zadanie realizuje Polsko-Turecka Izba Gospodarcza. Potrzebne jest także udzielenie polskim firmom praktycznego wsparcia w rozpoczynaniu i realizowaniu działalności eksportowo-importowej z tureckim rynkiem w zakresie: wsparcia w negocjacjach, doradztwa prawnego przy konstruowaniu umów, ułatwień przepływów finansowych i ubezpieczenia transakcji handlowych, wsparcia logistycznego. To są obszary, w których Izba i jej członkowie mogą pomóc.

Czy patrzy Pan optymistycznie w przyszłość jeżeli chodzi o polsko-turecką współpracę gospodarczą?

Oczywiście! Od lat niezmiennie stoję na stanowisku, że potencjał współpracy pomiędzy Polską a Turcją jest ogromny. Turcja to czwarty poza unijny odbiorca polskiego eksportu i pierwszy w regionie Bliskiego Wschodu i Azji. Podczas ubiegłorocznej wizyty prezydenta Turcji w Polsce głośno mówiono o potencjale wzrostu obustronnej wymiany handlowej do poziomu 10 mld euro rocznie. Co prawda w obecnych warunkach i przy obecnych prognozach będzie to cel trudny do realizacji, ale nie niemożliwy. Jestem przekonany, że współpraca gospodarcza między Polską a Turcją, przy odpowiednim wsparciu ze strony rządów obu krajów, ma szansę rozwijać się nadal, z korzyścią dla obu stron.

3C: Panie Prezesie, bardzo dziękuję za rozmowę i za poświęcony czas. Życzę jeszcze więcej sukcesów w Nowym Roku dla Pana i dla Polsko-Tureckiej Izby Gospodarczej. ■

Rozmawiała Ewelina Kłoda



Eksport do Chin – szanse dla MŚP



Artur Kołodziej



Łukasz Sarek

W powszechnej opinii Chiny postrzegane są często jako „rynek niemal bez dna” i atrakcyjna alternatywa wobec dużo wolniej rozwijających się gospodarek europejskich czy północnoamerykańskiej. Rzeczywistość różni się od tych wyobrażeń, o czym już przekonały się polskie przedsiębiorstwa w wielu branżach. Polski eksport do Chin w pierwszych dziesięciu miesiącach ub.r. wzrósł co prawda o 11 proc., ale Chiny wciąż są na odległym dwudziestym pierwszym miejscu na liście polskich rynków eksportowych. Polska zanotowała wyższe tempo wzrostu eksportu do 16 państw na 20 wyprzedzających Chiny pod względem wartości eksportu. W niektórych grupach produktowych dostęp do chińskiego rynku jest wciąż utrudniony.

Nie oznacza to jednak, że z Chin powinno się zrezygnować. To atrakcyjny rynek z punktu widzenia dywersyfikacji rynków i odbiorców. Jest to również rynek wciąż dość atrakcyjny z punktu widzenia marży. Może to być rynek interesujący dla MŚP wyspecjalizowanych w wąskich, często niszowych produktach, w których oferują wysoką jakość lub nowatorskie, funkcjonalne rozwiązania.

Grupy o największym przyroście eksportu

W tabeli nr 1 zaprezentowano dziesięć grup produktowych, które w okresie styczeń – październik 2018 r. osiągnęły najwyższą wartość przyrostu eksportu. Dane w tabelach obejmują okres 10 miesięcy, gdyż GUS nie podał jeszcze danych całorocznych. Zestawienie w ujęciu rocznym może wyglądać nieco odmiennie, choć nie spodziewamy się zasadniczych zmian. Grupy produktowe są zdefiniowane według nomenklatury scalonej na poziomie pozycji ze względu na możliwość dostarczania przez jedną firmę z grupy MŚP produktów zbliżonych w takim zakresie.

Części do maszyn cyfrowych, fotele lotnicze w pozycji meble, części do silników, przekształtniki, transformatory, produkty z grafitu stanowią od lat widoczną grupę produktów eksportowanych z Polski do Chin, ale przynajmniej część z nich należy do eksportu w ramach łańcuchów dostaw międzynarodowych firm dysponujących zakładami w Polsce.

Eksport drewna związany jest przede wszystkim z eksportem przez Lasy Państwowe drewna sosnowego. Dla polskich MŚP natomiast wart uwagi pod kątem własnych planów eksportowych może być znaczący eksport do Chin w takich grupach jak pierze i puch oraz sprzęt medyczny oraz do pewnego stopnia polietylen i specjalistyczne produkty z grafitu. W tych grupach, pomimo iż Chiny dysponują swoją własną bazą produkcyjną i jest obecna również silna konkurencja

zagraniczna, polscy eksporterzy w ciągu roku wypracowali znaczący wzrost dzięki jakości i funkcjonalności produktów.

Dynamika eksportu

Pod względem przyrostu wartości eksportu na szczycie tabeli dominują produkty specjalistyczne oraz surowce i półprodukty a nie produkty konsumenckie, które plasują się na dalszych pozycjach. Nie oznacza to oczywiście, że polskie produkty konsumenckie nie mogą odnieść sukcesu na chińskim rynku. Istnieje już grupa produktów, głównie spożywczych, które są widoczne w Chinach rynku i notują przyrosty tylko nieco niższe niż przemysłowa czołówka. Wartość eksportu polskich produktów mlecznych wzrosła o ponad 7,6 mln USD, przetworów spożywczych pod pozycją 2106 o 4,3 mln USD, piwa o ponad 1 mln USD. Przekonanie chińskiego konsumenta do polskiego produktu, nawet przy podjęciu współpracy z lokalnym dystrybutorem, wymaga jednak często więcej czasu i dodatkowych nakładów w postaci zlokalizowania przekazu marketingowego i dostosowania łańcucha dostaw pod chińskie potrzeby. Efekty podjętych w ubiegłym roku w tym zakresie przez niektóre polskie firmy działań, jeśli będą skuteczne i przyniosą powodzenie, będą widoczne w statystykach za rok bieżący. Często bowiem szybciej i łatwiej przekonać do swojej oferty chińskiego klienta biznesowego, co między innymi wpływa na tak znaczną przewagę dóbr przemysłowych.

Grupy o najwyższym tempie wzrostu

Dla MŚP istotna obok samej wartości wzrostu jest również dynamika wzrostu w danej grupie. Daje ona obraz możliwości szybkiego rozwoju eksportu przy niekoniecznie bardzo wysokiej jego początkowej wartości. W tabeli nr 2 zapre-

TOP 10 produktów – wzrost eksportu

L.p.	Wyszczególnienie	Eksport w 2018 (mln usd)	Przyrost eksportu (rdr, mln usd)
1.	8473 - Części i akcesoria (inne niż pokrowce, futerały i tym podobne) do maszyn objętych pozycjami od 8469 do 8472	59,42	38,35
2.	4403 - Drewno surowe, nawet pozbawione kory lub bieli albo zgrubnie obrobione	30,34	26,83
3.	8504 - Transformatory elektryczne, przekształtniki (np. prostowniki) oraz wzбудniki	57,24	22,30
4.	9401 - Meble do siedzenia (bez objętych pozycją 9402), nawet przekształcalne w miejsca do spania, oraz ich części	69,95	19,27
5.	9018 - Przyrządy i urząd. stos. w med., chirurgii, stomat. lub weterynarii, włącz. aparaturę scyntygraficzną, inną aparaturę elektromed. oraz przyrządy do bad. wzroku	45,73	14,42
6.	8409 - Części nadające się do stosowania wyłącznie lub głównie do silników objętych pozycją 8407 lub 8408	21,49	11,89
7.	3901 - Polimery etylenu, w formach podstawowych	12,55	11,04
8.	6815 - Art. z kamieni i pozostałych substancji mineralnych (włącznie z włóknami węglowymi, artykułami z włókien węglowych i artykułami z torfu), glin i niewłócznie	17,02	10,83
9.	8523 - Nośniki do zapisu dźwięku lub innych sygnałów, niezapisane, inne niż wyroby objęte działem 37	16,47	10,33
10.	0505 - Skóry, części ptaków z piórami lub puchem, pióra nawet darte, nie bardziej obrob. niż oczyszczone, zdezynfekowane i. zakons.; proszek, odpadki i części piór	14,06	10,33

Porównanie rdr obejmuje miesiące styczeń–październik.

zentowano grupy, w których tempo wzrostu eksportu osiągnęło najwyższą dynamikę. Traktując eksport do Chin jako przede wszystkim element dywersyfikacji rynków zbytu, który nie stanowi przeważającego udziału w eksportowym portfolio MŚP, tworząc listę najbardziej dynamicznych branż uwzględniliśmy szeroką bazę grup produktowych, w których eksport w 2018 r. wyniósł ponad 1 mln USD.

Kilkadziesiąt tysięcy procent w dwóch pierwszych grupach jest wynikiem wzrostu eksportu z poziomu zbliżonego do zera w 2017 r. Również pod względem dynamiki zdecydowanie przeważają dobra przemysłowe nad konsumenckimi. Z punktu widzenia MŚP warto zwrócić uwagę na to, że możliwe jest konkurowanie z chińskimi firmami na ich rynku w takich grupach, jak zespoły prądotwórcze, deski i płyty drewniane, gdzie chiński przemysł i międzynarodowa konkurencja wydawały się to uniemożliwiać. To, że jest to realne pokazują nie tylko suche dane, ale również sukcesy polskich firm w poszczególnych grupach produktowych. Pokazują, że możliwe jest znalezienie swojej niszy na chińskim rynku nawet w branżach wydawałoby się zdominowanych przez chińską lub zagraniczną konkurencję.

Puch i pierze

To przykład segmentu, w którym polskie produkty odnoszą sukces nie tylko pod względem wartości sprzedaży ale również wizerunkowym. Polska jest jednym z największych dostawców puchu gęsiego do Japonii, najbardziej konkurencyjnego na świecie rynku tego surowca. Do kraju Kwitnącej Wiśni eksportowany jest towar najwyższej jakości, a polski puch ma tam status towaru ekskluzywnego. Sprzedaż w Japonii to znakomite referencje, które odegrały rolę w otwarciu drzwi do rynku chińskiego. Liderem polskiego

eksportu puchu gęsiego jest Animex z ok. 50 proc. udziałem w całym polskim eksporcie tego produktu, dla którego istotnym rynkiem zbytu oprócz Japonii, są również Chiny. Z polskiego puchu gęsiego w produkcji głównie kołder i poduszek korzystają czołowi i mniejsi chińscy producenci jak np. Fuanna, Sinanda, Snowman, Yeshon. W przekazach marketingowych mocno podkreślane jest, że surowiec pochodzi z Polski. Obok japońskiego i niemieckiego puch polski cieszy się najwyższą renomą i podkreśla luksusowy charakter oferowanych produktów. W 2017 r. Fuanna podpisała kontrakt z konińską firmą Kołderka na dostawy puchu gęsiego.

Sprzęt medyczny

Ze względu na coraz wyższe nakłady w Chinach na rozwój służby zdrowia, starzenie się społeczeństwa oraz wzrost możliwości i gotowości do ponoszenia przez osoby fizyczne wydatków na opiekę medyczną coraz atrakcyjniejszy dla polskich przedsiębiorstw staje się chiński rynek sprzętu medycznego. Jedną z firm, która już jest obecna w Chinach jest żywiecki Famed. Główną grupą produktową są łóżka szpitalne. Firma jednak ma do zaoferowania produkty bardzo konkurencyjne wobec zachodnich firm. Jeden z najnowszych stołów operacyjnych firmy wyposażony został w funkcję obrazowania za pomocą promieniowania RTG. Chińskie firmy oferują sprzęt Famedu w przetargach organizowanych przez chińskie szpitale i skutecznie konkurują z takimi firmami, jak Schaefer lub OPT SuriSystems. Famed nie jest jedną z czołowych marek w Chinach, ale jest już na tyle rozpoznawalny, że niektórzy lokalni chińscy dostawcy części i komponentów w swojej ofercie prezentują elementy kompatybilne z polskimi produktami.

Inną polską firmą, która pokazuje się na chińskim rynku jest

TOP 10 produktów - tempo wzrostu eksportu

L.p.	Wyszczególnienie	Eksport w 2018 (mln usd)	Tempo wzrostu w 2018 (% rdr)
1.	8502 - Zespoły prądotwórcze oraz przetwornice jednotwornikowe	1,23	82 995
2.	7228 - Sztaby i pręty, kątowniki i kształtowniki z pozostałej stali stopowej; sztaby i pręty drążone ze stali stop. I. niestopowej, nadające się do celów wiertniczych	4,91	42 970
3.	8427 - Wózki widłowe; wozy i wózki transportu wewnętrznego wyposażone w urządzenia podnoszące lub przenoszące	1,15	3 223
4.	8548 - Odpady i braki ogniw i baterii galwanicznych i akumulatorów elektryczne, zużyte ogniwa, baterie i akumulatory, części elektryczne maszyn i urządzeń	3,15	2 437
5.	8526 - Aparatura radarowa, radionawigacyjna oraz do zdalnego sterowania drogą radiową	2,29	1 374
6.	4413 - Drewno utwardzone, w postaci bloków, płyt, desek lub kształtowników profilowanych	1,13	1 033
7.	9701 - Obrazy, rys. i pastele, wykonane wyłącznie ręcznie, inne niż objęte poz. 4906 oraz inne art. przem. malowane lub zdob. ręcznie; kolaże i podobne płyty dekor.	1,53	964
8.	4403 - Drewno surowe, nawet pozbawione kory lub bieli albo zgrubnie obrobione	30,34	765
9.	3901 - Polimery etylenu, w formach podstawowych	12,55	731
10.	3819 - Płyny hamulcowe hydr., i inne gotowe płyny do hydr. skrzyń biegów, zaw. lub nie mniej niż 70 % masy olejów ropy naftowej lub olejów z minerałów bitumicznych	1,14	512

Porównanie rdr obejmuje miesiące styczeń-październik.

Meden-Inmed, producent i dystrybutor profesjonalnego sprzętu medycznego z Koszalina. Ponad połowa produkcji trafia na eksport do ponad 40 krajów świata, w tym m.in. do Chin. Firma uczestniczyła w 2018 r. w EU Gateway to China Mission on Healthcare & Medical Technologies, misji finansowanej przez Unię Europejską. Produkty Meden-Inmed są również prezentowane na chińskich portalach z importowanym sprzętem medycznym oraz w ofercie chińskich firm branżowych.

Przetworzone owoce i podobne produkty spożywcze

Popyt na zagraniczne produkty żywnościowe w Chinach rośnie i wiele polskich firm próbuje swoich sił. Jedną z polskich firm, które dynamicznie rozwijają eksport do Chin i są widoczne zarówno w kanale e-commerce jak i tradycyjnym jest warszawska Sante, która w ciągu ostatnich kilku lat dzięki dynamicznemu rozwojowi przeszła z grupy MŚP do grona dużych firm. Trend zdrowego odżywiania przybiera w Chinach na znaczeniu i oferta polskiej firmy, której elementem są również przetworzone owoce, świetnie wpasowuje się w chiński rynek.

Sante wprowadza swoje produkty na chiński rynek przez lokalnego importera. Korzysta jednak również z chińskich platform e-commerce transgranicznego, gdzie oprócz oferty stricte sprzedażowej prowadzi również działania content marketingowe – proponuje proste przepisy z wykorzystaniem produktów Sante. Na chińskim rynku były obecne również produkty Bakallandu i innych polskich firm oferujących podobne produkty. Warto zwrócić uwagę na dość znaczny udział we wzroście przetworzonych truskawek i poziomek, które stanowiły główną, po mieszankach owocowych grupę.

Inne produkty

Specjalistycznym produktem do zastosowań w górnictwie, który dostarczy polska firma do Chin jest wytwarzany przez firmę Famur z Katowic zestaw urządzeń klasy Mikrus. Zestaw jest stosowany przy eksploatacji niskich pokładów węgla kamiennego. Kontrakt został podpisany z Shenhua Logistics Group – rządową spółką działającą z górnictwie i energetyce, obecnie największym producentem węgla kamiennego w Chinach. Dostawy będą realizowane w 2019 r. Z chińskimi produktami skutecznie konkuruje również warszawski Medcom producent urządzeń energoelektronicznych, dostarczający rozwiązania wspierające zaawansowane systemy transportu publicznego oraz układy zasilające w instalacjach przemysłowych i w energetyce. Jej napędy mają znaleźć się w pociągach metra produkowanych przez chińskie firmy dla trzeciego pod względem wielkości miasta Iranu – Isfahanu. Firma posiada również swoje przedstawicielstwo w Chinach, jest obecna na pięciu kontynentach, w ponad trzydziestu krajach. Mimo silnej konkurencji cenowej ze strony azjatyckich konkurentów w ubiegłym roku szybko rósł eksport obwodów drukowanych (o 335 proc.) i układów scalonych (o ponad 250 proc.). Bardzo dynamicznie w 2018 r. rósł również eksport obrobionych produktów drewnianych oraz desek i płyt drewnianych. Produkty, które od lat próbuje sprzedawać na chińskim rynku świętokrzyski Barlinek. ■

*Artur Kołodziej odpowiada
za analizy rynku i strategię marketingowe w Foray China
Łukasz Sarek jest analitykiem
rynku chińskiego i konsultantem w Foray China*

Dzień Kobiet – Daj się rozpieścić

Jeśli chcesz zaszaleć, dobrze zjeść i nie przytyć rozkoszując się obłędnym smakiem oraz lekkością kuchni wegańskiej a zarazem odpocząć, nawiązać nowe inspirujące znajomości, nauczyć się jak wykonać klasyczne smokey eyes podczas warsztatów makijażu, uwieczniając siebie na profesjonalnej sesji zdjęciowej, to ten wyjazd jest właśnie dla Ciebie

Podczas wydarzenia dowiesz się jak łatwo, smacznie i szybko przygotować dania kuchni wegańskiej, które będą wyglądać i smakować obłędnie. W trakcie weekendu będziemy również degustować wyselekcjonowane wina wegańskie. A w tle fantastyczna niespodzianka która sprawi że pokochasz siebie jeszcze bardziej...



MIEJSCE

Ekskluzywna rezydencja Marilyn Monroe – Rabka Zdrój
– śpimy w 2-3 osobowych pokojach
– cała przestronna fantastycznie, wygodnie i stylowo urządzona willa wraz z posesją tylko dla nas.



W ŚWIAT KUCHNI WEGAŃSKIEJ WPROWADZI NAS

Michał Peplak – wieloletni weganin, pasjonat sztuki kulinarnej.
Kolację uzupełnią i wzbogacą odpowiednio dobrane i wyselekcjonowane wina wegańskie.



SESJA ZDJĘCIOWA

Michał Peplak – pasjonat i absolwent Warszawskiej Szkoły Filmowej.
Zwycięzca wielu prestiżowych konkursów (Pierwsze Miejsce i Grand PRIZ Konkursu Świeć Się z Energą)

WARSZTATY MAKIJAŻU POPROWADZI

Karolina Szubert Make up Artist – certyfikowana makijażystka



CENA NIE OBEJMUJE

– dojazdu (na życzenie organizujemy dojazd)
Koszt wyjazdu: 899 zł/osoba

JAK REZERWOWAĆ

Zgłoszenia przyjmujemy na adres :

– biuro.goodtime@gmail.com
– telefonicznie: Magdalena : 516-071-631 / Agnieszka : 797-470-770

Więcej informacji: <https://www.facebook.com/events/229777087900121/>



Dlaczego niektóre młode firmy upadają, a inne osiągają sukces?



Damian Filipek

Na każdego Henry'ego Forda, Walta Disneya, Mary Kay Ash czy Billa Gatesa – ludzi, którzy początkujące małe firmy przekształcili w wielkie korporacje – przypada wielu właścicieli firm którym się nie powiodło. Idea, cele, ambicja, pomysł, to wszystko ma znaczenie, jednak równie istotną kwestią są... okoliczności. Bez sprzyjających okoliczności zdecydowanie ciężiej osiągnąć sukces.

Z miesiąca na miesiąc rośnie liczba otwieranych firm – wystarczy zapoznać się z danymi REGON. Jednoznacznie można stwierdzić, że coraz więcej ludzi chce żyć na własny rachunek. Taki model życia i rozwoju zawodowego powoli bierze górę nad ścieżką kariery proponowaną przez korporacje. Warto zauważyć, że coraz większa liczba przedsiębiorstw zakładana jest przez osoby które zdecydowały się na opuszczenie wielkich korporacji i wykorzystanie swojego potencjału, a przede wszystkim doświadczenia i umiejętności w pracy na „swoim”.

Zastanawiając się z czego to może wynikać, dochodzę do wniosku, że po części jest to wynik zwykłego wypalenia, a z drugiej strony chęć rozwinięcia swojego świetnego pomysłu, który najczęściej jest kopią swojej dotychczasowej pracy.

Przypomina mi się tu historia jednego z najlepszych przedsiębiorców Johna T. Chambers'a, założyciela Cisco Systems, który przez kilka lat był pracownikiem IBM, a potem Wang Laboratories. Pod jego przywództwem Cisco stała się potęgą rynku w branży informatycznej na świecie. Jednak bardziej niezwykła jest historia Gilmana Louie, który miał stanowisko kierownicze w grupie internetowej producenta zabawek Hasbro i porzucił je dla wspieranego przez CIA przedsiębiorstwa kapitałowego podwyższonego ryzyka o nazwie IN-Q-IT, które zajmowało się pomocą w utrzymaniu najnowocześniejszych firm produkujących

towary znajdujących się w kręgu zainteresowań służb specjalnych.

Nie można też zapominać jak duże znaczenie ma pojawienie się e-handlu. Jest to zdecydowanie jedna z najbardziej znaczących tendencji w rozwoju nowych firm. Aż strach pomyśleć w jakim momencie rozwoju byłibyśmy gdyby nie handel elektroniczny, internetowy. To co oferuje Internet chyba nie trzeba tłumaczyć, bystry przedsiębiorcy mogą tworzyć

i rozwijać dosłownie wszystko, a przede wszystkim firmy. W 2014 r. internetowa sprzedaż detaliczna przekroczyła 835 mld USD, a według prognoz do 2020 r. przekroczy 1 bln USD.

Dosłownie każdego dnia pojawiają się nowe pomysły. Przykładem tego, jak potężnym narzędziem jest Internet, może być np. Keen.com Karla Jacobsa, który w zaledwie 2 miesiące zdobył 100.000 użytkowników. Keen.com łączy ekspertów z ludźmi, a sam Jacobs wpadł na ten pomysł, gdy nie mógł naprawić motorówki i nie

wiedział gdzie szukać pomocy. Tyle tytułem wstępu, przejdźmy do dzisiejszego tematu.

Przyczyny niepowodzeń

Dlaczego niektóre firmy osiągają sukces, a inne upadają? Oczywiście nie ma na to reguły, ani ustalonego wzoru lub schematu sukcesu lub porażki.



W aspekcie porażki rzucają mi się w oczy cztery czynniki. Po pierwsze potencjalni przedsiębiorcy przeceniają swoje możliwości i swoją żylkę do interesów. Wydają im się, że do osiągnięcia sukcesu wystarczy zdrowy rozsądek lub tylko i wyłącznie ciężka praca. Niestety tak nie jest. Jeśli kadra kierownicza, menadżerowie nie wiedzą, jak należy podejmować podstawowe decyzje lub też nie rozumieją podstawowych koncepcji zarządzania, jest bardzo mało prawdopodobne aby na dłuższą metę osiągnęli sukces.

Oczywiście nie zawsze, bo czasem menadżer jest na tyle chłonny wiedzy i na tyle ma wysoce rozwiniętą intuicję, co w połączeniu z podjętym ryzykiem decyzyjnym może spowodować osiągnięcie sukcesu. Sam nie raz wpadłem w taką „pułapkę”, kiedy wydawało mi się że nie ma przede mną rzeczy niemożliwych i jestem w stanie wszystkiego dokonać. Dziś myślę podobnie, nadal jestem pewny siebie jednak w porównaniu do tamtych czasów mam zdecydowanie więcej pokory. Subtelna różnica. Myślę, że doskonale mnie rozumiecie, gdyż większość z nas przez to przechodziła.

Kolejna sprawa to zaniedbania. Ile razy chciałeś rozkręcić biznes w wolnym czasie? Ile razy zakładając jakieś przedsięwzięcie mogłeś poświęcić mu ograniczony czas? Jak często kończyło się to niepowodzeniem? Odpowiedź jest prosta. Nie dałeś z siebie 100-110 proc.

Co chwila na swojej drodze spotykam osoby młode które ciągle powtarzają, że muszą rozkręcić coś swojego mają pomysł i kapitał lub że właśnie założyli firmę. Gdy pytam: „Jak myślisz ile czasu potrzeba Ci żeby to rozkręcić?”. Słyszę 2-3 godziny dziennie lub około roku czasu. Gdy dopytuję o to, ile czasu poświęcają na tą firmę, poza codziennymi sprawami, odpowiadają: „No właśnie nie mam do końca czasu, maksymalnie godzinkę”. Firma zatem widnieje w ewidencji w KRS lub CEiDG, ale czy faktycznie cokolwiek się w niej dzieje?

Mając natomiast na uwadze większą skalę, to do poważnych problemów należy – słaby, często beznadziejny system kontroli. Dobry, skuteczny system kontroli jest niezbędny do prawidłowego działania przedsiębiorstwa, m.in. pozwala to uprzedzać menadżerów o ewentualnych problemach. Jeżeli system nie zwraca uwagi kadry kierowniczej na zagrażający problem, szefostwo może mieć poważne problemy, kiedy się uwidocznią. I wreszcie jedną z podstawowych przyczyn niepowodzeń firm jest najzwyczajniej w świecie brak odpowiedniego kapitału. Często zbyt optymistycznie przedsiębiorca podchodzi do kwestii określenia czasu, kiedy to firma nie tyle co zacznie wychodzić „na zero”, a przynosić dochód – zarabiać.

Większość ekspertów twierdzi, że nowa firma powinna dysponować kapitałem w wysokości, która pozwoli jej działać przez pół roku, a inni aby kapitał wystarczył na rok, a w branży gastronomicznej nawet dwa lata!

Przyczyny sukcesu

Podobnie jak do niepowodzeń dla sukcesu nowej firmy można wyróżnić też cztery czynniki. Nie odkryje Ameryki jeśli powiem – ciężka praca, a co rozumiemy przez ciężką pracę? Ja rozumiem pęd do rozwoju, ambicję i co najważniejsze – skłonność do ryzyka i poświęcenia.

Zakładając firmę, musisz chcieć odnieść sukces i być gotowy na poświęcenie firmie czasu i swojej ciężkiej pracy. Warto jest zadać sobie proste pytanie w drodze do urzędu żeby zarejestrować działalność – gdzie chce być za 5 lat? W jakim miejscu na rynku widzę siebie i moją firmę za 3-4 lata? Oczami wyobraźni warto zwizualizować sobie tą chwilę. Podświadomość zadziała, zapisze obraz i będzie nam go łatwiej „osiągnąć”. Ludzie sukcesu tak robią potrafią napędzić się do działania i zmotywować.

Dodatkowo dokładna analiza panujących warunków na rynku, może pomóc przedsiębiorcy w oszacowaniu przypuszczalnego odbioru ich produktów. Warto określić, co będzie wyróżniało daną firmę na rynku, trzeba znaleźć swoją niszę, a nie ślepo kopiować dotychczas znane pomysły na biznes. Analiza dostarczy informacji o popycie na dostarczane produkty lub świadczone usługi. Może to rzecz oczywista, ale ile razy słyszeliśmy: „Im się udało to i nam się uda!” albo „Czegoś takiego nie ma jeszcze w okolicy”, nie ma, bo może nie ma na to zapotrzebowania?

Dodatkowo, kolejnym czynnikiem są umiejętności kierownicze. Pragnąc osiągnąć sukces, właściciel nowej firmy może zdobywać umiejętności poprzez szkolenie lub doświadczenie bądź przez korzystanie z umiejętności innych osób. Niewielu przedsiębiorców dokonało tego samotnie lub bezpośrednio po uzyskaniu dyplomu. Większość najpierw pracuje w firmach, aby zdobyć niezbędne doświadczenie.

Wreszcie podstawą sukcesu niektórych drobnych młodych przedsiębiorstw jest zwykle szczęście. Na przykład kiedy Alan McKim utworzył firmę Clean Harbors musiał walczyć o utrzymanie na powierzchni. Potem rząd Stanów Zjednoczonych przeznaczył 1,6 mld USD na pomoc w usuwaniu toksycznych odpadów, czyli w tym czym McKim się specjalizował, złapał tym sposobem kilka rządowych kontraktów i nagle firma zyskała solidne fundamenty finansowe.

Więc nie da się stwierdzić jednoznacznie przyczyny niepowodzeń i sukcesów nowych firm. Jest to splot wielu czynników wzajemnie na siebie oddziałujących, ale jestem przekonany że przy odrobinie szczęścia i ciężkiej pracy oraz przede wszystkim pokory da się rozkręcić nie jedną firmę. ■

Autor jest praktykiem biznesu, ekspertem ds. sprzedaży, marketingu i zarządzania, prezesem firmy pośrednictwa biznesowego DAF sp. z o.o.

Pół roku split payment – jak sprawdziło się to rozwiązanie?

Rząd jeszcze przed wprowadzeniem ustawy w życie reklamował split payment, jako rewolucyjny system uszczelnienia wyłudzeń VAT-u w Polsce. Czy wprowadzenie nowego mechanizmu transakcji było strzałem w dziesiątkę?

Szymon Kwiaton

Od 1 lipca 2018 r. obowiązują przepisy dotyczące mechanizmu podzielonej płatności podatku VAT, czyli tzw. split payment. Od dnia, w którym ustawa weszła w życie, wszystkie banki miały obowiązek otwarcia do każdego rachunku rozliczeniowego rachunku VAT. Na rachunek ten mogą wpływać tylko i wyłącznie środki związane bezpośrednio z podatkiem od towarów i usług. W Polsce to rozwiązanie zostało wprowadzone ze względu na powiększającą się z każdym dniem lukę podatkową w VAT. System ten jest kolejnym systemem wspierającym zwalczanie wyłudzeń z wyżej wspomnianego podatku. Na tę chwilę stosowanie metody podzielonej płatności jest dobrowolne, jednak rząd planuje pewne zmiany, o których napisze w dalszej części artykułu.

Czym jest split payment?

Split payment jest mechanizmem transakcji stosowanym tylko i wyłącznie pomiędzy przedsiębiorstwami w przypadku kiedy obie strony są płatnikami VAT (B2B). Na tę chwilę stosowanie metody podzielonej płatności jest dobrowolne. Nabywca usług lub towarów podejmuje decyzję, w jaki sposób rozliczy się ze sprzedawcą. Wraz z wejściem w życie split paymentu przedsiębiorca ma dwie możliwości:

Tradycyjna – wpłata całej kwoty brutto zgodnie z fakturą VAT na rachunek bankowy sprzedawcy,

Split payment – wpłata podatku na specjalny rachunek rozliczeniowy VAT dostawcy oraz wartość netto na rachunek sprzedawcy.

Wszyscy przedsiębiorcy korzystający z modelu podzielonej płatności, zwrot z tytułu podatku będą otrzymywać w terminie nieprzekraczającym 25 dni. Podstawowym celem wprowadzenia tego rozwiązania jest uszczelnienie podatku VAT.

Jak sprawdziło się to rozwiązanie?

Rząd jeszcze przed wprowadzeniem ustawy w życie reklamował split payment, jako rewolucyjny system uszczelnienia wyłudzeń VAT-u w Polsce. Co więcej – Ministerstwo Finansów prognozowało, że rozwiązanie to doprowadzi do wzrostu dochodu do budżetu związanego z VAT-em. W rzeczywistości, jednak rozwiązanie to nie sprawdziło się na tyle, żeby

ktokolwiek mógł być z niego zadowolony. Z ostatnich informacji, które zostały opublikowane w prasie 22 października 2018 r. („Puls Biznesu”), wynika, że na specjalne rachunki VAT wpłynęło tylko około 7 proc. rozliczonych do tego okresu transakcji związanych z tymże podatkiem. Liczba transakcji zrealizowanych za pomocą split paymentu w ciągu trzech pierwszych miesięcy wyniosła 2,7 mln zł a wartość VAT 10,7 mld zł.

Nie tak, jak się spodziewano

Podzielona płatność uderza w płynność finansową firm korzystających z niej przedsiębiorców. Dzieje się tak, ponieważ część środków zostaje zamrożona na koncie VAT-owskim i przedsiębiorcy nie mogą z nich skorzystać. Następstwem tego może być potrzeba finansowania zewnętrznego, a w wielu przypadkach nawet poważne problemy firm. W związku z tym Resort Finansów powinien wziąć pod uwagę poszerzenie możliwości korzystania z rachunku, na który spływa VAT o inne zobowiązania, których przecież przedsiębiorcom nie brakuje. Można do nich zaliczyć między innymi PIT, ZUS czy CIT. Gdyby tylko takie rozwiązanie weszło w życie stabilność finansowa firm korzystających ze split paymentu nie byłaby już tak zachwiana.

Z powyższych danych wynika, że rozwiązanie wprowadzone przez polski rząd w połowie 2018 r. nie cieszyło się takim powodzeniem, jakiego się spodziewano, dlatego też rząd na poważnie zastanawia się nad tym, żeby split payment był obligatoryjny. Pytanie brzmi, czy to aby na pewno dobry pomysł? Dyrektor departamentu VAT – Wojciech Śliz przekonywał w niedawnym wywiadzie dla „Dziennika Gazety Prawnej”, że to jedyna droga na realne uszczelnienie systemu VAT w Polsce. Czy jednak z drugiej strony nie będzie to za duże utrudnienie dla płynności finansowej korzystających z niego firm? Jeżeli Ministerstwo Finansów tylko zda sobie sprawę z konsekwencji, które niesie za sobą wprowadzenie tego rozwiązania obligatoryjnie w obecnej formie i wprowadzi do niego parę drobnych poprawek to system ten może okazać się strzałem w dziesiątkę. ■

Autor jest koordynatorem procesu w Move On Finance

JEDNA IZBA



WARSZAWSKA
IZBA GOSPODARCZA

www.wig.waw.pl



www.erece.org



www.ttgbaltic.eu



www.ttgevents.eu



www.asean.pl



www.prathetthai.org



www.mjanma.org



www.emaroko.org



www.palestyna.org

WSZYSTKIE STRONY ŚWIATA



Pomysł na biznes. Własny startup, czy sprawdzona franczyza?

Maciej Makowski

Wydawnictwo WłasnyBiznes.pl

Książka Macieja Makowskiego pt. Pomysł na biznes. Własny StartUp czy sprawdzona franczyza? skierowana jest do osób, które planują otworzyć firmę i szukają praktycznych porad biznesowych, aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia. Warto podkreślić, że nie jest to poradnik motywacyjny, który namawia do zostania przedsiębiorcą. Wręcz przeciwnie! Uświadamia ryzyka biznesowe, które mogą powstrzymać od rozpoczęcia działalności. Celem autora jest przedstawienie rzeczywistości biznesowej, ponieważ istnieje wiele mitów na temat łatwego życia przedsiębiorców, budowy StartUp'ów oraz sukcesów we franczyzie.



Ciche przywództwo

David Rock

Wydawnictwo REBIS

Już 12 lutego do księgarń trafi kolejna książka cenionego autora i trenera kadr kierowniczych Davida Rocka pt. Ciche przywództwo. Dlaczego ciche? Bo zdaniem autora cichy lider to mistrz wydobywania maksimum potencjału z pracowników. Udoskonala jakość ich myślenia, ale zarazem nie mówi co ma pracownik robić. Książka ta proponuje nowe podejście do problemu kierowania ludźmi. Jest przeznaczona do wszystkich przedstawicieli kadry zarządzającej, którzy chcą zwiększyć efektywność pracowników i są gotowi wypróbować w tym celu nowe rozwiązania.

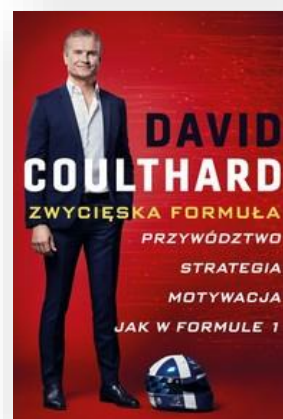


RODO w HR

Damian Dziuba, Justyna Przybylska, Magdalena Wolańska

Wydawnictwo Difin

Poradnik dostarczy pracownikom działów personalnych wiedzy i narzędzi niezbędnych w codziennej pracy, pozwalających sprostać nowym wymaganiom w zakresie ochrony danych osobowych. Omówione zostały zatem typowe dla działów personalnych procesy przetwarzania danych osobowych, od rekrutacji do rozwiązania umowy o pracę. Czytelnicy znajdą tu wzorcową dokumentację spełniającą wymagania nowych regulacji. Poradnik zawiera także komentarz dotyczący współpracy pomiędzy organizacjami związkowymi a pracodawcami przy prowadzeniu dialogu społecznego oraz powstających na styku tej współpracy elementów przepływu danych osobowych.

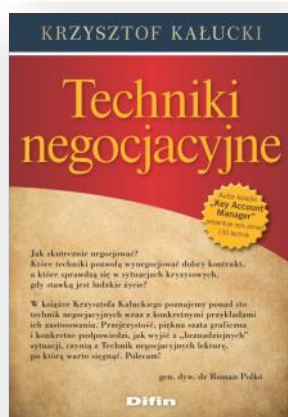


Zwycięska Formuła. Przywództwo, strategia, motywacja jak w Formule 1

David Coulthard

Wydawnictwo Studio Emka

Sport inspiruje i łączy ludzi, ale w ostatecznym rozrachunku jest też biznesem. Zatem można się na jego przykładzie wiele nauczyć, a wnioski wykorzystać we własnej firmie. Jak mechanicy z zespołu Formuły 1 potrafią zmienić cztery koła w 1,9 sekundy? I jakie ma to znaczenie dla takiej firmy, jak np. Blackberry? W czym tkwi tajemnica sprawnego zarządzania czasem przez Rona Dennisa? I jak może ona pomóc producentom telewizyjnym? Dlaczego Formuła 1 jest przykładem wspaniałego przywództwa, motywacji i strategii? I czego możemy się z tego nauczyć?



Techniki negocjacyjne

Krzysztof Kałucki

Wydawnictwo Difin

Książka „Techniki negocjacyjne” poświęcona została perswazji, na jaką jesteśmy narażani każdego dnia. Autor (zawodowy negocjator i aktywny trener biznesu) opisuje w niej ponad 130 różnych technik wywierania wpływu. Książka jest o tyle niezwykła, że w praktyczny sposób pokazuje, jak rozpoznawać i jak się bronić, kiedy jesteśmy poddawani perswazji. To świat perswazji, który można potraktować z przymrużeniem oka. Choć tytuł brzmi prowokująco – autor próbuje uświadomić, że każdy z nas stosuje nawet najbardziej wysublimowane techniki negocjacyjne, nie mając tego świadomości.



Ach! Korporacja

Jolanta Łuczkowska

Wydawnictwo Difin

Czy korporacja to „piękna” czy „bestia”? My sami decydujemy, na ile korporacja nas „przeżyje i wypłuje”. Celem Autorki książki jest pomagać ludziom i firmom – osiągać cele biznesowe... i jednocześnie pozostawać w zgodzie ze sobą. Pracownicy firm – oprócz inspiracji – odkrywają, że praca jest także czymś, z czego czerpiemy radość. Odkryją również, że możliwe jest zwiększenie poczucia własnego wpływu w pracy i w życiu prywatnym. A co jeśli straciliście, jak by się wydawało, pracę życia? Przelew na konto każdego miesiąca w określonej dacie? Czy to koniec świata? A może początek?



Sztuka prezentacji. Teoria i praktyka

Lidia Jabłowska, Piotr Wachowiak, Sławomir Winch red. naukowa

Wydawnictwo Difin

Książka powstała z myślą o tych, którzy na co dzień dokonują prezentacji i oczekują wiedzy związanej z mechanizmami komunikacji ze sfery psychologii społecznej oraz poszukują konkretnych wskazówek związanych z jej przygotowaniem oraz realizacją. Intencją autorów było przedstawienie praktycznych wskazań poprzez pryzmat koncepcji teoretycznych. Tego typu ujęcie pozwala na wykorzystanie treści książki w wielu sytuacjach, np. prezentacji projektu, oferty handlowej czy planu działań marketingowych.



Lekcje o życiu. Człowiek sukcesu radzi i podpowiada

Jarosław Tuczo

Wydawnictwo Difin

Tym razem w innej, niebiznesowej odsłonie. To zbiór prywatnych zasad i porad życiowych na różne tematy, zbiór zasad i „prawd”, dzięki którym osiągnął wiele sukcesów i miał mnóstwo wpadek. Miłe chwile nas cieszą, trudne uczą. Jak sobie z nimi radzić i wiele innych porad właśnie w tej książce. „Gdybym to wiedział w wieku 25 lat, a nie 50., osiągnąłbym zapewne znacznie więcej, przy mniejszej ilości pomyłek i z dużo mniejszym wykorzystaniem własnej energii”.



Twoja firma potrzebuje wsparcia finansowego?

Sprawdź BIZnest Kredyt - nawet do 550 000 PLN

Udzielenie oraz kwota kredytu są uzależnione od pozytywnej oceny zdolności kredytowej Klienta. Nest Bank SA z siedzibą w Warszawie, ul. Wołoska 24, 02-675 Warszawa

Sprawdź >





BANK PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

DOŁOŻYMY 600 000 ZŁ DO TWOJEGO BIZNESU

SPRAWDŹ >

Pełna informacja o Pakiecie kredytowym dla mikrofirm, w tym o opłatach i prowizjach, jest dostępna w placówkach Alior Banku oraz pod numerem 19 502. Bank uzależnia decyzję o przyznaniu kredytu od zdolności kredytowej firmy. Informacja na 12.02.2018 r.




KREDYT EKSPRES LINIA DLA FIRM NR 1 W RANKINGU RZECZPOSPOLITEJ

nawet do 500 000 zł

na dowolny cel związany z bieżącą działalnością

SPRAWDŹ >

Nota prawna

Oferta dla firm istniejących min. 2 lata






Ekspresowe finansowanie faktur

w 15 minut

SKORZYSTAJ

NFG





Korzystny kredyt dla firmy

- na dowolny cel
- bez ukrytych opłat
- minimum formalności

sprawdź ▶



Bezpłatne konta firmowe

sprawdź gdzie ▶



ZNAJDŹ NAJTAŃSZY KREDYT GOTÓWKOWY DLA SIEBIE

sprawdź ▶



Weź pożyczkę bez wychodzenia z domu!

Sprawdź oferty ▶



Czy wiesz, jak płacić niskie podatki?

Optymalizacja zagraniczna jest legalna



Agnieszka Moryc

Z uwagi na rosnące obciążenia podatkowe coraz więcej polskich przedsiębiorców decyduje się na optymalizację podatkową w jurysdykcjach, które oferują korzystniejsze warunki do prowadzenia biznesu oraz mniejsze obciążenia fiskalne. Zagraniczna optymalizacja podatkowa to nie tylko firma w Anglii czy Irlandii – jak zdaje się myśleć część przedsiębiorców.

Założenie lub przeniesienie działalności gospodarczej jest jedną z metod tzw. optymalizacji podatkowej, czyli zgodnej z prawem procedury zmierzającej do zminimalizowania należności z tytułu podatków. Określenie kierunku geograficznego oraz stworzenie struktury, która z ulg pozwoli skorzystać jest zależna od kilku czynników – profilu działalności, poziomu przychodów, potrzeb. Warto raz jeszcze podkreślić, że legalność takich działań jest zawsze stuprocentowa i bazuje na możliwościach prawno-podatkowych, jakie dają poszczególne jurysdykcje i obowiązujące między nimi regulacje dwu- lub wielostronne.

Malta – kierunek dla biznesów stacjonarnych zatrudniających w Polsce

Pierwsza omawiana struktura jest często wykorzystywana w celu optymalizacji podatkowej przez przedsiębiorców, którzy prowadzą stacjonarny biznes na terenie Polski i chcą wykazać w Polsce dochód, lecz jednocześnie dążą do zoptymalizowania należnego podatku dochodowego. Stosowane rozwiązanie to spółka komandytowa z maltańskim komple-

mentariuszem. Konstrukcja ta zakłada utworzenie polskiej spółki komandytowej, składającej się z polskiej spółki z o.o. pełniącej rolę komplementariusza oraz maltańskiej spółki limited pełniącej rolę komandytariusza.

Dzięki wykorzystaniu tak utworzonej struktury przedsiębiorca może zredukować podatek dochodowy do efektywnej stawki 0 proc. Jest to możliwe dzięki formie prawnej spółki komandytowej, która nie jest płatnikiem podatku dochodowego, ale jedynie dzieli pomiędzy partnerami spółki jej zysk – polskiego komandytariusza i maltańskiego komplementariusza.

Zysk spółki komandytowej jest rozdzielany pomiędzy polską spółkę z o.o. (1 proc.) oraz maltańską spółkę limited (99 proc.). Na polskiej spółce z o.o. spoczywa obowiązek rozliczenia podatku CIT od wysokości 1 proc. dochodów spółki komandytowej. Pozostały zysk transferowany jest do spółki maltańskiej, która dzięki obowiązującym na Malcie przepisom może zmniejszyć podstawę opodatkowania poprzez wypłatę wynagrodzenia na rzecz partnerów spółki. Wynagrodzenie partnerów Spółki nie podlega podatkowi dochodowemu do kwoty około 500 tys. złotych netto rocz-



nie i nie podlega objęciu składkami ubezpieczeniowymi. Stosowane rozwiązanie jest w pełni transparentne podatkowo, dyrektorzy zarządzający maltańskiej spółki otrzymują rozliczenie PIT, które wykazują w polskim urzędzie skarbowym. Dodatkowo maltańska spółka posiada numer NIP i VAT oraz status polskiego pracodawcy. Przedstawione rozwiązanie pozwala znacząco obniżyć wysokość obciążeń fiskalnych firmy, a co najważniejsze – w zgodzie z indywidualnymi interpretacjami Ministerstwa Finansów.

Holding na Cyprze – zredukuje podatek dochodowy

Holding cypryjski to jedna z możliwych form optymalizacji podatkowej z wykorzystaniem uwarunkowań prawnych i podatkowych Cypru – kraju, który w pewnym momencie stał się synonimem międzynarodowej optymalizacji podatkowej dla wielu polskich przedsiębiorców.

Proponowane rozwiązanie zakłada powołanie polskiej spółki komandytowej, w której cypryjska spółka komandytowo-akcyjna pełni rolę komandytariusza, polska spółka z o.o. pełni rolę komplementariusza. Cypryjska spółka komandytowo-akcyjna jest głównym udziałowcem w utworzonej strukturze i partycypuje 99 proc. w zysku, natomiast jedynie 1 proc. zysku trafia do spółki polskiej. Zysk ten następnie jest kumulowany i do czasu podjęcia decyzji o wypłacie do akcjonariusza nie podlega opodatkowaniu w Polsce oraz na Cyprze. Dodatkowo akcjonariuszem spółki cypryjskiej może zostać powołana spółka partnerska zarejestrowana na Malcie. W momencie podjęcia decyzji o wypłacie dywidendy do akcjonariusza zysk trafia na Maltę, a tam dzielony jest na partnerów spółki.

Podobnie jak w opisywanej strukturze maltańskiej, wynagrodzenie partnerów spółki nie podlega podatkowi dochodowemu do kwoty około 500 tys. złotych netto rocznie i nie podlega objęciu składkami ubezpieczeniowymi. Holding cypryjski pozwala obniżyć podatek dochodowy, gwarantuje bezpieczeństwo inwestorom, dodatkowo cechuje się transparentnością podatkową. Proponowane rozwiązanie jest skierowane do przedsiębiorców, którym zależy na redukcji podatku dochodowego, najczęściej wykorzystywane jest przez deweloperów, fundusze inwestycyjne oraz przedsiębiorstwa produkcyjne.

Podstawa opodatkowania na poziomie 1 proc. – tak to robią korporacje

Wielka Brytania ze względu na przyjazny system prawno-podatkowy oraz niską biurokrację jest najczęściej wybierana przez polskich przedsiębiorców zakładających firmę za granicą. Wykorzystanie brytyjskiej spółki limited w połączeniu

ze spółką offshore zarejestrowanej w jednym z popularnych przyjaznych jurysdykcji (np. Wyspy Marshalla, Brytyjskie Wyspy Dziewicze) pozwala uzyskać wymierne korzyści w zakresie optymalizacji podatkowej. Dzięki wykorzystaniu takiej struktury jesteśmy w stanie zmniejszyć podstawę opodatkowania do zaledwie 1 proc. Wspomniana struktura biznesowa składa się z kilku podmiotów, tj. spółki LTD w Wielkiej Brytanii, spółki typu offshore w dowolnym kraju przyjaznym podatkowo, specjalnej skonstruowanej umowy pomiędzy spółkami LTD i offshore.

Struktura zakłada uruchomienie spółki LTD w Wielkiej Brytanii oraz spółki typu offshore, a następnie połączenie obydwu spółek poprzez stosowną umowę agencyjną. Wykorzystanie połączenia spółek limited oraz offshore pozwala na nieograniczony transfer zysku ze spółki limited do spółki offshore. W ten sposób jesteśmy w stanie bardzo skutecznie zredukować podatek dochodowy, którego wysokość maksymalnie będzie obliczana od 5-proc. pozostawionego zysku w spółce limited. Reszta środków zostanie wytransferowana do spółki offshore, gdzie nie podlega żadnemu opodatkowaniu. Rozwiązanie tego typu stosowane jest przez największe korporacje, na czele z gigantami takimi jak Google czy Facebook.

Spółki offshore – anonimowość i ochrona przed wierzycielami

Spółki offshore w ramach podatkowych pozwalają przedsiębiorcom na przeniesienie majątku do państw gwarantujących unikalne korzyści podatkowe. Dedykowane rozwiązania tworzone przez Admiral Tax pozwalają w pełni wyeliminować podatek dochodowy, dodatkowo w znaczący sposób chronią poufność właściciela spółki offshore w jednym z terytoriów o przyjaznym systemie podatkowym. Do najpopularniejszych tego typu kierunków optymalizacyjnych zaliczyć można Brytyjskie Wyspy Dziewicze, Panamę, amerykański stan Delaware, Emiraty Arabskie czy Hongkong.

Rejestracja spółki offshore w jednym z wymienionych terytoriów pozwala prowadzić działalność bez oglądania się na skomplikowane przepisy, zachowując także niespotykany nigdzie indziej stopień anonimowości. Rejestracja spółki offshore pozwala przede wszystkim chronić majątek przed wierzycielami, m.in. poprzez rejestrację bezpiecznego konta bankowego poza granicami kraju.

Z rozwiązań tego typu korzystają w szczególności właściciele firm, a także osoby o dużych przychodach z innego tytułu np. artyści, którzy chcą ochronić swój majątek prywatny. ■

*Dyrektor Zarządzająca Admiral Tax
agnieszka.moryc@admiral.tax*

Rozmowa z Tomaszem Kowalczykiem z Rebels Valley

Dobry pomysł wart złotówkę plus VAT, czyli czego potrzebuje polski startup?

Jak ocenia Pan polską scenę startupową?

Rynek startupowy w Polsce przypomina obecnie przygotowywanie prognozy pogody. Mamy coraz więcej danych i wydaje się, że dość trafnie możemy przewidzieć przyszłość, ale zmiennych wpływających na finalny wynik jest wciąż dużo. Należy jednak podkreślić, że rynek ten ma niesamowity potencjał. Coraz więcej dobrze przygotowanych technicznie specjalistów, coraz większe pieniądze na inwestycje, zaangażowanie organizacji publicznych czy też Unii Europejskiej.

Dla mnie jakość polskiego rynku startupowego można zweryfikować dość prosto: wyjdźmy na ulicę i spytajmy się o rozpoznawalne startupy. Wyniki mogą być przygnębiające. A przecież mamy takie historie sukcesu jak np. Allegro.

Co należy w tej sytuacji zrobić?

Wszyscy musimy odpowiedzieć sobie na pytanie, dlaczego tak trudno przychodzi nam budowanie rozpoznawalnych w świecie marek, dlaczego słynimy z wybitnych fachowców, a tak rzadko mamy do czynienia ze skutecznymi biznesmenami. Oczywiście, nie chcę tu generalizować. Polskie startupy bardzo często są gotowe zrealizować dobrze zdefiniowaną potrzebę: jeśli potrzebna jest aplikacja do zatrudniania pracowników, to ją przygotowujemy. Rzadko pojawiają się koncepcje i projekty, które obrazowo „budują rynek”, zmieniają sposób, w którym pracują firmy lub żyją ludzie. Nawet w skali globalnej takich startupów nie jest więcej niż 1 proc., może 5 proc. To one przekonują świat, że warto na dany kraj spojrzeć jak na kraj przedsiębiorców. Skype do dziś buduje wizerunek Estonii jako potencjalnego źródła startupów. Ja czekam na pierwszy polski startup, który pojawi się na okładkach gazet lub tygodników innych niż biznesowe lub technologiczne.

Czy polscy startupowcy wykorzystują w pełni swój potencjał biznesowy?

To trudne pytanie. Niestety, czasem mam wrażenie, że odpowiedź brzmi „nie”. Moda na słowo „startup” sprawiła, że ludzie, którzy chcą spróbować swoich sił na tym szlaku biznesowym, mają bardzo dużo oczekiwań, ale nie są gotowi na wyrzeczenia. Prawda jest taka, że nigdzie nie ma nic za darmo. Inwestorzy albo akceleratorzy startupów nie rozdają pieniędzy na prawo i lewo, nie poprowadzą biznesu zastępując założycieli, czy też zarządy spółek. Prowadzenie startupu to ciężki kawałek chleba. Tak naprawdę to powrót do korzeni kapitalizmu – znajdź niszę, przekonaj klientów, bądź



efektywny, sprzedawaj skutecznie, buduj jakość. Dopiero wtedy znajdziesz ludzi bądź instytucje, które zapewnią Ci wsparcie. Niestety, wiele osób wierzy, że kolejność powinna być dokładnie odwrotna.

Co poradziłby Pan tym, którzy teraz zaczynają przygodę ze startupami? Czy pomysł wystarczy?

W świecie inwestorów mówi się, że dobry pomysł jest wart złotówkę plus VAT. To chyba najważniejsza lekcja, którą powinien przyswoić przyszły startupowiec. Nie wystarczy mieć pomysł, jak coś zrobić. Bardzo ważne jest także „z kim?”, „jak?”, „dla kogo?”, „czy to dobry moment?”. Niestety, bardzo często jest tak, że świeżo upieczony przedsiębiorca przyjmuje, że odpowiedzi na te pytania znajdują się same, a produkt jest tak dobry, że sam się sprzedaje. To właśnie w tym momencie niezbędne okazuje się doświadczenie biznesowe albo wsparcie z zewnątrz.

A czy powodzenie w biznesie zależy od znajomości?

Tu muszę nawiązać do tego, o czym mówiłem przed chwilą. Sieć kontaktów jest niezbędna do weryfikowania każdej koncepcji biznesowej. Należy także pamiętać, aby nie ograniczać się do jednego środowiska – bardzo często ciekawe informacje i rekomendacje mogą przyjść do nas ze strony, której się kompletnie nie spodziewamy.

Co należałoby zmienić w mentalności startupowca, żeby miał większą szansę na sukces?

Sukces startupowca uzależniony jest od unikalnej kombinacji odwagi i pokory. Nie należy tych pojęć mylić z brawurą lub brakiem pewności siebie. Celem startupu powinno być, w mniejszym lub większym zakresie – zmienianie świata. To bardzo trudne do osiągnięcia samemu. Budowanie zespołu i sieci kontaktów to podstawowy czynnik sukcesu, bo to w ten sposób buduje się wiedzę i zdobywa informacje.

Czyli mówi Pan, że należy dzielić się wiedzą i doświadczeniem w ramach nie tylko własnej firmy, ale całego ekosystemu?

Uważam, że brak skutecznej komunikacji i współpracy pomiędzy startupami, ale także pomiędzy inwestorami, akceleratorami czy innymi podmiotami zaangażowanymi w ten rynek wciąż jest jednym z największych hamulców rozwoju polskiej sceny startupowej.

Czyli poza pomysłem i finansowaniem trzeba szukać możliwości współpracy z większymi podmiotami. Ale jak w takim razie ocenić, które z nich są dla nas optymalnymi partnerami biznesowymi i jak ich zainteresować oferowaną usługą lub produktem?

Przed wszystkim należy się zastanowić jaką wartość dodaną jestem w stanie zaproponować klientom. Później odnieść

to do trendów w poszczególnych branżach. Kto obecnie szuka poprawy efektywności? Kto obniża koszty? Kto szuka nowych klientów? Bardzo ważne jest to, żeby nie skupiać się tylko na najbardziej znanych markach, czy poszczególnych sektorach. Bardzo często nasz produkt jest w stanie zaspokoić potrzeby przedsiębiorstw, o których pierwotnie nawet byśmy nie pomyśleli. Tu znowu powtórzę jak mantrę: nie bój się iść w świat i rozmawiać z ludźmi. Każda rozmowa przyniesie coś nowego!

Co sprzyja, a co przeszkadza w rozwoju startupów?

Na szczęście czynników sprzyjających jest znacznie więcej – jesteśmy coraz bardziej otwarci na świat, znamy sposób myślenia ludzi mieszkających nie tylko w Polsce. Mamy ułatwiony dostęp do rynku globalnego, polskie przedsiębiorstwa coraz lepiej radzą sobie w świecie cyfrowym. Dynamicznie rosną nakłady na rozwój startupów, niestety ciągle jeszcze są one mocno skorelowane z udziałem środków unijnych, czy państwowych. Ponadto brak myślenia o rynkach zagranicznych, brak koncepcji tworzenia zespołu – w szczególności w części nietechnicznej – tu naprawdę można wymieniać.

A przeszkody niezależne od samego biznesu? Bo przecież takie też są.

Chyba to, że startupy w Polsce wciąż są modą, przez co nie są do końca traktowane poważnie. Dotyczy to w szczególności dużych korporacji – współpraca ze startupami bardzo często jest traktowana jako działanie marketingowe. Podobne podejście ma wielu inwestorów instytucjonalnych.

Co oferujecie nowopowstałym startupom?

Rebels Valley jest zaangażowane w jedną z największych inicjatyw inkubacyjnych – Wschodni Akcelerator Biznesu, projekt realizowany przy współpracy m.in. z Puławskim Parkiem Naukowo-Technologicznym a współfinansowany przez PARP. Służymy tam wsparciem merytorycznym, przede wszystkim w zakresie budowy oferty dla klientów biznesowych. Co istotne, we Wschodni Akcelerator Biznesu zaangażowanych jest wielu praktyków biznesowych, którzy z chęcią podzielą się swoimi kontaktami i doświadczeniami. Bardziej doświadczonym startupom proponujemy udział w programach akceleratorno-wdrożeniowych realizowanych z partnerami komercyjnymi, największymi przedsiębiorstwami w Polsce. Następne edycje programów ogłosimy już na początku 2019 r. Równolegle już teraz pomagamy startupom gotowym do ekspansji na rynki zagraniczne dołączyć do program EIT Digital Accelerator, który zapewnia dostęp do takich firm jak Huawei, SAP, Phillips czy Airbus. ■

Rozmawiał Andrzej Romanowski

Inteligentne zarządzanie danymi w 2019 roku?

Dane diametralnie zmieniły nasz świat. Każdy proces – zarówno zewnętrzna interakcja z klientem, jak i wewnętrzne zadanie realizowane przez pracownika – zostawia po sobie ślad w postaci cyfrowych informacji. Ilość cyfrowych zasobów generowanych przez ludzi i maszyny rośnie dziś dziesięciokrotnie szybciej niż ilość tradycyjnych danych biznesowych. Co więcej, w przypadku danych generowanych przez maszyny mamy do czynienia z tempem pięćdziesięciokrotnie wyższym.

Dave Russell

Nieustannie zmienia się także sposób, w jaki konsumujemy zasoby informatyczne i wchodzimy z nimi w interakcje. Rośnie liczba innowacji zwiększających prężność działania firm i ich wydajność biznesową. W takim środowisku ważne jest, aby w przedsiębiorstwach rozumiano zapotrzebowanie na inteligentne zarządzanie danymi, co pomoże wyprzedzać zachodzące zmiany i zapewniać klientom lepsze usługi.

Poniżej prezentujemy pięć najważniejszych trendów, których w nadchodzącym roku muszą być świadome osoby decyzyjne w regionie EMEA.

Wzrost wykorzystania środowisk wielochmurowych

Jak wynika z raportu firmy McKinsey & Company, od 2005 r. przepływ danych do Azji wzrósł co najmniej 45-krotnie. Szybkość przesyłu danych z najważniejszych regionów, takich jak Ameryka Północna i Europa, wzrosła drastycznie, osiągając wartość (odpowiednio) 5000–20000 Gb/s oraz 1000–5000 Gb/s, podczas gdy w 2005 r. wynosiła ona zaledwie 100–500 Gb/s oraz mniej niż 50 Gb/s. Wiele firm prowadzi działalność na skalę międzynarodową, a ich zależność



od technologii staje się coraz bardziej wyraźna. To właśnie dlatego ekspansja w obszarze środowisk wielochmurowych wydaje się niemal nieunikniona.

Jak szacuje firma IDC, w 2021 r. klienci wydadzą 554 mld USD na chmury obliczeniowe i związane z nimi usługi – to ponad dwukrotnie więcej niż w 2016 r. Lokalne dane i aplikacje nie staną się zbędne, jednak modele wdrażania rozwiązań związanych z danymi będą ewoluować w kierunku połączenia systemów lokalnych, SaaS, IaaS oraz chmur zarządzanych i prywatnych.

Oczekuje się, że z czasem coraz większa liczba systemów będzie przenoszona poza środowiska lokalne. Mimo że ta transformacja będzie odbywać się na przestrzeni lat, naszym zdaniem ważne jest, abyśmy już dziś byli gotowi sprostać wymogom nowej rzeczywistości.

Wzrośnie podaż pamięci flash, a jej ceny spadną

Jak wynika z raportu firmy Gartner z października 2018 r., w połowie nadchodzącego roku podaż pamięci flash powróci do stanu nieznacznie niedoboru, po czym jej ceny się ustabilizują – głównie ze względu na wzrost produkcji w Chinach. Większa podaż i korzystniejsze ceny spowodują szersze stosowanie pamięci flash w warstwie operacyjnej przywracania danych, obejmującej zazwyczaj kopie zapasowe i repliki danych z ostatnich czternastu dni. Większa pojemność pamięci flash doprowadzi także do szerszego wykorzystania możliwości szybkiego montowania kopii zapasowych obrazów maszyn (tzw. Copy Data Management – zarządzanie danymi kopii).

Systemy udostępniające funkcję Copy Data Management będą w stanie dostarczać wartość, która wykróczy poza samo zapewnianie dostępności i przełoży się na lepsze wyniki finansowe. Przykłady wykorzystania kopii zapasowych i replik danych możemy znaleźć w obszarach DevOps, DevSecOps i DevTest, a także testowania poprawek (Patch Testing), analizy i raportowania.

Wszechobecność analizy predykcyjnej

Przewiduje się, że do 2022 r. rynek analizy predykcyjnej osiągnie wartość 12,41 mld USD, co będzie oznaczać wzrost o 272 proc. w stosunku do roku 2017, przy CAGR wynoszącym 22,1 proc. Najwyższą wartość CAGR w okresie objętym prognozą przewiduje się w regionie Azji i Pacyfiku.

Analiza predykcyjna oparta na danych telemetrycznych – zasadniczo na wytycznych i zaleceniach popartych uczeniem maszynowym (ML) – to jedna z technologii, które najprawdopodobniej wejdą do głównego nurtu i staną się wszechobecne.

Prognozowanie z użyciem uczenia maszynowego nie jest nowym rozwiązaniem, jednak już wkrótce technologia ta będzie przetwarzać podpisy i odciski palców oraz stosować zasady i konfiguracje oparte na najlepszych praktykach, umożliwiając firmom pozyskiwanie większej wartości z wdrożonej i utrzymywanej infrastruktury.

Diagnostyka predykcyjna pomoże nam zapewnić ciągłość działalności, zmniejszając jednocześnie skalę obciążeń administracyjnych związanych z zachowaniem optymalnego działania systemów. Możliwości te stają się niezwykle istotne, ponieważ działy informatyczne są zmuszone do zarządzania coraz bardziej zróżnicowanym środowiskiem – z coraz więk-

REKLAMA

www.biznes2biznes.com

- Szukam inwestora
- Zainwestuję
- Sprzedam firmę
- Kupię firmę
- Sprzedam produkty
- Kupię produkty
- Nawiążę współpracę
- Nieruchomości
- Praca

szą ilością danych i coraz bardziej rygorystycznymi celami w dziedzinie poziomu usług.

W miarę wzrostu popularności analizy predykcyjnej rosną również wymogi SLA i SLO, a oczekiwania firm związane z poziomem usług (SLE) stają się coraz wyższe. Taki stan rzeczy oznacza, że potrzebujemy większego wsparcia i wiedzy, aby realizować cele stawiane nam przez firmy.

Szybka adaptacja do nowych ról

Podczas gdy pierwsze dwa trendy skupiają się wokół technologii, w przyszłości cyfrowego świata wciąż obecny będzie czynnik „analogowy”, czyli ludzie. Niedobory talentów, w połączeniu z szybko zmieniającą się infrastrukturą oraz stosowaniem chmur publicznych i SaaS, stwarzają wymóg korzystania z techników o szerszym portfelu umiejętności, dysponujących doświadczeniem w wielu różnych dziedzinach, a także coraz większą świadomością biznesową. Wysoki poziom rekrutacji na rynku informatycznym obserwujemy dziś np. w Singapurze.

Co więcej, standaryzacja, orkiestracja i automatyzacja przyczyniają się do przyspieszenia tego procesu: wydajniejsze systemy pozwalają bowiem administratorom zyskać szersze spojrzenie – zamiast skupiać się na wąskiej specjalizacji. Rzecz jasna, specjalizacja wciąż będzie ważna, jednak w miarę wzrostu wpływu informatyki na wyniki biznesowe konieczny będzie rozwój talentów informatycznych w wielu różnych domenach.

Powyższe tendencje z pewnością wpłyną na sytuację w przyszłym roku, jednak pewne rzeczy pozostaną niezmiennic. Zawsze istnieją bowiem pewne stałe elementy, a dwa z nich będą nadal niezwykle ważne dla firm na świecie.

Przestarzałe rozwiązania i podejścia do tworzenia kopii zapasowych będą powodem do frustracji

W 2019 r. trzech największych dostawców będzie nadal tracić udział w rynku. Co więcej, największy dostawca obecny na rynku traci swoją pozycję już od 10 lat. Firmy odchodzą od dotychczasowych dostawców i kierują wzrok ku nowym – bardziej prężnym, dynamicznym i rewolucyjnym, takim jak Veeam, aby zyskać możliwości potrzebne do rozwoju w erze wszechobecnej cyfryzacji.

REKLAMA

Nadal utrzymają się trzy ważne problemy: koszty, złożoność i niewystarczające możliwości

Te trzy wyzwania wciąż stanowią powody, dla których osoby pracujące w centrach przetwarzania danych są niezadowolone z rozwiązań innych dostawców. Nadmierne koszty, zbędna złożoność i braki w możliwościach przejawiają się w takich aspektach jak szybkość tworzenia kopii zapasowych bądź też czas przywracania danych lub montowania obrazów maszyn wirtualnych. Te trzy problemy nadal będą głównymi przyczynami rozszerzenia lub całkowitej wymiany rozwiązań do tworzenia kopii zapasowych w przedsiębiorstwach.

Pojawienie się pierwszych sieci 5G

Na początku 2019 r. będziemy świadkami wejścia na rynek pierwszych telefonów z obsługą sieci 5G. Stanie się to na targach CES w Stanach Zjednoczonych oraz MWC w Barcelonie. Moim zdaniem technologia 5G zostanie najszybciej zaadoptowana przez rozwiązania komunikacji między maszynami oraz przez technologię Internetu rzeczy (IoT). Obecnie stosowane sieci 4G osiągnęły bowiem punkt, w którym szybkość przesyłu danych jest obecnie wystarczająca dla większości osób korzystających z sieci mobilnych.

W 2019 r. więcej uwagi poświęci się pełnej standaryzacji i testowaniu technologii, a także przygotowywaniu urządzeń na przyszłe potrzeby – tak, aby mogły współpracować z nową technologią, gdy stanie się szerzej dostępna, a Europa stanie się prawdziwie gigabitowym społeczeństwem. Sprzedawcy i dostawcy usług przetwarzania w chmurze z pewnością zwrócą uwagę na rozwój nowych możliwości generowania przychodów, które będą wykorzystywać infrastrukturę lub sieci 5G. Przetwarzanie większych ilości danych w czasie rzeczywistym i z większą szybkością, nowe wymogi związane ze sprzętem i urządzeniami oraz nowe aplikacje do zarządzania danymi otworzą liczne nowe możliwości oraz ułatwią prowadzenie rozmów na temat przetwarzania danych na krawędzi sieci. ■

Autor jest wiceprezesem ds. strategii produktu w firmie Veeam

KATALOG
MSP

katalogmsp.pl
Dobre strony polskich firm

Polski e-commerce nie zwalnia

Polacy pokochali zakupy w Internecie i trudno wyobrazić sobie cokolwiek, co mogłoby ten trend zahamować. Osoby, które chcą zacząć przygodę z e-handlem, muszą jak najszybciej zająć swoje miejsce w sieci. Konkurencja robi się coraz większa, ale i rynek rośnie w ekspresowym tempie.

Tomek Kasperski

Toczy się zacięta walka o 15 mln Polaków, którzy decydują się na zakupy w Internecie, a tym samym o miliony złotych dla firm kurierskich, logistycznych czy agencji interaktywnych. Prognozy rynkowe tętnią optymizmem, więc do zgarnięcia będzie jeszcze więcej. Według najnowszych danych z raportu Statista Digital Market Outlook, Polska znajduje się na 13. miejscu w zestawieniu najszybciej rosnących rynków e-commerce na świecie. W tym roku jego wartość ma osiągnąć 50 mld zł.

Globalny e-handel pędzi jak szalony

Polska goni resztę świata, ale jest za czym pędzić. Według danych z Digital Market Outlook Statista, całkowita wartość rynku e-commerce na świecie wzrosła w ciągu ostatniego roku o 16 proc, a w 2017 r. całkowite roczne wydatki w internecie wyniosły 1,5 bln USD. Łącznie kupuje w nim już 1,8 mld osób.

Miliony transakcji, niezależnie od granic, zmieniają doświadczenia zakupowe konsumentów. Klienci są bardziej wymagający i przykładają coraz większą uwagę do szczegółów, które jeszcze 5 lat temu zdawały się nieistotne. Za kilka lat, właściciele sklepów internetowych staną przed wyzwaniem, nie tylko jak zdobyć nowych klientów, lecz również jak zbudować lojalność u obecnych. Kluczowa będzie nie tylko cena, ale wygoda, terminowość i jakość obsługi.

Internet nie bierze jeńców

Co zatem sprawia, że cały świat przekonuje się do internetowych transakcji? Głównym czynnikiem jest digitalizacja społeczeństwa i coraz większa dojrzałość cyfrowa statystycznego Kowalskiego. Na potęgę korzystamy z mediów społecznościowych, a tym samym ze smartfonów, które

dają możliwość zrobienia zakupów niemal z każdego miejsca na świecie – wystarczy połączenie z Internetem. Jako społeczeństwo przekonujemy się, że w porównaniu ze sklepami stacjonarnymi, sieć jest wygodniejsza i daje większą możliwość wyboru, jednak walka o klienta jest w niej równie zacięta. Wraz z rosnącą dojrzałością rynku dokonuje się jego weryfikacja. Odpadają najsłabsi, a firmy, które inwestowały w rozwój, zaczynają odcinać kupony.

Udoskonalanie serwisu internetowego, badanie potrzeb klienta, marketing, pozycjonowanie, wszystko to wymaga zasobów ludzkich, czasu i energii. Biorąc pod uwagę tempo, w jakim rośnie rynek, brak przemyślanej strategii rozwoju to igranie z ogniem. Firmy, które to rozumieją, myślą przyszłościowo i skupiają się na umacnianiu swojej pozycji. Stąd rosnąca popularność outsourcingu logistyki w e-commerce. Oddając ją w ręce profesjonalistów, można zbudować zespół tak, by skutecznie rozwijał pozostałe gałęzie działalności.

Potwierdzają to analitycy z ResearchAndMarkets. Z ich raportu „Global e-commerce Logistics Market 2018” wynika, że aby zachować konkurencyjność, firmy z branży e-commerce powinny zadbać o właściwą realizację zamówień i przyjazną konsumentowi obsługę zwrotów. Usprawnienie tych procesów, zarówno pod kątem niezawodności, jak również dostawania rosnących oczekiwań klientów, jest niezwykle istotne. Tymczasem wiele z nich wpada w pułapkę samodzielnej realizacji fulfillmentu, przy niewystarczających kompetencjach i możliwościach kadrowych.

Wiele średnich e-commerce, które jeszcze niedawno zatrudniały garstkę pracowników, ma dziś trudny orzech do zgryzienia. Metody, z którymi zaczynały, stały się niewystarczające, a nowa skala działalności wymaga inwestycji w magazyny, systemy informatyczne i specjalistów, którzy zaprojektują nowe procesy logistyczne i będą nimi zarządzać. Są to spore koszty i zazwyczaj nie obędzie się bez zaciągnięcia

OGŁOSZENIE

OGŁOSZENIA DROBNE – CENA 200 zł

PROMOCJA

Zamieść ogłoszenie drobne w Gazecie MSP.

Napisz do nas: reklama@gazeta-msp.pl

lub zadzwoń: 667 622 630

niewygodnych zobowiązań.

Jego zdaniem największą barierą, która powstrzymuje sprzedawców internetowych przed outsourcingiem fulfillmentu jest błędne przekonanie, co tego charakteru tego typu usług. Tymczasem okazuje się, że partnerstwo w tym obszarze przypomina posiadanie własnego magazynu, tyle że odpowiedzialność za jego prowadzenie spoczywa na wysoce wyspecjalizowanym podmiocie.

Posiadamy magazyn klasy „A” z ogrzewaną, ubezpieczoną powierzchnią i atestem Sanepidu. Dzięki zintegrowanemu systemowi informatycznemu, klient ma nieograniczony wgląd w swój stan magazynowy, tak, jakby posiadał własny obiekt. Pralnie, szycie, prasowanie, dostawa z wniesieniem, przydatna w przypadku dużych gabarytów, to dla nas standard. Niestety, właściciele e-commerce często mają błędne wyobrażenie, że są to zbyt drobiazgowe lub skomplikowane działania, aby podjąć się ich zewnętrzny partner.

Nowe branże, nowe możliwości

Sektor e-commerce posiada jeszcze sporo przestrzeni do zagospodarowania. Jak grzyby po deszczu pojawiają się nowi gracze, z nowatorskimi pomysłami i elastycznymi modelami biznesowymi, jednak zasłużone marki w Internecie radzą sobie równie dobrze. W odróżnieniu od większości startupów dysponują one dużo większym budżetem na eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami. Najbliżej przestawienia swoich biznesów na cyfrowe tory są dziś m.in. firmy z branży FMCG, sektora wnętrzarskiego i beauty. Zaskakujących przykładów nie brakuje. Carrefour oferuje klientom wirtualne przebieralnie, Ikea zeskanuje nasz pokój i dobierze ten właściwy mebel z bazy 2000 wirtualnych, a Sephora poprosi o wysłanie zdjęcia, na podstawie którego zarekomenduje kosmetyki, idealnie pasujące do naszej skóry.

Wśród technologii, które rewolucjonizują e-zakupy i mogą pomóc sprzedawcom internetowym w rozwinięciu biznesu, znajdują się również chatboty. Dzięki rozwojowi sztucznej inteligencji chatboty mogą sprawnie odpowiadać na większość najczęściej zadawanych pytań związanych z działalnością sklepu oraz jego ofertą.

Technologiczny postęp sprawia, że wiele branż, które do niedawna funkcjonowały poza światem wirtualnym, zaczyna powoli pojawiać się w online. Dobrym przykładem takiej ekspansji jest np. telemedycyna. Internetowe konsultacje lekarskie mają niebawem usprawnić działanie wielu placówek medycznych, oferując szybki i łatwy kontakt z wykwalifikowanym specjalistą. To m.in. dzięki takim inicjatywom rynek e-commerce rozwija się w tak szybkim tempie. ■

Autor: CEO firmy Omnipack

Narzędzia rozwoju Twojej firmy



biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

www.biznes2biznes.com



gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

www.gazeta-msp.pl



msportal.pl
Informacje, porady, edukacja

www.msportal.pl



katalogmsp.pl
Dobre strony polskich firm

www.katalogmsp.pl

Pobierz archiwalne wydania Gazety MSP



styczeń 2019



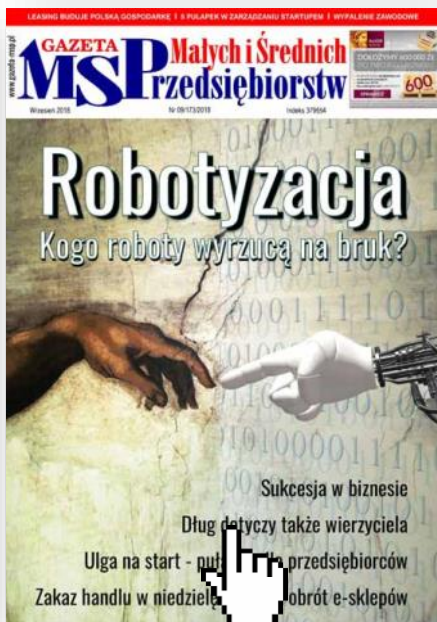
grudzień 2018



listopad 2018



październik 2018



wrzesień 2018



sierpień 2018

GAZETA
MSP

gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

O planowaniu nieplanowanego

Awaryje są uniwersalnym zjawiskiem. Paraliż systemów biletowych na lotniskach, brak zasilania oraz awaria systemów chłodzących, to przykłady potencjalnych i nieoczekiwanych scenariuszy. Trudno przewidzieć każdą ewentualność, stąd pomocne są świadomość ryzyka oraz posiadanie wiedzy i odpowiednich procedur w firmie, jak postąpić w przypadku incydentu w celu zminimalizowania jego skutków.

Andrzej Romanowski

Dwie trzecie respondentów (66 proc.) badania jest zgodna – nieplanowane przestoje w dostępie do usług hamują proces cyfrowej transformacji. Najczęściej mogą one być spowodowane cyberatakami, awarią infrastruktury, niesprawnością sieci czy katastrofami naturalnymi. Ciągłość biznesowa jest pojęciem o wiele pojemniejszym niż „backup”, a im bardziej precyzyjny powstanie plan, tym łatwiejsze będzie skoordynowanie działania w warunkach kryzysu.

Korzyści wynikające z Planowania Ciągłości Działania

Prace nad Business Continuity stymulują wymierne korzyści, np. usprawnienie procesów biznesowych oraz funkcjonowanie systemów IT w organizacji. Przekłada się to z kolei na wzrost efektywności oraz zmniejszenie częstotliwości występowania błędów w systemach informatycznych. Poniżej 5 kroków, które mogą być pomocne przy tworzeniu strategii Business Continuity oraz „Plan B” na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej.

Zrozumienie własnej organizacji

Znajomość procesów wewnętrznych w organizacji, zglebienie zależności między danymi elementami, identyfikacja ról i zakresów odpowiedzialności pracowników i łączących ich stosunków biznesowych, są elementarnymi kwestiami i to od nich powinno się zacząć proces planowania ciągłości działania. Podział ról jasno określa, kto i w jakim zakresie będzie podejmował decyzje i kto będzie go mógł w tym zastąpić.

Analiza ryzyka

Każda organizacja ma indywidualne wymagania co do dostępności systemów, ludzi czy innych zasobów niezbędnych do działania organizacji. Dlatego też bardzo ważne jest określenie, co jest dla niej najważniejsze oraz odpowiedź na kilka pytań. Przykładowo, jak długo firma przetrwa bez dostępu do systemu CRM? Jak długo poradzi sobie bez poczty



e-mail? Odpowiedzi na te zagadnienia pomogą oszacować, jak duży wpływ na działanie organizacji wywrze zakłócenie ważnego procesu biznesowego.

W procesie analizy ryzyka istotne są dwa pojęcia: RTO – Recovery Time Objective oraz RPO – Recovery Point Objective. RTO to czas, w którym organizacja może funkcjonować bez procesów o znaczeniu krytycznym. Wskaźnik ten warunkuje wszystkie inne prace projektowe, jak np. ustalenie współczynników oznaczających poziom przywracania. Przykładowo, jeśli incydent nastąpił o godzinie 13.00, przerywając proces biznesowy, RTO ustawione na 4 godziny oznacza, że powinien on zostać ponownie uruchomiony najpóźniej o godz. 17.00. RPO zaś odnosi się do akceptowalnego poziomu utraty danych, na który może sobie pozwolić organizacja. Oznacza aktualność danych odzyskanych po awarii, np. dane odtworzone z backupu wykonywanego co noc mają RPO równe 24 godziny.

Plany i procedury

To jeden z kluczowych punktów w całym procesie tworzenia strategii Business Continuity, na który składa się kilka czynników. Jednym z nich jest outsourcing usług. Wielkie korporacje już wiele lat temu rozumiały, że współpraca z wyspecjalizowanymi podmiotami może im przynieść wymierne korzyści, jak obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa czy kwestie związane z cyberbezpieczeństwem. Często niedoceniony jest jednak dialog między działami w organizacji. Na przykład, czy dział marketingu informuje specjalistów IT o planowanej kampanii w sklepie internetowym, co wiąże się ze zwiększeniem ruchu na stronie, lub czy departament IT przekazał działowi rozliczeń informacje o planowanej aktualizacji systemu?

Planowanie ciągłości biznesowej oznacza zapewnienie redundancji, czyli nadmiarowości. W e-commerce może to być wykorzystanie usługi chmurowej, która zapewni skalę działania, np. na wypadek wzrostu ruchu w sklepie, w IT posiadanie przynajmniej dwóch lokalizacji, w których posiadamy serwery czy usługi cloud. W razie wystąpienia poważnej awarii w ośrodku podstawowym, zapasowe centrum danych może przejąć proces przetwarzania danych. W przypadku firmy wytwórczej może to być dodatkowa linia produkcyjna lub umowa z podwykonawcą, który będzie w stanie zastąpić nasze systemy, co zapewni płynność działania w przypadku niespodziewanej sytuacji. Firmy oferują różne rozwiązania na wypadek awarii lub poważniejszego kryzysu, często określając swoje plany jako Disaster Recovery oraz Business Continuity. Znakając wyniki analizy ryzyka, łatwo określić, które dane są dla biznesu ważne oraz gdzie są zlokalizowane. Mając taką wiedzę, można rozpocząć budowę strategii ochrony danych i ich przywracania.

Wdrożenie

Przygotowanie planów i procedur to jedno, a skuteczne ich wdrożenie to zupełnie odrębna kwestia. Istotne jest, żeby w przypadku wprowadzenia planu ciągłości działania w korporacji przeszkolić współpracowników, bardzo skrupulatnie informując ich o wdrożeniu. Uświadomienie wagi i znaczenia business continuity jest jednym z głównych wyzwań.

Przeprowadzanie testów i ciągły rozwój

Proces Business Continuity nie kończy się na napisaniu procedur i odłożeniu ich na półkę. Należy stale testować różne rozwiązania oraz wprowadzać innowacje. Realia firmowe się zmieniają i następuje rotacja pracowników, stąd istotne jest, żeby nowe osoby w organizacji zostały zaznajomione ze strategią działania w przypadku kryzysu. Warto pamiętać, że każda gałąź gospodarki posiada swoją własną specyfikę i tempo wdrażania zmian i cyfrowych narzędzi, oraz że nie ma złotego środka, który zadziała w każdym przypadku. Te czynniki są ważne z tego względu, że w przypadku wystąpienia incydentu każda chwila jest ważna.

Co robić, gdy przedsiębiorstwo doświadczy kryzysu

Transparentna komunikacja

W przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, kluczowa jest jasna i zrozumiała komunikacja ze wszystkimi podmiotami, których dotknęła nieoczekiwana sytuacja. Korzyści z transparentnego przekazu będą o wiele większe niż w przypadku zatajenia lub ujawnienia niepełnych informacji.

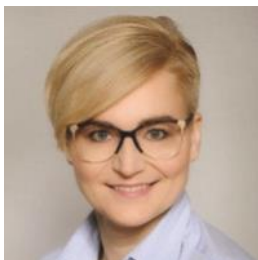
Komunikacja do wielu

Prowadzenie komunikacji do każdej osoby indywidualnie byłoby żmudne i czasochłonne. Z pomocą przychodzą media społecznościowe. Komunikację do wielu osób ułatwiają również systemy IVR (ang. Interactive Voice Response). Firmy, w których są stosowane, mogą obsługiwać dużą liczbę połączeń telefonicznych od klientów. Posiadają funkcjonalności automatycznego call center. Przy okazji IVR oferuje również usługi dodatkowe m.in. płatności. Jego zastosowanie pozwala na redukcję kosztów oraz poprawę obsługi klienta.

Kontakt z działem IT i dostawcą rozwiązania

Badania wskazują, że duża część zagrożeń związana jest z IT. Z tego powodu nie należy unikać w sytuacji kryzysowej kontaktu z dostawcą rozwiązania. Otwarta komunikacja powinna przyczynić się do szybszego rozwiązania problemu. Firmy, bez względu na to, czym się zajmują, można podzielić na dwie kategorie: te, które mają gotowy plan postępowania na wypadek wystąpienia awarii, oraz te, które będą go miały. ■

Marka jako podstawa sukcesu firmy



Joanna Turczyk

Jak wielu entuzjastów czy krytyków, tak wiele definicji „marki”. Według klasyka Philipa Kotlera „Marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”. Takie podejście jest powszechnie kojarzone ze słowem „marka”.

W dzisiejszym świecie, gdzie przepływ informacji odbywa się w czasie rzeczywistym (poprzez Internet), dostęp do produktów i usług jest powszechny (dzięki e-commerce), a konkurencja jest globalna i ogromna, potrzebujemy innego podejścia, które będzie budowało sukces firmy poprzez wybór konsumentów.

Marka jak przepis na sukces

Proponuję podejście do marki jako do aktywów firmy, które są świadomie budowane i wzmacniają jej pozycję na rynku, ponieważ wpływają na przychód i rozwój. Aby to było możliwe trzeba podejść do zagadnienia marki strategicznie i założyć, że marka to wszystko, co firma oferuje w kontaktach z klientem. A więc znak czy nazwa, wizerunek czy oferta wraz z ceną oraz korzyściami dla klienta, usługi posprzedażowe, komunikacja, reklama, widoczność w sklepie, pracownicy – jednym słowem wszystko. Przemyślane i spójne oraz konsekwentnie stosowane. Tak rozumiana marka, będzie obietnicą złożoną klientowi, którą firma dostarcza, aby być

wiarygodną i zdobywać nie tylko portfele klientów ale również serca. Z analiz KPMG wynika, że kluczem dla satysfakcji klienta w Polsce jest wiarygodność w kontekście budowania zaufania. Dodatkowo kontakt z marką powinien być czymś więcej, niż tylko dobrą transakcją. Sprawmy, aby był jak niezapomniane doświadczenie, o którym nabywcy będą opowiadać kolejnym potencjalnym klientom. Analiza wyników finansowych spółek z zestawienia „Top 100 Brands” KPMG pokazuje, że firmy uzyskujące wysokie oceny pod względem doświadczeń klienta, osiągają większe średnioroczne wzrosty niż ich konkurenci.

Dodatkowym dowodem na to, że takie podejście działa, jest nie tylko wielkość samej sprzedaży ale również wartość marki. Najnowszy Raport Interbrands wymienia Apple (214 mld USD), Google (155 mld USD) i Amazon (100 mld USD) jako najcenniejsze marki 2018 r. Charles Trevail, globalny CEO Interbrand, w komentarzu do raportu podkreśla, że najszybciej rosnące marki to te, które intuicyjnie rozumieją swoich klientów i podejmują odważne ruchy, które zachwycają i oferują nowe rozwiązania.

01 +18% 214,480 \$m	02 +10% 155,000 \$m	03 +58% 106,764 \$m	04 +18% 82,715 \$m	05 -5% 86,241 \$m	06 +8% 58,890 \$m	07 +8% 53,404 \$m	08 +2% 46,601 \$m	09 -8% 45,765 \$m	10 +5% 43,617 \$m	11 +10% 43,293 \$m	12 -8% 42,972 \$m
13 -1% 41,006 \$m	14 -2% 39,674 \$m	15 +8% 34,575 \$m	16 -38% 32,757 \$m	17 +11% 30,120 \$m	18 -23% 28,152 \$m	19 -5% 26,133 \$m	20 +4% 23,682 \$m	21 +1% 22,865 \$m	22 +2% 20,798 \$m	23 New 20,000 \$m	24 +8% 19,139 \$m
25 -5% 17,712 \$m	26 +12% 17,567 \$m	27 -5% 17,458 \$m	28 -7% 16,864 \$m	29 +3% 16,849 \$m	30 -18% 16,826 \$m	31 +1% 16,617 \$m	32 +15% 16,372 \$m	33 +2% 16,027 \$m	34 +14% 14,214 \$m	35 +3% 13,985 \$m	36 +3% 13,535 \$m
37 +3% 13,053 \$m	38 -2% 13,017 \$m	39 +30% 12,842 \$m	40 +8% 12,213 \$m	41 +8% 12,201 \$m	42 +1% 12,167 \$m	43 +5% 12,104 \$m	44 +8% 11,789 \$m	45 +9% 11,677 \$m	46 +8% 11,208 \$m	47 0% 11,116 \$m	48 +4% 11,102 \$m
49 +8% 10,821 \$m	50 +17% 10,772 \$m	51 +18% 10,748 \$m	52 +8% 10,707 \$m	53 -3% 10,634 \$m	54 +9% 10,433 \$m	55 +8% 10,380 \$m	56 +1% 10,132 \$m	57 +10% 9,815 \$m	58 +2% 9,833 \$m	59 +10% 9,316 \$m	60 +2% 9,104 \$m
61 +18% 8,921 \$m	62 +2% 8,938 \$m	63 +7% 8,802 \$m	64 +4% 8,659 \$m	65 -8% 8,197 \$m	66 +65% 8,111 \$m	67 +1% 7,646 \$m	68 +14% 7,578 \$m	69 +13% 7,547 \$m	70 +19% 7,545 \$m	71 +4% 6,925 \$m	72 +10% 6,880 \$m

Ugruntowana i znana marka pozwala nie tylko na rozwój sprzedaży aktualnej oferty, ale ułatwia wprowadzenie nowych produktów umożliwiając pozyskanie nowych klientów. Zapewnia też wyższą marżę albo większą sprzedaż, w zależności od strategii, ponieważ jest bardziej atrakcyjna dla klientów. Łatwiej jest prowadzić komunikację, ponieważ mocna marka niesie ze sobą określony przekaz jak jakość, design, sposób użycia itp. Pożądana marka może mieć korzystny wpływ na warunki handlowe, ponieważ dystrybutorzy chętniej będą sprzedawać, czy lokować marki poszukiwane przez konsumentów.

Baza, czyli nazwa i znak

A więc, jak stworzyć markę, która będzie wspierać biznes? Oczywiście zaczynamy od strategii, czyli określonej oferty skierowanej do konkretnego konsumenta. Jest to podstawa, która wyznacza kolejne etapy od wyboru nazwy po sprzedaż i komunikację.

Każdy produkt, czy usługa powinny mieć nazwę, którą możemy również zamknąć w logotypie, czyli znaku zawierającym nazwę bądź jej skrót. Na co zwrócić uwagę:

- czy nazwa jest zrozumiała i łatwa do wymówienia przez konsumenta, na wszystkich rynkach, gdzie będzie oferowana. Jeśli kierujesz ją na rynek zagraniczny, sprawdź co oznacza w lokalnym języku,
- zgodność znaczenia oraz wizerunku graficznego z koncepcją, kojarzony odpowiednio np. z technologią albo rzemiosłem, w zależności od koncepcji,
- czy nie ma innych produktów o tej nazwie (znaku) oraz czy domeny internetowe z daną nazwą są wolne, aby stworzyć stronę internetową czy sklep,
- czy będzie dobrze wyglądać w różnych formatach, np. na etykiecie produktu, stronie internetowej, witrynie sklepowej czy banerze reklamowym,
- ilość detali oraz kolorów będzie wpływał na późniejsze koszty produkcji materiałów z logo marki, od wizytówek po etykiety oraz inne materiały marketingowe.

Wiarygodna marka, czyli zaufanie i konsekwencja w działaniu

Nazwa to podstawa, jej rozwinięciem może być misja marki zamknięta w krótkim sloganie, który zawiera obietnicę i wyróżnik na tle konkurencji. Mercedes obiecuje „The best or nothing” dając do zrozumienia, że wybiera najlepsze dostępne rozwiązania z zakresie technologii, wzornictwa oraz bezpieczeństwa nie idąc na kompromisy. Dotyczy to produktów oraz całej strategii firmy, która zapewnia produkcję niezawodnych i pięknych samochodów. Powtarza to w reklamach oraz innych działaniach dot. bezpieczeństwa jak

Driving Academy. To kolejny ważny etap budowy marki – stały rozwój obszarów, które są krytyczne dla biznesu.

Obietnica, czyli jak jej dotrzymać

Nazwa oraz slogan powinny być wiarygodne. Jeśli obiecujemy naturalne produkty, dbamy o jakościowe surowce, dostawców oraz takie rodzaje dystrybucji, które nie obniżają wartości produktów. Produkt to również opakowanie, które również powinno być w tym przypadku ekologiczne. Przykładem może być „Marwit – to naturalne”, która z sukcesem rozwija swoją ofertę mając na uwadze jakość oraz wpływ produktów na nasze zdrowie. Poza działaniami komercyjnymi, angażuje się również w edukację żywieniową dzieci i młodzieży, co jest spójne z koncepcją marki. W kolejnych krokach można np. zrezygnować z papierowych paragonów i innych elementów sprzedaży i dystrybucji wpływających negatywnie na środowisko oraz postarać się o certyfikaty jakości uznanych ośrodków badawczych.

Doświadczenie, czyli jak je stworzyć

Doświadczenie najłatwiej porównać do wspomnienia, jakie towarzyszy marce. Tworząc pozytywne emocje związane z wyborem marki, zyskujemy satysfakcję klienta oraz wyraźnie odróżnimy się od konkurencji. Najistotniejszym elementem do sukcesu w tym obszarze jest wiarygodność marki oraz doskonała znajomość konsumenta. Marka „Maty Węchowe” oferując nowy produkt dla psów, zadbał nie tylko o treści edukacyjne na swoim blogu, obecność w mediach docierających do właścicieli czworonogów ale również dołącza bezpłatnie smakołyki i personalizowaną kartkę z życzeniami dla pupila. Jest to znacznie więcej niż dostarczają inni producenci, czy dystrybutorzy produktów dla zwierząt. Prosta nazwa i logo mówiące wprost o ofercie, widoczność w Internecie oraz wyróżniające się podejście do klienta, jest zapowiedzią sukcesu.

Pracownicy najlepszymi ambasadorami marki

Jeśli mamy właściwą nazwę, reputację oraz oferujemy klientowi szereg pozytywnych doświadczeń spójnych z marką (w tym obsługę klienta i komunikację), ważnym elementem powodzenia będzie kultura organizacyjna, czyli ludzie i ich przekonanie na temat tego co produkują czy sprzedają. Pracownicy firmy, którzy są przekonani do swojej marki, są jej najlepszymi ambasadorami budując sukces firmy. ■

Autorka jest ekspertem marketingu i komunikacji z ponad 15 letnim doświadczeniem. Doradcą rozwoju biznesu poprzez efektywne strategie marketingowe
www.sense2win.com

Jak się komunikować, żeby utrudnić porozumienie?

W praktyce doskonała komunikacja niemalże nie istnieje. Odbiorca informacji rzadko od razu rozumie intencje i słowa nadawcy dokładnie tak, jak on sam. Nie uciekniemy jednak od tego procesu, bo właśnie na komunikowanie się poświęcamy około 80 proc. czasu pracy. Łatwo jednak utrudnić porozumienie, a dodatkowo często to my sami zmniejszamy szanse na nie. Jak?

Alicja Matecka

Komunikacja umożliwia chociażby rozpowszechnianie informacji, integrację między pracownikami, koordynację działań, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji czy zarządzanie konfliktami. Warto rozumieć to pojęcie szeroko – nie tylko jako mówienie, ale też pisanie, czytanie i słuchanie. Niestety często zbyt małą wagę przykładamy do odbioru i rozumienia, czekając jedynie na swoją kolej i możliwość wypowiedzenia się.

Problemy związane z tym procesem to jedno z najczęstszych źródeł konfliktów zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym.

Nie patrz w oczy i nie przejmuj się konstrukcją wypowiedzi

Jeżeli chcesz sprawić, by odbiorca szybko stracił chęci do

słuchania twojej wypowiedzi, nie patrz mu w oczy i zadbaj o lekceważące zachowania niewerbalne. Dzięki temu skupi się na dystraktorach, czyli wszystkim tym, co rozprasza uwagę, a także będzie doszukiwał się ukrytych znaczeń w tym, co miałeś mu powiedzieć. W zaburzeniu przekazu mogą pomóc też rozwlekłe dygresje lub nadmiar danych i informacji. Niejasna konstrukcja wypowiedzi może sprawić, że odbiorca straci poczucie kontroli nad rozmową.

Nie każdy zdaje sobie sprawę z tego, że zbyt szczegółowe przedstawienie danej kwestii bywa uznawane za obraźliwe i wskazujące na brak szacunku. Zbyt ogólne za to może zniechęcać do kontaktu i pokazywać brak otwartości i chęci nawiązania bliższej relacji.

Podczas rozmowy zwróćmy więc uwagę na poziom szczegółowości przedstawiania danego problemu, wpływa on bowiem na odbiór przez nadawcę.



Mów żargonem i generalizuj

Aby utrudnić rozmówcy odbiór tego, co do niego mówisz, możesz także posługiwać się bardzo specjalistycznym żargonem. To szczególnie skuteczne, gdy rozmawiasz z osobą z zupełnie innej branży – ona mało zrozumie, a ty poczujesz się od niej mądrzejszy. Możesz też używać tzw. dużych kwantyfikatorów, jak: nikt, nigdy, wszyscy, zawsze, każdy itp. Generalizowanie zaburzy twojemu rozmówcy rozumienie konkretnej sytuacji czy problemu, który opisujesz.

Moralizuj i dawaj rady

Wypowiedzi w formie nakazów, czyli np. rozpoczynające się od słów: musisz, powinienes czy nie wolno, a także dawanie rad zaburza partnerską relację. Może spowodować, że rozmówca poczuje, że sobie nie radzi i jest gorszy. Takie uczucia nie wspierają zaangażowania i motywacji.

Jeśli więc chcesz, aby twój partner rozmowy poczuł dyskomfort, wiesz już, co robić. Pomyśl też o krytycznych uwagach, kieruj je jednak osobiście, bo jeśli odniesiesz je do konkretnego zachowania, a nie osoby, twoja sugestia może okazać się konstruktywna i pomocna dla rozmówcy w jego dalszym rozwoju.

Przerywaj i popędzaj

Gdy chcesz zasugerować partnerowi, że mało interesuje cię jego wypowiedź i nie masz ochoty poświęcać jej swojej uwagi, po prostu ją przerwij i zacznij mówić o tym, co dla ciebie jest ważne.

Jeśli nie chcesz robić tego aż tak wprost, zacznij go popę-

dzać – to zachowanie powinien odebrać podobnie. A gdy rozpocznie się niewygodny dla ciebie temat, zrób unik i zmień go bez jasnego poinformowania o tym rozmówcy.

Czytaj w myślach lub wypytuj

Lubisz, gdy ktoś wmawia ci, co miałeś na myśli? To dobry sposób na utrudnienie porozumienia. Przypisuj rozmówcy intencje, których być może wcale nie posiada. Powiedz np. „Chce mnie Pan wyprowadzić z równowagi”, „Widzę, że nie jest Pani tym zainteresowana”.

A jeśli nie masz takich „zdolności”, aby samemu odgadywać, co nadawca miał na myśli, możesz też „zalać” go potokiem pytań. Dodatkowo, jeśli nie poinformujesz go, do czego potrzebne są ci te informacje i nie zapytasz o zgodę na taki „wywiad”, może poczuć się zagrożony.

Współpraca wymaga komunikowania się pracowników organizacji zarówno ze sobą, jak i z klientami zewnętrznymi. Dość często zdarza się, że na poziomie werbalnym dochodzi do nieporozumień czy też konfliktów. Czasem sami nieświadomie stajemy się źródłem zakłóceń w procesie komunikacji. Wiedza o tym, jak nasze zachowania mogą oddziaływać na innych, motywuje do większej uważności i dbałości o to, co i w jaki sposób mówimy.

Pamiętajmy, że szansą na zwycięstwo we współpracy jest rzeczywiste słuchanie naszego rozmówcy, a nie jedynie czekanie na moment, kiedy to my będziemy mogli wypowiedzieć swoje zdanie. ■

*Autorka jest trenerem
z firmy szkoleniowo-doradczej
Integra Consulting Poland*

REKLAMA



Okiem praktyka: korzyści ze stosowania Kaizen w zarządzaniu i marketingu



W biznesie nic nie jest perfekcyjne. Nie można raz wykonać pewnych założeń i liczyć, że wszystko potoczy się zgodnie z planem. Pojawiają się sytuacje losowe, pomyłki w obliczeniach, zmiany prawa, a konkurencja zaskakuje nas nową technologią. Musimy zatem bezustannie analizować naszą sytuację i reagować. To właśnie dlatego wdrożenie w firmie metodologii Kaizen okazuje się mądrym wyborem.

Agnieszka Szklarczyk

Większość metod zwiększania efektywności koncentruje się wokół porządkowania procesów i zadań. Kaizen oznacza natomiast dobrą zmianę. Jest to japońska filozofia, która pomaga organizować i usprawniać wszystkie działania. Krótko podsumowując, Kaizen oznacza ciągłe doskonalenie i może zostać zastosowana w każdym biznesie czy obszarze. Jest dziś synonimem współpracy i wysiłków całej firmy zmierzających do udoskonalenia praktyk biznesowych i metod produkcji przy jednoczesnym poszanowaniu dotychczasowych osiągnięć i osób zaangażowanych w projekt.

Od ponad roku prowadzę pierwszą w Polsce agencję marketingową Kaizen. Wdrażając każdego dnia udoskonalania w firmie zyskaliśmy nie tylko poprawę procesów i efektów biznesowych, ale również większe zaangażowanie pracowników, wyższą satysfakcję klientów, poprawę konkurencyjności naszej oferty oraz silny zespół ludzi.

Czy Kaizen działa?

Oficjalny instytut Kaizen upublicznia wiele case studies konkretnych firm, które znacznie poprawiły swoje wyniki. Przykładem organizacji, która zaimplementowała Kaizen jest

hotel Hilton. Wprowadzenie usprawnień pozwoliło skrócić czas sprzątania pokoi z 52 min do 33 min, czas zameldowania gości z 11 min do 4 min oraz zmniejszyć liczbę skarg gości z 404 na 72.

Mogę również przedstawić przykłady z mojej agencji, w której każdego miesiąca usprawniamy jeden proces. Zmiana definicji i klasyfikacji cennika sprawiła, że specjaliści nie potrzebują pomocy projekt menadżera przy przygotowywaniu ofert dla klientów. Zmiana systemu zarządzania klientami usprawniła przebieg komunikacji i skróciła czas wdrażania się przez nowego specjalistę w przypadku klienta o 20 min. Systematyczne spotkania zmniejszyły liczbę problemów komunikacyjnych występujących pomiędzy działami o 57 proc. Każde z tych działań łącznie zwiększyło efektywność, a w konsekwencji przychód firmy o 23 proc.

Jak wprowadzić Kaizen w firmie?

Wdrożenie Kaizen nie wymaga poniesienia wydatków finansowych na zaawansowane programy, aplikacje i sprzęt. Wdrożenie w biznesie filozofii udoskonalania wymaga najczęściej zmiany podejścia do pracy i prowadzenia biznesu.



Po pierwsze: rozpocznij od siebie

Zawsze szukaj najlepszego sposobu wykonywania swojej pracy. Przeanalizuj na co poświęcasz najwięcej czasu, zastanów się czy mógłbyś coś zmienić, aby efektywniej realizować projekty. Możesz wykorzystać dostępną aplikację jak Rescuetime, aby zdobyć pogląd na swój plan dnia. Spróbuj wygospodarować dwie godziny tygodniowo, aby udoskonalić swoje działania. Celem pierwszego etapu jest, abyś sam zrozumiał Kaizen zanim rozpoczniesz wdrażanie tej metodologii w swojej firmie.

Po drugie: zaangażuj swój zespół

W metodologii Kaizen najważniejsze jest działanie zespołowe, którego wynikiem jest opracowanie najlepszych rozwiązań. Lider musi odpowiednio przygotować pracowników, aby rozumieli cel działań. W mojej agencji rozpocząłem od cyklu spotkań, na których wyjaśniłam na czym polega metodologia oraz jaka jest celowość jej wprowadzenia w naszych działaniach. Niezwykle istotne jest, aby każdy miał świadomość, że zaangażowanie zespołu jest kluczowe w całym procesie. Największym wyzwaniem jest stworzyć środowisko, które nie opiera się zmianą.

Po trzecie: jasno wskazuj problem

Trzecim krokiem do implementacji metodologii Kaizen w biznesie jest uświadomienie sobie, że w każdej firmie występują problemy oraz wyznaczenie hamulców rozwoju naszej firmy. Niezwykle skuteczne jest wprowadzenie narzędzia, które umożliwi pracownikom zgłaszanie problemów występujących w obrębie ich stanowisk i kompetencji. Skuteczność tej metody będzie w dużej mierze uzależniona od podejścia pracodawcy, którego zadaniem jest wyjaśnienie zespołowi, że pojawienie się problemu nie jest negatywnym zjawiskiem. Problemy są po to by je rozwiązać.

Po czwarte: przeprowadź burzę mózgów

Sukces kolejnego etapu ponownie uwarunkowany jest przez zaangażowanie zespołu. W tym celu przeprowadź w swojej firmie tzw. burzę mózgów. Pamiętaj by przekazać uczestnikom, że nie ma złych pomysłów. To kluczowa zasada, którą bezwzględnie należy wprowadzić jeśli chcemy uzyskać zadowalający efekt. Tylko pracownicy, którzy będą czuli się komfortowo są gotowi by udoskonalać.

W agencji I.AM cały proces polega na tym, że na początku spotkania jasno określamy problem. Pomocne jest zapisanie problemu w widocznym dla zespołu miejscu – np. białej tablicy na środku sali. Następnie rozpoczynamy 7 minutową

burzę pomysłów. Każdy zapisuje na kartce 7 propozycji rozwiązania problemu. Kolejno wszystkie rozwiązania zapisujemy na tablicy pod problemem, by były dobrze widoczne.

Ostatni etap polega na ocenie rozwiązań pod kątem: budżetu oraz czasu rozwiązania. Na podstawie wyników przeprowadzamy priorytetyzację rozwiązań – rozpoczynamy od tych które można wprowadzić w najkrótszym czasie i najniższym kosztem oraz opracowujemy harmonogram wdrożenia. Niezwykle istotne jest, aby w harmonogramie uwzględnić, kto będzie odpowiedzialny za poszczególne działania.

Po piąte: wprowadź wybrane rozwiązania do firmy

Wprowadzenie wybranych rozwiązań to jedyny sposób by przekonać się o ich skuteczności. Implementacja zmian krok po kroku pozwala obserwować wyniki i szybciej reagować w przypadku braku pożądanego efektu.

W mojej branży świetnym przykładem mogą być kampanie reklamowe dla klientów. Bardzo często opracowujemy zespołowo plan działania i różne drogi rozwiązania. Zmieniamy proste aspekty jak kolor grafiki, miejsce przycisku czy rozmieszczenia hasła, dzięki czemu już po kilku dniach poprawiamy wyniki kampanii nawet o kilkadziesiąt procent.

Po szóste: kontroluj rezultaty

Niezwykle istotne w całym procesie implementacji rozwiązań jest bieżące kontrolowanie osiągniętych rezultatów. To jedyny sposób, by wychwycić pojawiające się odstępstwa od planu. W tym celu należy wskazać odpowiedzialne osoby, które dopilnują również przestrzegania terminów.

Po siódme: standaryzuj

Wprowadziłeś wybrane rozwiązania, ale nie udało się osiągnąć celu? Zamiast rezygnować wróć do kroku czwartego i wybierz kolejne rozwiązania do przetestowania.

Wdrożone rozwiązanie pozwoliło Twojej firmie usprawnić proces? Wprowadź na podstawie tego doświadczenia nowe standardy.

Po ósme: zawsze można coś udoskonalić

Jeśli udało Ci się rozwiązać wszystkie wyznaczone w drugim etapie problemy czas zająć się kolejnymi z listy. Gdy lista zgłoszonych problemów jest pusta przypomnij pracownikom o możliwości ich zgłaszania. Zawsze bowiem jest coś co można zrobić lepiej. ■

*Autorka: CEO Agencji Marketingowej I.AM
kontakt@agencjiam.pl*

Mapowanie procesów sprzedaży – dźwignią sukcesu Twojej firmy!



Agnieszka Grostal

Od skuteczności działu handlowego często zależy być albo nie być całej firmy, dlatego liderzy sprzedaży nieustannie szukają rozwiązań, które pomogą podnieść efektywność zespołu. Jednym z nich jest mapowanie procesów sprzedaży. Można je przeprowadzić z pomocą zewnętrznych ekspertów lub wewnątrz firmy. Co należy mieć na uwadze wdrażając mapę w swojej firmie?

Mapa procesów sprzedaży to przedstawienie w graficznej formie wzorcowej realizacji zadań w danym przedsiębiorstwie. Przygotowanie tego narzędzia wymaga zaangażowania nie tylko liderów, ale także innych członków zespołu. Choć wymaga wiele czasu i energii, to przy zachowaniu kilku ważnych zasad i dokładnym jej opracowaniu, można liczyć na to, że wysiłki wrócą w postaci wyraźnej poprawy wyników sprzedażowych.

Częstymi przeszkodami w osiągnięciu odpowiednich wyników sprzedażowych jest m.in. brak konsekwencji i spójności w ustalaniu celów dla poszczególnych pracowników czy nieuwzględnianie realnych potrzeb klientów. Opracowana mapa procesów sprzedażowych pozwala zidentyfikować oraz wyeliminować te trudności, ponieważ umożliwia szybko znaleźć źródła ewentualnych błędów, a także zoptymalizować procesy i usprawnić prace działów biorących udział w procesie sprzedażowym.

Uwzględnij potrzeby wszystkich uczestników procesu sprzedażowego

Aby mapa procesów była faktycznie skuteczna i prowadziła do osiągnięcia ustalonych celów, przy jej przygotowaniu trzeba pamiętać o kilku ważnych zasadach. Po pierwsze cała ścieżka powinna prowadzić do zamknięcia transakcji z klientem, dlatego ustalając procedury sprzedażowe, nie można pominąć samego klienta, jego oczekiwań, wrażeń czy potrzeb. Po drugie – ważne jest uwzględnienie w tym procesie potrzeb drugiej strony, czyli handlowców. Skuteczna mapa procesów sprzedaży zawiera w sobie wszystkie te aspekty, dzięki czemu za jej pomocą można wychwycić potencjalne

REKLAMA

problemy i ustalić odpowiednie działania naprawcze na wszystkich etapach procesu sprzedażowego.

Proces sprzedażowy w ostatecznym rezultacie ma przynieść korzyści nie tylko liderom, ale wszystkim członkom zespołu, dlatego ważne jest ich zaangażowanie także w proces jego tworzenia.

Dostosuj mapę procesów do swojej firmy

Decydując się na przygotowanie mapy procesów sprzedażowych mamy do wyboru kilka rozwiązań. Możemy próbować przygotować ją sami lub zdecydować się na profesjonalną pomoc. Istnieją szablony czy programy, które mogą wspomóc przygotowanie takiej mapy we własnym zakresie. Istotne jest jednak, aby pamiętać, że tylko kompleksowa i odpowiednio przygotowana mapa, ma szansę realnie wspomóc wyniki sprzedażowe i usprawnić działania procesów sprzedażowych w przedsiębiorstwie.

Ważne jest, aby mapa procesów sprzedaży nie tylko kompleksowo opisywała wzorcowe rozwiązania, ale przede wszystkim była odpowiednio dopasowana do konkretnej firmy. Wiele firm traci na tym, że decyduje się korzystać z gotowych szkoleń i oprogramowania, które zawierają ustandaryzowane procedury, nieprzystające do potrzeb i wymagań konkretnego przedsiębiorstwa. Problemy wówczas mogą pojawić się również na etapie wdrożenia, który ma istotne znaczenie w osiągnięciu zamierzonych efektów.

Sukces w sprzedaży zwykle opiera się na grze zespołowej – wszystkie ogniwa zespołu są ważne, każdy pracownik ma realny wpływ na efekt finalny. Dlatego ujednolicenie działań i celów jest niezmiernie ważnym aspektem procesu sprzedaży – działania firmy oparte na przemyślanym mapowaniu procesów mogą znacząco wpływać na optymalizację tego procesu i w ostatecznym rezultacie – skutecznie prowadzić do osiągnięcia wyznaczonych celów sprzedażowych. ■

Autorka jest dyrektorem zarządzającym firmy doradczej Salents



biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony

Narzędzia rozwoju Twojej firmy



biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony



gazeta-msp.pl

Praktyczne strony biznesu



msportal.pl

Informacje, porady, edukacja



katalogmsp.pl

Dobre strony polskich firm

Jak przeprowadzić strategiczne zmiany w Twojej firmie?

Kiedy zarząd firmy wyznacza nowe kierunki działania lub dokonuje innych zmian o znaczeniu strategicznym, autorom nowych rozwiązań zazwyczaj towarzyszy duży optymizm. Ale czy podzielią go również menedżerowie i pracownicy niższych szczebli? To już nie jest pewne, a zależy przede wszystkim od sposobu, w jaki zmiany zostaną przeprowadzone.

Iwona Wencel

Pracownicy przeważnie nie lubią zmian – i to nawet wtedy, jeśli mają one usprawnić organizację i w konsekwencji ułatwić ich pracę. Ten wewnętrzny opór przed tym co nowe i nieznane wynika wprost z ludzkiej natury. Oto bowiem znów musimy nauczyć się czegoś nowego, dostosować się, wyjść poza strefę komfortu. A tego przeważnie nie lubimy, o ile nie jesteśmy naprawdę przekonani, że nowy cel faktycznie wart jest zwiększonego wysiłku.

I tutaj dochodzimy do sedna – aby zmiany mogły zostać wprowadzone z sukcesem, niezwykle istotna jest zarówno właściwa komunikacja, jak i odpowiedni sposób przeprowadzenia procesu zmian. Nawet najdoskonalszy projekt okaże się bezużyteczny, jeśli będzie mu towarzyszył opór ze strony osób, które mają go zrealizować.

Kiedy zmiana jest strategiczna?

Kiedy przedsiębiorstwo wprowadza zupełnie nową strategię biznesową, wówczas z całą pewnością możemy mówić o strategicznej zmianie. Ale ze zmianą o charakterze strate-

gicznym mamy do czynienia także w wielu innych sytuacjach.

Właściwie zawsze, gdy wdrażane są nowe procesy, zmiany organizacyjne lub wyznaczane są nowe kierunki działania – mamy do czynienia z nowymi wyzwaniami o charakterze strategicznym, a ich efekty będą uzależnione od zaangażowania poszczególnych pracowników.

Najtrudniejsze będą zapewne zmiany związane z przejęciami, fuzjami, czy restrukturyzacjami, warto jednak mieć świadomość, że nie tylko tak radykalne procesy wymagają zwrócenia dużej uwagi na sposób, w jaki zostaną przedstawione pracownikom.

Zmiana strategiczna wymaga przetłumaczenia strategii wyznaczonej przez zarząd na język, który będzie zrozumiały dla wszystkich pracowników. Pokazując korzyści z przeprowadzanych zmian na przyszłość, wyzwalamy zaangażowanie, a następnie z większą łatwością wdrażamy nową strategię w naszej firmie. A każdy prawidłowo zrealizowany etap udowadnia pracownikom, że „nie taki diabeł straszny, jak go malują”.



Zmiany krok po kroku

Tłumaczenie strategii na język pracowników wymaga do pewnego stopnia rozłożenia jej na części pierwsze. Zmiany powinny zostać podzielone na poszczególne etapy, etapy zaś na kroki odpowiadające poszczególnym działaniom. Niezwykle istotne jest także wpisanie poszczególnych zmian w harmonogram, a więc określenie, kiedy określone etapy powinny zostać zrealizowane. To właśnie konsekwencja okazuje się najważniejszym kluczem do sukcesu. Ale nie jedynym!

Druga ważna sprawa to komunikacja, a z tą bywa trudno. Przede wszystkim osoby odpowiedzialne za wdrażanie zmian strategicznych w poszczególnych działach muszą mieć przychylność i wsparcie zarządu. Z jednej strony chodzi o to, aby sami menedżerowie czuli się pewniej wiedząc, że działają przy pełnej aprobachie zarządu i w razie problemów mogą liczyć na odpowiednią pomoc. Z drugiej – ważny jest wyraźny sygnał dla pracowników, że wprowadzane zmiany nie są „wymysłem” jednego menedżera, ale stanowią efekt uzgodnionych na najwyższym szczeblu i dobrze przemyślanych rozwiązań.

Im poważniejsze są zmiany, tym bardziej potrzebna jest wizja, z którą pracownicy będą mogli się utożsamić. Dobrze więc, jeśli ambasadorem zmian będzie charyzmatyczny lider, który wyjaśni sens zmian i sprawi, że pracownicy zaangażują się w osiąganie nowych celów.

Nie do uniknięcia są jednak obiekcje części pracowników i nimi również należy się zająć. Po pierwsze – ważne, aby mogły one w ogóle wybrzmieć, a więc aby zostały wypowiedziane na głos. Po drugie – istotne, aby zostały potraktowane poważnie, tak aby antagoniści nie poczuli się zignorowani. Liderzy zmian powinni pochylić się nad zgłaszanymi wątpliwościami i przedyskutować je z pracownikami, wykazując przy tym otwartość na rozmaite argumenty.

Jeśli tego zabraknie, istnieje duże ryzyko, że wdrażanie strategii będzie oddolnie hamowane przez nieprzekonane osoby. Wpływ „hamulcowych” poznać możemy np. po pojawiających się, ale nieuzasadnionych opóźnieniach, czy też po pogarszającej się atmosferze w zespole pracowników. Gdy

pracownicy nie są przekonani do wprowadzanych zmian, nie dostrzeżemy u nich entuzjazmu, a zamiast niego często będziemy mieli do czynienia z tzw. biernym oporem. To sygnały, że nie wszystkie wątpliwości zostały wyjaśnione lub że zmiany są wprowadzane za szybko.

Pamiętajmy, że powodzenie zmian wymaga autentycznego zaangażowania pracowników, a więc to od tego, na ile staną się oni ambasadorami nowej strategii, będzie zależała w dużym stopniu jej skuteczność.

Samodzielnie lub z pomocą

Przedsiębiorstwa nie zawsze są w stanie przeprowadzić pożądane zmiany własnymi siłami. Szczególnie wtedy, gdy zmiany strategiczne dotyczą dużej firmy oraz szczególnie skomplikowanych procesów (np. fuzji czy też nowej struktury organizacyjnej), samodzielne przeprowadzanie całego procesu wiąże się z dużym ryzykiem. Bezpieczniej w takiej sytuacji zdecydować się na pomoc firmy zewnętrznej, wyspecjalizowanej w przeprowadzaniu zmian strategicznych. Jak może przebiegać taka współpraca?

Na okres około 6 miesięcy wcielamy się w rolę Lidera Projektu Zmiany, często prowadząc Zespół Projektowy. Pracujemy wspólnie, łącząc naszą wiedzę z wiedzą członków zespołu na temat firmy. Wszystkie działania wspieramy skuteczną kampanią komunikacyjną.

Dzięki wspólnej pracy zewnętrznych i wewnętrznych ekspertów cały proces przeprowadzania zmian (od definiowania potrzeb, przez planowanie i wdrażanie zmian) odbywa się skuteczniej, a często też szybciej.

Taka współpraca opiera się na dostarczaniu pracownikom tzw. „quick wins” – szybkich rozwiązań, które pokazują, że nawet w dużych organizacjach da się działać sprawnie, elastycznie i skutecznie. Kiedy pracownicy uświadamiają sobie, jak korzystne są proponowane usprawnienia, wzrasta ich wiara w sens nowej strategii. A – jak już wspomnieliśmy – większe zaangażowanie pracowników, to w konsekwencji większe sukcesy całego przedsiębiorstwa. ■

Autorka jest prezesem firmy doradczej WNCL

REKLAMA



biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

Badaj swój biznes i daj się zbadać innym

Skąd czerpiemy wiedzę, z której później korzystamy w życiu osobistym i w biznesie? Często, niestety, z obiegowych opinii, które opierają się na przekonaniach niepopartych żadnymi dowodami. A przecież nie wszystko to, co wypowiedziane, ani nawet napisane przez eksperta, musi być zgodne z rzeczywistością.

Anna Grzywaczyk

Warto zachować czujność. Szczególnie wtedy, gdy chcemy korzystać z rozmaitych informacji, by na ich podstawie poprawić wyniki lub usprawnić procesy w firmie, w której pracujemy lub którą zarządzamy. Zarówno w gronie znajomych, jak i w przestrzeni publicznej stykamy się z obiegowymi opiniami, które są niczym więcej jak bardziej lub mniej trafnymi spostrzeżeniami na dany temat. A felieton, choćby ukazał się w czasopiśmie branżowym, rzadko będzie źródłem rzetelnych informacji.

Na szczęście osoba, która chce podejmować decyzje opierając się na faktach, nie musi poprzestawać na domysłach. Najprostszy przykład – zatrudniając pracownika warto pytać kandydatów o ich oczekiwania finansowe. Jednak niezależ-

nie od tego, powinniśmy także przeanalizować raporty płacowe, ustalając średnie stawki rynkowe dla danego stanowiska w naszym regionie. W tym przypadku, posiadając wiedzę, możemy lepiej dopasować nasze propozycje do rynku pracy – np. obniżyć koszty, proponując stawkę bliższą dolnej granicy, gdy odpowiednich kandydatów jest wielu, a stanowisko mało wymagające lub operować w okolicy górnego pułapu widełek, jeśli chcemy przyciągnąć do zespołu najbardziej unikalne talenty.

Korzystając z badań dotyczących aktualnych trendów wśród konsumentów, ich zachowań i preferencji, możemy lepiej dostosować naszą ofertę czy nawet metody sprzedaży do potrzeb klientów. Natomiast dzięki badaniom porównują-



cym efektywność różnych metod zarządzania, możemy przygotować bardziej skuteczną strategię.

Czerpiąc wiedzę z wiarygodnych raportów, łatwiej zaplanować biznes, przygotować się do zmian, czy też wyprzedzić konkurencję. Dlatego warto śledzić rozmaite badania i korzystać z tej wiedzy. To tym łatwiejsze, że firmy specjalizujące się w badaniach rynkowych wiele z nich udostępniają bezpłatnie, chociażby w Internecie.

Badanie własnej organizacji

Dziś w biznesie coraz częściej wygrywają ci, którzy mają bardziej zaangażowanych pracowników, sprawniejszy przepływ informacji i odpowiednią kulturę organizacyjną. A nie jest możliwe udoskonalanie czegoś, bez wcześniejszego ustalenia (zbadania!) stanu faktycznego (a więc punktu wyjścia do zmian).

Badanie zjawisk takich jak satysfakcja klienta, zaangażowanie pracowników, czy zadowolenie z pracy, pozwala udoskonalać organizację i lepiej zarządzać talentami. Dbając o najlepszych pracowników, rozwijając ich, będąc otwartym na ich pomysły a także kształtując dobrą atmosferę w pracy, możemy osiągać przewagę konkurencyjną.

Na to zresztą także są badania. Np. Corporate Leadership Council (2004) po przebadaniu 50 tys. pracowników wykazał, że większe zaangażowanie przekłada się na 20-procentowy wzrost wydajności pracy firmy. Z innych badań (Bates, 2004) wynika, że klienci chcą dokonywać kolejnych zakupów, a nawet polecają daną firmę właśnie wtedy, gdy mają do czynienia z zaangażowanymi pracownikami.

Ciekawe są również wnioski wyciągnięte przez Cliffa Stevena (2012), który dowiódł, że jedną z głównych cech najbardziej efektywnych i odnoszących sukcesy organizacji jest staranne planowanie i przeprowadzanie badań wśród pracowników. Firmy z tej grupy aktywnie poszukują informacji pomocnych w rozwijaniu biznesu i czerpią je z badań. To zaś oznacza, że właśnie dzięki badaniom, firmy mogą zwiększać swoje zyski.

Badanie tych, którzy badają

O rozwój pracowników w firmie dbają działy human resources (HR). W erze, w której efektywność biznesu coraz bardziej zależy od kompetencji i zaangażowania pracowników, niezwykle ważne jest to, żeby osoby zarządzające zasobami ludzkimi same były jak najbardziej kompetentne. Aby polityka personalna mogła stanowić trafną odpowiedź na biznesowe potrzeby firmy, wiele przedsiębiorstw wdraża zasady HR-biznes-partneringu.

Osoba, która pełni rolę HR-biznes-partnera (HRBP) musi posiadać zarówno wiedzę związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jak i biznesową (na temat wskaźników finansowych, czy strategii firmy). HRBP, zgodnie z modelem Davida Ulricha, powinien rozwijać swoje kompetencje w sześciu, ściśle ze sobą powiązanych obszarach, stając się zarazem partnerem strategicznym, odkrywcą talentów, innowatorem i integratorem HR, orędownikiem technologii oraz zaufanym partnerem.

Ale jak sprawdzić, czy HRBP faktycznie pełni swoje funkcje zgodnie z założeniami? Kompetencje partnerów bada się podczas sesji development center. Po sesji zarówno sami zainteresowani, jak i ich przełożeni otrzymują informację zwrotną. Takie badania przeprowadzone są w warunkach szkoleniowych i polegają na porównaniu wiedzy oraz sposobu działania badanego, z modelowymi wskaźnikami.

Skąd jednak wiedzieć, czy ktoś sprawdza się jako HRBP nie tylko w teorii, ale i w praktyce? Tego dotychczas w Polsce nikt nie badał. Tymczasem istnieje coraz większa potrzeba, aby sprawdzić, czy biznes-partnerzy faktycznie spełniają pokładane w nich oczekiwania i w jakim stopniu. Ocenę wynikającą z testów kompetencyjnych warto uzupełnić o feedback ze strony „biznesu” – osób zarządzających daną firmą.

Dajmy się zbadać

Z raportów i analiz warto korzystać zawsze, gdy tylko pojawia się taka możliwość. W ten sposób usprawniamy działania własne oraz udoskonalamy organizację, dla których pracujemy.

Ale badania mają także drugą stronę. Warto nie tylko czerpać wiedzę z popartych badaniami źródeł, ale również samemu brać udział w rozmaitych przedsięwzięciach badawczych. Uczestnicząc w nich, możemy mieć wpływ na rozwój całej branży, na wzrost wiedzy w ważnym dla nas obszarze, czy choćby na rozwój firmy, w której pracujemy. Wymaga to jednak dobrej woli. Często nie doceniamy naszego wkładu, podczas gdy poświęcając np. 10-20 minut na wypełnienie ankiety, możemy znacząco pomóc.

Jeśli chcemy mieć dostęp do wiarygodnych danych statystycznych czy jakościowych, sami także dajmy coś siebie, uczestnicząc w badaniach, do których jesteśmy zapraszani. W ten sposób możemy mieć aktywny wpływ na poszerzanie wiedzy o wielu aspektach naszej rzeczywistości. A im więcej dostępnej wiedzy, tym więcej korzyści – dla wszystkich. ■

Autorka jest dyrektorem ds. projektów w firmie consultingowej WNCL

Chcesz więcej sprzedawać?

Pomóż handlowcom zdobywać klientów



Tadeusz Woronowicz

Kluczem do długoterminowego sukcesu firmy w sprzedaży jest ciągłe napełnianie lejka sprzedaży przez handlowców nowymi wartościowymi potencjalnymi klientami. W pierwszym artykule z serii „Chcesz więcej sprzedawać?” napisałem o tym, dlaczego telefon jest nadal najskuteczniejszym narzędziem do tego celu. W tym artykule napiszę o tym, co powinieneś zrobić, aby zwiększyć efektywność i skuteczność handlowców w zdobywaniu nowych wartościowych klientów.

Zacznijmy od tego, czego oczekują od ciebie handlowcy jako szefa. Badania zachowań handlowców pokazują, że poza prowizją, najbardziej motywuje ich jasno i precyzyjnie zdefiniowany cel sprzedażowy oraz świadomość jego wagi w sukcesie firmy. Zbyt ambitne cele demotywują, za łatwe rozleniwiają a w sprzedaży motywacja to „złoty klucz” do sukcesu. Cel powinien być S.M.A.R.T. tj. specyficzny, mierzalny, ambitny, realistyczny oraz określony w czasie.

Jednak sam cel to nie wszystko. Jeśli chcesz, aby handlowcy skupiali się na poszukiwaniu najbardziej wartościowych dla twojej firmy klientów, powinni otrzymać odpowiednie narzędzia i wytyczne, gdzie i jak ich szukać oraz jakich klientów omijać, a także, według jakich kryteriów należy ich oceniać. Do takich narzędzi zaliczam:

- opis niepowtarzalnej argumentacji wartości (NAW),
- profil idealnego klienta (PIK),
- opis segmentów rynku,
- reguły kwalifikacji klientów.

Niepowtarzalna argumentacja wartości

Wbrew powszechnemu przekonaniu cena nie jest głównym czynnikiem warunkującym pozytywną decyzję o zakupie. Statystyki pokazują, że znaczny wpływ na decyzję zakupową ma wartość dodana produktu lub usługi, która mówi o tym, dlaczego twoja oferta jest lepsza od oferty konkurencji oraz wizerunek firmy. Wartość dodana produktu lub usługi to inaczej mówiąc jej niepowtarzalna argumentacja wartości (NAW).

Definiując NAW, postaw się na miejscu klienta i zastanów się, czym możesz go zainteresować, jakie są jego aspiracje, jakie ma nieświadomione potrzeby oraz napisz, co oferuje twój produkt czy usługa w zakresie:

- innowacyjności i unikatowości,
- zaspokajania potrzeb emocjonalnych,
- usprawnienia biznesu,

- redukcji kosztów,
- wygody i łatwości używania,
- funkcjonalności i jakości,
- wzornictwa,
- ceny,
- dostępności i jakości obsługi.

Pracując nad NAW, uwzględnij fakt, że każdy segment klientów jest inny. Potrzebujesz więc różnych wersji NAW. Dodatkowo ważne jest też to, aby handlowcy prezentując NAW, umieli pokazać klientowi co i ile straci, gdy nie skorzysta z twojej oferty.

Profil idealnego klienta

Jeśli nie chcesz, aby handlowcy tracili czas i twoje pieniądze na kontakty z przypadkowymi potencjalnymi klientami, przygotuj dla nich profil idealnego klienta (PIK) twojej firmy. Profil ten zbudujesz, analizując swoją bazę klientów. Przeglądając ją, szukaj odpowiedzi na pytania typu:

- skąd pochodzą – branża, obroty, zatrudnienie, lokalizacja, itd.,
- jakie mają problemy biznesowe i z jakimi wyzwaniami się mierzą,
- z kim trzeba było rozmawiać w czasie sprzedaży,
- dlaczego kupili od ciebie,
- jakie zgłaszali zastrzeżenia co do oferty,
- jak zostali pozyskani,
- jaka jest ich wartość dla twojej firmy (LTV).

Podobnie jak w przypadku NAW, opis PIK-a powinien być dostosowany do segmentów rynku.

Wybór segmentu rynku

Będąc małym przedsiębiorcą, nie masz jeszcze wystarczających zasobów, aby obsłużyć od razu cały rynek, dlatego

koncentruj się na tych segmentach lub niszach, w których możesz najłatwiej i najszybciej odnieść sukces biznesowy. Celem segmentacji klientów jest określenie optymalnej ich struktury. Takiej, która pomoże uzyskiwać twojej firmie przychody i odpowiednią marżę. Dobra segmentacja ułatwi ci też wybór optymalnych kanałów sprzedaży i komunikacji a handlowcom wybór optymalnej metody kontaktu z potencjalnymi klientami.

I najważniejsze, dzięki segmentacji będziesz mógł określić, ile czasu handlowcy powinni poświęcać poszczególnym klientom.

Przykładową segmentację pokazałem na rys. 1. Dobierając kryteria opisu osi X i Y otrzymasz matrycę, w której w górnym prawym rogu znajdują się najbardziej wartościowi klienci twojej firmy (5*). Z pomocą tej matrycy będziesz mógł przekazać handlowcom jasny i czytelny komunikat – segmentom rynku z naj-

wyższą kategorią klientów (5*/4*) powinniście poświęcać 60 proc. swojego czasu, segmentom z kategorią 3* 30 proc. czasu, a segmentom z kategorią 2* 10 proc. czasu.

Podejście takie znacząco zwiększa szanse na to, że twoi handlowcy będą robić Właściwe rzeczy, we Właściwy sposób i we Właściwym czasie, aby pozyskiwać nowych wartościowych klientów. Jest to tzw. metodyka 3xW pozyskiwania klientów.

Kwalifikacja klientów

Zarządzając prawie 30 lat handlowcami, zauważyłem, że głównym wyróżnikiem najlepszych handlowców jest umiejętność kwalifikowania szans sprzedaży i dyskwalifikowania słabo rokujących potencjalnych klientów.

Jest wiele metod kwalifikowania szans sprzedażowych. W tym artykule opiszę najpopularniejszą metodę (opracowaną przez IBM), której akronim to BANT. Kolejne litery w tym akronimie oznaczają:

Budget (Budżet) – czy potencjalny klient ma budżet, aby zapłacić za twój produkt lub usługę?

Authority (Decyzyjność) – czy osoba, z którą rozmawiasz, może podjąć decyzję zakupową, czy też jest doradcą lub potencjalnym użytkownikiem.

Need (Potrzeba) – czy twój produkt lub usługa rozwiązuje problem klienta i w wystarczającym stopniu zaspokaja jego potrzeby?

Timeline (Czas) – w jakim czasie klient planuje zakup?

Wdrażając BANT w swojej firmie, uczul handlowców na to, że nie jest to sztywny zestaw pytań, które muszą zadać potencjalnemu klientowi na pierwszym spotkaniu. Jest to narzędzie do skutecznej

oceny jak pilny i ważny jest problem, który klient chce rozwiązać. Jeśli jest pilny i ważny to ma zarezerwowany czas i zabezpieczony budżet.

W pracy handlowca nie chodzi o to, aby sprzedawać, tylko aby skutecznie sprzedawać. Dając swoim handlowcom, te narzędzia sprawisz, że będą skuteczni. Powodzenia ich wdrożeniu.

Z kolejnego artykułu dowiesz się jak dobierać aktywności sprzedażowe do planów sprzedaży. ■

Autor jest ekspertem w budowaniu skutecznych zespołów sprzedażowych w sektorze B2B. Sprawia, że handlowcy pracują zgodnie z metodyką 3xW tj., robią Właściwe rzeczy, we Właściwy sposób i we Właściwym czasie.

Kontakt z autorem: tadeusz.woronowicz@higea.pl

OGŁOSZENIE

OGŁOSZENIA DROBNE – CENA 200 zł

PROMOCJA

Zamieść ogłoszenie drobne w Gazecie MSP.

Napisz do nas: reklama@gazeta-msp.pl

lub zadzwoń: 667 622 630

Gdyby sprzedaż była taka prosta, wszyscy byliby handlowcami



Szymon Surma

Kup to. Tanio! Niestety „tanio” nie działa na niewłaściwe dobrane „potencjalnego klienta”. Tworząc lub sprzedając usługi, warto pamiętać o tym, że nie powstały one z myślą o każdym kliencie (segmencie), ale o wybranej, często dedykowanej grupie odbiorców. Ważnym elementem jest dotarcie do właściwych drzwi. O tym zapominamy w sprzedaży – o rozpoczęciu od „szukania”.

Niestety firmy chcą sprzedawać wszystko – wszystkim – wszędzie, a później sprzedaż się nie zamyka, albo co gorsza, nie domyka (wiele godzin wysiłku, by móc przejść te 95 proc. pracy, pod którą klient ostatecznie się nie podpisze). Wówczas proces sprzedaży przypomina mi wyprawę do kiosku z warzywami, z nadzieją, że właściciel kupi naszą usługę za XXX-set tysięcy zł bądź zrealizujemy kilkumilionowy budżet. Sprzedaż nie zadziała tylko dlatego, że mamy dobrze wyprasowaną koszulę i silną motywację.

Efekt? Znowu się nie udało. Skala samopoczucia handlowca chyli się w stronę depresji. Scenariusz wygląda tak: „Kolejny raz nie sprzedałem, teraz pewnie mnie zwolnią”. Myśli zarządu snują się już tylko wokół jednego: „Ten handlowiec się nie sprawdza, co my z nim mamy zrobić?”, a nasz rzekomo potencjalny klient zachodzi w głowę: „I po co oni się ze mną spotykają? Że też ich stać na to, by tracić czas”.

Można sprzedać wszystko – ale nie każdemu, i nie przez każdego

Stworzenie strategii sprzedaży (czyli efektywności procesu) to duża przerwa tkwiąca pomiędzy świadomością dwóch różnych organizacji – tych osiągających sukcesy oraz tych utrzymujących się na stałym progu wyników. Tym pierwszym zależy na rezultatach działania (stałych wzrostach), poznawaniu oraz umiejętności wdrażania zmian mających ten proces wzrostu usprawnić – a tym drugim na

„utrzymaniu się” na rynku i podejmowaniu wszelkich działań naprawczych obecnego stanu. Uważam, że firma tym bardziej obawia się konkurencji i strat, im bardziej jest zamknięta na zmiany. Gdy działania sprzedażowe opierają się na kopiowaniu wszystkich ruchów konkurencji pt. „skoro konkurencji się to sprawdza, my też tak zrobimy” – to od klienta na spotkaniu usłyszysz najczęściej „my to już mamy, od waszej konkurencji”. I tak w kółko – gdy konkurencja zaczyna robić coś innowacyjnego, Twoja firma też by tak chciała, ale... to znowu kosztuje, wywraca zespół do góry nogami, zabiera cenny czas. Konkurencja nie sprzedaje Twojej usługi, skąd więc to przekonanie, że skrypt rozmowy przyniesiony przez zatrudnionego wcześniej w konkurencyjnej firmie pracownika spowoduje natychmiastowy wzrost sprzedaży? A może model biznesowy konkurencji jest lepszy, dlatego sprzedają 380 proc. więcej niż my? Kto wie – znowu nie przekonasz się, jeśli nie wdrożysz tego modelu... ale to już znana metoda na „zrobmy to samo”.

Zamykanie procesu sprzedaży

Skutecznym kluczem do zwiększenia sprzedaży jest zrozumienie, że „sprzedaż” to ostatni etap procesu pozyskania nowego klienta. Nie każdy może być skutecznym handlowcem, bo nie każdy potrafi zamykać proces sprzedaży. Po pierwsze, jestem zdania, że powielanie kroków przeciwnika (lub kolegi z działu) nie jest dobrym rozwiązaniem, szcze-

REKLAMA

katalogmsp.pl

gólnie, gdy Twój biznes ma wyznaczać nowe trendy w danej branży. I Ty sam, jako handlowiec, najczęściej nie sprzedasz niczego tymi samymi słowami, którymi na scenie posługuje się Tony Robbins, albo Leonardo DiCaprio (grający J. Belfort'a) w Wilku z Wall Street. Czy jako handlowiec reprezentujący firmę usłyszałeś kiedyś takie zdanie: „Szanowni Państwo, mamy tę usługę, znamy ją, nie chcemy kupić kolejnej tego typu”? To znak, że nie przyszedłeś do klienta z czymś „swoim”. Jeżeli nie wierzysz, to zastanów się – czy interesującą będzie dla Ciebie oferta na nowy abonament + smartfon, którą otrzymujesz zaledwie tydzień po tym, gdy kupiłeś inną?

Grupa docelowa

Przed rozpoczęciem sprzedaży, by nie nosiła ona znamion chaotycznej, należy określić grupę docelową potencjalnych odbiorców – i następnie ją odszukać. Warto również podzielić zespół sprzedażowy na 3 części: na „poszukiwaczy”, na uderzeniowy (czyli reklamowy) oraz domykający (i tutaj może to być sprzedaż telefoniczna / mailowa / bezpośrednia – czyli tutaj jesteśmy „handlowcami”). Sprzedaż mylona jest często z procesem poszukiwania klienta – a to taktyczny błąd. Handlowiec przychodzi do pracy, firma oczekuje od niego prostego działania typu „idź i sprzedaj” a to za mało. Właściwa kampanii reklamowa (lub realizacja dowolnego procesu sprzedaży) nie powinna być prowadzona z tym przekonaniem „przejedziemy walcem reklamowym przez Internet, nie ważne do kogo i jaki skierujemy przekaz, może uda się sprzedaż i pozyskać klientów”. Śmiało mówię – nie tędy droga. Najpierw szukamy, później sprzedajemy.

Wzbudzanie potrzeby posiadania

Działania „poszukiwawcze” jak również działania mające wzbudzić potrzeby klienta (uderzenie przekazem reklamowym), winny być oddzielone od tych typowo sprzedażowych, dedykowanych dla usługobiorcy. Skoro stosujesz się innego rodzaju przekaz reklamowy do obecnych klientów (utrzymanie / aktywizacja / upsell), nie używaj takiego samego przekazu (lub dialogu) zarówno wobec zainteresowanego, jak też zupełnie „obcego”, ale jednak potencjalnego klienta. Zwróć uwagę, że potencjalny klient zachowuje się tak samo, najpierw szuka usług lub produktów – później podejmuje decyzje. Oczywiście możemy masowo docierać do klientów i sztucznie wzbudzać w nich potrzeby dla naszej usługi/produktu, ale warto skalkulować „co kosztuje firmę więcej” – czy może A) wzbudzanie w potencjalnym kliencie potrzeby na zakup usługi – czy też może B) odszukanie klienta, którego już istniejąca (tutaj i teraz) potrzeba trafi

na naszą usługę? Trzymam się tej drugiej metody, to właśnie takie podejście pozwoliło mi zdobyć podpisy na 133 zleceniach reklamowych w ciągu 9 miesięcy pracy (będąc odpowiedzialnym za zarządzanie strategią sprzedaży usług). Czy to było trudne zadanie? Nie, najpierw bowiem znalazłem klientów, którzy mieli określone potrzeby w dokładnie takim wydaniu, jakim cechowały się moje usługi – następnie umówiłem się z nimi na spotkanie, na którym to wątek „sprzedaży” stanowił jedynie 10 proc. dialogu – i cel został zrealizowany bez konieczności przekonywania do słuszności mojej usługi.

Trzy kroki

Czy sprzedaż jest skomplikowana, trudna, wymagająca? Tak – jeżeli nie przygotujesz się do pierwszego kroku, którym sprzedaż powinien poprzedzić. A) Odszukaj grupę docelową B) „zaświeć” jej dedykowanym przekazem reklamowym lub ofertą C) dopiero na końcu podejmij się właściwego zadania, jakim jest sprzedaż. I to się udaje! Sprzedaż – kluczowe znaczenie tego słowa – to trwający, a nie ukończony proces. Razem z wszystkimi elementami (poszukiwanie / reklama / sprzedaż właściwa) proces ten najczęściej stanowi wyznacznik sukcesu firmy. I właśnie dlatego nie wszyscy będą doskonałymi handlowcami, bo nie wszyscy potrafią rozmawiać z klientem w momencie sprzedaży właściwej. Nie dogadujesz się z handlowcem w Twojej firmie? Handlowiec nie przynosi kontraktów? Być może nie wiesz, że Twój handlowiec potrafi doskonale „szukać” – ale już inny będzie gotów na to, by profesjonalnie „domknąć”. I jednych i drugich warto mieć w firmie oraz tak zaplanować im proces działania, by mogli się uzupełniać.

Jeżeli ten artykuł niesie ukryte przesłanie, to dla handlowca będzie ono brzmiało tak: szukaj własnej metody oraz miejsca w procesie sprzedaży, nie „powielaj” czyjegoś zachowania w drodze po zdobycie klienta, ale bądź oryginalny – i klienci to docenią. Natomiast przekaz dla firm zatrudniających handlowców: obserwujcie charakter i mocne strony Waszego handlowca, może macie na pokładzie mistrza w sprzedaży telefonicznej, a oczekujecie od niego rezultatów w postaci liczby umówionych spotkań. ■

Autor posiada ponad 10 letnie doświadczenie na każdym szczeblu rozwoju działalności, w budowie strategii sprzedaży oraz digital marketingu dla b2b i b2c. Pomaga przedsiębiorstwom budować strategię reklamowych od postaw (zarządzanie operacyjne, zespołami, procesami), doradza w procesie realizacji strategii działań reklamowych w Polsce oraz globalnie w zakresie online marketingu.

Właściciel firmy www.one56.media

Marża i narzut – czym się różnią te dwa pojęcia i jak je wyliczyć?



Małgorzata Warda

Jednym z najczęstszych błędów, z którym się spotykam podczas prowadzonych projektów doradczych i popełnianych przez przedsiębiorców, jest zamienne stosowanie pojęć marża i narzut. Jednak pojęcia te nie są tożsame. Wiedza na temat różnic i sposobów ich wyliczania pomoże nam nie tylko w negocjacjach handlowych, ale może uchronić nas także przed błędną interpretacją rentowności naszej firmy.

Zysk i marża mają jeden wspólny mianownik – wyrażone w kwocie mają taką samą wartość. Jeśli nasz zysk ze sprzedaży 1 szt. produktu wynosi 10 zł – to zarówno narzut jak i marża kwotowo będą wynosiły 10 zł.

W obu przypadkach wzór wyliczenia opiera się na tych samych założeniach:

Marża kwotowa = cena sprzedaży - cena zakupu

Narzut kwotowy = cena sprzedaży - cena zakupu

Schody zaczynają się jednak przy wyliczeniach procentowych.

Czym jest zatem marża kwotowa i jak przekształcić ją na procentową?

Przyjrzyjmy się następującemu przykładowi. Firma kupuje produkt za 90 zł netto (bez VAT) i sprzedaje za 100 zł netto (jest to również kwota bez VAT). Marża kwotowa wynosi więc 10 zł netto.

$$100 \text{ zł cena sprzedaży} - 90 \text{ zł cena zakupu} = 10 \text{ zł marża kwotowa}$$

Ile wyniesie w tym przypadku marża procentowa? Do tego przyda nam się następujący wzór:

Marża procentowa = (cena sprzedaży - cena zakupu) / cena sprzedaży x 100

$$\text{Marża procentowa} = (100 \text{ zł} - 90 \text{ zł}) / 100 \text{ zł} \times 100 = 10\%$$

W tej sytuacji marża wyniesie 10 proc. Dzielimy bowiem marżę kwotową 10 zł przez cenę sprzedaży 100 zł i mnożymy przez 100 proc., aby uzyskać wartość procentową. Reasumując marża procentowa to stosunek zysku ze sprzedaży do ceny sprzedaży, wyrażony w procentach.

Czym jest narzut procentowy i czym różni się od marży procentowej?

Podczas gdy marża procentowa, jak już wiemy, to stosunek zysku ze sprzedaży do ceny sprzedaży, wyrażony w procentach, narzut jest stosunkiem zysku ze sprzedaży do ceny zakupu, wyrażonym również w procentach.

Wzór na narzut przedstawia się następująco:

Narzut procentowy = (cena sprzedaży - cena zakupu) / cena zakupu x 100

$$\text{Narzut procentowy} = (100 \text{ zł} - 90 \text{ zł}) / 90 \text{ zł} \times 100 = 11,11\%$$

Jak więc widzimy na naszym przykładzie narzut jest wyższą

Marża procentowa	Narzut procentowy
- marża procentowa jest stosunkiem zysku do ceny sprzedaży, - dodatnia marża jest zawsze procentowo niższa od procentowego narzutu, - marża procentowa dodatnia nie może przekroczyć 100 proc, gdyż jest to matematycznie niemożliwe.	- narzut procentowy jest stosunkiem zysku do ceny zakupu, - dodatni narzut procentowy jest zawsze wyższy od marży procentowej, - dodatni narzut procentowy może wynosić ponad 100 proc. (np. 200 proc.) podczas gdy marża procentowa dodatnia nie może być wyższa niż 100 proc.

wartością procentową (11,11 proc.) od marży procentowej obliczonej na tych samych wartościach (10 proc.). Warto zapamiętać, że dodatni narzut wyrażony w procentach zawsze będzie wyższy od dodatniej marży procentowej – zysk dzielimy bowiem przez cenę zakupu, która jest niższa od ceny sprzedaży, którą bierzemy pod uwagę przy wyliczeniu marży. W przypadku wartości ujemnych procentowych te zależności będą odwrotne – narzut będzie niższy od marży.

Jakie mogą być konsekwencje mylenia marży z narzutem?

Mylenie marży z narzutem może prowadzić do poważnych niedomówień komunikacyjnych, a w konsekwencji do błędnej interpretacji wyników finansowych firmy.

Jeśli przykładowo handlowiec, operując narzutem, powie szefowi, że marża wyniosła 11,11 proc., może wprowadzić go w błąd, ponieważ zwierzchnik będzie się wtedy spodziewał, że firma zarobiła na sztuce nie 10 zł, a 11,11 zł. Jeśli bowiem różnicę wynikającą z błędu komunikacyjnego pomnożymy razy 10.000 szt. to rozmawiamy już nie o różnicy 1,11 zł, ale wartości masy marży rzędu 11.100 zł – co może być już istotne z punktu widzenia rentowności firmy.

Drugim obszarem, w którym może dojść do nieporozumień

jest komunikacja z klientem. Jeśli klient informuje nas że na naszych produktach oczekuje 25 proc. zysku, to w procesie negocjacji warto się dowiedzieć, czy operuje kategorią marży i narzutu.

Jeśli bowiem klient chce na naszym produkcie realizować 25 proc. narzutu i sprzedawać go za 100 zł wystarczy zaoferować cenę 80 zł. Jeśli natomiast oczekuje 25 proc. marży, oznacza to, że musimy mu zaoferować ten produkt za 75 zł w cenie zakupu.

Reasumując: właściwe rozumienie pojęć może nas uchronić przed niepotrzebnymi obniżkami cen sprzedaży i pomóc w profesjonalnym prowadzeniu negocjacji. ■

Autorka posiada ponad 20 lat praktycznego doświadczenia w zarządzaniu na wysokim szczeblu organizacjami na rynkach B2B i B2C, w ujęciu multichannel i omnichannel. Ma na koncie ponad 2000 wynegocjowanych kontraktów – w tym z większością sieci handlowych w Polsce. Zarządza zespołami 200+. Prowadzi firmę Warda Consulting Team (www.wardateam.com) i doradza przedsiębiorstwom jak efektywnie zwiększyć sprzedaż i profitowość. Z wyróżnieniem ukończyła finanse i Executive MBA. Jest także absolwentką programów dla kadry zarządzającej na INSEAD

REKLAMA




Prywatna opieka zdrowotna z medycyną pracy – popularny i użyteczny benefit pracowniczy



Grzegorz Waszkiewicz

2019 będzie kolejnym rokiem walki o pracowników. Już nie tylko duże firmy narzekają na brak rąk do pracy. Przed takim problemem stają również firmy kilkusobowe, gdzie brak jednej czy dwóch osób może w znaczący sposób zagrozić jej funkcjonowaniu. Okazuje się, że dla pracowników z segmentu MŚP to nie wynagrodzenie jest najważniejsze przy podejmowaniu decyzji o wyborze pracodawcy.

Kluczowe są: odległość do miejsca zamieszkania, przyjazna atmosfera w pracy oraz to czy pracodawcy oferuje różnego rodzaju dodatkowe benefity pozapłacowe. Wśród takich benefitów najczęściej wymieniane są ubezpieczenia zdrowotne oraz ubezpieczenia grupowe na życie zarówno dla pracowników, jak i dla członków ich rodzin. Kilkanaście lat temu kiedy popularność zyskiwały wypadkowe ubezpieczenia grupowe dopiero po pewnym czasie ubezpieczyciele dotarli również z ofertą do mniejszych firm. To samo od niedawna można zauważyć w ofercie prywatnej opieki zdrowotnej oferowanej przez firmy abonamentowe i towarzystwa ubezpieczeń. Korzystne produkty, zarówno pod względem ceny, jak

i zakresu można już uzyskać dla firm kilkusobowych. Każdemu Pracodawcy zależy, aby jego załoga była w dobrej kondycji zdrowotnej, co wpływa na wydajność, jak i najmniejszą absencję chorobową. Czas dostępu do szybkiej, specjalistycznej diagnostyki i zastosowania skutecznego leczenia oraz rehabilitacji dziś możliwy jest właściwie wyłącznie poprzez prywatną opieką zdrowotną.

Abonament czy ubezpieczenie

Zostaje zatem wybrać formę. Czy poprzez firmę abonamentową, jak np. LUX MED, Enel-MED, Medicover czy poprzez



ubezpieczenie zdrowotne oferowane przez towarzystwa ubezpieczeniowe takie jak np.: TU Zdrowie, PZU, Inter Polska, Compensa, Allianz. W przypadku ubezpieczeń warto zastanowić się nad podjęciem współpracy z ubezpieczycielem, który specjalizuje się tylko w ubezpieczeniach zdrowotnych czy też z takim, u którego stanowi ono tylko dodatek do podstawowej działalności jakie są ubezpieczenia komunikacyjne czy mieszkań.

Kupując pakiet opieki zdrowotnej w abonamencie wiążemy się z jedną firmą „abonamentową”, która ma określoną liczbę placówek medycznych opłacając co miesiąc składkę z góry za usługi, które wykorzystamy lub nie. Zatem, jeżeli je wykorzystamy i przekroczymy kwotę miesięcznych wpłat to takie centrum medyczne przy kolejnych naszych badaniach może wyznaczać nam coraz dłuższe terminy wizyt u lekarza lub dalej położone placówki. Trochę inaczej jest w ubezpieczeniach. Placówka medyczna jest zawsze bardzo zainteresowana szybkim i częstym przyjęciem pacjenta, bowiem za wizytę obciąża ubezpieczyciela, a nie swój dział finansowy, który sprzedaje abonamenty. Kolejną przewagą pakietu ubezpieczeniowego jest fakt, że ubezpieczyciel ma podpisane umowy o współpracy i dostęp do prywatnej opieki zdrowotnej u wielu operatorów zdrowotnych. Można, więc w ramach jednego ubezpieczyciela korzystać z placówek większości firm abonamentowych jednocześnie. Dodatkowo, jeżeli mamy własnego rodzinnego lekarza od lat to i jego usługi możemy rozliczyć w ramach jednego ubezpieczenia zdrowotnego płacąc jedną stałą składkę tylko do ubezpieczyciela.

Zakres oferty

Przygotowując się do wyboru oferty, podstawowym kryterium oprócz ceny jest zakres usług. Chodzi o liczbę specjalistów, badań i zakres diagnostyki obrazowej (RTG, USG, EKG) oraz czy będziemy mogli skorzystać z lekarza rodzinnego, rehabilitacji i stomatologa. Dobry dział HR zna swoją załogę i jest w stanie dopasować najbardziej prawdopodob-

nych specjalistów do potrzeb pracowników. Firma zatrudniająca w większości mężczyzn, nie będzie naciskać na ginekologa w ofercie. Jednak nawet męska załoga może oczekiwać, że w pakiecie rodzinnym będą mieli podstawową opiekę zdrowotną (tzw. POZ) i lekarza dziecięcego. Najczęściej operatorzy tworzą indywidualne pakiety dla firm w skład który wchodzi określona liczba specjalistów. W zależności od ceny, pakiety zaczynają się od 8 specjalistów. Właśnie w tym procesie trzeba zwrócić uwagę, aby wynegocjować tych właściwych i nie skupiać się na liczbie tylko jakości. Następnie liczba i zakres badań, których jest bez liku oraz diagnostyka obrazowa. Już nie wystarczy samo badanie rentgenowskie. Normą staje się rezonans magnetyczny i tomografia komputerowa.

Ważni specjaliści w ofercie

Jeszcze całkiem niedawno oferta dla niewielkich firm była bardzo okrojona. Ograniczała się do kilku popularnych specjalizacji. Dziś, nie przekraczając kilkudziesięciu złotych miesięcznie można mieć w pakiecie oprócz lekarza rodzinnego i dziecięcego, takich kluczowych specjalistów jak kardiolog, kardiochirurg, diabetolog, nefrolog, chirurg ogólny, chirurg naczyniowy, chirurg dziecięcy, onkolog, neurolog, urolog, okulista. Co więcej, jeżeli niedużą firmę stać zapłacić za pracownika 200 zł miesięcznie to oprócz wszystkich dostępnych specjalizacji, pracownik będzie miał dostęp do opieki stomatologicznej i rehabilitacji. To ważne, bo bardzo często po wypadku absencja pracownika wynika z chaotycznej nieskoordynowanej rehabilitacji i kolejnych konsultacji, na które w ramach NFZ trzeba czekać i nie można ich skorelować z grafiką dziennych czynności pracownika.

Cena

Oprócz zakresu opieki medycznej na cenę wpływa lokalizacja firmy. Jeżeli firma, a co za tym idzie jej załoga oddalona jest od dużych ośrodków miejskich to do takiej sytuacji trze-

REKLAMA



ba dobrać operatora opieki zdrowotnej. Zwykle właśnie do takich sytuacji najlepiej sprawdza się oferta ubezpieczyciela. Może on w ramach pakietu specjalistów dedykowanego klientowi podpisać kolejną umowę na obsługę z najbliższą mu placówką medyczną czy lekarzem rodzinnym, który w danej okolicy jest głównym specjalistą. Kolejną determinantą ceny grupowego ubezpieczenia zdrowotnego jest struktura wiekowa płci pracowników oraz stopień uczestnictwa pracowników. Najtańszą ofertę uzyskać można w przypadku kiedy pracodawca zaoferuje i zapłaci za taki benefit wszystkim pracownikom w firmie. Wtedy towarzystwo unika sytuacji, w której z oferty skorzysta tylko kilka osób, które od razu skorzystają z produktu. Pobierając zryczałtowaną składkę za wszystkich pracowników, cena jednostkowa za pracownika jest znacznie mniejsza niż w przypadku dobrowolnego uczestnictwa i składką opłacaną przez pracownika. W swojej praktyce miałem już okazję uzyskać pakiet zawierający blisko 30 specjalistów, badania i profesjonalną diagnostykę za 36 zł miesięcznie za pracownika.

Medycyna pracy w pakiecie

Choć od 1 stycznia br. trochę się zmieniło w kwestii obowiązkowych badań medycyny pracy to dalej w wielu zakładach są one obowiązkiem pracodawcy. Alternatywą dla zwykłej umowy z placówką medyczną oferującą medycynę pracowniczą, może okazać się pakiet zdrowotny dla pracowników poszerzony o medycynę pracy. Połączona oferta daje możliwości zarówno dla samego pracodawcy, jak i jego podwładnych. Zgodnie z art. 12 ust. 1 ustawy z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy każdy pracodawca ma obowiązek zawrzeć pisemną umowę z jednostką medycyny pracy, która będzie zobligowana do wykonywania badań wstępnych, okresowych i kontrolnych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie na umowę o pracę.

Koszty ponoszone przez przedsiębiorcę na obowiązkowe badania medycyny pracy są niemałe. Poza zwróceniem pracownikowi pieniędzy wydanych na badania wstępne, okresowe i kontrolne ponosi on również koszty związane z nieobecnością w pracy podwładnego w dniu kiedy był zmuszony wykonywać badania. Najczęściej zajmuje to pracownikowi cały dzień, ponieważ trzeba dojechać, odczekać swoje w kolejce do badań, a następnie udać się po interpretację i wnioski u jednego lekarza lub czasem kilku.

Wydatkowane kwoty można zastąpić jedną dodatkową składką doliczaną do prywatnego ubezpieczenia zdrowotnego, którym można objąć wszystkich zatrudnionych w zakładzie pracy. Różnicując przy tym, że pakiet ubezpieczenia zdrowotnego będzie dostępny tylko dla pracowników z min. 3 miesięcznym stażem lub zatrudnionych od razu na umowę

bezterminową bez okresu wstępnego. Jest to oferta zarówno dla tych, którzy w ramach benefitów pracowniczych zapewniają prywatną opiekę zdrowotną, jak i dla tych pracodawców, którzy zastanawiają się nad wdrożeniem prywatnego ubezpieczenia zdrowotnego dla swojej załogi.

Zalety pakietu medycznego z medycyną pracy

Podpisanie samodzielnej umowy z placówką zajmującą się świadczeniem usług z zakresu medycyny pracy może wiązać się nie tylko z wysokimi kosztami, ale również małą elastycznością takiego rozwiązania dla pracodawców i pracowników. Jest to tym bardziej istotne, jeżeli firma posiada oddziały lub filie w różnych lokalizacjach.

W takiej sytuacji lepszym rozwiązaniem jest wybór produktu, który zbudowany jest z pakietu medycznego i medycyny pracy. Całość zapewnia pracownikom kompleksową opiekę medyczną oraz umożliwia wykonanie okresowych badań w wielu placówkach w całej Polsce. Pracodawca realizuje zatem obowiązki ustawowe, zapewniając pracownikom świadczenie usług medycyny pracy i oferuje dodatkowe świadczenie w postaci prywatnej opieki zdrowotnej.

Podatki i koszty połączonego produktu

Opisane powyżej rozwiązanie pozwala optymalizować koszty. Przepisy nie regulują w jakiej części ma być finansowana opłata za pakiet medyczny. Wystarczy zatem, że w ramach połączonego produktu część opieki zdrowotnej opłacanej przez Pracodawcę wyniesie 1 złoty. Medycyna pracy nie jest obarczona ZUS-e, ani nie jest podstawą podatku dochodowego dla Pracownika. Wówczas ZUS i PIT pracownicy opłacany jest wyłącznie od 1 zł, bo tylko to stanowi dochód pracownika, a w efekcie stawki te zaokrąglą się do zera. Cały produkt jest związany z przychodami firmy zatem stanowi koszt podatkowy. Podsumowując, w ramach takiej polisy integrującej, pracownicy zyskują dostęp do prywatnej opieki medycznej w licznych placówkach medycznych w całym kraju, nielimitowanych konsultacji lekarskich u specjalistów oraz badań profilaktycznych, diagnostycznych, laboratoryjnych i ambulatoryjnych. Z kolei pracodawcy zyskują swobodny dostęp do licznych placówek zajmujących się realizacją badań pracowniczych, co znacznie obniża koszty towarzyszące obsłudze medycznej działu kadr. ■

Autor jest Brokerem Ubezpieczeniowym – Członkiem Zarządu, portalu: www.bezpieczenstwobiznesie.pl, ekspertem ds. odszkodowań. W branży ubezpieczeniowej od 1999 r. absolwent UMK w Toruniu z tytułem MBA Dominican University w Chicago (USA)



VII EDYCJA KONFERENCJI QUO VADIS SZKOLENIA

- **benchmarki efektywności szkoleń**
- **studia przypadków HR BP**
- **narzędzia efektywności biznesowej szkoleń**

WWW.QUO-VADIS-SZKOLENIA.PL

Droga do skutecznego wdrożenia pracownika



Kamila Wrocińska

Utrapieniem przedsiębiorców jest znalezienie odpowiedniego pracownika na trudnym dziś rynku pracy. Prawdą jest, że rekrutacja jest możliwym, trudnym i pełnym wyzwań procesem. Dla jego skuteczności niezbędne jest dokładne zdefiniowanie kogo potrzeba, jakie zadania ma dana osoba realizować i czy nasz budżet jest odpowiedni do pozyskania właściwego pracownika.

W końcu po wielu trudnych i próbach udaje się znaleźć właściwą osobę i ją zatrudnić. Natomiast o wiele ważniejszym wyzwaniem jest to w jaki sposób utrzymać pracownika. Co robić, aby ta osoba się sprawdziła, zagościła w firmie na dłużej, była jej częścią i przyczyniała się do jej rozwoju.

Zdarza się tak, że pracodawca zatrudnia fantastycznego kandydata spełniającego wszystkie jego wymagania, wdraża i pod koniec okresu próbnego mówi: „*Nie sprawdził się*”, „*słaby jest*”, no i „*trzeba się rozstać*”. I to chyba najtrudniejsza sytuacja.

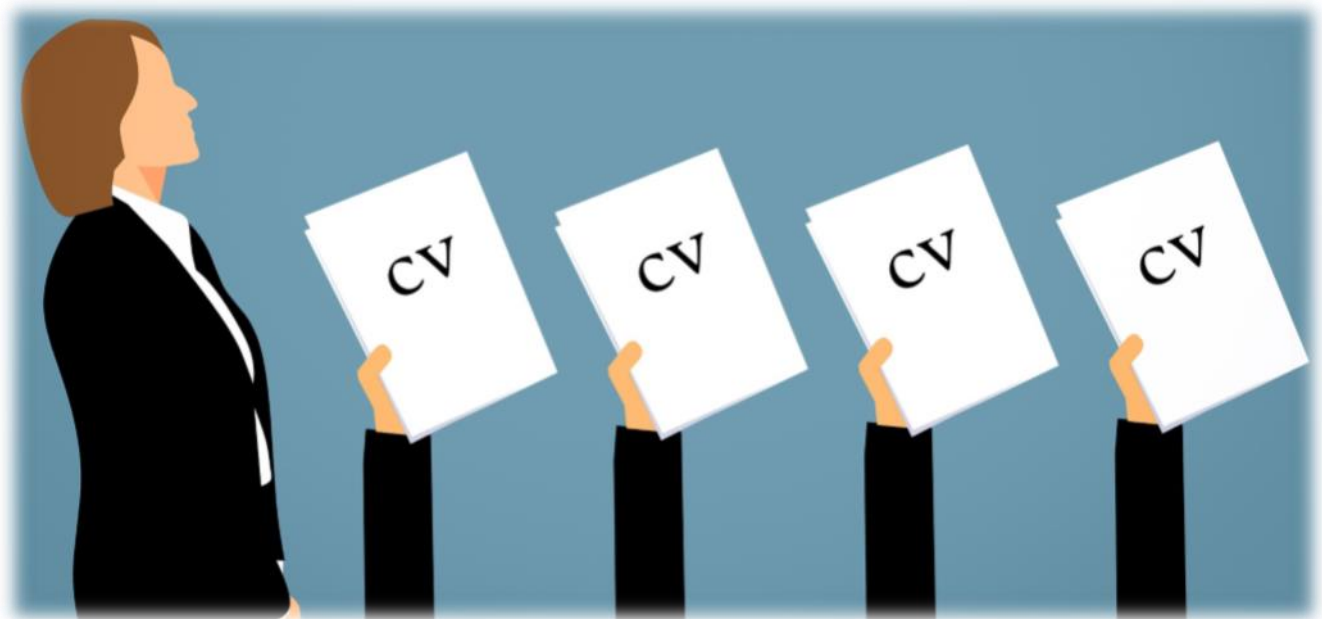
Musimy pamiętać, że to, że pracownicy nie robią tego co mają robić, że się nie sprawdzają, to nie jest ich wina! To wina managera, który, albo źle zrekrutował, albo niewłaściwie wdrożył pracownika i zarządza jego pracą.

Zwolnienie pracownika, który przepracował u nas kilka miesięcy i zarabia np. 3000 „na rękę”, to dla firmy koszt kilkudziesięciu tysięcy złotych.

Zakładając, że znaleźliśmy właściwą osobę, na co powinniśmy zwrócić uwagę przy wdrożeniu pracownika, aby nie stracić tej nowej osoby.

Plan wdrożenia

Ważną sprawą jest przygotowanie planu wdrożenia dla nowego pracownika. Osoba, która dołącza do firmy, otrzymując taki plan doskonale zdaje sobie sprawę z tego czego musi się nauczyć, jakie narzędzia poznać, z jakimi instrukcjami się zapoznać. Na planie wdrożenia powinny znaleźć się wszystkie elementy od dostępu do aplikacji, poprzez informacje o firmie, narzędzia, procedury, itp. Taki plan dobrze jeśli będzie opatrzony datami granicznymi, w których poszczególne etapy pracownik powinien „przejsć” oraz przypisany do właściwych osób w firmie, które wprowadzą nowego w tajniki działania firmy.



Jasno określone cele

Pamiętajmy o przedstawieniu pracownikowi jasnych celów. Osoba zaczynająca pracę na okresie próbnym powinna mieć jasną informację, co się musi wydarzyć, aby umowa mogła zostać przedłużona. Powinna mieć również informację jakie będą konsekwencje, jeśli cele nie zostaną zrealizowane.

Musimy jednocześnie zdać sobie sprawę, że bardzo łatwo jest stawiać cele. Pamiętajmy jednak, że bez wsparcia menedżera jest niewielka szansa na realizację owych celów. Każdy z nowych pracowników potrzebuje na początku krok po kroku i jasnego komunikowania co i jak powinien robić, aby cel mógł zostać wykonany.

Instruktarz dla nowego pracownika

Każda osoba, która dołącza do firmy potrzebuje dokładnego planu wdrożenia, określenia celów, ale przede wszystkim instruktarzu w jaki sposób te cele zrealizować. Niezależnie od tego, czy jest to pracownik z doświadczeniem w naszej branży, czy ktoś zupełnie nowy. Pracownik na pierwszym etapie pracy powinien być prowadzony krok po kroku. Zadanie, sprawdzenie, korekta, działanie, znów sprawdzenie, itd. Managerowie często zbyt szybko wrzucają pracownika na głęboką wodę. Często wydaje się szefowi, że „to przecież oczywiste”, patrzy przez pryzmat swoich doświadczeń i zapomina, że każda nowa osoba potrzebuje krokowego wdrożenia.

Kiedy zbyt szybko pracownik jest zostawiony sam sobie bez wsparcia, uzyskujemy efekt, w którym nasz pracownik sobie

nie radzi, nie pyta, bo czasem nie wie o co ma zapytać. Jednocześnie nie ma efektów, bo nie może mieć, nikt go nie wspierał i nie prowadził za rękę w pierwszym tak ważnym okresie pracy. Jaki jest efekt? Szef mówi „nie nadajesz się, bo się nie sprawdziłeś” i zwalnia pracownika, albo... pracownik mówi „nie nadaję się, to nie dla mnie” i odchodzi.

Ocena postępów

Informacja zwrotna to niezwykle ważny aspekt współpracy z ludźmi i zarządzania. Nowy pracownik potrzebuje informacji zwrotnej i to jak najczęściej. Potrzebuje wiedzieć, co wymaga poprawy, ale też w czym już jest dobry. Pamiętajmy o tym. Zaplanujmy już od początku pracy kroki milowe, terminy, w których będziemy podsumowywać pewne etapy pracy. Nie zapominajmy też o tym, aby w sytuacjach tego wymagających reagować na bieżąco i na bieżąco udzielać informacji zwrotnej.

Jeśli zadbamy o te wszystkie elementy i Twój nowy pracownik, będzie miał plan wdrożenia, znał swoje cele, wdrożysz go krok po kroku i na bieżąco udzielisz informacji zwrotnej, to jest ogromne prawdopodobieństwo, że taka współpraca przyniesie owoce na długie lata, a Ty będziesz szczęśliwym szefem skutecznie wdrożonego pracownika, który będzie rozwijał Twoją firmę. ■

Autorka jest prezesem Milado Centrum Rozwoju Personalnego, zajmującego się doradztwem personalnym, rekrutacją i szkoleniami rozwojowymi dla właścicieli firm i ich pracowników

REKLAMA



PRZYGOTUJ Z NAMI STRATEGIĘ I BIZNES PLAN DLA TWOJEJ FIRMY
UMÓW SIĘ NA BEZPŁATNĄ KONSULTACJĘ TELEFONICZNĄ



www.wardateam.com



+ 48 603 875 607

O wyzwaniach w rekrutacji i współpracy z pokoleniem millenialsów



Magdalena Szpak

Wielu z nas, pytanych o skojarzenia z hasłem „millenialsi”, odpowie automatycznie: „nowe pokolenie na rynku pracy”. Być może zaczniemy wymieniać stereotypowe cechy millenialsów, których nazwy pojawiają się często w mediach, kiedy mowa o tej grupie: indywidualiści, asertywni, czasem wręcz roszczeniowi, nie chcą pracować po godzinach, świetnie odnajdują się w nowych technologiach.

Firma Deloitte szacuje, że w ciągu sześciu lat millenialsi obejmą 75 proc. dostępnych na świecie miejsc pracy, dlatego wcześniej czy później większość pracodawców spotka się z przedstawicielami tej grupy w pracy.

Kłopoty terminologiczne

Już samo określenie „millenialsi” nastrocza nieco kłopotów. W niektórych badaniach w ten sposób określane są osoby urodzone w latach 1980-2000. Inne źródła nazywają tak pokolenie urodzone w latach osiemdziesiątych, które już są mocno obecni na rynku pracy, a za chwilę zasilą w znacznym stopniu kadrę menedżerską, jednocześnie wyodrębniając tzw. pokolenie Z, czyli osoby urodzone w latach dziewięćdziesiątych, które dopiero niedawno wkroczyły na rynek. Jeszcze inni badacze używają sformułowania „millenialsi” do opisu osób z roczników 1990-2000. Na po-

trzeby tego tekstu przyjmijmy ostatnią typologię, którą stosują również w swoich badaniach PwC oraz Deloitte, które szczegółowo badają to pokolenie na rynku pracy.

Zmiana i rozwój

Według badań większość millenialsów nie chce żyć, żeby pracować, ale pracować, żeby żyć. Interesuje ich równowaga między życiem prywatnym a zawodowym. Nie chcą pracować ponad siły albo zostawać po godzinach, dlatego cenią sobie dobrą organizację pracy. Są asertywni, o wiele bardziej niż ich starsi koledzy. Potrafią pilnować własnych granic i mówić o swoich potrzebach. Nie boją się zmian, także zmian pracy. Trudno ich zatrzymać na dłużej w jednym miejscu.

Pytanie, czy to dlatego, że się nudzą, czy też dlatego, że zaczynają mieć poczucie, że w dotychczasowej pracy prze-



stali się rozwijać. Mając do wyboru stabilizację i rozwój, często wybierają to drugie. Z drugiej strony częste zmiany pracodawców to również efekt przystosowania się do sytuacji, w której millenialsi startowali na rynku pracy. Proponowane im umowy cywilnoprawne w miejsce umów o pracę, coraz większa popularność elastycznych form zatrudnienia sprawiły, że zmiana stała się dla nich koniecznością, a w konsekwencji normą.

Jak ich zatrzymać w firmie? Potrzebują wyzwań i możliwości rozwoju. Ważne będzie tu partnerskie traktowanie, włączanie ich w procesy projektowania działań czy decydowania o sposobach pracy. Kluczowa jest elastyczność i uwzględnianie potencjału i potrzeb młodych ludzi. Jeśli będą mogli w pracy nabywać nowe kompetencje, rozwiązywać problemy przy jednoczesnym poczuciu, że ich czas i potrzeby są traktowane z szacunkiem, jest szansa, że zaangażują się w działania firmy na dłużej.

Życie w sieci

Millenialsi w zasadzie nie pamiętają za bardzo czasów bez Internetu i smartfonów. Dlatego nie obciążają pamięci wiedzą faktograficzną – tę można przecież w każdej chwili znaleźć w Wikipedii. Za to sprawnie poruszają się w obszarach związanych z nowymi technologiami, szybko się uczą i ciągle chcą przyswajać nową wiedzę, narzędzia i umiejętności. Naturalne jest dla nich funkcjonowanie w mediach społecznościowych. To kanały komunikacyjne, które najlepiej do nich docierają, z czego mogą korzystać i korzystają już w dużym stopniu zarówno rekruterzy, jak i pracodawcy.

Życie w stresie

Według badań przeprowadzonych przez think tank Health Foundation, millenialsi mogą być pierwszym pokoleniem, którego stan zdrowia jest gorszy niż ich rodziców. Przy okazji warto wspomnieć, że są też pierwszym pokoleniem, które średnio zarabia mniej niż ich rodzice. Przyczyną ich złego stanu zdrowia jest przede wszystkim długotrwały stres, na który są narażeni również w pracy. Ma różne źródła – m.in. wspomniany wcześniej brak stabilności i niepewność na rynku pracy, do której się adaptują.

Innym czynnikiem stresującym jest wpływ mediów społecznościowych, które kształtują narracje dotyczące idealnego ciała, związku, pracy czy wakacji i rozdziewiek pomiędzy tymi obrazkami a ich własnym życiem. Dlatego ogromnym wyzwaniem, w którym można ich wspomóc w pracy jest oswojenie stresu, praca z własnym ciałem i emocjami.

Tutaj również pracodawcy mają ogromne pole do działań, wspierając pozytywne doświadczenie pracownika i tworząc

przyjazne miejsca pracy. Można zacząć od tak podstawowych kwestii, jak zaaranżowanie przestrzeni przy uwzględnieniu potrzeb pracowników czy zapewnienie im prawa do odpoczynku. Ważnym aspektem jest również tworzenie pozytywnej atmosfery – poprzez wprowadzanie określonych zasad komunikacji, pozwalających na wypowiedzanie się wszystkich osób zaangażowanych w dane działanie czy projekt. Warto też pracować nad relacjami w zespole, organizując szkolenia i procesy wspierające współpracę, wspierać pracowników w rozwiązywaniu problemów.

Społeczna odpowiedzialność biznesu

Młodzi ludzie uważają, że firmy powinny być społecznie odpowiedzialne – nie poprzestawać na generowaniu zysków, ale też działać w zgodzie z misją społeczną. Jednocześnie millenialsi widzą coraz większy rozdźwięk między swoją wizją biznesu a rzeczywistymi działaniami firm, które zbyt rzadko ich zdaniem dokładają swoją cegiełkę do zrównoważonego rozwoju. Dobra wiadomość jest taka, że organizacje, które w działaniach związanych z odpowiedzialnym biznesem nie poprzestają na deklaracjach, ale realnie przyczyniają się do budowania lepszej rzeczywistości, mogą liczyć na zaangażowanie millenialsów – zarówno jako klientów, jak i pracowników. Wybiorą takie miejsce, miejscem pracy, które wspiera różnorodność, ekologię, inkluzywność.

Win-win

Dużo się mówi o rynku pracownika. W wielu firmach rekrutacja staje się prawdziwym wyzwaniem. Jak pozyskać wartościowych młodych pracowników? Poznać ich uwarunkowania i uwzględnić je we współpracy. Dla millenialsów bowiem obok wynagrodzenia coraz większe znaczenie w podejmowaniu angażujących zobowiązań zawodowych ma tzw. employee experience, czyli doświadczenia, jakie świeżo upieczony pracownik zbiera w miejscu pracy. ■

*Autorka jest trenerką i założycielką
Laboratorium Współpracy www.laboratoriumwspolpracy.pl
Fotografia autorki: Marta Ankiersztejn*

Źródła:

2018 Deloitte Millennial Survey
IMPROVING THE JOURNEY FROM EDUCATION TO EMPLOYMENT YouthSpeak Survey Millennial Insight Report
Raport The Health Foundation, Listening to our future June 2018 Learning report Early findings from the Young people's future health inquiry

Pracodawco zobacz czego pracownicy mogą oczekiwać od firmy w 2019 roku

Dla polskich pracowników nie tylko wysokie wynagrodzenie czyni miejsce pracy atrakcyjnym. Zgodnie z rocznym podsumowaniem badania Confidence Index przeprowadzonym przez firmę rekrutacyjną Michael Page przedsiębiorstwa – aby utrzymać obecnych pracowników oraz przyciągnąć nowych – powinny m.in. zadbać o dobrą atmosferę oraz stworzyć możliwości do rozwoju. Ponadto, muszą one zwrócić uwagę na odpowiednie benefity – zarówno te standardowe, jak i zyskujące na popularności.

Piotr Dziedzic

Utrzymanie dobrych pracowników oraz przyciągnięcie do firm nowych kandydatów staje się coraz większym wyzwaniem dla działów HR. Sprzyja temu zarówno niska stopa bezrobocia – zgodnie z danymi GUS w październiku wyniosła ona 5,7 proc. Co ważne, zaoferowanie wyższej pensji może już nie wystarczyć, aby utrzymać i przyciągnąć do przedsiębiorstwa talenty. Jak wynika z badania Confidence Index, perspektywa lepszych zarobków jest ważna tylko dla 43 proc. ankietowanych w 2018 r.

„Miękkie” atuty pracy, na których powinni skupić się pracodawcy

Jak wynika z badania Michael Page, dobra atmosfera w pracy jest czynnikiem, który najbardziej wpływa na pozostanie

pracownika w firmie. Aż 97 proc. pracowników uznało relacje z przełożonym i współpracownikami za bardzo istotny aspekt życia zawodowego.

Ponadto, dla respondentów ważne było także zachowanie work-life balance na co łącznie w ciągu roku wskazało 89 proc. badanych. Polacy wg danych rynkowych spędzają tygodniowo średnio ok. 44 godz. w pracy. Ponadto, w ostatniej dekadzie technologia stała się coraz bardziej znaczącym elementem naszego życia zawodowego. Wielu pracowników w Polsce wykorzystuje narzędzia służbowe – tj. telefony i laptopy – także do celów osobistych poza godzinami pracy, co również sprawia, że granice pomiędzy życiem w pracy a czasem wolnym i rozrywką ulegają zatarciu. Jednym z elementów poprawy równowagi między życiem prywatnym i zawodowym może być więc np. wprowadzenie ela-

TOP3 najbardziej pożądane benefity w pracy w 2018 r.



Prywatna opieka zdrowotna

86%



Ubezpieczenie na życie

72%



Narzędzia służbowe (laptop/telefon)

62%

Co dla polskich pracowników było najważniejsze w miejscu pracy w 2018 r.?



Relacje z przełożonym i pracownikami

97%



Dostęp do szkoleń

92%



Zachowanie work-life balance

89%

stycznych godzin pracy, czym jest zainteresowanych 65 proc. badanych oraz umożliwienie pracownikom częściowej pracy zdalnej – 52 proc. wskazań.

Co więcej, aż prawie 69 proc. ankietowanych przyznało, że zwraca uwagę na przestrzeganie przez firmę zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Jednocześnie co trzeci badany, jako powód potencjalnej zmiany pracodawcy wskazał w bieżącym roku potrzebę pracy w bardziej etycznym przedsiębiorstwie. Aktywne działania CSR wzmacniają wizerunek firmy nie tylko w oczach jej klientów, ale także pracowników. Budują zaufanie i lojalność, zwiększają inicjatywę i zaangażowanie i co ważne – integrują zespół.

Najbardziej popularne benefity

Badanie Confidence Index pokazuje, że polscy pracownicy wysoko cenią pozapłacowe benefity oferowane przez pracodawcę. Wśród nich najbardziej pożądanym jest dostęp do szkoleń. Wskazywało na to w ciągu roku średnio aż 92 proc. respondentów. Otwartość do zdobywania nowych umiejętności przez Polaków wynika z faktu, że jesteśmy bardzo ambitni – zgodnie z GUS tylko w 2017 r. dyplom ukończenia studiów wyższych odebrało 387,5 tys. absolwentów, czyli o 6,3 proc. więcej niż rok wcześniej. Widać więc, że zależy nam na stałym rozwoju, także w pracy. Chęć uczenia się jest szczególnie widoczna wśród młodszych pracowników i maleje w starszych grupach wiekowych. Skorelowane jest to zapewne z tym, iż młodszy kandydaci chcą zdobyć jak największe doświadczenie zawodowe,

które pozwoli im osiągnąć lepszą pozycję na rynku – podkreśla ekspert.

Duże znaczenie dla pracowników i kandydatów ma także taki dodatek jak prywatna opieka zdrowotna (87 proc.) oraz ubezpieczenie na życie (72 proc.). Są to benefity, które wzmacniają u pracownika poczucie bezpieczeństwa dla niego i jego rodziny. Taki dodatek ociepla też wizerunek pracodawcy, jako firmy dbającej o pracowników. Dla 62 proc. ankietowanych duże znaczenie ma dysponowanie służbowym laptopem lub telefonem. Ponad połowa (51 proc.) zwraca uwagę także na to, czy ma dostęp do samochodu służbowego. Choć oferowanie podstawowych narzędzi służbowych wydaje się być standardową praktyką, to okazuje się, że pracownicy nadal przywiązują wagę do tego aspektu. Dla kandydatów atrakcyjne są także karty sportowe – zainteresowanych nimi jest prawie połowa badanych (48 proc.). Badanie wykazało, że oferta standardowych benefitów, jest bardzo szeroka i popularna wśród pracowników. Niemniej, jeśli firmy chcą się wyróżnić i zrobić na pracownikach oraz kandydatach większe wrażenie powinny postawić na mniej powszechne i rzadziej spotykane rozwiązania. W przyszłości będą one zyskiwać na popularności, z uwagi na rosnące nimi już teraz zainteresowanie. Warto tutaj wspomnieć np. o dodatkach urlopowych, czy programach oszczędnościowych, którymi w ciągu 2018 r. było zainteresowanych kolejno 43 proc. i prawie 40 proc. badanych. ■

Autor jest dyrektorem w Michael Page, członkiem zarządu Polskiego Forum HR

Wyszło RODO z worka...



Anna Ligęza-Łaciok

Jesteś w grupie uciekinierów? Wciąż ukrywasz się przed RODO? Nie wiesz, dokąd to rozporządzenie o ochronie danych osobowych prowadzi? Zapraszam Cię na jasno oznakowany szlak...

Marta (psychoterapeutka): „Rodo mnie nie dotyczy. Prowadzę jednoosobową działalność. Przyjmuję pacjentów, ale jakie ja dane przetwarzam?”

Kasia (trenerka, copywriterka): „Przecież i tak najpierw skontrolują duże firmy, instytucje państwowe. Kto dotrze do takich małych firm jak moja?”

Łukasz (neurolog): „Pytałem znajomych, co robią w związku z RODO. Większość kolegów po fachu nic nie zmieniła w swoich praktykach. Więc dlaczego ja miałbym coś robić?”

A Ty? Co czujesz, myśląc o RODO? Boisz się? Ukrywasz swoją niewiedzę jak najpilniej strzeżoną tajemnicę? Udajesz, że RODO cię nie dotyczy? Ignorujesz je i dalej prowadzisz swój biznes? Czy na ostatnią chwilę znalazłeś rozwiązania, które można wdrożyć ad hoc i zapomnieć?

RODO jest jak Yeti

Nie o to w RODO chodzi... To nie jest przykry obowiązek, martwy przepis, którym musisz wypełnić segregatory. RODO to proces, zmiana świadomości. Hasło RODO pojawia się niemal w każdym przekazie informacyjnym, publikacjach, rozmowach przy kase. Wielu o RODO mówi, co wie, ale niewielu wie, co mówi. RODO jest jak Yeti – każdy o nim słyszał, wszyscy się go boją, ale zaręczam, że większość nie spotkała się z nim twarzą w twarz. O czytaniu czy analizie przepisów nie wspomnę.

Zastanawiasz się zapewne, czy jest się czego obawiać? Dlaczego wciąż straszą nas karami? Umówmy się: ludzie po prostu boją się kar. Kar finansowych zwłaszcza. Stąd wdrażanie RODO bez podstawowej wiedzy o ochronie danych. Stąd zakup pakietu RODO za kilkaset złotych, zakup szafki zgodnej z RODO czy niszczarki – także zgodnej z RODO. Myślisz, że to działa? Otóż nie. Okazuje się, że złoty środek nie istnieje. Każdy podmiot jest inny, na różne sposoby i na inną skalę przetwarza dane.

Innych dokumentów potrzebujesz, jeśli tak jak Marta, prowadzisz gabinet terapeutyczny, innych, kiedy, podobnie jak Kasia – trenerka i copywriterka – wysyłasz newsletter. Wdrożysz znacznie więcej procedur, jeśli tak jak Łukasz, jesteś właścicielem gabinetu lekarskiego niż właściciel

warsztatu samochodowego. Dlaczego? Ponieważ pracujesz na innych danych, z różną częstotliwością, prowadzisz inne procesy, masz inne cele przetwarzania danych.

Zacznijmy od początku. RODO to nie rozporządzenie o ochronie danych osobowych, lecz rozporządzenie o ochronie osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych. Nie chodzi zatem o to, by chronić i zamykać segregatory, teczki, dyski, lecz chronić osoby przed skutkami utraty danych, udostępnienia, wycieku lub kradzieży.

W drogę

Przed wszystkim zastanów się, jakie dane przetwarzasz (definicję danych znajdziesz w rozporządzeniu RODO art. 4 pkt. 1). Pogrupuj kategorie osób, których dane przetwarzasz (czym jest przetwarzanie danych – RODO art. 4 pkt. 2) i przemyśl, czy i komu je udostępniasz.

Mówiąc po ludzku: odpowiedz sobie na pytanie, co Ci jest potrzebne aby prowadzić swój biznes? Wysyłasz newsletter (jak Kasia) – zapewne zbierasz imię i adres e-mail. Jesteś terapeutką (jak Marta) – prosisz klientów o podanie imienia i numeru telefonu. Prowadzisz sprzedaż w Internecie – na pewno potrzebujesz danych do wystawienia faktury lub rachunku. Zatrudniasz pracowników – Rozporządzenie MPiPS z 1996r. oraz Kodeks Pracy (art. 298) określa, jakie dane zbierasz i jak prowadzisz akta osobowe pracownika (dane pracowników przekazujesz np. do ZUS, Urzędu Skarbowego).

Pomyśl teraz, jak przetwarzasz dane. Przetwarzanie to inna czynność, jakiej wykonujesz na danych. Każdy, kto dane gromadzi, przetwarza je. Samo posiadanie danych, gromadzenie, przeglądanie, a nawet archiwizacja czy usuwanie to jest już przetwarzanie.

Podsumowanie: Określ, jakie dane pobierasz, do jakich czynności są Ci potrzebne, gdzie je przekazujesz.

Zapnij pasy

Gdy już posiadasz informacje o tym, jakie dane przetwarzasz, czas na kolejny krok – zastanów się, jak dbasz o bez-

pieczeństwo danych i osób, których dane dotyczą. I znów, dla różnych danych konsekwencje będą bardziej lub mniej dotkliwe. Ma to związek z wrażliwością danych (dane wrażliwe to np. dane o stanie zdrowia, seksualności, pochodzeniu rasowym), jak i możliwością późniejszego wykorzystania. Twoje zabezpieczenia – zarówno fizyczne (np. szafa zamknięta na klucz) jak i informatyczne (np. przesyłanie zaszyfrowanych plików), mają chronić osoby, których dane przetwarzasz.

Rozważ różne hipotetyczne sytuacje. Na przykład, co się stanie, jeśli nie wykorzystasz pola UDW w wiadomościach mailowych i poprzez przesyłanie udostępnisz dane (e-mail, imię i nazwisko) innym odbiorców? Co grozi tobie – osobie, która ujawniła (nieumyślnie) dane, a co osobom, których dane ujawniłeś? Szkodliwość takiego działania jest raczej znikoma, co nie znaczy, że nie pociąga za sobą konsekwencji. Mogę przytoczyć przynajmniej kilka podobnych incydentów, które skutkowały obciążeniem finansowym w ramach rekompensaty czy zadośćuczynienia.

Inaczej sytuacja wygląda w gabinecie lekarskim. Jeśli (tak jak Łukasz) prowadzisz elektroniczne karty leczenia, ale nie wykonywałeś kopii zapasowych, a twój komputer ulegnie zniszczeniu lub kradzieży, jakie konsekwencje poniesiesz? I jakie konsekwencje dotkną twoich pacjentów? Ja widzę przynajmniej dwa poważne zagrożenia. Pierwsze to zagrożenie dla zdrowia i kontynuacji leczenia twoich pacjentów. Drugie to podważenie twojej reputacji, wiarygodności i zaufania, którym obdarzyli cię pacjenci. Pytanie, jak w tej sytuacji odbudujesz swój wizerunek? I czy nie stracisz pacjentów?

Pobaw się w nieprawdopodobne scenariusze, aby uświadomić sobie skutki swoich (często nieświadomych) działań, aby znaleźć możliwie najlepszy system zabezpieczeń dla danych. W jednym przypadku będzie to szuflada zamykana na mały klucz, w innym cały szereg informatycznych zabezpieczeń, szyfrowane pliki, hasła z określoną ilością znaków itd.

Podsumowanie: Znajdź optymalne zabezpieczenie dla danych, które przetwarzasz.

Patrz na znaki

Potrafisz wskazać, jakie dane przetwarzasz, znasz cele, konsekwencje i ewentualne zabezpieczenia. Rozważ teraz, jakie kroki musisz podjąć, aby przetwarzanie danych w twojej firmie było zgodne z Rozporządzeniem RODO (art. 6 ust. 1 lit a-f RODO). Zazwyczaj będzie to klauzula informacyjna, zgoda na przetwarzanie danych, polityka prywatności, regulamin, umowa. Oczywiście formy te będą zależały od tego, jaką działalność prowadzisz, jakie dane przetwarzasz i na podstawie jakiej przesłanki.

Marta i Łukasz powinni umieścić klauzulę informacyjną dla swoich pacjentów. Kasia powinna pobrać zgody na przetwarzanie adresu e-mail w celu wysłania newslettera i zamieścić klauzulę informacyjną na stronie internetowej (dla sprzedaży produktów online). Wzór klauzuli znajdziesz w Internecie, dopasuj ją dla swojego biznesu, biorąc pod uwagę podstawę i cele przetwarzania danych. Dla Łukasza celem będzie udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, dla Kasi może to być wykonanie umowy, sprzedaż produktów, dla Marty celem jest udzielanie porad terapeutycznych.

Podsumowanie: przetwarzasz dane zgodnie z prawem, jeśli jest spełniony przynajmniej jeden z warunków wskazanych w art. 6 ust. 1 lit a-f RODO.

Stwórz własną mapę

Zbierz te informacje i spróbuj sporządzić dokumentację RODO dla Twojej firmy. Mówiąc wprost – opracuj dokument, instrukcję o tym, jakie dane zbierasz, jakim procesom podlegają dane, jak je zabezpieczasz i jak spełniasz obowiązek informacyjny. W tym dokumencie muszą znaleźć się takie elementy jak: polityka bezpieczeństwa (ogólne informacje), wzory klauzul informacyjnych, wykaz pomieszczeń wraz z zabezpieczeniami, gdzie przetwarzasz dane, informacja o nadawaniu uprawnień (np. upoważnienia dla pracowników). Twoja dokumentacja nie musi być specjalnie rozbudowana, najważniejsze, żebyś opisał powyższe kroki w kilku zdaniach i był świadomy tego, co faktycznie przedsięwziąłeś w związku z RODO.

Wspólnie prześledziliśmy biznes Kasi, Marty i Łukasza. Nadal uważasz, że jest się czego obawiać? A może stwierdzasz, że nie taki diabeł straszny i... podejmiesz próbę? ■

Autorka jest praktykującym inspektorem ochrony danych w jednostkach publicznych, trenerem, doradcą w zakresie wdrożenia RODO. Wspiera przedsiębiorców, organizacje pozarządowe i instytucje publiczne w dostosowaniu działalności do wymogów ochrony danych. Przekonuje, że nie trzeba bać się RODO

REKLAMA



www.biznes2biznes.com

Czy najemca może skontrolować powierzchnię lokalu, za którą płaci?



Adrian Hołub

Najemca zwraca przede wszystkim uwagę na cenę za m² powierzchni. A czy zastanawia się nad tym skąd wzięła się powierzchnia wpisana w umowie? W wielu przypadkach, które spotkałem w 12-letnim doświadczeniu podczas kalkulacji 5 mln m² powierzchni – wartości te nie były takie jak stan faktyczny. Ma na to wpływ wiele czynników. Warto zapoznać się z nimi i świadomie podpisać umowę najmu lokalu.

W Polsce nie ma obowiązującej normy do wyliczenia powierzchni najmu lokali (biurowych, usługowych, magazynowych). Rynek nieruchomości komercyjnych stosuje do tych celów 8 norm pomiaru powierzchni (BOMA Office, BOMA Retail, BOMA Industrial, Tegova, GIF, PN-ISO 9836:1997, IPMS, RICS). Warto zaznaczyć, że część właścicieli czy zarządców wynajmuje powierzchnie przy zastosowaniu własnych metod kalkulacji powierzchni niezwiązanych z żadną normą a zdecydowana większość wprowadza modyfikacje zapisów normy.

Czym są modyfikacje norm?

Modyfikacje norm są stosowane w celu zwiększenia powierzchni najmu w zależności od charakteru obiektu i tego co jest w stanie zaakceptować rynek. Porównując po-

wierzchnię najmu / powierzchnię użytkową w normie BOMA Office względem normy PN-ISO 9836:1997 na budynku biurowym o powierzchni ok 20.000 m² należy przyjąć, że różnica ta wyniesie nawet ok 7-8 proc. na korzyść normy BOMA. Jeżeli weźmiemy pod uwagę dodatkowo współczynnik powierzchni wspólnej budynkowej i współczynnik powierzchni wspólnej piętrowej to różnica sięgnie ok 15 proc. Wynika to z faktu, że w normie PN-ISO 9836:1997, nie występuje pojęcie współczynników powierzchni wspólnej.

Błędne definicje w umowach

Wykonując audyty zapisów w umowach najmu najczęściej zauważam rozbieżność stosowanych definicji w umowie najmu, na rzucie oraz w wyliczeniach powierzchni. Przez te błędy powstaje luka w powierzchni, która jest powodem



roszczeń finansowych najemców. Dotyczą one zwrotów pieniędzy za niesłusznie naliczone powierzchnię najmu. Kto za to odpowiada? Najczęściej błędy są w konstrukcjach umów najmu. Prawnicy często nie mają specjalistycznej wiedzy na temat norm pomiaru powierzchni, niechętnie chcą poprosić o wsad w zakresie tych zapisów od nas. Co więcej często zamieniają stosowane przez nas pojęcia z przekazywanej dokumentacji pomiarowej, bo uważają, że tak się praktykuje. Finalnie następuje mieszanie pojęć między normami, które w każdej z nich oznaczają co innego. Nie winię tu prawników, bo jak wykażę dalej nawet geodeci mierzący lokale często tego nie wiedzą. Podam kilka przykładów, gdzie roszczenia najemców względem wynajmującego byłyby zasadne.

Błędy liczenia współczynników powierzchni wspólnych

Przykład sprzed kilku lat, gdzie wynajmujący w umowie zawarł zapisy dotyczące powierzchni najmu „powierzchnia najmu liczona jest zgodnie z normą GIF” i drugi zapis „współczynniki powierzchni wspólnej piętrowej i budynkowej liczony zgodnie z normą GIF”. Norma GIF nic nie mówiła o wyliczaniu jakiegokolwiek współczynnika powierzchni wspólnej. Spowodowało to żądanie zwrotu opłat rzędu 300 tys. zł za cały okres umowy najmu za wszystkie powierzchnie wspólne na piętrze i powierzchnie wspólne budynkowe. Warto powiedzieć, że żadna norma oprócz BOMA nie podaje

w ogóle nic o współczynnikach piętrowych i współczynniku budynkowym.

Różnice między pojęciami

Przykład drugi to wynajem budynku biurowego, gdzie właściciel zdecydował, że wynajem będzie realizował w oparciu o normę Tegova a wszelkie pojęcia stosowane w umowie jak i na rzutach powierzchni zaczerpnął z normy BOMA. Nie da się przejść wprost z nazewnictwa pojęć z jednej normy na drugą normą. Nakreślenie strategii pomiarów od nowa było dla właściciela dublowaniem kosztów i czasu i spowodowało konieczność aneksowania podpisanych już umów.

Niewiedza geodetów

Dostałem zapytanie od jednej z firm szkoleniowych aby przeszkolić ich z normy Tegova. Identyczne zapytanie po kilku dniach przyszło od drugiej firmy szkoleniowej. W tym samym czasie z tego samego miasta zadzwonił do mnie geodeta, który pilnie szuka osoby, która nauczy go normy Tegova. Zadzwonił też zarządca budynku z pytaniami o normę Tegova w tym samym mieście i szybko doszliśmy, że chodzi o pomiar tego właśnie budynku przez tę właśnie firmę geodezyjną.

Już po wstępnej rozmowie z zarządcą stwierdziłem bardzo duże błędy w opracowaniu powierzchni najmu i powierzchniach wspólnych. Wszystkie tego typu sytuacje i błędy final-



nie mają odzwierciedlenia w zapisach umów najmu i w naliczanych m² za najem.

Błędy w zasadach liczenia

Przykład 4 to często zdarzające się pomyłki zamieniania wartości współczynnika piętrowego i budynkowego. Jeżeli mam biuro o powierzchni 100 m² a współczynnik piętrowy wynosi 10 proc. (1,10) a budynkowy 5 proc. (1,05) to wyliczenie powierzchni najmu „brutto” wylicza się $100 \text{ m}^2 \times 1,05 \times 1,10 = 115,5 \text{ m}^2$. Załóżmy, że budynek ma powtarzalne piętra i współczynnik piętrowy na każdym z nich jest taki sam. Niby wiemy, że mnożenie jest przemienne, jednak kiedy mnożymy przez siebie nieodpowiednie liczby to wynik jest inny. Wielokrotnie słyszę od wynajmujących, że co kilka lat mają w dokumentach inne powierzchnie pięter i budynku i nie wiedzą skąd się to bierze.

Błędne zaokrąglania powierzchni

Przykład piąty to błąd samego tylko zastosowania współczynnika piętrowego, który najczęściej powstaje z wyliczeń prowadzonych w excelu. Program, wyświetla liczby po przecinku z taką ilością jaką wskażemy ale liczy z dużo większą dokładnością („absolutną”). Można sobie zrobić zaokrąglania w excelu, ale to już będzie pierwszy poważny błąd. Załóżmy, że współczynnik piętrowy po pomiarze całego piętra wynosi 1,0546012 a w excelu się wyświetla wartość 1,055 (czyli 5,5 proc.). Weźmy teraz najemcę, który ma 3000 m². To tak wyliczymy $3000 \text{ m}^2 \times 1,055 = 3165 \text{ m}^2$ a tak wyliczymy $3000 \text{ m}^2 \times 1,054012 = 3162,036 \text{ m}^2$. Czyli mamy różnicę 3 m². Dla całego dużego budynku mówimy tu o kilkudziesięciu m² różnicy. A wystarczy w umowie najmu wpisać wartość współczynnika piętrowego jako liczbę z pię-

REKLAMA

cioma czy sześcioma cyframi po przecinku a samą powierzchnię najmu zaokrągląć i zapisywać z jednym miejscem po przecinku (czyli w naszym przykładzie 3162,0 m²).

Nieformalne pojęcie GLA

Kolejnym przykładem powstania rozbieżności jest stosowanie pojęcia GLA w najmie powierzchni biurowej. Definicja GLA nie występuje w żadnej normie dotyczącej powierzchni biurowej. Jest zdefiniowana w normie BOMA Retail, czyli dedykowanej do pomiaru centrów handlowych. W różnych firmach zauważyłem, że powierzchnia GLA jest różnie definiowana, a więc nie da się porównać GLA różnych inwestorów.

Podsumowanie

Wykazałem tylko kilka błędów, które spotykam u swoich klientów (wynajmujących i najemców). Jednak warto wiedzieć, że są to nagminnie popełniane błędy. Najemcy stają się coraz bardziej świadomi i coraz częściej kontrolują wynajmujących w zakresie zasad pomiaru powierzchni i zapisów w umowach najmu. Nadszarpnięcie relacji pomiędzy stronami w przypadku wychwycenia przez najemcę błędów działa bardzo na niekorzyść drugiej strony. Dlatego bardzo istotne jest rzetelne podejście do sprawy i utrzymanie zaufania między stronami. ■

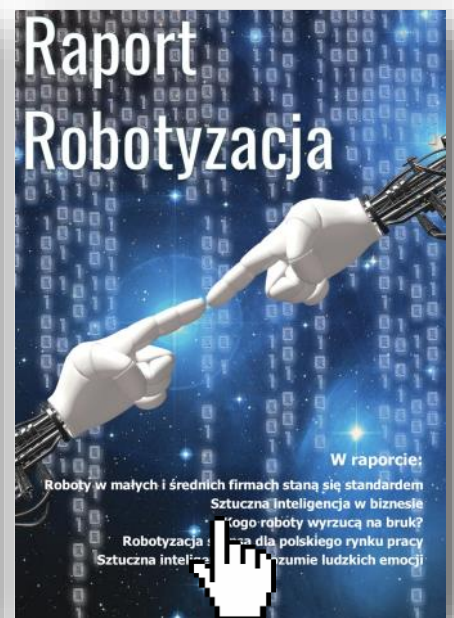
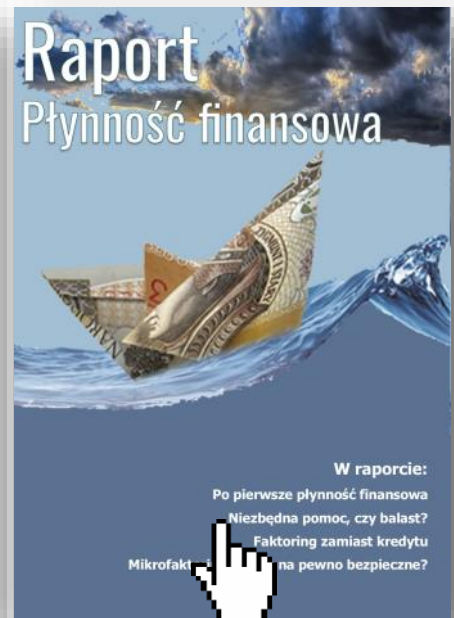
Autor jest niezależnym doradcą inwestorów i zarządców nieruchomości komercyjnych i mieszkaniowych, geodetą, publicystą i inwestorem nieruchomości oraz współwłaścicielem i członkiem zarządu Geodetic Sp. z o.o. W ramach własnych Akademii Inwestora oraz wykładów akademickich szkoli 1000 osób rocznie

GAZETA
MSP Małych i Średnich
Przedsiębiorstw
www.gazeta-msp.pl

Bezpłatna Gazeta MSP bezpośrednio na Twoją skrzynkę mailową

Zamów: redakcja@gazeta-msp.pl

Raporty Gazety MSP



GAZETA
MSP

gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

10 haczyków w ofertach wyprzedażowych rocznika 2018

Rabat przy zakupie samochodu z rocznika 2018 może wynieść nawet 24 proc. ceny wyjściowej. Uważajmy jednak na wyprzedaże rocznikowe, jest w nich sporo haczyków. Kupując pochopnie auto na wyprzedaży, możemy mieć problem z jego późniejszą sprzedażą.

Sezon wyprzedaży rocznika 2018 w pełni. Analitycy carsmile.pl opracowali listę 10 haczyków, na które można się złać korzystając z wyprzedaży rocznikowych.

Rabat, który widzimy w reklamie to rabat maksymalny i często dotyczy tylko wybranej wersji silnikowej i wyposażenia. Sprawdź dokładnie rabaty na wersję, która Cię interesuje

Przykład. Skoda Karoq z 2018 r. reklamowana jest hasłem „Teraz możesz otrzymać upust do 15.000 zł”. Kwota upustu robi wrażenie i jest jedną z najwyższych na samochody w tym segmencie. W rzeczywistości reklamowane „15 tysięcy” można otrzymać jedynie na wersję z silnikiem 1.6 TDI. Pozostałe wersje objęte są rabatem w wysokości 5.000 zł. Rabaty na zakup rocznika 2018 Toyoty Aygo wynoszą od 2.500 zł (5-drzwiowa Toyota 1.0 VVT-i 72 KM 5 M/T, benzyna, wersja x-play, której cena regularna wynosi 44.400 zł) do 8.000 zł (wersja Selection x-treme + Connect, której cena regularna to 51.300 zł). Promocje na inne modele Toyoty skonstruowane są w podobny sposób, np. rabaty na Toyotę Auris wahają się od 4.000 do 11.000 zł, a na Corollę od 6.000 do 11.000 zł.

Wyprzedaż rocznika 2018 nie musi oznaczać obniżki ceny samochodu. Promocje często polegają na dodaniu do samochodu gratisowego (lub za złotówkę) ubezpieczenia, kół, opon lub określonego doposażenia pojazdu

Przykład. Mitsubishi Eclipse Cross z 2018 r. oferowany jest obecnie z rabatem do 9.000 zł. Sam upust cenowy wynosi dla prawie wszystkich wersji 5.000 zł. Pozostała kwota 4.000 zł „pokrywa” lakier metalizowany bez dodatkowej dopłaty i komplet kół zimowych wraz z oponami w promocyjnej cenie.

Seat Leon z reklamą „Zyskaj do 12.000 zł” oferuje obniżkę ceny samego pojazdu w kwocie maksymalnie 6.000 zł w stosunku do ceny wyjściowej. Co więcej, wersja podstawowa Seata Leona nie jest objęta żadnym upustem cenowym. Dopiero przy drugim poziomie wyposażenia, Style, pojawia się rabat w wysokości 2.000 zł. Dla Full led jest to już 4.000 zł. Maksymalną kwotę 6.000 zł możemy zyskać jedynie w przypadku wersji Xcellence i FR. W jaki sposób nabywca może zyskać 12.000 zł? Kupując Leona w wersji FR z pakietem comfort zawierającym czujniki parkowania z przodu i z tyłu, nawigację satelitarną z 8-calowym koloro-



wym ekranem dotykowym, BeatsAudio – System audio klasy premium oraz 18-calowe dojazdowe koło zapasowe.

Promocja na rocznik 2018 może być związana z zakończeniem produkcji danego modelu. Taki samochód możemy kupić taniej, ale będzie on szybciej tracił na wartości. Czy oferowany przez dealera rabat jest wystarczający, aby pokryć szybszą utratę wartości?

Informacje o wycofaniu poszczególnych modeli ze sprzedaży z reguły nie są oficjalnie komunikowane. Skąd zatem możemy wiedzieć, że auto w najbliższym czasie zniknie z rynku? Tak naprawdę wszystko staje się jasne w momencie gdy na stronie importera nie możemy już dowolnie skonfigurować modelu.

Przykład. Toyota Avensis – nie bez przyczyny zajmuje czołowe miejsce w rankingu najwyższych rabatów na rocznik 2018 – kwota upustu wynosi prawie 20 proc. ceny wyjściowej, co daje Toyocie Avensis miejsce na podium tuż za Peugeotem 308. Informacja o wycofaniu Toyoty Avensis z produkcji spowodowała automatycznie spadek tzw. wartości rezydualnej, czyli szacunkowej kwoty, za jaką będzie można sprzedać ten samochód np. za 3 lata. W tym kontekście rabat cenowy w wysokości sięgającej 20 proc. nie dziwi. Co więcej, na tym promocja Toyoty się nie kończy – korzystając z oferty doposażenia możemy uzyskać kolejnych 5 proc. W rezultacie mamy możliwość nabycia samochodu z 2018 r. z rabatem wynoszącym ¼ ceny wyjściowej. Jest to bardzo dobra opcja dla wszystkich, którzy zamierzają użytkować auto przez co najmniej 5 lat, czyli okres, po którym wartość auta nie spada już tak dynamicznie, jak w pierwszych latach użytkowania.

Peugeot 301 – tego samochodu też już nie znajdziemy w bieżącej ofercie aut, które możemy skonfigurować wedle naszych upodobań. Jeżeli weźmiemy dodatkowo pod uwagę wyniki sprzedażowe tego modelu, rabaty wyprzedażowe na poziomie 20 proc. wydają się odpowiednie, aby zachęcić potencjalnych nabywców.

Sprawdzajmy aktualną politykę marki jeśli chodzi o liftingi i zastępowanie starych modeli nowymi. Takie zmiany przyspieszają utratę wartości obecnie dostępnych aut

W 2019 r. pojawi się nowa Toyota RAV4, poza tym znikną Auris i Corolla w obecnym kształcie, a oba modele zostaną zastąpione nową Corollą, która



WYPRZEDAŻE ROCZNIKA 2018

TOP 10 NAJLEPSZYCH OFERT RABATOWYCH NA RYNKU

MARKA	MODEL	SYLWETKA	WERSJA	RABAT CENOWY	RABAT KWOTOWO
PEUGEOT	308 HATCHBACK	ACTIVE 1.2 PURETECH 130KM	S&S €6.2 MANUAL	24,0%	18 864 ZŁ
TOYOTA	AVENSIS	1.6 VALVEMATIC DUAL VVT-I 132 KM	6 M/T BENZYNA ACTIVE	19,8%	18 000 ZŁ
PEUGEOT	301	ACTIVE 1.6 BLUEHDI 100 KM	MANUAL	19,7%	12 495 ZŁ
SKODA	RAPID SPACEBACK	ACTIVE 1.0 TSI 70 KW (95 KM)	MANUALNA 5-BIEGOWA	18,1%	10 500 ZŁ
FIAT	TIPO SEDAN	E6D 1.4 16V 95 KM LOUNGE		18,0%	12 114 ZŁ
FIAT	500L	CROSS CROSS 1.4 T-JET 16V 120 KM		17,4%	14 368 ZŁ
NISSAN	QASHQAI	VISIA DCI 115 (260 NM)		17,4%	16 100 ZŁ
FIAT	TIPO HATCHBACK I SW	E6D S-DESIGN 1.4 16V T-JET 120 KM		17,0%	14 526 ZŁ
VOLKSWAGEN	PASSAT	TRENDLINE 2.0 TDI [110/150]	DSG - 7 STOPNIOWA	16,8%	24 000 ZŁ
VOLKSWAGEN	GOLF	TRENDLINE 5-DRZWIOWY 1.6	TDI-CR DPF [85/115] 5 BIEGÓW	16,8%	16 000 ZŁ

będzie dostępna w różnych sylwetkach. Czekają nas też odświeżenia Forda Mondeo. Pojawi się także nowy model Skody o nazwie Scala, który najprawdopodobniej docelowo zastąpi Rapid. W większości plany związane z wycofaniem z rynku lub pojawieniem się nowej odświeżonej wersji mają bezpośrednie przełożenie na oferowane upusty, czego przykładem jest solidna przecena samochodów Toyoty oraz Skody Rapid. Nie można tego jednak powiedzieć o Fordzie Mondeo, na którego maksymalny rabat sięga zaledwie 10 proc.

Uwaga na tzw. rok modelowy. Oprócz rocznika produkcji, większość marek używa pojęcia roku modelowego, związanego z niewielkimi modyfikacjami wersji w celu odświeżenia gamy. Rabaty na kolejny „rok modelowy” mogą być mniejsze, gdyż auto mniej traci na wartości od swojego poprzednika

Mniej więcej w połowie każdego roku niektóre marki wypuszczają na rynek samochody z „nowym rocznikiem modelowym”. Wiąże się to ze zmianami w konfiguracji pojazdów, włączeniem do standardu pewnych elementów wyposażenia lub zmianą dostępnych silników. Często samochody z kolejnym rokiem modelowym spełniają już normy przewidziane na kolejny rok kalendarzowy. Dla przykładu na wyprzedaży Hyundaia z rocznika 2018 znajdziemy zarówno rocznik modelowy 2018 jak i nowy model 2019.

Czym różnią się te samochody? Oprócz niewielkich zmian w wyposażeniu standardowym, przede wszystkim ceną. Ceny regularne samochodów z tym samym silnikiem różniły się w 2018 r. od 410 zł dla wersji Classic, otwierającej gamę, do ponad 12.000 zł dla wersji Premium. Różnica w cenie wersji premium była podyktowana w dużej części w no-

wą ośmiostopniową automatyczną skrzynią biegów, która zastąpiła sześciostopniową przekładnię montowaną w roku modelowym 2018. Różnice w wysokości rabatów na samochody z roku modelowego 2018 i 2019 wahają się od 2000 zł dla wersji Comfort do 3.000 zł dla wersji premium.

Promocję na różne roczniki modelowe znajdziemy także m.in. w Mitsubishi i Nissanie, czego przykładem jest Mitsubishi Eclipse Cross dostępny z rokiem modelowym 18 i 18.5 czy też Nissan Qashqai oferowany jeszcze jako rok modelowy 2017 i 2018.

Atrakcyjne rabaty mogą dotyczyć samochodów mających podstawowe braki w wyposażeniu. Nawet jeśli my jesteśmy w stanie przeżyć np. bez radia, to taki samochód będzie później trudno sprzedać

Od czasu do czasu zdarzają się pojedyncze sztuki lub nawet niewielkie partie samochodów, którym brakuje podstawowych elementów wyposażenia traktowanych przez potencjalnych nabywców jako opcje, bez których nie kupią nowego samochodu. Mowa tu przede wszystkim o braku klimatyzacji, radia lub kolorowego ekranu. W większości przypadków jest to po prostu kwestia błędu w produkcji. Wtedy importer otrzymuje samochody w konfiguracji wręcz niemożliwej do sprzedania.

Ponieważ zwrot do fabryki jest nieopłacalny, producentowi pozostają dwa wyjścia: lokalne doposażenie tych samochodów w brakujące elementy lub naprawdę atrakcyjna przecena, rekompensująca podstawowe braki. Przed akceptacją tego rodzaju oferty należy zastanowić się trzy razy, co zrobimy z takim samochodem za kilka lat, kiedy będziemy chcieli sprzedać auto jako używane.



Uwaga na samochody już zarejestrowane – nie mają przebiegu, ale są z 2018 r. Niby wszystko się zgadza, oprócz tego, że ... brakuje nam kilku miesięcy gwarancji

Od 1 września 2018 r. zaczęła obowiązywać nowa procedura pomiaru emisji zanieczyszczeń i spalania paliwa. Wiedząc, że nie wszystkie samochody przejdą pomyślnie nowe testy, dealerzy masowo rejestrowali samochody w sierpniu, aby utrzymać jak najdłużej pełną ofertę dla klientów. Rejestracje na dealerów w sierpniu 2018 r. stanowiły prawie 1/4 wszystkich rejestracji – wynika z danych CEPiK.

W ten sposób, na rynku pojawiło się dużo zarejestrowanych, nowych samochodów z zerowym przebiegiem. Teoretycznie nie powinno mieć to wielkiego znaczenia dla nabywcy, ponieważ auto jest fabrycznie nowe i „niejeżdżone”. Nawet, jeżeli nastąpiło „złamanie” rocznika, zostało to pewnie zrekomensowane atrakcyjną ofertą wyprzedażową. Niestety jest jedno „ale”: rejestracja samochodu oznacza dopuszczenie go do ruchu, a zatem rozpoczęcie okresu gwarancji. Co to oznacza dla potencjalnego nabywcy? Zamiast obiecanych 2, 3 lub 5 lat gwarancji, użytkownik będzie miał skrócony okres ochrony, nawet o kilka miesięcy. Nabywca powinien zostać o tym poinformowany. Niewątpliwie jest to dobry argument, aby uzyskać dodatkowe korzyści w postaci większego rabatu lub np. przedłużenia gwarancji o dodatkowe 12 miesięcy.

Różnica pomiędzy rabatem wyprzedażowym na rocznik 2018, a regularną promocją na bieżący rocznik może być niewielka. Trzeba dokładnie policzyć, czy w takiej sytuacji opłaca się kupować auto z poprzedniego rocznika, które będzie szybciej traciło na wartości

Marki mają bardzo różne podejście do rabatowania samochodów w ciągu roku. Niektóre są bardzo konserwatywne i unikają ogłaszania jakichkolwiek promocji dla klientów indywidualnych, inne są bardziej elastyczne oferując osobom fizycznym upusty na poziomie kilku procent bez specjalnej okazji. Należy pamiętać, że w przypadku ofert skierowanych do klienta indywidualnego, dealerzy mają możliwość udzielania upustu „od siebie”, który nie jest oficjalnie komunikowany przez markę. Można się o nim dowiedzieć dopiero w trakcie wizyty w salonie lub od znajomego, który niedawno kupił samochód w specjalnej cenie. Co prawda możliwości dealerów są w tym zakresie ograniczone, jednak możliwe jest uzyskanie nawet 5-proc. rabatu.

Jeżeli przyjrzymy się dokładnie promocjom wyprzedażowym, znajdziemy wiele modeli objętych rabatem w wysoko-

ści nieprzekraczającej 7 proc. W takich przypadkach rzeczwiśta oferta wyprzedażowa nieznacznie różni się od tej na auta z rocznika bieżącego. Biorąc pod uwagę utratę wartości spowodowaną „złamaniem rocznika”, trudno jest ją uznać za atrakcyjną. Jeżeli klientowi bardzo zależy na wybranym modelu, lepiej trochę dopłacić i kupić samochód z rocznika 2019, chyba że uda się wynegocjować z dealerem dodatkowy upust zwiększający oficjalną promocję.

Czasami zdarza się, że skorzystanie z rabatu cenowego jest uwarunkowane koniecznością zakupu dodatkowego produktu lub usługi

Przykład. Polityka rabatowa Mitsubishi powiązana jest z zakupem ubezpieczenia samochodu w PZU. Rezygnacja z zakupu ubezpieczenia skutkuje zmniejszeniem rabatu o 2.000 zł. W przypadku Mitsubishi Eclipse Cross rabat zmniejszy się z 5.000 zł do 3.000 zł.

W Oplu dodatkowy rabat w wysokości 1.000 zł można uzyskać rejestrując się na portalu MyOpel. Jest to jednoznaczne z udostępnieniem swoich danych osobowych i wyrażeniem zgody na uczestnictwo w akcjach marketingowych Opla.

Uwaga na samochody, które nie spełniają najnowszych norm spalania i emisji zanieczyszczeń

W nadchodzących latach wymagania związane z emisją zanieczyszczeń ulegną dalszemu zaostrzeniu. Od niespełna 5 miesięcy wszystkie nowe samochody muszą spełniać wymogi WLTP. W grudniu ub.r. Komisja i Parlament Europejski uchwaliły nowe cele redukcji emisji CO₂, które mają ograniczyć produkcję dwutlenku węgla o dalsze 37,5 proc. w latach 2021-2025.

Do tej pory było głośno jedynie o samochodach z silnikami diesla, których produkcja zmierza ku końcowi i które mają być stopniowo eliminowane z ruchu miejskiego. Nie można jednak wykluczyć, że w kolejnych latach pojawią się nowe restrykcje obejmujące np. wszystkie samochody niespełniające norm WLTP. W tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu prawnym warto jest zainwestować trochę więcej w auto z silnikiem najnowszej generacji, co być może, pozwoli nam na uniknięcie ewentualnych ograniczeń w przyszłości. Co więcej, taki samochód na pewno będzie łatwiej sprzedać. Podobnie z rodzajem paliwa. Diesle nie dość, że są droższe, to w dodatku szybciej tracą na wartości. Od dwóch lat można obserwować odwrót klientów od samochodów z silnikiem wysokoprężnym. Tracą one na popularności, co dodatkowo napędza efekt szybszej utraty wartości. ■

Opracowanie: zespół analiz carsmile.pl

SPRZEDAM DOMENĘ MSportal.PL



Sprzedam domenę MSportal.pl. Możliwa również współpraca z pośrednikiem, który za odpowiednią prowizję znajdzie nabywcę. Aktualnie pod tym adresem znajduje się serwis informacyjny dla przedsiębiorców. Domena opłacona do 2 grudnia 2018 r.

Kontakt: peplak@biznes2biznes.com

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

SPRZEDAM ZAKŁAD PRODUKCJI FOLII I RECYKLINGU



Folia, opakowania, nadruki, recykling – tworzywa sztuczne. Zakład w ruchu z zamówieniami, bazą klientów, produkcją i technologią. Firmę produkcyjną Spółka z o.o. sprzedam o dodatkowych wynikach finansowych, profil chemiczny, tworzywa sztuczne w ruchu z zamówieniami, z

Kontakt: u@boxx.pl

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

TRWAŁE ZAPACHY DLA HOTELI, RESTAURACJI, KAWIARNI



Profesjonalne, wydajne i trwałe kompozycje zapachowe do wnętrz, wyprodukowane na bazie najlepszej jakości olejków zapachowych, dzięki którym utrzymują trwałe, przyjemny i niepowtarzalny zapach kilkakrotnie dłużej niż inne środki zapachowe.

Kontakt: biuro@aromaline.pl

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

MATERACE SZPITALNE



Producent materacy, półfabrykatów do materacy z pianek PU poszukuje przedstawiciela sprzedaży.

Kontakt: sogum@sogum.com.pl

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

ZYSK OD ZARAZ. MINIMUM 64152 EURO, NIE CZEKAJ



Red Bull, Coca-Cola, Sprite, Fanta, Heineken z gwarancją wyłączności, niskiej ceny i dostaw do 2200 r Na samej Coca-Coli, z samej tylko spółki celowej zysk na 20 tirach to 64 000 euro (jeszcze 4 produkty w ofercie).

Kontakt: maciej.kulikowski@e-sukcesja.eu

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

www.biznes2biznes.com



Szukam inwestora

Zainwestuję

Sprzedam firmę

Kupię firmę

Sprzedam produkty

Kupię produkty

Nawiążę współpracę

Nieruchomości

Praca

FINANSOWANIE BANKOWE BEZ BIK (TYLKO FIRMY)



Masz zabezpieczenie/dostaniesz pożyczkę w Banku na okres do 25 lat. Niezależnie od historii w BIK i innych zaległości. Warunek dobre zabezpieczenie w postaci nieruchomości. Tylko firmy (również start-up, od pierwszego dnia prowadzenia działalności).

Kontakt: gk.arcona@gmail.com

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

JAK ZAMIENIC 1250 ZŁ NA 15000 ZŁ W JEDEN ROK?



Zobacz jak możesz zamienić 1250 pln na 15000 pln w ciągu 1-go r. Zobacz film, który pokaże Ci w jaki sposób jest wypracowywany Zysk. Brak ryzyka inwestycyjnego i gwarancja zysku.

bazą klientów, produkcją i technologią.

Kontakt: szymon.baranski3600@gmail.com

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

ZYSK 15 DO 45 MLN ZŁ. POSZUKUJĘ INWESTORA. KUP UDZIAŁY



Poszukujemy Inwestorów do nowego Projektu Biznesowego. Gwarancja zysku i wyłączenie ryzyka inwestycyjnego – w umowie zawartej notarialnie. Projekt polega na wykorzystaniu Innowacji w Systemie Edukacji.

Kontakt: mateusz.debski498@gmail.com

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

UMIEJĄCEMU SPRZEDAĆ MATERACE



Producent materacy zatrudni umiejącego sprzedać minimum 1000 materacy miesięcznie – płaci za to 10000 zł.

Kontakt: sogum@sogum.com.pl

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

REKLAMA FIRM W INTERECIE – W GOOGLE I NA WWW



Reklama firm, produktów i usług online. Swoją ofertę kieruję do każdego przedsiębiorcy bez względu na branżę czy budżet reklamowy. Chętnie podzielę się swoim doświadczeniem i podejmę współpracę.

Kontakt: wilk.praca@gmail.com

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

www.biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Nakład 80.000 egz.

Bezpłatna dystrybucja

Profilowanie odbiorców:

- branża
- województwo

Do reklamy można dołączyć link
przekierowujący do dalszych informacji

Zamów reklamę

reklama@gazeta-msp.pl

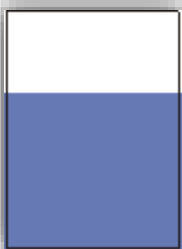


Formaty reklamowe

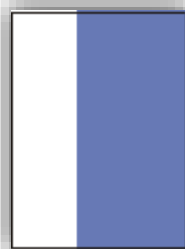
Strony redakcyjne



Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



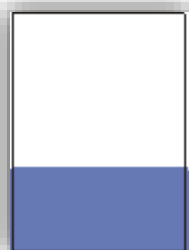
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



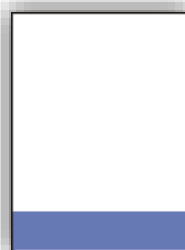
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



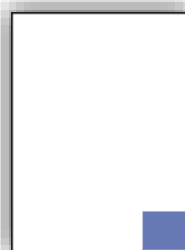
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



1/4 poziom
116 x 90 mm
Cena: **1000 zł**



1/4 pion
86 x 127 mm
Cena: **1000 zł**

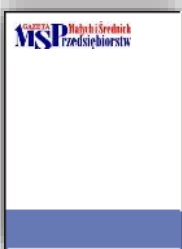


Moduł
56 x 56 mm
Cena: **300 zł**

Okładki



**I okładka
moduł przy
logo**
40 x 40 mm
Cena: **1000 zł**



**I okładka
podwał**
177 x 60 mm
Cena: **2000 zł**



II, IV okładka
210 x 297 mm
Cena: **4000 zł**

Warunki techniczne dostarczanych materiałów

Materiały w formie plików graficznych w formatach: JPG, TIF, GIF, EPS

Do podanych wymiarów należy dodać po 5 mm na spad (nie dotyczy reklam 1/4 strony)

(Przykładowo cała strona powinna mieć wymiar 220x307 mm ze spadami)

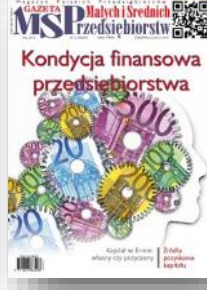
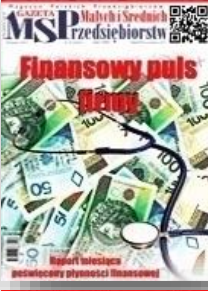
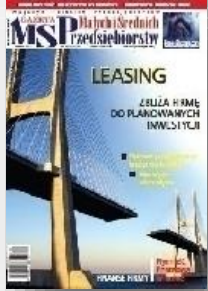
Możliwe są również indywidualne formaty reklamowe

Do reklamy można dołączyć link przekierowujący do szczegółowych informacji

Do podanych cen należy doliczyć 23 proc. VAT

Jesteś zainteresowany reklamą napisz do nas: reklama@gazeta-msp.pl

Podane ceny są cenami netto do których należy doliczyć 23 proc. VAT





Szwajcarska mądrość

Szwajcaria zajmuje siódme miejsce pod względem wielkości inwestycji zagranicznych w Polsce. Dzięki tym inwestycjom udało się stworzyć prawie 35 tysięcy miejsc pracy. >>>



Networking w karierze. Jak odnieść sukces dzięki sieci kontaktów?

Nadaję pod swoją karierą dzięki sieci kontaktów. Dobre relacje mogą być dla Ciebie wielką pomocą przy podejmowaniu decyzji. >>>



Spółka ze spółką

Los spółki komandytowej akcyjnej został przesyłany. >>>



Ucieczka ze składkami ZUS - ryzykowna optymalizacja działalności

W Internecie coraz częściej pojawiają się oferty całkowitego wyłączenia z ubezpieczenia społecznego. Czy to dobry sposób na optymalizację działalności? >>>

120x600
160x600

Artykuł sponsorowany

750x100 750x200 728x90 468x60



Battlefield 4: Odliczanie do wojny

Główna chińska firma, producent gier, odlicza VAT. >>>



Infrastruktura bezprzewodowa a oszczędności w firmie

Infrastruktura bezprzewodowa może być dla Ciebie wielką pomocą przy podejmowaniu decyzji. >>>



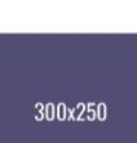
Czy każdy właściciel pojazdu może liczyć na całkowite odliczenie VAT-u?

Właściciel pojazdu może liczyć na całkowite odliczenie VAT-u. >>>



Zabawa dla hazardzistów

Zabawa dla hazardzistów może być dla Ciebie wielką pomocą przy podejmowaniu decyzji. >>>



Więcej optymizmu polskich eksporterów

Więcej optymizmu polskich eksporterów może być dla Ciebie wielką pomocą przy podejmowaniu decyzji. >>>



MSP w galerii

MSP w galerii może być dla Ciebie wielką pomocą przy podejmowaniu decyzji. >>>

Formaty reklamowe

Artykuł sponsorowany: 1700 zł

Widoczność strona główna z przeniesieniem do pełnej treści w odpowiednim dziale

Banery

Widoczność cały serwis

750 x 100 px 1000 zł

750 x 200 px 2500 zł

728 x 90 px 900 zł

468 x 60 px 800 zł

Skyscraper

Widoczność cały serwis

120 x 600 px 1000 zł

160 x 600 px 1000 zł

Boks śródtekstowy

Widoczność cały serwis

300 x 250 px 600 zł

Mailing reklamowy

Wysłany do zarejestrowanych użytkowników portalu. Łącznie 80 tys. kont. Targetowanie według branży i województwa

Jesteś zainteresowany reklamą napisz do nas

reklama@gazeta-msp.pl

Warunki techniczne zamieszczania materiałów reklamowych:

Technologia: FLASH, GIF, Gif animowany, JPEG, HTML

Czas emisji: 30 dni lub wielokrotność

Waga: do 50 kB

Forma: rotująca

Możliwe są również indywidualne formaty

Do cen należy doliczyć 23 proc. VAT



RZECZPOSPOLITA

Mała Księgowość

Niezbędnik w Twojej firmie



- ✓ Prowadzenie Podatkowej Księgi Przychodów i Rozchodów
- ✓ Wystawianie faktur
- ✓ Generowanie JPK
- ✓ E-Deklaracje

tylko

89 zł
za rok

Sprawdź:

www.malaksiegowosc.ekiosk.pl