

# Brexit – co to znaczy dla polskich firm



Brexit okiem polskich przedsiębiorców  
Jak prowadzi się firmę w Wielkiej Brytanii  
Przedsiębiorco, przygotuj się na brexit

# Przekaż Zuzi swój 1%



Zuzia jest fantastyczną 5 latką, wesołą, żywą, niesamowicie kontaktową i empatyczną dziewczynką. Zawsze skorą do zabawy i psikusów. Od samego początku jej start w życiu nie był łatwy. Swoją pierwszą terapię rozpoczęła już w wieku 4 miesięcy metodą Ndt Bobath.

Gdy Zuzia miała 2 latka przeprowadzono badania genetyczne, które określiły jasno iż Zuzia urodziła się z wadą wrodzoną. Stwierdzono niezrównoważenie genomu w postaci duplikacji ramienia chromosomu 1 oraz delecji drugiego ramienia chromosomu 10.

W wyniku wady wrodzonej wystąpił spowolniony rozwój psychoruchowy, słabsze napięcie mięśni (hipotonia), wada wzroku oraz opóźnienie rozwoju mowy.

Obecnie Zuzia ma 5 lat, uczęszcza do fantastycznego przedszkola integracyjnego oraz na terapię sensoryczną.

Każdy dzień jest dla Zuzi walką o lepsze jutro, każdego dnia musi wkładać mnóstwo energii i wysiłku aby móc radzić sobie z codziennością.

**Przekazując 1% i darowiznę Fundacji Avalon z dopiskiem, Dąbrowska, 10678 pomagacie Państwo w codziennym funkcjonowaniu Zuzi oraz w walce o jej lepsze jutro.**

**Przekaż swój 1% podatku dla Zuzi Dąbrowskiej  
Fundacja Avalon – Bezpośrednia Pomoc Niepełnosprawnym,  
Michała Kajki 80/82 lok. 1, 04-620 Warszawa**

Numery rachunku odbiorcy: **62 1600 1286 0003 0031 8642 6001**

Rachunek prowadzony przez: BGŻ BNP Paribas Bank Polska SA

W tytule wpłaty proszę podać nazwisko i numer członkowski nadany przez Fundację – **Dąbrowska, 10678 (ten dopisek jest bardzo ważny).**

Kochająca Mama ;)

# Jak wyłąć dziecko z kąpielą

Nie od dziś wiadomo, że prowadzenie własnego biznesu w Polsce należy do zajęć z pogranicza sportów ekstremalnych. I nie wynika to paradoksalnie z koniunktury gospodarczej, braku kontrahentów, czy zatorów płatniczych. Wynika to przede wszystkim ze stopnia biurokratyzowania życia gospodarczego w naszym kraju, zwłaszcza w odniesieniu do sfery podatkowej.

Polski system podatkowy to ciągle zmiany przepisów podatkowych, nowelizacje, interpretacje, komentarze, orzecznictwo. Wszystko to sprawia, że za chwilę już nikt nie będzie w stanie z całą pewnością powiedzieć, czy nasze działania są zgodne z prawem czy też nie.

Ostatnim gwoździem do trumny polskiej przedsiębiorczości może okazać się split payment. Nikt nie jest w stanie w tej chwili przewidzieć, jakie mogą być efekty wprowadzenia tego pomysłu; czy przypadkiem nie doprowadzi to do fali bankructw. Jest coś na rzeczy, skoro nawet Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorstw zwrócił się do największych spółek z udziałem Skarbu Państwa z apelem, aby powstrzymały się od stosowania split payment w odniesieniu do swoich kontrahentów. Może zatem czas na przeniesienie swojego biznesu do innego, bardziej przyjaznego prawnie i podatkowo, kraju, np. Wielkiej Brytanii albo Irlandii.

*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



luty 2019



styczeń 2019



grudzień 2018



listopad 2018



październik 2018



wrzesień 2018



sierpień 2018



lipiec 2018



czerwiec 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

Pomnik nieznanego przedsiębiorcy	5
Brexit okiem polskich przedsiębiorców	6

## MSP

Twardy brexit zwiększa ryzyko bankructw przedsiębiorstw	8
Jak prowadzi się firmę w Wielkiej Brytanii	10
Jak pracownicy kradną w pracy	13
Co czwarta złotówka z zaległych należności przepada	14
Dlaczego spółka z siedzibą w garażu może więcej niż ogromna korporacja	16
Nowości wydawnicze	20
Oferty dla firm	22

## Finanse

Ubezpieczenie zysku firmy	24
Leasing, czy wynajem? Co się bardziej opłaca?	28
5 powodów dlaczego split payment szkodzi przedsiębiorstwom	30

## Nowoczesne technologie

Bezpieczeństwo danych w MŚP – mit czy prawda?	32
Polacy na zakupach online – co, kiedy i jak kupują	36

## Reklama i marketing

Strategia marketingowa – od analizy po plan działań	38
10 wskaźników marketingu, które powinieneś mierzyć	40
Influencer marketing skuteczny sposób sprzedaży	43

## Zarządzanie

Analiza strategiczna przy nowych przedsięwzięciach	42
Strategia w biznesie – 10 błędów jakie popełniają przedsiębiorcy	44
Opowiedz historię swoim pracownikom	46
Know-how to fundament każdej dobrze prosperującej firmy	49

## Sprzedaż

Pomóż handlowcom przełożyć ich cele sprzedażowe na działania sprzedażowe	52
Ofertę pisze klient, czyli o tym, jak wysłuchać, a przy tym sprzedać	56

## Akademia MSP

Jaki wpływ na zarządzanie firmą ma jej forma struktury organizacyjnej	58
Czy Twoja firma jest rentowna?	60

## Rekrutacja i praca

Strategiczne podejście do wynagrodzeń – od czego zacząć?	62
Rynek pracy AD 2019	65

## Prawo

W oczekiwaniu na nowy Kodeks Pracy	66
------------------------------------	----

## Nieruchomości

Czy wiesz, za jaką powierzchnię nieruchomości płacisz podatki?	68
Walka o wymagającego konsumenta rozgrywa się już w... magazynach	72

## Transport i motoryzacja

Przedsiębiorco, przygotuj się na brexit	74
Tyle zyskamy kupując auto elektryczne	76

# Pomnik nieznanego przedsiębiorcy



Adam Szejnfeld

**Oby nigdy nikomu nie zabrakło chleba! Te słowa niczym mantrę powtarza się każdego roku przy okazji uroczystości dożynkowych. Te słowa wziął sobie również do serca pewien legnicki piekarz, który przez kilkanaście lat każdego dnia rozdawał potrzebującym niesprzedane bochenki chleba. Dobrze prosperującą piekarnię musiał jednak zamknąć, gdy fiskus nakazał mu zapłacić kilkadziesiąt tysięcy złotych należności z tytułu VAT. Gdyby wyrzucił chleb na śmietnik, uniknąłby jakichkolwiek problemów...**

Nieco zapomnianą już historię legnickiego piekarza przypomniano w ostatnich tygodniach w związku z inną głośną sprawą, która do głębi wzburzyła opinię publiczną w naszym kraju. Chodzi o mechanika, który na swoje nieszczęście zgodził się wymienić żarówkę w samochodzie już po zamknięciu warsztatu. Jak się później okazało, była to misterna prowokacja ze strony pracowników Urzędu Skarbowego w Bartoszycach. Te dwie sytuacje, które zyskały zainteresowanie ogólnokrajowych mediów, zwróciły ponownie uwagę na problem, z którym każdego dnia z dala od telewizyjnych kamer mierzą się w Polsce setki tysięcy mikro oraz małych i średnich przedsiębiorców, którzy niemal zawsze są na straconej pozycji w starciu z wszechwładnym państwem. Właśnym państwem!

Oczywiście nikt nie kwestionuje tego, że instytucje i służby powołane do zwalczania nadużyć i nieprawidłowości powinny w należyty sposób wypełniać swoje obowiązki. Nie w tym rzecz. Przewodniczący Komisji Europejskiej Jean-Claude Juncker lubi powtarzać, że Unia Europejska powinna robić dużo w dużych sprawach, a mało w małych sprawach. I racja. Podobnie powinno być w państwach członkowskich. Powinny być silne i zdecydowane w dużych sprawach i bardziej pobłażliwe, wręcz „rodzicielskie” w małych.

Znakomita większość firm istniejących w Polsce to najmniejsze formy, to mikroprzedsiębiorstwa – a więc takie, które zatrudniają poniżej dziesięciu osób. Ci, którzy podejmują się prowadzenia własnej działalności gospodarczej, nie robią tego, licząc na pomoc ze strony państwa w postaci specjalnych zachęt, ulg, zwolnień, dotacji, czy jakichkolwiek innych form preferencyjnego traktowania. Po prostu odkryli swoje miejsce na rynku, dostrzegli szansę na utrzymanie siebie i swoich rodzin i tyle. To im starcza. Odciążają więc tym samym swoją przedsiębiorczością państwo, które nie musi na nich łożyć miliardów, choćby w formie pomocy czy zasiłków. W zamian nie oczekują wiele, w zasadzie nic. No, może świętego spokoju.

Państwo powinno być przyjazne obywatelom i przedsiębiorcom, mieć stabilne prawo oraz przejrzyste procedury. Nasza rzeczywistość daleka jest jednak od tego ideału. Dlatego lista zarzutów przedsiębiorców wobec państwa, i to bez

względu na władzę, jest niemal bez końca długa. Gąszcz rozbudowanych, nieprecyzyjnych i na dodatek często sprzecznych ze sobą przepisów. Uciążliwe kontrole, które kończą się zazwyczaj dotkliwymi karami, choć wystarczyłyby rekomendacje, co do zmiany sposobu postępowania. Opieszałość Ministerstwa Finansów w rozstrzyganiu wątpliwości podatkowych i wydawaniu interpretacji ogólnych, a do tego niezapisana nigdzie „zasada domniemania winy przedsiębiorcy”. W tej sytuacji stwierdzenie „jak się ma pieniądze, to przecież skądś się je ma” robi swoje! Tak więc jeśli masz pieniądze, to zapewne jesteś złodziejem i oszustem, tyle tylko, że jeszcze nie wpadłeś. Ale „przyjdzie kryska na Matyska”, uważają urzędnicy i ciągle czyhają na błąd podatnika. Najlepiej małego, bo z dużym to zaraz kłopot. Mają swoich ekspertów, prawników, doradców podatkowych.... Sprawy się ciągną i ciągną. Bezpieczniej więc dobrać się do skóry małej firmie. To bułka z masłem.

Tak, niemal każdy w Polsce podpisze się pod stwierdzeniem, że mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy podlegają nieproporcjonalnym obciążeniom regulacyjnym, administracyjnym i finansowym wobec dużych firm. Deklaracje takie to jednak za mało. Potrzebna jest radykalna zmiana filozofii działania całego aparatu państwowego w stosunku do prowadzących działalność gospodarczą. Choćby po to, aby zbliżyć się na przykład do o wiele bardziej skutecznego, a przecież mniej opresyjnego modelu anglosaskiego.

Na początek wystarczyłoby, gdyby państwo zaczęło kierować się wobec przedsiębiorców prostą zasadą „po pierwsze nie szkodzić”, czyli nie przeszkadzać, nie wtrącać się, nie ingerować, nie kontrolować, nie insynuować. Przynajmniej tak długo, jak nie jest to rzeczywiście i absolutnie konieczne. To oczywiste. Tylko tyle więc i aż tyle! W przeciwnym razie będziemy w Polsce musieli stawiać w przyszłości pomniki nie tylko bohaterom i wielkim ludziom, ale też nieznanym przedsiębiorcom, którzy w ciszy i zapomnieniu, najczęściej anonimowo, giną w starciach nie tylko z rynkiem, na którym działają, ale i... z państwem. ■

*Adam Szejnfeld*  
*Posel do Parlamentu Europejskiego*

# Brexit okiem polskich przedsiębiorców

**Polskie firmy z niepokojem spoglądają na rozgrywające się na Wyspach wydarzenia związane z finalizacją procesu brexitu. Niemal 30 proc. z nich obawia się zmiany charakteru relacji handlowych po wyjściu Wielkiej Brytanii z UE. Przeszło 25 proc. właścicieli firm odczuwa natomiast strach związany z niepewnością na całym rynku europejskim.**

Jerzy Dąbrowski

Wielka Brytania to dla Polski istotny partner handlowy. W 2017 r. znalazła się ona na liście 5 najważniejszych rynków eksportowych, obok takich państw jak: Niemcy, Czechy, Francja oraz Włochy – wynika z danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Już wkrótce, w marcu 2019 r., oficjalnie przestanie być ona krajem członkowskim Unii Europejskiej. Będzie miało to wpływ na działalność polskich przedsiębiorców prowadzących wymianę handlową z Wielką Brytanią. Dokładny plan przebiegu wyjścia wciąż nie jest znany. Powoduje to niepokój wśród przedsiębiorców. Związany jest on w znacznej mierze ze zmianą polityki handlowej w całej UE, której obawia się 20 proc. firm. Niezwykle istotną kwestią pozostaje także destabilizacja kursu euro, którą wskazało 15 proc. badanych w najnowszej fali Bibby MSP Index.

To jaki brexit będzie miał wpływ na poszczególne branże polskiej gospodarki będzie zależać od tego jaki ostatecznie przyjmie kształt.

Według analityków Oxford Economics twardy brexit, czyli opuszczenie UE przez Wielką Brytanię bez wypracowania porozumienia, będzie kosztował Polskę 0,8 procent PKB, czyli ok. 18 mld zł.

Przy takim scenariuszu zmiany prawdopodobnie najbardziej odczują przedsiębiorcy np. z branży transportowej, dla których brytyjski rynek odgrywa istotną rolę. Warto pamiętać, że w ekonomii jakakolwiek zmiana warunków stwarza za-

równy szanse jak i zagrożenia, a efekt końcowy zależy od reakcji na nową rzeczywistość.

Warto pamiętać, że decyzja o brexicie spowodowała wejście w przejściową recesję oraz deprecjację funta obniżając jego siłę nabywczą poza Wielką Brytanią. Biorąc pod uwagę silne uzależnienie brytyjskiego rynku od importu żywności można spodziewać się szukania przez jego uczestników tańszych dostawców. Jest to szansa dla polskich firm z tego sektora. Przedsiębiorcy już teraz mogą zabezpieczyć się przed negatywnymi konsekwencjami brexitu dla prowadzonych przez nich biznesów. Pomocne mogą być zewnętrzne firmy dorad-

cze. Dzięki nim przedsiębiorca otrzyma wsparcie w zakresie weryfikacji prawa i lokalnych zwyczajów handlowych oraz ochronę przed wahaniami kursów walutowych. Przedsiębiorcy rozpoczynający działalność zagraniczną z pewnością otrzymują ogrom nowych możliwości oraz szans. Należy mieć jednak świadomość tego, że wiąże się

to również z wieloma zagrożeniami. Dlatego dobrze zadbać o odpowiednie zabezpieczenie finansowe.

Warto dodać, że na początku września Ministerstwo Spraw Zagranicznych oraz Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii przygotowały czterostronicową broszurę ostrzegającą przed najważniejszymi konsekwencjami wyjścia W. Brytanii z UE. Uruchomiono także specjalne adresy mailowe dla firm, które mają pytania dotyczące brexitu. ■



# Vademecum Przedsiębiorcy

## Akredytacja w branży transportowej



Andrzej Kolasa

**We współczesnym świecie transport jest nieodzownie związany ze sposobem funkcjonowania człowieka. Odnosi się to zarówno do przemieszczania ludzi, jak i transportowania przez nich towarów. Transport jest istotnym elementem gospodarki każdego kraju poprzez umożliwianie obrotu towarowego, a tym samym wpływa na rozwój i dynamikę produkcji podmiotów gospodarczych, co w konsekwencji przekłada się na budowanie i zwiększanie dochodu narodowego.**

Warto też zwrócić uwagę na jeden z dystynktywnych elementów branży transportowej jakim jest jej wpływ na zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa oraz przyjaznego oddziaływania na środowisko, w którym żyjemy.

Unia Europejska, uwzględniając powyższe, wprowadziła Rozporządzenie PEIR (WE) nr 765/2008, które ustanawia wymagania w zakresie akredytacji i nadzoru rynku odnoszące się do warunków wprowadzania produktów do obrotu. W praktyce oznacza to, że spełnienie odpowiednich norm, ocena zgodności oraz akredytacja są sprawdzonymi i uznanymi narzędziami pozwalającymi zapobiegać zagrożeniom związanym z bezpieczeństwem w transporcie oraz z emisją zanieczyszczeń do środowiska. Dlatego też, producenci oraz regulatorzy wykorzystują niezależne podmioty (strony trzecie), tak zwane „jednostki oceniające zgodność”, do działań związanych ze sprawdzeniem, czy produkty uczestniczące w transporcie lądowym, morskim oraz powietrznym spełniają określone normy, zanim zostaną wprowadzone do obrotu.

Jednym z obszarów wykorzystania akredytacji w branży transportowej jest udział jednostek notyfikowanych w ocenie zgodności z zasadniczymi wymaganiami dotyczącymi interoperacyjności systemu kolei, podsystemy i składniki interoperacyjności systemu w transporcie kolejowym, zgodnie z dyrektywą PEIR (WE) nr 2008/57/WE w sprawie interoperacyjności systemu kolei we Wspólnocie, która to dyrektywa została implementowana do prawa polskiego ustawą z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym. W związku z tym, że decyzją PEIR (WE) nr 768/2008/WE w sprawie ram dotyczących wprowadzania produktów do obrotu, uchylająca decyzję Rady 93/465/EWG, wskazuje akredytację jako podstawowe narzędzie do weryfikacji kompetencji jednostek notyfikowanych oceniających zgodność, w Polsce posiadanie akredytacji przez te jednostki jest podstawowym warunkiem uzyskania autoryzacji i notyfikacji do prowadzenia oceny zgodności w obszarze interoperacyjności kolei, w zakresie odpowiadającym posiadanej akredytacji. Takie zaufanie do akredytacji wynika z faktu, że akredytowane jednostki posiadają potwierdzoną, przez niezależną trzecią stronę (jednostkę akredytującą), zdolność techniczną do prawidłowego wykonania powierzonych im zadań.

Drugim obszarem, branży transportowej w którym akredytacja wykorzystywana jest do zapewnienia spełnienia wymagań prawnych jest sektor motoryzacyjny. Zgodnie z obecnie obowiązującymi przepisami Unii europejskiej i krajowymi (dyrektywa (WE) 2007/46/WE, rozporządzenie (UE) 167/2013 i 168/2013 oraz ustawa – Prawo o ruchu drogowym), dotyczącymi badań homologacyjnych pojazdów silnikowych i ich przyczep oraz przedmiotów wyposażenia i ich części, okazuje się, że akredytacja jednostek uprawnionych do badań homologacyjnych (służb technicznych) staje się wsparciem dla organu udzielającego homologacji. Jako użytkownicy, konsumenci, oraz obywatele nie jesteśmy w stanie sami sprawdzać wszystkiego i musimy się opierać na pewnych wzorcach oraz zapewnieniach. Wiedząc, że ten produkt lub urządzenie, zostało ocenione lub przebadane przez akredytowaną jednostkę oceniającą zgodność lub uprawnioną do badań homologacyjnych, możemy mieć pewność, że określone produkty, oraz badania gwarantują spełnienie najwyższych wymagań i standardów w zakresie bezpieczeństwa.

Kompleksowość relacji w ramach globalnej wymiany handlowej ukazuje, że udział jednostek akredytujących m.in. w branży transportowej stał się międzynarodowo uznanym sposobem niezależnego potwierdzania kompetencji jednostek oceniających zgodność, ich bezstronności, stosowanych przez nie działań technicznych, ale też sposobem budowania i umacniania zaufania do wyników badań i inspekcji, certyfikowanych wyrobów i usług, kompetencji certyfikowanych osób czy też certyfikowanych systemów zarządzania. Wielostronne porozumienia zawierane w ramach organizacji międzynarodowych (EA MLA, IAF MLA i ILAC MRA) gwarantują, że akredytowane wyniki badań, czy certyfikaty wydane przez akredytowane jednostki, są uznawane na całym świecie, przyczyniając się do unifikacji oferowanych towarów i usług na poszczególnych rynkach docelowych. ■

*Autor jest Zastępcą Dyrektora  
Polskiego Centrum Akredytacji*





# Twardy brexit zwiększa ryzyko bankructw przedsiębiorstw

**Brexit bez osiągnięcia porozumienia między Wielką Brytanią a Unią Europejską miałby negatywny wpływ na gospodarkę zarówno Zjednoczonego Królestwa, jak i krajów UE. W krótkim okresie należy spodziewać się wzrostu inflacji, zmniejszenia PKB oraz trudności w wymianie handlowej. Perturbacje w większym stopniu dotknęłyby Wielką Brytanię.**

Paweł Szczepankowski

Według prognoz tzw. „no deal Brexit” oznaczałyby o 14 proc. większe ryzyko upadłości firm w Wielkiej Brytanii, w porównaniu z opuszczeniem UE z zachowaniem okresu przejściowego. Kraje wspólnoty, których gospodarki najboleśniej odczują opuszczenie Unii przez Wielką Brytanię bez porozumienia to Irlandia, Belgia, Holandia oraz Dania.

## Powrót do cel

Opuszczenie UE przez Wielką Brytanię bez porozumienia, oznaczałoby koniec wolnego przepływu towarów, usług, kapitału i ludzi między Zjednoczonym Królestwem a krajami Wspólnoty. Koszty gospodarcze poniosłaby głównie Wielka Brytania, głównie poprzez dużo niższy wzrost gospodarczy w latach 2019 i 2020. Negatywne skutki odczułyby również kraje Unii, jednak w znacznie mniejszym stopniu.

Efektom tzw. twardego wyjścia Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej, byłby powrót do wymiany handlowej według zasad Światowej Organizacji Handlu i konieczność stosowania cł na import i eksport. Eksport towarów do krajów UE, który stanowi 48 proc. eksportu Wielkiej Brytanii, byłby obłożony cłem 5,7 proc., natomiast cło na towary eksportowane do Wielkiej Brytanii z UE (16 proc. całego eksportu poza UE) wyniosłoby 4,3 proc.

Brak porozumienia i tzw. „no deal Brexit” jest jeszcze większym zagrożeniem dla sektora usług, który stanowi 31 proc. wymiany handlowej między Wielką Brytanią a UE.

## Mniejsze PKB, spadek inwestycji...

Wyjście Wielkiej Brytanii z UE bez porozumienia niewątpliwie będzie miało negatywny wpływ na wzrost PKB. Do końca 2020 r. PKB Wielkiej Brytanii może być o ponad 2 proc. niższe, niż w wypadku brexitu na uzgodnionych warunkach. Wyższa inflacja negatywnie wpłynie na konsumpcję prywatną, która ma największy wpływ na PKB Zjednoczonego Królestwa. Niepewność co do warunków brexitu negatywnie wpływa także na inwestycje w Wielkiej Brytanii, do końca 2020 r. przewidujemy spadek inwestycji aż o 7 proc.

Jednocześnie analitycy przewidują, że negatywne skutki zostaną złagodzone przez wzrost wydatków rządowych – potencjalnie wspieranych przez pieniądze z unijnego porozumienia rozwodowego – i poluzowanie polityki pieniężnej.

## ... i więcej bankructw w całym regionie

Twardy brexit zwiększy także odsetek upadłości firm w regionie. Skala bankructw w Wielkiej Brytanii może być o 14 proc. wyższa w przypadku twardego brexitu, niż przy płynnym wyjściu z UE. Cła na eksport towarów i usług będą miały wpływ na zyski przedsiębiorstw, a cła na towary importowane zwiększą inflację w kraju. Wyższa inflacja i słaby funt ograniczy wydatki konsumpcyjne, jednocześnie nieznacznie wzrośnie bezrobocie, co przyczyni się do wzrostu niewypłacalności w sektorze detalicznym i hotelarskim.

Niższe zyski i spadek inwestycji spowodują spadek produkcji przemysłowej o 2 proc. w 2019 r. Sektor produkcji, stanowi jedynie 10 proc. PKB, jednak odpowiada jednocześnie aż za połowę eksportu Wielkiej Brytanii, co czyni go szczególnie podatnym na potencjalne ograniczenia. Niewypłacalność i bankructwa dotknęłyby również sektor motoryzacyjny, producentów żywności i napojów oraz chemiczny.

W przypadku krajów UE prognozy dotyczące niewypłacalności są łagodniejsze. Zagrożone bankructwem będą głównie firmy w Irlandii, skąd 11 proc. eksportu trafia do Wielkiej Brytanii. Przede wszystkim chodzi o szeroko pojęty sektor produkcyjny, z którego aż 44 proc. produkcji trafia na eksport do UK, oraz branżę spożywczą. Upadłość irlandzkich firm może być większa o 4 proc.

Bankructwa dotknęłyby również firmy w Holandii i Belgii, gdzie zagrożonych upadkiem w przypadku twardego brexitu jest 1,5 proc. więcej firm. Prawdopodobieństwo bankructwa jest o 1 proc. większe w przypadku firm w Danii oraz Portugalii. Brak porozumienia może również spowodować dodatkowy 1 proc. upadłości firm w Niemczech w 2019 i 2020 r.

W przypadku pozostałych krajów UE, wpływ twardego brexitu na niewypłacalność firm jest prognozowany na poziomie poniżej 0,5 proc. ■



# Programy motywacyjne w MŚP? To działa!



Katarzyna Gawron

**W korporacjach od dawna trwa walka o zaangażowanie i wysoką motywację każdego pracownika. Postawy pracowników, którzy oczekują coraz wyższych pensji, a benefity oferowane przez pracodawców np. pakiety medyczne czy sportowe stanowią już standard, zaczynają również uwidaczniać się w sektorze MŚP. Przedsiębiorcy muszą znaleźć sposób na to, aby zatrzymać fachowców w swojej firmie, bo zmotywowani i lojalni pracownicy to droga do sukcesu ich przedsiębiorstwa.**

Fluktuacja pracowników od lat utrzymuje się na wysokim poziomie. W pierwszej połowie 2018 r. aż 1/4 Polaków zmieniła pracę. Wśród najczęstszych powodów wymieniany jest brak możliwości rozwoju, brak docenienia, zła atmosfera pracy czy też brak motywacji.

Nie dziwne więc, że polscy przedsiębiorcy, także ci będący przedstawicielami mikro-, małych i średnich firm, rozumieją sens motywowania kadr. Z badań wynika, że aż 79 proc. przedsiębiorców sektora MŚP zdaje sobie sprawę, że jest to istotny element ich codziennej działalności. A korzyści płynące z programów motywacyjnych są ogromne. To nie tylko wzrost zadowolenia oraz większa efektywność i lojalność zatrudnionych pracowników (odpowiednio 28 proc. i 27 proc. wskazań), ale także sposób na pozyskanie nowych pracowników (23 proc. wskazań) oraz zwiększenie rozpoznawalności marki pracodawcy (20 proc.).

## Benefity – oczekiwania kontra rzeczywistość

Co ciekawe spojrzenie na motywację i zapewnienie pracownikom odpowiednich benefitów to obszar, w którym oczekiwania i rzeczywistość mocno się różnią. Oferowane przez pracodawców korzyści nie są bowiem tymi, których oczekują pracownicy. Przykładowo według danych Hays Poland najczęściej oferowanym benefitem jest pakiet podstawowej opieki zdrowotnej (73 proc. wskazań), który jest preferowanym rozwiązaniem przez zaledwie 19 proc. pracowników. Ci znacznie chętniej widzieliby w swoich dodatkach socjalnych rozszerzony pakiet opieki zdrowotnej, elastyczne godziny pracy, czy też dofinansowanie posiłków. Jak więc widać pracownicy przede wszystkim oczekują zapewnienia im takich warunków pracy, które wpłyną na ich rozwój, zdrowie i komfort życia.

## Benefity na zdrowie!

To nie powinno zaskakiwać jeśli spojrzysz na dane statystyczne. Według ZUS, Polacy w 2017 r., spędzili na L4 – 229 mln dni! Te liczby nie pozostają bez znaczenia dla pracodawców. Straty finansowe, dezorganizacja w firmie,

dodatkowe koszty – choroba pracownika w sektorze MŚP to poważne konsekwencje. Dlatego o zdrowie i dobre samopoczucie w miejscu pracy warto szczególnie zadbać.

Na przykład poprzez proste do wprowadzenia i atrakcyjne z punktu widzenia pracowników karty lunchowe Edenred. Badania pracuj.pl potwierdzają, że wspólne spożywanie posiłków wpływa pozytywnie na atmosferę w miejscu pracy. Dodatkowo zdrowe odżywianie może korzystnie wpłynąć na samopoczucie i odporność pracowników, a tym samym zmniejszyć ich absencję w miejscu pracy. A to oznacza dla firmy znaczne oszczędności. Według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), regularne posiłki podnoszą wydajność pracowników aż o 20 proc. i zmniejszają absencję o 27 proc! Tymczasem na dofinansowanie posiłków decyduje się zaledwie 19 proc. pracodawców. Czas to zmienić!

## Postaw na proste i sprawdzone rozwiązania

Wprowadzenie kart lunchowych (żywieniowych) Edenred to korzyści zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Karty są akceptowalne w całej Polsce, w punktach takich jak m.in. restauracje, bary szybkiej obsługi czy stołówki firmowe. Można je zasilić dowolną kwotą, którą pracownik może wykorzystać w odpowiednim dla siebie miejscu i czasie. Dodatkowo karty zapewniają realne oszczędności pracodawcom. Pozwalają zaoszczędzić nawet do 462 zł na jednego pracownika rocznie. Nie wspominając o korzyściach niematerialnych, które zyskuje firma dzięki zmotywowanym, zdrowym i zadowolonym pracownikom. ■

*Autorka: Marketing Manager Edenred Polska  
katarzyna.gawron@edenred.com*



# Jak prowadzi się firmę w Wielkiej Brytanii?



Agnieszka Moryc

**Przedsiębiorcy, którzy kiedykolwiek prowadzili firmę w Polsce, a później przenieśli się do Wielkiej Brytanii chójralnie deklarują, że do Polski już nie powrócą. Niższe obciążenia fiskalne i niższe składki ubezpieczeń społecznym niewątpliwie przemawiają za Wielką Brytanią, ale słowem klucz jest tu... biurokracja, której w brytyjskim systemie próżno szukać.**

Badania przeprowadzone przez Admiral Tax w 2017 r., w którym pytaliśmy Polaków, którzy zdecydowali się na założenie firmy za granicą co ich do tego skłoniło, pokazały jednoznacznie, że głównym powodem był „niższy poziom biurokracji i przejrzyste prawodawstwo” (58,7 proc. wskazań). Polacy są wyraźnie zmęczeni prowadzeniem firm w warunkach polskich, gdzie są niejednokrotnie traktowani jak potencjalni przestępcy. Podejście brytyjskiego rządu jest zgoła inne – z założenia przedsiębiorca to ktoś, komu należy pomagać i wspierać. Płaci przecież podatki, daje pracę innym, a zatem warto zapewniać mu jak najlepsze warunki. Podczas, gdy w Polsce wcale niełatwym może okazać się prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej, a założenie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością to sport dla wytrawnych niemal graczy, to z prowadzeniem brytyjskiej spółki limited z łatwością poradzi sobie każda osoba pełnoletnia.

## Łatwiej już na starcie

Spółkę limited zakładamy online. Dane, o które jesteśmy proszeni nie wykraczają poza dane osobowe osoby dyrektora lub dyrektorów nowej spółki, adresu i nazwy firmy. Będą one widnieć w rejestrze online Companies House. Można je także łatwo aktualizować. Kapitał początkowy – inaczej niż w przypadku spółki z.o.o. – nie musi być wpłacony i może

zostać jedynie zadeklarowany. To znacząco ułatwia start nowym firmom.

W trakcie rejestracji ma potrzeby udawania się do jakiegokolwiek urzędu. Co więcej, nawet gdy chcielibyśmy to zrobić, mogłoby się okazać to trudne. Urzędnicy szanują nasz czas i wszelkiej pomocy udzielą przez telefon. Na spotkanie może się udać celem uzyskania pomocy w przygotowaniu rozliczeń, deklaracji podatkowych – nie istnieje bowiem obowiązek zatrudniania wykwalifikowanej księgowej do



prowadzenia ksiąg rachunkowych. To kwestia wyboru przedsiębiorcy. Nie ma też konieczności, by właściciel sprawował funkcję dyrektora spółki – może on pozostać osobą decyzyjną bez formalnego reprezentowania firmy.

### Obowiązki to minimalne obciążenie

Nie jeden z nas odczuł na własnej skórze nieprzyjemny dreszczyk, gdy nagle okazuje się, że oto zbliża się termin płatności składek ZUS lub podatków, a zator pieniężny może nam skutecznie opóźnić uregulowanie miesięcznej należności. W Polsce konsekwencje mogą być tego spore, ale w Wielkiej Brytanii, gdzie zarówno ilość obowiązków wynikających z prowadzenia firmy, jak i podejście do kwestii regulowania zobowiązań jest inna, nie spędza to snu z powiek osób zarządzających firmami.

Podstawowym obowiązkiem dyrektora spółki jest rozliczenie spółki po każdym roku działalności. Na dokonanie rozliczenia mamy tu jednak zdecydowanie więcej czasu niż umożliwia to prawo w Polsce, bo aż dziewięć miesięcy. Sprawozdanie dotyczące CIT składa się na około 11-stronicowym formularzu CT600 i sprowadza się ono głównie do podania przychodów, kosztów i poziomu zysku oraz podstawowych

danych o firmie. Rozliczenia są dostępne publicznie. Rok podatkowy właściwy dla osób prawnych jest zależny od daty założenia spółki i trwa 12 miesięcy. Przykładowo, zakładając firmę 25 sierpnia 2019 r., rok podatkowy zakończymy 24 sierpnia 2020 r. i od tego momentu mamy jeszcze dziewięć miesięcy na złożenie sprawozdania. Dyrektor nie ma obowiązku składania innych sprawozdań.

### Rozliczenie VAT

VAT rozliczany jest w Wielkiej Brytanii z reguły kwartalnie, choć jest możliwość składania również deklaracji jedynie raz do roku, jeśli przedsiębiorca ma mały obrót lub deklaracji miesięcznych, jeśli obroty są duże i sam przedsiębiorca chce rozliczać VAT miesięcznie. Jeśli spółka jest zarejestrowana do VAT, a jest to obowiązkowe po przekroczeniu sprzedaży na poziomie 85.000 GBP do Wielkiej Brytanii (czyli sprzedaż poza UK nie jest brana pod uwagę) to jego kwartalna deklaracja przypominać będzie zbiorcze zestawienie VAT zapłaconego, pobranego i różnice tychże. Płatność dokonywana jest online przy okazji deklaracji. Zwrot na konto bankowe jest w zaledwie kilka dni.

### Składki na ubezpieczenie społeczne

Składki na ubezpieczenie społeczne pracowników i dyrektora spółki płatne są z dołu i można zapłacić je rocznie, półrocznie, kwartalnie, miesięcznie lub tygodniowo. Tu wybór należy do przedsiębiorcy. Deklarację wypełnia się online, a płatności dokonuje się bezpośrednio w trakcie składaniu deklaracji, np. kartą. Wysokość składek jest znacząco niższa niż w Polsce.

Rok podatkowy osób fizycznych dla rozliczenia PIT zamyka się w okresie od kwietnia do kwietnia roku kolejnego. Pracownicy nie muszą składać żadnych deklaracji PIT, robi to za niego pracodawca, a pracownik otrzymuje tylko roczne podsumowanie zarobków i składek tzw. formularz P60. Złożenie deklaracji możliwe jest także za lata wstecz.

Wszystkie zobowiązania możemy wypełnić sami, z pomocą urzędników lub za pośrednictwem agenta – czyli firmy księ-





gowej. Urzędnicy mają obowiązek pomagać w wypełnieniu zobowiązań przez przedsiębiorcę, a w razie błędów – edukowania. Całość operacji związanych ze sprawozdawczością czy podatkami jest obsługiwana wyłącznie online. Instrukcje, artykuły i informacje pisane są tzw. simple English, który umożliwia łatwe zrozumienie i wykonanie zalecenia.

Ponieważ praktycznie żadna spółka LTD nie rozlicza się miesięcznie, to z naszego doświadczenia mogę powiedzieć, iż gdy po upływie roku zbliża się termin rozliczenia, niejednokrotnie klienci często w popłochu poszukują starych faktur, rachunków i dowodów sprzedaży. Łatwo zapomnieć o zobowiązaniach, gdy są one tak minimalne.

### Czynny żal po angielsku

W polskim prawie obowiązuje pojęcie czynnego żalu, który jest stanowi jedyny ratunek dla przedsiębiorcy, gdy ten popełni błąd i nie opłacając zobowiązań w terminie lub wnosząc zobowiązania w niewłaściwej wysokości. Co istotne, w Polsce samo wyrażenie czynnego żalu, czyli istotnych okoliczności mających wpływ na daną pomyłkę, może nie uchronić przedsiębiorcy przed karą.

W Wielkiej Brytanii pojęcie czynnego żalu nie istnieje. Pomyłka jest czymś, co się zdarzyć może i się zdarza. Każdą pomyłkę można łatwo poprawić, a w przypadku gdy to urzędnik zauważy nasz błąd czy zaniedbanie, domniemuje dobrą wolę i chcąc okazać pomoc przedsiębiorcy zaproponuje szereg możliwości zminimalizowania szans na ponowne zrobienie błędu w przyszłości. Nie jest mi wiadome, by istniał limit błędów, jakie może popełnić przedsiębiorca. Duża ilość błędów popełnianych przez wiele podmiotów zawsze skłania brytyjskiego ustawodawcę do upraszczania procedury lub określenia mniejszych wymogów.

Dodatkowo Brytyjczycy bardzo liberalnie podchodzą na przykład do rodzajów kosztów prowadzenia działalności, co jest częstym powodem kwestionowania w firmach prowadzonych w Polsce. W Wielkiej Brytanii nie trzeba udowadniać, że dany koszt przełożył się w sposób bezpośredni na przychód firmy. Skoro przedsiębiorca ponosi koszt – jest on konieczny.

REKLAMA



**Ekspresowe  
finansowanie faktur**

**w 15 minut**



**SKORZYSTAJ**

### Kontrole urzędowe?

Kontrole skarbowe w Polsce owiane są bardzo złą sławą, a przykład żarówki, mechanika i pań urzędniczek z Urzędu Skarbowego w Bartoszycach wcale nie wydaje się incydentalnym przypadkiem na tle tego, co może spotkać przedsiębiorcę w Polsce. Gdyby opowiedzieć o tym brytyjskiemu przedsiębiorcy – po prostu by tego nie zrozumiał.

W mojej blisko 20-letniej karierze w prowadzeniu firm w Wielkiej Brytanii ani razu nie spotkałam się z pojęciem niespodziewanej kontroli skarbowej lub kontroli innego organu regulacyjnego, nie byłam kontrolowana i nie znam przypadku takich kontroli, które przypominałyby te w Polsce. Składane sprawozdania i deklaracje są weryfikowane na bieżąco i może się zdarzyć, że urzędnik zadzwoni lub napisze maila z pytaniem w jakiejś sprawie – głównie by wyjaśnić coś, co jest dla niego niezrozumiałe lub zwrócić uwagę na pomyłkę. System brytyjski zawsze domniemuje dobre intencje u przedsiębiorców i powodów szuka w niewiedzy, a wtedy stawia na edukację. Jeśli w czasie weryfikacji jakiegokolwiek deklaracji okaże się, że podatnik popełnił błąd lub serię błędów, które wskazują na to, że jakaś deklaracja jest przez niego błędnie wypełniana, może być poproszony o spotkanie w celu wyjaśnienia. Takie spotkanie jest zawsze umawiane z wyprzedzeniem i w terminie, który odpowiada przedsiębiorcy.

### „Żałuję, że tak późno”

W 2019 r. planujemy powtórzyć badanie dotyczące polskich przedsiębiorców. Tym razem chcemy wnikliwiej pytać o istotne różnice, jakie odczuwają przedsiębiorcy w stosunku do sposobu funkcjonowania w różnych jurysdykcjach, gdy chodzi o prowadzenie firmy. Już teraz pierwsze przecieki z wywiadów mówią, że duża część właścicieli spółek limited w Wielkiej Brytanii żałuje, że zwlekała z założeniem spółki tak długo. ■

*Autorka jest Dyrektorem Zarządzającym Admiral Tax*

# Jak pracownicy kradną w pracy



Kamila Gutowski

**Kradzież w miejscu pracy – niemal w każdej firmie pracownicy dopuszczają się nadużyć. Niezabezpieczone dokumenty, bazy danych, a także „darmowe” długopisy oraz papier – oto najczęstsze przewinienia. Korporacyjni oszuści stanowią poważny problem, z którym zmagają się coraz więcej przedsiębiorstw, jednak niewielu pracodawców wie, jak poradzić sobie z tym problemem.**

Dostępne materiały biurowe, nierzadko wykorzystywane przez pracowników w celach prywatnych, zaliczane są do jednych z najpowszechniejszych nadużyć w miejscu pracy. Bardzo często osoby zatrudnione ulegają okazji wynosząc drobniagowe przedmioty z biura, bądź drukując nagminnie prywatne dokumenty, nie do końca zdając sobie sprawę z powagi własnego czynu – przecież to tylko długopisy oraz zwykła kartka papieru, którą jednak opłacił pracodawca.

Wszyscy pracownicy, którzy choć raz dopuścili się kradzieży w pracy, traktują ten postępek jako naturalną rzecz, którą robią wszyscy. Dodatkowo jest to dla nich niejako rodzaj rekompensaty za niskie wynagrodzenie, bądź za niewłaściwe w ich ocenie zachowania przełożonych. Skoro przybory biurowe traktowane są jako dobro wspólne, to są one dla wszystkich, więc również dla mnie i wezmę kilka długopisów do domu, których akurat potrzebuję. Żaden z pracowników nie zdaje sobie sprawy z tego, że działa na niekorzyść swojego pracodawcy, a zabranie nawet zwykłego długopisu traktowana jest jako regularna kradzież.

## Kradzież czasu

Surfowanie po Internecie w godzinach pracy w celach prywatnych zaliczane jest do kolejnego zjawiska anomalii pracowniczej. Sprawdzanie kont społecznościowych, prowadzenie konwersacji ze znajomymi czy też sprawdzanie newsów i plotek pochłania czas, w którym pracownik powinien wypełniać swoje obowiązki. W konsekwencji osoba zatrudniona zamiast skupić się na pracy nie nadąża za bieżącymi zadaniami, przez co najczęściej musi zostać „po godzinach”, za które zapłaci pracodawca.

W związku z powszechnie powtarzającym się zjawiskiem jakim jest „kradzież czasu” nasza agencja skróciła dzienny czas pracy do 7 godzin, zachowując równocześnie wynagrodzenie proponowane osobom zatrudnionym w wymiarze standardowych 8 godzin. Dzięki temu wśród pracowników zauważyliśmy wyższą motywację do pracy i przede wszystkim lepszą wydajność. Ze względu na konieczność wypełnienia swoich obowiązków w ciągu 7 godzin pracownicy nie marnują czasu na zbędne czynności. Natomiast w nowym roku poważnie rozważamy decyzję o zmniejszeniu czasu

pracy nawet do 6 godzin dziennie, by w jeszcze większym stopniu zwiększyć ich wydajność.

## Cenne bazy danych

Niestety pomimo panującej powszechnie w przedsiębiorstwach zasady poufności danych i zachowania tajemnicy służbowej wielu pracowników w przypadku zmiany dotychczasowego miejsca pracy wykorzystuje zebrane dokumenty oraz bazy danych posługując się nimi w przyszłości. Dzieląc się cudzymi informacjami narażają nie tylko uprzednią firmę na działania nieuczciwej konkurencji, ale również naruszają obowiązki pracownicze, ponosząc tym samym odpowiedzialność za szkodę jaką ponosi pracodawca na skutek nieprzestrzegania, bądź naruszenia tajemnicy. Innymi słowy, to ciężkie naruszenie obowiązków należących do osoby zatrudnionej, w związku z czym może decydować również o natychmiastowym rozwiązaniu umowy o pracę.

Mimo że problem kradzieży w firmie jest znany w wielu przedsiębiorstwach, a wręcz istnieje na nie powszechne społeczne przyzwolenie, wielu pracodawców nie wie, jak z tym walczyć i w związku z tym ostatecznie nic nie robi z problemem. A jak pokazują badania, z roku na rok coraz większa liczba pracowników dopuszcza się kradzieży. ■

*Autorka jest współwłaścicielką agencji pracy tymczasowej Skills Net*

REKLAMA



[www.biznes2biznes.com](http://www.biznes2biznes.com)

# Co czwarta złotówka z zaległych należności przepada

**Dwie na trzy firmy czekające ponad 60 dni na płatność od partnera biznesowego, nie dostają całości należności. Średnio tracą co czwartą złotówkę z przeterminowanej kwoty. Co dziesiątej z poszkodowanych firm zdarza się nie odzyskać nic.**

Sławomir Grzelczak

Kilkumiesięczne oczekiwanie na płatność od kontrahenta kończy się szczęśliwie tylko dla co trzeciej firmy. Całość należności, opóźnianej przez ponad 60 dni, uzyskuje około 37 proc. przedsiębiorstw. Zdecydowana większość dostaje za swoje usługi czy towary tylko część zapłaty, a zdarza się także, że nic.

Wśród zgłaszających problemy z odzyskaniem całości należności przeciętnie nie udaje się odzyskać 27 proc. – wynika z badania\* przeprowadzonego na zlecenie BIG InfoMonitor wśród 500 mikro, małych i średnich firm.

## Ile tracą firmy?

Najwięcej, bo ponad jedna czwarta przedsiębiorstw notujących straty z powodu braku płatności za dostarczone towary, czy zrealizowane usługi, wskazuje, że nie odzyskuje do 5 proc. należnych im pieniędzy. Jednak kolejne 20 proc. traci już ok. 10 proc. należności, a co szósta firma (18 proc.) nie dostaje między 11 a 20 proc. z oczekiwanej sumy. Na tym jednak nie koniec, bo co piątemu przedsiębiorstwu nie wpływa na konto od 21 do 80 proc. należności. Jedna na dziesięć firm, którym nie udaje się ściągnąć zapłaty, traci ponad 80 proc. lub wszystko.

Nie ma wątpliwości, że nie są to statystyki napawające optymizmem i pozwalające myśleć, że jeśli kontrahent przeciąga płatność przez dwa miesiące, to nic wielkiego się nie dzieje i z pewnością za chwilę wszystko ureguluje. Praktyka pokazuje, że niestety tak nie jest i większość firm po upływie dwóch miesięcy od terminu płatności nie otrzyma całej sumy należności.

Dlatego na pewno nie warto czekać z założonymi rękami. Inne badania pokazują jednak, że niemal 90 proc. firm, których kontrahenci nie płacą, boi się reagować. Chęć do działania odbiera im obawa o utratę kolejnych potencjalnych zamówień. Jednak firmy, które upominają się o należność nadal utrzymują dobre relacje z 80 proc. partnerów biznesowych, a zapewne też egzekwują swoje należności.

W IV kwartale minionego roku na brak uregulowania płatności przez kontrahenta przez okres przekraczający 60 dni od

wyznaczonego terminu wskazało 54 proc. firm. To o 4 proc. więcej niż w poprzednim kwartale i najwięcej w ciągu ostatnich dwóch lat. Odsetek jest tak znaczący, mimo że przedsiębiorcy mówili wyłącznie o opóźnieniach, do których doszło w ciągu 6 miesięcy.

## Czekać, czy upomnieć się?

Jeśli firma nie płaci, warto jednak upominać się o pieniądze, bo dłużnik prędzej zapłaci temu, kto zabiega o płatność. Dobrą praktyką jest jak najszybsze wysłanie wezwania do zapłaty, zapowiadającego wpis do rejestru dłużników BIG. Firma-dłużnik nie będzie chciała dopuścić do tego, by wierzyciel wpisał ją do rejestru, bo przedsiębiorstwo, które znajdzie się w BIG z negatywnym wpisem ma utrudniony dostęp do kredytów, leasingu, faktoringu czy ofert telekomów, a gdy kontrahent sprawdza BIG to dochodzą do tego również kłopoty z transakcjami handlowymi.

Warto też odrobić lekcję przed każdym podpisaniem umowy i sprawdzić w rejestrze dłużników kontrahenta, nawet tego już dobrze znanego. Sytuacja wciąż się zmienia i nie ma gwarancji, że dana firma cały czas jest w zdrowej kondycji finansowej. Dlatego dobrze jest monitorować partnerów biznesowych w Internecie oraz sprawdzać ich dokumenty firmowe w e-KRS.

Rutyna i nieuzasadnione zaufanie mogą bowiem słono kosztować. W Rejestrze BIG InfoMonitor jest wpisanych obecnie blisko 232 tys. firm, które nie zapłaciły swoim kontrahentom niemal 5,5 mld zł. To najlepiej pokazuje, że nie wszystkie należności udaje się wyegzekwować. ■

*Autor: prezes BIG InfoMonitor*

*\*Badanie „Skaner MSP, wśród mikro, małych i średnich firm” przeprowadzone przez Instytut Badań i Rozwiązań B2B Keralla Research, na próbie 500 firm sprzedających z odroczonym terminem płatności, techniką wywiadów telefonicznych, październik 2018 r.*



## 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 degu-



### 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 PRIX 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: 499 zł/osoba

### JAK REZERWOWAĆ

Zgłoszenia przyjmujemy na adres :

– [biuro.goodtime@gmail.com](mailto:biuro.goodtime@gmail.com)

– telefonicznie: Magdalena : 516 071 631 / Agnieszka : 797 470 770



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

# Dlaczego spółka z siedzibą w garażu może więcej niż ogromna korporacja?



Szymon Surma

**Odpowiedź na tytułowe pytanie jest prosta – dotyczy wielkości i skali działalności. Wbrew pozorom wcale nie jest tak, że ten największy może najwięcej. Ale idźmy dalej. Weźmy pod uwagę odpowiedzialność pracowników. Ci w korporacji mają etat, plan, niejaki wewnętrzny spokój i pozorną stabilność. Z kolei ci w garażu pracują na swoje, poświęcają tyle ile mogą i tylko od nich zależy przyszłość rozwoju firmy.**

W większych przedsiębiorstwach chęć szkolenia i zdobywania wiedzy często pochodzi od góry. W startujących firmach mamy do czynienia z naturalną potrzebą zdobywania wiedzy i umiejętności (jak się nie nauczę AA, to nie uda się osiągnąć BB), podczas gdy w sformalizowanej korporacji konieczność przeprowadzenia szkolenia zawsze można przesunąć na „inny, bardziej odpowiedni termin”.

## Wielki BIG BANG

Pomysł i mała firma (np. od 1 do 5 osób) czasem znaczą więcej niż średniej wielkości przedsiębiorstwo działające na siedmiu rynkach, z 60-osobowym zespołem w centrali oraz 25 osobami rozszanymi po innych geolokalizacjach. Dłacz-

go? W małej strukturze nie popełnia się jeszcze prostych błędów decyzyjnych, które w głównej mierze za murami większych biur (lub starszych działalności, ale też niekoniecznie) opierają się o „prześlij decyzję”.

Dla ludzi w małej firmie ważne będzie zdobycie klienta (bo waży to na „zjeść czy nie zjeść jutro obiadu”), stąd też podjęcie decyzji nie przekroczy krótkiej narady i realne działanie może rozpocząć się w ciągu pięciu minut. Jednak w środowisku podzielonym na różne kategorie stanowisk może być o wiele trudniej otrzymać szybko decyzję.

Dam prosty przykład. W małej firmie (o ile potrzebne jest nowe urządzenie do biura, które ma usprawnić pracę) kilka osób podejmuje decyzję natychmiast (potrzebujemy – kupujemy – na jutro jest!). Tymczasem gdy mamy do czynienia



nia z X wielkości zespołem, podzielonym na X rodzajów stanowisk i departamentów, droga zakupowa do nabycia najprostszej rzeczy potrafi wydłużyć się do czterech maili, trzech analiz, minimum dwóch problemów (księgową jest na urlopie, zatem przelew możemy zrobić dopiero w poniedziałek, a ja nie mogę zapłacić swoją kartą, itp.). Efekt? Jeden wielki „BIG BANG”, spowodowany przez krok, nad którym nie można zastanawiać się dłużej, niż mrugnięcie okiem.

Duże firmy cierpią na toczącego ich wewnątrz raka, który nosi imię „nie wiemy jaka odpowiedzialność i decyzyjność leży na naszych pracownikach”, a przecież po to zatrudniamy ludzi, aby na wyznaczonych im stanowiskach podejmowali decyzje samodzielnie, prawda? Jeżeli dzisiaj firma zatrudnia specjalistę (którego obdarzyła zaufaniem – oby), któremu zaczyna szwankować urządzenie niezbędne do wykonywania pracy (np. projektor), to zakup tego urządzenia nie powinien trwać więcej niż jeden telefon do działu zamówień – „potrzebuję na wczoraj, prosba o dostarczenie”. I już – to proste.

### W biznesie liczy się czas

Dlaczego „garaż” będzie mógł więcej, niż sporych rozmachów przedsiębiorstwo? Ważnym czynnikiem, pozwalającym wybijać się dzisiaj najmłodszym przedsiębiorcom, jest czysta radość z pracy, chęć zdobycia określonego celu „bez

względu na czas”. Nie twierdzę, że duże firmy nie chcą osiągać wyników. Jednak poprzez sformalizowanie i zamknięcie w określonych regułach i ramach, mogą wypadać błado na tle ich młodszych kolegów, bo ci „nie potrafią” powiedzieć swojemu klientowi: „to za tydzień – a to jak wrócę z urlopu, bo nie ma pracownika z działu, więc nie możemy tego skończyć”, tylko zostają przy biurkach nawet do drógiej nad ranem, aby świetnie dopracować i ukończyć projekt jako pierwsi (i jedyni!).

W biznesie liczą się przede wszystkim jakość, skuteczność i czas działania. Niestety małą wartością będzie jakość i skuteczność, jeśli dostarczysz klientowi coś dopiero za pięć dni, bo twój dział w firmie właśnie tyle na to potrzebuje (a ta „mała” konkurencja zrobi to w maks dwa dni). W dużej firmie twój potencjalny klient otrzyma projekt dzięki pracy czterech pracowników po maks dwóch godzinach ich pracy dziennie (masz przecież innych klientów i projekty, zatem nie rzucisz całej pracy na tego jednego). Tymczasem w małej firmie tych czterech pracowników zrobi to w jeden dzień, a może szybciej.

To sprawia, że firmy z garażu mogą mieć dziś znaczną przewagę, bo nie mają innych klientów i nie muszą ważyć, „który projekt jest ważniejszy”. Finalnie jednak to nie jest istotne, gdyż osiągają swój cel i zdobywają klienta. Dlatego stanowią przewagę, z której najwięksi gracze się śmieją, ale tylko do czasu.





## Zamknięcie na zmiany

A teraz równie ważny temat – coś, czego zupełnie nie rozumieją małe firmy (na szczęście), a czym żyją te największe – polityka zmian (nie tylko wewnętrzna). Układy, zależności, niezrozumiałe procesy, procedury (często niejasne lub nietykalne), problem w przeprowadzeniu zmian (tak się nie da i już, tak jest i nic nie poradzimy) – to blokuje największych, a najmniejszym pozwala na nowo wyznaczać trendy pracy.

Jeszcze kiedyś sytuacja nie do pomyslenia, aby do dużej organizacji przyszedł z zewnątrz doświadczony specjalista, podjął się wykonania pracy i rozbicia toczących wewnętrznie firmę chorób (np. nieskuteczność procesów) i wykonał swoje zadanie w 90 dni, podczas gdy rzekomo nowoczesnej organizacji nie udało się tego dokonać przez dziesięć lat działalności.

Przerazającej wielkości pojęcie „zamknięcia na zmiany” największych firm nie wzięło się znikąd. Mamy wszak wiele przykładów rynkowych gigantów, którzy nie chcieli (bądź nie chcą) dostosowywać się do zmieniającej się rzeczywistości i rosnącego znaczenia nowoczesnych technologii czy Internetu (Nokia / Kodak / branża hotelowa vs. AirBNB, branża taxi vs. Uber, itp.). Ważne, aby zrozumieć, że obecnie w biznesie najstarsi powinni uczyć się od najmłodszych. Technologia i rynek tak szybko się bowiem zmieniają, gdyż najbogatszym pokładem wiedzy i dopasowanym do technologicznej terażniejszości elementem prędkiej będzie grupa fanatyków z małą spółką w garażu, niż myślenie na poziomie zarządów operujących schematami prowadzenia biznesu metodami sprzed 30-40 lat (a nawet pięciu lat, bo to już zbyt odległy okres!).

Aktualnie przewaga firmy to często umiejętność stosowania zmian, wchodzenia w „nowe” i rozwijania się w środowisku zmieniającym się nawet kilka razy miesięcznie – to dopiero wyzwanie. Małe firmy owszem pozwolą sobie na to, aby zmienić model działania o 180 stopni i tym zatrzymać uwagę klienta (tzn. być zawsze blisko najnowszych trendów i nadążyć za tym, co dzieje się na rynku). Duże firmy z kolei, zanim dokonają obrotu o 1 stopień (ospale i ociężale jak wielkie tankowce), muszą liczyć się z wpływającymi miesiącami. I nim cokolwiek drgnie w nowym kierunku, może się okazać, że jest już za późno, bo konkurencja (nawet ten najmniejszy startup) będzie bardzo daleko za horyzontem.

REKLAMA

## Bilans zysków

Podsumowując, elementy takie jak **decyzyjność** (szybkość podejmowania decyzji i precyzyjne określenie „kto za co jest odpowiedzialny i do jakiego stopnia), **szybkość działania i przejrzysta komunikacja** (skończymy to w środę na 14:00 to zdecydowanie lepsza komunikacja biznesowa, niż – skończymy to może w przyszłym tygodniu albo za dwa tygodnie), **otwarcie na zmiany**, zwycięstwo pomysłów i młodzieńczego ducha walki nad polityką i układami, chorym myśleniem pt. „tego nie da się zmienić” – to wszystko pozwala najmniejszym firmom odbierać klientów nawet najbardziej znanym markom na świecie.

Podczas gdy duża organizacja najpierw będzie kalkulowała brief pod względem opłacalności, terminów i planowania pracy (albo jeszcze lepiej – przyszedł brief, ale kto się tym zajmie?) – mała organizacja będzie już w połowie projektu i zaproponuje X spotkań z klientem.

Klienci nie zawsze oczekują zamkniętych w normy standardów, rozwleczonych na niewiadomo kogo i ile czasu procesów. Często potrzebują świeżego podejścia do ich problemów, pomysłów, propozycji, jak: „to, co możemy dodatkowo zrobić, to jest A, B, C – i sugerujemy jeszcze zmianę E, F i G”. I chyba najważniejszą cechą, dzięki której dzisiaj zwyciężają najmniejsze firmy i specjaliści, jest chęć zrobienia czegoś lepiej niż ktokolwiek inny zrobił to wcześniej. Dlaczego? Stać ich bowiem na podjęcie się takiej walki i ryzyka, gdyż chcą udowodnić sobie i klientowi, że zawsze można lepiej, więcej, szybciej, skuteczniej.

Dla garażowych firm nie ma rzeczy niemożliwych, ani nie ma pojęć: „to się nam chyba nie opłaca”. Dlatego pozycja korporacji zawsze znajdzie się o kilka pięter niżej, niż młodej spółki, bo ta pierwsza nie podejmie się pracy „na której wyjdzie na 0”, a druga będzie szczęśliwa, że wyjściem na 0 nie tylko pokryje swoje koszty, ale zyska cenne doświadczenie i zaufanie klienta. ■

*Autor posiada ponad 10 letnie doświadczenie na każdym szczeblu rozwoju działalności, w budowie strategii sprzedaży oraz digital marketingu dla b2b i b2c. Pomaga przedsiębiorstwom budowie strategii 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](http://www.one56.media)



Wnioskuj o kredyt firmowy

z jednorazową prowizją 4,99%

Sprawdź >

# JEDNA IZBA



WARSZAWSKA  
IZBA GOSPODARCZA

[www.wig.waw.pl](http://www.wig.waw.pl)



[www.erece.org](http://www.erece.org)



[www.ttgbaltic.eu](http://www.ttgbaltic.eu)



[www.ttgevents.eu](http://www.ttgevents.eu)



[www.asean.pl](http://www.asean.pl)



[www.prathetthai.org](http://www.prathetthai.org)

myanmar  
LET THE JOURNEY BEGIN

[www.mjanma.org](http://www.mjanma.org)



[www.emaroko.org](http://www.emaroko.org)



[www.palestyna.org](http://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.

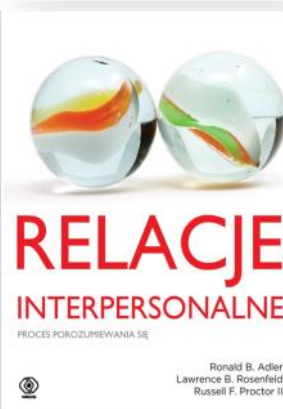


## Czwarta rewolucja przemysłowa

**Klaus Schwab**

Wydawnictwo Studio Emka

Czwarta rewolucja umożliwia praktyczne i intelektualne wykorzystanie potencjału, jaki oferują wielkie dane, narzędzia analityczne i mobilne technologie we wszystkich dziedzinach życia. Sztuczna inteligencja, łączność bezprzewodowa, automatyzacja, biotechnologia, nanotechnologia, big data, które rozwijają się z prędkością dotąd nieznaną, zmieniają nasze życie, pracę i jej charakter a także typ więzi międzyludzkich. Autor prognozuje, jak zmiany produkcyjne technologiczne i biotechnologiczne wpłyną na powstanie nowych form produkcji, konsumpcji, komunikacji i społeczną mobilność.

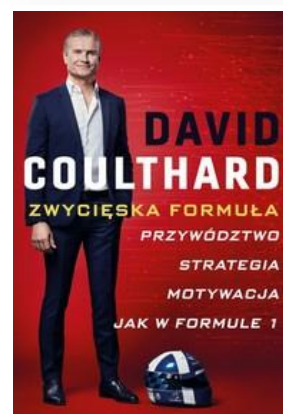


## Relacja interpersonalne

**Ronald B. Adler, Lawrence B. Rosenfeld, Russel F. Proctor II**

Wydawnictwo REBIS

Dzieło to rozwija się z każdym nowym wydaniem. Niniejsze wydanie oprócz zagadnień niezmiennych w komunikacji zawiera także mnóstwo przebudowanego lub całkowicie nowego materiału. Dotyczy to m.in. mediów społecznych i serwisów społecznościowych, porozumiewania się w kontekście międzykulturowym i w bliskich relacjach – w rodzinie, w związkach uczuciowych i przyjacielskich – oraz w kontekście płci biologicznej i kulturowej. W tym wydaniu rozbudowano także materiał poświęcony m.in. nieporozumieniom w komunikacji, wpływowi płci na sposób posługiwania się językiem, stylom słuchania, emocjom wspierającym porozumiewanie się.



## Zwycięska Formuła.

**Przywództwo, strategia, motywacja jak w Formule 1**

**David Coulthard**

Wydawnictwo Studio Emka

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 narażeni 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 wypluje”! Celem Autorki książki jest pomagać ludziom i firmom – osiągać cele biznesowe... i jednocześnie pozostawać w zgodzie ze sobą. Pracownicy firm – oprócz inspiracji – odkryją, 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 Jabłonowska, 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 Tuczeko**

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”.







## 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 ▶





# Ubezpieczenie zysku firmy



**Jak kluczowym dla rozwoju i bieżącego funkcjonowania każdej firmy jest zysk, nie trzeba tłumaczyć nikomu. Co jednak w przypadku kiedy na skutek niespodziewanych zdarzeń losowych firma zostanie go pozbawiona? Tym bardziej nie poprzez sytuację rynkową, a w skutek pozbawienia środków produkcji. Taką sytuację można przewidzieć i zminimalizować straty, ubezpieczając z góry przewidywane zyski.**

Grzegorz Waszkiewicz

Ubezpieczenia zysku przedsiębiorstwa tzw. BI są ubezpieczeniami dodatkowymi lub inaczej mówiąc uzupełniającymi do ubezpieczeń majątku przedsiębiorstwa. Ich głównym celem jest ochrona zdefiniowanych rodzajów korzyści ekonomicznych jakie firma planuje uzyskać w związku z użytkowaniem swoich zasobów infrastrukturalnych.

Polisa BI obejmuje ochroną przewidywany zysk brutto z tytułu wytwarzania produktów lub sprzedaży towarów i usług. Zabezpiecza środki pieniężne, które firma zarobiła by, gdyby jej działalność gospodarcza nie została zakłócona lub przerwana na skutek szkody w mieniu firmy.

## Przedmiot ubezpieczenia

Aby lepiej zrozumieć funkcjonowanie ubezpieczenia zysku

należy zastosować podział dopasowujący jego oddziaływania do rodzajów ubezpieczeń majątkowych:

- ubezpieczenie utraty zysku w następstwie ryzyk katastroficznych (pożar, powódź, huragan, wybuch, uderzenie pioruna) budynków, urządzeń, środków produkcji. – tzw. Business interruption BI,
- ubezpieczenie utraty zysku w następstwie ryzyk maszynowych (uszkodzenia maszyn) tzw. machinery loss of profit, MLoP,
- ubezpieczenie utraty zysku w następstwie ryzyk budowlano-montażowych tzw. advanced loss of profit, ALoP.

Pierwsze dwa związane są obecnie z wykorzystywanym majątkiem firmy do celów działalności wytwórczej lub usługowej. Aby ubezpieczyć dany majątek firmy oraz środki obrotowe od utraty zysku niezbędne jest jednoczesne ubez-



pieczenie ich od zdarzeń losowych. Dopiero na tej bazie możemy dokupić polisę BI. Szkoda w mieniu powoduje niejednokrotnie przerwę lub zakłócenie w działalności przedsiębiorstwa, mogące skutkować spadkiem obrotu i zysku, utratą płynności finansowej, utratą rynku. W razie zaistnienia szkody, omawiane ubezpieczenie zabezpiecza osiągnięcie planowanego wyniku ekonomicznego, w przypadku wystąpienia przerwy lub zakłócenia w działalności, będącego następstwem szkody w ubezpieczonym mieniu. Wypłacone odszkodowanie rekompensuje utracony zysk operacyjny oraz pokrywa koszty stałe poniesione w okresie nieplanowanego przestoju, nawet długotrwałego, co może być czynnikiem decydującym o przetrwaniu przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku.

W trzecim punkcie mówimy o ubezpieczeniu się od utraty zysku w przypadku nie zrealizowania się naszych inwestycji polegającej na wytworzeniu (zbudowaniu) nowych środków trwałych. Sam proces budowy musi mieć jednocześnie wykupione polisy budowlano-montażowe, tzw. CAR/EAR.

Firmy z grupy MŚP (małych i średnich przedsiębiorstw) najczęściej ubezpieczają mienie takie jak budynki, wyposażenie, środki transportu czy środki obrotowe. Taka polisa zabezpiecza przedsiębiorcę przed skutkami tych najczęstszych zdarzeń losowych i daje mu możliwość odtworzenia posiadanego mienia po zaistniałej szkodzie. Jednak proces likwidacji strat może być czasochłonny, a dłuższy przestój w produkcji czy świadczeniu usług oznacza brak zysków, utratę klientów i reputacji rzetelnego i terminowego dostawcy. To w konsekwencji prowadzi do utraty płynności finansowej oraz braku zamówień, ponieważ w powstałą lukę z pewnością wejdzie niedotknięta katastrofą konkurencja, która nie da się nawet jak już będziemy mieli sprawny zakład przegonić bo nasz klient przyzwyczai się do nowych dostawców.

### **Który zysk firmy podlega ubezpieczeniu? Jak obliczyć sumę ubezpieczenia?**

W Polsce w ramach prowadzonej rachunkowości finansowej mamy kilka zdefiniowanych zysków finansowych:

- zysk/strata ze sprzedaży,
- zysk/strata z działalności operacyjnej,
- zysk/strata z działalności gospodarczej,
- zysk/strata brutto,
- zysk/strata netto.

Niestety ubezpieczony zysk nie jest żadnym z wyżej zdefiniowanych pojęć. Pojęcie zysku podlegające ubezpieczeniu wymyka się tym pojęciom i bywa ustalany przez przedsiębiorstwo dla celów decyzyjnych w ramach prowadzonej

rachunkowości zarządczej i najczęściej odpowiada marży brutto (przychody ze sprzedaży minus koszty zmienne związane z ich uzyskaniem). Warto pamiętać że większość Ogólnych Warunków Ubezpieczeń (OWU) zysku, nie obejmuje ubezpieczeniem zysków z inwestycji kapitałowych, operacji giełdowych lub też innych nie związanych z prowadzoną podstawową działalnością statutową firmy. Podsumowując, suma ubezpieczenia ustalana jest przez ubezpieczającego na podstawie danych finansowych. Wylicza się ją więc na podstawie szacowanego zysku brutto w ustalonym maksymalnym okresie odszkodowawczym.

W przypadku ubezpieczenia BI regułą jest, że w razie powstania szkody ubezpieczonemu wypłacane są świadczenia z tytułu utraty zysku operacyjnego oraz koszty stałe.

Przez zysk operacyjny należy rozumieć tą część dochodu, którą firma osiągnęłaby, gdyby do szkody nie doszło. Natomiast do pojęcia kosztu stałego zaliczamy:

- koszty wynagrodzenia dla pracowników, najmu, dzierżawy, rat leasingowych,
- amortyzacja środków stałych,
- materiały i energii nie dotycząca procesu wytwarzania,
- usługi obce takie jak: prawne, marketingowe IT, księgowo-bankowe,
- opłaty i podatki lokalne,
- składki ubezpieczeniowe.

Ubezpieczenie ryzyka utraty zysku niejednokrotnie obejmuje także refundację dodatkowych kosztów, do których należą:

- koszty związane z korzystaniem z lokali, pomieszczeń zastępczych,
- dodatkowe koszty pracy (godziny nadliczbowe, dodatki za pracę w nocy),
- koszty przeniesienia maszyn i urządzeń do pomieszczeń zastępczych,
- koszt zawiadomienia klientów o zaistniałej sytuacji.

### **Leasing, a ubezpieczenie zysku**

Warto pamiętać, że nawet stosunkowo niewielkie uszkodzenie jakiegoś składnika majątku firmy może doprowadzić do dużych strat. Przykładem może być, spalenie czy uszkodzenie leasingowanej maszyny o kluczowym znaczeniu dla produkcji czy skasowaniu samochodu dostawczego. Jeżeli przedsiębiorca poprzestanie na ubezpieczeniu mienia, to otrzymane odszkodowanie zrekomensuje jedynie to fizyczne uszkodzenie, ale jego skutki firma i tak poniesie. Ubezpieczenie utraty zysku pozwoli przedsiębiorcy otrzymać odszkodowanie za poniesione w takich okolicznościach straty.

### Jak długo będziemy odbudowywać zakład lub naprawiać maszyny?

Odpowiedź na to pytanie pozwoli określić drugi bardzo istotny element polisy ubezpieczenia zysku firmy. Mamy bowiem w polisie dwie granice odpowiedzialności ubezpieczyciela. Oprócz wskazania sumy ubezpieczenia wynikającej z opisanych wyżej czynników niezbędne jest wskazanie maksymalnego okresu odszkodowawczego. Jest to ustalony w umowie określonej długości okres, za który ubezpieczyciel będzie zobowiązany do wypłaty odszkodowania z tytułu szkody w zysku. Rozpoczyna się w dniu wystąpienia szkody w ubezpieczonym majątku firmy.

Ustalenie długości okresu odszkodowawczego dla danej firmy wymaga:

- oszacowania zakresu szkody w najgorszym scenariuszu wydarzeń,
- określeniu czasu potrzebnego do przywrócenia firmy do stanu sprzed szkody,
- określenia dodatkowego czasu po odtworzeniu zdolności produkcyjnych do odtworzenia zdolności sprzedażowych (odpowiedni poziom obrotu jaki byłby gdyby do szkody nie doszło),
- oszacowanie rezerwy na nieprzewidywalne okoliczności (możliwość wejścia na miejsce szkody, warunki formalno-prawne, usunięcie pozostałości, niesprzyjające warunki pogodowe).

Przyjęcie odpowiedzialności z polisy BI jest warunkowane przyjęciem odpowiedzialności z polisy za szkodę w mieniu. Nie jest jednak obwarowane koniecznością samej wypłaty z polisy na ubezpieczonym majątku.

### Czego ubezpieczenie nie obejmuje?

W ubezpieczeniu BI standardowo stosowane są wyłączenia ochrony ubezpieczeniowej, tj.:

- szkody powstałe wskutek działań wojennych,

- szkody powstałe w następstwie utraty danych, nośników danych, dokumentacji księgowej,
- szkody powstałe wskutek decyzji właściwych władz, uniemożliwiającej bądź opóźniającej odtworzenie zniszczonego mienia albo dalsze prowadzenie działalności gospodarczej przez ubezpieczającego,
- szkody powstałe wskutek winy umyślnej lub rażącego niedbalstwa ubezpieczającego,
- kary pieniężne, administracyjne, grzywny i odszkodowania,
- honoraria autorskie i wynagrodzenia za patenty,
- szkody powstałe wskutek spadku wartości nieuszkodzonych towarów
- szkody powstałe w ubezpieczonym mieniu znajdującym się poza miejscem prowadzenia działalności gospodarczej,
- podatek od towarów i usług (VAT), podatek akcyzowy i opłaty celne,
- opłaty frachtowe i pozostałe opłaty transportowe.

Przygotowując się do negocjacji z ubezpieczycielem co do szczegółowych zapisów umowy ubezpieczenia zysku warto przygotować w firmie tzw. plan działań na wypadek zdarzeń kryzysowych. Taki plan da jasno do zrozumienia towarzystwu, że przedsiębiorstwo zdaje sobie sprawę z ryzyka, ale wie co robić w razie jego zrealizowania. Punkt po punkcie w sposób szczegółowy powinny tam znaleźć się zadania, które od początku wskażą kto i co powinien zrobić, aby rozpocząć proces: likwidacji szkody, odbudowy zakładu, relacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym a co za tym idzie jak najszybszym powrotem do sytuacji sprzed zdarzenia. ■

*Autor jest Broker Ubezpieczeniowy – Członkiem Zarządu, portalu: [www.bezpieczenstwobiznesie.pl](http://www.bezpieczenstwobiznesie.pl) Ekspert ds. odszkodowań. W branży ubezpieczeniowej od 1999 r. absolwent UMK w Toruniu z tytułem MBA Dominican University w Chicago (USA)*

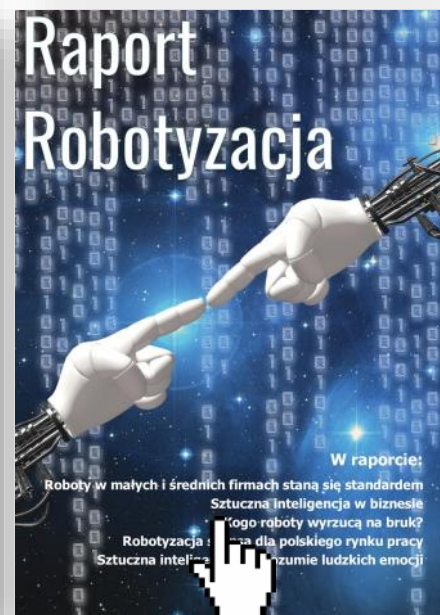
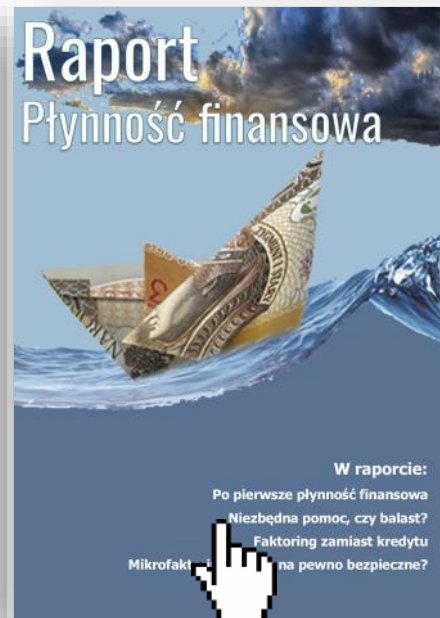
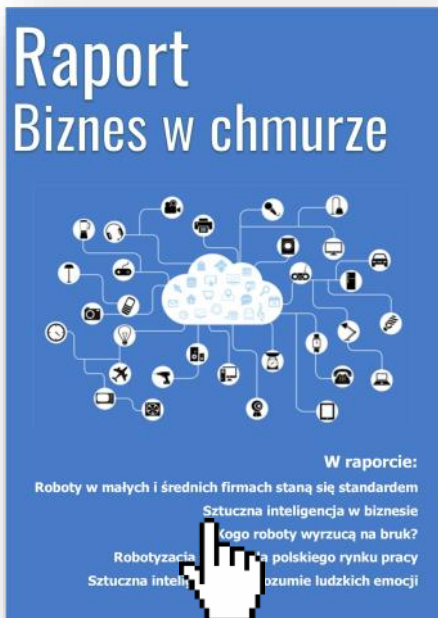
REKLAMA

**GAZETA**  
**MSP** Małych i Średnich  
Przedsiębiorstw  
[www.gazeta-msp.pl](http://www.gazeta-msp.pl)

Bezpłatna Gazeta MSP bezpośrednio na Twoją skrzynkę mailową



# Raporty Gazety MSP



**GAZETA**  
**MSP**

**gazeta-msp.pl**  
Praktyczne strony biznesu

# Leasing czy wynajmem?

## Co się bardziej opłaca?

**Dylemat, przed jakim staje dziś każdy przedsiębiorca poszukujący nowego auta. Leasing czy wynajmem? Jeśli naszym celem jest zminimalizowanie miesięcznych kosztów, lepiej wybrać abonament. Jeśli zależy nam natomiast na wykupie auta, lepszy będzie leasing.**

Dominującą formą finansowania aut firmowych od lat jest w naszym kraju leasing. Według danych Polskiego Związku Wynajmu i Leasingu Pojazdów, ten model jest wykorzystywany w 79 proc. zakupów nowych aut firmowych, w których transakcja nie jest dokonywana wyłącznie za gotówkę. Pozostałych 21 proc. przypada na wynajem długoterminowy. Oznacza to, że już co piąte nowe auto firmowe, które nie zostało kupione za gotówkę, jest użytkowane w formie wynajmu. Ta forma zakupu auta zyskuje popularność z bardzo szybkim tempem. W 2018 r. firmy zajmujące się wynajmem długoterminowym zamówiły dla swoich klientów o ponad 23 proc. więcej samochodów niż rok wcześniej.

### Nowe trendy

Czy popularność abonentów oznacza, że wynajem jest dla małej firmy bardziej opłacalny niż leasing? – *Każda firma ma swoją specyfikę, przedsiębiorcy mają różne plany odnośnie samochodów, potrzebują różnych typów aut, pojazdy robią różne przebiegi. Nie da się więc stwierdzić jednoznacznie, która forma się bardziej opłaca. Trzeba to za każdym razem dokładnie policzyć i porównać* – wyjaśnia Adam Todorowski, dyrektor Auto Concierge.

Przypomnijmy, że w przypadku wynajmu, w ramach jednego abonamentu, przedsiębiorca pokrywa wszystkie wydatki związane z użytkowaniem auta, czyli: ubezpieczenie, serwisy, opony. Dodatkowo zdejmuje z siebie obowiązek zarządzania kwestiami serwisowymi, co ma znaczenie

już przy kilku samochodach firmowych. Po okresie wynajmu najemca oddaje samochód bez konieczności zajmowania się jego sprzedażą. Jeżeli natomiast przedsiębiorca korzysta z leasingu, sam pokrywa wydatki eksploatacyjne, a po okresie leasingu wykupuje pojazd i bierze na siebie zadanie jego dalszej odsprzedaży.

### Porównanie wydatków

Aby sprawdzić, która z form finansowania samochodu firmo-

#### Symulacja kosztów leasingu i najmu na wybranych modelach



	OPEL ASTRA V 1.4 T GPF DYNAMIC S&S 1.4L, 150KM		FORD FOCUS 1.0 ECOBOOST TREND 1L, 125KM	
	leasing	najem	leasing	najem
Cena netto	69 675	69 675	63 740	63 740
VAT	16 025	16 025	14 660	14 660
Cena brutto	85 700	85 700	78 400	78 400
Wpłata wstępna netto	7 000	7 000	6 500	6 500
Rata miesięczna netto	1 149	1 207	996	1 149
Ubezpieczenie OC (3 lata)	4 000	-	4 000	-
Ubezpieczenie AC (3 lata)	6 100	-	5 700	-
Koszt opon netto	1 300	-	1 000	-
Koszt zmiany i przechowywania netto	1 200	-	1 200	-
Koszt serwisowy netto	2 800	-	3 500	-
Koszt rejestracji netto	180	-	180	-
Wartość wykupu netto	24 000	-	20 000	-
<b>Koszty netto w okresie 3 lat</b>	<b>87 944</b>	<b>50 440</b>	<b>77 936</b>	<b>47 864</b>
Cena netto odsprzedaży	38 097	-	34 819	-
Podatek dochodowy od sprzedaży	2 678	-	2 816	-
<b>CAŁKOWITY KOSZT NETTO:</b>	<b>52 525</b>	<b>50 440</b>	<b>45 933</b>	<b>47 864</b>

źródło: carsmile.pl; założenia: umowa na 3 lata, przedsiębiorca rozlicza się wg 19-proc. stawki podatku PIT

wego jest bardziej opłacalna, analitycy Auto Concierge sporządzili kalkulację kosztów leasingu i wynajmu dla dwóch popularnych na polskim rynku modeli: Opla Astry V oraz Forda Focusa. W zestawieniu uwzględniono koszty ubezpieczenia, opon, serwisów, rejestracji, a pominięto paliwo, które każdorazowo pokrywane jest „z kieszeni” użytkownika, a więc nie ma wpływu na opłacalność form finansowania. Zakładanym okresem użytkowania samochodów są 3 lata.auta pokonują rocznie 20 tys. kilometrów.

Przedstawiona kalkulacja nie wskazuje w sposób jednoznaczny, która z form finansowania jest bardziej opłacalna dla przedsiębiorcy. W przypadku Opla Astry całkowity bilans wydatków przemawia za wynajmem jako bardziej korzystną formą użytkowania auta, bowiem w ostatecznym rozrachunku pojazd ten tańszy od leasingu o ok. 2 tys. zł. Zgoła odmienny wynik mamy w przypadku Forda Focusa, który okazuje się tańszy, również o ok. 2 tys. zł, ale pod warunkiem skorzystania z wynajmu. Co zatem powinno decydować o wyborze formy finansowania?

### Wypuk pojazdów

Jeżeli przedsiębiorca chce wykupić samochód po zakończeniu umowy, powinien wybrać leasing. Ta konstrukcja niejako z automatu zakłada taki scenariusz. Właściciel firmy sam określa kwotę, za jaką chce wykupić samochód. Ma to wpływ na wysokość miesięcznych rat, które oprócz opłaty za bieżące użytkowanie pojazdu, uwzględniają także część wpłaconą na poczet zakupu leasingowanego auta w przyszłości. Jeżeli natomiast przedsiębiorca nie jest zainteresowany wykupem samochodu, powinien raczej wybrać najem długoterminowy. W takim wypadku płaci za użytkowanie auta oraz pokrywa utratę wartości pojazdu w okresie trwania umowy, czyli np. przez 3 lata.

### Stabilność finansów

Jeżeli zależy nam na przewidywalnym obciążeniu finansowym w trakcie całego okresu, powinniśmy raczej wybrać najem. Przy tej formie finansowania płacimy bowiem miesięczną ratę, która obejmuje nie tylko opłatę za użytkowanie, ale także inne koszty, o których w przypadku leasingu musimy pamiętać sami. Są to przede wszystkim wydatki na ubezpieczenie, zakup opon zimowych czy przeglądy i naprawy serwisowe. O ile przy wynajmie płacimy praktycznie stałą miesięczną ratę w trakcie całego okresu trwania umowy (bez żadnych niespodzianek), o tyle użytkując samochód na zasadach leasingu, musimy być gotowi na nieprzewidziane wydatki np. w razie awarii po okresie gwarancji, czy napraw nieobjętych ochroną gwarancyjną.

### Średnie obciążenie miesięczne

Pomimo, że sama rata leasingowa jest w obu analizowanych przypadkach niższa od raty za wynajem, dodatkowe koszty związane z leasingiem powodują, że średnie miesięczne obciążenie finansowe przedsiębiorcy jest wyższe w przypadku leasingu w okresie obowiązywania umowy. Musimy pamiętać, że rata za wynajem zawiera już w sobie ubezpieczenie, opony i koszty serwisu, za co w przypadku leasingu musi płacić dodatkowo użytkownik samochodu. Dodatkowo, jeżeli leasingobiorca chce wykupić po zakończeniu umowy samochód za przysłowiową złotówkę, musi zaakceptować dużo wyższe miesięczne obciążenie finansowe niż w przypadku najmu. Dopiero po zakończeniu umowy, kiedy samochód stanie się własnością firmy, sytuacja ulega zmianie. Od tego momentu przedsiębiorca, jako właściciel auta, nie musi już „spłacać” samochodu. Ponośi jedynie wydatki związane z eksploatacją.

### Rodzaj samochodu

Ważną kwestią dla rozstrzygnięcia dylematu „najem czy leasing?” może być też rodzaj samochodu. Chodzi tu w szczególności o to, czy mamy do czynienia z modelem popularnym, czy rzadkim, czy wyposażenie auta jest standardowe, czy też użytkownik zamawia jakieś nietypowe elementy, realizując w ten sposób swoje marzenia lub zachcianki. Im bardziej kolekcjonerski, sportowy model auta, im bardziej nietypowe jego wyposażenie, tym wyższa będzie stawka abonamentu. Firma wynajmująca musi bowiem ponieść dodatkowe koszty zakupu pojazdu, które nie przełożą się na porównywalny wzrost wartości po okresie wynajmu. Krótko mówiąc, na nietypowy pojazd trudniej będzie w przyszłości znaleźć amatora, gdy przyjdzie czas sprzedaży auta. Dlatego w przypadku rzadkiego modelu bardziej opłacalny okaże się prawdopodobnie leasing.

### Czy szykują się podwyżki?

Zastanawiając się nad wyborem modelu finansowania, warto też sprawdzić, jakie są przewidywania odnośnie cen, np. ubezpieczenia OC i AC. Jeżeli na rynku mówi się o podwyżkach, jak to miało miejsce w ostatnich latach, jesteśmy w stanie sobie „zamrozić cenę” wybierając najem. Ewentualne podwyżki stawek za polisy OC i AC nie będą miały na nas wpływu w ciągu całego okresu. Podobnie jest z cenami przeglądów serwisowych, części zamiennych lub roboczogodziny. ■

*Zespół analiz carsmile.pl*



# 5 powodów dlaczego split payment szkodzi przedsiębiorcom

**Split payment jest narzędziem, które zostało stworzone przez Ministerstwo Finansów w celu uszczelnienia wyłudzeń VAT. W rzeczywistości rozwiązanie nie spełnia swoich wstępnych założeń. Według danych zaledwie 7 proc. podatników skorzystało z podzielných płatności i rozliczono tylko 1,5 proc. transakcji o wartości 10,7 mld zł.**

Alexander Beresford

Przedsiębiorcy już od pierwszych dni działalności są zmuszeni do ciągłej walki o swoje prawa, pieniądze, a nawet sposób zarządzania biznesem. Obecne przepisy split payment znacząco wpływają na ograniczenie płynności finansowej, czyli na przyszłość i rozwój biznesu. Nowe zasady określają konieczność wykonywania dwóch przelewów do każdej płatności. Kwota netto trafia na bieżący rachunek kontrahenta, a należny VAT zostanie przelany na oddzielne, dedykowane konto przeznaczone do dokonywania transakcji wyłącznie związanych z rozliczeniem tego podatku.

## Zamrożone pieniądze przedsiębiorcy

Podzielona płatność blokuje środki przedsiębiorców i negatywnie wpływają na ich kondycję finansową, co może doprowadzić do utraty płynności. 70 proc. przedsiębiorców nie ocenia tego instrumentu korzystnie. Osoby oczekujące na wypłatę nadwyżki z Urzędu Skarbowego są zależne od dobrej woli urzędników, w którą przedsiębiorcy już przestali wierzyć.

Przedsiębiorcy każdego dnia zderzają się z urzędnikami i prawem, które narzuca zasady funkcjonowania ich biznesu. Często właściciel musi wydać, zanim zarobi. W wielu przypadkach potrzebne fundusze nie są w zasięgu nowych firm czy startupów. Ich zdolność kredytowa jest w dużej mierze zależna od przychodów, których jeszcze nie wygenerowali. W efekcie, od pierwszych dni działalności znajdują się na przegranej pozycji. Uruchomienie środków, które byłyby dostępne w każdej chwili w postaci np. linii kapitałowej nie tylko pomoże w szybkim rozwoju firmy, ale również napędza polską gospodarkę.

## Solidarna odpowiedzialność

Zapracowani przedsiębiorcy pełnią wiele funkcji, m.in. zajmują się księgowością i wykonują przelewy. Nowe regulacje split payment wymagają więcej uwagi i zaangażowania ze względu na obecność dodatkowego konta VAT. W razie pomyłki i wysłania zobowiązania na niewłaściwe konto odpowiedzialność ponoszą solidarnie obie strony. Zarówno



podmiot, który omyłkowo otrzymał środki, jak i sprzedawca. Taka sytuacja wpływa na zwiększenie biurokracji, a przede wszystkim zabierze cenny czas przedsiębiorców.

### Zwiększone koszty prowadzenia przedsiębiorstwa

Wielu przedsiębiorców prowadzi własną księgowość. Do tej pory zasady rozliczania podatku, wyliczenia stawki ZUS i VAT były jasne i nie wymagały zaawansowanej wiedzy eksperckiej. Po wprowadzeniu split payment sytuacja uległa zmianie. Split payment posiada luki prawne utrudniające prostą interpretację. Właściciel biznesu będzie zmuszony do zatrudnienia księgowych lub konsultantów a każdy dodatkowy wydatek jest dużym obciążeniem.

### Split payment wyklucza płatność gotówką i kartą

Przedsiębiorcy, którzy chcą zastosować mechanizm podzielonej płatności mogą jej dokonywać wyłącznie przelewem, a forma jej wykonania zależy od nabywającego. Nie ma możliwości regulowania zobowiązań za pomocą gotówki bądź karty płatniczej. W praktyce przedsiębiorcy często płacą gotówką czy kartą, np. tankując paliwo. Przy takich transakcjach nie mają możliwości korzystania ze środków zgromadzonych na specjalnym koncie. Muszą więc pokryć VAT w danej transakcji z własnej kieszeni.

### Brak możliwości weryfikacji

Jedną z grup, której dotyczą nowe przepisy split payment są samozatrudnieni, którzy nie mają obowiązku posiadania firmowych rachunków bankowych, mogą korzystać z kont indywidualnych.

Przedsiębiorca nie ma możliwości weryfikacji, czy podane konto posiada specjalny rachunek VAT. W przypadku jego braku – bank cofa przelew. Wynikiem tego są opóźnienia w płatnościach i stworzenie kolejnego punktu zapalnego do generowania zatorów finansowych.

Choć podzielone płatności nie są jeszcze obowiązkowe, to ich pojawienie się zrodziło wiele pytań i kontrowersji. Nieoczywiste zasady i wpływ na realne funkcjonowanie przedsiębiorstwa stawiają kolejne wyzwanie przed właścicielami biznesu, którzy dzięki płynności finansowej są w stanie prowadzić biznes. W efekcie, ich przyszłość jest zależna od split payment oraz opóźnionych płatności.

Z danych Keralla Research wynika, że aż 8 na 10 firm ma kłopoty z odzyskiwaniem należności. Średnio, polscy przedsiębiorcy czekają na zapłatę faktury 3 miesiące i 24 dni. Poszukiwanie sposobów windykacji niezapłaconych faktur często pochłania pieniądze i cenny czas. ■

*Autor jest CMO Finiata.pl*

REKLAMA

## Space 4 Living

portal informacyjny

praca technologie samorozwój wizerunek  
 medycyna kultura ciekawe miejsca  
 dom rodzina czas wolny

serwis informacji | promocje | konkursy  
 klub | karta członkowska z przywilejami

wejdź na

[www.space4living.pl](http://www.space4living.pl)

# Bezpieczeństwo danych w MŚP – mit czy prawda?

**Prawie 2/3 małych i średnich firm upada w ciągu 6 miesięcy od ataku hakerskiego lub wycieku danych. Choć to wyniki amerykańskich badań, obrazują problemy, z jakimi zmagają się przedsiębiorstwa i instytucje na całym świecie (w tym w Polsce). Co warto wiedzieć o bezpieczeństwie danych i zarządzaniu nimi, by z powodzeniem mierzyć się z licznymi zagrożeniami?**

Grzegorz Kaliński

Jednym ze najpoważniejszych, lecz czasem mało oczywistych zagrożeń dla bezpieczeństwa danych są błędy ludzkie. Otwieranie e-maili z podejrzanymi załącznikami, przenoszenie złośliwego oprogramowania na nośnikach cyfrowych, korzystanie z podejrzanym stron to tylko niektóre z potencjalnych ryzyk.

Brak odpowiedniego zabezpieczenia w postaci programu antywirusowego, firewalla, czy reguł postępowania (wypracowanych np. dzięki szkoleniom) przyczyniają się do tego, że firmowy system stoi otworem przed niepowołanymi osobami.

## Mniej nie znaczy gorzej

Zdarza się, że w mniejszych firmach nie przywiązuje się należytej wagi do zabezpieczeń i ochrony danych. Przedsiębior-

cy wychodzą z założenia, że w przypadku ataku hakerskiego, i tak pozostają bezbronni, a dodatkowe narzędzia generują niepotrzebne koszty. Pewne standardy postępowania narzucane są m.in. przez systemy informatyczne.

Choć zmniejszają one ryzyko pojawienia się błędów ludzkich, zawsze należy być przygotowanym na różne okoliczności. Warto pamiętać, że czasem nawet najprostsze rozwiązania, jeśli są odpowiednio wykorzystywane, mogą powstrzymać nieuprawnione osoby przed dostępem do newralgicznych informacji.

## Jedno kliknięcie

W najnowszych narzędziach informatycznych stosuje się najczęściej system Single Sign-On (SSO). Umożliwia on użytkownikowi uzyskanie dostępu do zasobów i usług





w systemie informatycznym (np. poczty, intranetu, oprogramowania ERP, dokumentacji) za pomocą jednego logowania. Wszystko to, dzięki usłudze pojedynczej autentykacji (potwierdzającej tożsamość użytkownika).

Kompromitacja hasła (tj. pozyskanie go przez osobę niepowołaną) stwarza ogromne ryzyko dla każdego użytkownika, a tym samym przedsiębiorstwa. Aby zwiększyć bezpieczeństwo, dostęp do systemów o krytycznym znaczeniu może być uwierzytelniany z wykorzystaniem tzw. 2FA (dwuetapowej autentykacji). Przy włączonej funkcji 2FA użytkownik uwierzytelnia się w systemie informatycznym loginem i hasłem, a dodatkowo zawsze potwierdza logowanie hasłem jednorazowym (tokenem lub SMS-em). Potwierdzenie jest wymagane:

- albo zawsze przy logowaniu do systemu informatycznego (np. eHMS),
- albo zawsze przy użyciu nowego urządzenia (np. Facebook, Allegro, Google).

Często spotykanym rozwiązaniem (Allegro, eHMS i wiele innych) jest Google Authenticator, który korzysta z algorytmu dla haseł jednorazowych, które bazują na czasie zgodnie z RFC 6238. Wszystko to zależy od ustawień, od konkretnej usługi (usługodawcy) i od polityki organizacji.

### Lepsze rozstanie

Narzędzia z elementami SSO użytkowane są na co dzień zarówno przez korporacje, czy szkoły wyższe, jak również małe i średnie przedsiębiorstwa. Co ciekawe, SSO może ułatwiać proces zwalniania pracowników od strony informatycznej. W skrajnych przypadkach rozstanie z zatrudnioną osobą rodzi dodatkowe wyzwania. Łatwo wyobrazić sobie np. sytuację, w której były pracownik czuje się niesłusznie zwolniony i działa na niekorzyść przedsiębiorstwa, korzystając np. ze służbowych kontaktów, czy informacji o produktach.

Istnieją przypadki, w których odebranie pracownikowi (biurowemu, ale też np. przedstawicielowi w terenie) dostępu do systemu, czy poczty elektronicznej następowałoby wieloetapowo i zajmowało nawet kilka tygodni. Nie dotyczą one jednak systemów informatycznych wykorzystujących SSO. Procedura odbierania uprawnień zostaje tu uproszczona do jednej operacji. Właściciel przedsiębiorstwa może w szybki sposób usunąć dostęp do wszystkich zasobów użytkownikom, którzy nie są już jego pracownikami.

### Bezpieczna przyszłość

Ryzyko błędów ludzkich w zarządzaniu MSP można minimalizować na wiele sposobów. Dbanie o odpowiednie zabez-

pieczenie danych, podnoszenie kompetencji własnych i pracowników (dzięki np. szkoleniom) oraz udoskonalanie wykorzystywanych narzędzi informatycznych to tylko niektóre z nich. Wiedza na temat tego, jak funkcjonuje część nowoczesnych rozwiązań pozwala korzystać z nich bezpiecznie i skutecznie. ■

*Autor jest prezesem zarządu Kalasoft Sp. z o.o.*

REKLAMA

**www.biznes2biznes.com**

**Szukam inwestora**

**Zainwestuję**

**Sprzedam firmę**

**Kupię firmę**

**Sprzedam produkty**

**Kupię produkty**

**Nawiążę współpracę**

**Nieruchomości**

**Praca**

# Polacy na zakupach online – co, kiedy i jak kupują

**Sprzedaż internetowa w Polsce rośnie dynamicznie, czego dowodem może być przybywająca liczba sklepów online. Na koniec grudnia 2018 r. na polskim rynku zarejestrowanych było blisko 31 tys. sklepów internetowych. W porównaniu do roku ubiegłego stanowi to wzrost o ponad 6,1 proc. Jak i co dokładnie Polacy najchętniej w nich kupowali?**

Anna Rak

Najgorętszym okresem w branży e-commerce w dalszym ciągu pozostaje czas poprzedzający Święta Bożego Narodzenia, a najbardziej dochodowe dni w zeszłym roku przypadały na połowę grudnia. Na drugim miejscu pod względem sprzedaży był Cyber Monday, a na trzecim – Black Friday, który nieoficjalnie inicjuje okres sprzedaży przedświątecznej. Listopad i grudzień były najbardziej dochodowymi miesiącami w 2018 r.

Sklepy internetowe notują najniższe przychody bezpośrednio w Święta Bożego Narodzenia czy Wielkanoc, kiedy Polacy zajęci są ostatnimi przygotowaniem lub są w trakcie świętowania. Słabo pod względem sprzedaży wypada też środek wakacji, kiedy mija już pierwsza fala zakupów związanych z wyjazdami na urlop, a do września jest jeszcze za daleko, żeby ruszyły wyprzedaże powakacyjne.

Ze statystyk wynika, że Polacy najchętniej dokonują zakupów online w niedzielę i poniedziałek, a najrzadziej kupują w piątek i sobotę. Jeśli chodzi o godziny, w których dokonują decyzji zakupowych, jest to przedział między godz. 10.00 a 20.00.

Polacy najwięcej pieniędzy wydają w sklepach internetowych na odzież i dodatki, prezenty, zabawki oraz produkty dla dzieci.

## Jak często Polacy kupują online

Badanie przeprowadzone przez SW Research na zlecenie Trusted Shops w marcu 2018 r. wykazało, że połowa społeczeństwa kupuje online raz lub dwa razy w miesiącu, natomiast jedynie 16 proc. robi to przynajmniej raz w tygodniu.

Najbardziej dochodowe dni dla sklepów internetowych w 2018 r.



Najmniej dochodowe dni dla sklepów internetowych w 2018 r.



Co Polacy najchętniej kupują?



W jakie dni Polacy najchętniej robią zakupy?

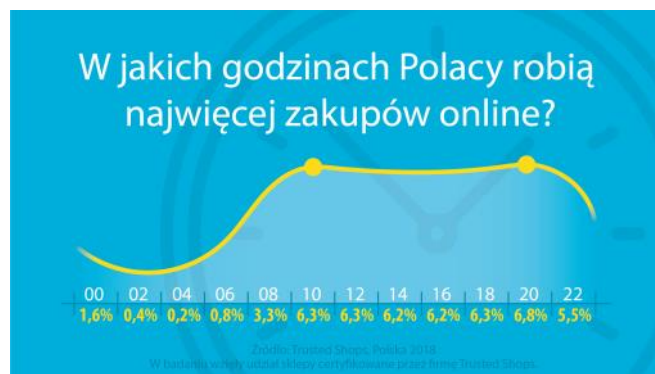




Nieco inaczej wygląda sprzedaż online w przypadku Generacja Z, czyli osób w wieku 18-24 lat, które wychowały się z dostępem do sieci i traktują Internet jako naturalne miejsce na zakupy. 98 proc. młodych Polaków robi zakupy w e-sklepach co najmniej raz na pół roku. Co więcej, 84 proc. badanych kupuje przez Internet przynajmniej raz w miesiącu, a co trzecia osoba robi to regularnie – co najmniej raz w tygodniu. Zetki kupują przez Internet dużo częściej niż reszta społeczeństwa.

#### Jak Polacy oceniają sklepy online

Wśród krajów europejskich, objętych badaniem, Polacy najlepiej oceniają certyfikowane sklepy internetowe, w któ-



rych dokonują zakupów, dając im ocenę 4,82 w skali 5. Następni w kolejności są Niemcy (ocena 4,78) i mieszkańcy Austrii (4,75). Najmniej zadowoleni z wirtualnych zakupów są Belgowie (ocena 4,5), Holendrzy (4,54) i Francuzi (4,58). Średnia ocen we wszystkich badanych krajach wyniosła 4,7. W samym tylko 2018 r. zarejestrowanych zostało 6863 nowych sklepów internetowych, co powoduje, że wybór odpowiedniego, a przede wszystkim zaufanego sprzedawcy internetowego staje się coraz trudniejszy, dlatego warto sprawdzać, czy wybrany przez nas sklep posiada certyfikat, który daje klientom gwarancję bezpiecznych zakupów oraz odpowiedniej obsługi. ■

*Autorka jest country managerem firmy Trusted Shops*

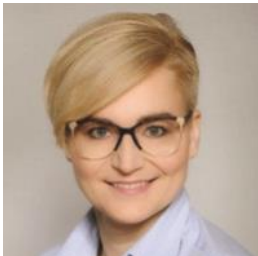
OGŁOSZENIE

# Sprzedam domenę mportal.pl

Domena doskonała do prowadzenia serwisu internetowego dla małych i średnich przedsiębiorstw. Jeśli jesteś zainteresowany lub masz inny pomysł na współpracę napisz: [oferty@biznes2biznes.com](mailto:oferty@biznes2biznes.com)



# Strategia marketingowa – od analizy po plan działań



Joanna Turczyk

**Strategia określa działania, które mają służyć osiągnięciu celu. Działania marketingowe mają realizować strategię firmy, a więc wspierać sprzedaż i pozyskiwanie nowych rynków, rozwój portfolio oraz budować markę i pozycję na rynku. Nie ma jednego schematu, ale są ogólne zasady, które pomagają stworzyć najpierw skuteczną strategię a potem plan marketingowy.**

Punktem wyjścia jest konsument i jego potrzeby. W styczniu podawałam propozycję modelu „Persony”, określającego odbiorcę oferty, jego cechy demograficzne, potrzeby oraz zachowania konsumenckie (narzędzie do wykorzystania: [www.upcloseandpersona.com](http://www.upcloseandpersona.com), [www.hubspot.com/make-my-persona](http://www.hubspot.com/make-my-persona)).

## Analiza

Aby określić potrzebne inwestycje, ważne jest określenie sposobu dokonywania zakupów i pozyskiwanie informacji, czyli tzw. Mapę podróży konsumenta. Zebrane dane pokażą, czy dla konsumenta ważna jest szeroka fizyczna dystrybucja, czy wystarczy sklep online, co dalej wpłynie na dobór narzędzi marketingowy (budowanie ekspozycji w sklepie, czy pozycjonowanie w Internecie) i komunikację.

Kolejnym etapem jest analiza konkurencji oraz pozycji firmy na rynku. Ważne jest sprawdzenie kluczowych obszarów zarówno ilościowo jak i jakościowo:

- czy konsument zna produkty (ofertę) – obecność w social mediach, reklama,
- czy produkty są dostępne (poziom dystrybucji, e-commerce),
- jaka jest oferta (asortyment, poziom cenowy, co marki konkurencyjne mówią o sobie w materiałach promocyjnych).

Materiał do poznania konsumenta i rynku można zebrać własnymi siłami (obserwacja, wywiad z potencjalnym konsumentem czy dystrybutorem, sprawdzenie w Internecie) lub kupić na rynku. Wiele firm jak MillwardBrown, AC Nilsen, GFK, IPSOS, IQS, 4P research ma gotowe badania lub przygotowuje je na zlecenie.

Analizy rynkowe oraz rozpoznany odbiorca są podstawą do stworzenia pozycjonowania naszej marki na rynku. Chodzi o to, aby określić swoją ofertę i działania z nią związane tak, aby konsument zapamiętał jako najlepsze dla niego. Na taki

obraz w umyśle i sercu klienta składa się wiele elementów:

- cechy produktu (cena, pochodzenie, jakość itp.),
- dystrybucja (kanały sprzedaży),
- odbiorcy (segment konsumentów),
- zaspokajanie potrzeb konsumenta (czy i jak marka rozwiązuje „problemy”),
- dopasowanie do stylu życia (czy marka rozumie odbiorcę i jak obecna jest w jego życiu).

Świetny produkt to nie wszystko. Trzeba wyróżnić się z oferty konkurencji oraz dotrzeć do konsumenta w taki sposób, aby nie tylko spełnić jego oczekiwania względem produktu czy usługi ale również zaangażować emocjonalnie i spowodować rekomendacje. Łatwo to zrozumieć przyglądając się sprzedaży ofert turystycznych. Aktualnie nie wystarczy mieć biuro z ruchliwym miejscem i wywiesić oferty w witrynie. Osoby planujące podróże chcą mieć wygodny dostęp do wielu propozycji online, przeszukiwać je pod kątem swoich preferencji, a potem kupić w bezpieczny sposób. Doceniają dodatkowo porady online, rabaty, możliwość porównania ofert różnych dostawców. Oczywiście istotny jest przebieg wyjazdu i jego zgodność z ofertą, aby turysta skorzystał ponownie lub polecił ofertę znajomym.

Wybór obszarów do analizy i określenia strategii powinien być świadomy i uzasadniony biznesowo. Warto wybrać mniej, ale skupić się na tych najistotniejszych. Naszą pozycję na rynku wyznaczamy względem atrybutów, które są:

- istotne z punktu widzenia konsumenta i jego stylu życia,
- zależne od nas, czyli takie na które mamy wpływ,
- charakterystyczne dla branży,
- mające wpływ na wielkość biznesu i przychody firmy.

## Strategia

Analiza pozycjonowania jest podstawą do zbudowania strategii, która określi jak osiągnąć cel marketingowy np.:

- zbudowanie znajomości marki, bo mamy świetny produkt ale nikt o nim nie wiem,
- repozycjonowanie marki, bo klient, do którego kierowaliśmy ofertę, nie akceptuje jej,
- pozyskanie większej ilości klientów, przez szerszą komunikację lub nowe produkty,
- zmianę kanałów sprzedaży np. na e-commerce, a tym samym komunikacji.

Wspomniane biuro podróży nie musi mieć najszerszej oferty, aby wygrać na rynku. Może specjalizować się tylko w jednym kontynencie ale dostarczać najciekawszą ofertę oraz skuteczniej niż inni docierać z nią do zainteresowanego odbiorcy. Taka pozycja, będąca wynikiem analizy rynku oraz decyzji strategicznej, pomaga potem dobierać działania marketingowe i optymalizować koszty w tym np. konkurować ceną.

Poza wyznaczeniem celu (możliwe precyzyjnie za pomocą liczb lub wskaźników), istotne jest określenie kierunku działania oraz czasu jego realizacji. Doświadczenie pokazuje, że sukces większości działań, poza samym pomysłem, jest funkcją wysokości inwestycji i czasu. Duże i szybkie zmiany mogą wymagać większych inwestycji, co trzeba rozważyć przy podejmowaniu decyzji. Podobnie jest z określeniem ryzyka związanego z dynamiką rynku oraz akceptacją konsumentów. Pionierskie działania obciążone są większym ryzykiem, ale mogą przynieść przewagę na rynku jeśli się powiodą. Metodą na zmniejszenie ryzyka, może być testowanie działań przed podjęciem ostatecznych decyzji. Warto również przewidzieć czas na okresowe sprawdzenie wyników i możliwe korekty. W zależności od etapu rozwoju firmy, stopień szczegółowości analizy oraz perspektywy czasowej strategii może być różny.

### Plan działań

Plan marketingowy określa poszczególne działania dopasowane do celu określonego w strategii. Powinien zawierać czas realizacji, budżet, spodziewane wyniki oraz osoby od-

powiedzialne. Dobór działań oraz narzędzi marketingowych zależy w dużej mierze od kompetencji oraz doświadczenia osób za to odpowiedzialnych. Możliwości jest bardzo dużo, a dopiero umiejętność wyboru tych optymalnych stanowi o sukcesie. Podstawą do oceny poprawności przygotowanego planu jest oczywiście zgodność z celami organizacji ale również warto sprawdzić koszty w porównaniu do planowanych efektów (koszt pozyskania nowego klienta czy koszt kontaktu z odbiorcą w komunikacji) oraz udziału całości budżetu na realizację poszczególnych działań. Jeśli naszym głównym celem jest znajomość marki, to projekty komunikacyjne i reklamowe powinny dominować w inwestycjach. Działania te z kolei powinny być efektywne kosztowo. Najczęstsze błędy planów marketingowych:

- brak zakotwiczenia w strategii,
- brak mierników i narzędzi do badania efektywności (np. oszczędność na badaniach rynkowych),
- zbyt wiele rozproszonych działań (więcej nie znaczy lepiej),
- rutyna (zbytne powtarzanie działań z poprzednich lat, przez co firma staje się przewidywalna dla konkurencji).

Plan powinien być możliwy do realizacji, a więc poza ustaleniem budżetu, trzeba określić potrzebne zasoby oraz kompetencje do jego realizacji i zadbać o nie z wyprzedzeniem np. poprzez rekrutację albo wybór zewnętrznych agencji. Niezbędne jest również zweryfikowanie go z pozostałymi funkcjami w firmie jak obsługa klienta, logistyka czy sprzedaż. Proponowane aktywności powinny być znane, zabezpieczone operacyjnie wewnątrz firmy oraz wspierać się nawzajem. Na koniec pamiętajmy, że plan działań jest również podstawą do oceny pracy pracowników, dlatego powinien być przygotowany i realizowany z zaangażowaniem zespołu. ■

*Autorka jest ekspertem marketingu i komunikacji z ponad 15 letnim doświadczeniem.*

*Doradcą rozwoju biznesu poprzez efektywne strategie marketingowe [www.sense2win.com](http://www.sense2win.com)*

REKLAMA

**ebroker**  
partner

## Korzystny kredyt dla firmy

- na dowolny cel
- bez ukrytych opłat
- minimum formalności

**sprawdź ▶**

# 10 wskaźników w marketingu, które powinieneś mierzyć



Agnieszka Szklarczyk

**Wskaźniki w marketingu pozwalają mierzyć postępy w osiągnięciu określonego celu w ramach kanałów marketingowych. Nie należy ich pomijać – znacząco wpływają bowiem na właściwe kształtowanie celów przedsiębiorstwa.**

## 1 Wzrost sprzedaży

Warto mierzyć i analizować wzrost wskaźników sprzedaży. W ten sposób możemy również śledzić rozwój swojej firmy. Kontrolujemy efektywność działu sprzedaży. Śledzimy wydajność swoich przedstawicieli handlowych, ich docelową branżę i obszar działania. Załóżmy, że koncentrujemy się na wielu branżach i tylko jedna z nich przynosi znaczne zyski. Możemy wtedy skupić działania marketingowe właśnie na niej. Bądźmy elastyczni i analizujemy wskaźniki sprzedaży. Wtedy firma będzie przynosić większe zyski.

## 2 Koszt pozyskania leada

Powinniśmy sprawdzać nie tylko koszty marketingu przychodzącego, ale również wychodzącego. Zestawmy koszty marketingu przychodzącego i wychodzącego. Obliczenie kosztów pozyskania klienta wymaga integracji różnych platform automatyzacji marketingu i CRM. Musimy też rozliczyć wszystkie koszty związane z integracją z ERP. Obliczając koszty dla marketingu przychodzącego zwróćmy uwagę na następujące elementy:

- technologia i oprogramowanie,





- wynagrodzenie specjalistów ds marketingu kreatywnego i specjalistów IT,
- ogólne koszty.

Obliczając koszty dla marketingu wychodzącego powinniśmy pamiętać o:

- reklamie,
- dystrybucji marketingowej,
- wynagrodzeniu dla specjalistów sprzedaży i marketingu,
- ogólnych kosztach.

Po obliczeniu kosztów marketingu przychodzącego i wychodzącego możemy bezpośrednio rozliczać nową sprzedaż. Łatwo też rozdzielić poszczególne budżety dla każdej kampanii.

Jeśli nasza firma wykorzystuje głównie marketing przychodzący, możemy podzielić koszty według typów kampanii. Następnie oceńmy skuteczność i opłacalność każdego działania.

### 3 Wartość życiowa klienta

Wartość życiowa klienta (CLV) jest jednym z kluczowych wskaźników. Pozwala ocenić, jak bardzo dany klient jest cenny dla naszej firmy w nieograniczonym przedziale czasowym. Nie bierzemy pod uwagę tylko zysków z pierwszego zakupu. Dzięki temu będziemy dokładnie wiedzieć, jaki jest koszt pozyskania klienta.

CLV jest bardzo ważną miarą, ponieważ utrzymanie obecnych klientów kosztuje mniej niż pozyskanie nowych. Znajomość CLV pomaga firmom opracować strategię pozyskania nowych klientów i utrzymywaniu obecnych przy zachowaniu marży zysku.

CLV jest namacalnie powiązany z przychodami, a nie jakimś nieuchwytnymi obietnicami lojalności i satysfakcji. Najprościej możemy go obliczyć w następujący sposób:

$$\text{Przychody klienta} - \text{koszty pozyskania i obsługi klienta} = \text{CLV}$$

Do tej prostej równania możemy też dodać inne funkcje, np. ilość transakcji, wzorce zachowań i zaangażowanie.

### 4 ROI Inbound Marketingu

Obliczenie zwrotu z inwestycji w marketing przychodzącym jest niezwykle ważne. Pomoże bowiem w ocenie miesięcznej i rocznej skuteczności. Pozwala też zaplanować strategię i budżety na następne miesiące.

Nie chcemy przecież zwiększać budżetu na działania marketingowe, które wcale nie są skuteczne. Od zwrotu z inwestycji uzależnione będą kolejne strategie marketingowe.

Skorzystajmy z poniższego równania, aby obliczyć ROI marketingu przychodzącego:

$$\frac{\text{(Wzrost sprzedaży - inwestycje marketingowe)}}{\text{Inwestycje marketingowe}} = \text{ROI}$$

### 5 Proporcja ruchu na stronie do leadów

Powinniśmy wiedzieć w jaki sposób klienci trafiają na naszą stronę. Sprawdźmy skuteczność ruchu organicznego, marketingu bezpośredniego, mediów społecznościowych i rekomendacji. Śledząc ten wskaźnik, będziemy mogli łatwiej zoptymalizować współczynnik konwersji.

Ten kluczowy wskaźnik wydajności informuje nas o jakości ruchu w witrynie. Jest to szczególnie ważne dla firm, które traktują swoją stronę jako główne narzędzie biznesowe. Musimy wiedzieć, w jaki sposób kierowany jest ruch, śledząc liczbę wizyt.

### 6 Czas odpowiedzi działu sprzedaży

Potencjalny klient, który został zbadany i sprawdzony – najpierw przez dział marketingu, a następnie przez zespół sprzedaży. Uważa się, że jest gotowy do następnego etapu w procesie sprzedaży. Zbyt wczesna (lub zbyt późna) reakcja wpływa na współczynnik konwersji.

Odpowiedzmy sobie na następujące pytania:

- Czy moja kampania zdobywa potencjalnych klientów?
- Czy nasz CRM skutecznie przekazuje gotowych klientów do działu sprzedaży we właściwym czasie?
- Czy mamy wysoki współczynnik zrealizowanych transakcji?

Jeśli odpowiedź na którekolwiek z tych pytań brzmi „nie” skontaktujmy się ze swoim zespołem sprzedaży. Dowiedzmy się, co możemy zrobić, aby skrócić czas reakcji.

### 7 Współczynnik konwersji

Współczynnik konwersji to liczba konwersji podzielona przez całkowitą liczbę odwiedzających. Na przykład jeśli na stronę e-commerce wejdzie 200 użytkowników w danym miesiącu i zostanie zrealizowanych 50 transakcji, współczynnik konwersji będzie wynosił 25 proc.

Konwersja może odnosić się do dowolnej pożądanej akcji, którą użytkownik chce wykonać. Może to obejmować wszystko, od kliknięcia przycisku do dokonania zakupu i zostania klientem.

Powinniśmy określać cele konwersji, obliczać współczynniki i optymalizować stronę lub aplikację. Należy formułować hipotezy, dlaczego wskaźnik konwersji jest niższy. Wymy-

ślajmy nowe sposoby na jego poprawę. Następnie testujemy nowe pomysły w procesie zwanym testowaniem A/B. Testowane i porównywane są dwie wersje strony. Wtedy zobaczymy, która jest skuteczniejsza.

## 8 Ruch organiczny

Celem każdej firmy korzystającej z marketingu przychodzącego jest większa część ruchu pochodzącego z bezpłatnych wyników wyszukiwania. Wysoki wskaźnik ruchu organicznego oznacza, że użytkownicy sami znajdują naszą stronę internetową. W ten sposób koszty pozyskania klienta są niższe. Nie powinno więc dziwić, że ruch organiczny jest bezpośrednio skorelowany z naszą strategią SEO.

## 9 Ruch w mediach społecznościowych

Wiele firm na początku obawiało się wykorzystywania mediów społecznościowych w marketingu przychodzącym. Jednak z biegiem lata okazały się nieocenione dla sukcesu każdej kampanii.

Warto wykorzystywać następujące dane:

- liczba konwersji leadów wygenerowanych za pośrednictwem każdego kanału społecznościowego,

- liczba konwersji klientów wygenerowanych za pośrednictwem kanału mediów społecznościowych,
- procent ruchu związanego z kanałami mediów

## 10 Ruch na urządzeniach mobilnych

Sprawdźmy, czy nasza strona internetowa jest zoptymalizowana pod kątem urządzeń mobilnych. Wiele osób przegląda Internet tylko na smartfonach i tabletach. Dlatego musimy wiedzieć, w jaki sposób korzystają z niej użytkownicy.

Zwróćmy szczególną uwagę na:

- ruch mobilny,
- liczbę konwersji z urządzeń mobilnych,
- współczynnik odrzuceń z urządzeń mobilnych,
- współczynniki konwersji z zoptymalizowanych pod kątem mobilnym stron docelowych,
- popularne urządzenia mobilne.

Jeżeli będziemy wiedzieć, w jaki sposób użytkownicy urządzeń mobilnych korzystają z naszej strony internetowej, poprawimy jej jakość. ■

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

REKLAMA

**IdeaBank** TYLKO DLA NOWYCH KLIENTÓW

Wnioskuj o kredyt firmowy  
z jednorazową prowizją 4,99%

Sprawdź teraz >

The banner features the IdeaBank logo on the left, a blue bar with the text 'TYLKO DLA NOWYCH KLIENTÓW' on the right, and a central image of a smiling man in a white racing suit. A red box highlights the 4.99% commission rate, and a yellow button with a hand cursor points to 'Sprawdź teraz >'.

**Ekspresowe finansowanie faktur**  
w 15 minut

NFG SKORZYSTAJ

The banner features a background image of a stopwatch and a hand cursor pointing to the 'SKORZYSTAJ' button. The text 'Ekspresowe finansowanie faktur' is in purple, 'w 15 minut' is in yellow, and 'NFG' is in a white box. A purple button with a hand cursor points to 'SKORZYSTAJ'.

# Influencer marketing – skuteczny sposób sprzedaży

**Stwierdzenie, że influencerzy rządzą Internetem, nie podlega dziś dyskusji. Według agencji Newspoint już dla ponad 70 proc. odbiorców treści tworzone przez blogerów są pierwszym źródłem informacji o produktach. Za dwa lata ten rynek może być warty nawet 10 mld USD. Dlatego firmy coraz bardziej skupiają się na promowaniu swoich produktów poprzez internetowych celebrytów.**

Michał Bonecki

Z każdym rokiem konsumenci coraz mniej ufają komunikatom marki, a chętniej pytają o opinię swoich znajomych bądź szukają ich w Internecie. Ta tendencja jest szczególnie widoczna w przypadku przedstawicieli pokolenia Z, którzy są najbardziej sceptycznie nastawieni wobec tradycyjnych marketingowych przekazów.

Coraz słabiej działają również reklamy w Internecie. Wg ostatnich badań Polska jest najczęściej blokującym reklamy krajem na świecie. W takich warunkach specjaliści od sprzedaży musieli wymyślić nowe sposoby dotarcia do potencjalnych klientów. A skoro nie chcą oni nachalnych reklam, trzeba było znaleźć łatwo przyswajalną i akceptowalną formę komunikacji. Tak narodził się właśnie influencer marketing.

Firmy korzystające z tej formy marketingu chętnie wykorzystują renomę i dobrą opinię, którą cieszą się twórcy treści internetowych, gdyż jest to często najlepszy sposób dotarcia do określonej grupy odbiorców. Widać to po statystykach. W Stanach Zjednoczonych w 2017 r. przedsiębiorstwa wydały na promocję na samym Instagramie ponad miliard USD. W przyszłym roku ta suma ma się podwoić.

## Mnogość cyber korzyści

Dlaczego influencerzy są najbardziej wiarygodnym kanałem dla internautów? Po pierwsze dlatego, że budzą oni zaufanie. Społeczność obserwująca danego blogera robi to ze względu na jego charyzmę, wiedzę w danym temacie oraz atrakcyjny sposób przedstawiania treści. Influencerzy często stawiają na integrację ze swoimi fanami poprzez odpisywanie na ich komentarze, dzięki czemu stają się oni znacznie bardziej wiarygodni od statycznej tradycyjnej reklamy.

Inną ważną cechą jest autentyczność. Obserwujący wiedzą, że ich idole są podobnie jak oni konsumentami, co oznacza, że mówią językiem klienta i mają podobne potrzeby produktowe. Umożliwia to znaczne skrócenie dystansu między marką, a klientem.

Podjęcie współpracy z influencerami jest też najlepszym sposobem na zdobycie ściśle zdefiniowanej grupy odbiorców, gdyż często zajmują się oni konkretną, zawężoną tematyką. Dlatego jeśli np. chcemy dotrzeć z nowym produktem do nastolatków, bądź osób, którym zależy na zdrowym trybie życia, wystarczy wybrać specjalizującego się w tym blogera i nawiązać z nim współpracę.

Jedną z największych zalet jest na pewno różnorodność działań wykonywanych przez influencerów. Od wpisu na blogu, po udział w evencie, unboxing i testowanie produktu po profesjonalną sesję zdjęciową. Blogerzy traktują swój kanał jak własny internetowy dom, dlatego dbają o wysoką jakość prezentowanych przez siebie treści, a dodatkowo mogą spojrzeć na markę w zupełnie nowy sposób. Odpowiednio atrakcyjny materiał, szczególnie nastawiony na storytelling, ma szansę stać się wiralem i dzięki częstemu udostępnianiu przez internautów, cieszyć się długim cyberżyciem.

Przemysłane kampanie z influencerami mają ogromny potencjał. Współpraca z blogerami i tworzenie materiałów w popularnych mediach społecznościowych z powodzeniem wypierają tradycyjne formy reklamy, a do tego generują znakomite wyniki. ■

*Autor: Consumer Marketing Manager  
w Perfetti Van Melle Polska*

REKLAMA



[www.biznes2biznes.com](http://www.biznes2biznes.com)



# Analiza strategiczna przy nowych przedsięwzięciach

**O głównych elementach analizy strategicznej oraz projektach, dla których warto ją wykonać rozmawiamy z Małgorzatą Warda z Warda Consulting Team.**

**Zarządzanie strategiczne to bardzo modny i często poruszany temat. Jednak coraz częściej pojawiają się wątpliwości czy w obecnie szybko rozwijającym się świecie jest szansa przewidzieć przyszłe warunki rynkowe i na ich podstawie oprzeć strategię działania firmy. Jak Pani zapatruje się na to zagadnienie?**

Zarządzanie strategiczne to kierowanie rozwojem organizacji w długim czasie, nastawione na wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Uważam, że ważnych decyzji w życiu firmy nie powinno się podejmować pod wpływem impulsu czy intuicji, lecz w oparciu o konkretne informacje poprzedzone analizami rynku i sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa. Innymi słowy – istotne decyzje powinny być poprzedzone analizą strategiczną. Jednak jej przygotowanie wymaga trochę czasu – dlatego firmy często zamiast zarządzania strategicznego wybierają koncepcję zarządzania operacyjnego, która zakłada wykorzystywanie bieżących sytuacji i szybkość działania. Warto jednak zauważyć, że przy zarządzaniu „ad hoc” zaskakują nas nieprzewidziane sytuacje, które angażują dodatkowy czas i środki. W wielu wypadkach można je było przewidzieć i ich uniknąć, gdybyśmy zaplanowali naszą strategię działania z wyprzedzeniem.

**W jakich konkretnie sytuacjach warto przeprowadzić analizę strategiczną?**

Analiza strategiczna powinna poprzedzać uruchomienie każdej nowej, zwłaszcza długookresowej i kapitałochłonnej inwestycji. Przykładem może być rozszerzenie dotychczasowego portfolio o nową kategorię produktów lub wejście na nowy rynek sprzedaży. Przydatna będzie także, jeśli chcemy przygotować strategię działania dla obecnie prowadzonego biznesu. We wszystkich wymienionych sytuacjach powinniśmy zastanowić się w jakich okolicznościach rynkowych operujemy lub też przyjdzie nam działać wkrótce. Warto również mieć świadomość silnych i słabych stron naszego przed-



sięwzięcia, a także szans i zagrożeń, które mogą przesądzić o jego powodzeniu. To podstawowe elementy analizy strategicznej. Dobrze przeprowadzona, pomoże nam przygotować plan działań na trudniejszy okres, a także w pełni wykorzystać potencjał płynący z mocnych stron biznesu.

**Od czego zatem zacząć jej przygotowanie?**

Prowadząc projekty doradcze analizę strategiczną rozpoczynamy zawsze od całościowego spojrzenia na firmę lub daną inwestycję z tzw. „lotu ptaka” w kontekście jej otoczenia zewnętrznego oraz sytuacji wewnętrznej. Analiza zewnętrzna ma na celu identyfikację procesów oraz zjawisk, które nie zachodzą bezpośrednio w firmie, lecz na nią wpływają. Stwarzają one zarówno szanse jak i zagrożenia biznesowe, dlatego ważna jest umiejętność ich przewidywania. W analizie zewnętrznej wyróżnia się dwa główne elementy – analizę otoczenia w skali mikro i makro, którym to obszarem również należy się przyjrzeć.

**W jakim zakresie?**

Mikrootoczenie nazywane jest często otoczeniem konkurencyjnym, ponieważ głównymi jego elementami są klienci, dostawcy i konkurencja, a także procesy, które między nimi zachodzą. Posłużę się tu przykładem firmy medycznej, która chce rozszerzyć swoją ofertę w Polsce o importowany sprzęt rehabilitacyjny. W pierwszej kolejności powinna przeanalizować między innymi konkurentów i ich ofertę cenowo-

produktową, a także potencjalne kanały sprzedaży dostępne na polskim rynku.

### **Czy przedsiębiorstwo ma wpływ na sytuację rynkową w obszarze mikro?**

W dużej mierze tak – ma realny wpływ poprzez prowadzone przez siebie działania, gdyż decyduje chociażby o swojej ofercie, polityce rabatowo-cenowej, kanałach dystrybucji. Inaczej sytuacja wygląda w skali makrootoczenia, na które przedsiębiorca ma ograniczony wpływ. Tu zachodzą zjawiska o charakterze globalnym lub też zmiany, o których decyduje na przykład rząd. Jednak prowadząc firmę lub przygotowując się do konkretnego przedsięwzięcia, przedsiębiorca powinien mieć przynajmniej świadomość planowanych zmian legislacyjnych istotnych dla jego biznesu. Relatywnie świeżym przykładem z niedalekiej przeszłości mogą być chociażby przepisy wynikające z ustawy o ochronie danych osobowych. Do wdrożenia RODO firmy musiały się nie tylko przygotować i ale i dostosować pod kątem formalnym, aby móc prowadzić dalszą działalność zgodnie z prawem i nie narazić się na kary. Nie wszyscy wiedzą, że zmiany te zostały zapowiedziane już 2 lata wcześniej i było wiadomo, kiedy wejdą w życie – jednak wielu przedsiębiorców zaczęło się do nich przygotowywać w panice, dosłownie w ostatniej chwili.

### **Podany przykład dotyczy aspektów prawnych. Jakie są inne obszary makrootoczenia, które warto wziąć pod lupę?**

Analizując makrootoczenie, powinniśmy przyjrzeć się aspektom polityczno-prawnym, ekonomicznym, społecznym i środowiskowym, a także technologicznym. W dużym skrócie mówimy tu o elementach tzw. analizy PESTEL. Nawiązując do wspomnianego już dystrybutora sprzętu rehabilitacyjnego – dla niego istotne będą między innymi aspekty związane z polityką importową rządu czy polityką prozdrowotną. Kluczowe będą też procesy rejestracji i wprowadzenia do sprzedaży sprzętu medycznego, takie jak procedury administracyjne, a także czas i koszty rejestracji. Nie bez znaczenia dla powodzenia biznesu i oceny potencjału rynku może być także system podatkowy pod kątem ewentualnych refundacji.

Przedsiębiorca chcący działać w tej branży powinien także zwrócić uwagę na kwestie społeczne związane z demografią społeczeństwa, a także tradycjami i zwyczajami. Ważna może być dla niego świadomość zdrowotna społeczeństwa, czy stosunek do osób niepełnosprawnych, a także poziom edukacji. Dla przykładu w wielu krajach afrykańskich na skutek chorób, zagrożeń środowiskowych i wypadków, niepełnosprawni stanowią znaczny, bo aż dwucyfrowy odsetek

społeczeństwa. Jednak osoby z niepełnosprawnością są wykluczane i dyskryminowane, a dodatkowo siła nabywca społeczeństwa jest bardzo ograniczona. Z kolei w Iranie niepełnosprawność postrzegana jest jako powód do wstydu, a osoby niepełnosprawne są ukrywane, dlatego popyt na sprzęt rehabilitacyjny w tych krajach jest niski.

### **Przeprowadzenie analizy zewnętrznej w skali makro i mikro da nam dość szczegółowy obraz otoczenia rynkowego, na którym będziemy się poruszać. Co z procesami wewnątrz firmy?**

Dopełnieniem analizy strategicznej jest analiza wewnętrzna przedsiębiorstwa. Jej głównym celem jest identyfikacja jego mocnych oraz słabych stron. Obszary które należy przeanalizować to m.in. zasoby finansowe, produkcyjne, personalne, a także portfolio. Powinniśmy oszacować nie tylko nasze możliwości, ale także zastanowić się w których procesach mogą wystąpić tzw. „wąskie gardła”, które będą blokować określone procesy operacyjne oraz strukturę organizacji pod kątem jej efektywności. Wprowadzając nową kategorię do oferty musimy się zastanowić, czy nasze obecne zasoby personalne wystarczą, by obsłużyć nowy proces biznesowy, czy też musimy zatrudnić dodatkowych pracowników. Może się bowiem okazać, że dział handlowy jest w stanie „wchłonąć” nowy produkt przy obecnych zasobach, ale problemy pojawią się w dziale logistyki – np. z uwagi na zbyt duże obciążenie dostawy zaczną się opóźniać. Warto jeszcze dodać, że w zakresie analizy wewnętrznej warto się także pochylić nad konkretnymi umiejętnościami pracowników, istotnymi z perspektywy realizacji przedsięwzięcia oraz zdefiniować inne kluczowe czynniki sukcesu.

### **W jakim zakresie analiza strategiczna może nam pomóc w oszacowaniu kosztów i przychodów konkretnego przedsięwzięcia?**

Dokonując analizy strategicznej strukturyzujemy swoją wiedzę. Posiadając ją będzie nam zdecydowanie łatwiej określić cel, przychody i koszty związane z realizacją projektu i zdefiniować kluczowe obszary oraz powiązane z nimi procesy, aby zwiększyć szanse powodzenia naszego biznesu i nie ponieść niepotrzebnych strat. Ujmując to inaczej: analiza strategiczna jest elementem potrzebnym do stworzenia solidnego biznesplanu. Jej celem jest wybór oraz przygotowanie konkretnej strategii, jaka zostanie przyjęta przez przedsiębiorstwo, aby zrealizować wytyczone cele. Prawidłowo przeprowadzona będzie nie tylko drogowskazem do realizacji strategii firmy, ale także ograniczy ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia biznesowego. ■

Rozmawiał Kamil Król

# Strategia w biznesie – 10 błędów, jakie popełniają przedsiębiorcy



Anna Stachniuk

**Strategia w biznesie jest kluczem do sukcesu, a konsekwencja w działaniu sposobem na jego utrzymanie. Jakie błędy popełniamy prowadząc swoje firmy? Wprowadzając wspaniałe produkty, których nikt nie chce kupować? Jak się ich ustrzec?**

Cudownie by było dostać sukces w pigułce, ale gdzie byłby wtedy cały FUN?

Firmy z sektora MŚP, często działające już swoje 20 lat na rynku, mające stabilną pozycję, przekonane są o swojej wartości, niezastępowalności, o wypracowanych relacjach, dobrych produktach i stałych kontraktach. Czy zawsze ich właściciele analizują potencjalne ryzyka? Czy analizowali zagrożenia lub szczegółowo badali rynek, gdy podejmowali decyzje dotyczące rozbudowy swojego biznesu? Wcale nie musieli często tego robić, bo gospodarka potrzebowała wszystkiego, a kto się nie bał i działał, miał duże szanse zarobić i się rozwijać.

Czemu teraz ten model nie działa? To oczywiste – nasycenie gospodarki jest ogromne, nadprodukcja, przeładowanie informacją u konsumentów i zmiana sposobu komunikacji znacząco zmieniły zasady gry.

W tej chwili marketing 3.0 Kotlera, czyli: świetny produkt, orientacja na klienta i jego wartości, nie wystarcza. Zmieniający się model klienta – jego mentalność, proces zakupowy jak również sposób czerpania informacji, wymuszają ciągle nowe spojrzenie na prowadzony biznes.

Im dłużej działamy na rynku, tym bardziej możemy uspić swoją czujność na nadchodzące zmiany. Wkraczając natomiast na arenę przedsiębiorczości z naszym pomysłem lub produktem musimy być przygotowani, że nikt tam na nas nie czeka z otwartymi ramionami.

Na co zwracać uwagę budując swoją firmę? Oto 10 możliwych błędów i porad jak się ich ustrzec:

**1** Nie mów, że masz strategię działania, tylko ją faktycznie przygotuj. Spisz dokładnie, co chcesz osiągnąć i w jakim czasie. Codziennie rekrutuję specjalistów do firm i słyszę, że mają realizować strategię firmy. Kiedy pytam co dokładnie ci pracownicy mają realizować, słyszę: Bieżące założenia w zależności od sytuacji! Pamiętajmy zatem drodzy przedsiębiorcy, to my mamy kreować sytuację, a nie sytuacja nas. Plan działania musi być opraco-

wany i wszystkim znany. W biznesie improwizacja musi wynikać z góry założonych celów, stąd też metodyczne podejście do planowania produktu, marki, kanałów sprzedaży, polityki dostawców jest kluczowe. Pomaga w tym choćby metodologia Business Model Canvas, do której zachęcam.

**2** Raz zrobiona strategia to jedno, ale metoda sprawdzenia, czy będzie skuteczna może być różna. Nie szukajmy jedynie dowodów na poparcie swoich argumentów. Zanim podejmiemy jakiegokolwiek działania, przeanalizujmy dokładnie, jak ową strategię można podważyć, obalić. Jeżeli stwierdzimy, że strategia się broni jesteśmy bliżej sukcesu, jeżeli nie – to plan wymaga zmiany i trzeba mieć wariant B. Weryfikacja, czyli utwierdzenie się w przekonaniu to myląca metoda badawcza, falsyfikacja natomiast jest trudniejsza, ale daje lepsze efekty.

**3** Nie działajmy po omacku. Aby zrealizować punkt 2 musimy badać rynek. Obserwować, czy nasi klienci istnieją, czy rozumieją nasz produkt lub usługę, czy realia gospodarcze pozwolą się obronić na nasyconym rynku i natłoku informacji. Najbardziej ryzykowne jest wprowadzanie produktu za szybko, gdy konsumenci nie będą na niego gotowi, jak choćby pierwsza próba Steva Jobsa z tabletem/ipadem. By być pierwszym trzeba wiedzieć, kiedy wyprzedzić peleton. Badania rynku – trendów i potrzeb są tu koniecznością.

**4** Nie mówmy, że wiemy kto jest naszym klientem, tylko sprawdzajmy to na pewno. Budujemy założenia kto i dlaczego nas kupi, ale czasem rzeczywistość zaskakuje. Przykład z moich doświadczeń: Firma sprzedająca domy i mieszkania – miała być wsparciem dla zapracowanych kobiet-matek, a okazało się, że to mężczyźni są głównymi odbiorcami usługi. Zatem obserwacja oraz ciągle sprawdzanie, czy Twoje założenia są nadal



aktualne to podstawa. Monitorujemy klientów, dzięki nowoczesnym technologiom, profilowanie jest dziś koniecznością. Nie zapominajmy również o remarketingu po wykonaniu usługi. Jeżeli zaś chcemy się dowiedzieć, co o nas piszą w sieci, skorzystajmy z Brand24.

**5** Szukanie personelu na siłę, by coraz szybciej się rozwijać jest złą drogą. To oni muszą chcieć pracować u Ciebie. Muszą pokazać, że potrafią zrealizować stawiane przez Ciebie cele, a nie odwrotnie. Bez dobrego teamu nie planujemy rozwoju. Pamiętajmy, że pracownicy się nie klonują, że się męczą i nawet najbardziej zapaleni z czasem zapał gubią. Planujmy rozwój kadry, świadomie zarządzajmy talentami i dbajmy o zastępowalność. Od pierwszych dni budując zespół pamiętajmy o spójnej marce pracodawcy, zwracajmy uwagę jak się komunikujemy i czy sami chcielibyśmy u siebie pracować, a nie u konkurencji.

**6** Nie porównujmy się zazdrośnie z konkurencją. Oni już mają miliony, my też szybko ich dogonimy – czasem słyszę na konsultacjach. Dobrze wykonana praca, metodycznie, według planu, konsekwentnie, może przynieść sukces szybciej niż nam się wydaje, ale nie oznacza to, że będzie on od razu. W swoim planie, trzeba założyć budżet na ową konsekwencję i spójność, czyli na odpowiednie działania marketingowe. Dobierajmy kanały komunikacji na najbardziej bezpośrednim poziomie; wielokierunkowe, gdzie mamy szansę zyskać szybki feedback od klientów oraz sprawne polecenia. Zazdrość w biznesie powinna nas motywować, a nie spalać.

**7** Co nagle, to po diable – nie zapalajmy się na szybkie kontrakty, szybkie pieniądze, bo inspirujące historie o wspaniałych fortunach jasno mówią, że na owe owoce i sukces trzeba zapracować i nic od razu nie przyjdzie. Szybki biznes ma to do siebie, że wielu tematów nie doprecyzowuje, naraża nas na różne szkody, nie każde ryzyko zdążymy uwzględnić. Pamiętajmy by ustrzec się od negatywnych konsekwencji podjęcia złych decyzji, choćby przez wykupienie D&O dla managerów.

**8** Wszystko się kiedyś kończy – pamiętajmy, dobra koniunktura, klienci i nasze produkty nie są na zawsze. Ciągłe się doskonalić i elastycznie zarządzać projektami to podstawa współczesnego biznesu, szczególnie gdy trzeba zrobić zwrot. Strategie muszą być wieloetapowe. Zakładać ewolucję firmy, nie tylko pod kątem jej rozwoju z małej do dużej, ale całościową. Podejście do klienta i rozwój produktów są bardzo ważne, ale także istotne są tematy pracownicze, jak kultura organizacji.

**9** Zrobię sam będzie taniej i zapewne gorzej, bo nie możesz znać się na wszystkim. Specjalizacja segmentów powoduje, że możemy dobrać współpracowników tak, że z ich wiedzą i możliwościami, profesjonalizmem, pomimo większego kosztu osiągniemy upragniony sukces. Może nawet szybciej i będzie on miał lepszą jakość. Dodatkowo taka profesjonalna pomoc może ostrzec nas przed zagrożeniem, którego nie dostrzegamy. Model Zosi Samosi, już Tuwim wyśmiał w swoim wierszu. Pamiętajmy dobrych specjalistów nie musimy od razu zatrudniać, możemy korzystać z ich pomocy na zasadzie B2B, w formie konsultacji lub wykonania usługi.

**10** Szkoda nam pieniędzy na bezpieczeństwo. Brak świadomości ryzyka może spowodować poważne kłopoty – ubezpieczenie powinno być szyte na miarę, skorzystaj z porady dobrego brokera, a nie agenta ubezpieczeniowego. Bezpieczeństwo w biznesie to podstawa. Dobra analiza ryzyka, profesjonalna konsultacja brokerska i zakupiona polisa to „must have” rzetelnego biznesu, który jest przygotowany na wszystko. Sprawdź powyższe 10 wykroczeń i zastanów się jak możesz złe nawyki zmienić, które punkty szczególnie dotyczą Ciebie i zadziałaj od razu. Sama świadomość błędów nie wystarczy, podejmowanie działań jest najważniejsze. ■

*Autorka jest strategiem biznesowym. Zajmuje się strategią marki, działaniami marketingowymi, ze szczególnym naciskiem na Employer Branding. Praktyk od 10 lat z zakresie zagadnień HR – zarówno miękkiego, jak również twardego. „Pracownik to klient, Twoja Firma to produkt”. Wykładowca WSB, opiekun kierunku studiów podyplomowych – Zarządzanie produkcją. Konsultantka i wdrożeniowiec strategii biznesowych w firmach produkcyjnych*

REKLAMA



[www.biznes2biznes.com](http://www.biznes2biznes.com)

# Opowiedz historię swoim pracownikom

**Choć wydawać by się mogło, że słowa „historia” i „biznes” to połączenie tak atrakcyjne, jak ruskie pierogi i szampan, okazuje się, że umiejętność opowiadania historii jest w pracy menedżera przydatna. Jak wykorzystać storytelling do angażowania i motywowania pracowników? Na co zwracać uwagę, tworząc opowieści wspierające zmianę przekonań?**

Michała Brywczyński

Jeszcze kilka lat temu w akademickim podejściu do zarządzania panowało przekonanie, że zarówno menedżerowie, jak i pracownicy to osoby logicznie podejmujące decyzje – na podstawie faktów i danych, jakimi dysponują.

Tymczasem każdy, kto choć raz próbował przeprowadzić swój zespół przez nawet tak prostą zmianę, jak podział miejsc przy biurkach, wie, że logiczne tłumaczenie zalet nowego sposobu organizacji biura nie zawsze spotyka się z natychmiastową akceptacją. A nowe zasady dotyczące planu motywacyjnego? Transformacja kultury organizacyjnej? Aktualizacja priorytetów w działaniu? We wszystkich tych sytuacjach – racjonalne sposoby zmiany postaw są bardzo ograniczone.

## Bajka jako sposób na opór?

Mimo że opowiadanie historii towarzyszy nam od dzieciństwa, również w dorosłym życiu chętnie ich słuchamy. Zale-

ty storytellingu, czyli umiejętnego tworzenia i przekazywania historii, coraz częściej dostrzegają nie tylko marketingowcy, ale i menedżerowie. Przełożeni stają się bardziej świadomi tego, że stanowcze wydawanie poleceń, dokładne instrukcje czy nadzór nad każdym najmniejszym szczegółem nie pobudza motywacji pracowników. Wręcz przeciwnie – zwykle podcina im skrzydła, zniechęca do podejmowania inicjatyw i kreatywnego podejścia do poszukiwania rozwiązań problemów lub wręcz wywołuje niechęć. Angażująca opowieść pozwala na ominięcie typowego oporu, jaki pojawia się przy dyrektywnym podejściu do zarządzania.

Często gdy stajemy wobec polecenia, kiedy czujemy presję, budzi się w nas sprzeciw wobec danego działania, a zarazem potrzeba przywrócenia własnej wolności wyboru. W psychologii to zjawisko nazywamy reaktancją, oporem psychicznym. Przywództwo oparte na nakazach i zakazach na dłuższą metę zwykle się nie sprawdza. Zarządzanie pracownikami okazuje się zdecydowanie bardziej skuteczne,



gdy menedżer wcale nie próbuje ich przekonywać, a za to angażuje ich np. poprzez klarowne pokazanie, jak będzie wyglądała zmiana, gdy zostanie wdrożona, jakie mogą być trudności i jak je przezwyciężyć. Może to zrobić dzięki opowiadaniu historii, które sprawią, by dane przedsięwzięcie stało im się bliższe, zaczęło ich obchodzić i dotyczyć. W ten sposób przełożony skłania podwładnych do działania poprzez komunikację, będąc przy tym przystępnym i naturalnym. Na co powinieneś zwrócić uwagę, jeśli chcesz wykonać w kontaktach z zespołem storytelling?

### Jak zacząć tworzenie opowieści?

Przygotowując historie zacznij od ich szukania w doświadczeniu własnym lub osób w sytuacji podobnej do tej, w której znajdują się twoi słuchacze. Następnie posortuj je i wybierz te najważniejsze i najodpowiedniejsze dla celu projektu, które będziesz dalej formować. Aby stały się łatwe do opowiadania, dostosuj je do najważniejszych elementów storytellingu. Weź pod uwagę:

- **Cele perswazyjne** – co odbiorcy mają wiedzieć (merytoryczne informacje), do czego mają być przekonani (postawy), jaka zmiana w ich zachowaniu ma wystąpić (działanie).
- **Kto będzie najlepszym bohaterem historii** – czy jest to osoba, z którą odbiorcy mają się utożsamiać, czy może wręcz przeciwnie – antybohater, którego działania (lub ich brak) doprowadzą do katastrofy.

- **Scenariusz** – w jakiej sytuacji poznamy bohatera, kto lub co będzie jego przeciwnikiem, na czym będzie polegać pierwsza porażka bohatera, czego dzięki temu się nauczy, jak wyglądać będzie „happy end”, co się wydarzy, jeśli nie podejmie działań.
- **Autentyczność i szczegóły** – jeśli nie masz wprawy w tworzeniu historii perswazyjnych, lepiej trzymaj się tych prawdziwych – to złota zasada storytellingu. Pamiętaj jednak cały czas, że opowieść ma służyć konkretnej zmianie postaw. Pomyśl, jakie niuanse ją ożywią, a jakie tylko rozmyją jej przekaz.
- **Wartości** – dobra historia nie tylko powoduje uśmiech na twarzach odbiorców. Pobudza też wyobraźnię, by wreszcie złapać za serce. Nie opowiadaj tylko, co się wydarzyło, ale zadbaj też o wyższe poziomy logiczne (np. wg modelu Diltsa) – odpowiedz na pytania: dlaczego bohater wyruszył w swoją drogę, czego się nauczył, jak zmieniły się jego przekonania, kim stał się w trakcie?

### Trudności to podstawa

Jeśli chcesz, żeby twoja opowieść zyskała oraz utrzymała uwagę odbiorców, a docelowo zaangażowała pracowników w dany projekt czy wdrażanie zmiany, spraw, by ich zainteresowała emocjonalnie i intelektualnie. Aby tak się stało, daj im możliwość utożsamienia się z główną postacią, jej wartościami i punktem widzenia. Ważne, by opowiadana historia była bliska ich życiu, by mogli w niej odnaleźć siebie, swoje

REKLAMA

**W**arda  
CONSULTING TEAM



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



[www.wardateam.com](http://www.wardateam.com)



+ 48 603 875 607



codzienne problemy i wyzwania, w obliczu których stają. Jednym z kluczowych elementów storytellingu, a w zasadzie niezbędnym komponentem opowieści, jest konflikt oraz jego rozwiązanie. Żeby jednak uruchomić tkwiący w nim potencjał, niezbędna jest dynamika i interakcje. By je zaprezentować potrzebujemy postaci, które wcielają się w określone role i oddziałują na siebie wzajemnie w dany sposób. Narrację buduje się więc przez kontrasty – bohatera i przeciwnika – oraz napięcie między konfliktem i jego rozwiązaniem. Ważne też, by przekaz i motywy, które stoją za postępowaniem bohatera, były proste do zidentyfikowania i zrozumienia, a zarazem wiarygodne.

Choć mogłoby wydawać się, że bajki i biznes to dwa różne światy, coraz częściej menedżerowie kształcą podczas szkoleń właśnie umiejętność opowiadania historii, by wykorzystywać ją podczas kontaktu z członkami swoich zespołów. Dzięki umiejętnie dostosowanemu do realiów biznesu modelowi historii perswazyjnej możesz inspirować pracowników i działać na ich wyobraźnię.

W klasycznej historii mamy np. dzielnego rycerza na białym koniu, którego celem jest ręka księżniczki i pół królestwa, a na drodze do ich osiągnięcia stoi zły smok, którego trzeba pokonać. W realiach firmowych można wyobrazić sobie w tej ostatniej roli chociażby bierny zespół, który przestał już szukać wyjścia z obecnego impasu w kontaktach z innymi działami. Nagle jeden z jego członków mówi „DOŚĆ!”, wsta-

je od biurka, szybkim krokiem przechodzi do drukarki, z której zgarnia jeszcze ciepły raport i bez pytania wchodzi do pokoju swojego szefa, rzucając mu dokumenty na biurko... Szef patrzy zdziwiony, potem zaczynają rozmawiać...

W dobrej historii szukamy nie tylko czytelnych obrazów, ale też energii, akcji, trudności i wreszcie katharsis. Obrazowa historia i sposób rozwiązania problemu mogą stać się bazą do zrozumienia, na czym polega bycie „skutecznym członkiem zespołu”. Starcie bohatera z przeciwnikiem w osiągnięciu celów i rozwiązywaniu konfliktów angażuje i motywuje bez nakazów. Storytelling pomaga w budowaniu bezpiecznych i inspirujących relacji, a przywództwo w dużej mierze opiera się właśnie na nich.

Na koniec ostatnia rada. Pamiętaj, że właściwe opowiadanie historii to flirt z inteligencją odbiorcy, który uwielbia odkrywać ukryte poziomy znaczeń samemu. Zupełnie inaczej brzmi historia o pewnym znanym prezesie wielkiego koreańskiego koncernu, któremu politycy kłaniają się w pas, który pewnego dnia awansował ochroniarza w głównym budynku swojej siedziby za to, że ten nie wpuścił pana prezesa bez przepustki. Inaczej jej „opatologiczne” wytłumaczenie.

Pozwólmy zatem naszym słuchaczom dochodzić do swoich wniosków. ■

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

REKLAMA



# Know-how to fundament każdej dobrze prosperującej firmy



Szymon Berbeka

**Know-how to fundament każdej dobrze prosperującej firmy. Jego budowa jest według mnie najważniejszym wyzwaniem, przed którym stoi każdy mały i średni przedsiębiorca. Spisane i ułożone w proces know-how, pozwala skalować biznes, optymalizować i automatyzować procesy, a także mieć kontrolę nad wzrostem firmy.**

Zauważyłem, że choć know-how stanowi absolutny fundament budowania każdej firmy, która chce się rozwijać i zapewnić sobie stabilną przyszłość, jest ono pomijane w dyskusjach branżowych. Dlaczego? Nie wiem. Chcę to zmienić.

## Czym jest know - how?

Zacznijmy od definicji wg Wikipedii. Know-how – pochodzący z języka angielskiego (know – „wiedzieć”, how – „jak”) termin określający konkretną wiedzę techniczną z danej dziedziny, umiejętność wykonania lub wyprodukowania czegoś, kompetencję, biegłość.

Know-how i Marka to dwa najcenniejsze aktywa firmy. Mając know-how, wiesz, jak coś robić: tworzyć firmy, sprzedawać określone produkty, obsługiwać klienta na 5-tkę albo zarządzać tak, by pracownicy byli zadowoleni. Ta wiedza może być świadoma (wtedy jesteś w stanie zrobić z tego praktyczny model) lub nieświadoma (wtedy robisz coś dobrze, ale Nie Wiesz-Jak). Gdy w Twojej firmie Wicie-Jak, to świadomie budujecie swoją markę.

Wiemy, jak smakuje #Coca-Cola i frytki w #McDonaldzie. Jakie wady i zalety ma #Windows, i jaką jakość ma #Apple. Druga definicja know-how jest zawarta w prawie Unii Europejskiej. Know-how definiowane jest tam jako pakiet informacji praktycznych, wynikających z doświadczeń i badań (czyt. sprawdziłem po miesiącach prób i błędów, jak lepiej robić x...).

Właściciele inwestując w swoich pracowników – inwestują w rozwój całej organizacji. Ich wiedza i doświadczenie tworzą siłę przedsiębiorstwa. W sytuacji odejścia choćby jednego pracownika, który posiada specjalistyczną wiedzę – pojawia się problem. Wraz z nim przedsiębiorstwo traci know-how danej osoby.

Dla wielu firm jest to punkt zwrotny – firma traci swoją pozycję wraz z odejściem pracownika. Można się zabezpieczyć przed taką sytuacją – gromadząc wiedzę o działaniach firmy, jej know-how, w procedurach, procesach, case'ach, systemach, etc.

Podsumowując: know-how to zestaw strategii, procesów i zadań, które prowadzą do określonego celu – np. znaleźć-



nia kandydata na poszukiwane stanowisko, sprzedaży produktu, zadowolenia klienta czy rozwiązanie problemu.

### Po co mi know-how?

#### Know-how umożliwia skalowanie biznesu.

Wiedzę, na bazie której funkcjonuje firma, możesz spisać i chcąc np. otworzyć drugi oddział firmy, przekazać ją nowym pracownikom. Jeśli jest to możliwe, możesz wykorzystać programy i urządzenia, które uproszczą lub zautomatyzują powstawanie produktu końcowego.

Dobrym przykładem firmy, która doskonale zna swoje know-how i je wykorzystuje w praktyce jest McDonald. Ta największa na świecie restauracja, nie musi zatrudniać kucharzy – ma ujednolicone: przepis, składniki, maszyny i ludzi, którzy dokładnie wiedzą, jak należy obsługiwać poszczególne maszyny (proces wdrożeniowy). Dzięki temu frytki w Warszawie smakują tak samo jak w Austrii.

#### Posiadanie know-how wyróżnia dobrze zorganizowane, stabilne i duże firmy.

W większości modeli dojrzałości projektowej organizacji występują następujące etapy:

1. Zarządzanie ad hoc – działamy pod wpływem impulsów i szukamy know-how.
2. Proces zdefiniowany, ale nie wdrożony – gdy już wiemy, co robić, ale tego nie robimy, albo gdy teoria nie pokrywa się z praktyką.
3. Proces zdefiniowany i realizowany zgodnie z definicją.
4. Proces mierzony – gdy nie tylko mamy wiedzę zgodnie, z którą działamy, ale też na bieżąco ją weryfikujemy.
5. Proces optymalizowany (usprawniany) – gdy wyciągamy wnioski z mierzenia procesu i dopasowujemy go do zmieniających się warunków rynkowych oraz szukamy dodatkowych procentów skuteczności.

#### Oparcie firmy na know-how to budowanie jej na stabilnych fundamentach.

Znając cały proces np. sprzedaży, firma nawet jeśli przejdzie „twardy reset” (pracownicy odejdą, klienci wypowiedzą umowy), to spisana wiedza pozwoli nowemu zespołowi odtworzyć proces działania, a firmie zachować działania na najwyższym poziomie, pomimo zmiany kadry.

#### Tworzenie firmy to praca kolektywna.

Jeśli firma świadomie kładzie nacisk na know-how, to zorientowana jest na budowanie silnej organizacji, która sama

w sobie jest wartością i działa niezależnie od indywidualnych interesów. Dzięki temu jej pozycja nie jest uzależniona od kadry zarządzającej czy pomysłów poszczególnych pracowników – jest nadrzędnym bytem.

Daje to przestrzeń do budowania zdrowej organizacji, w której cały zespół pracuje na rzecz jej rozwoju. Świadomość „łatwości” zastąpienia mało zaangażowanego pracownika nowym, nie wiąże się dla firmy z dużymi stratami, bowiem zakres odpowiedzialności, system pracy – jest szczegółowo opisany. Dla wielu pracowników to czynnik motywujący do efektywnej pracy.

#### Dlaczego tyle firm nie buduje know-how?

Poznałem wielu przedsiębiorców, którzy na pewnym etapie stwierdzili, że nie są zainteresowani dalszym rozwojem firmy. Doszli do satysfakcjonującego ich poziomu i mając 6-osobowy zespół zrezygnowali z dalszej ekspansji. Przy takim poziomie zatrudnienia, utrzymanie ręcznej kontroli nad bieżącymi projektami, wymianą informacji i komunikacją, jest możliwe. Wyzwania zaczynają się później, gdy struktura rośnie. Często firmy, w których brak jest procesów, na tym etapie – rozpadają się. Jednym z powodów może być spadek jakości obsługi klienta lub nadprogramowa liczba rozpoczętych projektów.

Spotykam się także z firmami, które podejmują próby budowania know-how, ale robią to nieudolnie. Mają spisane procedury (np. na mailu z 2013 roku), albo nie znaleźli czasu, by zapoznać z nimi swoich pracowników. W konsekwencji zespoły działają po swojemu nie patrząc na porządkujące ich prace zapisy. W takiej sytuacji, pomimo pewnych niedociągnięć, firmy mogą całkiem dobrze sobie radzić na rynku, szczególnie jeśli zespół jest kompetentny, a kadra zarządzająca działa rozsądnie i odpowiedzialnie. Ale nawet w ich przypadku know-how pomoże im uwolnić czas pracowników, zoptymalizuje bieżące działania i wesprze firmę w budowaniu stabilnej przyszłości.

W jaki sposób zacząć budowę know-how swojej firmy? O tym w kolejnym numerze. ■

*Autor jest twórcą Business Skills Academy – zautomatyzowanej edukacji za pomocą wideo oraz narysujto.pl – firmy specjalizującej się w produkcji animacji graficznych*

OGŁOSZENIE

### OGŁOSZENIA DROBNE – CENA 200 zł



Zamieść ogłoszenie drobne w Gazecie MSP.  
Napisz do nas: reklama@gazeta-msp.pl  
lub zadzwoń: 667 622 630



10 KWIETNIA 2019

# Sztuczna inteligencja w obsłudze klienta

pirbinstytut.pl  
Warszawa

Chatboty, self service? Nie wszyscy znają znaczenia tych słów. Tymczasem są to terminy z którymi obcujemy na co dzień. Wspomniane chatboty kierują sklepami internetowymi i udzielają wszystkich wymaganych informacji, podczas wirtualnej rozmowy z konsultantem. Dzięki temu firmy mogą szybko i efektywnie identyfikować klientów, którzy doświadczają zakupowych problemów. Biura obsługi w dużej części zostały zastąpione automatycznymi konsultantami, a człowiek powoli staje się tam tylko dodatkową opcją. Szacuje się, że systemy oparte o sztuczną inteligencję pomagają skrócić czas obsługi nawet pięciokrotnie. Wirtualni doradcy popełniają też mniej błędów podczas odpowiadania na zapytania klientów i mogą prowadzić proaktywne interakcje z klientem. Dobrze działająca obsługa klienta jest jednym z kluczowych czynników pozwalającym firmom osiągnąć przewagę konkurencyjną i finansowy sukces.

**Polski Instytut Rozwoju Biznesu chciałby serdecznie zaprosić na konferencję: Sztuczna inteligencja w obsłudze klienta**

**Konferencja odbędzie się 10 kwietnia 2019 r. w Warszawie.**

**Link do wydarzenia: <http://pirbinstytut.pl/index.php/ai>**

Podczas konferencji poruszane będą następujące zagadnienia:

- komunikacja czatowa i telefoniczna,
- chatboty,
- self service,
- optymalizacja kosztów i pracy,
- analiza i rozpoznawanie mowy,
- wirtualni asystenci,
- bezpieczeństwo danych,
- aspekty prawne.

Naszą grupą docelową są przedstawiciele instytucji finansowych, firm ubezpieczeniowych, operatorów telekomunikacyjnych, zakładów produkcyjnych i przemysłowych, działów e-commerce oraz portali internetowych. Dla wyżej wymienionych osób udział jest bezpłatny!

**Link do rejestracji: <http://pirbinstytut.pl/index.php/rejestracja-ai>**

**POLSKI INSTYTUT ROZWOJU BIZNESU**



# Chcesz więcej sprzedawać?

## Pomóż handlowcom przełożyć ich cele sprzedażowe na działania sprzedażowe



Tadeusz Woronowicz

**Jeśli powiesz swoim handlowcom, że ich sprzedaż w bieżącym roku ma wzrosnąć o 20 proc., to stawiam dolary przeciwko orzechom, że ten cel nie zostanie osiągnięty. Dlaczego? Ponieważ nawet jako szef firmy czy jej właściciel nie jesteś w stanie zarządzać wynikiem. Nikt nie jest w stanie nim zarządzać. Możesz zarządzać tylko działaniami sprzedażowymi handlowców, od których ten wynik zależy**

Jak dobierać aktywności sprzedażowe handlowców do ich planów sprzedaży dowiesz się z 3 części artykułu z serii „Chcesz więcej sprzedawać?”

### Test

Zanim jednak przejdziesz do dalszej części artykułu, pochylmy się wspólnie nad myślą otwierającą tę serię artykułów - Handlowcy są tak dobrzy, jak dobry jest szef, który nimi zarządza - i pozwól, że zaproponuję ci rozwiązanie krótkiego testu pt. „Jak dobrym jesteś szefem sprzedaży?”

1. Czy twoi handlowcy znają i rozumieją strategię sprzedaży firmy?
2. Czy uważają, że ich cele sprzedażowe są ambitne, ale SMART?
3. Czy znają swoje współczynniki efektywności, np.: współczynnik skuteczności wyszukiwania szans sprzedażowych, współczynnik skuteczności umawiania spotkań, współczynnik skuteczności sprzedaży itd?
4. Czy ich cele sprzedażowe podzielone są na cząstkowe plany z uwzględnieniem krzywej sprzedaży?
5. Czy wraz z celami otrzymali wykaz działań sprzedażowych (dzienna liczba rozmów telefonicznych, tygodniowa liczba spotkań itd.), które powinni realizować, aby osiągnąć cel?
6. Czy wykaz działań sprzedażowych powstaje na podstawie ich współczynników skuteczności?
7. Czy szanse sprzedażowe w lejku sprzedaży handlowców pochodzą z docelowej grupy twoich klientów oraz spełniają kryteria profilu idealnego klienta?
8. Czy handlowcy znają i rozumieją ofertę wartości oraz potrafią ją dostosować do segmentu?
9. Czy handlowcy wiedzą, za pomocą jakich mierników KPI, jest oceniana ich praca?

10. Czy handlowcy wiedzą jaką gratyfikację otrzymają, gdy zrealizują działania sprzedażowe?

Jeśli udzieliłeś co najmniej trzech negatywnych odpowiedzi na powyższe pytania, zapraszam do dalszej lektury tego tekstu oraz polecam przeczytanie poprzednich artykułów z tej serii.

### Czego oczekują twoi handlowcy?

Badania zachowań handlowców pokazują, że poza prowizją, najbardziej motywuje ich jasno i precyzyjnie zdefiniowany cel sprzedażowy wraz z określonymi działaniami sprzedażowymi oraz świadomość wagi ich celu w sukcesie firmy.

Tymczasem wielu przedsiębiorców z sektora MŚP definiując swój cel sprzedażowy, bezrefleksyjnie powtarza za korporacjami - Double digit grow. To prawda cel został określony, ale czy wiadomo jak go osiągnąć i do kiedy? Nie, a przecież cele wyznacza się po to, aby motywowały do działania, szczególnie w sprzedaży, gdzie motywacja jest „złotym kluczem” do sukcesu. Według Briana Tracy’ego, światowego eksperta z dziedziny rozwoju osobistego i psychologii sukcesu, umiejętne wyznaczenie celu i metod jego osiągnięcia pozwala podwoić, a nawet potroić dochody. Jaki więc powinien być cel?

Przykład takiego celu to: wygenerować 100 tysięcy złotych zysku na koniec 2019 roku. Jest to szczegółowy i mierzalny cel, jest także ambitny, bo jest to wzrost zysku w stosunku do ubiegłego roku o 50 proc., ale możliwy do osiągnięcia, bo mamy odpowiednie zasoby (ludzkie i produkcyjne) oraz nowy produkt/usługę. Pozwoli on nam uzyskać wzrost zysku u dotychczasowych klientów o X proc., zdobycie nowych klientów w dotychczasowych kanałach sprzedaży zwiększy nasz zysk o Y proc., a otwarcie nowych kanałów

sprzedaży da nam dodatkowe Z proc. Powyższy cel jest również terminowy, ma być zrealizowany do 31 grudnia br.

### Sam cel to jednak nie wszystko

Ważne jest, żeby handlowcy wraz z celem otrzymali od ciebie wytyczne, skąd ma pochodzić ich główny strumień przychodów oraz wykaz działań sprzedażowych niezbędnych do jego zrealizowania.

Na rysunku 1 pokazałem, jak może wyglądać przykładowy arkusz z planem sprzedaży i wykazem działań sprzedażowych dla każdego handlowca.

**ARKUSZ KWARTALNYCH ZADAŃ**  
Szczęście sprzyja przygotowanym

PLAN SPRZEDAŻY	WARTOŚĆ
Kwartalny plan sprzedaży (w zł)	
Średnia wartość sprzedaży (w zł)	
Sprzedaż do nowych klientów (%)	
Sprzedaż do aktywnych klientów (%)	

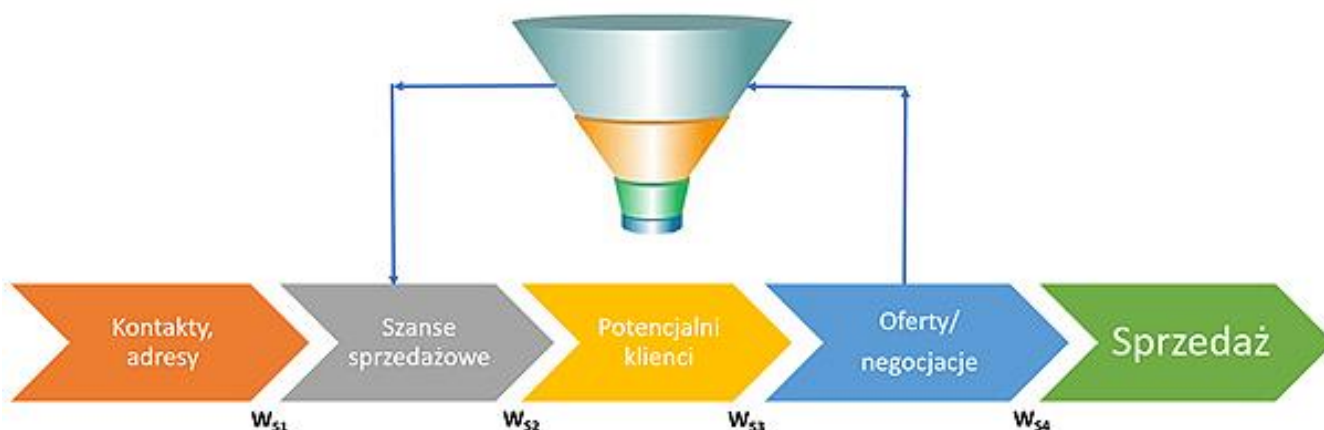


WYKAZ DZIAŁAŃ SPRZEDAŻOWYCH	Tydzień	Miesiąc	Kwartał
Liczba kontaktów (telefony, e-listy)			
Liczba spotkań			
Liczba szans sprzedażowych			
Liczba złożonych ofert			
Liczba wygranych sprzedaży			

Rys. 1. Przykładowy arkusz kwartalnych zadań handlowca

### Cele sprzedażowe a działania sprzedażowe

Sprzedaż to gra liczb, dlatego, aby dobrać działania sprzedażowe do celów sprzedażowych handlowców, musisz na podstawie ich dotychczasowych wyników sprzedaży określić ich indywidualne współczynniki skuteczności. Najważniejsze z nich (WS1 – WS4) zaznaczyłem na rysunku 2, który schematycznie obrazuje proces sprzedaży.



Rys. 2. Przykład „kalkulatora aktywności handlowca”.

Definicje etapów w tym procesie sprzedaży są następujące.

**Kontakty/adresy** – to potencjalnie każda organizacja z segmentów i obszarów rynku, na którym działa firma. W literaturze przedmiotu określenie „kontakt” używane jest zamiennie z takimi określeniami jak: „adres”, „namiar”.

**Szanse sprzedażowe** – to „kontakty”, które spełniają kryteria „idealnego klienta” oraz zidentyfikowano w nim co najmniej jedną osobę odpowiedzialną za zakupy. Nie są jeszcze znane ich plany zakupowe. W literaturze przedmiotu określenie „szansa sprzedażowa” używana jest zamiennie z określeniem „zimny lead”.

**Potencjalni klienci** – to szanse sprzedażowe, w których zidentyfikowany jest problem biznesowy, który rozwiązuje oferta firmy oraz nawiązane zostały kontakty z wybranymi osobami wchodzącymi w skład komitetu decydującego o zakupie. Potencjalni klienci często określane są jako „lead”.

**Oferty/negocjacje** – to etap negocjacji złożonych ofert z potencjalnymi klientami. Często na etapie negocjacji okazuje się, że potencjalny klient redefiniuje swoje potrzeby. Automatycznie ponownie staje się szansą sprzedażową.

**Sprzedaż** – to ostatni etap w procesie sprzedaży. Sprzedaż została zrealizowana, klient podpisał kontrakt i rozpoczyna się proces realizacji kontraktu.

Współczynniki skuteczności mają następujące definicje:

- **WS1** - współczynnik skuteczności wyszukiwania szans sprzedażowych – jest to stosunek liczby pozyskanych szans sprzedażowych do liczby przejrzanych kontaktów/adresów,
- **WS2** - współczynnik skuteczności umawiania spotkań – jest to stosunek liczby spotkań do liczby kontaktów (rozmowy telefoniczne, maile itd.) z szansami sprzedażowymi w celu umówienia spotkań,
- **WS3** współczynnik skuteczności spotkań – jest to stosunek liczby rozpoczętych negocjacji do liczby odbytych spotkań,



Rys. 3. Proces sprzedaży z zaznaczonymi współczynnikami skuteczności handlowców (WS1 – WS4).

- **WS4** współczynnik skutecznych sprzedaży – jest to stosunek liczby sprzedaży do liczby rozpoczętych negocjacji,
- **WEF** współczynnik całkowitej skuteczności – jest to sto-

sunek liczby sprzedaży do liczby pozyskanych szans sprzedażowych,

- **SRS** - średnia wartość sprzedaży i SRM - średnia marża. Znając średnią wartość sprzedaży handlowca oraz jego współczynniki skuteczności możesz zbudować w Excelu „kalkulator aktywności handlowca”, który pomoże ci zautomatyzować proces wyznaczania działań sprzedażowych dla poszczególnych handlowców. Przykład takiego kalkulatora pokazałem na rysunku 3.

### Zakończenie

Plany to nie wszystko, należy na bieżąco monitorować ich realizację i reagować, gdy zaczynają pojawiać się problemy. Handlowcy muszą wiedzieć jak kontrolowane są ich postępy w realizowaniu planów sprzedaży. Niezbędne są do tego odpowiednie mierniki KPI. Jak zdefiniować i wdrożyć mierniki KPI do zarządzania sprzedażą dowiesz się z kolejnego artykułu z serii „Chcesz więcej sprzedawać?” ■

*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.*

*Zapraszam do kontaktu e-listowego: [tadeusz.woronowicz@higea.pl](mailto:tadeusz.woronowicz@higea.pl) jeśli potrzebna ci jest pomoc w określeniu aktywności sprzedażowych handlowców*

### REKLAMA





Zapraszamy do udziału w kongresie i kolacji  
**DYREKTORÓW FINANSOWYCH**  
**CFO 4.0 - CYFROWA REWOLUCJA W BIZNESIE**

**21 marca (czwartek)**, godz. 14.30, hotel Sheraton, ul. Powstańców Warszawy 10, **Sopot**

**28 marca (czwartek)**, godz. 14.30, hotel Andersia, Plac Andersa 3, **Poznań**

**11 kwietnia (czwartek)**, godz. 14.30, hotel Sheraton, ul. Powiśle 7, **Kraków**

**9 maja (czwartek)**, godz. 14.30, hotel DoubleTree by Hilton, ul. Podwale 84, **Wrocław**



Gość specjalny - **Vadym Melnyk**, CEO & Founder Cervi Robotics zajmującej się tworzeniem i produkcją robotów i dronów, m.in. dla Europejskiej Agencji Kosmicznej, największych korporacji oraz startupów z całego świata, zaprezentuje mechanizmy inwestowania w nowe technologie i budowania przewagi konkurencyjnej, m.in.: Digital Transformation, Blue Ocean i From Zero to One.

**Udział w spotkaniu jest bezpłatny. Prosimy o rejestrację na stronie**

**[www.dyrektorfinansowyroku.pl/kongres](http://www.dyrektorfinansowyroku.pl/kongres)**

*W konferencji i kolacji udział będą mogły wziąć wyłącznie osoby, które dokonały rejestracji i otrzymały potwierdzenie od Organizatorów.*

Szczegółowe informacje o nagrodzie **Dyrektor Finansowy Roku** i wyróżnieniu **Digital Finance Award** **[www.DyrektorFinansowyRoku.pl](http://www.DyrektorFinansowyRoku.pl)**

Organizatorzy



Partner strategiczny



Partnerzy



Patroni



Partnerzy medialni



Patroni medialni





# Ofertę pisze klient, czyli o tym, jak wysłuchać, a przy tym sprzedać

**Schematyczne odpisywanie na e-maile, kolejne zimne telefony, monotonne wciskanie do lejka, targowanie się, stosowanie trików sprzedażowych i finalnie jeden domknięty lead – brzmi znajomo? Jeśli nawet udało się uzyskać zamówienie, pomyślmy, ilu klientów przeciągniętych przez taki proces sprzedaży do nas wróciło? Czy są zadowoleni? Czy dostarczyliśmy im tego, czego rzeczywiście potrzebowali? Zadaniem handlowców nie jest wysyłanie gotowej oferty, zadaniem handlowców jest pytanie, słuchanie i reasumowanie.**

Konrad Szczypczyk, Jacek Mleczko

Osoba, która przychodzi do naszego sklepu bądź zostawia kontakt do siebie, to osoba, która jest jeszcze daleka od dokonania zakupu, ale coś sprawiło, że zainteresowała się naszym produktem. W standardowym modelu taki klient chce otrzymać ofertę, a więc w dużym uproszczeniu przychodzi do sklepu i pyta: ile kosztuje ten kwiatek, a sprzedawca odpowiada: 20 zł; jest więc żądanie oferty i oferta. Następnie zaczynają się negocjacje. Sprzedawca mówi 20 zł, a klient odpowiada, że może zapłacić za to tylko 10 zł. Najczęściej sprzedawca odmawia, ponieważ wie, że takich leadów będzie miał tego dnia jeszcze ze 100 i któremuś uda się „wcisnąć” wspomnianego kwiatka za pożądaną kwotę.

W podejściu heurystycznym, a więc takim, które jest skoncentrowane na człowieku i jego potrzebach, odróżniamy od siebie pojęcie negocjacji i targowania się. Z negocjacjami mamy do czynienia wtedy, gdy handlowiec staje obok klienta i wspólnie rozwiązują jakiś problem, a więc mówiąc krócej – Ty chcesz mieć kwiatek, a ja chcę mieć pieniądze. Razem zastanawiamy się jak tę kwestię rozwiązać. Z kolei przez targowanie się rozumiemy taką sytuację, gdy sprzedawca staje naprzeciw klienta i zaczynają przeciągać linę, raz w jedną, raz w drugą stronę. Typowe negocjacje handlowe bardziej przypominają właśnie atmosferę targu. W ogóle nie rozmawiamy z klientem o tym, dlaczego intere-





suje go akurat ten kwiatek, jakie ma właściwości, że np. oczyszcza powietrze, nie wymaga częstego nawadniania itd. Rozmowa nie dotyczy wartości, w centralnym punkcie znajduje się cena.

### Kluczem jest zaufanie?

W podejściu heurystycznym nie do pomyślenia jest sytuacja, w której klient zwraca się do nas z prośbą o przesłanie oferty, a my mu ją od ręki wysyłamy. Przykładowo kogoś interesuje zorganizowanie przyjęcia weselnego i handlowiec bez chwili zastanowienia dostarcza mu gotową ofertę na kwotę 5 tys. zł, nie wiedząc nic o miejscu tego przyjęcia, liczbie gości, tematyce itd. Kluczem jest poznanie drugiego człowieka, spotkanie się z nim, zbadanie jego potrzeb i sporządzenie na tej podstawie wniosków, co oczywiście wymaga większego zaangażowania niż ofertowanie algorytmiczne, przebiegające zgodnie z ustalonym schematem.

Główną różnicą pomiędzy tymi dwoma podejściami jest poziom zaufania do handlowca. W tradycyjnej metodzie jest on bezosobowym sprzedawcą, dla którego klient jest jednym z wielu leadów. W podejściu heurystycznym osoba kupująca nasz produkt to przede wszystkim człowiek, a dopiero później klient. Dlatego powinniśmy tak przeprowadzić proces ofertowania, aby ten człowiek chciał do nas wrócić. Klient musi odczuć, że my naprawdę chcemy mu pomóc. Naszym celem nie jest sprzedać mu dany produkt, lecz sprawić, aby on rzeczywiście chciał go kupić, co wymaga od nas podjęcia zupełnie innych kroków.

Przykładowo, handlowiec otrzymuje e-maila z prośbą o wycenę podłogi interaktywnej. Działając zgodnie z metodą algorytmiczną, odpisuje, że koszt takiej podłogi wynosi 4 tys. zł. Jeżeli jego oferta jest najtańsza, prawdopodobieństwo domknięcia leada jest wysokie. Założmy, że temu handlowcowi się „poszczęściło” i sprzedał swój produkt. Jednak ostatecznie klient nie jest zadowolony, ponieważ nie wykorzystał zakupionej rzeczy, gdyż niefortunnie okazało się, że w danym miejscu nie można zamontować podłogi interaktywnej. Czy ten człowiek wróci kiedyś do tego handlowca? Pomimo tego, że zaistniała sytuacja nie jest jego winą, klient czuje się oszukany, ponieważ sprzedawca nie zadał

mu nawet jednego pytania, nie uczulił na ewentualne przeszkody przy montażu.

W podejściu heurystycznym badanie potrzeb jest głównym elementem procesu ofertowania. Po pierwsze, musimy dowiedzieć się, co to za impreza, kto na niej będzie, skąd wzięł się pomysł na podłogę itd. W czasie tak przeprowadzonej rozmowy nagle może okazać się, że osoba ta wcale nie potrzebuje podłogi, po prostu zależy jej na czymś, co spodoba się prezesowi i zrobi wrażenie na zaproszonych gościach. Reasumując, doradzamy jej coś innego, co w tym miejscu sprawdzi się o wiele lepiej. Poza tym, taka osoba już wie, że gdyby na miejscu okazało się, że coś jest nie tak, nie zostawimy jej z tym samej, bo wyczuła u nas taką zdolność autentycznego pomagania.

### Najlepsza, bo moja

Wyobraźmy sobie jeszcze taką sytuację, klient sparymetryzował, to, co chce kupić. Wskazał konkretny model samochodu; czarny, z podgrzewanymi siedzeniami, otwieranym dachem itd. Gdy już to wszystko ustalił ze sprzedawcą, przechodząc przez jego kolejne dociekania, jakie jest prawdopodobieństwo, że on nie będzie chciał kupić wybranego produktu? Znikome! W końcu to jego oferta, on ją sam napisał. Oczywiście nie zrobił tego w sposób dosłowny, ale za pomocą pytań handlowca. Sprzedawca niczego mu nie narzucał, on jedynie potrafił go wysłuchać, zadać odpowiednie pytania i podsumować wybór.

Może zdarzyć się i tak, że po podsumowaniu klient stwierdzi, że cena produktu jest za wysoka, mimo tego, że cały czas informowaliśmy go, ile co kosztuje. Wtedy wspólnie zastanawiamy się, z czego może zrezygnować. Wyjaśniamy, jakie są zalety bądź wady różnych rozwiązań, proponujemy np. kredytowanie pewnych elementów itd. Jednakże rzadko się zdarza, żeby klient stwierdził, że np. kompletnie nie potrzebuje auta z otwieranym dachem, gdyż jest to część oferty, którą on sam napisał. Teraz po prostu musi zrozumieć, że opisany przez niego samochód jest wart swojej ceny. ■

*Autorzy reprezentują firmę doradczą Habitat for Business*

REKLAMA

KATALOG  
MSP

katalogmsp.pl  
Dobre strony polskich firm

# Jaki wpływ na zarządzanie firmą ma jej forma struktury organizacyjnej?



Damian Filipek

**Technika, otoczenie, rozmiary i cykl życia organizacji czy jej strategia – to tylko niektóre czynniki, które wywierają wpływ na strukturę organizacji i jej schemat. Nie powinno dziwić, że firmy często formułują różne struktury. W zależności od branży, modelu zarządzania dana firma przybiera zwykle jeden z czterech typów, kategorii struktury, który opiszę poniżej.**

Oczywiście są też hybrydy oparte na połączeniu dwóch, a nawet trzech form podstawowych – jednak wydaje się, że nadal nie ma idealnej formy organizacji a co ważniejsze, nie ma modelu który jednoznacznie można stwierdzić, iż pasował by do każdego biznesu.

## Typ „U”

Jedną z najbardziej popularnych form struktury, jest podejście do grupowania na zasadzie pełnionych funkcji – podział na działy. W literaturze naukowej spotkałem się z określeniem struktura typu „U” od unitary structure, czyli struktura jednolita. Ja wolę jednak określenie struktura funkcjonalna. W tym rozwiązaniu członków organizacji i jej jednostki grupuje się w wydziałach funkcjonalnych, takich jak np. wydział lub dział marketingu, czy też produkcji.

Abyśmy mogli sprawnie zarządzać, a raczej żeby firma sprawnie funkcjonowała w tym modelu konieczne jest zapewnienie koordynacji działań między poszczególnymi dzia-

łami. Integracja i koordynacja tych działań powinny spoczywać na kierownikach, menadżerach i przede wszystkim na dyrektorze. Bardziej niż formę wizualną, chciałbym przedstawić ideę oraz pokazać schemat i przepływ informacji działania takiej struktury, ponieważ ciężko byłoby mi pokazać jednoznaczny model wizualny tej czy innej formy organizacyjnej gdyż w zależności od branży i wielkości firmy może on przybrać różny kształt. Natomiast w strukturze funkcjonalnej żaden, ale to żaden z obszarów działań nie może istnieć bez powiązań z innymi.

Marketing na przykład musi sprzedawać towary otrzymane w wyniku działalności operacyjnej otrzymywać fundusze z finansów na pokrycie kosztów reklamy. Takim przykładem firmy wykorzystującej taką formę jest np. McIlhenny Company – producent słynnego sosu Tabasco.

Takim firmom łatwiej jest obsadzić wszystkie ważne stanowiska ekspertami funkcjonalnymi, a także zdecydowanie łatwiej jest koordynować i integrować działania. Równolegle do tego takie podejście bardziej sprzyja koncentracji na



funkcji niż na samej organizacji, a także skłania do większej centralizacji. Struktury funkcjonalne są powszechnie wykorzystywane w organizacjach małych, gdzie dyrektor naczelny bez trudu może nadzorować całą organizację.

### Typ „H”

Inną rozpowszechnioną formą projektowania organizacji jest podejście konglomeratowe często nazywane podejściem typu „H” od holdingu. Jest ona z goła odmienna od struktury funkcjonalnej między innymi tym, że tworzą je organizacje składające się z niezależnych ze sobą jednostek.

Często jest to po prostu spółka holdingowa, która powstała w wyniku niezależnej dywersyfikacji. Jak łatwo się domyślić w tej formie grupujemy stanowiska pracy według wyrobu. Natomiast każdą z takich jednostek kieruje dyrektor generalny odpowiadający a jej zyski i straty, i co najważniejsze działa on niezależnie od innych dyrektorów. Samsung (półprzewodniki, telekomunikacja, urządzenia, media) lub General Electric (energetyka i gaz, zarządzanie energią, lotnictwo, służba zdrowia, usługi transportowe) to sztandarowe korporacje wykorzystujące taką właśnie strukturę organizacyjną typu „H”.

Oprócz wielu zalet jak zwykle pojawiają się też wady. Podstawową wadą takiej struktury jest złożoność związana z utrzymywaniem zróżnicowanych i niezależnych jednostek. Menadżer lub kierownik, zwykle ma problemy z pogodzeniem i wykonaniem dużej liczby zróżnicowanych operacji. Osobiście nie jestem zwolennikiem takiego podejścia – wiele firm w tym modelu osiąga średnie lub wręcz słabe wyniki finansowe. Oczywiście np Samsung jest wyjątkiem potwierdzającym tę regułę, natomiast od razu nasuwa mi się stwierdzenie, iż zajmując się wszystkim nigdy nie będziesz najlepszy w danej branży.

### Typ „M”

Coraz bardziej popularna staje się tzw. Struktura wielowydziałowa zwana strukturą typu „M” od multidivisional, a oparta jest na licznych samodzielnych jednostkach w powiązanych ze sobą obszarach w ramach szerszej organizacji. Jest to przeciwieństwo struktury typu „H”. Tutaj pewne dziedziny są skrajnie zdecentralizowane, aż do szczebla jed-

nostki operacyjnej natomiast inne na poziomie całego przedsiębiorstwa.

Przykładem takiego podejścia jest Hotel Hilton. Na czele każdej jednostki stoi prezes lub wiceprezes który ma sporą autonomię, lecz w razie potrzeby oddziały, koordynują swoje działania. Jedną z najważniejszych korzyści z organizacji przedsiębiorstwa o strukturze typu „M” jest możliwość koordynacji i wspólnego wykorzystania zasobów. Wydziały badań rynku i zakupów Hiltona są scentralizowane dzięki czemu osoba odpowiedzialna za lokalizację może odwiedzić miasto i szukać nowych lokalizacji dla nowych typów hoteli, a osoba odpowiedzialna za zaopatrzenie może kupić pościel dla różnych typów hoteli u tego samego dostawcy.

Celem takiej struktury jest nic innego jak optymalizacja wewnętrznej konkurencji i współpracy. Zwróćmy uwagę, że zdrowa konkurencja między poszczególnymi jednostkami o pozyskanie zasobów firmy może sprzyjać efektywności, dodatkowo warto wspierać współpracę. Z badań wynika, że organizacja o strukturze „M” która zdoła osiągnąć i utrzymać równowagę obu elementów, będzie miała lepsze wyniki niż organizacje typu „U” i „H”.

Faktem jest, że niektóre firmy wykorzystują formę organizacyjną będącą połączeniem dwóch lub większej liczby typów struktur. We współczesnym złożonym i nieustannie zmieniającym się otoczeniu nie powinno dziwić, że menadżerowie muszą ciągle zdobywać wiedzę o nowych formach tworzenia struktury organizacji, a wręcz z nimi eksperymentować.

Trzeba też pamiętać, iż wiele organizacji tworzy też swoje autorskie struktury, maksymalizujące ich zdolność dostosowania się do zmieniających warunków i otoczenia. Biurokratyczne organizacje są powolne, nieelastyczne i trudno je zmienić, dlatego tak ważne jest żeby firmy miały świadomość jak ważne jest odróżnianie się od typowych biurokracji, działając przy stosunkowo nielicznych regułach, ogólnych tylko opisach stanowisk itd. Jakże trafne było stwierdzenie dyrektora Zappos – John Bunch – który powiedział, że w miarę możliwości jak rośliśmy, zauważyliśmy, że biurokracja, do której wszyscy byliśmy przyzwyczajeni, zaczęła być przeszkodą w wykorzystaniu możliwości dostosowywania się. ■

*Autor jest praktykiem biznesu, ekspertem ds. sprzedaży, marketingu i zarządzania, prezesem*

REKLAMA



## Wnioskuje o kredyt firmowy

z jednorazową prowizją 4,99%

Sprawdź >



# Czy Twoja firma jest rentowna?

**Każda działalność gospodarcza powinna być rentowna. To oczywiste. Firma rentowna za to nie tylko taka, która przynosi dochody właścicielowi, ale taka, która zarabia na dalsze inwestycje wspierające własny rozwój.**

Tomasz Peplak

Rozpatrując rentowność naszej działalności gospodarczej, powinniśmy skupić się na dwóch jej podstawowych aspektach: rentowności finansowej oraz efektywności wykorzystania majątku przedsiębiorstwa.

## Rentowność finansowa

Rentowność finansowa jest odniesieniem poszczególnych rodzajów zysków wypracowywanych przez firmę do wartości jej przychodów. Do wyboru mamy tutaj różnorodne rodzaje dochodów wypracowywanych przez przedsiębiorstwo na poszczególnych szczeblach rachunku zysków i strat: zysk brutto ze sprzedaży, zysk operacyjny, zysk na działalności gospodarczej, zysk brutto czy zysk netto.

W uproszczeniu możemy przyjąć, że ogólnym wzorem na obliczenie rentowności finansowej jest odniesienie wypracowanego przez firmę zysku do osiągniętych przychodów ze sprzedaży. Upraszczając, możemy stwierdzić, że rentowność pokazuje nam, ile groszy zysku przynosi nam każda złotówka sprzedaży naszej firmy.

Za pomocą rentowności finansowej możemy badać przede wszystkim zależności zachodzące między przychodami, a kosztami firmy. W przeciwieństwie do niektórych innych wskaźników – gdzie za optymalny poziom uznaje się pewien przedział lub wartość graniczną – przy interpretacji rentowności nie powinniśmy mieć żadnych problemów. Generalna zasada dotycząca rentowności mówi, że im wyższa rentowność firmy, tym korzystniej dla firmy.

## Rentowność ze sprzedaży

Najbardziej ogólnym wskaźnikiem rentowności jest rentowność brutto ze sprzedaży (RBZS). Wskaźnik ten obliczamy za pomocą następującego równania:

$$\text{RBZS} = \frac{\text{zysk (strata) brutto ze sprzedaży}}{\text{przychody netto ze sprzedaży}}$$

Zysk brutto ze sprzedaży to różnica między przychodami netto ze sprzedaży, a kosztem sprzedanych produktów, towarów i materiałów. Wskaźnik ten określa, ile groszy kosztów związanych z zakupem surowców, materiałów czy energii przypada na złotówkę sprzedaży.

Kolejnym wskaźnikiem rentowności jest rentowność na

sprzedaży (RNS). Obliczamy go za pośrednictwem następującego wzoru:

$$\text{RNS} = \frac{\text{zysk (strata) na sprzedaży}}{\text{przychody netto ze sprzedaży}}$$

Zysk na sprzedaży to zysk brutto ze sprzedaży pomniejszony o koszty sprzedaży oraz koszty ogólnego zarządu.

## Rentowność działalności operacyjnej i gospodarczej

Jednym z najważniejszych rodzajów rentowności jest wskaźnik rentowności na działalności operacyjnej (RO). Rentowność ta określa, czy podstawowa działalność firmy przynosi dochody.

Zysk na działalności operacyjnej to nic innego jak zysk na sprzedaży skorygowany o saldo pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych. Pozostałe przychody operacyjne to: zysk ze sprzedaży niefinansowych składników majątku przedsiębiorstwa (głównie nieruchomości oraz maszyn i urządzeń) oraz otrzymane dotacje. Pozostałe koszty operacyjne to: strata ze sprzedaży niefinansowych składników majątku oraz aktualizacja wartości aktywów niefinansowych. Rentowność operacyjną (RO) obliczamy:

$$\text{RO} = \frac{\text{zysk (strata) na działalności operacyjnej}}{\text{przychody netto ze sprzedaży}}$$

Kolejnym etapem badania rentowności przedsiębiorstwa jest określenie rentowności na działalności gospodarczej (RNDG). Zysk na działalności gospodarczej to inaczej zysk operacyjny powiększony o przychody finansowe i pomniejszony o koszty finansowe.

Do przychodów finansowych zaliczamy otrzymane przez firmę dywidendy od innych podmiotów, odsetki od udzielonych innym firmom pożyczek, zysk z lokat bankowych, zysk ze sprzedaży inwestycji własnych lub aktualizacji wartości inwestycji. W skład kosztów finansowych wchodzi natomiast zapłacone przez firmę odsetki, strata za zbycia inwestycji lub aktualizacja wartości inwestycji.

Wskaźnik ten obliczany jest następująco:

$$\text{RNDG} = \frac{\text{zysk (strata) na działalności gospodarczej}}{\text{przychody netto ze sprzedaży}}$$

## Rentowność brutto i netto

Czyniąc naszą analizę coraz bardziej szczegółową, przechodzimy do kolejnego poziomu: rentowności brutto (RB). Zysk brutto tworzony jest w firmie poprzez skorygowanie zysku na działalności gospodarczej o zyski i straty nadzwyczajne. Obliczamy go następująco:

$$\text{RB} = \frac{\text{zysk (strata) brutto}}{\text{przychody netto ze sprzedaży}}$$

Szczególnie ważną dla właścicieli, udziałowców lub akcjonariuszy firmy jest jej rentowność netto (RN). To właśnie ten rodzaj rentowności określa ostateczny bilans pomiędzy poniesionymi przez firmę kosztami w tym zapłaconym podatkiem dochodowym a wartością sprzedaży firmy. Zysk netto jest bowiem przeznaczany przez firmę albo na wypłatę dywidendy dla właścicieli albo na zwiększenie kapitałów własnych firmy, a następnie na inwestycje.

Zysk netto bowiem powinien być obok amortyzacji środków trwałych oraz kapitałów obcych (kredytów i pożyczek) głównym dostarczycielem kapitału właśnie dla nowych inwestycji firmy. Rentowność netto obliczamy zatem następująco:

$$\text{RN} = \frac{\text{zysk (strata) netto}}{\text{przychody netto ze sprzedaży}}$$

## Efektywność wykorzystania majątku

Rentowność majątku określa efektywność wykorzystania zasobów majątkowych firmy. W skład tej grupy wskaźników wchodzi trzy podstawowe:

- rentowność kapitału całkowitego,
- rentowność aktywów,
- rentowność kapitałów własnych.

Pierwszy z wymienionych wskazuje na efektywność całości zaangażowanego w firmie kapitału bez względu na rodzaj struktury kapitałowej, czyli jego pochodzenie.

Rentowność kapitału całkowitego (ROC) możemy wyrazić następującym wzorem:

$$\text{ROC} = \frac{((\text{zysk netto} + \text{zapłacone odsetki}) + (1 - \text{stopa podatkowa}))}{\text{przeciętny stan kapitału całkowitego}}$$

Cechą charakterystyczną tego wskaźnika jest uwzględnienie w liczniku zysków wypracowanych przez właścicieli firmy (zysk netto) powiększonych o odsetki, czyli zyski wierzycieli udostępniających kapitał obcy.

Interpretacja tego wskaźnika nie powinna nastęrczać zbyt wielu kłopotów. Im większa wartość tego wskaźnika, tym

efektywniej wykorzystywane są zasoby kapitałowe firmy.

Drugi z parametrów, wskaźnik rentowności aktywów firmy (ROA) określa efektywność kapitałów przynależnych do właścicieli firmy. Wskaźnik ten obliczamy, podstawiając dane do następującego wzoru:

$$\text{ROA} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{przeciętny stan aktywów}}$$

Podobnie jak w przypadku poprzedniego wskaźnika: im wyższa jego wartość, tym korzystniej dla kondycji finansowej firmy; zwłaszcza w sytuacji, kiedy wskaźnik ten systematycznie, z roku na rok, podnosi swoją wartość.

Ostatni z parametrów to rentowność kapitałów własnych (ROE). Wskaźnik ten określa, jak efektywnie wykorzystywane są kapitały wniesione przez właścicieli firmy. Obliczamy go następująco:

$$\text{ROE} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{przeciętny stan kapitałów własnych}}$$

Interpretacja rentowności kapitałów własnych jest identyczna jak w przypadku dwóch poprzednich wskaźników.

Interpretując wysokość wskaźnika rentowności kapitałów własnych, zwłaszcza przy porównaniach z innymi podmiotami gospodarczymi, należy jednak zachować daleko posuniętą ostrożność. Wskaźnik ten będzie często przyjmował wartości bardzo wysokie, zbliżające się do 100 proc. Na pierwszy rzut oka tak wysoka wartość może więc świadczyć o niezwyklej wręcz jej efektywności. Może, choć nie musi.

Nadspodziewanie wysoka wartość wskaźnika może się bowiem pojawić również w jednej z dwóch niekorzystnych dla przedsiębiorstwa sytuacji. Po pierwsze: wówczas gdy firma jest niedokapitalizowana; po drugie, gdy skala prowadzonej przez nią działalności znacząco wykracza ponad jej możliwości kapitałowe. Innymi słowy mówiąc, w przypadku gdy jest firmą zależną od innego, większego podmiotu gospodarczego, który w miarę potrzeby dostarcza niezbędny kapitał do dalszego jej sprawnego funkcjonowania. ■

REKLAMA



[www.biznes2biznes.com](http://www.biznes2biznes.com)

# Strategiczne podejście do wynagrodzeń – od czego zacząć?

**W nowocześnie zarządzanej firmie wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe powinny opierać się na strategii – spójnej ze strategią firmy oraz adekwatnej do pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Skoro to pracownicy mają zapewnić firmie sukcesy, ich wynagrodzenie powinno być tak zaplanowane, aby we właściwy sposób motywowało do konkretnych osiągnięć.**

Piotr Cwalina

Zarówno na świecie, jak w Polsce, coraz bardziej upowszechnia się model zarządzania pracownikami oparty na zasadach HR-Business-Partneringu (HRBP). Zgodnie z nim osoba odpowiedzialna za zasoby ludzkie jest albo umocowana w zarządzie, albo pełni rolę doradczą. Zawsze jednak powinna mieć ona wpływ na wykorzystywanie potencjału pracowników w taki sposób, aby firma mogła osiągać konkretne cele biznesowe. Podejście to wymaga, aby dyrektor HR był dla zarządu poważnym partnerem przy podejmowaniu kluczowych decyzji biznesowych – tzn. mających wpływ na finanse i rozwój przedsiębiorstwa.

W modelu HRBP bardzo ważne funkcje pełnią centra ekspertyzy (excellence centres), zajmujące się czy to rekrutacjami i rozwojem kompetencji pracowników, czy to zarządzaniem wynagrodzeniami i świadczeniami pozapłacowym

(w skrócie Comp&Ben lub C&B). O ile działy rekrutacji stają się coraz nowocześniejsze, o tyle funkcje C&B wciąż są mocno zaniedbywane. W większości firm w ogóle się ich nie wyróżnia, a tam, gdzie pojęcie Compensation & Benefits występuje, najczęściej sprowadzane jest do analizy płac i budżetowania. A jest to spojrzenie znacznie ograniczone. Warto wiedzieć, że w najbardziej dojrzałych organizacjach działania w zakresie C&B są objęte specjalnie opracowaną strategią, która poza oczywistymi elementami jak pozycjonowanie płac względem rynku, oferty benefitów, określa m.in. w jaki sposób monitorowane będą zmiany biznesowe i jaki będą miały wpływ na stosowane systemy premiowe lub zarządzanie wydajnością (Performance Management). Strategiczne podejście do systemu Compensations & Benefits wymaga wykonania wielu kroków. Mówiąc w największym





szym skrócie, najpierw trzeba ustalić, jakie inicjatywy i osiągnięcia pracowników są najważniejsze z punktu widzenia pracodawcy (np. w odniesieniu do handlowców może to być wolumen sprzedaży, czy liczba pozyskanych klientów), jakie talenty są dla firmy najcenniejsze, jakie potrzeby firmy należy realizować w pierwszej kolejności. Następnie warto przeemyśleć możliwe sposoby wspierania pożądaných zachowań, rozwijania talentów, inwestowania w pracowników i nagradzania ich.

### System wynagrodzeń to podstawa

Jeśli chcemy strategicznie zarządzać wynagrodzeniami, musimy ustalić odpowiednią siatkę płac. W związku z tym potrzebujemy punktów odniesienia – tzw. benchmarków. Przede wszystkim powinniśmy określić, jakie wynagrodzenia otrzymują pracownicy zatrudnieni na analogicznych stanowiskach w firmach podobnych do naszej.

Niezastąpione będą w takiej sytuacji raporty płacowe. Stanowią one efekt badania wynagrodzeń (w tym świadczeń pozafinansowych) i pozwalają przeanalizować wynagrodzenia oraz dodatki na rozmaitych stanowiskach w firmach z określonej branży czy regionu. Ważne, aby przedsiębiorstwa wybrane do analizy faktycznie były porównywalne z naszymi – tzn. pokazywały zarobki w firmach o podobnej sytuacji lub takich, z którymi dopiero chcielibyśmy konkurować (np. z liderami rynku).

Podczas analizy uwzględnić powinniśmy rozmaite niuanse. Np. jeśli reprezentujemy firmę produkcyjną z branży automotive w małej miejscowości, to musimy wziąć pod uwagę fakt, że kadra menadżerska przepływa między różnymi sektorami i nie jest dostępna na miejscu, a więc tutaj zarobki należy porównywać z podobnymi podmiotami w całym regionie lub nawet kraju. Natomiast pracownicy niższego szczebla będą na ogół silnie związani z lokalnym rynkiem, warto więc brać pod uwagę stawki wynagrodzenia obowiązujące w najbliższej okolicy.

Uwzględnić należy średnie wartości obowiązujące na rynku, a także mieć świadomość, jaką politykę płacową prowadzi przedsiębiorstwa uchodzące za najlepsze, szczególnie jeśli mamy ambicję, aby w przyszłości im dorównać. Dzięki temu łatwiej określimy pozycję firmy na rynku pracy oraz ustalimy pożądany kierunek zmian.

Warto mieć świadomość, że „benchmarking” nie powinien mieć nic z jednorazowości. Tak naprawdę chodzi o ciągły pomiar i kontrolę wskaźników, a następnie o wyciąganie wniosków i wprowadzanie zmian do systemu wynagrodzeń obowiązującego w firmie. Nie oznacza to jednak, że powinniśmy sugerować się tylko raportami płacowymi.

Dobrym pomysłem może być także systematyczne analizo-

wanie wniosków z exit interview (rozmów z pracownikami odchodzącymi z firmy). W ten sposób możemy dowiedzieć się np. jakie warunki oferują konkurencyjni pracodawcy i jakie argumenty przesądziły o tym, że pracownik postanowił zmienić pracę. Informacje można czerpać także z innych źródeł, np. rozmawiając z pracownikami agencji rekrutacyjnych lub z przedstawicielami lokalnego biznesu – dodaje.

Ważne, aby porównując korzyści, jakie uzyskują pracownicy, uwzględniać nie tylko płace całkowite, ale także benefity, inwestycje w rozwój, czy ogólniej – warunki umowy i warunki pracy na danym stanowisku. Liczy się wszystko to, co może mieć wpływ na motywację pracownika, na jego zaangażowanie czy zadowolenie z pracy i w końcu – na wyniki, jakie w tej pracy osiąga. Tworzenie systemu wynagrodzeń zdecydowanie nie kończy się na opracowaniu tabeli płac.

### Zarządzanie systemem Comp&Ben

Osoba odpowiedzialna za kształtowanie polityki w zakresie C&B nie powinna uciekać od analityki. Gdy już stworzony zostanie odpowiedni system płac, nagród, premii, świadczeń pozapłacowych, a nawet polityka podwyżek, wciąż trzeba kontrolować, jak przyjęta strategia sprawdza się w praktyce. Przydaje się tutaj analiza względnej pozycji płac (Compa Ratio – CR).

Informacje o wynagrodzeniach na poszczególnych stanowiskach w firmie należy uporządkować w taki sposób, by można je było wygodnie porównać z danymi rynkowymi. Jeśli rynkowa mediana wynagrodzenia na danym stanowisku wynosi 100 proc., to należy sprawdzić, czy zarobki w naszej firmie kształtują się powyżej, czy poniżej tej wartości.

Jeżeli CR w naszej firmie wynosi 80 proc. lub mniej, to znaczy, że mamy duży problem płacowy. Jeśli kształtuje się powyżej 100 proc., warto zastanowić się, czy dalsze utrzymywanie takiej praktyki ma uzasadnienie finansowe – mówi przedstawiciel WNCL.

Szczególnie tam, gdzie płace są stosunkowo niskie, warto sprawdzić czy nie ma to wpływu na kosztowną rotację pracowników. Może się okazać, że z powodu nietrąkcyjnych wynagrodzeń zatrzymanie zatrudnionych osób w firmie na dłużej niż kilka miesięcy staje się wielkim wyzwaniem.

Znając sytuację na rynku oraz własną pozycję na tle konkurencyjnych pracodawców, łatwiej będzie rozpocząć dyskusję nad kwestiami strategicznymi dotyczącymi zatrudniania i wynagradzania. Wtedy też można przejść do określenia, w jakich obszarach trzeba „gasić pożary”, a więc działać szybko, a jakie cele możemy zrealizować w dłuższym okresie. Pozwoli nam to ustalić cele krótko- i długoterminowe.

Tworząc strategię w zakresie C&B, warto też sięgnąć do tego, co mówią pracownicy, np. w raportach zaangażowa-

nia. Może się wtedy okazać, że zamiast w płace, lepiej zainwestować w benefity albo w szkolenia.

Jeśli firma przygotowuje dla pracowników raporty Compensation and Benefit Statement, wówczas w czytelny sposób wynika z nich wartość wszystkich korzyści (płacowych i pozapłacowych), jakie dany pracownik uzyskał w ciągu roku. Zestawiając tego typu raporty z wynikami osiąganymi przez konkretne osoby, a następnie porównując takie zestawienia w odniesieniu do różnych pracowników, będziemy w stanie określić, czy i jak konkretne wynagrodzenia i benefity przekładają się na efekty pracy. Wtedy możemy stwierdzić, czy np. większe zaangażowanie wykazywali ci pracownicy, którzy otrzymali wyższą podstawę, czy np. ci, którzy mogli skorzystać z dużej liczby szkoleń lub ci, których wynagrodzenie było mocno powiązane z uzyskiwanymi rezultatami.

#### Jak zacząć?

Jeśli do wynagrodzeń chcemy podejść w sposób strategiczny, najlepiej, jeśli zostanie wyznaczona osoba odpowiedzialna wyłącznie za obszar C&B. Jeśli firmy na to nie stać, funkcję tę może pełnić przedstawiciel działu HR lub konsultant zewnętrzny z firmy wyspecjalizowanej w tym obszarze.

Gdy firma ma już w swych szeregach specjalistę z obszaru C&B, powinien on zaproponować zarówno strategię długofalową w obszarze C&B, jak też coroczną agendę C&B. Po akceptacji planu rocznego ze strony zarządu – czas przejść do konkretnych działań. Pomogą w tym narzędzia typu HR Dashboard, czyli oprogramowanie ułatwiające monitorowanie w jednym systemie wszystkich wskaźników HR. System taki powinien być maksymalnie zautomatyzowany, tak aby danych nie trzeba było przepisywać z innych programów.

Dodatkowo, warto raz do roku porównywać się w stosunku do rynku, a uzyskane dane zestawiać z założeniami strategicznymi. Jeżeli dysponujemy raportami zaangażowania, należy sprawdzać, czy podejmowane działania przynoszą poprawę wskaźników związanych z motywacyjną funkcją wynagrodzeń.

O strategii w obszarze C&B warto pomyśleć w każdej firmie, która zatrudnia pracowników. Istnieją jednak również takie sytuacje, w których będzie to szczególnie ważne, np. wtedy, gdy zmianie ulega cała strategia firmy bądź jej element np. strategia komercyjna, gdy dochodzi do fuzji lub restrukturyzacji albo wówczas, gdy problemem staje się utrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie. Wówczas strategia w zakresie wynagrodzeń może mieć kluczowy wpływ na przyszłość firmy i jej pozycję rynkową. ■

*Autor jest partnerem w firmie doradczej WNCL*

## Narzędzia rozwoju Twojej firmy



**biznes2biznes.com**  
Spójrz na biznes z naszej strony

[www.biznes2biznes.com](http://www.biznes2biznes.com)



**gazeta-msp.pl**  
Praktyczne strony biznesu

[www.gazeta-msp.pl](http://www.gazeta-msp.pl)



**msportal.pl**  
Informacje, porady, edukacja

[www.msportal.pl](http://www.msportal.pl)



**katalogmsp.pl**  
Dobre strony polskich firm

[www.katalogmsp.pl](http://www.katalogmsp.pl)

# Rynek pracy AD 2019



Mariusz Hoszowski

**Na kształt polskiego rynku pracy w kolejnych latach ma wpływ wiele różnych czynników, które dynamicznie redefiniują zasady jego funkcjonowania. W 2018 r. pracodawcy musieli zmierzyć się nie tylko z poszukiwaniem i zatrudnieniem odpowiednich pracowników, ale również z zatrzymywaniem ich na dłużej. Czy tak również będzie w tym roku.**

Rynek pracy w Polsce zmienia się dynamicznie. Nowe regulacje prawne, sytuacja gospodarcza i geopolityczna kraju oraz rosnący postęp technologiczny – to tylko niektóre z czynników, mające bezpośredni wpływ na to, jak wygląda aktualna sytuacja na rynku pracy.

## Brak rąk do pracy

Z punktu widzenia pracodawcy, sytuacja na polskim rynku pracy w 2018 r. była trudna. Teoretycznie ilość kandydatów była wystarczająca, by pozwalać pracodawcom na dokonywanie selekcji, jednak w praktyce liczba ta okazywała się być za małą. Powodem tego zjawiska jest zwiększający się bardziej niż w innych krajach naszego regionu procent osób nie decydujących się na podjęcie pracy. Tutaj jednym z przykładów będą kobiety, które ze względu na opiekę nad dziećmi, nie planują kontynuacji bądź rozpoczęcia kariery zawodowej. Co więcej, na rynku są również osoby długotrwale bezrobotne, które z różnych przyczyn nie posiadają potrzebnych umiejętności zawodowych lub po prostu nie są zainteresowane podjęciem jakiegokolwiek pracy. Nakładając na tę sytuację tendencje demograficzne – czyli starzenie się społeczeństwa i niską dzietność – w konsekwencji, pozyskiwanie rodzimych pracowników stało się dosyć trudne, a nawet w niektórych przypadkach – niemożliwe.

Przez te zmiany na rynku pracy, wzrosła potrzeba zatrudniania pracowników ze Wschodu. Niestety, 2018 r. również i w tym aspekcie był problematyczny, gdyż liczba przybywających do naszego kraju obywateli Ukrainy zaczęła się zmniejszać. Choć Polska stanowi jeden z najpopularniejszych kierunków migracji zarobkowej pracowników ze Wschodu, to w ostatnim czasie coraz więcej obcokrajowców zaczęło interesować się innymi krajami europejskimi, takimi jak Czechy, Słowacja czy Węgry.

## Na co musi być przygotowany pracodawca w 2019?

Czy w 2019 r. problemy z wypełnianiem luk kadrowych w Polsce mogą być jeszcze większe? Z pewnością otwarcie rynków zachodnioeuropejskich dla pracowników Ukrainy

może stanowić duże wyzwanie dla polskiego rynku pracy. W przyszłym roku krajem wyjątkowo atrakcyjnym zarobkowo dla migrantów staną się Niemcy. W konsekwencji, czynnik ten może wpłynąć na traktowanie naszego rynku pracy jako miejsca „tymczasowego”. Również aspekt oczekiwania na pracowników z Dalekiego Wschodu – na przykład z Nepalu czy Indii, może być dla pracodawców kłopotliwy.

Z racji długiego czasu oczekiwania na tego typu kadrę pracowniczą, czyli od 6 do 8 miesięcy, dla standardowych planów produkcyjnych jest on wyjątkowym utrudnieniem. Oczywiście agencje pracy oraz firmy outsourcingowe stawiające na odpowiednią rekrutację i mobilność są przysposobione do weryfikacji źródła pozyskiwania takich pracowników, jednak często zderzają się one z niemocą systemu państwowego – najczęściej urzędów wojewódzkich i placówek konsularnych, które z rozpatrują wnioski wielokrotnie dłużej, niż jest to przewidziane przepisami prawa.

Dodatkowym utrudnieniem będzie również brak zapowiadanych zmian w ustawie o rynku pracy, które miały dotyczyć wydłużenia okresu pracy wykonywanej bez zezwolenia przez cudzoziemców z wybranych państw do 12 miesięcy w ciągu kolejnych 18 miesięcy, a nie tak jak do tej pory – 6 miesięcy w ciągu kolejnych 12 miesięcy.

## Pozytywne prognozy

Jakie zatem pozytywne aspekty czekają pracodawców w 2019 r? Pomimo istnienia ryzyka związanego z otwarciem rynków innych państw na pracowników ze Wschodu, Polska i tak będzie stanowić atrakcyjne miejsce dla migracji zarobkowej. Jest to związane z bardzo niską izolacją językową, kulturową oraz bliskością geograficzną naszego kraju, która umożliwi obcokrajowcom łatwiejszy kontakt ze swoimi rodzinami. Istotną rolę również odegrają agencje pracy i firmy outsourcingowe, które rozumiejąc dynamikę i kierunek procesów, odpowiednio wcześniej przygotowały się na zachodzące zmiany i mogą zapewnić pracodawcom kompleksową obsługę. ■

*Autor jest prezesem Smart Work*



# W oczekiwaniu na nowy Kodeks Pracy

**Wciąż obowiązujący Kodeks Pracy opiera się na ustawie z 1974 roku, a więc z okresu, kiedy w Polsce nie tylko panował inny ustrój, ale też nie istniało chociażby pojęcie elastycznych form zatrudnienia. Zmieniły się czasy, zmieniła się technologia, ale rok 2019 nie przyniósł nam rewolucji w przepisach.**

Krzysztof Stucke

Nowy Kodeks Pracy jest wyczekiwany od wielu lat. Obecna ustawa była dotychczas nowelizowana setki razy. Corocznie wchodzi w życie od kilkunastu do kilkudziesięciu nowych przepisów.

Brakuje kompleksowych i dobrze przemyślanych zmian. Dzisiejszy Kodeks Pracy nie jest w swych rozwiązaniach „elastyczny”. Nadmierny formalizm oraz złe rozwiązania nie dają poczucia bezpieczeństwa po stronie pracownika, ale również po stronie pracodawcy. Ustawodawca powinien skupić się na jakości zmian, a nie na ich ilości.

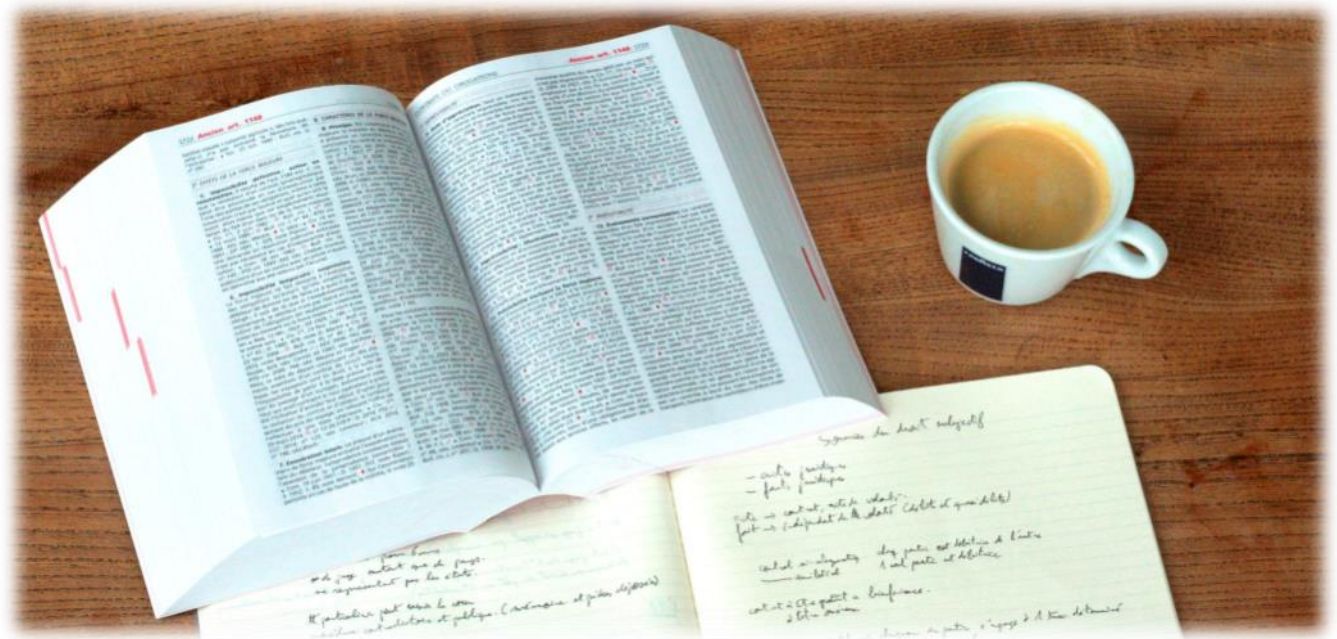
## Nowe przepisy w 2019 roku

Na przełomie 2018 i 2019 r. w polskim prawie wprowadzono szereg zmian, które nie są zapewne rewolucyjne, ale jednak mają istotny wpływ na szeroko rozumiane stosunki związane z zatrudnieniem.

Jedną z ważniejszych zmian jest zupełnie nowa Ustawa o zarządzie sukcesyjnym. Zgodnie z nią przedsiębiorca może ustanowić zarządcę sukcesyjnego na wypadek swojej śmier-

ci. Jednym ze skutków będzie wówczas kontynuacja umów o pracę zawartych z pracownikami na czas nieokreślony także po śmierci przedsiębiorcy. Umowy na czas określony będą natomiast kontynuowane do czasu ustalonego w umowie. Jeśli przedsiębiorca nie ustanowi zarządcy sukcesyjnego, umowy o pracę także mogą być kontynuowane, o ile jego następcą prawny postanowi kontynuować działalność. W innym przypadku umowy wygasną w ciągu 30 dni od dnia śmierci przedsiębiorcy.

Innym nowym aktem prawnym jest Ustawa o pracowniczych planach kapitałowych, która zobowiązuje pracodawców do proponowania pracownikom planów oszczędnościowych. W przeciwieństwie do składek emerytalnych, środki zgromadzone w ramach PPK będą inwestowane, a pracownik po przekroczeniu 60. roku życia będzie miał dostęp do całości zgromadzonych środków. Realizacja obowiązku tworzenia i prowadzenia PPK będzie kontrolowana przez Państwową Inspekcję Pracy. W pierwszym etapie, do 1 lipca 2019 r., do PPK muszą przystąpić pracodawcy zatrudniający powyżej 250 pracowników.



Wraz z wejściem w życie RODO, w maju 2018 r. weszła w życie nowa Ustawa o ochronie danych osobowych, która ma wpływ także na stosunki pracownicze. Zgodnie z nowymi przepisami monitoring wizyjny można założyć wyłącznie wtedy, gdy jest on niezbędny do zapewnienia: bezpieczeństwa pracowników, ochrony mienia, kontroli produkcji lub zachowania w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. Jednak niektóre miejsca (np. szatnie, palarnie i stołówki) w ogóle nie mogą być monitorowane. Zasady funkcjonowania monitoringu w przedsiębiorstwie powinny być ogłoszone w akcie zakładowego prawa pracy, a pracownicy muszą być poinformowani o tym, że są poddawani monitoringowi.

Nowe przepisy mają również wpływ na zasady monitorowania poczty elektronicznej pracowników. Śledzenie maili jest dopuszczalne, o ile działanie to jest uzasadnione, a pracownicy są o nim odpowiednio poinformowani. Pracodawca, który wprowadza monitoring poczty elektronicznej, również w tym obszarze staje się administratorem danych osobowych, a więc powinien pamiętać o związanych z tym obowiązkach.

Warto także wspomnieć, że od 2019 r. skrócony został okres, przez jaki pracodawcy muszą przechowywać dokumentację kadrowo-płacową – z 50 do 10 lat, licząc od dnia zakończenia umowy o pracę z danym pracownikiem.

W grudniu 2019 r. obowiązkowa stała się elektroniczna forma zwolnień lekarskich. Oznacza to, że obecnie lekarze muszą przysyłać do ZUS informacje o zwolnieniu pacjenta za pomocą druku e-ZLA.

### Co z nowym Kodeksem Pracy?

Do dnia dzisiejszego nie powstała żadna oficjalna lista zmian, które miałyby stanowić nowy Kodeks Pracy. W Internecie co pewien czas pojawiają się nowe pomysły i przecieki, ale trudno ustalić, co tak naprawdę wypracowała Komisja Kodyfikacyjna, a co jest efektem zwykłych plotek, życzeniowych opisów, czy też stanowi „fake news”. Z całą pewnością możemy więc mówić jedynie o tym, co zdaniem ekspertów powinno zostać uregulowane w nowej ustawie, ale bez gwarancji, czy i kiedy takie zmiany zostaną wprowadzone.

To, co na pewno powinno zostać uregulowane na nowo, to obszar czasu pracy, ze specjalnym podejściem do takich zagadnień jak: podróże służbowe, dyżur pracowniczy, czy też nadgodziny z uwzględnieniem możliwości stosowania tzw. „banków czasu pracy”.

O „bankach czasu pracy” mówiono już w 2009 r. Chodzi o rozwiązanie, zgodnie z którym rozpoczęcie pracy w tej samej dobie pracowniczej, w której zakończono pracę, nie będzie oznaczało pracy w godzinach nadliczbowych, pod

warunkiem że zachowany zostanie 11-godzinny okres wypoczynku. Okresy bardziej intensywnej pracy mają być rekompensowane dodatkowymi dniami wolnymi rozliczanyymi w systemie 12-miesięcznym. Dzięki temu pracownik mógłby w niektórych okresach roku pracować bardziej intensywnie, ale za to w innych miałby możliwość odebrania sobie dni wolnych.

Zmiany muszą na pewno dotknąć zagadnień urlopu wypoczynkowego ze szczególnym uwzględnieniem urlopu na żądanie. Przepisy powinny „wymusić” i na pracodawcy, i na pracowniku obowiązkowe wykorzystywanie urlopu w trakcie roku kalendarzowego. To konieczność, ponieważ stosowanie aktualnych przepisów pozwala pracownikom na gromadzenie bardzo dużej liczby dni urlopu. Nowe przepisy powinny jednak pozwalać na transfer niewykorzystanego urlopu w razie zmiany pracodawcy.

Jedną z propozycji dotyczących nowego Kodeksu Pracy jest uczynienie urlopu na żądanie, urlopem bezpłatnym. Wyjątkiem od tej zasady byłaby sytuacja, gdy pracodawca i pracownik wspólnie zgadzają się na odliczenie takiego urlopu od przysługującego pracownikowi urlopu wypoczynkowego. Kontrowersyjna jest natomiast propozycja zgłaszania urlopu na żądanie z 24-godzinnym wyprzedzeniem, co stanowi zaprzeczenie idei takiego urlopu.

### Nowe typy umów o pracę

W nowym Kodeksie Pracy mogą też pojawić się nowe typy umów o pracę. Jeśli faktycznie zostaną uwzględnione, pozwolą na lepsze organizowanie np. pracy zdalnej, pracy w terenie, prac sezonowych, czy też zajęć uzależnionych od warunków atmosferycznych. Takie rozwiązania będą uzasadnione, o ile zapewnią pracodawcom i pracownikom odpowiednią elastyczność. Czy to jednak znaczy, że cywilnoprawne formy zatrudnienia ustąpią miejsca nowym typom umowy o pracę? Raczej nie.

Cywilnoprawne formy zatrudnienia takie jak umowa zlecenie, czy umowa o dzieło muszą zachować swoją odrębność i autonomię. Nie ma potrzeby negowanie tego typu umów jako podstawy prawnej wykonywania pracy. W wielu zawodach jest to jedyna forma, która pozwala na elastyczność w podejściu do czasu, miejsca i sposobu wykonywania swoich obowiązków.

Trudno dzisiaj wyrokować czy nowy Kodeks będzie lepszy od aktualnego z bardzo prostej przyczyny – wciąż nie powstała żadna oficjalna propozycja, która mogłaby zostać poddana publicznym dyskusjom. A aktualny rok, ze względu na terminarz wyborczy, raczej nie przyniesie tej wyczekiwanej zmiany. ■

*Autor jest trenerem w firmie szkoleniowej Effect Group*

# Czy wiesz, za jaką powierzchnię nieruchomości płacisz podatki?



Adrian Hołub

**W 12-letniej praktyce zawodowej przy pomiarach powierzchni do celów podatku od nieruchomości korygowałem wielokrotnie błędy, które pociągały za sobą opłaty i kary finansowe nawet rzędu miliona złotych. Takich sytuacji miałem kilka, ale błędy rzędu kilkuset tysięcy złotych zdarzają się bardzo często. Skąd tak wielkie pomyłki właścicieli nieruchomości?**

Warto zaznaczyć, że innymi prawami rządzą się pomiary do celów podatkowych i innymi te do celów najmu. Podatek od nieruchomości dotyczy praktycznie wszystkich budynków poza małymi wyjątkami. Zasady pomiaru powierzchni użytkowej są takie same dla każdego rodzaju budynku bez względu na to, czy jest to blok mieszkalny, centrum handlowe czy budynki produkcyjne lub magazynowe.

O ile zasada pomiaru jest taka sama dla wszystkich rodzajów budynków to stawki w złotówkach znacznie się od siebie różnią. Dla lokali mieszkalnych mówimy o stawkach rzędu 0,70-0,80zł/m<sup>2</sup> powierzchni, natomiast dla budynków komercyjnych kwoty te mogą osiągnąć wartości 20-25zł/m<sup>2</sup> powierzchni użytkowej. Jak sama nazwa Ustawy o podat-

kach i opłatach lokalnych wskazuje kwoty te różnią się w zależności od lokalizacji.

Skąd zatem tak duże błędy w wyliczeniach? Wynika to z rozbieżności definicji powierzchni użytkowej w prawie polskim. Dla architekta opracowującego dokumentację w pozwoleniu na budowę czy dla urzędnika wydającego pozwolenie na użytkowanie danego budynku powierzchnia użytkowa jest definiowana zgodnie z normą PN-ISO 9836:1997.

## Wyliczenia dla celów podatkowych

Do celów podatku od nieruchomości definicja powierzchni użytkowej znacznie się różni. Powierzchnia użytkowa do





celów podatków od nieruchomości jest średnio 30 a nawet 50 proc. większa od powierzchni użytkowej wpisanej w pozwoleniu na użytkowanie.

Wynika to z tego że powierzchnia użytkowa do celów podatku zawiera następujące powierzchnie z normy PN-ISO 9836:1997: powierzchnia użytkowa, powierzchnia ruchu, powierzchnia usługowa (techniczna). Właściciele budynków zapominają lub po prostu nie wiedzą, że należy podać do deklaracji podatkowej powierzchnie zajęte przez parkingi podziemne lub naziemne, pojedyncze pomieszczenia lub całe piętra techniczne, korytarze czy ogólnie komunikację (bez klatek schodowych).

W Polsce bezspornie, jako źródła informacji w tym zakresie należy wskazać Ustawę o podatkach i opłatach lokalnych (Uopiol) z 12 stycznia 1991r. z późniejszymi zmianami oraz normę PN-ISO 9836:1997 (jako techniczne wsparcie ustawy). Według tych dwóch dokumentów mierzone są w Polsce wszystkie budynki do celów podatkowych. A jak to wygląda w szczególności?

### **Prawny aspekt podatków**

W samej Uopiol nie znajdziemy zbyt wiele treści o sposobie wykonywania pomiarów i obliczeń. Jednak Ustawa odwoływała się zawsze do norm polskich. Od 29 kwietnia 2012 Rozporządzeniem Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej w sprawie szczegółowego zakresu i formy projektu budowlanego (Dz. U. z 2012 r. poz. 462) norma PN-ISO 9836:1997 jest jedyną obowiązującą normą w Polsce w tym zakresie.

Tok rozumowania wielu prawników i mój również jest taki, że skoro Uopiol wymienia takie słowa jak „budynek”, „budowla” a te słowa mają swoje definicje w Ustawie Prawo Budowlane i ono przytacza Rozporządzenie w sprawie szczegółowego zakresu i formy projektu budowlanego a w nim jest wymieniona norma PN-ISO 9836:1997 to jest to obowiązujący w Polsce dokument do pomiarów powierzchni i kubatur.

### **Co podlega opodatkowaniu?**

Zgodnie z normą PN-ISO 9836:1997 do powierzchni użytkowej nie wchodzi (gdyż jest to osobna grupa powierzchni): powierzchnie usługowe rozumiane, jako powierzchnie techniczne (w normie pomysłodawca nie trafnie ujął ten termin). Są to całe pomieszczenia techniczne, np.: kotłownia, hydrofornia, rozdzielnia elektryczna. Dodatkowo, do podatku nie wchodzi powierzchnie ruchu (powierzchnie klatek schodowych, korytarze, wewnętrznych ramp).

Definicja powierzchni konstrukcji według normy PN-ISO

9836:1997 to nie tylko ściany konstrukcyjne, ale również ściany działowe, kominy, szachty, pionowe wentylacyjne – nie jest ona wliczana do podatku od nieruchomości. A co na ten temat mówi Uopiol? Według art. 1a pkt 5 Ustawy opodatkowaniu podlega powierzchnia użytkowa. Według art. 1a punkt 5 Uopiol powierzchnia użytkowa budynku lub jego części to powierzchnia mierzona po wewnętrznej długości ścian na wszystkich kondygnacjach, z wyjątkiem powierzchni klatek schodowych oraz szybów dźwigowych.

Za kondygnację uważa się również garaże podziemne, piwnice, sutereny i poddasza użytkowe. Widoczna jest teraz różnica w określeniu (definicji) na to samo pojęcie według Uopiol i normy PN-ISO 9836:1997. Aby wyjść z tego zagmatwania, najprościej można to ująć w ten sposób, że podatków nie płacimy za: klatki schodowe, szachty bez podłóg, strychy nieużytkowe, ściany wyprawione (łącznie ze ścianami działowymi) oraz za powierzchnie, których wysokość jest niższa niż 1,40m.

### **Redukcje wysokości**

W przypadku wysokości pomieszczenia lub jego części w przedziale 1,40m – 2,20m płacimy podatek za 50 proc. takiej powierzchni. Za pomieszczenia, które mają ponad 2,20m wysokości podatki płacimy w 100 proc. Oczywiście jest wyższość ustawy nad normą. Warto zauważyć, że te graniczne wartości wysokości wywodzą się ze starej (obecnie archiwalnej) normy PN-70B-02365, co jest bardzo dobre. Jest kontynuacja tego samego podejścia przez kolejne lata.

Warto zaznaczyć, że te graniczne wartości nie mają nic wspólnego z Rozporządzeniem Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie. Wartości między tymi dwoma dokumentami powinny być zbieżne. Dodatkowo, Uopiol i Prawo Budowlane nie podają definicji poddasza nieużytkowego lub użytkowego. Jest to punkt zapalny w podejmowaniu decyzji czy strych jest powierzchnią użytkową czy nie.

### **Klatki schodowe**

Prawo budowlane nie definiuje pojęcia klatki schodowej, co też jest punktem spornym szczególnie po nowelizacji ustawy, gdzie musimy pomierzyć i płacić podatek za części wspólne w nieruchomości. Spostrzegawczy pewnie zauważy, że ująłem wcześniej iż za klatkę nie płacimy podatku. Ale gdzie jest ta granica klatki schodowej? Bo już za tą granicą, gdzie kończy podatek należy płacić.

Obecnie, nowe budownictwo szczególnie w centrach han-

dłowych czy budynkach produkcyjnych są klatki „otwarte, pół otwarte” i granica nie jest tak wyraźna. Zdarzały się przypadki, że właściciele starali się forsować w urzędzie, iż całe piętro jest klatką schodową, bo wychodząc ze schodów ściana klatki kończy się kilkanaście metrów dalej (będąc jednocześnie końcem otwartego piętra). Tym samym nie chcieli płacić podatków za całość. Problem stanowią też schody ruchome w częściach wspólnych galerii handlowych. W tych przypadkach rzutujemy otwór w stropie co jest „przestrzenią ograniczoną ścianami służącą do zainstalowania schodów” zgodnie z PN-ISO 9836:1997.

### **Szachty, widny, maszynownie, garaże na dachu**

Nie płacimy podatku za szachty – więc za szacht windy również. Jednak za samą maszynownię dźwigu windowego podatek od nieruchomości już płacimy. Maszynownia stanowi osobne pomieszczenie, posiada strop, podłogę, drzwi i nie można jej utożsamiać z kontynuacją szybu windowego. A co zrobić w przypadku, gdy w budynku znajduje się kilku-piętrowy garaż i ostatnia kondygnacja jest odkryta (nie ma dachu) a ściany, barierki są np.: na wysokości ok 1,2 m? Co w przypadku, gdy na przestrzeni na dachu funkcjonuje kawiarnia? Płacimy podatek czy nie? Niestandardowych przykładów sytuacji w budynkach i budowlach jest bardzo wiele i każdorazowo należy zinterpretować sytuację indywidualnie.

### **Tereny wokół nieruchomości**

Przypominam właścicielom nieruchomości, że zgodnie z art. 4. Pkt. 1.3 (Uopiol) podatek płacimy również dla budowli lub ich części związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, z zastrzeżeniem ust. 4-6: wartość, o której mowa w przepisach o podatkach dochodowych, ustalona na dzień 1 stycznia roku podatkowego, stanowiąca podstawę obliczania amortyzacji w tym roku, niepomniejszona o odpisy amortyzacyjne, a w przypadku budowli całkowicie zamortyzowanych – ich wartość z dnia 1 stycznia roku, w którym dokonano ostatniego odpisu amortyzacyjnego. Podatek płacimy, więc także za drogi, place utwardzone, instalacje, oświetlenie, ogrodzenia, rampy.

### **Jakie powierzchnie możemy wyłączyć z podatku?**

Tutaj informacja dla najemcy „medycznego”. Za jego powierzchnię, którą on wynajmuje podatek od nieruchomości płacimy w obniżonej kwocie. Drugi przypadek dotyczy pustostanów w zabytkowych budynkach. Gdy nie prowadzimy tam działalności gospodarczej i jednocześnie spełniamy

wymogi konserwatora zabytków to za taką powierzchnię przez okres pustostanu również podatku od nieruchomości się nie płaci.

### **Kto przepłaca za podatki od nieruchomości?**

Na początku artykułu podałem przykłady, że właściciele, zarządcy budynków najczęściej przez niewiedzę zaniżają powierzchnię do podatku względem rzeczywistości. Częściej jednak powierzchnia do podatku zgłaszana w deklaracji podatkowej jest większa niż jest to w rzeczywistości. Kto zatem ma w interesie płacenie więcej niż wymaga tego urząd?

Okazuje się, że są to często księgowi lub zarządcy, którzy przez swoją niewiedzę wpisują niewłaściwe liczby do deklaracji podatkowych lub ich nie aktualizują. Przez wszelkie aranżacje i wykończenie całego budynku część powierzchni do podatku powinna być pomniejszana a niewielu właścicieli dba o aktualizacje deklaracji podatkowych. Każda wybudowana ściana działowa, obudowa w łazienkach, kuchniach pomniejszają powierzchnię do podatku od nieruchomości.

Gdy porównamy budynek biurowy oddany do użytku (bez najemców) do budynku w całości zajętego przez najemców z ich docelową aranżacją to powierzchnia do podatku tego drugiego będzie mniejsza o około 5 proc.

Druga sytuacja, gdzie zgłaszana powierzchnia do podatku jest większa niż w rzeczywistości to podanie na deklaracji podatkowej powierzchni całkowitej z projektu budowlanego lub z pozwolenia na użytkowanie. W tym przypadku niepotrzebnie przepłacamy za klatki schodowe, windy, szachty.

Kolejne okazje przepłacania podatku, które wykorzystują nagminnie właściciele to te, kiedy do deklaracji podatkowej wpisuje się powierzchnię najmu. Tu właścicielowi zawsze zależy na wygenerowaniu maksymalnych możliwych powierzchni, za które płacą najemcy. Przypadek ten pokazuje, że oszczędność pomiaru powierzchni do celów podatkowych jest stratą finansową powielaną corocznie a często wygenerowane dodatkowe przychody ze zwiększanych powierzchni najmu pochłaniane są przez przepłacane podatki od nieruchomości.

Tych, którzy przepłacają za płacone podatki jest znacznie więcej a urzędowi nie zależy na tym, żeby wskazywać właścicielowi że płaci za dużo podatku. W moim doświadczeniu pomierzonych 5 mln m<sup>2</sup> powierzchni nie zdarzyło mi się jeszcze, żeby właściciel miał dobrze wyliczone powierzchnie do celów podatkowych a to im najbardziej powinno zależeć na optymalizacji swoich wydatków. ■

*Autor jest doradcą rynku nieruchomości komercyjnych i mieszkaniowych, inwestorem, wykładowcą, Członek Zarządu Polish Geodetic Group*



# Pobierz archiwalne wydania Gazety MSP



luty 2019



styczeń 2019



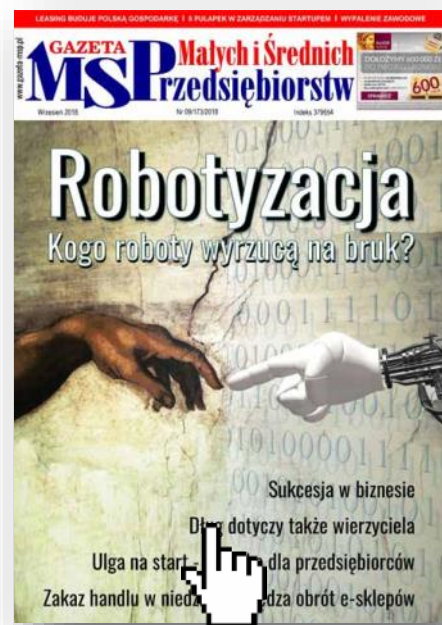
grudzień 2018



listopad 2018



październik 2018



wrzesień 2018

**GAZETA**  
**MSP**

[gazeta-msp.pl](http://gazeta-msp.pl)  
Praktyczne strony biznesu



# Walka o wymagającego konsumenta rozgrywa się już w... magazynach



Beata Antosz

**Handel oparty na modelu funkcjonowania łańcucha dostaw, z długimi cyklami rotacji zapasów, przechodzi do historii. Dynamiczny rozwój sektora e-commerce wymusza na firmach daleko idące zmiany w sposobie obsługi zamówień i organizacji łańcucha dostaw. Od efektywności tych rozwiązań będzie zależała przewaga konkurencyjna e-sklepu. Które z nich mogą zadecydować o sukcesie biznesu internetowego?**

Bez względu na formę składania zamówienia, dla klientów kluczowe okazują się dwie kwestie: szybkość dostawy zakupionego towaru (najlepiej w ciągu 24 godzin) oraz możliwość jego darmowego zwrotu. Oba czynniki stanowią największe wyzwanie dla firm logistycznych i magazynów obsługujących branżę e-commerce, a także kształtują sposób organizacji łańcucha dostaw i nowe standardy obsługi zamówień.

## **Popyt na powierzchnię magazynową wciąż rośnie**

Na sprzedawców i dystrybutorów wywierana jest coraz sil-

niejsza presja, aby towary, w tym również te szybko psujące się – wg badań Gemiusa produkty spożywcze zamawia przez Internet już 23 proc. kupujących online Polaków – były dostarczane w mocno ograniczonych ramach czasowych do centrów miast. W ten sposób firmy zmuszone są dostosować organizację łańcuchów dostaw w taki sposób, aby przeistoczyć tradycyjne platformy logistyczne, budowane wcześniej w oparciu o dystrybucję regionalną, w miejskie ośrodki logistyczne przeznaczone do obsługi najważniejszych ośrodków konsumenckich.

Odpowiedzią na dynamiczny wzrost sektora e-commerce jest stale zwiększające się zapotrzebowanie na powierzchnię





logistyczną i magazynową, dostosowaną do specyfiki danej branży.

Ostatnie dwa lata były pod względem budowy nowych powierzchni magazynowych rekordowe. W 2018 r., według raportu CBRE „Poland Industrial Market View”, całkowita podaż powierzchni przemysłowej i logistycznej wyniosła niemal 15 mln metrów kwadratowych, a prognozy na 2019 r. przewidują dalszy rozwój tego sektora nawet o ponad 10 proc.

W nowe magazyny chcą inwestować nie tylko giganci e-handlu tacy jak Zalando czy Amazon, ale również mniejsze firmy internetowe. Walkę o klienta wygryają nie tylko te e-biznesy, które będą dysponować największą powierzchnią magazynową, ale te, które będą potrafiły nią najefektywniej rozporządzać.

### Spektrum nowoczesnych rozwiązań – magazyny automatyczne

Zarządzanie logistyką firmy i złożonym procesem produkcyjnym w dobie konsumentów oczekujących na błyskawiczne i wygodne dostarczenie zakupionego towaru pod wskazany adres to olbrzymie wyzwanie.

Jak zwiększyć efektywność prowadzonych przez e-biznes działań?

Skutecznym rozwiązaniem są automatyczne regały magazynowe, które umożliwiają redukcję kosztów związanych z magazynowaniem i pracą ludzką, jak również pozwalają na maksymalne wykorzystanie dostępnej powierzchni. Od ponad 2 lat obserwujemy ponad 150 proc. wzrost zainteresowania magazynowaniem pionowym, optymalnym rozwiązaniem z zakresu ostatniej mili i współczesnej logistyki miejskiej.

Popyt na inteligentne rozwiązania magazynowe będzie stale rósł – według estymacji portalu Interaktywnie.com wartość polskiego rynku handlu online w 2018 r. sięgnęła 50 mld zł, a w 2020 r. może przekroczyć kwotę 70 mld zł. Wzrastająca liczba internautów, którzy przekonują się do zakupów online, wprowadzenie zakazu handlu tradycyjnego w niedziele, upowszechnienie smartfonów jako narzędzi do wykonywania e-zakupów czy inwestycje marek w omnichannel i spersonalizowane reklamy – nic nie zapowiada, aby cokolwiek mogło powstrzymać dynamiczny rozwój branży e-commerce, a wraz z nią logistyczne i magazynowe inwestycje. ■

*Autorka jest dyrektorem zarządzającym K2 Storage Systems*





# Przedsiębiorco, przygotuj się na BREXIT

**O skutkach bezumownego wyjścia Wielkiej Brytanii z UE dla polskiej branży transportowej oraz o tym, jak przygotować się do nowych formalności celnych rozmawiamy z Piotrem Kuźdzeniem, prezesem 3CARGO Sp. z o.o., firmy specjalizującej się w obsłudze logistycznej towarów celnych**

**Panie Prezesie, prasa od miesięcy pisze o brexicie i możliwych skutkach wyjścia Wielkiej Brytanii ze wspólnoty bez umowy. Jak widzą to przedstawiciele branży transportowej?**

Rzeczywiście czarne scenariusze twardego brexitu i jego skutków dla europejskiej gospodarki mnożą się jak grzyby po deszczu. Ile z nich się ziści naprawdę trudno jest powiedzieć, szczególnie, że nadal nie wiemy, jaki kształt ostatecznie przyjmie brexit. Nie wiemy, czy dojdzie do wyjścia Wielkiej Brytanii ze struktur europejskich z umową czy bez umowy. Brak umowy z pewnością nie leży w interesie żadnej ze stron, ale politycy wciąż nie wykluczają takiej możliwości. Biznes jest utrzymywany w stanie niepewności i jedyne, co pozostaje branży transportowej, to przygotować się na brak porozumienia i związane z tym utrudnienia. Branża TSL jest branżą bardzo dynamiczną, adaptującą się do sytuacji rynkowej w sposób bieżący, jednak niepewność i brak możliwości dokładnego przewidzenia skutków, jakie przyniesie twarde brexit, utrudniają firmom podjęcie konkretnych działań.

**Co wydarzy się po 29 marca, jeżeli nie dojdzie do ratyfikowania umowy „rozwodowej”?**

Jak już wspominałem, dominują czarne scenariusze przewidujące wielogodzinne korki na granicach, opóźnienia w odprawach celnych, brak samochodów, rosnące koszty logistyczne, a nawet kryzys wymiany handlowej na linii UK-UE. Jedno jest pewne - twarde brexit negatywnie odbije się na europejskiej branży transportowej. Z dnia na dzień trzeci co do wielkości partner handlowy Polski przestanie być człon-

kiem UE, co oznacza, że w obrocie towarowym stosowane będą przepisy celne jak dla krajów trzecich. W praktyce oznacza to koniec wolnego przepływu, powrót cel i odpraw celnych, na co żadna ze stron nie jest tak naprawdę w 100 proc. przygotowana. Ten scenariusz cofa nas o wiele lat wstecz. Kłopoty logistyczne, w tym opóźnienia, rosnące koszty i zmniejszona dostępność pojazdów, w takiej sytuacji są niemal pewne. Do tego dochodzi kwestia zezwoleń EKMT (Zezwolenia Europejskiej Konferencji Ministrów Transportu), które zdaniem Unii mogłyby być stosowane w przewozach pomiędzy Wielką Brytanią a UE w przypadku braku porozumienia, a których liczba jest ograniczona.

**To faktycznie czarny scenariusz, szczególnie dla polskich przewoźników. W końcu na Wyspach jesteśmy transportowym liderem.**

Według danych statystycznych do Wielkiej Brytanii średnio na dobę wjeżdża około 1200 polskich ciężarówek, co przekłada się na 23 proc. całego ruchu ciężarowego. Jesteśmy też liderem, jeżeli chodzi o usługi kabotażowe na terenie tego kraju. Brexit i związane z nim zmiany oznaczają kłopoty dla wielu polskich firm logistycznych.

**Co z transportami do Irlandii? Czy w tym przypadku także należy oczekiwać problemów?**

Ponieważ główny szlak transportowy do Irlandii wiedzie przez Wielką Brytanię, nie można tego wykluczyć. Z tego powodu prezydencja rumuńska zawarła niedawno tymczasowe porozumienie z Parlamentem Europejskim w sprawie



zapewnienia nowych połączeń morskich między Irlandią a pozostałymi krajami UE w ramach transeuropejskiej sieci transportowej (TEN-T) w razie bezumownego opuszczenia UE przez Wielką Brytanię. Również do samej Wielkiej Brytanii przewiduje się zwiększenie transportów morskich celem uniknięcia zatorów w transporcie drogowym. Jeżeli ten scenariusz się ziści, zwiększenie udziału transportów morskich pomiędzy krajami kontynentu a Wielką Brytanią i Irlandią będzie stanowić dodatkowy czynnik, który negatywnie odbije się na kondycji polskich firm przewozowych.

### **Jakie kroki ze strony UE zostały podjęte, by zminimalizować ryzyko transportowego chaosu?**

Myślę, że Unia ma świadomość tego, że branża transportowa jest szczególnie narażona na negatywne skutki bezumownego brexitu, dlatego w grudniu przygotowano plan tymczasowych rozwiązań dla transportu, które pozwoliłyby brytyjskim firmom transportowym na funkcjonowanie w UE na dotychczasowych zasadach, pod warunkiem oczywiście, że Wielka Brytania zgodzi się na to samo względem unijnych przewoźników. Plany awaryjne na wypadek zatorów komunikacyjnych ma w zanadru także Wielka Brytania. Mimo to w branży coraz częściej pojawiają się sugestie, by wstrzymać się z transportami do Wielkiej Brytanii w pierwszych dniach po jej wyjściu z unijnych struktur.

### **Czyli wizja pustych sklepowych półek, którymi straszy brytyjska prasa, wcale nie jest tak abstrakcyjna, jakby się mogło wydawać?**

Nie bez powodu brytyjskie firmy już od jakiegoś czasu systematycznie zwiększają swoje zapasy. Perspektywa zakłóceń i przerw w łańcuchu dostaw szefom wielu z nich z pewnością sędza sen z powiek.

### **A polscy przedsiębiorcy prowadzący wymianę handlową z Wielką Brytanią? Jakie kroki powinni podjąć, by przygotować się do nowej rzeczywistości?**

Ci klienci, którzy planują kontynuować wymianę handlową z Wielką Brytanią, powinni przede wszystkim w trybie pilnym przygotować się do stosowania operacji celnych, w tym składania zgłoszeń i deklaracji celnych oraz płacenia należności celnych i podatkowych (cło, VAT i akcyza). Do tych czynności niezbędny jest numer EORI (Economic Operator Registration Index). Jeżeli przedsiębiorca do tej pory nie miał styczności z formalnościami celnymi, powinien zarejestrować się w usłudze e-Klient dostępnej na rządowej Platformie Usług Elektronicznych Skarbowo-Celnych (PUESC) i wystąpić o nadanie tego numeru. Jest to czynność jednorazowa, a otrzymany numer będzie służyć do identyfikacji podmiotu w kontaktach z organami celnymi

UE. Przedsiębiorcom nie mającym jeszcze doświadczenia w kwestiach celnych doradzałbym jak najszybsze wybranie zaufanej agencji celnej.

### **Czy mógłby Pan przybliżyć naszym czytelnikom formalności celne, jakim prawdopodobnie będą podlegały towary sprowadzane z Wielkiej Brytanii?**

Zacznijmy od tego, że import towarów z Wielkiej Brytanii, w przypadku braku umowy regulującej warunki opuszczenia przez nią UE, będzie oznaczał wprowadzenie towarów z kraju trzeciego na obszar celny UE. To może się wiązać z koniecznością składania przywózowych deklaracji skróconych. Sam przewóz towarów odbywać się będzie w ramach procedury tranzytu. Tu przedsiębiorca będzie miał do wyboru wspólną procedurę tranzytową w systemie NCTS lub procedurę TIR. Ważne jest prawidłowe zakończenie procedury tranzytowej w urzędzie celnym przeznaczenia. Towary nieujmione po sprowadzeniu będzie trzeba przedstawić organom celnym, a następnie zgłosić do procedury dopuszczenia do obrotu lub procedury specjalnej. Od momentu zgłoszenia organom celnym towaru do momentu jego dopuszczenia do obrotu, towar będzie musiał być składowany w magazynie czasowego składowania lub miejscu uznanym.

### **A w przypadku eksportów do Wielkiej Brytanii?**

Towary eksportowe będą musiały zostać zgłoszone do procedury wywozu, a następnie przemieszczone z Polski do Wielkiej Brytanii, na terenie której transport może odbywać się w ramach procedury tranzytu.

### **Czy przewiduje Pan spadek wymiany handlowej pomiędzy Wielką Brytanią a Polską w przypadku twardego brexitu?**

Istnieją analizy mówiące o zmniejszeniu eksportu na Wyspy nawet o 30 proc. w dłuższej perspektywie, spadek unijnego i polskiego PKB, redukcję tysięcy miejsc pracy. Myślę jednak, że dla większości polskich przedsiębiorstw negatywne skutki wyjścia Wielkiej Brytanii z Unii będą odczuwalne w sposób umiarkowany lub niewielki. Firmy transportowe cechuje ogromna elastyczność w dostosowywaniu się do nowych warunków rynkowych. Znajdziemy wyjście z każdej sytuacji, musimy jednak wiedzieć dokładnie, na czym stoimy. Nasza firma aktualnie pracuje nad otwarciem nowej regularnej linii drobnicowej do Wielkiej Brytanii. Mając wieloletnie doświadczenie w obsłudze wymiany handlowej z krajami pozaunijnymi, własną agencję celną oraz magazyn czasowego składowania, jesteśmy przygotowani na każdy scenariusz. ■

Rozmawiała Ewelina Kłoda

# Tyle zyskamy kupując auto elektryczne

**Kupując samochód elektryczny będzie można zyskać ponad 50 tys. zł. Tyle wynosi maksymalna dotacja proponowana przez resort energii, powiększona o potencjalne oszczędności na paliwie dla użytkowników aut elektrycznych. Niestety, maksymalne wsparcie, czyli 30 proc. ceny zakupu, można będzie otrzymać tylko w przypadku 4 modeli aut elektrycznych dostępnych obecnie na rynku.**

Zgodnie z ogłoszonym w ubiegłym tygodniu projektem rozporządzenia ministra energii (w sprawie szczegółowych warunków udzielania wsparcia z Funduszu Niskoemisyjnego Transportu), nabywcy aut elektrycznych będą mogli liczyć na dofinansowanie w wysokości 30 proc. ceny pojazdu, ale nie więcej niż 36 tys. zł.

## Polska w ognie Europy

Według danych ACEA, w 2018 zarejestrowano w UE ponad 150 tys. samochodów elektrycznych (aż o 53 proc. więcej niż w roku 2017), z czego tylko nieco ponad 600 w Polsce. Dla porównania, rejestracje w krajach będących na podium kształtowały się następująco: Niemcy – 36,2 tys. pojazdów, Francja – 31,1 tys., Holandia – 26,5 tys.

Aby sprawdzić, czy proponowane przez resort energii dotationie „elektryków” ma szansę pobudzić rynek tych pojazdów w Polsce, analitycy sprawdziliśmy o ile tańszy byłby dzięki dofinansowaniu zakup dostępnych w naszym kraju aut z napędem elektrycznym. Pod uwagę wzięto tylko te modele, które były już rejestrowane w Polsce. W zestawieniu uwzględniono najniższe wersje wyposażenia. Okazuje się, że tylko w przypadku czterech najtańszych modeli, dotacja w wysokości 36 tys. pozwoliłaby obniżyć cenę faktycznie o 30 proc.

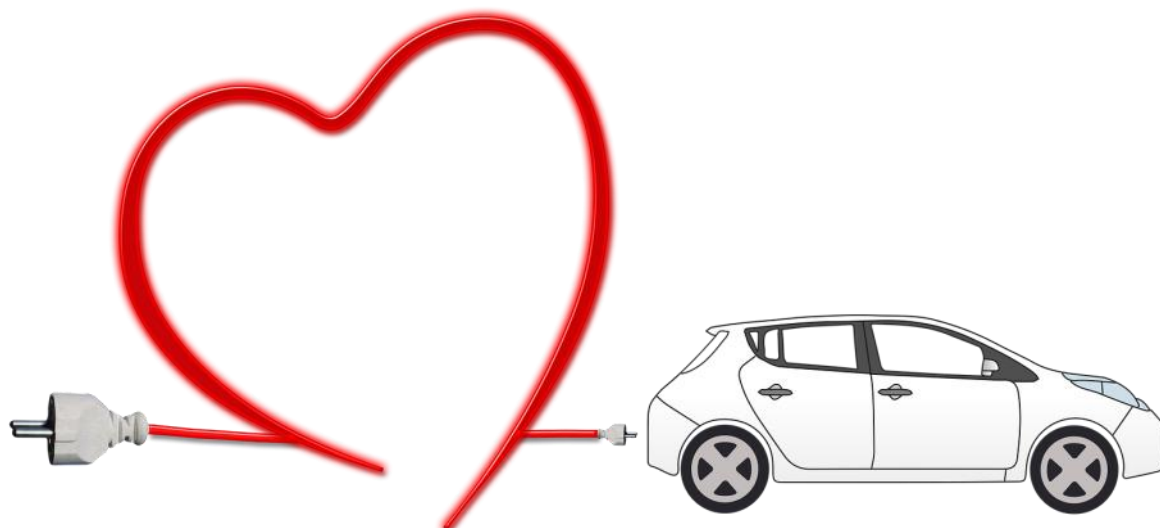
## Tylko na 4 modelach zaoszczędzisz 30 proc.

Zakładane przez resort energii dofinansowanie w postaci 30 proc. ceny zakupu, można byłoby otrzymać kupując Renault Kangoo Express (samochód użytkowy), Volkswagena Up! lub dwa modele Smarta: Fortwo i Forfour. Smarty to jedyne samochody ujęte w zestawieniu, które kosztują poniżej 100 tys. zł. Pamiętajmy jednak, że do obliczeń wzięto pod uwagę najniższe ceny katalogowe aut elektrycznych. Wybierając wyższy model wyposażenia, możemy przekroczyć cenę 120 tys., a wtedy dotacja w maksymalnej kwocie 36 tys. zł, nie pozwoli już na oszczędność wynoszącą 30 proc. ceny zakupu. Dofinansowanie będzie więc proporcjonalnie mniejsze.

Ceny pozostałych samochodów ujętych w zestawieniu kształtują się w przedziale od 155,5 tys. zł dla Nissana Leafa, do 450 tys. dla Tesli X. Udział dotacji w cenie zakupu wynosi tu od 23 proc. do zaledwie 8 proc.

## Najtańsze „elektryki” w cenie aut miejskich

Czy takie dofinansowanie wystarczy aby pobudzić elektromobilność w Polsce? Odpowiadając na to pytanie, warto zwrócić uwagę na ciekawe zjawisko. W przypadku najtańszych samochodów elektrycznych w zestawieniu, w przy-



### Dofinansowanie zakupu samochodów elektrycznych w stosunku do ceny katalogowej

MODEL	LICZBA REJESTRACJI W 2018	CENA AUTA OD	REALNE WSPARCIE
Nissan Leaf	269	155 500	23%
BMW i3	134	172 800	21%
Renault ZOE	49	133 900	27%
Volkswagent Golf	41	169 490	21%
Tesla Model X	33	450 000	8%
Nissan e-NV200	27	156 825	23%
<b>Renault Kangoo Express</b>	21	111 172	<b>30%</b>
<b>Smart Fortwo</b>	21	94 500	<b>30%</b>
Tesla Model S	20	400 000	9%
Jaguar I-Pace	16	356 600	10%
<b>Smart Forfour</b>	7	96 000	<b>30%</b>
Hyundai IONIQ	4	164 500	22%
Hyundai Kona	1	165 900	22%
<b>Volkswagen UP!</b>	1	101 790	<b>30%</b>
<b>SUMA:</b>	<b>644</b>		

nego parkowania. Kluczową korzyścią z użytkownika auta elektrycznego jest oczywiście wyraźnie niższy koszt ładowania w stosunku do tankowania benzyny czy diesla. Według szacunków, koszt jednego kilometra przejechanego samochodem elektrycznym, może być tańszy nawet o 50 proc. w porównaniu z kosztem poruszania się samochodem napędzanym silnikiem spalinowym. Przy przebiegu 100 tys. km, oszczędności na paliwie mogą sięgnąć nawet 15 tys. zł (porównanie Renault ZOE z samochodem spalającym średnio 7 litrów na 100 km, przy cenie paliwa wynoszącej 5 zł za litr).

#### Można zyskać 51 tys. zł

padku których dzięki dotacji faktycznie można byłoby obniżyć cenę zakupu o 30 proc., uzyskalibyśmy w efekcie koszt zakupu oscylujący w granicach 70 tysięcy. Dziś za taką kwotę możemy kupić popularnego na polskich drogach Peugeota 208, Volkswagena Polo, Seata Ibiza czy Mazdę CX-3. Dzięki dofinansowaniu samochody elektryczne stałyby się konkurentem dla tych bardzo popularnych aut.

Na co jeszcze mogą liczyć nabywcy samochodów elektrycznych? Przede wszystkim na wyższe limity amortyzacji oraz wartości samochodu, pozwalające na zaliczenie całej raty leasingu lub czynszu za wynajem do kosztów podatkowych (225 tys. dla elektrycznych vs. 150 tys. zł dla spalinowych). Kolejna zaleta to możliwość poruszania się po buspasach, a także możliwość bezpłatnego parkowania w trefach płat-

W sumie więc korzyści z tytułu zakupu auta elektrycznego, uwzględniając oszczędność na paliwie i dotację z Funduszu Niskoemisyjnego Transportu mogą wynieść 51 tys. w ciągu kilku lat użytkowania. W analizie nie uwzględniono kosztów serwisowania, gdyż jest to szeroki temat, wymagający odrębnego omówienia. Po stronie minusów posiadania auta elektrycznego wymienić należy: ograniczoną liczbę stacji ładowania, długi czas ładowania, wynoszący nawet 12 godzin w warunkach domowych czy ograniczony zasięg sprawiający, że są to pojazdy wykorzystywane przede wszystkim w ruchu miejskim. ■

*Opracowanie: zespół analiz Carsmile*

REKLAMA

KATALOG  
**MSP**

katalogmsp.pl  
Dobre strony polskich firm



## 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](mailto:peplak@biznes2biznes.com)

Więcej ofert na: [www.biznes2biznes.com](http://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](mailto:u@boxx.pl)

Więcej ofert na: [www.biznes2biznes.com](http://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](mailto:biuro@aromaline.pl)

Więcej ofert na: [www.biznes2biznes.com](http://www.biznes2biznes.com)

## MATERACE SZPITALNE



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

Kontakt: [sogum@sogum.com.pl](mailto:sogum@sogum.com.pl)

Więcej ofert na: [www.biznes2biznes.com](http://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](mailto:maciej.kulikowski@e-sukcesja.eu)

Więcej ofert na: [www.biznes2biznes.com](http://www.biznes2biznes.com)

[www.biznes2biznes.com](http://www.biznes2biznes.com)



**Szukam inwestora**

**Zainwestuję**

**Sprzedam firmę**

**Kupię firmę**

**Sprzedam produkty**

**Kupię produkty**

**Nawiążę współpracę**

**Nieruchomości**

**Praca**

# 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](mailto:reklama@gazeta-msp.pl)





# Formaty reklamowe - elektroniczne wydanie PDF

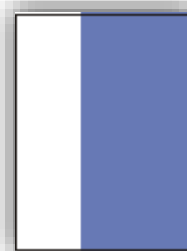
## Strony redakcyjne



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



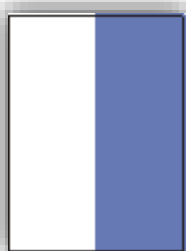
**2/3 poziom**  
210 x 198 mm  
Cena: **2500 zł**



**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**



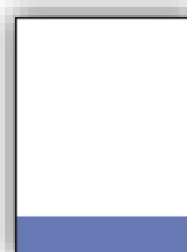
**Junior Page**  
130 x 210 mm  
Cena: **2000 zł**



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



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



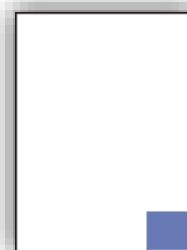
**Podwał**  
210 x 60 mm  
Cena: **1000 zł**



**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**



**II 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)

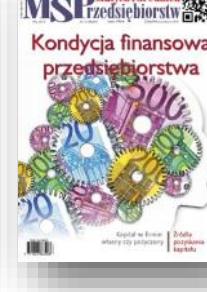
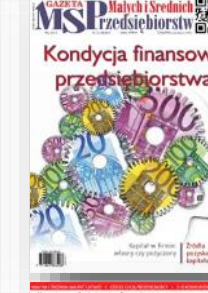
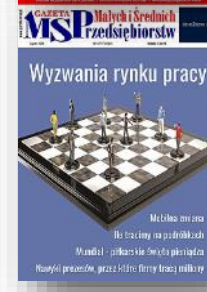
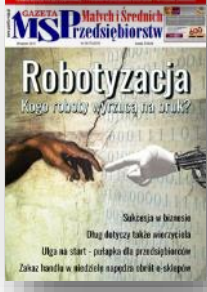
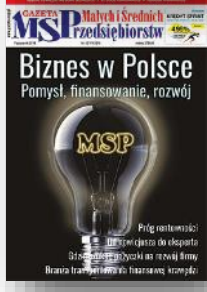
Możliwe są również indywidualne formaty reklamowe

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](mailto: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?**  
Nadaj swój rozwój karierze dzięki sieci osobistych kontaktów. Dobre relacje mogą być dla Ciebie dodatkową siłą, która przyspieszy Twój rozwój zawodowy i pomoże Ci osiągnąć sukces. >>>



**Spółka ze spółką**  
Los spółki komandytowo-akcyjnych coraz częściej...



**Ucieczka ze składkami ZUS - ryzykowna optymalizacja działalności**  
W Internecie coraz częściej pojawiają się oferty całkowitego wyłączenia z ubezpieczenia w przyszłości ZUS. Czy warto na to zdecydować się? >>>

120x600  
160x600

## Artykuł sponsorowany

750x100 750x200 728x90 468x60



**Battlefield 4: Odliczanie do wojny**  
Gra Battlefield 4: Odliczanie do wojny. Gra Battlefield 4: Odliczanie do wojny. >>>



**Infrastruktura bezprzewodowa a oszczędności w firmie**  
Infrastruktura bezprzewodowa a oszczędności w firmie. >>>



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



**Zabawa dla hazardzistów**  
Zabawa dla hazardzistów. >>>

300x250



**Większy optymizm polskich eksporterów**  
Większy optymizm polskich eksporterów. >>>



**MSP w galerii**  
MSP w galerii. >>>

## 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](mailto: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](http://www.malaksiegowosc.ekiosk.pl)