

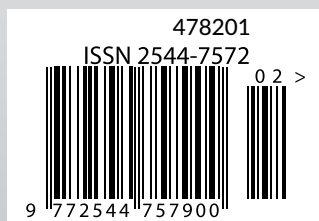
# MŚP Biznes

Doradca szefa małej i średniej firmy



TEMAT NUMERU:

# DIGITALIZACJA BIZNESU





**OTWÓRZ SIĘ NA NOWE MOŻLIWOŚCI.  
WYPRÓBUJ FAKTORING.**

PROSTE PROCEDURY • SZYBKA WYPŁATA • NAWET 90% WARTOŚCI FAKTURY

 **ZADZWOŃ 800 224 229**

 **ODWIEDŹ [bibbyfinancialservices.pl](http://bibbyfinancialservices.pl)**

**WIERZYMY W TWÓJ BIZNES**

FAKTORING Z REGRESEM • FAKTORING BEZ REGRESU • FAKTORING EKSPORTOWY

**BIBBY**  
FINANCIAL SERVICES



# BYĆ ZAWSZE GOTOWYM DO ZMIAN



Niejednokrotnie pisałem już, że sukces odniesie ten przedsiębiorca, który potrafi szybko adaptować swój biznes do dynamicznej rzeczywistości prawnopodatkowej i sytuacji rynkowej, zarówno lokalnej w Polsce, jak i globalnej. Do tego dochodzą kluczowe czynniki pozwalające na zachowanie konkurencyjności. Tymi elementami są informacje, umiejętność odróżnienia szumu od wskazówek, ich agregowanie, analizowanie i przetwarzanie na korzyść firmy. Liczę, że magazyn „MŚP Biznes” kolejny rok będzie tym elementem, dzięki któremu zachowasz czujność i otrzymasz narzędzia do koncepcyjnego i realnego rozwoju firmy.

Jaki był dla Ciebie 2018 rok? Jaki dla Twojego menedżerskiego rozwoju i Twojego zespołu? Jak po minionych 12 miesiącach miewa się Twoja firma i czy z optymizmem spoglądasz na już rozpędzony rok 2019?

Polski Instytut Ekonomiczny twierdzi, że prawie na wszystkie z powyższych pytań każdy polski przedsiębiorca powinien odpowiedzieć pozytywnie. Wzrost gospodarczy na poziomie 5% okazał się większy niż szacowały wszystkie uznane instytucje, w tym Komisja Europejska, NBP czy nawet Ministerstwo Finansów. W 2018 r. powstało prawie 540 tys. nowych miejsc pracy, co jest wynikiem o 7,5% lepszym niż przed rokiem. Te wskaźniki przełożyły się na większy popyt na rynku pracy, zauważalnie rosnącą konkurencyjność oraz bardzo niski poziom bezrobocia (pod koniec ubiegłego roku było to 5,9%). Beneficjentem dobrych wyników gospodarczych jest nie tylko „statystyczny Kowalski”, ale i firmy. Zdaniem PIE popyt na produkty i usługi wzrósł o 47,2% i był zauważalny przede wszystkim w dużych (66%) i małych (51,3%) firmach. 17,8% z nich wskazało wzrost dostępności zewnętrznego finansowania.

Co więcej, pozytywne informacje napływają również z Agencji S&P Global, która zrewidowała rating kredytowy Polski i poprawiła jego ocenę z poziomu BBB+ na A-, oceniając jego perspektywę jako „stabilną”. Naszej uwadze nie może uść fakt, że Polska, jako pierwsze państwo na świecie od niemal dekady, dołączyła do grona „rynków rozwiniętych” w indeksie FTSE Russell, zajmując tym samym miejsce obok Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Niemiec.

Co to oznacza bezpośrednio dla Ciebie, Czytelniku? Tyle, że czas na rozwój firmy, innowacyjność i dynamiczne działania produkcyjne jest właśnie teraz!

Pisałem o adaptacji do zmian i pozyskiwaniu informacji – tymi dwoma filarami będziemy się kierować, tworząc branżowy magazyn „MŚP Biznes” w tym roku, który zaczynamy, a jakże, od zmian! W 2019 r. „MŚP Biznes” będzie dostępny na Twoim biurku aż 6 razy (zwiększamy cykl wydawniczy). Każdy numer będzie bogatszy o 8 stron nowych materiałów i artykułów, co daje łącznie 88 stron praktycznych porad, dobrych praktyk w biznesie i wskazówek udzielonych przez ekspertów. Adaptujemy się do zmian również poprzez zwiększony nakład, co jest wyrazem zaufania Twojego i szerokiego grona czytelników. Mamy dobrą energię i podstawy koniunkturalne do działania – zaczynamy!

**Wojciech Kukula**  
redaktor naczelny „MŚP Biznes”

**ADRES REDAKCJI**

ul. Polska 13, 60-595 Poznań  
tel. +48 61 66 55 816  
www.flota.com.pl

**REDAKTOR NACZELNY**

Wojciech Kukula  
tel. +48 691 727 330  
wojtek.kukula@forum-media.pl

**REDAKTOR PROWADZĄCA**

Joanna Szmatała  
tel. +48 530 305 254  
joanna.szmatala@forum-media.pl

**BRAND MANAGER MŚP BIZNES**

Dominik Jańczak  
tel. +48 607 550 165  
dominik.janczak@forum-media.pl

**PORTAL INTERNETOWY**

www.msmpmag.pl

**WSPÓLPRACA**

Tamara Bieńkowska  
Ewa Diczew  
Małgorzata Harasimowicz  
Anna Hoffmann  
Maria M. Gulewicz  
Piotr Mieszkowski  
Karolina Rosiak  
Dorota Siudowska-Mieszkowska  
Marek Strojkowski  
Violetta Wełnicka  
Marek Wieliński  
Tadeusz Woronowicz  
Julian Wypasek  
AKAT Consulting  
Kancelaria Doradztwa  
Podatkowego M. Gotowicz  
Kancelaria GFP Legal  
Kancelaria Prawna Piszcz i Wspólnicy  
ManPower Group Polska

**REDAKTOR TECHNICZNY**

Piotr Korytowski  
piotr.korytowski@forum-media.pl

**OPRAWA GRAFICZNA I SKŁAD**

DART STUDIO | Dariusz Tuszyński

**DRUK**

PAW DRUK

**NAKLAD**

41 000 egz.

**WYDAWCA**

FORUM MEDIA POLSKA Sp. z o.o.  
ul. Polska 13, 60-595 Poznań  
tel. +48 61 66 83 116  
www.forum-media.pl

**PREZES ZARZĄDU**

Magdalena Balanicka

Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych oraz zastrzega sobie prawo do skrótów i redakcyjnego opracowywania tekstów przyjętych do druku.

Copyright do wydania  
FORUM MEDIA POLSKA Sp. z o.o.

IZBA WYDAWCÓW PRASY



www.forum-media.pl



# SPIS TREŚCI

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

8/

## DIGITALIZACJA FIRMY



### LIDERZY BIZNESU

- 12/ ROZMOWA Z BARTOSZEM GADZIMSKIM
- 14/ ROZMOWA Z ARTUREM SULEWSKIM
- 18/ SPECJALNE STREFY EKONOMICZNE
- 24/ ROZMOWA Z NINĄ TWARDOWSKĄ
- 30/ ROZMOWA Z MAŁGORZATĄ CYBULSKĄ



### ZARZĄDZANIE SPRZEDAŻĄ

- 34/ STAWIANIE CELÓW SPRZEDAŻOWYCH
- 36/ MOTYWOWANIE PRACOWNIKA W SEKTORZE MŚP
- 38/ GENEROWANIE ZYSKU
- 41/ STRATEGIE AKTYWNEJ SPRZEDAŻY W FIRMIE
- 44/ STRATEGIA A DŁUGOFALOWY SUKCES
- 48/ NARZĘDZIA PRAWDZIWEGO LIDERA



### NOWOCZESNY HR

- 52/ WESPÓŁ W ZESPÓŁ



### SKUTECZNY MARKETING

- 54/ SKUTECZNE KAMPANIE NA FACEBOOKU
- 58/ E-FAKTURY W BIZNESIE



32/

## BENEFITY POZAPŁACOWE



### MOBILNOŚĆ

- 60/ BLEISURE W GARNITURZE
- 62/ CITROËN C4 CACTUS
- 64/ VOLKSWAGEN POŁO
- 66/ FIRMOWY SAMOCHÓD NIE MUSI BYĆ NOWY
- 68/ WYPOŻYCZALNIE SAMOCHODÓW DOSTAWCZYCH



### NOWOCZESNE TECHNOLOGIE

- 70/ BEZZAŁOGOWE STATKI POWIETRZNE
- 72/ LAPTOP SŁUŻBOWY JAKO PODSTAWOWE NARZĘDZIE PRACY
- 76/ OGRANICZENIE KOSZTÓW W FIRMIE DZIĘKI TECHNOLOGII



### PRAWO I PODATKI

- 80/ PRACOWNICZE PLANY KAPITAŁOWE BEZ TAJEMNIC
- 82/ KLUCZOWE ZMIANY PODATKOWE W 2019 R.
- 84/ ISTOTNE ZMIANY PRAWNE W 2019 R.
- 86/ BREXIT I JEGO WPŁYW NA TWÓJ BIZNES
- 88/ SUKCESJA W FIRMACH



# Zwiększ motywację pracowników i oszczędź na składkach ZUS z KARTĄ LUNCHOWĄ Edenred

## Co zyskujesz, dofinansowując posiłki pracownikom?

- ▶ optymalizujesz koszty oraz zwiększasz dochód netto każdego pracownika bez konieczności tworzenia ZFŚS
- ▶ wyróżniasz firmę na tle konkurencji oraz na lokalnym rynku
- ▶ wpływasz na dobrą atmosferę w pracy i zwiększasz motywację pracowników

Nie czekaj i dowiedz się więcej!

 [Kartylunch.edenred.pl](https://Kartylunch.edenred.pl)  506 352 876



# CZY SYSTEMY WYTRZYMAJĄ ZAINTERESOWANIE E-PIT-AMI?

**15 lutego podatnicy sprawdzą, jakie zeznania przygotowują dla nich urzędy skarbowe. Warto przypomnieć, że ponad 35 mln deklaracji PIT zostało złożonych przez firmy elektronicznie<sup>1</sup>. To kolejny dowód na rosnącą popularność e-dokumentów. Czy serwery udźwigną zainteresowanie podatników sprawdzających deklaracje?**

Możliwość sprawdzenia zeznań przygotowanych przez urzędy skarbowe dotyczy osób, które rozliczają się na drukach PIT-37 i PIT-38. Niektórzy z nich otrzymają deklaracje od swoich pracodawców dopiero pod koniec lutego. Część firm przyspieszyła jednak proces dostarczania dokumentów.

– Coraz częściej dostawcy rozwiązań informatycznych upraszczają sposób dostawy, umożliwiając pracownikom pobieranie dokumentów z systemu informatycznego. Generowany jest nie tylko sam dokument, ale też potwierdzenie jego odbioru – mówi Grzegorz Kaliński, prezes zarządu Kalasoft Sp. z o.o.

Popularność e-dokumentów może rodzić pytanie, jak zmieniają się konsekwencje prawne. – Porównując konsekwencje prawne wynikające z e-PIT-ów a deklaracji papierowych, należy zauważyć że nie ma w tym zakresie różnic. Innymi słowy, posiadane, udostępniane i wykorzystywane dane przez pracodawcę

będącego płatnikiem podatku dochodowego od osób fizycznych są tożsame – mówi radca prawny Tomasz Bojkowski.

Popularność e-dokumentów zwraca również uwagę na bezpieczeństwo danych. Istnieją różne zabezpieczenia w postaci np. rozwiązań informatycznych i procedur postępowania. – Dostęp do systemów o dużym znaczeniu może być chroniony z wykorzystaniem dwuetapowej autentykacji. Użytkownik uwierzytelnia się w systemie informatycznym loginem i hasłem, a także zawsze potwierdza logowanie jednorazowym kodem dostępu. Często wykorzystywana jest w tym celu aplikacja Google Authenticator – tłumaczy Grzegorz Kaliński.

Choć wraz z e-PIT-ami zmieniły się realia, w których funkcjonują płatnicy i podatnicy, wiele priorytetów pozostaje bez zmian. Należą do nich znajomość przepisów i dbałość o bezpieczeństwo danych. ■

<sup>1</sup> Dane za PAP / Ministerstwo Finansów z dnia 1 lutego 2019: <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C398516%2Cczterwinka-wplynelo-ponad-35-mln-deklaracji-pit-twoje-pit-udostepnimy>

## 100 MLN ZŁ DLA BIESZCZAD I MAZUR

**Przedsiębiorcy z Bieszczad i Mazur otrzymują kolejną szansę na dofinansowanie inwestycji. Czeka na nich aż 100 mln zł w ogłoszonym naborze projektów na „Tworzenie sieciowych produktów przez MŚP”.**

Tworzenie produktów sieciowych, czyli oferowanie produktów i usług pod jedną marką, nie dotyczy już tylko konsorcjów. Możliwość pozyskania dotacji, obok konsorcjum MŚP, otrzyma teraz także pojedynczy przedsiębiorca. Będzie mógł on sfinansować z dotacji swój produkt lub usługę, które wejdą w skład już istniejącego lub właśnie tworzonego produktu sieciowego, nawet jeżeli pozostałe jego elementy nie są objęte wsparciem.

– Wychodzimy naprzeciw potrzebom rynku – mówi podsekretarz stanu w Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju Adam Hamryszczak, komentując zmiany wprowadzone w tegorocznym konkursie.

Zyskają również firmy, których produkt sieciowy obejmuje infrastrukturę sportową i rekreacyjną. Teraz będą mogły ją włączać w większej skali, bo wsparcie obejmie nowe typy

obiektów. Ponadto na tego typu inwestycje można uzyskać wyższy niż do tej pory poziom dofinansowania – aż 80%.

– Naszym celem jest wzrost poziomu innowacyjnych inwestycji prywatnych, w tym również tych z branży turystycznej w makroregionie Polski Wschodniej – dodaje Adam Hamryszczak.

– Polska Wschodnia, a w szczególności Bieszczady i Mazury, to idealne miejsce do rozwoju przemysłu czasu wolnego – podsumowuje wiceminister.

Wnioski o dofinansowanie można składać od 28 lutego do sierpnia br., obowiązują rundy. Wnioski przyjmować będzie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ■

Źródło: Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju

# NIEPEWNA PRZYSZŁOŚĆ CEN PRĄDU



Autor tekstu:  
Paweł Urbaniak

**W połowie ubiegłego roku informacje o podwyżkach cen prądu były jednoznacznie pesymistyczne. Nie dawały one nadziei, że uda się przed nimi uchronić. Ta przyszła w ostatnich dniach 2018 r. Rząd obiecał zamrozić ceny prądu. Niestety, kolejne tygodnie nie przynoszą praktycznych zastosowań tej obietnicy, a problemy z jej realizacją – a tym samym powody do zmartwień – się piętrzą.**

W zasadzie przez cały poprzedni rok z różnych źródeł docierały do nas jednoznacznie niepokojące informacje o niechybnie nadchodzących podwyżkach cen prądu, które miały dotknąć zarówno klientów indywidualnych, jak i przedsiębiorców. Powodów podwyżek jest z pewnością wiele, jednym z nich mogą być spekulacje podmiotów dostarczających energię elektryczną na Towarowej Giełdzie Energii. Bez wątplenia istotnym czynnikiem jest także coraz bardziej monopolistyczna pozycja państwowych podmiotów energetycznych. Udział w rynku trzech największych wytwórców energii, kontrolowanych przez państwo, wynosi już ponad 70%. Ten czynnik jest jednak na poziomie pewnych domysłów, bo – jak argumentują przedstawiciele firm energetycznych – podstawową przyczyną wzrostu cen prądu w Polsce jest przede wszystkim globalna sytuacja na rynku energetycznym w Europie. Rok 2018 był bowiem czasem wzrostu cen prądu w większości krajów Unii Europejskiej.

## Przyczyny podwyżek

Przyczyn silnie obiektywnych, odartych ze spekulatywnego czy spiskowego charakteru, wzrostu cen prądu w Polsce można wymienić także co najmniej kilka. Jedną z nich jest np. rosnąca cena uprawnień do emisji dwutlenku węgla (obecnie

to około 25 euro za tonę, podczas gdy na początku minionego roku cena ta była pięciokrotnie niższa). Uwzględniając fakt, że Polska ma najbardziej emisyjny rynek energetyczny w całej Unii Europejskiej, wiemy, co jest jedną z bardziej wyrazistych przyczyn nagłego wzrostu cen energii elektrycznej w naszym kraju. Czynniki te zresztą w kolejnych latach prawdopodobnie będzie przyczyną dalszych wzrostów cen prądu. Pod wpływem presji ekologicznej należy się bowiem spodziewać dalszych wzrostów cen uprawnień do emisji dwutlenku węgla.

Kolejnym ważnym czynnikiem wzrostu cen energii elektrycznej jest wzrost ceny węgla, na którym przecież w głównym stopniu oparta jest krajowa energetyka. Z węgla pochodzi aż 80% zużywanej w Polsce energii elektrycznej.

## Podwyżki nawet 50-procentowe

Pierwsze szacunkowe zapowiedzi mówiły o podwyżkach na poziomie od kilkunastu do około 50%. Niektóre przedsiębiorstwa miały być dotknięte jeszcze bardziej dotkliwymi wzrostami. Z odsieczą w ostatnich dniach roku przyszedł jednak rząd wsparty przez parlament, który 28 grudnia 2018 r. przegłosował uchwałę mającą być remedium na nieuchronne podwyżki. Zgodnie z jej zapisami miał powstać Fundusz Wypłat

Cen, który pokrywałby różnicę w cenach energii dla spółek energetycznych. Miałyby to kosztować budżet kraju na pewno co najmniej kilkanaście miliardów złotych. Ochroniłoby jednak zarówno przedsiębiorców, jak i klientów indywidualnych przed podwyżkami, które w oczywisty sposób determinowałyby – zwłaszcza w kontekście podwyżek dla tych pierwszych – konieczne podwyżki oferowanych przez nich produktów czy usług, spowodowane wzrostem kosztów prowadzenia działalności gospodarczej.

### Ustawa mogłaby być ratunkiem...

Mająca zniwelować skutki podwyżek cen prądu ustawa z dnia 28 grudnia 2018 r. o zmianie ustawy o podatku akcyzowym oraz niektórych innych ustaw w swym zamyśle zobowiązywała sprzedawców energii do obniżenia w 2019 r. cen prądu do stanu z połowy 2018 r. Zapis ten obowiązuje zarówno klientów indywidualnych, jak i firmy. Firma miałaby obniżyć ceny energii do tych z 30 czerwca 2018 r. tylko w sytuacji, gdy umowy zawarte po tej dacie mówiły o cenie wyższej niż w umowie zawartej wcześniej między klientem a dostawcą energii. Ustawodawca swoim aktem próbował również wpłynąć na wysokość opłat dystrybucyjnych, które także uległy podwyżce albo pod koniec ubiegłego roku, albo z początkiem roku bieżącego. Zgodnie z zapisem ustawy, opłaty te nie mogą być wyższe od tych, które obowiązywały 31 grudnia 2018 r. Ratunkiem dla rachunków, które otrzymują przedsiębiorstwa miało być także – według zapisów ustawy – zmniejszenie stawki opłaty przejściowej. Zmniejszyła się ona w przypadku przedsiębiorstw z 1,65 zł do 0,08 zł w przypadku odbiorców przyłączonych do sieci niskiego napięcia i z 4,10 zł do 0,19 zł dla odbiorców przyłączonych do sieci średniego napięcia.

zrobione nie później niż 1 kwietnia 2019 r., z jednoczesnym wyrównaniem i zwrotem nadpłat uwzględnionych dla rozliczeń od 1 stycznia 2019 r.

### ...ale nie wiadomo, czy będzie

Ustawa z 28 grudnia 2018 r. faktycznie powodowała, że przedsiębiorcy mogli odetchnąć (przynajmniej na rok) z ulgą. Wydawało się, że podwyżki co najmniej zostały odroczone w czasie. Ustawa wciąż jednak nie znajduje urzeczywistnienia, nie przekłada się bowiem na rozporządzenia wykonawcze. Ministerialny zespół pracujący na dokumentami ma kłopot z wypracowaniem jednego, jasnego stanowiska, co wynika z trudności znalezienia prawnych regulacji, które ograniczałyby ryzyko zarówno po stronie spółek energetycznych, jak i odbiorców energii i budżetu państwa. Największym obecnie kłopotem wydaje się jednak to, że ustawa mająca w swym zamyśle przeciwdziałać wzrostowi cen prądu w bieżącym roku jest sprzeczna z prawem unijnym.

Unijnym urzędnikom nie podoba się zarówno zapis mówiący o tym, że rekompensaty dla dostawców energii są nieuprawnioną formą pomocy publicznej, jak i źródła ich finansowania (dofinansowanie miałyby bowiem pochodzić z uprawnień do emisji dwutlenku węgla). Poważne są także zastrzeżenia, czy ustawa jest zgodna z konstytucją. Sam bowiem prezes Urzędu Regulacji Energii w związku z tym skierował do Ministerstwa Energii pismo z wnioskiem o pilną nowelizację ustawy o cenach energii. Ta ma według niego powodować liczne wątpliwości natury prawnej, a jej brzmienie „jest daleko sprzeczne z innymi aktami prawnymi, daleko niejasne, tworzące pola dla sporów wokół intencji i interpretacji”.



Ministerialny zespół pracujący nad dokumentami ma kłopot z wypracowaniem jednego, jasnego stanowiska, co wynika z trudności znalezienia prawnych regulacji, które ograniczałyby ryzyko zarówno po stronie spółek energetycznych, jak i odbiorców energii i budżetu państwa. Największym obecnie kłopotem wydaje się jednak to, że ustawa mająca w swym zamyśle przeciwdziałać wzrostowi cen prądu w bieżącym roku jest sprzeczna z prawem unijnym.

Ustawa zakłada także zmniejszenie cen energii czynnej. Opłata za kWh w 2019 r., a także opłaty handlowe zawarte w bieżących cennikach nie mogą być według założeń ustawy wyższe od obowiązujących w cenniku firmy z 30 czerwca 2018 r. W przypadku umów podpisanych w drugiej połowie minionego roku sprzedawca został natomiast zobowiązany do uwzględniania cen nie wyższych niż te, które były stosowane 30 czerwca 2018 r. Wszelkie korekty uwzględniające zapisy ustawy powinny być

### Unijna batalia

O ustawę w Brukseli walczył pod koniec stycznia minister energii Krzysztof Tchórzewski. Niestety, nie wypracował z brukselskimi urzędnikami kompromisu. Dając szansę ustawie, po powrocie do kraju zapowiedział natomiast jej pilną nowelizację. W rozmowie z dziennikarzami zapowiedział, że wciąż zakłada, że uda się doprowadzić do sytuacji zamrożenia cen prądu na poziomie





W przedsiębiorstwach panuje niepewność co do przyszłości. Wiele z nich otrzymało już rachunki zakładające nowe, mocno podwyższone ceny za energię elektryczną. Czekają one z nadzieją, że wkrótce pojawią się nowe rozporządzenia, które pozwolą im uzyskać rekompensatę za zawyżone rachunki. Właściciele firm denerwują się, ponieważ obecnie muszą zapłacić rachunki zgodnie z terminami w nie wpisanymi.

z końca czerwca 2018 r. Przyznał także, że Komisja Europejska ma poważne zastrzeżenia dotyczące ograniczenia w ustawie roli Urzędu Regulacji Energetyki. – Przyznałem się do tego, że za głęboko weszliśmy w uprawnienia URE poprzez wprowadzenie rozwiązań w tej ustawie i w tej dziedzinie robimy krok do tyłu – powiedział minister Tchórzewski. – Zobowiązaliśmy się, że wprowadzimy zmiany do końca marca – dodał. Prawdopodobnie w nowelizacji należy spodziewać się zatem przywrócenia dominującej roli tego urzędu w zakresie ustalania cen energii w Polsce.

Komplikacji i niejasności dla Komisji Europejskiej jest jednak znacznie więcej. Jak przyznaje sam minister Tchórzewski, urzędnicy unijni mają sporo wątpliwości odnośnie do zapisów dotyczących rozliczeń między firmami i Funduszem Różnicy Cen. Prawdopodobnie oznacza to, że należy spodziewać się jeszcze poważniejszych opóźnień z wprowadzaniem rozporządzeń do ustawy z 28 grudnia. Bez nich natomiast o powrocie do cen z czerwca ubiegłego roku nie ma mowy. Obecne problemy z ustaleniami z Unią Europejską oczywiście jeszcze kilka tygodni temu były bagatelizowane przez resort energetyki. Sam Krzysztof Tchórzewski zapewniał w trakcie ekspresowych prac nad ustawą pod koniec ubiegłego roku, że jakiegokolwiek konsultacje z instytucjami unijnymi są zbędne, ponieważ „ustawa nie narusza przepisów unijnych”. Początek roku okazał się jednak mało łaskawy dla resortu, który już 3 stycznia został wezwany przez Komisję Europejską do notyfikowania ustawy zamrożeniowej.

## Niepewna przyszłość

W przedsiębiorstwach panuje niepewność co do przyszłości. Wiele z nich otrzymało już rachunki zakładające nowe, mocno podwyższone ceny za energię elektryczną. Czekają one z nadzieją, że wkrótce pojawią się nowe rozporządzenia, które pozwolą im uzyskać rekompensatę za zawyżone rachunki. Właściciele firm denerwują się, ponieważ obecnie muszą zapłacić rachunki zgodnie z terminami w nie wpisanymi. Firmy z sektora energetycznego zachowują się w różny sposób wobec niepewnej sytuacji związanej z przyszłymi losami ustawy. Niektóre z nich, np. innogy, wysłały już w styczniu listy do swoich klientów z wyższymi cennikami za energię. Inne natomiast wstrzymują się z podwyżkami i podpisywaniem nowych umów, powołując specjalne zespoły do spraw cen (takie rozwiązanie wybrał Tauron).

Jednym głosem firmy energetyczne mówią natomiast, że nie wiedzą, na jakich zasadach renegegować umowy i liczyć upusty za energię elektryczną, ponieważ nie ma żadnych wytycznych, jak to zrobić. Ustawa bowiem określa tylko terminy, a nie sposób działania (wiadomo tylko, że spółki do 30 stycznia miały podjąć działania dotyczące cenników, a do 1 kwietnia renegegować umowy z samorządami i firmami). Również w artykule 19 grudniowej ustawy zapisane jest, że dotychczasowe przepisy wykonawcze, zachowują moc „nie dłużej niż przez 6 miesięcy od dnia wejścia w życie niniejszej ustawy”. Problem w tym, że stare przepisy wykonawcze w ogóle nie określają tematu renegegowania umów i naliczania upustów, gdyż wprowadziła je dopiero grudniowa nowelizacja. Spore problemy w tej kwestii napotykały firmy i samorządy, które często mają kontrakty ze znacznie wyższymi stawkami, zawarte sporo przed 1 stycznia 2019 r. (a te renegegowane obowiązują od początku roku). Wyższe rachunki płacą już za to szpitale, ponieważ nie udało im się wyłonić nowych sprzedawców prądu. Mają przez to umowy ze sprzedawcami rezerwowymi, co jest naturalnie znacznie droższe.

## Frustracja beneficjentów ustawy

Prawo unijne w sposób jasny mówi, że wszystkie państwa członkowskie zobowiązane są do notyfikowania wszelkich działań pomocy publicznej przed ich wdrożeniem. Niestety, Ministerstwo Energii uznało, że nie jest ona potrzebna. Za oczywisty błąd uznaje to Marcin Stoczkiewicz, szef ClientEarth Prawnicy dla Ziemi, według którego „rząd popełnił błąd, nie notyfikując ustawy. Gdyby wcześniej rozpoczął rozmowy z Komisją i notyfikował, czyli zgłosił ustawę jako nową pomoc, mógł liczyć na przychylność. Teraz musi wziąć pod uwagę, że według zasad UE nowa pomoc określana jest jako pomoc niezgodna z prawem”. Oznacza to, że Komisja Europejska może rozpocząć tzw. formalną procedurę dochodzenia. Do tego w przypadku, gdy uzna, że wymagane jest pilne działanie, może również wydać „nakaz zawieszenia pomocy” czy nawet „nakaz windykacji”. Jak widać, problemów zamiast ubywać, ciągle przybywa. Trwający chaos na rynku energetycznym rodzi niezadowolenie zarówno wśród firm energetycznych, jak i ich klientów. Zresztą jedni i drudzy wiedzą, że nawet jeśli ustawa znajdzie realizację w praktyce, to i tak prawdopodobnie jej stosowanie dotyczyć będzie wyłącznie 2019 r. W 2020 r. trudno będzie liczyć na kontynuację wsparcia – i teraz wciąż niepewnego – ze strony budżetu państwa. ■

# DIGITALIZACJA W FIRMACH STAŁA SIĘ KONIECZNOŚCIĄ



Autor tekstu:  
**Dorota Siudowska-  
-Mieszkowska**

Nowe technologie w coraz większym stopniu wkraczają w codzienne działania zarówno firm, jak i konsumentów. Prowadzi to do jeszcze szybszego rozwoju mobilności i powszechnej cyfryzacji codziennych działań. Dlatego przedsiębiorstwa coraz śmielej korzystają z możliwości, jakie daje w biznesie digitalizacja.

Obecnie obserwujemy bardzo dynamiczny rozwój technologiczny związany z pełną automatyzacją procesów w przedsiębiorstwach. Zdaniem ekspertów w 2019 r. rozwój ten będzie jeszcze bardziej dynamiczny. Nie ma się czemu dziwić.

Digitalizacja może przynieść firmie wiele korzyści. Umożliwia ona optymalizację procesów, przyspiesza realizację projektów oraz zmniejsza koszty prowadzenia biznesu.



## Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ Jakie są aktualne trendy w zakresie automatyzacji procesów w firmach.
- ✓ Jakie nowe technologie są obecnie wykorzystywane w przedsiębiorstwach.
- ✓ Co może zyskać firma dzięki digitalizacji.

## Digitalizacja, czyli co

Digitalizacja często bywa mylona z cyfryzacją. Tymczasem cyfryzacja to pojęcie o wiele szersze. Cyfryzacja dotyczy zazwyczaj całego przedsiębiorstwa lub nawet kraju. Digitalizacja polega natomiast na usprawnieniu działalności firmy dzięki przekształceniu jej zasobów z postaci fizycznej na elektroniczną.

Digitalizacja to jednak nie tylko przeniesienie dokumentów firmy z formy papierowej na cyfrową i umieszczenie ich na wspólnym dysku, ale przede wszystkim poprawa wydajności i efektywności różnych działów firmy. Przykładowo dzięki digitalizacji działy HR mogą komunikować się z pracownikami w czasie rzeczywistym. Nie muszą przeglądać wielu teczek akt pracowniczych, by sprawdzić historię zatrudnienia czy aktualność wyników badań okresowych. Z kolei pracownicy zamiast drukować i wypełniać wnioski urlopowe, mogą zrobić to kilkoma kliknięciami, korzystając z aplikacji mobilnej.



## Za pomocą algorytmów sztucznej inteligencji i funkcji automatycznego uczenia połączonych z technologiami internetu rzeczy (IoT, *Internet of Things*) i integracji danych autonomiczne przedsiębiorstwo będzie w stanie pobrać dane z dowolnego miejsca w firmie w czasie rzeczywistym.

### Aktualne trendy

– Świat zmierza w kierunku autonomicznych przedsiębiorstw, które same będą się napędzać – twierdzi Arkadiusz Zub, dyrektor sprzedaży technologii Oracle dla sektora MŚP. Jego zdaniem, pracownicy będą mogli skupić się na zadaniach o większej wartości, a całe przedsiębiorstwo będzie działać o wiele wydajniej dzięki wnioskowi płynącemu z danych i rekomendacjom dotyczącym dalszych działań. Systemy autonomiczne pozwolą stawić czoła wielu ważnym wyzwaniom, przed którymi stoją obecnie przedsiębiorstwa, takim jak rewolucja cyfrowa, obniżenie kosztów, innowacje w obsłudze klienta czy zapewnienie skalowalności potrzebnej do szybkiego rozwoju.

– W samoczynnie działającym przedsiębiorstwie przyszłości systemy autonomiczne są oparte na sztucznej inteligencji, automatycznym uczeniu się i przetwarzaniu w chmurze, dzięki którym wymagają minimalnej interwencji człowieka. A ponieważ wszystko działa w chmurze, systemy te uczą się nie tylko z jednej bazy danych, lecz ze wszystkich baz wiedzy na świecie, co cały czas wzbogaca i doskonali ich możliwości – wyjaśnia Arkadiusz Zub.

Za pomocą algorytmów sztucznej inteligencji i funkcji automatycznego uczenia połączonych z technologiami Internetu Rzeczy (IoT, *Internet of Things*) i integracji danych autonomiczne przedsiębiorstwo będzie w stanie pobrać dane z dowolnego miejsca w firmie w czasie rzeczywistym oraz przeanalizować je w celu wyciągania wniosków dotyczących wydajności, do których nie doszliby nawet najwybitniejsi analitycy danych. Dzięki postępowi w technologii przetwarzania języka naturalnego wyniki analizy danych są prezentowane w przystępnych raportach zawierających również sugestie dotyczące dalszych działań.

Podobnego zdania jest Jacek Krzaczek, product manager Comarch ERP, który uważa, że w rozwoju technologicznym związanym z pełną automatyzacją procesów w przedsiębiorstwach kluczową rolę odegrają nowoczesne technologie, takie jak: sztuczna inteligencja (AI, *Artificial Intelligence*) i uczenie maszynowe (ML,

*Machine Learning*). – Przykładowo, system może analizować współpracę z danym kontrahentem pod kątem rozliczeń i ostrzegać lub podpowiadać pracownikowi, jak zachować się w momencie wystawiania nowej faktury sprzedaży. Niby nic wielkiego, ale jeśli osoba wystawiająca średnio 50 faktur dziennie poświęci minutę na taką weryfikację kontrahenta, to szybko zauważymy, że dzięki ML może w miesiącu zaoszczędzić ponad 16 godzin pracy – mówi Jacek Krzaczek.

### Najpopularniejsze technologie

Coraz więcej firm, które chcą osiągnąć przewagę ekonomiczną, z uwagą spogląda w kierunku digitalizacji, kojarzonej z pełniejszym wykorzystaniem w biznesie możliwości, jakie niosą współczesne technologie. Z niektórymi z nich spotykamy się dosyć często. Piotr Makowski, product manager, marketing excellence product business development w Canon Polska, jako przykład podaje tu chatboty, powszechnie wykorzystywane do komunikacji z osobami odwiedzającymi strony internetowe, albo wirtualnych asystentów – Siri opracowanego przez Apple i Alexa dostarczanego przez Amazon.

– W ostatnim czasie coraz bardziej popularną technologią jest też RPA (Robotic Process Automation). To specjalne programy, które służą do integracji i koordynacji prac między istniejącymi w przedsiębiorstwie systemami (bez udziału człowieka). Mogą one np. przepisywać informacje z jednego systemu do drugiego lub wykonywać ciąg powtarzalnych czynności związanych chociażby z naliczaniem płac. Możliwości jest wiele – wyjaśnia Piotr Makowski i dodaje, że akurat ta technologia wzbudza jego mieszane odczucia, ponieważ bardzo łatwo może prowadzić do utrwalenia złych procesów (które jedynie są wykonywane szybciej).

Interesującą kategorią są też technologie rozpoznawania i przetwarzania obrazów (często wykorzystujące wspomniane rozwiązania sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego). Zdaniem eksperta Canon Polska mają one kluczowe znaczenie dla firm pragnących podążać drogą digitalizacji. Pozwalają bowiem na płynne przejście ze świata analogowego do

cyfrowego. Mądrze wykorzystane nie tylko przyspieszają procesy (związane np. z przyjmowaniem dokumentów, ich kategoryzacją i ekstrakcją danych), ale pozwalają zaplanować działania w zupełnie inny, sprytniejszy sposób. Przynosić mogą również tak nieoczywiste korzyści, jak te związane z zupełnie innym podejściem do magazynowania dokumentów papierowych.

## Dostępne rozwiązania

Na rynku jest obecnie bardzo dużo rozwiązań automatyzujących pracę w duchu cyfrowym. Aby się o tym przekonać, wystarczy wpisać w wyszukiwarce frazy: chatbot, RPA, ekstrakcja danych, OCR (zamiana obrazu graficznego w edytowalny tekst). Aby wybrać najlepszą i – co najważniejsze – adekwatną dla naszej firmy ofertę, trzeba najpierw przeanalizować, czego tak naprawdę potrzebujemy, a dopiero potem szukać sprawdzonego partnera, który ma wiedzę i doświadczenie. W projektach dotyczących digitalizacji Piotr Makowski z Canon Polska zaleca przede wszystkim wyważone podejście i stopniowe realizowanie przemyślanych zmian. Warto pamiętać, że większość projektów (ok. 70%) kończy się niepowodzeniem z powodu próby przeprowadzenia zbyt wielu skomplikowanych procesów naraz. Proces digitalizacji powinien być więc przeprowadzany etapami.

Decydując się na nadanie papierowym dokumentom formy cyfrowej, trzeba jeszcze zastanowić się, jaką dzięki temu firma zamierza odnieść korzyść biznesową. Najważniejszym celem digitalizacji jest bowiem usprawnienie obiegu dokumentów w firmie, a nie tylko zeskanowanie ich i zapisane na dysku.

Na etapie wdrożenia digitalizacja oczywiście zawsze oznacza koszty, jak np. zakup odpowiedniego sprzętu czy oprogramowania. Oszczędności można zauważyć jednak bardzo szybko. Oszczędza się bowiem nie tylko papier czy toner, ale również czas pracowników, którzy nie muszą przeglądać stosu dokumentów, ale mają je na wspólnym dysku. Dzięki odpowiednim zabezpieczeniom dokumenty mogą być filtrowane przez tylko uprawnione do tego osoby. Co istotne, dostęp do nich możliwy jest również poza firmą, wystarczy komputer z dostępem do Internetu.

Zdaniem Piotra Makowskiego dużo firm z sektora MŚP „zapomina” o wielofunkcyjnych urządzeniach drukujących (MFP, *multi-functions printers*) i nie docenia możliwości, jakie w nich drzemią. Współczesne urządzenia potrafią bowiem bardzo wiele i są znacznie tańsze w eksploatacji. A przy tym stanowią też swoistą bramę do cyfrowego świata.



Na etapie wdrożenia digitalizacja oczywiście zawsze oznacza koszty, jak np. zakup odpowiedniego sprzętu czy oprogramowania. Oszczędności można zauważyć jednak bardzo szybko. Oszczędza się bowiem nie tylko papier czy toner, ale również czas pracowników, którzy nie muszą przeglądać stosu dokumentów, ale mają je na wspólnym dysku.

## Digitalizacja dokumentów

Warto zacząć od automatyzacji procesów przetwarzania i analizy dokumentów, których w każdej firmie jest mnóstwo. Już tylko ze względu na ilość stanowią one wielkie wyzwania. – To, co się da, należy zamieniać jak najszybciej na postać cyfrową i w sposób maksymalnie wygodny oraz całkowicie bezpieczny przekazywać do osób, miejsc, systemów te informacje/dokumenty, na które czekają – sugeruje Piotr Makowski.

## Autonomiczna Baza Danych

Interesującą nowinką w zakresie digitalizacji jest Autonomiczna Baza Danych, którą proponuje Oracle. Baza powstała w odpowiedzi na rosnące skomplikowanie współczesnych systemów biznesowych, gdzie bazy danych posiadają zwykle ogromną liczbę parametrów inicjalizacyjnych, mnóstwo wymagań dotyczących konfiguracji systemu operacyjnego czy elementów związanych z pracą aplikacji.

Autonomiczna Baza Danych Oracle to system, którego celem jest ułatwienie obsługi, przy jednoczesnym zachowaniu bardzo dużej elastyczności i wysokiego stopnia dostępności. Jej główne filary funkcjonalności to samoczynne działanie

Autonomiczna Baza Danych Oracle to system, którego celem jest ułatwienie obsługi, przy jednoczesnym zachowaniu bardzo dużej elastyczności i wysokiego stopnia dostępności. Jej główne filary funkcjonalności to samoczynne działanie (wysoki stopień automatyzacji zadań operacyjnych, np. strojenia bazy), samoczynne zabezpieczanie (baza jest od samego początku zabezpieczona przed atakami z zewnątrz i zagrożeniami wewnętrznymi) oraz samoczynne naprawianie (baza jest automatycznie chroniona przed każdym typem awarii). Uaktualnienia i poprawki zabezpieczeń są wprowadzane

automatycznie, gdy tylko się pojawią. Ponadto zaawansowany monitoring zagrożeń oparty na narzędziach analitycznych oznacza, że zagrożenia są wykrywane znacznie szybciej niż przez ludzi oraz eliminowane, jeszcze zanim spowodują szkody. Ponieważ prace utrzymaniowe mogą być wykonywane podczas pracy systemu, przestoje są zredukowane do minimum. Ważną cechą tego produktu jest także autoskalowanie. Proces ten pozwala na autonomiczne dodawanie lub ujmowanie rdzeni procesora, całych węzłów obliczeniowych lub serwerów pamięci masowej. ■

REKLAMA

**NSC** NATIONAL SALES CONGRESS

PGE NARODOWY - WARSZAWA

MISTRZOWSKIE STRATEGIE

**SPRZEDAŻY II EDYCJA**

28 MARCA 2019

NAJWIĘKSZY W POLSCE KONGRES  
DLA **MANAGERÓW I DYREKTORÓW SPRZEDAŻY**

JAKUB B. BĄCZEK

JERZY GÓRSKI

JACEK KOTARBIŃSKI

I WIELU INNYCH...

SPRAWDŹ AGENDĘ NA **WWW.NATIONALSALLES.PL**

PARTNERZY MERYTORYCZNI:

PARTNER NETWORKINGU:

PATRONI:



**KIROV**



**MŚBiznes**



**marketing**



**SZEF SPRZEDAŻY**



**TYGRYSY BIZNESU**



# PROBLEMY ROZWIĄZUJEMY Z PEWNYM SPOKOJEM



Autor tekstu:  
**Dominik Jańczak**  
redakcja „MŚP Biznes”

**Dominik Jańczak z redakcji magazynu „MŚP Biznes” w rozmowie z Bartoszem Gadzimskim, współzałożycielem i prezesem firmy Zenbox.pl.**



## Jak małe i średnie firmy z Polski radzą sobie w internecie?

**Bartosz Gadzimski:** Z moich obserwacji wynika, że możemy wyodrębnić trzy przypadki. Mamy firmy, które nie posiadają strony internetowej – wbrew pozorom nadal jest to dość częste. Takie podmioty zazwyczaj korzystają jedynie z darmowych skrzynek mailowych na dużych portalach.

Kolejną grupę stanowią przedsiębiorcy bardziej świadomi, dla których strony konstruują podwykonawcy – mniejsze agencje czy biura poligraficzne. Ci właściciele firm korzystają z dużo szerszego wachlarza usług internetowych. Posiadają swoje witryny, stawiają również pierwsze kroki w reklamie online.

Trzecia grupa, najbardziej świadoma, choć niekoniecznie związana z branżą e-commerce, prowadzi kompleksową komunikację. Dba o branding, posiada na bieżąco aktualizowaną stronę internetową, która uwzględnia najnowsze trendy projektowe. Takie firmy skrupulatnie informują użytkowników o tym, co się u nich dzieje – o obecności na targach, o wprowadzeniu nowego produktu itp.

Wracając do Pana pytania – jak widać z powyższego wyliczenia, bywa różnie, jeśli chodzi o wykorzystywanie możliwości internetu do prowadzenia biznesu. Firmy, które nie są obecne w przestrzeni wirtualnej, zapewne tracą część klientów, bo ci nie mają jak do nich trafić.

## Jaka grupa klientów jest zatem kluczowa z Państwa punktu widzenia?

**BG:** Jako firma hostingowa obsługujemy wiele zróżnicowanych grup klientów. Mamy partnerów-hobbistów, którzy sami pracują nad swoją obecnością w sieci. Kolejna grupa to drobni podwykonawcy, graficy czy programiści świadczący usługi projektowe. Są też oczywiście duże agencje, które pośredniczą w procesie powstawania infrastruktury online i właściwie robią wszystko za klienta.

Wychodzimy z komunikacją do wszystkich, pojawiajemy się w różnych miejscach, ale najważniejszą dla nas grupą docelową są właśnie pośrednicy, którzy świadczą usługi graficzne lub programistyczne i poszukują solidnego partnera. W branży IT wielką moc ma polecenie. Jeżeli jakaś firma, z którą nawiązałeś



współpracę jako projektant stron WWW, nie sprawdzisz się, to szukasz innego partnera hostingowego, aby Twoi klienci byli zadowoleni. Bardzo dbamy o takich pośredników, ponieważ to oni rekomendują wybór hostingu.

**Największą uwagę przyciągają zawsze wizualne aspekty strony, jednak tak naprawdę podstawą jej funkcjonowania jest odpowiedni dobór usług związanych z hostingiem. Na co osoby nieobeznane z tematem powinny zwracać uwagę?**

**BG:** Postaram się nie skupiać tutaj na czysto technologicznych kwestiach i nawiążę raz jeszcze do tego, o czym mówiłem wcześniej. Ze względu na to, że na rynku mamy bardzo szeroki wybór zarówno usług, jak i firm hostingowych, warto najpierw sprawdzić opinie osób, które z nich korzystają. Bardzo dobrym narzędziem są profile firm na Facebooku i ich sekcje z recenzjami, gdzie mogą udzielać się użytkownicy ich usług. Można przyjąć, że większość firm hostingowych jest w stanie zaoferować wszystko to, co małej i średniej firmie jest tak naprawdę potrzebne. Najtrudniejsze jest tutaj odnalezienie solidnego partnera, który ani nie zostawi nas samych, kiedy pojawią problemy, ani nie będzie nas naciągał na dodatkowe produkty czy usługi, jakich nie potrzebujemy.



## **Dlaczego wybór odpowiedniej domeny jest kluczowy w kontekście sukcesu firmy w internecie?**

**BG:** Domena, czyli adres WWW, powinna zostać z nami przez całe życie firmy. Staje się ona głównym punktem styku klientów z naszą działalnością. Przez całe lata, kiedy adres WWW będzie nam towarzyszył, wszystkie działania reklamowe związane z pozyskiwaniem klientów czy pozycjonowaniem firmy na rynku, będą sprowadzały się do tego, czy poświęciliśmy odpowiednią ilość czasu i uwagi wyborowi odpowiedniej domeny. Jeśli tego nie zrobimy, w pewnym momencie może się okazać, że nasz adres WWW nie jest rozpoznawalny i coraz trudniej odróżnić nam się od konkurencji.

## **Określają Państwo Zenbox.pl „hostingiem bez zmartwień”. Jakie smutki i zmartwienia zdejmujecie z barków właścicieli polskich firm?**

**BG:** To hasło było z nami od początku budowania naszej firmy i idei, która leży u jej podstaw. Zdaliśmy sobie sprawę, że największym problemem z firmami hostingowymi jest ich techniczny język i duży poziom jego skomplikowania.

Większość firm hostingowych była wtedy przekonana, że ich rola sprowadza się do udostępnienia klientowi miejsca na serwerze oraz panelu sterowania. Użytkownik musiał radzić sobie ze wszystkim sam. Nam to nie odpowiadało. Stąd nasza firma od początku budowana była w ten sposób, aby dostarczyć proste usługi z biurem obsługi klienta gotowym, aby w każdej chwili wesprzeć konkretnego użytkownika. Kiedy klient przychodzi do nas z problemem, nie zostaje odesłany do panelu sterowania z instrukcją związaną z tym, co ma zrobić. Nasi klienci nie potrzebują wiedzy, jak rozwiązać dany problem. My to robimy za nich.

Ta sama idea towarzyszyła nam podczas konstruowania naszych systemów. Nasz panel sterowania tworzyły osoby związane z analizą interfejsów użytkownika, aby każda funkcjonalność, jaką oddamy w ręce naszych klientów, była intuicyjna w obsłudze i łatwa do odnalezienia. Ideą przewodnią Zenbox.pl jest uproszczenie problemów związanych ze skomplikowaniem technologicznym z barków naszych partnerów.

## **W nazwie Państwa firmy oraz w Państwa narracji – po skontaktowaniu się z BOK-iem Zenbox.pl użytkownik otrzymuje informację, że „mnisi już pracują nad jego zgłoszeniem” – widać wyraźne inspiracje buddyzmem. Zaryzykowałbym stwierdzenie, że w polskiej przestrzeni biznesowej nie mamy zbyt wielu takich wpływów. Skąd się one wzięły w Państwa przypadku?**

**BG:** Określenia „mnisi” czy „mniszki” nie były przez nas używane w odniesieniu do naszych konsultantów od samego początku. One pojawiły się naturalnie, to klienci zaczęli tak o nas pisać. Spodobało nam się to i zaczęliśmy z tego korzystać. Chcemy, aby nasi partnerzy tak właśnie nas postrzegali. Każdy ich problem rozwiązaliśmy z pełnym spokojem. Jesteśmy dla nich. Cała

nazwa Zenbox to nawiązanie właśnie do hasła „hosting bez zmartwień”. „Box” to w języku angielskim „pudełko” – nasze miejsce na Twoją stronę, a zen jest w Polsce kojarzone ze spokojem, harmonią. Wszystkie te elementy spięły się w jedną narrację i zaczęły oddawać wartości, w które wierzymy.

## **Względnie niedawno w dużej części polskiego internetu pojawiły się problemy związanymi z usługami konkurencyjnych dla Państwa firm (długie przerwy w dostępie do usług, np. stron internetowych czy skrzynek mailowych). Czy branża hostingowa w Polsce wyciągnęła z nich jakąś naukę?**

**BG:** Stanę w obronie naszej konkurencji. W branży IT ze względu na szybki rozwój i dużą skalę działania dość często napotykamy problemy. Nie zawsze wpływa to na ogromne rzesze klientów, tak jak ostatnio. Czasami problemy ma jedynie mała grupa użytkowników lub szwankuje jedynie część usług.

Wynika to głównie z tego, że rozwój oferty i potrzeb klientów następuje coraz szybciej. Pojawiają się również nieznane wcześniej zagrożenia, takie jak ataki DoS (*denial of service*) czy DDoS (*distributed denial of service*). Ich skala i dostępność również wzrastają wykładniczo. Są to rzeczy, które pojawiają się z dnia na dzień, dlatego cała nasza branża nieustannie się uczy.

Z drugiej strony usługi hostingowe również obsługują zwykli ludzie. Oni popełniają błędy. Niestety, specyfika naszej branży polega na tym, że nawet najmniejsza pomyłka może mieć wpływ na funkcjonowanie ogromnej liczby klientów – działa tutaj efekt skali. Kiedy kilkadziesiąt tysięcy osób ma problem z wysłaniem wiadomości e-mail, wiedz, że zaczną się kłopoty.

Znów wracamy jednak do tego, że kluczem jest wybór solidnego dostawcy usług, który da Ci gwarancję, że z problemami nie zostaniesz sam, a kiedy się pojawią, to Twoja firma hostingowa stanie na wysokości zadania i zrobi wszystko, aby jak najszybciej przywrócić działanie usługi czy odzyskać utracone dane z kopii zapasowych.

## **Czy jest coś, czym oferta Zenbox.pl wyróżnia się na tle konkurencji?**

**BG:** Wiele lat temu postawiliśmy na rozwój technologii związanych z wiadomościami e-mail, choć wiele osób prorokowało, że maile się kończą. Ale bez nich nie da się przecież funkcjonować, chociażby na gruncie biznesowym. W Zenbox oferujemy bardzo duże skrzynki, mające nawet kilkaset gigabajtów miejsca. Regularnie monitorujemy nasze serwery, aby wiadomości naszych partnerów nie lądowały w spamie.

Strona WWW może nie działać, ale wiadomości e-mail muszą do nas docierać. Nawet krótkie awarie – przełączenie się na serwer zapasowy w Zenbox trwa 60 sekund – nasi klienci zauważają i natychmiastowo zgłaszają. Biznes mailem stoi. Dlatego przywiązujemy do tego ogromną uwagę. Dzięki temu się wyróżniamy. Jestem dumny, że działa to u nas na tak wysokim poziomie. ■



# KLUCZEM DO SUKCESU JEST MOCNY I ZGRANY ZESPÓŁ



Autor tekstu:  
redakcja „MŚP Biznes”

Wojciech Kukuła w rozmowie z Arturem Sulewskim,  
dyrektorem zarządzającym Business Lease  
Poland Sp. z o.o.



**Ma Pan bardzo bogate doświadczenie zawodowe jako menedżer, wie Pan, jak zarządzać ludźmi i zarządzać strukturami w dużych firmach finansowych. Które projekty są dla Pana najważniejsze, które uważa Pan za takie, które wyróżniają się na tle innych? Co z kolei sprawiało Panu największą trudność?**

**Artur Sulewski:** Na przestrzeni 15 lat miałem okazję do tego, by wdrażać bardzo dużo projektów. Najciekawsze były te innowacyjne, wprowadzające rozwiązania, których w Polsce jeszcze nie było, na przykład uruchomienie firmy zajmującej się wynajmem krótkoterminowym samochodów w ramach firmy CFM. To było coś zupełnie nowego na rynku, pojawiły się inne kanały sprzedaży, inne sposoby windykacji i inny sposób budowania relacji z klientami. To było bardzo ciekawe doświadczenie. Podobnie jak przejęcie ubezpieczenia na własne ryzyko i stworzenie odpowiednich procesów we współpracy z kolegami z grupy. Pozostałe firmy z branży CFM zrobiły to dopiero po jakimś czasie. Trzeci tak ważny i duży projekt to uruchomienie kanału sprzedaży dla MŚP. To była oferta na jeden, dwa samochody skierowane do osób prywatnych i małych przedsiębiorców w formie sprzedaży online, bez odwiedzania klientów – wszystko odbywało się zdalnie. W szybkim czasie staliśmy się jednym z większych dostawców w tym segmencie.

**Jest Pan odpowiedzialny za funkcjonowanie Business Lease w Polsce. Ile osób pracuje w biurze, zarządza samochodami, pomaga klientom na co dzień? Jaką flotą dysponujecie?**

**AS:** W dużym skrócie można powiedzieć, że określamy nas liczbą: 55 osób, 6000 samochodów, około 300 klientów. Nasi klienci to głównie małe i średnie firmy. Jest to segment, na którym najbardziej nam zależy. Sami jesteśmy średnią i rodzinną firmą, co jest dla nas ważne. Zarządzanie w takiej firmie też wygląda zupełnie inaczej niż w spółce giełdowej czy





W małych i średnich firmach ciągle jeszcze przeważa finansowanie gotówkowe, ewentualnie leasingiem finansowym, ale bez żadnych dodatkowych usług. Jednak coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega korzyści płynące z wynajmu długoterminowego jako formy użytkowania samochodów. W małych firmach wszystkie czynności administracyjne związane z flotą spadają na właściciela, prezesa lub dyrektora finansowego. Lepiej zlecić to wyspecjalizowanemu podmiotowi zewnętrznemu.

ogromnej korporacji. Rozumiemy potrzeby mniejszych firm, ponieważ sami taką jesteśmy. Rozumiemy również potrzeby firm rodzinnych, bo taką też jesteśmy. Naszą ambicją jest bycie średniej wielkości, elastycznym podmiotem na rynku, który jest w stanie dostarczać usługi wysokiej jakości, szyte na miarę potrzeb klienta. To nie klient musi się dopasować do nas – to my dopasujemy się do niego.

#### **Który Wasz produkt jest najbardziej popularny wśród klientów?**

**AS:** Wynajem długoterminowy. To ciągle 85% biznesu.

#### **Czy także dla średnich i małych przedsiębiorców wynajem długoterminowy jest najbardziej popularną formą użytkowania samochodów?**

**AS:** Biorąc pod uwagę cały kraj, to w małych i średnich firmach ciągle jeszcze przeważa finansowanie gotówkowe, ewentualnie leasingiem finansowym, ale bez żadnych dodatkowych usług. Jednak coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega korzyści płynące z wynajmu długoterminowego jako formy użytkowania samochodów. W małych firmach wszystkie czynności administracyjne związane z flotą spadają na właściciela, prezesa lub dyrektora finansowego. Lepiej zlecić to wyspecjalizowanemu podmiotowi zewnętrznemu. Firma posiadająca 20-30 samochodów nie musi przecież zatrudniać fachowca do tego, by zajmował się tylko tym obszarem. Przy takiej liczbie aut nie trzeba też kupować specjalnych systemów wspierających zarządzanie flotą.

Zależy nam na tym, by robić to, co jest naszą wartością dodaną, czyli zapewniać mobilność. Wszystko po to, by klienci zawsze mieli sprawne samochody, dostarczone w odpowiednim miejscu i w odpowiednim czasie. Na tym się skupiamy, natomiast wszystkie pozostałe rzeczy, typu IT, zarządzanie biurem czy ochrona, delegujemy na zewnątrz. Są firmy, które profesjonalnie się tym zajmują, dlatego wolimy korzystać z ich usług. Zachęcamy mniejsze i średnie przedsiębiorstwa do tego, żeby także wdrażały takie rozwiązania. Wciąż panuje przekonanie, że tego typu forma jest przeznaczona dla wielkich korporacji i tylko tam ma sens. Uważam jednak, że wręcz przeciwnie.

#### **Trudno jest przekonać polskich przedsiębiorców, że lepiej użytkować niż posiadać samochód?**

**AS:** Coraz łatwiej. Znamy coraz więcej przykładów firm, które przeszły na taką formę i są zadowolone. Tradycyjne podejście, że samochód trzeba mieć na własność, coraz częściej odchodzi do lamusa.

W ramach Grupy AutoBinck posiadamy ponad 100-letnie doświadczenie w branży motoryzacyjnej. W jednym z naszych oddziałów, na razie w Holandii, dostępna będzie aplikacja, dzięki której będzie można zarówno wynająć samochód, jak i korzystać z komunikacji miejskiej, z parkingów itd. Grupa ma własny car sharing w krajach Beneluksu, trwają także rozmowy z zewnętrznymi dostawcami, takimi jak Uber czy korporacje taksówkowe. Zależy nam na tym, żeby jedna aplikacja dała dostęp do pełnej mobilności i gwarantowała możliwość przemieszczania się wszelkimi środkami lokomocji.

#### **Kiedy możemy mieć coś takiego w Polsce?**

**AS:** Myślę, że to kwestia kilku lat. Nie tylko Polska, ale i cała Europa Centralna bardzo szybko doganiają, a często wyprzedzają tzw. Zachód w kwestii technologii. Nowinki bardzo dobrze się tu przyjmują. Widać to m.in. na przykładzie car sharingu. Firmy, które oferują tę usługę w Polsce, rozwijają się, zamawiają coraz więcej samochodów, ich floty bardzo szybko rosną.

#### **Wspomniał Pan o wielkości floty w okolicach 6000 aut, co sprawia, że można określić Was CFM-em średniej wielkości, przynajmniej w Polsce. Czym Business Lease wyróżnia się na tle konkurencji?**

**AS:** Różnicę tworzą ludzie. Usługi są podobne. Kupujemy te same samochody, u tych samych dostawców lub importerów, korzystamy z tych samych serwisów. Różnica, którą klienci poczuć, polega na tym, jak będziemy się nimi opiekować, jak będziemy rozwiązywać problemy, które się pojawią i jak zatroszczymy się o to, żeby zapewnić im pełną mobilność. Jestem głęboko przekonany, że usługi i specjalizacja firm w tej branży są już na tyle zaawansowane, że trzon oferty jest bardzo



Moja filozofia jest taka, że ja nie jestem po to, żeby rozwijać firmę, tylko żeby rozwijać ludzi, z którymi wspólnie będę rozwijać przedsiębiorstwo. Szef, lider, czy jakkolwiek go nazwiemy, jest osobą, która ma pewną funkcję w organizacji. Celem dyrektora zarządzającego jest to, żeby stworzyć na każdym szczeblu firmy taką atmosferę, w której ludzie czują się zaangażowani, zmotywowani i nie boją się podejmować decyzji.

zbliżony. Liczy się jednak to, jaką relację zbudujemy z klientem i jak będziemy w stanie sprostać jego potrzebom, a nawet je wyprzedzać. To wszystko powoduje, że nasi klienci będą nas polecać swoim znajomym.

**Chodzi więc o bardziej rodzinne niż w przypadku gigantycznych korporacji podejście? Kontakt z człowiekiem, a nie automatem?**

**AS:** Dokładnie tak.

**Czy będą jakieś produkty lub projekty, które w najbliższym czasie macie zamiar wprowadzić dla firm? Coś absolutnie nowego, czego jeszcze nie ma na rynku?**

**AS:** W tym roku będziemy wdrażać nowy system informatyczny, który pozwoli na większą elastyczność świadczonych przez nas usług. Dzięki niemu będziemy w stanie zaoferować obsługę i sprzedaż online, co sprawi, że zwiększy się nasza dostępność dla klientów. Chcemy działać dwutorowo – mieć zarówno kanał do rozmów i kontaktów tradycyjnych, jak i kanał dla ludzi, którzy wolą kontaktować się przez smartfona lub komputer i w ten sposób, przez aplikację, zlecać dyspozycje i dostawać odpowiedzi.

**Ma Pan doświadczenie w zarządzaniu zespołami osób, czy to sprzedażowymi, czy tak jak teraz całą firmą. Są osoby, które mają problem ze zbudowaniem autorytetu u swoich pracowników, co może wynikać np. z nieumiejętności komunikowania się z innymi. Na co należy zwrócić uwagę, żeby udroźnić kanał komunikacji, żeby wykrywać nieprawidłowości? Co jest najczęściej popełnianym błędem i jak go diagnozować?**

**AS:** Trudno mi powiedzieć, co jest błędem, mogę za to powiedzieć, jakie ja mam podejście. Na pewno trzeba być blisko ludzi, trzeba być autentycznym. Jeżeli szef wymaga zaangażowania,

a ludzie widzą, że on sam nie jest zaangażowany, to ta współpraca nie będzie dobrze działać. Musi być szczerza i otwarta komunikacja, akceptacja błędów, otwartość na podejmowanie ryzyka. Moja filozofia jest taka, że ja nie jestem po to, żeby rozwijać firmę, tylko żeby rozwijać ludzi, z którymi wspólnie będę rozwijać przedsiębiorstwo. Szef, lider, czy jakkolwiek go nazwiemy, jest osobą, która ma pewną funkcję w organizacji. Celem dyrektora zarządzającego jest to, żeby stworzyć na każdym szczeblu firmy taką atmosferę, w której ludzie czują się zaangażowani, zmotywowani i nie boją się podejmować decyzji.

**Jak wygląda Pana podejście do przekazywania wiedzy albo motywowania kadry menedżerskiej czy dyrektorskiej do tego, żeby tę wiedzę przekazywała i monitorowała jej poziom? To kwestia wysyłania na szkolenia, pokazywania dobrych praktyk na rynku, czy dzielicie się też swoją wiedzą z pracownikami w ramach wewnętrznych szkoleń?**

**AS:** Staramy się łączyć te elementy. Szkolenia na rynku są bardzo ogólne, a więc niewystarczające. Myślę, że codzienna komunikacja, rozmawianie, omawianie przykładów jest najważniejsze. Jeżeli był jakiś pozytywny przykład, to o nim rozmawiamy i powielamy, jeżeli negatywny – to również trzeba go przeanalizować, aby uniknąć w przyszłości. Zawsze przyświeca mi zasada, którą można bardzo prosto określić: „miękkko do ludzi, twardo do problemu”.

**Zakładam, że sporo menedżerów może się zastanawiać, jak często rozmawiać z pracownikami. Jestem w stanie wyobrazić sobie sytuację, w której codziennie na godzinę spotykamy się z zespołem, a część pracowników uważa, że to czas stracony. Jak znaleźć złoty środek?**

**AS:** To musi być żywa relacja. Jeżeli szef firmy, zespołu czy działu będzie tylko przemawiał codziennie przez godzinę, a reszta będzie go słuchać, to jest ryzyko, że faktycznie będzie to wyłącznie strata czasu. Jeżeli natomiast będzie to dyskusja, do



której każdy może się włączyć i każdy może podzielić się swoim doświadczeniem i swoimi wątpliwościami, a reszta może mu pomóc te wątpliwości rozwiązać, to wtedy nie będzie to strata czasu. Na początku można spotykać się częściej. Później, kiedy to doświadczenie i wiedza rosną, spotkania mogą być rzadsze.

### **Jaki jest dla Pana synonim dobrego i doświadczonego menedżera?**

**AS:** Jest to osoba pozwalająca rozwijać się ludziom, dbająca o nich i o ich pełną świadomość tego, co się dzieje w firmie, pozwalająca na eksperymenty i błędy, otwarta na nowości i przede wszystkim stosująca wobec siebie to, czego wymaga od innych. To musi działać w dwie strony. Jeżeli ja nie będę autentyczny, to ludzie to natychmiast wychwycą, a wtedy całe zaangażowanie i ich motywacja, niestety, giną.

### **Jest Pan osobą, która zarządza całą firmą. Co pochłania Panu najwięcej czasu w ciągu dnia?**

**AS:** Rozmowy ze współpracownikami.

### **To jest dobra metoda na zrozumienie całości firmy? Czy coś by Pan zmodyfikował?**

**AS:** Rozmowy ze współpracownikami są podzielone na różne tematy. Dużą część stanowią koncepcyjne rozmowy na temat tego, co zrobić, jak usprawnić, jak zmodyfikować procesy. Często dodatkowa minuta poświęcona jednej osobie oszczędza kolejnej 10 minut. Ważne jest też zrozumienie tego, co robi każdy pracownik, żeby mieć świadomość tego, z czym borykają się poszczególne osoby, ile czasu zajmuje im realizacja konkretnych zadań. Wtedy można się wspólnie zastanowić, czy można je realizować sprawniej i efektywniej.

Są też rozmowy z klientami, z dostawcami. My nie mamy swoich samochodów, swoich warsztatów, holowników, biuro też jest wynajęte. To nie decyduje o sukcesie – ten zależy od tego, jakich będziemy mieć ludzi i jak oni będą pracować z dostawcami, z klientami. Liczy się, jakie będziemy mieć umowy, jak będziemy w stanie je egzekwować i jakie mamy usługi, które z punktu widzenia klientów będą wartością dodaną ponad to, co jest już na rynku dostępne. Tak, żeby klient mógł powiedzieć: w trzech firmach mam to samo, a od Business Lease otrzymuję jeszcze coś, co z mojego punktu widzenia jest wyjątkowo istotne. Ważne, żeby opiekun był na tyle zaangażowany i wsłuchiwał się w potrzeby klienta, aby był w stanie to odkryć.

### **Mam jeszcze jedno, trochę podchwytliwe pytanie. Obecnie mamy rynek pracownika. Jak znaleźć osobę, która przyjdzie do nas, zaangażuje się w projekt i nie odfrunie nagle po 6 miesiącach lub po roku? Atmosfera bliskości, rodzinności jest bardzo ważna. Co jeszcze Business Lease może zaoferować młodym specjalistom?**

**AS:** Najważniejsze czynniki motywujące to: zaufanie, docenianie, możliwość rozwoju oraz perspektywa ciekawych wyzwań,

które są przed nimi stawiane. Myślę, że ważne są też benefity materialne, takie jak opieka medyczna, samochód służbowy, co jeszcze nie jest standardem. Oczywiście warunki płacowe też muszą być konkurencyjne, bo to jest bardzo istotne. Wierzę w powiedzenie, że ludzie nie zmieniają pracy dla pieniędzy, tylko ze względu na złe relacje, najczęściej z szefem, bądź z zespołem. Trzeba być jednak realistą i jeżeli warunki ekonomiczne nie są zapewnione na tak zwanym godziwym poziomie, to ta tendencja do poszukiwania nowej pracy będzie o wiele większa. Ważne jest też poczucie wspólnoty, że gramy w jednej drużynie, mamy wspólny cel i wszyscy do niego dążymy. Wiadomo, że każdy dział ma trochę inne priorytety, one w pewnych obszarach mogą być sprzeczne, ale trzeba je tak przygotować, aby z punktu widzenia firmy, jako całości, były spójne.

### **Jak widzi Pan Business Lease w Polsce za pięć lat? Na jakim etapie chciałby być?**

**AS:** Chciałbym, żeby firma była średniej wielkości graczem, oferującym wysokiej jakości usługi. Chciałbym też, żebyśmy mieli w Polsce więcej innowacyjnych usług, które są już oferowane przez grupę.

W dużym skrócie mogę powiedzieć, że w dalszym stopniu będziemy stawiać na pracowników. Kluczem do sukcesu jest mocny i zgrany zespół, w którym każdy wie, co ma robić i jak ma to robić. Chciałbym, żeby każdy myślał nad optymalizacją, tak jakby to robił we własnej firmie. Jeżeli coś powoduje zbędne koszty, to staramy się to wyeliminować. Jeżeli coś jest ręczną, rutynową pracą, którą może za nas wykonać maszyna, to musimy dążyć do tego, aby ją zbudować albo kupić aplikację, która to za nas zrobi. Pracownicy powinni skupić się na dostarczaniu klientom wartości dodanej. Jeżeli nie jesteśmy w stanie czegoś zrobić, co też się zdarza, trzeba mieć czas się zastanowić, jak to klientowi argumentować.

Jeżeli wytłumaczymy i uargumentujemy klientowi, dlaczego nie może mieć jakiejś usługi czy produktu, to on to zrozumie i zaakceptuje. Na przykład, chcąc mieć określoną bliskość do serwisów i wybierając markę, która ma 40 punktów serwisowych w kraju, to oczekiwanie, że dostępny serwis będzie zlokalizowany co 50 km, nie ma sensu. To jest niemożliwe.

Niektórzy mają tendencję, żeby klientowi coś obiecać dla świętego spokoju lub licząc, że może jednak się uda. Tu trzeba być jednak realistą, twardo stąpać po ziemi i tak przygotować rozwiązania, żeby być w stanie je zrealizować, a nie sprzedawać gruszki na wierzbie. Długoterminowo to nie ma żadnego sensu.

### **Ten klient nigdy potem do Was nie wróci.**

**AS:** Dokładnie. Statystycznie zadowolony klient mówi dwóm znajomym, że jest zadowolony, niezadowolony mówi o swoim niezadowoleniu ośmiu osobom. Ta zasada Pareto działa w każdym biznesie, w każdym segmencie. Ludzie bardziej wierzą rekomendacji kogoś, kogo znają i komu ufają niż reklamie. Dlatego trzeba dbać o wiarygodność. ■



# SPECJALNE STREFY EKONOMICZNE DLA MŚP: **NOWE ZASADY, ULGI I TERMINY**



Autor tekstu:  
Dorota Siudowska-  
-Mieszkowska

Zmiany w zakresie działalności Specjalnych Stref Ekonomicznych są szczególnie ważne dla małych i średnich przedsiębiorstw. Ustawa o wspieraniu nowych inwestycji wyeliminowała bowiem ograniczenia terytorialne. Dzięki temu MŚP nie muszą przenosić się do poszczególnych stref i inwestować z dala od swojego obszaru działania, ale mogą liczyć na pomoc publiczną bez względu na miejsce ulokowania inwestycji. Jednocześnie zmienione zostały zasady, na podstawie których przedsiębiorcy mogą ubiegać się o zwolnienia podatkowe.



## Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ Co zmieniło się w związku z wejściem w życie ustawy o wspieraniu nowych inwestycji.
- ✓ Jakie warunki muszą spełnić małe i średnie przedsiębiorstwa, aby skorzystać ze zwolnień podatkowych.
- ✓ Czy nowe kryteria ilościowe i jakościowe są korzystne dla przedsiębiorców.

Dotychczas podstawowym narzędziem wspierającym rozwój w Polsce były Specjalne Strefy Ekonomiczne (SSE). Zostały one ustanowione na podstawie ustawy z 1994 r. na terenach poprzemysłowych najbardziej dotkniętych transformacją gospodarczo-ustrojową. Miały za zadanie przyspieszyć rozwój najuboższych regionów naszego kraju i zmniejszyć bezrobocie. W Specjalnych Strefach Ekonomicznych powstało około 2 tys. firm, stworzono i utrzymano ponad 350 tys. miejsc pracy, pozyskano kapitał o łącznej wartości ponad 120 mld zł, a w ostatnich 3 latach aż 80% przemysłowych projektów inwestycyjnych ulokowana została na terenie SSE – wylicza Andrzej Dmowski, partner zarządzający Russell Bedford Poland.

## SEE spełniły swoją funkcję

Zdaniem Michała Goska, doradcy podatkowego, specjalizującego się w tematyce cen transferowych oraz specjalnych stref ekonomicznych w Rödl & Partner, SSE spełniły swoją



funkcję – zmniejszyły bezrobocie i pobudziły do życia najmniej rozwinięte obszary w kraju. Przyczyniły się również do zainteresowania Polską kapitału zagranicznego, ale z biegiem lat realia gospodarcze w naszym kraju uległy zmianie. Pojawiły się trudne do przezwyciężenia podziały regionalne. Coraz częściej występowały także problemy natury praktycznej – przedsiębiorcy planujący nowe inwestycje stanęli przed wyborem tworzenia oddziałów położonych w znacznej odległości od jednostki macierzystej bądź też przystąpienia do wielomiesięcznych procedur mających na celu objęcie strefą miejsca siedziby własnego przedsiębiorstwa. Swoje instrumenty wsparcia zaczęły wprowadzać także sąsiednie kraje europejskie, np. Czechy czy Słowacja, przez co Polska, jako kraj zagranicznych inwestycji, straciła na atrakcyjności. To wszystko, w opinii Michała Goska, spowodowało, że pojawiła się potrzeba dostosowania wsparcia oferowanego przedsiębiorcom przez państwo do sytuacji panującej aktualnie w polskiej i światowej gospodarce.

## Konieczne zmiany

W odpowiedzi na to zapotrzebowanie 30 czerwca 2018 r. weszła w życie ustawa o wspieraniu nowych inwestycji, która wprowadziła wiele zasadniczych zmian w stosunku do poprzednich przepisów. Mirosław Odziemczyk, pełnomocnik zarządu Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (PAIH) ds. Specjalnych Stref Ekonomicznych, współautor raportu Polska Strefa Inwestycji, zwraca uwagę, że modernizacja ustawy została przeprowadzona na bazie postulatów firm. To polscy i zagraniczni

przedsiębiorcy wskazali luki poprzedniego systemu. Zwracali oni uwagę na to, że o możliwości skorzystania z ulg strefowych decyduje kryterium geograficzne. W konsekwencji pomoc publiczna była poprzednio niedostępna dla ogromnej większości potencjalnie zainteresowanych nimi inwestorów. Teraz luki zostały zniwelowane – podkreśla Mirosław Odziemczyk.

– Najistotniejszą zmianą wprowadzoną przez ustawę o wspieraniu nowych inwestycji jest powstanie tzw. Polskiej Strefy Inwestycji, tj. możliwości uzyskania zwolnienia podatkowego na terenie całej Polski, a nie jak dotychczas tylko na terenie Specjalnych Stref Ekonomicznych – mówi Mateusz Równicki, starszy konsultant w dziale doradztwa podatkowego Deloitte. Andrzej Dmowski z Russell Bedford Poland wśród najważniejszych zmian wymienia również to, że obecnie:

- zwolnienia podatkowe są nie tylko dostępne w całym kraju, ale i przydzielane na czas określony,
- wprowadzone zostały kryteria jakościowe, dopasowane do warunków konkretnej lokalizacji,
- kryteria ilościowe uzależnione są od stopy bezrobocia w powiecie i wielkości przedsiębiorstwa,
- preferencyjne warunki są dla inwestycji na terenach słabiej rozwiniętych,
- nakłady dostosowane zostały do mikro, małych i średnich firm
- możliwe jest szybsze podejmowanie decyzji dotyczącej wsparcia.

## INTENSYWNOŚĆ DOSTĘPNEJ POMOCY

Wysokość podatku, którego nie będzie musiał zapłacić przedsiębiorca korzystający z pomocy publicznej dostępnej w ramach Polskiej Strefy Inwestycji, jest kalkulowana jako iloczyn wydatków kwalifikowanych (rozumianych jako nakłady inwestycyjne albo dwuletnie koszty pracy) oraz wskaźnika intensywności pomocy przewidzianej dla województwa, w którym będzie realizowana inwestycja. Intensywność dostępnej pomocy kształtuje się następująco:





Nowe przepisy są szczególnie istotne dla małych i średnich przedsiębiorstw. Jak deklaruje bowiem Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii (MPIiT), głównym celem stojącym za nowym rozwiązaniem jest dążenie do zwiększenia poziomu inwestycji przedsiębiorstw, zwłaszcza sektora MŚP, który do tej pory korzystał z instrumentu strefowego w bardzo ograniczonym zakresie.

Ministerstwo podkreśla również, że celem nowej ustawy jest przyczynianie się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego w skali kraju dzięki kierowaniu większej liczby inwestycji do regionów słabiej rozwiniętych gospodarczo. Dodatkowo położony ma być nacisk nie tylko na samą wartość inwestycji, ale także

na ich „jakość” rozumianą jako dążenie do ich przyciągnięcia, zwłaszcza w sektorach wysokich technologii, posiadających komponent B+R, a także których efektem będzie zwiększenie eksportu. Ma to prowadzić, jak twierdzi MPIiT, do zwiększenia liczby miejsc pracy wymagających wyższych kwalifikacji oraz z założenia lepiej płatnych.

## Nowe możliwości

Nowe przepisy umożliwiają przedsiębiorcom uzyskanie wsparcia na całym terytorium Polski (do tej pory wsparcie można było uzyskać na zaledwie 0,08% terytorium Polski), co oznacza, że przedsiębiorcy mają możliwość korzystania

Tab. 1. Kryteria ilościowe i jakościowe

KRYTERIUM ILOŚCIOWE							
Uzyskanie zwolnienia podatkowego uzależnione jest od wysokości nakładów inwestycyjnych, które zależne są od poziomu bezrobocia w powiecie, na terenie którego inwestycja ma być przeprowadzona, oraz od statusu przedsiębiorcy (mikro-/mały/średni/duży). Tabela przedstawia wartości bazowe dla dużego przedsiębiorcy:							
Poziom bezrobocia w powiecie jako % średniej krajowej	≤ 60% średniej krajowej	Od 60% do średniej krajowej	Od średniej krajowej do 130%	130-160%	160-200%	200-250%	> 250%
Poziom bezrobocia w powiecie w %	3,48 lub mniej	3,48-5,8	5,8-7,54	7,54-9,28	9,28-11,6	11,6-14,5	więcej niż 14,5
Minimalne koszty kwalifikowane	100 mln zł	80 mln zł	60 mln zł	40 mln zł	20 mln zł	15 mln zł	10 mln zł
Wskazane powyżej progi kryterium inwestycyjnego obniżane są o:							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 98% dla mikroprzedsiębiorców,</li> <li>• 95% dla małych przedsiębiorców,</li> <li>• 80% dla średnich przedsiębiorców.</li> </ul>							
Próg ulega obniżeniu także ze względu na charakter inwestycji. Inwestycje w zakresie tzw. nowoczesnych usług dla biznesu (np. usługi związane z oprogramowaniem, usługi audytu finansowego, usługi architektoniczne i inżynierskie) oraz inwestycje w działalność badawczo-rozwojową korzystają z 95% obniżenia minimalnych kosztów inwestycji, wymaganych do wypełnienia kryterium ilościowego. Natomiast w przypadku 122 miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze oraz w gminach graniczących z takim miastem przedsiębiorca jest zobowiązany do poniesienia kosztów kwalifikowanych inwestycji w wysokości co najmniej 10 mln zł.							
KRYTERIUM JAKOŚCIOWE							
Aby otrzymać wsparcie, inwestycja obowiązkowo musi spełniać dwa kryteria jakościowe (zrównoważony rozwój gospodarczy oraz zrównoważony rozwój społeczny); z każdego z tych kryteriów można uzyskać maksymalnie 5 punktów. Spełnienie wymogu kryteriów jakościowych następuje po uzyskaniu przez inwestycję 6 punktów z 10 możliwych, z czego co najmniej jeden punkt z każdego z kryteriów. Wymagania kryterium jakościowego zmniejszają się wraz ze wzrostem intensywności pomocy publicznej dostępnej na terenie Polski: 5 punktów dla obszarów o intensywności pomocy publicznej w wysokości 35% i 4 punkty dla obszarów o intensywności pomocy publicznej w wysokości 50%. Kryteria zostały określone oddzielnie dla inwestycji w sektorze przemysłowym oraz w sektorze usług.							



ze zwolnień podatkowych praktycznie wszędzie tam, gdzie będą chcieli zrealizować inwestycję. Każdy z powiatów został przyporządkowany do którejś ze stref. Podstawą prawną do tego jest rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z 4 września 2018 r. w sprawie ustalenia obszarów i przypisania ich zarządzającym.

W opinii Mirosława Odziemczyka z PAIH ta fundamentalna zmiana czyni Polskę bardziej konkurencyjną w rywalizacji o inwestycje zagraniczne wobec krajów z regionu. Nasi główni konkurenci w wyścigu o projekty inwestycyjne, tj. Czechy, Słowacja i Węgry, stosują zachętę dla inwestorów zagranicznych w postaci zwolnienia z podatku dochodowego na obszarze całego kraju, z wyłączeniem najbardziej rozwiniętych obszarów w okolicach stolic. Przyjęcie takiego rozwiązania w Polsce było więc konieczne, aby nie tracić miejsca wśród najbardziej atrakcyjnych krajów dla BIZ (Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne) – wyjaśnia Mirosław Odziemczyk.

## Ulgi i zwolnienia

Przedsiębiorca, który chce inwestować na wybranym terenie, zgłasza się do firmy zarządzającej daną strefą. Składa odpowiedni wniosek, a jego inwestycja jest weryfikowana na podstawie kryteriów jakościowych i ilościowych. Jeśli firma je spełni, otrzymuje decyzję o wsparciu.

Ulga wynikającą z uzyskania decyzji o wsparciu jest zwolnienie z podatku dochodowego. Wysokość podatku, którego nie będzie musiał zapłacić przedsiębiorca, jest kalkulowana jako iloczyn wydatków kwalifikowanych (rozumianych jako nakłady inwestycyjne albo dwuletnie koszty pracy) oraz wskaźnika intensywności pomocy przewidzianej dla województwa, w którym jest realizowana inwestycja – wyjaśnia Mateusz Równicki z Deloitte. Korzystanie z tego zwolnienia nie uniemożliwia uzyskania innego wsparcia, tj. innej pomocy publicznej, czy to w ramach dofinansowań unijnych, czy z programów rządowych – dodaje.

Wysokość ulgi podatkowej zależy zatem zarówno od lokalizacji (tereny bardziej rozwinięte vs. mniej rozwinięte i zagrożone większym bezrobociem), jak i od wielkości przedsiębiorstwa. Patrząc z perspektywy skali działalności firmy, ulga może wynosić 10-50% dla dużych firm, 20-60% dla średnich, 30-70% dla mikro- i małych przedsiębiorstw.

Ponadto, jak podkreśla Mirosław Odziemczyk z PAIH, w ramach Polskiej Strefy Inwestycji obowiązuje znacznie dłuższy okres zwolnienia podatkowego. Dotyczy to szczególnie projektów prowadzonych na obszarze Specjalnych Stref Ekonomicznych lub w regionie z najwyższą (50%) intensywnością pomocy. Okres zwolnienia wynosi w tych przypadkach 15 lat, a zatem jest prawie dwukrotnie dłuższy niż ten przyznawany w ostatnim czasie w ramach SSE (8,5 roku).

Co ważne, można ubiegać się o pomoc na realizację zarówno projektów produkcyjnych, jak i usługowych. W odniesieniu do

tej drugiej kategorii rozszerzono zakres działalności, która ma szansę być objęta zwolnieniem podatkowym. Znacznie niższym kryterium ilościowym – tzn. określającym minimalną wartość nakładów inwestycyjnych – podlegają projekty związane z badaniami i rozwojem, a także z nowoczesnymi usługami dla biznesu. Wyjściowy poziom kosztów kwalifikowanych obniżono też dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie od 80 do 98%.

## Korzyści dla MŚP

Ustawodawca wraz z rozciągnięciem obszaru stref na teren całej Polski określił kryteria ilościowe, które musi spełnić przedsiębiorca ubiegający się o wsparcie. Wskazał konkretne sumy, na które powinna opiewać inwestycja. Ich wysokość uzależniona jest od dwóch czynników: poziomu bezrobocia w danym powiecie oraz cech determinujących status przedsiębiorcy, tj. zatrudnienia oraz skali obrotu/sumy aktywów. W myśl aktualnych przepisów, im wyższa jest stopa bezrobocia w danym regionie, tym mniejsza jest wymagana kwota inwestycji – tłumaczy Michał Gosek z Rödl & Partner. Taka zmiana, zdaniem eksperta, jest korzystna zarówno dla polskiej gospodarki (szansę na rozwój mają najmniej doinwestowane regiony), jak i dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorców.

Dotychczas przy wydawaniu zezwoleń stanowiących podstawę do korzystania ze zwolnienia podatkowego były brane pod uwagę takie czynniki, jak: wartość inwestowanego kapitału czy liczba oferowanych miejsc pracy. Z tej przyczyny o wydanie zezwoleń aplikowały głównie duże, zagraniczne przedsiębiorstwa produkcyjne. Aktualnie wymagane nakłady dostosowane są do możliwości finansowych przedsiębiorstw. Mały czy średni przedsiębiorca będzie musiał zainwestować na danym terenie dużo niższą kwotę niż duży. Ekspert z Rödl & Partner podaje prosty przykład: w powiecie poznańskim duży przedsiębiorca musi zainwestować 100 mln zł, średni – 20 mln zł, a mały – 5 mln zł. Jak widać, różnice w wymaganych nakładach są znaczne.

## Nie tylko kryteria ilościowe

Przy kwalifikowaniu do objęcia wsparciem brane są pod uwagę zarówno kryteria ilościowe, jak i jakościowe. Nie tylko skala nakładów inwestycyjnych i wielkość zatrudnienia decydują o przyznaniu zwolnienia podatkowego, ale także jakość projektu – podkreśla Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii. Przykładowe kryteria jakościowe to m.in. zgodność z branżami strategicznymi wskazanymi w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, tworzenie wysokopłatnych i stabilnych miejsc pracy, wspieranie pracowników w zdobywaniu wykształcenia i nowych kwalifikacji zawodowych, przynależność do klastra.

Warto także pamiętać, że decyzja o udzieleniu pomocy może zostać wydana nie tylko na realizację nowych projektów, ale także w związku z planowanym rozwojem już istniejących przedsiębiorstw, np. utworzeniem nowego zakładu, zwiększeniem zdolności produkcyjnej, wprowadzeniem nowych



Tab. 2. Kryteria jakościowe dla inwestycji w sektorze przemysłowym

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ GOSPODARCZY	
1. Inwestycje w projekty wspierające branże zgodne z aktualną polityką rozwojową kraju, w których Polska może uzyskać przewagę konkurencyjną	Sektory: żywności wysokiej jakości, środków transportu, profesjonalnych urządzeń elektrycznych i elektronicznych, lotniczo-kosmiczny, produktów higienicznych, leków i wyrobów medycznych, maszynowy, odzysku materiałowego surowców i nowoczesnych tworzyw, ekobudownictwa, usług specjalistycznych, specjalistycznych usług teleinformatycznych oraz inteligentne specjalizacje województwa, w którym jest planowana inwestycja
2. Osiągnięcie odpowiedniego poziomu sprzedaży poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej	Udział przychodów ze sprzedaży w przychodach netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów przedsiębiorstwa musi być równy co najmniej przeciętnej intensywności sprzedaży eksportowej przedsiębiorstw niefinansowych w gospodarce (obecnie ok. 23%)
3. Przynależność do Krajowego Klastra Kluczowego	Przynależność (obecnie lub w przyszłości) do Krajowego Klastra Kluczowego wyłonionego w drodze konkursu organizowanego przez ministra właściwego do spraw gospodarki
4. Prowadzenie działalności B + R	Minimum 1% kosztów przedsiębiorcy w danym roku podatkowym będą stanowić koszty działalności B+R lub koszty zakupu usług B+R lub zatrudnienie w ramach nowej inwestycji pracowników prowadzących prace rozwojowe stanowić będzie co najmniej 2% ekwiwalentu czasu pracy wszystkich zatrudnionych pracowników
5. Przedsiębiorca kwalifikuje się do statusu mikro-, małego, średniego przedsiębiorstwa	–
ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ SPOŁECZNY	
1. Stworzenie wyspecjalizowanych miejsc pracy w celu prowadzenia działalności gospodarczej objętej nową inwestycją i oferowanie stabilnego zatrudnienia	Zatrudnienie co najmniej 80% pracowników: posiadających wykształcenie wyższe, średnie techniczne lub zawodowe poświadczone dyplomem, świadectwem lub innym dokumentem uprawniającym do wykonywania zawodu oraz na podstawie umowy o pracę
2. Prowadzenie działalności gospodarczej o niskim negatywnym wpływie na środowisko	Posiadanie Certyfikatu EMAS, ETV lub ISO 14001 albo zastępujące wskazane certyfikaty lub dokument poświadczający posiadanie statusu laureata Greenevo lub Świadectwa Czystszej Produkcji, lub wpis do Polskiego Rejestru Czystszej Produkcji i Odpowiedzialnej przedsiębiorczości
3. Miejsce lokalizacji inwestycji	Inwestycja w miastach średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze (122 miasta wg SOR) lub w gminach graniczących z tymi miastami. Inwestycja na obszarze powiatów lub miast na prawach powiatu, w których stopa bezrobocia wynosi co najmniej 160% średniej krajowej, z wyłączeniem miast, w których zlokalizowana jest siedziba wojewody lub sejmiku województwa
4. Wspieranie zdobywania wykształcenia i kwalifikacji zawodowych oraz współpraca ze szkołami branżowymi	Spełnienie takich kryteriów, jak m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dofinansowanie kosztów kształcenia lub</li> <li>• stworzenie klasy patronackiej lub</li> <li>• przekazanie na potrzeby szkoły nowych maszyn lub narzędzi</li> </ul>
5. Podejmowanie działań w zakresie opieki nad pracownikiem	W okresie utrzymania inwestycji poniesienie kosztów świadczeń w zakresie opieki nad pracownikiem w wysokości 800 zł brutto na pracownika na rok, dla wszystkich pracowników zatrudnionych w ramach nowej inwestycji





produktów oraz wdrożeniem innowacji. Wyjątek stanowi województwo mazowieckie, gdzie na wsparcie mogą liczyć jedynie nowe inwestycje.

Andrzej Dmowski z Russell Bedford Poland wśród dodatkowych benefitów, na które mogą liczyć inwestorzy, wymienia:

- dostępność atrakcyjnych, uzbrojonych gruntów wraz z całą niezbędną infrastrukturą,
- możliwość zakupu lub wynajmu już istniejących w SSE nieruchomości; w niektórych strefach istnieje możliwość realizacji projektów w systemie BTS (built to suit) i ich późniejszego leasingu,
- możliwość skorzystania z innych zachęt inwestycyjnych oferowanych na terenie SSE, w tym zwolnienia z podatku od nieruchomości, grantu inwestycyjnego od rządu, dotacji powiatowych urzędów pracy oraz wsparcia ze środków unijnych (pomoc publiczna sumuje się, tj. łączny poziom wsparcia dla firmy ze wszystkich źródeł nie może przekroczyć 30-70% nakładów inwestycyjnych),
- wsparcie administracyjne ze strony spółek zarządzających SSE w kwestiach prawnych i organizacyjnych związanych z realizacją inwestycji (dostawcy mediów, władze lokalne itp.) oraz tzw. opieka poinwestycyjna, dopasowanie strategii firmy do wspieranych działań,
- dodatkową promocję, jeśli projekty są innowacyjne,
- możliwość kształtowania lokalnej polityki gospodarczej.

## Nowe terminy

Organ, wydając decyzję o wsparciu, a więc zwolnieniu podatkowym, określa termin jej ważności – może zostać wydana na 10 lub 15 lat. Z wejściem w życie ustawy firmy, które uzyskały ulgi na starych zasadach – czyli w ramach Specjalnych Stref Ekonomicznych, utrzymują je. Zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej w SSE będą ważne maksymalnie do końca 2026 r.

Zdaniem Michała Goska z Rödl & Partner wskazanie okresu ważności jest zmianą korzystną dla przedsiębiorców – dotychczasowe zezwolenia strefowe zachowują ważność jeszcze niemal 8 lat. Zapewne wielu przedsiębiorców nie będzie w stanie wykorzystać w tym czasie w całości przysługującej im w ramach zezwolenia strefowego pomocy publicznej. Uzyskanie jednej decyzji o wsparciu nie wyklucza możliwości ponownego ubiegania się o pomoc publiczną, a tym samym prowadzenia działalności opartych na kilku decyzjach – podkreśla ekspert Rödl & Partner.

## Pierwsze efekty

Ustawa o wspieraniu nowych inwestycji weszła w życie kilka miesięcy temu. Minęło zbyt mało czasu, aby w sposób jednoznaczny ocenić jej efekty. Eksperti są jednak zgodni, że zmiany były potrzebne i są pozytywne.

Ilona Kachniarz z Agencji Rozwoju Przemysłu (ARP), zarządzająca dwiema Specjalnymi Strefami Ekonomicznymi – mielecką oraz tarnobrzeską i do tej pory wydała 770 zezwoleń na działalność gospodarczą, podkreśla, że na obszarze, za który odpowiada ARP, od momentu wejścia w życie nowej ustawy wydano 14 decyzji administracyjnych (firmy w województwach podkarpackim i lubelskim zadeklarowały nakłady inwestycyjne w wysokości ponad 600 mln zł i stworzenie ponad 100 nowych miejsc pracy). Jednocześnie na podstawie wcześniejszych przepisów wydano także 64 zezwolenia. Niezwykle ważnym faktem jest wydanie decyzji inwestorom, którzy skorzystali ze „strefowej” pomocy po raz pierwszy i w lokalizacjach, które wcześniej nie były objęte strefą. – *To dobry prognostyk na przyszłość* – mówi Ilona Kachniarz. Dobrym prognostykiem jest również widoczne zainteresowanie polskich małych i średnich firm w skorzystaniu z dobrodziejstw nowej ustawy. Połowa z wydanych decyzji dotyczyła firm z sektora MŚP – dodaje. ■



## EKSPERCKA RADA:

Pamiętaj, że:

- ✓ Dzięki wyeliminowaniu ograniczeń terytorialnych MŚP nie muszą przenosić się do poszczególnych SSE i inwestować z dala od swojego obszaru działania. Mogą to robić tam, gdzie im wygodniej.
- ✓ Inwestując na terenie SSE, przedsiębiorstwo może liczyć na otrzymanie wsparcia w postaci zwolnienia od podatku dochodowego CIT lub PIT, w zależności od formy prowadzenia działalności.
- ✓ Nowa inwestycja położona na terenie SSE otrzymuje decyzję na czas oznaczony, nie krótszy niż 10 lat i nie dłuższy niż 15 lat.



# ZAWSZE BĘDZIE POTRZEBNY CZYNNIK LUDZKI



Autor tekstu:  
redakcja „MŚP Biznes”

**Wojciech Kukuła w rozmowie z Niną Twardowską, prezes zarządu Impel Business Solutions.**

**Jedną z najciekawszych usług, które oferuje Impel Business Solutions, jest robotyzacja pewnych procesów w firmach. Brzmi egzotycznie.**

**Nina Twardowska:** Robotyzacja jako usługa biznesowa to produkt w Polsce nowy i względnie trudny do zrozumienia, jeśli ktoś nie zetknie się z efektami jej wprowadzenia. Tym bardziej, że niektóre roboty mogą pracować w tle systemu operacyjnego, więc na dobrą sprawę są niewidoczne dla ludzkiego oka. To jedna z barier w otwarciu się na robotyzację i pozwolenie, aby robot przejął część naszych obowiązków.

**Trudno obdarzyć robota zaufaniem, prawda?**

**NT:** Jeśli robot jest poprawnie zaprogramowany, nigdy się nie pomyli – to pewne. Błąd może popełnić człowiek, który nad nim pracował, ale zaprogramowany algorytm nie będzie się mylił. Mówiąc o robotyzacji, zwykle zaczyna się właśnie od pytania: „Jak zaufać robotowi”? To jednak nie do końca właściwe podejście. Odpowiednio postawione pytanie brzmi: „Jak zaufać człowiekowi”?





### Który go stworzył?

**NT:** Nie. Temu, którego zadaniem jest dostarczanie algorytmowi odpowiednich danych. Programista przetestuje robota, kilkakrotnie go poprawi, ale jak w pełni zaufać temu człowiekowi, który ma współpracować z algorytmem?

### Faktycznie, rodzi się zupełnie nowy problem.

**NT:** W sytuacji pomyłki winny może być tylko jeden. Algorytm to sekwencja zamknięta. Dane źródłowe mogą być błędne – właściwie to są one najczęstszą przyczyną błędów we współpracy z robotami.

Kwestię zaufania robotyzacji analizowano też w niedawnych badaniach. Nie możemy mówić, że roboty zastąpią ludzi. Nigdy tak się nie stanie. Ktoś musi je napisać, dostarczyć im danych wsadowych. Człowiek musi także odebrać informacje zwrotne i je przeanalizować, bo są to zapisy matematyczne. Sztuczna inteligencja może przeprowadzić pewną analizę, ale tylko na bazie albo zebranego doświadczenia, które przez lata się odkładało, albo na bazie własnego algorytmu, a następnie, mając kilka zmiennych, zaproponować jakieś rozwiązania. Ale zawsze będzie potrzebny czynnik ludzki. Więc powiedziałabym, że nigdy nie zostaniemy wyparci przez roboty. Pozostaje jedynie kwestia, na ile będziemy otwarci, by się zmieniać.

Weźmy na przykład zawód kowala. Kiedyś była to najbogatsza osoba we wsi. Nawet najmniejsza osada musiała posiadać przedstawiciela tego fachu. Przyszły zmiany. Ci, którzy się przebranżowili i wyspecjalizowali, zarabiają dziś dobre pieniądze. Mamy przecież kowalstwo artystyczne oraz kucie koni – dwie zupełnie inne rzeczy. Zawód nadal istnieje, choć jego specyfika stała się zupełnie inna. Są specjaliści w tej branży, są mistrzowie w swoim fachu, ale tradycyjnego kowala na wsi już dziś nie znajdziemy. Podobnie jest w biznesie. Zawsze wygra ten przedsiębiorca, który obserwuje rynek i potrafi wyciągnąć informacje, a następnie je przeanalizować.

### Jak zatem przekonują Państwo potencjalnych klientów do robotyzacji?

**NT:** Zaczynamy od wysłuchania klienta i tego, co ma on do powiedzenia na temat procesów, jakie zachodzą w jego organizacji. Chcemy wiedzieć, jak one przebiegają, jakie są ich dane źródłowe, jaka wartość ma płynąć na końcu każdego z nich. Robotyzacja jest efektem wspierającym, jest uzależniona od danych wejściowych (bo musi być ona jakościowo oraz kompetencyjnie określona) i nigdy nie zmieni informacji wyjściowej (na końcu procesu może ona pozostać taka sama lub zostać wzbogacona przez robotyzację). Robot może ingerować czy zmieniać jedynie elementy bądź etapy wewnątrz istniejącego już procesu.

Podczas dostosowywania usługi do potrzeb klienta – bo zawsze jest ona zindywidualizowana – nauczyłam się rozróżniać dwa pojęcia. Są to: usługa z klientem oraz usługa dla klienta. W tym

pierwszym podejściu razem z naszym usługobiorcą badamy procesy zachodzące w jego firmie. Określamy, które nadają się do optymalizacji, a następnie wdrażamy szyte na miarę rozwiązania.

Ale nie możemy zapominać o tym, że jest to również dla klienta. Musimy zdiagnozować i nazwać, jaką wartość usługobiorca będzie miał z procesu zrobotyzowanego. Czy to będzie wartość jakościowa, optymalizacyjna, poprawiająca komfort miejsca pracy czy wartość wpisująca się w strategię. Istotne jest to, aby nie budować usługi tylko z klientem lub tylko dla klienta. Te dwa pojęcia powinniśmy łączyć. Wtedy robotyzacja ma prawdziwą wartość. Jest zawsze dostosowana do potrzeb klienta, do jego oczekiwań, a także do wartości, jakie chce z robotyzacji czerpać.

### Na jakie potrzeby klienta robotyzacja odpowiada najczęściej?

**NT:** Robotyzacja ma przede wszystkim odciążyć pracowników od bardzo monotonicznych i czasochłonnych czynności, które nie wnoszą zbyt wiele do ich życia zawodowego. Angażują ich czas, ale nie pozwalają im się rozwijać.

### Brzmi jak usługa potrzebna praktycznie w każdej firmie. W jaki sposób ją opracowaliście?

**NT:** Wprowadzając na rynek usługę robotyzacji, nie chcieliśmy od razu jej monetyzować. Na początku zapytaliśmy naszych pracowników, co najbardziej przeszkadza im w pracy.

### Zaczęliście od siebie.

**NT:** Dokładnie. Aby sprzedawać usługę na zewnątrz, musieliśmy ją najpierw dogłębnie zrozumieć i poznać. Rozpoczęliśmy w 2017 r., dziś już ponad rok wdrażamy robotyzację, mamy za sobą liczne certyfikacje i w pełni obłożone licencje zarządzane przez orchestratora. W naszej firmie funkcjonuje ponad trzydzieści zrobotyzowanych procesów i sekwencji zadaniowych. Zaczęliśmy nie od zwrotu z inwestycji czy optymalizacji kosztów. Naszym pierwszym zadaniem było otwarcie pracowników na ideę robotyzacji. Aby to osiągnąć, umożliwiliśmy im pozbycie się monotonicznych czynności, których nie chcieli wykonywać. Dzięki temu zyskiwali oni zaufanie do nowych rozwiązań i zobaczyli płynące z nich korzyści. Wtedy liczba procesów z potencjałem zaczęła nam rosnąć.

Aktualnie w naszej organizacji istnieją takie procesy zrobotyzowane, które, biorąc pod uwagę mentalność pracowniczą, były na początku absolutnie nieakceptowalne do robotyzacji, jak chociażby wystawianie zaświadczeń o zarobkach. Świadomość tego, że wystawia je robot, była mentalnie trudna do przejścia. Dziś wiemy, że jakość tych zaświadczeń jest znacząco lepsza. Właściwie zadane parametry – tutaj wchodzi w grę czynnik ludzki – i możemy mieć pewność, że wystawiony dokument jest w 100% poprawny. Robot nie ma prawa się pomylić. Kwestię zaświadczeń mamy dziś zrobotyzowaną w 80%. Z czterech



osób zatrudnionych na pełen etat, które się tym zajmowały, dziś mamy jedną osobę wystawiającą dokumenty niestandardowe.

### Zatem podstawą jest zmiana myślenia pracowników?

**NT:** Kwestia przemiany mentalnej w organizacji to bardzo istotna sprawa. Dobrze, jeśli klient nie będzie się na początku koncentrował tylko na optymalizacji kosztowej, ale na wartości robotyzacji dla jego firmy. Zyski finansowe przyjdą z czasem, bo ludzie sami zaczną oddawać coraz więcej zadań do wykonania robotowi, będą coraz lepiej z nim współpracować. W efekcie w naszym zespole odkryjemy nowy potencjał. Pracownicy zaczną myśleć o jakości, specjalizacji, pogłębianiu własnej wiedzy. To zdecydowanie jest dziś w cenie. Przez lata były modne premie za wydajność, liczbę przetworzonych faktur czy wykonanych transakcji. Mocno skupiliśmy się na kwestii wydajności. Patrząc pod tym kątem, warto zadać sobie pytanie, czy na tym bardzo szybko zmieniającym się rynku usługowym specjalistą jest ten, kto przetworzy 150 transakcji bez względu na to, czego dotyczą, przykładając do każdej z nich jednakowy schemat działania, czy ten, który obsłuży ich pięć, ale będzie zdawał sobie sprawę z potencjalnych konsekwencji i ryzyka każdej z nich. Pracownik, jeśli tylko mu na to pozwolimy, będzie wzmacniał własną wartość kompetencyjną. Zacznie budować swoje zaplecze wiedzy oraz doświadczenia, a tym samym specjalizacji.

### Jak wygląda kwestia świadomości klientów w tym obszarze? Czy pojawiają się już tacy, którzy chcą optymalizować procesy i rozwijać pracowników, czy jednak nadal króluje aspekt ekonomiczny wszystkich wprowadzanych zmian?

**NT:** Ta świadomość w ostatnim czasie bardzo mocno rośnie. Według jednego z ostatnich raportów na ten temat w 2017 r. klientów, którzy byli nastawieni głównie na optymalizację kosztów, było ponad 20%. Dziś to już tylko około 5%. Aspekt ekonomiczny schodzi na drugi plan, a na pierwszym pojawiają się jakość, kompetencja, trendy i innowacje.

W zarządzaniu i patrzeniu na procesy czy usługi istotne jest rozumienie różnicy między wydajnością a efektywnością. Często są to słowa zamiennie używane, a w istocie jest między nimi bardzo duża różnica. Wydajność jest miarą ekonomiczną, liczbą określającą ilość zużytych jednostek produkcyjnych na wytworzenie jakiegoś dobra czy usługi. Wydajność określi na przykład, ile kosztów pracy poświęcamy na zaksięgowanie tysiąca faktur. Natomiast efektywność to zdolność do zmiany, do innego podejścia. Organizacja, która jest efektywna, to taka, która potrafi zmieniać się, dostosowywać, czerpać z trendów. Kiedy mówimy o robotyzacji, ta różnica jest jeszcze bardziej istotna. Wydajność oddajemy robotowi. Potrafi pracować kilka, kilkanaście razy szybciej niż człowiek (w zależności od skomplikowania procesu, który obsługuje) i może działać dwadzieścia cztery godziny na dobę, siedem dni w tygodniu. Robot jest elementem wydajności. Dzięki wydajności organizacja zyskuje efektywność, zdolność do zmiany. O ten poziom świadomości u naszych klientów zabiegamy.

### Rosnący poziom świadomości przedsiębiorców oznacza, że pracodawcy bardziej dbają o swoich pracowników, o jakość ich pracy i ich zadowolenie, prawda?

**NT:** Myślę, że tak. Dbalność o pracownika zaczyna mieć znaczenie. Zatrzymajmy się jednak na chwilę przy kwestii nazewnictwa. Wydaje mi się, że należy rozróżnić dbalność o pracownika w interpretacji pracownika i w interpretacji pracodawcy. Niezaprzeczalnie mamy dziś rynek pracownika. Stanowi on zasób, który jest pożądanym, i chyba nie ma pracodawcy, który nie boryka się z problemami rekrutacyjnymi. My mamy permanentnie otwartą rekrutację, a nasza organizacja liczy przecież 500 osób.

Z punktu widzenia pracownika dbalność pracodawcy nie wiąże się z robotyzacją. Robotyzacja to zagrożenie, coś negatywnego. Jednak usługa, którą wdramy w Impel Business Solutions, jest robotyzacją procesów biznesowych. Nie wprowadzamy sztucznej inteligencji, czyli nie eliminujemy czynnika ludzkiego, jeśli chodzi o proces podejmowania decyzji. Z naszego punktu widzenia nie dojdzie do takich sytuacji, w których wszystkie istotne kwestie będą rozstrzygały za nas maszyny. Pracownik na początku obawia się robota, dopiero z czasem rośnie jego zaufanie i zdolność do dostrzegania szans realizacji w innych zadaniach. Dlatego też z punktu widzenia dbalności rozumianej przez pracodawcę, chodzi o tworzenie pracownikowi atrakcyjnego miejsca pracy, żeby mógł on w nim zostać i się rozwijać.

Dopiero stworzenie pewnego rodzaju ścieżki dla pracownika, określenie mu walorów rozwojowych z wykorzystaniem robotyzacji daje tak naprawdę tę dbalność o pracownika, o której zaczęliśmy mówić na początku. Chodzi tu również o dialog z pracownikami i pokazywanie im pozytywów płynących dla nich z robotyzacji.

Wydaje mi się, że obecna świadomość przedsiębiorców i mocna koncentracja na czynniku ludzkim w stosunku do zakorzenionej dbalności o czynniki ekonomiczne jest zmianą, którą musimy w sobie przeprowadzić do końca. Zysk jest oczywiście istotnym elementem, ale to dbalność o pracownika, jego ścieżki rozwojowe, balans między życiem zawodowym a prywatnym, możliwość rozwoju i budowania kompetencji, możliwość awansowania wewnątrz organizacji – to są aspekty, które będą jednymi z kluczowych czynników zarządzania przez następne lata.

### Tutaj robotyzacja może być elementem kluczowym.

**NT:** Może. Robotyzacja wzmacnia wydajność. Oddajemy wszystko, co tak naprawdę marnuje nasz zasób, a ów zasób przez to, że jesteśmy efektywni, możemy wykorzystać, rozwijać, a w efekcie zyskiwać konkurencyjną przewagę na rynku. W Impel Business Solutions postawiliśmy nie tylko na robotyzację, ale także na strategię lean. Bardzo mocno promujemy ją w naszej organizacji, ale w nieco inny sposób niż jest ona powszechnie postrzegana w biznesie.



Zaczęliśmy od tego, że w ramach programu szkoleniowego otworzyliśmy akademię leanową. Zaprosiliśmy naszych pracowników do wzięcia w niej udziału, aby poszerzyć ich kompetencje. Nie mieliśmy leana w strategii, nie mówiliśmy, że będziemy leanować procesy w naszej firmie. Pokazaliśmy za to pracownikom aspekt związany z podnoszeniem ich kompetencji. Aby otrzymać certyfikat, musieli oni opracować i wdrożyć projekt usprawnieniowy. Najczęściej było to bardzo proste. Polegały zwykle na reorganizacji własnego miejsca pracy czy też na poprawie zadań wykonywanych w ramach przydzielonych obowiązków. Tak naprawdę zaangażowały się w tę akcję całe zespoły, chcąc pomóc kolegom, którzy walczyli o certyfikaty.

Robotyzacja natomiast była tym trendem, który jednocześnie działał w tle. Pracownicy mogli oddać robotowi wszystkie zadania, których nie chcieli wykonywać, które marnowały ich cenny czas. Z drugiej strony nadal edukowaliśmy w obszarze leana, czyli pokazywaliśmy, jak pracownicy mogą zmieniać swoje miejsce pracy, aby było milej, wygodniej, przyjemniej im samym i współpracownikom. Aby pokazać skalę zjawiska, powiem, że z samego open space'u usunięto 70 szaf. Z punktu widzenia osoby zarządzającej zastanawiałam się, ile komunikatów musiałabym wydać, aby zlecić opróżnienie, zarchiwizowanie dokumentów i zmianę przestrzeni wokół pracowników, związaną z tak dużą ilością niepotrzebnych mebli. To miesiące pracy i „zdarte gardło”. A dzięki akademii leana, nie powiedzieliśmy ani słowa w tym zakresie. Sami pracownicy zaczęli dostrzegać, co im przeszkadza, porządkować przestrzeń wokół siebie. To były ich inicjatywy, które wspólnie wdrażali, podnosząc jednocześnie własne kompetencje.

Po zakończeniu pierwszego procesu certyfikacji kilkanaście osób odeszło z naszej organizacji. Zdobyli pożądane na rynku kompetencje. Liczyliśmy się z takim scenariuszem, ale nas to nie powstrzymało, ponieważ mieliśmy bardzo istotne cele. Chcieliśmy przekonać ludzi do podobnych inicjatyw i zmian. W pierwszym kwartale tego roku będziemy mieli już ponad 70 certyfikowanych w lean management pracowników, a tym samym ponad 70 projektów usprawniających w organizacji.

### To imponujące.

**NT:** Imponujące jest również to, że zespół robotyzacyjny to przede wszystkim nasi pracownicy. Nie zatrudnialiśmy deweloperów, którzy przysliby do nas z wiedzą merytoryczną z zewnątrz. U nas są to osoby, które wyszkoliliśmy w ramach awansów i rozwoju wewnętrznego. Muszę powiedzieć, że w większości pochodzą one z działu pracowniczego call center. Pracowały na słuchawkach i obsługiwały pracowników naszych klientów.

Oczywiście zmysł informatyczny był im potrzebny i jak najbardziej istotny, ale to firma zadbała o ich kompetencje związane z aspektami technicznymi. Call center nauczyło ich słuchania problemów rozmówcy i budowania relacji z pracownikami. Połączenie zaangażowania, wiedzy technicznej oraz zdolności interpersonalnych spowodowało, że bardzo szybko

skonstruowaliśmy kompetentny zespół. Są oni w stanie nie tylko napisać algorytm, ale również rozmawiać z klientem, budując robota pod jego potrzeby i jego procesy.

### Jak udało się wyłonić takie talenty z call center?

**NT:** Zrobiliśmy to podczas wdrażania leana w tym dziale. Nasi przyszli deweloperzy rozwiązywali na co dzień problemy personelu naszych klientów. Są to trudne problemy, często bardzo osobiste. Chodzi o wynagrodzenia, komorników, urlopy, brak dokumentów i tym podobne. Zawsze dbaliśmy, aby zespół call center był przeszkolony z budowania relacji nawet z trudnymi klientami. Zaczęliśmy wspólnie wdrażać leana, optymalizować część pracy przez wykorzystanie nowych systemów, technologii, innego podejścia do analityki danych. Wypadkowa tych wszystkich elementów wyłoniła nam najzdolniejszych pracowników, którym zaproponowaliśmy dość zaskakujące ścieżki rozwoju. Oczywiście nasz zasób nie był wystarczający i część zespołu pozyskaliśmy jako studentów z rynku. Tutaj akurat kierunek informatyka w biznesie był dla nas najbardziej sprzyjający, jeśli chodzi o kompetencje konieczne do rozwoju młodych ludzi w obszarze robotyzacji.

Nasi pracownicy w tym samym czasie uczyli się technologii i biznesowego rozumienia klienta, wdrażając konkretne rozwiązania, najczęściej małe projekty, które wprowadzaliśmy bezpośrednio u nas. Wszystkie te kompetencje rozwijaliśmy w tym samym czasie, co pozwoliło na bardzo szybkie zbudowanie przez zespół wiedzy i umiejętności.

Roboty, które pisali na użytek firmy, skłaniały do głębszej analizy, poświęcania im dużo większej ilości czasu. Nie odczuwali przy tym presji pracy dla klienta, który określa liczbę dniówek na wykonanie zadania i oddania gotowego narzędzia. Krótko mówiąc, pozwalaliśmy im się uczyć. Mogli się przewracać, wstawać, otrzępywać kolana i iść dalej. Stąd też pochodzi sukces tego zespołu, który dziś świadczy już tylko usługi na rzecz klientów zewnętrznych.

### Impel to grupa spółek świadczących usługi dla wielu różnych branż. Ale pozostając przy Impel Business Solutions, co może otrzymać u Was klient biznesowy oprócz robotyzacji?

**NT:** Odpowiadając na to pytanie, zacznę od tego, jaką mamy strategię. Myślę, że ona będzie dobrym wprowadzeniem do portfela naszych usług. Opiera się na skrócie 3xE.

Pierwsze „E” dotyczy ekspertów, czyli ludzi, naszego doświadczenia, wiedzy i kompetencji merytorycznych, które oferujemy klientom w postaci usług zarządzania dokumentacją, obsługi księgowej i kadrowo-płacowej. W ten ostatni obszar wpisuje się również nasz call center, czyli świadczenie usługi bezpośrednio skierowanej do pracowników. Polega ona na tym, że udzielamy wszelkiego rodzaju informacji i przekazujemy różnorodną dokumentację bezpośrednio do personelu naszego klienta. Tym samym odciążamy jego wewnętrzne zasoby, przejmując ten



kanal komunikacji, a także związane z nim obowiązki na siebie. Trendy światowe pokazują, że w tym obszarze dominowały ostatnio różnego rodzaju portale, czyli obsługa self-service przez przeglądarkę internetową. Dziś już się od tego odchodzi, uznając ten kanał komunikacji jako niewystarczający. Kiedy pracownicy sprawdzają swój urlop i coś im się nie zgadza, to chcieliby dowiedzieć się, dlaczego tak jest. Tego portal pracowniczy nie jest w stanie zaoferować. A dla nas różnorodność tych zapytań i zgłoszeń jest drogą do pogłębiania wiedzy i doskonalenia własnych procesów usługowych.

Kolejne „E” to edukator procesowości. Doszliśmy do wniosku, że procesowość jest pewnego rodzaju modelem, ale każdy proces jest inny i służy czemuś innemu. Nie ma jednej miary, którą można zastosować, by w ten sam sposób zdefiniować wszystkie procesy. Wartością dla naszego klienta będzie zatem edukowanie go w tym procesie, czyli usługa związana z doradztwem w tworzeniu procesów bezpośrednio w organizacji klienta. Są one wtedy bardziej dostosowane do jego potrzeb, strategii, a także wartości, jakie buduje on w relacjach ze swoimi partnerami.

Trzecie „E” to również edukator, ale edukator robotyzacji oraz digitalizacji, czyli umiejętność wykorzystania transformacji technologicznej na użytek danego przedsiębiorstwa.

### **W którym z tych trzech obszarów obserwujecie największy trend wzrostowy?**

**NT:** Zdecydowanie dominującymi trendami są dziś robotyzacja i procesowość rozumiana jako doskonalenie metodologii oraz filozofii działających już w firmach. My sami jako cel postawiliśmy sobie bycie zrobotyzowanym centrum usług procesowych. Nie tylko świadczymy usługę dla klienta, ale sami zmieniamy siebie. Wyznajemy podejście mówiące, że sprzedaje się prawda, zatem każdego z naszych klientów zapraszamy do nas, aby pokazać mu, jak działają nasze rozwiązania już po wdrożeniu.

### **To bardzo niestandardowe podejście. Czy Pani również włącza się w obsługę klientów, pokazując im firmę od wewnątrz, czy to zadanie działu obsługi klienta?**

**NT:** Ofertę dla klienta modelujemy, angażując w ten proces bezpośrednio i moją osobę. Wchodzę w dialog z potencjalnym usługobiorcą, opowiadając mu o naszej strategii, podejściu oraz doświadczeniach. Oczywiście mamy zespół handlowy związany bezpośrednio z procesem obsługi klienta na poziomie ofertowania. Ale na spotkania koncepcyjne zawsze zapraszamy osoby z naszej organizacji, które są ekspertami w danej dziedzinie, w danej branży. Ekspert leanowy, ekspert robotyzacyjny, HR-owy czy księgowy obecny na spotkaniu da naszemu klientowi największą wartość, bo będzie rozumiał jego problemy i poruszał się na płaszczyźnie tych samych pojęć. Kto lepiej opowie o działaniu robota niż osoby, które go zaprogramowały lub go wykorzystują? Reasumując, w spotkaniach staramy się maksymalizować zasób, który w nich uczestniczy, aby zwiększyć korzyści dla naszych partnerów. Dziś już nie

przemawiają kolorowe wykresy czy statystyki w Power Poincie, ale to, co możemy zaobserwować, czego możemy dotknąć. Akceptujemy to, co możemy zrozumieć, dlatego staramy się zapewnić naszemu klientowi wszystko, co pozwoli mu zrozumieć.

### **Mówiła Pani, że największe szanse na przetrwanie mają przedsiębiorstwa, które się rozwijają i wyciągają odpowiednie wnioski z informacji zebranych z rynku. Jak wygląda sytuacja wśród małych i średnich przedsiębiorstw? Czy dążą one do outsourcingu poszczególnych usług, czy raczej muszą skupiać się na kwestiach rentowności i finansach, a obszary związane z rozwojem pracowników czy optymalizacją procesów są tematem, do którego nie wszyscy się jeszcze przekonali?**

**NT:** Z moich obserwacji wynika, że w MŚP czynnik ekonomiczny jest nadal tym nadrzędnym. Duże przedsiębiorstwa mogą inwestować w zasób ludzki – działy HR mają tam zupełnie inny wymiar i znaczenie. Tam istnieje przestrzeń na programy szkoleniowe czy rozwojowe, employer branding, a także szereg innych narzędzi, które bardzo mocno dbają o pracownika. W sektorze MŚP sytuacja zależy od liczby pracowników w firmie. Jeśli mamy ich ponad 100, to czynnik ludzki staje się konkretną wartością dla organizacji, rośnie świadomość, a to powoduje rozwój w tym obszarze. W małych przedsiębiorstwach natomiast element ekonomiczny jest dominujący, choć obserwujemy tam inne wartości: bardziej rodzinną atmosferę i relacyjność takich miejsc. Pracownicy bardzo często lubią tam pracować i przebywać razem. Na rynku nie obserwujemy masowych odejść od małych przedsiębiorców, bo na ich poziomie funkcjonowania działają właśnie takie czynniki, jak te, które przywołałam.

Przez ostatnie lata powstał pewien stereotyp mówiący, że prezes spółki to najczęściej osoba, która albo ma wykształcenie i doświadczenie ekonomiczne, albo handlowe. Odchodzimy jednak od takich trendów. Prezesem firmy zostaje osoba, która ma wizję, a przez to też staje się przywódcą. Kompetencje ekonomiczne, handlowe to coś, co jesteśmy w stanie zapewnić organizacji przez zatrudnienie odpowiednich menedżerów. Dziś trzeba się koncentrować na rozwoju organizacji i jej zasobów, obserwować rynek, akceptować jego zmienność. Największym naszym wyzwaniem będą zmieniające się pokolenia na rynku pracy i ich różnorodne oczekiwania.

Ci ludzie potrzebują przywódców, wizjonerów, autorytetów. Chcą inspiracji, poczucia przynależności i świadomości, że są potrzebni. Chcą mieć się od kogo uczyć. Jeśli tylko im na to pozwolimy i stworzymy odpowiednie warunki, będą chcieli utożsamiać się z firmą. Jeśli organizacja nie dostarcza pracownikom atrybutów, które przemawiają za takim przywiązaniem, to nie możemy go oczekiwać od nich. Dzisiejszy rynek pracy to nie miejsce popytu i podaży pracy, to pewnego rodzaju giełda, gdzie zmiana ma na celu inspirować do działania jej uczestników. Pamiętajmy o tym, że przyszłość dzieje się tu i teraz i tylko od nas zależy, na jakie wartości organizacyjne postawimy. ■

**Najlepsza** wg „Financial Times”  
uczelnia biznesu w Europie  
środkowo – wschodniej  
**Akademia Leona Koźmińskiego**  
oraz **Total Fleet Solutions**



AKADEMIA  
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

ZAPRASZAJĄ NA **IV EDYCJĘ UNIKALNEGO KURSU**

# ZARZĄDZANIE FLOTĄ I MOBILNOŚCIĄ.

**UNIKALNEGO**  
z uwagi na swoją  
niezależność,  
neutralność  
i obiektywizm.

**CHCEMY  
POKAZYWAĆ**  
zagrożenia  
i sposoby  
ich redukcji.

**NASZĄ MISJĄ** jest  
dostarczanie wiedzy  
o mechanizmach  
istotnych dla  
optymalnego modelu  
zarządzania flotą.

Analizując teraźniejszość,  
staramy się przygotowywać  
słuchaczy na dynamicznie  
**NADCHODZĄCE ZMIANY**  
w modelach zarządzania  
mobilnością firm.

Chcemy przekazywać  
**WIEDZĘ** i dzielić się  
doświadczeniami  
bez marketingu  
dostawców usług  
czy grup interesów.

Stawiamy sobie za cel  
**WYZNACZANIE  
TRENDÓW**  
i podnoszenie jakości  
ryнку zarządzania  
flotą do jak najwyższych  
standardów.

**ZAPRASZAMY NA PROFESJONALNY  
KURS SKIEROWANY DO OSÓB,  
KTÓRE DZIĘKI ZDOBYTEJ  
WIEDZY CHCĄ ZOPTYMALIZOWAĆ  
KOSZTY POSIADANYCH  
FIRMOWYCH POJAZDÓW.** ■

WSPÓLORGANIZATOR:



Wejdź na [WWW.KOZMINSKI.EDU.PL](http://WWW.KOZMINSKI.EDU.PL) i wybierz kurs  
Zarządzania Flotą i Mobilnością JUŻ TERAZ!



# STAWIAMY NA MAKSYMALNIE PRAKTYCZNY SPOSÓB PRZEKAZYWANIA WIEDZY



Autor tekstu:  
redakcja „MŚP Biznes”

„MŚP Biznes” w rozmowie z Małgorzatą Cybulską,  
doradcą edukacyjnym z Akademii Leona  
Koźmińskiego.

**Akademia Leona Koźmińskiego to jedna z najbardziej rozpoznawalnych uczelni wyższych w Polsce. Jaką historię i dorobek ma za sobą ta szanowana instytucja?**

**Małgorzata Cybulska:** Akademia Leona Koźmińskiego jest niepubliczną szkołą wyższą o szerokim profilu biznesowym, posiadającą pełne uprawnienia akademickie. Nasza uczelnia to instytucja o ustabilizowanej pozycji na rynku, ceniona przez absolwentów i ich pracodawców. Ale oczywiście nie zatrzymujemy się i nie osiadamy na laurach, wciąż się rozwijamy i angażujemy w nowe obszary wiedzy i nauki. Oferujemy wszystkie rodzaje studiów, a więc I i II stopnia, podyplomowe, MBA oraz III stopnia, czyli doktoranckie.

O tym, jak wysoki poziom nauczania oferuje Akademia, świadczą liczne nagrody i wyróżnienia. Jednym z nich jest m.in. znalezienie się w zestawieniu Najlepszej szkoły biznesu w Europie Środkowej według „Financial Times” (Akademia Leona Koźmińskiego zajęła 64. miejsce jako jedna z dwóch polskich szkół w zestawieniu). Od 19 lat Akademia zajmuje także pierwsze miejsce w zestawieniu Najlepszej niepublicznej szkoły wyższej w Polsce według rankingu „Perspektyw”.

Powodem do satysfakcji jest także wysokie miejsce Akademii Leona Koźmińskiego w ogólnym zestawieniu wszystkich polskich uczelni akademickich, w którym od lat zwyciężają największe i najstarsze uniwersytety – Warszawski i Jagielloński. Tu Koźmiński zajął 12. miejsce, na równi ze Szkołą Główną Handlową i Warszawskim Uniwersytetem Medycznym, awansując w ciągu ostatnich 3 lat o 12 pozycji.

**Wasza bogata oferta studiów obejmuje także studia podyplomowe, wspomniane MBA, ale i szkolenia. Do kogo są one skierowane?**

**MC:** Obecnie oferujemy około 70 szkoleń biznesowych, które podzieliłoby na różne obszary. Wszystko zależy od obszaru, w jakim uczestnik chce się rozwijać, zdobywać, ugruntować wiedzę lub ją usystematyzować. Proponujemy poszerzenie wiedzy z zakresu: zarządzania, sprzedaży, negocjacji i relacji w biznesie, prawa, finansów, zarządzania projektami, marketingu i social mediów, psychologii i rozwoju osobistego, szkolenia w języku angielskim, HR-u, prowadzimy również Szkołę Letnią oraz spotkania zamknięte tzw. In Company przygotowywane na konkretne zamówienie firm, uwzględniające specyfikę branży czy dodatkowe, szczególne wymagania klienta. Większość stanowią jednak szkolenia dla klientów indywidualnych, na które może się zapisać każdy zainteresowany danym tematem.

**Jednym z oferowanych przez Was szkoleń jest Zarządzanie flotą samochodową i mobilnością. To stosunkowo nowe szkolenie. Kto może z niego skorzystać?**

**MC:** Jest to pierwsze w Polsce profesjonalne szkolenie dla fleet managerów i osób odpowiedzialnych za flotę w firmie. Oferujemy unikalny, autorski program, który powstał dzięki współpracy ekspertów Akademii Leona Koźmińskiego, Total Fleet Solutions oraz doświadczonych specjalistów w zakresie profesjonalnych szkoleń na brytyjskim rynku flotowym. Jest ono dedykowane firmom i osobom, których celem jest nabycie m.in.: kwalifikacji niezbędnych dla profesjonalnej kadry zarządzającej





Na świecie istnieją trzy najważniejsze akredytacje przyznawane uczelniom biznesowym – EQUIS, AMBA i AACSB. Są to tak zwane trzy korony, o których zdobycie ubiegają się najlepsze szkoły wyższe. Na świecie jest tylko 87 uczelni (spośród ponad 13 600), które posiadają wszystkie trzy akredytacje, a wśród nich Akademia Leona Koźmińskiego. Pracodawcy, którzy zatrudniają absolwentów uczelni, która otrzymała tej klasy akredytacje, mają pewność, że kandydaci posiadają gruntowną wiedzę i umiejętności pozwalające roztropnie i skutecznie realizować powierzone zadania.

jednym z najbardziej kosztowo twórczych obszarów w firmie, umiejętności efektywnego zarządzania i nadzoru nad polityką flotową, nad procesami wewnętrznymi i zewnętrznymi w celu zaspokajania potrzeb firmy związanych z szeroko pojętą mobilnością, wiedzy niezbędnej do identyfikacji potrzeb firmy w obszarze zarządzania flotą, a także w zakresie ubezpieczeń komunikacyjnych i likwidacji szkód.

Program został tak skonstruowany, aby zapewnić wysoki poziom kompetencji i wiedzy w kluczowych obszarach. Materiał, wiedza oraz sposób przekazu są skierowane do osób, które zamierzają pracować w zawodzie fleet managera, dla tych, którzy pracują, ale chcieliby w znaczący sposób podnieść swoje kwalifikacje, oraz osób, których obowiązki obejmują w jakimś zakresie tematykę związaną z zarządzaniem flotą.

**Jaką formę mają spotkania z uczestnikami kursu – czy stawiacie głównie na teoretyczny przekaz wiedzy, czy są elementy praktyki?**

**MC:** Całe szkolenie to pięć dwudniowych spotkań, które odbywają się co drugi weekend. Składa się ono nie tylko z wykładów i prezentacji – wiedza przekazywana jest także przez ćwiczenia oraz opracowywanie przykładów, tak aby uczestnicy jak najlepiej przyswoili potrzebną wiedzę. To zresztą standard na naszej uczelni – stawiamy na maksymalnie praktyczny sposób przekazywania wiedzy.

**Co jest osią tematyczną wykładów, jakie obszary podlegają omówieniu i kto prowadzi zajęcia?**

**MC:** Program podzielony został na cztery główne moduły, ale osią przewodnią jest zarządzanie flotą samochodową. I tak kolejno: Moduł 1 obejmuje Wprowadzenie do zarządzania flotą samochodową i mobilnością, Moduł 2 – Komunikację i zarządzanie zasobami ludzkimi, Moduł 3 – Finanse i Administrację, a Moduł 4 – Prawo i zakupy.

Nasi wykładowcy to wysoko wyspecjalizowana kadra z zakresu zarządzania flotą samochodową i mobilnością, komunikacji,

zarządzania zasobami ludzkimi, finansów, administracji oraz prawa i zakupów. Każdy moduł realizowany jest przez specjalistów z danej dziedziny. Wśród wykładowców są m.in. Paul Gogolinski, Krzysztof Sosnowski, Łukasz Jania, Paweł Grabarczyk, dr Tomasz Gonsior, dr Bartłomiej Ceglowski czy Przemysław Lelewski.

**Ile edycji kursu macie już za sobą? Ile osób posiadało kompleksową wiedzę z zakresu zarządzania flotą i mobilnością?**

**MC:** Obecnie rekrutujemy kandydatów na czwartą edycję szkolenia, którą zaplanowaliśmy od 13.04.2019 r. Rekrutacja trwa od 3.04. Za nami są więc już trzy udane edycje, które ukończyło ponad 40 osób. Te kilkadziesiąt osób może więc poszczycić się wyjątkowym świadectwem Akademii Leona Koźmińskiego, sygnowanym przez firmę Total Fleet Solutions, potwierdzającym nabytą wiedzę i umiejętności.

**Dlaczego warto studiować i rozwijać swoje biznesowe kompetencje akurat na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie?**

**MC:** Tutaj nawiążę do pierwszego pytania i odpowiedzi – Akademia Leona Koźmińskiego to przede wszystkim: wyjątkowy program, prestiż ze względu na rankingi, aliance, akredytacje i wyróżnienia, możliwość networkingu, do którego mocno namawiamy naszych uczestników, studentów i słuchaczy – nie ma bowiem nic bardziej efektywnego niż dzielenie się swoimi sukcesami, ale i problemami i wspólne znajdowanie sposobu ich rozwiązania, świadectwo ukończenia szkolenia poparte zdaniem egzaminem potwierdzającym nabytą wiedzę, możliwość spotkania w jednym miejscu wykładowców najlepszej uczelni biznesowej w Europie Środkowej oraz specjalistów i praktyków z zakresu zarządzania flotą samochodową czy zdobycie wiedzy, która jest niezwykle ceniona przez pracodawców.

Podkreślę, że od 19 lat jesteśmy najlepszą niepubliczną szkołą wyższą w Polsce, a więc gwarantujemy, że poziom przekazywanej wiedzy i poziom kadry naukowej przekłada się na jakość wybranych szkoleń. ■



# CO MOTYWUJE PRACOWNIKÓW? SPRAWDZAMY, JAK POZYSKAĆ I ZATRZYMAĆ W FIRMIE NAJLEPSZYCH KANDYDATÓW



Autor tekstu:  
Katarzyna Gawron



Marketing manager w Edenred Polska.

Od wielu lat prowadzi linię biznesową Motywacja Pracowników w Edenred Polska. Wprowadza rozwiązania dopasowane do potrzeb zarówno pracowników, jak i pracodawców w zakresie benefitów pozapłacowych.

W związku z coraz mniejszą dostępnością wyspecjalizowanych pracowników, którzy dysponują pożądanymi kompetencjami, firmy muszą silnie rywalizować o kandydatów i przygotowywać takie strategie zatrudnienia, które umożliwią sprostanie wysokim oczekiwaniom potencjalnych pracowników. Oznacza to, że konieczne jest zaproponowanie fachowcom nie tylko atrakcyjnego wynagrodzenia, ale również interesującej ścieżki kariery oraz pakietu odpowiednich świadczeń pozapłacowych dopasowanego do indywidualnych potrzeb.

Aby przyciągnąć i zatrzymać osoby, które mogą przyczynić się do dalszego rozwoju organizacji, trzeba zadbać o konkurencyjne wynagrodzenia oraz atrakcyjne pakiety świadczeń dodatkowych.

**„Główną przyczyną trudności rekrutacyjnych jest niedobór odpowiednich kandydatów na rynku. Problematiczna pozostaje również duża konkurencja na rynku pracy i wysokie oczekiwania finansowe kandydatów”<sup>1</sup>.**

Konkurencja o najlepszych pracowników jest wysoka, dlatego większość firm planuje m.in. podwyżki wynagrodzeń i oferowanie dodatkowych benefitów. Niedobór kompetencji jest coraz bardziej dotkliwy, mamy do czynienia z rynkiem pracownika, dlatego pracodawcy prześcigają się w stosowaniu rozmaitych działań, które mają na celu rozwiązanie tego problemu.

Zdecydowana większość firm oferuje już swoim pracownikom podstawowy pakiet opieki medycznej oraz kartę sportową. Dziś to jednak za mało. Wielu pracodawców decyduje się na dodatkowe rozwiązanie, jakim są karty lunchowe. To niestandardowe narzędzie, pozwalające jednak na to, by pracodawca pokazał swoją firmę jako taką, która dba o najważniejsze potrzeby pracownika. Ma to przełożenie na jego dobre samopoczucie, co w prostej linii przekłada się na jego pracę. Badanie Health Enhancement Research Organization

(HERO) potwierdza zresztą, że regularne i zdrowe posiłki to wzrost wydajności pracowników o 25% i spadek absencji o 27%.

Stale rosnące problemy z pozyskaniem wartościowych pracowników sprawiają, że coraz więcej firm zaczyna świadomie inwestować w działania wspierające ich wizerunek jako atrakcyjnych pracodawców. Firmom zależy, by zaistnieć w świadomości kandydatów jako miejsce, gdzie zaczynać i rozwijać karierę chcą zarówno absolwenci, jak i specjaliści z wieloletnim doświadczeniem zawodowym.

Organizacje coraz chętniej działają również z agencjami rekrutacyjnymi, które przejmują zadanie znalezienia odpowiednich osób na stanowisko. Wszystkie te działania są ukierunkowane na przygotowanie kompleksowej oferty, która przyciągnie najlepszych kandydatów na rynku. Zauważyć można jednak spadek skuteczności w walce o talenty wyłącznie w kategorii ciągłego podnoszenia wynagrodzeń. Potencjalny pracownik szuka już nie tylko korzyści finansowych przy wyborze miejsca zatrudnienia.

**„Wysokość zarobków wciąż stanowi główny powód zmiany pracy, jednak pracownicy od miejsca zatrudnienia coraz częściej oczekują czegoś więcej. Firmy dostrzegają zmiany w oczekiwaniach kandydatów i poświęcają więcej uwagi**



**aspektom takim, jak jasno wytyczone ścieżki kariery, atrakcyjna lokalizacja, dobra atmosfera oraz elastyczność w wyborze sposobów i czasu pracy”<sup>2</sup>.**

Coraz większą uwagę firm skupiają pozafinansowe elementy ofert pracy, co jest odzwierciedleniem trendów, które można zaobserwować także wśród kandydatów aktywnie działających na rynku.

Jednym z tych elementów, które z roku na rok zyskują na popularności, są wspomniane karty lunchowe. Jako pierwsza na świecie to rozwiązanie wymyśliła firma Edenred, światowy ekspert w zakresie motywacji pozapłacowej. To rozwiązanie jest bezpieczne i wygodne – zarówno dla pracodawcy (firma optymalizuje koszty i zwiększa dochód netto każdego pracownika bez konieczności tworzenia ZFSS), jak i pracowników (mogą zapłacić za ulubiony lunch w ponad 100 000 punktów gastronomicznych w całej Polsce oraz w internecie, a także zbliżeniowo dzięki aplikacji Google Pay).

Choć głównym powodem do zmiany pracy jest zbyt niskie wynagrodzenie, o odejściu od dotychczasowego pracodawcy decydują również:

- **Brak możliwości rozwoju** – pracownicy chcą nieustannie stawiać czoła nowym wyzwaniom i rywalizować ze współpracownikami, a jednocześnie piąć się po szczeblach kariery. Gdy nie mogą tego robić, odchodzą.
- **Poczucie niedoceniaenia** – chodzi tu jednak nie tylko o nagrody finansowe, ale przede wszystkim wynagradzanie słowne, motywację.
- **Brak stabilności** – rozumianej przede wszystkim jako forma zatrudnienia, gwarantująca stabilność etatu.
- **Zła atmosfera, stosowany mobbing i starcia na linii pracownik – pracodawca lub pracownik – pracownik** – to kolejne z częstych powodów, dla których Polacy decydują się na zmianę miejsca zatrudnienia.
- **Brak motywacji** – jest on silnie związany z powyższymi powodami. To wszystko może prowadzić do braku zaangażowania we własne obowiązki, motywacji i samozadowolenia.

Jak zatem firma może wyróżnić swoją ofertę i przekonać kandydatów, by podjęli pracę właśnie w tej organizacji? Obok kwestii wynagrodzenia, istnieje wiele innych aspektów, które mogą mieć znaczenie przy podejmowaniu decyzji o zmianie pracy lub pozostaniu u obecnego pracodawcy. Jaką rolę odgrywają benefity? Czy Polacy potrzebują świadczeń pozapłacowych? Które są dla nich ważne i jak wybrać odpowiednie dla swojej firmy? Zdecydowanie trzeba tu wskazać karty lunchowe, których wygody nie sposób nie docenić. Z punktu widzenia pracodawcy trudno o ciekawsze rozwiązanie – kwota przeznaczona na karty lunchowe jest zwolniona z ZUS do 190 zł miesięcznie,

oszczędność na jednego pracownika rocznie wynosi 462 zł, z kolei pracownik oszczędza 289 zł rocznie (zwiększa się jego dochód netto).

Polacy coraz więcej czasu spędzają w pracy, a siedzący tryb życia i brak czasu na przygotowywanie domowych posiłków przyczynia się do pogorszenia stanu zdrowia. Ma to bezpośrednie odzwierciedlenie w danych z ZUS-u, który wykazał, że Polacy spędzili na zwolnieniach lekarskich 229 mln dni w samym tylko 2017 r. Każdy dzień nieobecności to dla organizacji dodatkowe koszty do poniesienia. Regularne odżywianie i zbilansowana dieta to nie tylko poprawa stanu zdrowia. Jedzenie wspólnych posiłków ze współpracownikami to element budujący więzi i pozytywnie wpływający na atmosferę.

**„Istnieje ścisła zależność między odżywianiem a produktywnością pracowników. Rezygnacja z jedzenia w trakcie pracy obniża wydolność organizmu i powoduje spadek jakości i liczby realizowanych zadań. Regularne posiłki podnoszą wydajność o nawet 20%”<sup>3</sup>.**

Według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO, World Health Organization) regularne posiłki podnoszą wydajność pracowników o 20%.

Nie można się więc dziwić, że coraz więcej firm dba o pracownika także w tym zakresie i decyduje się na wybór sprawdzonego partnera – **firmy Edenred**, który oferuje kartę lunch (karta żywieniowa). To właśnie jeden ze sposobów motywacji osób zatrudnionych, którego korzyści dostrzegają zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Dofinansowanie posiłków to jedyne świadczenie w Polsce pozwalające na oszczędności na składkach ZUS. Wprowadzając karty lunch, optymalizujesz koszty w firmie oraz zwiększasz dochód netto każdego pracownika bez konieczności tworzenia ZFSS (Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych). Jest to również jedno z najbardziej lubianych świadczeń przez pracowników, dające swobodę wyboru formy, pory i miejsca spożycia posiłku przez możliwość płacenia i zamawiania posiłków również przez internet.

Co więcej, posiadacze karty żywieniowej **Edenred** zyskują dostęp do pakietu atrakcyjnych zniżek przygotowanych specjalnie dla nich, które zwiększają wartość otrzymanych środków obowiązujących m.in. w lokalach gastronomicznych.

Podczas rekrutacji kandydaci skupiają się głównie na negocjacjach wysokości pensji. Część z nich opiekę medyczną czy karnet na siłownię traktuje raczej jako standardy. Należy pamiętać, że forma i godziny pracy, praca zdalna czy inne benefity to kwestie, które wymagają szczegółowego omówienia podczas rekrutacji, aby kandydat poznał wszystkie elementy oferty. Umieszczenie świadczeń pozapłacowych, których oczekują pracownicy, jak chociażby dofinansowania posiłków, z pewnością wyróżni ofertę spośród innych. ■

<sup>3</sup> Raport z drugiej edycji badania Human Power.



# STAWIANIE CELÓW SPRZEDAŻOWYCH – ABY ZAPLANOWANE, STAŁO SIĘ ZREALIZOWANE



Autor tekstu:  
Maciej Sasin

Konsultant rozwoju organizacji. Założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji specjalizującej się w rozwoju organizacji. Autor książek *Budowanie zaangażowania*, *Efektywny system pracy* oraz *Skuteczna sprzedaż*. Pomaga firmom budować zaangażowanie pracowników.

Planowanie celów sprzedażowych, aby było skuteczne, musi uwzględniać wiele czynników. Zbyt często w działach sprzedaży podchodzi się do tego bardzo schematycznie. Dorzuca się po prostu X procent do zeszłego roku, nie uwzględniając realiów rynkowych czy potencjału posiadanego zespołu. Oczywiście, coroczny wzrost jest naturalnym oczekiwaniem, ale musi on być dobrze przemyślany i uwzględniać realia rynkowe oraz założenia strategiczne organizacji.

## Cele a strategia firmy

Najważniejsze jest to, że cele sprzedażowe powinny wynikać z aktualnej strategii firmy. Powinna ona obejmować kluczowe segmenty klientów dla firmy, cele, które chcemy osiągnąć na wybranym fragmencie rynku, oraz sposoby działania handlowców na rynku z klientem. W firmach bardzo często wszystkie te trzy elementy nie są świadomie zarządzane, co doprowadza do braku spójności w funkcjonowaniu firmy. Konsekwencją tego jest brak realizacji celów na satysfakcjonującym poziomie. Więcej o strategii można przeczytać na s. 44 [przyp. red].

## Kompetencje handlowców

Cele sprzedażowe powinny być uzależnione od poziomu kompetencji handlowca i jego stażu. Trudno oczekiwać od każdego handlowca, że będzie realizował cele sprzedażowe na najwyższym poziomie. Rolą menedżera jest to, aby wyznaczyć cele ambitne, ale jednocześnie realne do realizacji dla każdego handlowca w firmie, w innym przypadku może dojść do spadku motywacji i obopólnej frustracji.

## Teren sprzedaży

Cele sprzedażowe powinny być uzależnione od rynku, na którym operuje sprzedawca. Weźmy przykład branży budowlanej. Handlowiec działający na rynku, na którym jest dużo inwestycji, nie powinien mieć takich samych celów, jak handlowcy działający na mniej rozwojowym terenie. Każdy rynek ma swój

potencjał i zarządzający powinni to dostrzegać i uwzględniać. Czasem lepiej podzielić dobry teren sprzedażowy, jakim w Polsce jest często województwo mazowieckie lub śląskie, na dwóch dobrze współpracujących handlowców, niż zaniedbać teren, myśląc w kategorii jeden obszar – jeden handlowiec. Ponadto, warto zwrócić uwagę na to, że jeden handlowiec nie powinien mieć zbyt dużego terenu i zbyt wielu potencjalnych klientów, ponieważ nie jest w stanie fizycznie wszystkich dobrze obsłużyć. Nadmiar klientów przyczynia się do wolniejszej obsługi, opóźnionej reakcji na ich zapotrzebowanie, czy w końcu, przekłada się na świadome zaniedbanie części potencjalnych odbiorców.

## Uzależnione od koniunktury

Cele sprzedażowe warto ustalać w kontekście sytuacji i koniunktury na rynku. Nadmierny optymizm zarządzających powoduje frustrację u handlowców realizujących cele. Nie ma co zaklinać rzeczywistości – nie spotkałem się z firmą, która by rok do roku obniżała cele sprzedażowe, jeśli już, to raczej zachowywała **status quo**. W jednej z firm spotkałem się natomiast z sytuacją, w której podniesienie celów sprzedażowych o 20% rok do roku spowodowało, że cały zespół, razem z kierownikiem, zwolnił się z pracy, ponieważ nikt nie czuł się zmotywowany do realizacji takiego celu. Nikt też nie wierzył, że można go będzie zrealizować.

## Wsparcie marketingowe

Większy wzrost celów sprzedażowych może być uzasadniony prowadzeniem aktywnych i skutecznych działań marketingowych.



Jeśli planujemy podjęcie takich akcji, jak reklama w telewizji, organizacja konferencji czy kampanie marketingowe w internecie, możemy, a wręcz musimy podnieść cele sprzedażowe. Robimy to po to, aby taka inwestycja mogła się zwrócić. W takich sytuacjach należy też pamiętać o tym, żeby zabezpieczyć odpowiednią liczbę personelu, która będzie w stanie obsłużyć wzrost sprzedaży.

## Sezonowość

Cele sprzedażowe warto rozkładać zgodnie z sezonowością. Jeśli wiemy, że w okresie wakacyjnym sprzedaż będzie mniejsza, na ten czas warto obniżyć cel miesięczny, a w innych, lepszych – podwyższyć. Chodzi o to, żeby realizujący cele handlowcy mieli poczucie, że jest on do osiągnięcia, a z drugiej strony, nie spoczywali na laurach, kiedy idzie bardzo dobrze. Sprzedaż w większości branż ma swój rytm i do niego trzeba dostroić cele sprzedażowe.

## Angażuj do wyznaczania celów

Cele sprzedażowe powinny być ustalane w drodze dialogu między menedżerem a sprzedawcą. Chodzi o to, aby wspólnie je wyznaczyć na poziomie satysfakcjonującym firmę, a z drugiej strony, aby zabezpieczyć wsparcie niezbędne handlowcowi do jego realizacji. Angażowanie w ustalenie celów sprawia, że nie są one odebrane jako narzucone, ale jako wspólnie ustalone, co zwiększa motywację pracowników. Wyznaczanie celów to również określenie działań, które do tego celu doprowadzą.

## Koncentracja na polu wpływu handlowca

W sprzedaży jest wiele czynników, na które handlowiec nie ma wpływu: działania konkurencji, ogólna prosperita na rynku, pogoda, od której może zależeć wielkość sprzedaży, sytuacja na giełdach czy zmieniająca się sytuacja prawna. Dlatego tak ważne jest to, aby koncentrować się na działaniach, na które handlowiec ma realny wpływ: liczba kontaktów z kluczowymi decydentami, jakość prowadzonych rozmów handlowych czy wybór klientów zgodnie ze strategią firmy i jej profilem. Dobry menedżer powinien nie tylko wymagać, ale i wesprzeć ludzi w terenie w realizacji celów. Może to robić przez szkolenia wewnętrzne, mentoring czy odbywanie wspólnych wizyt w terenie skoncentrowanych na wspieraniu w osiągnięciu celu.

## Nie tylko wielkość sprzedaży się liczy

Cele sprzedażowe powinny zawierać w sobie aspekty ilościowe i jakościowe. Cele ilościowe dotyczą np. tego, ile nowych klientów należy pozyskać, jaki obrót i jaką marżę na nich osiągnąć. Cele jakościowe powinny uwzględniać takie aspekty, jak: przestrzeganie standardów i procedur, praca z systemem CRM, konwersja leadów, utrzymanie klienta czy jego długoterminowa wartość dla firmy.

## Cele sprzedażowe powinny być ustalone zgodnie z regułą SMART

### Specyficzne – konkretne

Cele sprzedażowe powinny zawierać konkretne wskazówki: jaki obrót, jaką marżę generować, jaki segment klienta obsługiwać. Mogą też uwzględniać priorytetowe dla firmy produkty czy usługi. Handlowcy muszą wiedzieć, co jest dla firmy ważne, jakie produkty są w danym okresie kluczowe, ponieważ dają największą marżowość. Powinni też wiedzieć, co będzie ważne dla niej w przyszłości, np. wprowadzenie nowego produktu na rynek czy też dywersyfikacja oferty.

### Mierzalność i monitoring

Realizację celów powinno się na bieżąco monitorować i obserwować wyniki w *dashboardzie*, np. dostępnym w każdym dobrym CRM-ie lub Excelu. W nim też handlowcy mogą bezpośrednio raportować kluczowe działania, liczbę złożonych ofert i etapy ich realizacji. Ważne jest jednak, aby te czynności nie były pracochłonne dla handlowca: im mniej czasu poświęca on na pracę z raportami, tym mniej będzie sfrustrowany i skupi się na konstruktywnej pracy z klientem.

### Ambitne

Cele sprzedażowe powinny być ambitne i atrakcyjne dla handlowca: z jednej strony, stanowić dla niego wyzwanie, ale z drugiej strony warto, by miał poczucie, że jego wysiłek będzie nagrodzony. Zbyt niskie cele rozleniwiają, a zbyt ambitne osłabiają motywację już na starcie.

### Realistyczne

Nic tak nie demotywuje jak nierealistyczne cele, które stawia się zespołowi do realizacji. Zbyt wysokie powodują, że już na starcie opada zaangażowanie, a miejsce motywacji zajmuje złość i frustracja. Co więcej, nierealistyczne cele wpływają na nieetyczne sposoby działania, takie jak naciąganie klientów na niepotrzebne zamówienia czy wysyłanie towaru bez zamówienia (niby przez pomyłkę).

### Zakotwiczone w czasie

Cele muszą być określone w czasie. W firmach różnie się do tego tematu podchodzi: niektóre mierzą realizację celów w ujęciu rocznym, inne kwartalnym, a jeszcze inne – w miesięcznym. Niektóre firmy decydują się jednak na pomiar dzienny lub tygodniowy. W ten sposób utrzymując uwagę na celu każdego dnia. Nie w każdej specyfice pracy handlowej się to sprawdza, lecz tam – gdzie mamy dużo codziennych kontaktów sprzedażowych, powtarzalne wizyty handlowe, np. w sieci sprzedaży lub obsługując dużą liczbę punktów handlowych – ten model może się sprawdzić.

## Podsumowanie

Realizacja celów sprzedażowych to jeden z najbardziej istotnych dla każdej firmy aspektów jej funkcjonowania. Bardzo ważne jest, aby nie tylko wyznaczyć cele, ale odpowiednio wspierać pracowników w ich realizacji. Zarządzając przez cele, trzeba koniecznie pamiętać o regule SMART i włączaniu pracowników do dialogu, dzięki czemu cele nie staną się martwą listą życzeń, a systematycznie realizowanym planem i codziennym, motywującym punktem odniesienia w pracy. ■



# JAK FIRMY Z SEKTORA MŚP MOTYWUJĄ PRACOWNIKÓW?



Autor tekstu:  
Tomasz Gierwat

W Polsce wciąż bardzo popularne jest przeświadczenie, iż motywowanie pracowników to przede wszystkim domena korporacji i dużych przedsiębiorstw. Tymczasem, jak wynika z badania zrealizowanego przez Instytut Keralla Research na zlecenie VanityStyle, jednej z wiodących na polskim rynku firm oferujących pozapłacowe programy motywacyjne z obszaru sportu, rekreacji i kultury, niemal 70% mikro-, małych i średnich firm wykorzystuje narzędzia motywacyjne. Zebrane dane nie pozostawiają jednak złudzeń – motywacja w sektorze MŚP to przede wszystkim premie finansowe i prowizje.

Według danych zebranych na zlecenie VanityStyle pracownicy najczęściej motywowani są w najmniejszych firmach, które zatrudniają do 9 pracowników. Aż 78% przedstawicieli tego typu podmiotów zadeklarowało, że stosuje narzędzia motywujące. W małych i średnich firmach jest to odpowiednio 65,9 oraz 66%.

## Przed wszystkim pieniądze

Jak wynika z badania, najczęściej stosowanym motywatorem w firmach z sektora MŚP są dodatkowe premie i prowizje, które przyznawane są w 83% przedsiębiorstw deklarujących, iż podejmują jakiegokolwiek działania w zakresie motywowania pracowników. Daleko w tyle za nimi pozostają takie narzędzia, jak dodatkowa opieka medyczna (12,3%), paczki i bony okolicznościowe (11,7%), nieobowiązkowe kursy i szkolenia (10,8%), atrakcyjne wynagrodzenie zasadnicze (7,1%), samochód

służbowy (6,8%), karty sportowo-rekreacyjne (4,9%), wyjazdy i imprezy integracyjne (4,9%) czy bilety do kin i teatrów (3,4%). Marginalną rolę odgrywają zaś: zwrot kosztów kształcenia, dofinansowanie wczasów, zwrot kosztów dojazdów do pracy czy ubezpieczenie grupowe.

– Pracodawcy wciąż poszukują sposobów na efektywne angażowanie pracowników, a ci, którzy reprezentują MŚP, jako jeden z najatrakcyjniejszych motywatorów wciąż wskazują pieniądze. Od lat jednak wiadomo, co potwierdza wiele badań przeprowadzonych na przestrzeni ostatnich dekad, że korzyści finansowe motywują tylko niektórych pracowników, często wykonujących proste, wręcz mechaniczne zadania, a na dodatek nie jest to motywacja długotrwała – tłumaczy Joanna Skoczeń, prezes zarządu VanityStyle. – Odpowiedzią na problem skutecznego motywowania pracowników jest



stworzenie takich warunków zatrudnienia – rozumianych m.in. jako poczucie sensu wykonywanej pracy i zachęcanie do osiągania celów, atmosfery dobrych relacji między pracownikami, dbanie o umiejętność radzenia sobie ze stresem, dbanie o zdrowie i dobrostan zespołu oraz zadowolenie z elementów wynagrodzenia dających poczucie bezpieczeństwa – w których pracownik odnajdzie satysfakcję w wykonywanej przez siebie pracy. Najważniejszym z tych elementów jest właśnie to poczucie sensu i zadowolenia z pracy samej w sobie – nie dla pieniędzy, ale dla realizowania własnego „ja” – dodaje.

## Motywacja pozapłacowa popularniejsza w średnich firmach

O ile, jak wynika z badania, niezaprzeczalnie najpopularniejszym narzędziem motywacyjnym w sektorze MŚP są premie i prowizje finansowe, o tyle bardziej szczegółowa analiza uwzględniająca podział firm ze względu na ich wielkość oraz branże ujawnia ciekawe różnice w kontekście stosowanych motywatorów. Poza pieniędzmi, reprezentanci małych przedsiębiorstw (10-49 pracowników) decydują się przede wszystkim na bony okolicznościowe oraz nieobowiązkowe kursy doształcające, co deklaruje odpowiednio 15,2% oraz 16,6% ich przedstawicieli. Świadczenia te są szczególnie popularne w firmach produkcyjnych i handlowych. Samochód służbowy i karty sportowo-rekreacyjne z kolei istotnie częściej wybierane są w największych podmiotach, zatrudniających od 50 do 249 pracowników – odpowiednio 10,6 oraz 13,6% wskazań. Świadczenia motywacyjne w postaci dodatkowej opieki medycznej częściej oferują natomiast firmy handlowe oraz średnie przedsiębiorstwa.

– Wciąż rozwijający się rynek świadczeń pozapłacowych, które są znacznie tańsze niż podnoszenie pensji, umożliwi pracodawcom świadome dbanie o dobrostan członków zespołu, co wprost przekłada się na wzrost zaangażowania pracowników. Niskie zaangażowanie pracowników lub jego całkowity brak, wyrażany m.in. przez brak satysfakcji czy wręcz niezadowolenie ze świadczenia pracy dla danego pracodawcy, prowadzi do negatywnych konsekwencji biznesowych dla firmy. Pogorszenie marki pracodawcy, zła reputacja na rynku pracy, rotacja wśród pracowników czy trudność w pozyskaniu talentów to tylko niektóre konsekwencje tego zjawiska – wyjaśnia Joanna Skoczeń.

Jak twierdzi ekspertka, świadczenia pozapłacowe wspomagające osiągnięcie poczucia satysfakcji i sensu z wykonywanej pracy, które w sposób przemyślany i świadomy są stosowane przez pracodawców, stają się skutecznym narzędziem do motywacji pracowników mającym wpływ na wzrost ich zaangażowania.

– Jeszcze dziesięć lat temu benefity były rzadkością i odgrywały przede wszystkim rolę bonusu. Z naszych obserwacji wynika, że pracodawcy coraz częściej opracowują całe systemy motywowania i budowania zaangażowania zespołów oparte na świadczeniach pozapłacowych. Robią to po to, aby przyciągnąć talenty oraz zatrzymać najlepszych specjalistów.

Maksymalizują w ten sposób korzyści z podjęcia pracy właśnie u nich, wzmacniając jednocześnie wizerunek firmy na rynku pracy. A te działania przekładają się na wyniki biznesowe organizacji, czyli mówiąc krótko: na wzrost zysku – mówi Joanna Skoczeń.

## Motywią, bo widzą korzyści

Badanie zrealizowane na zlecenie VanityStyle w czwartym kwartale 2018 r., przeprowadzone wśród osób odpowiedzialnych lub współodpowiedzialnych za zarządzanie firmami, miało na celu znalezienie odpowiedzi na dwa kluczowe pytania: czy mikro-, małe i średnie firmy stosują narzędzia motywacyjne oraz czy dostrzegają korzyści wynikające z motywowania kadr. Jak wynika ze zgromadzonych danych, im większa firma, tym większa świadomość przewag wynikających z motywowania pracowników. Aż 9 na 10 przedstawicieli średnich przedsiębiorstw, zatrudniających od 50 do 249 osób, dostrzega korzyści wynikające ze stosowania narzędzi motywacyjnych. W przypadku małych firm odsetek ten wynosi blisko 80%, a w mikroprzedsiębiorstwach nieco ponad 71%. Według Joanny Skoczeń ta swoista gradacja świadomości ma swoje uzasadnienie w długiej drodze, jaką przeszli polscy pracodawcy, zanim dostrzegli potrzebę motywowania pracowników. Podobnie jak w przypadku wielu innych zjawisk zachodzących w organizacjach, kwestie związane z motywowaniem były na początku domeną przede wszystkim dużych korporacji, które czerpały wzorce z krajów macierzystych. To właśnie one, a także duże firmy przetańczyły szlak, którym podążają obecnie mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa.

– Należy jednak pamiętać, że sektor MŚP jest bardzo zróżnicowany – dodaje ekspertka. O ile w strukturach średnich przedsiębiorstw często spotykani są specjaliści z obszaru HR, mający świadomość tego, jak ważne dla organizacji jest umiejętne i efektywne motywowanie kadr, o tyle na przykład w mikroprzedsiębiorstwach kwestia ta spoczywa zazwyczaj w rękach właścicieli, którzy często nie mają czasu na zagospodarowanie tego obszaru lub wciąż jeszcze nie zawsze przykładają do motywacji należyłą wagę.

## Zadowolenie, efektywność i lojalność pracowników

Kolejnym wnioskiem płynącym z badania jest fakt, iż przedstawiciele sektora MŚP nie akcentują jednej wyróżniającej się przewagi przedsiębiorstw, które stosują narzędzia motywacyjne. Dla niemal 28% respondentów najważniejszą korzyścią wynikającą z motywowania pracowników jest ich większe zadowolenie, 26,9% wskazuje na większą efektywność, a 26,6% – na większą lojalność. Przedstawiciele mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw zauważają także, że stosowanie narzędzi motywacyjnych ułatwia pozyskanie nowych pracowników (23,4% wskazań) oraz przekłada się na kwestie *employer brandingowe* (20,1% wskazań). Co istotne, ponad 1/5 przedstawicieli firm z sektora MŚP nie potrafi wskazać konkretnych korzyści wynikających z motywowania kadr. ■



# PO PIERWSZE: ZYSK



Autor tekstu:  
**Mike Michalowicz**

Współzałożyciel Profit First Organization, stowarzyszenia zrzeszającego księgowych i trenerów, którzy nauczają metody Profit First. Swoją wiedzą o biznesie i przedsiębiorczości dzielił się z innymi na takich imprezach, jak TEDx, creativeLIVE czy INCMty. Jest autorem książek *The Pumpkin Plan*, *Start-up bez pieniędzy* oraz *Surge*. Publikował też swoje felietony na łamach „The Wall Street Journal”, „Entrepreneur”, „Open Forum” i „Harvard Business Review”.

Większość małych i średnich firm na zewnątrz prezentuje się całkiem nieźle, ale tak naprawdę ledwo utrzymują się na powierzchni. Mike Michalowicz, autor książki *Po pierwsze: ZYSK*, dokładnie pokazuje, dlaczego tradycyjna reguła znana z rachunkowości, czyli „przychody – koszty = zysk”, jest sprzeczna z naturą ludzkich zachowań i wpędza firmy w spiralę zwiększania sprzedaży i jednoczesnego zmniejszania rentowności. Ta książka pozwala odnaleźć dyscyplinę i pokazuje, jak postępować, by na zawsze odmienić kondycję finansową organizacji.

## Twoją firmę zabija tradycyjna rachunkowość

Od zarania dziejów – albo tylko nieco krócej – firmy monitorują swoje wpływy i wydatki tą samą metodą: **przychody – wydatki = zysk**. Jeżeli prezentujesz typowe podejście, to zaczynasz od przychodów, a następnie odejmujesz od nich koszt bezpośrednio powiązany z wytworzeniem i dostarczeniem Twoich produktów lub usług. Następnie odejmujesz wszystkie inne koszty związane z prowadzeniem działalności, czyli czynsz, media, wynagrodzenia pracowników, materiały biurowe, wydatki administracyjne, prowizje handlowców, lunche z klientami, szyldy, polisy ubezpieczeniowe i tak dalej, i tak dalej. Potem musisz zapłacić podatki. Dopiero na końcu jako właściciel wypłacasz pieniądze sobie. Spójrzmy prawdzie w oczy: przedsiębiorcy rzadko pobierają ze swoich firm coś na kształt normalnej pensji, raczej nie mogą też powiedzieć fiskusowi, że w tym roku odpuszczają odprowadzenie podatku,

żeby mogli zapłacić sobie. Potem, na samym końcu, okazuje się, jaki zysk wygenerowała firma. Większość przedsiębiorców do tego „samego końca” nigdy nie dociera.

Z logicznego punktu widzenia reguły GAAP (*generally accepted accounting principles*; powszechnie akceptowane zasady rachunkowości) niewątpliwie mają sens. Wynika z nich, że powinniśmy, jak najwięcej sprzedawać, jak najmniej wydawać, a resztę zatrzymać dla siebie. Problem polega na tym, że GAAP to reguły absolutnie logiczne, co jednak nie oznacza, że mają one „sens z punktu widzenia człowieka”. Reguły GAAP wymuszają na nas zmianę naturalnych zachowań i wpajają nam przekonanie, że więcej znaczy lepiej. No więc, usiłujemy więcej sprzedawać. Staramy się, jak możemy, aby dojść do sukcesu poprzez sprzedaż. Robimy, co w naszej mocy, aby zwiększać przychody, żeby cokolwiek – choć odrobina – zostało nam w formie zysku. Powszechnie zakłada się bowiem, że jeśli firma nie jest rentowna, to znaczy, że nie rośnie dostatecznie





szybko. A teraz dobra wiadomość dla wszystkich. Wszystko jest z Wami w porządku. Nie musicie się zmieniać. To stary system dążenia do rentowności jest błędny. To on wymaga zmiany.

## Najpierw wzrost (a zysk później)

Stary system dążenia do rentowności prowadzi do powstania firmowych potworów. Potworów żywiących się gotówką. Sytuacja cały czas się pogarsza, ale my dalej trzymamy się tej formuły. Rozwiązanie tego problemu jest genialnie proste: najpierw zrealizuj zysk. Dokładnie tak, nie ma w tym żadnej filozofii. Przy czym zysk nie jest jednorazowym zdarzeniem. Zysk nie jest czymś, co się pojawia na koniec roku rozliczeniowego, z końcem pięcioletniego planu albo po prostu kiedyś. Zysk należy osiągać teraz i zawsze. Zysk musi być nieodłącznym elementem prowadzonej działalności. Codziennie, przy każdej transakcji, zawsze. Zysk nie ma charakteru incydentalnego. Zysk to raczej nawyk.

Ludziom trudno jest pogodzić się z myślą, że mogą od razu zacząć realizować zysk, bo mają wrażenie, że to jakaś dziwna księgowo sztuczka. To nieprawda (tak naprawdę na sztuczki i manipulacjach opiera się normalna rachunkowość). Zaczynając od pobrania zysku, zmieniasz sposób prowadzenia swojej firmy.

## Nowy wzór rachunkowości

Wiesz już, jak funkcjonujesz od strony psychologicznej. Czas zbudować cały system wokół tego, jak się normalnie zachowujesz. Zaczniemy od prostego wzoru, stanowiącego fundament metody Po pierwsze: ZYSK: **przychody – zysk = wydatki**.

System Po pierwsze: ZYSK sprzyja szybszemu wzrostowi, ponieważ zmusza cię do odwrócenia myślenia o zysku. Gdy na samym początku zrealizujesz zysk, będziesz się musiał zastanowić, czy stać cię na bieżące wydatki. Dowiesz się, czy prowadzisz działalność w optymalny sposób. Dowiesz się, czy osiągasz właściwe marże. Jeżeli stwierdzisz, że po pobraniu zysku nie jesteś w stanie opłacić wszystkich rachunków, będziesz musiał przeanalizować wszystkie powyższe kwestie i znaleźć rozwiązania. Pobieranie zysku w pierwszej kolejności pozwoli Ci określić, które z wielu podejmowanych przez Ciebie działań znajdują przełożenie na wpływy, a które nie. Dalej jest już z górki. Będziesz częściej robił to, co przekłada się na zysk, zmodyfikujesz zaś to, co zysku nie przynosi (albo zupełnie te działania wyeliminujesz). Skupisz się na tym, co pozwala ci generować zysk, i będziesz stawał się w tym coraz lepszy. To wszystko przekłada się na szybki i zdrowy wzrost.

Po pierwsze: ZYSK to system zarządzania gotówką. Nie będziemy się bawić w żadne metody materiałowe ani inne sztuczki księgowo. Zasada jest prosta: gotówka albo wpłynęła, albo nie. Wydałeś ją albo nie. To wszystko. Jeżeli się zastanawiasz, jak mój system radzi sobie z amortyzacją czy należnościami, to znaczy, że nadal tkwisz w dotychczasowym paradygmacie rachunkowym. Nas będą interesować wyłącznie faktyczne transakcje gotówkowe. Twarda waluta. Koniec i kropka.



## Wdrażanie systemu Po pierwsze: ZYSK, instrukcja skrócona

### ZADANIA JEDNORAZOWE

- Założ pięć rachunków podstawowych**, niech będą to rachunki rozliczeniowe w Twoim dotychczasowym banku. Nazwiemy go Bankiem 1. Założ rachunek dochodu, zysku, wynagrodzenia właściciela, podatkowy i wydatków operacyjnych.
- Założ dwa rachunki oszczędnościowe** w innym banku, nazwiemy go Bankiem 2. Chodzi o to, żebyś nie odczuwał pokusy „pożyczania” środków z tych dwóch kont. Założ bezpieczny rachunek zysku i bezpieczny rachunek podatkowy.
- Określ DOA** (docelowe odsetki alokacyjne) dla Twojej firmy na podstawie Natychmiastowej Oceny (arkusz znajdziesz w Dodatku 2 w książce *Po pierwsze: ZYSK* (Warszawa 2018, wyd. MT Biznes) lub na stronie [Mike.Michalowicz.com/Resources](http://Mike.Michalowicz.com/Resources)). Zaczynaj jednak od wdrożenia BOA (bieżących odsetek alokacyjnych), z którymi Twoja firma jest w stanie się uporać do końca bieżącego kwartału.



## CODZIENNIE

1. **Wszystkie wpływy** ze sprzedaży i innych źródeł skieruj na rachunek dochodu.
2. Jeżeli prowadzisz rachunki opisane w rozdziale z technikami dla zaawansowanych, rozdziel wpływy na odpowiednie konta.
3. **Poświęć minutę dziennie** na sprawdzenie sald rachunków w Banku 1 pod kątem najważniejszych trendów w przepływach środków pieniężnych. Tyle czasu wystarczy, aby się zorientować, jak się akurat sprawy mają.

## KAŻDEGO 10. I 25. DNIA MIESIĄCA

1. **Przelej wszystkie pieniądze** z rachunku dochodu na pozostałe rachunki w Banku 1 zgodnie z BOA.
2. **Wszystkie środki** z rachunku zysku w Banku 1 przelej na bezpieczny rachunek zysku w Banku 2. Wszystkie środki z rachunku podatkowego w Banku 1 przelej na bezpieczny rachunek podatkowy w Banku 2. Saldo rachunków zysku i podatkowego w Banku 1 powinno wynosić zero.
3. Jeżeli masz również rachunki przewidziane w technikach dla zaawansowanych, przelej pieniądze na wynagrodzenia pracowników i inne stałe kwoty z rachunku wydatków operacyjnych na inne właściwe rachunki.
4. **Wypłać wynagrodzenia** dla właścicieli z rachunku wynagrodzenia właściciela. Ewentualną nadwyżkę środków pozostaw na tym rachunku.
5. **Opłać rachunki** z rachunku wydatków operacyjnych.

## CO KWARTAŁ

1. **Wypłać sobie 50 procent środków** zgromadzonych na bezpiecznym rachunku zysku. Pamiętaj, że to są pieniądze dla właściciela firmy i nie należy ich przeznaczać na „reinvestycje”.
2. **Opłać podatki** z bezpiecznego rachunku podatkowego.
3. **Spotkaj się ze swoim księgowym** albo doradcą PFP i skoryguj BOA zysku, podatkowy, wynagrodzenia właściciela oraz wydatków operacyjnych w celu uzyskania jak najlepszej kondycji finansowej.

## CO ROKU

1. **Przeanalizuj** swoje finanse w towarzystwie doradcy PFP, księgowego lub innego eksperta od finansów.
2. **Dokonaj końcoworocznych** wpłat na rachunek skarbca, na rachunki emerytalne albo odpowiednich nakładów kapitałowych, uzgodnionych z doradcą finansowym.

## Błąd – pominięcie rachunków bankowych

O metodzie Po pierwsze: ZYSK opowiadałam na mniej więcej 30 dużych konferencjach rocznie, ale przedstawiam ją również na wielu mniejszych spotkaniach, w ramach webinarium i wykładów. Gdy przychodzi czas na zadawanie pytań przez słuchaczy, niemal zawsze wśród nich pojawia się to pytanie: „Czy nie mogę zrobić tego po prostu w arkuszu kalkulacyjnym albo w ramach mojego systemu księgowego? Dlaczego muszę to robić na poziomie banku?”. Na to pytanie odpowiadam zwykle innym pytaniem: „I jak to się dotychczas sprawdzało? Czy codziennie kontrolujesz przepływy pieniężne w arkuszu kalkulacyjnym? Codziennie sprawdzasz bieżące dane w serwisie księgowym i wykonujesz analizę wskaźników? Ach nie? No właśnie!”. Wdrożenie metody Po pierwsze: ZYSK w ramach systemu księgowego byłoby tylko niewielką modyfikacją tego, co już rzekomo robisz i z czego nic Ci nie wychodzi. Bez względu na to, co mówią arkusze kalkulacyjne i miesięczne sprawozdania, bieżące saldo w banku zawsze mocniej wpływa na Twoje decyzje. System Po pierwsze: ZYSK musisz oprzeć na odrębnych rachunkach bankowych, ponieważ to jedyny sposób na wkomponowanie tego systemu w Twój normalny schemat zachowań. Korzystając z odrębnych rachunków bankowych, z pewnością niczego nie przegapisz i nie zapomnisz dzielić napływających środków, bo przecież do banku logujesz się codziennie.

## Jak to wszystko utrzymać w ryzach

Szybkim sposobem na pozytywne i trwałe zmiany jest stosowanie prostych systemów, które korzystają z naszych dobrych nawyków i chronią nas przed tymi złymi. Metoda Po pierwsze: ZYSK właśnie do tego się sprowadza – to prosty system, który jest niejako nakładką na to, kim jesteśmy. Musisz tylko trzymać się jego założeń. Nie musisz kończyć studiów MBA, nie musisz iść na kurs rachunkowości, nie musisz pasjami czytać artykułów z „The Wall Street Journal”. Nie musisz nawet umieć czytać własnego rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych ani bilansu. Nie musisz się zmieniać, aby ta metoda zadziałała. Ona działa sama z siebie. ■

Artykuł na bazie książki *Po pierwsze: ZYSK. Zmień swoją organizację w efektywną maszynę do zarabiania pieniędzy*, Mike Michalowicz, Warszawa 2018, wyd. MT Biznes.



# STRATEGIE AKTYWNEJ SPRZEDAŻY W FIRMIE MŚP



Autor tekstu:  
**Maciej Sasin**

Konsultant rozwoju organizacji. Założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji specjalizującej się w rozwoju organizacji. Autor książek *Budowanie zaangażowania*, *Efektywny system pracy* oraz *Skuteczna sprzedaż*. Pomaga firmom budować zaangażowanie pracowników.

**Sprzedaż jest krwiobiegiem każdej firmy. MŚP muszą dbać o nią szczególnie, ponieważ zaniedbania w zakresie planowania, monitorowania i nastawienia na realizację celów mogą się przyczynić do kłopotów w każdej dziedzinie jej funkcjonowania, a przede wszystkim, uniemożliwić jej rozwój. Brak rozwoju we współczesnym świecie biznesu nie oznacza stagnacji, ale cofanie się i narażenie organizacji nawet na jej upadek.**

W ostatnim czasie napisałem książkę *Skuteczna sprzedaż. Model, który zwiększy Twoje zyski*. Każdy rozdział książki oparty jest na jednym z obszarów ważnych przy projektowaniu skutecznej sprzedaży, zawartych w akronimie **Pro Sell Tools**. Co kryje się pod akronimem *Pro Sell Tools*?

- **Pain and pleasure**, czyli jak zaspokajać potrzeby: co boli klienta, a co może przynieść mu przyjemność.
- **Rise**, czyli jak planować zwiększanie sprzedaży.
- **Open network**, czyli jak pozyskiwać wartościowe kontakty sprzedażowe.
- **Stay in touch**, czyli jak podtrzymywać relację z klientem.
- **Eliminate fear**, czyli jak ograniczać niepewność w tej relacji.
- **Loyalty building**, czyli w jaki sposób zwiększać lojalność klienta.
- **Lack of risk**, czyli jak ograniczyć strach przed podejmowaniem ryzyka przy zakupie.
- **Timing**, czyli jak zadbać o wycucie czasu.
- **Organised in system**, czyli jak zorganizować sprzedaż w spójny system.
- **Open minded**, czyli jak pobudzać potrzeby rynku.
- **Long time distance**, czyli jak działać z myślą o budowaniu relacji długofalowych.
- **Service**, czyli jak zadbać o serwis, aby klienci wracali.

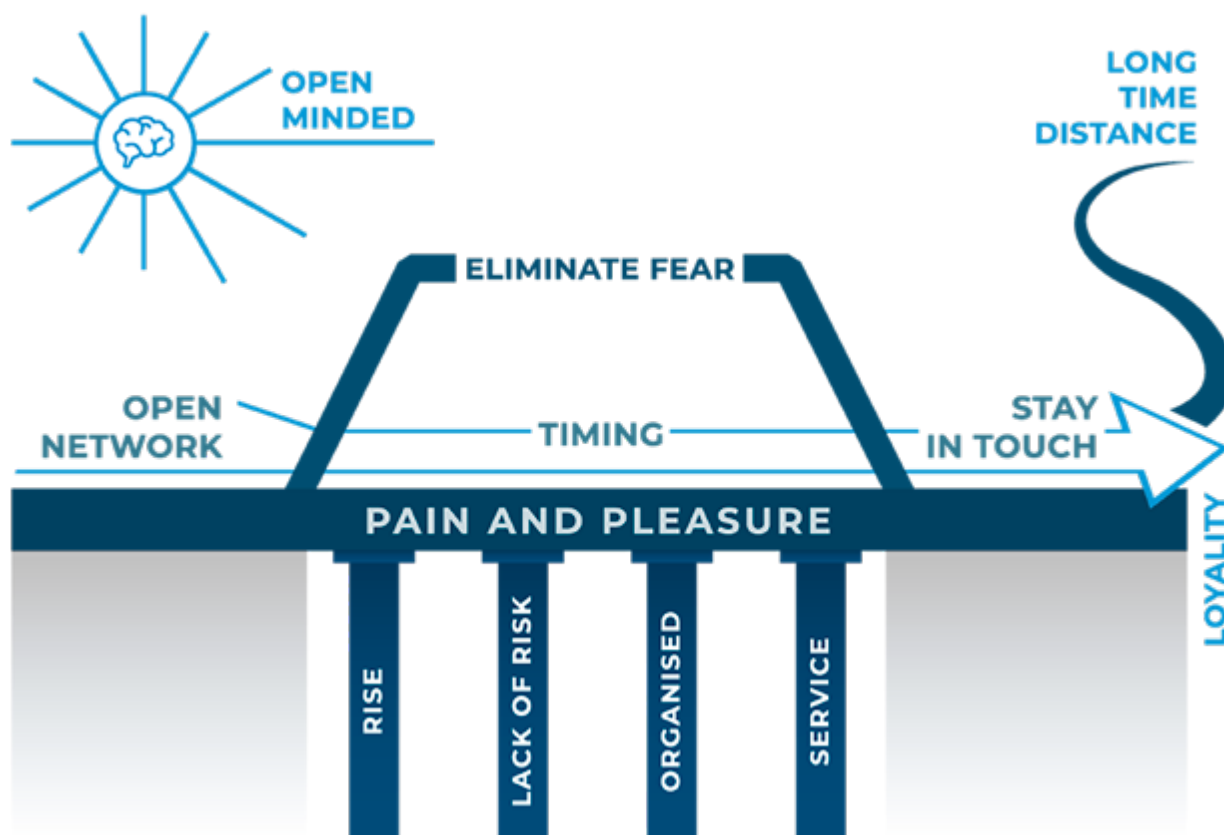
Wszystkie te obszary składają się na metaforyczny most, który budujemy między firmą a klientami. W artykule podzielę się doświadczeniami ze współpracy z firmami z sektora MŚP, w kontekście efektywniejszego zarządzania sprzedażą.

## Czy rozumiesz swojego klienta?

Pierwszym kluczowym pytaniem, które należy sobie zadać, to kwestia rozumienia potrzeb, oczekiwań i zadań, przed którymi stoi klient (**Pain & pleasure**). Dobre zrozumienie rynku, na którym się oferuje usługi, pozwala dotrzeć ze swoją wartością do klienta. Wiele firm, niestety, przesympia te ważne momenty w zmieniającym się świecie biznesu, pozostawiając poziom świadczonych usług bez zmian. Powolny odpływ klientów powoduje spadek obrotów i zysków przedsiębiorstwa. Częstym powodem takiego stanu rzeczy jest trzymanie się utartych wzorców działania, zapominając o zmianach społecznych, kulturowych i technologicznych. Odnalezienie się w świecie internetu nawet dla największych jest trudne, a co dopiero dla małych firm rodzinnych. To, co było przewagą na początkowym etapie istnienia firmy, nagle staje się jej obciążeniem.

## Dbłość o zwiększanie sprzedaży

Aby firma mogła się rozwijać, potrzebuje gotówki, a ta najlepiej jeśli pochodzi ze zwiększającej się sprzedaży (**Rise**). Prowadząc biznes, należy poszukiwać szans na zwiększanie obrotów, przy jednocześnie dobrej marży. Zwiększanie sprzedaży może odbywać się na wiele sposobów: przez dodatkowe kanały dotarcia do klientów, oferowanie nowych produktów, kreowanie sprzedaży dodatkowej itp. Najważniejsze jest jednak aktywizowanie sprzedaży do aktualnie posiadanych klientów oraz nieustanne poszukiwanie nowych klientów i rynków zbytu. Przyzwyczajenie do małego wzrostu sprzedaży lub stagnacji



to jeden z najczęstszych błędów w zarządzaniu sprzedażą w firmach MŚP. Poszukiwanie nowych szans sprzedażowych jest niezwykle ważne w każdym biznesie.

### Nieustanne dbanie o dopływ nowych klientów

Jednym z kardynalnych błędów w zarządzaniu sprzedażą jest opieranie biznesu na kilku kluczowych klientach. W obszarze budowania bazy klientów (**Open network**) istotne jest, aby pozyskiwać idealnych dla firmy klientów, to znaczy takich, którzy najlepiej skorzystają na jej usługach i mogą stać się jej lojalnymi klientami. W tym zakresie w firmach MŚP brakować może analizy sprzedaży i odpowiedniej liczby prób dotarcia do idealnych klientów. Co więcej, z czasem, kiedy zaczynamy się przyzwyczajać do posiadanych klientów, sztuka zdobywania nowych pozostaje zapomniana, do czego nie powinno się nigdy dopuścić. Pozyskiwanie nowych klientów, którzy generują odpowiedni obrót i marżę, a przy tym systematycznie płacą faktury, to obowiązkowe zadanie firmy na każdym etapie jej funkcjonowania. Zdobywanie nowych kontrahentów powinno iść w parze z ograniczaniem aktywności z klientami, którzy nie są perspektywiczni, a obciążają firmę operacyjnie, kosztowo i czasowo.

### Podtrzymywanie kontaktu z klientami

Przyzwyczajenie do aktualnie posiadanych klientów powoduje, że możemy zapomnieć o odpowiednio częstym kontakcie,

w formie i częstotliwości odpowiedniej do grupy, do której należy klient. Tymczasem, w relacji z klientem pojawia się rutyna, brak elementu zaskoczenia, a przy tym zwiększa się szansa na odpływ klienta do konkurencji. Nie każdy klient potrzebuje tak samo intensywnej uwagi, ale kluczowi powinni być obsługiwani w odpowiedni sposób, aby nie stracić ich z oczu (**Stay in touch**). Im częściej pojawiajemy się w polu widzenia klienta, tym częściej będziemy o sobie przypominać. Formę i częstotliwość podtrzymywania kontaktu z grupami klientów trzeba z góry określić, pamiętając o tym, aby nie być zbyt nachalnym w relacji i dać od siebie chwilę wytchnienia.

### Budowanie zaufania w pierwszym kontakcie z klientem

Z czasem, kiedy stali klienci odwiedzają firmę w punkcie sprzedaży, siedzibie czy na stronie www zapomina się o dbałości o szczegóły, takie jak materiały marketingowe, oznakowanie dojazdu, wygląd sklepu, profesjonalna i aktualna strona internetowa. Wszystko to jest ważne w obszarze budowania zaufania do firmy w pierwszym kontakcie (**Eliminate fear**). O ile obecni klienci przemykają oko na te niedociągnięcia, to nowi nie mają już tyle wyrozumiałości. Podobnie jest w kontekście obsługi klienta, serwisu czy atrakcyjności oferty. Jedną z oznak stagnacji są nieodremontowane, nieużyteczne, niedostosowane do współczesnych wymogów miejsca styku klienta z firmą. Jeśli dodamy do tego nieprzeszkoloną i niemiłą obsługę klienta, kłopoty związane z odpływem klientów gotowe.



## Zwiększanie poczucia bezpieczeństwa w trakcie podejmowania decyzji zakupowej

Nawet jeśli uda się dotrzeć wspólnie z klientem do momentu podejmowania decyzji o zakupie, a nie zbuduje się poczucia pewności, może on zrezygnować. To jest bardzo kosztowne, ponieważ cała wcześniej włożona energia poszła na marne. Kupujący mogą zrezygnować z wielu różnych powodów, takich jak brak przekonania do wiedzy obsługi klienta, marka niebudząca zaufania czy brak zaangażowania. Usuwanie przeszkód na tym etapie jest bardzo ważnym elementem doprowadzania sprzedaży do końca.

## Budowanie lojalności klienta nie jest traktowane priorytetowo

Jeśli zdrowa lojalność klienta (*Loyalty*), czyli oparta na realnej satysfakcji kontrahentów z obsługi i profesjonalizmie firmy, nie stanie się standardem pracy, to zły znak dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości. Jeśli lojalność budowana jest przez promocje, rabaty i „uzależnianie od firmy”, nie rzutuje to dobrze na przyszłość firmy. Taka lojalność jest mało przekonująca i chwiejna, przez co trudno będzie powstrzymać klienta przed odejściem do konkurencji. Aby budować grono wiernych odbiorców, należy badać ich satysfakcję, zbierać opinie i traktować je jako pretekst do systematycznego doskonalenia organizacji. Wielu nie wykonuje takich działań, wierząc, że to, co się robi, jest odpowiednie i już. To jednak droga, która przypomina równię pochyłą, której koniec nie będzie optymistyczny.

## Wycucie czasu w kontakcie z klientem

W sprzedaży wycucie czasu (*Timing*) liczy się bardzo i pomaga budować przewagę. Przegapienie najlepszego momentu do kontaktu z klientem, brak wiedzy o jego sposobie podejmowania decyzji zakupowej prowadzi do zmniejszenia szans na sprzedaż. W praktyce często oznacza to brak zrozumienia dla sytuacji klienta, przegapienie dobrego momentu na kontakt. Głębszym powodem tego symptomu jest bierne oczekiwanie na działanie klienta, a nie aktywne wychodzenie z inicjatywą. Spotkałem na swojej drodze zawodowej wiele firm, które w taki sposób funkcjonowały, nie rozumiejąc roli aktywnego, planowanego kontaktu z klientem, w celu jego zatrzymania i pozyskania do dłuższej współpracy.

## Brak systemów monitorowania sprzedaży

O obszar wycucia czasu możemy naprawdę dobrze zadbać, jeśli jako firma jesteśmy dobrze zorganizowani w systemie pracy (*Organized in system*). Potrzebna jest dobra analityka sprzedaży, monitorowanie kontaktów sprzedażowych i planowanie sprzedaży. Do tego niezbędny jest system CRM (*customer relationship management*), pozwalający na zarządzanie relacjami z klientem aktualnym i tym, którego aktualnie staramy się pozyskać. Dzięki dobrej pracy w CRM możemy szybciej reagować na potrzeby

klientów, zadbać o odpowiedni *timing*, pamiętać o specyficznych potrzebach klienta. Brak CRM powoduje, że działamy jak we mgle, nie mając świadomej kontroli nad działaniami. W wielu firmach, mimo szczerych chęci, popełnia się błędy we wdrażaniu CRM, polegające głównie na nieumiejętnym przekonaniu pracowników do systemu, nie angażując ich do udziału w jego projektowaniu. Wdrażając takie oprogramowanie, musimy przekonać wszystkich do jego zastosowania. Ważnym obszarem myślenia systemowego o sprzedaży jest usprawnianie komunikacji wewnętrznej między wszystkimi działami w firmie. Jeśli nie będziemy mieli tego na uwadze, będą mnożyć się konflikty wewnętrzne, które będą doprowadzały do strat, tak obrotów, jak i zwiększających się kosztów operacyjnych. To wszystko dzieje się często w niewidoczny dla obserwatora sposób.

## Pobudzanie klientów do działania

Klienci potrzebują pobudzenia do podejmowania decyzji zakupowych, dlatego trzeba dbać o to, aby unowocześniając swoje portfolio produktów i usług (*Openminded*), edukować klientów w zakresie wprowadzanych rozwiązań, umiejętnie pokazując im korzyści z zastosowania produktów. Klienci bardzo często nie są świadomi swoich potrzeb lub po prostu, nie zdają sobie sprawy, jakie możliwości pojawiły się na rynku. Ten obszar jest bezpośrednio powiązany z *Pain & Pleasure i Rise*, ponieważ przez otwieranie klienta na nowe możliwości, pobudzamy jego potrzeby i zwiększamy sprzedaż. Jeśli jednak w tym zakresie mamy stagnację, czyli bazujemy na rozwiązaniach z przeszłości, które dobrze się sprawdzały, a nie kreujemy nowych możliwości i szans sprzedażowych, nasza firma może być zagrożona.

## Dobry serwis i obsługa posprzedażowa

W sprzedaży dóbr i usług musimy liczyć się z reklamacjami, zwrotami, sytuacjami problemowymi. Z mojego doświadczenia wynika, że firmy zaniedbują ten obszar, traktując go jako zło konieczne. Tymczasem serwis (*Service*) jest źródłem lojalności klienta i sam w sobie również może generować całkiem niezłą sprzedaż. Tak czy inaczej nieuwzględnianie działań wspierających jego funkcjonowanie może przyczynić się do erozji marki i odpływu klientów.

## Długofalowe myślenie o sprzedaży (Long time distance)

Podsumowując, wszystkie obszary *Pro Sell Tools* składają się na model, dzięki któremu możemy zadbać o dobre zyski w sprzedaży. Każdy jest na swój sposób ważny i składa się na finalny efekt, którym jest stabilny dopływ gotówki i systematyczny wzrost sprzedaży. W firmie MŚP rolę menedżera sprzedaży musimy powierzać osobie, co do której jesteśmy pewni, że posiada odpowiednie kompetencje do zarządzania i rozwoju sprzedaży. Błędy w tym zakresie mogą doprowadzić do strategicznie ważnych błędów, a te mogą przyczynić się do kryzysu. Lepiej zapobiegać niż leczyć. ■



# STRATEGIA – DLACZEGO JEST NIEZBĘDNA DO SUKCESU NAWET W MAŁEJ FIRMIE?

## CZĘŚĆ 2.



Autor tekstu:  
Tadeusz Woronowicz

Ekspert w definiowaniu strategii sprzedaży i budowaniu skutecznych zespołów sprzedażowych w sektorze B2B. Sprawia, że handlowcy realizują plany sprzedażowe, robiąc Właściwe rzeczy, we Właściwy sposób i we Właściwym czasie (metodyka 3xW).  
tadeusz.woronowicz@higea.pl

**Z poprzedniego mojego artykułu („MŚP Biznes” 4/2018) dowiedziałeś się, jak przygotować firmę do sprzedażowego sukcesu w 2019 r. Z tego dowiesz się, jak opracować strategię, która zapewni Twojej firmie długofalowy sukces. Dowiesz się także, dlaczego opis strategii powinien być prosty i zwięzły – najlepiej, aby mieścił się na kartce A3.**

*„Jeżeli nie potrafisz czegoś prosto wyjaśnić – to znaczy, że niewystarczająco to rozumiesz”. A. Einstein*

Wspólną cechą firm MŚP jest nieuporządkowana struktura i brak metodycznego działania. Tylko znikoma część przedsiębiorców ma świadomość tego, że aby rosnąć i odnieść sukces na wysoce konkurencyjnym rynku, potrzebują strategii dla swojej firmy i to nie w głowie, a na papierze. Pozostali przedsiębiorcy albo koncentrują się na bieżącym zarządzaniu firmą, albo wręcz negują potrzebę posiadania strategii ze względu na szybko zmieniające się otoczenie biznesowe. Praktyka pokazuje jednak, że ich firmy osiągają zdecydowanie słabsze wyniki. Dzieje się tak, ponieważ szczególnie w szybko zmieniającym się i niepewnym otoczeniu nie można działać na oslep lub z opóźnieniem.

Pisząc strategię, nie mam na myśli długiego i skomplikowanego dokumentu. Wręcz przeciwnie, opis skutecznej i wygrywającej strategii powinien zmieścić się na kartce A3 oraz w prosty sposób pokazywać pracownikom, jak ich praca przyczynia

się do osiągnięcia opisanych celów. I najważniejsze, powinna budować ich zaangażowanie, pokazując im, jak ważną funkcję pełnią w jej realizacji. Dzięki temu będą zaangażowani jak ten sprzątac, który na pytanie „A ty co tutaj robisz?” – zadane przez prezydenta Johna F. Kennedy’ego wizytującego NASA, odpowiedział z dumą i godnością – „Pracuję tu, by człowiek postawił stopę na Księżycu”.

### Strategia – definicja i budowa

Jest wiele definicji słowa strategia. Dla mnie to plan działania, który ma zapewnić firmie ciągłą przewagę konkurencyjną, budując w pracownikach poczucie wspólnego celu. Dobra strategia to taka, która inspiruje i motywuje pracowników do szukania odpowiedzi na pytanie, jak sprawniej niż inni mogą wykorzystywać swoje kompetencje i zasoby firmy w celu zwiększenia jej przewagi konkurencyjnej.

Moim zdaniem dobra i prosta strategia powinna składać się z sześciu sekcji, które omówię poniżej.



# Strategia firmy na kartce A3



## Sekcja I: Twoje wartości (marzenia, ambicje, aspiracje):

- Wizja i misja firmy
- Cele, priorytety

## Sekcja II: NAW, PIK, rynek:

- Docelowy rynek
- Profil idealnego klienta (PIK)
- Niepowtarzalna argumentacja wartości (NAW)
- Kluczowe mierniki (KPI)

## Sekcja III: Struktura organizacyjna:

- Model zarządzania
- Schemat organizacyjny, opisy stanowisk
- Kanały dystrybucji (dostawcy, partnerzy)
- Kanały komunikacji

## Sekcja IV: Finanse:

- Model cenowy – źródła zysku
- Zarządzanie przepływami pieniędzy i windykacją
- Koszty: stałe, zmienne

## Sekcja V: Kluczowe zasoby:

- Kultura organizacyjna
- Zasoby ludzkie
- Zasoby materialne
- Zasoby wiedzy
- Zasoby finansowe
- Silne i słabe strony firmy

## Sekcja VI: Kluczowe ryzyka:

- Konkurencja
- Zmiany demograficzne
- Zmiany regulacji prawnych
- Zatory finansowe
- Problemy operacyjne
- Braki kadrowe

## Sekcja I – Twoje cele strategiczne

Z budowaniem firmy jest trochę jak z wyjazdem na urlop zimą. Jeśli nie wiesz, dokąd jedziesz, to pakujesz i narty, i kąpielówki. Dlatego prace nad strategią zacznij od wizji i misji, ponieważ pokazują one pracownikom, dokąd jedziesz. Wizja to wykreowanie w umyśle pracowników obrazu Twojej firmy w przyszłości. Obrazu, który odpowiada Twoim marzeniom, aspiracjom i ambicjom. Powinien on być na tyle konkretny, aby na jego podstawie można było zdefiniować misję, cele oraz plany. Wyrazista wizja sprawi, że wszyscy pracownicy będą podążać w tym samym kierunku.

Misja odpowiada na pytanie: „Co chcesz osiągnąć?”. Pisząc ją, odpowiedz na pytania:

- Po co założyłeś swoją firmę?
- Do czego dążysz?
- Jaką wartość chcesz oferować klientom?
- Co Cię będzie odróżniać od konkurentów.

Misja to nie tylko wizytówka Twojej firmy. Jej zadaniem jest inspirowanie pracowników Twojej firmy do dbania o jej rozwój i konkurencyjność oraz pobudzanie ich do usprawniania swojej pracy.

Jeśli nadal masz wątpliwości, „Czy wizja i misja są potrzebne?”, to dodam jeszcze jeden argument. Brak wizji i misji jest równoznaczny z brakiem celów, a współdziałanie osób pozbawionych celów prowadzi do nieproduktywnej pracy. W wyniku takiego działania Twoja firma, zamiast rosnąć, zacznie się związać i na koniec ulegnie destrukcji, a Ty zostaniesz z długami.

## Sekcja II – Niepowtarzalna argumentacja wartości oraz rynek

Sercem dobrej strategii jest określenie:

- Jakie potrzeby klientów będzie zaspokajać Twoja firma,
- Struktury klientów, która zapewni Ci regularne przychody i odpowiednią marżę.



Dlatego zacznij od zdefiniowania niepowtarzalnej argumentacji wartości (NAW), która będzie opisywała, jakie potrzeby i problemy klientów zaspokaja oraz rozwiązuje Twoja firma. Zadbaj o to, aby niepowtarzalna propozycja wartości (NPW) pokazywała, co, jak i dlaczego Twoja firma robi lepiej od konkurencji. Określając docelowy rynek (dziś i w przyszłości), wskaż, które grupy klientów, które segmenty rynku zamierzasz utrzymać i rozwijać, a które pozyskać. Zdefiniuj także profil idealnego klienta (PIK) w tych segmentach. Zrób to tak, aby PIK i segmentacja podpowiadały handlowcom, gdzie, jak i jakich klientów powinni szukać, a jakich unikać. Zaoszczędzą dzięki temu zarówno swój czas, jak i Twoje pieniądze.

### Sekcja III – Struktura organizacyjna i model operacyjny firmy

Struktura organizacyjna i model operacyjny firmy mają wspierać realizację strategii. Decydując o ich kształcie, weź pod uwagę to, że rynek jest brutalny. Samo zagwarantowanie wysokiej jakości produktów czy usług jest tylko warunkiem koniecznym, aby utrzymać się na nim, nie daje jednak gwarancji sukcesu.

Na obecnym rynku główne różnice między konkurującymi ze sobą firmami wynikają ze sposobów obsługi i komunikacji z klientem. Współczesna sprzedaż to sprzedaż wielokanałowa, a klienci przyzwyczaili się już do wygody, jaką oferuje im cyfrowy świat i oczekują od Ciebie, że niezależnie od tego, za pomocą jakiego kanału skontaktują się z Twoją firmą, zostaną tak samo obsłużeni, ponieważ postrzegają Twoją firmę jako całość. Ponieważ uczestniczy ona w wyścigu o klientów nie tylko poprzez produkt czy usługę, ale także przez doświadczenia, jakie im zapewnia od pierwszego kontaktu, opisz w tej sekcji, jak wykorzystasz technologie cyfrowe do kontaktu z klientem. Zaznacz, co będzie wyróżnikiem Twojej firmy w tym zakresie, a także jak pracownicy będą dbać o pozytywne doświadczenie klienta przed sprzedażą, w jej trakcie, jak i po sprzedaży.

### Sekcja IV – Finanse

W sektorze MŚP firmy najczęściej bankrutują z powodu braku płynności, a nie braku zysku. Złe zarządzanie przepływami pieniężnymi jest w stanie pogrążyć firmę nawet z najlepszą ofertą i pełnym portfelem zamówień. W związku z tym w sekcji IV nie tylko określ swoje cele finansowe (wzrost przychodów i stopy zysku, spadek kosztów stałych, rozwój nowych rynków itd.), ale także określ, jak będziesz zarządzał przepływami pieniędzy. Jest to ważne, ponieważ cechą polskiej gospodarki są relatywnie duże zatory płatnicze, a tymczasem wiele firm MŚP utrzymuje się z bieżących wpływów. Jeśli nie będziesz umieć zarządzać wierzytelnościami, to Twoje zyski będą widoczne tylko na papierze, a firma straci płynność i będziesz miał trudności z utrzymaniem się na rynku.

### Sekcja V – Zasoby

Każda firma ma swoje silne i słabe strony. Silnymi są jej unikalne zasoby (wiedza, reputacja, kanały sprzedaży, produkty,

technologia, finanse itd.) i umiejętności (to, co umiesz robić najlepiej). W tej sekcji opisz silne strony Twojej firmy oraz to, jak będziesz wykorzystywać je do realizacji strategii. Określ też, w jaki sposób uzupełnisz braki w zasobach i umiejętnościach.

Opisując zasoby, podziel je na aktywne: trwałe (urządzenia i maszyny, grunt, finanse itd.), niematerialne (patenty, technologia, prawa autorskie, sieć sprzedaży i dostawców, reputacja, lojalność klientów, kultura organizacyjna itd.) oraz ludzkie (umiejętności, kultura komunikacyjna, zdolność do współpracy, motywacja i zaangażowanie itd.). Szczególną uwagę w tej sekcji zwróć na zasoby ludzkie i niematerialne, które we współczesnym, wysoce konkurencyjnym świecie są ważniejsze od zasobów trwałych. Pojawił się także nowy zasób – klient. Tak, klienci są nowym zasobem. Można go stracić, ale można też pomnożyć.

### Sekcja VI – Konkurencja i ryzyka

Życie przedsiębiorcy MŚP nie jest usłane różami, dlatego ostatnią sekcję poświęć opisowi swojej konkurencji oraz potencjalnym ryzykom, które napotkasz na swojej drodze.

Opisz, jakie są Twoje przewagi konkurencyjne teraz oraz zaznacz, jak to może się zmienić w przyszłości, np. na skutek zmiany regulacji prawnych, utraty kluczowego klienta, rozwoju konkurencyjnej technologii itd. Analizując zagrożenia, uwzględnij także takie czynniki, jak zatory finansowe, odejście kluczowego pracownika, problemy operacyjne itd.

Świadomość tych zagrożeń jest najlepszym sposobem na zminimalizowanie ich skutków.

### Zakończenie

W drodze do sukcesu opracowanie strategii to dopiero połowa zadania, na dodatek ta łatwiejsza. Parafrazując klasyka, można powiedzieć – „skutecznego przedsiębiorcę poznaje się nie po tym, czy ma strategię, a po tym, czy potrafi ją wdrożyć”. Jeśli chcesz wdrożyć strategię, w pierwszej kolejności zadbaj o to, aby wszyscy pracownicy:

- 1) znali i rozumieli strategię Twojej firmy,
- 2) znali i rozumieli swoją rolę w jej realizacji,
- 3) wiedzieli, jakie korzyści odniesie firma oraz oni osobiście, gdy zostanie zrealizowana.

Kończąc, dodam jeszcze, że strategia, nawet najlepsza, nie jest dana na zawsze. Cyklicznie należy ją przeglądać i aktualizować. Nie rób tego przeglądu sam – zaproś do udziału w nim swoich pracowników.  
Powodzenia!

Jeśli chcesz otrzymać opis idealnego klienta (PIK) albo porozmawiać o segmentacji i niepowtarzalnej propozycji wartości (NPW), napisz do mnie – [tadeusz.woronowicz@higea.pl](mailto:tadeusz.woronowicz@higea.pl)

Zapraszam! ■



ZAPRASZA

**mtp**  
GRUPA



# POZNAŃ MOTOR SHOW

Motoryzacja jutra

**28-31 MARCA 2019**



Międzynarodowe  
Targi Poznańskie

# KUP BILET

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

 PoznanMotorShow

Sponsor

**OTOMOTO**

Główny Patron  
Radiowy

**ESKA**

Główny Patron  
Internetowy

**WP**

Strategiczny Partner  
Telewizyjny

**tvn turbo**

Patroni medialni

**auto  
motor  
sport**

**Women'sHealth**

**Men'sHealth**

**MOTOCYKL**

**MENADŻER FLOTY**

**FLOTA**

**LOGO**

**MOTOGEN.PL**

**ścigacz.pl**

**świat  
motocykli**

**PLAYBOY**

**motovp.pl**



# NARZĘDZIA PRAWDZIWEGO LIDERA



Autor tekstu:  
**Robert St. Bokacki**

Trener, konsultant, coach i mówca motywacyjny. Pracuje dla renomowanych firm i instytucji publicznych w Polsce i za granicą. Uczy przywództwa, kierowania ludźmi, motywowania i sprzedaży. Jest autorem lub współautorem kilkudziesięciu publikacji i książek z zakresu przywództwa oraz pomysłodawcą koncepcji Leadership Tool Box®.

**Wraz ze zmianami cywilizacyjnymi – wzrostem poziomu wykształcenia, dostępnością informacji, polepszeniem warunków życia itp. – wzrastają aspiracje ludzi. Także te dotyczące warunków pracy, relacji między przełożonymi i podwładnymi, roli w organizacji. Dzisiaj ludzie chcą pracować w przyjaznym środowisku, być traktowani partnersko, mieć wpływ na to, co i w jaki sposób robi ich firma. W zamian chcą i mogą dać z siebie więcej. Stawką są niewyobrażalne w tradycyjnej organizacji: zaangażowanie, wysoka elastyczność, ponadprzeciętna kreatywność i efektywność.**

To cztery elementy, które decydują dzisiaj o przewadze konkurencyjnej i pozwalają wygrywać wyścig z największymi graczami na rynku!

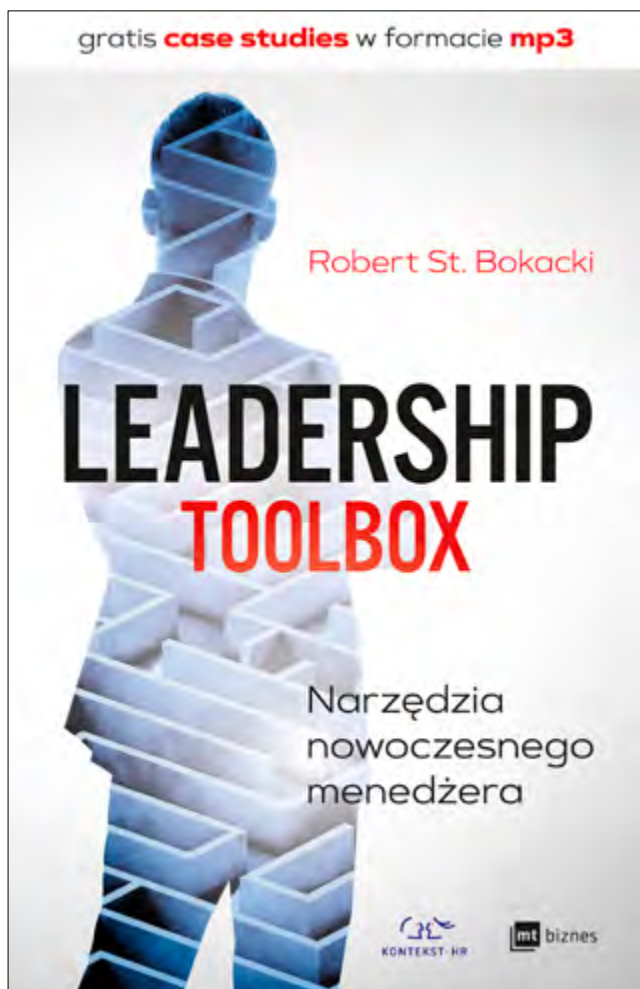
Nasuwa się pytanie: Jacy powinni być menedżerowie, aby umieć poderwać swoich ludzi do tego wyścigu i przetrwać wraz z nimi trudy natychmiastowego odczytania i reagowania na zmiany w otoczeniu, mając świadomość oddechu konkurencji na karku? Jak być skutecznym liderem w dzisiejszym świecie, w którym kwestia efektywności w osiąganiu celów biznesowych jest jednym z decydujących czynników zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku? Coraz większe wymagania i coraz mniej czasu – to codzienność współczesnych menedżerów! Oczywiście ta codzienność przekłada się bezpośrednio na deficyt czasu potrzebnego na pracę z ludźmi.

Wiele dotychczasowych narzędzi kierowania przestaje sprawdzać się w praktyce. Nowe wyzwania wymagają nowych rozwiązań! Przywódcy potrzebują narzędzi prostych, a zarazem skutecznych. Takich, które będą mogli zastosować w każdych warunkach, także w sytuacji ograniczeń czasowych.

Odpowiedzią na to zapotrzebowanie jest **Leadership Toolbox**. To zestaw łatwych do zastosowania modeli zachowań, pozwalających skutecznie reagować w sytuacjach związanych z kierowaniem ludźmi. **Leadership Toolbox** zawiera techniki, z których może korzystać zarówno brygadzysta pracujący na linii produkcyjnej, menedżer kierujący zespołem handlowców, dyrektor ministerialnego departamentu, jak i menedżer wyższego szczebla w międzynarodowej korporacji. Modele zachowań mogą być adaptowane do określonych sytuacji, bez względu na profil czy wielkość firmy.

## Fundament nowoczesnego przywództwa

Zarządzanie istnieje po to, aby osiągać cele dzięki jak najlepszemu wykorzystaniu potencjału ludzkiego, finansowego i materialnego, którym dysponuje organizacja lub poszczególne kierownicy. W dużej mierze zwiększenie wartości tych środków zależy od umiejętności ludzi odpowiedzialnych za kierowanie danym zespołem, działem, wreszcie – całym przedsiębiorstwem. Jeżeli jest prawda – a my uparcie twierdzimy, że kluczowym



zasobem współczesnych organizacji, decydującym o przewadze konkurencyjnej, są ludzie – jasne się staje, iż kluczem do skuteczności w kierowaniu ludźmi są przywództwo i kierownicze kompetencje menedżerów.

Bycie przywódcą to bardzo odpowiedzialne zajęcie i, jak każde, wymaga właściwego przygotowania. Większość z nas zgodzi się zapewne ze stwierdzeniem, że bycie dobrym inżynierem wymaga odpowiedniego przygotowania teoretycznego oraz doświadczenia wynikającego z długoletniego praktykowania w zawodzie. Podobnie jest z byciem lekarzem, prawnikiem itd. Tylko kierowanie ludźmi jakoś do dzisiaj nie dorobiło się równorzędnego statusu zawodowego. A przecież to właśnie przewodzenie jest pierwszym zawodem dla każdego menedżera, daleko ważniejszym niż ten wpisany do rubryki „zawód wyuczony”.

## Poziomy przywództwa

Ciekawą analizę tego pierwszego aspektu przewodzenia zaproponował John C. Maxwell w książce *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*. Przeanalizował on źródła siły przywódców w organizacjach i skategoryzował je w pięciu wymiarach. Uznał, że im wyższy poziom realizowanego przywództwa, tym wyższa jest efektywność organizacji.

## Poziom pierwszy: Stanowisko

Ludzie wykonują Twoje polecenia, bo im kazałeś. Wpływy menedżera nie wykraczają poza zakres uprawnień służbowych. Im dłużej znajduje się na poziomie pierwszym, tym niższe morale ludzi i szacunek dla przełożonego. Tutaj tak naprawdę jest się kierownikiem tytularnym, a nie przywódcą. Tytuł został uzyskany przez nominację – i to jest główne źródło możliwości wpływania na innych. Przywódcy nominalnego nikt jednak nie będzie słuchał w zakresie większym, niż wynika to z jego oficjalnych uprawnień. Szczególnie trudno może mu być przewodzić osobom o bardzo silnej motywacji czy inteligencji – oni potrzebują prawdziwego autorytetu.

## Poziom drugi: Budowanie więzi

Ludzie podążają za Tobą, bo chcą za kimś iść. Podążają za przywódcą w zakresie większym, niż wynika to z jego uprawnień. Wciąż jednak czynią to tylko z braku lepszych kandydatów. Zbyt długie trwanie na drugim poziomie grozi, że sami wykreują lepszego, nieformalnego przywódcę.

## Poziom trzeci: Rezultaty

Ludzie podążają za Tobą, szanując to, co zrobiłeś dla firmy. Dzięki temu łatwo rozwiązujesz problemy firmy. Można firmę uznać za organizację odnoszącą sukcesy, a przynajmniej **pracownicy mają takie poczucie. Jesteś lubiany.**

## Poziom czwarty: Kształtowanie ludzi

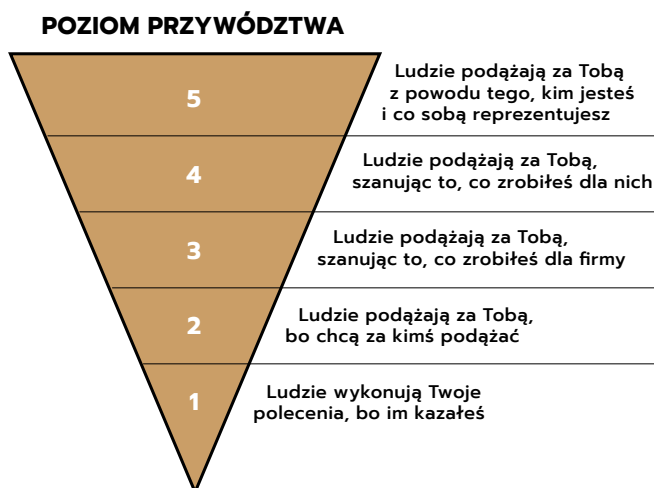
Ludzie podążają za Tobą, szanując to, co dla nich zrobiłeś. Na tym poziomie kształtuje się trwały wzrost firmy. Ponieważ inwestujesz w rozwój podwładnych, kreujesz nowych przywódców, nie powinieneś mieć problemów w sytuacji, kiedy sam będziesz przeżywał gorszy czas.

## Poziom piąty: Osobistość

Ludzie podążają za Tobą z powodu tego, kim jesteś i co sobą reprezentujesz. Jesteś autorytetem i wzorcem. Każdy z opisanych poziomów bazuje na poprzednim. W miarę przesuwania się w górę po szczeblach odwróconej piramidy poszerzamy bazę swojego przywództwa, pogłębiając je i utrwalając, nie rezygnując przy tym z żadnego z poprzednich poziomów. Czytając Maxwella, warto zadać sobie kilka pytań: Na którym poziomie piramidy jestem? Na czym opiera się moje przywództwo? I przede wszystkim: W jaki sposób mogę wspiąć się po tej piramidzie na samą jej górę?

## Sześć zasad kierowania ludźmi

Przez wiele lat szukaliśmy prostych zasad, które można położyć u podstaw skutecznego kierowania ludźmi. Jest ich na pewno wiele i trudno wyczerpać je w kilku punktach. Niemniej jednak spróbowaaliśmy stworzyć fundament, na którym można oprzeć filary konstrukcji nazwanej **Leadership Toolbox**.



Rys. 1. Poziomy przywództwa

Kierowanie ludźmi w rozumieniu **Leadership Toolbox** to sześć prostych zasad postępowania menedżera.

1. **Uczyni ludzi osiłą swojej organizacji.**
2. **Kieruj się zasadami, które głosisz.**
3. **Okazuj ludziom szacunek.**
4. **Nie bój się kontrolować i oceniać.**
5. **Zapewnij ludziom wsparcie, jakiego potrzebują.**
6. **Bądź coraz lepszy.**

**Uczyni ludzi osiłą swojej organizacji.** Spraw, aby ludzie, którymi kierujesz, poczuli się u siebie. Najpierw przedstaw i wyjaśnij kierunek rozwoju organizacji (lub zespołu, którym zarządzasz), a następnie pozwól samodzielnie określić pracownikom swoje cele. Dostosuj strukturę organizacyjną do ludzi – ich potrzeb i możliwości; pozwoli im to na pełne wykorzystanie własnego potencjału. Stwórz im warunki do zaangażowania się w sprawy firmy. Często pytaj o zdanie w ważnych dla organizacji sprawach i uważnie słuchaj. Pozwól ludziom realizować oryginalne pomysły. Zachęcaj do pracy zespołowej.

### **Pamiętaj: Najważniejsi są ludzie!**

**Kieruj się zasadami, które głosisz.** Bądź dla swoich ludzi przykładem do naśladowania – pamiętaj, że jesteś obserwowany. Żyj tak, jak nauczasz. Pokaż ludziom, jak się pracuje. Daj przykład utrzymania dyscypliny. Jeśli wymagasz od pracowników punktualności, sam bądź punktualny. Jeśli chcesz, aby dotrzymywali zobowiązań, sam ich dotrzymuj. Wzmacniaj w ludziach poczucie odpowiedzialności za swoje zachowania, wykonywane zadania, firmę, dział, koleżanki i kolegów, z którymi pracują. Nie udawaj. Ludzie są bardzo wyczuleni na nieszczerłość.

### **Pamiętaj: Bądź uczciwy i sprawiedliwy!**

**Okazuj ludziom szacunek.** Myśl kategoriami swoich ludzi. Pomóż im uwierzyć w samych siebie. Buduj na ich mocnych

stronach. Nagradzaj inicjatywę. Toleruj niepowodzenia. Rozmawiaj z ludźmi. Proś, zamiast rozkazywać. Dziękuj za wykonaną pracę. Podkreślaj indywidualne zasługi pracowników. Celebryzuj sukcesy. Płać uczciwie. Motywacja ludzi nie bierze się ze spektakularnych gestów wykonywanych raz na jakiś czas. Nie wystarczy raz w miesiącu przyznać premie, zorganizować dwa lub trzy szkolenia w roku, podzielić się opłatkiem przed Bożym Narodzeniem. Najsilniej na zaangażowanie ludzi wpływają drobne, ale często powtarzane gesty i mikrozachowania: uśmiech, życzliwość, podziękowania. Budują klimat zaufania i podnoszą samoocenę pracowników. Powtarzane codziennie ze szwajcarską precyzją i niemiecką regularnością przynoszą najlepsze i największe efekty.

### **Pamiętaj: Motywacja rodzi się z szacunku!**

**Nie bój się kontrolować i oceniać.** To nie jest nic złego, jeśli celem jest okazanie zainteresowania ludźmi i ich pracą, motywowanie do lepszej pracy i rozwoju, a nie przyłapywanie na błędach. Kontrolując, nie tylko upewniasz się, jak są wykonywane zadania przez Twoich pracowników, czy potrzeba im jakiegoś wsparcia lub wzmocnienia, ale przede wszystkim okazujesz szacunek do tego, co robią. Ocena jest szansą na ciągłe doskonalenie ludzi i ich pracy.

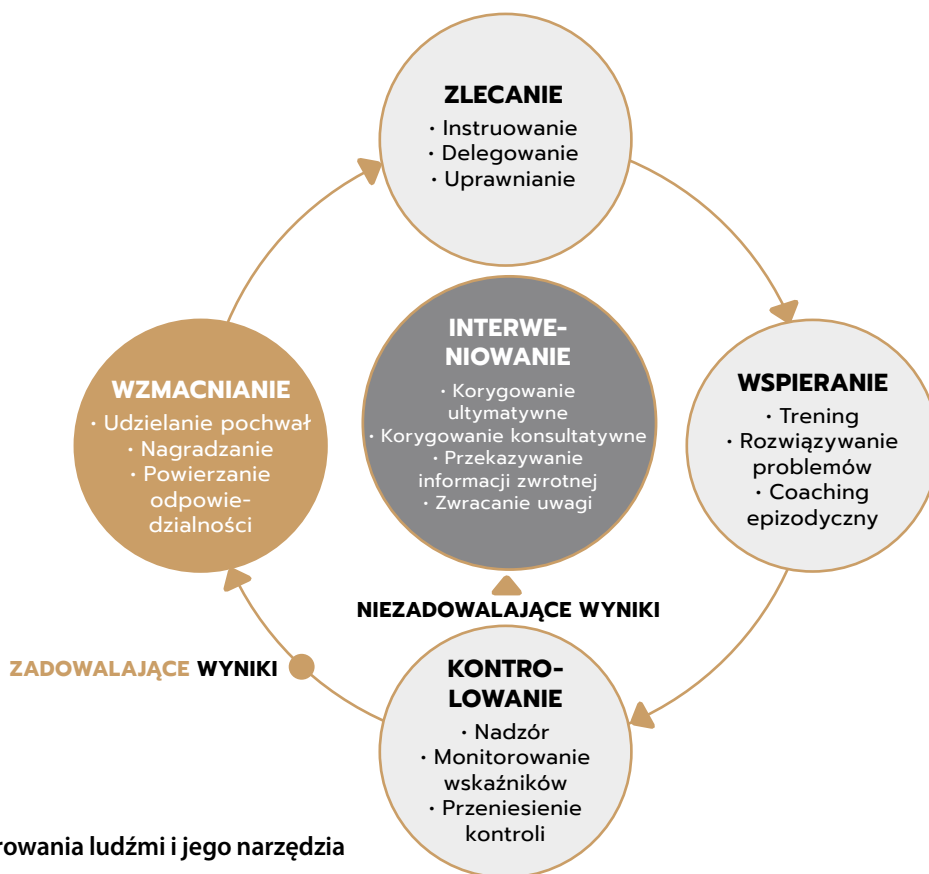
### **Pamiętaj: Ludzie będą szanowali pracę, którą i Ty będziesz szanował!**

**Zapewnij ludziom wsparcie, jakiego potrzebują.** Stwarzaj ludziom najlepsze warunki do pracy. Daj im poczucie bezpieczeństwa. Udostępnij potrzebne narzędzia. Żądaj od ludzi samodzielności. Przekazuj uprawnienia. Daj szansę rozwijania się. Zapewnij wsparcie szkoleniowe. Pozwól uczyć się na swoich błędach. Ludzie, którym stworzono optymalne możliwości rozwoju, wykazują się ponadprzeciętną kreatywnością i ogromnym zaangażowaniem. Osiągają też znacznie lepsze wyniki w pracy. Wspieranie ludzi po prostu się opłaca.

### **Pamiętaj: Wspieraj ludzi, kiedy tylko potrzebują pomocy!**

**Bądź coraz lepszy.** Bądź kompetentny. Nie ukrywaj swoich słabości. Przekonaj do swoich mocnych stron. Upraszczaaj wszystko wokół siebie; proste jest piękne. Ucz się od innych. Twoim pierwszym obowiązkiem jest doskonalenie się. Wykorzystuj każdą wolną chwilę, aby się uczyć. Jeśli dużo czasu zajmują Ci dojazdy do pracy, zamień swój samochód lub autobus, tramwaj, pociąg czy samolot, którym podróżujesz, w „uniwersytet na kółkach” – słuchaj audiobooków i lekcji nagranych na płycie. Bierz udział w szkoleniach co najmniej jeden lub dwa razy w roku. Czytaj książki. Podpatruj ludzi, których podziwiasz. Co robią inaczej niż Ty? Co mógłbyś zastosować u siebie? W rozwoju staraj się być zawsze o krok przed swoimi ludźmi.

### **Pamiętaj: Trening czyni mistrza!**



Rys. 2. Cykl kierowania ludźmi i jego narzędzia

## Menedżerska skrzynka z narzędziami

Cała koncepcja **Leadership Toolbox** powstała po to, aby dać menedżerom do rąk praktyczną skrzynkę z narzędziami, specjalistycznymi technikami kierowania ludźmi wraz z opisem warunków doboru odpowiednich narzędzi do stopnia samodzielności pracownika oraz charakteru zadania. Dzięki tej koncepcji każdy menedżer będzie w stanie osiągać oczekiwane wyniki w możliwie najkrótszym (optymalnym) czasie.

Jak można się spodziewać, decydujące znaczenie dla właściwego wykorzystywania narzędzi z menedżerskiej skrzynki z narzędziami ma diagnoza sytuacji opisanej dwoma parametrami: stopniem samodzielności pracownika i charakterem zlecanego zadania. Jak to robić profesjonalnie, powiedzieliśmy wyżej. Teraz chcemy zaprezentować samą menedżerską skrzynkę z narzędziami.

W książce *Leadership ToolBox. Narzędzia nowoczesnego menedżera* (wyd. MT Biznes, Warszawa 2019) prezentuję pięć specjalistycznych przegródek z narzędziami, w które powkładaliśmy poszczególne modele zachowań menedżerskich. W jej części

praktycznej opisaliśmy szczegółowo kilka z nich wraz z zaczerpniętymi z naszego doświadczenia studiami przypadków. Nie zamieszczamy opisów wszystkich narzędzi **Leadership Toolbox** – wybraliśmy te, naszym zdaniem, najciekawsze.

Czas twardych, wszystko wiedzących wodzów minął bezpowrotnie. Dziś wartość menedżerów określa stosunek do ludzi – stwarzanie warunków do maksymalnego wykorzystania zdolności i możliwości każdego pracownika z osobna i wszystkich razem. Wymaga to od nich umiejętności pracy nad sobą, wzmacniania mocnych i korygowania słabych stron. Nie wystarczy tylko przyjęcie do wiadomości zaproponowanych modeli. Potrzebne jest długofalowe, świadome i zaplanowane działanie. Planowanie rozwoju własnych umiejętności i kompetencji jest czymś w rodzaju autocoachingu. To pomoc samemu sobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad własnymi umiejętnościami i wiedzą. Zmiana zachowania nie jest oczywiście epizodem. Nikt chyba nie widział człowieka, który powiedziałby: „Od jutra będę odpowiedzialny” i stał się takim równo z wybięciem północy. Warto więc podjąć trud przekucia teorii w praktykę. Bez niego słowa pozostaną jedynie słowami. ■



# WESPÓŁ W ZESPÓŁ



Autor tekstu:  
**Tamara Bieńkowska**

Trener, coach, wykładowca akademicki. Od ponad 16 lat wpiera menedżerów i organizacje, prowadząc zajęcia grupowe oraz konsultacje indywidualne z zakresu zarządzania, przywództwa, rozwoju umiejętności interpersonalnych oraz zarządzania zmianą.

**W rozmowach z przedstawicielami HR i innymi specjalistami w firmach często słyszę, jak poważną słabością wielu polskich menedżerów jest brak umiejętności prowadzenia efektywnych zespołów. Zespoły wymyślono zapewne wtedy, kiedy okazało się, że zadanie jest zbyt trudne, by wykonać je w pojedynkę, co wymusza współpracę. W końcu człowiek jest istotą społeczną, a sami działają tylko nieliczni pracownicy.**

Organizacje działają przez zespoły i jest to, jak dotąd, najskuteczniejsza forma wykonywania złożonych zadań. Zespół stanowi rodzaj pomostu między pracownikami a całą organizacją. Dzięki zespołom udaje się podejmować w firmie różne decyzje, które spełniają dwa podstawowe wymogi: dostosowania strategii do warunków lokalnych oraz zgodności z zakrojonymi na szeroką skalę planami i strategiami rozwoju. To jest korzystne dla biznesu. Praca w zespołach jest dobra także dla jego członków, pozwala na zaspokojenie potrzeb społecznych pracowników – tak tworzy się środowisko, w którym członkowie zespołu wspólnie pracują, wspólnie podejmują ryzyko i razem są nagradzani. Tym samym zyskują wspólną tożsamość, opartą na uzgodnionych koncepcjach i przekonaniach. Członkowie zespołu w sytuacji współpracy mają również okazję do prowadzenia dyskusji, udzielają sobie wzajemnie wsparcia, a ich osiągnięcia są doceniane – tym samym rośnie ich motywacja i poczucie własnej wartości.

Niestety, zespoły nie zawsze spełniają pokładane w nich nadzieje. Mam wiele przygnębiających wniosków i przykładów z obserwacji, że we współczesnych firmach wiele zespołów (a może nawet większość) nie wykorzystuje potencjału swoich członków. Niewłaściwe struktury, nieskuteczne procesy, brak jasno określonych celów, konflikty wewnętrzne i kiepskie przywództwo – wszystkie te czynniki osłabiają potencjał zespołu i uniemożliwiają pracę na optymalnym poziomie. Niektórych strat uniknąć się nie da. Większość czynników udaje się jednak kontrolować, da się nimi zarządzać, jeśli tylko członkowie zespołu i jego liderzy nie są pozbawieni elementarnej w zarządzaniu umiejętności – mądrej analizy swoich działań.

## Rola lidera, czyli jak to się robi

Ludzie lubią słuchać bądź czytać historie. Lubię opowiadać lub opisywać historie z własnej praktyki, chętnie dzielę się nie tylko wiedzą, ale również mądrością. Ta bierze się z doświadczeń.

Wyobraźmy sobie międzynarodową firmę średniej wielkości, działającą w branży usług finansowych. Jest w impasie, ma bardzo słabą kondycję finansową, jest bliska bankructwu. W zespole prowadzącym obsługę klienta pracuje kilkunastu pracowników. Trudna, kryzysowa sytuacja w dziale obsługi klienta panuje od dwóch lat, odnotowano ogromne zaległości, duży odsetek reklamacji, na porządku dziennym są niezadowoleni klienci.

Aż 50% zespołu to nowi pracownicy bez żadnego doświadczenia w branży, pozostałe 50% to ludzie z dwu- albo trzyletnim stażem w firmie, ale również bez większego doświadczenia i równie wyjątkowych umiejętności. Najlepsi dawno odeszli do konkurencji. Ci, co zostali, nie wierzą w żadne zmiany, co więcej, nauczyli się funkcjonować w takiej rzeczywistości i w jakiś szczególny sposób ją akceptują.

Firma miała wielu szefów: czterech dyrektorów w ciągu dwóch lat. Twierdzili, że nie mogli poradzić sobie z zespołem, bo był przeciwny jakimkolwiek zmianom. Kolejni dyrektorzy: jeden po drugim, w zasadzie tylko zatwierdzali pomysły zespołu na organizację pracy, co skończyło się bardzo wąską specjalizacją poszczególnych pracowników. Każdy z nich „okopał” się na swojej pozycji. Proces pracy nie był ciągły, miał wiele



wąskich gardel i punktów krytycznych. Do tego biurokracja i bałagan. Dział obsługi klienta był wręcz napiętnowany przez resztę pracowników. Był postrzegany jako powód kryzysu, w jaki popadła firma. Ludzie w końcu mają tendencję do szukania „kozła ofiarnego”.

I oto pojawił się lider. Zaczął od zdefiniowania aktualnej sytuacji, porozmawiał z ludźmi, by spróbować poznać ich słabe i mocne strony, wiedzę, doświadczenie i kompetencje. To był pierwszy krok. Potem dokonał analizy aktualnie obowiązujących procesów oraz właścicieli tychże procesów. Ludzie powinni akceptować swoją pracę, rozumieć ją, mieć wpływ na podejmowanie decyzji odnoszących się bezpośrednio do wykonywanych przez nich zadań. Powinni także chcieć widzieć rezultaty swojej pracy i mieć poczucie jej sensu. Być szanowanymi i mieć poczucie, że funkcjonują w przejrzystym, sprawiedliwym środowisku zawodowym, w którym ich praca będzie sprawiedliwie oceniana i nagradzana. Tylko wtedy będą chcieli się zaangażować i brać sprawy w swoje ręce.

Jak to się stało, że ludzie w zespole zmienili swoje podejście: z obojętnego i niezaangażowanego, na dynamiczne, kreatywne i otwarte na zmiany? Zaczęto od „audytu” wiedzy i kompetencji, rozmów z pracownikami po to, aby poznać ich preferencje, dotrzeć do tego, co jest dla nich ważne, co mogą, a czego nie są w stanie zaakceptować. Wtedy dopiero okazało się, że pracownicy tkwili w przypisanych im zadaniach, które często były poniżej ich możliwości, często również nie odpowiadały ich preferencjom, zdolnościom i talentom.

Było kilka zaskoczeń: okazało się, że niektórzy pracownicy mieli niesprawne, niewydajne narzędzia pracy, np. komputery. Również inny sprzęt biurowy często zawodził i opóźniał wykonywanie zadań. Podobnych problemów przysparzał niewydolny i przestarzały komputerowy system operacyjny. Wyposażono więc stanowiska w niezawodne narzędzia niezbędne do wykonywania pracy wydajnej i wysokiej jakości.

Wszystkim członkom zespołu przydzielono jasno zdefiniowane zadania i kryteria ich oceny. Utworzono „Centrum Rozwoju” – komórki, w której pracownicy wymieniają doświadczenia, dzielą się wiedzą, podejmują decyzje w ramach wykonywanych zadań, a także doskonałą poczucie odpowiedzialności za wykonywane zadania, podnoszą świadomość własnego wpływu na rezultaty osiągane przez całą firmę. Ludzie „wzięli władzę we własne ręce”. A co się stało z menedżerem tego zespołu? Stoi przed nim kolejne wyzwanie: jak zarządzać zespołem zaangażowanych pracowników, skłonnych do brania odpowiedzialności za własne działania!

## Budowanie dynamiki zespołu

W ostatnich latach tworzenie zespołów i powierzanie im konkretnych zadań w firmach stało się powszechną praktyką. Jeśli naprawdę chcesz, żeby Twój zespół odniósł sukces i działał maksymalnie sprawnie, musisz zbudować jego dynamikę. Mam

## PRZEPIS NA SUKCES

- Po analizie procesów i ich właścicieli zmieniono dotychczasowe przepływy pracy. Podzielono zadania od prostych do złożonych po to, aby nie-doświadczony pracownik mógł się uczyć. Zaczynając od zadań niezbyt złożonych, miał szansę spokojnie i komfortowo poznać procesy w firmie, a pracownik doświadczony mógł wykorzystywać w pełni swoją wiedzę i doświadczenie oraz dzielić się nią z innymi, mniej doświadczonymi pracownikami. Tak powstał **program mentoringowy**.
- Następnie „dopasowano” umiejętności, doświadczenie, kompetencje i preferencje pracowników do odpowiednich zadań w procesie. Dokonano istotnej zmiany w istniejącym procesie. Wylimitowano bardzo wąską specjalizację. Pracownicy uzyskali możliwość rozwoju, poznawania i uczenia się nowych zadań. Tak działają „**organizacje uczące się**”.
- Zdefiniowano podprocesy, takie jak: kontrola, szkolenia, raportowanie, archiwizacja, obsługa klienta itd. Poszczególne pracownicy, ci, którzy posiadali odpowiednie preferencje i kompetencje, zostali wybrani jako liderzy podprocesów. Określono właścicieli procesów, mentorów, zdefiniowano i wyznaczono zespoły zadaniowe. Tak zrodził się **empowerment**.
- Zmieniono zakresy obowiązków, tak aby każdy pracownik mógł przez wiele lat zdobywać kolejne umiejętności oraz mieć wymierne korzyści z pokonywania kolejnych stopni wtajemniczenia. Tak rozpoczęło się myślenie o **sukcesji w organizacji**.
- Przeprowadzono audyt wynagrodzeń. Wnioski były bardzo interesujące i częściowo dawały odpowiedź na pytanie, dlaczego pracownicy nie byli zmotywowani do pracy. System wynagrodzeń nie był sprawiedliwy. Odnosił się z sympatią do poszczególnych pracowników, a nie do ich umiejętności i zaangażowania. Pozostało tylko zmienić system, a przez to zniwelować oczywistą niekonsekwencję i jawną niesprawiedliwość w **wynagrodzaniu**.

na myśli gotowość ludzi w zespole do pracy współzależnej. Każdy członek zespołu, który chce dobrze wykonać swoją pracę lub przyczynić się do osiągnięcia wspólnych celów, musi polegać na innych. Oto czynniki, które mają krytyczne znaczenie dla tego procesu:

- Otwarta komunikacja.**
- Delegowanie uprawnień.**
- Jasne określanie ról i obowiązków.**
- Sprecyzowane cele.**
- Skuteczne przywództwo.**
- Wynagradzanie i ocenianie zarówno poszczególnych członków zespołu, jak i zespołu jako całości.** ■



# SKUTECZNE KAMPAKIE NA FACEBOOKU DLA TWOJEJ FIRMY – JAK JE STWORZYĆ KROK PO KROKU



Autor tekstu:  
Małgorzata Harasimowicz

Jeśli prowadzisz fanpage firmowy na Facebooku, zapewne nie raz zetknąłeś się z licznymi utrudnieniami, które wynikają z ograniczenia zasięgu organicznego na Facebooku, jak chociażby niewielkie zaangażowanie pod publikowanymi treściami czy znikomy odsetek fanów, do których dotarłeś ze swoim postem. Podpowiadamy, jak można sobie z tym poradzić.

Zmiany, które wprowadza Facebook na swojej platformie, zmniejszają liczbę treści publikowanych przez firmy na rzecz postów udostępnianych przez znajomych. Głównym celem tych zmian jest większe zaangażowanie użytkowników i zachęcenie ich do częstszych interakcji z oglądanymi treściami, a w konsekwencji do dłuższego spędzania czasu na Facebooku.

Choć sama platforma pozostaje darmowa, widoczna jest tendencja, która wymusza na administratorach stron korzystanie z płatnych rozwiązań. Jak głoszą twórcy, dzięki reklamom na Facebooku i Instagramie można w prosty sposób rozwinąć swoją firmę przez wyświetlanie reklam i postów oraz precyzyjne docieranie do wybranej grupy docelowej. Jak więc przygotować samodzielnie skuteczną kampanię reklamową na Facebooku, by osiągnąć założone cele? Na co zwracać szczególną uwagę, a czego się wystrzegać? Jak przekonasz się po lekturze tego artykułu, stworzenie kampanii na Facebooku nie jest trudne.



**Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:**

- ✓ Jakie są rodzaje kampanii reklamowych na Facebooku.
- ✓ Który cel kampanii będzie odpowiedni.
- ✓ Jak dobrać odpowiednią grupę docelową.

## Krok pierwszy – cel kampanii

Przed przystąpieniem do tworzenia swojej pierwszej płatnej promocji na Facebooku musisz założyć konto reklamowe. Dzięki temu zyskasz dostęp do wielu narzędzi pozwalających na precyzyjne dobranie grupy docelowej dla Twoich treści. Po podaniu wszystkich niezbędnych informacji możesz przejść do stworzenia pierwszej kampanii.

Reklamodawcy, tworząc kampanie na Facebooku, mają określone cele, które chcą osiągnąć dzięki płatnym działaniom. Są to tak zwane cele reklamowe. W ramach kampanii możesz





Jeśli zależy Ci na zaistnieniu w świadomości potencjalnych klientów ze swoją marką, wybierz cel kampanii **Świadomość i rozpoznawalność marki**. Ten rodzaj kampanii pozwoli Ci dotrzeć do osób, które z większym prawdopodobieństwem zwrócą uwagę na Twoje reklamy i zwiększą znajomość marki. Możesz również ustawić kampanię z celem **Zasięg**, której głównym celem jest wyświetlenie Twojej treści maksymalnej liczbie osób.

stworzyć reklamy, które pozwolą Ci zrealizować wybrane cele, czyli wywołać u odbiorców pożądane działanie lub efekt. Przykładowo, jeśli Twoim celem jest zachęcenie większej liczby osób do odwiedzenia Twojej witryny, możesz wybrać kampanię, która spośród wszystkich użytkowników Facebooka wybierze te, które najchętniej przechodzą na strony zewnętrzne. Tworząc reklamy w tej kampanii, wybierasz odpowiednie obrazy, tekst i grupę odbiorców, które pomogą zrealizować ten cel.

Facebook oferuje wiele celów, w których, w zależności od własnych potrzeb, możesz wybrać ten, który interesuje Cię najbardziej z biznesowego punktu widzenia i pomoże Ci osiągnąć oczekiwany efekt.

W zależności od założonego podstawowego celu marketingowego Facebook wyróżnia trzy podstawowe rodzaje kampanii ze względu na czynności podjęte przez odbiorców:

- **Świadomość marki.**
- **Działania podjęte przez grupę odbiorców.**
- **Konwersje.**

Jeśli zależy Ci na zaistnieniu w świadomości potencjalnych klientów ze swoją marką, wybierz cel kampanii **Świadomość i rozpoznawalność marki**. Ten rodzaj kampanii pozwoli Ci dotrzeć do osób, które z większym prawdopodobieństwem zwrócą uwagę na Twoje reklamy i zwiększą znajomość marki. Możesz również ustawić kampanię z celem **Zasięg**, której głównym celem jest wyświetlenie Twojej treści maksymalnej liczbie osób. Ten rodzaj kampanii sprawdzi się, jeśli dopiero zaczynasz prowadzić swoją działalność na Facebooku i chcesz szybko i w krótkim czasie dotrzeć do wielu potencjalnych klientów.

Jednym z najczęściej wykorzystywanych przez reklamodawców rodzajów płatnej promocji jest kampania zorientowana na konkretne działanie, która dzieli się na poniższe cele:

- **Ruch** – ten rodzaj promocji pozwala skierować więcej osób do miejsca docelowego, które może znajdować się na Facebooku lub poza nim, np. do Twojej strony internetowej, aplikacji lub konwersacji w Messengerze. Celem tego działania jest zachęcenie odbiorców do odwiedzenia z witryny lub skorzystania z aplikacji. Wybierając Ruch jako cel, możesz tworzyć reklamy, które umożliwiają odsyłanie odbiorców do Facebooka lub poza niego (kliknięcia przekierowujące do witryny), zwiększenie liczby osób przechodzących do aplikacji mobilnej lub komputerowej (aktywność w aplikacji). Dodatkowo, możesz wybrać, dokąd chcesz skierować ruch: wskazać witrynę lub aplikację, aby odesłać do nich odbiorców.
- **Instalacja aplikacji** – w tym rodzaju kampanii możesz zwrócić się do osób, które już zainstalowały aplikację. W sekcji Grupa odbiorców kreatora reklam możesz wybrać targetowanie osób, które już znają Twoją aplikację.
- **Aktywność dotycząca posta** – ten rodzaj kampanii ma za zadanie zachęcić osoby do wyświetlenia Twojego posta lub strony i interakcji z nimi. Aktywność wobec publikacji może obejmować komentarze, udostępnienia, polubienia lub reakcje na wydarzenia. Co więcej, interakcje wobec postów mogą zwiększyć dodatkowo zasięg publikacji przez wyświetlanie się na tablicach znajomych tych osób. Tym sposobem zwiększasz nie tylko liczbę odbiorców dla swoich treści, ale również szansę na zdobycie nowych fanów i potencjalnych konsumentów wśród znajomych Twojej grupy docelowej.
- **Wyświetlenia filmu** – wideo zdobywa coraz większą popularność na Facebooku. Odbiorcy chętniej wchodzi w interakcję z treściami wideo. Za pomocą tego celu możesz promować filmy. Od Ciebie zależy, czy będzie to prezentacja produktu lub usługi, zakulisowe sceny z życia firmy, czy historie klientów w celu zwiększenia popularności Twojej marki. Możliwości jest wiele, a atrakcyjny materiał wideo z pewnością przyciągnie wielu odbiorców.

- **Pozyskiwanie kontaktów** – reklamy stworzone w ramach kampanii zorientowanej na pozyskiwanie kontaktów docierają do osób, które, będąc zainteresowane Twoją firmą, są skłonne zostawić swoje dane kontaktowe.
- **Wiadomości** – za pomocą kampanii z tym celem możesz skłonić więcej osób do rozmów z Twoją firmą w Messengerze. Twój klient może skontaktować się z Tobą przed dokonaniem zakupów, zadać Ci pytanie lub skorzystać z Twojej pomocy. Interakcje z marką to jedna z głównych korzyści obecności na Facebooku. Pamiętaj, by dbać o swoich klientów i aktywnie odpowiadać na wiadomości.

## Budżet i harmonogram

Po wybraniu interesującego Cię celu kampanii, pora przejść do ustawień zaawansowanych. W zależności od tego, czy chcesz kierować odbiorców reklamy na swoją stronę na Facebooku, do Messengera lub na witrynę internetową, z poziomu zestawu reklam możesz wybrać miejsce docelowe.

Następnym krokiem jest określenie budżetu. Jest to kwota, jaką zamierzasz wydać na wyświetlanie swoich reklam odbiorcom. Jest to również narzędzie do kontroli kosztów, które pozwala Ci mieć kontrolę nad całością wydatków na dany zestaw reklam lub całą kampanię i podobnie jak strategia składania ofert pomaga kontrolować koszt za wynik.

Budżet możesz określić na poziomie zestawu reklam lub całej kampanii. W przypadku wyboru budżetu dla całej kampanii, system sam określa, jakie kwoty przeznaczyć na poszczególne zestawy reklam. Bez względu na to, który z nich wybierzesz, dostępne są dwa typy budżetu:

- **Budżet dzienny** to średnia kwota, którą zamierzasz przeznaczyć na zestaw reklam lub kampanię każdego dnia.
- **Budżet całkowity** to z kolei kwota, którą planujesz wydać na zestaw reklam lub całą kampanię w określonym przez Ciebie czasie trwania promocji.

## Grupa docelowa – do kogo kierować reklamy?

Za każdym razem, kiedy publikujesz treści, powinieneś się zastanowić nad tym, do kogo kierujesz swoje treści. Od wyboru właściwej grupy docelowej w dużej mierze zależy późniejsza skuteczność całej kampanii. Dlatego po ustawieniu budżetu i harmonogramu kampanii pora przejść do jednego z ważniejszych elementów – grupy docelowej, do której mają trafić Twoje reklamy. Narzędzia reklamowe Facebooka pozwalają na precyzyjne określenie odbiorców przez takie wskaźniki, jak: wiek, płeć, lokalizacja naszych odbiorców, urzędzenia, z których korzystają, a także zainteresowania określone na podstawie aktywności na Facebooku. Co więcej, możesz tworzyć własne **grupy niestandardowe** na podstawie:

- Ruchu w witrynie internetowej, dzięki czemu możesz kierować swoje reklamy do osób, które były już na Twojej

stronie www, aby zachęcić do zakupu produktu lub skorzystania z usługi pierwszy lub kolejny raz.

- Pliku z danymi klientów – jeśli posiadasz dane kontaktowe do swoich klientów, możesz użyć pliku, dzięki któremu dopasujesz ich do użytkowników na Facebooku, a następnie skierujesz do nich swoje reklamy.
- Aktywności użytkowników z Twoją stroną firmową na Facebooku lub Instagramie, dzięki czemu dotrzesz z reklamami do odbiorców, których angażują Twoje treści i wykazują wobec nich zainteresowanie.
- Aktywności użytkowników, którzy podjęli interakcję z Twoją firmą poza internetem, np. w siedzibie firmy, przez telefon lub za pośrednictwem innych kanałów offline.
- Posiadanych aplikacji lub gier powiązanych z Twoją firmą, dzięki czemu możesz kierować reklamy również do osób, które pobrały lub w inny sposób weszły z nimi w interakcję.

The image shows a list of targeting options in Facebook Ads Manager. Each option includes an icon, a title, and a brief description:

- Plik z danymi klientów**: Użyj pliku z danymi klientów, aby dopasować klientów i potencjalnych klientów do użytkowników na Facebooku i utworzyć grupę odbiorców na podstawie dopasowań. Dane zostaną zakodowane przed wysłaniem.
- Ruch w witrynie internetowej**: Korzystając z piksela Facebooka, utwórz listę osób, które odwiedziły witrynę lub wykonały określone działania.
- Aktywność w aplikacji**: Utwórz listę osób, które uruchomiły aplikację lub grę albo podjęły określone działania.
- Aktywność offline** **NOWOŚĆ**: Utwórz listę osób, które podjęły interakcję z Twoją firmą na miejscu, przez telefon lub za pośrednictwem innych kanałów offline.
- Aktywność** **NOWOŚĆ**: Utwórz listę osób, które wchodziły w interakcję z zawartością publikowaną przez Ciebie na Facebooku lub Instagramie.

Przydatnym rozwiązaniem jest także tworzenie grup podobnych odbiorców do grup już istniejących (z ang. *lookalike*). Facebook wyszukuje wspólne cechy dla określonej grupy i na tej podstawie wyszukuje użytkowników, którzy mają podobne zainteresowania lub działają w określony sposób. Grupy podobnych odbiorców możesz tworzyć na podstawie utworzonych przez siebie grup niestandardowych, zapisanych grup lub fanów Twojego profilu firmowego.

Istnieje wiele wariantów i możliwości wyboru grupy docelowej, warto więc w ramach jednej kampanii utworzyć kilka zestawów reklam (grup odbiorców), by samodzielnie przetestować najlepsze rozwiązania. Pamiętaj jednak, by przestrzegać kilku zasad:

- Każdy rodzaj grupy odbiorców przygotuj w osobnym zestawie reklam – dobrą praktyką stosowaną przez reklamodawców jest tworzenie odrębnych zestawów na każdy rodzaj grupy odbiorców.
- Testuj wiele zestawów reklam w ramach kampanii – dzięki temu możesz sprawdzić w jednym czasie skuteczność różnych grup odbiorców.



Po stworzeniu swojej pierwszej kampanii na Facebooku możesz śledzić jej skuteczność za pomocą narzędzi analitycznych dostępnych w menedżerze reklam i w razie potrzeby dodatkowo optymalizować i zmieniać. Zwróć uwagę na wskaźniki, które pomogą Ci określić efektywność kampanii. Pamiętaj, że kampanię możesz modyfikować w dowolnym momencie, dlatego nie bój się eksperymentować i testować różnych rozwiązań.

- Upewnij się, że Twoja grupa docelowa nie jest zbyt szeroka lub zbyt wąska – pomocny okaże się panel ze wskaźnikiem wielkości grupy docelowej utworzony przez Facebooka.

### Skuteczna reklama – czyli jaka?

Do stworzenia ciekawej i kreatywnej reklamy nie potrzebujesz dużej ilości czasu ani specjalistycznego sprzętu. Poniżej znajdziesz kilka prostych i przydatnych wskazówek, dzięki którym Twoje materiały reklamowe zyskają na atrakcyjności i będą angażowały odbiorców.

1. W reklamach używaj filmów nakręconych w orientacji pionowej. Postaw na pionowy lub kwadratowy współczynnik proporcji. Warto to zrobić, ponieważ większość osób trzyma telefony pionowo, dzięki czemu Twój film wypełni większą część ekranu podczas jego oglądania.
2. Unikaj zbyt dużej ilości tekstu na obrazach. Jeśli to możliwe, korzystaj z pól na tekst, nagłówek i opis linku. Jeśli tekst na obrazie jest niezbędny, użyj mniejszej czcionki i dobierz krótsze sformułowania, tak aby nie przekroczyć 20% proporcji tekstu do obrazu. Korzystaj z narzędzia do nakładek tekstowych, które ułatwi Ci uzyskanie zatwierdzenia reklamy.
3. Skracaj tekst reklamowy. Użytkownicy bardzo szybko przeglądają aktualności na Facebooku i Instagramie. Na jeden materiał poświęcają średnio poniżej 2 sekund na urządzeniach mobilnych i niewiele ponad 2 sekundy w przypadku komputerów. Krótki, przejrzysty i zrozumiały przekaz pomaga odbiorcom przyswoić informacje szybko i efektywnie.
4. Dodawaj wiele obrazów jednocześnie przy użyciu formatu karuzelowego. Jeśli korzystasz z reklam z obrazami, dzięki karuzeli łatwo i szybko zwiększysz ich atrakcyjność. Karuzela pozwala wyświetlać odbiorcom więcej przewijanych obrazów w tej samej cenie. To świetna okazja, zwłaszcza gdy masz wiele obrazów produktów lub zdjęć marki, którymi chcesz się podzielić z innymi.

5. Ruchome reklamy potrafią o wiele skuteczniej przyciągać uwagę odbiorcy. Gdy promujesz post, otrzymujesz dostęp do bezpłatnych narzędzi, które automatycznie dodają efekty wideo do statycznych obrazów. Co więcej, możesz skorzystać z wielu bezpłatnych i łatwych w obsłudze aplikacji, które dodatkowo urozmaicą i uatrakcyjnią Twoje reklamy:

- **Hyperlapse** – do tworzenia filmów poklatkowych,
- **Boomerang** – do tworzenia zapętlnionych filmów,
- **Legend** – pozwala na szybkie animowanie tekstu,
- **Videoshop** – do wygodnego edytowania filmów,
- **Adobe PhotoShop Express** – do intuicyjnego edytowania zdjęć,
- **Adobe Spark** – do tworzenia filmów na podstawie szablonów z tekstem, obrazami, zdjęciami i narracją.

6. Używaj wezwań do działania w swojej reklamie. Zaczynij od odpowiedzi na następujące pytanie: „Co powinni zrobić odbiorcy reklamy po jej obejrzeniu?“, aby stworzyć skuteczną reklamę. Podczas tworzenia reklamy na Facebooku lub Instagramie masz do dyspozycji całą gamę przycisków CTA (*call to action*). Celem przycisku z wezwaniem do działania jest przyciąganie uwagi odbiorców i zachęcanie ich do interakcji z reklamą przez jej kliknięcie. Wypróbuj różne przyciski CTA, a także rozmaite cele i formaty reklamy dostępne na Facebooku, żeby przekonać się, które z nich dają najlepsze rezultaty.

Po stworzeniu swojej pierwszej kampanii na Facebooku możesz śledzić jej skuteczność za pomocą narzędzi analitycznych dostępnych w menedżerze reklam i w razie potrzeby dodatkowo optymalizować i zmieniać. Zwróć uwagę na wskaźniki, które pomogą Ci określić efektywność kampanii. Pamiętaj, że kampanię możesz modyfikować w dowolnym momencie, dlatego nie bój się eksperymentować i testować różnych rozwiązań. Wypróbuj, które cele sprawdzają się w przypadku Twojej firmy najlepiej, na jakie formaty reklam i treści najchętniej reagują odbiorcy, oraz które grupy odbiorców wykonują założone w kampanii działania i najsukuteczniej konwertują. Wnioski wynikające z tej analizy mogą Cię naprawdę zaskoczyć i otworzyć przed Twoją firmą wiele nowych możliwości sprzedażowych! ■



# EUROPA I POLSKA PRZYKOTOWUJĄ SIĘ DO E-FAKTUROWEJ DYREKTYWY



Autor tekstu:  
Michał Świętostawski  
InPlus Media

Rok 2019 będzie czasem upowszechnienia na Starym Kontynencie automatycznie przetwarzanych e-faktur. Wymusi to wprowadzenie od 18 kwietnia dyrektywy Komisji Europejskiej (KE) o obowiązkowym przyjmowaniu takich dokumentów w administracji publicznej. Oznacza to, że urzędy, samorządy i instytucje państwowe będą musiały odbierać, przetwarzać oraz archiwizować dokumenty w formie elektronicznej.

W Polsce, na ostatniej prostej, trwają prace nad oddaniem w ręce użytkowników Platformy Elektronicznego Fakturowania (PEF), służącej do w pełni zautomatyzowanej wymiany rozliczeń. Dostęp do niej będzie możliwy przez aplikację webową i desktopową. Przedsiębiorca wybierze, czy chce przesłać dokumenty za pośrednictwem strony WWW, czy za pomocą oprogramowania instalowanego na dysku komputera. Całkowita wartość projektu wynosi ponad 34 mln zł, z czego ponad 29 mln zł pochodzi z Funduszy Europejskich.

## Platforma Elektronicznego Fakturowania

– PEF będzie służyć do przesyłania drogą elektroniczną ustrukturyzowanych faktur elektronicznych oraz innych ustrukturyzowanych dokumentów elektronicznych związanych z realizacją zamówień publicznych. Nowe narzędzie pozwoli też na przetwarzanie i udostępnianie informacji związanych z realizacją tych zamówień – podkreśla Tadeusz Kościński, wiceminister przedsiębiorczości i technologii. Projekt ma jednak dalszą perspektywę, a mianowicie łączenie już nie tylko biznesu z instytucjami publicznymi, ale również biznesu z biznesem, czyli w relacjach tzw. B2B.

– Początkowo obowiązek wystawiania jednolitych e-faktur planowano nałożyć również na wykonawców zamówień publicznych. Z tego założenia ustawodawca jednak się wycofał, a więc dla dostawców i wykonawców prac stosowanie nowych e-faktur pozostanie całkowicie dobrowolne. Liczymy jednak, że dostosowanie systemów tych podmiotów do przesyłania e-faktur w konsekwencji przyczyni się do wzrostu popularności dokumentowania transakcji fakturami ustrukturyzowanymi. To powinno zmobilizować polski biznes do rozliczeń w formie elektronicznej – zauważa Tomasz Kuciel, prezes zarządu EDISON S.A., będącego częścią konsorcjum PEF Expert – brokera rządowej Platformy Elektronicznego Fakturowania.

## Prognozy w Europie

Kraje europejskie także przygotowują się do wdrożenia europejskiej dyrektywy. W Portugalii od 1 stycznia 2019 r. automatycznie przetwarzane faktury są już obowiązkiem w administracji publicznej. Dostawcy są zobowiązani do przesyłania rozliczeń w takiej postaci na poziomie centralnym i regionalnym. Tym samym rząd w Lizbonie wyprzedza ostateczny termin 18 kwietnia nałożony przez UE. W Niemczech pod koniec ubiegłego roku rząd Angeli Merkel opracował



W Polsce automatyczne przetwarzanie faktur będzie obowiązywać w ustawach Prawo zamówień publicznych, o partnerstwie publiczno-prywatnym i o umowie koncesji na roboty budowlane i usługi. Wyjątkiem będą zamówienia objęte tajemnicą ze względu na ochronę bezpieczeństwa państwa. Fakturowanie elektroniczne będzie stosowane również w przypadku małych zamówień publicznych o wartości nieprzekraczającej progu równowartości 30 tys. euro. W tym przypadku można wyłączyć zastosowanie e-faktur w umowie, ogłoszeniu, specyfikacji istotnych warunków zamówienia lub innym dokumencie rozpoczynającym postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego.

harmonogram wprowadzenia systemu PEPPOL na poziomie federalnym, regionalnym i lokalnym. EDISON S.A. jest pierwszą polską firmą, która została przyjęta w poczet stowarzyszenia OpenPEPPOL. Według Tomasza Kuciela to podmiot będący punktem odniesienia dla rządów europejskich i ich dostawców w zakresie eProcurement, czyli obszaru e-biznesu dotyczącego zarządzania wszystkimi działaniami związanymi z elektronicznym procesem zamówień. – Projekt koncentruje się na kluczowych elementach e-zamówień, aby umożliwić firmom komunikowanie się drogą elektroniczną z jakąkolwiek instytucją europejską w procesie zawierania zamówień. Zwiększa to efektywność i obniża koszty – podkreśla.

We Włoszech w lipcu zeszłego roku wprowadzono nakaz rozliczania się w formie Business To Government (B2G) za pomocą platformy SDI. Podwykonawcy i wykonawcy w ramach zamówień publicznych przysyłają dokumenty poprzez elektroniczny hub, który umożliwi szybki obieg elektronicznych faktur. Od początku roku w system włączono również rozliczenia B2B. Wielka Brytania zmagą się z trudnościami Brexitu, ale pracuje też nad udoskonaleniem elektronicznego systemu zwrotu podatku VAT. Od 1 kwietnia 2019 r. przedsiębiorcy osiągający na fakturach dochód powyżej 85 tys. funtów będą musieli archiwizować swoje księgi w formacie cyfrowym oraz przysyłać je drogą elektroniczną do Urzędu Skarbowego. Taki raport należy dostarczać co kwartał. Na Węgrzech upowszechnienie automatycznego przetwarzania e-faktur doprowadziło do zwiększenia poziomu ścigalności VAT-u. Przyznał to minister finansów Mihaly Varga. – Miliony e-faktur zawierają ogromną

ilość danych. Poprzez ich analizę jesteśmy w stanie odróżnić solidnych płatników od tych, którzy próbują działać niezgodnie z prawem – powiedział.

### Północny potentat

Europejskim potentatem Elektronicznej Wymiany Danych jest Skandynawia. W Szwecji powszechne e-fakturowanie stosowane jest od prawie 20 lat. System nadal jednak podlega rozbudowie i ciągłemu rozwojowi. Od kwietnia br. obowiązkiem będzie elektroniczne fakturowanie w formacie B2G. Administracja publiczna będzie akceptować rozliczenia w formacie PEPPOL lub krajowym Svefaktura. Norwegowie, przygotowując się do wdrożenia europejskiej dyrektywy, także od 1 stycznia wprowadzili obowiązkowy standard fakturowania w formacie B2G. Powstał na bazie PEPPOL BIS i jest w pełni zgodny z Dyrektywą 2014/55/UE.

W Polsce automatyczne przetwarzanie faktur będzie obowiązywać w ustawach Prawo zamówień publicznych, o partnerstwie publiczno-prywatnym i o umowie koncesji na roboty budowlane i usługi. Wyjątkiem będą zamówienia objęte tajemnicą ze względu na ochronę bezpieczeństwa państwa. Fakturowanie elektroniczne będzie stosowane również w przypadku małych zamówień publicznych o wartości nieprzekraczającej progu równowartości 30 tys. euro. W tym przypadku można wyłączyć zastosowanie e-faktur w umowie, ogłoszeniu, specyfikacji istotnych warunków zamówienia lub innym dokumencie rozpoczynającym postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego. ■

# BLEISURE – W GARNITURZE, ALE Z TURYSTYCZNYM PLECAKIEM



Autor tekstu:  
Dagmara Chmielewska  
dyrektor Business  
Travel w eSky Group

Niektóre branże oraz stanowiska na stałe wiążą się z podróżami służbowymi czy kilkudniowymi delegacjami. Coraz częściej wśród pracowników mile widziana jest wysoka mobilność i gotowość do regularnego odbywania długich podróży służbowym samochodem, pociągiem lub samolotem.

Tego typu wyjazdy stają się jednak nieraz nieprzyjemną rutyną: kojarzą się z nieprzespanymi nocami, szybkimi przesiadkami w nieznanach miastach i nerwowym poszukiwaniem miejsca docelowego: siedziby firmy, centrum konferencyjnego, hotelu...

Nawet jeśli delegacje odbywają się w atrakcyjnych turystycznie miastach, podziwianie zabytków i popularnych miejsc znanych z pocztówek najczęściej jest możliwe jedynie z okien taksówki czy tarasu jednego z biurowców. Może być jednak zupełnie inaczej. Obowiązki służbowe oraz przyjemność zwiedzania i czerpania radości z odkrywania nieznanego łączy w sobie *bleisure* – trend, który podbija świat biznesu.



## Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ Czym jest *bleisure* i dlaczego ten zachodni trend zdobywa coraz większą popularność w Polsce.
- ✓ Dlaczego warto połączyć wyjazd służbowy z aktywnością turystyczną: zwiedzaniem nieznanach miast, odwiedzaniem muzeów czy udziałem w koncertach muzycznych.
- ✓ Jakie korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawcy niesie za sobą zjawisko *bleisure*.

## Biznes i odpoczynek

Słowo *bleisure* powstało w 2009 r. i łączy w sobie angielskie słowo *business* (biznes) oraz *leisure* (odpoczynek). Niektóre źródła wskazują również na związek *bleisure* z *pleasure*, a więc z przyjemnością. Delegacje połączone z krótkimi, 2-3-dniowymi wakacjami nieraz określane są również jako *bizcation* (od słów *business* i *vacation*). Etymologia tego określenia odsłania wszelkie karty – istotą *bleisure* jest efektywne połączenie zawodowych zobowiązań z osobistą rozrywką w miejscu podróży służbowej.

Najczęściej podróż w myśl *bleisure* rozpoczyna się w piątek, a kończy w niedzielę. Ostatni roboczy dzień tygodnia zwykle przeznaczony jest na udział w spotkaniach biznesowych: szkoleniach, prezentacjach lub na nawiązywanie bezpośredniego kontaktu z rozsianymi po kraju czy kontynencie zespołami pracowniczymi. Podróż do miejsca docelowego odbywa się

z wykorzystaniem funduszy pracodawcy, pracownik nie wraca jednak do domu tego samego dnia późnym wieczorem lub nocą, a sam finansuje nocleg w hotelu na kolejne noce, dzięki czemu przez weekend może swobodnie cieszyć się poznawaniem miasta. *Bleisure* to nie tylko zwiedzanie zabytków, ale także udział w koncertach, krótkie wycieczki do okolicznych miejscowości, odwiedziny przyjaciół i bliskich czy okazja na krótki, rodzinny wyjazd. Portal turystyczny Skift zwraca również uwagę na to, że osoby decydujące się na *bizcation* również chętnie odwiedzają popularne restauracje czy okoliczne plaże.

Specjaliści Forbes wskazują, że najwięcej podróży z nurtu *bleisure* odbywa się we wrześniu i w październiku. Te dwa jesienne miesiące to czas tuż po szczycie sezonu, kiedy popularne miejsca turystyczne i noclegowe gwałtownie pustoszeją. Dzięki portalom turystycznym atrakcyjne noclegi można zarezerwować nawet w ostatniej chwili, a ich ceny są zdecydowanie niższe niż kilka tygodni wcześniej. Co ważne, pogoda wciąż sprzyja spędzaniu czasu na świeżym powietrzu.

Powstanie *bleisure* przypisuje się milenialsom, przedstawicielom pokolenia Y, a więc najmłodszej grupie wiekowej wśród obecnych pracowników. Być może ich chęć podróżowania podyktowana jest wzmożoną ciekawością świata czy też dostępnością środków finansowych. Pośpieszny tryb życia sprawia również, że nieraz brakuje im czasu na „pełnoprawne” ponadtygodniowe wakacje – wówczas świetnym wyjściem jest kilka krótszych wyjazdów w ciągu całego roku.

### **Wypoczęty pracownik, usatysfakcjonowany pracodawca – obustronne korzyści**

Podróże służbowe odbywają się w wielu różnych miejscach – od europejskich stolic po niepozorne, niewielkie miasta. Delegacje są często jedyną okazją do odwiedzenia danej destinacji ze względu na wysokie koszty biletów lotniczych lub kolejowych czy też znaczną odległość od miejsca zamieszkania, zniechęcającą do wycieczek. W przypadku *bleisure* pracownik ponosi znacznie mniejsze straty finansowe – pracodawca pokrywa koszt dojazdu w obie strony, a nieraz opłaca również jedną dobę hotelową w przypadku, gdy powrót tego samego dnia jest niemożliwy. Wówczas podróżujący musi jedynie zadbać o nocleg na kolejną noc lub dwie oraz zapłacić za bilety do muzeów czy transport. Wielu pracodawców dysponuje zniżkami w popularnych sieciach hoteli czy voucherami na przejazdy taksówkami.

Pracodawca nic nie traci, wysyłając pracownika na *bizcation* – w każdym wypadku musi zapewnić mu transport, a powrót w któryś z dni weekendu, nie zaś w piątek sprawia, że zatrudniony i tak bez problemu dotrze do pracy w kolejny poniedziałek. Osoba spędzająca czas na *bleisure* jest narażona na mniejszy stres związany z podróżą służbową: nie musi martwić się spóźniającym się pociągiem czy spędzać kilka godzin na lotnisku, czekając na odprawę. To sprzyja efektywności i lepszemu samopoczuciu podczas wykonywania obowiązków

służbowych. Dodatkowo, dłuższy pobyt w miejscu delegacji stwarza możliwość uczestniczenia w kolacji z pracownikami czy w integracyjnym wyjściu do pobliskiego pubu. To z kolei umacnia więzi między członkami zespołów, niweluje różnice kulturowe, a także burzy zbyt oficjalny, nieraz niepotrzebny dystans.

*Bleisure* sprawia, że służbowe wyjazdy mają szansę stać się czymś znacznie bardziej ekscytującym i ciekawym, być może oczekiwanym przez kolejne miesiące pracy. Wakacje biznesowe odbywają się w myśl cennej zasady – „przyjemne z pożytecznym”.

### ***Bleisure last minute* – wyzwania dla turystyki**

*Bleisure* to najgorętszy trend ostatnich lat w turystyce. Choć został zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych, coraz częściej dotyczy Polaków.

Wyjazdy służbowe najlepiej komponują się właśnie z prywatnymi wyjazdami typu *city-break* i zwiedzaniem najpiękniejszych światowych stolic lub metropolii. Gros wyjazdów stanowią oczywiście kierunki europejskie – Londyn, Paryż, Berlin, Bruksela czy Kopenhaga, ale nawet jeśli jako pracownik w danej lokalizacji byliśmy już kilkukrotnie, zawsze warto skorzystać z aktualnej oferty kulturalnej, sezonowych wyprzedaży lub zwiedzić mniej znane części miasta, a nawet regionu. Warto także pamiętać, że kierunek związany z delegacją może być pierwszym etapem dalszej podróży. Niejednokrotnie bliżej i taniej można dolecieć z zachodnich miast Europy niż bezpośrednio z Polski. Planując na przykład wyjazd na karaibską wyspę, warto wykorzystać delegację w Paryżu czy Rzymie i stamtąd ruszyć w dalszą podróż. I mimo iż o podróży służbowej na Karaiby niewielu z nas może marzyć, to już o zmniejszeniu kosztów urlopu na rajskich wyspach dzięki delegacji... można nie tylko marzyć, ale wręcz je zaplanować.

Jeśli jednak delegacje oznaczają wyjazdy nie tak odległe, a raczej „sąsiedzkie”, także warto pomyśleć o przedłużeniu wyjazdu. Często jest to bardzo ciekawa opcja zobaczenia rodzimych miast i pobliskich im kurortów poza sezonem. Wśród polskich miast najczęściej odwiedzanych przez pracujących-turystów prym wiodą największe – Warszawa, Kraków i okolice, Poznań, Wrocław czy Gdańsk.

Choć *bizcation* wydają się szczególnie atrakcyjne w sezonie wiosenno-letnim, mogą być również satysfakcjonujące zimą. Trwa bowiem sezon skoków narciarskich, doskonałą aurą kuszą również zimowe atrakcje w Polsce i za granicą: stoki narciarskie, lodowiska w otoczeniu górskich szczytów czy zimowe jarmarki. Śnieżna aura dodaje uroku każdemu z miast, a krótkie wakacje przed letnim sezonem mogą dodać sił i zmotywować do dalszej pracy.

Nie pozostaje nic innego, jak ruszyć w drogę i na własnej skórze przekonać się, jak wiele *leisure* i *pleasure* kryje się w *bleisure!* ■

# ODWAGA I INDYWIDUALIZM – CITROËN C4 CACTUS



Autor tekstu:  
Wojciech Kukuła

Grupa PSA, w ramach której oferowane są marki Citroën, Peugeot, DS oraz Opel, to dynamicznie rozwijające swe produkty przedsiębiorstwo, oferujące teraz niezwykle różnorodne i nowoczesne samochody. Z uwagi na posiadanie „4 marek pod jednym dachem” Grupa bardzo mocno koncentruje się na dywersyfikacji swoich propozycji, docierając z konkretnymi modelami w gusta różnych grup zawodowych i społecznych.

Odpowiedzią na zapotrzebowania płynące z indywidualizmu, zaznaczenia swojej oryginalności i zerwania z konserwatyzmem i zastanymi schematami jest oferowany od 2014 r. Citroën C4 Cactus. Model w ostatnim czasie przeszedł lekką wizualną modernizację i jest kompromisem pomiędzy typowym pojazdem segmentu C a crossoverem. Dla nas C4 Cactus stoi pomiędzy tymi dwoma segmentami, na przekór wszystkim klasyfikacjom.

## Wyeksponuj swój charakter

C4 Cactus to francuska odpowiedź na potrzebę wyeksponowania swojego charakteru dzięki pojazdowi, którym się poruszamy. C4 Cactus to zestaw sprzeczności, które w finalnym rozrachunku składają się w jeden bardzo udany wizualnie i technicznie projekt.





Z zewnątrz auto wygląda jak połączenie wręcz banalnych prostych linii oraz bardzo wyrazistych i wybijających się akcentów. Lekko opadająca linia dachu, bardzo mocno i wysoko zarysowany pas przedni oraz niezwykle miły dla oka tylny fragment pojazdu to mieszanka wprost nie do pomyślenia dla większości producentów. Citroën idzie jednak pod prąd, udowadniając, że odwaga w projektowaniu samochodów potrafi być nie tylko ekscentryczna, ale i seksowna, funkcjonalna i użyteczna. Marka znad Sekwany zadbała o to, aby wybór finalnej konfiguracji C4 Cactus'a był również przygodą czysto projektową – 9 kolorów nadwozia i 4 pakiety kolorystyczne uwydatniające charakterne detale nadwozia pozwalają łącznie na 31 różnych wariantów personalizacyjnych.

## Pora na przygodę

Prawdziwa przygoda zaczyna się jednak dopiero wewnątrz. Citroën zadbał o to, aby połączyć styl vintage rodem ze swoich modeli z lat 50. i 60. ubiegłego wieku z modernistycznym i technologicznie zaawansowanym wnętrzem. Ponownie – propozycja budząca grymas na twarzy wyszła po raz kolejny bardzo ciekawie. Szerokie fotele w pierwszym rzędzie umożliwiają podróżowanie na niesamowicie wygodnej kanapie. Co więcej, Citroën jest wierny swojemu DNA i nieustannie wprowadza na rynek innowacje poprawiające komfort jazdy. Zawieszenie pojazdu z Progressive Hydraulic Cushions™ to unikalne rozwiązanie w świecie motoryzacji. Dzięki niemu pasażerowie mają wrażenie podróżowania latającym dywanem. W aucie debiutują również siedzenia Advanced Comfort, zapewniające wyjątkową wygodę w połączeniu z optymalną stabilnością ciała podczas dynamicznej jazdy. Dzięki tym innowacjom Citroën C4 Cactus to wyjątkowy, ultrakomfortowy hatchback, który wprowadza nową jakość w segmencie samochodów kompaktowych.

Panoramiczny dach z filtrem termicznym oraz dodatkowa izolacja akustyczna zapewniają wyjątkowy klimat i są kolejnym „pierwiastkiem komfortu” w C4 Cactusie. Podróż będzie wygodna dzięki prawie 360 l foremnego bagażnika i ekonomiczna – dzięki połączeniu lekkiej platformy i silników najnowszej generacji. Nagrodzone tytułem Silnika Roku najnowocześniejsze jednostki benzynowe PureTech oraz diesle BlueHDi spełniają normę Euro 6.2, zapewniają niską emisję substancji szkodliwych oraz ograniczone zużycie paliwa. Automatyczna skrzynia biegów EAT6 płynnie zmienia przełożenia i zapewnia poprawne wrażenia z jazdy nawet w bardzo skondensowanym ruchu miejskim. Cena startowa nowego C4 Cactus'a to 61 390 zł brutto, a dzięki dogodnym warunkom finansowania dla przedsiębiorców można użytkować go za niewielkie, stałe i przewidywalne comiesięczne raty leasingowe. Więcej na [www.citroen.pl](http://www.citroen.pl) ■



# UWYDATNIA PIĘKNO MIASTA – NOWY VW POLO



Autor tekstu:  
Wojciech Kukuła

**To nieprawda, że miejskie kompakty przechodzą do lamusa i stają się bezużyteczne z uwagi na dynamicznie rosnącą popularność wszelakiej maści segmentów SUV i crossover. Volkswagen udowadnia, że niewielki, zwinny i nowocześnie wyposażony samochód o miejskim przeznaczeniu potrafi zwrócić na siebie uwagę, a przy bliższym poznaniu zachwycić.**

Legenda Volkswagena Polo trwa już od ponad 40 lat. Obecnie na rynku oferowana jest szósta generacja tego zwinnego i dynamicznego miejskiego zawadiaki, co potwierdza tytuł Światowego Miejskiego Samochodu Roku (2018). Najnowsze Polo wydorosłało, jednak nie straciło nic ze swojej przebojowości kreślonej przede wszystkim przez wymagania klientów, potrzebujących auta zwinnego, oryginalnego i nowoczesnego.

## Klasyczna linia

Volkswagen Polo został zaprojektowany, aby rysami nawiązywać do klasycznych linii marki Volkswagen, jednak zyskał nowe przetłoczenia na masce, pięknie zaprojektowany przedni pas reflektorów i osłon oraz ładnie ukształtowany tył. Auto jest spójne i zwarte, co nadaje mu lekkości i kompaktowej charakterystyki, tak potrzebnej w ciasnych urbanistycznie przestrzeniach.



Z zewnątrz może nie jest to najbardziej kolorowy ani nad wyraz odważny projekt. Jednak w tym kontekście Polo jest idealnie wyważone, zapewnia właścicielowi balans pomiędzy biznesową zachowawczością a młodzieńczym indywidualizmem. Szerokie możliwości personalizacyjne pomogą dobrać kolorystykę różnych elementów nadwozia w taki sposób, aby dopasować pojazd do naszego gustu.

Wnętrze nowego Volkswagena Polo absolutnie zniwala jak na tę klasę pojazdu. Pięknie poprowadzone linie między różnymi rodzajami materiałów na desce rozdzielczej, które okalają centralny dotykowy ekran schowany za dużo większą szklaną osłoną, nadają prestiżowego sznytu w aucie, po którym nie spodziewamy się tak wyrafinowanych i dopracowanych realizacji. Przed kierownicą nie znajdziemy już klasycznych wskaźników, a Active Info Display będące arcydziełem informatycznego projektu. Kilka widoków i kilkadziesiąt parametrów, jakie można wywołać z łatwością z poziomu przycisków na wielofunkcyjnej kierownicy, czyni z Polo nowoczesny i bardzo responsywny pojazd. Ładowanie indukcyjnie telefonu, dyskretne oświetlenie ambientowe oraz pakiety kolorystyczne wnętrza sprawiają, że Polo to naprawdę wspaniały samochód.



## Wyróżnić się w mieście

Volkswagen Polo zdecydowanie przebija się nawet na tle bardzo pstrokatych i dynamicznych konstrukcji, choćby z segmentu crossoverów. Wyposażone w szereg systemów wsparcia kierowcy, najnowocześniejsze technologie zapewniające bezpieczeństwo oraz ciekawe programy finansowania Polo jest gotowe, aby stać się na miarę wyzwań dużych aglomeracji samochodem firmowym, który nie boi się również długich tras.

Pojazd dostępny jest od 45 790 zł, a w finansowaniu od Volkswagen Banku możemy użytkować Polo już od niespełna 350 zł netto miesięcznie. Dzięki dobrej wartości rezydualnej i niskim łącznym kosztom użytkowania Polo to również dobra inwestycja, która po 3-4 latach użytkowania nie będzie dla Waszej firmy zbyt ciężkim obciążeniem finansowym. Trzeba przyjrzeć się nowemu Polo z bliska. Po więcej zapraszamy na [www.volkswagen.pl](http://www.volkswagen.pl) ■



# FIRMOWY SAMOCHÓD NIE ZAWSZE MUSI BYĆ NOWY



Autor tekstu:  
redakcja „MŚP Biznes”

Dziś w wielu małych i średnich przedsiębiorstwach niezawodna flota to podstawa działalności. Tylko w ubiegłym roku z polskich salonów wyjechało ponad pół miliona nowych aut, z czego lwią część zakupiły firmy. Jak się jednak okazuje, rodzimy biznes bardzo chętnie zaopatruje się także w samochody używane, a w ostatnich latach coraz większą popularnością cieszą się pojazdy poleasingowe. Dlaczego warto się nimi zainteresować? Zapytaliśmy o to Bartosza Olejnika, dyrektora sprzedaży i marketingu w Carefleet S.A., jednej z wiodących na polskim rynku firm specjalizujących się w finansowaniu i zarządzaniu firmowymi flotami.

**Carefleet S.A. już od kilku lat z uwagą przygląda się flotowym potrzebom małych i średnich firm. Jakie wnioski płyną z prowadzonych przez Państwa badań? Czym obecnie jeździ sektor MŚP?**

**Bartosz Olejnik:** Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na fakt, że małe i średnie przedsiębiorstwa wybierają coraz lepsze i coraz droższe samochody. Jest to wynikiem m.in. popularności wynajmu długoterminowego, czyli kompleksowego i elastycznego rozwiązania, w ramach którego przedsiębiorcy mają zapewnione atrakcyjne finansowanie samochodów oraz szeroki pakiet usług dodatkowych. Jak wynika z naszych badań, z takiego rozwiązania korzysta już co piąta mała i średnia firma. Wielu przedsiębiorców nadal kupuje jednak samochody ze środków własnych oraz finansuje je w formie klasycznego leasingu. Co istotne, duża część firm korzysta jednocześnie z kilku modeli finansowania, łącząc np. wynajem długoterminowy z zakupem aut w kredycie. Ponad połowa przedstawicieli przedsiębiorstw z sektora MŚP deklaruje, że kupuje również samochody „z drugiej ręki”.

**Gdzie najczęściej przedsiębiorcy zaopatrują się w samochody używane?**

**BO:** Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej kupują używane pojazdy w komisach. Coraz większą popularnością cieszą się także samochody poleasingowe i pokontraktowe – w swoich flotach posiada je ponad 22% firm z sektora MŚP. Jest to o tyle ciekawe, że centra sprzedaży pojazdów pokontraktowych



i poleasingowych stanowią stosunkowo nową grupę podmiotów na wtórnym rynku motoryzacyjnym. Liczne zalety, jakimi charakteryzują się tego typu pojazdy, sprawiły, że przedsiębiorcy bardzo szybko się do nich przekonali.

**Jakie są to zalety? Dlaczego warto postawić na samochody poleasingowe?**

**BO:** Korzyści z zakupu samochodów poleasingowych i pokontraktowych jest wiele, począwszy od wiarygodnego pochodzenia,

pełnej historii serwisowej, napraw wykonywanych w sprawdzonych serwisach, zgodnie z technologią przewidzianą przez producentów, czy braku „garażowego” serwisowania. W Carefleet S.A. przed skierowaniem samochodów używanych do sprzedaży każdy z nich podlega ocenie rzeczoznawcy, a wszystkie istotne informacje na temat stanu pojazdu są udostępniane potencjalnym nabywcom. Dla kupujących dużą wartością jest możliwość zapoznania się z opinią niezależnego specjalisty na temat konkretnego samochodu, co gwarantuje większą pewność zakupu. Dzięki takiemu rozwiązaniu przedsiębiorcy poszukujący kilkuletnich aut na rynku wtórnym mają możliwość nabycia samochodu z pewnego źródła, co w przypadku pojazdów używanych jest bardzo istotnym elementem. Dużą część dostępnych w Polsce samochodów „z drugiej ręki” to bowiem auta z prywatnego importu zagranicznego, pochodzące najczęściej od nieznanymi dostawców. W przypadku zakupu tego typu pojazdów mocno utrudniona, a w niektórych sytuacjach wręcz niemożliwa jest weryfikacja ich rzeczywistego przebiegu czy historii serwisowej.

### **Skąd tak naprawdę biorą się samochody poleasingowe, które sprzedaje Carefleet S.A.?**

**BO:** Obecnie znaczną część nowych samochodów sprzedawanych w Polsce nabywają firmy leasingowe i specjalizujące się w wynajmie długoterminowym przedsiębiorstwa *Car Fleet Management*. Jednym z czołowych podmiotów tego typu na polskim rynku jest właśnie firma Carefleet S.A. Samochody, które finansujemy, trafiają do flot naszych klientów – korporacji, instytucji publicznych czy też w dużej mierze do firm z sektora MŚP. W zależności od modelu finansowania oraz indywidualnych ustaleń pomiędzy nami a klientami są one użytkowane przez okres od roku do kilku lat. Po zakończeniu kontraktów przedsiębiorcy mogą wykupić samochody lub dokonać ich zwrotu i podpisać umowy na nowe auta. Zdane pojazdy jako samochody pokontraktowe trafiają na wtórny rynek sprzedaży.

### **Jakiego rodzaju są to samochody? W czym tak naprawdę mogą wybierać przedsiębiorcy, którzy zainteresowani są pojazdami poleasingowymi?**

**BO:** W naszej ofercie aut używanych posiadamy zarówno pojazdy osobowe, jak i dostawcze większości marek dostępnych na polskim rynku. Proponujemy samochody z różnych segmentów, roczników oraz z różnymi przebiegami. W związku z tym, że umowy najmu są zawierane na okres krótszy niż miało to miejsce jeszcze parę lat temu, coraz więcej rocznych i dwuletnich aut po zakończonych umowach trafia do sprzedaży na rynek wtórny. W konsekwencji do dyspozycji kupujących są coraz bardziej nowoczesne pojazdy, o wyższym standardzie i w lepszym stanie. W naszych stacjonarnych Centrach Sprzedaży w Magnicach, Ożarowie Mazowieckim oraz w Piasecznie można obecnie nabyć samochody z rocznika 2017 i 2018. Mamy też oczywiście samochody starsze – generalnie jest w czym wybierać.

### **Czyli trzeba przyjechać do Magnic, Ożarowa Mazowieckiego czy Piaseczna, żeby zapoznać się z Państwa ofertą?**

**BO:** Niekoniecznie. Do naszych klientów docieramy również poprzez dwa kanały internetowe. Pierwszym z nich jest system aukcyjny, drugim natomiast sprzedaż detaliczna za pośrednictwem portali specjalizujących się w prezentacji ogłoszeń pojazdów używanych, takich jak poleasingowe.pl czy otomoto.pl. W zależności od kanału dystrybucji oferujemy samochody po ustalonych cenach lub sprzedajemy w formie licytacji. Do każdego pojazdu używanego z naszego placu oferujemy również atrakcyjne warunki finansowania.

### **Na jaki poziom cen można liczyć, kupując auto poleasingowe?**

**BO:** Cena samochodu poleasingowego zależy do bardzo wielu czynników, m.in. od modelu i marki, jego wieku, przebiegu, stanu technicznego czy historii serwisowej. Polityka cenowa w zakresie wyznaczania wartości pojazdów używanych oferowanych przez Carefleet S.A. jest spójna z bieżącymi trendami rynkowymi, które systematycznie analizujemy. Nabywcy najczęściej kupują auta pokontraktowe ze środków własnych, jednak mają także możliwość skorzystania z wielu narzędzi ułatwiających zakup. Pojazdy takie można ponownie wynajmować, ich zakup może być też realizowany przez zawarcie umowy leasingu bądź kredytu.

### **Jakie samochody poleasingowe sprzedają się najlepiej?**

**BO:** Bardzo różne – w zależności od indywidualnych potrzeb danego przedsiębiorcy czy klienta indywidualnego, ponieważ bardzo często również oni nabywają samochody poleasingowe. Jeszcze 2-3 lata temu bardzo trudno było znaleźć nabywców na samochody z przebiegami powyżej 160 tys. km, czyli takie, które trafiają do nas po zakończeniu dłuższych umów wynajmu. Obecnie kilkuletnie pojazdy z przebiegami nawet powyżej 200 tys. km, odpowiednio utrzymane i posiadające wiarygodny przebieg oraz pełną historię serwisową, są dla wielu przedsiębiorców ciekawą i pewniejszą alternatywą np. dla aut importowanych z zagranicy. Zdarzają się np. sytuacje, że w firmie istnieje zapotrzebowanie na dodatkowy samochód, który będzie wykorzystywany w określonym celu. Samochód poleasingowy, tańszy od nowego i pewniejszy niż auto z komisji, może być wtedy doskonałym rozwiązaniem. ■

#### **SAMOCHOODY POLEASINGOWE CAREFLEET S.A.**

##### **W internecie:**

[www.aukcje.efl.com.pl](http://www.aukcje.efl.com.pl)  
[www.poleasingowe.pl](http://www.poleasingowe.pl)  
[www.otomoto.pl](http://www.otomoto.pl)

##### **Stacjonarne centra sprzedaży:**

Magnice  
 Piaseczno  
 Ożarów Mazowiecki

# WYPOŻYCZALNIE SAMOCHODÓW DOSTAWCZYCH. JAK DZIAŁAJĄ I KTO Z NICH KORZYSTA?



Autor tekstu:  
Piotr Mieszkowski

**Stworzenie wypożyczalni samochodów dostawczych lub specjalistycznych to bardzo kosztowny biznes. Jednak z uwagi na fakt, że wiele firm, a także osób prywatnych woli wypożyczyć samochód dostawczy bądź osobowego vana, to coraz bardziej intratny interes. Kiedy lepiej kupić dostawcze auta i budować flotę, a kiedy korzystniej jest je wynająć, zamawiając usługi? Sprawdziliśmy to.**

Z usług wypożyczalni samochodów dostawczych najczęściej korzystają firmy. – Na co dzień mamy do czynienia z biznesem każdego rodzaju i wielkości: od jednoosobowych działalności gospodarczych po duże przedsiębiorstwa. Poza firmami o charakterze biznesowym obsługujemy również klientów z osobowością prawną, fundacje, samorządy, a nawet Kancelarię Prezydenta RP. Jednak nie zamykamy się jedynie na tym obszarze i często wynajmują od nas pojazdy osoby prywatne, dla których jesteśmy alternatywą, np. firm transportowych bądź zajmujących się przeprowadzkami – mówi Daniel Gromadzki, prezes Dostawcze24 sp. z o.o. sp.k.

Najbardziej popularnymi pojazdami są furgony, zwane także vanami, blaszakami czy furgonetkami – auta z wydzieloną przestrzenią ładunkową oddzieloną od szoferki, w całości zabudowane karoserią, z dostępem do przestrzeni ładunkowej zarówno przez drzwi tylne, jak i przesuwne z boku. Są to pojazdy wszechstronne i pozwalające załadować niemal każdy typ ładunku oraz bardzo wygodne w prowadzeniu dzięki napędowi na przednią oś. Największą popularnością cieszą się modele najdłuższe, o ponad 4-metrowej długości przestrzeni ładunkowej oraz podwyższone, o możliwościach transportu ładunku przekraczającego wysokość 2 m. Plusem dla osób czy podmiotów wypożyczających takie auta jest to, że mimo ich sporych rozmiarów wciąż do ich prowadzenia wystarczy prawo jazdy kategorii B.

## Typy pojazdów

Jakiego typu pojazdy musi posiadać w swoich zasobach porządna wypożyczalnia samochodów dostawczych? – W naszej ofercie posiadamy niemal wszystkie typy pojazdów z segmentu aut dostawczych. Od małych aut dostawczych, umożliwiających wjazd samochodem do garaży podziemnych, poprzez auta średnie, a kończąc na samochodach wyspecjalizowanych

typu: plandeka, kontener z windą, chłodnia czy mroźnia – mówi Daniel Gromadzki. – Wszystkie nasze pojazdy cechują się dopuszczalną masą całkowitą do 3,5 t, co pozwala na ich prowadzenie bez dodatkowych uprawnień – dodaje. Czy jednak posiadaczom małych i średnich firm bardziej opłaca się wynajmować pojazdy dostawcze i specjalistyczne? Czy lepiej inwestować we własną flotę? Pytamy u źródła. – Z naszych informacji wynika, że coraz więcej firm z segmentu małych i średnich przedsiębiorstw dostrzega korzyści wynikające z wynajmowania pojazdów dostawczych, ze względu na rosnące koszty posiadania własnej floty.

Co roku można bowiem obserwować wzrost cen nowych aut, kosztów związanych z obsługą serwisową oraz ubezpieczeniem. W przypadku działalności, które nie wykorzystują samochodów dostawczych na co dzień, posiadanie takich pojazdów jako własnych jest z ekonomicznego punktu widzenia nieopłacalne – wyjaśnia. Według Daniela Gromadzkiego z roku na rok można zauważyć rosnące zainteresowanie usługami wynajmu samochodów dostawczych ze strony osób, których biznes opiera się na codziennym wykorzystywaniu środków transportu. Są to potentaci z branży transportowej oraz dystrybucyjnej.

## Rosnący rynek

Zdaniem prezesa Dostawcze24, w biznesie zaobserwować można rosnące zapotrzebowanie na wszystkie typy pojazdów dostawczych, jakie oferują wypożyczalnie. Czyli z roku na rok rośnie popyt na chłodnie i mroźnie, co po części wynika zarówno z wysokiej ceny zakupu takich pojazdów, jak i długiego terminu oczekiwania na wykonanie specjalnego rodzaju zabudowy. Do wypożyczalni samochodów dostawczych i specjalistycznych trafia coraz więcej zapytań o auta z tzw. windą samozaładowczą, dzięki czemu klienci wynajmujący pojazdy specjalistyczne mogą w łatwy sposób sami załadować, a przede wszystkim

później wyładować cięższy ładunek w miejscu docelowym. Daniel Gromadzki zwraca uwagę, że trzeba wcześniej sprawdzić, czy nawet jeśli jesteśmy w stanie przygotować własną rampę i sprzęt do załadunku, to czy nie zabraknie nam tego typu udogodnień w miejscu rozładunku. Winda rozwiązuje te problemy, ponieważ możemy łatwo opuścić ładunek do poziomu gruntu, angażując w to tylko jedną osobę.

## Dodatkowe koszty

Zdarzają się takie sytuacje w biznesie, że samochód dostawczy jest podstawą utrzymania firmy. Bywa jednak także, że dostawczak potrzebny jest sporadycznie. Wciąż jednak pozostaje kluczową inwestycją, której podjęcie jest dużym obciążeniem finansowym z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa. Samochód osobowy lub dostawczy to koszt nie tylko ze względu na sam zakup. To również kwestia wydatków na serwisowanie, utrzymanie pracownika, badania techniczne, ubezpieczenia. Jeśli transport jest wartościowy, dodatkowo dochodzą koszty raportów GPS, pozwalających na monitorowanie pojazdu lub dodatkowe ubezpieczenie. Gdy decydujemy się na wynajem auta dostawczego, powinniśmy założyć okres wypożyczenia samochodu, ponieważ w znaczący sposób wpływa to na cenę. Wynajem z OC sprawcy pozwoli zabezpieczyć firmę na wypadek kolizji. Otrzymamy wówczas auto zastępcze tej samej klasy, bez limitu kilometrów i kaucji. Ważne jest także, aby umowa, którą podpisujemy, w przejrzysty i jasny sposób mówiła o naszych prawach i obowiązkach. Aby zabezpieczyć przewożony transport, warto zapytać także o usługę monitoringu floty. Dokładne raporty GPS pozwolą na bieżąco kontrolować wynajęte pojazdy.

Bywa, że standardowy samochód dostawczy nie wystarczy, aby przewieźć transport z miejsca A do miejsca B. W wielu przypadkach przydatne będą izotermi wewnętrzne, czyli tzw. samochody chłodnie lub samochody z wewnętrzną wentylacją do przewozu np. pieczywa.auta z zabudową piekarniczą to rzadki widok na drodze i spotykają je na drodze przede wszystkim ci, którzy do pracy wyjeżdżają bardzo wcześnie. Piekarze rozwożą pieczywo do sklepów zaraz po świcie. Tego rodzaju specjalistyczne pojazdy są jednak w powszechnym użytku i podobnie jak chłodnie stosowane są przez wielu przedsiębiorców. Wielu z nich decyduje się na krótko- lub długoterminowy wynajem w wypożyczalniach, aby obniżyć koszty prowadzenia działalności gospodarczej.

## Nie tylko dla biznesu

Prowadzenie działalności polegającej na wypożyczaniu pojazdów dostawczych zaczęło w Polsce mieć sens 15 lat temu, kiedy zostaliśmy przyjęci do struktur Unii Europejskiej i otworzyły się granice do pozostałych krajów Wspólnoty. Dzięki temu nasz kraj zaczęło odwiedzać coraz więcej turystów, a to właśnie ten segment rynku jest jednym z motorów napędowych tego biznesu. Pozytywny wpływ na branżę miało również wejście do Polski tanich linii lotniczych. Drugim filarem, na którym swoją działalność opierają wypożyczalnie samochodów, są

klienci biznesowi. Firmy wypożyczają pojazdy nie tylko dla swoich gości, ale także dla pracowników, którzy prowadzą interesy w innym mieście. Koszty wynajęcia auta są niższe niż np. koszty pracowniczych taksówek. Oprócz wynajmu krótkoterminowego, popularny wśród firm jest również tzw. wynajem średniookresowy, który trwa kilka miesięcy. Korzystają z niego firmy, które w krótkim czasie muszą stworzyć flotę samochodów przeznaczoną do obsługi konkretnego projektu w określonym terminie. Dzięki temu nie muszą ponosić wysokich kosztów zakupu nowych pojazdów i utrzymywać ich, kiedy projekt zostanie już zrealizowany.

Bardzo ważni dla wypożyczalni są także tzw. klienci *assistance*, czyli firmy ubezpieczeniowe, które wynajmują auta jako pojazdy zastępcze dla swoich klientów, mających u nich wykupioną polisę. O ile w przypadku klientów turystycznych popyt jest w dużej mierze sezonowy, to na rynku aut zastępczych, czyli z tytułu *assistance*, pomimo nieznaczących wahań, prowadzący wypożyczalnię może liczyć na w miarę stabilny poziom zleceń. Jednak współpracę z operatorami *assistance* łatwiej jest nawiązać dużym i silnym wypożyczalnią. Dlatego warto rozważyć przystąpienie do sieci franczyzowej, bo to gwarantuje nie tylko dostęp do floty pojazdów, ale przede wszystkim stały napływ zleceń typu *assistance*.

Stopień zróżnicowania i wielkość floty podyktowane są przede wszystkim popytem na określone pojazdy, a ten zależy od specyfiki lokalnego rynku. Kompletując flotę, trzeba również wziąć pod uwagę grupę docelową, do której skierowane będą usługi danej wypożyczalni. Największym problemem, z jakim muszą mierzyć się właściciele wypożyczalni samochodów, są koszty stworzenia, a później utrzymania floty. Pojazdy można kupić na kredyt, wziąć w leasing lub skorzystać z oferty wynajmu długoterminowego. Choć koszty kredytowania lub leasingu wydają się niższe od wynajmu długoterminowego, to jednak trzeba do nich doliczyć również wydatki na serwisowanie, przeglądy, wymiany i przechowywanie ogumienia. Tańszym i wygodniejszym rozwiązaniem jest wynajem długoterminowy, bo wszystkim zajmuje się firma zarządzająca flotą.

Jeśli chcemy otworzyć wypożyczalnię, która ma w swojej ofercie 20 samochodów, to na sfinansowanie ich zakupu potrzeba nam co najmniej 1 mln zł. Dlatego ogólnopolską sieć są w stanie rozwijać tylko firmy dysponujące dużym kapitałem lub zdolnością kredytową. Sporo kosztuje również utrzymanie floty. Im nowsze i droższe pojazdy mamy w swojej ofercie, tym wyższe są koszty ich utrzymania, ale też można na nich więcej zarobić. O ile utrzymywanie nowych, małych aut użytkowych nie przekracza kwoty 1,5 tys. zł miesięcznie za sztukę, to w przypadku większych pojazdów dostawczych i prestiżowych kwota ta sięga kilku tysięcy zł. Podliczając koszty prowadzenia wypożyczalni samochodów, trzeba również uwzględnić: czynsz za wynajem biura, wynagrodzenia dla pracowników, prowadzenie działań reklamowych czy też koszty podstawiania aut do klientów. Średnie miesięczne koszty zależą zatem w dużej mierze od wielkości posiadanej floty oraz od liczby obsługiwanych zleceń. ■



# BEZZAŁOGOWE STATKI POWIETRZNE ZDOBYWAJĄ RYNEK



Autor tekstu:  
**Łukasz Centka**  
WEX Facility  
Management Sp. z o.o.  
partner merytoryczny  
AKAT Consulting

Przedsiębiorca, menedżer z ponad 10-letnim doświadczeniem w tworzeniu i rozwijaniu udanych projektów z zakresu zarządzania nieruchomościami. Na co dzień Co-Owner w firmie WEX Facility Management, spółce działającej w Polsce, gdzie odpowiedzialny jest za opracowanie strategii firmy oraz wdrożenie usług z zakresu *facility management*.

Nowe technologie coraz częściej stają się częścią naszego życia, na każdym kroku wspierając nas oraz nasze przedsięwzięcia. Jeszcze kilka lat wstecz nikt nie wspomniałby o autonomicznych misjach za pomocą bezzałogowych statków powietrznych, „dronów”, wyposażonych w kamery, dzięki którym będziemy w stanie monitorować incydenty na drogach czy obiektach użytku publicznego, dostarczać przesyłki z punktu A do B czy wykonywać inspekcje techniczne instalacji energetycznych oraz obiektów przemysłowych.

Do niedawna technologie te były dostępne tylko dla wojska, natomiast dziś praktycznie każdy może stać się właścicielem drona wyposażonego w bardzo rozwinięte technologicznie kamery, czujniki, które dają naprawdę ogromne możliwości.

Zastosowanie dronów ostatnimi czasy nabrało zupełnie innego wymiaru. Nie mówimy tutaj już o ich zastosowaniu w ochronie obiektów, ale także w logistyce, ratownictwie, rolnictwie czy obsłudze obiektów przemysłowych pod względem technicznym. Drony stają się nowym narzędziem dla wielu firm, które z jednej strony sprawiają, iż te stają się atrakcyjniejsze przez poszerzenie zakresu oferowanych usług, ale również obniżają koszty operacyjne oraz poprawiają bezpieczeństwo. Jeszcze do niedawna pomysł, aby wykonać projekt architektoniczny

z powietrza za pomocą drona spotkałby się z dość sporym zaskoczeniem. Dziś wzrasta liczba firm z różnych branż posiadających w swoich zasobach bezzałogowe statki powietrzne, które wykorzystywane są do coraz to bardziej skomplikowanych projektów.

## Coraz wyższa jakość

Firmy produkujące drony prześcigają się w ulepszaniu swoich produktów, które stają się dokładniejsze, mają większy zasięg w kwestii czasu lotu oraz zasięgu. Jakość, jaką dziś prezentują bezzałogowe statki powietrzne, jest na naprawdę wysokim poziomie, pozwalając pilotom na 100% autonomiczne loty, dostarczając zdjęcia oraz filmy w najwyższych rozdzielczościach.





**W** Kolejnym ambitnym zastosowaniem dronów jest wykrywanie źródeł zanieczyszczenia powietrza. Jest to szczególnie ważne choćby w kontekście takiego kraju, jakim jest Polska, która stoi przed ogromnym wyzwaniem środowiskowym. Drony mogą autonomicznie monitorować jakość powietrza dzięki specjalnym czujnikom do nich podłączonym, co pozwoli na szybką reakcję i umożliwi ograniczenie zanieczyszczeń powietrza.

Na rynku pojawiły się również drony wyposażone w kamery termowizyjne, które znajdują bardzo szerokie zastosowanie w budownictwie, przemyśle oraz ratownictwie.

Zastosowanie dronów w budownictwie pozwala przeprowadzić pełne inwentaryzacje materiałów złożonych na placach budowy. Daje też możliwość wykonywania nagrań z realizacji projektów budowlanych, które mogą być wykorzystane zarówno do monitorowania postępu prac, jak i potwierdzać ich zgodność z projektem. Potrzebne są one także jako pomoc przy inspekcjach w budownictwie, nadzorowaniu infrastruktury (gdy mówimy o budowie nowych dróg i autostrad), badaniu natężenia ruchu, stanu infrastruktury (np. w kolei), inspekcjach technicznych budynków, a także np. w rolnictwie. Wykorzystać je możemy również w szeroko pojętej topografii czy energetyce, gdzie wykonują inspekcje i pomiary.

### Miejsce na optymalizację kosztów

Drony dają nam ogromne możliwości techniczne i tym samym pozwalają ograniczać koszty operacyjne, zapewniając bezpieczeństwo pracowników technicznych, którzy jeszcze do niedawna sami musieli wspinać się na słupy energetyczne, turbiny wiatrowe, wykonywać inspekcje dachów i pracować na wysokościach. W trudno dostępnych miejscach, gdzie możliwości człowieka są bardzo ograniczone, drony sprawdzają się w 100%. Wykonywanie inspekcji czy przeglądów wizualnych było dla wielu bardzo ciężkim i czasochłonnym wyzwaniem, ale obecnie dzięki zastosowaniu dronów do tego rodzaju zadań jesteśmy w stanie w bardzo krótkim czasie zebrać materiał techniczny o bardzo wysokiej jakości, dający możliwość dokładnego zbadania i analizy przedmiotowych obiektów.

Przy użyciu dronów wyposażonych w kamery termowizyjne w bardzo krótkim czasie możemy wykonać inspekcje budynków, wykazując, gdzie ucieka ciepło, gdzie jest przeciek lub sprawdzić, które z ogniw w rozbudowanych farmach słonecznych nie działają. Z dnia na dzień zastosowanie dronów zatacza coraz większy krąg zainteresowań. W ratownictwie, gdzie liczy się czas, drony są w stanie dotrzeć do trudno dostępnych miejsc i z lotu ptaka wykryć np. człowieka pod gruzami czy wytyczyć drogę dla ratowników, którzy próbują kogoś odnaleźć.

Kolejnym ambitnym zastosowaniem dronów jest wykrywanie źródeł zanieczyszczenia powietrza. Jest to szczególnie ważne choćby w kontekście takiego kraju, jakim jest Polska, która stoi przed ogromnym wyzwaniem środowiskowym. Drony mogą autonomicznie monitorować jakość powietrza dzięki specjalnym czujnikom do nich podłączonym, co pozwoli na szybką reakcję i umożliwi ograniczenie zanieczyszczeń powietrza.

Podsumowując, ta technologia ma ogromny potencjał, może ją wykorzystać i zastosować praktycznie każdy. Dlatego też jej rozwój jest nieunikniony i będzie pojawiał się w coraz to szerszych i nowszych obszarach gospodarki.

Jest to po prostu początek nowej ery, która za chwilę pozwoli nam na jeszcze większe zastosowanie dronów. W 2021 r. liczba dronów na świecie ma wzrosnąć do 30 mln, a ich techniczne możliwości będą tak ogromne, że nie zdziwi nas fakt, kiedy zaczną one transportować ludzi i wielkogabarytowe przedmioty.

Dowiedz się więcej na stronie [www.wexfm.pl](http://www.wexfm.pl) lub pisząc na adres: [biuro@wexfm.pl](mailto:biuro@wexfm.pl) ■



# LAPTOP SŁUŻBOWY – PODSTAWOWE NARZĘDZIE PRACY NIE TYLKO DLA HANDLOWCA



Autor tekstu:  
**Maciej Mokwiński**

**W dzisiejszych realiach rynku niemal każde „umysłowe” stanowisko pracy nieodzownie powiązane jest choć w pewnej części z pracą na komputerze. Przetwarzania, edytowania danych czy bardziej zaawansowanych operacji pracodawcy wymagają niemal od każdego pracownika biurowego i nie tylko. Również działający w terenie przedstawiciele handlowi, a także kadra menedżerska każdego dnia wykorzystują mobilny sprzęt komputerowy różnej klasy.**

Jedną z kluczowych decyzji jest więc dobór sprzętu odpowiedniego do potrzeb i obowiązków konkretnego pracownika czy stanowiska pracy. Nieprzemyślany wybór laptopa może przełożyć się na mniejszą efektywność danego pracownika oraz skutkować wysokimi kosztami zakupu sprzętu.

## Laptopy podróżne

Przechodząc nieustannie zmieniającą się ofertę rynkową, musimy w pierwszej kolejności zdefiniować firmowy budżet na ten cel, a przede wszystkim potrzeby, jakim nowy nabytek będzie musiał sprostać w codziennym życiu. Wybierając laptop dla przytoczonego przedstawiciela handlowego, gros firm skupia się na kilku najistotniejszych cechach produktu. Obok niskiej masy i wytrzymałej konstrukcji wymagana jest obligatoryjnie bateria zapewniająca możliwie długi czas pracy bez dostępu do sieciowego zasilania. Tylko w ten sposób pracownik będzie w stanie wypełniać swoje obowiązki bez zbędnych ograniczeń.

Kilkugodzinna gotowość do pracy w terenie (11 godz.) cechuje między innymi jeden z modeli firmy Acer. Tajwański Acer Travel-Mate P658 wyceniany jest na niespełna 2,4 tys. zł – model ten dostępny był już od 2016 r., przechodząc w międzyczasie kilka modernizacji. Warto dodać, że obudowa wykonana została z aluminium, co przekłada się na wymaganą lekkość i wysoką wytrzymałość konstrukcji. Ekran o przekątnej 15” to nie wszystko, co oferuje Acer. Poza odmianą ze zintegrowaną kartą graficzną klienci mogą wybrać układ graficzny NVIDIA GeForce 940M. Wybór mamy także w kwestii systemu dyskowego – obok klasycznego nośnika 2,5” dostępny jest dysk M.2. Co niezwykle istotne dla bezpieczeństwa firmowych danych, producent postawił na dwa systemy ich ochrony. Poza standardowymi, systemowymi hasłami użytkownik ma do dyspozycji moduł szyfrowania TPM oraz czytnik linii papilarnych.

Bez wątplenia jednym z producentów specjalizujących się w tworzeniu istic profesjonalnych, biznesowych laptopów jest



Wybierając laptop dla przedstawiciela handlowego, gros firm skupia się na kilku najistotniejszych cechach produktu. Obok niskiej masy i wytrzymałej konstrukcji wymagana jest obligatoryjnie bateria zapewniająca możliwie długi czas pracy bez dostępu do sieciowego zasilania. Tylko w ten sposób pracownik będzie w stanie wypełniać swoje obowiązki bez zbędnych ograniczeń.

amerykański Dell. Wyceniany obecnie na około 7 tys. zł model od przeszło trzech lat prezentuje wysoki poziom elegancji. Karbonowo-aluminiowa obudowa zapewnia pożądaną przez użytkowników wytrzymałość sprzętu, chroniąc przed uszkodzeniem ponadprzeciętne wnętrze. Podobnie jak Acer, oferuje wybór między standardowym dyskiem 2,5" a M.2. Więcej niż wymaganą moc obliczeniową zapewnia czterordzeniowy procesor Intel Core i5 lub i7 Kaby Lake, autonomiczna karta graficzna NVIDIA GeForce GTX 1050 i pamięć operacyjna dochodząca do 32 GB. Tak skonfigurowaną całość dopełniają ergonomicznie rozłożone porty (włącznie z Thunderbolt 3) i dwa ekrany do wyboru: panel IPS 4K (1920×1080 pikseli) bądź dotykowy IGZO UltraSharp 4K (3840×2160 pikseli). O bezpieczeństwo danych dba czytnik linii papilarnych.

Niespełna na około 3,5 tys. zł określono detaliczną cenę laptopa HP ENVY 13-ad008nv. Solidnie wykonany funkcjonalny model doskonale sprawdzi się w czasie służbowych podróży. Paradoksalnie 13,3" ekran (1920×1080 pikseli) rzutuje na niską masę sprzętu – 1,32 kg – i niebywałą łatwość w operowaniu w samolocie, pociągu czy innych, mniej komfortowych warunkach. W tym miejscu warto wspomnieć o podświetlanej klawiaturze. Solidnie wykonana obudowa z tworzywa skrywa dwurdzeniowy procesor Intel Core i5-7200U, wystarczającą kartę graficzną Intel HD 620 i 8 GB pamięci operacyjnej RAM. Mimo skromnych rozmiarów kompaktowy laptop HP dysponuje wydajnym akumulatorem, zapewniającym energię do nawet 14-godzinnej pracy.

## Efektywna praca

Zupełnie odmiennych wartości i funkcjonalności oczekujemy od laptopów wykorzystywanych chociażby przez grafików. Tutaj liczy się moc obliczeniowa dająca swobodę działania, zdolna sprostać wyśrubowanym wymaganiom programów branżowych.

Inwestując około 9 tys. zł, otrzymamy imponujący parametrami laptop Asus ZenBook Pro UX580GE i9-8950. Komfort codziennej pracy, nawet bez dodatkowego (pokaźnych rozmiarów) monitora, zapewnia standardowy 15,6" dotykowy ekran IPS (1920×1080 pikseli). Już po uruchomieniu laptopa Asus w oczy rzuca się dodatkowy niewielki ekran dotykowy zainstalowany w miejscu touchpada. ScreenPad to błyskawiczny dostęp do szeregu funkcjonalności komputera. Lśniąca obudowę wykonano z solidnego tworzywa, co w żaden sposób nie rzutuje na pozytywne wrażenia z użytkowania. Potężne możliwości obliczeniowe gwarantuje sześciordzeniowy procesor Intel Core i9-8950HK – płacąc blisko 2 tys. zł mniej, możemy zdecydować się na nieco słabszy wariant i7-8750H. Znana od blisko dwóch lat karta graficzna NVIDIA GeForce GTX 1050 Ti spełni wygórowane wymagania. W tym przypadku czas pracy na baterii oscyluje wedle danych producenta wokół 5 godzin.

Niespełna 3,6 tys. zł wystarczy na zakup laptopa firmy Dell. Model Inspiron G3 zaspokoi potrzeby zarówno rzeczonoego grafika, jak i prywatnego użytkownika oczekującego niebanalnej rozrywki. Wykonana z wysokiej jakości tworzywa obudowa w żadnej sytuacji nie odkształca się czy nie wydaje niepokojących dźwięków. Ekran o przekątnej 15,6" IPS z rozdzielczością FHD pokryto powłoką przeciwbłyskową – dzięki temu prezentowany obraz pozostaje ostry i doskonale widoczny bez względu na kąt patrzenia. Dobrze znany na rynku czterordzeniowy procesor Intel Core i5-8300H, karta graficzna NVIDIA GeForce GTX 1050 i 8 GB pamięci operacyjnej okazują się w zupełności wystarczać do realizacji bardzo wyszukanych projektów.

Na kwotę 10 tys. 300 zł wyceniany jest stworzony z myślą o profesjonalistach laptop HP ZBook 15 G5. Sam producent nazywa go nie bez podstaw mobilną stacją roboczą, już na początku sugerując jego wartość zaznaczenia możliwości operacyjne. Wykonana z solidnego tworzywa konstrukcja sprawia wrażenie solidnej, wszystkie elementy zostały wzorowo



spasowane, bez miejsca na niedociągnięcia. Codzienną pracę i konserwację sprzętu znacząco ułatwia odporna na zalania klawiatura. Wystarczającą prezentację graficznych szczegółów zapewnia ekran 15,6" FHD IPS (1920x1080 pikseli) wzbogacony o powłokę antyrefleksyjną. Poza zintegrowaną kartą graficzną Intel Graphic 630 producent zastosował niezależny produkt NVIDIA Quadro P1000, 8 GB pamięci SDRAM, sześciordzeniowy procesor Intel Core i7-8750H i rozbudowaną architekturę dźwięku Bang & Olufsen. Tak skonfigurowany produkt waży 2,6 kg, akumulator pozwala na awaryjną kilkugodzinną pracę.

## Klasa premium

Poszukując laptopa klasy premium, klienci na pierwszym planie stawiają zgoła inne kryteria wyszukiwania. Nowy, firmowy nabytek ma nie tylko służyć użytkownikowi w realizacji codziennych zadań, ale musi również stanowić jego dyskretną wizytówkę między innymi podczas spotkań biznesowych czy okazjonalnej pracy w terenie. Prestiż marki w pewnym stopniu tłumaczy wysoką cenę zakupu – eleganckiego i funkcjonalnego zarazem sprzętu. W zamian nie otrzymujemy jednak przeciętnych właściwości użytkowych w ekskluzywnym opakowaniu – w przypadku produktów firm Apple czy Microsoft dostajemy jeszcze najnowsze rozwiązania techniczne, gwarantujące największe możliwości.

Z wydatkiem oscylującym wokół 16 tys. zł musimy liczyć się, wybierając jeden z flagowych produktów firmy Microsoft. Model Surface Book 2 15" z powodzeniem zastąpi komputer stacjonarny, zaspokajając potrzeby profesjonalistów różnych specjalności. Smukła, ascetyczna obudowa wykonana została oczywiście z możliwie wysoką dbałością o każdy detal. Klawiatura, zawias, połączenie poszczególnych elementów nie budzą jakichkolwiek wątpliwości odnośnie do jakości wykonania. Duże możliwości operacyjne zapewnia niskonapięciowy procesor o czterech rdzeniach Intel Core i7-8650U, 16 GB pamięci roboczej, niezależna karta graficzna GeForce GTX 1060 oraz obowiązkowy zespół portów dających ogromne możliwości adaptacyjne. Zastosowana bateria w zależności od intensywności wykonywanych zadań wystarcza nawet na 10-13 godz. działania. Wykorzystanie programów graficznych lub innych bardziej obciążających sprzęt aktywności skraca czas pracy o kilka godzin. Pracą całego urządzenia zawiaduje system operacyjny Windows 10, który nastawiony jest na absolutną ciszę podczas pracy komputera – w efekcie po kilku godzinach wysiłonego działania sprzęt odczuwalnie zwalnia. Zmieniając ustawienia, użytkownik może dalej bez przeszkód korzystać z pełnej mocy obliczeniowej – wówczas do uszu użytkownika dobiegać będzie dźwięk wentylatorów zapewniających adekwatny poziom chłodzenia podzespołów.

Blisko 19 tys. zł przyjdzie nam zapłacić za kolejny wyszukany produkt z segmentu premium. Bez wątplenia wszystkie urządzenia opracowane i sygnowane przez firmę Apple zasługują na zainteresowanie oraz uznanie. Niebanalny design połączony z wysoką jakością zastosowanych materiałów i samego montażu przekłada się na finalną całość. Wspomnianą kwotę

producent żąda za model MacBook Pro Retina 15" wyposażony w Touch Bar. Obok niskiej masy nieprzekraczającej 2 kg i cienkiej obudowy, laptop Apple szczeni się swoimi parametrami użytkowymi. Klienci wymagający czegoś więcej niż samego prestiżu wynikającego z posiadania markowego sprzętu docenią sześciordzeniowy procesor Intel Core i9, 32 GB pamięci operacyjnej RAM, niezależną kartę graficzną Radeon Pro 560X, a także banalną łatwość współpracy ze wszystkimi urządzeniami Apple.

## Oferta leasingu

Przez lata obok zakupu za gotówkę sprzętu komputerowego dużym powodzeniem cieszyły się kredyty. Ze względów podatkowych ostatnimi czasy prym wiedzie jednak leasing jako forma finansowania zakupów sprzętu i oprogramowania. Mechanizm jego działania jest niezwykle prosty, a co najważniejsze – łatwo dostępny również dla początkujących przedsiębiorców. Po dopasowaniu sprzętu do potrzeb i skompletowaniu potrzebnych zestawów firma musi wybrać okres leasingu. Przeważnie spłata następuje w ciągu 18-60 miesięcy. Wpłata początkowa oscyluje wokół 10% wartości zamówienia, natomiast wykup końcowy wynosi często 1% wyjściowej wartości. Należy pamiętać, że po podpisaniu umowy leasingowej i odebraniu sprzętu do eksploatacji nie stajemy się jego właścicielami – jedynie użytkujemy go przez określony w umowie okres spłat. Po uregulowaniu wszystkich ratalnych należności przedsiębiorca nie jest zobligowany do wykupu wykorzystywanego sprzętu. Niemniej jednak ma taką możliwość za wspomniany 1%. Sprzęt elektroniczny zużywa się i traci na wartości w zastraszającym tempie. Nawet po dwóch latach użytkowania mogą pojawić się problemy w obsłudze wymagających programów graficznych. Z tego względu wiele firm zwraca leasingodawcy rzeczony sprzęt i decyduje się ponownie na leasing aktualnego, nowszego zestawu.

Jedną z powtarzanych przez przedsiębiorców zalet leasingu sprzętu komputerowego jest optymalizacja podatków. Zakup elektroniki realizowany jest w leasingu operacyjnym, dostosowanym do użyczenia krótkoterminowego. Podatek VAT (23%) – doliczany do wpłaty początkowej, każdej raty oraz kwoty wykupu końcowego – podlega pełnemu odliczeniu. Co równie istotne – każdy z wymienionych wydatków wraz z ewentualnymi dodatkowymi kosztami serwisowymi czy ubezpieczeniowymi firma może doliczyć do kosztów uzyskania przychodu, tym samym redukując wysokość podatku dochodowego. Jedynym obostrzeniem jest minimalny czas obowiązywania umowy leasingowej – 18 miesięcy – będący równoważnością 30% okresu amortyzacji sprzętu.

W świecie urządzeń elektronicznych postęp i wprowadzanie nowszych, coraz bardziej doskonałych generacji następuje zdecydowanie szybciej niż gdziekolwiek indziej. Już po kilku miesiącach może okazać się, że wybrany produkt przestał spełniać techniczne wymagania wykorzystywanych programów. Dlatego też dobór sprzętu względem firmowych potrzeb i formy finansowania jest istotny dla utrzymania w ryzach wysokości kosztów. ■

# Widoki na zimowe wyjazdy



**RENTIS**  
Smart way to rent a car

+48 720 200 500

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

[info@rentis.pl](mailto:info@rentis.pl)

## OGÓLNOPOLSKA WYPOŻYCZALNIA SAMOCHODÓW

- 📍 **BIAŁYSTOK** +48 519 535 331
- 📍 **BYDGOSZCZ** +48 519 535 300
- 📍 **GDAŃSK** +48 519 535 311
- 📍 **GORZÓW WLKP.** +48 519 535 327
- 📍 **KATOWICE** +48 519 535 301
- 📍 **KIELCE** +48 519 535 304
- 📍 **KRAKÓW** +48 519 535 305
- 📍 **LUBLIN** +48 519 535 318
- 📍 **ŁÓDŹ** +48 519 535 308
- 📍 **OLSZTYN** +48 519 535 314
- 📍 **OPOLE** +48 519 535 307
- 📍 **PŁOCK** +48 519 535 334
- 📍 **POZNAŃ** +48 519 535 303
- 📍 **RZESZÓW** +48 519 535 306
- 📍 **SZCZECIN** +48 519 535 310
- 📍 **WARSZAWA** +48 519 535 302
- 📍 **WROCŁAW** +48 519 535 307



# OGRANICZENIE KOSZTÓW W FIRMIE? Z MONITORINGIEM POJAZDÓW TO ŻADEN PROBLEM



Autor tekstu:  
Mariusz Przeziński

**Mniejsze wydatki na paliwo, zwiększenie bezpieczeństwa kierowców, lepsze planowanie działań pracowników mobilnych, ukrócenie niekontrolowanego wykorzystania samochodów służbowych do celów prywatnych, ograniczenie zużycia części eksploatacyjnych, niższe stawki ubezpieczeń... Co wspólnego mają wymienione korzyści? Są efektem zastosowania systemu monitoringu we flocie.**

Sprawne zarządzanie firmowymi wydatkami to klucz do sukcesu w biznesie – bez względu na jego skalę. Ograniczenie kosztów pozwala przeznaczyć dodatkowe środki np. na rozwój działalności. Aby było to możliwe, konieczne jest zaangażowanie odpowiednich środków. Z punktu widzenia właścicieli firm, także z segmentu MŚP, i zarządców flot doskonałym rozwiązaniem pozwalającym na zmniejszenie obciążeń w firmie jest monitoring pojazdów.

## Od lokalizacji po optymalizację

Pierwotnym zadaniem systemów monitoringu było lokalizowanie pojazdów, czyli ustalanie ich pozycji z wykorzystaniem modułów GPS/GSM. Wraz z postępem technicznym funkcjonalności przybywało i dzisiaj monitoring może być rozbudowanym narzędziem wspierającym działania właściciela

czy fleet managera, dopasowanym do potrzeb firmy. Dzięki licznym czujnikom, aplikacjom i wykorzystaniu integracji poszczególnych systemów wdrożonych w przedsiębiorstwie możliwe są: kontrola ilości zużywanego paliwa, informowanie o opuszczeniu przez pojazd dozwolonej strefy (np. granic miasta), sprawniejsze przydzielanie zleceń pracownikom i nadzorowanie ich realizacji, ewidencja wszelkiego rodzaju kosztów czy dostarczanie danych dotyczących stylu jazdy kierowców. W efekcie planowanie, nadzorowanie i rozliczanie szeroko rozumianych mobilnych procesów jest znacznie łatwiejsze, podobnie jak identyfikowanie obszarów, w których w prosty sposób można ograniczyć wydatki lub – patrząc szerzej – optymalizować działania. Co istotne, dotyczy to nie tylko dużych flot samochodów ciężarowych, ale i mniejszych parków, liczących np. po kilka aut dostawczych czy osobowych.



Kolejny aspekt to wykorzystywanie służbowych samochodów – i służbowego paliwa – do załatwiania przez pracowników osobistych spraw w godzinach pracy bez wiedzy i zgody przełożonych. Bywa też, że jeśli pracownik ma pod domem zarówno auto prywatne, jak i firmowe, to wybierając się gdzieś, często wybiera służbowy pojazd (i służbowe paliwo) zamiast własnego. Z perspektywy właściciela firmy paliwo stanowi zmienny koszt, który trudno kontrolować – a co dopiero przewidywać.

### **Paliwo nie jest za darmo...**

Obniżenie kosztów paliwa to prosty sposób na ograniczenie wydatków operacyjnych. Monitoring, którego jedną z funkcji jest mierzenie poziomu oraz zużycia paliwa, sprawdza się w tym przypadku z kilku powodów.

Przede wszystkim pozwala wykrywać gwałtowne ubytki paliwa związane nie tylko z działalnością przestępczą, ale i aktywnością nieuczciwych pracowników, którzy chcą zarobić na odsprzedaży firmowej benzyny czy oleju napędowego. Dane o niekontrolowanym spadku poziomu paliwa dostarczane są z magistrali CAN pojazdu, a jeśli ten jej nie posiada – z zewnętrznych czujników, takich jak sondy instalowane w bakach oraz sensory zabezpieczające wlewy paliwa. W razie zaistnienia nietypowej sytuacji system generuje alert umożliwiający stosowną reakcję. W wyeliminowaniu nadużyć pomaga również integracja kart paliwowych z systemem zarządzania flotą. Pozwala bowiem sprawdzić, czy ilość tankowanego paliwa nie przekracza pojemności baku danego samochodu, a nawet czy służbowy pojazd znajdował się przy dystrybutorze, kiedy użyto karty paliwowej.

Jeśli chodzi o samo zużycie paliwa, to dane o chwilowym i średnim spalaniu w połączeniu z informacjami o przekraczaniu prędkości, jeździe na wysokich obrotach czy też zbyt długiej pracy na biegu jałowym (oznaczającej pozostawienie zaparkowanego pojazdu z niepotrzebnie włączonym

silnikiem lub nieumiejętność hamowania silnikiem) pozwalają wytypować kierowców mających zbyt ciężką nogę. Tu przy okazji pojawia się kwestia złego planowania tras, co sprawia, że pracownicy mobilni pokonują więcej kilometrów niż to konieczne, a każdy zmarnowany kilometr przekłada się na koszt nie tylko w robociznie i wydajności, ale także w zużytym paliwie (według raportu „Benefits After Effective Deployment of Fleet Management System” opracowanego przez Frost & Sullivan większość flot po zainstalowaniu oprogramowania do zarządzania flotą uzyskuje obniżenie łącznego przebiegu o średnio 10%). W połączeniu ze szkoleniami z eco drivingu, których efektem jest bardziej ekonomiczny styl prowadzenia pojazdu, monitoring GPS/GSM pozwala na zmniejszenie zużycia paliwa, a tym samym zwiększenie wydajności nie tylko jednego samochodu, lecz całej floty.

Kolejny aspekt to wykorzystywanie służbowych samochodów – i służbowego paliwa – do załatwiania przez pracowników osobistych spraw w godzinach pracy bez wiedzy i zgody przełożonych. Bywa też, że jeśli pracownik ma pod domem zarówno auto prywatne, jak i firmowe, to wybierając się gdzieś, często wybiera służbowy pojazd (i służbowe paliwo) zamiast własnego. Z perspektywy właściciela firmy paliwo stanowi zmienny koszt, który trudno kontrolować – a co dopiero przewidywać. Bez monitoringu w każdym pojeździe po prostu nie da się stwierdzić, czy kierowcy używają w sposób niekontrolowany samochodów służbowych w godzinach i poza nimi.



Dzięki funkcjom systemów monitoringu istnieje możliwość wysyłania zdalnie np. zleceń do pracowników oraz raportowania przez nich działań. W przeciwieństwie do tego typu zautomatyzowanych rozwiązań, procesy ręczne nie tylko są nieefektywne i czasochłonne, ale również stwarzają znacznie większe ryzyko pomyłki. Nawet niewielki błąd w obliczaniu przepracowanych godzin może sprawić, że firma wyda na pensje znacznie więcej niż powinna lub nie rozliczy się z klientem z przepracowanych godzin. Tymczasem monitoring pozwala sprawnie zweryfikować godziny rozpoczęcia i zakończenia działań.

## Bezpiecznie = taniej

Ograniczenie kosztów we flocie można osiągnąć, wpływając na bezpieczeństwo jazdy. Z badań przeprowadzonych przez amerykańskie stowarzyszenie NETS wynika, że koszty wypadków i kolizji drogowych ponoszone przez pracodawców wynoszą ponad 47 mld dolarów w skali roku. Chodzi o uszkodzenia mienia, spadek produktywności oraz koszty medyczne i obsługi prawnej. Co ważne, jedną z najczęstszych przyczyn nieszczęśliwych zdarzeń drogowych są niewłaściwe nawyki kierowców, zwłaszcza przekraczanie dozwolonej prędkości czy niezachowanie bezpiecznej odległości od poprzedzającego pojazdu.

Wprowadzenie systemu monitoringu w połączeniu z działaniami takimi jak szkolenia z zakresu bezpiecznej jazdy może w bezpośredni sposób przyczynić się do ograniczenia liczby wypadków i kolizji, a to z kolei oznacza mniej utraconych korzyści wynikających z przestojów w pracy spowodowanych zdarzeniami drogowymi. Jakby tego było mało, wraz ze wzrostem bezpieczeństwa maleją wydatki związane z kosztami napraw uszkodzanych pojazdów, a ponadto bezpieczna i płynna jazda pozwala zaoszczędzić zarówno na paliwie, jak i na częściach (wydłuża się m.in. żywotność klocków i tarcz hamulcowych, sprzęgieł oraz płynów eksploatacyjnych).

Jak to w ogóle jest możliwe? Monitorowanie stylu jazdy obejmujące informacje dotyczące m.in. gwałtownego hamowania i przyspieszania, częstych zmian kierunku jazdy, znacznych przeciążeń przy pokonywaniu zakrętów i realnych przekroczeń

dozwolonej prędkości w połączeniu z odpowiednimi programami motywacyjnymi (których składową może być grywalizacja) są w stanie skłonić kierowców do bardziej odpowiedzialnego zachowania na drodze. Dane te, uzupełniane o zużycie paliwa czy czas pracy na biegu jałowym, umożliwiają ponadto generowanie ocen ekonomiczności jazdy, dając szansę przybliżania i egzekwowania zasad eco drivingu, o których wspomniano już przy okazji oszczędności związanych ze zużyciem paliwa. Istotne jest to, że zaawansowany monitoring zapewnia możliwość szkolenia kierowców na bieżąco, w trakcie czasu ich pracy (dzięki komunikacji z wykorzystaniem urządzenia audio w kabinie samochodu można ostrzegać ich przed nieekonomiczną jazdą i natychmiast ją korygować).

## Usage-based insurance

Jest jeszcze jedna strona medalu – związana z kwestią ubezpieczeń komunikacyjnych. Chodzi o rozwiązania UBI (Usage-based insurance), czyli polisy, których stawki bazują na danych dotyczących stylu jazdy kierowcy. Im bezpieczniej jeżdżą pracownicy, tym większa szansa na tańsze ubezpieczenie. Monitoring floty to także skuteczny środek lokalizowania pojazdów w przypadku kradzieży. Wyższa liczba odzyskiwanych aut oznacza niższe koszty roszczeń ubezpieczeniowych. Niweluje również problem „wypadnięcia” samochodów z floty, z czym wiąże się konieczność wynajęcia aut zastępczych i czasem wielotygodniowego oczekiwania na nowy pojazd, zwłaszcza w sytuacji indywidualnie konfigurowanych aut segmentu premium, samochodów ciężarowych czy pojazdów specjalistycznych.



## Pracownicy pod kontrolą

„Pracownik jest obowiązany wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę”. Ten zapis Kodeksu pracy nie pozostawia wątpliwości co do zadań stojących przed zatrudnionymi osobami. Pracodawca jest z kolei uprawniony do kontroli jakości pracy podwładnych. To zresztą jeden z najistotniejszych elementów zarządzania kosztami w firmie.

Monitoring sprawdza się do tego celu znakomicie. Pozwala chociażby lokalizować pracowników mobilnych (dzięki ustalaniu pozycji służbowych pojazdów wyposażonych w moduły GPS/GSM) oraz bezpośrednio ich identyfikować (gdy np. tylko wybrane osoby są uprawnione do korzystania z danego pojazdu). Daje to możliwość weryfikacji czasu spędzanego na wykonywaniu zadań z użyciem auta, w tym przerw w pracy, rozpoczynania i kończenia zmian, liczby wykonanych postojów, godzin realizacji dostaw. Monitoring zapewnia także generowanie raportów i statystyk dotyczących czasu spotkania pracownika z klientem, jego tematu/powodu oraz osiągniętych efektów. Inteligentne planowanie tras może również oznaczać, że pracownicy spędzą mniej czasu na przejazdach od jednego zadania do drugiego, a więcej na zarabianiu. W grę wchodzi ponadto ustawianie powiadomień umożliwiających przestrzeganie przepisów dotyczących godzin pracy kierowców, zaś bieżące, aktualne informacje pozwalają szybciej i efektywniej przydzielać zadania – bez przeszkadzania kierowcy. Za sprawą monitoringu da się też lepiej przydzielać personel do konkretnych działań, szczególnie w pracowych okresach czy przy rozbudowie firmy.

Aby monitoring spełniał pokładane w nim nadzieje związane z nadzorowaniem pracowników, konieczna jest odpowiednia kampania informacyjna wewnątrz firmy. Chodzi o właściwie zakomunikowane procedury, stosowne zapisy w umowach i regulaminach, wymagane oświadczenia związane z tego rodzaju formą kontroli. W grę mogą też wchodzić szkolenia wyjaśniające wykorzystane technologie wraz ze wskazaniem zalet ich stosowania, takich jak chociażby zdjęcie z pracowników części obowiązków zmuszonego raportowania pracy, wynikające z automatyzacji procesów administracyjnych i cyfryzacji części obowiązków. Sprawdzają się również wszelkiego rodzaju elementy grywalizacji, czyli wygrywania nagród w cyklicznych konkursach organizowanych dla najlepszych / najbardziej efektywnych / jeżdżących najbezpieczniej kierowców.

Przy takich założeniach monitoring pozwala na łatwiejsze i bardziej precyzyjne rozliczanie obowiązków i zapobiega nadużyciom.

## Właściwa eksploatacja

Trzymanie się arbitralnych harmonogramów dotyczących eksploatacji pojazdów może być rozrzutnością. Dzięki zaawansowanej

diagnostyce silnika i raportowaniu przebiegu w czasie rzeczywistym można za pomocą systemu monitoringu realizować inteligentniejsze harmonogramy przeglądów przy jednoczesnym minimalizowaniu ryzyka wystąpienia awarii samochodów, skutkujących stratą czasu na drodze i wysokimi rachunkami za naprawy. Monitoring jest w stanie przekazywać informacje, kiedy pojazd będzie wymagał serwisu: na podstawie przebytej odległości, godzin pracy lub określonej daty. A im bardziej dba się o swoją flotę, tym mniej kosztuje ona w długiej perspektywie.

## Automatyzacja pracy

Dzięki funkcjom systemów monitoringu istnieje możliwość wysyłania zdalnie np. zleceń do pracowników oraz raportowania przez nich działań. W przeciwieństwie do tego typu zautomatyzowanych rozwiązań, procesy ręczne nie tylko są nieefektywne i czasochłonne, ale również stwarzają znacznie większe ryzyko pomyłki. Nawet niewielki błąd w obliczaniu przepracowanych godzin może sprawić, że firma wyda na pensje znacznie więcej niż powinna lub nie rozliczy się z klientem z przepracowanych godzin. Tymczasem monitoring pozwala sprawnie zweryfikować godziny rozpoczęcia i zakończenia działań. Gwarantuje to możliwość wystawienia klientom stosownego rachunku, a jeśli nawet ten zostanie zakwestionowany, firma będzie dysponować dokładnymi danymi na poparcie swoich racji. Przechodząc na bardziej zautomatyzowany system – w celu wyeliminowania ręcznych procesów wszędzie, gdzie to możliwe – zyskuje się też znacznie więcej czasu na to, co najważniejsze: zarządzanie i rozwijanie biznesu.

Z tego punktu widzenia istotny jest również sposób działania systemu monitoringu. Jeśli firma go oferująca proponuje oprogramowanie SaaS (sieciowe lub w chmurze), w ramach którego całe przetwarzanie i przechowywanie danych obsługują zewnętrzne serwery sieciowe, to aktualizacje oprogramowania, kopie bezpieczeństwa i planowanie ciągłości na wypadek awarii sieciowych są kwestiami, o które właściciel firmy czy fleet manager nie tylko nie muszą się martwić, ale i nie są zmuszeni do wydawania dodatkowych pieniędzy na sprzęt i pracowników IT.

## Mądre wykorzystanie aktywów

Czasami trudno stwierdzić, czy firma potrzebuje wielu pojazdów i sprzętu. Tymczasem mało używane aktywa pochłaniają budżet operacyjny. Rozwiązaniem jest raport z wykorzystania aktywów generowany w ramach systemu monitoringu. Wskazuje on szczegółowo, które pojazdy i maszyny są użytkowane, a które nie, co pozwala podjąć odpowiednie działania.

Reasumując: na konkurencyjnym rynku transportowym, na którym presja ograniczenia kosztów jest bardzo wysoka, każda możliwość optymalizacji powinna być wykorzystana, a monitoring pojazdów taką właśnie możliwość zapewnia. ■



# PRACOWNICZE PLANY KAPITAŁOWE SZANSĄ NA WYŻSZĄ EMERYTURĘ



Autor tekstu:  
**Marta Weterle**  
dział Kadr i Płac  
w Kancelarii Doradztwa  
Podatkowego Mariusz  
Gotowicz w Bydgoszczy

**1 stycznia 2019 r. weszła w życie ustawa o Pracowniczych Planach Kapitałowych, w skrócie PPK. Jej głównym założeniem jest stworzenie powszechnego systemu wspierającego samodzielne oszczędzanie na emeryturę. Podobnie do systemów funkcjonujących w Wielkiej Brytanii czy Nowej Zelandii składki opłacać będą zarówno pracownicy, jak i pracodawcy, z budżetu państwa przekazana zostanie natomiast kwota „powitalna” oraz coroczna, stała dopłata, zachęcająca do oszczędzania.**

Wprowadzenie Pracowniczych Planów Kapitałowych niesie za sobą szereg obowiązków dla pracodawców, gdyż to oni zostali zobowiązani do wyboru instytucji finansowych, w których utworzą prywatne rachunki PPK dla pracowników oraz z którymi muszą zawrzeć umowy o zarządzanie PPK. Wybór powinien zostać dokonany głównie na podstawie oceny proponowanych przez instytucje finansowe warunków, efektywności oraz posiadanego doświadczenia w zarządzaniu funduszami inwestycyjnymi lub emerytalnymi. Pracodawcy powinni mieć na uwadze najlepiej rozumiany interes osób zatrudnionych, dlatego też wyboru instytucji finansowej, z którą zostanie zawarta umowa o zarządzanie PPK, muszą dokonać w porozumieniu z zakładową organizacją związkową lub w przypadku jej braku z reprezentacją osób zatrudnionych wyłonioną w trybie przyjętym w danym podmiocie zatrudniającym. Wybierać będzie można spośród instytucji finansowych umieszczonych w ewidencji PPK: Funduszy Inwestycyjnych zarządzanych przez Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych, Funduszy Emerytalnych zarządzanych przez Powszechne Towarzystwa Emerytalne, Pracowniczych Towarzystw Emerytalnych, Zakładów Ubezpieczeń. Każda z tych instytucji będzie

musiała zadbać o to, aby zarządzane przez nią środki mogły być lokowane w tzw. funduszach zdefiniowanej daty stosujących odmienne zasady polityki inwestycyjnej, uwzględniające różny wiek uczestników PPK, tak aby środki gromadzone w ramach PPK przez uczestników zbliżających się do 60. roku życia były inwestowane w sposób coraz bardziej bezpieczny. Wynagrodzenie za zarządzanie funduszami, w których lokowane będą środki gromadzone w PPK, nie będzie mogło być większe niż 0,5% wartości aktywów netto w skali roku.

## Stopniowo wprowadzony obowiązek

Obowiązek przystąpienia do PPK wprowadzony został stopniowo – co sześć miesięcy kolejna grupa pracodawców dołączy do programu. Początkowo od 1 lipca 2019 r. podmioty, które zatrudniają co najmniej 250 osób, od 1 stycznia 2020 r. podmioty zatrudniające co najmniej 50 osób, od 1 lipca 2020 r. podmioty zatrudniające co najmniej 20 osób, a od 1 stycznia 2021 r. pozostałe podmioty oraz osoby zatrudnione w jednostkach sektora finansów publicznych. To pracodawcy będą pośrednikami między funduszami inwestycyjnymi a płacącymi składki.

Ustawa przewiduje wyjątki od obowiązku tworzenia PPK, dotyczące między innymi mikroprzedsiębiorców, u których wszyscy zatrudnieni złożą deklarację rezygnacji z dokonywania wpłat do PPK, oraz podmiotów zatrudniających, które w dniu objęcia przepisami ustawy prowadzą Pracowniczy Program Emerytalny (PPE) oraz naliczają i odprowadzają składki podstawowe do PPE w wysokości co najmniej 3,5% dla minimum 25% osób zatrudnionych.

Do programu automatycznie zapisana zostanie każda osoba zatrudniona (również na podstawie umowy cywilno-prawnej), która podlega obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym w wieku do 55. roku życia. Inaczej będzie w przypadku starszych pracowników, którzy po ukończeniu 55 lat, ale przed ukończeniem 70 lat, sami podejmą decyzję, czy przystąpić do programu. Ustawodawca przewidział natomiast możliwość rezygnacji z dokonywania wpłat do PPK na podstawie pisemnej deklaracji uczestnika. Co cztery lata pracodawca będzie musiał jednak poinformować takiego pracownika o ponownym dokonywaniu wpłat. Oznacza to, że jeśli uczestnik PPK będzie chciał zrezygnować z dokonywania wpłat, to co 4 lata zobowiązany będzie składać stosowną deklarację. Zaznaczyć należy, że po rezygnacji z wpłat, w dowolnym momencie istnieje możliwość ponownego dołączenia do programu.

składek na ubezpieczenia społeczne (pobrane 30% zapisane zostanie pracownikowi jako jego składka na ubezpieczenie emerytalne) oraz o dopłaty ze strony państwa.

Ustawodawca przewidział dodatkowo dwie szczególne sytuacje życiowe, które wpływają na możliwość wcześniejszej wypłaty środków z rachunku PPK. W trakcie gromadzenia oszczędności uczestnik programu będzie mógł dokonać wypłaty do 25% środków bez obowiązku zwrotu w sytuacji poważnej choroby uczestnika PPK, jego małżonka lub dziecka oraz wypłaty całości zgromadzonych środków (z obowiązkiem zwrotu) w celu pokrycia wkładu własnego do kredytu na zakup mieszkania lub budowę domu – o ile pracownik nie ukończył 45 lat.

### **Kiedy wypłata środków**

Zgromadzone w programie PPK środki zostaną wypłacone po osiągnięciu przez uczestnika programu 60. roku życia (zgodnie z zasadami równego traktowania wiek ten jest równy dla kobiet i dla mężczyzn). Taka osoba będzie mogła jednorazowo wypłacić 25% zgromadzonej kwoty, a pozostałe 75% w co najmniej 120 miesięcznych ratach. Zmniejszenie liczby rat, w których wypłacane będą środki, będzie się wiązać z koniecznością zapłaty podatku.



**Do programu automatycznie zapisana zostanie każda osoba zatrudniona (również na podstawie umowy cywilno-prawnej), która podlega obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym w wieku do 55. roku życia.**

### **Naliczanie wpłat**

Wpłaty pracownika oraz pracodawcy będą naliczane procentowo od wysokości wynagrodzenia brutto. I tak, uczestnik PPK będzie mógł wpłacić od 2 do 4% wynagrodzenia. Wyjątek będą stanowiły osoby, których wynagrodzenie w danym miesiącu nie przekracza kwoty odpowiadającej 1,2-krotności minimalnego wynagrodzenia. W ich przypadku wpłata będzie mogła wynosić mniej niż 2%, ale nie mniej niż 0,5% wynagrodzenia. Z kolei pracodawca zapłaci składkę od 1,5 do 4% wynagrodzenia. Każdego roku budżet państwa dopłaci do zgromadzonych środków 240 zł oraz dodatkową, jednorazową „opłatę powitalną” w wysokości 250 zł. Zgromadzone w ten sposób środki będą stanowić prywatną własność uczestników.

Dobrowolność systemu PPK polega również na tym, że pracownik będzie mógł w dowolnym momencie zrezygnować z dalszego uczestnictwa w systemie i kontynuacji przekazywania wpłat. Otrzyma wtedy część zgromadzonych przez siebie oszczędności. Zostaną one pomniejszone o podatek od zysków kapitałowych, 30% wartości wpłat pracodawcy, gdyż były one zwolnione ze

uczestnik programu będzie mógł dodatkowo wnioskować o wypłatę środków zgromadzonych w PPK w formie świadczenia małżeńskiego, łącząc zgromadzone środki na „rachunku małżeńskim”. Będzie to możliwe, kiedy oboje z małżonków osiągną 60. rok życia i wspólnie oświadczą, że chcą skorzystać z wypłaty w takiej formie. W przypadku śmierci jednego z małżonków świadczenie będzie wypłacane drugiemu w dotychczasowej wysokości, aż do wyczerpania zgromadzonych środków. Należy wskazać, że środki zgromadzone w PPK będą podlegały dziedziczeniu.

Instytucja odpowiedzialna za wdrożenie Pracowniczych Planów Kapitałowych – Polski Fundusz Rozwoju, uruchomiła specjalną stronę internetową **www.mojePPK.pl**, gdzie dostępne są materiały dla pracodawców i pracowników. Wprowadzenie Pracowniczych Planów Kapitałowych budzi wiele wątpliwości. Powstanie dodatkowych obciążeń administracyjnych związanych z prowadzeniem dokumentacji przystąpienia pracowników do systemu i uczestnictwa w nim, a także kwestie związane z wyborem podmiotu prowadzącego PPK w danej firmie powodują uzasadnione obawy przedsiębiorców. ■



# KLUCZOWE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW ZMIANY PODATKOWE W 2019 R.



Autor tekstu:  
**Agata Dasiewicz**  
Piszcz i Wspólnicy

**Rok 2019 będzie obfitować w liczne zmiany w przepisach podatkowych. Parlamentarzyści nie marnowali czasu – w samym październiku 2018 r. uchwalili trzy istotne ustawy nowelizujące ustawę o podatku dochodowym od osób fizycznych i ustawę o podatku dochodowym od osób prawnych. Niewątpliwie już teraz warto zacząć zapoznawać się ze zmianami, które niedługo zaczną obowiązywać.**

## Samochód w firmie

Ustawodawca przewidział kilka priorytetowych zmian w zakresie zasad rozliczania samochodów na gruncie podatku dochodowego. Pierwsza, dobra zmiana zakłada, że odpisów amortyzacyjnych z tytułu zużycia samochodu osobowego wykorzystywanego w prowadzonej działalności gospodarczej będzie można dokonywać do kwoty 150 000 zł (a nie jak dotychczas do 20 000 euro). Co ważne, podwyższeniu do 150 000 zł uległa również kwota uwzględniana przy ustaleniu wysokości składki na ubezpieczenie samochodu osobowego. Do kosztów podatkowych nie będzie można zatem zaliczać składek na ubezpieczenie samochodu osobowego, w wysokości przekraczającej ich część ustaloną w takiej proporcji, w jakiej kwota 150 000 zł pozostaje do wartości samochodu przyjętej dla celów ubezpieczenia. Ustawodawca jednocześnie podtrzymał preferencyjne traktowanie samochodów elektrycznych, dla których kwota limitu została ustalona na poziomie 225 000 zł.

Druga modyfikacja dotyczy zasad rozliczania kosztów podatkowych używania samochodów osobowych wykorzystywanych do tzw. celów mieszanych. Nie ulega wątpliwości, że znaczna część osób przywykła już do tego pojęcia. Wszyscy bowiem pamiętamy nowelizację ustawy o podatku od towarów i usług z 2014 r., która ograniczyła prawo odliczenia podatku

naliczonego do 50%, w przypadku nabycia lub używania samochodu osobowego, wykorzystywanego częściowo na potrzeby prowadzonej działalności gospodarczej, a częściowo do celów prywatnych. Analogiczna zmiana wprowadzana od 2019 r. na gruncie podatków dochodowych wydaje się zatem jedynie przysłowiową „kropką nad i”. W efekcie, w tym roku, do kosztów podatkowych będzie można zaliczyć jedynie 75% wydatków poniesionych z tytułu używania samochodu osobowego wykorzystywanego do celów mieszanych. Co ważne, zaliczenie do kosztów podatkowych 100% wydatków z tytułu używania samochodu osobowego dopuszczalne będzie jedynie pod warunkiem prowadzenia – stosowanej na gruncie ustawy o VAT – ewidencji przebiegu pojazdu, potwierdzającej wykorzystywanie samochodu wyłącznie do celów prowadzonej działalności gospodarczej.

Oprócz wyżej wskazanych zmian, nie sposób pominąć milczeniem planowanego ograniczenia kosztów podatkowych do jedynie 20% wydatków z tytułu używania samochodu prywatnego do celów prowadzonej przez podatnika działalności gospodarczej.

Co ważne, w celu ujednoczenia zasad rozliczania samochodów w firmie, od 2019 r. ustawodawca zlikwidował preferencję dla samochodów używanych na podstawie umowy

leasingu, najmu czy innej umowy o podobnym charakterze. Od 1 stycznia 2019 r. do kosztów podatkowych podatnik może zatem zaliczać opłatę wynikającą z umowy leasingu jedynie w wysokości nieprzekraczającej części ustalonej w takiej proporcji, w jakiej kwota 150 000 zł pozostaje do wartości leasingowanego samochodu. Pojęcie „wartości leasingowanego samochodu” jest tutaj o tyle istotne, o ile w przypadku – gdy opłata z tytułu leasingu składa się z części kapitałowej i odsetkowej – ograniczenie do 150 000 zł dotyczyć będzie jedynie części, stanowiącej spłatę wartości samochodu osobowego.

## **Nowa stawka CIT**

Od 2019 r. obowiązuje nowa, obniżona stawka CIT w wysokości 9% (zamiast dotychczasowej 15%). Preferencyjna stawka stosowana będzie przez podatników, u których przychody osiągnięte w roku podatkowym nie przekroczyły wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 1 200 000 euro. Nie ulega wątpliwości, że celem zmiany jest zachęcenie do prowadzenia działalności gospodarczej w formie spółki kapitałowej. Co ważne, obniżona stawka znajdzie zastosowanie jedynie do przychodów innych niż z zysków kapitałowych.

## **Promocja samofinansowania**

Nowością jest wprowadzenie przez ustawodawcę odrębnej kategorii kosztów podatkowych w CIT. Zgodnie z nowymi zasadami do kosztów podatkowych można zaliczyć hipoteczne koszty pozyskania kapitału zewnętrznego, obliczone jako iloczyn stopy referencyjnej NBP obowiązującej w ostatnim dniu roboczym roku poprzedzającego rok podatkowy powiększonej o 1 punkt procentowy oraz kwoty wniesionej do spółki dopłaty lub zatrzymanego w spółce zysku (tj. zysku przekazanego na kapitał zapasowy lub rezerwy spółki). Łączna kwota odliczenia nie będzie mogła przekroczyć w roku podatkowym 250 000 zł. Zaproponowane przez ustawodawcę rozwiązanie ma zachęcać do samofinansowania spółek kapitałowych, zamiast korzystania z kapitału obcego.

## **Certyfikat rezydencji – kopia czy oryginał?**

Obecnie wielu przedsiębiorców nabywa usługi od podmiotów mających siedzibę poza terytorium Polski (tzw. nierezydentów). Z tego tytułu, z reguły pojawia się konieczność zapłaty podatku u źródła, chyba że przedsiębiorca wypłacający wynagrodzenie nierezydentowi dysponuje stosownym certyfikatem rezydencji. Problem związany z podatkiem u źródła nasilił się w związku z nabywaniem usług reklamowych od takich podmiotów, jak przykładowo Google czy Facebook, które zamieszczają skany certyfikatów rezydencji na swoich stronach internetowych. Co istotne, z zasadniczo jednolitego stanowiska organów podatkowych wynika, że pozyskany ze strony internetowej skan nie stanowi oryginału certyfikatu rezydencji, lecz jego kopię, która nie uprawnia do zwolnienia z podatku u źródła. Otrzymanie natomiast oryginału certyfikatu rezydencji przez przedsiębiorcę nierzadko jest niemożliwe lub bardzo

utrudnione. Z tego względu, z zadowoleniem należy przyjąć zmianę przepisów, polegającą na dopuszczeniu możliwości potwierdzania siedziby podatnika kopią certyfikatu rezydencji, pod warunkiem jednak, że kwota wypłacanych na rzecz tego samego podmiotu należności nie przekracza 10 000 zł w roku kalendarzowym, a informacje wynikające z przedłożonej kopii certyfikatu rezydencji nie budzą uzasadnionych wątpliwości co do zgodności ze stanem faktycznym.

## **Exit tax**

Nowelizacja ustaw o podatkach dochodowych przewiduje wprowadzenie nowej kategorii dochodu podlegającego opodatkowaniu, a mianowicie dochodu z niezrealizowanych zysków. Opodatkowaniu przy tym podlegać ma przeniesienie składników majątku poza terytorium Polski lub zmiana rezydencji podatkowej dotychczas polskiego podatnika, w efekcie których to zdarzeń Polska utraci prawa do opodatkowania dochodów ze zbycia składników majątku danego podatnika. W pierwszej kolejności odnotować należy, że podatek od wyścia stanowi obszar po raz pierwszy uregulowany w polskim systemie podatkowym. Z tego względu wzbudza on liczne wątpliwości. Co ważne, Minister Finansów, w odniesieniu do wspomnianych obaw, rozpoczął konsultacje podatkowe w celu opracowania objaśnień zasad stosowania *exit tax*. Wydaje się zatem, że istotne zagadnienia praktyczne zostaną de facto rozstrzygnięte już po wejściu w życie nowych przepisów.

## **Innovation Box**

Nowością jest również wprowadzenie preferencji dla opodatkowania dochodów uzyskiwanych z tytułu praw własności intelektualnej. Preferencja ta polega na opodatkowaniu kwalifikowanego dochodu z kwalifikowanych praw własności intelektualnej stawką w wysokości 5%. Co ważne, ustawodawca wśród kwalifikowanych praw własności intelektualnej wymienia m.in. patent czy autorskie prawo do programu komputerowego. Podkreślić należy, że podatnik będzie mógł skorzystać z preferencji zasadniczo jedynie w stosunku do praw, które sam wytworzył lub na które udzielono mu licencji wyłącznej. Podobnie jak w przypadku *exit tax*, Minister Finansów zaproponował przeprowadzenie konsultacji. Z pewnością takie działania mogą pozytywnie wpłynąć na przejrzystość i jednolitość stosowania nowych przepisów.

## **Podsumowanie**

Wyżej zasygnalizowane zmiany w podatkach wydają się kluczowe dla przedsiębiorców w 2019 r. Pamiętać jednak należy, że nowelizacja dotyczy również innych obszarów. Wspomnieć wypada chociażby o obniżeniu stawki podatku od czynności cywilnoprawnych z tytułu umowy pożyczki do kwoty 0,5% czy złagodzeniu rygorów dotyczących zasad wspólnego opodatkowywania się z małżonkiem. Liczba wprowadzanych zmian budzi niepokój i strach przed nieznanym. Może warto zatem powtarzać sobie za klasykiem: „Wszystko jest trudne, zanim stanie się łatwe” (J.W. Goethe). ■



# NAJWAŻNIEJSZE ZMIANY W PRZEPISACH W 2019 R.



Autor tekstu:  
**Ewa Kuczyńska**  
radca prawny  
Kancelaria Prawna  
GFP Legal

**Nowy rok przyniósł wiele zmian przepisów, które dotkną przedsiębiorców w ich codziennym funkcjonowaniu. Co więc czeka nas w nadchodzącym czasie?**

## Zmiany w przepisach prawa pracy

Ze znowelizowanymi przepisami koniecznie powinni zapoznać się pracodawcy, gdyż ustawodawca przewidział wiele zmian w obszarze prawa pracy. Przede wszystkim zmieni się sposób zapłaty wynagrodzenia pracownikom. Dostosowano przepisy do obowiązującej powszechnie praktyki i podstawową formą wypłaty wynagrodzenia będzie wypłata na rachunek bankowy pracownika. Wypłata w gotówce będzie również możliwa, jednak tylko na wniosek pracownika. Nowe przepisy wprowadziły również udogodnienia w zakresie obowiązków BHP nałożonych na pracodawcę. Przedsiębiorcy zatrudniający do 50 pracowników będą mogli sami pełnić zadania specjalisty BHP, zamiast zatrudniać specjalistę z zewnątrz. Zlikwidowano również obowiązek zapewniania okresowych szkoleń z BHP dla pracowników administracyjno-biurowych. Udogodnienia te nie obowiązują w stosunku do przedsiębiorstw, które zostały zakwalifikowane do wyższej niż trzecia kategorii ryzyka, w rozumieniu przepisów o ZUS.

Zmiany dotyczą również okresu przechowywania dokumentacji pracowniczej. Pracodawcy, którzy do tej pory byli zmuszeni do przechowywania dokumentów przez 50 lat, będą mogli

skrócić ten okres do 10 lat, jeśli spełnią określone wymogi. Jeśli chodzi o pracowników zatrudnionych po 1 stycznia 2019 r., okres obowiązkowego przechowywania dokumentacji pracowniczej z mocy ustawy wynosi 10 lat. Nowe przepisy pozwolą więc zmniejszyć wydatki przedsiębiorców związane z archiwizacją dokumentów.

## Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej

Od 25 listopada 2018 r. obowiązują przepisy ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, dotyczące możliwości kontynuacji działalności jednoosobowego przedsiębiorcy po jego śmierci przez zarządcę sukcesyjnego. Jest to nowość w polskim porządku prawnym, gdyż do tej pory firma osoby prowadzącej jednoosobową działalność przestawała istnieć z chwilą jego śmierci. Dzięki zmienionym przepisom działalność zmarłego może być kontynuowana, a spadkobiercy mają czas na uregulowanie formalności spadkowych i podjęcie decyzji co do dalszych losów firmy.

Co ważne, sam przedsiębiorca może mieć wpływ na to, kto będzie zarządzał firmą po jego śmierci. Wystarczy złożyć

Od marca 2019 r. zacznie obowiązywać przepis, który zobowiąże wspólników spółki z o.o. do zwrotu zaliczek na poczet przewidywanej dywidendy w przypadku, gdy zaliczka została wypłacona wspólnikom, a spółka odnotowała stratę lub osiągnęła zysk w wysokości mniejszej od wypłaconych zaliczek. Nowe przepisy z pewnością spowodują, iż wspólnicy będą z większą ostrożnością podchodzić do kwestii poboru zaliczek.

wniosek o wpis konkretnej osoby jako zarządcy sukcesyjnego do CEIDG lub zastrzec, że z chwilą śmierci wskazany prokurent stanie się zarządcą sukcesyjnym. Jeśli przedsiębiorca za życia nie wskazał zarządcy sukcesyjnego, jego powołanie może nastąpić również po śmierci przedsiębiorcy, jednak w takim przypadku należy liczyć się z dodatkowymi kosztami, z uwagi na konieczność udziału notariusza.

Institucja zarządu tymczasowego pozwoli uchronić firmy jednoosobowych przedsiębiorców przed zniknięciem z rynku z momentem śmierci przedsiębiorcy. Często zdarza się, że mimo iż działalność prowadzona jest formalnie jednoosobowo, zaangażowana w prowadzenie jest cała rodzina przedsiębiorcy, która od wielu lat pracuje na renomę firmy. Nowe przepisy pozwolą takim osobom na zachowanie płynności działania firmy. Ograniczą również formalności, zwłaszcza jeśli jednoosobowy przedsiębiorca z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności był podmiotem koncesji lub zezwoleń. Zarządca przymusowy będzie bowiem mógł uzyskać potwierdzenie możliwości wykonywania koncesji i zezwoleń.

## Zmiany w przepisach kodeksu cywilnego

Ustawodawca wprowadził regulację, zgodnie z którą, jeśli osoba, zawierająca umowę jako organ osoby prawnej, nie ma umocowania lub przekroczy jego zakres, ważność umowy zależy od jej potwierdzenia przez osobę prawną, w której imieniu umowa została zawarta. Przykładem może być członek zarządu, którego mandat wygasł i który przez przeoczenie nie został powołany na następną kadencję. W przypadku, gdy spółka nie potwierdzi czynności, kontrahent spółki będzie mógł dochodzić naprawienia szkody bezpośrednio od osoby, która zawarła umowę w imieniu spółki.

## Zmiany w przepisach dotyczących spółek handlowych

Zgodnie z nowymi przepisami, członkiem zarządu spółki partnerskiej mogą być nie tylko partnerzy, lecz także osoby trzecie. Pozwoli to na przekazanie przez partnerów niektórych ze swoich obowiązków menedżerom, dzięki czemu zyskają oni cenny czas.

Od marca 2019 r. zacznie obowiązywać przepis, który zobowiąże wspólników spółki z o.o. do zwrotu zaliczek na poczet przewidywanej dywidendy w przypadku, gdy zaliczka została wypłacona wspólnikom, a spółka odnotowała stratę lub osiągnęła zysk w wysokości mniejszej od wypłaconych zaliczek. Nowe przepisy z pewnością spowodują, iż wspólnicy będą z większą ostrożnością podchodzić do kwestii poboru zaliczek.

Od 1 marca 2019 r. zostanie również wprowadzona możliwość podejmowania niektórych uchwał w trybie pisemnym, co znacznie uprości ich podejmowanie, zwłaszcza w przypadku spółek, w których wspólnicy zamieszkują w dużej odległości od siebie, np. spółek z udziałem kapitału zagranicznego. W trybie obiegowym będą mogły zostać podjęte między innymi uchwały o rozpatrzeniu i zatwierdzeniu sprawozdania zarządu z działalności spółki, sprawozdania finansowego za poprzedni rok obrotowy, powzięcie uchwały o podziale zysku lub pokryciu straty, a także uchwały o udzieleniu członkom organów spółki absolutorium z wykonania przez nich obowiązków.

Ustawodawca zdecydował się również na skrócenie okresu przechowywania zatwierdzonych sprawozdań finansowych. Sprawozdania będą musiały być przechowywane przez co najmniej 5 lat, licząc od początku roku następującego po roku obrotowym, w którym nastąpiło ich zatwierdzenie (wcześniej ten obowiązek był bezterminowy). ■



# BREXIT – JAK ZMIENIĄ SIĘ ROZLICZENIA W HANDLU Z WIELKĄ BRYTANIĄ?



Autor tekstu:  
**Anna Getka-Juśkiewicz**  
doradca podatkowy  
w Crido

**Wielka Brytania jest aktualnie jednym z największych partnerów biznesowych Polski. W związku z tym jej planowane wyjście z Unii Europejskiej będzie oznaczało niewątpliwie znaczące konsekwencje dla polskich przedsiębiorców.**

Przynależność do Unii Europejskiej niesie ze sobą wiele korzyści. Przedsiębiorcom otwiera przede wszystkim granice handlowe, a jednocześnie ułatwia rozliczenia podatkowe. Decyzja o wyjściu Wielkiej Brytanii z Unii może spowodować więc wiele komplikacji i dodatkowych kosztów dla przedsiębiorców dokonujących transakcji z tym rynkiem, zwłaszcza w zakresie wymiany towarowej. Szczególnie niepokojące są ostatnie doniesienia w zakresie braku porozumienia co do umowy kształtującej przyszłe relacje Wielkiej Brytanii ze Wspólnotą. Projekt umowy przewidywał okres przejściowy do końca 2020 r., w którym zachowane zostałyby dotychczasowe zasady opodatkowania transakcji towarowych. Brak podpisania takiej umowy może oznaczać tzw. twardy brexit – już od 29 marca br. Wielka Brytania nie byłaby częścią wspólnego obszaru celnego UE, przestałyby obowiązywać swobody przepływu osób, towarów, usług i kapitału. Biorąc pod uwagę, że do tej pory nie została zawarta żadna umowa o wolnym handlu między Wielką Brytanią a UE, istnieje ryzyko, iż od tej pory handel z podmiotami brytyjskimi odbywać się będzie na zasadach analogicznych jak z państwami trzecimi.

## Kto powinien się przygotować na brexit

Z perspektywy VAT oraz cła, na planowane wyjście Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej powinni się przygotować przede wszystkim przedsiębiorcy prowadzący wymianę handlową

z brytyjskimi przedsiębiorcami. Jednocześnie brexit może przynieść zmiany dla przedsiębiorców biorących udział w łańcuchu dostaw, w którym towary są wysyłane do lub z Wielkiej Brytanii, a także w którym część transportu odbywa się na terenie tego kraju. Przedsiębiorcy kupujący lub dostarczający towary wytworzone w całości lub częściowo w Wielkiej Brytanii lub też zawierające surowce pochodzące z tego kraju powinni zwrócić szczególną uwagę na zasady ustalania pochodzenia towarów dla potrzeb celnych.

## Cło i odprawa towarów

Brexit może oznaczać wprowadzenie w wymianie towarowej z Wielką Brytanią wielu formalności celnych, które w obrębie UE nie obowiązują. Obowiązkowe stanie się każdorazowe dokonywanie zgłoszeń celnych oraz przestrzeganie kontroli na granicy. Taka dezorganizacja dostaw przyczyni się niewątpliwie do wydłużenia czasu transportu, konieczności prowadzenia dodatkowej dokumentacji, a w konsekwencji wygenerowania dodatkowych kosztów.

Przywóz towarów do Wielkiej Brytanii oraz ich wywóz z jej terytorium i przywóz na terytorium UE może zostać obłożony cłem. W tym zakresie należy zwrócić uwagę, że dotychczasowa unijna klasyfikacja towarów oparta na nomenklaturze scalonej (kody CN) będzie obowiązywała w zakresie przywozu towarów



na terytorium UE. Jeśli Wielka Brytania zdecyduje się wprowadzić klasyfikację odmienną od taryfy unijnej, może to oznaczać dla przedsiębiorców konieczność ponownej klasyfikacji towarów w obrocie z tym partnerem handlowym.

Podmioty, które dotychczas nie dokonywały transakcji z państwami trzecimi, a będą chciały utrzymać wymianę handlową z Wielką Brytanią, mogą stanąć przed koniecznością uzyskania dostępu do systemów celnych – m.in. PUESC, e-Klient, uzyskania numeru EORI, a także będą musiały rozważyć stosowanie określonych procedur celnych i uzyskanie pozwoleń na ich stosowanie. Wymiana handlowa z państwami trzecimi wiąże się również z obowiązkiem odpowiedniego określenia wartości celnej towarów, która w praktyce często odbiega od wartości wynikającej z faktury.

W dokonywaniu transakcji z państwami trzecimi przedsiębiorcy korzystają często z pomocy wyspecjalizowanych podmiotów – agencji celnych. Podjęcie takiej współpracy wymaga podpisania stosowanej umowy, określenia zasad i stworzenia stosownych procedur.

a jego zwrotem może negatywnie wpłynąć na płynność finansową podatników. Dostępne są pewne uproszczenia pozwalające na rozliczenie VAT importowego w sposób neutralny w deklaracji podatkowej, jednak ich stosowanie wiąże się ze spełnieniem dodatkowych wymogów i formalności.

Komplikacje mogą dotyczyć także wywozu towarów do Wielkiej Brytanii w drodze eksportu. I choć eksporterzy nie są co do zasady narażeni na negatywny wpływ transakcji na ich płynność finansową, to dokumentacja konieczna do zastosowania stawki 0% w eksporcie towarów z pewnością przysporzy im dodatkowych obowiązków.

W odniesieniu do wymiany usług z przedsiębiorstwami z Wielkiej Brytanii również należy liczyć się z możliwą zmianą zasad w zakresie określania miejsca opodatkowania takich usług.

Przynależność państw Unii Europejskiej do strefy wolnego handlu wpływa też na rozwój transakcji wielostronnych, angażujących podmioty z kilku państw UE. W tym zakresie można wskazać m.in. na uproszczenie, jakie podmioty z UE



**Niewątpliwie skala utrudnień i dynamika modyfikacji w rozliczeniach podatkowych zależna będzie od charakteru wyjścia Wielkiej Brytanii z UE. Niemniej już teraz warto przeanalizować łańcuch dostaw i transakcji i podjąć przygotowania, aby w jak największym stopniu starać się uniknąć zamieszania w rozliczeniach podatkowych i celnych.**

## VAT

Utrudnienia celne to nie jedyne, z jakimi przyjdzie zmierzyć się przedsiębiorcom w obliczu brexitu. Dużą rolę odegra z pewnością zmiana zasad rozliczeń VAT. Aktualnie wymianę towarową z Wielką Brytanią traktuje się jako transakcje wewnątrzspółnotowej dostawy oraz wewnątrzspółnotowego nabycia towarów (WDT i WNT), a ich opodatkowanie wiąże się w zasadzie z dokonaniem stosownych zapisów księgowych. Dzieje się tak dlatego, iż w przypadku transakcji unijnych to nabywca zobowiązany jest zarówno do naliczenia, jak i odliczenia VAT. W przypadku jednak, gdy handel wykracza poza granice UE, sytuacja ta nie jest już taka prosta.

Przywóz towarów traktowany jako import, zgodnie z ustawą o VAT, podlega opodatkowaniu co do zasady w momencie odprawy celnej. Ze względu na neutralność VAT, jego zwrot oczywiście jest możliwy. Niemniej okres między zapłatą podatku

mogą stosować w zakresie rozliczenia transakcji trójstronnych. Wiąże się ono z brakiem konieczności rejestracji drugiego z podmiotów w łańcuchu dostaw w kraju, w którym kończy się transport towarów. Po brexicie udział podmiotu z Wielkiej Brytanii (tj. spoza UE) w transakcji trójstronnej może wykluczyć zastosowanie ww. uproszczenia.

## Podsumowanie

Niewątpliwie skala utrudnień i dynamika modyfikacji w rozliczeniach podatkowych zależna będzie od charakteru wyjścia Wielkiej Brytanii z UE. Jeśli bowiem dojdzie do łagodnego brexitu, co najmniej do końca 2020 r. obowiązywać będzie okres przejściowy, w którym aktualne pozostaną dotychczasowe zasady opodatkowania. Niemniej już teraz warto przeanalizować łańcuch dostaw i transakcji i podjąć przygotowania, aby w jak największym stopniu starać się uniknąć zamieszania w rozliczeniach podatkowych i celnych. ■



# SUKCESJA FIRMY – CZYLI JAK UŁATWIĆ NASTĘPCOM PODJĘCIE DECYZJI



Autor tekstu:  
**mec. Mariusz W. Gotowicz**  
właściciel Kancelarii  
Doradztwa Podatkowego  
Mariusz Gotowicz  
w Bydgoszczy

**Prowadząc firmę, przedsiębiorca zмага się z wieloma bieżącymi problemami, co przekłada się na to, iż kwestie ewentualnej sukcesji są zupełnie zaniedbane. Bezwzględnie zadbać trzeba jednak o to, aby spadkobiercy przedsiębiorcy mogli płynnie kontynuować prowadzenie działalności, a co najmniej spokojnie i płynnie tę działalność zakończyć lub zmienić.**

## Zapisy w testamencie

Jedną z możliwych metod ochronnych/zabezpieczenia ciągłości funkcjonowania konkretnej firmy jest sporządzenie testamentu i przekazanie przedsiębiorstwa określonej osobie, czyli sporządzenie zapisu. To rozwiązanie wymaga jednak stwierdzenia nabycia spadku, a uczestnikami postępowania powinni być wszyscy potencjalni spadkobiercy. Niestety, nie zawsze istnieje szansa dotarcia do potencjalnych sukcesorów, a co gorsza, bywa że w wyniku różnych animozji i zaszłości, osoby takie wręcz utrudniają sprawne stwierdzenie nabycia spadku. Bezpieczniejszą formą jest dokonanie zapisu windykacyjnego, co winno być również ujęte w testamencie. Jest to zapis, ale zapis o znacznie większej skuteczności. Na jego mocy własność zapisanego przedsiębiorstwa z chwilą śmierci zapisodawcy przechodzi na wskazanego spadkobiercę. Jak wynika z samej nazwy, zapis windykacyjny może być dochodzony nawet pod przymusem i wbrew różnym, często nieetycznym działaniom. Szczególnie niebezpieczne dla przedsiębiorstwa może być długotrwałe sądowe postępowanie spadkowe. Dochodzi do niego w zasadzie w każdej sytuacji, gdy spadkobiercy, w tym i zapisobierca, nie mogą się porozumieć. Ponadto pojawia się jeszcze dodatkowy ważki problem związany z decyzjami administracyjnymi. Wiele koncesji, licencji, różnych zezwoleń czy pozwoleń jest związanych z konkretną osobą, najczęściej z właścicielem albo z osobą współprowadzącą działalność gospodarczą lub członkiem zarządu. Uprawnienia te nie przechodzą na spadkobierców, którzy muszą na nowo wystąpić o wydanie takich dokumentów. Zatem rozporządzenia testamentowe w formie zapisu nie zabezpieczają w pełni przedsiębiorstwa w razie śmierci założyciela i często nie zapewniają bezproblemowego przejścia firmy na następcę/sukcesora.

## Przekształcenie

Inną metodą uniezależniającą firmę od niespodziewanej śmierci założyciela jest przeprowadzona zawczasu zmiana formy organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przekształcenie jednoosobowej działalności w spółkę z o.o. jest w zasadzie podstawowym i nadzwyczaj skutecznym działaniem ochronnym. Wynika to

z faktu, iż spółka kapitałowa posiada osobowość prawną, czyli ma pełną zdolność do czynności prawnych i posiadania zasobów. W sytuacji śmierci jedyne go udziałowca byt prawny spółki jest zupełnie niezagrożony, bowiem spółka może działać przez pewien czas trochę jakby z automatu. Takie przekształcenie nie tylko gwarantuje na zasadzie sukcesji generalnej przeniesienie wszelkich praw i obowiązków, ale też przeniesienie koncesji, zezwoleń i licencji. Wprawdzie proces przekształcenia nie jest prosty i szybki, ale z uwagi na uregulowania prawne jest bezpieczny i powszechnie akceptowany. Reasumując, najbezpieczniejszym rozwiązaniem zabezpieczenia firmy na wypadek śmierci właściciela jest przekształcenie jej w spółkę handlową – zwykle w spółkę z o.o., lub wnosząc przedsiębiorstwo do wcześniej założonej spółki kapitałowej aportem.

W tym ostatnim przypadku powstaje jednak duże ryzyko podatkowe z uwagi na uwarunkowania dotyczące podatku VAT oraz rozumienia przez służby skarbowe, kiedy mamy do czynienia ze zorganizowanym przedsiębiorstwem. Powyższe problemy dostrzegł ustawodawca, wprowadzając ustawę o zarządzie sukcesyjnym. Od listopada 2018 r. każdy przedsiębiorca wpisany do CEIDG może wskazać i samodzielnie zgłosić online (bezpłatnie) zarządcę sukcesyjnego. Wskazana osoba (za jej zgodą) będzie uprawniona do prowadzenia spraw firmy osoby zmarłej do czasu załatwienia wszystkich formalności spadkowych. Przypomnieć trzeba, iż zarówno firma osoby fizycznej, jak i dwuosobowa spółka cywilna *de facto* przestają istnieć z chwilą śmierci przedsiębiorcy (jednego z dwóch wspólników). Ustawa o sukcesji i zarządzie sukcesyjnym wprowadza wprawdzie możliwość płynnej kontynuacji działalności w ramach tzw. zarządu sukcesyjnego, czyli tymczasowego kierowania przedsiębiorstwem po śmierci przedsiębiorcy, ale nie reguluje własności spadkowej, spadkobierców i ich praw. Ustala tylko zasadę kontynuacji działania i zarządu tym elementem masy spadkowej. Konieczna jest świadomość, iż zarząd sukcesyjny nie jest rozwiązaniem docelowym! Mimo swojej czasowości daje jednak czas następcom prawnym (spadkobiercom) na rozpoczęcie kroków prawnych w zakresie losów firmy. ■

## Szkolenia i doradztwo w zakresie:

- skuteczna sprzedaż
- efektywny marketing
- strategie rozwoju firm
- efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem
- zarządzanie projektami
- szkolenia i audyty informatyczne
- przywództwo i motywowanie zespołu
- i inne



# Uzyskaj nawet **85% dofinansowania** na usługi doradcze i szkolenia



**42**

ilość strategii  
rozwoju



**5 700**

godzin  
szkoleń



**16 300**

godzin  
doradztwa



**1 800**

liczba  
uczestników



**1 200 000**

ilość środków na  
dofinansowanie

Pracujemy zgodnie ze Standardem Usług Szkoleniowo - Rozwojowych  
SUS 2.0, potwierdzonym certyfikatem DEKRA.

Realizujemy usługi z dofinansowaniem

## Rozwijaj swoją firmę z AKAT Consulting!

DZIEKUJE  
ZA KOLEJNA  
ZNAKOMITA  
WIADOMOŚĆ

**DS DOGMAT**  
SYSTEMY

**PRACUJEMY NA TWÓJ ZYSK**

**TWOJE BEZPIECZNE NALEŻNOŚCI - SPOKÓJ W FINANSACH**  
czyli kompleksowe zarządzanie należnościami Twojej firmy

- 1** Weryfikacja umów oraz potwierdzenie wiarygodności kontrahenta to pewność, że zapłatę za faktury otrzymasz na czas
- 2** Dbaj o swoje pieniądze - systematycznie monitoruj należności
- 3** Faktoring+ to finansowanie faktur, czyli natychmiastowy dostęp do gotówki!

[DOGMATSYSTEMY.PL/TBN](https://dogmatsystemy.pl/tbn)

[TBN@DOGMATSYSTEMY.PL](mailto:TBN@DOGMATSYSTEMY.PL)