

**MY
COMPANY**
POLSKA

PARTNER WYDANIA

mBank

**Stwórz zyskową
firmę
- krok po kroku**

Przewodnik dla osób
przedsiębiorczych,
które prowadzą własną
działalność lub myślą
o jej założeniu

WYDANIE
TRZECIE
ROZSZERZONE

Nowość!

Rozdział o tym,
jak prowadzić
firmę z troską
o środowisko

PIERWSZE KROKI W BIZNESIE

PIERWSZY BIZNES

Stwórz zyskową firmę - krok po kroku

**Przewodnik dla osób
przedsiębiorczych, które prowadzą
własną działalność lub myślą o jej
założeniu**

PARTNER WYDANIA



Warszawa 2022

MY CO

Teksty: Alicja Hendler, Paweł Jarosz, Michał Karpiński, Maciej Kot, Grzegorz Kubera, Adam Mielczarek, Krzysztof Orłowski, Karolina Prewęcka, Eryk Rutkowski, Cezary Szczepański, Marek Szymaniak, Agata Szymborska-Sutton, Piotr Wierzbowski

Zdjęcia: materiały prasowe; LOOPA Łukasz Król, Monika Mamóń, Filip Miller, Michał Mutor, Adam Wilhelm

Ilustracje: Shutterstock

Projekt graficzny i skład: Monika Żyła-Kwiatkowska

Redakcja: Alicja Hendler

Korekta: Joanna Słojewska

Opiekun projektu: Monika Jukiewicz

Wydawca:

My Company Media Sp. z o.o.
02-675 Warszawa, ul. Wołoska 24

© 2022 My Company Media Sp. z o.o., Wydanie trzecie rozszerzone

Teksty zamieszczone w książce pochodzą z cyklu publikacji w miesięczniku „My Company Polska”

SPIS TREŚCI

N° 1.	Gdy zapada decyzja	7
N° 2.	Czy ten pomysł może chwycić	16
N° 3.	Czy dobre są spółki	30
N° 4.	Sp. z o.o., JDG, a może umowy o dzieło?	37
N° 5.	Planujemy budżet – rzetelnie i przyjemnie	55
N° 6.	Skąd wziąć pieniądze	63
N° 7.	Biznesplan, czyli plan na przyszłość	77
N° 8.	Jak zawałczyć o kapitał	86
N° 9.	Księgowa z internetu	94
N° 10.	Biuro, sklep, magazyn	104
N° 11.	Otwieramy sklep w internecie	116
N° 12.	RODO krok po kroku	132
N° 13.	Daj się zauważyć	144
N° 14.	Reklama dźwignią e-handlu	152
N° 15.	Od początku na zielono	163
N° 16.	Jak szukać [i znaleźć] pracowników	176
N° 17.	Kosztowne zatrudnienie, niska wypłata	188
N° 18.	Jak motywować, gdy pieniędzy brak	194
N° 19.	Zdyscyplinować wszystkie „jak”	203
N° 20.	Sprinty zamiast maratonu	214
N° 21.	Tnij koszty, lecz nie na oślep	222
N° 22.	Płynność: skrzynka z narzędziami	230
N° 23.	Mistrz i uczeń	239

CZEGO POTRZEBUJĄ PRZEDSIĘBIORCY

” By założyć własny biznes, wcale nie potrzebujesz studiów MBA, wielkich pieniędzy czy dostępu do jakiejś tajemnej wiedzy. Nie musisz mieć nagłego olśnienia ani dojścia do ludzi, którzy „mogą coś wiedzieć”.

Potrzebne ci są trzy proste rzeczy. Pierwszą z nich jest ciekawość. To główna cecha wielu przedsiębiorców. Są ciekawi, ciągle zastanawiają się, jak coś działa, gdzie można zrobić biznes, jakie są potrzeby klientów, jak im można pomóc i czego w tym wszystkim brakuje. Zadawaj sobie te pytania, a gwarantuję, że trafisz na moment, w którym stwierdzisz, że masz w ręce swój „wielki pomysł”.

Teraz trzeba działać. To też kluczowa cecha przedsiębiorców. Są nastawieni na działanie, nie za chwilę, nie jutro tylko teraz. Jeśli czują, że pomysł jest dobry, to starają się wykorzystać ten moment, by być przed innymi.

Trzeba być też wytrwałym. Bo po drodze będą porażki i rzeczy, które są z pozoru niemożliwe. Ale na tym polega przedsiębiorczość, że niemożliwe staje się możliwe. Do wytrwałości należy dołożyć elastyczność. Bo twój pomysł będzie ewoluował, być może twoja grupa docelowa okaże się inna, być może system sprzedaży trzeba będzie skonstruować od nowa, być może produkt powinien wyglądać inaczej. To trudna sztuka, ale kiedy widzisz, że jesteś na złej ścieżce musisz nauczyć się zawracać.

I na koniec. Trzeba umieć do swego pomysłu przekonać innych. Biznes to ludzie, bez nich nic nie zrobisz. Musisz też wiedzieć, jak wykorzystać to co najlepsze w twoich współpracownikach, pokazać im, że razem z tobą mogą zmienić siebie i świat dookoła. I kiedy to wszystko zacznie ze sobą grać, firma ruszy z kopyta, zacznie pięknie się rozrastać, to wtedy możesz pomyśleć o studiach MBA, by przenieść swą organizację na wyższy poziom.



GRZEGORZ SADOWSKI

*redaktor naczelny
„My Company Polska”.
Laureat nagrody Grand
Press w kategorii News,
nominowany
do Nagrody Radia
Zet im. Andrzeja
Wojciechowskiego*



PIOTR TEODORCZYK

dyrektor Departamentu Klienta Firmowego. Pracę w mBanku rozpoczął w 2005 r. na stanowisku doradcy klienta firmowego. Jest absolwentem studiów MBA dla finansistów na Akademii Leona Koźmińskiego oraz studiów doktoranckich w Kolegium Zarządzania i Finansów na SGH. Z sukcesem, jako lider, tworzył i wdrażał inicjatywy SME w ramach Strategii Jednego Banku. Jest ambasadorem empatii i klientocentryczności. Wiedza, doświadczenie i znajomość klienta to fundamenty, na których buduje strategię swojego działania.



Sam sobie sterem, żeglarzem, okrętem – to hasło powtarzacie najczęściej. Wy – przedsiębiorcy, doświadczeni i początkujący, bo do Was kierujemy tę książkę. W trakcie prac nad nią prowadziliśmy z Wami wiele bezpośrednich rozmów. Przeważał w nich wielki optymizm i chęć zrobienia czegoś samemu i na własnych warunkach. Wypłynięcie na szerokie wody małą łódeczką wymaga odwagi i podjęcia wielkiego ryzyka. To cecha, która Was wyróżnia. My w tej opowieści chcemy być dla Was przystanią, w której znajdziecie przydatne narzędzia do budowania swojego imperium. Małe, zwinne firmy i przedsiębiorcy, którzy je tworzą, są główną siłą polskiej gospodarki. Naszą misją jest pomagać im w prowadzeniu biznesu, być parterem, na którego można liczyć. Konsekwentnie budujemy ekosystem produktów i usług, takich jak np. połączenie księgowości i konta czy możliwość otwarcia firmy poprzez serwis bankowy. Są to rozwiązania stworzone, by oszczędzać czas – czyli to, co dla Was, przedsiębiorców, jest najcenniejsze. Upowszechniamy również wiedzę, organizując szereg działań edukacyjnych na naszym blogu, w social mediach, nagrywając dla Was wywiady z ekspertami oraz właśnie przekazując Wam tę książkę. Mamy nadzieję, że będzie ona dla Was wsparciem i inspiracją. Powodzenia na szerokich wodach biznesu!

Piotr Teodorczyk



Droga Czytelniczko i Drogi Czytelniku, ten e-book stworzyliśmy z myślą o tym, aby pokazać Ci jakie masz możliwości prowadzenia i rozwijania swojej firmy. Znajdziesz tu cenne lekcje, które pozwolą Ci stawiać pierwsze kroki w świecie biznesu. Dowiesz się też, w jaki sposób prowadzić dochodową firmę, która nie jest obojętna na sprawy związane z ochroną środowiska i tematy społeczne.

Mamy nadzieję, że ta książka będzie dla Ciebie inspiracją. Wierzymy, że rozwieje Twoje wątpliwości i pokaże Ci, w jakim kierunku możesz rozwijać swój biznes.

Powodzenia!

Rafał Jakubowski



RAFAŁ JAKUBOWSKI

dyrektor marketingu detalicznego w mBanku odpowiedzialny za budowanie pozycjonowania i strategii komunikacji w ramach obecnych oraz nowo definiowanych grup klientów. Z marketingiem marek związany jest od 20 lat. Pracował dla firm Mars, Danone Polska, Coca-Cola Company, KFC. Jest absolwentem Politechniki Gdańskiej, kierunku Zarządzanie i Marketing

Nº1

Gdy zapada decyzja

W słowach „pierwszy biznes” są siła i odwaga, bo trzeba je mieć, aby zacząć coś własnego w twardych realiach gospodarki. Żeby zaś mieć siłę i odwagę, niezbędna jest także wiara i głębokie przekonanie, że podjęte działania mają sens. Połączenie tych trzech cech startującego przedsiębiorcy, czyli siły, odwagi i wiary, to pierwszy krok ku wygranej.

⇒ Karolina Prewęcka



oświadczeni przedsiębiorcy, inwestorzy, badacze rynku zgodnie podkreślają: kiedy zapada decyzja o założeniu własnego biznesu, kluczowa jest odpowiednia postawa jego twórcy. Jego stosunek do młodej firmy, ale także do siebie i swoich działań, wywiera bowiem decydujący wpływ na jej rozwój i przyszłe powodzenie.

O jaką postawę chodzi? Przede wszystkim trzeba być mocno przekonanym do idei danego biznesu, wierzyć w sens tego, co się robi. Jednocześnie od początku warto mierzyć wysoko. Ktoś, kto pragnie osiągnąć trwały sukces, musi być nastawiony na wzrost przedsięwzięcia i zdobycie przewagi nad konkurencją. To jednak nie koniec zaleceń. Przedsiębiorca powinien też zachowywać optymizm, pamiętać o odnawianiu swoich pokładów energii, a także być elastyczny i otwarty na wsparcie z zewnątrz.

Daniel Lewczuk, inwestor, anioł biznesu, udziałowiec m.in. Sprzedajemy.pl, mówi o potrzebie „dużej determinacji”, którą napędza wyżej opisana postawa. Lewczuk miał m.in. okazję obserwować losy



**” SŁOWO „CHCIAŁBYM”
ZASTĄP SŁOWEM „CHCĘ”.
I ZRÓB, BO MOŻESZ**

*Daniel Lewczuk
inwestor i przedsiębiorca*

wielu startupów, w Polsce i na świecie. Ze wstępnego etapu rozwoju, trwającego zwykle maksymalnie trzy lata, zwycięsko wychodziły te, których założyciele, oprócz dobrych pomysłów i przekonania, że staną się „gwiazdami biznesu”, mieli również plan działania i precyzyjnie określone punkty docelowe rozpisane na lata. A do stworzenia takiego planu i jego wytrwałej realizacji przez dłuższy czas niezbędna jest determinacja.

Podobne spostrzeżenia zawiera analiza przeprowadzona przez wywiadownię gospodarczą Cribis. Wynika z niej, że krytycznym



momentem w życiu przedsiębiorstwa jest zwykle nie pierwszy, ale właśnie trzeci rok jego działalności. Potwierdza to GUS badający tzw. wskaźnik przeżycia firm. Chodzi o to, jaki ich odsetek nadal funkcjonuje w stosunku do łącznej liczby ich „rówieśniczek” działających w poprzednim roku. Okazuje się, że po pierwszym roku działalności wskaźnik ten wynosi ponad 70 proc., a po trzech latach spada do ok. 50 proc. Jak zauważają autorzy raportu Cribis, kluczem dla przeżycia i powodzenia biznesu jest udany oraz odpowiednio modyfikowany plan działania, a nie np. ulgi podatkowe czy unijne dotacje dla młodych przedsiębiorców. Ci, którzy nie mają takiego planu i nie zadbają jak najwcześniej o bazę klientów oraz o portfolio produktów, po pewnym czasie zaczynają mieć problemy. Niestety, często jest już wtedy za późno, by zmienić strategię.

W dzisiejszych czasach powinna ona w dodatku od początku uwzględniać prowadzenie biznesu w sposób zrównoważony, autentycznie troszcząc się o środowisko naturalne i społeczne. Tego wymaga coraz więcej klientów, kontrahentów czy potencjalnych

dawców finansowania. A także przepisy UE, które w 2026 r. obejmą część małych firm (więcej o tym piszemy w rozdz. 15.)

CZEGO NAPRAWDĘ CHCESZ

Zanim jednak pojawią się plan i determinacja, wsparta przekonaniem, że to właśnie nam się uda, powinny przyjść pomysł i chęć, by wcielić go w życie całkiem samodzielnie. U niektórych myśl o własnej firmie kielkuje już w wieku szkolnym, u innych – nawet po długich latach pracy na cudzy rachunek. Oczywiście łatwiej jest wchodzić w biznes ludziom z natury odważnym czy mającym w najbliższym środowisku wzory zwane przez niektórych „DNA przedsiębiorczości”. Ale np. Daniel Lewczuk przyznaje, że takiego DNA nie ma. Tym, co go stymulowało, by skończyć z pracą u kogoś, była chęć swobodnego rozwijania się, tworzenia oraz silna potrzeba niezależności.



” WYZNACZ CEL BLISKI SERCU

Izabela Makosz
właścicielka Time for Wax

NIE DZIAŁAJ SAM

Zachęć do swego pomysłu kogoś, komu naprawdę ufasz i nie wynika to np. tylko z przyjaźni. Doświadczony inwestor i przedsiębiorca Daniel Lewczuk przebiegł cztery pustynie. Cytuje słowa, które go „niosły” w ekstremalnych warunkach: „Jeśli chcesz biec szybko, to wystarczy samemu, a jeżeli daleko, to wspólnie”. Dobrzy partnerzy wspierają siebie, i to jest bezcenne. Choć zanim utwierdzimy się w przekonaniu, że możemy z kimś prowadzić firmę, pamiętajmy, że powinien być tak samo zdeterminowany i zmotywowany jak my. A jeśli jeszcze jest otwarty i skłonny przyznawać się do błędu, nie myli determinacji z oślim uporem, potrafi poczekać na gratyfikację... to nasza młoda firma naprawdę ma duże szanse.



Przydatne fakty od mBanku

Założenie firmy nie zawsze musi być skokiem na głęboką wodę. Czasami własny biznes można połączyć ze stabilną pracą na etacie. Jest wiele powodów, dla których warto rozważyć takie rozwiązanie. To choćby doskonały sposób, aby niewielkim kosztem przetestować swój pomysł na biznes, zachowując stałe zatrudnienie. Własna firma i etat oznaczają też niższe składki na ZUS – w porównaniu z tymi, które uiszczają pozostali przedsiębiorcy. Składkę na ubezpieczenie społeczne płacimy bowiem tylko raz.

Jeśli więc na etacie otrzymujemy przynajmniej minimalną pensję krajową, jesteśmy zobowiązani do płacenia jedynie składki zdrowotnej. Tę z kolei przedsiębiorcy pracujący na etacie mogą odliczyć od podatku dochodowego, uwzględniającego przychody z różnych źródeł, z wyjątkiem sytuacji, gdy ich firma rozlicza się w ramach skali podatkowej. W pozostałych przypadkach wygląda to następująco:

- gdy firma rozlicza się w ramach ryczałtu – za cały rok możemy odjąć od przychodu maksymalnie 50 proc. zapłaconych składek zdrowotnych
- gdy firma rozlicza się w ramach podatku liniowego – od dochodu odejmujemy składki na ubezpieczenie społeczne (zapłacone) i składki zdrowotne (zapłacone, suma odliczenia do 8700 zł w 2022 r).

Najważniejsze, by inspiracji towarzyszyło wyznaczenie sobie celu. Dobrze, aby wynikał on nie z przypadku, lecz z wnętrza przyszłego przedsiębiorcy: żeby był efektem jego poglądów, zamiłowań, wyznawanych przez niego wartości. Powinien być mu bliski i go wyrażać. Wtedy jest się bardziej gotowym do poświęceń, do ciężkiej pracy, łatwiej znieść przeciwności i zachować potrzebny entuzjazm.

W przypadku Przemka Kuśmierka, twórcy Migam.org – platformy pomagającej niesłyszącym porozumieć się ze słyszącymi – najpierw było marzenie z domieszką misji społecznej. Z kolei Marcin Beme, założyciel Audioteki, twierdzi, że od dziecka „lubił być na scenie”, a poza tym pragnął stworzyć coś o globalnym zasięgu, dla poprawy jakości życia „zagonionych Ziemi”.

Izabela Makosz, właścicielka Time for Wax, sieci salonów do depilacji woskiem, sama korzystała z takich zabiegów i zastanawiała

się, co można by zrobić, aby były mniej nieprzyjemne. Z tej potrzeby zrodził się pomysł na biznes i bliski jej sercu cel.

Czasem dochodzi racjonalna kalkulacja, by czerpać z rodzinnych biznesowych tradycji. Tak jak w przypadku Ani Kruk, która postanowiła stworzyć własną jubilerską markę. Połączyła „DNA przedsiębiorczości” ze swymi plastycznymi pasjami i zamiłowaniem do biżuterii. Z kolei Laura Godek-Miąsik od najmłodszych lat podpatrywała codzienność w firmie spożywczej swego ojca, po czym dołądziła do tego podejście na miarę współczesności i stworzyła markę Lyofood. Oferuje liofilizowane posiłki, które są zarazem smaczne i atrakcyjne dla klienta.

Do założenia własnej firmy może też zainspirować rozczerowanie czy znużenie karierą w korporacji – to zresztą całkiem częsty powód. Tak było choćby z Małgorzatą Fraszką. A że zawsze lubiła przyrodę i rodzina miała odpowiedni kawałek ziemi, wymyśliła z mężem oryginalny pensjonat – Apartamenty w Drzewach. Również Lucy-na i Marek Przyborkowie otworzyli swoje salony optyczne Perfect Vision po latach spędzonych w korporacjach. Wynieśli stamtąd,



” TWÓRZ FIRMĘ NA „DŁUGIE TRWANIE”

*Jakub Chmielniak
twórca marki Mr. Gugu & Miss Go, a także
innych marek i startupów, w tym Lethe*

MENTOR, CZYLI MĄDRE SŁUCHANIE MĄDRYCH

Jakub Chmielniak, twórca marki odzieżowej Mr. Gugu & Miss Go, podkreśla, że choć przede wszystkim „słuchał siebie i stawiał na swoim”, to odkrywcze były dla niego słowa ludzi bardziej zorientowanych rynkowo. Mieli bowiem w sobie życiową mądrość i odpowiedni dystans do jego pomysłu. – Dobry mentor, który już przeszedł drogę, na którą dopiero wchodzisz, pomoże ci zaoszczędzić wiele czasu, emocji, energii i pieniędzy – radzi z kolei przedsiębiorca i inwestor Daniel Lewczuk.



ZAŁÓŻ FIRMĘ WIOSNĄ

Najwięcej firm rejestruje się wiosną. W sierpniu, miesiącu typowo urlopowym, urzędy odnotowują widoczny spadek liczby nowych przedsiębiorców. Wyjątkiem była wiosna 2020 r., na co zapewne wpłynął wybuch epidemii koronawirusa. W kwietniu liczba nowo zarejestrowanych firm była o prawie 60 proc. niższa niż w tym samym okresie w 2019 r. Ale już w maju mocno poszła w górę. Średnia wieku przedsiębiorców otwierających swoją pierwszą działalność to 36 lat. Większość (prawie 40 proc.) robi to od 31. do 40. roku życia. Z drugiej strony – założenie własnej firmy rozważa coraz więcej studentów. Prawie 50 proc. z nich deklaruje chęć „pójścia na swoje” po zakończeniu studiów

oprócz wiedzy biznesowej, także przekonanie, że duże firmy zwykle nie odpowiadają na indywidualne potrzeby i wymagania klientów. A ich kręciła właśnie taka odpowiedź – najlepiej jak najdoskonalsza.

Bywa, że ktoś odkrywa całą niezagospodarowaną niszę, a przy tym łączy się to z jego pasją i potrzebami. Tak było z Martyną Zastawną, założycielką firmy Wosh Wosh zajmującej się renowacją ukochanych butów, których nie przyjąłby żaden szewc.

NASTAWIENIE NA DŁUGIE TRWANIE

Mamy bliski sercu cel i wyznaczony kierunek działania. Pora zadać szczegółowe pytania: Co mam wyjątkowego do zaproponowania, czy klienci potrzebują tych produktów albo usług i czy za nie zapłacą? Czy widzę siebie na rynku masowym, czy raczej w niszy? O tym wszystkim więcej piszemy w następnym rozdziale. Tu jedynie dodamy, że wybór branży, choć istotny, nie jest jednak tak ważny, jak nasze serce do danego przedsięwzięcia i wiara w siebie, ale również spora doza pokory, morze cierpliwości i elastyczność.

Wiele badań prowadzonych na świecie dowodzi, że sukcesy osiągają zwłaszcza ci, którzy potrafią oprzeć się naturalnej skłonności człowieka do osiągania natychmiastowej gratyfikacji. Okazuje się np., że małe dzieci, które podczas eksperymentów były w stanie oprzeć się kuszącemu ciastku i zaczekać, aby potem dostać dwa,

w dorosłym życiu radziły sobie o wiele lepiej niż większość, która od razu smakołyk pałaszowała. Także w przypadku przedsiębiorców, szczególnie początkujących, odkładanie w czasie gratyfikacji jest nieocenione. Warto przyjąć taką postawę, bo w biznesie trzeba będzie reinwestować prawie każdy grosz i powstrzymywać się od kupowania sobie drogich zabawek, nawet wtedy, gdy tym groszem naprawdę sygnie. Duże pieniądze to za mało, żeby pójść do przodu. Trzeba inwestować w zespół, rozwiązania technologiczne, ekologiczne, promocję... – Nie spełniam tymczasowo swoich potrzeb materialnych, tylko tworzę firmę „na długie trwanie” – podkreśla Jakub Chmielniak, twórca marki Mr. Gugu & Miss Go, a także innych marek i startupów, w tym Lethe.

Trzeba być też otwartym na innych (klientów, współpracowników), na ich pomysły, uwagi, przestrogi i potrzeby. A także przyjmować do wiadomości własne błędy i porażki, bo tylko wtedy można z nich wyciągnąć naukę i skończyć z ich powtarzaniem. To jest właśnie pokora i elastyczność. Potrzebna jest wszystkim przedsiębiorcom, również tym z wieloletnim stażem.



DAJ SOBIE SZANSĘ

*Anna Ryś, współzałożycielka
TurboTłumaczenia.pl*

POTĘGA SPOKOJU

Zwykle, gdy pojawia się chęć założenia własnej firmy, odzywa się też lęk, i to potrójny. Przed niewiadomą, przed opinią innych i przed przegraną. W chwilach wahania warto, jak to ujmują psychologowie, „wizualizować zwycięstwo”: oczami wyobraźni starać się zobaczyć siebie u celu, gdy marzenie się spełni. Dobrze jest przy tym powtarzać sobie, że to, czego się pragnie, jest po drugiej stronie strachu. Przy takim nastawieniu łatwiej stawiać czoło surowym regułom rynku, ryzyku, trudnościom, czyhającemu nieraz oszustwu. Lepiej



KONSULTUJ ZAŁOŻYCIELSKIE DECYZJE Z EKSPERTAMI

Kiedy już wiesz, co chcesz robić, warto porządnie się zastanowić nad decyzjami, które będziesz musiał podjąć podczas zakładania działalności. Dobrze jest przemyśleć choćby to, czy zostaniesz vatowcem albo jak będziesz się rozliczać z podatków. Większość osób konsultuje się w takich sytuacjach z zaufanymi znajomymi przedsiębiorcami lub poleconą księgową. mBank współpracuje z księgowymi na terenie całej Polski w ramach Ogólnopolskiej Sieci Certyfikowanych Biur Rachunkowych [OSCBR]. Możesz w dogodny sposób skorzystać z profesjonalnego wsparcia księgowej [telefonicznie lub w biurze OSCBR], z pomocą której złożysz np. wniosek o otwarcie firmy oraz konta firmowego.

nie spalać się w środku emocjonalnie, tylko krok po kroku przeć na-
przód.

Nie warto też słuchać ludzi, którzy narzekanie mają w naturze. Będą powtarzać, że powinniśmy darować sobie przygodę z własnym biznesem, bo nie mamy doświadczenia, odpowiedniego wykształcenia, pieniędzy, jesteśmy za młodzi albo za starzy... Kobietom wciąż jeszcze skrzydła potrafi podcinać nawet najbliższa rodzina. Szukajmy więc towarzystwa osób, które nas motywują, wspierają w podejmowanych decyzjach i działaniach.

Tak jak Anna Ryś, współzałożycielka serwisu internetowego TurboTłumaczenia.pl. Uważała, że nie nadaje się do roli lidera, bo nie ma żadnego doświadczenia w prowadzeniu internetowych projektów biznesowych. – Na szczęście jeden z moich obecnych współpracowników przekonał mnie, że dam radę – wspomina. Uczyła się na żywym organizmie, na własnych wzlotach i upadkach. Sądzi, że jeśli ktoś czuje, że chce wziąć byka za rogi, to najprawdopodobniej ma stosowne predyspozycje i powinien dać sobie szansę.

– Wiem, ile odwagi kosztuje, by stanąć na starcie, i o ile więcej, aby pokonać dystans. Wizja jest dobra, twórcza, ale po niej musi przyjść realizacja. Słowo „chciałbym” zastępuję słowem „chcę”. I zrobię, bo mogę – podsumowuje Daniel Lewczuk. ◎

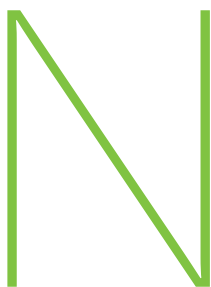
Nº2

Czy ten pomysł może chwycić

Żeby pomysł na biznes miał szansę na rynku, musi wytrzymać zderzenie z rzeczywistością, jaką jest popyt na dany produkt czy usługę. Potrzebni są klienci skłonni za nie zapłacić.

Podpowiadamy, jak sprawdzić, czy się znajdują.

⇒ Cezary Szczepański
współpraca Alicja Hendler



Najtrudniejsze dla nowych biznesów są początkowe trzy lata. Przy czym pierwszy rok przeżywa w Polsce, według GUS, mniej więcej 70 proc. firm. Liczba ta różni się nieco, zależnie od okresu, w którym zbierano dane. Na przykład z grupy przedsiębiorstw, które powstały w trudnym 2020 r., w następnym roku aktywnych było 67 proc. Im bardziej dojrzały jest dany biznes, tym większa szansa, że przetrwa. Podawany przez GUS wskaźnik przeżycia przez firmy kolejnego, tym razem piątego roku sięga już np. ok. 90 proc. Są to oczywiście ogólne statystyki i zmieniają się zależnie od branży czy rynku. Czynniki, które decydują o sukcesie lub porażce, też są różnorodne: kondycja gospodarki, odpowiedzialne (lub nie) zarządzanie firmą, trafienie w niszę rynkową itd. Wielu ekspertów wskazuje zwłaszcza na dobre przygotowanie przyszłej działalności oraz elastyczne, otwarte na zmiany podejście do już rozpoczętego biznesu. I wszyscy są zgodni co do jednego: zawsze decydujące znaczenie ma to, czy pomysł na dany biznes chwycił na rynku.

ANALIZA

Dlatego trzeba sprawdzić, czy wymyślony przez nas produkt, usługa, model biznesowy mają sens – czy to, co chcemy zaoferować, wychodzi naprzeciw oczekiwaniom klientów i będą chcieli za to płacić. A także, czy zakładane scenariusze rozwoju sytuacji są dla nas do przyjęcia, czy im podołamy finansowo i psychicznie.

Tutaj są zresztą dwie szkoły: jedni radzą, żeby najpierw zrobić porządną analizę naszego projektu, a potem sprawdzać sam pomysł. Nieważne, czy chodzi o salon fryzjerski, nowatorską aplikację z myślą o usługach finansowych, specjalistyczny sprzęt chirurgiczny czy ściennie dekoracje.

Skoro analiza, to opracowujemy model biznesowy. Chodzi o fundament określający cel naszej działalności: grupę podstawowych klientów, to na czym i w jaki sposób będziemy chcieli zarabiać i na czym polegać będzie nasza przewaga konkurencyjna. Kluczowe znaczenie ma także oszacowanie kosztów naszego przedsięwzięcia na

WIEMY, CO ROBIMY



Marlena Skiba
doradca biznesowy

MARLENA SKIBA, dyrektor zarządzająca firmy doradczej Smart Solutions, podkreśla, że od dobrej analizy rynku i konkurencji może zależeć biznesowe powodzenie naszego pomysłu. Zatem fakt, że taką analizę przeprowadziliśmy, też zwiększa nasze szanse, że koncept „chwyci”. Należy przy tym ustalić, co będzie jednoznacznie definiować naszą usługę lub produkt, odróżniając je od konkurencji. – Trzeba znaleźć taką cechę, która sprawi, że klienci będą mieli powód, aby się nim zainteresować – wyjaśnia Skiba.



Mateusz Borowiecki
prezes OptiBuy

MATEUSZ BOROWIECKI, prezes firmy konsultingowej OptiBuy, uważa, że najlepiej rozwijać pomysły z dziedziny, na której dobrze się znamy i którą rozumiemy. Nie sprzedamy np. zaawansowanej usługi, jeśli nie mamy pojęcia, jak ona działa w praktyce. Bo może się zdarzyć, że nasza przewaga nad innymi będzie tylko „na papierze”, a my nie oferujemy nic ponad to, co proponuje sprawdzona konkurencja.

początkowych etapach, ustalenie związanych z nim szans i zagrożeń (nie tylko ze strony rywala czy źle ocenionego popytu, ale także np. źle dobranych współpracowników albo kontrahentów). Można też spróbować przewidzieć, jakie będą nasze przychody w pierwszych miesiącach albo roku.

Powinniśmy przy tym weryfikować, na ile się tylko da, swoje założenia (choćby obchodząc wszystkie okoliczne placówki konkurencji) i mnożyć przewidywane nakłady przez cztery. – Zazwyczaj rozpoczęcie przedsięwzięcia pociąga za sobą pewne emocje, które przesłaniają nam stan faktyczny. Niedoszacowanie może na późniejszych etapach prac wywoływać silną frustrację, dlatego ważne jest przyjęcie realnych założeń, które będą pełnić funkcję drogowskazu – wyjaśnia Angelika Krawczyk, Mergers & Acquisitions Manager w EY.

– Aby ocenić opłacalność naszego pomysłu, musimy stworzyć trzy scenariusze: A – pozytywny, B – średni, C – negatywny – tłumaczy



**MASZ POMYŚŁ NA BIZNES? SPRAWDŹ GO OD RAZU,
NAWET JEŚLI NIE JEST DOSKONAŁY. POSŁUCHAJ
OPINII UŻYTKOWNIKÓW. TO MOMENT, ŻEBY COŚ
POPRAWIĆ ALBO SIĘ WYCOFAĆ**



Jacek Sztolcman
kierownik
Inkubatora
Uniwersytetu
Warszawskiego

JEŚLI MAMY POMYŚŁ, ale z jakiegoś powodu nam nie wychodzi, to nie warto marnować kilku lat i na siłę próbować... Trzeba poszukać czegoś innego. Co więcej, musimy mieć podejście typu MVP – *minimum viable product project*. Częstym błędem małych i początkujących firm jest myślenie o dodatkowych usługach, działalności CSR-owej... Nie, skoncentrujmy się na naszym podstawowym poście, dopiero później szukajmy dodatkowych rozwiązań.

PIĘĆ SPOSOBÓW NA DANE O POTENCJALNYCH KLIENTACH

- **DZIENNIKARZ** Stwórz teoretyczny profil swojego potencjalnego klienta [zadania, problemy i korzyści związane według niego z twoją ofertą i modelem działania] i opracuj zarys wywiadu z nim. Rewiduj wywiad systematycznie pod kątem tego, czego się po drodze dowiedziałeś. Na podstawie wywiadów zrób mapę zadań, problemów i korzyści, szukaj prawidłowości i opracuj dzięki temu syntetyczny profil klienta.
Wada: klienci nie zawsze wiedzą, czego chcą i potrzebują. Co więcej, ich zachowanie nieraz różni się od deklarowanego w wywiadzie albo od postępowania i oczekiwań typowych dla nich w stosunku do innych rodzajów produktów. Dlatego trzeba być dociekliwym, nie poprzestając na pierwszej czy nawet trzeciej odpowiedzi. Pytaj zwłaszcza „dlaczego?”, proś o wyjaśnienia, aby odkryć faktyczne potrzeby klientów i motywy, które nimi kierują. Zarazem unikaj jakichkolwiek prób przekonywania kogoś do swojego rozwiązania.
- **WSPÓŁTWÓRCA** Włączaj swych potencjalnych i pierwszych klientów w proces tworzenia oferowanej im wartości, aby zdobywać wiedzę razem z nimi. Pracuj z nimi na bieżąco, badając i rozwijając swoje pomysły, poczynając od wstępnych prototypów [w przypadku aplikacji mogą to być np. wydrukowane screeny lub jakaś funkcjonalność, którą na razie „po drugiej stronie”, w ramach testu, obsługuje człowiek, ale może to być także prototyp z kartonu, plasteliny, nawet tylko opis twojego pomysłu, choć zawsze lepiej jest zaprezentować coś bardziej konkretnego].
Wada: może się okazać, że uzyskane wyniki trudno uogólnić na wszystkich klientów lub na wszystkie ich segmenty.
- **ODTWÓRCA ROLI** Bądź swoim klientem i przez dzień lub dwa aktywnie korzystaj ze swych usług i produktów (lub ich prototypów). Wyciągnij wnioski z tego doświadczenia, np. z braku satysfakcji.
Wada: metoda ta nie zawsze jest reprezentatywna lub możliwa do zastosowania.
- **NAUKOWIEC** Nakłoń część potencjalnych klientów, by wzięli udział [świadomie lub nie] w zaprojektowanym przez ciebie eksperymencie. Ucz się na podstawie jego wyników.
Wada: eksperyment może być trudny do przeprowadzenia.
- **DETEKTYW DANYCH** Sięgnij po raporty zawierające dane wtórne, a także po dane spoza swojej branży. Analizuj analogie, przeciwieństwa i punkty wspólne. Sprawdzaj trendy w wyszukiwarce Google, korzystaj z danych rządowych i samorządowych [badania i rejestry], raportów Banku Światowego, MFW, niezależnych organizacji, z danych analitycznych mediów społecznościowych.
Wada: dane są często statyczne i związane z inną sytuacją niż twoja.

Na podst. „Projektowanie propozycji wartości”, Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith

z kolei Adam Dębowski, psycholog biznesu, doradca strategiczny i prezes Instytutu Liderów Zmian.

Powiedzmy, że chcemy założyć firmę, która zajmie się sprzedażą online ubrań dla dzieci. Zakładamy konkretne koszty i przychody w określonym czasie na bazie uzyskanych przez nas danych z rynku. Zależy nam bowiem na jak najbardziej realistycznym podejściu. To scenariusz A. – W scenariuszu B dodajemy do kosztów 30 proc., a od planowanych przychodów odejmujemy 30 proc. O 30 proc. wydłużamy też termin uzyskania wyznaczonych przychodów. W scenariuszu C do kosztów dodajemy 80 proc., od planowanych przychodów odejmujemy 50–80 proc. i wydłużamy czas uzyskania potencjalnych przychodów o 50–80 proc. – radzi Dębowski.

Po co nam te bardziej pesymistyczne scenariusze? – Wtedy możemy zacząć realnie patrzeć na nasze oczekiwania – wyjaśnia Dębowski. I mamy szansę świadomie podjąć decyzję, czy ryzyko spełnienia się najgorszej z tych wizji jest dla nas do przyjęcia.

Ktoś może zapytać, dlaczego na tym etapie nie mówi się o opracowaniu biznesplanu. No cóż, zazwyczaj sprawdza się on tam, gdzie ktoś dysponuje dokładnymi danymi rynkowymi z poprzednich lat i na tej podstawie może łatwiej oszacować swoje przyszłe przychody. Początkujący takich danych raczej nie mają. Biznesplan może być



Marcin Urbaniak
ekspert
ds. innowacji
i kluczowych
projektów
dla SME

EKSPERT mBanku

MASZ POMYŚL NA BIZNES, ale nie wiesz, czy chwyci?

Złożoność projektu cię przerasta, przekracza twoje możliwości finansowe i skłonność do ryzyka? Opracuj wizję i podziel ją na etapy tak, abyś jak najszybciej mógł zacząć działać i realizować swoje cele.

Pomyśl jaką wartość dostarczysz klientom, jaką potrzebę zaspokoi twój produkt lub usługa.

Nie skupiaj się, aby na start wdrażać produkt kompletny, doskonały. W pierwszej kolejności spróbuj, jak najszybciej zaproponować produkt klientom, aby zweryfikowali, czy twoja wizja jest zgodna z ich oczekiwaniami i wsłuchaj się w ich opinie i uwagi. Testuj, testuj, testuj – sprawdź, jak prototyp jest odbierany przez twoich znajomych. Nie dąż do doskonałości, wydłużając wdrożenie pomysłu. I nie obawiaj się popełniać błędów, tylko szybko reaguj i na bieżąco zmieniaj swój produkt.



jednak mimo to konieczny, jeśli będziemy się ubiegać o pieniądze inwestora albo bankowy kredyt.

W każdym razie, jeżeli uznamy, że sprostamy wyzwaniu nawet przy najbardziej czarnym scenariuszu, kolejnym krokiem powinno być przetestowanie naszych pomysłów.

TESTY, TESTY, TESTY

Druga szkoła mówi, by właśnie zacząć od sprawdzenia, czy będzie popyt na to, co wymyśliliśmy, a dopiero potem brać się za analizy i modele biznesowe. Wielu doświadczonych przedsiębiorców zwraca uwagę, że może nas to uchronić przed stratą czasu i pieniędzy oraz przed stresem związanym z budowaniem czegoś, co nie zadziała. Dzięki temu nieraz też możemy nasz koncept zmodyfikować czy wręcz całkowicie zmienić, aby odpowiadał na realne zapotrzebowanie.

Jeśli chcemy zacząć w ten sposób, to po pierwsze rozejrzyjmy się (co może być zresztą również elementem etapu analizy), a po drugie – przetestujmy swój pomysł.

Rozglądanie się pomaga ocenić ogólny potencjał biznesowy naszego konceptu. Przydają się rozmowy ze znajomymi, lektura prasy specjalistycznej, kontakty z organizacjami branżowymi czy sami rywale – szczególnie jeśli jest się ich klientem. Nad wyraz pomocny jest internet. Na przykład Ilona Dzierżęcka i Anna Kaźmierczak, założycielki Brushes with Love, nieźle prosperującej firmy oferującej ręcznie wytwarzane i zdobione przez artystów wysokogatunkowe szczotki do włosów i brody, zaczęły właśnie od przeszukania sieci. Okazało się, że na całym świecie nikt nie proponuje takich szczotek jak one, a przynajmniej nie wie o tym internet. To dodało im skrzydeł i weszły w niezagospodarowaną, międzynarodową niszę.

Można wpisywać w Google słowa i frazy związane z naszym pomysłem. Na samym dole strony pojawią się skojarzone z nimi słowa kluczowe i zwroty najczęściej wstukiwane w wyszukiwarce – to wskazówka, czego ludziom brakuje i co można by im zaproponować. Przy okazji wyświetlą się także strony, gdzie znajdziemy nieraz informacje o interesującym nas rynku. Warto również zapytać autorów dobrych i popularnych blogów lub vlogów (pasujących do



ZANIM RUSZYSZ NA DOBRE



1. Odpowiedz sobie na pytanie, czego naprawdę chcesz

Najlepiej, aby twój biznes był jak najbardziej bliski twemu sercu, wynikał z pasji, twoich niezaspokojonych ważnych potrzeb lub był związany z branżą czy dziedziną, na której się świetnie znasz. To pomoże ci zrobić lepszy rekonesans rynku, rozkręcić biznes, ale przede wszystkim wytrwać w nim w najtrudniejszych momentach i wyrzesać z siebie silną determinację konieczną przy prowadzeniu firmy.



2. Testuj

Wciel swój pomysł w życie, ale na próbę i nie od razu w pełnej skali. Zaprezentuj go potencjalnym klientom. Dowiesz się, czy jest zainteresowanie tym, co proponujesz, ile ludzie będą w stanie za to zapłacić, co warto poprawić czy całkowicie zmienić i jak się pozycjonować w stosunku do konkurencji.



3. Analizuj konkurencję

Zorientuj się, jak działa, co robi dobrze, gdzie popełnia błędy, jakie są jej mocne i słabe strony, jaki jest rynkowy standard oraz ceny i płace w twojej branży. Porównaj swoją ofertę z ofertą rywali, ich strategią biznesową, modelami działania. Dzięki temu określisz również, czy będziesz konkurować ceną czy może jakością.



4. Opracuj model biznesowy

Ustal, jaka będzie grupa klientów twojej firmy, w jaki sposób i na czym będziesz zarabiać i gdzie tkwią twoje przewagi konkurencyjne. Oceń, jakie będą twoje koszty na początkowych etapach działalności, a także szanse i zagrożenia.



5. Licz się z kosztami

Oszacowanie kosztów jest dość łatwe. Szczególnie stałych, jak opłaty za lokal, media, usługi telekomunikacyjne itp. Przejrzyj kalkulatory płacowe w sieci, zapytaj potencjalnych dostawców o ich ceny. I tnij zbędne wydatki, ale mądrze. Bo niektóre oszczędności mogą ci tylko zaszkodzić, uderzając w twoją jakość, szybkość reakcji czy relacje z rynkiem.



Przydatne fakty od mBanku

Specjaliści mają większe szanse na sukces w biznesie! Jeśli jesteś księgową, prawnikiem, architektem lub pasjonujesz się fotografią czy językami obcymi, nie powinieneś obawiać się pójścia na swoje. Sektor usług jest jednym z najlepiej rozwijających się w Polsce. Liczby mówią same za siebie. Weźmy te z GUS: od stycznia do czerwca 2022 r. w branży usługowej zarejestrowano aż 39 393 działalności gospodarcze, podczas gdy upadłość ogłosiło jedynie 26!

Jednak rozwojowa branża to nie wszystko. Idąc na swoje, musisz uzbroić się w dość dużą cierpliwość. Według danych mBanku na początku przychody nowej firmy wynoszą średnio 5–6 tys. zł, natomiast jej koszty mieszczą się w granicach 2 tys. zł. Ponad połowa przedsiębiorców w pierwszych miesiącach prowadzenia działalności inwestuje w sprzęt, nowe technologie, reklamę. To dobra droga. Jeżeli zostaniemy zapamiętani przez potencjalnych klientów, możemy liczyć na wzrost przychodów, który potwierdzi, że warto było zaryzykować.

naszego konceptu), z aktualnymi i angażującymi treściami, co sądzą o naszym pomysłu. Może poproszą też o opinię osoby odwiedzające regularnie ich stronę – czyli naszych potencjalnych klientów. Przeglądajmy poza tym stosowne fora internetowe, recenzje w wyszukiwarkach, na portalach aukcyjnych, grupy tematyczne na Facebooku itp. Szukajmy zwłaszcza wpisów dotyczących tego, czego ludziom brakuje generalnie lub u naszej konkurencji oraz co im się podoba. W zdobywaniu tych wszystkich informacji mogą nam pomóc także różne narzędzia, jak Google Trends czy Buzz Sumo. Zbadawszy trendy, nie tylko łatwiej dostosujemy się do potrzeb swojej grupy

DRUGA SZKOŁA MÓWI, BY ZACZAĆ OD SPRAWDZENIA, CZY BĘDZIE POPYT NA TO, CO WYMYŚLILIŚMY, A DOPIERO POTEM BRAĆ SIĘ ZA ANALIZY I MODELE BIZNESOWE

docelowej, ale także ocenimy, czy nasi rywale są dla nas poważnym zagrożeniem.

Przejdźmy do testów. Są niezbędne w przypadku każdego pomysłu biznesowego. Można zrobić prototyp, wstępną wersję czy też opis naszego produktu lub usługi (tzw. MVP – *minimum viable product*) i zaprezentować to potencjalnym klientom. Na ulicy, w biurze albo w internecie – np. w grupie tematycznej w serwisie społecznościowym bądź w quasi-sklepie założonym na Allegro.

– Weryfikatorem naszego pomysłu jest klient. Dlatego warto mu udostępnić naszą ofertę jak najszybciej, choćby w formie prototypu. Nawet gdy produkt lub usługa nie są jeszcze doskonałe. Dzięki zebraniu opinii o nich będziemy w stanie je dopracować, ocenić zainteresowanie nimi i dokładnie poznać potrzeby ich odbiorców. Zachęcałbym do tego np. podczas tworzenia startupu, ale również w chwili wypuszczania lub udoskonalania już istniejącego produktu – mówi Dariusz Żuk, współtwórca Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości i sieci biur coworkingowych Business Link.

Trzeba się też zastanowić, kim ma być nasz klient: jakie mieć oczekiwania, aspiracje, zwyczaje, w jakim być wieku, jakiej płci itp.

Testowanie zazwyczaj pomaga to wszystko precyzyjniej określić i zmodyfikować pod tym kątem koncepty.

Posługujemy się metodą małych kroczków. – Kiedy chcemy sprzedawać np. paski, nie powinniśmy ściągać całego ich kontenera i wtedy próbować nimi handlować, ale najpierw założyć sklep online i próbować sprzedać to, co można łatwo znaleźć u producentów, analizując, co cieszy się największym powodzeniem, i dopiero potem zamówić najlepszy model – radzi Jacek Sztolcman, kierownik Inkubatora Uniwersytetu Warszawskiego. Z jego doświadczeń wynika, że warto postawić na podejście typu „agile” (polega na bieżącej współpracy z klientami przy modyfikacji tego, co im oferujemy – patrz rozdział 20). – Mamy pomysł, więc szybko go sprawdzamy i albo wprowadzamy zmiany, by dopasować go do rynku, albo z niego rezygnujemy. To ważna rzecz w budowaniu biznesu i ma to uzasadnienie, kiedy nasze zasoby są ograniczone i zaangażowanie się w długą inwestycję byłoby trudne – tłumaczy Sztolcman.

Można to robić na własną rękę (jak w przypadku pasków) albo razem z partnerem, takim jak inkubatory przedsiębiorczości czy jakaś wielka firma. Wtedy łatwiej jest o porady mentorów i kontakty, a często także o potrzebny sprzęt oraz pomoc w stworzeniu prototypu. Warto rozejrzeć się za programami prowadzonymi w różnych branżach pasującymi do naszego pomysłu, takimi jak choćby HealthCare Lab 2022 firmy Roche czy programy lokalnych stref ekonomicznych lub samorządów.

ZWINNOŚĆ DO KWADRATU

Niezależnie od tego, czy najpierw zrobimy analizę, a potem testy, czy odwrotnie, eksperci radzą: nie trzymajcie się kurczowo swojej koncepcji produktu, modelu biznesowego ani biznesplanu. – Wizja i plan są ważne. Ale podstawą w mikrobiznesie jest zwinność do kwadratu. Czyli ogromna uwaga zwrócona na wszystko, co dzieje się na rynku, z klientami, z naszym produktem. Ważna jest gotowość do zmiany tego, co robimy i jak robimy. Zbyt duże przywiązywanie się do swojego dzieła może wyniszczyć naszą psychikę i biznes – tłumaczy Adam Dębowski.

– Przy tak zmieniającym się otoczeniu, zmieniającym się na bieżąco produkcie, a nawet oczekiwaniach klientów, nie jesteśmy

w stanie przewidzieć biznesplanu w perspektywie dłuższej niż rok bez zakładania jego weryfikacji – dodaje Dariusz Żuk.

Angelika Krawczyk przywołuje zaś przykład Facebooka. Choć firma ta pozostaje jedną z największych na świecie, nieustannie testuje nowe rozwiązania do swojej wersji komputerowej i mobilnej, a następnie uzupełnia aplikacje o te z nich, które się sprawdziły. W ten sposób stara się nadążać za trendami.

Nie jest to łatwe. Pewnym pocieszeniem może być fakt, że prawdopodobnie nie ma miliardera, który nie był kiedyś o krok od bankructwa albo i zbankrutował. Czasami potrzebny jest łut szczęścia, lecz nawet wtedy i tak trzeba robić wszystko, by nasz projekt miał szansę na sukces. 

GDZIE SZUKAĆ INSPIRACJI

Czasami chcemy rozpocząć własną działalność, ale nie bardzo mamy pomysł, czym się zająć lub gdzie poszukać swojej szansy. Tymczasem nieraz wystarczy tylko ruszyć głową. – Inspiracji na biznes najprościej poszukiwać w dziedzinach, które są nam znane. Pracując w korporacji, będąc rodzicem, trenerem personalnym czy lekarzem, często obserwujemy zawodność rynku, produktów, usług, procedur, które są na tyle frustrujące, że wymagają zmian. Zmian, za które oczywiście ktoś jest gotów zapłacić – mówi Angelika Krawczyk, Mergers & Acquisitions Manager w EY. A Adam Dębowski, psycholog biznesu i doradca strategiczny, radzi, by kierować się „zasadą jeża” autorstwa guru zarządzania Jima Collinsa. – Zasada ta polega na znalezieniu odpowiedzi na trzy pytania: W czym mogę być najlepszy? Co sprawia mi największą radość, daje najwięcej energii, jest moją największą pasją? Na czym mogę najwięcej zarobić? Celem jest znalezienie punktów wspólnych w tych trzech odpowiedziach – mówi ekspert.

Jest także inna droga – czytanie czasopism biznesowych, gdzie często opisywane są interesujące branże, nieraz dopiero odkrywane przez przedsiębiorców, lub uczestnictwo w biznesowych konferencjach i spotkaniach osób związanych z interesującą nas działalnością. Pozwoli to również zdobyć kontakty ważne dla powodzenia naszego potencjalnego biznesu.

OTWÓRZ FIRMĘ Z mBANKIEM

Marzysz o własnej działalności, ale już na starcie twój zapał osłabiają formalności, których musisz dopełnić, by założyć firmę? **Z mBankiem możesz to zrobić, wypełniając jeden wniosek i nie ruszając się z fotela.**

Przyszły przedsiębiorca stoi przed wieloma dylematami. Z jednej strony zastanawia się, czy zaryzykować [często wiele, np. pracę na etacie, oszczędności], z drugiej – mocno wierzy w to, że mu się uda! Do tego dochodzą jeszcze zmartwienia natury księgowo-podatkowo-prawnej i konieczność podjęcia licznych decyzji dotyczących tego, jak zacząć i jak najlepiej założyć firmę.

Gdy już odpowie sobie na wiele istotnych pytań [jaką firmę otworzyć: jednoosobową, a może spółkę z o.o., jaką stawkę opodatkowania wybrać, czy zostać VAT-owcem, jaka forma księgowości będzie najlepsza itd.], staje przed koniecznością rejestracji swojej działalności. Musi liczyć się z wizytami w urzędzie czy biurze rachunkowym, wypełnianiem formularzy i wniosków, oczekiwaniem na decyzję. Formalności te mogą zająć kilka dni roboczych.

A można też inaczej, łatwiej. mBank, we współpracy z zespołem ekspertów z CEIDG, postawił sobie za cel uproszczenie i skrócenie procesu otwierania jednoosobowej działalności gospodarczej. Dzięki jednemu elektronicznemu formularzowi klient mBanku w 10 minut wypełni wniosek inicjujący założenie w pełni funkcjonującej firmy [założy profil zaufany, otworzy firmowy rachunek bankowy, aktywuje księgowość].

Cały proces, od złożenia wniosku do pełnej aktywacji firmy, jest przez mBank monitorowany, a klient na poszczególnych etapach dostaje szczegółowe informacje potwierdzające rejestrację firmy w CEIDG, nadanie numerów NIP i REGON czy rejestrację w ZUS.

W przypadku jakichkolwiek pytań klient ma do dyspozycji infolinię, gdzie uzyska wszystkie odpowiedzi. Doświadczeni konsultanci mKsięgowości rozwieją wątpliwości związane z założeniem działalności gospodarczej, ubezpieczeniami, podatkami itp.

Proces zakładania firmy jest dostępny również dla osób niezwiązanych z mBankiem. W tym przypadku trzeba jednak liczyć się z koniecznością udania się do placówki mBanku lub zamówienia kuriera w celu podpisania dokumentów i potwierdzenia tożsamości.

JAKOŚĆ I ZNAJOMOŚĆ POTRZEB WAŻNIEJSZE NIŻ CENA



Wojciech Borowski
właściciel firmy Majestic Sport
klient mBanku

Był menedżerem inwestycji w banku, gdy stwierdził, że pora wykorzystać zdobyte doświadczenie we własnym biznesie. A że jego pasją był sport [skończył zresztą AWF], zajął się sprzedażą produktów dla miłośników sportu i rekreacji. – Zaczynałem jednak ostrożnie, z pokorą wobec oczekiwań rynku i z dystansem do własnych pomysłów, nawet gdy mi się wydawały genialne. Polecam takie podejście wszystkim debiutującym przedsiębiorcom, bo zwiększy ich szanse na sukces – mówi Wojciech Borowski.

Na początku sondował popyt na konkretne produkty, wystawiając je na Allegro. – Przez jakiś czas godziłem nową działalność z pracą w bankowości. Zwłaszcza że startowałem z budżetem rzędu 10 tys. zł – wspomina. Postawił bowiem na organiczny wzrost i bez zastrzyków gotówki z zewnątrz rozwijał sprzedaż, zarabiając na kolejne inwestycje.

W 2005 r. otworzył e-sklep majesticsport.pl. Zaoferował w nim produkty, które nie tylko trafiły w potrzeby związane z daną aktywnością, ale były również wysokiej jakości. – Rekomendacje klientów, ich zaufanie i przywiązanie do marki to podstawa, dzięki której można długofalowo rozwijać biznes i celować bardzo wysoko. A nie ukrywam, że moim pragnieniem jest czołowa pozycja w Polsce i na innych rynkach – zdradza.

Dlatego zwraca uwagę na skład produktów, które sprzedaje; na sposób, w jaki je wytworzono; na to, by spełniały specyficzne wymagania klientów, były dla nich bezpieczne i nadawały się do długiego użytkowania. Oferuje cenione polskie i zagraniczne brandy, a także własne marki: Majestic Sport (sprzęt sportowy) i Casno (termosy i butelki na wodę).

Asortyment w jego sklepie jest szeroki: dla szkół i przedszkoli, dla miłośników sportów indywidualnych i drużynowych, ale też dla uprawiających turystykę. – Co najmniej 30 proc. zysków przeznaczam na marketing – podkreśla. Zdywersyfikował także kanały sprzedaży, dodając do nich Amazon i Allegro, natomiast nie współpracuje z innymi e-sklepami, by nie dzielić się marżą.

Jego sprzedaż idzie w górę, a on, tak jak na początku, wciąż stawia na analityczne podejście oraz wysoką jakość produktów i obsługi klienta, łącznie z fachowym doradztwem. – Jakość i dobrą markę dłużej się pamięta niż niską cenę. To do niej wracają klienci.

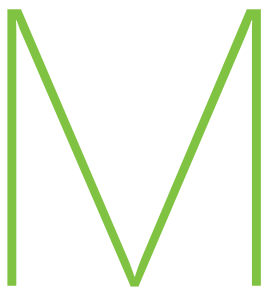


Nº3

Czy dobre są spółki

Samemu czy z kimś? Co jest lepsze, gdy zakładamy firmę? Wiele zależy od okoliczności, ale bez względu na nie, do podjęcia decyzji, czy zaczynamy w spółce, czy w pojedynkę, trzeba się dobrze przygotować. Na bok sentymenty, witaj pokoro.

⇒ Alicja Hendler



oże to, co powiem, wyda się komuś obrazoburcze, ale uważam, że zawsze lepiej zakładać własny biznes samemu, bez wspólnika – mówi Maja Meissner, założycielka i partner zarządzająca firmy headhunterskiej Meissner&Partners Executive Search and Organizational Development. Jej zdaniem samodzielne prowadzenie biznesu to najzdrowsze rozwiązanie, jeśli tylko jesteśmy w stanie temu wyzwaniu podołać. Czyli mamy na to siłę oraz wystarczający kapitał, umiejętności i czas. – Zwłaszcza lepiej być samemu na początku – podkreśla ekspertka. – Później, jeżeli firma jest dobrze „zaprogramowana” i sprawnie funkcjonuje, można ewentualnie „doprosić” partnera czy jedynie udziałowca.

WADY SPÓŁEK

Robienie biznesu w pojedynkę sprawia, że można spokojnie realizować swoją wizję. Niektórym łatwiej też wtedy wyciągać wnioski z ponoszonych porażek (o ile mają dostateczny dystans do siebie), przyznawać się do błędów i starać się ich nie powtarzać. Ale nawet nie to jest najważniejsze, lecz fakt, że posiadanie wspólnika obarczone jest ryzykiem rozmaitych konfliktów z nim i nie zawsze dobrych skutków jego działań. Zwłaszcza konflikty mogą doprowadzić do rozpadu spółki, po drodze zaś utrudniają jej działanie i powodują, że jej wartość spada. Ich nagminną przyczyną jest to, że jeden z partnerów pracuje więcej, a drugi mniej. Jeden się leni, a drugi haruje jak wół. Konflikty nie ma tylko wtedy, gdy obaj dojrzałe i świadomie zgadzają się na tę nierówność, bo np. „leń” inaczej nie potrafi funkcjonować, a ma genialne pomysły. Do innych popularnych przyczyn konfliktów należą utrata zaufania i niewspółmierny podział zysków czy też niełojalność któregoś z partnerów lub konflikt wartości.

– Bywa, że wspólnik zakłada firmę z kimś jeszcze, nie informując o tym, zostaje członkiem rady nadzorczej u konkurencji albo zostawia sobie inne furtki, np. rozmawia z byłym pracodawcą o powrocie na etat u niego. Zdarzają się też nieprzejrzyste aliance z klientami czy podejrzane rozliczenia z nimi – wylicza Maja Meissner.

Często jest tak, że jeden wspólnik wnosi do biznesu swoje know-how i pomysły, a drugi – pieniądze. To teoretycznie zdrowy układ, w którym partnerzy się uzupełniają. Jednak nie zawsze wypala. Kilka lat temu głośno było choćby o konflikcie, jaki wybuchł między znanym „stylistą gwiazd” Maciejem Zieniem a Józefem Kosiorkiem, właścicielem fabryki mebli Fargotex z Łomży i sponsorem Jagiellonii Białystok. Ten ostatni objął w firmie Zienia udziały warte 1,2 mln zł, w nadziei, że będą w niej powstawać dobrze się sprzedające kolekcje. Lecz pech chciał, że projektant akurat wtedy, wedle jego współpracowników, „wypalił się” i w dodatku wyjechał do Brazylii, gdzie planował osiąść na dłużej. Kosiorek zarzucił mu działanie na niekorzyść spółki, tym bardziej że zabrał ze sobą wartość kilkadziesiąt tysięcy złotych część kolekcji będącą własnością firmy. Z kolei według Zienia łomżyński przedsiębiorca pragnął przejąć jego markę i znak towarowy, a w dodatku mu nie płacił. Po kilku miesiącach skończyło się na przeprosinach ze strony projektanta. Jednak wspólnicy się rozstali, a butiki Macieja Zienia zamknęto.

ROBIENIE BIZNESU W POJEDYNKĘ SPRAWIA, ŻE MOŻNA SPOKOJNIE REALIZOWAĆ SWOJĄ WIZJĘ. NIKTÓRYM ŁATWIEJ TEŻ WTEDY WYCIĄGAĆ WNIOSKI Z PONOSZONYCH PORAŹEK

Zdarza się także, szczególnie w przypadku startupów, że udziałowiec finansowy niszczy firmę ze świetnie funkcjonującym zespołem. Oczekuje bowiem od niej zbyt szybko dużych zysków i za bardzo ją rozpędza, kosztem jej długofalowego rozwoju. – Takie ryzyko istnieje np. wtedy, gdy do spółki wchodzi fundusz inwestycyjny. Dlatego bardzo uważnie należy się przyglądać jego intencjom i proponowanej umowie. Czasem lepiej, zamiast wpuszczać go do firmy, zaciągnąć kredyt – przestrzega Maja Meissner, choć zwraca zarazem uwagę, że dobrze wybrany inwestor potrafi być bardzo pomocny, często jako mentor.

Biznesowi mogą również zagrozić różnice zdań między wspólnikami na temat zarządzania ludźmi. Na przykład ten, kto zainwesto-



PIĘĆ WAŻNYCH ZASAD

Sprawdzą się, gdy uruchamiasz biznes w pojedynkę, mając współpracowników, jak i wtedy, gdy zaczynasz z dobrze dobranymi współnikami:

1. Jasno sprecyzowany model biznesowy, budżet i cele firmy
2. Dobra komunikacja ze współpracownikami i ewentualnymi współnikami [wdrożenie kultury natychmiastowej informacji zwrotnej]
3. Lojalność: nie podważamy autorytetu współnika i współpracowników w oczach klientów i kontrahentów
4. Jasny podział zadań i obowiązków
5. Korzystanie ze wsparcia mentora

wał weń więcej pieniędzy, jednocześnie jest zamordystą, zarządza poprzez presję, śledzi korespondencję i zachowania podwładnych, a drugi udziałowiec woli relacje oparte na zaufaniu. Jest to jedno z tych pól, na których manifestuje się wyjątkowo szkodliwy dla udanej współpracy konflikt wartości. Jego skutki widać wszędzie, a najbardziej w problemach ze zbudowaniem zaangażowanego zespołu czy mocnej pozycji na rynku.

SPÓŁKI MAJĄ TEŻ PLUSY

Gdyby ich nie miały, to by nie powstawały. We dwójkę czy trójkę łatwiej jest podzielić się odpowiedzialnością za działania związane z tworzeniem i prowadzeniem biznesu. Sprawy dotyczące klientów, pracowników, finansów, kwestie prawne, opracowywanie strategii, rozwijanie oferty – to wszystko wymaga dużo czasu i energii czy wręcz determinacji. Szczególnie na początku, gdy firmę dopiero budujemy i rzucały się w nieznane. Razem jest rażniej.

Najlepiej, gdy współnicy się nie dublują, ale uzupełniają: jeden wnosi np. know-how i znajomość branży, a drugi zdolności menedżerskie. Jeden – pomysł, wizję, a drugi pieniądze, kontakty i doświadczenie lub umiejętności realizatora. A następnie dzielą się odpowiedzialnością stosownie do swoich predyspozycji. Jeśli jeszcze obaj marzą o stworzeniu międzynarodowej potęgi lub przeciwnie

– jednomyślnie pragną mieć dochodowe, ale nie za duże przedsiębiorstwo, to już naprawdę bardzo dobrze. I choć zawsze może się zdarzyć leniwy czy niesłowny partner, są sposoby, by zawczasu takie zagrożenie zmniejszyć.

NAJLEPIEJ, GDY WSPÓLNICY SIĘ NIE DUBLUJĄ, ALE UZUPEŁNIAJĄ, A NASTĘPNIE DZIELĄ ODPOWIEDZIAL- NOŚCIĄ STOSOWNIE DO SWOICH PREDYSPOZYCJI

POZNAJ SIEBIE I PARTNERA

– Aby prowadzić własną firmę, trzeba mieć odpowiednią osobowość, odwagę, poczucie odpowiedzialności – mówi Maja Meissner. I radzi, by potencjalni wspólnicy zrobili sobie wcześniej test psychologiczny, który wykaże również, w jakich obszarach biznesu mogą się sprawdzić lepiej, a w jakich gorzej, co pozwoli racjonalnie podzielić się potem zadaniami. Niezwykle ważna jest też otwartość przyszłego partnera na dyskusję, argumenty drugiej strony, na współpracę bez przepychanek czy wyniosłego milczenia. W sytuacjach kryzysowych czy konfliktowych wszyscy muszą umieć się skupić na nadrzędnej wartości, jaką jest jak najlepsze funkcjonowanie firmy i zarabianie pieniędzy, i wznieść się ponad wzajemne animozje, ambicje i złe emocje. Na uporanie się z tymi ostatnimi przyjdzie czas w spokojniejszym okresie.

Następnie, jeśli uznamy, że nadajemy się do robienia razem biznesu, trzeba wyjaśnić kilka innych kwestii, gdyż pozostawienie ich samym sobie to prosta droga do przyszłych nieporozumień. Dotyczą one m.in. jasnego określenia, kto i jaki wkład wniesie do firmy, czym się będzie zajmował i za co konkretnie odpowiadał, ile warta będzie praca każdej ze stron. Na tym etapie należy też zaplanować budżet przedsiębiorstwa i upewnić się, że wszyscy rozumieją jego znaczenie (jak go zaplanować, piszemy w rozdziale piątym). Kolejna rzecz to ustalenie, jak będziemy, jako wspólnicy, monitorować firmę i swoje działania. A także, jak będzie wyglądać nasza współpraca na co dzień oraz wtedy, gdy coś nie wypali. Albo gdy któryś z nas zostanie na dłuższy czas wyłączony z pracy w spółce, np. wskutek

ciężkiej choroby. Czy w związku z tym weźmie mniejsze wynagrodzenie i czy ktoś go tymczasowo zastąpi? Co zrobimy w przypadku śmierci któregoś ze współwłaścicieli?

Koniecznien trzeba też uwzględnić małżonków wspólników. Są oni elementem tzw. ukrytej dynamiki przedsiębiorstwa, wpływając pośrednio na decyzje swoich życiowych partnerów. Dobrze, by nasz potencjalny wspólnik miał tego typu sprawy w rodzinie poukładane i umiał sobie z nimi radzić, jednak warto również opracować procedury włączania „drugiej połówki” w obieg firmowej komunikacji.

Nie wolno poza tym odpuścić sobie kwestii korzystania z firmowych pieniędzy, choćbyśmy nie wiem jak sobie ufali. Na przykład w spółce cywilnej należy m.in., w drodze uchwały wspólników, na piśmie ustalić, że jeśli jeden z nich zamierza wypłacić dużą kwotę ze wspólnego konta, to sprzeciw pozostałych taką wypłatę zablokuje (ustna umowa nie wystarczy, bo teoretycznie będzie on wykonywał tzw. czynności zwykłe). Pomoże to zachować kontrolę nad pieniędzmi także w sytuacji konfliktu.

CISI WSPÓLNICY SAMOTNEGO JEŹDŹCA

Jeżeli zdecydujemy się założyć firmę w pojedynkę, również powinniśmy poddać się testowi osobowości i odpowiedzieć sobie na kilka fundamentalnych pytań. Dowiemy się, w czym jesteśmy mocni lub słabsi. Zresztą zawsze warto się nad tym zastanawiać, bo pokora to wielki sprzymierzeniec przedsiębiorcy. Mało kto jest we wszystkim dobry i dlatego, jeśli tylko możemy sobie na to pozwolić, trzeba mądrze dobrać współpracowników, którzy uzupełnią nasze braki.

– Moja rada: zawsze dobrze jest mieć takich kompetentnych, sprzyjających nam pracowników, bo pomogą nam przejść suchą nogą przez sytuacje kryzysowe – mówi Maja Meissner. Zwraca przy tym uwagę na to, żeby szczególnie starannie wybrać księgową i prawnika firmy. Chodzi o to, by nie tylko dobrze znali przepisy czy praktykę prawa i urzędów, lecz także umieli myśleć w kategoriach biznesowych. – To tacy „cisi wspólnicy”, którzy mogą ustrzec prezesa przed popełnieniem niejednego błędu.

Nic też nie stoi na przeszkodzie, aby sprawdzonych w boju współpracowników wciągnąć z czasem do rozrastającego się i dobrze

„ustawionego” biznesu, np. oferując im udziały, jako formę uznania dla ich zasług i kompetencji. – Zwłaszcza jeśli wykazali się cechami pożądanymi u dobrych współników podczas więcej niż jednego cyklu biznesowego – dodaje Maja Meissner.

Przypomina, że najważniejsze we współczesnym świecie zasoby firm to ich pomysły oraz pracujący w nich ludzie, z ich umiejętnościami i postawami. – Ich prawdziwe oblicze, zupełnie tak jak w przypadku przyjaciół, poznaje się w biedzie. ☉



SOLOPRENEUR, CZYLI SAMOTNY JEŹDZIEC

Współczesne technologie, automatyzujące wiele czynności i ułatwiające komunikację, jak nigdy wcześniej pomagają prowadzić biznes w pojedynkę, bez konieczności zatrudniania pracowników. Bycie przedsiębiorcą całkowicie solo ma przy tym zalety: osobista kontrola nad wszystkim w firmie, brak stałych kosztów w postaci wynagrodzenia za pracę czy zyskanie czasu, który inaczej trzeba by przeznaczyć na zarządzanie ludźmi.

Są jednak i wady: musimy wszystkiego sami dopilnować, być człowiekiem-orkiestrą, nie można liczyć, że ktoś nas wesprze swoimi umiejętnościami, pomysłami albo w czymś wyręczy. Realizując np. aktualne zamówienia, nie możemy w tym samym czasie poszukiwać nowych zleceń. Nie ma nikogo, kto by z nami wspólnie rozstrzygał wątpliwości.

Dlatego bycie solopreneurem jest raczej dla tych, którzy dobrze się odnajdują psychicznie jako „samotni żeglarze”, są otwarci na zmiany, a porażki czy kłopoty traktują jak wyzwania. Nie mogą mieć problemów z samodyscypliną czy z zarządzaniem czasem. Powinni lubić prowadzić dialog z klientami. W sukurs idą im zresztą współczesne możliwości, jak merytoryczne grupy w mediach społecznościowych (gdzie mogą choćby konsultować swoje pomysły) czy networkingowe grupy wsparcia.

A co z motywacją? Zdaniem psychologów, aby się nie wypaliła, „samotny przedsiębiorca” naprawdę musi lubić to, co robi, a do tego jego osobowość powinna pasować do zadań, z jakimi zetknie się, prowadząc swoją firmę. Inne predyspozycje trzeba mieć np. jako fryzjer (rozwinęte miękkie kompetencje), a inne jako właściciel firmy windykacyjnej, który często twardo negocjuje. Potrzebne są także dobrze zdefiniowane cele biznesowe w określonym horyzoncie czasowym.

Nº4

Sp. z o.o., JDG, a może umowy o dzieło?

Zakładając firmę, musimy wybrać jej formę prawną – najlepiej dopasowaną do naszych biznesowych potrzeb i planów, ale także możliwości. To, na co się zdecydujemy, wpłynie choćby na wysokość płaconych przez nas podatków i inne zobowiązania.

⇒ Krzysztof Orłowski

Pierwsze pytanie, które trzeba sobie zadać, zastanawiając się nad tego rodzaju decyzją, brzmi: Czy nasze przychody będą na początku wystarczająco duże i regularne, aby pokryć nasze stałe koszty związane z opłacaniem ZUS, składki zdrowotnej i usług księgowych? Jeśli wątpimy, że sprostamy finansowo tym wyzwaniom, możemy rozważyć alternatywę dla typowej firmy – przynajmniej do czasu, aż nasze przychody okrzepną. Pod uwagę warto wziąć wtedy zwłaszcza umowy o dzieło lub zlecenia, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości i działalność gospodarczą bez rejestracji.

UMOWY O DZIEŁO

Jeżeli postanowimy rozliczać się z klientami na podstawie umów o dzieło, nie trzeba będzie opłacać składek ZUS. Niski też będzie nasz faktyczny PIT, bo przy tych umowach 20 lub nawet 50 proc. przychodu (gdy w grę wchodzi prawa autorskie) to koszt jego uzyskania. Dzięki temu płaci się podatki od odpowiednio zmniejszonego dochodu. Oczywiście ZUS lub składkę zdrowotną będziemy mogli opłacać dobrowolnie.

Jednak działalność opartą na tej formie rozliczeń może prowadzić bardzo ograniczona grupa przedsiębiorców, którzy realizują w ramach umowy odrębne, konkretne, skończone dzieła. Jest to więc przede wszystkim propozycja dla twórców, jak graficy, dziennikarze, programiści czy filmowcy, a także dla części doradców czy np. usługodawców zajmujących się remontami, naprawami samochodów albo szyciem. Pod warunkiem jednak, że w sposób niebudzący wątpliwości uda się ich działania podzielić na realizacje wspomnianych, odrębnych dzieł.

Ci, którzy świadczą usługi, wykonując po prostu określone czynności (czyli przytłaczająca większość), mogą skorzystać z umów zlecenia, które są jednak ozusowane.

Oparcie biznesu na jednym lub drugim typie umowy może być warte rozważenia zwłaszcza przez tych przedsiębiorców, którzy nie mają regularnych przychodów. Bo w przypadku typowej firmy musieliby płacić ZUS bez względu na to, czy cokolwiek w danym

miesiącu zarobili (poza tymi, którzy mogą skorzystać 6-miesięcznej ulgi na start).

Szczegółowe informacje, kiedy można wybrać jedną lub drugą umowę, znajdują się np. na stronach ZUS. Przy czym uczulamy: lepiej odpuścić sobie stosowanie tych rozwiązań zamiennie, żeby uniknąć, kiedy się tylko da, oskładkowania.

BIZNES W INKUBATORZE

Kolejne alternatywne rozwiązanie to zarejestrowanie swojej działalności w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości (AIP), działającym w formie fundacji przy wielu wyższych uczelniach. Wbrew pozorom, nie trzeba być studentem. Nie ma tu również wymogów co do wieku czy wykształcenia przedsiębiorcy. Są za to, co prawda nieliczne, ograniczenia dotyczące tego, czym się zajmuje. Nie może działać w takich branżach, jak medycyna, transport, usługi prawne, budowlane, pośrednictwo finansowe i pośrednictwo nieruchomości.

Idea AIP polega na tym, że jeżeli ktoś ma pomysł na biznes, może go realizować bez konieczności założenia własnej firmy, korzystając z osobowości prawnej inkubatora i płacąc za to od 300 zł miesięcznie. Podobnie jak samodzielny przedsiębiorca, może kupować i sprzedawać towary oraz usługi, wystawiać faktury, budować swoją markę (używając własnego logo, choć na fakturach będą dane rejestrowe fundacji). W ramach miesięcznej opłaty otrzymuje też od inkubatora wsparcie: usługi księgowe, doradztwo biznesowe i prawne – np. gdy podpisuje umowy z klientami.

A jako że fundacje są zwolnione z opłacania ZUS, on też nie będzie miał tego obowiązku. Nie będzie także musiał płacić zaliczek na podatek od dochodu co miesiąc czy co kwartał, bez względu na to, czy klient przełał pieniądze na jego rachunek, czy nie – jak to ma miejsce w zwykłej firmie. Zobowiązania wobec fiskusa ureguluje dopiero, gdy środki wpłyną na jego indywidualne subkonto w inkubatorze i w dodatku je z niego wypłaci.

Czasami umowa z AIP daje dodatkowe korzyści. Jeśli rodzaj naszej działalności należy do najbardziej popularnych w Inkubatorze (jak tworzenie stron www czy zarządzanie mediami społecznościowymi), na pewno przyda się to, że w tych dziedzinach ma on już

mocno przetarte ścieżki. Generalnie sporo biznesów zarejestrowanych w AIP działa w szeroko pojętej branży IT, korzystając nieraz z doświadczeń i kontaktów podobnych im firm, jeśli chodzi o marketing lub poszukiwanie klientów.

Jednak parasol Inkubatora stwarza również pewne ograniczenia: nie można zatrudniać na etat, starać się o unijną dotację, szukać inwestora ani mieć zbyt skomplikowanych rozliczeń. To wszystko oznacza niewielką skalę prowadzonych przez nas interesów. Na dodatek wszelkie umowy, jakie zawieramy, są przeglądane przez prawników fundacji i jeśli wiążą się ich zdaniem z ryzykiem prawnym lub finansowym, mogą zostać zablokowane.

Dlatego prowadzenie biznesu w ramach AIP nie jest tak naprawdę alternatywą dla typowej działalności gospodarczej. Może być jednak jej początkowym, np. testowym, etapem. Mniej więcej dwie trzecie przedsiębiorstw zarejestrowanych w Inkubatorze zaczyna funkcjonować jako normalne firmy po kilkunastu miesiącach, a najwyżej po dwóch latach.

Podsumowując: jeżeli ktoś chce spróbować swoich szans w biznesie, unikając związanych z tym większych zobowiązań, może spróbować takiego rozwiązania jak AIP.



Wojciech Kaptur
wspólnik w Kancelarii
PragmatIQ

UWAGA NA JEDNOPROCENTOWYCH WSPÓLNIKÓW

POJAWIAJĄ SIĘ orzeczenia Sądu Najwyższego [np. wyrok SN sygn. I UK 8/11], które sugerują, że pod względem składek na ZUS „niemal jedyny wspólnik”, czyli taki, który posiada prawie wszystkie udziały w spółce, powinien być traktowany tak samo jak udziałowiec 100-procentowy. Pooglądy te prezentowane są jednak w sytuacji, gdy „prawie jedyny wspólnik” próbuje zostać pracownikiem spółki i z tego tytułu odprowadzać składki i uzyskiwać świadczenia. Ryzyko oskładkowania „prawie jedynego wspólnika” jest więc niewielkie, a jeśli ktoś chce je zminimalizować, sugeruję, by mniejszościowy wspólnik posiadał nie 1 proc., ale np. 10 proc. udziałów w spółce.

FIRMA BEZ REJESTRACJI

W 2018 r. pojawiła się kolejna możliwość: rozpoczęcie działalności gospodarczej bez jej rejestracji w CEIDG (Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej). Jednak jest to rozwiązanie tylko dla tych, którzy zarabiają bardzo mało, bo najwyżej równowartość 50 proc. minimalnego wynagrodzenia brutto. Czyli, wedle aktualnych stawek osiągają przychód do 1505 zł miesięcznie. Poza tym z rozwiązania tego mogą skorzystać tylko ci, którzy przez minione pięć lat nie wykonywali zarejestrowanej działalności gospodarczej (albo była w tym czasie zawieszona).

W początkowym okresie rozwijania biznesu, kiedy dopiero szuka się kontrahentów, niskie zarobki nie są rzadkością, a tutaj nie ma choćby obowiązku płacenia ZUS. Dopiero w zeznaniu rocznym trzeba rozliczyć swoje przychody. Jeżeli zaś chcemy uwzględnić w nim ponoszone koszty, powinny być udokumentowane, tak jak w przypadku zarejestrowanej jednoosobowej działalności gospodarczej (JDG).

Zresztą przepisy nakazują prowadzić uproszczoną ewidencję sprzedaży, by pilnować limitu. Po jego przekroczeniu mamy bowiem obowiązek zarejestrować firmę w ciągu siedmiu dni.

FORMALNE PRZEDSIĘBIORSTWO, ALE JAKIE?

Opisane wyżej rozwiązania mają dwie duże wady. Po pierwsze, ci którzy się na nie zdecydowali, o ile nie opłacają samodzielnie ubezpieczenia zdrowotnego i ZUS, mają problem z korzystaniem z publicznej służby zdrowia, nie mogą liczyć na zasiłek chorobowy i nie odkładają kapitału na państwową emeryturę. Po drugie, ponieważ nie prowadzą założonej formalnie działalności gospodarczej, są nieraz mniej wiarygodnym partnerem dla swoich potencjalnych kontrahentów. Do tego dochodzą wspomniane już ograniczenia w rozwijaniu skrzydeł.

To może sprawić, że od razu – lub gdy minie początkowy etap przedsięwzięcia – postanowimy zarejestrować firmę *sensu stricte*.

Staniemy wówczas przed wyborem kilku opcji, jeśli chodzi o jej formę prawną. Najczęściej brane są pod uwagę jednoosobowa działalność gospodarcza i spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.) lub prosta spółka akcyjna (PSA). Różnic między nimi jest wiele, ale najbardziej podstawowe są trzy:

1. za zobowiązania JDG odpowiadamy całym swoim majątkiem, a za zobowiązania sp. z o.o. czy PSA (czyli spółek kapitałowych) tylko majątkiem firmy, zaś osobiście – jedynie do wysokości wniesionego do spółki wkładu
2. do JDG inwestora nie zaprosimy, a udziałami czy akcjami w spółce kapitałowej możemy się z kimś podzielić i pozyskać w ten sposób dofinansowanie
3. JDG płaci tylko PIT, a właściciele spółek kapitałowych CIT i PIT, czyli przychody są tu opodatkowane dwukrotnie

Pierwsza i druga różnica ma znaczenie szczególnie dla technologicznych startupów – innowacyjnych przedsięwzięć z dużym potencjałem wzrostu, ale też obarczonych podwyższonym ryzykiem biznesowym. Przy takim ryzyku lepiej nie odpowiadać za zobowiązania firmy całym swoim majątkiem. Poza tym, żeby się rozwijać, startupy bardzo często potrzebują silnego zastrzyku zewnętrznego kapitału i wsparcia ze strony mentora. Może im to zapewnić np. mądrze wybrany inwestor. Dlatego dla nich lepszym wyborem była do niedawna głównie sp. z o.o. lub ewentualnie spółka akcyjna (może swoje akcje spieniężać na rynku prywatnym lub na giełdzie i zwykle w tym właśnie celu powstaje). Jedną z wad obu tych rodzajów działalności jest konieczność wniesienia kapitału zakładowego. W przypadku sp. z o.o. wystarczy 5 tys. zł (lub aport o podobnej wartości, jak np. komputery czy wierzytelności), a w S.A. musi to być minimum 100 tys. zł.

Jednakże w zeszłym roku pojawiła jeszcze jedna możliwość, czyli prosta spółka akcyjna. Jest to rozwiązanie skrojone pod potrzeby innowacyjnych startupów, które działają na niezwykle konkurencyjnym rynku i bardzo ważna jest dla nich szybkość działania. Mogą nie mieć czasu, by zebrać pieniądze na odpowiedni wkład (albo wolą je zainwestować w rozwój), poza tym zależy im na prostych procedurach związanych z rejestracją. Tak aby jak najszybciej zyskać formę prawną i móc podpisywać umowy inwestycyjne zabezpieczające ich pomysły. W przypadku PSA mają osobowość prawną (więc nie trzeba odpowiadać majątkiem osobistym za zobowiązania firmy), można ją zarejestrować online w 24 godz. i wystarczy 1 zł kapitału zakładowego. Co więcej, walne zgromadzenie wolno zwołać i odbyć elektronicznie, co też ułatwia i przyspiesza funkcjonowanie.

Wreszcie – akcje w PSA można obejmować w zamian za świadczoną na jej rzecz pracę czy usługi. Jednak wtedy taki akcjonariusz będzie podlegał obowiązkowo ubezpieczeniom – emerytalnemu, rentowym, chorobowemu i wypadkowemu.

A w jakich okolicznościach lepsza może się okazać jednoosobowa działalność gospodarcza (albo wspólne przedsięwzięcie dwóch lub więcej JDG, czyli spółka cywilna bądź np. partnerska)? Choćby wtedy, gdy nie zamierzamy w najbliższym czasie szukać inwestora, a nasza działalność nie wiąże się z wyraźnie podwyższonym ryzykiem wynikającym z innowacyjności, skali naszego biznesu czy stopnia skomplikowania prowadzonych transakcji. JDG wydaje się sensowna, jeśli będziemy wystawiać stosunkowo mało faktur miesięcznie, najlepiej paru stałym kontrahentom. Z kolei planując np. szeroko zakrojoną sprzedaż za granicą, warto rozważyć sp. z o.o. lub PSA.

Wśród zalet JDG wymienia się również możliwość wyboru raz do roku formy rozliczania PIT, stosownie do przewidywanych zarobków czy sytuacji przedsiębiorcy. Przede wszystkim chodzi o wybór między skalą podatkową i 19-procentową stawką liniową. W grę wchodzi jeszcze ryczałt od działalności ewidencjonowanej, ale ta korzystna często opcja jest ograniczona do wąskiej grupy przedsiębiorstw. Wreszcie, należy pamiętać, że wybór formy prawnej naszej firmy wpłynie na jej koszty początkowe i stałe. Jeśli chodzi o jednoosobową działalność gospodarczą, to wielu przyszłych przedsiębiorców decyduje się na jej wybór, ponieważ jest tania i można ją prowadzić samodzielnie.

Przy spółkach kapitałowych musimy być przygotowani choćby na większe koszty początkowe. Do wymogu wniesienia kapitału zakładowego dochodzą m.in. wydatki związane z zarejestrowaniem działalności: wpis do KRS – 500 zł (bądź 250 zł – jeśli rejestrowana jest online w systemie S24), wpis do Monitora Sądowego i Gospodarczego – 100 zł. Ponadto droższa jest w takich spółkach księgowość. Nawet w małej spółce z o.o. koszt obsługi księgowej zaczyna się od 1 tys. zł. Natomiast w przypadku mniejszych JDG wydamy na nią 100–300 zł miesięcznie, a czasem, gdy np. nikogo nie zatrudnimy lub zawieramy proste transakcje, sami ją możemy prowadzić lub skorzystać z darmowej księgowości internetowej. ☉



Piotr Teodorczyk
dyrektor
Departamentu
Klienta Firmowego

W PRZYPADKU danego przedsiębiorstwa ubiegającego się o finansowanie jego forma prawna ma znaczenie w procesie wnioskowania, m.in. w zakresie analizy i oceny jego zdolności kredytowej czy przedstawionej dokumentacji. Ogólnie rzecz biorąc, im lepsza jest kondycja finansowa firmy, tym większe prawdopodobieństwo, że otrzyma ona pozytywną decyzję kredytową.



Przydatne fakty od mBanku

FORMY OPODATKOWANIA JDG

Skala podatkowa*

Przedsiębiorcy decydujący się na tę formę opodatkowania, płacą podatek w wysokości uzależnionej od uzyskanego dochodu. Wy różnia się tu dwa progi podatkowe. Pierwszy, do kwoty 120 tys. zł, ze stawką 12 proc. podatku. Po przekroczeniu tego progu [w momencie uzyskania dochodu powyżej 120 tys. zł] nadwyżka ponad ten limit opodatkowana jest stawką 32 proc.

Dodatkowo, przy tej formie opodatkowania, istnieje kwota wolna od podatku w wysokości 30 tys. zł. Na tej podstawie przedsiębiorcy są zobowiązani do zapłaty podatku dopiero wtedy, gdy ich dochód będzie wyższy niż 30 tys. zł.

Możliwe jest też skorzystanie z wielu ulg podatkowych, jak m.in. wspólne rozliczenie się z małżonkiem, które jest szczególnie opłacalne, jeżeli dochód jednego z nich jest wyższy od limitu pierwszego progu podatkowego. Możliwe jest również rozliczenie się jako osoba samotnie wychowująca dziecko. W tej sytuacji od podatku odliczyć można ulgę prorodzinną, zwaną także ulgą na dzieci, której wysokość uzależniona jest od liczby posiadanego potomstwa. Z kolei od dochodu odliczyć można ulgę termomodernizacyjną, wpłaty na konto IKZE, ulgę na leki, na sprzęt rehabilitacyjny, samochód, internet, zapłacone darowizny, ulgę dla krwiodawców i dawców osocza.

Składka zdrowotna wyliczana jest tutaj jako 9 proc. dochodu uzyskanego w poprzednim miesiącu. Jej wysokość może się więc co miesiąc różnić. Ponadto, z racji preferencji związanej z obniżeniem stawki podatku, w przypadku skali podatkowej nie odliczymy od dochodu zapłaconej składki zdrowotnej.

Podatek liniowy*

W tym przypadku stawka podatku jest jednakowa, niezależnie od wysokości uzyskanego dochodu, i wynosi 19 proc. Przy tej formie

opodatkowania nie istnieje żadna kwota wolna od podatku. Również przez to, że brak progów podatkowych uznawany jest za preferencje, zdecydowanie ograniczona jest możliwość skorzystania z ulg. Nie ma zatem możliwości wspólnego rozliczenia się z małżonkiem, a także jako osoba samotnie wychowująca dziecko. Nie ma też możliwości skorzystania z ulgi na dziecko. Można jednak od dochodu odliczyć ulgę termomodernizacyjną, wpłaty na konto IKZE oraz niektóre darowizny. W przeciwieństwie do skali podatkowej po wybraniu podatku liniowego przedsiębiorcy nie mają możliwości odliczenia od dochodu ulgi na leki, na sprzęt rehabilitacyjny, samochód oraz na internet.

Składka zdrowotna przy tej formie opodatkowania wyliczana jest na podstawie dochodu uzyskanego w poprzednim miesiącu i jest oprocentowana stawką 4,9 proc. Ponadto istnieje możliwość odliczenia od dochodu zapłaconych składek ZUS, jednak tylko do limitu 8700 zł.

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych*

Stawki podatku zależą tu od rodzaju świadczonych usług, a ich wysokość waha się od 2 do 17 proc. Podstawę opodatkowania jest osiągnięty przychód, a nie dochód, jak przy skali podatkowej i podatku liniowym. Dlatego przy rozliczeniu nie uwzględnia się kosztów uzyskania przychodu.

Przedsiębiorcy, którzy zdecydują się na opodatkowanie przychodów w formie ryczałtu, tracą prawo do wspólnego rozliczenia się z małżonkiem, a także jako rodzic samotnie wychowujący dziecko. Nie mogą też odliczyć ulgi na dziecko. Podobnie jak przy pozostałych formach opodatkowania, i w tym przypadku mają prawo do skorzystania z ulgi termomodernizacyjnej, ulgi na leki i sprzęt rehabilitacyjny, a także na samochód i internet. Możliwe jest również odliczenie wpłat na IKZE zapłaconych darowizn oraz oddanej krwi i osocza.

Składka zdrowotna przy tej formie opodatkowania zależy od uzyskanego przychodu. Można ją rozliczać, ustalając jej wysokość na podstawie przychodu z poprzedniego roku podatkowego lub przychodu z roku bieżącego. Istnieją w tym przypadku trzy progi przychodu:

- jeżeli nie przekracza on 60 tys. zł, składka zdrowotna wynosi 335,94 zł,
 - jeśli przychód jest wyższy od kwoty 60 tys. zł, ale nie przekracza 300 tys. zł, składka wynosi 559,89 zł,
 - jeżeli jest on wyższy niż 300 tys. zł, stawka wynosi 1007,81 zł.
- Przy opodatkowaniu ryczałtem istnieje możliwość odliczenia od przychodu 50 proc. zapłaconych składek zdrowotnych.

* Od nowego roku stawki podatkowe ulegną zmianie. Aktualne informacje można znaleźć na www.podatki.gov.pl/pit/stawki-podatkowe/



ULGA NA START

Ulga na start polega na tym, że niektórzy przedsiębiorcy przez pierwsze sześć miesięcy od założenia firmy nie muszą płacić składek na ubezpieczenie społeczne (ale muszą płacić składkę zdrowotną). Z ulgi tej może skorzystać osoba, która po raz pierwszy uruchamia jednoosobową działalność gospodarczą lub rozpoczyna ją po raz kolejny, lecz dopiero po pięciu latach od zawieszenia poprzedniej działalności albo jej zamknięcia. Jest i drugi warunek: nie może ona wykonywać działalności na rzecz swojego byłego pracodawcy, u którego była zatrudniona na etacie w bieżącym lub poprzednim roku kalendarzowym. Jednak tylko wtedy, gdy jej praca polegała na wykonywaniu czynności podobnych do tych, które obejmuje działalność jej startującej firmy.

CIT, PIT I SPOSOBY NA PODATKI

W spółkach kapitałowych zapłacimy 19 proc. podatku dochodowego od zysku spółki (CIT), a potem, jako udziałowcy, PIT od dywidendy [19 proc. od zysków kapitałowych]. Część firm może płacić niższy, 9-procentowy CIT: są to tzw. mali podatnicy [z przychodami do 2 mln euro rocznie] i nowe firmy [w roku podatkowym, w którym rozpoczęły działalność].

Spółki te mogą również skorzystać z tzw. estońskiego CIT, który wynosi 10 proc. Co więcej, osoby fizyczne, które otrzymują dywidendę z „estońskich” spółek, mogą potrącić ze swojego 19-procentowego PIT 70 lub 90 proc. estońskiego CIT zapłaconego przez spółkę. Aby przejść na ten CIT, należy złożyć zawiadomienie o wyborze tej formy opodatkowania do naczelnika właściwego urzędu skarbowego, do końca pierwszego miesiąca roku podatkowego, w którym chce się w ten sposób rozliczać. Można to też uczynić w trakcie roku podatkowego, ale najpierw trzeba rozliczyć klasyczny CIT, zamknąć księgi i zrobić sprawozdanie finansowe, by ustalić podstawę opodatkowania za okres stosowania estońskiego CIT. Z tej formy nie skorzysta firma finansowa, pożyczkowa, działająca w specjalnej strefie ekonomicznej, a także postawiona w stan upadłości lub likwidacji.

Innowacyjne spółki kapitałowe mogą skorzystać z ulgi Innovation Box [IP Box]. Tu CIT spada do 5 proc., lecz dotyczy to wyłącznie tej części dochodów firmy, która pochodzi bezpośrednio z komercjalizacji praw własności intelektualnej [wynalazku, wzoru użytkowego itp., który został opatentowany lub zastrzeżony].

W jednoosobowej działalności gospodarczej do wyboru są trzy formy opodatkowania: skala podatkowa [PIT 12 i 32 proc.], podatek liniowy [19 proc. od dochodu] i ryczałt [2-17 proc. od przychodu, zależnie od rodzaju działalności, dla ograniczonej grupy firm]. Bardziej szczegółowo piszemy o nich na str. 44. i 45. Mają one swoje za [w tym ulgi] i przeciw, które przedsiębiorca powinien rozważyć w odniesieniu do swojej sytuacji nie tylko finansowej, ale i życiowej. Gdyby jednak wziąć pod uwagę tylko zarobki firmy, jej rozliczenie mogłoby wyglądać tak [przy stawkach podatkowych aktualnych w 2022 r.]:

DOCHÓD/PRZYCHÓD 100 TYS. ZŁ	SKALA PODATKOWA	PODATEK LINIOWY	RYCZAŁT
Składka zdrowotna	9000,00 zł	4900,00 zł	6718,68 zł
Podatek	8400,00 zł	18 069,00 zł	2899 do 16 429 zł

O formie opodatkowania decydujemy rozważnie. Można ją zmienić tylko raz w roku, do 20. dnia kolejnego miesiąca po wystąpieniu przychodu. Jeśli np. pierwszy przychód w danym roku podatkowym osiągnęliśmy w maju, to formę opodatkowania musimy zmienić do 20 czerwca.

FORMA DZIAŁALNOŚCI	NAJWAŻNIEJSZE FORMALNOŚCI	NAJWAŻNIEJSZE KOSZTY POCZĄTKOWE I STAŁE ZWIĄZANE Z FORMĄ DZIAŁALNOŚCI
Działalność bez rejestracji	Brak, dopiero w rozliczeniu rocznym konieczność zapłaty PIT	Brak kosztów początkowych, kosztów ZUS i księgowości
Jako fundacja w ramach Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości	Rejestracja w inkubatorze	Od 300 zł miesięcznie
Jednoosobowa działalność gospodarcza (JDG)	Rejestracja w CEIDG, możliwa online	Przez trzy lata (w ciągu pierwszych pięciu lat działania firmy) preferencyjna składka ZUS (minimum 30 proc. minimalnego wynagrodzenia w danym roku), pod warunkiem, że dochód nie przekracza 120 tys. zł rocznie. Koszty księgowości: do 100–300 zł miesięcznie. Każdy wspólnik ponosi indywidualnie koszty ZUS. Koszty księgowości: 100–300 zł miesięcznie.
Spółka osobowa (cywilna, jawna, partnerska)	Brak konieczności rejestracji, wystarczy podpisanie umowy spółki. Wspólnicy najczęściej równolegle zakładają JDG	Każdy wspólnik ponosi indywidualnie koszty ZUS i PIT. Koszty księgowości: 100–200 zł miesięcznie. Spółka nie jest podatnikiem PIT
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.)	Rejestracja w KRS, możliwa elektronicznie (z pewnymi ograniczeniami), plus ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym	Kapitał początkowy o wartości co najmniej 5 tys. zł., opłaty rejestracyjne (500 zł lub 250 zł, zależnie od sposobu rejestracji), wpis do MSG – 100 zł, koszty księgowości – minimum 1 tys. zł miesięcznie
Spółka Akcyjna (S.A.)	Rejestracja w KRS, możliwa elektronicznie (z pewnymi ograniczeniami), plus ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym	Kapitał początkowy o wartości co najmniej 100 tys. zł., opłaty rejestracyjne (500 zł lub 250 zł, zależnie od sposobu rejestracji), wpis do MSG – 100 zł, koszty księgowości – minimum 1 tys. zł miesięcznie
Prosta Spółka Akcyjna (PSA)	Rejestracja elektroniczna w KRS, plus ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym	Kapitał początkowy 1 zł, koszty księgowości minimum 1 tys. zł miesięcznie

FORMA DZIAŁALNOŚCI	PLUSY I MINUSY	DLA KOGO PRZED E WSZYSTKIM
Działalność bez rejestracji	Plusy: działalność bardzo łatwo rozpocząć, nie powstają zobowiązania typowe dla firm Minusy: brak ubezpieczeń społecznych, niższa wiarygodność w oczach kontrahentów, mogą się pojawić wątpliwości, jak rozliczać koszty	Dla firm na bardzo początkowym etapie, zarabiających miesięcznie nie więcej niż połowa płacy minimalnej brutto
Jako fundacja w ramach Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości	Plusy: dobre i tanie rozwiązanie testowe, podstawowa obsługa księgowa i prawna w cenie, bardzo korzystne opodatkowanie (np. jak przy umowach o dzieło), możliwość wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami inkubatora Minusy: większe trudności z pozyskaniem zewnętrznego finansowania, ograniczenia w zawieraniu umów i zatrudnianiu, brak ubezpieczenia społecznego przy pracy na umowę o dzieło	Dla prowadzących działalność na małą, często testową skalę
Jednoosobowa działalność gospodarcza (JDG)	Plusy: jest tania, ubezpieczenia społeczne, zdrowotne, potencjalnie lepsza wiarygodność w oczach kontrahentów, wybór różnych form opodatkowania Minusy: właściciel odpowiada majątkiem osobistym za zobowiązania firmy, brak możliwości wprowadzenia do niej inwestora	Dla firm małych, których działalność nie jest obciążona podwyższonym ryzykiem i chcą stosunkowo tanio funkcjonować
Spółka osobowa [cywilna, jawna, partnerska]	Plusy: jest tania, ubezpieczenia społeczne, zdrowotne, potencjalnie lepsza wiarygodność w oczach kontrahentów, możliwość prowadzenia firmy należącej do więcej niż jednej osoby, dla wspólników wybór różnych form PIT Minusy: właściciele odpowiadają majątkiem osobistym za zobowiązania firmy	Dla firm małych, których działalność nie jest obciążona podwyższonym ryzykiem i chcą stosunkowo tanio funkcjonować
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością [sp. z o.o.]	Plusy: właściciele odpowiadają za zobowiązania firmy tylko do wysokości swojego wkładu, pozwala na wprowadzenie do firmy inwestora. Możliwy tzw. estoński CIT, a także CIT 9-procentowy Minusy: dość droga, podwójne opodatkowanie zysków	Dla firm, gdzie skala działalności lub jej rodzaj mogą zrodzić duże zobowiązania finansowe, a także tych, których strategia zakłada pozyskanie inwestora
Spółka Akcyjna [S.A.]	Plusy: właściciele odpowiadają za zobowiązania firmy tylko do wysokości swojego wkładu, zwiększone możliwości pozyskania inwestora. Możliwy tzw. estoński CIT, a także CIT 9-procentowy Minusy: jest droga, podwójne opodatkowanie zysków	Dla firm, gdzie skala działalności lub jej rodzaj mogą zrodzić duże zobowiązania finansowe, a ich strategia zakłada pozyskiwanie inwestorów
Prosta Spółka Akcyjna [PSA]	Plusy: tania, ma osobowość prawną, właściciele odpowiadają za zobowiązania firmy tylko do wysokości swojego wkładu, zwiększone możliwości pozyskania inwestora. Możliwy tzw. estoński CIT, a także CIT 9-procentowy Minusy: podwójne opodatkowanie zysków	Przed wszystkim dla innowacyjnych startupów i generalnie dla firm, gdzie skala działalności lub jej rodzaj mogą zrodzić duże zobowiązania finansowe



Sandra Nowakowska
specjalista ds.
rozwoju firm

EKSPERT mKsięgowości

PAMIĘTAJ, że jeśli w danym roku nie uda ci się zarobić wystarczająco dużo, aby pokryć koszty działalności [co często zdarza się na samym początku biznesowej przygody] – z podatkowego punktu widzenia twoja firma przyniesie stratę. A od straty nie płaci się podatku. Ponadto, jeżeli wybierzesz opodatkowanie PIT na zasadach ogólnych albo ze stawką liniową to, zgodnie z Ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych [art. 9. ust. 3.], będziesz mógł tę stratę odliczyć od dochodu w ciągu pięciu kolejnych lat podatkowych. Pod warunkiem jednak, że będzie ona pomniejszała dochody pochodzące z tego samego źródła.

I uwaga! Nawet jeśli nasza firma przynosi stratę, to składki do ZUS i tak należy opłacać. W przypadku gdy nie mamy przychodów, warto rozważyć zawieszenie działalności.



ZOSTAĆ VAT-OWCEM CZY NIE

To, czy zostaniemy podatnikiem VAT, może zależeć od zakresu działalności naszego przedsiębiorstwa i jego przychodów. Niektóre firmy mają tu więc wybór, pod warunkiem że: nie należą do obowiązkowych podatników VAT niezależnie od wysokości osiąganych przychodów – a równocześnie ich roczny obrót jest mniejszy niż 200 tys. zł [jeśli zaczęli działalność w ciągu roku, to limit jest odpowiednio mniejszy, przy czym, gdy tylko go osiągną, muszą zostać VAT-owcami].

Jeżeli mamy wolność decyzji w sprawie VAT, rozważmy za i przeciw. Przeciwno przemawia szereg formalności, jakie trzeba w związku z nim wypełniać i kontrole ze strony skarbowki. Jeśli jednak nasi najważniejsi kontrahenci są płatnikami VAT, to zwykle lepiej, abyśmy i my nimi byli.

Eksperci radzą, by VAT-owcy korzystali z tzw. split payment [dotyczy to tylko relacji B2B]. Polega to na tym, że płatności za zobowiązania z faktury przelewane są nie na jedno konto bankowe dostawcy, ale na dwa: należność netto – na jego rachunek firmowy, a VAT – na jego specjalny, bezpłatny rachunek VAT. To zabezpiecza przedsiębiorcę przed sytuacją, gdy jego klient VAT nie zapłaci. Innym mocno zalecanym rozwiązaniem jest każdorazowe sprawdzanie w wyszukiwarce Ministerstwa Finansów lub w CEIDG statusu VAT klienta, na którego konto to my przelewamy płatność i jego rachunku bankowego [tzw. biała lista podatników VAT].



JAK PRZEZ INTERNET ZAŁOŻYĆ JDG

NIE JEST TO SZCZEGÓLNICIE SKOMPLIKOWANE. Informacje, które mogą pomóc podjąć decyzje niezbędne przy rejestrowaniu firmy, znajdziesz w naszej książce i na stronach prod.ceidg.gov.pl oraz biznes.gov.pl. Większość czynności związanych z założeniem firmy można wykonać zdalnie.

- 1.** Określ przy pomocy Polskiej Klasyfikacji Działalności czynności, jakimi będzie się zajmować twoja firma. Do profilu swojej działalności dobierz kod lub kody PKD. Ich wyszukiwarkę znajdziesz na stronach prod.ceidg.gov.pl i biznes.gov.pl. Wybierz jeden kod główny, czyli związany z działalnością, która powinna ci przynosić największe przychody. Następnie wybierz dowolną liczbę kodów dodatkowych.
- 2.** Sprawdź, czy musisz być płatnikiem VAT (a jeśli nie musisz, oceń, czy nie będziesz czasem tego potrzebował, np. ze względu na kontrahentów).
- 3.** Sprawdź, czy musisz być płatnikiem ZUS, a jeśli nie musisz (jako początkujący przedsiębiorca lub osoba, która zaczyna działalność gospodarczą po pięciu latach przerwy), zdecyduj, czy chcesz zrezygnować z jego płacenia przez pół roku.
- 4.** Zastanów się, jaką wybierasz formę opodatkowania (skala podatkowa, podatek liniowy, ryczałt), jaką będziesz prowadził księgowość (uproszczoną czy pełną) i kto będzie prowadził twoją dokumentację finansową (będziesz to robił samodzielnie czy zleczysz na zewnątrz?).
- 5.** zdecyduj, jaki adres twojej firmy będzie służył do doręczania korespondencji dotyczącej twojej działalności gospodarczej, czy będziesz miał adres stałego miejsca wykonywania działalności (nie musisz go mieć) i ewentualnie adresy miejsc dodatkowych (jak np. magazyn czy sklep). Pamiętaj, że do każdego adresu powinieneś mieć tytuł prawny (np. własność, użyczenie czy najem).
- 6.** Dowiedz się, czy w związku z twoją działalnością będą potrzebne dodatkowe dokumenty wynikające z jej specyfiki. Sprawdź, czy nie powinieneś mieć stosownej koncesji, zezwolenia lub wpisu do rejestru działalności regulowanej albo np. licencji zawodowej.
- 7.** Zarejestruj swoją firmę w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG). Wypełnij w tym celu przez internet formularz CEIDG-1. Znajdziesz go na prod.ceidg.gov.pl czy na biznes.gov.pl. Możesz go złożyć przez profil zaufany ePUAP, podpisem zaufanym lub przez niektóre banki (np. mBank). Jeśli nie chcesz rejestrować działalności elektronicznie, możesz to

zrobić stacjonarnie w urzędzie miasta lub gminy, osobiście bądź przez pełnomocnika.

- W wypełnianym formularzu podasz wspomniane wyżej numery PKD, adres [adresy] i rachunek firmy, a także wskażesz wybraną formę opodatkowania, księgowości, określisz, kto będzie prowadził dokumentację finansową twojego przedsiębiorstwa. Jeśli na tym etapie nie masz jeszcze rachunku firmowego [nie jest obligatoryjny], możesz podać jego numer [a także go zmodyfikować] później, w urzędzie skarbowym, poprzez formularz NIP-8.
- Zgłosisz się także jako płatnik ZUS i płatnik VAT, dołączając do CEIDG-1 dodatkowe formularze [odpowiednio, ZUS-ZUA i VAT-R]. Nie musisz dokonywać tych zgłoszeń, jeśli nie masz takiego obowiązku.
- Kiedy zarejestrujesz się online, urząd skarbowy nada bezpłatnie numer identyfikacji podatkowej [NIP], który będzie cię identyfikował w CEIDG jako przedsiębiorcę.
- CEIDG będzie też służyć w przyszłości do zgłaszania przez ciebie wszelkich zmian, które dotyczą twojej firmy, w tym istotnych dla urzędu skarbowego czy ZUS [np. zgłaszania do ubezpieczenia pracowników i członków ich rodzin].

8. To najważniejsze formalności, które dotyczą każdego przedsiębiorstwa. Ale po zarejestrowaniu działalności gospodarczej mogą się okazać niezbędne również dodatkowe zgłoszenia i dokumenty, o których mowa w pkt.6.

mBank proponuje

Z mBankiem, wypełniając jeden wniosek, otworzysz firmę oraz konto firmowe. Możesz to zrobić, jak ci wygodnie: online, przez telefon, w placówce banku lub w wybranym biurze księgowym. W razie potrzeby, w trakcie składania wniosku otrzymasz również bezpłatne wsparcie księgowej. Zajrzyj tu: mBank.pl

JAK PRZEZ INTERNET ZAŁOŻYĆ SPÓŁKĘ PRAWA HANDLOWEGO

SPRAWDŹCIE, jaki musicie sporządzić akt założycielski, na podstawie którego spółka będzie działać w obrocie. Może to być umowa lub statut, w zwykłej formie pisemnej albo jako akt notarialny. Istnieje również możliwość zawarcia umowy spółki online w prowadzonym przez Ministerstwo Sprawiedliwości systemie S24. Jednak dotyczy to tylko podmiotów, które nie wymagają zamieszczenia w akcie założycielskim niestandardowych zapisów. Generalnie z S24

mogą skorzystać wyłącznie proste spółki akcyjne, sp. z o. o., jawne i komandytowe. Pozostałe typy spółek prawa handlowego zakładamy tradycyjnie u notariusza. Potem jednakże zgłaszamy zdalnie wniosek o ich rejestrację w KRS poprzez Portal Rejestrów Sądowych. Przy okazji opłata sądowa będzie niższa [250 zamiast 500 zł, gdybyśmy udali się do sądu rejestrowego].

Poprzez S24 można wygodnie założyć spółkę, jak i zarejestrować ją w KRS. A do tego zaoszczędzimy na taksie notarialnej [plus o połowę mniejsza opłata sądowa]. Ważne, by wszystkie osoby podpisujące w tym systemie umowę spółki i biorące udział w jej rejestracji miały w nim aktywne konto oraz możliwość złożenia elektronicznego podpisu.

Jednak sposób ten ma także inne wady niż tylko sztywne zapisy umowy. Nie da się tu modyfikować roku obrotowego [zawsze będzie on równy kalendarzowemu], a w przypadku zakładania spółki, w której wymagany jest kapitał zakładowy, będzie można go pokryć wyłącznie wkładami pieniężnymi.

Co jeszcze, oprócz umowy lub statutu, będzie potrzebne do rejestracji spółki? Oświadczenie, czy jest ona z cudzoziemcem w rozumieniu Ustawy z dnia 24 marca 1920 r. o nabywaniu nieruchomości przez cudzoziemców, oświadczenie o wyrażeniu zgody osoby powołanej do jej reprezentowania wraz z oświadczeniem o jej adresie do doręczeń oraz lista z danymi i adresami do doręczeń osób uprawnionych do reprezentowania spółki. Więcej szczegółów na temat podstawowych standardów umów spółek, wniosków o ich rejestrację i załączników znajdziecie na stronach biznes.gov.pl.

W przypadku S24 załączniki trzeba sporządzić samodzielnie (najlepiej jako dokumenty PDF), a potem je umieścić w systemie i podpisać. Następnie wypełniamy wniosek do KRS, który jest wysyłany do wskazanego przez nas urzędu skarbowego. Powinien być rozpatrzony w ciągu jednego dnia.

W oczekiwaniu na rejestrację spółki w KRS, możemy wystąpić do GUS o nadanie NIP i REGON. Poza tym musimy jeszcze [na przykładzie spółek kapitałowych]:

- wnieść PCC, czyli podatek od czynności cywilnoprawnych [w ciągu 14 dni od zawarcia spółki],
- złożyć zgłoszenie NIP-8 [w terminie 21 dni, ale jeśli firma zamierza odprowadzać składki na ubezpieczenie społeczne, termin ten skraca się do siedmiu dni, licząc od dnia, w którym powstał stosunek prawny uzasadniający objęcie ubezpieczeniem],
- złożyć wniosek o rejestrację VAT lub oświadczenie o zwolnieniu z jego płacenia [przed dniem, w którym firma zacznie dostarczać towary lub świadczyć usługi],
- w przypadku sp. z o. o. złożyć oświadczenie zarządu o pokryciu kapitału zakładowego [w ciągu siedmiu dni od wniesienia

wniosku do KRS, chyba że było ono dołączone do tego zgłoszenia).

- zgłosić beneficjentów rzeczywistych spółki do CRBR (w ciągu siedmiu dni od jej rejestracji). Więcej o tym piszemy w specjalnej ramce.

UWAGA NA CRBR!

CENTRALNY REJESTR BENEFICJENTÓW RZECZYWISTYCH (CRBR)

powstał, by przeciwdziałać praniu brudnych pieniędzy i finansowaniu terroryzmu. Rejestr ten gromadzi, przetwarza i udostępnia bezpłatnie dane o tzw. beneficjentach rzeczywistych, czyli osobach fizycznych sprawujących bezpośrednią kontrolę nad podmiotami gospodarczymi wpisanymi do Krajowego Rejestru Sądowego. Ułatwia to identyfikację osób wpływających w decydujący sposób na działania m.in. fundacji oraz spółek prawa handlowego, osobowych i kapitałowych.

I tak, beneficjenci rzeczywisci w spółce kapitałowej to ci, którzy mają w niej ponad 25 proc. udziałów lub akcji. W spółce osobowej są to wspólnicy. W przypadku fundacji i stowarzyszeń rejestrowych oraz innych podmiotów zobowiązanych do rejestracji beneficjentów w CRBR, są to fundatorzy, członkowie zarządu lub inne osoby bądź organy wchodzące w skład ich struktury kontrolnej.

Zgłoszenia do CRBR, w ciągu maksymalnie siedmiu dni roboczych od daty zarejestrowania danego podmiotu w KRS, dokonuje wyłącznie osoba uprawniona do jego reprezentacji. I tylko elektronicznie, poprzez stronę crbr.podatki.gov.pl.

W zgłoszeniu tym powinny się znaleźć dwa rodzaje informacji. Po pierwsze, dane podmiotu. Jego nazwa, forma organizacyjna (np. sp. z o. o.), adres jego siedziby, NIP i numer w KRS. Po drugie, dane beneficjenta rzeczywistego i osób, które reprezentują ów podmiot. Czyli: imię i nazwisko, obywatelstwo, państwo zamieszkania, numer PESEL (lub data urodzenia w przypadku osób, które go nie posiada), informacje o wielkości i charakterze udziału beneficjenta w sprawowanej kontroli (np. ile posiada akcji, jakie ma uprawnienia).

A co się stanie, jeśli podamy nieprawdziwe dane, zapomnimy powiadomić CRBR w ciągu siedmiu dni roboczych o zmianie w informacjach, które do niego trafiły, lub po prostu zapomnimy zgłosić beneficjentów rzeczywistych w wyznaczonym terminie? Grozi nam kara finansowa do 1 mln zł.

Nº5

Planujemy budżet – rzetelnie i przyjemnie

Zaplanowanie budżetu jest zwykle konieczne, abyśmy mogli ruszyć z naszym biznesem (i nie polec), czy też rozglądać się za inwestorem. Nie jest też wcale takie trudne.

➡ Alicja Hendler, Paweł Jarosz

Popularny w krajach anglosaskich aforyzm, przypisywany Benjaminowi Franklinowi, głosi: *If you fail to plan, you plan to fail*. Innymi słowy, kto nie planuje (albo robi to źle), ten planuje porażkę. Tymczasem wielu przedsiębiorców, nie tylko początkujących, naraża się właśnie na takie fiasko. Na przykład zbyt optymistycznie i nierzetelnie podchodzą do szacowania tego, jakie ich firma będzie przynosiła przychody i jakie generowała koszty. Zwłaszcza gdy mocno wierzą w swój produkt czy pomysł na biznes. Inni uciekają od porządnej analizy finansowej, bo jej przeprowadzenie kojarzy im się z móżdżem i nudą. Jakoś to będzie – zakładają. Jednak dokładna, uczciwa analiza, której nie przesłania zbyt ni optywizm czy pesymizm, jest konieczna. Po pierwsze, dzięki niej ocenimy, czy przedsiębiorstwo będzie w stanie wyjść na zero. Po drugie, jeśli wykaże ona, że firma ma szansę zyskać rentowność, pozwoli się także zorientować, po jakim czasie to nastąpi. To ważne, bo przedsiębiorcy musi po drodze wystarczyć sił, chęci i zasobów. Ile tutaj znaczy rzetelne i uważne podejście, pokazało badanie US Banku. Wynika z niego, że w Stanach Zjednoczonych, gdzie i tak firmy są prowadzone nieco lepiej niż w Europie, aż 82 proc. wszystkich niepowodzeń biznesowych przypisuje się złemu zarządzaniu przepływami pieniężnymi.

To dziwi o tyle, że opracowanie budżetu danego przedsięwzięcia wcale nie jest trudne. Można dojść metodycznie po nitce do kłębka, bez pomocy wynajętych ekspertów. Przy okazji lepiej zrozumiemy swój biznes, branżę i rynek, co może być nie tylko pouczającym, ale i przyjemnym, a nawet inspirującym doświadczeniem.

Jak zaplanować budżet, pokazują opisane dalej kroki. Pamiętajmy, by zacząć od przychodów, zanim przejdziemy do wydatków. Wtedy dowiemy się, na czym stoimy i nie będziemy budować zamków na lodzie. Na etapie planowania przychodów bardzo nam się przyda badanie rynku i konkurencji, które przeprowadziliśmy, sprawdzając, czy nasz pomysł na biznes może „chwycić” i ile klienci byliby skłonni nam zapłacić. Badania rynku i klientów warto często powtarzać, bo w ten sposób weryfikujemy to, co wiemy o swojej branży, odbiorcach i konkurencyjnych rozwiązaniach. Te informacje będą nam



ZAPOMNIJMY O TRUDNYCH TERMINACH, JAK „BILANS”, „RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT” CZY „RACHUNEK PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH”. TO WSZYSTKO WYLICZY SIĘ SAMO, JEŚLI BĘDZIEMY POTRAFILI WŁAŚCIWIE ZAPLANOWAĆ PRZYPŁYWKI I KOSZTY DZIAŁALNOŚCI. ONE SĄ PODSTAWĄ NASZEGO BUDŻETU

potrzebne do działań marketingowych i handlowych, w tym m.in. po to, by oferować sensowne ceny.

Planując budżet, powinniśmy też mieć na uwadze, że prawdopodobnie przez pewien czas będziemy dokładać do interesu, zanim firma zacznie na sobie zarabiać. Warto oszacować, ile pieniędzy będziemy w tym okresie potrzebować. Jeśli przedsiębiorca nie ma odpowiednich funduszy, może spróbować skorzystać z finansowa-

nia zewnętrznego, którego dostępność, tak jak różnorodność oferty, są już w Polsce na poziomie Europy Zachodniej. Także jeśli chodzi o MSP czy biznesy dopiero na starcie.

ABC BUDŻETU

A. PLANUJEMY PRZYCHODY

• **KROK 1.** Członkowie grupy docelowej. Jeśli naszymi klientami mają być firmy, ustalamy z jakich branż, jaki jest ich obszar działania, sprzedaż, zatrudnienie itd. A także, z kim z tych firm powinniśmy zbudować relacje (na jakich powinni być stanowiskach, kto będzie decydem w związku z naszymi ofertami). Jeżeli klientami będą konsumenci, określamy ich płeć, wiek, dochody, miejsce zamieszkania, styl życia i trendy, jakie na nich oddziałują, ich potrzeby oraz wartości, którymi się kierują.

• **Częsty błąd:** zbyt szeroka definicja grupy potencjalnych klientów.

• **KROK 2.** Segmentacja grupy docelowej. Dzielimy klientów na kilka podgrup (minimum trzy) pod względem zapotrzebowania na nasz produkt lub usługę i najbardziej optymalnego sposobu dotarcia do nich z ofertą.

• **KROK 3.** Wartości, które proponujemy klientom. Jakich ich problemy rozwiążemy, jakie zaoferujemy dodatkowe, ważne dla nich korzyści, jakie istotne dla nich wartości uwzględnimy, co nas odróżni w ich oczach na plus od konkurencji? Jeśli jesteśmy B2B, liczymy średnią wartość dla klienta (np. ile dzięki nam zaoszczędzi lub zyska) i określamy, co zyskają osoby, do których w firmach kierujemy ofertę (np. wzrost znaczenia, możliwość pochwalenia się sukcesem).

• **Częste błędy:** zbyt ogólnikowo zdefiniowane wartości biznesowe lub osobiste. Skupienie się na cechach produktu, zamiast na potrzebach klienta.

• **KROK 4.** Cena. Jeżeli badania pokazują, że nasz produkt lub usługa są potrzebne i niosą istotne wartości dla odbiorców, dajemy nieco wyższe ceny niż konkurencja. Jeśli jesteśmy B2B, cena obliczana jest

często w oparciu o zwrot z inwestycji (ROI), gdzie $ROI = \text{średnia wartość dla klienta} \times 19 \text{ proc.}$

- **Częste błędy:** nie sprawdza się, ile tak naprawdę klient jest skłonny i ile może zapłacić. Cennik ciągle jest ten sam, choć rynek się zmienia.

- **KROK 5.** Terminy sprzedaży i jej kanały. Ustalamy datę, kiedy będziemy gotowi „wydać” produkt lub usługę na rynek (w tym – kiedy podpiszemy ewentualne umowy z dystrybutorami). Określamy kanały sprzedaży. W przypadku B2B mogą to być spotkania handlowców z klientami oraz sprzedaż telefoniczna czy internetowa. Jeśli chodzi o B2C – dwa ostatnie kanały i sprzedaż poprzez hurtownie oraz sklepy detaliczne. Ustalamy to szczegółowo, np. korzystamy z własnego *contact center* czy zewnętrznego? Jaka strategia dystrybucji online, które sieci handlowe?

- **Częsty błąd:** nie uwzględnia się „poślizgów” zdarzających się zwłaszcza przy innowacyjnych projektach.

- **KROK 6.** Zasoby sprzedaży. Kto się nią zajmie: przedstawiciele handlowi, growth hackerzy, pracownicy infolinii? I ilu ich powinno być? Kto będzie tym zarządzał, wspierał, koordynował?

- **Częste błędy:** lekkomyślne podejście do rekrutacji, kompetencji pracowników i do własnych umiejętności jako szefa czy sprzedawcy.

- **KROK 7.** Planowanie miesięcznych przychodów. Wiemy już, kiedy ruszymy ze sprzedażą i jaka będzie nasza średnia cena. W przypadku B2B możemy też przewidzieć, ile np. średnio trzeba będzie mieć spotkań z klientem, by podpisać umowę, jaka jest średnia skuteczność handlowców, jaki jest średni termin domknięcia sprzedaży. Jeśli chodzi o B2C, z prognozami trzeba bardzo uważać, szczególnie w pierwszych miesiącach. Tu wciąż się testuje sprzedaż, mierzy wyniki, wyciąga wnioski i znowu testuje.

- **Częste błędy:** zbyt optymistyczne prognozy, bazowanie tylko na wynikach z jednego czy dwóch pierwszych miesięcy.

B. PLANUJEMY KOSZTY

- **KROK 8.** Koszty jednorazowe na początku. Zależą m.in. od formy prawnej firmy. Na przykład w sp. z o.o. trzeba mieć 5 tys. zł kapitału

początkowego, 600 zł (lub 350) na opłatę sądową, 1 tys.–2,5 tys. zł na notariusza itd. Do tego dochodzą jednorazowe wydatki na przygotowanie produktu lub usługi do sprzedaży (np. na opracowanie prototypu i testy), na wyposażenie sklepu, biura, zakup linii produkcyjnej.

- **KROK 9.** Podstawowe miesięczne koszty stałe. Na przykład opłaty za księgowość, biuro, sklep, media, internet, telefon itp. Plus ewentualne koszty wynagrodzeń dla pracowników (musimy zdecydować, na jakich zasadach będziemy ich zatrudniać). Najlepiej część wypłaty zaplanować w formie kosztów zmiennych uzależnionych od uzyskiwanych wyników.

- **Częste błędy:** przejadanie pieniędzy w formie wysokich wynagrodzeń dla zarządu, zbyt wysokie opłaty w stosunku do przychodów.

- **KROK 10.** Koszty zmienne marketingu i promocji. Na początku testujemy kanały sprzedaży i promocji oraz mierzymy skuteczność swoich działań. W ten sposób poznajemy średni koszt pozyskania klienta. Potem możemy planować efektywne działania.

- **KROK 11.** Koszty zmienne utrzymania klientów. To wydatki na ich obsługę i budowę ich lojalności.

- **Częsty błąd:** zaniedbywanie utrzymania dotychczasowych klientów i skupianie się tylko na pozyskiwaniu nowych.

- **KROK 12.** Koszty zmienne rozwoju produktów lub usług. Trzeba je koniecznie uwzględnić. Najlepiej, aby budżet na rozwój pochodził z pieniędzy ze sprzedaży i z zysków.

- **KROK 13.** Koszty premii i prowizji. Powiązanie części płacy z osiąganymi wynikami zmniejsza ryzyko utraty płynności (jeśli sprzedaż będzie niższa niż przewidywana, automatycznie ograniczymy koszty).

- **KROK 14.** Inne koszty stałe i zmienne. Rezerwa na wypadek nieplanowanych wydatków, opóźnień w płatnościach ze strony kontrahentów itp.

- **Częsty błąd:** brak rezerw.



**PLANUJĄC KOSZTY, ZAWSZE POWINNIŚMY MIEĆ
JAKIEŚ ZABEZPIECZENIE NA WYPADEK POJAWIENIA SIĘ
NIEOCZEKIWANYCH WYDATKÓW LUB NIEDOSZACOWANIA
KTÓREJŚ ZE STAŁYCH POZYCJI**

C. RENTOWNOŚĆ I ZWROT

● **KROK 15.** Zakładany termin osiągnięcia rentowności na bazie miesięcznej. Poziom kosztów nie może być za wysoki w stosunku do planowanych przychodów (szczególnie tych wydatków, które nie są

kluczowe dla sukcesu biznesu). Odetchnąć możemy po wyjściu „nad kreskę” (osiągnięciu BEP - Break Even Point). Od tego momentu firma sama się finansuje (średnie przychody miesięczne przewyższają średnie koszty). Zazwyczaj BEP osiąga się po dwóch, trzech latach.

• **KROK 16.** Przewidywany poziom środków inwestycyjnych wymaganych do uzyskania rentowności (skumulowany *cash flow*). Przez pierwsze miesiące, a nawet lata rozkręcania firmy czy nowego projektu trzeba będzie do tego dokładać. Możemy obliczyć, czy starczy nam na to własnych pieniędzy, czy też skorzystamy z zewnętrznego finansowania (kredyt, leasing, faktoring, wkład od inwestora).

• **KROK 17.** Planowany okres zwrotu środków inwestycyjnych. Po osiągnięciu BEP zaczniemy zarabiać. Po jakim czasie uda się odrobić kwotę równą poziomowi środków z kroku 16? •



Przydatne fakty od mBanku

Pierwsze miesiące prowadzenia własnej firmy bez wątplenia są wymagające i trudne. Nie można liczyć na spektakularne zyski od początku. Optymistyczna informacja jest taka, że wytrwałość popłaca. Z badań mBanku wynika, że przychody po roku działalności są o średnio 76 proc. wyższe niż w pierwszym jej miesiącu i stale rosną. Firmy, które działają co najmniej trzy lata, w trzecim roku generują przychody średnio o 54 proc. wyższe niż w pierwszym. Co ciekawe, prawidłowość ta dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od branż.

Są jednak takie sektory, w których na lepsze wyniki czeka się znacznie krócej. Obecnie do czołowej trójki branż, w których można uzyskać najwyższe przychody, należą: handel i naprawa pojazdów samochodowych, działalność profesjonalna, naukowa i techniczna oraz budownictwo. Według danych wpisanych do rejestru regon to właśnie w tych sektorach rejestruje się najwięcej firm.

Źródło: GUS, mBank

Nº6

Skąd wziąć pieniądze

Idziemy „na swoje”, ale
problemem są pieniądze czy
raczej ich brak. Jakie ewentualne
źródła finansowania mogą wziąć
pod uwagę ci, którzy właśnie
zakładają pierwszy biznes
(albo się do tego przymierzają).

⇒ Eryk Rutkowski
współpraca Krzysztof Orłowski

Zacznijmy od dotacji. Mają one tę zaletę, że nie trzeba ich zwracać, o ile poprowadzimy naszą działalność przez określony czas (np. przez rok) i spełnimy inne, związane z tym wsparciem wymogi. Można się choćby starać o unijne pieniądze z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój lub z Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO). Aby je otrzymać (wyłącznie na założenie jednoosobowej działalności gospodarczej), należy się skontaktować z powiatowym urzędem pracy i sprawdzić, czy będzie w najbliższym czasie prowadził nabór wniosków. Urząd może też zaoferować podobne finansowanie ze środków krajowych. Na przykład Urząd Pracy m.st. Warszawy przyjmował stosowne aplikacje w maju tego roku. Z kolei w momencie powstawania tego artykułu nabór prowadziły m.in. PUP w Elblągu czy Kutnie.

Maksymalna wysokość dotacji z urzędu pracy to 6-krotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia, podawanego przez GUS (czyli obecnie nieco ponad 38 tys. zł). Nie oznacza to jednak, że taki pułap zawsze wchodzi w grę. W Elblągu np. można dostać najwyżej 25 tys. zł, a w przypadku takich rodzajów działalności, jak pośrednictwo finansowo-ubezpieczeniowe czy handel używaną odzieżą – 8 tys. zł.

Żeby móc się ubiegać o tego typu dotację, trzeba uzyskać status bezrobotnego lub być absolwentem Centrum Integracji Społecznej (o którym mowa w przepisach o zatrudnieniu socjalnym). Nie można również prowadzić działalności gospodarczej w ciągu 12 miesięcy poprzedzających złożenie wniosku (dlatego nie pomyłmy się i nie zarejestrujmy najpierw firmy). Lepiej też nie unikać ofert oraz staży proponowanych przez urząd. Są także inne warunki, zazwyczaj zależne od tego, z jakiego tzw. działania finansowany jest program dostępny aktualnie w danym powiecie. Czasami adresowany jest on do osób przed 30. rokiem życia albo po pięćdziesiątce, czy też tylko do kobiet itd. Zdarza się, że status bezrobotnego należy mieć od minimum trzech miesięcy. Bywa, że potrzebny jest wkład własny, ale zwykle nie jest to konieczne. Lecz nawet wtedy lepiej go zadeklarować (choćby komputer czy drukarkę), żeby zwiększyć swoje szanse. Bowiem ze względu na duże zainteresowanie, i tak nie każdy uprawniony tę dotację



W RAMACH PROGRAMU OPERACYJNEGO INTELIGENTNY ROZWÓJ MOŻNA SKORZYSTAĆ M.IN. Z BONÓW NA INNOWACJE

dostanie. We wspomnianym już warszawskim urzędzie złożono np. 86 wniosków, ale do przyznania finansowania zakwalifikowano 16.

Firma, która jest na rynku od co najmniej pół roku, może się ubiegać w PUP o „refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy”, czyli o dofinansowanie zatrudnienia ewentualnego pracownika na co najmniej 24 miesiące. Warunki, jakie trzeba spełnić, by się o te pieniądze ubiegać, różnią się w zależności od regionu i warto je sprawdzić w danym UP. Również kwoty, jakie są do wzięcia, są rozmaite, jednak tu też nie przekraczają 6-krotności przeciętnego wynagrodzenia.

Jeśli ktoś jest zameldowany na wsi lub w mieście do 20 tys. mieszkańców i tu chce założyć firmę, może skorzystać z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Przewidziane są w nim m.in. premie na rozpoczęcie działalności pozarolniczej i wsparcie dla rozwoju lokalnego w ramach inicjatywy LEADER. Najczęściej w wysokości od 50–100 tys. zł. Mogą się o nie ubiegać zarówno bezrobotni, jak i pracujący. Wnioski składa się za pośrednictwem Lokalnych Grup Działania (LGD) akredytowanych przez Urząd Marszałkowski. W tym wypadku także liczymy się z dodatkowymi, specyficznymi wymaganiami zależnymi od danej LGD. Czynniki, które mogą wzmocnić nasze szanse przy ubieganiu się o tę dotację, to m.in. stworzenie miejsca pracy nie tylko dla wnioskodawcy, posiadanie statusu bezrobotnego, bycie osobą z niepełnosprawnością czy też powyżej pięćdziesiątki albo poniżej 26. roku życia. Dużym plusem będzie wykorzystanie w planowanym przedsięwzięciu miejscowych produktów albo innowacyjność, nawet tylko na lokalną skalę, lub stosowanie ekologicznych rozwiązań.

Mieszkańcy wsi, do tego ubezpieczeni przez 12 ostatnich miesięcy w KRUS, mają również inną możliwość. Chodzi o unijną premię na prowadzenie działalności pozarolniczej oferowaną przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. Jeśli w przedstawionym w ramach aplikacji biznesplanie uwzględnią oni jedno dodatkowe miejsce pracy, w grę wchodzi 150 tys. zł. Jeżeli tych wakatów będzie więcej, to i kwota dotacji wzrośnie, nawet do 250 tys. zł.

Można także skorzystać ze środków unijnych rozdzielanych najczęściej przez firmy szkoleniowe i fundacje, o które najlepiej zapytać w wojewódzkim urzędzie pracy. Niestety, nie we wszystkich regionach te pieniądze są dostępne. Aby się o nie ubiegać (znow o maksymalnie 6-krotność średniej krajowej), trzeba być bezrobotnym lub tzw. ubogim pracującym z zarobkami, które nie przekraczają minimalnej krajowej (obecnie 3010 zł brutto).

Jeśli chodzi o dofinansowanie rozwoju kompetencji, warto też monitorować ofertę Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Zawiera ona np. konkurs „Erasmus dla młodych przedsiębiorców” (aplikowanie do końca stycznia 2023 r.). Osoby startujące z własną firmą lub jedynie myślące o tym, mogą uzyskać do 6,6 tys. euro na pobyt w innym państwie w celu uczenia się od doświadczonych ludzi

biznesu, maksymalnie przez pół roku. Wprawdzie fundusze na ten program już się wyczerpują, ale kolejna runda konkursu ma ruszyć z początkiem przyszłego roku.

DOTACJE NA INNOWACJE I ROZWÓJ

Ktoś, kto ma pomysł na innowacyjne rozwiązanie, może ubiegać się o pieniądze na badania i rozwój w PARP czy NCBR (Narodowe Centrum Badań i Rozwoju).

W ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój mikro, mali i średni przedsiębiorcy mogą skorzystać m.in. z dofinansowania usług doradczych przy wdrażaniu innowacji lub z bonów na innowacje, o ile nawiążą współpracę z jednostką naukową przy tworzeniu nowego produktu.

Z kolei Program Operacyjny Polska Wschodnia (obejmuje województwa: warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, świętokrzyskie i podkarpackie) przewiduje pieniądze dla startupów zakładanych w ramach tzw. platform startowych, prowadzonych przez centra innowacji, jak parki naukowo-technologiczne i inkubatory przedsiębiorczości.

Niestety, jeśli chodzi o PARP, w momencie powstawania tego artykułu skończyły się już niemal wszystkie nabory, a nowych jeszcze nie ogłoszono. Jednym z nielicznych wyjątków był program Platformy Startowe, z terminem składania aplikacji upływającym 31 października.

Czekając na nowe konkursy, należy jednak pamiętać, że jeśli dostaniemy finansowanie, trzeba będzie potem te pieniądze co do grosza rozliczyć. Składać raporty i spełnić w wyznaczonym czasie wszystko, do czego się zobowiązaliśmy... albo środki te zwrócić.

W przypadku NCBR ruch, jeśli chodzi o prowadzone obecnie nabory, jest większy. W ofercie Centrum jest także np. program „Bridge Alfa”, a w nim fundusze finansowane wspólnie przez NCBR i inwestorów prywatnych. Można dostać pieniądze na badania w fazie początkowej, jeśli przejdzie się dwa etapy analiz i weryfikacji. Powinny one m.in. wykazać, że dany innowacyjny pomysł da się skomercjalizować i zawiera „pierwiastek polski”. Fundusz obejmie w firmie udziały w zamian za swój wkład kapitałowy. W pojedyncze przedsiębiorstwo można zainwestować do 1 mln zł lub wyjątkowo do 3 mln zł (w bardzo kapitałochłonny projekt).



Piotr Teodorczyk
dyrektor
Departamentu
Klienta
Firmowego

EKSPERT mBanku

OPRÓCZ DOTACJI UNIJNYCH istnieją inne możliwości finansowania, np. kredyty czy pożyczki z gwarancjami w ramach programów rządowych. Jednym z nich jest program pomocy *de minimis* Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK). Pomoc *de minimis* zgodna jest z zasadą prawa rzymskiego *de minimis non curat lex* (prawo nie troszczy się o drobiazgi). Możesz wykorzystać limit 200 tys. euro pomocy w ciągu trzech lat podatkowych. W okresie pandemii BGK zmodyfikował zasady korzystania z gwarancji i oferował zabezpieczenie nią 80 proc. kwoty udzielonego kredytu, przy jednoczesnym braku opłaty za nią. Górny limit gwarancji to 3,5 mln zł. Zasady preferencyjne ustalone w czasie pandemii obowiązują do końca 2022 r. Decyzja o ich wydłużeniu nie została dotychczas podjęta.

OBECNIE 7 TYS. FIRM KORZYSTA W MBANKU Z KREDYTÓW ZABEZPIECZONYCH GWARANCJAMI BGK, NA ŁĄCZNĄ KWOTĘ 1,5 MLD ZŁ

Kredyt z gwarancją daje ci swobodę w dysponowaniu majątkiem, bo nie musisz zastawiać części, którą ta gwarancja obejmuje. Umożliwia ona również dostęp do finansowania, jeżeli masz krótką historię kredytową. Wartość pomocy *de minimis* możesz sprawdzić na stronie Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów w bazie SUDOP. Istnieje nawet aplikacja SHRIMP, która ma w tym pomóc. Formalności są załatwiane w jednym z kilkunastu banków kredytujących.





Od 2017 r. działa także PFR Starter FIZ, w ramach którego Polski Fundusz Rozwoju inwestuje w startupy wspólnie z prywatnymi funduszami zaangażowanymi, *venture capital* i aniołami biznesu. Mechanizm działania jest podobny jak w przypadku „Bridge Alfa”.

KREDYT NA START

– Większość banków bardzo ostrożnie podchodzi do nowych firm i udziela finansowania tylko osobom mającym już historię kredytową lub posiadającym zabezpieczenie co najmniej w formie poręczenia osoby trzeciej. Przeszkodą może być również zbyt młody wiek właścicieli firmy – mówi Artur Sarnecki, doradca finansowy, autor bloga „Finanse po ludzku”.

Przed kilku laty było nieco łatwiej. Pojawiły się propozycje dla biznesu bez stażu rynkowego i zabezpieczeń, jak choćby tzw. pożyczki niezabezpieczone udzielane od pierwszego dnia działalności gospodarczej firmy przez mBank. Podstawowym warunkiem było posiada-

nie rachunku w danej instytucji. Niestety, wraz z wybuchem pandemii COVID-19 i wywołanymi przez nią zawirowaniami w gospodarce, banki zawiesiły udzielanie tego rodzaju finansowania lub się z niego wycofały. Pozostały kredyty z zabezpieczeniem – np. takim jak działka czy inna nieruchomość – pomagającym dostać, powiedzmy, do 100–150 tys. zł nawet na 10 czy 12 lat.

ULUBIONE BRANŻE INWESTORÓW

Zarówno firmy *venture capital*, jak i aniołowie biznesu chętnie inwestują w wybrane branże, przy czym mamy tu do czynienia z „modami”. Jakies dziewięć lat temu przebojem był sektor telekomunikacyjny, np. technologie i aplikacje mobilne. Potem przyszła pora na fintechy. Moda na nie swój szczyt osiągnęła na przełomie 2015 i 2016 r. Później tematem numer jeden zaczęła być wirtualna i rozszerzona rzeczywistość, zainteresowanie przyciągnęła też technologia blockchain. Popularnością wśród inwestorów cieszą się także dobra konsumpcyjne i sprzedaż detaliczna, biotechnologie i medycyna [co bardzo się nasiliło wskutek pandemii], nowe media, przemysł growy, alternatywne źródła energii i ochrona środowiska. Niezmiennie wysoka pozycję mają różne usługi internetowe. Czołowe fundusze nie potraktowały pandemii COVID-19 jako dodatkowego ryzyka, ale postrzeżały ją jako szansę dla elastycznych startupów na danym rynku w momencie, gdy niemal wszyscy bali się ryzykować. Natomiast wojna w Ukrainie przyniosła spowolnienie ich inwestycji.

Teoretycznie aniołowie biznesu i fundusze *venture capital* dobrze się uzupełniają na rynku: jednych interesują firmy w załączku, drugich te, które właśnie wykielkowały, opracowały swój model działania i pragną rozwinąć skrzydła. Niestety, w polskich warunkach przedsiębiorcom niełatwo pozyskać od nich finansowanie. Tym zaś, którzy dopiero zaczynają swoją przygodę z biznesem, jest wyjątkowo trudno. Aniołom zarzuca się, że działają wbrew idei, którą ich koledzy kierują się na świecie [dzielenie się swym bogactwem i ponoszenie ryzyka, aby wesprzeć innowatorów, obiecujących przedsiębiorców i śmiałe projekty]. U nas zbyt często nastawiają się na gwarantowany, najlepiej duży zysk, żądają ogromnych zabezpieczeń i unikają ryzyka. Jest to sprzeczne z samą koncepcją startupu i przedsiębiorczości. Na tę tendencję nakłada się fakt, że aniołów biznesu jest u nas ciągle mało. W efekcie nie pełnią w polskiej gospodarce takiej funkcji jak na Zachodzie.

Jednak z czasem znów pojawiły się bardziej przystępne oferty. Takie jak np. odwieszony „Kredyt na start” mBanku. W jego przypadku od pierwszego dnia istnienia firmy można dostać nawet 30 tys. zł, a jeżeli działamy już siedem miesięcy – do 60 tys. zł.

Są też pozabankowe pożyczki dla początkujących firm, ale zazwyczaj na mniejsze kwoty i wciąż są one droższe. Weźmy propozycję Providenta. Można wziąć do 20 tys. zł na maksymalnie cztery lata. RRSO wynosi wtedy 19,98 proc. W przypadku banku byłoby mniej więcej o połowę mniejsze.

W części województw (w programach prowadzonych przez Bank Gospodarstwa Krajowego – BGK) oferuje się znacznie tańsze unijne mikropożyczki na rozpoczęcie działalności gospodarczej, nawet do 70–100 tys. zł. Trzeba jednak być osobą bezrobotną lub bierną zawodowo i mieć co najmniej 30 lat (czasami można być ubogim pracującym).

Niektóre banki proponują również kredyty i pożyczki w ramach rządowego programu gwarancji *de minimis* bądź też gwarancji Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego (EFI). W tym drugim przypadku najlepiej być firmą ukierunkowaną na nowe technologie. Warto o te gwarancje pytać, gdyż jeśli je dostaniemy, otrzymamy dofinansowanie na preferencyjnych warunkach.

Stawiających pierwsze kroki w biznesie może także zainteresować program „Pierwszy biznes – wsparcie w starcie”. To bardzo tania i stosunkowo łatwa do uzyskania pożyczka na podjęcie działalności (do 120 tys. zł) lub na zatrudnienie pracownika (do 30 tys. zł). Towarzyszy jej możliwość skorzystania z bezpłatnego doradztwa i biznesowych szkoleń. Programem tym zarządza BGK, a przyznawaniem pożyczki zajmują się działający w całej Polsce pośrednicy (głównie różne fundacje). Jednak mogą ją dostać tylko bezrobotni, studenci ostatnich lat studiów i absolwenci szkół i uczelni – do czterech lat od ukończenia nauki

ZBIÓRKA PRZEZ INTERNET

Możemy również spróbować zebrać pieniądze przez internet – na którejś z platform crowdfundingowych. Na takiej platformie przeprowadzamy kampanię pokazującą nasz pomysł czy produkt, w zamian proponując nagrody dla ofiarodawców wsparcia (np. koszulki czy

bilety na koncert) albo udziały w swoim przedsięwzięciu. Do kampanii trzeba się dobrze przygotować. Należy opracować materiały wideo, zdjęcia i strategię komunikacji ze sponsorami, zgromadzić też wystarczająco wiele nagród (w przypadku crowdfundingu nieudziałowego). W trakcie kampanii musimy prowadzić na bieżąco szczerzy dialog z internautami, udzielać wszelkich informacji i dobrze uzasadniać, dlaczego czegoś nie mówimy. Należy także realistycznie określić kwotę, jaką chcemy zebrać. Jeśli będzie za wysoka i nie uda nam się tych pieniędzy pozyskać w wyznaczonym terminie, często wszystko, co ludzie wpłacili, trzeba będzie zwrócić i zapłacić jeszcze prowizję operatorowi płatności.

W ramach crowdfundingu udziałowego udaje się pozyskiwać coraz wyższe kwoty. Na polskich platformach przekraczają już nieraz

PIENIĄDZE DLA ODPOWIEDZIALNYCH

Szukając pieniędzy na rozwój startującej firmy, warto stawiać na prowadzenie biznesu zgodnie z zasadami ESG [więcej o tym w rozdz. 15.]. Czyli starać się, aby był on zrównoważony, etyczny, odpowiedzialny wobec środowiska naturalnego i społeczeństwa, w tym pracowników, klientów, kontrahentów, partnerów itd.

To ułatwi pozyskiwanie finansowania, często będzie ono także tańsze. Zwiększy się również pula dostępnych ofert, w tym konkursów, w których można się ubiegać o pieniądze. Dobrze jest zatem śledzić aktualności, jeśli chodzi o rynek kredytów, leasingu, programy różnych fundacji wspierających młode biznesy [jak choćby Youth Business Poland], ogłoszenia samorządów, PARP, BGK czy Startup PFR. Warto także rozwijać zielone innowacje. Na przykład Województwo Mazowieckie co roku nagradza startupy, które zmieniają świat na lepsze, w ramach konkursu „Startup z Mazowsza”. Chodzi o odpowiednie wykorzystanie nowych technologii, pomysły na produkty i usługi, nowoczesne metody zarządzania czy modele biznesowe. W tym roku do wygrania było 30 tys. zł w kilku kategoriach. Laureaci mogą też liczyć na promocję w mediach branżowych i większą rozpoznawalność, a także na prezentację swoich pomysłów i dokonań przed gronem ekspertów oraz na wartościową informację zwrotną.

4 mln zł (na popularnych zagranicznych zdarzają się zbiórki rzędu kilkudziesięciu milionów dolarów). Natomiast przy tzw. crowdfundingu nagrodowym w kraju w grę wchodzi na razie nie więcej niż sto kilkadziesiąt tysięcy złotych.

Społecznościowe zrzutki nabrały rozpędu od lipca 2018 r. Wtedy to maksymalna kwota, o jaką można się ubiegać na platformie bez obowiązku opracowania kosztownego i czasochłonnego prospektu emisyjnego, wzrosła do równowartości 1 mln euro (wcześniej było to tylko 100 tys. euro). W tym roku znowu się zwiększyła – do 2,5 mln euro, a po 10 listopada 2023 r. będzie to już 5 mln euro.

ANIOŁY I FUNDUSZE

Finansowania udzielają też anioły biznesu, czyli inwestorzy wspierający obiecujące przedsięwzięcia we wczesnej fazie rozwoju. Wspomagają je kapitałem, merytorycznie, udostępniają swoją sieć kontaktów. W zamian oczekują udziału w przyszłych zyskach. Szacuje się, że w Polsce takich aniołów jest ok. 2 tys. – wciąż znacznie poniżej standardów europejskich.

Tu warto zwrócić uwagę na bardzo ciekawą propozycję, jaką jest Black Swan Fund – Sieć Przedsiębiorczych Kobiet. To prężnie działająca sieć anielic biznesu wyspecjalizowana w inwestowaniu w start-upy zakładane przez panie bądź przez nie współprowadzone.

Wczesną fazę rozwoju firmy można też sfinansować dzięki funduszom załączkowym (*seed funds*). Najczęściej w grę wchodzi kwoty rzędu kilkudziesięciu tysięcy złotych w zamian za udziały, ale bywają i większe. Na przykład fundusz załączkowy Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości inwestuje od 100 tys. do 400 tys. zł, zapewniając także wsparcie w rozwoju (przestrzeń biurowa, kontakty biznesowe itd.).

W Polsce jest kilkadziesiąt innych funduszy udzielających załączkowego finansowania, m.in. Innovation Nest, Hardgamma Ventures, IIF Seed Fund czy Silesia Fund. Ale pamiętajmy, że anioły biznesu czy tego rodzaju fundusze interesują się przedsięwzięciami, które mają szansę szybko zwiększyć swoją wartość, czyli przede wszystkim innowacyjnymi startupami.

Rozkręcając firmę, warto poza tym dobijać się do ludzi biznesu, których cenimy i wiemy, że znajdują czas dla ciekawych nowicjuszy,

służąc im radą. Nie muszą to być polscy przedsiębiorcy. Ważne, abyśmy byli w stanie bez większych problemów przyjechać na spotkanie, jeśli uda się z nimi umówić. Jeżeli robimy coś fajnego, zdajemy raporty ze swoich postępów i pokazujemy, jak przydały nam się czyjeś wskazówki, może się zdarzyć, że taki mentor w nas zainwestuje albo komuś poleci.

Wreszcie – sposób najczęściej stosowany przez początkujących biznesmenów: pieniądze od rodziny i przyjaciół... ☉

SIECI ANIOŁÓW BIZNESU W POLSCE

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. PolBAN Business Angels Club | 10. Fundusz Kapitałowy Agencji Rozwoju Pomorza |
| 2. Lewiatan Business Angels | 11. Black Swan Fund |
| 3. Smart Business Angel | 12. Amber – Sieć Aniołów Biznesu |
| 4. Gildia Aniołów Biznesu | 13. BAS – Business Angel Seedfund |
| 5. Platinumseed | 14. Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego SA |
| 6. Kobieca Sieć Aniołów Biznesu | 15. Fast Business Angels |
| 7. Wschodnia Sieć Aniołów Biznesu | 16. PSAB-I – Ponadregionalna Sieć Aniołów Biznesu – Innowacja |
| 8. Satus – Sieć Inwestorów Prywatnych | |
| 9. INVESTIN | |

POLSKIE PLATFORMY CROWDFUNDINGOWE OFERUJĄCE MODEL UDZIAŁOWY

- | | |
|---------------------|--|
| 1. Crowdangels.pl | 6. Crowdfundway.pl |
| 2. Beesfund.com | 7. Mzuricfi.pl |
| 3. Crowddragons.com | 8. Fundedbyme.com
[szwedzko-polska] |
| 4. Findfunds.pl | 9. Emiteo.pl |
| 5. Wspólnicy.pl | |

mLEASING

Sprzęt potrzebny do prowadzenia działalności powinien być dobrej jakości, by służył firmie przez lata. Kiedy znajdziesz ten, który spełnia twoje oczekiwania, pojawia się problem sfinansowania zakupu. Wybrać kredyt czy leasing?



Kamil Miącz
specjalista
ds. finansowa-
nia firm

Z punktu widzenia kosztów korzystniej wypada leasing. Warto zwrócić uwagę zwłaszcza na korzyści podatkowe. Decydując się na tę formę finansowania, możesz wykorzystać zjawisko tarczy podatkowej, czyli obniżenia kwoty podatku dochodowego dzięki zaliczeniu do kosztów uzyskania przychodu wydatków takich jak raty leasingowe. W leasingu operacyjnym to leasingodawca dokonuje amortyzacji przedmiotu. Ty natomiast wpisujesz w koszt uzyskania przychodu całą ratę leasingową, obniżając tym samym podatek dochodowy. Inaczej jest w leasingu finansowym: amortyzacja leży po twojej stronie, przez co w koszty możesz wpisać wyłącznie część odsetkową raty.

I plusów ciąż dalszy:

- leasing operacyjny nie obniża zdolności kredytowej
- dostępny jest od pierwszego dnia funkcjonowania firmy
- bez względu na kwotę, jaką jesteś zainteresowany, często nie wymaga dodatkowego zabezpieczenia, chyba że w grę wchodzi specyficzny, trudno zbywalny przedmiot leasingu [np. wyspecjalizowana maszyna produkcyjna]
- w wielu przypadkach procedura wnioskowania jest uproszczona. Firma leasingowa zapyta o przychody i dochód twojej firmy, może również poprosić o PIT
- gdy kupujesz samochód, wtedy to firma leasingowa rejestruje pojazd, a to oznacza oszczędność czasu
- coraz częściej firmy leasingowe w miejsce wykupu pojazdu proponują wymianę na nowy
 - Jeżeli klient posiada flotę, może skorzystać z dodatkowej usługi, która polega na tym, że to firma leasingowa dba o przegląd samochodów, wymianę opon, naprawy, zdejmując ten obowiązek z przedsiębiorcy – dodaje ekspert mBanku.

A jeżeli zdarzy się wypadek, uzyskasz pomoc w weryfikacji kosztorysów przy naprawie oraz w przypadku likwidacji szkody. W tym czasie masz prawo korzystać z samochodu zastępczego.

PIENIĄDZE NA START DLA TWOJEJ FIRMY

Jeśli jesteś klientem mBanku, możesz pozyskać dodatkowe pieniądze na bieżące potrzeby lub na rozwój swojej firmy. **Aby ubiegać się o finansowanie na start, powinieneś spełnić przynajmniej jeden z poniższych warunków:**

- masz w mBanku konto osobiste z regularnymi wpływami od co najmniej 12 miesięcy
- lub posiadasz w mBanku produkt hipoteczny dla osoby fizycznej od co najmniej sześciu miesięcy
- lub masz w mBanku kredyt niezabezpieczony dla osoby fizycznej od nie mniej niż 12 miesięcy

Możesz ubiegać się o kredyt na start od pierwszego dnia istnienia Twojej firmy: pożyczkę dla firm lub dopuszczalne saldo debetowe (w obu przypadkach do 30 tys. zł od pierwszego dnia działalności). Debet przyznawany jest na 12 miesięcy i może odnowić się na kolejny okres. Z kolei w przypadku pożyczki dla firm:

- możesz ją spłacić nawet w 84 miesięcznych ratach i sam wybierasz dzień spłaty
- podczas wnioskowania możesz uzyskać 3-miesięczną karencję w spłacie kapitału pożyczki, dzięki czemu na początku regulujesz tylko odsetki od otrzymanej kwoty

Jeżeli Twoja firma działa od siedmiu do 12 miesięcy, możesz wnioskować o kredyt do kwoty 60 tys. zł.

Nº7

Biznesplan, czyli plan na przyszłość

Szukając na zewnątrz pieniędzy na rozkręcenie biznesu lub jakiejś inwestycji, pewnie będziemy też musieli przedstawiać biznesplan – w banku, w inkubatorze, a nawet w urzędzie pracy. Oto jak go przygotować.

✉ Alicja Hendler, Paweł Jarosz

Biznesplan nie zawsze jest potrzebny. Kiedy ktoś zakłada firmę albo rusza jego nowy projekt najważniejsze, aby opracował model biznesowy takiego przedsięwzięcia i jego budżet. Jak to zrobić, napisaliśmy w poprzednich rozdziałach. Na świecie jest zresztą bardzo wielu odnoszących sukcesy przedsiębiorców – fanów modeli biznesowych, które pozwalają szybko określić, gdzie i na czym firma zarabia, a gdzie prawdopodobnie popełnia błędy lub też, gdzie w przyszłości powinna generować przychody. Takie na bieżąco rewidowane i udoskonalane modele świetnie się bowiem sprawdzają na zmiennych, pełnych coraz to nowszych wyzwań rynkach. Lepiej niż mniej elastyczne, za to wymagające dużo czasu i pracy pełnowymiarowe biznesplany, plany marketingowe i strategie.



Jednak nieraz, aby rozwinąć pomysł, zdobyć jakiś rynek, potrzebne są pieniądze, których dany przedsiębiorca nie ma i musi ich szukać na zewnątrz. Ci, którzy mogą mu je dać, bardzo często oczekują wtedy przedstawienia im biznesplanu. Zwłaszcza inwestorzy, bankowi kredytodawcy czy instytucje przyznające dotacje. Oczekują go nawet wtedy, gdy nasze przedsięwzięcie jest na tak początkowym etapie, a jego doświadczenie w danej branży tak niewielkie, że nie damy rady sporządzić np. wiarygodnych prognoz rynkowych. Bo zwyczajnie nie mamy danych i wiedzy, którą dysponują bardziej zasiedziały firmy.

Ale jak mus, to mus. Poza tym bywa, że nawet jeśli ktoś nie zamierza się ubiegać o zewnętrzne finansowanie, chce sam dla siebie sporządzić taki plan, żeby dogłębnie przemyśleć przyszłość swojego biznesu. Porządkując w tym celu informacje i pomysły, można uzyskać dodatkową perspektywę i wsparcie w zarządzaniu.

Ogólnie rzecz biorąc, biznesplan powinien odpowiadać na pytania: kto zamierza uruchomić dane przedsięwzięcie? Co będzie jego przedmiotem (jakie usługi, produkty)? Jak będzie przebiegać jego realizacja? Ile to będzie kosztować? Należy przy tym podać jego cele krótko- i długoterminowe oraz przedstawić analizę możliwości rynkowych i środków, które powinny pozwolić te cele osiągnąć.

Istnieją rozmaite wzory sporządzania biznesplanów i różne tzw. formatki. Są bardzo pomocne, a różnice między nimi biorą się stąd, że inne wymagania będzie miał bank, a inne np. urząd pracy, fundusz załączkowy czy inkubator startupów.

Bez względu jednak na to, czego się od nas wymaga, nie zabierajmy się za biznesplan, jeśli uważamy, że nie będziemy w stanie przygotować go samodzielnie. Kto bowiem nie potrafi opisać swojego projektu, zapewne nie jest też jeszcze gotów go zrealizować.

Poza tym nic na siłę. W okresie, gdy sporządzamy nasz plan, zmęczenie, frustracja, pośpiech, zaniedbywanie innych obowiązków, rodziny, rezygnacja z wypoczynku czy przyjemności wcale nam się nie przysłużą. Przeciwnie – ucierpieć na tym może nasza kreatywność czy przenikliwość. Niemniej warto mieć przy sobie albo w pobliżu choćby notes, by w razie czego zanotować ciekawy pomysł czy rozwiązanie, które przyszło nam do głowy, zanim się ulotni.



**W PRZYPADKU NOWEGO BIZNESU TRZEBA RYGORYSTYCZNIE
PODCHODZIĆ DO WYDATKÓW. NIE MA BOWIEM TAKICH
PIENIĘDZY, KTÓRYCH NIE MOŻNA PRZEJEŚĆ**

Oto najważniejsze etapy pisania biznesplanu, przy czym kolejność zdecydowanie nie jest przypadkowa.

1 DEFINICJA KLIENTA

To klient powinien być w całym planie najważniejszy, a nie np. nasze wysokie zarobki. Jeżeli uczynimy go punktem wyjścia i się na nim skoncentrujemy, nasze szanse na sukces poszybują w górę (podobnie jak szanse na zdobycie finansowania). Określamy więc, kto nim będzie: firmy czy konsumenci? A może jedni i drudzy? Następnie precyzyjnie charakteryzujemy tych, do których ma trafić nasza oferta. Jeśli do firm, to z jakiej branży, z jakim zatrudnieniem, sprzedażą, przychodami? Do kogo dokładnie kierują one

własną ofertę, na jakich rynkach działają, jakich mają konkurentów i, co bardzo ważne, jakie są ich potrzeby? A jeżeli nasi klienci to konsumenci, to w jakim są wieku, jakiej płci, gdzie mieszkają, jakie mają przychody, potrzeby, aspiracje, styl życia, może nawet jaki typ osobowości? Kto z nich będzie należał do podstawowego trzonu naszej grupy docelowej i dlaczego?

Pamiętajmy, że oferta skierowana do wszystkich (np. po prostu do firm albo kobiet) to oferta dla nikogo. Nawet gdy wydaje nam się uniwersalna.

**KĄDZY CHĆE ZARABIAĆ DUŻO. JEDNAK W PRZYPADKU
NOWEGO PROJEKTU NIE NALEŻY OCZEKIWAĆ NAWET
WYNAGRODZENIA NA POZIOMIE RYNKOWYM. ZAŁOŻYCIEL
FIRMY MUSI ZDECYDOWAĆ: CHĆE BYĆ UDZIAŁOWCEM
CZY NAJEMNIKIEM PRACUJĄCYM DLA KOGOŚ**

2 WARTOŚĆ DLA KLIENTA

Opisujemy nieco szerzej, w kilku zdaniach, jakie potrzeby klienta ma zaspokoić nasz produkt czy usługa i jakie jego problemy rozwiązywać. To będzie wartość, którą mu zaoferujemy. Bądźmy tu bardzo konkretni i unikajmy nadużywania modnych ogólników, jak „innovacyjność”, „konkurencyjność” czy „wysoka jakość”. Podajmy też cenę, którą klient jest gotów nam zapłacić. Wszystko to stanowi potem podstawę prawidłowo zaprojektowanej oferty.

Niestety, wielu przedsiębiorców określenie tej wartości lekceważy. Zakładają, że mają świetny produkt i w razie czego wygenerują popyt na niego: wykreują potrzebę zabiegami marketingowymi, wyedukują klienta itp. To się rzadko udaje, a już zwłaszcza początkującym, nieznanym nikomu firmom.

Inny błąd to brak realistycznej ceny. Oczywiście możemy pominąć fazę testów i zobaczyć „w praniu”, ile właściwie są skłonni płacić nasi odbiorcy, ale musimy mieć na to duży budżet. Inaczej ryzykujemy, że zanim zbudujemy bazę klientów, nasz biznes padnie.

3 ANALIZA KONKURENCJI

Zawsze najlepiej znaleźć niezagospodarowaną niszę, a jeszcze lepiej niezagospodarowany masowy rynek (tzw. błękitny ocean). Czyli niezaspokojone albo źle zaspokajane potrzeby naszych klientów. Jeżeli jednak mamy konkurencję, porządnie analizujemy, jak działa na rynku lokalnym, krajowym, za granicą. To nam pomoże określić nasze przewagi, rzecz jasna w oczach klienta. Jaką konkretną wartość dodaną wniesiemy na rynek, że miałby on powód porzucić naszych rywali? Upewniamy się, że te przewagi będą dla niego zrozumiałe, istotne i faktycznie unikalne.

4 HARMONOGRAM

Ustalamy tzw. kamienie milowe naszego projektu i zastanawiamy się, ile czasu potrzebujemy, aby je po kolei osiągnąć. Hurraoptymizm (w rodzaju: „za rok sprzedam milion sztuk”) jest tu bardzo niewskazany, bo napięty harmonogram to wysokie ryzyko opóźnień frustrujących zespół i ewentualnego inwestora. Kamienie milowe zależą od rodzaju działalności i formy prawnej biznesu, ale często są to:

- opracowanie kompletu dokumentacji i prezentacji związanych z danym projektem
- pozyskanie pieniędzy na jego realizację
- rejestracja firmy
- opracowanie najbardziej podstawowej wersji produktu albo usługi do pokazania klientom czy inwestorom (to tzw. MVP – *minimal value product*)
- produkt (lub usługa) gotowy do regularnej sprzedaży.

ZAPLANOWANY NA STARCIE NAPIĘTY HARMONOGRAM NAJPRAWDOPODOBNIEJ WYWOŁA FRUSTRACJĘ CZŁONKÓW NASZEGO ZESPOŁU I EWENTUALNYCH INWESTORÓW, JEŻELI POJAWIĄ SIĘ OPÓŹNIENIA

Zazwyczaj wystarczy od trzech do ośmiu kamieni milowych, które warto potem jeszcze rozbić na cząstkowe zadania.



5 POTRZEBY I ZASOBY

Wiemy, co i dla kogo chcemy robić, z kim i czym konkurować, w jakim czasie planujemy pokonać kamienie milowe. Pora określić, co (i kto) będzie nam potrzebne, by to zrealizować. Po pierwsze – jacy ludzie, z jakimi kompetencjami i nastawieniem. Najlepiej samodzielni i gotowi tworzyć zdefiniowaną przez nas wartość dodaną. Za jakie jednak wynagrodzenie? Po drugie – jakie będą nasze kontakty i kanały sprzedaży? To podstawa komercjalizacji naszego biznesu. Tworzymy m.in. (jak najbardziej realistyczną) listę osób, które mogą nam pomóc w sprzedaży i przy każdej notujemy, co jej w zamian możemy zaoferować (np. prowizję, a może niewielkie udziały w firmie?). Spróbujmy też, unikając zbytniego optymizmu, oszacować, ile czasu zajmie nam uruchomienie tych kontaktów i kanałów, podobnie jak stworzenie zespołu i generalnie zorganizowanie biznesu. Uwzględnijmy to, planując częściowe działania w harmonogramie.

To wszystko pozwoli nam obliczyć, ile będziemy potrzebować pieniędzy na rozpoczęcie działalności i jej pierwszy okres (np. pierwszy rok czy trzy lata). Możemy też spróbować oszacować, ile trzeba będzie dokładać do interesu, zanim osiągniemy BEP (*Break Even Point* – punkt, w którym biznes zaczyna na siebie zarabiać w ujęciu miesięcznym). Koszty najlepiej opisać w podziale na te jednorazo-

we (związane z rozpoczęciem działalności, np. z zarejestrowaniem firmy, stworzeniem strony www, zakupem pierwszej partii towaru), stałe (ponoszone co miesiąc, jak czynsz, wynagrodzenia, zaplanowane koszty marketingu czy produkcji) i zmienne (powiązane z wynikami sprzedaży, np. premie, koszty realizacji poszczególnych zamówień, logistyki itp.).

Należy przy tym mieć węża w kieszeni, zwłaszcza jeśli chodzi o wydatki jednorazowe i stałe. Unikniemy przejadania pieniędzy lub sytuacji, że nam ich za szybko zabraknie. Lepiej więc nie szaleć z nadmiernie rozbudowanym zespołem, imponującym biurem czy pensją prezesa.

**PRZESTRZEGAMY PRZED „GRANIEM CENĄ”
- OFEROWANIEM SWOJEGO PRODUKTU CZY USŁUGI
TANIEJ NIŻ ZASIEDZIALI NA RYNKU RYWALE. GDYBY
DOSZŁO DO WOJNY CENOWEJ, UPADNIEMY PIERWSI,
MAJĄC NAJMNIEJSZE ZASOBY I ZAPLECZE**

6 BUDŻET
Jak zaplanować budżet i jakich przy tym unikać błędów, napisaliśmy już w rozdziale 5. Zresztą łatwiejszą połowę budżetowania (czyli koszty) mamy już za sobą. Trudniejsza jest realistyczna prognoza przychodów. Przestrzegamy też przed „graniem ceną”. Istnieje wysokie ryzyko, że gdyby doszło do wojny cenowej z bardziej zasiedziałyymi rywalami, upadniemy pierwsi, mając najmniejsze zasoby i zaplecze. Ponadto, jeśli klienci dostrzegą w naszej ofercie ważną dla siebie wartość, całkiem prawdopodobne, że będą skłonni za nią zapłacić i dumping tym bardziej nie będzie miał sensu.

7 ANALIZA RYZYKA
W zasadzie biznesplan jest gotowy. Pozostaje jeszcze analiza ryzyka. Przejdźmy ponownie przez wszystkie poprzednie etapy, zastanawiając się, co może się w przyszłości wydarzyć i przeszkodzić nam w realizacji planu. Potem pomyślimy, jak te zagrożenia zminimalizować lub też jak zmniejszyć ich wpływ.

Jeśli ostatecznie dane ryzyko jawi się jako niewielkie (albo dotyczy kwestii mało istotnych dla naszego biznesu) – oznaczamy je jako „zielone”. Jeżeli jest znaczące, a przy tym nie jesteśmy do końca pewni, czy nasze środki zaradcze okażą się skuteczne – oznaczamy je jako „żółte”. Gdy prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia jest bardzo wysokie, jego wpływ na nasz projekt będzie silny (np. brak zyskowej sprzedaży) i nie mamy pomysłu, jak sobie z tym poradzić – ryzyko oznaczamy jako „czerwone”.

Nad rozwiązaniem „żółtych” problemów będziemy jeszcze myśleć, realizując projekt. „Czerwone” znów przeanalizujemy, poprosimy ewentualnie kogoś o radę, jak je „spacyfikować” (przekształcić choćby w „żółte”). Jeśli nic nie pomoże, wstrzymajmy planowanie projektu. To, że nie zdołaliśmy uporać się z „czerwonymi” ryzykami, nie świadczy o nas źle. Biznesową głupotą byłoby natomiast kontynuowanie tak niepewnego przedsięwzięcia. ●



Piotr Teodorczyk
dyrektor
Departamentu
Klienta
Firmowego

— EKSPERT mBanku

PRZYGOTOWANIE BIZNESPLANU jest szczególnie istotne w sytuacji, gdy staramy się o uzyskanie finansowania. Staje się on wtedy wizytówką przedsiębiorcy, którego bank jeszcze nie zna. W dokumencie tym wskażmy, kto będzie odbiorcą naszych produktów czy usług, na jakim rynku [lokalnym, krajowym, międzynarodowym] będziemy działać oraz kto będzie naszym potencjalnym konkurentem. Ważnym punktem biznesplanu jest prognoza sprzedaży oraz jej wzrostów, a także oszacowanie kosztów, jakie będziemy ponosić w związku z prowadzoną działalnością. Nie bójmy się mówić o ryzyku, jakie wiąże się z planowanym przedsięwzięciem. Identyfikacja potencjalnych zagrożeń pokazuje, że jesteśmy ich świadomi. Jeżeli mamy doświadczenie w branży, w której zamierzamy prowadzić działalność, nie ukrywajmy tej informacji. Może być naszym atutem. Szczegółowy i merytorycznie przygotowany biznesplan pozwoli bankowi oszacować przyszłe zyski firmy i przedstawić klientowi korzystną ofertę.



Nº8

Jak zawalczyć o kapitał

Jak zwiększyć swoje szanse
na zewnętrzne dofinansowanie
rozwoju firmy? Dobry biznesplan,
choć może pomóc, nie wystarczy.

Ważne są też networking,
rozpoznawalność i dobra historia.

⇒ Alicja Hendler,
współpraca: Krzysztof Orłowski
i Adam Mielczarek

Zdaniem dr. inż. Krzysztofa Kanawki, m.in. prezesą startupu technologicznego Blue Dot Solutions, w pozyskiwaniu finansowania dla firmy przydają się nie tylko dobry biznesplan, zespół i oczywiście pomysły, ale też znajomości. Nie jakies „plecy” czy „chody”. Dr Kanawka ma na myśli sieć kontaktów i dobrą markę wśród zajmujących się podobną tematyką. Sam wyrobił sobie kontakty, uczestnicząc m.in. regularnie od 2009 r. w konferencjach i sympozjach, w Polsce i za granicą, poświęconych technologiom satelitarnym i badaniom nad kosmosem. Zachwala także prestiżowy dwumiesięczny Space Studies Program na International Space University, który odbywa się co roku w różnych częściach świata. Wiedza, jaką daje ten kurs, jest cenna, ale dla niego najważniejsze było to, kogo na nim spotkał. W każdym razie, gdy w 2014 r. pojawiła się możliwość zdobycia dotacji z ogólnounijnego programu Horyzont 2020, był już dobrze rozpoznawalny w swojej branży w Europie, budził zaufanie, sam też miał niezłą orientację w środowisku. To zdecydowanie ułatwiło mu stworzenie polsko-niemieckiego konsorcjum POSITION, ubiegającego się (z sukcesem) o grant w H2020.

Rozpoznawalność przydała się i później, bo w przypadku konkursów w tym programie jurorzy kierują się po części osobistymi kryteriami, przy czym liczy się także ich nastawienie do tych, którzy stoją za danym projektem. Zwycięstwo działa zaś jak kolejna trampolina, gdyż firma i przedsiębiorca trafiają do europejskiej „ligi mistrzów”. Przekonał się o tym inny polski startup, SensDx. Po tym, jak w 2017 r. dostał z H2020 pieniądze na studium wykonalności wdrożenia testu, który wykrywa wirusy grypy, otworzyły się drzwi wielkich inwestorów branżowych. Zaproszono go m.in. na konkurs firmy Roche i zainwestował weń koncern farmaceutyczny NEUCA.

Rozpoznawalność, kontakty i dobra opinia procentują bez względu na to, czy firma szuka inwestora wśród aniołów biznesu, funduszy, pragnie trafić do prestiżowego akceleratora albo właśnie zwrócić na siebie uwagę inwestora branżowego. Warto po prostu uprawiać networking, zwłaszcza że (pomijając ograniczenia związane z pandemią) od kilku dobrych lat lawinowo przybywa miejsc

i okazji, gdzie można to robić. Co prawda, trzeba się też tego nauczyć i przełamać psychiczne bariery, z czym podobno polskie firmy wciąż mają problem.

MERITUM I TAK NAJWAŻNIEJSZE

Bez znajomości często ani rusz, natomiast zawsze znaczenie mają jakość projektu i jego zespół oraz sposób jego prezentacji. Krzysztof Kanawka zwraca uwagę, że np. formalności związane z aplikowaniem w H2020 były proste. I są jeszcze prostsze w ramach kontynuacji tego programu, czyli Horyzontu Europa (podobnie jest w konkursach krajowych). Prawdziwym wyzwaniem jest za to treść wniosku. Trzeba tak opisać przedsięwzięcie, aby jurorzy bez problemu zrozumieli, na czym ono polega i mieli podstawy do oceny, że jest odpowiednio ambitne (np. innowacja na skalę co najmniej europejską) oraz że ma duże szanse na udaną komercjalizację. Należy przekonać sędziów, którymi są głównie menedżerowie spółek, osoby z doświadczeniem w funduszach VC, aniołowie biznesu. Akademicy zdarzają się rzadko. Polakom coraz lepiej idzie w tej rywalizacji, ale nadal królują w niej

ROZPOZNAWALNOŚĆ, KONTAKTY I DOBRA OPINIA PROCENTUJĄ BEZ WZGLĘDU NA TO, CZY FIRMA SZUKA INWESTORA WŚRÓD ANIOŁÓW BIZNESU, FUNDUSZY, PRAGNIE TRAFIĆ DO PRESTIŻOWEGO AKCELERATORA ALBO ZWRÓCIĆ UWAGĘ INWESTORA BRANŻOWEGO

Niemcy czy Hiszpanie. Przywiązują większą wagę do tego, aby pomysły sprzedać również marketingowo, wiedzą, jak stawiać akcenty. Nie zakładają też komercjalizacji projektu w zbyt wczesnej fazie, co się dość często dotychczas zdarzało naszym rodakom.

Polacy podobne problemy z falstartem mają także na krajowym podwórku. Na przykład bardzo wielu ubiegających się o dotację w ramach popularnej „szybkiej ścieżki” NCBR odpada na etapie tzw. prepanelu. Czyli wtedy, gdy eksperci, oceniwszy daną aplikację pozytywnie od strony formalnej, dyskutują o niej między sobą,

przyglądając się jej pod kątem naukowym i biznesowym. Przez sito nie przejdzie także ten, kto nie jest w stanie osobiście stawić czoła kolejnemu etapowi i najchętniej wyręczyłby się np. doradcą, który pomógł mu przygotować wniosek. Chodzi o krótką prezentację projektu przed panelistami, po której zadają oni pomysłodawcy pytania. To pozwala sprawdzić, czy żyje on swym przedsięwzięciem i nie stanął do konkursu jedynie po to, by zdobyć pieniądze.

Przy tym większe szanse mają wnioski nawet na średnim poziomie innowacyjności, ale świetnie rokujące, jeśli chodzi o sukces na rynku, niż supernowatorskie, lecz biznesowo pod dużym znakiem zapytania.

CO JEST BŁĘDEM, A CO JEST DOBRZE WIDZIANE

O zbyt małej liczbie dobrze przygotowanych aplikacji mówią też fundusze inwestycyjne. Krystyna Kalinowska, dyrektor inwestycyjna z Podlaskiego Funduszu Kapitałowego, zauważa, że choć do PFK trafia w ostatnich latach coraz więcej i lepiej przygotowanych, ciekawych projektów, to ledwie ułamek spełnia wymogi. – Błędy wynikają przede wszystkim z braku doświadczenia i zazwyczaj są powielane przez młodych przedsiębiorców – stwierdza.

Na czym te błędy polegają? Jednym z najczęstszych jest założenie, że pomysł jest największą wartością projektu, przez co przedsiębiorca lekceważy koncepcję jego realizacji. A jeśli nie wie, jak np. pozyskać klientów – inwestora nie zainteresuje.

Zaniedbuje się też stworzenie kompetentnego zespołu z praktyczną i teoretyczną wiedzą o danej branży czy dziedzinie. Najlepiej zaś, by jego kierownictwo składało się także z osób z doświadczeniem menedżerskim. To zwiększa szanse, że przedsięwzięcie przyniesie zwrot, na którym zależy inwestorom. – Fundusz inwestuje swój kapitał przede wszystkim w zespół – podkreśla Kalinowska.

Firmy źle również określają swoją grupę docelową. Nie wiadomo więc, czy na ich ofertę może być zapotrzebowanie. W parze z tym idzie nieraz brak dobrze uzasadnionej strategii sprzedaży i marketingu, by efektywnie docierać do klientów.

Inny częsty błąd to niechęć do ponoszenia ryzyka związanego z projektem. Tymczasem inwestorzy nie lubią być jedynymi, którzy

je na siebie wezmą. Dlatego dobrze jest zaangażować w swój pomysł choćby niewielki kapitał.

Fatalne wrażenie robią także przesadne oczekiwania, jeśli chodzi o wynagrodzenie przedsiębiorcy ze środków inwestora. Zwłaszcza gdy projekt jest na początkowym etapie i spółka jeszcze poczeka na osiągnięcie progu rentowności. Fundusze VC lepiej postrzegają tych, którzy wiedzą, że ich płaca i system premiowy powinny być powiązane z wynikami firmy. I np. proponują, by wzrost ich wynagrodzenia postępował wraz z realizowaniem przez nią kolejnych tzw. kamieni milowych, opisanych w przedstawionym biznesplanie.

Kolejny błąd to nadmierna koncentracja na networkingu i poszukiwaniu finansowania, np. poprzez udział w konkursach dla startupów, które mogą przynieść także medialny rozgłos. Żle jest, kiedy odbywa się to kosztem pracy nad rozwojem przedsiębiorstwa, a zwłaszcza kosztem pozyskiwania klientów.

TRZEBA TAK OPISAĆ PRZEDSIĘWZIĘCIE, ABY BEZ PROBLEMU MOŻNA BYŁO ZROZUMIEĆ, NA CZYM ONO POLEGA I MIEĆ PODSTAWY DO OCENY, ŻE JEST ODPOWIEDNIO AMBITNE ORAZ MA DUŻE SZANSE NA UDANĄ KOMERCJALIZACJĘ

Wreszcie – wiele firm zbyt wcześnie planuje wejście na rynki zagraniczne, zanim jeszcze przetestują swój model biznesowy. To nie znaczy, że trzeba koniecznie zaczynać od Polski. Chodzi raczej o wykazanie, że na danym rynku model się sprawdza. Najtaniej i najszybciej można go zweryfikować w lepiej rozpoznanych warunkach – czyli zazwyczaj lokalnych.

Wielu przedstawicieli funduszy przestrzega poza tym przed huraoptymizmem i życzeniowym myśleniem, jeśli chodzi o spodziewane przychody oraz zagrożenie ze strony konkurencji. Niektórzy radzą, by w ramach biznesplanu przygotować trzy scenariusze: pesymistyczny, realistyczny i wersję najbardziej różową, jaką da się uzasadnić na podstawie solidnej analizy.

JAK ROZMAWIAĆ Z VENTUREKAPITALISTĄ

Ogólnie rzecz biorąc, VC lubią liczby i konkrety, jak skala rynku, tempo jego wzrostu, czym produkt będzie się wyróżniać i dlaczego miałby zainteresować klientów. Chcą wiedzieć, na czym firma chce zarabiać i upewnić się, że nie lekceważy konkurencji. To wszystko należy zawrzeć w porządnym biznesplanie, ale potem trzeba także o swoim projekcie opowiadać.

Najpierw podczas tzw. trasy, króciutko prezentując jego główne założenia. Fundusze oceniają bowiem setki projektów rocznie i chcą móc sprawnie odsiewać te, które nie spełniają kryteriów. Inwestor powinien szybko się zorientować, o jaki produkt lub usługę chodzi, w czym tkwią źródła dochodowości pomysłu oraz czy oparty na nim biznes da się łatwo i tanio rozszerzać (czyli skalować). Można to np. pokazać za pośrednictwem czytelnej i wymownej grafiki.

Kolejny etap to *pitch-deck* – obszerniejsza prezentacja złożona z 10 sekcji i kilkunastu slajdów. Trzeba być przygotowanym na dociekliwe i drobiazgowo pytania, szczególnie jeśli chodzi o prognozowane zainteresowanie ze strony rynku. Jednak gdy pytania zahaczają o know-how, np. pada prośba o rysunki techniczne, powinna się przedsiębiorcy zapalić czerwona lampka. Można na tym etapie domagać się podpisania umowy o poufności, ale w przypadku profesjonalnych funduszy nie jest to potrzebne.

Jeśli inwestor zainteresuje się projektem, zaczną się negocjacje w sprawie struktury udziałów w spółce. W tej fazie, wbrew pozorom, to przedsiębiorcy często rezygnują z dalszych rozmów. Choćby wtedy, gdy fundusz chce przejąć nad firmą zbyt dużą kontrolę, okazuje się, że nie ma w danej branży wystarczającego doświadczenia czy też wyklóca się o wartość udziałów. Skądinąd, jeżeli będziemy się upierać przy ich jak najwyższej cenie i transakcja sprzedaży dojdzie do skutku, musimy mieć świadomość, że jeśli przedsięwzięcie skończy się porażką, fundusz będzie odzyskiwał każdy grosz, który zainwestował. Aby nie wpakować się w takie kłopoty, warto wynająć doradcę transakcyjnego, który, zanim jeszcze w ogóle wyślemy swoją aplikację, zwróci uwagę także na inne błędy, choćby te wymienione przez dyrektora Kalinowską.

Generalnie trzeba walczyć o swoje. Pilnować, by po dwóch, trzech rundach finansowania nie zostało nam np. 20 proc. udziałów. Można się zabezpieczyć, domagać się choćby opcji na kolejne akcje czy też pakietu do odkupu po uzyskaniu określonych wyników. Na tym etapie nawet bardzo mały przedsiębiorca ma szansę ograniczyć apetyt VC, który przecież też konkuruje z innymi o obiecujące projekty. Ewentualnie warto poczekać i znaleźć fundusz, który na dzień dobry nie „pożera” firmy. Zbyt często bowiem takie agresywne VC „wypływają” ją po kilku latach, zarobiwszy na niej jak najwięcej i jak najszybciej, kosztem jej zdrowego rozwoju.



” FUNDUSZ INWESTUJE SWÓJ KAPITAŁ PRZED WSZYSTKIM W ZESPÓŁ

Krystyna Kalinowska, dyrektor inwestycyjna,
Podlaski Fundusz Kapitałowy

Na początku negocjacji podpisuje się zwykle tzw. REPSY (*representations and warranties*) – dokument stanu prawnego spółki. Lepiej wtedy niczego nie ukrywać, gdyż inwestor i tak potem przeprowadzi procedurę *due diligence*. I jeśli np. okaże się, że nie mamy praw do jakiejś własności intelektualnej, może odstąpić od umowy, a nas obciążyć karą sięgającą nawet kilkuset tysięcy złotych.

Jeżeli negocjacje posuwają się do przodu, obie strony podpisują w końcu *term sheet*, który zawiera podstawowe założenia inwestycji. Potem jest właśnie pora na *due diligence* przed zawarciem właściwej umowy inwestycyjnej. Ile mogą potrwać takie rozmowy, nim dotrą do finału? Kilka tygodni, miesięcy, rok...

KREDYT Z BANKU

W przypadku banków sprawa jest prostsza, zazwyczaj też dostaje się kapitał szybciej niż dotację czy pieniądze od inwestora. No i zachowu-

je się niezależność. Czasami, gdy chodzi o nieduży kredyt, wystarczy sprawdzić, czy bank, w którym mamy konto główne przedsiębiorstwa, nie przygotował dla nas oferty w swoim serwisie transakcyjnym lub mobilnej aplikacji.

Jeśli chcemy uzyskać większy kapitał, należy udać się na spotkanie z przedstawicielem banku, który zada nam pytania związane z przedmiotem i wartością naszej inwestycji. Jednym z ważnych czynników wpływających na decyzję o udzieleniu nam finansowania będzie historia kredytowa naszej firmy. Dlatego niedobrze jest, gdy nie ma ona żadnej, choćby półrocznej przeszłości i nigdy nie brała pożyczki, nie spłacała rat itp. Dla banku jest wtedy *terra incognita* jako potencjalny dłużnik: nie ma wiedzy o jej wypłacalności i terminowości spłat i przedstawia sobą zbyt duże ryzyko. Warto więc, aby zwiększyć swoje szanse, korzystać wcześniej np. z karty kredytowej i zaprezentować się jako wiarygodny kredytobiorca. Kolejnym istotnym i dość oczywistym czynnikiem jest regularność obrotów naszego przedsiębiorstwa na rachunku firmowym oraz wykazany w jego wyniku finansowym przychód. Przy kredytach inwestycyjnych wymaga się też wkładu własnego, który potrafi być bardzo różny, zależnie od banku i konkretnego finansowego produktu.

Jeżeli będziemy zabiegać o większą sumę, potrzebna będzie także prognoza finansowa potwierdzająca naszą zdolność do obsługi zadłużenia. Bank będzie oczekiwał biznesplanu związanego z projektem, a nieraz również zabezpieczeń, np. w postaci nieruchomości czy maszyn. Może ponadto sprawdzić kondycję naszych klientów.

Bez względu na kwotę kredytu, zweryfikuje nas również w BIK, aby zobaczyć, czy nie zalegamy gdzieś ze spłatami. Dlatego warto regularnie spłacać każde swoje zadłużenie.

Wielu firmom, szczególnie mniejszym czy początkującym lub niemającym czasu na przedzieranie się przez gąszcz kredytów, zaleca się skorzystanie ze sprawdzonego (koniecznie!) pośrednika finansowego. Jako obeznany z machiną bankową, procedurami, usługami pomoże uzyskać pieniądze szybciej. Może też zaproponować inny rodzaj finansowania, bardziej dostosowany do potrzeb i sytuacji naszej firmy, jak np. leasing. ◎

Nº9

Księgowa z internetu

Internetowe systemy finansowo-księgowe to bardzo dobre i tanie rozwiązanie dla początkującego przedsiębiorcy. Zwłaszcza gdy nie prowadzi on tzw. pełnej księgowości, ale rozlicza się w ramach księgi przychodów i rozchodów. Z obsługą takiego systemu poradzi sobie każdy.

⇒ Grzegorz Kubera

Zdaniem Zofii Ciopcińskiej, wieloletniej prezes spółki Finance Solutions i właścicielki firmy produkcyjnej Lorac, księgowość internetowa to dla początkującego przedsiębiorcy świetne rozwiązanie. Zdecydowanie ułatwia prowadzenie dokumentacji, a dodatkowo regularnie dostarcza potrzebne dane, takie jak zestawienia kosztów i przychodów. Przedsiębiorca zyskuje pełną kontrolę nad biznesem i może wykorzystać informacje finansowe do optymalnego zarządzania kontrahentami, płynnością czy podatkami.

Programy internetowe są też na bieżąco „czujne”. Można dzięki temu uzyskać oszczędności i uniknąć kosztownych błędów. Anita Gołębiewska, dyrektor zarządzająca Ogólnopolskiej Sieci Certyfikowanych Biur Rachunkowych (OSCBR), wspomina pewnego przedsiębiorcę niezadowolonego z relacji ze swą dotychczasową księgową. Był on w trakcie szukania kogoś, kto ją zastąpi. A ponieważ zbliżał się czas miesięcznego rozliczenia podatków, zrobił je poprzez serwis online.

2 MLN EURO – KWOTA ROCZNYCH PRZYCHODÓW ZE SPRZEDAŻY TOWARÓW I USŁUG ORAZ Z OPERACJI FINANSOWYCH, PO KTÓREJ PRZEKROCZENIU FIRMA MUSI ZACZAĆ PROWADZIĆ PEŁNĄ KSIĘGOWOŚĆ, BEZ WZGLĘDU NA JEJ FORMĘ PRAWNĄ (W 2022 R. RÓWNOWARTOŚĆ TEJ KWOTY TO 9 188 200 ZŁ).

– Na wstępie przeprowadziliśmy analizę jego wyników finansowych i okazało się, że od dwóch lat prawie dwukrotnie przepłaca, jeśli chodzi o część podatku od dochodu, ponieważ księgowa nie zasugerowała mu zmiany formy opodatkowania z progresywnej na liniową – opowiada Gołębiewska. Jego firma, rozliczająca się w ramach typowej skali podatkowej, osiągała bowiem dochód przekraczający pułap, po którym wskakuje się na wyższy, 32-procentowy próg podatkowy.

W jej przypadku opłacalne było przejście na podatek liniowy z jedną, 19-procentową stawką. Udałoby się zaoszczędzić 70 tys. zł, ale

księgowa o tej możliwości nie powiedziała. – Internetowe systemy finansowo-księgowe mają wbudowane mechanizmy, które wyłapują takie sytuacje i automatycznie sugerują zmianę formy opodatkowania – tłumaczy Gołębowska.

Następny przykład, tym razem dotyczący kontroli limitu zwolnienia podmiotowego w VAT. Księgowa obsługująca jednego z przedsiębiorców zawsze otrzymywała zbiorczo, pod koniec danego miesiąca, jego faktury, nie monitorując ich w ciągu wcześniejszych tygodni. Nie miała bowiem dostępu do programu MS Excel zainstalowanego na komputerze klienta, w którym wystawiał on dokumenty. Przez to nikt nie zauważył na czas, że limit został przekroczony. W rezultacie przedsiębiorca musiał zapłacić podatek VAT od jednej z faktur, który wyniósł 17 tys. zł. System internetowy na bieżąco kontrolowałby sytuację i można by w porę zareagować.



POTRZEBNA SYSTEMATYCZNOŚĆ, A CZASEM DODATKOWE WSPARCIE

Ten, kto korzysta z internetowego systemu finansowo-księgowego, powinien m.in. wykazywać się systematycznością we wprowadzaniu danych do systemu. Poza tym od czasu do czasu warto zasięgnąć porady profesjonalnej, „żywej księgowej”, ze względu na skomplikowane i wciąż zmieniające się przepisy. Najlepiej, aby dobrze znała branżę przedsiębiorcy.

ZA DARMO I NA ABONAMENT

Firmy oferujące programy księgowe online zwracają uwagę, że jeżeli takie rozwiązanie jest dobre, to jest tak skrojone, by wesprzeć przedsiębiorcę, który czuje się niekompetentny czy niepewny siebie w sprawach księgowo-podatkowych. Systemy te dostosowane są także do poziomu wiedzy użytkownika korzystającego np. z bankowości elektronicznej. Jak zapewnia Anita Gołębowska, są one testowane, aby były bardziej intuicyjne i szybsze w obsłudze niż standardowe programy księgowe. Dzięki temu np. rozliczenie księgowości dla firmy z 10 dokumentami zajmuje zwykle nie więcej niż 15 min.

Dostawca systemu ma też najczęściej w ofercie pomoc w postaci konsultacji, a nawet obsługi kontroli skarbowej. Jeśli jednak za-

mierzamy korzystać, przynajmniej od czasu do czasu, ze wsparcia „żywej księgowej” połączonej z automatycznym systemem, wybieramy usługodawców, którzy biorą odpowiedzialność za ewentualne błędy swych pracowników i mają związane z tym ubezpieczenie OC. Jeżeli nie ma informacji na ten temat na stronie firmy oferującej dany program, trzeba to z nią wyjaśnić.

Wsparcie konsultanta jest jednak zwykle możliwe dopiero po opłaceniu przez klienta specjalnego pakietu w ramach miesięcznego abonamentu. Podstawowe usługi księgowe online są przeważnie za darmo. Obejmują zwykle proste dodawanie kosztów i wystawianie faktur w PDF, automatyczne generowanie książki przychodów i rozchodów (KPiR), rejestrów, deklaracji VAT i PIT-5, wyliczanie kwot podatków, a także możliwość ich sprawdzania, podobnie jak składek ZUS.

Trochę bardziej zaawansowane systemy pobierają często 30–40 zł miesięcznie, nawet z trzymiesięcznymi bezpłatnymi okresami próbnymi (ale też bywają kilkanaście razy droższe przy bardziej skomplikowanych potrzebach klienta). Płatny pakiet to zresztą nic innego, jak dodanie usług normalnego biura rachunkowego. Mamy dostęp z komputera (a często także ze smartfona) do narzędzi systemu i do dokumentów, jednak to usługodawca realizuje wtedy wszelkie procesy księgowe, czyli wprowadza wydatki, generuje deklaracje itd. Przedsiębiorca musi jedynie udostępnić przez internet faktury sprzedaży. Dokumenty kosztowe przesyła zaś w wersji drukowanej do księgowej lub zamieszcza na swoim koncie stosowne skany. Oczywiście wyłączenie jego sprawą jest to, co wprowadzi na konto i jak zakwalifikuje konkretny koszt. Usługodawcy odpowiadają natomiast za stosowanie się do bieżących przepisów i stworzenie prawidłowych algorytmów wyliczania podatków.



KPIR MUSISZ MIEĆ U SIEBIE

Serwisy internetowe nie przewidują specjalnych zakładerek z elektroniczną książką przychodów i rozchodów. Przepisy nakazują zresztą, aby przedsiębiorca trzymał ją wydrukowaną w swojej siedzibie. Niemniej programy online oferują zbiorczy eksport dokumentów do pliku czy plików pdf, które można wydrukować.

ROZWIĄZANIE GŁÓWNIIE DLA MAŁYCH

Według przedsiębiorców darmowe i niskopłatne systemy finansowo-księgowe online sprawdzają się przede wszystkim w przypadku prowadzących samodzielną działalność gospodarczą i w małych firmach, których model biznesowy jest stosunkowo prosty. Czyli w takich, które rozliczają się w ramach KPiR, a nie tzw. pełnej księ-

DLA POCZĄTKUJĄCYCH PRZEDSIĘBIORCÓW SAMODZIELNIE PROWADZONA KSIĘGOWOŚĆ INTERNETOWA JEST ŚWIETNYM ROZWIĄZANIEM. ZWŁASZCZA GDY ZATRUDNIAJĄ MAŁO PRACOWNIKÓW I NIE OPERUJĄ WIELOMA FAKTURAMI

gowości. Przy czym zdarza się, że z tej ostatniej zaczynają korzystać bardzo szybko. Tak było choćby w przypadku Mustache Warsaw, internetowej platformy sprzedażowej dla projektantów i rękodzielników. Marcin Fiedziukiewicz, były dyrektor operacyjny tej platformy, a dziś prezes Kliniki.pl, wspomina, że dostępny wówczas prosty program online do niej nie pasował. Za jej pośrednictwem zawierano bowiem zbyt wiele transakcji dziennie, i to zarówno z wystawcami, jak i z kupującymi. Potrzebne więc było stacjonarne biuro rachunkowe, które, po zrozumieniu specyfiki danego biznesu, może później wychodzić z inicjatywą i do skutku szukać wyjaśnień niektórych złożonych transakcji.

– Ale dla początkujących przedsiębiorców księgowość internetowa jest świetnym rozwiązaniem, szczególnie dla tych, którzy



KSIĘGOWOŚĆ Z BANKU

Coraz więcej banków, w tym m.in. mBank, oferuje zintegrowane z rachunkiem bieżącym przedsiębiorcy internetowe usługi księgowo-rachunkowe i kadrowo-płacowe. Jest to propozycja dla wszystkich firm zarówno pragnących prowadzić swoje procesy finansowe samodzielnie, jak i dla tych, którzy potrzebują wsparcia eksperta. Koszt takiej usługi waha się od 0 zł za samodzielnie prowadzoną księgowość online do zaledwie kilkuset złotych miesięcznie za pełną księgowość czy rozliczenia kadrowo-płacowe.

zatrudniają mało pracowników i nie operują wieloma fakturami – mówi Łukasz Tomczak, współzałożyciel firmy kurierskiej Let's deliver, który zresztą sam korzystał z programów internetowych, kiedy jeszcze prowadził działalność jednoosobową. Później musiał to zmienić. – Gdy otwiera się spółkę z o.o., wraz z inwestorem korzystającym np. z funduszy unijnych, okazuje się, że wymagana jest pełna księgowość. Do tego w grę wchodziło wiele skomplikowanych rozliczeń – wyjaśnia.

Większość ekspertów zaleca rozważenie przejścia na biuro rachunkowe już w przypadku zatrudniania ok. 10 osób, ponieważ nagromadzenie związanych z tym obowiązków – szczególnie rozliczanie wynagrodzeń – może utrudniać skupienie się na rozwijaniu biznesu.

Niemniej większe przedsiębiorstwa też korzystają z wybranych usług online. Na przykład klientami Fakturownia.pl, oferującej eksport danych do popularnych systemów księgowych, są zarówno ci, którzy prowadzą jednoosobową działalność gospodarczą, jak i spółki z o.o. czy akcyjne. – Wielu klientów wystawia z naszą pomocą wszystkie faktury przychodowe i kosztowe i jednym kliknięciem na koniec miesiąca eksportuje komplet danych do swojego systemu – mówi Marcin Stefaniak, współtwórca Fakturownia.pl. ☉

BEZPIECZEŃSTWO DANYCH

Przedsiębiorca może się niepokoić, czy jego dane są u internetowego usługodawcy bezpieczne. Dlatego warto korzystać ze sprawdzonego partnera. Zanim więc powierzymy swą księgowość systemowi online, sprawdźmy, czy stosuje on niezbędne zabezpieczenia i czy jego rozwiązania mają certyfikaty, jak np. ISO 27001. Warto się także upewnić, czy automatycznie robi on kopie zapasowe [backupy], aby żadne dane nie zostały utracone.

JEDNOLITY PLIK KONTROLNY

Jednolity Plik Kontrolny (JPK) to księgi i dokumenty księgowe prowadzone za pomocą programów komputerowych w odpowiednim formacie, przekazywane [w ogromnej większości] na żądanie organu podatkowego. Przy czym bez względu na to, czy urząd skarbowy poprosi firmę o przekazanie danych w postaci JPK, ta powinna i tak je generować i przechowywać.

Najważniejszym celem wprowadzenia JPK było skrócenie czasu kontroli podatkowej i poprawa jej wyników. Jego idea zakłada też, że w niebudzących wątpliwości przypadkach można będzie odstąpić od kontroli w firmie, bowiem JPK obejmuje nie tylko rozliczenie podatku od towarów i usług [czyli VAT], lecz także inne podatki oraz weryfikację ksiąg rachunkowych i ewidencji podatkowych. Korzyści po stronie przedsiębiorstwa to odejście od papierowych wydruków, dostęp do danych w formacie umożliwiającym ich szybką analizę czy automatyzacja.

Aktualnie JPK składa się z ośmiu struktur [planowane są kolejne, np. struktura dotycząca paragonów fiskalnych]:

1. JPK_V7 [czyli ewidencja VAT sprzedaży i zakupów oraz deklaracja VAT]

2. JPK_FA [faktury sprzedaży VAT]

3. JPK_PKPIR [podatkowa księga przychodów i rozchodów]

4. JPK_EWP [ewidencja przychodów – ryczałt]

5. JPK_MAG [magazyn]

6. JPK_WB [wyciąg bankowy]

7. JPK_KR [księgi rachunkowe]

8. JPK_SF [sprawozdania finansowe elektroniczne]

Szczególną uwagę należy zwrócić na JPK_V7. Firma ma bowiem obowiązek przysyłać go elektronicznie na serwery Ministerstwa Finansów [JPK_V7M – zrozliczający się miesięcznie i JPK_V7K – rozliczający się kwartalnie]. W celu autoryzacji jego wysyłki należy go sygnować własnym podpisem elektronicznym, skorzystać z profilu zaufanego ePUAP lub z podpisów elektronicznych pracowników firm oferujących usługi księgowe online. Podpisem może być też kwota przychodu naszej firmy w poprzednim roku [przy wysyłce pliku JPK_V7 bezpośrednio ze strony Ministerstwa Finansów]. Pozostałe JPK należy przedkładać w urzędzie skarbowym na jego jasne żądanie przy użyciu elektronicznych nośników danych.

Co ważne, po złożeniu JPK_V7 może pojawić się potrzeba zmian w ewidencji VAT [bo np. otrzymaliśmy fakturę korygującą od kontrahenta za zakupy dla firmy czy wystawiliśmy klientom faktury do paragonów, z których obrót już rozliczyliśmy i wykazaliśmy w złożonym wcześniej pliku]. Wówczas trzeba przesłać korektę JPK_V7. Pierwotny plik oznacza się cyfrą 0. Kolejne, czyli jego korekty za ten sam okres, numerami 1, 2, 3, 4 itd. – przy czym nie ma ograniczeń co do ich liczby.



mBank radzi

KSIĘGOWOŚĆ ONLINE: BARDZIEJ BEZPIECZNA I ŁATWIEJSZA NIŻ TRADYCYJNA

Korzystanie z nowoczesnych rozwiązań księgowych jest interesujące i rozwojowe, a bieganie z segregatorami do biur rachunkowych odchodzi do lamusa.

Czy możemy dziś sobie wyobrazić świat bez płatności online i bez kart zbliżeniowych? Albo, że płatności dokonujemy tylko gotówką i za każdym razem, gdy chcemy wpłacić lub wypłacić pieniądze, idziemy do banku?

Oczywiście, z pewnym trudem można sobie to wyobrazić, ale z poczuciem ogólnego dyskomfortu.

Dlaczego by więc, skoro już korzystamy powszechnie z bankowości elektronicznej, nie skorzystać także z księgowości online?

Przedsiębiorcom zależy na oszczędności czasu, pieniędzy i na optymalizacji firmowych procesów. A postęp technologiczny zdecydowanie pomaga im prowadzić biznes lepiej i znacznie taniej.

Księgowość online jest odpowiedzią na wszystkie dotychczasowe problemy związane ze współpracą z biurem rachunkowym. Mając narzędzie do księgowania online, można na jednej platformie **kompleksowo zarządzać swoimi finansami**.

Po pierwsze, nie ma potrzeby nigdzie jeździć, gdyż wszystko można wysłać na platformę księgową i trzymać w jednym miejscu. Za tym rozwiązaniem przemawiają względy bezpieczeństwa, ale nie tylko. Jest ono także bardziej komfortowe, zarówno dla firmy, jak i księgowego. Obie strony mają bowiem dostęp do danych z dowolnego miejsca i o każdej porze. Naturalnie to przedsiębiorca decyduje, które dokumenty są widoczne, a które zatrzyma do późniejszego rozpatrzenia. W ten prosty sposób nikt niczego nie zgubi.

Najlepszym rozwiązaniem będzie skanowanie na bieżąco wszystkich faktur i dokumentów od razu do systemu. Można to zrobić przy pomocy specjalnych aplikacji mobilnych. Pozwalają one sfotografować fakty-

re, która dzięki technologii OCR (*Optical Character Recognition* – skanowanie tekstu) może być automatycznie czytana na platformie. Dane z faktury będą natychmiast widoczne we właściwych kolumnach — jednym kliknięciem można zdecydować, czy zostanie zaksięgowana.

CO ZYSKUJEMY?

WYGODĘ – dostęp do dokumentów księgowych 24/7, bez wychodzenia z domu i odwiedzania biura rachunkowego.

OSZCZĘDNOŚĆ CZASU – elastyczność i poprawę logistyki pracy, dzięki byciu niezależnym od miejsca, w którym się znajdujemy.

BEZPIECZEŃSTWO – nikt niczego nie zgubi, zdjęcia faktur i dokumentów będą zapisane od razu na platformie. Wybierając system klasy e-Księgowość, otrzymujemy gwarancję bezpiecznego transferu danych i bankowego poziomu bezpieczeństwa ISO 27001.

WIEDZĘ – nie trzeba znać się na księgowości, podatkach, deklaracjach i składkach ZUS. Intuicyjny system sam umieści koszty w odpowiednich kolumnach i wyliczy należne podatki oraz składki. Podpowie też, na jaki numer konta i do kiedy należy wykonać dany przelew.

PROFESJONALNE WSPARCIE – jeżeli przedsiębiorca potrzebuje wsparcia księgowego, to w specjalnych aplikacjach znajdzie np. pakiety z dedykowanym księgowym. Platforma daje dostęp do wiedzy i doświadczenia setek profesjonalistów, spośród których zostanie mu przypisany księgowy z największym doświadczeniem w jego branży. Wsparcie księgowego jest udzielane przez telefon, e-mail i na platformie.

KONTROLĘ – system online pozwala w pełni kontrolować księgowość, dając stały wgląd w sytuację finansową danej firmy, wysokość należnych podatków i pracę księgowego.

KOMFORT PRACY – będąc mobilnym, korzystając z bezpiecznej platformy online i dedykowanego księgowego, przedsiębiorca może się skupić na swoim biznesie, a nie na biurokracji. Może rozwijać firmę, w której sprawy księgowe go nie ograniczają, bo dają się w dużej mierze zautomatyzować.



Przydatne fakty od mBanku

CYFROWA REWOLUCJA - TAK BĘDZIE WYGLĄDAĆ PRZYSZŁOŚĆ

Organy państwowe i urzędy pragną coraz bardziej integrować z firmami, na poziomie ogólnokrajowym, dotyczące ich procesy. Stąd m.in. rosnąca automatyzacja działań związanych z informacją księgowo-finansową przekazywaną państwu przez przedsiębiorstwa czy z ich rozliczeniami podatkowymi. Wyrazem tego trendu jest choćby wprowadzenie faktur ustrukturyzowanych i KSeF, czyli Krajowego Systemu e-Faktur.

Trend ten jest dla biznesu bardzo korzystny. Cyfryzacja procesów związanych z księgowością czy podatkami jest niezbędna, aby zmniejszyć związane z nimi obciążenia. Pozwala to uwolnić zasoby firm, które można skoncentrować na działaniach strategicznych, rozwijających biznes. Dziś nie ma już od tej drogi odwrotu.

Branża finansowo-księgowa podziela ten pogląd i także nastawia się na coraz bardziej postępującą automatyzację. Księgowi zgodnie przy tym podkreślają, że to właśnie ich rolą jest edukowanie przedsiębiorców, w związku z zachodzącymi zmianami. Obecnie np. kluczowe jest dla nich to, jak będzie się odbywało wystawianie i przysyłanie faktur w związku z KSeF [korzystanie z tego systemu będzie obowiązkowe od 2024 r.]. Większość przedstawicieli małych i średnich firm mówi o potrzebie przeszkolenia w tym zakresie.

- Wraz z przejściem na elektroniczną księgowość, rozliczenie podatku będzie najmniejszym problemem małego przedsiębiorcy i jego księgowego. Biura rachunkowe, obsługujące głównie małe i średnie firmy, już teraz powinny pochylić się nad automatyzacją procesów księgowych. Co ważne, system, który stworzyliśmy, jest gotowy do obsługi KSeF - zauważa Rafał Strzelecki, prezes CashDirector. Jego firma dostarcza na rynek inteligentny system wspierający zarządzanie finansami i księgowością MSP, z którego korzystają biura rachunkowe z sieci OSCBR.

- Motywujemy zrzeszone w naszej sieci biura do ciągłego rozwoju i jak najszybszego przygotowania się na nadchodzącą cyfrową rewolucję całej branży księgowej. Jednym z nieuchronnych trendów jest całkowite przejście z tradycyjnego modelu księgowości papierowej na bardziej ekologiczną, zdigitalizowaną formę — dodaje Anita Gołębowska, dyrektor zarządzająca OSCBR.

Nº10

Biuro, sklep, magazyn

Biuro w domu czy nie? A jeśli potrzebny jest lokal na sklep, gabinet lekarski albo magazyn, to lepiej go wynająć czy kupić? Jak go wybrać, czym się kierować? Jakie pieniądze wchodzą w grę?

➡ Alicja Hendler

Szukając odpowiedzi, weźmy pod uwagę swój model biznesowy. Na przykład, jeśli otwieramy sklep internetowy i zamierzamy konkurować szybkością dostarczania zamówień do klientów, warto rozważyć wynajem tzw. miejskiego magazynu, który byłby dobrze skomunikowany zarówno z centrum miasta, jak i z parkami logistycznymi. Z kolei właściciel restauracji, który wie, jak przyciągać do niej nie tylko okolicznych mieszkańców, może na jej siedzibę wybrać lokal tańszy i na uboczu. Jednak pod warunkiem, że nie nastawia się na gości, którzy chcą zjeść coś w przerwie na lunch czy przy okazji robienia zakupów. Ktoś, kto ma prestiżowych klientów, nie robi dla nich prezentacji w swoim domowym biurze. Ważne są również przepisy. Pierwsza fabryczka Manufaktury Czekolady znajdowała się np. w Cegłowie koło Mińska Mazowieckiego w wynajętym lokalu po miejscowej cukierni. Zdecydował niski czynsz, ale i to, że pomieszczenia te spełniały niezliczone wymogi sanitarne, a chodziło o ograniczenie biznesowego ryzyka do minimum.

Kwestia lokalu to także odpowiedź na pytanie, co się nam bardziej opłaca – kupić go, czy wynająć. Zakup zwykle jest tańszy niż łączny koszt wynajmowania przez lata. Własny lokal można też zamortyzować, a jeśli w grę wchodzi ten w budynku oddanym do użytku co najmniej pięć lat wcześniej, możliwa jest amortyzacja przyspieszona, z roczną stawką do 10 proc.

Z drugiej strony, zakup oznacza pozbycie się dużej gotówki (a większość młodych firm ma i tak problemy z utrzymaniem płynności finansowej). Poza tym, kto wie, jaka będzie nasza sytuacja w przyszłości? Wynajęty lokal, który nie pasuje już do naszych potrzeb, można opuścić po upływie np. trzyletniego okresu umowy. Nie musimy się borykać z jego sprzedażą czy szukać najemców, ponosząc w tym czasie choćby koszty jego ogrzewania.

BIURO MOŻE BYĆ ELASTYCZNE

Najmniej dylematów mają ci, którzy potrzebują jedynie biura. Na samym początku mogą pracować we własnym mieszkaniu, a do tego część związanego z nim czynszu i opłat wrzucać w koszty firmy.

Biura na zewnątrz będą szukać dopiero, gdy nie da się już spotykać z potencjalnymi klientami w kawiarniach, a pracownicy nie będą mogli być wyłącznie zdalni. Zwłaszcza jeśli domowe biuro to kąt w salonie czy sypialni albo pakamera na strychu.

Dobra wiadomość jest taka, że drobni przedsiębiorcy mają dziś całkiem spory wybór miejsc dostosowanych specjalnie do ich potrzeb, co prawda, na razie głównie w większych miastach. Inaczej niż jeszcze kilka lat temu, coraz częściej dostępne są dla nich np. mniejsze niż całe piętro powierzchnie w biurowcach, szczególnie tych klasy B. Nie trzeba więc ograniczać się do wynajmowania

CZY STAĆ CIĘ NA TEN LOKAL

Spróbuj określić, jakie będą z niego przychody. Ilu klientów będziesz miał? Jaką cenę będą skłonni zapłacić? Jaką marżę jesteś w stanie uzyskać?

Policz koszty swojej działalności w tym lokalu związane z jego utrzymaniem [media, czynsz], wynagrodzeniami i ZUS, księgowością, zakupami, ewentualnymi koncesjami, kaucją itd. Pamiętaj, że wydatki związane z wynajmem [media, czynsz] możesz wliczyć w koszty uzyskania przychodu.

Oszacuj koszt wykończenia i urządzenia lokalu. Może się okazać, że taniej będzie wynająć lokum wymagające tylko odświeżenia. Możesz też wziąć w leasing potrzebny sprzęt, co zmniejszy twoje koszty początkowe. Jeśli wynajmiesz lokal w stanie deweloperskim, będziesz musiał sam go w całości wykończyć. W innych przypadkach zazwyczaj to jego właściciel powinien przeprowadzić na swój koszt „grubszy remont” (wymiana instalacji, okien).

Oszacuj koszty ewentualnego promowania lokalu (np. jeśli prowadzisz sklep i wokół masz dużą konkurencję). Po jakie metody sięgniesz? Jak często i jak długo będziesz prowadził promocje? Pamiętaj, że średni koszt zdobycia klienta musi być niższy niż cena, jaką miałby on zapłacić za którykolwiek twój produkt lub usługę.

Podsumuj wszystkie koszty i odejmij je od prognozowanych przychodów [w okresie do sześciu miesięcy]. Jeśli wynik jest ujemny, to na ten lokal cię nie stać. A najlepiej, gdy różnica jest na plus. Możesz się jednak ratować kredytem [o ile dasz radę go spłacać] lub swoimi oszczędnościami. Pod warunkiem, że istnieją poważne przesłanki, iż lokal zacznie przynosić zakładane zyski.



Jarosław Markiewicz
Axi Immo Group

BIURA SERWISOWANE dają możliwość zawierania umów na krótkie okresy i swobodę zwiększania lub zmniejszania powierzchni. Z kolei samodzielne biura w dłuższej perspektywie są z pewnością tańszą opcją, ale ich posiadanie wiąże się z koniecznością wyposażenia ich samemu w meble i sprzęt biurowy czy nawet zatrudnienia sekretarki. Na takie rozwiązanie powinny decydować się firmy o stabilnej pozycji, które mają pewność co do swoich finansów, przynajmniej w okresie, na jaki wynajęły lokal.

mieszkania, choć niejeden przedsiębiorca woli właśnie klimat starej, byle zadbanej, kamienicy albo kameralnej willi w ogrodzie.

Jednak o niezależnym biurze opłaca się myśleć dopiero, gdy zatrudniamy co najmniej dziewięć, 10 osób, które nie pracują online. Jeżeli działamy w mniejszym gronie, taniej będzie skorzystać z któregoś z biur serwisowanych lub coworkingowych.

Te pierwsze znajdują się w willach, kamienicach czy biurowcach, w dobrych lokalizacjach, i oferują, obok niewielkich pomieszczeń, obsługę sekretariatu, dostęp do sali konferencyjnej, kuchni, własną linię telefoniczną, sprząatanie itd. Najemcy wspólnie finansują ten pakiet usług, co obniża ich koszt. Nie trzeba podpisywać długoterminowych umów najmu ani kupować wyposażenia. Wadą takich biur bywa jednak nadmierne zagęszczenie najemców. Dlatego warto wcześniej przeprowadzić na miejscu „wywiad środowiskowy”.

Podobne możliwości (dostęp do sal konferencyjnych, kuchni i innych dodatkowych usług) stwarza coworking. Polega on na tym, że w jednym pomieszczeniu pracuje wiele osób z różnych firm, najczęściej na zasadzie zajmowania wolnych miejsc (tzw. *hot desk*). Można wynająć nawet tylko jedno „krzesło”, jest też pewna pula droższych, prywatnych pokoi, zazwyczaj na dwa, trzy stanowiska pracy. Zalety takich biur to ich często ciekawa aranżacja i dobra lokalizacja, dostęp do nowoczesnej infrastruktury technologicznej, a także fakt, że z racji funkcjonowania na wspólnej przestrzeni, nawiązuje się w nich wiele interesujących kontaktów. „Coworki” są też bardzo

elastyczne: zależnie od tego, czy w danym miesiącu potrzebujemy na miejscu mniej lub więcej współpracowników, możemy wynajmować mniej lub więcej stanowisk.

Jeżeli zdecydujemy się na coworking w AIP, czyli Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości, albo w innym inkubatorze (lecz wtedy zwykle trzeba wygrać konkurs), możemy liczyć na organizowanie spotkań networkingowych (z potencjalnymi inwestorami, partnerami, klientami), szkoleń biznesowych, mentoringu itp. Niestety, wsparcie to nie zawsze jest wysokiej jakości.

Przejdźmy do kosztów. W serwisowanych mikrobiurach w większych miastach zaczynają się od 1,5–2 tys. zł miesięcznie za pokój, a w przypadku pomieszczenia dla trzech osób nie przekraczają ok. 4 tys. zł. W „coworkach” za stałe biurko zapłacimy 500 zł (*hot desk*

ZANIM PODPISZESZ UMOWĘ

Postaraj się, aby była na czas nieokreślony. Wtedy będziesz ją mógł wypowiedzieć w dowolnym momencie, z uwzględnieniem okresu wypowiedzenia. Jeśli jednak nie ufasz wynajmującemu i chcesz się zabezpieczyć przed wyrzuceniem cię z lokalu po tym, jak go wyremontujesz, podpisz umowę na czas określony. Niestety, ty też nie będziesz mógł jej zerwać przed czasem, jeśli interes nie wypali.

Nie podpisuj umowy, zanim nie zapoznasz się z dokumentacją budynku, nie ustalisz wszystkiego z właścicielem lokalu i nie zawrzesz tego w kontrakcie. Chodzi o:

- dokładną wysokość czynszu podstawowego i opłat za media oraz za eksploatację ewentualnych części wspólnych
- okres wypowiedzenia i warunki na jakich można wypowiedzieć umowę
- sposób naliczenia kaucji i co może być warunkiem jej zatrzymania [wyłącznie poważne zniszczenia w lokalu z twojej winy]
- ustalenie, kto odpowiada za dane usterki i jak będzie finansowana ich naprawa
- opisanie sposobu rozliczenia kosztów adaptacji lokalu [właściciel może w nich częściowo partycypować, np. poprzez odpowiednią obniżkę czynszu w wybranym okresie]

Zadbaj, by przed podpisaniem umowy mieć wszystkie potrzebne zezwolenia [jak np. koncesja na alkohol czy zgoda na zawieszenie reklamy].

PROWADZĄC JEDNOOSOBOWĄ DZIAŁALNOŚĆ, sami odpowiadamy za wizerunek naszej firmy, zwłaszcza gdy funkcjonujemy w sektorze B2B. Powinniśmy zatem podejmować różne działania zmierzające do pozyskania klientów bezpośrednio. Dobrym rozwiązaniem w tym zakresie są coraz bardziej popularne coworki, czyli wspólne przestrzenie biurowe.

Coworking pomaga w utrzymaniu *work-life balance*, czyli równowagi między życiem zawodowym a osobistym. Każdy, komu choćby raz zdarzyło się pracować zdalnie, wie, jak ciężko jest zdyscyplinować siebie oraz swoich domowników do stworzenia odpowiednich warunków do pracy. W przestrzeniach coworkingowych mamy okazję, by spotkać ludzi pełnych pasji, którzy również działają na własną rękę, ale przy tym tworzą atmosferę, w której chce się pracować.

Atutem tego miejsca jest także ilość wiedzy, którą chętnie dzieli się młodzi przedsiębiorcy. Jeśli poszukujemy informacji związanych np. z importem z danego kraju lub dotyczących optymalizacji podatkowej – możemy skonsultować się z tymi, którzy już mają w tej dziedzinie doświadczenie.



jest zwykle tańszy). Ceny zależą od lokalizacji, standardu budynku i oferowanych usług. W miastach, gdzie dostępne są AIP (mogą z nich skorzystać wszyscy, nie tylko studenci), warto je wziąć pod uwagę, bo tu koszty miesięczne zaczynają się od 300 zł. Poza tym można zaoszczędzić na składkach na ZUS (patrz rozdz. 4), a sprawy księgowo-prawne będzie za nas załatwiał specjalne biuro. Dla początkującej firmy jest to wygodne i kosztuje mniej więcej tyle co prowadzenie tych spraw samemu. Jednak komuś bardzo niezależnemu może się nie spodobać. Głównie dlatego, że zawierane przez członka AIP kontrakty są opiniowane przez inkubator i może on je nawet zablokować.

W przypadku typowych przestrzeni biurowych mówi się o koszcie w przeliczeniu na metry kwadratowe, który operatorzy biurowców podają z reguły w euro. Weźmy Warszawę. Według danych firmy doradczej JLL, w drugim kwartale 2022 r. miesięczny czynsz za wynajem 1 mkw. powierzchni wyniósł od 18 do 25,5 euro (ok. 85–121 zł) w centrum stolicy, a w gorszych lokalizacjach od 11 do 16,85 euro (ok. 52–80 zł). Gdzie indziej koszty były niższe, choć raczej w odniesieniu do najlepszych



Przydatne fakty od mBanku

Obecnie w Polsce przedsiębiorcy mogą korzystać z ponad 300 różnych przestrzeni coworkingowych. Są to zarówno inkubatory przedsiębiorczości, jak i biura świadczące tego typu usługi. Najwięcej lokalizacji coworkingowych znajduje się w Warszawie, bo aż ponad 120, z czego 13 należy do sieci Regus. Sieć ta posiada 20 lokalizacji w sześciu największych miastach w kraju. Przestrzenie coworkingowe umożliwiają pracę w komfortowych warunkach – są nowoczesne, kolorowe i dobrze wyposażone. Ceny wahają się od 200 do ponad 1 tys. zł miesięcznie za biurko i do kilku tysięcy za kilkoosobowe biuro. Osobny pokój wiąże się z kosztem od ok. 2 tys. zł do nawet kilku tysięcy w najlepszych lokalizacjach i topowych budynkach. Wpływ na ten koszt ma także liczba osób korzystających z danego pomieszczenia. Wybierając opcję coworkingu, nie musimy martwić się o rachunki za prąd, internet czy ekipę sprząającą. Nie wydajemy też pieniędzy na urządzenia biurowe bądź ekspres do kawy, ponieważ wszystko to mamy w cenie. W ramach członkostwa można także zarejestrować tam swoją firmę.

lokalizacji. W Krakowie trzeba było np. zapłacić od 14 do 16 euro (ok. 66–76 zł) i porównywalnie we Wrocławiu. Z kolei w Trójmieście między 13,5 a 15,5 euro (ok. 64–73 zł) i podobnie w Poznaniu oraz Katowicach, choć tu górne widełki to 14,5 euro (ok. 69 zł). Jeszcze taniej było w Łodzi i Szczecinie, gdzie cena najmu 1 mkw. powierzchni biurowej wahała się w granicach 11,5–14 euro (ok. 55–66 zł). Na tym tle stosunkowo niedrogo wypadł Lublin: tu koszty wyniosły 10,5–12,5 euro (ok. 50–59 zł).

Ogółem rzecz biorąc, Grupa Morizon Gratka ocenia, że początkujący przedsiębiorca, który planuje wynajem niewielkiej przestrzeni w stolicy, powinien się liczyć ze średnim kosztem rzędu 3 tys. zł miesięcznie (bez dodatkowych obciążeń). Chyba że inflacja czy zmienny popyt zmienią stawki. Porównywalne wydatki poniesie się m.in. we Wrocławiu, natomiast np. w Poznaniu będą one o połowę niższe.

LOKAL PRIME I NIE PRIME

Lokal na sklep, zakład fryzjerski czy bar też zwykle nie jest tani, szczególnie w Warszawie. Założmy, że chcemy nabyć go właśnie w stolicy, bo w niej mieszka najwięcej zamożnych Polaków, nawet pomimo drożyzny wiele osób jada na zewnątrz itd. Zatem (teoretycznie) najłatwiej tu o klienta. Musimy być jednak przygotowani na średnie ceny kupna wynoszące od ok. 9 tys. do 16–17 tys. zł za 1 mkw. W takich miastach, jak Bydgoszcz, jest trzy, cztery razy tańiej. Nawet niewielka, 100-metrowa powierzchnia w Warszawie pochłonie więc już na wstępie fortunę, a często przecież trzeba ją także urządzić. Kredyt, o który początkującym firmom trudno, nie do końca ułatwi sprawę, bo trzeba mieć pieniądze na wkład własny, który potrafi sięgnąć 30 proc. kwoty zakupu.

Pewną pociechą może być wspomniana możliwość amortyzacji nabytku. A generalnie – na zakup lokalu użytkowego powinni się decydować tylko ci, którzy są pewni, że ta inwestycja im się w określonym czasie zwróci, a potem zacznie na siebie zarabiać. Nie dziwi więc, że przedsiębiorcy wolą takie nieruchomości wynajmować. Ile to może kosztować? Weźmy 100-metrowe tzw. lokale pod handel w centrach handlowych typu „prime”. W Warszawie średni koszt ich wynajęcia wynosi 100–130 euro (ok. 472–614 zł) za 1 mkw. – podaje CBRE. Czyli co miesiąc za takie lokum zapłacimy co najmniej 48 tys. zł. Do tego trzeba doliczyć wydatki na media (w tym roku do lipca energia podrożała o 80 proc.) i za utrzymanie części wspólnych. Nawet przed wysoką inflacją potrafiło to podbić koszty o 20 proc. W innych miejscowościach stawki są niższe. W Krakowie jest to 50–60 euro (ok. 236–284 zł) za 1 mkw. miesięcznie, we Wrocławiu 45–55 euro (ok. 213–260 zł), a np. w Lublinie 30–35 euro (ok. 142–165 zł).

Punkty przy ruchliwych ulicach są co najmniej dwa, trzy razy tańsze niż w popularnych galeriach. Jakby tego było mało, w tych ostatnich do kosztów eksploatacji części wspólnych dochodzą jeszcze sztywne, trudne do negocjacji i renegotjacji umowy (o czym przekonali się najemcy, którzy nie zarabiali z powodu lockdownu) oraz wysokie kary za ich przedwczesne zerwanie. Co więcej, w tym roku część galerii próbuje naliczać swoim najemcom opłaty od

ich obrotów w internecie. Za to ogromną zaletą centrum czy parku handlowego jest dużo większa liczba ludzi nastawionych na kupowanie. A także możliwość skorzystania z prowadzonych przez nie akcji reklamowych.

Należy zatem w konkretnym przypadku rozważyć wszystkie za i przeciw, sprawdzić, jaki jest ruch w danym miejscu, jaki może być za rok, trzy lata itd. Wiele zależy od tego, co i komu oferujemy, za ile, jaką mamy konkurencję i jak się promujemy, a nieraz także od tego, czy obok jest wygodny parking. Konkurencja jest tu szalenie ważna: sprawdźmy, czy działa w naszym pobliżu i do jakiego stopnia mogłaby nam zagrozić. Policzmy też, czy w razie czego będzie nas stać na walkę z nią, czyli na promocje, zniżki itp.

W przypadku restauracji lub apteki trzeba również wziąć pod uwagę dodatkowe wymagania wynikające z przepisów, co ogranicza pulę lokali „do wzięcia”. Apteka musi np. mieć co najmniej 100 mkw. powierzchni, dwa niezależne wejścia, łazienkę, kuchnię, szatnię i umożliwiać bezproblemową obsługę osób niepełnosprawnych. Jeśli z kolei nasz plan uwzględnia sprzedaż alkoholu, nie będziemy mogli tego robić w pobliżu szkoły, przedszkola bądź kościoła. Zresztą, nawet jeżeli odległość nie będzie za mała, okoliczni mieszkańcy mogą nam tę sprzedaż zablokować. Dlatego, w przypadku specyficznych rodzajów działalności, zanim podpiszemy umowę najmu (albo kupna), upewnijmy się, czy lokal, który wydaje się wymarzony, spełnia stosowne regulacje i czy mamy wszystkie zgody oraz zezwolenia.

MAGAZYN: ZBUDOWAĆ CZY WYNAJAĆ

Jeśli długo zamierzamy korzystać z danego magazynu, nieraz taniej będzie go zbudować niż wynajmować. Koszt postawienia standardowej hali często nie przekracza ok. 1 tys. zł za mkw., a comiesięczne koszty eksploatacji są niższe niż czynsz. Ten ostatni, np. w przypadku magazynu o powierzchni 500 mkw., znajdującego się nie dalej niż 10 km od centrum miasta, wynosi średnio kilka euro za 1 mkw. miesięcznie (dane CBRE). W Warszawie jest to 5–6 euro (ok. 24–28 zł), w Krakowie, Łodzi, Gdańsku czy we Wrocławiu ponad 3 euro (ok. 14 zł).

Ale znów wszystko zależy od tego, czy możemy na budowę magazynu wyłożyć pieniądze i jakie są szanse, że ta inwestycja

zwróci się we właściwym czasie. Nowa firma zwykle niewiele jest w stanie na ten temat powiedzieć. Dopiero po kilku latach stabilnej działalności może z dużym prawdopodobieństwem założyć, że zakup czy budowa będą jej się bardziej opłacać. Lecz nawet wtedy może pozostać przy wynajmie, bo rynek magazynów jest u nas dynamiczny. Głównie za sprawą rozwoju handlu internetowego i faktu, że Polska jest zagłębiem logistycznym Europy, przez co podaż powierzchni magazynowej ciągle rośnie.

Co więcej, koszty związane z samym magazynem w wielu wypadkach nie powinny być decydujące. Zwracając na to uwagę autorzy raportu „Last link: quantifying the cost” firmy doradczej Cushman

BIURO W DOMU

Urządzenie biura we własnym domu czy mieszkaniu staje się, także w Polsce, coraz bardziej trendy, co wynika m.in. z rosnącą niechęcią, zwłaszcza młodych, do pracy w korporacjach. Ale są i inne powody, choćby ten, że takie biuro może oznaczać mniejsze koszty dla właściciela małej firmy czy dla pracodawcy, którego pracownik też zresztą może woleć pracę zdalną.

Oto parę rad, jak je urządzić:

1. Wydziel odpowiadając twoim potrzebom przestrzeń. Chodzi nie tylko o metraż, ale też usytuowanie w stosunku do innych pomieszczeń oraz bliskość wejścia do domu, dostęp do światła, świeżego powietrza itd.
2. Zadbaj o aranżację, aby pasowała do charakteru twojej pracy i twoich upodobań estetycznych. Jeżeli będą cię odwiedzać służbowo osoby z zewnątrz, pilnuj porządku.
3. Wydzielając odrębną przestrzeń na biuro i rejestrując firmę na adres domowy w CEIDG, licz się z wyższym podatkiem od nieruchomości. Jeśli z kolei biuro jest częściowo wykorzystywane do celów prywatnych, zapłacisz podatek właściwy dla powierzchni mieszkalnej.
4. Jednak osobna przestrzeń pozwala skorzystać z ulg w opłatach za czynsz czy media. Warto określić, jaka część lokalu mieszkalnego to jego powierzchnia biurowa, aby w odpowiedniej proporcji zaliczyć poniesione wydatki do kosztów podatkowych.
5. Biuro w domu nie powinno zakłócać życia rodzinnego. Dla tego kwestie jego stworzenia i urządzania koniecznie omów z domownikami.

ZIELONO NAM

Poszukując nieruchomości na biuro (ale też na sklep czy magazyn), zwróć uwagę, do jakiego stopnia dany budynek i lokal są ekologiczne. Im bardziej, tym lepiej, bo wtedy świetnie wpływają na zdrowie, dobrostan i efektywność osób, które w nich pracują. Dowodzą tego badania „Health, wellbeing & productivity in offices” opisane w raporcie World Green Building Council. Oto charakterystyczne „zielone czynniki” i ich pozytywne efekty:

- 1. Lepsza jakość powietrza** – sprawia, że nasza efektywność zwiększa się o 8 do 11 proc.
- 2. Komfort termiczny** – indywidualna kontrola nad nim wpływa na jednoczynowy wzrost efektywności.
- 3. Właściwe oświetlenie i dostęp do światła dziennego** – również dają poprawę produktywności, a jeśli dojdzie do tego odpowiedni widok za oknem, skłaniają do oderwania oczu od komputera czy dokumentów i zapatrzenia się w dal. Wzrok się wyostrza i koncentruje, a to redukuje bóle głowy i przemęczenie oczu wskutek dłuższej pracy.
- 4. Odpowiednia akustyka i obniżony poziom hałasu** – mają kluczowe znaczenie dla komfortu pracowników i ich produktywności. Okazuje się, że przy dłuższym narażeniu na hałas nasza wydajność spada o 66 proc.
- 5. Różnorodność przestrzeni biurowej** – przyczynia się do zwiększenia koncentracji, polepszenia współpracy i wzrostu kreatywności. Zaprojektowanie biura tak, by zachęcać też do aktywności fizycznej, sprzyja zdrowiu.
- 6. Atrakcyjny wygląd biura** – jest jednym z głównych czynników zadowolenia z miejsca pracy.
- 7. Dużo roślin** – nie tylko poprawiają samopoczucie, ale także, jeśli są specjalnie dobrane, filtrują powietrze.
- 8. Wygodna i przyjemna lokalizacja oraz dostęp do udogodnień** (ergonomiczne meble, sklepy i restauracje w pobliżu, stojaki na rowery itp.) – dla wielu osób są bardzo ważnym argumentem za podjęciem decyzji o zatrudnieniu się w danej firmie.

& Wakefield. Okazuje się, że tzw. ostatnie ogniwo (inaczej „ostatnia mila”) potrafi w branży e-commerce odpowiadać za co najmniej 50 proc. łącznych kosztów łańcucha dostaw. Chodzi o to, że gdy magazyn jest za miastem, w centrum logistycznym, trudno jest w efektywny sposób szybko dostarczać zamówienia i odbierać zwroty. Klienci tymczasem oczekują, że wszystko będzie się odbywać

błyskawicznie i kto tego nie uwzględni, może przegrać z konkurencją. Przybywa też tych, dla których liczy się ekologia. Rozwiązaniem są wspomniane już mniejsze magazyny blisko centrów miast, z których towar rozwozić można na „ostatniej mili” dostawczakami, na skuterach czy po prostu rowerach. Wynajem jest tu droższy, ale koszty transportu (benzyny, wynagrodzeń, związane z eksploatacją pojazdów itp.) tak spadają, że koniec końców firma na tym korzysta. Deweloperzy często też dobudowują do miejskich magazynów biura i showroomy, co ułatwia najemcom płynne łączenie sprzedaży on-line ze stacjonarną.

Generalnie więc firmy wolą magazyn wynajmować. Choć czasem nie ma wyjścia i trzeba go postawić samemu, gdy trudno jest znaleźć obiekt spełniający specyficzne warunki. Na przykład z temperaturą odpowiednią do przechowywania leków. Wtedy trzeba się jednak liczyć z tym, że koszt budowy będzie nawet kilkakrotnie wyższy niż w przypadku standardowej hali. ☉

Nº11

Otwieramy sklep w internecie

Uruchomienie działalności handlowej w internecie to dobry sposób na zwiększenie sprzedaży, liczby klientów, wyjście poza lokalne opłotki. Nie jest też szczególnie skomplikowane, ani drogie. I można skorzystać z gotowców.

➡ Grzegorz Kubera
współpraca Alicja Hendler



Dwa lata temu, podczas lockdownu, uruchomienie działań w internecie uratowało niejednego stacjonarny biznes. Niejeden też rozwinął w sieci skrzydła. Szybciej również zaczęło przybywać przedsiębiorców rozważających wejście na rynek e-commerce, gdyż dostrzegli jego potencjał. Z raportu Europejskiego Funduszu Leasingowego wynika, że co czwarta firma z segmentu MSP rozpoczęła sprzedaż internetową właśnie w pandemii. Dziś już 22 proc. najmniejszych przedsiębiorstw i 17 proc. małych realizuje w internecie co najmniej połowę swojej sprzedaży – podaje raport.

Jednak pandemia tylko przyspieszyła procesy już wcześniej obserwowane przez firmy, które oferują platformy do zakładania i prowadzenia e-sklepów. Ich przedstawiciele podkreślają, że możliwości stwarzane przez sieć od dawna docenia choćby coraz więcej przed-

siębiorstw z bardzo długimi tradycjami. Takich jak np. Podkowa z Lublina, założona jeszcze przez dziadka obecnego właściciela w 1894 r., która produkuje i sprzedaje produkty do pracy z końmi. Dzięki uruchomieniu sklepu internetowego handluje także w wielu krajach Europy. To zresztą jeden z powodów otwierania sklepu w sieci: jest zwykle dużo tańszy w utrzymaniu i maleje liczba pośredników, ale też może mieć ogromny zasięg i pomaga się dowiedzieć o klientach dużo więcej niż jego stacjonarny odpowiednik, m.in. dzięki tzw. ciasteczkom.

Rzecz jasna, wielu zainteresowanych e-commerce poszukuje informacji o tym, jak zacząć wirtualny biznes. Podpowiadamy: nie jest to wcale takie trudne, ale wymaga systematycznego podejścia.



KROK 1 – NIEZBĘDNA CYFRYZACJA I DEFINICJA GRUPY DOCELOWEJ

Przemek Wysota, właściciel firmy 3dots.ninja zajmującej się m.in. architekturą rozwiązań i automatyzacją biznesu, przestrzega, by przed przeprowadzką do internetu zrobić dwie rzeczy: po pierwsze, dostosować do działalności online to, co robiliśmy dotąd metodami tradycyjnymi. Jeśli np. przechowujemy dane klientów w dokumentacji papierowej, powinniśmy przenieść je do cyfrowej – najlepiej do systemu CRM, który pozwala lepiej nimi zarządzać. Należy przy tym uzyskać od klientów odpowiednie zgody na przetwarzanie ich danych (szerzej piszemy o tym w rozdz. 12).

Po drugie, trzeba się upewnić, czy znamy odpowiedzi na podstawowe pytania: Co chcemy sprzedawać? Kto będzie naszym klientem? Skąd będzie pochodził towar? Gdzie będzie magazynowany? Czy zamierzamy sprzedawać lokalnie, w całym kraju, za granicą? itd.

Zwłaszcza musimy się pochylić nad naszą grupą docelową. Jak chcemy być postrzegani przez nią i przez rynek i co stanowi wartość, którą możemy dostarczyć jej jako „przynętę”? Możliwe bowiem, że nasi klienci są zdefiniowani zbyt szeroko (to częsty błąd, zwłaszcza niedużych firm) i przez to nie potrafimy stwierdzić, kogo (pod względem płci, wieku, dochodów, ale także stylu życia, konkretnych potrzeb czy wręcz emocji) oraz jak – chcemy przyciągnąć i zatrzymać.

2

KROK 2 – DOMENA I HOSTING

Przejdźmy do rozwiązań technologicznych, dzięki którym nowy interes będzie funkcjonował. Zaczynamy od zarejestrowania naszej domeny internetowej. Robimy to dwutorowo: z jednej strony, wybieramy jej dostawcę, z drugiej – nazwę.

Jeśli chodzi o dostawcę, patrzymy zwłaszcza na poziom bezpieczeństwa, na który zwracają też uwagę m.in. twórcy przeglądarek i programów antywirusowych (jedne i drugie blokują dostęp do źle chronionej strony lub internauta widzi komunikat, że może ją wyświetlić, ale na własne ryzyko). Sprawdźmy więc, czy w ramach podstawowego abonamentu dostawca domeny daje takie jej zabezpieczenia, jak certyfikat SSL i protokół DNSSEC. Jeśli tak, korzyść będzie podwójna. Szyfrowanie danych ochroni naszych klientów (szczególnie w chwili dokonywania płatności), a sama strona będzie lepiej pozycjonowana w wyszukiwarce. Warto też zwrócić uwagę, czy dostawca oferuje w standardzie protokół HTTP/2, który znacząco przyspiesza działanie sklepowej strony, co zwiększa zadowolenie jej użytkowników i może pozytywnie wpłynąć na naszą sprzedaż.

Przejdźmy do nazwy domeny. Kilkanaście lat temu specjaliści radzili, by zawierała po prostu najważniejsze dla charakteru danego biznesu słowa kluczowe. Ta porada przestała się jednak sprawdzać, ponieważ algorytmy wyszukiwarek stały się bardziej zaawansowane i strony o tego rodzaju adresie nie pozycjonują się już tak dobrze, jak kiedyś. Lepiej więc, by domena dotyczyła naszej marki czy nawiązywała jakoś do natury naszej działalności, a nie składała się z ciągu słów kluczowych. Powinna być krótka, łatwa do zapamiętania i wymówienia oraz w miarę oryginalna. Także dlatego, by nie kojarzyć się z cudzą nazwą, która może być objęta prawami własności. Aby sprawdzić, czy ta wymyślona przez nas nie jest już zarejestrowana, wystarczy skorzystać ze stosownej wyszukiwarki na stronie każdego dostawcy domen.

Tak jak w klasycznym biznesie, oprócz nazwy sklepu, potrzebne jest lokum dla niego – czyli w tym wypadku hosting. Bez niego internauci nie mieliby do naszej witryny dostępu. Ale uwaga na pułapki. – Na początku wybraliśmy tzw. serwer dedykowany i z czasem zdaliśmy sobie sprawę, że mocno przepłacamy, ponieważ po-

nosimy duże koszty hostingu, którego nie wykorzystujemy nawet w połowie – wspomina Kamil Puchowski, właściciel firmy Konsole-igry.pl sprzedającej w sieci konsole, gry i związane z nimi akcesoria.

Hosting dedykowany to dostęp do własnego, wydzielonego przez usługodawcę serwera. Dysponujemy wtedy jego pełną mocą obliczeniową i za to płacimy. Ma to sens dla dużych portali czy gigantycznych sklepów internetowych. Jednak najczęściej jest mocno na wyrost.

Firma Puchowskiego przeszła na hosting elastyczny, gdzie płaci się stosownie do faktycznego ruchu na stronie. Teraz, w zależności od tego, ilu jest na niej użytkowników, platforma hostingowa sama rozlicza koszty i zarządza mocą obliczeniową oraz łączem.



KROK 3 – WYBÓR PLATFORMY I DODATKÓW

Jeżeli chodzi o sam sklep i stosowane w nim narzędzia (jak systemy przyjmowania płatności, czat na żywo z użytkownikami, usługi kurierskie i logistyczne itp.), wiele tzw. integracji oferuje się na platformach e-sklepowych w ramach abonamentu. Nie musimy więc płacić za wykonanie danego rozwiązania od podstaw, co, przynajmniej jeśli chodzi o potrzebą na początek gotówkę, jest nieporównanie tańsze. Nie mówiąc już o innym niebezpieczeństwie: że wynajęty programista zaprojektuje nam coś źle, a ulepszanie i poszerzanie funkcjonalności będzie trudne i drogie.

Stworzenie od podstaw nowoczesnego e-sklepu (zwykle przy specyficznych rodzajach działalności) może kosztować nawet 20 tys. zł, podczas gdy abonament za dostęp do platformy sklepowej 60–400 zł miesięcznie. W dodatku taka platforma łatwo się integruje ze wspomnianymi wyżej narzędziami.

Zanim przeniesiemy się do internetu, porównajmy więc oferty na rynku pod kątem naszych potrzeb, zasobów i planów na przyszłość. Jeżeli zdecydujemy się na gotowy moduł, zwróćmy uwagę na to, czy usługodawca zapewnia 24-godzinne wsparcie techniczne i pomoc w konfiguracji, a także na limit liczby produktów umieszczanych w sklepie.

Upewnijmy się również, czy możliwe są inne wersje językowe i czy dostępna jest łatwa do skonfigurowania integracja z płatnościami elektronicznymi, usługami logistycznymi i systemami

fakturowymi. Sprawdźmy też, czy platforma nadąża za wymaganiami współczesności. A mianowicie, czy przygotowana jest mobilna wersja strony sklepu i czy w cenie otrzymujemy certyfikat bezpieczeństwa SSL (zabezpiecza transakcje – jest konieczny, gdy przewidujemy dla użytkowników formularze płatności i rejestracyjne). Ewentualnie możemy taki certyfikat wykupić oddzielnie.

To są podstawy. Ale możemy mieć też szczególne potrzeby i wtedy, zastanawiając się nad wyborem „gotowca”, warto uwzględnić dodatkowe, unikalne funkcje. Firma Shoplo.pl oferuje np. za darmo (przy droższych abonamentach) opracowany przez siebie chat do prowadzenia w czasie rzeczywistym rozmów z odwiedzającymi daną stronę. Zazwyczaj taką funkcję można zainstalować odpłatnie. Z kolei platforma sklepowa Sellingo proponuje usługę Sellasist, która pozwala na kompleksową obsługę sprzedaży wielokanałowej (np. uwzględniającej Allegro i eBay), na kontrolowanie stanów magazynowych czy na zarządzanie zamówieniami w jednym miejscu nawet wtedy, gdy prowadzimy kilka sklepów. Inna platforma, Sky-Shop.pl, wśród swoich mocnych stron wymienia integracje z ponad 500 hurtowniami i producentami z różnych branż, w tym z działającymi w modelu dropshippingowym (sprzedany przez nas towar jest wysyłany bezpośrednio od jego dostawcy, więc nie musimy mieć magazynu). W kilka chwil można zatem zapełnić wirtualne półki tysiącami produktów, oszczędzając czas na ich ręcznym dodawaniu.

Podsumowując: cena to nie wszystko. Być może nieco droższy usługodawca zaproponuje rozwiązanie, które lepiej wpisze się w nasze potrzeby, więc, koniec końców, będziemy działać taniej i sprawniej.

Można również zacząć od megagotowca. Jeżeli chcemy uniknąć doboru technologicznych narzędzi i nauki ich obsługi, możemy rozpocząć sprzedaż online za pośrednictwem serwisu w rodzaju Allegro, eBay czy też innych, mniejszych i większych platform aukcyjnych i nie tylko (jak serwis Amazona, Pakamera.pl itd.). Serwisy te pobierają prowizje od naszej sprzedaży (bądź opłaty za wstawienie ogłoszenia) i dodatkowe opłaty za promowanie naszych produktów, ale za to mają już wszystko skonfigurowane. My jedynie rejestrujemy swoje konto.

CHECK LISTA ZANIM WYSTARTUJESZ

Oto najważniejsze pytania, jakie trzeba sobie zadać, zanim zdecydujemy, że zakładamy sklep w sieci i będziemy dalej nad nim pracować. Pominięcie tego etapu grozi problemami, frustracją i być może wyważaniem otwartych drzwi.

- Czy naprawdę potrzebuję e-sklepu? Może konto na platformie zakupowej, np. na Allegro, wystarczy?
- Co będę sprzedawać? Produkty realne czy wirtualne? Jeśli realne, to jakie [jak duże]?
- Jak wygląda obecnie rynek na takie produkty? Tu konieczne będzie przyjrzenie się podobnym sklepom i grupom potencjalnych klientów [co się przyda także na etapie działań marketingowych].
- Czy na pewno chcę sam obsługiwać zamówienia? Jeśli nie, to potrzebuję magazynu, który zajmie się wysyłką, pakowaniem, obsługą zwrotów itd. Jak go znaleźć? Czy mi się to opłaca, gdy obliczę koszt obsługi w przeliczeniu na jeden produkt? Jak będę pakować zamówienia? Czy zamierzam wkładać coś dodatkowo do środka? A może da się zorganizować dropshipping?
- Jak mój produkt ma być dostarczany? Poczta, kurierem, do paczkomatu, a może paczką w Ruchu?
- Jak będzie wyglądać cały proces sprzedaży [czyli także zwroty, reklamacje, odstąpienia od umowy]? Warto narysować schemat i uwzględnić alternatywne opcje. Co się ma dziać i kiedy.
- Kto się zajmie obsługą klienta? Czy sami chcemy to robić, czy wolimy to zlecić, a jeśli tak, to komu?
- W jaki sposób będziemy generować dokumenty sprzedażowe i jakie są nasze obowiązki w tym zakresie? Jak będziemy te dokumenty wysyłać? Elektronicznie czy dołączając je do produktów? Faktura VAT czy paragon?
- Czy zdajemy sobie sprawę, że uruchomienie sklepu pociąga za sobą działania z zakresu copywritingu, marketingu (w tym e-marketingu), a także ciągłe analizy i generalnie mnóstwo pracy? Damy radę sami czy powinniśmy szukać wsparcia, a jeśli tak, to gdzie?
- Skąd zamierzamy mieć ruch na stronie?
- Jakie sklepy lubimy i co w nich jest fajnego, a co nas denerwuje? Słowem – lista najlepszych praktyk i rzeczy, których będziemy się wystrzegać.
- Jak wygląda nasz budżet, a nawet biznesplan? Czy, kiedy to wszystko wiemy, siadamy i liczymy, to czy nasz sklep ma w ogóle szansę być rentowny? A jeżeli nie, to może patrz punkt 1?

Zachęcamy zresztą do przetestowania tej opcji, choćby po to, by sprawdzić, jakie zainteresowanie wzbudzimy u internautów swoją ofertą. Może się bowiem zdarzyć, że w sieci będziemy generować bardzo przeciętne dochody i opłacalność własnego sklepu online stanie pod znakiem zapytania.

Jednak nie jest to kategoriyczna zachęta. Trudno przecież porównywać obecność oferty na Allegro z samodzielnym sklepem, zwłaszcza, gdy jest on fantastycznie pomyślany pod względem marketingowym i technicznym, z ciekawą, trafiającą w potrzeby rynku ofertą i dobrze zaprojektowaną tzw. ścieżką doświadczenia klienta. Może więc zdarzyć się i tak, że to, co nie sprzedaje się zbyt dobrze na Allegro, w innych okolicznościach cieszy się sporym powodzeniem.



KROK 4 – PRAWO I SIĘĆ

E-sklep dysponuje danymi osobowymi swoich klientów. Ich przechowywanie, przetwarzanie, wykonywanie na nich operacji musi być zgodne z przepisami RODO. Jak już wcześniej wspominaliśmy, należy zdobyć odpowiednie zgody tych, których te dane dotyczą, trzeba też zadbać o ich ochronę od strony technologicznej i organizacyjnej. Przydatny może się okazać coroczny audyt przeprowadzony przez jedną z firm IT, które specjalizują się w bezpieczeństwie cyfrowym (kosztuje to 100–200 zł), a także wsparcie prawnika.

Obowiązkowym dokumentem jest nasza „polityka prywatności”. Informujemy w niej o tym jak wykorzystujemy pliki cookies (jeśli ich używamy), jakie dane i w jakim celu są przetwarzane, kto przetwarza te dane, jak są chronione, jakie prawa przysługują osobie, której one dotyczą itd. W przypadku firm małych i mikro średni koszt przygotowania takiej dokumentacji zgodnie z RODO wynosi ok. 400 zł.

Należy także opracować regulamin zakupów w e-sklepie, opisując w nim naszą politykę prywatności i reguły dotyczące m.in. sposobu realizacji zamówień, wymagań technicznych ze strony klienta czy postępowania w związku z reklamacjami i zwrotami. Jeżeli nie chcemy zajmować się tym sami lub nie czujemy się na siłach, stworzenie regulaminów można zlecić. Zapłacimy średnio 300–600 zł.

5

KROK 5 – MARKETING W SIECI

Już definiując swoją grupę docelową czy określając rynki, na jakich chcielibyśmy sprzedawać (tylko lokalny, krajowy, a może od razu Europa?), wykonaliśmy pierwsze marketingowe kroki związane z e-sklepem. Marketing mieliśmy także z tyłu głowy, zastanawiając się, jakie funkcjonalności powinna mieć nasza strona z punktu widzenia obsługi klienta (aby było mu jak najłatwiej i najwygodniej) czy też zarządzania danymi na jego temat (system CRM).

Pora więc przejść do aktywnych działań, dzięki którym staniemy się w sieci widoczni i przyciągniemy do sklepu ruch. Temu zagadnieniu poświęcamy jednak osobny, 14. rozdział w naszej publikacji. ☉

JEŚLI CHCESZ ZBUDOWAĆ E-SKLEP SAMODZIELNIE

W internecie znajdziesz gotowe elementy funkcjonalne, które można samemu złożyć w całość. Stworzenie samodzielnie sklepu będzie cię kosztować, łącznie z hostingiem, 1,7–2 tys. zł, nie licząc wydatków związanych z konfiguracją, wdrożeniem i testami. I to tylko, gdy zastosujesz najbardziej niezbędne rozszerzenia, zwane inaczej wtyczkami lub integracjami. Poza tym, jeśli nie masz stosownej wiedzy i umiejętności, będziesz musiał skorzystać z pomocy programistów. Wówczas koszt może wzrosnąć o kolejne kilka tysięcy złotych.

Chyba że w grę wchodzi bardzo prosty handel, czyli sprzedaż najwyżej kilku usług czy produktów. Wtedy nie trzeba od razu tworzyć zaawansowanego e-sklepu. Na potrzeby takich przedsięwzięć przygotowano serwisy typu *single-product*. Prosty sklep pozwoli ci o wiele szybciej wystartować ze sprzedażą i zwykle możesz w nim atrakcyjnie zaprezentować swoją ofertę. Jednak nie wszyscy dostawcy oferują takie serwisy, choć wielu nad nimi pracuje. Do firm, które jako jedne z pierwszych dysponowały stosownymi szablonami [darmowe „Single” i „Onepager”] należy np. Shoplo.pl.

JEŻELI JEDNAK PLANUJESZ PEŁNOWYMIAROWY SKLEP, BĘDĄ CI POTRZEBNE LICZNE ROZSZERZENIA, PRZY CZYM PODSTAWA TO:

WordPress – oprogramowanie *open source* (otwarte), dostępne bezpłatnie. To baza twojej witryny. Patrz: <https://pl.wordpress.org>

WooCommerce – rozszerzenie do zainstalowanego już WordPressa, które przemienia witrynę w sklep online. Jest bezpłatne w wersji podstawowej. Jednak brakuje jej wielu funkcji, które trzeba dokupić. Patrz: <https://woocommerce.com>

Skórki graficzne – aby sklep wyglądał profesjonalnie i był dostosowany do twoich potrzeb, będziesz musiał kupić odpowiednią skórę graficzną. Jedne skórki są za ponad 100 zł, a inne za przeszło 1 tys. zł. Wszystko zależy od wykonania i dbałości o szczegóły. Patrz: mytheme-shop.com, <https://www.templatemonster.com> oraz themeforest.net.

Domena i hosting – sklep musi się jakoś nazywać (domena) i być dostępny w internecie (hosting). Minimalny koszt roczny to, odpowiednio 100–300 zł (pierwszy rok to zwykle ułamek tej kwoty) i ok. 200 zł. Popularni dostawcy to www.nazwa.pl, www.home.pl i www.ovh.pl.

Bramki płatnicze – będziesz ich potrzebować, by przyjmować płatności (np. Pay Now, PayU, Dotpay, Przelewy24), bo klienci są do nich przyzwyczajeni. Odpowiednie integracje do wdrożenia w sklepie kosztują 100–150 zł, często trzeba też wnieść opłatę aktywacyjną w firmie, która oferuje dany system [również 100–150 zł]. Później pobierane będą jeszcze prowizje od twojej sprzedaży, zwykle 1–1,5 proc. wartości transakcji.

Wysyłka towaru – kolejne rozszerzenia, jakie trzeba wykupić w formie integracji do WooCommerce, to firmy zapewniające wysyłkę towaru. Głównie kurierzy, jak DPD, DHL czy UPS. Cena to ok. 150 zł za integrację i trzeba podpisać umowę o współpracy z daną firmą logistyczną. Faktury są wystawiane do realizowanych zamówień. Popularni dostawcy usług tego typu: iFirma, Faktury WordPress, inFakt, wFirma.

Poza tymi niezbędnymi, rozszerzeń [zwykle płatnych] może być znacznie więcej. Na przykład wtyczka, która automatyzuje drukowanie etykiet nadawczych, przyspieszając obsługę magazynu i realizację zamówień. Są też wtyczki marketingowe albo pozwalające wystawiać opinie twojemu sklepowi w porównywarach. Jeszcze inne umożliwiają wystawianie produktów równocześnie na twojej stronie, jak i na Allegro.pl. Każdy powinien dostosować sklep do własnych potrzeb, a wspomnianych wyżej rozszerzeń można szukać w serwisach www.wpdesk.pl, <https://wphocus.com> czy <https://codecanyon.net>.



DOBRE WYKORZYSTAJ SWOJĄ SZANSĘ

Chociaż rynek e-sklepów w Polsce szybko się w ostatnich latach rozwija, wciąż jeszcze nie jest tak zatłoczony, jak na Zachodzie. Na przykład, według tegorocznej analizy technicznej Top Online, w Niemczech sklepów internetowych jest przeszło 300 tys., w Wielkiej Brytanii ponad 0,5 mln, a w Polsce ok. 90 tys. W KRS [Krajowy Rejestr Sądowy] figuruje ich nawet mniej, bo ok. 50 tys., z czego aktywnych jest niecałe 40 tys. Ocenia się, że w naszym kraju jest jeszcze miejsce na drugie tyle biznesów e-commerce. Tym bardziej że rozrosła się wirtualna klientela. Różne raporty wskazują, że jedna trzecia osób, które dopiero podczas kwartantanny pierwszy raz zaczęły kupować online – już przy tym pozostała na dobre.

Jest więc potencjał wzrostu. Lecz mimo to, żywot rodzimych e-sklepów, zwłaszcza małych i średnich, jest zaskakująco krótki. Jak szacuje firma analityczna Bisnode, tylko co trzecia z nich jest w stanie działać dłużej niż osiem lat.

Skąd to krótkie życie? E-sprzedawcy zaniedbują nieraz takie podstawy, jak precyzyjne zdefiniowanie swojej grupy docelowej czy analiza potrzeb klientów i rynku [nie wspominając już o stałej aktualizacji zdobytej na ich temat wiedzy]. Nie podpatrują też, jak w sieci handlują najlepsi. W konsekwencji lekceważą również fakt, że e-biznes, aby przyciągnąć zainteresowanych, wymaga ciągłych, regularnych zabiegów marketingowych.

Ponieważ sporej części e-przedsiębiorców brakuje wiedzy biznesowej i strategii rozwoju sklepu, bagatelizują też koszty. Prawdopodobnie dlatego, że wielu z nich nie traktuje swojej działalności w internecie wystarczająco poważnie. Bariera wejścia jest tu niska w porównaniu z handlem tradycyjnym, więc wydaje im się, że jest nie tylko taniej, ale też łatwiej.

Małe i średnie e-sklepy, które nie mają pomysłu na siebie i klienta, lubią także wkraczać na bardzo niebezpieczną drogę, jaką jest dumping cenowy. To oznacza wojnę na wyniszczenie. Mści się brak biznesowej wiedzy – przecież tylko ktoś, kto ma duże obroty, może przetrwać wystarczająco długo na takiej wojnie.

Z tego wszystkiego płynie jednak pozytywny wniosek: dla kogoś, kto stara się stworzyć e-sklep z prawdziwego zdarzenia, ta sytuacja to wielka szansa. Znajdzie się wśród nielicznych, którzy w rodzimym handlu internetowym funkcjonują tak, by odpowiadać na wciąż zmieniające się potrzeby i zwyczaje grupy docelowej, a nie na własne wyobrażenia. Nie powtarzaj więc błędów większości swoich poprzedników i wykorzystaj tę szansę, zanim przybędzie ci w sieci wielu [równie przedsiębiorczych] rywali.

CO POWINIEN MIEĆ KAŻDY SKLEP

RODZAJ USŁUGI LUB NARZĘDZIA	DO CZEGO SŁUŻY	PRZYKŁADY Z RYNKU	CENA UŚRĘDNIONA
Certyfikat bezpieczeństwa SSL	Zabezpieczanie strony internetowej obsługującej transakcje	Nazwa.pl Home.pl Sklep.Certum.pl SSL24.pl, CertyfikatySSL.pl	Ok. 15 zł miesięcznie
System przyjmowania płatności	Przyjmowanie płatności od klientów i przekazywanie otrzymanych pieniędzy na nasz rachunek	Paynow (bramka płatności mBanku) PayU Przelewy24 Dotpay PayPal TPay PayLan	Od 0 zł do ok. 150 zł opłaty aktywacyjnej, później 1-1,5 proc. prowizji od sprzedaży
Dysk w chmurze	Przechowywanie firmowych danych w internecie z możliwością udostępniania części z nich swoim klientom i współpracownikom	Dysk Google Dropbox Microsoft OneDrive Box Mega	Początkowo za darmo (zwykle ok. 10 GB miejsca), potem ok. 9 zł miesięcznie za ok. 70 GB
System CRM	Zarządzanie bazą klientów i użytkowników	Berg CRM FirmaO Sugester CRM Base CRM Zoho CRM	Ok. 30 zł miesięcznie
Czat na żywo	Kontakt z klientem w czasie rzeczywistym	SmartSupp Halo Live Chat Chater Zopim LiveHelpNow	Ok. 30 zł



BĄDŹ EKO E-COMMERCE

Zakładając sklep w internecie, postaraj się, by od początku działał on w sposób przyjazny dla środowiska. Zwłaszcza że dla klientów jest to coraz ważniejsze. Na przykład, według raportu Green Generation „Wspólnie na rzecz Ziemi 2021”, aż 85 proc. konsumentów zwraca uwagę na nieekologiczne praktyki e-sklepów. Oczywiście oceniają sytuację głównie po tym, jak są pakowane ich zamówienia i czy np. mogą nadać przesyłkę zwrotną w tej samej paczce, najlepiej bez zaklejania jej plastikową taśmą. Co więcej, z niedawnego sondażu firmy Smurfit Kappa wynika, że dla 44 proc. Polaków opakowania zgodne z polityką zrównoważonego rozwoju to istotny czynnik wpływający na ich decyzje zakupowe.

Poza tym przybywa e-sklepów wdrażających u siebie proekologiczne zasady i nie warto się negatywnie wyróżniać na ich tle.

Po pierwsze, dbają o to, by ich przesyłki trafiały do klientów w opakowaniach z kontrolowanych źródeł i wykonanych z materiałów biodegradowalnych czy pochodzących choć w części z recyklingu. A foliowe wypełnienie paczek zastępują takimi zamiennikami, jak pocięte gazety czy tektura, choćby ze zużytych kartonów. Rezygnują także z folii stretchowej i foliopaków.

Po drugie, starają się podpisywać umowy z firmami kurierskimi, które wprowadziły u siebie przyjazne dla planety praktyki. Tym bardziej że takich dostawców jest coraz więcej. Stosują elektroniczne dokumenty przewozowe, opakowania wielorazowego użytku, a ich kurierzy stopniowo przesiadają się do pojazdów z silnikiem elektrycznym czy na rowery.

Co jeszcze możesz zrobić? Zwiększyć współpracę z dostawcami, którzy sami u siebie wdrażają proekologiczne praktyki.



mBank radzi

BRAMKA PŁATNOŚCI PAYNOW OD mBANKU

Na polskim rynku aktualnie jest wiele firm, które oferują bramki płatnicze. Przy rozwijaniu pierwszego biznesu e-commerce bardzo ważne jest sprawdzenie ich ofert i dopasowanie produktu do własnych potrzeb. Bramki płatności nie tylko zapewniają przyjmowanie płatności online, lecz mają również istotne znaczeniedotyczące komfortu klienta, którego zakupy powinny przebiegać wygodnie, szybko oraz bezpiecznie.

Wielu początkujących przedsiębiorców podczas wyboru bramki płatniczej zwraca uwagę głównie na cenę i prowizję. Warto jednak pamiętać, że istnieje szereg innych funkcjonalności, które mogą wpłynąć na budowanie doświadczeń zakupowych klientów.

Bramka płatności Paynow, którą rozwija mBank, to rozwiązanie zarówno dla małych, jak i średnich firm. Z Paynow klienci zapłacą szybciej, bez obaw, że pieniądze trafią na niewłaściwe konto, a ty, jako właściciel e-sklepu, dostaniesz je od razu. Z Paynow, gdy płatność za zakupy w twoim sklepie zostanie przerwana lub odrzucona, klienci łatwo będą mogli ponownie rozpocząć transakcję. Bez e-maili, bez kontaktowania się z pomocą techniczną.

Jest to ważne podczas procesu zakupu, ponieważ ostatecznie po nieudanej lub skomplikowanej płatności klient swoim złym doświadczeniem i winą obciąży sklep. Postaw na sprawdzone rozwiązania, mając na uwadze, że każdy, nawet najmniejszy element, jakim jest m.in. wybór bramki płatności, ostatecznie wpływa na sukces twojej firmy.



NIEZMIENNIE BĘDZIEMY PILNOWAĆ STOSUNKU CENY DO JAKOŚCI

”

Bartek Biesiada

założyciel firmy Coffee Runner
i współzałożyciel Instytutu Kawy
klient mBanku

Stary mercedes camper, zniewalająco pachnący kawą w centrum Łodzi, mocno kuśił. Tym bardziej że jego właściciel, Bartek Biesiada, tak prowadził rozmowę, iż chciało się do niej wracać. Do założenia Coffee Runner, czyli mobilnej kawiarni, zainspirowały go podobne kafejki we Włoszech. Swoim entuzjazmem dla małej czarnej prosto z „merca” szybko zaraził wielu łódzian. Postawił na jakość w przystępnej cenie i wyłącznie na kawę, za to w wielu odmianach.

Wśród jego gości byli też pracownicy mBanku. Bartek dostał od nich propozycję otwarcia Coffee Point w siedzibie banku, a w październiku 2017 r. ruszył ze swoją działalnością również w jego nowo powstałym biurze, gdzie obsługuje wszystkie piętra. Nie tylko, jeśli chodzi o kawę, ale też sprzęt do jej przygotowywania.

Miało to związek także z tym, że w tym samym roku, wraz z innym doświadczonym baristą, Maciekiem Giermaziakiem, założył kolejną firmę: rzemieślniczą palarnię kawy Instytut Kawy.

Zresztą Bartek i Maciek nie ograniczali się tylko do biznesu stacjonarnego. W 2018 r. otworzyli sklep w internecie [instytutkawy.pl]. Co prawda, wówczas głównie po to, by ich coraz sławniejszą kawę mogli kupować także pracownicy mBanku w Warszawie. – Zaprzęgnięci naszym stacjonarnym biznesem, nie bardzo mieliśmy kiedy pochylić się nad e-sklepem. Aż przyszedł lockdown 2020 r. Siłą rzeczy, zyskaliśmy czas na rozwijanie naszej wirtualnej nogi, w tym na uczenie się e-commerce – wspomina Bartek. Ma na myśli m.in. eksperymentowanie ze zniżkami i obserwowanie, którzy klienci wracają [a wracają często].

Sprawdziły się przy tym przyjazne relacje Bartka i Maćka z mBankiem. Żeby mogli zwiększyć swoją internetową klientelę, udostępniono im wewnętrzny newsletter. Oprócz tego rozesłali informacje o swojej ofercie online do społeczności skupionej wokół kont Coffee Runner na Facebooku i Instagramie. W efekcie ich sprzedaż wirtualna w kilka tygodni wielokrotnie poszła w górę. – To pomogło nam przejść przez najgorszy okres – podkreśla Bartek. E-sklep zajął ważne miejsce w ich biznesie.

Lecz oczywiście Coffee Runner i Instytut Kawy od początku nastawiają się na wzrost swej aromatycznej części stacjonarnej. W 2019 r. zadebiutowała typowa, komercyjna kawiarnia Coffee Runner na łódzkim Janowie. Z kolei Instytut Kawy zaczął oferować podobny serwis, jak w siedzibie mBanku, także innym korporacjom w biurach Łodzi i Warszawy. A w 2021 r. Coffee Runner otworzyła kolejną klasyczną kawiarnię – tym razem w stolicy, w budynku Mennica Legacy Tower. 

Nº12

RODO krok po kroku

Co powinniśmy zrobić, jeśli nasz biznes zakłada korzystanie z danych osobowych klientów czy kontrahentów? Jak z nimi postępować, aby funkcjonować zgodnie z wymogami RODO?



✍️ *Michał Karpiński*

Rozporządzenie o Ochronie Danych Osobowych, zwane RODO, obowiązuje już od ponad czterech lat. Zastąpiło i ujednoliciło dla całej Unii Europejskiej przepisy dotyczące ochrony danych osobowych. Było to konieczne, gdyż poprzednie określono jeszcze w 1995 r. (a w Polsce – w ustawie z 1997 r.), zatem na długo przed epoką e-handlu i Big Data.

ŚWIADOMA ZGODA NA PRZETWARZANIE

Bardzo ważnym elementem RODO, świadczącym o legalności posiadanych przez firmę danych osobowych, jest świadoma i wyrażona zgoda na ich przetwarzanie wyrażona przez osobę, której te dane dotyczą (choć są sytuacje, w których nie jest ona konieczna – o czym dalej). Zgoda ta nie może być więc domniemana czy „dorozumiana” z oświadczenia woli o innej treści. Musi być „dobrowolnym, konkretnym, świadomym i jednoznacznym okazaniem woli (...) w formie oświadczenia lub wyraźnego działania potwierdzającego”. Administrator danych osobowych (patrz ramka na str. 138) musi zatem wykazać, że dana osoba wyraziła zgodę oraz że przy jej pozyskiwaniu te cztery kryteria okazania woli zostały spełnione. Nie wystarczy zatem ogólnikowe oświadczenie typu: „Wyrażam zgodę na przetwarzanie danych osobowych zgodnie z Ustawą o ochronie danych osobowych”.

ŻADNE OPROGRAMOWANIE NIE ZABEZPIECZY NAS W 100 PROC. PRZED UTRATĄ INFORMACJI. DUŻO ZALEŻY TU TAKŻE OD LUDZI

Musimy też poinformować zainteresowanego (klienta, kontrahenta, swojego pracownika), i to jeszcze przed wyrażeniem zgody, że może ją, a więc i swoje dane (w zakresie, w którym są przetwarzane jedynie na jej podstawie), w każdym momencie wycofać. Należy również zaznaczyć, że wycofanie zgody nie wpływa na to, że przetwarzanie danych, które odbywało się wcześniej na jej podstawie, było zgodne z prawem.



NA TE PYTANIA MUSISZ ZNAĆ ODPOWIEDŹ

- 1.** Jakie dane posiadasz i w jakich okolicznościach zostały pozyskane – wskaż podstawę prawną ich przetwarzania i sposób, w jaki były spełniane obowiązki informacyjne [np. jak wyglądały formularze ze zgodami na zbieranie danych, regulamin związany z polityką prywatności itd.]?
- 2.** Komu i kiedy udostępniasz dane?
- 3.** Jak raportujesz incydenty związane z naruszeniem ochrony danych osobowych?
- 4.** Czy konieczne jest wyznaczenie Inspektora Ochrony Danych Osobowych? Jeśli tak, to będzie nim osoba z twojej firmy, czy z zewnątrz?
- 5.** Jakie zabezpieczenia zostały wprowadzone w twojej firmie – fizyczne [dotyczące samego budynku, pomieszczeń], techniczne oraz zasady dostępu pracowników do danych?

Przy czym zarówno proces wyrażenia zgody, jak i jej wycofania, powinien być dla danej osoby łatwy i prosty. Jeśli np. zgoda jest uzyskiwana w formie pisemnego oświadczenia, jego treść musi być jasna, zrozumiała, napisana przystępnym językiem.

RODO uporządkowało poza tym i rozszerzyło definicje poszczególnych kategorii danych osobowych. Są nimi nie tylko imię, nazwisko, adres, e-mail czy telefon, ale także dane lokalizacyjne, dotyczące statusu społecznego albo stanu cywilnego, pliki cookies i wiele innych – wszystko, co pozwala na klasyfikowanie kogoś pod względem jego cech lub przyzwyczajzeń (umożliwiając profilowanie użytkownika). Szczególną kategorią są dane wrażliwe, m.in. biometryczne, genetyczne, medyczne, dotyczące pochodzenia etnicznego, rasy, przekonań religijnych lub światopoglądu albo orientacji seksualnej. Przetwarzanie ich co do zasady jest zabronione, chyba, że zostanie spełniony warunek uzyskania wyraźnej i dobrowolnej zgody, przy wskazaniu konkretnego celu takiego przetwarzania.

Bardzo często dane osobowe mogą być przechowywane jedynie przez ściśle określony i zaakceptowany przez zainteresowanego czas (z możliwością przedłużenia jego zgody na kolejny okres).

No właśnie – bardzo często, czyli nie zawsze. A to dlatego, że zgoda może być podstawą przetwarzania takich informacji (i może



KRYTERIA, KTÓRE TRZEBA SPEŁNIĆ, BY MÓC KORZYSTAĆ Z DANYCH OSOBOWYCH ZGODNIE Z RODO

1. Dobrowolność

Zgoda właściciela danych osobowych na zaproponowane warunki ich przetwarzania nie może być wymuszona. Ich akceptacja lub odrzucenie (brak zgody) nie mogą powodować negatywnych konsekwencji dla osoby, której te dane dotyczą. Niedopuszczalne jest więc np. obwarowywanie dostępu do usług, towarów czy informacji koniecznością udzielenia zgody marketingowej niezwiązanej bezpośrednio z podstawowym celem przetwarzania danych [jakim jest np. realizacja transakcji sprzedaży czy świadczenie usługi]. Nie wolno choćby wymuszać zgody na przekazywanie danych klienta naszym partnerom czy firmom współpracującym.

2. Konkretność

Musi być precyzyjnie określony cel przetwarzania konkretnych danych i równie precyzyjnie wskazany ich zakres. Jeśli chcemy np. wysyłać komuś e-mailing, będzie on celem, a zakresem – adres e-mail. Prosząc, aby dana osoba podała także swoje imię czy nazwisko, trzeba to uzasadnić. Jeżeli zechcemy z kolei rozsyłać newsletter pocztą elektroniczną i taki zakres czynności wpisujemy jako cel zbierania danych, nie powinniśmy żądać np. podania stacjonarnego adresu do korespondencji czy numeru telefonu. Niedopuszczalne jest także zbieranie tzw. zgód blankietowych, czyli ogólnych czy danych „na zapas”. Informacje, które dotyczą przetwarzania danych, powinny być wyraźnie oddzielone od innych kwestii.

3. Świadomość

Musimy precyzyjnie i jasno poinformować osoby, od których chcemy pozyskać dane, jaki jest cel, zakres oraz sposób pozyskiwania i przetwarzania ich danych. Wszystkie informacje należy podać przed uzyskaniem ich zgody [w tym także te o możliwości wycofania się z niej bądź o możliwości modyfikacji czy usunięcia swoich danych]. Prosząc o zgodę, administratorzy powinni upewnić się, że używają jasnego i prostego języka.

4. Jednoznaczność

Osoba, której dane zbieramy, musi podjąć celowe działanie prowadzące do wyrażenia zgody na określone przetwarzanie konkretnych danych [podpisać oświadczenie lub zaznaczyć odpowiednie pola w formularzu – proces ten musi być dla niej prosty i przystępny]. Na poszczególne cele przetwarzania danych, np. w ramach świadczonej usługi czy badania marketingowego, musimy uzyskać odrębne zgody.

być pobierana) wyłącznie wtedy, gdy nie występują inne tzw. przesłanki legalizujące. Te inne przesłanki (określone w art. 6 ust. 1 RODO) to: przetwarzanie danych niezbędne do wykonania konkretnej umowy, do wypełnienia obowiązku prawnego ciążącego na ADO, do ochrony żywotnych interesów osoby, której dane dotyczą, lub innej osoby fizycznej, a także przetwarzane, kiedy jest to konieczne, aby wykonać zadanie realizowane w interesie publicznym lub w ramach sprawowania władzy publicznej powierzonej ADO (albo ten musi zrealizować cel wynikający z uzasadnionych prawem interesów).

W PIERWSZEJ KOLEJNOŚCI POWINIŃMY RZETELNIE PRZEŚLEDZIĆ I OPISAĆ DROGĘ, JAKĄ DANE OSOBOWE PRZEBYWAJĄ W RAMACH NASZEJ FIRMY

ANALIZA RYZYKA

Mając w pamięci te wszystkie zasady, możemy przeanalizować, czy nasz biznes działa w zgodzie z RODO. W pierwszej kolejności powinniśmy rzetelnie prześledzić i opisać drogę, jaką dane osobowe przebywają w ramach naszej firmy (w tym także do naszych partnerów

TECHNOLOGIA W SŁUŻBIE RODO

Dane osobowe muszą być przetwarzane w sposób zapewniający odpowiednie bezpieczeństwo, w tym ich ochronę przed niedozwoloną lub niezgodną z prawem przetwarzaniem oraz przypadkową utratą, zniszczeniem lub uszkodzeniem. Ważna w tym jest infrastruktura IT. Chodzi o kontrolę nad miejscami, w których przechowywane są dane, czy stworzenie mechanizmów monitorowania i informowania o naruszeniach bezpieczeństwa. A przede wszystkim o zagwarantowanie skutecznego usuwania naruszeń z różnego typu baz i ze wszystkich kopii zapasowych. Jednym ze sposobów na przygotowanie infrastruktury IT do wymogów RODO jest przeniesienie jej zasobów do chmury obliczeniowej. Oferuje ona wysoki poziom bezpieczeństwa.

biznesowych czy współpracowników). Trzeba wiedzieć, jakimi do nas trafiają kanałami (czy są to formularze, ankiety, rejestracja na stronie, a może np. systemy do obsługi klienta), kto odpowiada za ich analizę i przetwarzanie, gdzie i w jaki sposób są magazynowane (czy są to serwery, komputery, wydruki itd.) oraz jakimi metodami zapewniane jest ich bezpieczeństwo.

Następnie – należy zidentyfikować „furtki”, którymi dane mogą od nas wyciec lub być przetwarzane niezgodnie z przeznaczeniem. To może być choćby używanie prywatnych komórek czy laptopów do celów służbowych, swobodny dostęp handlowców do baz danych klientów, porty USB w komputerach czy biurowe drukarki. W przypadku mobilnych urządzeń można zastosować specjalne systemy zabezpieczające, które sprawiają, że dostęp z nich do firmy będzie szyfrowany, a jej zasoby odseparowane od prywatnych. Z kolei handlowcy mogą pracować w systemie CRM uniemożliwiającym nieuprawnione eksportowanie danych, porty USB można zablokować, a dostęp, także fizyczny, do drukarek – kontrolować. Innym słabym punktem może być nasza strona www, gdzie klienci zostawiają informacje na swój temat – powinna być dobrze zabezpieczona przed włamaniami.

**ZGODA MOŻE BYĆ PODSTAWĄ PRZETWARZANIA
DANYCH OSOBOWYCH (I MOŻE BYĆ POBIERANA)
WYŁĄCZNIE WTEDY, GDY NIE WYSTĘPUJĄ INNE
TZW. PRZESŁANKI LEGALIZUJĄCE**

Jeśli chodzi o IT, podstawową sprawą jest posiadanie legalnego, aktualnego oprogramowania – systemów operacyjnych, firewalli, programów antywirusowych czy wspierających prowadzenie biznesu. A także współpraca z godnymi zaufania dostawcami usług informatycznych. Choć oczywiście trzeba pamiętać, że żadne oprogramowanie nie zabezpieczy nas w 100 proc. przed ryzykiem utraty informacji, gdyż dużo zależy tu także od ludzi.

Dlatego kolejny krok to spisanie zasad postępowania z danymi osobowymi w firmie i komunikowania się z ich właścicielami

(klientami, kontrahentami, pracownikami), a także zapoznanie z tymi regułami wszystkich w przedsiębiorstwie, którzy w jakikolwiek sposób mogą mieć z nimi do czynienia. Bardzo dobrze jest przy tym wdrożyć dwie zasady: wiedzy koniecznej i potrzeby koniecznej. Chodzi o to, by konkretny pracownik miał dostęp tylko do tych informacji i środków ich przetwarzania, które są mu niezbędne do realizacji jego zadań i obowiązków.

Warto co jakiś czas o tych wszystkich regułach przypominać i systematycznie sprawdzać, czy są znane i przestrzegane. W odpowiednim edukowaniu pracowników pomocne jest również zapewnienie im dostępu do cyklicznych szkoleń z RODO.

Dzięki takim działaniom rośnie także w firmie generalna świadomość na ochronę prywatności osób, których dane są przetwarzane. Bowiem nawet zwykła pomyłka, polegająca na wysłaniu e-maila z widoczną dla każdego listą wszystkich jego odbiorców, jest już



ADO, CZYLI ADMINISTRATOR DANYCH OSOBOWYCH

ADO to ten, kto decyduje o celach przetwarzania określonych danych osobowych oraz o środkach, dzięki którym są one [a także ich przetwarzanie] odpowiednio chronione. Musi także prowadzić dokumentację, w której jest opisane, w jaki sposób dane te są przetwarzane i jakie są stosowane środki zabezpieczające [techniczne oraz organizacyjne]. ADO powinien zwłaszcza dbać o ochronę przed:

- udostępnieniem danych osobom nieupoważnionym
- zabranieniem ich przez osobę nieuprawnioną
- przetwarzaniem ich oraz ich zmianą z naruszeniem ustawy
- ich utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem

W przypadku prowadzenia działalności gospodarczej funkcję ADO pełni przedsiębiorca [w działalności osobowej – jej właściciel, a w spółce prawa handlowego – spółka, przy czym zadania te wykonuje jej zarząd]. W firmach, gdzie na dużą skalę przetwarza się dane wrażliwe lub ich główna działalność polega na monitorowaniu wielu osób, ADO ma obowiązek powołać Inspektora Ochrony Danych Osobowych [IODO]. W pozostałych przypadkach przedsiębiorca ma taką możliwość.

naruszeniem zasad RODO. Podobnie jak przekazanie listy legalnie pozyskanych adresów e-mailowych klientów z działu sprzedaży do działu marketingu.

Opisane wyżej kroki wynikają z uproszczonej analizy ryzyka, często wystarczającej w małej firmie (o ile praca z danymi nie jest jej główną działalnością). Efektem powinno być ustalenie i wdrożenie zasad, które pomogą minimalizować zagrożenia. A na wypadek kontroli będzie można wykazać, że firma przestrzega wymogu RODO, jakim jest dołożenie przez nią wszelkich starań, aby zabezpieczyć posiadane dane osobowe.

RAPORTOWANIE NARUSZEŃ I KARY

RODO niesie ze sobą także obowiązek raportowania do prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych poważniejszych naruszeń w tym obszarze – w ciągu 72 godzin od ich wykrycia. Możemy je zgłosić na kilka sposobów, np. poprzez specjalny formularz internetowy na platformie biznes.gov, korzystając z elektronicznej skrzynki podawczej ePUAP czy też wysyłając zawiadomienie pocztą. Incydenty mniej istotne trzeba jedynie odnotować w wewnętrznym rejestrze naruszeń.

Zgodnie z rozporządzeniem „naruszenie bezpieczeństwa” prowadzi do „przypadkowego lub niezgodnego z prawem zniszczenia, utracenia, zmodyfikowania, nieuprawnionego ujawnienia lub nieuprawnionego dostępu do danych osobowych przesyłanych, przechowywanych lub w inny sposób przetwarzanych” przez firmę.



Przydatne fakty od mBanku

PRZEKAZYWANIE DANYCH POZA EOG

W przypadku przekazywania danych osobowych do krajów spoza Europejskiego Obszaru Gospodarczego musimy pamiętać, by uzupełnić standardowe klauzule umowne o postanowienia zawarte w decyzji Komisji Europejskiej 2021/914 w sprawie standardowych klauzul umownych dotyczących przekazywania danych osobowych do państw trzecich.

Obowiązkowe jest również zawiadomienie o takim zdarzeniu potencjalnie poszkodowanych klientów lub np. pracowników – wraz z informacją o jego możliwych konsekwencjach i ewentualnych, podjętych środkach zaradczych.

RODO zawiera także cały katalog sankcji za nieprzestrzeganie przepisów o ochronie danych. Kary te mają być skuteczne i odstraszające, a do tego obowiązywać już od pierwszego incydentu, bez taryfy ulgowej. Jakich sankcji mogą się spodziewać firmy łamiące zasady? Mówiąc bez ogródek – gigantycznych. W przypadku



Przydatne fakty od mBanku

IODO, CZYLI INSPEKTOR OCHRONY DANYCH OSOBOWYCH

Obowiązek jego wyznaczenia dotyczy podmiotów, których główna działalność polega na:

1. operacjach przetwarzania danych, wymagających regularnego i systematycznego monitorowania na dużą skalę osób, których te dane dotyczą;
2. przetwarzaniu na dużą skalę szczególnych kategorii danych osobowych albo danych dotyczących wyroków skazujących lub naruszeń prawa.

Inspektor ochrony danych osobowych musi mieć zarówno wiedzę z zakresu przepisów o ochronie takich danych, jak i procesów, systemów informatycznych oraz zabezpieczeń, które będą stosowane w danym przedsiębiorstwie. Może nim być osoba z tej firmy lub ktoś z zewnątrz, przy czym bardzo ważne jest, aby pełniła ona funkcję IODO w sposób całkowicie niezależny. Może wykonywać również inne obowiązki, ale pod warunkiem, że nie powstanie przez to konflikt interesów. Co może go spowodować? Choćby fakt, że IODO zajmuje w firmie kierownicze stanowisko (np. dyrektor generalny, dyrektor ds. operacyjnych, kierownik działu marketingu, szef działu HR, kierownik działu IT), czy też bierze po prostu udział w określaniu celów i sposobów przetwarzania danych.

pojedynczego incydentu górną granicą jest 20 mln euro (lub 4 proc. globalnego rocznego obrotu firmy). Górny pułap kary jest o połowę niższy (10 mln euro, 2 proc. obrotu) gdy zagrożenie dotyczy np. wdrażania odpowiednich środków organizacyjnych i technicznych czy obowiązkowej oceny skutków działań firmy w zakresie ochrony danych.

Biorąc to wszystko pod uwagę, wniosek nasuwa się sam: postępowanie zgodnie z RODO jest absolutną koniecznością i nie należy podchodzić do tego lekceważąco, gdyż konsekwencje mogą być poważne. 





RODO A PRACOWNICY

Firma może zażądać od pracownika, by podał następujące dane osobowe (i przetwarzać je w ściśle określonych celach związanych z realizacją stosunku pracy):

- adres zamieszkania
- numer PESEL (a w przypadku jego braku – rodzaj i numer dokumentu, który potwierdza jego tożsamość)
- inne dane osobowe jego oraz jego dzieci (jeśli jest to niezbędne ze względu na korzystanie z dodatkowych uprawnień przewidzianych przez prawo pracy)
- wykształcenie i przebieg zatrudnienia (jeśli na etapie rekrutacji nie było podstaw do żądania tych informacji)
- numer rachunku bankowego (jeżeli nie złożył wniosku o wypłatę wynagrodzenia do rąk własnych)
- inne informacje, ale pod warunkiem, że są konieczne do spełnienia uprawnień lub obowiązków, które nakładają na daną firmę przepisy prawne

Pozostałych danych osobowych pracownika (jak np. jego wizerunek do umieszczenia na identyfikatorze) firma nie może żądać i musi uzyskać jego świadomą zgodę na ich pozyskanie i przetwarzanie. Udostępnianie jego danych innym podmiotom – ze względu na ich uprawnienia czy świadczone przez nie usługi – musi mieć w każdym przypadku podstawę prawną.

RODO A KLIENCI I KONTRAHENCI

Prowadząc działalność gospodarczą, wystawiamy faktury, zawieramy umowy, rozliczamy się przez internet. Wówczas od swoich klientów lub kontrahentów pozyskujemy dane osobowe i następnie je przetwarzamy. Jest to dopuszczalne w następujących sytuacjach:

- osoba, której dane dotyczą, wyrazi na to zgodę (najpowszechniejsza podstawa przetwarzania danych osobowych), chyba że w grę wchodzi inne przesłanki, podane w kolejnych punktach
- przetwarzanie jest niezbędne do realizacji danej umowy, gdy osoba, której dane dotyczą, jest jej stroną (np. spisujemy umowę zlecenia, płatność za dostawę odbywa się przelewem) lub gdy jest to konieczne do podjęcia działań przed zawarciem umowy (złożenie zamówienia)
- przetwarzanie jest konieczne do wypełnienia obowiązku prawnego ciążącego na ADO (np. prowadzenie ksiąg rachunkowych)
- przetwarzanie jest konieczne do celów wynikających z uzasadnionych prawem interesów (np. złożenie pozwu w sądzie przeciwko nieuczciwemu kontrahentowi)

ONLINE ŁĄCZĘ Z OFFLINE

**Alicja Getka**

właścicielka studia projektowego
Alicja Getka Lab,
klientka mBanku

Dekadę temu Alicja Getka, projektantka, mieszkała w Sztokholmie. Zaprojektowała wtedy i uszyła dla siebie funkcjonalny portfel, a potem plecak, które bardzo się spodobały jej znajomym. Zaczęła więc tworzyć i dla nich podobne wyroby. Ludzie ją sobie polecali i szybko się zorientowała, że powinna mieć własną markę, a z projektowania torebek, plecaków i portfeli można zrobić biznes. Firma Alicja Getka Lab powstała w 2013 r. Po paru miesiącach przeniosła się do Polski, m.in. ze względu na lepsze możliwości produkcyjne. Powstały także jej strony na Facebooku i Instagramie, by skupiać klientki wokół jej marki, i ruszyła sprzedaż online, poprzez takie serwisy, jak Pakamera.pl czy DaWanda. – Chciałam ocenić popyt na swoje wyroby w internecie, nim uruchomię w nim własny sklep – wyjaśnia Alicja, która e-sklep otworzyła kilka miesięcy później. Swoje projekty promowała jednak offline – na różnych europejskich targach mody czy dizajnu. O wiele łatwiej bowiem zainteresować klientów autorskimi torebkami, jeśli mogą ich doświadczyć „na żywo” – docenić ich wygląd, jakość, funkcjonalność. Targowe stoiska pełnią więc rolę showroomów. – Po każdych takich targach przez całe miesiące mam na swojej stronie zwiększone zamówienia z danego kraju – mówi Alicja. Biznes rósł i w 2019 r. uruchomiła sklep stacjonarny razem z pracownią w klimatycznej kamienicy na warszawskim Mokotowie. Jego uroczyste otwarcie połączyła, a także, z minitargami zorganizowanymi wspólnie z kilkoma zaprzyjaźnionymi projektantkami.

A co z aktywną promocją marki w sieci? Alicja przyznaje, że skoro działania offline dawały rezultaty, to dopiero wyłączenie gospodarki wskutek pandemii sprawiło, że znalazła czas i powód, by zająć się marketingiem w internecie. Wygląd strony i zawarte na niej informacje zostały odświeżone, zwiększył się wybór form płatności, a wyroby pokazywane w mediach społecznościowych zostały otagowane, by ułatwić ich zakup. Firma zainwestowała też w pierwszą spersonalizowaną reklamę w Google Ads. Tym samym wykonała kolejne kroki, by wejść w pełnowymiarowy omnichannel, który uważa się za przyszłość sprzedaży i marketingu, i już w nim pozostać. 

Nº13

Daj się zauważyć

Przetestowaliśmy już, czy nasz pomysł na firmę, a zwłaszcza na jej ofertę, ma szansę zainteresować klientów, mamy przemyślany model biznesowy, ustaliliśmy, kto należy do naszej grupy docelowej. Pora dać się zauważyć na rynku.

➡ Marek Szymaniak



M

inęły czasy, kiedy produkt sprzedawał się sam. W wielu branżach nasycenie rynku i konkurencja są tak duże, że opieranie biznesu na tzw. marketingu intuicyjnym, czyli uczeniu się na własnych błędach, może szybko skończyć się porażką – przestrzega Mariusz Łodyga z firmy doradczej Premium Consulting.

Na szczęście my podstawy mamy już za sobą. Zanim uruchomiliśmy firmę, zastanowiliśmy się, kim są nasi klienci (biznes czy konsumenci, jakie mają specyficzne cechy, potrzeby, aspiracje) i przeprowadziliśmy wstępny rekonesans (piszemy o tym więcej w rozdz. 2). Po pierwsze, przetestowaliśmy i zbadaliśmy, czy potencjalni klienci są zainteresowani tym, co proponujemy i czy chcieliby za to zapłacić. Dokonaliśmy też ewentualnych modyfikacji.



FIRMOWA STRONA

Tworząc swoją firmową witrynę, dopilnujmy, aby była czytelna, łatwa w nawigacji i działała też na urządzeniach mobilnych. A ponieważ potencjalni klienci najczęściej klikają na trzy zakładki: „o firmie”, „oferta” i „kontakt”, zwróćmy na nie szczególną uwagę. – Na przykład firmy lubią pisać o sobie, jak powstały i że najważniejsza jest dla nich jakość, ale tego prawie nikt nie czyta. Większość użytkowników chce wiedzieć, z kim mają do czynienia. Dlatego pokażmy nasz zespół, wstawmy zdjęcia, opiszmy, kto kim jest. Dając możliwość poznania nas, zbudujemy relacje z potencjalnym klientem – mówi Katarzyna Koguciuk-Lamont, współwłaścicielka Orizon Group.

Warto też zachęcać internautów do zapisania się na nasz newsletter, który jest jednym z najlepszych narzędzi prowadzenia marketingu w internecie. Zaoferujmy im coś w zamian: zniżkę na pierwsze zakupy, darmową próbkę czy test naszej usługi. Takie bonusy można zresztą wykorzystać wszędzie tam, gdzie zawiadamy, że już jesteśmy na rynku.

Po drugie, przeanalizowaliśmy konkurencję (jej ceny, modele działania, mocne i słabe strony, a także rynkowe standardy), sprawdziliśmy, gdzie są nasze mocne i słabe strony, w czym moglibyśmy się odróżnić od reszty i określiliśmy, jak się będziemy pozycjonować na rynku (czy będziemy konkurować ceną, czy jakością).

Następnie stworzyliśmy model biznesowy naszej firmy, w którym m.in. zdefiniowaliśmy ostatecznie naszą grupę docelową (pilnując, by definicja nie była zbyt szeroka), oraz to, na czym chcielibyśmy zarabiać i gdzie leży nasza przewaga konkurencyjna. Opracowaliśmy przy tym budżet naszego przedsięwzięcia (patrz rozdz. 5), gdzie wszystko to ujęliśmy od strony kosztów i przychodów. Między innymi przetestowaliśmy jak największą liczbę kanałów promocji naszej oferty, mierząc skuteczność tych działań, aby ustalić bardzo ważną rzecz: średni koszt pozyskania klienta. To pomoże nam prowadzić efektywne działania marketingowe.

CEL I TOŻSAMOŚĆ

Odrobiwszy tę pracę domową, możemy przystąpić do obmyślenia promocji. Zaczynamy od odpowiedzi na pytanie, co chcielibyśmy za

jej pomocą osiągnąć. Jednym z fundamentalnych błędów marketingowych młodych firm jest zbyt mglisty cel, który promocja ma pomóc zrealizować. Co prawda, jeśli zaplanujemy dobrze budżet, nie popełnimy najpowszechniejszego błędu, jakim jest poprzestanie na celach typu: „mieć jak najwięcej klientów” albo „jak największe przychody”.



Marta Górecka-Sentkowska
ekspert
ds. akwizycji
i aktywizacji
firm

EKSPERT mBanku

KIEDY SZUKAMY WSKAZÓWEK ułatwiających sprzedaż naszych produktów i usług, „wejdźmy w buty klienta”. Poznamy wtedy jego motywacje i bolączki. „Klientocentryczność” jest kluczem do sukcesu. Jeśli nie mamy w tym doświadczenia, kierujemy się po prostu zdrowym rozsądkiem. Warto przy tym zwrócić uwagę na popularny trend dostarczania tzw. kontentu. Do tworzenia użytecznych materiałów nie potrzeba dużych inwestycji. Istotne są nasz czas, zaangażowanie i wiedza. Czyli to, czym rozpoczynający działalność przedsiębiorca i tak zazwyczaj dysponuje.

Jeżeli klienci uznają, że nasze treści są wiarygodne i przydatne, zapewne w pierwszej kolejności zwrócą się o ofertę właśnie do nas. Aby wcielić się w rolę klienta, do którego chcemy trafić z naszą ofertą, rozpiszmy sobie, jakie kroki będzie on podejmował, żeby zaspokoić swoją potrzebę. Każdy klient zwykle przejdzie przez minimum trzy etapy. Na pierwszym będzie poszukiwał ogólnych informacji, jak podejść do problemu. Na drugim będzie szukał konkretnego rozwiązania, a na ostatnim – decydował o szczegółach transakcji. Do każdego z tych etapów możemy przypisać czynności, jakie klient wykonuje, czynniki bólu i satysfakcji.

Warto też taką ścieżkę uzupełnić o myśli i emocje, które będą towarzyszyć klientowi. To pozwoli nam lepiej zatroszczyć się o jego potrzeby.

Te wszystkie działania pomogą nam zaplanować komunikację, w zależności od etapu, na którym znajduje się klient. Pamiętajmy, że „... klient bardzo szybko zapomni, co powiedzieliśmy, co zrobiliśmy, ale nigdy nie zapomni tego, jak się dzięki nam poczuł”.

Niemniej ważną grupą są klienci, których już przekonałiliśmy do swojej oferty. Wyzwaniem będzie tu zaplanowanie i poprowadzenie komunikacji tak, by zachęciła ich do polecenia naszych usług. Rekomendacja to jedno z najbardziej skutecznych źródeł sprzedaży.

Niezależnie od tego, jak duża jest nasza firma, nastawmy się na nieustanną naukę oraz testowanie różnych rozwiązań, szczególnie, jeśli chcemy wykorzystać kanały internetowe.





NIECH KLIENT ZAUWAŻY, ŻE JESTEŚ ODPOWIEDZIALNY

Firmy często piszą w swoich materiałach skierowanych do rynku, że troszczą się o środowisko. Podkreślają, że działają w sposób zrównoważony i odpowiedzialny zarówno jeśli chodzi o dobro planety, jak i swoich klientów, kontrahentów czy pracowników. Zdają sobie sprawę, że w dzisiejszych czasach ma to coraz większe znaczenie dla powodzenia biznesu. Jednak nieraz przy tym poprzestają na ogólnikach. Na przykład stwierdzają, że klient jest dla nich bardzo ważny. Ale dla odbiorców to niewiele znaczy i nie sprawi, że się w ich oczach wyróżnią. Lepiej przedstawić takie informacje w sposób konkretny, pokazując, na czym to odpowiedzialne podejście polega. Można np. poinformować, że odbieramy wszystkie telefony klientów i zawsze szybko odpowiadamy na ich e-maile, a jeśli ktoś nas osobiście odwiedzi, jego sprawę załatwiamy w 24 godziny. Albo opisać, w jaki sposób staramy się, by nasz produkt zostawiał jak najmniejszy ślad węglowy i jak pomagamy klientom w redukcji tego śladu.

Niemniej i tak trzeba ustalić, na czym nam zależy: na jak najszerszej rozpoznawalności naszej marki w grupie docelowej czy może na konkretnej sprzedaży wybranych usług? A może na odebraniu młodszych klientów konkurencji? To pomoże nam lepiej dobrać kanały promocji i stworzyć odpowiednie do celu treści (to tzw. część kreatywna).

Jednocześnie ustalamy, jakie będą wspólne cechy wszystkich naszych działań marketingowych, jeśli chodzi o generalny przekaz dla rynku: jaka za tym ma stać opowieść, jakie emocje i myśli chcemy wywołać w umyśle odbiorcy, jak mu się chcemy kojarzyć jako firma i marka. To też jest bardzo ważne dla części kreatywnej i doboru kanałów promocji. – Ale nie można kopiować tutaj konkurencji – przestrzega Katarzyna Koguciuk-Lamont, doświadczony marketingowiec i współwłaścicielka Orizon Group. – Trzeba stworzyć strategię komunikacji, która jest unikalna.

Komunikacja ta musi również zawierać konkrety. – Firmy często piszą, że są odpowiedzialne, a klient jest dla nich najważniejszy, lecz taki ogólnik nic nie znaczy. Lepiej poinformujmy np., że odbieramy wszystkie telefony klientów i zawsze odpisujemy na e-maile,

a jeśli ktoś nas osobiście odwiedzi, jego sprawę załatwimy w 24 godziny. Takie podniesienie sobie poprzeczki robi wrażenie – radzi Koguciuk-Lamont.

Przesłanie dobrze jest też sformułować w tzw. języku korzyści. Jego odbiorca powinien zobaczyć, co dzięki nam zyska: prestiż, wygodę, będzie nowoczesny, awangardowy, oryginalny albo np. zachwyci swoje zmysły, zrobi coś dobrego dla środowiska, zadba o swoje zdrowie czy zaoszczędzi.

Gdy mamy już ogólną strategię komunikacji, czy wręcz „osobowość” naszej marki (nawiązującą do osobowości i potrzeb docelowego klienta), nadajemy jej formę wizualną. Są to (adekwatne do naszej strategii): chwytliwa i łatwa do zapamiętania nazwa, kolorystyka wszystkich naszych firmowych i promocyjnych materiałów oraz logo czy typografi. Jeśli klienci mogą trafić do nas „z ulicy”, trzeba też uwzględnić szyld, a jeżeli prowadzimy sklep czy zakład usługowy, to wystawę i urządzenie wnętrza. – Identyfikacja wizualna to fundament komunikacji – podkreśla Mariusz Łodyga.

WYBIĆ SIĘ PRZY MAŁYM BUDŻECIE

Nie mając wystarczających pieniędzy na regularne kampanie reklamowe, można postawić na działania niestandardowe, jak choćby



Przydatne fakty od mBanku

Przedsiębiorcy mają obecnie dostęp do dobrych szkoleń online z marketingu i sprzedaży. Wiele z nich jest darmowych [np. te na stronie fundacji Sukces to Ja: www.sukcestoja.pl].

Aby przeszkolić pracowników, można też skorzystać z dofinansowania. Z pomocą przychodzi KFS, czyli Krajowy Fundusz Szkoleniowy. Stanowi on wydzieloną część Funduszu Pracy przeznaczoną na dofinansowanie kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców. Pracodawca starający się o dofinansowanie szkolenia musi wnieść wkład własny w wysokości 20 proc. kosztów. Pozostałe 80 proc. sfinansuje KFS. W przypadku mikroprzedsiębiorstw, czyli firm zatrudniających do 10 osób, ze środków KFS można sfinansować nawet 100 proc. kosztów.

ciekawym konkurs czy akcja w mediach społecznościowych. – Takie działania są skuteczne, ale wymagają dużej kreatywności – zaznacza Koguciuk-Lamont.

Warto też skorzystać ze wsparcia znajomych, aby przekazywali o nas informacje dalej, a jeszcze lepiej postawić na networking. Mnóstwo możliwości stwarza internet. – Będąc na Facebooku, budujemy markę i rozpoznawalność, ale klientów możemy zdobyć w grupach tematycznych – mówi Koguciuk-Lamont. – Jeśli prowadzimy sklep ze zdrową żywnością, warto dyskutować czy udzielać rad w grupach skupiających np. osoby na diecie bezglutenowej albo wegetarian.

Można też prowadzić firmowy blog, zamieszczając, zależnie od przyjętej strategii, treści bardziej lub mniej powiązane z naszą ofertą. Jednak koniecznie powinny być przydatne i interesujące dla członków naszej grupy docelowej. Dużą widownię angażują często vlogi, czyli krótkie filmy. – Jeśli mamy piekarnię, możemy np. pokazywać sposoby przyrządzania wypieków. Takie działania budzą emocje i budują relacje, ale trzeba tu zadbać o bardzo dobrą jakość. Inaczej możemy osiągnąć efekt odwrotny od zamierzonego – radzi Łodyga.

Właściciel nowej restauracji może zainwestować w eventy. To niemal zawsze się sprawdza. Częstując przechodniów produktami, które będą mogli potem dostać w naszym lokalu, pokazujemy im, że istniejemy, ale też sprawiamy, że mogą spróbować czegoś nowego. Ten typ promocji mogą też zastosować apteki czy sklepy kosmetyczne (rozdawanie próbek, mierzenie poziomu cukru, darmowy manikiur itp.).

Otwierając lokalny biznes, powinniśmy o tym powiadomić miejscową społeczność. Zdaniem speców od marketingu w takich przypadkach sprawdzają się tradycyjne formy, jak ulotki wrzucane do skrzynek pocztowych czy banery z informacją, że TU będzie nowa restauracja, fryzjer, kosmetyczka czy warsztat samochodowy.

Jeżeli natomiast działamy bardziej globalnie, najskuteczniejszą i najtańszą formą dotarcia będzie internet. Choć znów: wiele zależy od naszej grupy docelowej. Czasem lepsza będzie, np. obecność na targach i konferencjach albo kilka reklam wykupionych w dobrze dobranym czasopiśmie branżowym. ☉

BIZNES W INTERNECIE TO NIE TYLKO „DUCH CZASÓW”

”

Gabriela Wójcicka

właścicielka Sklepu Jeździeckiego GNL,
klientka mBanku



Sklep Jeździecki GNL Gabriela Wójcicka założyła w 2005 r. – z poczucia braku. Chciała, by jej koń miał wszystko, co najlepsze – produkty do pielęgnacji, jak i do jazdy, które znała z innych rynków. W Polsce jeździectwo rekreacyjne było wtedy dużo rzadziej uprawiane niż dziś i branżowa oferta wyglądała skromnie. Gabriela nie tylko założyła sklep internetowy, oferujący produkty dla koni i jeźdźców, ale współtworzyła też środowisko, uruchamiając, jako jedna z pierwszych w swojej branży w kraju, fanpejdż na Facebooku. Po trzech latach działalności otworzyła też niewielki sklep stacjonarny w Łodzi. Po kolejnych trzech – przeniosła się do lokalu mającego 160 mkw., a potem, z porównywalną regularnością, zrobiło się 300 i 1400 mkw., z przestrzenią także na magazyn i biuro. GNL zatrudnia pasjonatów jazdy konnej i współpracuje z firmami z Polski, Niemiec, Holandii, Francji, Włoch, Anglii i USA. Atmosfera w zespole jest rodzinna, bo wszyscy tu znają się „z koni”. – Od początku nastawiłam się na reinwestycje, na wybór produktów z każdej półki aż do premium, na jakość i nowe kolekcje – mówi Gabriela, która w ostatnich latach rozwija swój e-sklep, widząc w tym szansę na poszerzenie grona klientów. Obok bardzo rozbudowanej oferty jeździeckiej pojawiły się też produkty dla psów i kotów, tematyczne książki czy gadżety. Przekonanie do prowadzenia biznesu w sieci utwierdza w Gabrieli także codzienna relacja z mBankiem. Wskazuje, że właśnie „internetowe” cechy tego banku, jak łatwość korzystania z usług, przejrzystość, tempo realizacji zleceń, pomagają jej w rozwijaniu biznesu. Jej firma też posługuje się nowoczesnymi systemami IT, które usprawniają jej pracę i stwarzają klientom komfort zakupów. 

Nº14

Reklama dźwignią e-handlu

To wie każdy właściciel sklepu internetowego, nawet ten, który tego niestety nie stosuje: trzeba go reklamować i polecać w sieci. Oto kilka propozycji, jak to zrobić, korzystając ze sposobów, które mają dużą siłę rażenia.

⇒ Grzegorz Kubera

Sklep z gotowymi produktami ma łatwiej niż ten oferujący usługi. Internauta musi tylko kliknąć w jego reklamę, wejść do niego i ewentualnie złożyć zamówienie. Odpadają koszty (czyli czas i pieniądze), jakie trzeba ponieść, przekonując go w dalszym ciągu do zakupu, czy tworząc dla niego indywidualną ofertę, jak to często bywa w przypadku biznesów usługowych. Ale na tym kończy się wszelka „łatwość”.

Bo, po pierwsze, trzeba wiedzieć, do kogo dokładnie chcemy trafić ze swoją ofertą (a więc i marketingowym przekazem). Przy czym grupę docelową trzeba zdefiniować już na etapie zakładania sklepu. Więcej o tym, jak ją określić, napisaliśmy we wcześniejszych rozdziałach. Tu jedynie przywołamy użyteczne narzędzie, jakim jest „budowa zakupowej persony”, czy też inaczej – stworzenie portretu typowego klienta danego produktu lub usługi. Chodzi o działania podzielone na dwa etapy. Najpierw zbieramy informacje na temat grupy odbiorców, która nas interesuje, a potem opracowujemy model klienta i treść przekazu, który chcemy do niego skierować. Co istotne, najbardziej przydatne będą informacje pozyskane bezpośrednio od samych klientów. Często się zresztą zdarza, że w przypadku tej samej usługi lub produktu mamy kilka person, w różnym wieku, dysponujących różnym budżetem, mających odmienny styl życia, inne potrzeby czy motywacje zakupowe. Wówczas trzeba rozisać kilka tzw. profili person i ostatecznie wybrać tę, która z biznesowego punktu widzenia będzie dla nas najbardziej dochodowa. Może to być przy tym również np. persona najbardziej opiniotwórcza czy też taka, której udział w grupie naszych klientów chcemy zwiększyć.

Po drugie, powinniśmy precyzyjnie określić cel naszej promocji. Może nim być choćby wzrost o określony procent liczby powracających klientów czy zwiększenie sprzedaży o tyle i tyle w konkretnym czasie.

Wszystko to ma wpływ na dobór marketingowego przesłania i tzw. kreacji (ciekawy pomysł, jak to przesłanie przekazać, który przykuwa uwagę potencjalnych klientów i może przyjąć np. formę baneru, wideo lub grafiki). Ma to także wpływ na dobór kanałów,

poprzez które będziemy się kontaktować ze swoją grupą docelową. Kanałów, gdyż lepiej nie ograniczać się tylko do jednego (np. jedynie do YouTube albo popularnych portali informacyjnych).

Po trzecie, trzeba zdecydować, z jakich platform reklamowych będziemy korzystać i kiedy. Należy też mieć wiedzę na temat przygotowywania na nich samej kampanii, przy czym warto tu rozważyć wsparcie ze strony specjalistów.

GOOGLE ADS: LUDZIE Z INTENCJĄ ZAKUPOWĄ

Jeśli chodzi o tę najpopularniejszą w Polsce wyszukiwarkę (korzysta z niej 88 proc. użytkowników komputerów i 99 proc. użytkowników smartfonów), powinniśmy wybrać reklamy typu *pay-per-click* (PPC). Wówczas płacimy tylko wtedy, kiedy odbiorca w nie kliknie i zostanie przeniesiony do naszego sklepu, a nie za to, że wyświetliły mu się na ekranie.

W przypadku platformy Google Ads chodzi o reklamę w wyszukiwarce dzięki odpowiednim frazom i słowom kluczowym. A ponieważ potencjalni klienci wpisują do niej to, czego akurat szukają i najprawdopodobniej chcieliby kupić, mamy tu do czynienia z tzw. intencją zakupową i rosną szanse, że to coś nabędą właśnie u nas.



KOSZT POZYSKANIA KLIENTA

W rozdziale o planowaniu budżetu pisaliśmy o średnim koszcie pozyskania klienta, który powinien być zawsze mniejszy niż cena najtańszego produktu w naszym sklepie. Prowadząc działania reklamowe, trzeba o tej zasadzie pamiętać. I tak, jeśli na pozyskanie klientów wydamy w pierwszym kwartale 10 tys. zł i zdobędziemy ich 100, to koszt pozyskania jednego wyniesie 100 zł. Wobec tego, wszystko w naszym sklepie powinno być droższe niż 100 zł. Pamiętajmy też, aby uwzględnić podatki i inne koszty, np. nie tylko samą cenę rozpowszechniania reklamy, lecz również wydatki na przygotowanie wykorzystywanych w niej grafik czy filmów.

Sklepy, które sprzedają towary luksusowe lub z wysoką marżą, mają tu lepiej, bo mogą przeznaczyć więcej pieniędzy na reklamy, choć, jak wiadomo, nieraz bardziej niż budżet liczy się kreatywne podejście. Z kolei firmy handlujące tanimi produktami, jak akcesoria do telefonów czy książki, powinny trzymać się za kieszeń.

W przeciwieństwie do telewizji, gdzie na reklamy potrzebne są pokaźne budżety, na promocję w Google Ads wystarczy 1–2 tys. zł, aby przeprowadzić sporą kampanię, która wygeneruje na tyle dużo kliknięć, że będzie można je przeanalizować i następnie wprowadzić poprawki tak, żeby kolejne działania były skuteczniejsze. Pamiętajmy tylko, by umieścić na swojej stronie z treściami marketingowymi kody, które służą do śledzenia ich efektów. Może to dla nas zrobić każdy programista lub specjalista od marketingu. Poznamy wtedy wskaźnik ROAS (od *return on advertising spend*), czyli zwrot z inwestycji w reklamę. A gdy zauważymy, że nasza kampania zapewnia zyski, możemy zwiększyć jej budżet. Co ważne, ponieważ reklamowanie się na Google Ads nie jest drogie, można tu rywalizować nawet z dużymi markami, a w telewizji byłoby to niemożliwe.

Jeżeli wybierzemy tę platformę, możemy naprawdę dużo skorzystać na tym, że zlecimy naszą promocję dobremu, najlepiej polecanemu przez innych specjaliście. Zdając się tylko na siebie lub niesprawdzonego fachowca, ryzykujemy, że wyrzucimy pieniądze w błoto. A ryzyko jest spore. Ponad połowa budżetów wydawanych na Google Ads jest całkowicie marnowana, bo kampanie są źle zaprojektowane.

O tym, ile daje współpraca z dobrymi fachowcami, przekonała się choćby firma Top Brand, która rozpoczęła działalność na początku 2020 r., oferując odzież i obuwie znanych marek w swoim sklepie internetowym, a także w dwóch placówkach stacjonarnych na Podhalu. W marcu 2021 r. ruszyła kampania promocyjna, którą prowadziła dla niej na Google Ads agencja Divloy. Już po pierwszych trzech miesiącach tej kampanii sprzedaż top-brand.pl zwiększyła się, rok do roku, o 234 proc.

FACEBOOK: RABATY I UNIKALNE OFERTY

Facebook to kolejna świetna platforma reklamowa. W Polsce serwis ten ma 17,7 mln użytkowników, przez co możemy trafić do większości osób korzystających z mediów społecznościowych (jest ich prawie 26 mln na ponad 30 mln zaglądających w różnym stopniu do sieci). Lepszym zasięgiem może pochwalić się tylko Google.

Na Facebooku reklamy wyświetlają się użytkownikom na ich tablicy, pomiędzy treściami pochodzącymi od znajomych czy ze stron,

które polubili. W tej sytuacji warto postawić na materiały jak najbardziej sugestywne, zachęcające do działania. Mogą np. zawierać rabat czy unikalną ofertę dostępną tylko przez krótki czas. Dobrze sprawdzają się także reklamy produktów, które można atrakcyjnie zaprezentować na zdjęciach czy filmach.

W takim przypadku można choćby skorzystać z tzw. karuzeli. Format ten pozwala przekazać dużo treści w sposób łatwo przyswajalny dla odbiorcy i prosty w realizacji. Karuzela polega na tym, że w jednej reklamie pokazuje się do 10 obrazków, filmów, wezwań do działania, które ktoś może przesuwac palcem lub kursorem na ekranie swego urządzenia. Możemy zaprezentować za jednym zamachem kilka produktów czy usług, a za reklamę zapłacimy tylko raz. Nakłady na dwutygodniową promocję tego typu potrafią się wielokrotnie zwrócić. Po karuzelę sięgają nie tylko sklepy internetowe, ale także inni usługodawcy, w tym stacjonarni, jak np. sieć restauracji Krowarzywa: <https://www.facebook.com/Krowarzywa/posts/>

Możliwość precyzyjnego określania grupy odbiorców to druga duża zaleta Facebook Ads. Przygotowując kampanię, możemy wybrać m.in. ich lokalizację, poziom wykształcenia, status finansowy, płeć, stan cywilny, zawód, język, zainteresowania czy rodzaj ich zachowań w sieci i nie tylko (np. częste używanie smartfona). Bez problemu dotrzemy więc np. do 30-latków, którzy mieszkają w Krakowie, mają wyższe wykształcenie i lubią czytać powieści Sapkowskiego. Facebook w dużym stopniu wpływa też na decyzje zakupowe konsumentów.

REKLAMY WIDEO I PLATFORMA YOUTUBE ADS

Ponad 2 mld ludzi miesięcznie ogląda filmy na YouTube. Szukają w serwisie inspiracji, porad, materiałów edukacyjnych czy rozrywki. Jak podaje Google, właściciel YouTube, ponad 90 proc. użytkowników przyznaje, że dzięki temu serwisowi poznało nowe marki i produkty, a ponad 40 proc. zdecydowało się na zakup jakiegoś produktu po tym, gdy obejrzało film na jego temat.

Jeżeli mamy ofertę, którą warto pokazać na filmie, a przy tym dysponujemy budżetem na przygotowanie wideo, warto rozważyć kampanię reklamową w tym serwisie. – Filmy przyciągają uwagę

odbiorców bardziej niż inne treści, a dobrze zaplanowane kampanie potrafią przenieść potencjalnego klienta z etapu szukania inspiracji do fazy działania, czyli zakupu – przekonuje Debbie Weinstein, wiceprezes ds. globalnych rozwiązań wideo na YouTube w firmie Google.

Taka właśnie idea przyświecała kampanii wideo promującej polską markę Kontigo, która w marcu 2017 r. uruchomiła e-sklep z kosmetykami. Chodziło o dotarcie z reklamą zarówno marki, jak i jej konkretnych produktów, do młodych kobiet, zainteresowanych m.in. wybranymi kanałami na YouTube. Kampania składała się z kilku filmików z udziałem trzech modelek, znanych z programu Top Model: Osi Ugonoh, Aleksandry Żuraw i Karoliny Pisarek. Podczas gdy użytkowniczki YouTube oglądały filmy na wytypowanych kanałach, wyświetlały im się reklamy wideo zawierające linki do wyrobów z oferty Kontigo, a ponadto kierujące na tzw. *landing page*. Była to specjalna strona e-sklepu, gdzie co dwa tygodnie pojawiało się nowe wideo reklamowe z kolejną modelką opowiadającą o swoim życiu i używanych przez siebie kosmetykach promowanej marki. Filmy te były równocześnie zamieszczane na niezbyt do tej pory popularnym kanale Kontigo na YouTube. Przedstawiciele agencji Fast White Cat, która przygotowała tę kampanię, tak ją podsumowują: „Świadomość istnienia marki w grupie docelowej została osiągnięta, uzyskaliśmy bardzo duże wyniki wyświetleń reklamy, dotąd nie spotykane w kanale Kontigo, a przy wsparciu działaniami sprzedażowymi udało się osiągnąć bardzo dobre wyniki finansowe, których efekty są odczuwalne do dziś”.

MARKETING AFILIACYJNY

Sklepy mogą też wykorzystywać marketing afiliacyjny (partnerski). Nawiązują wtedy współpracę z zewnętrznymi partnerami, którzy, jako pośrednicy, handlują ich produktami. Gdy uda im się je sprzedać, otrzymują od sklepu prowizję, zwykle 5–20 proc. od transakcji. Warto nawiązywać współpracę z firmami, które mają już rozbudowane bazy potencjalnych klientów i nie muszą przeznaczać czasu, ani pieniędzy na ich stworzenie. Takimi jak np. duże serwisy informacyjne (baza mailingowa czytelników) czy popularni influencerzy

(baza fanów). Wystarczy wtedy, że poinformują swoich czytelników lub fanów o danym produkcie.

Najważniejsze korzyści z marketingu afiliacyjnego: płaci się za efekty, zwiększamy zasięg i rozpoznawalność naszej marki, zyskuje jej wiarygodność. Wreszcie – rośnie nasza sprzedaż. Przykładem udanej akcji tego typu może być wspólny projekt producenta lodów Koral i grupy influencerów występujących pod szyldem Ekipa, mających fanów głównie wśród nastolatków. Stworzona w 2021 r., w ramach tego projektu, submarka lodów Ekipa wyprzedawała się na pniu, a cała kampania zyskała też darmowy rozgłos w mediach.

REKOMENDACJE I RETARGETING

Możemy się również zastanowić nad wykorzystaniem referral marketingu, czyli marketingu rekomendacji. Na czym on polega, dobrze pokazują działania amerykańskiej firmy Harry's, która sprzedaje w internecie przybory do golenia i później uzupełnia ich zapasy, jeśli klient dołączy do jej klubu i wykupi abonament. Na przykład co miesiąc wysyła mu wtedy nowe ostrza do maszynki. Harry's istnieje od 2013 r. i od razu wdrożyła program referralowy. Jeff Raider, jeden z twórców tej firmy, wspomina, że pomysł na wprowadzenie jej na rynek oparł na założeniu, iż osoby zainteresowane jej ofertą będą jak najszybciej informować swoich znajomych o istnieniu nowego, ciekawego rozwiązania. Dlatego kampania wykorzystywała narzędzia umożliwiające łatwe dzielenie się i rekomendowanie, aby kolejni internauci przekazywali informacje dalej i dalej.

A jak to wyglądało krok po kroku? Harry's miała na początku 12 pracowników. Każdy z nich wysłał e-maila do osób ze swojej bazy kontaktów, powiadamiając je o nowym projekcie i przekazując odсылacz do przygotowanej wcześniej strony docelowej. Na stronie tej zachęcano odwiedzających, aby podali swój adres e-mailowy, bo wtedy firma będzie mogła ich zawiadomić, kiedy zaczną wysyłać pierwsze produkty. Był tam również komunikat: „Szczepimy twoją twarz i portfel od... właśnie tego momentu. Bądź pierwszą osobą, która może się o tym przekonać”. Kiedy internauta podał swój adres, od razu zyskiwał dostęp do kolejnej podstrony z informacją: „Zaproś swoich znajomych i otrzymaj bezpłatne produkty”. Jeżeli

do klubu Harry's zaprosił ich pięciu, 10, 25 lub 50 dostawał, odpowiednio, krem do golenia, maszynkę Truman z ostrzami, zestaw Winston Shave (maszynka, żel do golenia i etui na wszystkie przybory) lub bezpłatną dostawę ostrzy przez rok.

Firmie zależało, by cały ten rekomendacyjny system przypominał nieco grę. Dlatego, im więcej swojej uwagi ktoś mu poświęcił, tym lepsze zdobywał nagrody. W efekcie wielu ludzi potraktowało to jak wyzwanie i chciało udowodnić sobie i innym, że mają wystarczająco dużo znajomych, którzy zdecydują się zostać klientami Harry's. Tylko w pierwszym tygodniu funkcjonowania sklepu udało się za pomocą tego programu pozyskać 100 tys. adresów e-mailowych. A generalnie, 77 proc. adresów podanych w trakcie całej kampanii pochodziło z działań referralowych. Słowem, zanim firma w ogóle wystartowała ze sprzedażą i dostawą produktów, miała już bardzo długą listę wstępnie zainteresowanych nimi klientów. Zdaniem jej właścicieli marketing rekomendacji walenie się przyczynił do jej rozwoju. W 2017 r. zarobiła 200 mln dol. i miała już ponad 3 mln stałych klientów.

Żałóźmy, że stosujemy opisane wyżej działania i odwiedzili nas już jacyś zaciekawieni internauci. Wówczas warto rozważyć także retargeting. Chodzi o aranżowanie kolejnych już sytuacji sprzyjających decyzjom danej osoby o zakupie. Często za pośrednictwem e-maila, np. poprzez wysłanie go do niedosłzłego nabywcy jakiegoś produktu oglądanego w sklepie czy porzuconego w koszyku. Taki e-mail może zawierać spersonalizowaną ofertę lub np. informować o zniżce na dany towar czy powiadać, że będzie on niebawem wyprzedany.

Retargeting można również prowadzić za pomocą reklamy na takich platformach jak Facebook czy Google Ads. Wyświetlamy ją osobie, która wcześniej wyraziła zainteresowanie naszą ofertą. Przy czym reklama ta pojawia się także na innych stronach w internecie, na które nasz potencjalny klient zagląda, aby przypomnieć mu o nas i naszym asortymencie. Strony te są w sieci partnerskiej, współpracując z daną platformą. Na przykład w Audience Network są witryny i aplikacje na urządzeniach mobilnych, które wyraziły zgodę na wyświetlanie reklam z Facebooka.

⊙

Oto przykłady narzędzi, do pomiaru i analizy działań marketingowych w sieci. Mogą pomóc prowadzić kampanie promocyjne, zwiększać widoczność sklepu w wyszukiwarkach, dbać o dobre i regularne relacje z klientami, sprawdzać skuteczność tych działań i je optymalizować.

- **Brand 24** – obejmuje wiele źródeł (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Twitch, hashtagi na TikToku, podcasty, fora, blogi, serwisy newsowe i inne). Pozwala to w szerokim zakresie mierzyć skuteczność działań marketingowych. Ponieważ narzędzie to monitoruje także internet w poszukiwaniu publicznych wzmianek na określony temat (np. o danej firmie, marce, produkcie), pomaga również dbać o reputację marki i sklepu. Możecie szybko zareagować na takie wzmianki, a przy okazji nawiązywać też relacje z internautami.

- **Google Analytics** – mnóstwo opcji śledzenia zachowań gości waszego sklepu. Na przykład, na które podstrony wchodzi, na które wraca, gdzie zostają na dłużej, jakimi kanałami trafili na waszą witrynę, skąd pozyskujecie ich najwięcej i jakie wasze działania w sieci zwiększają ich przypyły.

- **InsightSquared** – pomaga zidentyfikować najważniejsze źródła potencjalnych klientów, mierzyć postępy konwersji i badać jej ścieżkę [od pozyskania tzw. leadu, czyli kontaktu do danego użytkownika, do przekształcenia go w klienta]. Narzędzie to jest też wyposażone w mapę ciepłą, dzięki której można łatwo określić skuteczność kampanii na różnych jej etapach.

- **Marketo** – zapewnia dostęp do informacji o potencjalnych klientach, a na podstawie schematów ich zachowań wskazuje, które kanały i kampanie marketingowe zapewniają największe przychody i najwyższy zwrot z inwestycji. System ten jest wyposażony w funkcje do marketing automation, content marketingu [marketing za pomocą treści], e-mail marketingu czy analizy stron www i reklam internetowych.

- **SentiOne** – przypięto mu łatkę narzędzia do monitorowania mediów społecznościowych, ale pozwala też sprawdzać skuteczność kampanii z wykorzystaniem różnych blogów, forów czy serwisów internetowych. Dowiemy się, jaki jest zasięg naszych działań, jaka jest liczba interakcji użytkowników z naszymi materiałami itp., a nawet – jakie emocje wywołuje dana kampania wśród użytkowników.

- **Senuto** – świetnie się sprawdzi w przypadku działań marketingowych z wykorzystaniem różnego rodzaju treści [content marketing]. Dowiemy się np. jakie frazy sprawiają, że nasza strona jest widoczna w wyszukiwarce, zobaczymy historię jej pozycji, a także adresy URL, które są narażone na tzw. kanibalizację treści.

- **Freshmail** – wprawdzie gotowe platformy sklepowe mają zwykle funkcję wysyłki newsletterów, ale możecie potrzebować bardziej rozbudowanego narzędzia, które pomaga też pogrupować klientów pod kątem waszych marketingowych czy sprzedażowych celów i monitorować efekty wysyłki e-maili.



NAPĘDZANIE RUCHU W SKLEPIE

Uruchamiając sklep w internecie, trzeba dotrzeć z informacją o nim do swojej grupy docelowej, przede wszystkim w sieci. – Sama strona jest jak domek na pustyni. Musimy stworzyć ścieżki, po których klienci do nas przyjdą – tłumaczy obrazowo Joanna Ceplin, trenerka skutecznej komunikacji online.

Oto najpopularniejsze działania marketingowe w internecie, dzięki którym klient może się dowiedzieć o sklepie, ale jest ich oczywiście dużo więcej.

SEO (pozycjonowanie) – chodzi o wyświetlenie naszej witryny jak najwyżej w wynikach wyszukiwarki [tzw. organicznych, czyli nie na skutek płatnej reklamy typu Google Ads], po wpisaniu do niej przez internautę wybranych kluczowych słów czy fraz. Ale to wielkie uproszczenie, bo czynników budujących naszą pozycję jest dużo więcej. Mogą to być m.in. linki, które będą kierować do nas internautów z innych stron, czyli, „zdaniem” algorytmów Google, nas „polecać”. Generalnie jest to proces czasochłonny i często trudny. Jeśli chcemy przejmować ruch z wyszukiwarki, a nie mamy czasu na SEO, możemy wykupić reklamy typu Google Ads. Koszty zaczynają się od kilkuset złotych w przypadku promocji niszowej oferty na lokalnym rynku, pną się w kierunku 2 tys. zł przy promocji ogólnopolskiej i dalej rosną, gdy zależy nam na promocji międzynarodowej.

Działania w serwisach społecznościowych – tutaj też albo przeznaczamy dużo czasu [zwykle co najmniej rok] na zbudowanie zasięgu, żeby kierować internautów na naszą stronę, albo wykupujemy reklamy. Choćby na Facebooku, gdzie, w ramach testu, możemy zacząć od wydania na ten cel np. 100 zł. Jeśli zdecydujemy się na bezpłatne działania organiczne na FB, bardziej skuteczne niż prowadzenie fanpejdża jest dziś aktywne uczestnictwo w grupach dyskusyjnych przyciągających członków naszej grupy docelowej.

E-mail marketing – pozyskujemy e-maile swoich obecnych i potencjalnych klientów, żeby potem wysłać im wiadomości z ofertami i newslettery.

Pamiętajmy, by mierzyć skuteczność tych działań: robić testy, sprawdzać ich efekty, wyciągać wnioski i wprowadzać zmiany. Można znaleźć do tego bezpłatne narzędzia, m.in. Google Analytics.

JESTEM POD WRAŻENIEM ODDZIAŁYWANIA MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH

”

Agata Duniak-Majcher
właścicielka Bake My Day
klientka mBanku



Agata mówi, że kiedy jej firma rozpoczęła swoje działania w internecie, na początku 2018 r., jej sprzedaż rosła z miesiąca na miesiąc kilkakrotnie. Wieści o jej ręcznie wykonywanych i dekorowanych ciasteczkach o wymyślnych kształtach rozchodziły się błyskawicznie. – Dzięki takiemu startowi latem miałam grafik wypełniony do końca roku i myślałam już o zamówieniach na Boże Narodzenie – opowiada.

Zanim na poważnie zaistniała w mediach społecznościowych jako przedsiębiorczyni, znała tylko Facebooka, a na Instagramie dopiero z czasem i bez przekonania założyła profil twórczyni ciasteczek. Natychmiast jednak została dostrzeżona i posypały się pytania, gdzie można kupić jej wypieki i jaką ma ofertę. To ją ośmieliło. Założyła firmę Bake My Day, a obrazkowy Instagram stał się dla niej głównym narzędziem komunikacji związanej z jej produktami i nią samą.

Jest pod wrażeniem oddziaływania mediów społecznościowych. – Nie spodziewałam się, że obecność w nich Bake My Day z taką siłą wpłynie na rozwój biznesu i przyniesie sukces – mówi. Dlatego chce jak najwięcej o nich wiedzieć i na bieżąco podążać za zachodzącymi w nich dynamicznymi zmianami. Zauważyła, że użytkowników Instagrama bardzo interesują kulisy jej pracy. – Broniałam się przed tym, lecz zrozumiałam, że nie muszę odkrywać wszystkiego. Natomiast to, co pokażę, musi być autentyczne – dodaje.

Wśród jej klientów są osoby prywatne, instytucje kultury i dużo różnej wielkości przedsiębiorstw. Także mBank, w którym założyła swoje konto firmowe. Może upiec ciastko dosłownie w każdym kształcie, na co pozwalają jej foremki, które sama projektuje i drukuje w technologii 3D. Dekorowanie – zawsze wedle życzenia zamawiającego – jest popisem jej artystycznego talentu, tak samo jak robione przez nią zdjęcia. Tworzy słodkie kompozycje i je fotografuje. A przed rokiem otworzyła dodatkowo w Warszawie stacjonarną cukierenkę, utrzymaną w pastelowych, „instagramowych” kolorach.

Agata ufa swojej intuicji, która mówi jej, że przed nią jeszcze wiele ciekawych cukierniczych wyzwań. Odeszła dla nich ze swego zawodu. Z wykształcenia jest prawniczką, ale od dawna marzyła o własnej firmie. Najtrudniej było podjąć decyzję o jej uruchomieniu. Lecz chwilę potem po jej personalizowane ciasteczka ustawiała się już kolejka chętnych.

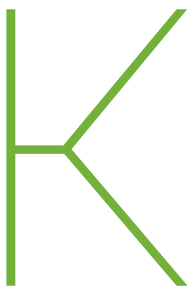


Nº15

Od początku na zielono

Dlaczego postawienie ekologii i etyki
w centrum biznesu zwiększa szanse
początkującego przedsiębiorcy na sukces?
I czemu w dalszej perspektywie jest
to warunek przetrwania na rynku?

⇒ Alicja Hendler



Kiedy planujemy uruchomić swoją pierwszą firmę i zastanawiamy się nad jej modelem biznesowym, dobrze jest wziąć pod uwagę, jak będzie ona wpływać na swoje otoczenie. Innymi słowy, od razu warto nastawić się na to, by jej działalność i dalszy rozwój były zrównoważone. Co to oznacza? Chodzi o to, by w sposób strategiczny łączyła kwestie ekonomiczne i dążenie do rozwoju na rynku z troską o środowisko naturalne i sprawy społeczne, w tym o dobro klientów, kontrahentów, pracowników czy lokalnej społeczności.

Dlaczego warto pilnować tej równowagi? Powody są trzy:

1. W ostatnich latach obserwujemy nasilanie się ekstremalnych zjawisk pogodowych i coraz częściej mierzymy się z konsekwencjami powodzi, huraganu czy suszy. Nie możemy już dłużej traktować środowiska naturalnego przedmiotowo ani go zanieczyszczać. Musimy zacząć podchodzić do niego odpowiedzialnie, zarówno na krótką metę, jak i długofalowo.

2. Dla przedsiębiorców, pracowników, klientów coraz ważniejsze staje się proekologiczne i etyczne prowadzenie biznesów, z którymi współpracują lub których wyroby czy usługi kupują. Postawy konsumentów pokazuje np. niedawny raport „Zrównoważona żywność w Polsce” firmy Accenture Research i Polskiego Stowarzyszenia Rolnictwa Zrównoważonego „ASAP”. Okazuje się, że zdaniem 76 proc. badanych wytwórcy żywności powinni korzystać z surowców pochodzących z rolnictwa zrównoważonego, a dla 83 proc. „odpowiedzialna żywność” mogłaby stanowić co najmniej połowę ich koszyka zakupowego z jedzeniem. Z kolei z badania „Circular voice” firmy Stena Recycling wynika, że dla 80 proc. Polaków ważne jest, aby na rynku była różnorodna oferta produktów ułatwiających prowadzenie zrównoważonego stylu życia.

Ponieważ ludzie coraz częściej zwracają uwagę na tego typu kwestie w codziennym życiu, poprzez bycie eko tworzymy wartość dodaną naszego biznesu czy marki. Rośnie bowiem ich wartość w oczach klientów, a nasze produkty czy usługi stają się bardziej pożądanymi.



ESG – CO ZNACZĄ TE LITERY

E – ochrona środowiska naturalnego. Chodzi przede wszystkim o zmniejszenie ilości wszelkiego rodzaju zanieczyszczeń, emisji dwutlenku węgla i innych gazów cieplarnianych oraz o redukcję zużycia wody, energii, papieru czy plastiku. Chodzi też o kompensowanie emisji, których nie da się uniknąć, np. poprzez sadzenie drzew i innych roślin pochłaniających dwutlenek węgla.

S – kwestie społeczne w podziale na dwa obszary. Pierwszy jest wewnątrzfirmowy: dotyczy relacji pomiędzy pracownikami, możliwości rozwoju kariery, także w odniesieniu do płci czy wieku danej osoby, różnorodności zatrudnienia [pod względem płci, pochodzenia, wieku], podejścia do niepełnosprawnych, poszanowania potrzeb pracowników, szczególnie w sytuacji, gdy często zacierają się podział na życie prywatne i zawodowe [jak np. w przypadku pracy zdalnej i hybrydowej] itd.

Drugi obszar, zewnętrzny, dotyczy relacji z klientami, dostawcami i innymi partnerami biznesowymi, a także z lokalną społecznością i generalnie ze społeczeństwem.

G – zarządzanie, ład korporacyjny, czyli jasne ramy funkcjonowania: struktura zarządu i przedsiębiorstwa, w tym umiejscowienie w tej strukturze odpowiedzialności za obszar klimatu, zasady wynagradzania w firmie [w tym równość płac na podobnych stanowiskach bez względu np. na płeć pracownika], metody przeciwdziałania korupcji, malwersacjom, mobbingowi, poszanowanie praw udziałowców czy akcjonariuszy.

WSZYSCY W STREFIE ESG

I tak dochodzimy do trzeciego powodu, by stać się firmą zrównoważoną, który wynika zresztą z dwóch poprzednich:

3. Wszystkie przedsiębiorstwa działające w Unii Europejskiej, od najmniejszych po największe, znalazły się w zasięgu ESG.

Skrót ten pochodzi od angielskich słów *environment*, *society* i *governance* (środowisko, społeczeństwo i zarządzanie, czyli ład korporacyjny) i odnosi się do standardu raportowania o firmie. Oparto go na czynnikach niefinansowych, związanych właśnie z obszarami E, S i G (więcej w ramce powyżej). Jest to odpowiedź na fakt, że to właśnie biznes generuje przytłaczającą większość śladu węglowego i zużywa najwięcej zasobów.

Na podstawie wskaźników ESG kompleksowo ocenia się, czy dane przedsiębiorstwo wpisało w fundamenty swojej strategii biznesowej

cele zrównoważonego rozwoju. I czy faktycznie je realizuje, zamiast ograniczać się jedynie do działań wizerunkowych, skoro temat eko zrobił się tak bardzo ważny i popularny na całym świecie. Albo czy wręcz nie oszukuje, że jest przyjazne dla środowiska, uprawiając *greenwashing* (np. organizuje sprzątanie lasu z plastikowych śmieci i nagłaśniana ten fakt w celach marketingowych, zatruwając jednocześnie środowisko ściekami).

Do niedawna wielkie międzynarodowe korporacje na wyścigi określały swoje cele związane ze zrównoważonym rozwojem, czyli CSR (*corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu). Zobowiązywały się np. do tego, że w określonym czasie zaczną używać wyłącznie ekologicznych opakowań i organizowały wokół tego kampanie reklamowe. Na ile te zobowiązania były prawdziwe pokazała kontrola przeprowadzona w 2021 r. przez Komisję Europejską. Ujawniła ona, że wiele korporacji realizuje tego rodzaju cele głównie na papierze. A raczej na swoich marketingowych stronach internetowych, by dobrze wypaść w oczach klientów czy inwestorów.

A jak jest w Polsce? Sporo mówi tegoroczny raport „Szanse i zagrożenia – odpowiedzialność społeczna i środowiskowa firm IT” przygotowany przez firmę Inspired i program edukacyjno-mentoringowy InCredibles. Wynika z niego, że swój ślad węglowy mierzy zaledwie 5 proc. rodzimych przedsiębiorstw technologicznych, niespecjalnie się przejmując choćby tym, ile prądu pożerają ich tradycyjnie chłodzone serwery. 90 proc. z nich nie analizuje także sposobu, w jaki ich oprogramowanie wpływa na zużycie energii. Większość nie wytwarza ani nie kupuje energii z OZE lub nie wie, czy wykorzystuje ją w codziennym funkcjonowaniu. Zresztą w naszym kraju generalnie temat śladu węglowego czy Gospodarki Obiegu Zamkniętego jest mało znany. Pokazuje to np. badanie „Smart Industry Polska 2021 – droga polskiego przemysłu do zrównoważonego rozwoju” (o którym więcej piszemy w ramce na str. 170).

Raportowanie ESG, zgodne z zestawem wymiernych kryteriów, zwanych unijną taksonomią (patrz ramka na str. 168), ma doprowadzić do fundamentalnych zmian. Czyli przede wszystkim – upowszechnić w biznesie strategiczne podejście do troski o środowisko. Idea jest taka, że minimalizowanie ryzyka dla firmy związanego

z kwestiami klimatycznymi, ekologicznymi i społecznymi, chroni, a nawet zwiększa jej zyski. Dlatego stopniowo ESG stanie się obligatoryjne dla wszystkich przedsiębiorstw, które chcą działać na terenie UE. Obecnie obowiązek raportowania dotyczy dużych korporacji oraz firm z branży finansowej, ale w 2026 r. obejmie również biznesy małe i średnie, notowane na giełdzie.

– Jednak już teraz małe czy początkujące przedsiębiorstwa znajdują się w sferze ESG. Duży odbiorcy coraz częściej bowiem interesują się, czy ich partnerzy biznesowi dbają o środowisko – zwraca uwagę Łukasz Broniewski, współzałożyciel fundacji Climate Strategies Poland. – Duży klient może np. poprosić swego dostawcę o wypełnienie specjalnego kwestionariusza na wystandaryzowanej platformie pozwalającej porównywać dane z różnych przedsiębiorstw i tworzyć ich ratingi. Najbardziej popularna i jednocześnie najbardziej zaawansowana jest platforma CDP, dawniej Carbon Disclosure Project, czyli Projekt Ujawniania Emisji Dwutlenku Węgla. Opiera się ona na szczegółowej ankiecie z pytaniami dotyczącymi oddziaływania firmy na klimat i zarządzania przez nią ryzykami klimatycznymi – dodaje Broniewski.

Korporacje wysyłają kwestionariusze, bo sporządzając raporty ESG, chcą w nich m.in. wykazać, że korzystają ze zrównoważonego łańcucha dostaw. Jeśli tego nie zrobią, ryzykują, że stracą klientów, banki odmówią im kredytu albo dostaną go na znacznie gorszych warunkach, a inwestorzy się od nich odwrócą. – W efekcie partnerzy biznesowi, którzy „są ESG” wygrywają z innymi w konkurencji o ich zamówienia. Taki odpowiedzialny partner, aby spełnić oczekiwane kryteria, będzie z kolei sprawdzał swoich dostawców czy usługodawców pod kątem ich dostosowania do unijnej taksonomii. Z czasem więc ci, którzy się nie dostosowali, wypadną z gry – przestrzega Broniewski.

DUŻO RÓŻNYCH KORZYŚCI

Podkreśla też, że małe przedsiębiorstwa, które rozwijają się w sposób zrównoważony, nie tylko przyciągają klientów, lecz także mają większe szanse na preferencyjne warunki udzielenia wsparcia finansowego w bankach czy u ubezpieczycieli. To nie wszystko, bo



UNIJNA TAKSONOMIA

EU Taxonomy jest rusztowaniem całego Europejskiego Zielonego Ładu [jego cel to przekształcenie UE w obszar neutralny klimatycznie do 2050 r.]. Jest to zestaw wymiernych kryteriów, dzięki którym przedsiębiorstwa, inwestorzy, dawcy finansowania, jak np. banki, mogą w sposób kompleksowy ocenić, które inwestycje danej firmy, a także które jej koszty oraz produkty czy usługi można uznać za zrównoważone względem środowiska. W efekcie pozwala to m.in. ocenić, które inwestycje i działania takiej firmy można sfinansować na preferencyjnych warunkach czy też ubezpieczyć. Zresztą raporty z wynikami taksonomicznymi będą miały coraz częściej znaczenie porównywalne ze sprawozdaniami finansowymi. Bowiern także za ich pomocą banki czy ubezpieczyciele starają się dziś określić ryzyka związane z danym przedsięwzięciem, wychodząc z założenia, że jeśli wskaźniki ESG przedsiębiorstwa są wysokie, powinno być konkurencyjne i w dobrej kondycji finansowej przez dłuższy czas.

Z koniecznością taksonomicznego raportowania muszą się również liczyć firmy spoza UE, które chciałyby wprowadzić na unijny rynek produkty lub usługi. Podobne kryteria wprowadzane są także w USA.

bycie ESG generalnie poprawia funkcjonowanie biznesu. – Łatwiej zdobyć dobrych, zaangażowanych pracowników, a fakt, że traktujemy ich uczciwie i szanujemy ich potrzeby, sprawia, że są bardziej kreatywni i efektywni – wylicza Broniewski. Zaznacza również, że redukcja śladu węglowego firmy, dążenie do jej zeroemisyjności, zaangażowanie w Gospodarkę Obiegu Zamkniętego (patrz ramka na str. 170) powodują, iż zwyczajnie oszczędza ona więcej pieniędzy. – W rezultacie w zielonym przedsiębiorstwie maleje ryzyko operacyjne, natomiast jego wyniki finansowe idą w górę. A to wpływa na wzrost jego płynności finansowej, konkurencyjności i na biznesowy sukces – podsumowuje Broniewski.

Jakie oszczędności wchodzi w grę? Oczywiście jako pierwsze przychodzi na myśl te związane z redukcją śladu węglowego. Jest on przecież zawsze także „śladem pieniężnym”, gdyż każdy przypadek zużycia energii kosztuje. Na przykład wymiana klasycznych źródeł światła na LED sprawia, że rachunki za prąd mogą zmaleć nawet o 80 proc.

Firmie produkcyjnej bardzo opłaca się zainstalowanie własnych źródeł OZE. Tauron oblicza, że jeśli taka firma zacznie korzystać z paneli słonecznych, zaoszczędzi kilkadziesiąt tysięcy złotych rocznie. Do tego przedsiębiorstwa zatrudniające nie więcej niż 50 osób mają możliwość rozliczania energii na zasadzie upustów. W przypadku instalacji fotowoltaicznych o mocy poniżej 10 kWp można odebrać 80 proc. energii oddanej do sieci, a gdy moc jest większa – 70 proc.

Ślad węglowy redukuje się jednak także poprzez działania niezwiązane bezpośrednio ze zużyciem prądu. Poznańska firma Wielorazówka (handlująca produktami zero waste) wysyła np. zamówienia do swoich internetowych klientów wyłącznie w kartonach „z drugiej ręki”. – Nie tylko zaoszczędziliśmy w ciągu roku kilkanaście tysięcy złotych, ponieważ nie kupowaliśmy nowych kartonów, ale także działamy zgodnie z naszymi wartościami, bo wpływamy na ograniczenie zużycia surowców i energii na świecie. Podobne wartości dzielają nasi klienci. Nasz sposób pakowania przyjęli więc bardzo dobrze i oceniam, że wzmocniło to ich lojalność oraz przyczyniło się do wzrostu naszej sprzedaży – mówi Marta Konopko, założycielka Wielorazówki (więcej o niej piszemy na końcu tego rozdziału).

Ten ostatni przykład jasno także pokazuje, że redukovanie śladu węglowego nie wpływa tylko na proste oszczędności, lecz także sprzyja rozwojowi biznesu i generalnie pomaga realizować inne cele ESG, jak choćby te dotyczące relacji z klientami.

SZKOLENIA, KALKULATORY I MENTORZY

Początkujący przedsiębiorca może potrzebować wsparcia, jeśli chodzi o wdrożenie proekologicznego i etycznego podejścia w swojej firmie. Wiele użytecznych informacji czy inspiracji znajdzie w naszej książce. W tym te, jak znaleźć (i zatrzymać) odpowiednich pracowników i zbudować zespół, który będzie dzielić jego wartości i cele, a co więcej – rzeczywiście będzie je realizować. W tym miejscu warto podkreślić, że koniecznie należy zadbać o edukację (właśną i pracowników) w sferze ESG. Mogą to być szkolenia i rozmowy – w tym na temat konkretnej, zrównoważonej strategii danej firmy. Trzeba też kształtować od początku odpowiednie nawyki, m.in.

zachęcając ludzi do dzielenia się pomysłami, jak być eko, jak ulepszyć osiąganie przyjętych celów strategicznych, a także angażując ich w ciekawe proklimatyczne lub prospołeczne projekty.

W zdobywaniu wiedzy, jak „zazielenić” firmę, pomocne może być również zapoznanie się z kwestionariuszami wykorzystywanymi do raportowania ESG, które znajdują się na wspomnianych już przez Łukasza Broniewskiego wystandaryzowanych platformach jak np. CDP. Ponadto w internecie jest coraz więcej stosownych informacji, raportów, opisów dobrych praktyk, webinarów czy e-booków.

Większość działań dyktują zresztą zdrowy rozsądek, cięcie kosztów czy chęć polepszenia jakości procesów biznesowych. Działania te dotyczą m.in. poprawy efektywności energetycznej firmowych pomieszczeń, sprzętu o mniejszej energochłonności, segregowania odpadów, rezygnacji z zakupu nowo wytworzonych rzeczy tam, gdzie to możliwe czy z papieru, jeśli komunikacja może się odbywać elektronicznie. Proste sposoby to również ograniczanie podróży służbowych do tych napraw niezbędnych i unikanie latania samolotami, szczególnie na krajowych trasach. A także współpraca z firmami

TE POJĘCIA WARTO ZNAĆ

Badanie „Smart Industry Polska 2021 – droga polskiego przemysłu do zrównoważonego rozwoju” pokazuje, że tylko połowa rodzimych małych i średnich firm zna istotne pojęcia dla „bycia ESG”, takie, jak:

ślad węglowy – całkowita suma rocznej emisji gazów cieplarnianych, wywołana bezpośrednio lub pośrednio przez daną osobę, działalność gospodarczą, wydarzenie czy produkt [od etapu pozyskania surowców na jego wytworzenie po etap po zakończeniu jego użytkowania]. Obejmuje emisje dwutlenku węgla, metanu, podtlenku azotu i innych gazów cieplarnianych wyrażone w ekwiwalencie dwutlenku węgla.

zeroemisyjność – równowaga między emisją gazów cieplarnianych a pochłanianiem dwutlenku węgla z atmosfery. Aby uzyskać jego zerową emisję, firma musi przejść przez proces obliczania swojego śladu węglowego, redukcji emisji gazów cieplarnianych [dekarbonizacja] i wreszcie kompensowania emisji, których nie da się uniknąć [np. poprzez sadzenie roślin pochłaniających dwutlenek węgla].

Gospodarka Obiegu Zamkniętego (GOZ) – system, w którym wykorzystane surowce i powstałe z nich produkty pozostają jak najdłużej w obiegu [np. dzięki wielorazowemu użyciu, naprawom, współdzieleniu, recyklingowi] tak, by jak najbardziej zmniejszyć zużycie zasobów naszej planety, powstawanie odpadów i emisje gazów cieplarnianych.

logistycznymi i kurierskimi, które wdrażają u siebie proekologiczne rozwiązania czy skracanie łańcuchów dostaw. To ostatnie można zrobić, wyszukując partnerów na rynku lokalnym i eliminując pośredników, jak hurtownie (przy okazji nie trzeba się będzie dzielić marżą).

Niektóre działania mogą jednak sprawiać początkującym przedsiębiorcom spore trudności. Zwłaszcza tym, którzy korzystają z bardziej rozbudowanego łańcucha dostaw (wtedy sprawdzenie partnerów, choćby pod kątem ich śladu węglowego, nie jest takie proste) albo np. zajmują się produkcją wymagającą fachowej analizy. Wówczas można skorzystać z pomocy wyspecjalizowanych firm doradczych, które często także prowadzą szkolenia.

Małym czy startującym przedsiębiorcom przychodzą również z pomocą twórcy stale udoskonalanych cyfrowych kalkulatorów śladu węglowego. Weźmy oprogramowanie firmy Plan Be Eco. Oblicza ono emisje gazów cieplarnianych, bezpośrednie i pośrednie będące pod kontrolą firmy, oraz pośrednie – poza tą kontrolą, uwzględniając łańcuch dostaw. Na podstawie zebranych danych powstają automatycznie raporty, a co więcej, przedsiębiorca może zobaczyć, jak wygląda na tle innych firm z jego branży. Kalkulator tworzy też skrojoną pod niego strategię redukcji śladu węglowego.

Bardzo dobrym pomysłem może być udział w którymś z programów edukacyjno-mentoringowych, których gorącym zwolennikiem jest m.in. Kacper Szklarczyk, student szwedzkiego Karolinska Institutet i współzałożyciel Fundacji TeenCrunch. Fundacja ta od trzech lat zajmuje się aktywizacją biznesową i edukowaniem nastolatków w zakresie budowania startupów, a jednocześnie stara się ich przygotować do tworzenia zrównoważonego biznesu. Podczas tegorocznej edycji jej programu, młodzi uczestnicy budują zespoły i przechodzą przez dwumiesięczny bootcamp z technologii web 3.0 i metaverse (współdzielona wirtualna przestrzeń, która zapewnia dostęp do różnego rodzaju rozrywek i projektów). Dowiadują się m.in., jak w sposób bezpieczny dla społeczeństwa projektować rozwiązania oparte na tych technologiach. Swoje pomysły rozwijają, wspomagani przez grono startupowych mentorów. – Sądząc z mojego doświadczenia i obserwacji uczestników programu, mentoring to chyba najlepsze,

co mógłbym wskazać, jako wsparcie początkującego przedsiębiorcy w rozwijaniu zrównoważonego biznesu. Dobrze jest więc poszukać mentorów i nie zakładać z góry, że nie znajdą dla nas czasu. Zresztą, jeśli ESG jest bliskie ich sercu, sami chcą wspierać innych swoim doświadczeniem – zachęca Kacper Szklarczyk. ©

OPLACA SIĘ BYĆ ODPOWIEDZIALNYM

Ile jesteś gotów dopłacić do produktu lub usługi w związku z posiadanymi przez daną firmę certyfikatami, np. ekologicznymi, społecznymi, lokalnymi?

Odsetek Polaków	Wielkość akceptowanej dopłaty
7%	15-20%
14%	10-15%
23%	5-10%
21%	do 5%

Źródło: UCE RESEARCH dla Grupy Agora, kwiecień 2022 r.



SZCZEPIONKA NA PROBLEMY W BIZNESIE

Istotą strategicznego podejścia do biznesu jest myślenie „do przodu”. Oznacza to m.in. identyfikację ryzyk, które w przyszłości mogą być źródłem poważnych problemów danego przedsiębiorstwa. Kolejny krok to wdrożenie rozwiązania, które zawczasu tym problemom zapobiegnie lub je przynajmniej zminimalizuje. Często pomocne są wtedy strategie ESG.

Na przykład firmy handlowe muszą się liczyć z ryzykiem przerwania łańcuchów dostaw (jak ostatnio z powodu pandemii czy wojny w Ukrainie), przez co zabraknie w sklepie towarów, do których przywykli klienci. „Szczepionką” na ten problem może być strategia ESG związana z redukcją śladu węglowego polegająca na skracaniu łańcuchów dostaw i przestawianiu się na dostawców lokalnych, a jeśli się da, to na tych z najbliższej okolicy.

Z kolei w firmach przemysłowych istotnym ryzykiem jest silny wzrost kosztów energii, co potrafi nawet uczynić produkcję nieopłacalną (czego w minionym roku doświadczyło np. wiele polskich piekarni). Tu prewencyjnym rozwiązaniem może być tzw. energetyczna strategia ESG, czyli przejście na własne, odnawialne źródła prądu i uniezależnienie się od perturbacji na rynku gazu czy węgla.

TRZY KROKI DO ZRÓWNOWAŻONEJ STRATEGII

1. Kim jesteśmy dla siebie

Jaką firmą jesteśmy i jaką chcemy być?

- Jakie mamy cele?
- Jakie mamy wartości, które mogłyby wesprzeć nasz zrównoważony rozwój?

2. Jak nas widzą inni

Co o nas sądzą pracownicy, partnerzy biznesowi, klienci, społeczność lokalna?

- Jak jesteśmy postrzegani jako pracodawca, zleceniodawca, usługodawca itd., czy inni widzą w nas sprawną i uczciwą firmę?
- Co tu robimy dobrze, a co sprawia, że jesteśmy postrzegani negatywnie?

3. Tworzymy strategię ESG

Uwzględniając to, jak widzimy siebie i do czego dążymy oraz jak nas postrzegają inni, określamy kierunki swojego rozwoju i wyznaczamy realne cele strategii ESG.

Weryfikacja

Co jakiś czas powtarzamy kroki 1, 2 i 3. Modyfikujemy ewentualnie cele biznesowe, wciąż pozostając na ścieżce zrównoważonego rozwoju.



NA ZIELONE TORY: WSPARCIE ZE STRONY BANKÓW

W ofertach banków czy firm leasingowych są produkty, które mogą pomóc małemu przedsiębiorstwu zainwestować w rozwiązania wspierające zrównoważony biznes, a przy okazji zmniejszyć jego wydatki na media czy paliwa. Na przykład w mBanku można sfinansować leasingiem instalację fotowoltaiki czy też wziąć ekopożyczkę [od 30 do 200 tys. zł] i przeznaczyć ją na kilkanaście ekologicznych celów, jak zakup oświetlenia LED, elektrycznego samochodu, skutera albo sprzętu komputerowego z ekologicznymi certyfikatami, bądź też na instalację odzysku ciepła czy stacji uzdatniania wody. Ekopożyczką w ING Banku można sfinansować podobne rozwiązania, a także np. zakup rowerów dla pracowników czy małą siłownię w firmie. Również Alior Bank oferuje kredyt na tego typu cele – dla mikrofirm do 1 mln zł. Z kolei w Santander Banku można wziąć pożyczkę na instalacje fotowoltaiczne, przy czym jej raty są zwolnione z VAT.

Banki i leasingodawcy proponują też często w ramach takich usług fachowe doradztwo w sprawie doboru konkretnego rozwiązania.

Można w nich trafić również na oferty promocyjne dotyczące płatności i kart, które związane są z ekologią i zrównoważonym rozwojem.



**Natalia
Dobrowolska**
menedżer
Wydziału
Klienta
Firmowego

EKSPERT mBanku

ROLA przedsiębiorczych kobiet w biznesie z roku na rok rośnie. Badania wskazują, że na pomysł pójścia „na swoje” wpada 68 proc. Polek w wieku 26–45 lat mieszkających w dużych, średnich i małych miastach [według raportu Bizneswoman Roku z 2021 r.]. Najbardziej motywują do założenia własnej firmy niezależność oraz elastyczny czas pracy. Z kolei według danych z CEIDG kobiety stanowią ok. 36 proc. nowych przedsiębiorców, którzy założyli działalność w 2022 r. [średnia za okres od stycznia do lipca]. Do głównych barier powstrzymujących podjęcie decyzji o założeniu własnego biznesu należą brak pewności siebie i wiary we własne możliwości. Nie bez znaczenia jest też aspekt finansowy – brak odpowiednich pieniędzy często powstrzymuje przed pójściem „na swoje”. Mimo tych trudności coraz więcej Polek decyduje się na założenie własnej firmy. Nic w tym dziwnego – kobiety mają naturalne predyspozycje, które są pożądane w biznesie: są wielozadaniowe i zorganizowane. A przykłady tych, które odniosły biznesowy sukces, są dowodem, że kobiety mogą osiągać więcej. mBank wspiera przyszłe i obecne przedsiębiorczynie. Jako bank, chcemy dostarczać niezbędną wiedzę i pokazywać sukcesy kobiet, które postawiły na niezależność i otworzyły swoją firmę. Wiemy, jaką wartość ma dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, dlatego w naszych mediach społecznościowych oraz na blogu udostępniamy niezbędną wiedzę merytoryczną – publikujemy artykuły i nagrania pełne wskazówek dla przedsiębiorców.



STWORZYŁAM PRODUKTY, KTÓRYCH NIE MOGŁAM KUPIĆ

”

Marta Konopko

właścicielka firmy Wielorazówka
klientka mBanku

Droga Marty Konopko do własnej firmy zaczęła się kilka lat temu od zainteresowania ekologią i weganizmem oraz od pragnienia, by żyć w sposób przyjazny dla środowiska. Szukała więc w sklepach produktów „zero waste” (wielorazowego użytku, z recyklingu, biodegradowalnych), które bardzo trudno było w Polsce kupić. Jednocześnie widziała, że popyt na nie jest coraz większy. Wystarczyło choćby wejść na odpowiednie strony na Facebooku, gdzie ludzie wymieniali się informacjami na ich temat. – Najpierw szylałam z firanek woreczki na pieczywo dla siebie, rodziny i znajomych, jako zamienniki dla foliówek. I tak weszłam w obiecującą i słabo zagospodarowaną niszę – wspomina swoje biznesowe początki.

W 2018 r. założyła firmę Wielorazówka Marta Konopko, którą od początku prowadziła razem z mamą i bratem. Oferta obejmowała już nie tylko worki z firanek czy płótna, ale także plecione siatki na zakupy, bawełniane kosmetyczki, wielorazowe waciki kosmetyczne, rękawice do demakijażu czy olejki konopne. Marta sprzedawała je na rozmaitych targach i przez internet, a wkrótce uruchomiła sklep www.wielorazowka.pl.

Momentem przełomowym dla rozwoju jej firmy okazał się lockdown wiosną 2020 r. – Sprzedaż naszego sklepu internetowego, co w tych okolicznościach nie dziwiło, mocno poszła w górę, a my dostaliśmy dodatkowy impuls do rozwoju – mówi Marta. Ich oferta poszerzyła się m.in. o więcej ekologicznych kosmetyków i produktów chemii gospodarczej. Kilka miesięcy później zapadła decyzja, by zacząć też szyć i sprzedawać wysokiej jakości bieliznę z bawełny organicznej, która zadebiutowała na rynku pod koniec 2020 r. – To był strzał w dziesiątkę. Okazało się, że popyt na taką bieliznę jest w Polsce bardzo duży, zresztą cały czas zwiększa się zapotrzebowanie na przeróżne produkty związane z codziennym życiem, przyjazne dla człowieka i środowiska.

Dziś Wielorazówka współpracuje z partnerskimi stacjonarnymi placówkami w 12 największych miastach Polski, w których można odbierać osobiście i za darmo zamówienia złożone w sklepie internetowym. Zleca także produkcję na zewnątrz, z zasady lokalnie. Stara się bowiem zostawiać jak najmniejszy ślad węglowy. Bardzo pilnuje też jakości swojej oferty. – Klienci to doceniają i polecają nas sobie, m.in. w internecie. Ich rekomendacje to bardzo skuteczna reklama i duża satysfakcja dla nas, bo kierujemy się podobnymi wartościami – stwierdza Marta.



Nº16

Jak szukać (i znaleźć) pracowników

Fakt, że dopiero zaczynamy
swój biznes lub jesteśmy
na rynku od niedawna, wcale
nie musi być przeszkodą,
by zatrudnić najlepszych ludzi.
Może to być wręcz nasz atut.

⇒ Alicja Hendler

Firmy, które dopiero startują, mają sporo zalet w oczach ich potencjalnych pracowników. – Wydają się atrakcyjne, gdyż ludzie spodziewają się, że będą w nich mniej anonimowi. A co więcej – będą mieli wpływ na ich budowę i rozwój, zdobywając przy tym różnorodne doświadczenia, łatwiej im też będzie w nich awansować – zauważa Katarzyna Potrzuska-Chwojnicka, Senior Account Manager SSC/BPO w agencji pracy Randstad Polska.

– Realna możliwość zawodowego rozwoju to niewątpliwie jeden z najważniejszych atutów początkującego przedsiębiorstwa. Mała firma potrafi świetnie przygotować pracownika do dalszej kariery. O tym zresztą często mówimy podczas rozmów rekrutacyjnych – wtóruje jej Sylwia Chwastyk-Kolasa, dyrektor operacyjna firmy doradczej Lobo HR.

Oczywiście nowy biznes to niewiadoma, więc wywołuje też obawy. Mogą one dotyczyć jego wypłacalności, planów rozwojowych, tego, czy przedsiębiorca umie zarządzać i dbać o swoich ludzi. – Duże firmy, głęboko osadzone na rynku, takich obaw zwykle nie budzą. Kuszą za to szkoleniami, narzędziami do zarządzania, ścieżkami karier i awansów czy benefitami pozapłacowymi – opisuje Sylwia Chwastyk-Kolasa. Mimo to „nowicuszom” i tak często jest łatwiej, jeśli chodzi o rekrutację. Kandydaci nie mają bowiem w stosunku do nich uprzedzeń, które nieraz żywią wobec mocniej rozpoznawalnych firm. – Hejt biznesowy, choćby ze strony niezadowolonych byłych pracowników, jest dziś brutalną rzeczywistością. W internecie każdy może napisać wszystko, zazwyczaj bezkarnie. Istnieją fora, portale, których treści potrafią w ciągu kilku dni obrócić w perzynę strategię employer brandingową budowaną przez lata – mówi Chwastyk-Kolasa.

Początkujący przedsiębiorca może mieć co najwyżej problem ze swoją marką osobistą, dlatego powinien o nią dbać. Jeśli będzie dobra, stanie się jego sprzymierzeńcem w rekrutacji.

Nie bez kozery mówimy tu o marce, brandingu, atutach i obawach, bo do poszukiwania pracowników należy się zabrać tak samo, jak do zdobywania klientów. Trzeba o nich myśleć jak o grupie

docelowej. Musimy jasno zdefiniować, kogo szukamy, jakie ma mieć kompetencje, ale także – jakimi powinien się kierować wartościami oraz do jakich jego potrzeb i oczekiwań będziemy się odnosić w swojej komunikacji. To powinno determinować nie tylko jej treść, ale także formę i kanały, którymi będziemy docierać do najbardziej pożądanых kandydatów. – Niezwykle ważne są zresztą wszystkie punkty styku firmy z kandydatem w procesie rekrutacji, całe jego związane z nią doświadczenie – tłumaczy Maja Gojtowska, ekspertka specjalizująca się w HR i employer branding, autorka bloga gojtowska.com.

JEŻELI MARKA OSOBISTA WŁAŚCICIELA FIRMY JEST DOBRA I WIARYGODNA, ROSNĄ SZANSE, ŻE LUDZIE BĘDĄ POLECAĆ JEGO PRZEDSIĘWZIĘCIE WARTYM UWAGI FACHOWCOM

ZACZNIJ OD PROFILI

Aby ustalić, ilu i jakich pracowników nam potrzeba, najpierw musimy przeanalizować swój model biznesowy i firmowe procesy, które pomogą go wcielić w życie. Jakie zadania będzie trzeba wykonywać, jakie działania i całe ich ciągi realizować? Jakie będą w związku z tym potrzebne umiejętności i wiedza? Warto również podejrzeć sposób działania i strukturę pracowników u dobrze prosperującej konkurencji, zwłaszcza tej, której wielkość przypomina to, co zamierzamy osiągnąć w najbliższej przyszłości. Byle nie wpaść w pułapkę ślepego naśladownictwa. Choćby dlatego, że dziś należy wyróżniać się na rynku, wnosząc nań unikalną wartość dla klientów, i to powinno w dużym stopniu wpływać na naszą koncepcję zespołu i sposobu, w jaki będzie pracował. Może w naszym przypadku najlepsza będzie np. grupa osób samoorganizujących się w ramach kolejnych projektów?

Mając opis zadań, działań, odpowiedzialności i kompetencji, możemy ustalić, ilu ludzi będziemy potrzebować, aby wykonać daną pracę. Jeśli do realizacji związanych z nią czynności czy wybranego firmowego procesu potrzeba będzie więcej osób niż jedna, to podzielimy i pogrupujemy odpowiednie zadania tak, by obowiązki

na konkretnych stanowiskach mogły się uzupełniać, a w przypadku części z nich były do siebie nieco zbliżone.

W efekcie powinniśmy dojść do stworzenia tzw. profili stanowisk. Każdy z nich zawiera opis zakresu związanych z nim obowiązków, kompetencji i umiejętności. Zastanówmy się także, z których z nich moglibyśmy na początku, w razie czego, zrezygnować. Pozostaje jeszcze dowiedzieć się, ile w naszej branży i regionie płaci się za pracę na takich stanowiskach i możemy przystąpić do kolejnego etapu, czyli rekrutacji.

KOMUNIKACJA Z KANDYDATAMI

Założyciel czy szef nowego biznesu, który chce, by rekrutacja zakończyła się sukcesem, musi się w nią zaangażować. Ważne jest też to, jakie informacje o niej niosą jego pracownicy i współpracownicy. W bardzo małym przedsiębiorstwie potrzebne jest tu działanie zespołowe, która rozszerza się także na wynajętą ewentualnie firmę rekrutacyjną. – Jeśli się na nią zdecydujemy, musimy wspólnie z nią ustalić strategię komunikacji z potencjalnymi kandydatami, a potem być z nią w stałym kontakcie – podkreśla Maja Gojtowska.

Założyciel czy szef nowego biznesu, który chce, by rekrutacja zakończyła się sukcesem, musi się w nią zaangażować. Ważne jest też to, jakie informacje o niej niosą jego pracownicy i współpracownicy. W bardzo małym przedsiębiorstwie potrzebne jest działanie zespołowe, które rozszerza się także na wynajętą ewentualnie firmę rekrutacyjną. – Jeśli się na nią zdecydujemy, musimy wspólnie z nią ustalić strategię komunikacji z potencjalnymi kandydatami, a potem być z nią w stałym kontakcie – podkreśla Maja Gojtowska. Dodaje, że jeżeli marka osobista właściciela firmy jest dobra i wiarygodna, rosną szanse, że ludzie będą polecać jego przedsięwzięcie wartym uwagi fachowcom. Podobnie będzie, jeśli poszukiwanie nowych sił stanie się zadaniem całego zespołu. A gra jest warta świeczki. Badania (m.in. Glassdor Economic Research) pokazują, że stosunek skuteczności rekomendacji pracowniczych do skuteczności normalnego procesu rekrutacji wynosi 70 do 30.

Pytanie, co rozumiemy tu przez „skuteczność”. – Chodzi o to, by w istotnym dla naszych biznesowych planów czasie znaleźć

pracowników, którzy nie tylko mają odpowiednie kompetencje, ale także, by ich oczekiwania i wyznawane przez nich wartości pasowały do tego, z czym zetkną się w naszej firmie. Inaczej szybko się z nami rozstaną – wyjaśnia Gojtowska.

Dlatego tak potrzebna jest klarowna komunikacja wartości, jakimi kieruje się dana firma, wizji jej rozwoju, celów, które pragnie osiągnąć i roli, jaką w tym wspólnym wysiłku odgrywa każdy pracownik, proces czy wręcz każda, nawet prosta czynność. Na przykład eksperci od marketingu pracodawcy podkreślają, że deklarowanych wartości (jak choćby troska o środowisko czy o rozwój pracowników) powinno być najwyżej trzy. Inaczej wszyscy się w nich pogubią. Powinny też mieć wpływ na działania podejmowane w firmie. Między innymi na to, jak redagowane są jej anonse o pracy czy związane z rekrutacją posty w mediach społecznościowych, albo jak postępuje ona z tymi, którzy się do niej zgłosili.

Jednak rzeczywistość jest daleka od ideału. – Komunikacja HR-owa, nawet jeśli nawiązuje do wartości i celów przedsiębiorstwa, jest zwykle przegadana i ogólnikowa, a przez to nieskuteczna. W ofertach czytamy np., że firma zapewnia pracownikom „odpowiednie narzędzia pracy i możliwość stałego rozwoju”, „adekwatne wynagrodzenie” i „przyjazną atmosferę w zgranym zespole” – mówi Gojtowska. Ta ogólnikowość jest przejawem powszechnego w Polsce podejścia pracodawców wyłącznie z perspektywy własnego



Przydatne fakty od mBanku

Otwierając firmę, jesteś panem własnego czasu – to ty ustalasz priorytety i zadania. Pamiętaj jednak, że nie wszystkie z nich musisz wykonywać samodzielnie. Przepracowując się, szybko stracisz chęć do działania, a twoja kreatywność spadnie. Będziesz przytłoczony i zmęczony natłokiem obowiązków, a wymarzona firma będzie dla ciebie źródłem frustracji. Przedsiębiorcy zatrudniają średniomiesięcznie aż 6508 tys. pracowników. Jeśli przekażesz część zadań swoim pracownikom, twoja działalność będzie bardziej efektywna, a szanse na sukces wzrosną.

[Źródło danych - GUS]

„ja”. Bez uwzględnienia faktycznych potrzeb i oczekiwań tych, do których się zwracają.

Na przeciwnym biegunie są takie ogłoszenia, jak np. oferta rekrutacyjna warszawskiej agencji szkoleniowo-marketingowej Socjomania zamieszczona jakiś czas temu na LinkedIn. Miała ona formę listu od dyrektora operacyjnej tej firmy, Katarzyny Młynarczyk, i była skierowana do chętnych na stanowisko menedżera content marketingu. List ten przypominał nieco informacje od przyjaciela: były one konkretne (łącznie z wysokością oferowanego wynagrodzenia) i pokazywały, jak w Socjomanii wygląda praca, na jakim etapie rozwoju jest agencja i dlaczego właśnie na takim, oraz jakie królują w niej wartości. Był też opis procesu rekrutacji, co było użyteczne dla obu stron, jeśli chodzi o zorientowanie się, czy do siebie nawzajem pasują. Całość zaczynała się od intrygujących słów: „Cześć! To może być trochę inny proces rekrutacji niż ten, który ostatnio przechodziłaś/eś”.

CANDIDATE EXPERIENCE, CZYLI DOŚWIADCZANIE REKRUTACJI

Pod pojęciem *candidate experience*, nie bez kozery nawiązującym do *customer experience* (doświadczenie klienta), kryją się odczucia, doświadczenia i opinie kandydata związane z aplikowaniem do danej firmy. Im lepsze są jego wrażenia z jej procesu rekrutacyjnego, tym bardziej jest prawdopodobne, że będzie zainteresowany podjęciem w niej pracy. Będzie też długo i życzliwie o takiej firmie myślał (nawet jeśli nie dostanie w niej pracy), pozytywnie przy tym wpływając na jej reputację pracodawcy czy rekomendując ją konkretnym osobom. To zaś ułatwi jej skuteczne rywalizowanie z innymi o talenty czy po prostu znajdowanie pożądanych pracowników.

A co się dzieje, gdy doświadczenie kandydata jest negatywne? Jak pokazuje niedawne badanie firmy eRecruiter, co piąta osoba po takim doświadczeniu będzie w przyszłości nie tylko unikać danej firmy jako potencjalnego pracodawcy, ale także jej produktów i usług.

Z kolei wedle raportu „Talent relationship marketing” ponad 70 proc. kandydatów z negatywnym *candidate experience* dzieli się swoimi doświadczeniami publicznie na platformach, gdzie ocenia się pracodawców.



Sylwia Penkala
starszy
specjalista
ds. rekrutacji
i mobilności
wewnętrznej

EKSPERT mBanku

NIE CZEKAJMY na kandydata idealnego bądź „lepszego”. Warto rekrutować tu i teraz, być decyzyjnym, inwestować i dawać szansę. Przedłużająca się rekrutacja przynosi bowiem wymierne straty (w postaci przeciążenia zespołu, odłożonych projektów i przesuwanych terminów, niekorzystnego odbioru firmy przez kandydatów, którzy ubiegają się o daną pracę i długo oczekują na *feedback*).

W mBanku wierzymy w siłę rekomendacji, promując nasz Program Poleceń. Chcemy, aby nasi pracownicy mieli wpływ na to, kto jest zatrudniany w organizacji. Poza tym traktujemy program poleceń jako cenne źródło kandydatów. Promujemy i wspieramy swoich pracowników, rozwiązujemy problemy od razu i kierujemy się zasadą „najlepsze jest w środku”, oferując możliwość zdobywania doświadczeń w różnych obszarach firmy. Jako bank jesteśmy empatyczni. Wiemy, że rozmowa rekrutacyjna może stresować, dlatego zaczynamy od krótkiej pogawędki o podróży do nas, proponujemy coś do picia, szeroko się uśmiechamy – stawiamy na drobne gesty o dużej wadze.





KOSZT WYNAJĘCIA REKRUTERA

W niedużych przedsiębiorstwach koszt wynajęcia firmy rekrutacyjnej zaczyna się od równowartości wynagrodzenia danej osoby, ale wzrasta, jeśli jej funkcja ma być bardziej wymagająca. Jeżeli rekrutacja obejmuje wiele osób, jej koszt w przeliczeniu na jednego znalezionej kandydata będzie trochę niższy niż jego pensja.

PORZĄDNY FEEDBACK

Zwykle jednak to, jak się czuje kandydat w kontakcie z daną firmą i co sobie pomyśli, nikogo nie obchodzi. Nagminnym błędem jest np. pozostawianie nadesłanych CV bez odpowiedzi. A należałoby chociaż podziękować za to, że ktoś się nami zainteresował i poinformować go, że niestety tym razem wybraliśmy kogoś innego. Więcej – osoby, które odpadają na kolejnych etapach rekrutacji, nie dostają często informacji



zwrotnej, jak im poszło i same muszą się domyślać. Tymczasem powinny również otrzymać wiarygodne wyjaśnienie, co zdecydowało, że pracę zaproponowaliśmy komuś innemu. – Takie lekceważenie ludzi jest niegrzeczne i krótkowzroczne – zauważa Gojtkowska. Wielu z tych, którzy odpadli, nie stoi przecież w miejscu, rozwijają się dalej w różnych kierunkach. Przedsiębiorstwa też się zmieniają. Bywa, że zaczynają potrzebować osób z tymi kompetencjami czy doświadczeniem, które wcześniej nie do końca im odpowiadały. Ale jeśli spaliły



**Katarzyna
Potrzuska-Chwojnicka**
Senior Account
Manager SSC/BPO,
Randstad Polska

Debiutując na rynku i szukając na nim pracowników, dobrze jest nieraz zacząć od kampanii informacyjnej, że oto wchodzimy i będziemy budować zespół. Można ją przeprowadzić np. na portalach społecznościowych, kierując nasze działania do wyselekcjonowanej grupy docelowej kandydatów. To jedna z bardziej skutecznych metod. Warto też rozważyć ogłaszanie się na rekrutacyjnych portalach czy mobilnych platformach, które specjalizują się w danym typie pracowników. Poza tym w skutecznej rekrutacji na pewno pomoże stworzenie wcześniej swojej spójnej marki pracodawcy, czyli *employer branding*.



Maja Gojtkowska
ekspertka
specjalizująca się
w HR i employer
brandingu

Zgłosił się do mnie kiedyś po poradę właściciel pewnej niewielkiej, innowacyjnej firmy, teoretycznie atrakcyjnej dla specjalistów z branży nowych technologii. Był bardzo zdziwiony, bo na publikowane przez nią oferty pracy w zasadzie nie było odzewu. Problem tkwił w tym, że wzorem większości polskich przedsiębiorców, na żadnym etapie nie angażował się w proces rekrutacji. Wychodził z założenia, że szef powinien się skupiać wyłącznie na swojej typowej robocie, jak opracowywanie strategii czy szukanie nowych rynków, a od szukania personelu jest ktoś inny, kto załatwi wszystko za niego. W efekcie nie proponował na rynku pracy niczego konkretnego i unikalnego, co przyciągnęłoby talenty, na których mu zależało.



**Sylwia
Chwastyk-Kolasa**
dyrektor operacyjna,
Lobo HR

Z jednej strony, polecenie danej firmy, a w przypadku początkującego biznesu nawet nie tyle firmy, ile jej właściciela, przez osobę cieszącą się zaufaniem wśród znajomych, może być pomocne, jeśli chodzi o znalezienie przez nią wartościowego pracownika. Jednak z drugiej strony, fakt skorzystania z pomocy profesjonalistów zajmujących się rekrutacją, bardzo korzystnie wpływa na postrzeganie marki danego pracodawcy. Wskazuje na jego tzw. świadomość biznesową oraz rozumienie faktu, że każdy ma swój obszar, w którym jest dobry, i rzadko kto jest świetny we wszystkim. Właściciel firmy wchodzącej na rynek może być znakomitym strategiem, analitykiem, ale niekoniecznie musi być przy tym profesjonalnym rekruterem i psychologiem biznesu, choć powinien aktywnie z nimi współpracować. To ważny przekaz na dzisiejszym rynku pracy, na którym jest już wielu bardzo świadomych kandydatów.

za sobą mosty, nikłe są szanse, że ktoś ponownie pozytywnie zareaguje na ich ofertę. Emocjonalne urazy potrafią być trwałe, w dodatku o swoich złych doświadczeniach ludzie będą opowiadać innym i ich do takiej firmy zniechęcać.

Kolejnym częstym błędem jest traktowanie kandydata jak petenta, którego sprawdzamy, oceniamy, ale nie jesteśmy otwarci na to, by i on mógł się przyjrzeć nam. Zapominamy, że mamy do czynienia z uczestnikiem rynku, niczym w biznesowych negocjacjach. To, co mu komunikujemy i jak go traktujemy, musi być elementem naszej przemyślanej strategii. Rozmowa kwalifikacyjna powinna być m.in. okazją do wyjaśnienia sobie, czy podobnie rozumiemy różne pojęcia, takie jak np. wnoszenie „dużej wartości do zespołu” czy „do relacji z klientami”. Aby potem nie było obopólnych rozczarowań.

Tymczasem firmy nie dość, że nie rozwijają tego, co zamieściły w ogłoszeniach, to jeszcze serwują w nich modne półprawdy. Kiedy

PROCES REKRUTACJI A OCZEKIWANIA KANDYDATÓW DO PRACY		
Zachowanie pracodawcy w procesie rekrutacji	Odsetek kandydatów oczekujących tego zachowania	Odsetek kandydatów, którzy spotkali się z takim zachowaniem
Szczere i rzetelne prezentowanie warunków pracy	72% prac. fizyczni	34%
	82% specjaliści	32%
Informowanie o powodach niezakwalifikowania się kandydata na dane stanowisko	75% prac. fizyczni	12%
	89% specjaliści	
Informowanie o powodach niezakwalifikowania się do kolejnego etapu rekrutacji	51% prac. fizyczni	10%
	74% specjaliści	14%
Przekazanie informacji o zakończeniu procesu rekrutacji (nawet jeżeli kandydat nie brał udziału w spotkaniach)	43% - prac. fizyczni	18%
	63% - specjaliści	25%

Źródło: Raport Candidate Experience w Polsce 2022

to wychodzi na jaw podczas rozmowy kwalifikacyjnej, tracą zaufanie kandydata i nieraz szansę na jego zatrudnienie. Popularne jest np. wabienie w anonsach obietnicą „elastycznego czasu pracy”. A potem okazuje się, że po prostu można... zaczynać i kończyć godzinę wcześniej lub godzinę później. Jeśli dla kogoś elastyczny czas pracy jest ważny, a takich osób jest coraz więcej, poczuje się zmanipulowany.

Ważne jest też tempo procesu rekrutacyjnego – w oczach kandydatów. – Nie powinni długo czekać na reakcję ze strony potencjalnego pracodawcy, a niestety często muszą. W Polsce ludzie potrzebują, aby *feedback* był szybki, w wielu zawodach sami też muszą szybko podejmować decyzje, gdzie się zatrudnią – wyjaśnia Katarzyna Potrzuśka-Chwojnicka. – Oczywiście wiele zależy od okoliczności, ale zwykle informacja zwrotna powinna nadejść po tygodniu, maksimum dwóch.

Wniosek z tego, że szukając pracowników do swojej młodziutkiej firmy, warto pozytywnie się wybijać na tle nefajnego głównego nurtu. Dobra wiadomość jest taka, że początkujące przedsiębiorstwa mają pod tym względem lepiej niż pozostałe. – Są bardziej elastyczne niż te z pewną historią i rutyną, w których trzeba zmieniać więcej procedur i zachowania większej liczby osób – mówi Maja Gojtowska. – Debiutanci mogą więc łatwiej i szybciej dostosowywać swoje procesy do sytuacji na rynku pracy i do oczekiwań kandydatów. ☉

DBAJ O ŚRODOWISKO

Oddziaływanie przedsiębiorstwa na środowisko ma dziś duże znaczenie, jeśli chce ono przyciągać do siebie pracowników. Jak pokazuje badanie firmy doradczej Hays z wiosny 2022 r., to, jak dany pracodawca wpływa na środowisko naturalne jest ważne dla 45 proc. osób szukających pracy, a raczej ważne dla kolejnych 16 proc. Członkowie tej grupy uważnie się przyglądają różnym aspektom zrównoważonego i odpowiedzialnego biznesu, a najczęściej wskazują na:

Etykę biznesu i modelu działalności danej firmy	64%
Szkodliwość branży, w której ona działa, dla środowiska	38%
Zobowiązania podejmowane przez nią w ramach zrównoważonego rozwoju	38%
Podejmowane przez nią inicjatywy proekologiczne	32%

CZY ZATRUDNIAĆ ZNAJOMYCH

Na pierwszy rzut oka wydaje się, że zatrudnienie znajomego czy krewnego będzie tańsze i prostsze niż np. skorzystanie ze wsparcia firmy rekrutacyjnej bądź sieci rekomendacji. Trzeba się jednak liczyć z tym, że potem trudniej będzie wymagać od niego np. lepszej pracy albo odmówić mu podwyżki, która wcale nie musi się rzutować na jego większą motywację. Dlatego, jeżeli chcemy dać pracę koleżance czy koledze, zróbmy to tylko ze względu na ich kompetencje i wiedzę, że są w pracy solidni. Powinniśmy też szczerze odpowiedzieć sobie na pytanie, czy będziemy umieli stawiać im wysokie wymagania i traktować ich pod tym względem na równi z innymi pracownikami [aby nie zachwiać morale zespołu]. A także – czy nie będzie nam przeszkadzało, że może to się odbić na naszych relacjach towarzyskich.

Nº17

Kosztowne zatrudnienie, niska wypłata

Zatrudniać na umowę o pracę, zlecenie czy o dzieło? A może zdecydować się na współpracę przedsiębiorca–przedsiębiorca? Prędzej czy później każda firma zadaje sobie te pytania. A wszystko z powodu wysokich kosztów zatrudnienia, które i tak, zwłaszcza gdy biznes dopiero raczkuje, nie przekładają się na atrakcyjne płace pracowników.

➡ Agata Szymborska-Sutton



la pracodawcy szczególnie kosztowna jest umowa o pracę, bo wtedy ponosi on nie tylko wydatki na wynagrodzenie brutto danej osoby, ale jeszcze do tego płaci składki na ZUS, których pracownik „nie widzi”. Jednak po kolei. Wynagrodzenie brutto to kwota, która jest wpisana w umowie o pracę – w naszym przykładzie, podanym w tabeli, są to 4 tys. zł. Od tego odliczane są składki: na ZUS, składka zdrowotna (NFZ) i zaliczka na podatek dochodowy. W naszym przykładzie pracownik etatowy otrzymuje w efekcie „na rękę” 3056,96 zł (jeżeli złożył oświadczenia PIT-2). Lecz na tym nie koniec: do obciążenia, jakim jest dla pracodawcy suma z umowy o pracę, dochodzą kolejne składki na ZUS, które musi zapłacić, niezależnie od tych, które potrąca się pracownikowi. Przy wynagrodzeniu brutto 4 tys. zł wynoszą one 819,20 zł. Ostatecznie więc nasz przykładowy etat kosztuje przedsiębiorstwo 4819,20 zł

ETAT, CHOĆ DROGI, DAJE PRZEWAGĘ

Umowa o pracę ma jednak dużą zaletę: daje pracownikowi wiele korzyści. Takich jak silniejsza ochrona przed zwolnieniem, płatny urlop wypoczynkowy, urlop macierzyński czy prawo do 80 proc. wynagrodzenia w razie choroby. Poza tym, gdy etatowcy chcą zaciągnąć kredyt, są w bankach oceniani wyżej niż osoby na umowie-zleceniu czy umowie o dzieło. Dlatego przedsiębiorca, który podczas rekrutacji proponuje etat, będzie lepiej postrzegany przez kandydatów do pracy. Weźmy to pod uwagę choćby wtedy, gdy walczymy o kogoś wyjątkowo dla nas wartościowego.

ZLECENIE LEPIJ JAKO „DRUGI” DOCHÓD

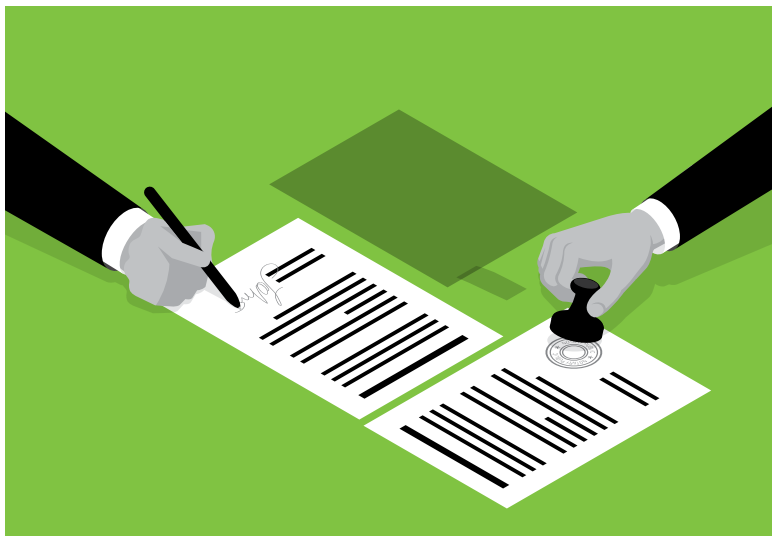
Tańszą alternatywą dla pracodawcy może się okazać umowa-zlecenie, ponieważ nie zawsze trzeba wtedy płacić składkę na ZUS czy NFZ (nie płaci się też np. za nadgodziny). Jeżeli nie musimy płacić tych składek, naszym kosztem może być jedynie wskazane w umowie wynagrodzenie brutto, które dla zleceniobiorcy będzie *de facto* wynagrodzeniem netto. Tak jest choćby w przypadku umów-zlecenia ze studentami do 26. roku życia – rozwiązania bardzo popularnego

ILE KOSZTUJĄ PRACODAWCĘ RÓŻNE FORMY ZATRUDNIENIA

	Umowa o pracę z osobą po 26. roku życia [złożyła PIT-2]	Umowa o pracę z osobą przed 26. rokiem życia	Umowa-zlecenie (20 proc. kosztów uzyskania przychodu)	Umowa-zlecenie ze studentem do 26. roku życia, bez ZUS i NFZ	Umowa o dzieło (50- lub 20-procentowe koszty uzyskania przychodu)	Współpraca z osobą prowadzącą działalność gospodarczą
Wynagrodzenie brutto [kwota na umowie] dla pracownika/ współpracownika	4000,00 zł	4000,00 zł	4000,00 zł	4000,00 zł	4000,00 zł	4000,00 zł (plus ewentualny VAT)
Kwota netto dla pracownika/ współpracownika*	3056,96 zł	3 140,96 zł	2889,14 zł	4000,00 zł	3760,00/ 3616,00 zł	4000,00 zł
Koszty powyżej wynagrodzenia brutto ponoszone przez pracodawcę [ZUS, FP, FGŚP]	819,20 zł	819,20 zł	819,20 zł	-	-	-
Łączny koszt pracodawcy	4819,20 zł	4819,20 zł	4819,20 zł	4000,00 zł	4000,00 zł	4000,00 zł (plus ewentualny VAT)

* Są to dane poglądowe. W indywidualnych przypadkach mogą się różnić ze względu na złożoność przepisów i sytuację poszczególnych osób. W sprawach wynagrodzeń warto skonsultować się z dobrą księgowością.

wśród przedsiębiorców. Mniejsze koszty możemy ponosić także wówczas, gdy dana osoba co prawda nie jest takim studentem, ale jest zatrudniona również gdzie indziej, mając tytuł do ubezpieczenia społecznego, i to, co tam zarabia, jest równe co najmniej płacy minimalnej brutto (w 2022 r. – 3010 zł). Wtedy płacimy za nią tylko 9-procentową składkę zdrowotną, o którą pomniejszone będzie jej wynagrodzenie netto. Ale uwaga! Z opłacania ZUS rezygnujemy tylko na wniosek pracownika, który może przecież chcieć odkładać jak najwięcej na emeryturę. Oczywiście, jeśli nasze zlecenie będzie jedynym źródłem jego dochodów, poniesiemy takie same koszty, jak wtedy, gdy zatrudnialibyśmy go na etacie. Warto też wiedzieć, że



jeżeli pracownik ma umowę o pracę z danym przedsiębiorstwem, ale wykonuje też dla niego dodatkowe zadania na podstawie umowy-zlecenia, to w jej ramach firma ta opłaca za niego składki na wszelkie ubezpieczenia społeczne.

DZIEŁO BEZ ZUS

Jeszcze inną opcją jest umowa o dzieło. W grę wchodzi jednak wyłącznie w określonych sytuacjach (patrz ramka na str. 192). Jeżeli dzieło ma twórczy charakter, można zastosować ryczałtowe 50 proc. kosztów uzyskania przychodu (mogą z tego skorzystać tylko wybrane zawody, w tym także pracownicy naukowo-dydaktyczni). Standardowo jednak koszty te wynoszą 20 proc. W przypadku tego rodzaju umowy

**2022 R. MINIMALNE WYNAGRODZENIE Z TYTUŁU UMOWY
O PRACĘ NIE MOŻE BYĆ NIŻSZE NIŻ 3010 ZŁ BRUTTO.**

**DLA PRACODAWCY OZNACZA TO, ŻE OSTATECZNY
KOSZT PŁACY MINIMALNEJ JEDNEGO PRACOWNIKA
SIĘGA 3626,46 ZŁ**

nie trzeba odprowadzać składek ZUS i zdrowotnej. Dla zlecającego dzieło kosztem jest więc tylko wynagrodzenie brutto jego wykonawcy. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy umowę o dzieło zawiera z daną firmą ktoś, kto jest zarazem jej etatowym pracownikiem. Wtedy przedsiębiorstwo ma obowiązek zapłacić składkę ZUS także z tego tytułu. I jeszcze ważna uwaga: należy pilnować, aby umowa tego typu i wykonywana na jej podstawie praca spełniały wszystkie przesłanki wskazane przez prawodawcę. Jeśli urząd skarbowy, podczas kontroli, zakwestionuje spełnienie którejkolwiek z nich, trzeba będzie zapłacić składki ZUS, NFZ i karne odsetki.

WSPÓŁPRACA Z SAMOZATRUDNIONYM

Często się zdarza, że przedsiębiorca-pracodawca zawiera z innym przedsiębiorcą-samozatrudnionym umowę o współpracę. Wtedy kosztem tego pierwszego będzie po prostu kwota wynagrodzenia określona w tejże umowie. Jeśli jednak samozatrudniony jest podatnikiem VAT, to na wystawianych przez siebie fakturach do sumy tej doliczy jeszcze podatek od towarów i usług (najczęściej 23-procentowy). Dla przedsiębiorcy-pracodawcy, który także jest podatnikiem VAT, to doliczenie będzie miało charakter neutralny. Może tę kwotę później odliczyć i w efekcie nie będzie ona stanowiła dodatkowego kosztu związanego z wynagrodzeniem. Lecz gdy pracodawca nie jest podatnikiem VAT, danina ta będzie stanowić dla niego dodatkowe obciążenie. Dlatego, rozważając współpracę firma–firma, zawsze powinien sprawdzić, czy jego potencjalny współpracownik jest VAT-owcem. ☉



KIEDY MOŻNA ROZWAŻAĆ UMOWĘ O DZIEŁO

Dla umowy o dzieło charakterystyczne jest to, że ma prowadzić do konkretnego, jednorazowego rezultatu. Może on mieć postać materialną [np. meble, obraz] lub niematerialną [np. strona internetowa]. Co ważne, w umowie o dzieło nie chodzi o wykonywanie powtarzalnych czynności. Jej rezultat musi być z góry określony [podobnie jak wysokość wynagrodzenia za jej realizację] i być samoistnym, odrębnym, zindywidualizowanym bytem.



RÓWNOŚĆ WYNAGRODZEŃ

Ponieważ dopiero zakładasz firmę, masz szansę od początku zadbać o to, aby osoby wykonujące porównywalne czynności takie samo podstawowe wynagrodzenie brutto, bez względu na ich płeć, wiek czy narodowość. Jeżeli pojawią się tu jakieś różnice w płacach, powinny one wynikać ze spełniania przez daną osobę dodatkowych kryteriów, które są jasne i identyczne dla wszystkich.



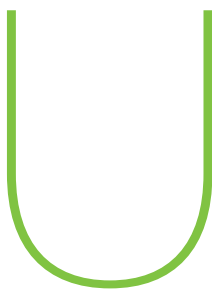
Nº18

Jak motywować, gdy pieniędzy brak

Początkujący przedsiębiorca zwykle nie ma pieniędzy, by kusić dobrych pracowników atrakcyjną pensją. Jednak i bez tego ma szansę ich przyciągnąć oraz sprawić, by angażowali się w nowe przedsięwzięcie. A także zatrzymać ich, gdy zaczynają oczekiwać podwyżek, na które firma nie może sobie jeszcze pozwolić.



Marek Szymaniak
i Alicja Hendler



Udało nam się znaleźć dobrych pracowników, z którymi chcemy rozwijać firmę. Teraz pojawia się kolejne wyzwanie: co zrobić, by pracowali w niej z zaangażowaniem i związali się z nami na dłużej? To pytanie zadaje sobie większość początkujących przedsiębiorców, zwłaszcza że nie stać ich zwykle na wysokie wynagrodzenia, a czasem nawet na zaoferowanie etatu. Jednak małe biznesy mają inne atuty albo przynajmniej łatwiej im się postarać, by te atuty się w nich pojawiły. Chodzi o słynną „rodzinną atmosferę”, otwartą komunikację i zaufanie do szefa, wspólne, cementujące grupę rytuały oraz poczucie sprawczości i samodzielności poszczególnych osób, które czują się słuchane i doceniane. Dzięki temu tworzy się zgrany i zmotywowany zespół, który sprawdzi się w dobrych, jak i złych czasach.

Wprawdzie rozmaite badania niezmiennie pokazują, że w pracy najważniejsze dla Polaków są pieniądze, to jednak, czego dowodzą choćby tegoroczny sondaż portalu praca.pl czy zeszłoroczny raport firmy Sedlak&Sedlak, przywiązują oni również dużą wagę do tzw. miękkich aspektów. A mianowicie, do relacji z innymi w zespole oraz do elastycznego podejścia do czasu pracy i obowiązków. Ludzie lubią się też rozwijać, zdobywać różne kompetencje i mieć ciekawe wyzwania, a tych w rozwijającym się biznesie nie brakuje. Cenią to nie tylko młodzi, ale także starsi pracownicy, nawet ci z dużym doświadczeniem czy u progu emerytury.

Przybywa poza tym osób, dla których bardzo ważne jest to, że firma robi coś dla dobra ogółu (więcej piszemy o tym w rozdziałach 15 i 16). Ma to znaczenie szczególnie dla młodych. – Dla nich ważne są idee. Dlatego zwracają uwagę nie tylko na wartości, jakie wyznaje szef i jego firma, ale także na to, czy to, co robią, ma głębszy sens i pozytywnie zmienia świat. Na przykład korzystnie wpływa na środowisko naturalne albo ułatwia życie ludziom – mówi dr Leszek Mellibruda, psycholog biznesu. – Szefowie takich małych przedsiębiorstw powinni być oryginalni, wyróżniać się. Robić coś nie tylko dla zysku. Zapraszając do współpracy nowe osoby,

trzeba pokazać, że potrzebujemy ludzi, którzy mają wiele pomysłów i tzw. poweru.

Niech nasi pracownicy wiedzą też bardzo konkretnie, co jeszcze, oprócz wynagrodzenia, możemy im dać. – Na przykład, jeśli są zainteresowani uczeniem się i rozwojem, co jest bardzo częste, należy im zaprezentować, jakie umiejętności nabędą. Dobrze jest przedstawić perspektywę ich rozwoju rozpisaną w czasie, aby myśleli o współpracy z firmą dłuższej niż przez pół roku czy rok – dodaje dr Mellibruda.

Można np. powiedzieć, że chcemy, aby dana osoba została w przyszłości liderem projektu czy też odpowiadała za dział, który właśnie się tworzy. Jednocześnie zaznaczymy, że będzie to zależało od jej pracy w pierwszych tygodniach czy miesiącach. – Nie trzeba od razu rzucać na stół oferty „kierowniczej”, zwłaszcza gdy dana funkcja formalnie nawet nie istnieje. Dziś młodzi często chcą być liderami, mieć wpływ na innych, ale już sama wizja takiej przyszłości wystarczy i jest niesłychanie silnym czynnikiem motywującym, zbliżającym do danej firmy – mówi dr Mellibruda i przestrzega, by nie próbować ludźmi manipulować. Nie wolno obiecywać rzeczy, o których wiemy, że są niemożliwe. – Oczywiście nie wszystko musimy w 100 proc. zrealizować, bo okoliczności się zmieniają. To też warto podkreślać w rozmowie. Snujmy plany, ale uprzedzajmy, że spełnią się, jeśli to, co zakładamy, ułoży się pomyślnie.

Pamiętajmy też, że jeżeli faktycznie wszystko pójdzie dobrze, a my obietnic nie dotrzymamy, najpierw stracimy zaufanie i zaangażowanie pracownika, a potem najczęściej nic nie pomoże, aby go zatrzymać.

Osoby starsze czy rodzice małych dzieci nieraz potrzebują czasu na zadbanie o swoje zdrowie czy o bliskich. Niektórzy godzą obowiązki zawodowe z nauką. Wówczas możemy im zaproponować elastyczny czas pracy, dostosowany do ich konkretnej sytuacji, czy też możliwość pracy zdalnej albo hybrydowej.

WIELE DLA NAS ZNACZYSZ

A jak generalnie motywować tych, którzy u nas pracują? Inga Kowalewska, psycholog biznesu z Uniwersytetu SWPS we Wrocławiu,

namawia, by rozbudzać w ludziach dumę z wartości i osiągnięć firmy, której przecież są częścią. Należy podkreślać, że przedsiębiorstwo się rozwija i że dzieje się tak również dzięki temu, co do niego wnoszą. – U zaufanego i już sprawdzonego pracownika warto zwiększyć poczucie jego wpływu na firmę, powierzając mu np. opiekę nad nowym, bardziej skomplikowanym i odpowiedzialnym projektem. Albo wyznaczając mu zadanie o wyjątkowym charakterze, np. o wysokiej poufności czy związane z najważniejszym klientem – radzi Kowalewska. Takie wyróżnienia nie wiążą się z awansem w hierarchii, o którą w młodziutkich przedsiębiorstwach zresztą trudno. Za to pracownik będzie czuł, że również buduje firmę, co doda mu skrzydeł. Nie będzie też myślał o szukaniu dla siebie innego miejsca. – W rozmowach z nim warto podkreślać, że w dużych firmach trudniej o ten rodzaj satysfakcji, bo tam byłby trybikiem w wielkiej machinie, a nie ważnym członkiem zespołu – przekonuje Inga Kowalewska.

Z tych samych względów nie powinno się także ignorować zmian czy nowości proponowanych przez pracowników, bo wkrótce przestaną być zaangażowani w nasze przedsięwzięcie. Do ich pomysłów należy podchodzić z uwagą, a jeśli nie będziemy ich wdrażać, wyjaśniać, dlaczego. W przypadku dobrych i tylko na razie nierealnych konceptów dodajmy, że wrócimy do nich w sprzyjających okolicznościach. Można wręcz stworzyć „bank zmian i idei”. Niektóre firmy

PRACOWNICY PROEKO

W rozdziale 16. pisaliśmy o tym, że wielu osób zwraca dziś uwagę na to, czy ich pracodawca działa w sposób odpowiedzialny i etyczny, jeśli chodzi o środowisko naturalne, relacje społeczne i zarządzanie firmą. W przypadku takich osób poszukiwanie sensu w życiu zawodowym łączy się wyraźnie z tym, że przedsiębiorstwo, w którym pracują, realizuje taką postawę konsekwentnie i autentycznie, w ramach swojej strategii biznesowej i firmowej kultury. Innymi słowy, np. zapobiega degradacji środowiska lub przynajmniej jest wobec niego neutralne, jest fair w stosunku do pracowników i ich potrzeb, postępuje uczciwie z klientami i kontrahentami itd. Jeżeli wartości wyznawane przez pracowników i te czynnie wdrażane przez pracodawcę są zbieżne, bardzo silnie wzmacnia to morale i lojalność tych pierwszych. Apeluje bowiem do ich wewnętrznej motywacji i sprzyja budowie tożsamości zespołu.

(w tym tak znane jak Toyota czy Biedronka) to robią: oceniają i gromadzą dobre pomysły, po czym realizują je wedle swoich potrzeb. Sam fakt zakwalifikowania propozycji do takiego banku podnosi morale jej autora. Z kolei za wdrażany pomysł należy go nagrodzić.

ZGASIĆ POŻAR W ZARODKU

Jednym z nagminnych grzechów polskich przedsiębiorców jest ignorowanie negatywnych sygnałów wysyłanych przez pracowników. Jeśli zatem któryś z nich jest niezadowolony np. z wysokości pensji, a my zbywamy to milczeniem lub tłumaczeniem, że „dopiero wychodzimy na prostą, więc nie możemy dawać podwyżek”, to w końcu odejdzie gdzie indziej. – Marginalizowanie takich sygnałów wywołuje tylko większą frustrację, bo pracownik nie czuje się wysłuchany. Jeszcze częstszym błędem jest reagowanie emocjonalne i stawianie wszystkiego na ostrzu noża: ktoś ma tu i teraz zdecydować, czy z nami pracuje, czy odchodzi – opowiada dr Mellibruda. – Wielu polskich szefów lubi mówić, że za drzwiami czeka 10 chętnych. To prosta droga do utraty cennego pracownika, w którego wdrożenie zainwestowało się czas i pieniądze.

Jak zatem zareagować na negatywny sygnał związany z pieniędzmi? Umówić się na spokojną rozmowę za kilka dni. Obie strony poczuja się lepiej i będą miały czas się do niej przygotować. Leszek Mellibruda radzi, by na spotkaniu zastosować metodę „bułki z szynką”. Chodzi o wzmocnienie pozycji pracownika. Na początek wyjaśnijmy mu, odwołując się do liczb i faktów, dlaczego nie ma pieniędzy na wyższe pensje, ale że w takim a takim czasie, jeśli spełnione zostaną te a te istotne warunki, podwyżki nastąpią, przynajmniej o taką a taką kwotę. Może dana osoba ma zresztą pomysły na to, jak pomóc zaistnieć tym warunkom, czyli kluczowym celom naszego biznesu. Następnie przechodzimy do sedna. Mówimy pracownikowi, że go bardzo cenimy i wskazujemy konkretnie za co, unikając ogólników w rodzaju „świetnie pracujesz”. Chwalimy go za projekt, w którym się sprawdził, za określone zachowania, zaznaczamy, że wiążemy przyszłość firmy z jego osobą – a wszystko to pozytywnie i z wizją. Można np. stwierdzić: „Widzę cię przy tym a tym zadaniu, bo ostatnio znakomicie mnie zastąpiłeś”. Albo: „Chciałbym, abyś zajął się z czasem marketingiem,

bo dzięki twoim pomysłom, ostatnia kampania promocyjna przyniosła nam sporo klientów”. Na zakończenie takiej rozmowy trzeba umówić się na kolejne spotkanie za kilka dni lub tygodni, dając pracownikowi czas na przemyślenie sobie tego, co usłyszał. I dodać, że jeśli będzie miał jeszcze jakieś oczekiwania, to je z nim wtedy omówimy.

Zdaniem dr. Mellibrudy, choć zbyt niskie wynagrodzenie zwykle wywołuje u pracownika napięcie, a czasem jego bunt, to jeśli go docenimy i pokażemy mu realną, obiecującą wizję przyszłości, kwestia finansowa zejdzie na dalszy plan. – Kiedy taka rozmowa jest źle prowadzona, kwestia ta staje się najważniejsza i nie do przeskoczenia, szczególnie gdy szefa nie stać na podwyżkę. Wtedy często zamiast logiki działają emocje. Zaczyna się np. obwinianie pracownika i pokazywanie, że wcale na nią nie zasługuje – opowiada dr Mellibruda.

Morał z tego płynie następujący: biorąc pod uwagę, że motywowanie finansowe działa krótko, a pozafinansowe, szczególnie wzmacniające motywację wewnętrzną danej osoby – długo, warto nauczyć się tego drugiego. Chodzi o działania odwołujące się do systemu wartości danej osoby i jej indywidualnych życiowych preferencji, ale także do rzeczy bardziej ogólnych, jak potrzeba bycia szanowanym i docenianym w pracy. Dla wielu ludzi niesłychanie ważna jest potrzeba bezpieczeństwa (badania pokazują, że w pandemii wzrosła), z kolei inni, przeciwnie, szukają ryzyka i rywalizacji. Szef, który ze swoimi pracownikami dużo rozmawia i stara się ich poznać, łatwo się w tym wszystkim zorientuje. I np. osobie, która lubi rywalizować, będzie znajdować zadania czy wyzwania, które pozwolą jej się porównywać z innymi, nawet niekoniecznie w tej samej firmie.

Nie każdy przedsiębiorca ma wrodzoną empatię, ale każdy może wyrobić w sobie nawyk uważności w stosunku do innych. I, co w budowaniu zaangażowania pracowników jest wyjątkowo ważne, każdy może być wobec nich fair. ◎

PRACA ZDALNA – WYZWANIA I ROZWIĄZANIA

WYZWANIA

- Obawa, że ludzie będą pracować zdalnie mniej wydajnie niż pod okiem szefa [nieuzasadniona, zwłaszcza jeśli zastosuje się podane dalej rozwiązania].

- Pracownikom może brakować bezpośredniego wsparcia i bodźców ze strony szefa i kolegów, dzielenia się z nimi spontanicznie pomysłami czy wzajemnego inspirowania się.
- Izolacja społeczna może też osłabiać ich poczucie przynależności do grupy i więzi z firmą, co uderza w ich zaangażowanie i lojalność.
- Wydarzenia w miejscu pracy zdalnej mogą rozpraszać, a nawet frustrować pracowników.
- Mogą się pojawić nadmierne uciążliwości związane z większą czasochłonnością wymiany informacji, w tym problemy ze zrozumieniem czyichś reakcji, gdy nie znamy bezpośredniego kontekstu.
- Pracownicy mogą być nadmiernie zmuszani do tłumaczenia wszystkiego na piśmie (np. w e-mailach). Jest to czasochłonne, męczące, osłabia efektywność i motywację.
- Część przedsiębiorców nie przestrzega higieny pracy i życia swoich podwładnych. Oczekują natychmiastowych reakcji na swoje telefony, SMS-y czy e-maile, bez względu na porę dnia. Niektórzy frustrują pracowników, dokładając im zbyt wiele obowiązków, gdyż, nie widząc ich na co dzień, tracą wycucie sytuacji.

ROZWIĄZANIA

ZAPLANOWANE, REGULARNE ODPRAWY ONLINE

Mogą być codzienne albo cotygodniowe, sam na sam lub w grupie. To zależy od specyfiki danej pracy. Ważne, że ich regularny, przewidywalny rytm wzmocni morale pracowników, podobnie jak świadomość, że na tych spotkaniach będą mogli omówić nurtujące ich sprawy. Jest to też okazja do dwóch innych bardzo motywujących rzeczy: jak najczęstszego odświeżania priorytetów i pytania każdego pracownika, jak chciałby je zrealizować. Poza tym wreszcie mniej będzie pisaniny.

JASNE ZASADY KOMUNIKOWANIA SIĘ

Należy określić, ile czasu maksymalnie trwać będą zaplanowane kontakty i ustalić system komunikacji. Na przykład e-mail w sprawach mniej pilnych, SMS w dość pilnych, a telefon w nagłych. Wideokonferencja podczas odpraw, a np. Zoom w mniejszym gronie. Wizualizacja zmniejszy też poczucie społecznej izolacji.

STWARZANIE OKAZJI DO RELACJI NIEZWIĄZANYCH BEZPOŚREDNIO Z PRACĄ

To bardzo ważne, gdyż zmniejsza poczucie izolacji i buduje poczucie wspólnoty. Można np. na początku każdej odprawy zostawić kilka minut na nieformalną wymianę zdań i żarty. Warto spotykać się całym zespołem, choćby na piwie, a nawet organizować zabawne, wirtualne imprezy. „Fun” buduje zaangażowanie.

DAWANIE WSPARCIA EMOCJONALNEGO

Właściciel firmy powinien znaleźć czas, by rozmawiać z pracownikami o ich problemach, i, podobnie jak w bezpośrednim kontakcie, tak i w wirtualnym,

chwalić podwładnego za konkretne zachowania i wyniki, w tym przy innych członkach zespołu, co mocno podnosi morale.

UPEWNIENIE SIĘ, ŻE PRACOWNIK MA WARUNKI DO PRACY ZDALNEJ

Każdy powinien mieć odpowiedni sprzęt, oprogramowanie, umiejętność obsługi kanałów komunikacji. W razie problemów trzeba pomóc mu je rozwiązać. Jeżeli ktoś nie ma choć trochę odosobnionego miejsca do pracy, to, z wyjątkiem takich sytuacji, jak rygory stanu epidemii, należy mu umożliwić pracę w siedzibie firmy. Bardzo wiele osób woli pracować zdalnie tylko w niektóre dni tygodnia, by mieć też bezpośredni kontakt ze współpracownikami. Jeśli jest taka możliwość, warto się dostosować do ich potrzeb.



EMPLOYEE EXPERIENCE

Jest to suma doświadczeń pracownika z pracodawcą na wszystkich polach i etapach działania związanych z daną firmą i pracą dla niej. Od chwili, gdy trwał proces jego rekrutacji, do momentu, gdy obie strony się rozstają. Dlaczego tak ważne jest, aby jego doświadczenia z pracodawcą były pozytywne? Przede wszystkim dlatego, że to się z kolei silnie przełoży na pozytywny *customer experience*, czyli doświadczenia klientów z naszym przedsiębiorstwem, marką, produktami czy usługami. A w dzisiejszym świecie to właśnie te doświadczenia bardzo często decydują o przewadze konkurencyjnej danej firmy.

OTO TRZY NAJWAŻNIEJSZE CZYNNIKI, KTÓRE SKŁADAJĄ SIĘ NA EMPLOYEE EXPERIENCE

- 1. KULTURA ORGANIZACYJNA DANEJ FIRMY:** jej wartości [przejawiające się choćby w tym, jak podchodzi do potrzeb czy problemów pracowników albo jak traktuje klientów lub środowisko], sposoby komunikacji, styl zarządzania, hierarchia, ale również wypełniająca ją [lub nie] energia. Kultura może motywować pracowników albo ich motywację niszczyć.
- 2. NARZĘDZIA NIEZBĘDNE PRACOWNIKOM DO WYKONYWANIA ZADAŃ:** nie tylko komputer czy samochód, ale także np. szkolenia.
- 3. OTOCZENIE:** zarówno aranżacja przestrzeni i stanowisk pracy, jak i ludzie, z którymi się pracuje. Dobra jest tu ich różnorodność, jeśli chodzi o wiek, płeć czy doświadczenie. Pozytywnie oddziałuje także elastyczny system czasu i miejsca pracy.

LUBIĘ SIĘ UCZYĆ NOWYCH RZECZY

Bożena Hildebrandt
właścicielka firmy Art Finance
klientka mBanku



W pierwszej połowie lat 90. XX w. mnóstwo ludzi w Polsce otwierało własne przedsiębiorstwa. – To była istna gorączka – wspomina Bożena Hildebrandt, właścicielka warszawskiej firmy Art Finance, która studio-wała wtedy ekonomię i zarządzanie. Ona również uruchomiła razem z mężem kilka przedsięwzięć, zajmując się w nich zwłaszcza księgowością i ucząc się biznesu „na żywym organizmie”.

Ostatecznie jednak pozostała przy Art Finance, świadczącej usługi księgowe i prawopodatkowe, którą sama założyła. – Pełna niezależność najbardziej mi odpowiadała – mówi. – Jednocześnie świetnie się odnajdywałam w sferze usług finansowych i zarazem bardzo lubiłam pracę z ludźmi, bezpośredni kontakt z klientami, których szybko zaczęło przybywać.

Nie bez znaczenia było też to, że w dynamicznych latach 90., kiedy również wiele firm powstawało, co upadało, dobra obsługa finansowa przyciągała stabilną klientelę i stwarzała możliwości płynnego rozwoju. Bożena Hildebrandt oparła go przede wszystkim na doskonaleniu i poszerzaniu wiedzy merytorycznej oraz zakresu usług, a także na szlifowaniu umiejętności interpersonalnych. Plusem było też to, że inaczej niż np. w handlu, tutaj podkupywanie utalentowanych pracowników zdarzało się stosunkowo rzadko.

Art Finance od początku oferowała usługi w całej Polsce, z czasem dodając wsparcie związane z kredytami i ubezpieczeniami. Dziś zatrudnia cztery osoby i współpracuje z kolejnymi pięcioma ekspertami. – Z perspektywy czasu widzę, że w moim biznesie bardzo pomogło właśnie to nastawienie na rozwój i szkolenia, jeśli chodzi o wiedzę o finansach oraz wysoką jakość merytoryczną zespołu, jak i o empatyczne podejście do ludzi – podkreśla Bożena Hildebrandt. – W naszej branży nie brakuje przecież zarówno trudnych spraw, jak i zestresowanych klientów.

Jednocześnie starała się zostać liderem z prawdziwego zdarzenia, który wspiera i szanuje swoich współpracowników, dba o ich potrzeby. W ostatnich latach w tym dążeniu do rozwoju wspomaga ją m.in. mBank, proponując szkolenia i konferencje dotyczące zarówno umiejętności twardych, jak i miękkich. – Lubię ludzi i wyzwania, które wymagają uczenia się nowych rzeczy – podsumowuje właścicielka Art Finance.

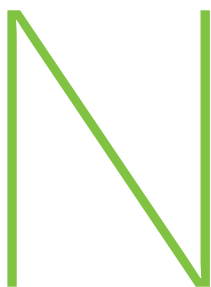


Nº19

Zdyscyplinować wszystkie „jak”

Jednym z głównych zmartwień
początkujących firm jest mało
skuteczne zmienianie planów
w rzeczywistość. Czy to chodzi o cele
finansowe czy nie, wszystko rozbija się
o podejmowane codziennie działania
operacyjne. Ale są na to sposoby.
Co więcej, wciąż ewoluują i dziś
jest prościej je stosować.

✎ Alicja Hendler



Nawet doświadczeni właściciele firm czy menedżerowie mają kłopoty z przekuwaniem swoich biznesowych planów w rzeczywistość. Właśnie dlatego w latach 90., pomimo świetnej wówczas koniunktury gospodarczej, ledwie 13 proc. amerykańskich spółek giełdowych potrafiło w sposób powtarzalny osiągać wytyczone cele finansowe. Pozostałym wiele rzeczy wychodziło (lub nie) przypadkiem. Ci, którym materializowanie celów udaje się regularnie, twierdzą zwykle, że wymyślenie dobrej strategii i znalezienie trafnej odpowiedzi na pytanie „co chcemy osiągnąć?” to tylko połowa sukcesu. Równie ważne są działania operacyjne, efekt odpowiedzi na inne pytanie „jak chcemy do tego celu dojść?”.

Przy czym chodzi tu o bardzo szczególne „jak” – takie, które można powtarzać w odmiennych sytuacjach, sprawdzające się w najróżniejszych okolicznościach.

Wróćmy do amerykańskiego przykładu. Garstka spółek osiągających swoje cele finansowe przez co najmniej pięć lat z rzędu różniła się od reszty pod pewnym szczególnym względem. Firmy te wdrożyły u siebie rozwiązania, które w sposób ciągły, na co dzień, usuwały rozdziew między ich planami a uzyskiwanymi rezultatami. Ich „jak” obejmowały: jak to zrobimy, jakich użyjemy zasobów, w jakim czasie, jak zakomunikujemy priorytety wszystkim zainteresowanym, jak zmierzmy realizację celów, jak rozliczymy z tego pracowników itp.

PRIORYTETY NA PIERWSZYM PLANIE

Firmy te sięgają często po przetestowane już przez innych i wciąż udoskonalane metody przekładania celów na rezultaty. Ostatnio metody te stały się także prostsze i łatwiejsze w stosowaniu przez pracowników, a przez to bardziej niż kiedykolwiek skuteczne.

Ale zacznijmy od klasyki. Chodzi o tradycyjne strategie stosowane głównie w firmach dużych i średnich, lecz opisanie ich pozwoli lepiej zrozumieć, skąd bierze się naprawdę skuteczna realizacja jakichkolwiek planów. Wiedza ta przyda się małemu czy początkującemu przedsiębiorcy, który zaczyna budować swój zespół. Zwłaszcza



**TRZEBA SIĘ KIEROWAĆ ZASADĄ, ŻE NIE MARNUJEMY
LUDZIOM CZASU, USUWAMY PRZESZKODY I STARAMY
SIĘ ZWIĘKSZAĆ SZANSE NA SUKCES**

jeżeli ma ambitne cele i pragnie szybko rosnąć. Wiele większych firm chętnie stosuje choćby rozwiązanie zwane zrównoważoną kartą wyników (BSC – Balanced Scorecard). Przechodzą np. na zarządzanie projektowe. Uciekają od formuły, w której proces decyzyjny w przedsiębiorstwie jest scentralizowany, a personel niesamodzielny, bo w dzisiejszych czasach firma musi działać szybko i elastycznie. To jednak rodzi pewien chaos i oznacza konieczność podejmowania ważnych decyzji przez zwykłych pracowników. Ci zaś niekoniecznie muszą być na to gotowi (co jeszcze spowalnia proces decyzyjny, ku uciesze konkurencji), zaś „kreatywny chaos”, wynikający z wielu równocześnie realizowanych zadań, może sprawić, że priorytety i wszelkie „jak” gdzieś się po drodze rozmyją. BSC, jeśli jest dobrze wdrożona, pomaga nad tym zapanować. Generalne cele strategiczne

są rozpisywane na zadania poszczególnych osób i zespołów. Nadaje się przy tym konkretnym działaniom pracowników stopień znaczenia spójny z interesem firmy. Jest też system wskaźników, za pomocą których można na bieżąco śledzić, na ile realizacja celów jest zaawansowana, oceniać wpływ podejmowanych czynności na otrzymywane wyniki i ewentualnie wprowadzać modyfikacje. Osiąganie celów generalnych i częściowych da się zmierzyć, gdyż ujmowane są liczbowo (np. „do jednego dnia skrócimy czas oczekiwania klientów na odpowiedzi na ich zapytania i zrobimy to w trzy miesiące” albo „w ciągu roku zmniejszymy koszty stałe w firmie o 20 proc.”).

Podobnie funkcjonują także inne rozwiązania, np. zarządzanie przez cele (MBO – Management by Objectives) czy dużo nowocześniejsze i bardziej proste w stosowaniu 4 Dyscypliny Realizacji (4D – 4 Disciplines of Execution).

Niektóre firmy, zainspirowane tymi metodami, wprowadzają własne sposoby. Najczęściej wygląda to tak: właściciel czy zarząd ustala najpierw kilka strategicznych celów na najbliższe lata. Potem są one komunikowane, w dół, aby dotarły do każdego pracownika, ale nie dzieje się to tak po prostu. Cele te są dyskutowane na wszystkich szczeblach (które czasem są dwa: szefostwo i pozostały personel), we wszystkich zespołach zespołach z osobna (nawet jeśli jest ich niewiele i liczą po dwie, trzy osoby). Każdy, stosownie do swojej roli czy stanowiska, określa w rozmowie z bezpośrednim przełożonym, jakie zasoby (pieniądze, kompetencje, dane) i czas

mBank RADZI

DUŻE PRZEDSIĘBIORSTWA korzystają ze specjalnych narzędzi do planowania i rozliczania celów. Pozwalają one w sposób systemowy zachować dyscyplinę w realizacji planów. Ale dyscyplina konieczna jest również w małej firmie. Nawet jeżeli prowadzimy działalność samodzielnie, bardzo pożądane [i pożyteczne] jest spisanie celów, zadań do wykonania i ich sumienne realizowanie [niespisany lub niemierzalny cel trudno osiągnąć]. Warto nawet najmniejsze zadania wynotować, ponieważ w natłoku pracy mamy zdolność do zapominania o tych mało znaczących. A te w konsekwencji mogą okazać się kluczowe.



będą mu potrzebne, by mógł się swoją pracą przyczynić do realizacji firmowej strategii. Dzięki temu jest szansa, że pracownicy dobrze zrozumieją, jakie są jej założenia i ich działania nie będą się z nią rozmiękały. Przedsiębiorstwo ma zaś okazję zmodyfikować strategię stosownie do swego potencjału. Na koniec każdy poznaje swoje cele częściowe na dany rok. Zwykle nie więcej niż trzy, aby nie było w skomplikowanych sytuacjach problemu z wyborem tego, co jest priorytetem.

Co tydzień odbywają się ponadto krótkie spotkania osób skupionych na realizacji danego celu częściowego, podczas których zdają one relację ze swoich aktualnych działań i ich wyników. Jest to też okazja, by te działania wspólnie modyfikować, zaoferować komuś pomoc, coś doradzić, podzielić się użyteczną informacją albo zobaczyć, jakie przeszkody należałoby usunąć. Takie rozliczanie odbywa się też często co miesiąc i co kwartał, a najlepsi w zmierzaniu do celu dostają premie. Albo, jeśli nie ma na to pieniędzy, przynajmniej świętuje się różne małe sukcesy.

Pracownicy, którzy mają swoje „targety” i na co dzień widzą, jak idzie im wpisywanie się w osiągnięcie rezultatów przez całe przedsiębiorstwo, czują się za nie współodpowiedzialni i pilnują priorytetów. Inne sprawy, może i bardziej pilne, lecz za to mniej kluczowe, nie wchodzą wtedy tak często w paradę. Cechą tego rodzaju zarządzania jest zresztą to, że spraw pilnych, „gaszenia pożarów” itp. ubywa, a koncentracja na priorytetach staje się coraz bardziej sprawna.

USUWANIE PRZESZKÓD I WZMACNIANIE SZANS

Jak zatem można się z powyższego opisu domyślić, w skutecznym przekładaniu celu na rezultaty przeszkadza kilka rzeczy: pracownicy nie znają celu (albo im się tylko zdaje, że go znają i rozumieją); nie wiedzą, co konkretnie robić, aby go osiągnąć; nie potrafią monitorować uzyskiwanych przez siebie wyników i nie czują się istotną, mającą coś do powiedzenia częścią całości. Przez to ostatnie nie czują się też współodpowiedzialni za realizację firmowej strategii – po prostu o tym nie myślą.

Każda z tych przeszkód osłabia efektywność przedsiębiorstwa i powinna być usunięta. Warto w tym miejscu dodać, że klasyczne

metody, jak BSC czy MBO, choć skuteczne, muszą być też bardzo umiejętnie wdrażane. Inaczej wspomniane przeszkody wcale nie znikają.

**CELE STRATEGICZNE SĄ ROZPISYWANE NA ZADANIA
OSÓB I ZESPOŁÓW. NADAJE SIĘ PRZY TYM ICH
KONKRETNYM DZIAŁANIOM STOPIEŃ ZNACZENIA
SPÓJNY Z INTERESEM FIRMY**

W przypadku BSC problemem potrafi być aż pięć perspektyw, według których opracowuje się cele i priorytety. Łatwo może się pojawić nawet kilkanaście celów, a energia pracowników rozproszy się na sprawy drugorzędne. Potencjalną pułapką jest też nieprawidłowy dobór wskaźników monitorujących osiąganie trudniejszych do zmierzenia celów niefinansowych, jak np. satysfakcja klienta. Mnóstwo firm ma z tym kłopoty. Z kolei w przypadku typowego MBO często nie da się pogodzić priorytetów różnych pracowników, zespołów czy działów.

Dlatego właśnie procesy realizacji strategii mocno się dziś dyscyplinuje, starając się zarazem upraszczać w firmie wszelkie procedury, ulepszać w niej komunikację, minimalizować liczbę celów kluczowych, pilnować, by każdy miał pełną jasność tego, co w jego przypadku jest najważniejsze. Liderzy zespołów skoncentrowanych na danej „misji”, a w najmniejszych przedsiębiorstwach po prostu ich szefowie, nie żałują czasu, by wszystko w spokojnej rozmowie wyjaśnić każdemu, kto tego potrzebuje. Nie mówiąc już o regularnych, najwyżej 15-minutowych, cotygodniowych spotkaniach (nie mają prawa stać się dla ich uczestników unurzaną w gadaninie kulą u nogi).

W przypadku 4D ustala się wręcz tylko jeden ambitny, generalny cel kluczowy, którego osiągnięcie jest z jakichś względów niezbędne. Wychodzi się z założenia, że jeśli nie uda się go zrealizować, zmaterializowanie się innych ważnych planów i tak nie będzie miało znaczenia. To może być np. zadanie: „W ciągu pięciu lat będziemy numerem jeden w Polsce, jeśli chodzi o wielkość sprzedaży tej usługi w grupie klientów w wieku 25–45 lat”.

Poza tym przy tej metodzie poczucie współodpowiedzialności pracowników za rezultaty jest silniejsze, gdyż podczas swych cotygodniowych spotkań członkowie zespołu podejmują w pełni dobrowolne zobowiązania, że w kolejnym tygodniu zrobią to i to (np. wykonają konkretne czynności, aby dotrzeć do trudnego kooperanta). Jest im o tyle łatwiej zgłaszać te propozycje, że 4D – w odróżnieniu od innych metod – pozwala monitorować ich działania za pomocą dwóch rodzajów wskaźników. Pierwszy to spotykane też gdzie indziej wskaźniki wynikowe informujące, jakie kto już zdążył poczynić postępy. Jednak tutaj są one powiązane z miernikami pokazującymi na bieżąco, czy dane działania przybliżają pracownika do celu, zanim jeszcze pojawią się wyniki. Można więc poprawiać rezultaty z wyprzedzeniem.

Wyobraźmy sobie, że chcemy nauczyć swoich pracowników nowych umiejętności. Wskaźniki wynikowe pokażą stopień zaawansowania ich kompetencji, np. dzięki przeprowadzonym wśród nich testom. Lecz na wyniki tych sprawdzianów nie da się już wpłynąć. Co najwyżej możemy podjąć działania, które sprawią, że kolejne testy wypadną lepiej. Jeśli jednak dołączymy wskaźniki wyprzedzające, pomagające już od początku oceniać prawdopodobieństwo zaliczenia testu na wysokim poziomie, będziemy mogli wpływać na to, by nasz cel osiągnąć szybciej i pewniej.

Trzeba się tu kierować zasadą, że nie marnujemy ludziom czasu, usuwamy przeszkody i staramy się zwiększać szanse na sukces. Tym samym kierują się też nasi pracownicy. Razem więc wymyślamy, jak zreorganizować pracę w firmie, by jedni mieli więcej czasu (ale i okazji) na przekazywanie innym umiejętności, a drudzy – na ćwiczenia. Wskaźniki wyprzedzające pozwalające ocenić prawdopodobieństwo, że określony odsetek osób dobrze zaliczy testy, mogą być więc np. takie: monitorowanie po pierwsze, liczby godzin poświęconych w każdym tygodniu na ćwiczenia, a po drugie – liczby okazji do ich codziennego uprawiania. ◎

SŁYSZAŁEŚ ZAPEWNE o różnych metodach zarządzania i pracy. Być może, zastanawiając się nad własnym biznesem, przeczytałeś niejedną książkę. Ostatnio bardzo modna stała się praca w Agile czy konkretniej w SCRUM (dużo więcej piszemy o tym w rozdz. 20). Jest to alternatywa dla metody zarządzania opartej na wyznaczaniu długoterminowego celu, planowaniu, działaniu, monitorowaniu wyników. Agile jest dostosowany do ciągłych zmian. W SCRUM zakłada się planowanie na nie dłużej niż 2–4 tygodnie, aby w razie potrzeby, po wykonaniu części zadania, móc podjąć decyzję, czy jest to nadal adekwatne do celu, jaki chcesz osiągnąć, czy twoje działanie nadal ma uzasadnienie biznesowe.

Całe opracowanie zawierające podstawę i wszystkie założenia SCRUM to zaledwie 19-stronicowy manifest, który warto przeczytać, aby wiedzieć, o co tyle szumu.

Jeśli masz wizję i cel, który chcesz osiągnąć, podziel go na krótsze odcinki – SPRINTY. Pomyśl, co jesteś w stanie zrobić w najbliższych dwóch tygodniach i skup się głównie na tym. Codziennie rano (DAILY) zadawaj sobie trzy pytania: Co udało mi się wczoraj zrobić, aby osiągnąć cel? Co zrobię dzisiaj? Czy potrzebuję pomocy z zewnątrz?

Po zakończonym SPINCIE, np. w piątek po dwóch tygodniach pracy, poświęć czas na szczere podsumowanie (REVIEW) tego, co zrobiłeś. Jeśli wszystko ci się udało – pogratuluj sobie, pomyśl, czy w przyszłości coś możesz poprawić lub jak możesz zaplanować kolejne dwa tygodnie, aby działać efektywniej. Jeśli nie wszystko udało się wykonać, przeanalizuj, dlaczego tak się stało, co było przeszkodą i jak możesz poradzić sobie z nią w przyszłości.

Prawdopodobnie to, czego nie udało się zrobić, jest bardzo ważne dla twojego biznesu. Zadaj sobie pytanie, jak kluczowe jest to zadanie i czy będzie wymagało zaplanowania go ponownie na kolejne dwa tygodnie. Pamiętaj, że według SCRUM podsumowanie służy do tego, abyś lepiej planował swoje dwa tygodnie. Wybierał tylko zadania, które zbliżają cię do celu (np. wybór banku i otwarcie konta firmowego, nawiązanie kontaktów z trzema dostawcami, rozliczenie miesiąca itp.).

Nie przekładaj zadań na kolejny SPRINT, staraj się tak planować i przygotowywać (PLANOWANIE i CZESANIE), aby wykonać wszystko, co założyłeś sobie w danym odcinku czasu. Nieważne, jak nazwiesz swoje działanie – SCRUM, Agile, KANBAN czy po prostu zarządzanie czasem i stresem. Najważniejsze, żeby wybrane przez ciebie dobre praktyki działały na rzecz twojego biznesu.



❶ PRZEKŁADANIE STRATEGII NA REZULTATY POWINNO SIĘ UDAĆ, GDY...



FIRMA

- **koncentruje się** na niewielu celach kluczowych, które wcześniej omówiła ze wszystkimi pracownikami i zespołami, by ustalić, jakim dysponuje potencjałem, żeby je osiągnąć
- **ustala kluczowe cele** cząstkowe dla wszystkich pracowników i zespołów (nie więcej niż po trzy), ściśle powiązane z celami generalnymi, i przygotowuje stosowny system wskaźników, żeby monitorować stopień ich realizacji
- **dba** o jak najlepszą komunikację (w dół, w górę i w bok), upraszcza wszelkie procedury, pilnuje, by wszyscy mieli te same strategiczne priorytety, jasne i zrozumiałe
- **pilnuje**, by wynagradzać lub w inny sposób doceniać sukcesy poszczególnych osób bądź zespołów w drodze do celu, na długo przed tym, nim zostanie on osiągnięty



PRACOWNICY

(W TYM WŁAŚCICIEL FIRMY, ZARZĄD)

- **tworzą** zespoły złożone tylko z osób skoncentrowanych na realizacji danego celu
- **na bieżąco śledzą** postępy w drodze do osiągnięcia swoich celów i kluczowych celów całej firmy
- **często i regularnie, np. raz w tygodniu, spotykają się** na chwilę (choćby wirtualnie), aby omawiać najnowsze postępy,

zastanawiać się nad tym, co im najbardziej sprzyja, a co przeszkadza i planować działania do podjęcia w najbliższym czasie

- **upewniają się**, czy wciąż mają wspólne priorytety i dobrze je rozumieją
- **świętują** drobne sukcesy



LIDERZY ZESPOŁÓW

(W TYM NP, WŁAŚCICIELE MAŁYCH FIRM)

- **pilnują**, by spotkania faktycznie odbywały się regularnie, trwały najwyżej 15 min i poświęcone były tylko sprawom z ostatniego i nadchodzącego tygodnia lub miesiąca (w przypadku sesji cotygodniowych, jeśli są comiesięczne, spotkania mogą potrwać nawet kilka godzin)
- **dbają o dobrą komunikację** w zespole i informują go na spotkaniach o osiągniętych wynikach
- **robią wszystko, by swój zespół wesprzeć**, poprzez usuwanie mu przeszkód spod nóg i zwiększanie jego szans na sukces, pamiętając przy tym o wspólnych dla całej firmy priorytetach



CEL

- **jest mierzalny** (da się go opisać za pomocą liczb), a jego realizacja jest faktycznie możliwa i zaplanowana w konkretnym czasie



KIEDY GROZI NAM CHAOS

Gwałtowna ekspansja na rynku, dostosowywanie się do nagłych kłopotów z dostawcami czy klientami, ostre konkutowanie z innymi itp. sprawiają, że łatwo pogubić się w priorytetach. Długoterminowe, strategiczne cele są bowiem przesłaniane przez doraźne wyzwania. Żeby pracownicy nie tracili z oczu strategii, niektóre firmy wprowadzają u siebie np. zarządzanie poprzez cele, ale w dynamicznym środowisku może to nie wystarczyć.

Tak właśnie było w warszawskiej spółce Digital Care, która zajmuje się serwisem smartfonów, ich ubezpieczaniem i leasingiem. Zaczęła się jej szybka międzynarodowa ekspansja, przez co z mnóstwem wyzwań, zmieniających się jak w kalejdoskopie, mierzył się zespół projektujący innowacyjne rozwiązania dla reszty firmy. W którymś momencie zaangażowany był w kilkanaście projektów naraz i zaczął mieć problemy z tzw. priorytetyzacją zadań i celów: co robić w pierwszej kolejności, a co w drugiej, w jakim czasie itd. Trzeba było to zmienić, aby członkowie zespołu współpracowali ze sobą nie tylko, jeśli chodzi o proste osiąganie doraźnych rezultatów, ale także o systematyzowanie strategicznych celów i ich modyfikowanie. Zarząd zorganizował więc dla nich warsztaty z metody SMART Team. Jest to narzędzie do definiowania celów i mierzenia postępów w zmierzaniu do nich. Ważniejsze jednak było to, że pomaga ono budować silne zaangażowanie ludzi w realizację zadań. Tak, by czuli się za nią współodpowiedzialni i nią współzarządzali. W ramach warsztatów zespół spotykał się z trenerką co miesiąc, przez kwartał. Podczas każdej sesji najpierw było podsumowanie realizacji celów za poprzedni okres: co się udało osiągnąć, a czego nie i jakie z tego płyną wnioski, oraz co pracownicy chcą w związku z tym zrobić. Następnie aktualizowano cele na kolejny miesiąc. Trenerka moderowała dyskusję, aby ludzie nauczyli się ze sobą szczerze komunikować, omawiać swoje zadania, trudności, zachowania, wady i zalety w kontekście pracy. Uczyli się też wspólnie szukać rozwiązań i przekładać cele strategiczne na częściowe.

Spotkania te wyraźnie także wzmocniły ich zaangażowanie i motywację. A to dlatego, że zaczęli bardziej doceniać swoje zadania i udział w projektach. Z kolei regularny rytm sesji ułatwiał im realizację zobowiązań podjętych na poprzednim spotkaniu. To również wzmocniało ich morale i pomagało mieć stale z tyłu głowy najważniejsze cele firmy.

CENTRUM ZADAŃ

To kalendarz przedsiębiorcy, który automatycznie przypomina o najważniejszych płatnościach, takich jak ZUS i podatek, ale również pozwala na zaplanowanie własnych zadań.

Z Centrum Zadań może skorzystać każda osoba, która ma konto firmowe w mBanku. Jego największą zaletą jest to, że automatycznie generuje zadania z najważniejszymi opłatami i sugeruje płatności na podstawie historii transakcji. Powiadomienia o zadaniach są widoczne w aplikacji mobilnej, dzięki czemu przedsiębiorca jest zawsze poinformowany o zbliżającej się płatności (pod warunkiem, że wyrazi odpowiednie zgody).

Dlaczego warto korzystać z Centrum Zadań

- Przedsiębiorcy często mają swoje kalendarze, które przypominają im o płatnościach. Jednak rzadko wykonują te zadania od razu i właśnie dlatego o nich zapominają. W Centrum Zadań wystarczy kliknąć na przypomnienie pojawiające się na smartfonie i zatwierdzić przelew. To tak proste i szybkie, że nie odłożysz tego na później.
- Centrum Zadań podpowiada, kiedy należy zapłacić składki ZUS. W wyliczeniu kwoty składki pomocny będzie kalkulator składki zdrowotnej na stronie ZUS, do którego jest dostęp z poziomu formatki przelewu (poprzez link).
- Przedsiębiorcy mogą nie tylko planować przyszłe płatności, lecz także ustawić przypomnienia niezwiązane z ich finansami.
- W bankowości internetowej można zobaczyć, ile zadań jest zaplanowanych na kolejne dni, ale również zarządzać zaległymi.
- Liczba przypomnień oraz urządzenie, na którym będą się one pojawiały, mogą być w pełni spersonalizowane przez użytkownika.

WARTO WIEDZIEĆ

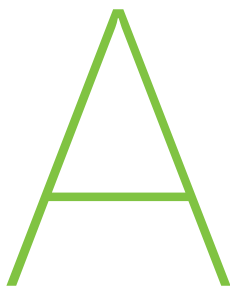
Jeśli przedsiębiorca korzysta także z mKsięgowości, to jego księgową może poprzez Centrum Zadań ustawiać mu zadania związane z płatnością podatków, ZUS, rozliczeniem kilometrówek itp. Ułatwia to współpracę pomiędzy księgową a przedsiębiorcą, a także zwiększa wydajność komunikacji.

Nº20

Sprinty zamiast maratonu

Jeśli nie znamy danego rynku,
realizujemy złożony projekt
lub będziemy mieli do czynienia
z dużą zmiennością trendów,
wymagań klientów czy technologii
– warto stać się „zwinną firmą”.
Z Agile nasze szanse na sukces
niebywale wzrosną.

➡ Alicja Hendler



gile, czyli „zwinne podejście” wymyślono ćwierć wieku temu w technologicznych start-upach Doliny Krzemowej. To była recepta na częste przypadki, że zanim jeszcze powstał w pełni gotowy produkt, zmieniała się sytuacja na rynku i klienci go odrzucali. Trzeba więc było działać dużo szybciej, współpracując z potencjalnymi odbiorcami już przy jego prototypowaniu i rynkowych testach. To zdecydowanie zwiększało szansę, że dane rozwiązanie trafi w aktualne potrzeby i zacznie zarabiać, nawet jeśli nie będzie w pełni dopieszczone.

Ze środowiska twórców oprogramowania wywodzi się również najbardziej klasyczne podejście typu Agile, czyli Scrum. Praca przy projekcie dzieli się tu na powracające cyklicznie etapy zwane sprintami. Każdy kończy się zaprezentowaniem jego wyników (czyli gotowego do użytku, coraz bardziej udoskonalanego prototypu), zebraniem informacji zwrotnych (od klientów, partnerów we własnej firmie itp.) i planowaniem kolejnego sprintu. Taki powtarzalny etap może trwać najwyżej miesiąc. Jednak ze względu na specyfikę branży IT, działającej w skrajnie zmiennym środowisku, sprint zwykle zajmuje tydzień, a w przypadku niektórych projektów – nawet jeden dzień.

Weźmy debiut polskiej mobilnej aplikacji Voom integrującej operatorów systemów carsharingu, elektrycznych skuterów i hulajnóg, rowerów miejskich oraz transportu publicznego. Wiosną 2019 r., kilka tygodni od pierwszej publikacji, szturmem zdobyła sklepy Google Play i App Store, zajmując w tym ostatnim trzecie miejsce pod względem pobrań w kategorii „nawigacja”. Jest nieustannie ulepszana we współpracy z klientami i partnerami biznesowymi (cel jej twórców to planowanie podróży po danym mieście jednym kliknięciem, łącznie z wszelkimi opłatami). Agile jest tutaj naturalnym wyborem. – Podział na trwające tygodniami, następujące po sobie fazy projektowe znane z podejścia kaskadowego (planowanie, studium wykonalności, projekt systemu, kodowanie, testy, wdrożenie – od red.) nie sprawdzi się na tak dynamicznym rynku jak Mobility as a Service – mówi Michalina Belibassakis, dziś menedżer produktu w Booksy, która odpowiadała za Voom przez pierwsze półtora roku. – Pracując



w bardzo krótkich, tygodniowych sprintach, mamy możliwość szybkiego reagowania na zmiany priorytetów i odpowiadania na informacje zwrotne od użytkowników.

NIE TYLKO SCRUM

Dla początkującego przedsiębiorcy „zwinne” podejście może być dobrym sposobem na szybkie zaistnienie ze swoim produktem na rynku (w wersji do użytku, choć wciąż ulepszanej) i na jego monetyzację. Jeżeli ktoś planuje wydać książkę, może zacząć od e-booka. Albo można przygotować podstawowy pakiet jakichś usług, zanim zaproponujemy wersję „pro”. Postępowaniem spod znaku Agile jest też np. rozpoczęcie sprzedaży najpierw na Facebooku, potem na Allegro i przetestowanie swoich pomysłów oraz oferty, zanim otworzymy własny sklep internetowy. Może nas to uchronić nie tylko przed stratą czasu i pieniędzy (których startujący w biznesie często za wiele nie mają), ale też przed stresem, że budujemy coś, co nie

zadziała. Nieraz możemy też nasz koncept dzięki temu zmodyfikować czy wręcz całkowicie zmienić, aby odpowiadał na realne zapotrzebowanie (więcej o tym piszemy w rozdz. 2).

Ciekawym przypadkiem firmy stosującej Agile jest wrocławskie studio MIXD. Powstało w styczniu 2018 r., a już 1,5 roku później na całym świecie projektowało komercyjne wnętrza: biura, hotele, restauracje czy centra handlowe. Przede wszystkim dla dużych sieciowych marek, jak Hilton, Ibis Styles czy WeWork, oraz dla firm z sektora IT. Rzecz w tym, że MIXD działa na rynku, na którym zwinne podejście często wydaje się niepasującą do sytuacji egzotyką. – Kiedy prezentuję klientom nasz sposób pracy, niektórzy są bardzo zaskoczeni – przyznaje Piotr Kalinowski, założyciel, CEO i dyrektor kreatywny MIXD, mając na myśli zwłaszcza sieci hotelowe i handlowe.

Zamiast bowiem sporządzania tradycyjnych i szczegółowych prognoz tego, co się może w trakcie realizacji projektu wydarzyć (tzw. etap analizy) i trzymania się raz przyjętego planu, jest płynne reagowanie. To znaczy powstaje wizja i plan, ale obejmuje on tylko to, o czym wiadomo, że się na 100 proc. nie zmieni. Czyli np. tzw. mapę drogową czy sprinty. Zamiast sztywnych zasad i kontraktów, przygniatającej dokumentacji oraz barier komunikacyjnych w relacjach z klientem, mamy stałą współpracę z nim, przy czym w ręce obsługujących go, zwykłych pracowników (architektów i architektów wnętrz), oddaje się niemal całą decyzyjność. – Ponieważ po naszej stronie, jak i po stronie klienta, można we wspólnej komunikacji na bieżąco uczestniczyć, każdy widzi, co się dzieje. Oficjalną, zhierarchizowaną informację zastąpiła bezpośrednia współpraca poprzez komunikator Slack – opisuje Kalinowski.

Tu warto podkreślić, że przy projektach innych niż związane z oprogramowaniem, różne przedsiębiorstwa dostosowują Agile do specyfiki swoich biznesów, czasem mocno odbiegając od klasycznego Scruma. Nieraz dzieje się to metodą prób i błędów, ale dochodzą do tego, co się u nich najlepiej sprawdza. Również MIXD stworzył własne podejście. – Opracowaliśmy proces, Design Cycles, otwarty na Agile, który uwzględnia m.in. wstępne warsztaty z klientami i ma inną dynamikę niż typowy Scrum – mówi Kalinowski.

W przypadku jego firmy praca przy projekcie dzieli się na trzy powracające cyklicznie etapy. Pierwszy, „preconcept”, polega na warsztatach wewnętrznych i ze zleceniodawcą (omawia się ogólne i szczegółowe założenia). Potem jest dwutygodniowa faza koncepcyjna, przy czym klient, m.in. na spotkaniach, odnosi się do powstającej wizji. – Pomocna informacja zwrotna nadchodzi od niego w tym przypadku dość szybko – ocenia szef MIXD. Trzeci etap trwa trzy, cztery tygodnie i dotyczy pracy nad dokumentacją techniczną. Poza tym co parę dni ma miejsce wewnętrzne podsumowanie, czyli „feedback i modyfikacja”. I tak to się cyklicznie powtarza, aż powstaje finalne wnętrze.

Zdaniem Kalinowskiego to właśnie zwinne podejście zapewniło jego młodej firmie szybki sukces. Kilkanaście miesięcy od startu jej przychody sięgnęły kilku milionów złotych. Poza tym klienci chętnie do niej wracają. Co się tu wszystkim podoba? To, że ostateczny rezultat nie tylko lepiej trafia w ich potrzeby, ale też cała realizacja odbywa się szybciej i taniej. Gdyby zaproponować inwestorowi od razu skończony projekt, same tylko późniejsze zmiany w dokumentacji i kosztorysie, zazwyczaj nieuchronne, pochłaniałyby mnóstwo sił i czasu, zwłaszcza przy powierzchniach powyżej 5 tys. mkw. A etap analizy i planowania mógłby się okazać droższy niż realizacja projektu. – W dzisiejszej dynamicznie zmieniającej się biznesowej rzeczywistości nie ma miejsca na ciągnące się miesiącami prace i rosnące z tego powodu koszty – podsumowuje Kalinowski.

MANIFEST ZWINNOŚCI

„Agile Manifesto” powstał w 2001 r. w Snowbird w stanie Utah, podczas spotkania w tej wypoczynkowej miejscowości 17 przedstawicieli amerykańskich firm tworzących oprogramowanie. Dziś jest najważniejszym i uderzająco krótkim opisem metodyk zwinnościowych. Oto jego clou:

- ➔ **Ludzie i interakcje są ważniejsi niż** procesy i narzędzia
- ➔ **Działające oprogramowanie jest ważniejsze niż** obszerna dokumentacja
- ➔ **Współpraca z klientem jest ważniejsza niż** formalne negocjacje
- ➔ **Reagowanie na zmiany jest ważniejsze niż** podążanie za planem
- ➔ Oznacza to, że chociaż rzeczy wymienione po prawej stronie mają swoją wartość, bardziej **cenimy to, co jest po lewej.**

SCRUM – SŁOWNIK POJĘĆ

SPRINT – trwający maksymalnie cztery tygodnie etap pracy nad projektem [powtarzający się cyklicznie etap udoskonalania produktu], który można zaplanować, łącznie z jego budżetem. Należy tak manewrować doбором funkcji i elementów, jakie mają zostać „włączone” do produktu w ramach danego sprintu, aby osiągać założone w nim cele, przede wszystkim te, które stanowią największą wartość dla klienta. Pod koniec sprintu produkt musi być w stanie pozwalającym na jego „wydanie”.

SCRUM MASTER – dba o cały proces i odpowiada za jego udoskonalanie, rozwiązuje problemy zewnętrzne zespołu, np. nie pozwala ingerować prezesowi.

WŁAŚCICIEL PRODUKTU – decyduje o tym, co ma być zrobione w danym sprincie.

CZŁONKOWIE ZESPOŁU – osoby o zróżnicowanych kompetencjach, które wykonują pracę nad projektem. Zespół decyduje, ile jest w stanie zrobić w konkretnym sprincie i jak dana rzecz ma być zrobiona [jaka technika, z użyciem jakich narzędzi itp.].

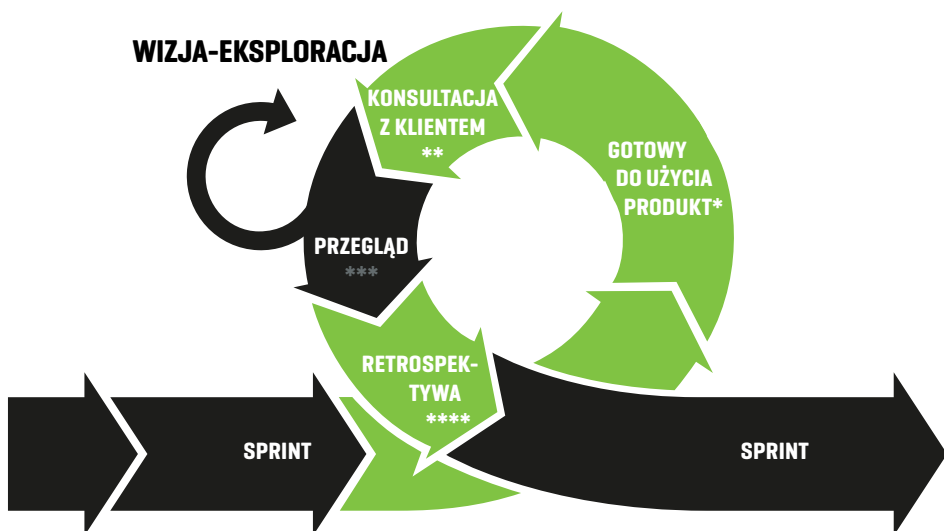
WSZYSTYCI INNI – przyszli użytkownicy, zarząd firmy, członkowie zespołów od innych projektów itp. Ważne jest to, że skoro nie realizują tego konkretnego projektu, nie mogą ingerować w związany z nim proces.

DECYDUJE CZYNNIK LUDZKI

Wszyscy, którzy stosują z sukcesem Agile, zgodnie podkreślają, że sama metodyka jest bardzo prosta. Jej opis mieści się na kartce z zeszytu, czasem dwóch. Lecz, jak na ironię, tym większym wyzwaniem jest człowiek – ten, który ma płynnie (więc i samodzielnie) reagować w dialogu z klientem i swoimi współpracownikami. Trzeba się zmierzyć z takimi problemami, jak niedostateczna koncentracja na potrzebach klientów, szwankująca komunikacja, pułapki myślenia grupowego, negatywne reakcje na informacje zwrotne, konieczność szybkiego wprowadzania wielu zmian (i psychiczny opór wobec nich) czy fluktuacja w zespole. A w firmach – w których pracuje więcej niż kilka osób – wtrącanie się przedstawicieli zarządu. Pracownicy powinni być poza tym kompetentni, zmotywowani i nie mogą się bać samodzielności. Słowem, potrzebne jest bardzo dobre zarządzanie ludźmi i ich emocjami. A także sobą – choćby

w przypadku samotnie działających przedsiębiorców czy tzw. scrum masterów (patrz „Scrum – słownik pojęć”).

W MIXD, zatrudniającej obecnie kilkunastu architektów, nad danym projektem pracuje najwyżej trzyosobowy, samoorganizujący się zespół. Przy czym firma nie tylko upraszcza i usprawnia komunikację, ale również rekrutuje osoby o wysokich kwalifikacjach zawodowych i odpowiedniej osobowości. Z problemami myślenia grupowego, niewłaściwych reakcji na feedback i ewentualnymi konfliktami pomaga się uporać to, że zespoły są bardzo małe i jest w nich osoba pełniąca rolę rozjemcy. Poza tym wszyscy przechodzą szkolenie ze „zwinności”. Pracowników motywują do działania ciekawe zadania, lecz nie tylko. Liczy się także charakter samej Agile. Tu można się rzeczywiście poczuć gospodarzem projektu, współodpowiedzialnym za jego sukces.



* wedle definicji przyjętej przez zespół

** zewnętrznym lub wewnętrznym

*** zapadają decyzje, na co w kolejnym sprincie położyć nacisk

**** ocena zespołu pod kątem usprawnienia jego pracy

To pozytywne oddziaływanie potwierdza też Michalina Belibasakis. – Uważam, że podejście zwinnościowe buduje zaangażowanie ludzi znacznie lepiej niż kaskadowe – stwierdza i dodaje: – Dzięki regularnym spotkaniom scrumowym z zarządem zespół Voom miał możliwość dokładnego zrozumienia wizji produktu, potrzeb użytkowników i przyczyn decyzji biznesowych, a także mógł się wypowiedzieć zarówno w kwestiach technicznych, jak i organizacyjnych.

Według Belibasakis ważne jest, by stopniowo budować samodzielność zespołu, który musi stać się samowystarczalny i wewnętrznie zorganizowany. W miarę jak jego doświadczenie rośnie, rola szefostwa powinna się przesunąć od zarządzania operacyjnego do wsparcia w formie mentoringu, poprawy efektywności pracy w grupie i usuwania przeszkód.

Agile wymaga też zmiany w myśleniu ludzi o tym, czym jest projekt. W wielu przypadkach wszyscy, łącznie z marketingowcami i sprzedawcami, zaczynają tworzyć wspólnotę świadomą tego, że dany projekt sam z siebie się nie skończy, ale będzie żył tak długo, jak produkt, którego dotyczy. Nie stanowią więc już zespołu projektowego, tylko właśnie produktowy. Byle nie za duży. – Wiedzieliśmy, że gdy nasz zespół produktowy urośnie do tego stopnia, iż zwinny sposób działania nie będzie już równie efektywny, jak wcześniej, będziemy dzielić się na mniejsze podzespoły, aby utrzymać zwinność, elastyczność i komunikację na najwyższym poziomie. Wewnątrz zespołów i pomiędzy nimi – opowiada Michalina Belibasakis.

Firmy stosujące Agile twierdzą, że daje ona zdecydowanie przewagę konkurencyjną. Przeciwno „zwinności” w danym przypadku może przemówić tylko nadmierny (z punktu widzenia biznesu) koszt udoskonaleń



Nº21

Tnij koszty, lecz nie na oślep

Pilnowanie firmowych wydatków
powinno stać się nawykiem od
chwili, gdy tylko nasz biznes
ruszył, a okazji do ich optymalizacji
warto szukać na każdym kroku.
Optymalizacji – bo koszty trzeba
ciąć uważnie, żeby nie wylać
dziecka z kąpielą.

➡ Marek Szymaniak



iele młodych przedsiębiorstw upada nie dlatego, że pomysł był zły, ale z powodu nieumiejętnego zarządzania pieniędzmi. – Czasem brakuje zaledwie kilku miesięcy, aby biznes w pełni wypalił i zaczął zarabiać – mówi Mateusz Borowiecki, prezes warszawskiej firmy doradczej OptiBuy.

W łodzi, którą płynie początkujący przedsiębiorca, jest często za dużo dziur, przez które uciekają pieniądze. Dlatego już na starcie trzeba zapanować nad kosztami i szukać oszczędności. W pierwszym rzędzie w tych obszarach biznesu, które nie stanowią jego fundamentów i nie decydują o jego rozwoju. Jednak nie chodzi o proste czy ślepe cięcie kosztów, tylko o ich optymalizację. Redukcja wydatków nie powinna być celem samym w sobie, tylko efektem usprawnień w funkcjonowaniu firmy. – Ciąć można jedynie tam, gdzie nie wiąże się to z obniżeniem efektywności – przestrzega Borowiecki.

ANALIZA WYDATKÓW

Dlatego, zanim zaczniemy szukać oszczędności, przyjrzyjmy się dokładnie naszym wydatkom. Krzysztof Czwartkiewicz, prezes spółki Galeria Pod Zegarem, zaleca młodym przedsiębiorcom stworzenie, np. w Excelu, katalogu planowanych i realizowanych kosztów ponoszonych w danym dniu, tygodniu i miesiącu. – Prowadzenie tego typu ewidencji umożliwia późniejszą analizę struktury wydatków i rozpoczęcie sensownego procesu optymalizacji. W małej firmie jest to kwestia kilkunastu minut dziennie, dzięki którym jej funkcjonowanie będzie tańsze – mówi Czwartkiewicz. Oczywiście dobrze jest tak pogrupować te wydatki, aby pracochłonność ich uzupełniania była adekwatna do oczekiwanych korzyści.

Następnym krokiem powinna być analiza tego, które koszty wiążą się z rozwojem naszego biznesu i wpływają na powodzenie naszej oferty, a które powodują jedynie, że maleje nasza płynność finansowa i jesteśmy mniej konkurencyjni. Przykładem tych drugich wydatków może być czynsz za wynajem zbyt dużego, jak na nasze potrzeby, biura. Częstym błędem jest też wynajem niedużych, ale

drogich powierzchni w prestiżowych lokalizacjach, które młodym firmom nie przynoszą odpowiednich korzyści.

– Ważne, by zachować elastyczność. Na początek biurem może być pokój w naszym mieszkaniu. Oszczędzimy na czynszu i mediach. Kiedy zdobędziemy stałych klientów, przybędzie nam pracowników, możemy przenieść się do biura coworkingowego. Gdy zleceń i personelu mamy więcej, możemy wynająć w nim więcej biurek, a jeśli jest przestój – mniej – tłumaczy Borowiecki, zaznaczając, że w takim miejscu w pakiecie otrzymuje się zwykle wsparcie IT, zaplecze techniczne i kuchnię, lepsza jest też możliwość współpracy z innymi wynajmującymi biurka firmami. Poza tym w ostatnich latach przeżyliśmy wszyscy pracę zdalną. Pracodawcy powinni jednak pamiętać, że w świetle prawa nie mogą beztróska przerzucać na pracowników związanych z nią kosztów ani oszczędzać na ich zdrowiu czy bezpieczeństwie. Należy śledzić związane z tym, tworzone aktualnie, przepisy i liczyć się choćby z tym, że naszym obowiązkiem będzie zapewnienie pracownikowi odpowiedniego sprzętu i oprogramowania.

– Jeśli chcemy mieć jednak własne biuro, powinniśmy postawić na sprzęt, który pochłania jak najmniej prądu. – Same energooszczędne żarówki mogą zmniejszyć rachunki za prąd o kilkaset złotych. Na dłuższą metę taki wydatek przynosi oszczędności wyższe niż różnica, jaka zostałaby nam w portfelu po zakupie zwykłych, tanich żarówek – mówi Borowiecki. Według niego wyposażając biuro w urządzenia, powinniśmy się zastanowić, czy od razu musimy mieć te o najwyższych parametrach. Nie ma też potrzeby mieć na własność drogich programów i systemów komputerowych. Lepiej wykupić licencję na kilka miesięcy, a czasem w ogóle przestawić się na usługi świadczone w ramach abonamentu czy na urządzenia wzięte w leasing. Dobrze jest sprawdzić pod tym kątem ofertę rynku, zwłaszcza że w ostatnich latach bardzo się wzbogaciła. Co prawda, wskutek inflacji rosną odsetki kredytów czy koszty innych rodzajów finansowania. Trzeba więc wszystko starannie policzyć w co najmniej kilkumiesięcznym horyzoncie czasowym.

W tym miejscu warto też wspomnieć o uwzględnieniu w kalkulacjach śladu węglowego, jaki zostawia nasza firma, czy jej energetycznej efektywności w kontekście zrównoważonego biznesu (więcej

o tym piszemy w rozdz. 15.). To się może opłacić nie tylko z powodu oszczędności, uzyskiwanych np. wtedy, gdy podróże służbowe zastępujemy wideokonferencjami albo tak dobieramy urządzenia i sposoby funkcjonowania, aby zużywać jak najmniej prądu, papieru lub wody. Korzyścią z takiego podejścia mogą być bowiem również przychody z pozyskiwania klientów, dla których coraz częściej ważne jest, czy ich dostawcy działają w sposób odpowiedzialny wobec środowiska. Z kolei banki obciążają wyższymi odsetkami tych, którzy tę odpowiedzialność lekceważą, albo wręcz odmawiają im finansowania.

PAKIETY I GRUPY ZAKUPOWE

– Czwartkiewicz wskazuje na kolejne obszary, które od początku warto optymalizować pod względem kosztów, takie jak usługi telekomunikacyjne, bankowe czy ubezpieczeniowe.

Po pierwsze, warto korzystać z możliwości łączenia usług w pakiety. – Wystarczy, że mamy dwa firmowe samochody, a już możemy negocjować pakiet z ubezpieczycielem. Jeśli dodatkowo ubezpieczamy biuro, magazyn czy zakładowy sprzęt, też powinniśmy robić to u jednego usługodawcy. W ten sposób można zaoszczędzić na kosztach ubezpieczenia nawet kilkadziesiąt procent – twierdzi Czwartkiewicz. Oszczędności można uzyskać także, kupując paliwo na stacjach tylko jednego koncernu. – Umożliwiają to programy flotowe, jak np. karta Mikroflota Orlenu dla małych przedsiębiorców, dzięki którym płatności odbywają się bezgotówkowo z dodatkowym rabatem.

Jak pokazują badania, większość kosztów ponoszonych przez firmy dotyczy nabywania przez nie materiałów i usług. Dlatego dobrze jest również znaleźć dla siebie odpowiednią grupę zakupową i zaoszczędzić dzięki zbiorowo dokonywanym zakupom energii, usług telefonicznych czy półproduktów (więcej o tym piszemy w rozdz. 22).

Należy też stale monitorować koszty związane z zamówieniami i szukać tańszych dostawców. Ale przed związaniem się z nowym partnerem przeanalizujmy tego konsekwencje. Na przykład restauracje, które stawiają w walce o klienta na jakość i niezawodność, wolą kupować u zaufanego kontrahenta, nawet drożej, byle nie ryzykować współpracy z kimś przypadkowym i niesolidnym.

TAŃSZE DELEGACJE

Podobnie jak inne małe firmy wiele startujących biznesów musi uwzględnić w swoich wydatkach podróże służbowe. Wprawdzie warto mieć na uwadze wspomniane wideokonferencje, ale czasami podróży nie da się uniknąć. Oczywiście każda firma chciałaby tu obniżyć koszty, lecz należy to robić z głową. Bo oczywiście można np. kazać pracownikowi jechać w delegację nocą, by zaoszczędzić na noclegu, lub wynająć mu łóżko w tanim wieloosobowym pokoju. Tyle że ryzykujemy, iż będzie zbyt zmęczony, by nazajutrz dobrze negocjować umowę z naszym kontrahentem.

Wyjazd samochodem można czasem zastąpić tańszym połączeniem autobusowym (przy okazji zmniejszymy ślad węglowy), a kolejną delegację rozmową wideo przez internet czy telekonferencją.

Kiedy nasza firma się rozrośnie, nad podróżami służbowym, nawet w mniejszym niż to niegdyś było nasileniu, może być trudniej zapanować. Wtedy dobrze byłoby wdrożyć specjalną politykę: obowiązując wszystkich jasne zasady kupowania biletów na środki transportu, rezerwacji hoteli, rozliczania posiłków w restauracjach, przejazdów taksówką czy kosztów benzyny.

Tam, gdzie podróże są częste, warto też sięgnąć po systemy IT pomagające nimi zarządzać. Dostarczają one na bieżąco informacji o możliwych tańszych rezerwacjach i zniżkach, gromadzą też dane pozwalające analizować wydatki na delegacje, żeby szukać oszczędności i egzekwować realizację firmowej polityki.

OUTSOURCING

Ważną rolę w mądrym cięciu kosztów może również odegrać outsourcing, czyli zlecenie części firmowych operacji zewnętrznemu usługodawcy. Mateusz Borowiecki uważa, że nie należy utrzymywać wewnątrz przedsiębiorstwa niczego, co nie jest niezbędne do jego funkcjonowania. Tak jest po prostu taniej, a czasem bezpieczniej. Bo, jak przypomina Włodzimierz Sosnowski z łódzkiej firmy doradczej Most Consulting, jeśli młody przedsiębiorca sam weźmie się np. za kwestie związane z księgowością i rozliczeniami podatkowymi, to niestety istnieje niebezpieczeństwo, że popełni błąd, a to może wiązać się z kosztowną karą i poważnymi kłopotami. Sosnowski przestrzega,

że dla 200–400 zł miesięcznie, które zapłacimy firmie zewnętrznej, nie opłaca się ryzykować. – Poza tym, dobry księgowy będzie nam podpowiadał, gdzie szukać nowych źródeł oszczędności – dodaje.

W przypadku outsourcingu też trzeba zachować zdrowy rozsądek. Zbyt tanie usługi tego typu (w stosunku do średniej rynkowej) wróżą kłopoty. W przypadku niesprawdzonej, nieposiadającej odpowiednich certyfikatów firmy sprzątającej czy ochroniarskiej może się pojawić zagrożenie dla bezpieczeństwa naszych danych, trzeba też weryfikować wiarygodność i historię biznesową tych, którzy oferują np. outsourcing IT.

ZAANGAŻOWANI WSPÓŁPRACOWNICY

Eksperci nie polecają oszczędzania na wynagrodzeniach. Dlatego, jeśli np. wartościowy członek naszego zespołu prosi o podwyżkę, to czasem lepiej pójść mu nieco na rękę, niż miałby stracić serce do pracy (co odbije się na naszych wynikach) albo odejść. Rekrutacja i wdrażanie nowej osoby to zresztą dodatkowe koszty, czasem niemałe.

Warto ponadto proponować zatrudnianym kandydatom np. umowy zlecenia czy o dzieło (więcej piszemy o tym w rozdz. 17). Są tańsze z punktu widzenia pracodawcy, choć nie zawsze w przypadku umów zlecenia. A jeśli ktoś się nie sprawdzi, łatwiej się z nim rozstać. Lecz i tu lepiej rozważyć wszystkie za i przeciw, bo brak etatu może nie być atrakcyjny dla kogoś, na kim nam bardzo zależy, a ma możliwość podjęcia interesującej pracy gdzie indziej.

Trzeba też regularnie rozmawiać z pracownikami i zachęcać ich do zgłaszania pomysłów, które mogą przynieść firmie oszczędności. Drobne, ale sumujące się w spore kwoty. To może dotyczyć tropienia zbędnych wydatków, marnotrawstwa prądu, papieru, ale także usprawniania biznesowych procesów: eliminowania niepotrzebnych, nieprzynoszących zysku i uderzających w efektywność czynności, procedur i związanych z nimi kosztów. Bardzo nam się może opłacić np. skracanie cykli produkcyjnych czy zdobywania klienta.

– Pracowników, którzy zauważą nieproduktywny proces i usprawnią jego działanie tak, że przyniesie nam to oszczędności, należy wynagrodzić. To będzie motywować ich i kolejne osoby do podobnych zachowań, a my tylko na tym zyskamy – zachęca Sosnowski. ☉

mPLATFORMA WALUTOWA

Bez względu na to, czy chodzi o eksport, import czy zwykłą delegację, warto zastanowić się, w jaki sposób zarządzać swoimi środkami w obcej walucie. **Z pomocą firmom przychodzi rozwiązanie mBanku – mPlatforma Walutowa.**



Sandra Nowakowska
specjalista ds.
rozwoju firm

Na rynku mamy dzisiaj trzy typy podmiotów, które oferują możliwość wymiany walut. Najbardziej tradycyjny to kantory stacjonarne, gdzie wymiana waluty wiąże się z fizycznym transportem gotówki do placówki, co dla wielu bywa uciążliwe, czasochłonne czy stresujące. Dlatego przedsiębiorcy często decydują się na ofertę kantorów internetowych, które kuszą niskim spreadem. W tym przypadku należy zwrócić uwagę, czy podmiot, któremu chcemy przekazać nasze środki, ma status instytucji płatniczej oraz jaki jest czas dokonania transakcji. Te dwa elementy plus całkowite koszty przewalutowania to główne czynniki decydujące o wyborze właśnie takiego rozwiązania.

Warto też zwrócić uwagę na ofertę banków dotyczącą wymiany walut, która w ostatnim czasie stała się bardzo konkurencyjna w porównaniu z kantorami internetowymi. Wiele banków ma specjalne rozwiązania dla klientów, którzy cenią sobie możliwość lepszego zarządzania swoimi środkami w obcej walucie, z uwzględnieniem spreadu porównywalnie niskiego, co u niebankowej konkurencji. Nasza usługa odpowiada na potrzeby przedsiębiorców, dla których ważne jest:

➤ Bezpieczeństwo wymiany waluty

Gwarantem poprawnego zaksięgowania transakcji jest bank, a środki nigdy nie wychodzą poza nasze własne rachunki.

➤ Szybkość i prostota transakcji

Jeśli znajdziemy świetną ofertę na zakup niezbędnego towaru czy półproduktów dla naszej działalności, czas wymiany waluty na korzystnych warunkach ma kluczowe znaczenie. Dzięki mPlatformie Walutowej środki są księgowane w czasie rzeczywistym na odpowiednim rachunku walutowym.

➔ **Dostępność do usługi wymiany walut, gdzie chcesz i kiedy chcesz**

Kiedy w Polsce jest środek nocy, w Chinach czy w USA rynek działa w najlepsze i mogą pojawiać się świetne okazje do rozwoju naszej działalności, czy po prostu osiągnięcia większego zysku. Dlatego mPlatforma Walutowa działa przez 24 godziny 7 dni w tygodniu. Dzięki temu nie trzeba się przejmować, czy przelew do kantoru internetowego wyjdzie jeszcze w dzisiejszej sesji czy dopiero następnego dnia roboczego. A możliwość dokonania wymiany walut w bankowości internetowej czy w aplikacji mobilnej nie ogranicza nas do jednego miejsca.

➔ **Zmniejszenie kosztów transakcji walutowych**

Poza samą ceną waluty warto zwrócić uwagę na koszty dokonania przelewów walutowych (SEPA lub SWIFT), które stanowią duży udział w całkowitych kosztach transakcji zagranicznych. W mPlatformie Walutowej klienci mogą korzystać z Licznika Walutowego i zbierać punkty za wymianę waluty, a następnie wymieniać zdobyte punkty na darmowe przelewy walutowe SEPA lub SWIFT.

➔ **Wsparcie profesjonalnego diler walutowego**

Zdajemy sobie sprawę, że prowadząc własną działalność, nie zawsze ma się wystarczająco dużo czasu, aby móc analizować rynek wymiany walut i podejmować odpowiednie decyzje walutowe. Dlatego, w ramach naszej usługi, powstał specjalny zespół dilerów walutowych, którzy pomagają zarządzać pozycją walutową danej firmy. Można z nimi także indywidualnie negocjować ceny kursów.

KARTA WALUTOWA

W mBanku mamy kartę walutową w euro lub dolarach – wystarczy być klientem banku i mieć aktywne konto walutowe. Co zyskujesz? Wygodne i szybkie płatności zbliżeniowe za granicą, darmowe wypłaty z bankomatów w walucie karty, a także brak kosztów przewalutowania. Dodatkowo można udostępnić kartę swojemu pracownikowi, zachowując kontrolę nad jego wydatkami.

Nº22

Płynność: skrzynka z narzędziami

Początkujący przedsiębiorcy mają do wyboru kilka instrumentów, które pomagają zarządzać płynnością finansową w firmie. Z roku na rok ten wybór robi się nieco lepszy, ale i tak dobrze jest mieć choć kilka miesięcy rynkowego stażu.

Maciej Kot



yniki badań prowadzonych np. przez firmy pożyczkowe, poparte danymi GUS, wskazują, że małe i średnie firmy nie mają zazwyczaj problemów z rentownością. Natomiast nieraz muszą pozyskiwać kapitał konieczny do finansowania ich bieżącej działalności. Sytuacja przedsiębiorstw dopiero startujących jest podobna. Ich codziennym wyzwaniem jest zarządzanie bieżącą płynnością, czyli np. dysponowanie gotówką na zakup towaru, na uregulowanie rachunków itp., w zestawieniu z często nieregularnymi wpływami od klientów, a nawet zatorami płatniczymi – zmorą biznesu w Polsce.

CHOCIAŻ WYDAJE SIĘ NAJPROSTSZYM SPOSOBEM NA ZDOBYCIE GOTÓWKI, KREDYT BANKOWY WIĄŻE SIĘ Z KONIECZNOŚCIĄ POKONANIA SZEREGU TRUDNOŚCI

KREDYT BANKOWY – NIE ZAWSZE BEZ PRZESZKÓD

W tej sytuacji mile widziane są dostępne na rynku instrumenty finansowe, które pomagają tę płynność zachować. Na pierwszy plan wysuwa się kredyt bankowy. Na czym polega, nikomu wyjaśniać nie trzeba. Warto jednak zwrócić uwagę, że w zależności od naszego zapotrzebowania na kapitał będzie konieczne dopełnienie pewnych formalności. Im wyższa kwota kredytu i większe ryzyko, np. ze względu na rodzaj kredytu, tym tych formalności może być więcej (piszemy o nich w rodz. 8.). Jeśli chcemy mieć gotówkę pod ręką, aby pokryć nowe koszty na wypadek braku wpływu należności za fakturę, dobrym rozwiązaniem może być kredyt w rachunku bieżącym, z którego korzysta się jak z własnych pieniędzy na koncie.

Generalnie okolicznością sprzyjającą pozyskaniu pieniędzy na poprawę płynności jest posiadanie historii rachunku firmowego, choćby kilkumiesięcznej, w danym banku. Dla tego ostatniego, jako dla instytucji oceniającej potencjalnego kredytobiorcę, ważnymi kryteriami są bowiem *cash flow*, czyli przepływy gotówkowe w firmie, oraz jej

rentowność. Wielu początkującym przedsiębiorstwom trudno temu wszystkiemu sprostać. Na szczęście banki coraz częściej widzą dobrego klienta nie tylko w małym, ale też w startującym biznesie.

Jeżeli chodzi o pożyczki zaciągane w systemie pozabankowym (najwyżej kilka, kilkanaście tysięcy złotych, zazwyczaj w nagłej potrzebie, albo gdy nie mamy zdolności kredytowej) – jest i lepiej, i dużo gorzej. Lepiej, bo przed kilku laty ustawa antylichwiarska ograniczyła koszt kredytu lub pożyczki: teraz nie może przekroczyć 25 proc. całkowitej kwoty transakcji (część stała) i 30 proc. tej kwoty w stosunku rocznym (część zmienna). Gorzej, bo z powodu kryzysu firmy oferujące pożyczki pozabankowe bardzo ograniczyły możliwości ich otrzymania.

KARTA KREDYTOWA – SPOSÓB NA STAŁY DOSTĘP DO GOTÓWKI

Jeżeli firma otrzymuje wpływy nieregularnie, dobrym sposobem na zachowanie płynności finansowej może być karta kredytowa z odpowiednim limitem, za którą bank pobiera od kilkudziesięciu do kilkuset złotych rocznie. O jej przewadze nad prostym kredytem w rachunku stanowi przede wszystkim tzw. okres bezodsetkowy, w którym bank nie nalicza odsetek od zadłużenia. Okres ten bywa różny, ale rynkowym standardem jest ponad 50 pierwszych dni od zaciągnięcia długu. Zaletą karty kredytowej jest też dostęp do środków w każdej chwili, bez konieczności składania wniosku i przechodzenia ścieżki ubiegania się o pieniądze, jak np. przy kredycie obrotowym. Poza tym raz wydana karta może służyć przez wiele lat. W sytuacji zaś, gdy firma nie zadłuża się nadmiernie za jej pomocą [a zwłaszcza, jeśli nie hodzi o tzw. wiecznego długu], nie stwarza dodatkowych kosztów, jak choćby prowizja za gotowość stosowana przez coraz więcej banków udzielających limitów odnawialnych w rachunku bieżącym. Aby więc korzystanie z karty kredytowej, jako zabezpieczenia płynności w sytuacji awaryjnej, było opłacalne, trzeba spłacać zadłużenie jak najszybciej się da. Ponadto lepiej nie wypłacać za jej pomocą gotówki z bankomatów czy realizować przelewów do kontrahentów – banki pobierają za to prowizje [zawsze warto sprawdzić – jakie]. Najlepiej płacić po prostu kartą w kasie za towar czy usługi.

KREDYT KUPIECKI – MIECZ OBOSIECZNY

Jest też innego rodzaju kredyt – kupiecki, który polega na tym, że odbiorca ma odroczony termin płatności za zakupiony towar czy usługi. To rozwiązanie jest coraz częściej warunkiem nawiązania współpracy między dwiema firmami, szczególnie jeśli chodzi o przedsiębiorstwa zajmujące się handlem.

Czy to instrument korzystny dla mniejszych lub początkujących firm? Niekoniecznie. Okazuje się bowiem, że w praktyce stają się one najczęściej dostarczycielami kapitału dla większych graczy. Analitycy przeglądający sprawozdania finansowe dużych spółek handlowych, np. wielkich detalistów, często widzą w nich ujemny tzw. kapitał obrotowy netto. Takie firmy dość swobodnie przesuwają terminy spłaty należności wobec dostawców i w ten sposób zarządzają własną płynnością.

Lepiej więc unikać narzucenia sobie roli takiego dostawcy, ale warto zarazem zawalczyć, aby odbiorca udzielił kredytu kupieckiego – nam. Wywiązujemy się przy tym ze swoich, choćby i wydłużonych, terminów płatności i nie dokładajmy cegiełki do zatorów płatniczych nękających wiele branż w Polsce. Bo prędzej czy później zator dopadnie i nas.

FAKTORING – JEST JUŻ NAWET MIKRO

Ponieważ funkcjonowanie na rynku kredytu kupieckiego często źle wpływa na płynność finansową małych firm, ich właściciele mają dodatkowy powód, by sięgnąć np. po faktoring. Dzięki wykorzystaniu nowych technologii stał się on zresztą tańszy i przystępniejszy, nawet dla przedsiębiorstw, które dopiero startują. W skrócie, polega on na tym, że przytłaczającą większość należności widniejącej na wystawionym przez nas rachunku otrzymujemy od faktora „od ręki” (to tzw. zaliczka) i nie musimy czekać, aż te pieniądze zapłaci odbiorca. Zyskujemy szybko gotówkę, za co faktor pobiera prowizję, a także odsetki od udzielonej zaliczki za każdy dzień aż do uregulowania faktury przez dłużnika. Co istotne, dla niego to nie nasza zdolność kredytowa jest najważniejsza, tylko jakość naszych kontrahentów.

W przypadku początkujących firm (ale też innych niewielkich) w grę wchodzi przede wszystkim faktoring niepełny, czyli „z regre-

sem”. W takim wypadku bank lub inny podmiot świadczący tego typu usługi nie bierze na siebie pełnej odpowiedzialności za ewentualną niewypłacalność dłużnika. Gdy ten za bardzo zwleka z uregulowaniem rachunku, faktor może dokonać „regresu”, czyli zwrócić fakturę wierzycielowi i zażądać od niego oddania zaliczki. Taki faktoring dobrze się zatem sprawdza jako element zarządzania bieżącą płynnością finansową, jeśli nasi klienci może i mają długie okresy płatności – ale są wypłacalni. Jest też najczęściej dostępny dla tych, których faktury opiewają łącznie na stosunkowo duże sumy, zazwyczaj na co najmniej 1 mln zł rocznie.

Jednak od paru lat na rynku rozwija się także mikrofaktoring, oferowany zwykle online, wykorzystujący przy ocenie klienta i jego kontrahentów wielkie bazy danych oraz sztuczną inteligencję. W przypadku tej usługi faktor zabezpiecza nawet bardzo niewielkie transakcje, warte kilkaset czy kilka tysięcy złotych. Co więcej, przedsiębiorstwo może mieć nawet tylko jednego odbiorcę.

LEASING – CORAZ SZERSZA OFERTA

Leasing to druga po kredytach najczęściej wykorzystywana forma dofinansowania firmy. Królują dwa jego rodzaje: operacyjny i finansowy. Ten pierwszy polega na tym, że użytkujemy przez umówiony okres jakieś dobro, które pozostaje własnością leasingodawcy. W zamian płacimy mu comiesięczną ratę kwoty, na jaką opiewa cała transakcja. Czasami także wnosimy wkład własny. Na koniec możemy to dobro wykupić (tanio lub drożej, zależnie od danej umowy i wysokości rat). Z punktu widzenia płynności finansowej w przedsiębiorstwie, to dobre rozwiązanie, gdyż nie pozbywamy się z góry całej gotówki, aby zdobyć np. potrzebne nam auto, sprzęt komputerowy czy maszyny produkcyjne.

W leasingu finansowym właścicielem danego dobra jest, dla odmiany, leasingobiorca. Dlatego musi on z góry zapłacić cały VAT od wartości przedmiotu transakcji, a nie doliczany stopniowo do kolejnych rat, jak w leasingu operacyjnym. Nic dziwnego, że ten ostatni cieszy się dużo większą popularnością.

Debiutujący przedsiębiorcy także mają szansę na skorzystanie z leasingu, nawet jeśli ich firma istnieje dopiero jeden dzień. Przy-



**LEASING TO DRUGA PO KREDYTACH NAJCZĘŚCIEJ
WYKORZYSTYWANA FORMA DOFINANSOWANIA FIRMY.
KRÓLUJĄ DWA JEGO RODZAJE: OPERACYJNY I FINANSOWY**

bywa ofert dla nich, poszerza się także ich zakres. Jeszcze do niedawna w grę wchodziła praktycznie tylko dzierżawa samochodu czy komputera. Łatwiej też, niż w przypadku kredytu, zostać zaakceptowanym jako klient.

UBEZPIECZENIE NALEŻNOŚCI – DROGO I CZEKA SIĘ NA GOTÓWKĘ

Ubezpieczenia należności to ciekawy instrument, ale warunki, na jakich mogliby z niego korzystać mali, początkujący przedsiębiorcy, są często dla nich nie do zaakceptowania. W części przypadków ubezpieczyciel po prostu uznaje, że jego ryzyko jest zbyt duże. Poza tym, w odróżnieniu od faktoringu, narzędzie to jest nie tylko znacznie droższe, ale także mniej atrakcyjne z punktu widzenia zarządzania płynnością. Pieniądze dostaje się bowiem dopiero po upływie

terminu spłaty danego rachunku (np. po trzech czy sześciu miesiącach), a nie wkrótce po jego wystawieniu.

FUNDUSZ I ANIOŁ – DLA WYBRANYCH

Jeśli jesteśmy startupem działającym w atrakcyjnej niszy, zwłaszcza innowacyjnym, możemy również spróbować uzyskać pieniądze od anioła biznesu, w funduszu załączkowym czy w inkubatorze. (Więcej o tym piszemy w rozdz. 6). Jeśli jednak nasz biznes jest tradycyjny, a jego skala ograniczona, to dostęp do tego rodzaju kapitału jest bardzo trudny.

WINDYKACJA – GDY DŁUŻNIK JEST JEDEN

W grę może też wchodzić windykacja należności. Wprawdzie, jak uważają eksperci, to już raczej sposób na ratowanie sytuacji niż zarządzanie płynnością, jednak taki, który warto mieć gdzieś z tyłu głowy. Tego typu kroki podejmuje się po indywidualnej analizie okoliczności i w zależności od tego, jak oceniamy szanse na odzyskanie pieniędzy i wysiłek, na jaki trzeba się w tym celu zdobyć. Będąc małą, początkującą firmą, możliwości mamy ograniczone. Bywa, że lepiej jest się wtedy skupić na działalności podstawowej, a windykację komuś zlecić. Przy czym, jeżeli dłużników jest wielu (a nie jeden, do którego łatwo dotrzeć), bardziej opłacalne może się okazać odsprzedaż wierzytelności.

GRUPY – DOBRY KIERUNEK

Zacznijmy od grup zakupowych, których popularność w Polsce (i nie tylko) wciąż rośnie. Tworzą się nie bez kozery: większość (czasem nawet 70 proc.) kosztów ponoszonych przez biznes dotyczy bowiem nabywanych materiałów i usług. Szczególnie mniejsze przedsiębiorstwa, robiąc wspólnie zakupy, wzmacniają swoją siłę przetargową, negocjując ceny u dostawców (a czasem także kredyt kupiecki), i jeszcze pozbywają się uciążliwej obsługi transakcji. Grupy zakupowe działają głównie w takich sektorach, jak przesyłki kurierskie, paliwa, energia, materiały biurowe, środki czystości, telefonia, usługi medyczne, ubezpieczenia itp. Mogą też być branżowe (np. grupy sklepów spożywczych). W zależności od rodzaju i częstotliwości za-

kupów, można zaoszczędzić od kilku do nawet 30 proc. dotychczasowych wydatków. Dużym wyzwaniem jest jednak organizacja współpracy w takim przedsięwzięciu, bo obejmuje ona choćby uzgodnienie wspólnej specyfikacji, zarządzanie rynkiem dostawców, wspólne warunki handlowe, a wreszcie – planowanie asortymentu i zarządzanie nim. Najlepiej, by w zarządzie grupy nie pracowały osoby, których firmy są jednocześnie jej członkami. To pomoże uniknąć konfliktu interesów. W ogóle warto zasięgnąć języka o danym przedsięwzięciu, nim do niego przystąpimy. Zdarza się bowiem, że większą siłą przebicia mają w nim duzi gracze, kosztem mniejszych.

A skoro mowa o zakupach i o tym, by unikać sytuacji zwiększających ryzyko kłopotów z płynnością, to, niezależnie od członkostwa w grupie, przede wszystkim trzeba pamiętać o dywersyfikowaniu swojego portfela zamówień. Uzależnienie się od jednego kontrahenta jest nierozsądne.

Przedsiębiorstwa mogą się także zrzeszyć w grupę sprzedażową – najłatwiej wtedy, gdy obracają jednorodnym towarem. Pozwala to na ominięcie pośredników i przejęcie pobieranych przez nich marż lub na uzyskanie lepszej pozycji przetargowej w stosunku do odbiorców (np. przez małe firmy wobec wielkich sieci handlowych). Można też wspólnie pokrywać koszty dystrybucji czy marketingu. ☉

ŚWIAT BŁYSKAWICZNIE JĄ DOCENIŁ

”

Joanna Kimla
właścicielka firmy JKOP Trade
klientka mBanku

Joanna Kimla przez lata pomagała w ekspansji międzynarodowej innym firmom. Doradzała im, szukała dla nich partnerów handlowych na zagranicznych rynkach, negocjowała w ich imieniu kontrakty. – W końcu stwierdziłam, że przecież równie dobrze mogą to wszystko robić dla siebie, zwłaszcza że wiele się nauczyłam, obserwując dobre, jak i złe praktyki moich klientów – opowiada. Nie ukrywa, że w decyzji o założeniu własnej firmy utwierdziła ją postawa części z nich, która dla niej była nie do przyjęcia. Chodziło np. o to, że na początku zapewniali określoną jakość swoich wyrobów, a po jakimś czasie ją obniżali, oszczędzając na składnikach. – Dla mnie ekologia, wysoka jakość produktów, rzetelność i uczciwość w stosunku do klientów i kontrahentów są bardzo ważne. Wszystkie strony zyskują, a ja działam w zgodzie ze sobą – wyjaśnia Joanna.

Dlatego, kiedy w 2018 r. postanowiła „iść na swoje”, zainwestowała w skuteczne, a zarazem przyjazne dla środowiska receptury produktów chemii gospodarczej i w wysokiej jakości surowce. Pół roku później zaoferowała na rynku m.in. preparaty o neutralnym pH, usuwające najcięższe zabrudzenia, wykorzystywane nie tylko w domach, hotelach czy restauracjach, ale też w transporcie publicznym, przemyśle ciężkim czy w budownictwie. Produkty z linii Professional Line spotkały się z bardzo dobrym przyjęciem. Oferta JKOP Trade powiększała się i dziś obejmuje wiele kolejnych wyrobów, w tym także oddrzewiacze czy preparaty dezynfekujące.

To jednak Joannie nie wystarczało. – Kobiety w mojej rodzinie od pokoleń znały się na zielarstwie, robiły dla siebie naturalne, nieinwazyjne kosmetyki, dbały o zdrowe odżywianie się. Zaszczepiły mi podobne podejście. Dbaliśmy też zawsze o to, aby mieć pięknie „zrobione” paznokcie. To wszystko zainspirowało mnie, by stworzyć, we współpracy z wybitnymi naukowcami, innowacyjny produkt: pierwszy lakier hybrydowy do paznokci, który byłby nieszkodliwy dla organizmu człowieka i oczywiście dla środowiska. A przy tym bardzo wysokiej jakości i w pięknym opakowaniu.

W efekcie powstała ekologiczna i wegańska marka kosmetyków do paznokci Inveray, która zadebiutowała w 2021 r. i błyskawicznie podbija kolejne rynki. Latem 2022 r. sprzedawano ją już w 20 krajach. Rekomendują ją zachwycone klientki, ale jej nowatorskie zalety dostrzegli również najbardziej cenieni na świecie branżowi blogerzy. – To oczywiście bardzo pomogło w wypromowaniu naszej marki – cieszy się Joanna, której sukces opisał także amerykański magazyn „Forbes”. ●

Nº23

Mistrz i uczeń

Zdarzało mi się pomóc już na spotkaniu
zapoznawczym, ale by osiągnąć
zmianę na poziomie sposobu myślenia,
potrzeba więcej czasu. Relacja
mentoringowa trwa od kilku miesięcy
do dwóch lat. Czasem przeradza się
w relację długoletnią, mniej oficjalną
– mówi mentor Greg Albrecht.
Co początkujący przedsiębiorca powinien
jeszcze wiedzieć o takim wsparciu.

⇒ Grzegorz Kubera



Weronika Markiewicz to fotograf wizerunkowa ciesząca się bardzo dobrymi opiniami klientów. – Kiedy się poznaliśmy, miała wiedzę, umiejętności i talent fotograficzny, ale brakowało jej specjalizacji i koncentracji. Robiła m.in. zdjęcia produktowe i zajmowała się postprodukcją. Dziś należy do najbardziej wziętych w swojej specjalizacji fotografów w Polsce – mówi Greg Albrecht, który jest także inwestorem, aniołem biznesu oraz przedsiębiorcą i doradcą strategicznym w Albrecht & Partners. Chętnie wspiera młodych przedsiębiorców. Z Weroniką Markiewicz współpracował w ramach działalności *pro bono* w fundacji Youth Business Poland.

PODOBNIIE JAK W PRZYPADKU COACHA, TAKŻE MENTOR MUSI PASOWAĆ DO SWOJEGO PODOPIECZNEGO I NIE MOŻE GO OSACZAĆ

Korzystanie z pomocy mentora staje się na świecie coraz popularniejsze. I wydaje się, że nie jest to chwilowa moda. Poleganie na doświadczonych ekspertach daje po prostu dobre rezultaty. Firma badawcza Endeavor Insight przeanalizowała dane z serwisów gromadzących informacje o firmach i ich rozwoju, takich jak AngelList i CrunchBase. Przeprowadziła także wywiady z niemal 700 założycielami startupów. – Okazało się, że jednym z najważniejszych czynników, które determinowały ich sukces i dynamiczny rozwój, była relacja biznesowa z doświadczonym mentorem. Dzięki niej rozwijały się średnio o 30 proc. szybciej i odnotowywały lepsze wyniki niż te, które nie miały takiego wsparcia – mówi Rhett Morris, dyrektor ds. badań w Endeavor Insight.

W Polsce również można zaobserwować godne uwagi wsparcie mentorów. Jednym z najlepszych przykładów jest działalność Sieci Przedsiębiorczych Kobiet, która od dobrych paru lat organizuje autorski, skierowany do pań program akceleracyjny „Biznes w kobiecych rękach”. Jego głównym filarem jest mentoring biznesowy. – Stwo-

rzyliśmy Klub Mentorek, który skupia przeszło 100 kobiet sukcesu, zarówno doświadczonych przedsiębiorczyń, jak i menedżerek z korporacji oraz liderek instytucji kultury i organizacji pozarządowych. Efektem tego przedsięwzięcia jest powstanie łącznie ponad 200 firm – mówi Katarzyna Wierzbowska, która sama jest mentorką, inwestorką, a także inicjatorką Sieci i współzałożycielką oraz była prezeską Fundacji Przedsiębiorczości Kobiet. Dziś działa m.in. w Fundacji K.I.D.S, którą również założyła. – Mentoring w programie „Biznes w kobiecych rękach” trwa pół roku. W tym czasie mentorki spotykają się co miesiąc z mentees i wspierają je w dopracowywaniu modelu biznesowego oraz rozwoju firmy na początkowym etapie – opisuje.

Z tych doświadczeń wyewoluował nawet zrzeszający inwestorki Black Swan Fund, gdy kilka osób wyraziło chęć zainwestowania w powstające firmy. W zamian za udziały oferują tzw. *smart money*, czyli służą nie tylko pieniędzmi, ale też mentoringiem.

INSPIRUJĄCY NAUCZYCIEL

Czy mentor to ktoś w rodzaju coacha? Eksperci zgodnie zaprzeczają. Ten pierwszy to praktyk, który spotkał się z wyzwaniem, jakim muszą sprostać zwykle początkujący przedsiębiorcy, miał też okazję podnosić się z porażek. Jest gotów podzielić się doświadczeniem i uczestniczyć w znajdowaniu rozwiązań, w przechodzeniu przez trudne momenty w firmie. Coachowi wystarczy, że jest teoretykiem biznesu. Ale za to powinien być ekspertem w takim zadawaniu pytań, by jego podopieczny samodzielnie poszukał na nie odpowiedzi i równie samodzielnie przeprowadził zaplanowaną zmianę. – Coach może nauczyć odpowiedniego podejścia do problemów, jednak nie zna praktycznych rozwiązań – mówi Eliza Kruczkowska dyrektor Departamentu Rozwoju Innowacji w Polskim Funduszu Rozwoju.

Innymi słowy coaching to, powiedzmy, relacja quasi-przyjacielska, podczas gdy mentoring przypomina raczej relację nauczyciel-uczeń. – Mentor chce przede wszystkim dzielić się wiedzą, aby wychowywać kolejne pokolenia przedsiębiorców – dodaje Kruczkowska.

Jednak on także nie będzie za nas rozwiązywać problemów. Również on nakierowuje, pomaga wzbudzić autorefleksję. Nie powie nam, co i jak zrobić. Raczej postara się rozszerzyć nasze horyzonty. Zawsze

też odpowiedzialność za podjęte decyzje będzie leżeć tylko po naszej stronie.

KILKASET ZŁOTYCH ZA SESJĘ

Nie ma jasnych reguł, jeśli chodzi o to, czy mentorowi się płaci, czy nie. Katarzyna Wierzbowska uważa, że nie powinien on pobierać wynagrodzenia. Jest również zdania, że np. w ciągu paru miesięcy powinno się odbyć co najmniej kilka spotkań z osobą mentorowaną, bo to długofalowy proces, który tylko wtedy przynosi mierzalne rezultaty. Jednorazowe spotkanie nazwałaby raczej konsultacją.

Niektórzy przedsiębiorcy traktują mentoring jako prestiżową funkcję społeczną. Na przykład Jeff Bezos, prezes Amazona, przeznaczając ok. 10 godz. miesięcznie, spotykając się, za darmo, z właścicielami startupów. Twierdzi też, że sam sporo się od nich uczy. Z drugiej strony, nie brakuje specjalistów czy organizacji, które za mentoring oczekują pieniędzy. Firma 4Value Business Consulting, specjalizująca się w doradztwie biznesowym, podaje, że średnia cena za sesję (zwykle 1–1,5 godz.) kosztuje w Polsce od ok. 700 do ponad 1 tys. zł. Można też znaleźć mniej doświadczonych specjalistów, którzy biorą 200–300 zł za sesję, ale są też przedsiębiorcy-celebryci oczekujący za swoje porady co najmniej 2 tys. zł.

Niezależnie od tego, czy wybierzemy mentoring płatny, czy nie, pewne zasady pozostają niezmiennie. – Mentoring powinien mieć wyznaczone cele i być osadzony w czasie, czyli mieć przyjęte terminy ich realizacji – mówi Wierzbowska. Poza tym zazwyczaj dotyczy on rozwoju kariery zawodowej lub wsparcia w założeniu czy rozwoju własnej firmy.

JAK MĄDRZE WYBRAĆ

Podobnie jak w przypadku coacha, także mentor musi pasować do swojego podopiecznego i nie może go osaczać. Inaczej trudno mu będzie go wesprzeć, jeśli chodzi o postępy w biznesie i utrzymanie przy tym jego motywacji. Jak wybrać dobrze? Greg Albrecht proponuje zacząć od poczytania czy posłuchania tego, co dana osoba mówi i robi publicznie. Warto też się spotkać, aby porozmawiać o konkretnych wyzwaniach, a także posłuchać swojej intuicji. W rozmowie zwróćmy

uwagę, czy druga strona szanuje nasze zdanie i czy jest otwarta na uwagi. Przekonamy się, czy dobrze się czujemy w jej towarzystwie. To ważne, nawet gdy dany mentor bardzo nam imponuje. – Zapytajmy też, co sprawiło, że zdecydował się na oferowanie mentoringu – dodaje Albrecht.

Dużym atutem mentora będą również jego kontakty biznesowe. Możemy sporo zyskać, jeśli w razie potrzeby przedstawi nas potencjalnym inwestorom czy kontrahentom. Ale najważniejszym kryterium wyboru zawsze powinno być jego doświadczenie. Przy czym, jak zaznacza Albrecht, tak jak nie trzeba być Usainem Boltem, by trenować biegaczy, tak nie trzeba być wielką gwiazdą biznesu, aby być dobrym mentorem. Szkoleniowiec musi po prostu najpierw sam przejść drogę profesjonalnego treningu biegowego. Analogicznie jest z mentorami. – Gry w grę wchodzi odpowiedzialność za innych ludzi, dobrze jest poszukać zaufanego wsparcia – podsumowuje Albrecht.

Na koniec warto przypomnieć słynne słowa Eleanor Roosevelt: „Ucz się na błędach innych. Nie możesz żyć wystarczająco długo, aby popełnić je wszystkie samodzielnie”. Dziękując nam za wiedzę, mentor pomoże nam wielu błędów uniknąć. ☉



Greg Albrecht
inwestor, anioł
biznesu, a także
przedsiębiorca
i doradca strategicz-
ny w firmie Albrecht
& Partners

W sporcie każdy zawodnik ma trenera. W biznesie koncepcja indywidualnego wsparcia nie jest tak popularna, a szkoda, bo przynosi podobne rezultaty – przyspiesza naukę i rozwój. Oszczędza czas. W książce „Kreatywność” badacz Mihály Csíkszentmihályi opisuje wywiady z 91 wybitnymi osobistościami [14 z nich to laureaci Nagrody Nobla]. Większość z nich od wczesnych lat miała mentora. W związku z tym, że w relacji mentoringowej szukamy rozwiązań dla prawdziwych wyzwań stojących przed konkretną osobą, skuteczność tej metody jest większa niż np. czytanie książek biznesowych czy uczestniczenie w szkoleniach.



Eliza Kruczkowska
dyrektor Departa-
mentu Rozwoju
Innowacji w Polskim
Funduszu Rozwoju

W ramach Sieci Mentorów PFR podczas pierwszego spotkania z mentorem przedsiębiorca przedstawia swój projekt oraz najważniejsze wyzwania i wątpliwości. Dostaje wtedy pierwsze rekomendacje i opinie. W trakcie dwóch kolejnych spotkań powinien już pracować z mentorem nad swoim projektem i konkretnymi rozwiązaniami, a także wdrażaniem ich w życie.



Katarzyna Wierzbowska
współzałożycielka Fundacji
K.I.D.S, była prezes Fundacji
Przedsiębiorczości Kobiet,
współzałożycielka Black
Swan Fund, mentorka

Mentor powinien być osobą mającą zarówno doświadczenie zawodowe, jak i wiedzę oraz kontakty. Ważne są również uznane osiągnięcia. Jednocześnie nie musi on mieć branżowego doświadczenia w obszarze, w którym działa mentee, a jego doświadczenie niekoniecznie musi być zdobyte we własnej firmie. Praca na etacie też przecież takie doświadczenia pozwala akumulować.



GDZIE SZUKAĆ MENTORA

Poza indywidualnymi specjalistami w Polsce działa co najmniej kilka sieci i organizacji zrzeszających po kilkudziesięciu lub nawet kilkuset ekspertów dzielących się wiedzą i doświadczeniem z początkującymi przedsiębiorcami:

- ▶ **Business Link** – firma oferująca usługi biznesowe, takie jak program akceleracyjny dla startupów, mentoring i networking, biura coworkingowe czy usługi finansowe. Więcej na: www.businesslink.pl
- ▶ **Premier International Business Club** – organizacja dla przedsiębiorczych osób działających w Polsce i za granicą. Oferuje wsparcie mentoringowe w zakresie rozwoju firmy i jej prowadzenia. Więcej na: www.premieribc.org
- ▶ **Fundacja Liderów Biznesu** – ma program mentoringowy zorientowany na „odkrywanie i rozwijanie potencjału mentee”. W jego ramach realizowane są indywidualne sesje [minimum sześć w odstępach nie większych niż cztery, pięć tygodni]. Więcej na: www.fundacjaliderowbiznesu.pl
- ▶ **Sieć Mentorów PFR** – program mentoringowy dla startupów w początkowej i średniej fazie rozwoju. Zapewnia wsparcie w rozwijaniu kompetencji biznesowych w podziale na pięć kategorii: tworzenie zespołu, zarządzanie produktem, rozwój biznesu, marketing oraz relacje inwestorskie. Więcej na: www.startup.pfr.pl
- ▶ **Sieć Przedsiębiorczych Kobiet** – platforma dla kobiet, które prowadzą swoje firmy lub myślą o ich założeniu. Organizuje autorski program akceleracyjny „Biznes w kobiecych rękach”. Główne jego filary to mentoring biznesowy i Klub Mentorek, który skupia przeszło 100 kobiet sukcesu. Więcej na: www.siecprzedsiębiorczychkobiet.pl
- ▶ **Youth Business Poland** – organizacja oferująca mentoring dla początkujących przedsiębiorców w zakresie zakładania firmy i jej rozwoju. Proces mentoringu trwa sześć miesięcy. W tym czasie przedsiębiorca spotyka się z mentorem 8–10 razy. Zwykle to wystarcza, aby zrealizował założone cele lub cel. Czasami dochodzi do przedłużenia współpracy. Więcej na: www.ybp.org.pl



SILA W GRUPIE

Początkujący przedsiębiorcy mogą się także uczyć od siebie nawzajem [i wzajemnie inspirować]. Na przykład w ramach cyklicznych spotkań w kilkuosobowej tzw. grupie mastermind [jej idea wywodzi się z Ameryki, gdzie grupy „umysłowego mistrzostwa”, skupione wokół najbardziej znanych ludzi biznesu, działały już w XIX w.].

Dziś chodzi o to, że członkowie takiej grupy, których biznesy są na podobnym etapie rozwoju, pomagają sobie wspólnie w analizie różnych sytuacji i pomysłów związanych z ich firmami, w dostrzeganiu i rozumieniu rzeczy, na które nie każdy zwraca uwagę, dzielą się swoimi doświadczeniami, dają sobie rady, wskazówki, przestrogi. Można się nauczyć nowych rzeczy, zyskać wsparcie w szukaniu rozwiązań problemów, zdobyć ciekawe kontakty czy współpracowników przy projektach, a także wzajemnie się promować. To jednak nie wszystko. Bardzo ważne jest to, że dany członek grupy może też ustalić na spotkaniu swoje zadania, a pozostali będą go rozliczać z ich realizacji i razem z nim świętować sukcesy. To często silnie motywuje do działania i pomaga zachować determinację oraz dyscyplinę w rozwijaniu biznesu.

Jak stworzyć grupę mastermind? Można np. zaprosić do niej osoby, które do pewnego stopnia już znamy, choćby ze spotkań networkingowych, konferencji, szkoleń, mediów społecznościowych czy generalnie z tego, co publikują w internecie. Można też znaleźć w sieci osoby czy platformy, które organizują takie grupy i zapisy do nich.

Istnieją ponadto trzy twarde kryteria decydujące o tym, czy dana grupa ma szansę spełnić swoje zadanie:

- **dostępność** – wszyscy jej członkowie muszą być dostępni regularnie o tej samej porze, przez tę samą ilość czasu,
- **forma spotkań** – powinna wszystkim tak samo odpowiadać [np. zdalna lub stacjonarna],
- **brak konkurencji** – członkowie grupy mastermind nie mogą być dla siebie rynkowymi rywalami.

**MY
COMPANY**
POLSKA

PARTNER WYDANIA

