

BUDOWANIE WARTOŚCI FIRMY – CASE STUDY

Zbiór projektów dyplomowych
słuchaczy Studiów Podyplomowych
ASBiRO Zarządzanie Wartością Firmy

Pod redakcją dr Elżbiety Marciniak



UCZELNIA
ASBiRO



**Zbiór projektów dyplomowych słuchaczy Studiów
Podyplomowych ASBiRO Zarządzanie Wartością Firmy**

Budowanie wartości firmy – Case Study

Pod redakcją dr Elżbiety Marciniak

Rok akademicki 2021/2022



Spis treści

Wstęp, czyli o czym i dla kogo jest ta publikacja	1
Rozdział 1 Etapy rozwoju firmy. Jakie narzędzia czy metody zarządzania należy wdrożyć. Jaka jest rola właściciela na każdym etapie rozwoju firmy Elżbieta Marciniak	4
Rozdział 2 Znaczenie kultury organizacyjnej w budowaniu wartości firmy zarządzanej w sposób zdalny. Analiza przypadku na podstawie Uczelni ASBiRO Asia Śliwka	22
Rozdział 3 Zwinna struktura organizacji firmy z wykorzystaniem metod projektowania systemów IT Filip Andrzejczak	29
Rozdział 4 Perspektywa i Wartości Przedsiębiorcy przy Budowaniu i Zarządzaniu Wartością Firmy Arkadiusz Zimmermann	38
Rozdział 5 Problemy w firmie działającej w branży IT. Opis wykorzystania kwestionariusza bóle wzrostowe Anna Moskwiak-Karaszewska	44
Rozdział 6 Manual – dlaczego jest ważny w firmie? Opis manuala na przykładzie firmy handlowej Magdalena Rytel-Kuc	53
Rozdział 7 Analiza kluczowych czynników niezbędna w skalowaniu małych i średnich firm usługowych Nikodem Zając, Ireneusz Barczyk	68
Rozdział 8 Wykorzystanie mapy procesu do optymalizacji zarządzania firmą deweloperską Robert Sakowicz	78
Rozdział 9 Wprowadzenie na rynek nowego produktu nowej marki. Plan krok po kroku co należy wykonać, żeby skutecznie wprowadzić nowy produkt nieznaney marki Kamila Głąb	94
Rozdział 10 Budowanie wartości przedsiębiorstwa poprzez rozwijanie międzynarodowej marki produktowej Łukasz Szmidt	101
Rozdział 11 Zwiększanie wartości firmy poprzez efektywne zarządzanie jej aktualną wartością. Studium przypadku Kamil Radwański	115
Rozdział 12 Budowanie wartości firmy z wykorzystaniem kapitału inwestorów. Dlaczego warto zaprosić inwestorów do rozwoju firmy. Studium przypadku pozyskania inwestorów Andrzej Majczyk	122
Rozdział 13 Finansowanie rozwoju kapitałem z giełdy Renata Żukowska	139

Wstęp, czyli o czym i dla kogo jest ta publikacja

Publikacja ta powstała z mojej pasji do zarządzania małą i średnią firmą, tak aby zbudować w przyszłości dużą, zyskową firmę. Okazało się, że nie tylko ja mam taką pasję. Na Studiach Podyplomowych Zarządzanie Wartością Firmy, które zorganizowałam dla Mastersów Uczelni ASBiIRO było wielu pasjonatów tego tematu, a dodatkowo również chętnych do dzielenia się swoim doświadczeniem w tym temacie z innymi przedsiębiorcami. Przez rok akademicki 2021/2022, w grupie prawie 30 przedsiębiorców, szukaliśmy rozwiązań, jak zarządzać firmą, by z roku na rok wzrastała jej wartość.

Zaczęliśmy od analizy znaczenia marki w budowaniu wartości, ćwiczyliśmy wdrożenie strategii zarządzania wartością firmy. Nie zabrakło tematów związanych z finansami, czyli jak zbudować system controllingu. Ten etap nauki zakończyliśmy dwudniową grą strategiczną PROFIT QUEST, w której zwyciężył zespół, któremu udało się zbudować najwyższą wartość podczas 5 rund tej symulacji biznesowej. Podczas gry okazało się, że rozwiązania, które zaproponowali uczestnicy, były tak niestandardowe, że zaskoczyły nawet autorów tej gry.

Kolejni goście/wykładowcy dzielili się wiedzą z zakresu pozyskiwania kapitału do dalszego rozwoju firmy, czyli współpracy z funduszami, GPW, New Connect. Omawialiśmy również temat, jak wycenić firmę, jak ją sprzedać, jak kupić firmę w ramach strategii dalszego rozwoju biznesu. Niektórzy z uczestników studiów na bieżąco starali się zastosować rozwiązania, które miały wpływ na wzrost wartości i tymi projektami chcieliby się podzielić z czytelnikami tej publikacji.

Czym więc jest ta publikacja?

Jest to zbiór najlepszych praktyk zarządzania dotyczących wielu tematów i firm z przeróżnych branż. Jedynym czynnikiem łączącym te projekty jest etap rozwoju tych firm. Firmy te znajdują się na trzecim etapie rozwoju, a część z nich jest "o krok" od osiągnięcia czwartego etapu.

Dlatego pierwszy rozdział zawiera opis modelu etapowego rozwoju małej i średniej firmy. Treść tego rozdziału obejmuje nie tylko charakterystykę poszczególnych etapów, ale także opisuje rolę właściciela oraz coraz wyższe kompetencje niezbędne na kolejnych etapach. Zawiera również zbiór rad, sugestii i propozycji narzędzi, które mogą przyczynić się do efektywniejszego zarządzania firmą na poszczególnych etapach.

Czas na najlepsze praktyki zarządzania.

Pandemia wymusiła na przedsiębiorcach przejście do zarządzania zdalnego, ponieważ wielu pracowników musiało pracować w domu, a firma musiała nadal funkcjonować. Sytuacja ta nie zaskoczyła naszej Uczelni, ponieważ taki model funkcjonowania został przyjęty przez jej założycieli. Przez lata doskonaliliśmy ten model zarządzania "wirtualną organizacją", a Asia Śliwka, która operacyjnie zarządza uczelnią, podzieli się tym doświadczeniem. Tematem, który wybrała, jest "Znaczenie kultury organizacyjnej w budowaniu wartości firmy zarządzanej w sposób zdalny. Analiza przypadku na podstawie Uczelni ASBiIRO".

Na trzecim etapie rozwoju firmy, Excel nie jest wystarczającym narzędziem do zarządzania. Przedsiębiorcy stają przed dylematem, jaki program wybrać lub czy zamówić program dostosowany do swoich potrzeb. Polecam interesujące sugestie zawarte w kolejnym rozdziale

opracowane przez Filipa Andrzejczaka. Tematem rozdziału 3 jest "Zwinna struktura organizacyjna firmy z wykorzystaniem metod projektowania systemów IT".

Jedną z propozycji zwinnej organizacji projektowanej pod potrzeby IT, opisaną przez Filipa Andrzejczaka, jest odejście od "silosowej struktury organizacyjnej" na rzecz struktury złożonej z kompetentnych zespołów. Nieoczekiwanie na te rozważania Filipa wpłynęła praca Arkadiusza Zimmermanna, w której opisał strukturę organizacyjną swojego biznesu opartą na wielu małych, samodzielnych spółkach, a nie jednej dużej organizacji podzielonej na specjalistyczne działy. Jednak to nie jedyna treść rozdziału 4 "Perspektywa i wartości przedsiębiorcy przy budowaniu i zarządzaniu wartością firmy". Rozdział ten dotyczy również sposobu przekładania osobistych wartości na wartości biznesowe.

Skoro rozpoczęłam rozdziałem na temat IT, to pozostając przy tej branży, Anna Moskwiak-Karaszewska opisała typowe problemy w firmie działającej w branży IT. Jednak w rzeczywistości nie problemy są istotne w treści rozdziału 5, a zastosowana metoda "Growing Pains", którą polecam do analizy i "naprawiania" organizacji. Warto przeczytać, jak praktycznie można zastosować tę metodę i jakie czasami przynosi natychmiastowe efekty.

W programach nauczania na wielu kursach i studiach Uczelni ASBIRO zwracamy uwagę, jak ważne są procedury i instrukcje - taki "spisany system zarządzania firmą". Bez niego nie da się zarządzać firmą na trzecim etapie rozwoju. W rozdziale 6 Magdalena Rytel-Kuc zaprezentowała taki "spisany system zarządzania" dla firmy handlowej, którą zarządza – „Manual - dlaczego jest ważny w firmie. Opis manuala na przykładzie firmy handlowej.”

Kolejna praca pokazująca, jak "niewiele" trzeba zmienić w firmie usługowej, by zwiększyć jej wartość, to w rozdział 7 "Analiza kluczowych czynników niezbędna w skalowaniu małych i średnich firm usługowych". Jest to opis prostych zmian w raportach przygotowanych przez Ireneusza Barczyka i Nikodema Zająca w ich firmie. Na podstawie otrzymanych danych z raportów właścicielom udało się między innymi zoptymalizować koszty transportu. A jak wiemy, zysk ma większy wpływ na wartość firmy niż wzrost przychodów. Dlatego firmy chcące zwiększać jej wartość powinny realizować ZRÓWNOWAŻONY WZROST, to znaczy wraz ze wzrostem przychodów powinien wzrastać zysk firmy, między innymi poprzez poprawę efektywności w procesach operacyjnych.

W ASBIRO bardzo dużo firm pochodzi z branży nieruchomości. Na Studiach Zarządzania Wartością Firmy mieliśmy do czynienia zarówno z firmami deweloperskimi, jak i tymi działającymi od lat w tej branży. Polecam rozdział 8, w którym Robert Sakowicz dokładnie opisał kluczowe procesy firmy deweloperskiej, zawierając wszystkie działania w każdym z procesów. Tytuł pracy "Wykorzystanie mapy procesu do optymalizacji zarządzania firmą deweloperską", pokazuje cel tej ogromnej pracy. Dodam tylko, że praca ta została wyróżniona. W ASBIRO lubimy nagradzać "wyjątkowe" osiągnięcia, a nawet wyjątkowe zaangażowanie, na przykład poprzez wręczenie statuetki Ludwika von Missesa naszym Asbirowcom.

Rozwój firmy to nie tylko rozwój organizacji, ale również potrzeba wprowadzania coraz to nowych produktów, aby zaskakiwać klienta i rozwijać rynek. W branży zabawek dla dzieci w wieku przedszkolnym, większość przedsiębiorców szuka inspiracji na rynku chińskim. Jednak nie wszyscy. Są także tacy, którzy mają ambicję stworzyć własny produkt pod własną marką.

W rozdziale 9 Kamila Głąb opisała w pracy pod tytułem "Wprowadzenie na rynek nowego produktu nowej marki. Plan krok po kroku co należy wykonać, aby skutecznie wprowadzić

nowy produkt nieznannej marki." jak ona przygotowuje się do tego przedsięwzięcia. Bardzo cenię sobie takie projekty, które są opracowane krok po kroku. Ten plan wprowadzenia nowego produktu na rynek może być wzorem nawet dla początkujących przedsiębiorców.

W budowaniu wartości firmy zwraca się dużą uwagę na udział marki w tej wartości. Przyznam się, że na początku w BAKALLAND nie byłam zwolennikiem inwestowania w markę - wynikało to z braku mojej wiedzy w tym obszarze. Po latach z przekonaniem mogę powiedzieć, że jeśli planujemy w przyszłości zdobyć finansowanie zewnętrzne, warto inwestować w markę, ponieważ rozpoznawalność marki BAKALLAND bardzo nam to ułatwiła. W rozdziale 10 Łukasz Szmidt w pracy pod tytułem "Budowanie wartości przedsiębiorstwa poprzez rozwijanie międzynarodowej marki produktowej" dzieli się swoimi doświadczeniami i planami w tym obszarze, pokazując korzyści płynące z inwestowania w markę.

Zanim przejdziemy do prac związanych z pozyskiwaniem kapitału zewnętrznego na rozwój firmy, chciałbym, abyście przeczytali z uwagą rozdział 11. Polecam go dlatego, że kluczem do sukcesu w trzecim etapie rozwoju jest efektywne wykorzystanie aktualnych zasobów firmy. Kamil Radwański na przykładzie własnej firmy pokazał, jak udało mu się zwiększyć wartość, poprzez wzrost przychodów ze 100 000 zł do 10 milionów, zwiększając efektywność dotychczasowych zasobów firmy. Tytuł tej pracy to "Zwiększanie wartości firmy poprzez efektywne zarządzanie jej aktualną wartością. Studium przypadku." Powinno to zachęcić do jej przeczytania.

W każdej dobrze rozwijającej się firmie, która poradziła sobie z wieloma problemami i zbudowała efektywnie zarządzaną organizację, następuje taki etap, w którym wzrost organiczny jest powolny lub niemożliwy. Rozwiązaniem jest łączenie i kupowanie innych firm, aby zwiększyć swój potencjał. Do takich działań niezbędne jest finansowanie zewnętrzne. Można je pozyskać od zewnętrznych inwestorów indywidualnych lub funduszy, a także można je pozyskać z GPW lub NewConnect.

W rozdziale 12 Andrzej Majczyk opisał proces zdobywania inwestorów zewnętrznych do nowego projektu i rozwoju już istniejącego studia filmowego. Zachęcam do przeczytania tej pracy, ponieważ jedną z możliwości pozyskania inwestorów do tego projektu był udział firmy Andrzeja w Klubie Inwestorów ASBIRO. Jego prezentacja i pomysł na zdobycie finansowania były tak interesujące, że kilku inwestorów z ASBIRO przystąpiło do tego projektu. „Budowanie wartości firmy z wykorzystaniem kapitału inwestorów. Dlaczego warto zaprosić inwestorów do rozwoju firmy. Studium przypadku pozyskania inwestorów.”

Na koniec, w rozdziale 13, artykuł trochę nietypowy, napisany przez wykładowcę Renatę Żukowską, która przez wiele lat pracowała na GPW, przygotowując firmy do debiutu. Dzieli się ona swoim doświadczeniem ze słuchaczami Studiów Podyplomowych Zarządzanie Wartością Firmy na temat finansowania rozwoju kapitałem z giełdy.

Rozdział 1

Etapy rozwoju firmy. Jakie narzędzia czy metody zarządzania należy wdrożyć. Jaka jest rola właściciela na każdym etapie rozwoju firmy

Elżbieta Marciniak

ETAPY ROZWOJU MAŁEJ I ŚREDNIEJ FIRMY

Firma rośnie, ponieważ dobrze wykonuje to, co robi, a jej produkty zyskują akceptację w coraz szerszym gronie klientów. Niestety, wiedza i umiejętności właścicieli nie zawsze nadążają za rozwojem firmy. Na każdym etapie rozwoju potrzebne są różne kompetencje lidera oparte na wiedzy z zakresu zarządzania, aby zastosować różne niezbędne narzędzia i metody zarządzania.

Czym jest rozwój biznesu?

Rozwijająca się firma to taka, która rozwija się na jeden lub więcej sposobów. Nie istnieje jedno uniwersalne narzędzie do pomiaru wzrostu. Zamiast tego można wyróżnić kilka prostych wskaźników, które pokazują, że firma się rozwija. Są to:

- Przychód
- Sprzedaż
- Wartość firmy
- Zyski
- Liczba pracowników
- Liczba klientów

Firmy mogą rozwijać się w niektórych z tych wskaźników, ale nie we wszystkich. Na przykład przychód może wzrosnąć bez zwiększenia liczby klientów, jeśli zyski są wynikiem większych zakupów dokonywanych przez obecnych klientów. Istnieje również możliwość, że jedna miara wzrośnie, a druga spadnie - jeśli wzrost sprzedaży wynika z obniżenia ceny produktu, ogólny przychód firmy może spaść.

Dlaczego rozwój biznesu jest ważny dla małej firmy?

Ważne jest, aby firmy rozwijały się. Jednak rodzaj wzrostu, który jest wymagany, będzie zależał od etapu rozwoju, na którym znajduje się firma. Nowo powstałe przedsiębiorstwa zwykle muszą się rozwijać, aby ugruntować swoją pozycję na rynku i szybko osiągnąć rozmiar, który jest wystarczająco duży, aby generować dochody wystarczające do pokrycia kosztów i osiągnięcia zysków. Dojrzałe firmy nie muszą rozwijać się tak szybko, ale mogą nadal dążyć do upewnienia się, że wskaźniki wzrostu osiągają zaplanowane wartości. Wzrost rentowności, wynikający z wydajności procesu sprzedaży, może pomóc stabilnemu biznesowi w budowaniu płynności finansowej, nawet jeśli przychody i sprzedaż pozostają na tym samym poziomie.

Jednak znakomita większość małych firm nigdy nie przekształci się w średnie firmy. Oprócz oczywistych powodów związanych z kapitałem, największą barierą wzrostu są problemy organizacyjne wynikające z braku wiedzy z zakresu zarządzania właściciela, dopasowanej do potrzeb konkretnego etapu rozwoju, na którym znajduje się firma.

Najczęściej cechy właściciela, które przyczyniają się do sukcesu na początku działalności, okazują się niewystarczające w miarę rozwoju firmy. Jedno jest pewne: żyjemy w czasach ciągłego rozwoju, a zmiany stały się zjawiskiem naturalnym. Żadna organizacja nie przetrwa na rynku, jeśli nie zaakceptuje potrzeby zmian. Istnieją tylko dwie drogi:

1. Starać się "wyprzedzić zmiany", zaplanować działania organizacji zanim rynek czy konkurencja "wymusza" takie zmiany wewnątrz firmy. Innymi słowy, należy być liderem zmian i traktować je jako szansę rozwoju, a nie zagrożenie. Jednak w takim przypadku właściciel/menadżer powinien być wizjonerem i strategiem. Musi umieć wybierać cele, do których dąży jego organizacja oraz formułować strategie umożliwiające realizację tych celów.¹
2. "Rozwój poprzez kryzys", gdzie organizacja cały czas się zmienia w wyniku zmian w otoczeniu biznesowym, takich jak restrukturyzacje, obniżanie kosztów, outsourcing i inne działania. Niestety, taka droga rozwoju nie zawsze kończy się sukcesem.

Próba znalezienia jednej wzorcowej drogi rozwoju dla firm z różnych branż na pierwszy rzut oka wydaje się trudnym zadaniem do zrealizowania. Małe firmy są bardzo zróżnicowane pod względem wielkości i możliwości rozwoju. Charakteryzują się samodzielnością działania, odmiennymi strukturami organizacyjnymi i zróżnicowanymi stylami zarządzania. Jednak, obserwując rozwój polskich firm od 1998 roku do dziś, mogę stwierdzić, że doświadczają one wspólnych problemów pojawiających się na podobnych etapach ich rozwoju. Firmy/rynki, klienci, przychody, produkcja, zatrudnienie/ szybko rosną, ale system organizacji pracy nie nadąża za tym szybkim wzrostem. Pojawiają się luki organizacyjne, takie jak braki w magazynie, opóźnione dostawy, brak płynności finansowej, brak czasu na realizację podstawowych zadań operacyjnych, czyli nieustanne "gaszenie pożarów".

Na początku rozważań o etapach rozwoju należy wyraźnie sprecyzować, że omawiamy rozwój firmy, a nie tylko jej wzrost. Oczywiście, jeżeli firma się rozwija, to równocześnie wzrasta jej przychód, ilość klientów, zysk EBITDA, wartość firmy lub wszystkie te czynniki jednocześnie. Jednak może zdarzyć się, że któryś z wymienionych czynników rośnie, ale firma się nie rozwija, na przykład, gdy brakuje nowych pracowników lub nowych lokalizacji. Jeśli firma to jednoosobowa działalność gospodarcza, w której tylko właściciel pracuje, może rokrocznie zwiększać przychody, ale jeśli nie planuje zatrudnienia pracowników, to nie rozwija firmy jako organizacji.

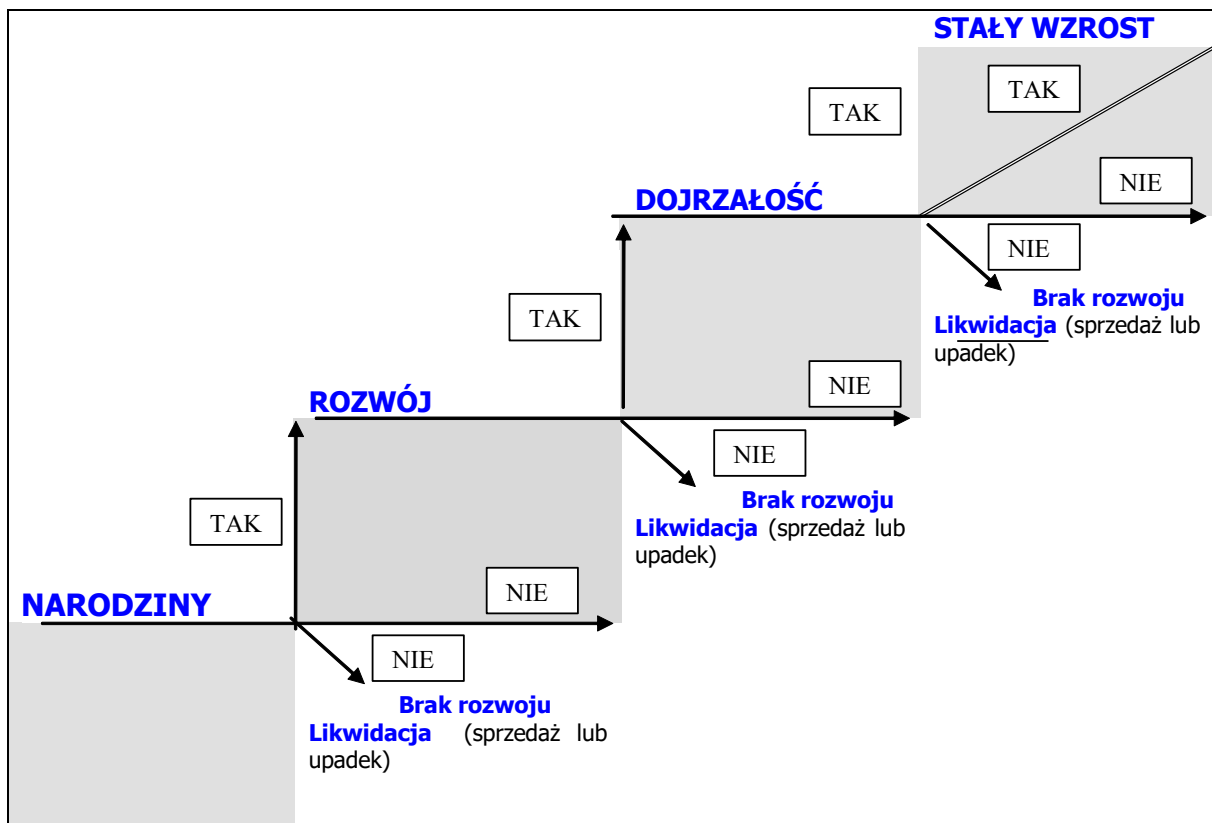
W literaturze zarządzania od lat opisywane są etapy rozwoju małej i średniej firmy. Zazwyczaj wskazuje się od 4 do 6 etapów rozwoju. Zrozumienie etapowości rozwoju firmy i związanych z tym problemów może pomóc w ocenie, na jakim etapie rozwoju znajduje się biznes, oraz umożliwi określenie, czego będzie potrzebne, aby osiągnąć sukces.

Etapowy model rozwoju MŚP.

¹ Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000, s.74

Przy konstruowaniu opisanego w tym rozdziale modelu rozwoju MŚP w Polsce wykorzystałam:

- Model wzrostu Neila Churchilla i Virginii L. Lewis,
- Dostępną literaturę z zakresu zarządzania,
- Doświadczenie w zarządzaniu własną firmą, która rozpoczęła jako klasyczna działalność gospodarcza, następnie rozwijała się poprzez łączenie się lub kupowanie innych firm, debiut na GPW, a ostatecznie sprzedaż udziałów inwestorowi zewnętrznemu i zakończenie notowania na Giełdzie Warszawskiej, aż do finalnej sprzedaży wszystkich udziałów.
- Wieloletnią obserwację działalności firm sektora MŚP w Polsce.



Źródło: opracowanie własne.

Rzeczywiście, jednym z głównych wyzwań w małej firmie jest fakt, że zarówno napotykanne problemy, jak i umiejętności niezbędne do radzenia sobie z nimi, zmieniają się wraz z rozwojem firmy. Dlatego właściciele muszą przewidywać i zarządzać czynnikami, które stają się ważne dla firmy.

Etap rozwoju firmy determinuje czynniki zarządcze, z którymi należy się uporać. Znajomość etapu rozwoju i planów na przyszłość umożliwia przedsiębiorcom, menedżerom, konsultantom i inwestorom dokonywanie bardziej świadomych wyborów oraz przygotowanie siebie i swoich firm na późniejsze wyzwania. Choć każde przedsiębiorstwo jest wyjątkowe pod wieloma względami, wszystkie borykają się z podobnymi problemami i wszystkie podlegają wielkim zmianom. Bycie właścicielem jest więc ogromnym wyzwaniem.

ETAP NARODZINY - zalecana strategia - zaistnieć.

Na tym etapie właściciel firmy jest odpowiedzialny za prawie wszystko, nawet jeśli jest w stanie zatrudnić kilku pracowników do pomocy we wczesnych procesach. Charakterystyka firmy na tym etapie:

- Mała firma,
- Osobisty nadzór właściciela,
- Paternalistyczny system wynagrodzeń,
- Zatrudnianie rodziny i znajomych,
- Elastyczność firmy,
- Innowacyjność.

Właściciel małej firmy musi sobie radzić ze wszystkimi wyzwaniami związanymi z sprzedażą, dostarczaniem, finansowaniem, zarządzaniem i rozwojem działalności przy niewielkim lub żadnym personelu, starając się jednocześnie osiągnąć sukces.

Rolą właściciela jest zaplanowanie CO robić i JAK to zrealizować.

Kluczem do sukcesu jest umiejętność określenia obecnej i potencjalnej luki na rynku oraz stworzenie produktu lub usługi, które potrafią zaspokoić tę potrzebę w sposób zapewniający zysk. W **etapie narodzin**, przejście od pomysłu do biznesu wymaga klientów, gotówki i wytrzymalności. Właściciel firmy jest głównym motorem napędowym i głównym źródłem kapitału i energii, a jeśli ma pomoc, to bezpośrednio ją nadzoruje. Jedynym celem na tym etapie jest zaistnienie i przetrwanie. Formalne planowanie rzadko jest częścią procesu.

Na tym etapie, kluczowi są klienci. Firmy potrzebują klientów, a nie tylko wizytówek, papieru firmowego czy firmowych samochodów. Firmy ponoszą porażkę na tym wczesnym etapie, ponieważ skupiają się na skomplikowanych i szczegółowych planach dotyczących produktów, a nie wiedzą, jak identyfikować i przyciągać klientów oraz jak sprzedawać swoje produkty. Firma, która ma jasny plan marketingowy i niejasny plan produktu, ma większe szanse na sukces niż firma, która ma odwrotną sytuację.

W rozwiązaniu tego problemu może pomóc zastosowanie biznesplanu w modelu Lean Canvas.

Co to za model i dlaczego warto go zastosować?

Porter definiuje strategię jako "wykonywanie innych czynności niż czyni to konkurencja, lub wykonywanie tych samych czynności, tylko inaczej, celem dostarczenia wartości dla klienta".

Aleks Osterwalder przekuł tę koncepcję na 9 standardowych "klocków", które wraz z propozycją wartości konstytuują model biznesowy - prosto, jasno i przejrzysto. Koncepcja ta została opisana w książce pt. "Business Model Generation", wydanej w 2010 roku. Osterwalder napisał ją wspólnie z Yves Pigneure'm, Alanem Smithsem oraz 470 praktykami biznesu z 45 krajów. Książka ta ukazała się również w Polsce pod tytułem "Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera".

Na bazie tego modelu, Ash Maurya, konsultant wspierający małe firmy w rozwoju, opracował Model Lean Canvas. Ash Maurya mniej czerpał z teorii biznesowych, które zostały zbudowane dla dojrzałych biznesów, a bardziej z praktyki zarządzania i doradzania start-up'om. Ash stworzył swoją propozycję modelu biznesowego, aby odpowiedzieć na potrzeby młodych

adeptów biznesu i dać im praktyczne narzędzie, które pozwoli ukształtować logiczne myślenie o biznesie. Wykorzystał on logikę zaproponowaną przez Osterwaldera, starając się połączyć ją ze szczupłym myśleniem (lean thinking). W efekcie zaproponował następujące rozwiązanie:

PROBLEM 1	ROZWIĄZANIE 4	WARTOŚĆ DODANA 3	WYRÓZNIK FIRMY 9	ODBIORCY/SEGMENTY 2
3 główne problemy które chcemy rozwiązać naszym produktem	3 podstawowe funkcjonalności	prosty jasny komunikat dlaczego nasze rozwiązanie jest lepsze	Przewaga konkurencyjna nie może być łatwo kupione lub skopionane	docelowi klienci naszego rozwiązania
	KLUCZOWE MIARY 8 aktywności jakie chcemy mierzyć		KANAŁY 5 ścieżki dotarcia do klientów	
	STRUKTURA KOSZTÓW 7 koszty dotarcia do klientów, wynagrodzeń, inne		STRUKTURA PRZYCHODÓW 6 źródła przychodów	

Na razie należy zapamiętać, że wymyślony produkt nie jest "produktem najlepszym i ostatecznym". Na przykład, początkowo YouTube miał być serwisem randkowym. Pomysł polegał na tym, że single mieli zamieszczać filmy przedstawiające się i wyjaśniające, czego szukają u partnera. Ale kiedy nikt nie przesłał filmu w ciągu pierwszych pięciu dni, założyciele wiedzieli, że muszą się zmienić. Otworzyli platformę na dowolne filmy.

Bardzo często zaczynamy biznes z pewnym produktem, a rynek oczekuje od nas innej wersji lub innego produktu, dlatego dopasowujemy nasz biznes do oczekiwań rynku. Dlatego szkoda czasu na staranie się, by produkt był doskonały w naszej opinii, zanim zobaczy go klient.

Warto zauważyć, że w szablonie pole poświęcone rozwiązaniu, czyli naszemu produktowi, zajmuje niecałą jedną dziewiątą jego powierzchni. Dlaczego? Ponieważ my, przedsiębiorcy, pasjonujemy się właśnie naszymi rozwiązaniami i tym, w czym jesteśmy najlepsi. Dlatego często zbyt długo koncentrujemy się na stworzeniu "idealnego produktu czy usługi", zapominając dla kogo ten produkt jest przeznaczony, jak chcemy przekonać klienta do tego produktu i jakimi kanałami możemy dotrzeć do potencjalnego klienta.

Naszym **produktem** powinien być **model biznesu**, a nie tylko sam produkt.

Jeżeli zainteresowała cię koncepcja tego biznes planu, polecam książkę, w której znajdziesz krok po kroku plan, jak stworzyć taki biznes plan.



Niestety, nie wszystkie start-upy zmieniają się w trwale rozwijające się firmy. Ze statystyk wynika, że istnieje 30% szans na upadek firmy.

- Około 50% firm upada w ciągu pierwszych 5 lat.
- Wiele firm jest zaprojektowanych tak, aby pozostać niewielkimi firmami typu "lifestyle" lub "BMW", zapewniającymi stały dochód, zamiast stać się na przykład Uberem, siecią sklepów lub punktów usługowych. Symbol "BMW" w niemieckiej nauce zarządzania określa właśnie taki poziom rozwoju firmy, który zapewnia dochód pozwalający na "dobry standard życia", którego symbolem jest samochód marki BMW.

ETAP ROZWÓJ - strategia – przetrwać.

Jeśli przedsiębiorca przejdzie przez fazę start-upu i udowodni, że ma produkt, który ludzie chcą i będą kupować, to przetrwanie staje się głównym celem. Na etapie przetrwania firma już udowodniła, że jej produkty lub usługi są rentowne, klienci je akceptują i powracają. Jednak firma nadal musi udowodnić zdolność do efektywnego bilansowania przychodów i wydatków.

Na etapie rozwoju biznes jest testowany pod kątem:

- Po pierwsze, czy jesteś w stanie osiągnąć równowagę, tzn. wygenerować tyle samo przychodów, co wynoszą Twoje wydatki.
- Po drugie, czy jesteś w stanie generować wystarczający zysk, który pozwoli na reinwestowanie i rozwijanie biznesu.

Na tym etapie rozwoju **właściciel** powinien nadal określać **CO** robimy, ale to **menedżerowie** powinni decydować o tym, **JAK** to zrobić.

Kluczem do sukcesu jest pozyskanie odpowiednich zasobów i stworzenie systemu operacyjnego niezbędnego do dalszego wzrostu przedsiębiorstwa. Należy zaprojektować organizację tak, aby zapewnić jej wzrost.

Porażka na tym etapie następuje zwykle z winy przedsiębiorcy, który nie potrafi poradzić sobie z problemami zarządzania. Firma musi być w stanie zarobić wystarczająco dużo pieniędzy, aby pokryć swoje koszty i finansować wzrost.

Nierzadko zdarza się, że na tym etapie firmy nie mają wystarczającej ilości pieniędzy, aby pokryć koszty tworzenia nowych produktów lub zatrudnienia większej liczby osób do świadczenia większej liczby usług. Przyszedł więc czas, aby wdrożyć prognozowanie gotówki, czyli obliczać zapotrzebowanie na kapitał obrotowy firmy najlepiej w każdym miesiącu, uwzględniając zaplanowaną sprzedaż i jej wzrost.

Charakterystyka firmy na tym etapie to:

- Specjalizacja,
- Rozwój produktów lub rynku, właściciel dalej bezpośrednio kieruje firmą,
- Pracownicy w wyniku rekrutacji, początek delegowania uprawnień,
- Pierwsze formalne zasady zarządzania często wprowadzone formalnie, ale nie funkcjonujące,
- Dalej rozwój zależy głównie od właściciela, jego pomysłów i kreatywności,
- Należy dokonać pierwszej/głębszej analizy rentowności.

Ja często proponuję firmom taką zabawę/ćwiczenie dla kluczowych pracowników.

Ćwiczenie co zrobić by firma upadła?

Uczestnikami są pracownicy na kluczowych stanowiskach, do 7-8 osób. Uczestnicy ćwiczenia siadają w kole, a na dolnej części kartki A4 piszą zdanie: "Co zrobić, by nasza firma upadła?". Na górnej części kartki piszą swoją pierwszą propozycję, zginają brzeg kartki, aby tekst nie był widoczny dla innych i przekazują kartkę koleżance/koleździe po prawej stronie, natomiast z lewej otrzymują inną kartkę. Następnie piszą kolejną swoją opinię, zginają kartkę i przekazują ją dalej w prawo, powtarzając ten proces, aż do momentu, gdy do każdego wróci jego własna kartka. Zadanie to wykonujemy w charakterystyce "burzy mózgów", czyli szybko i bez analizowania, wszystko co nam przyjdzie na myśl.

Na koniec zbieramy te kartki i po kolei je czytamy oraz analizujemy. Podczas jednego z ćwiczeń z zespołem ASBIRO, ktoś napisał: "zwolnić Asię Śliwkę". Asbirowcy doskonale wiedzą, że jest to osoba nie do zastąpienia. Ale padło też zdanie: "obniżyć poziom wykładów". Wtedy odwracamy to zdanie na: "Co zrobić, by nie obniżyć poziomu wykładów?". Cały zespół wspólnie wymyśla, jak możemy pracować, aby firma nie upadła z powodu niskiego poziomu wykładów.

Często spotykam się z takimi typowymi zdaniem w każdej organizacji: "nie odpowiadać na maile klienta". Odwracając to zdanie, otrzymujemy: "Co zrobić, by zawsze klient uzyskał odpowiedź na swój mail?". W wyniku takiego ćwiczenia padają rozwiązania dla błędów, które pojawiły się w firmie, takich jak brak odpowiedzi na ofertę, ponieważ konkretny pracownik nie był dostępny w biurze. Podczas takiego ćwiczenia możemy naprawić wiele problemów w organizacji, stworzyć własne schematy zarządzania, usprawnić pracę i komunikację w zespole, oraz stworzyć własne, charakterystyczne dla firmy standardy pracy. Gorąco polecam to ćwiczenie, które spełnia swoje zadanie.

Jak przetrwać i się rozwijać - "święte" zasady małego biznesu

Najpierw znajdź klienta - to zasada, o której nie można zapomnieć. Posiadanie klienta oznacza, że ktoś lub kilka osób kupi Twój produkt bez wahania już teraz lub w momencie, gdy będzie on dostępny.

Priorytety w małej firmie:

- Z zapalem skupiaj uwagę na marketingu i sprzedaży.
- Utrzymuj istniejącą firmę.
- Rozszerzaj pole działania firmy.
- Zdobądź nowe obszary działalności.
- Ustalaj ceny, wystawiaj faktury i egzekwuj należności.
- Miej gotówkę.
- Wypłacaj pensje pracownikom.
- Miej doskonałych ludzi i słuchaj ich uważnie, szkoląc ich.
- Twój produkt powinien mieć doskonałą jakość w oczach klienta.
- Znajdź różnicę między Twoim produktem lub usługą a konkurencją.
- Wyznacz cele.
- Przekazuj zadania niżej i jeszcze niżej, na najniższy możliwy poziom, gdzie znajduje się kompetentna osoba, która sprostą tym zadaniom.
- Dbaj o dostawców i kredytodawców.
- Analizuj wydatki i stwórz prosty system kontroli finansowej.
- Pilnuj absolutnie niezbędnych spraw urzędowych, które, gdy zostaną zaniedbane, mogą stać się poważnym problemem.
- Właściciel małej firmy jest "zaklinaczem deszczu". W firmie zaklinacz deszczu to handlowiec, który przyciąga klientów i ich pieniądze. Nigdy nie odpuszcza, aby klienci odeszli z firmy.
- Sprzedaż to zadanie numer 1. Sprzedawanie to dotarcie do potencjalnych klientów poprzez reklamę, komunikat, tablice informacyjne, telefon, targi itp. Rozdawaj wizytówki wszędzie tam, gdzie jesteś, informując potencjalnych klientów o swoim biznesie. Podnieś słuchawkę i zadzwoń, spotkaj się z kimś, porozmawiaj z klientem.
- Najpierw zatrudnij sprzedawcę. Właściciel małej firmy MUSI być sprzedawcą. Jeśli nie jest to jego mocna strona, musi zatrudnić osobę, która sprzeda produkt jeszcze zanim zatrudnisz kogoś, kto go wyprodukuje. Zatrudniaj sprzedawców entuzjastów, pracowitych, sukcesu głodnych, uprzejmych, nieustraszonych, zorganizowanych, wytrwałych, otwartych i dobrze wychowanych.
- Zatrudniaj najlepszych i płać im tyle, na ile Cię stać. Wynagradzaj ich pieniędzmi, swobodą, uprzejmością, współwłasnością i wdzięcznością.
- Grosz do grosza. Zarabiaj więcej niż wydajesz. Analizuj wydatki, negocjuj ceny. Nie bądź skąpcem, ale bądź buchalterem.
- Pamiętaj, że "Ludzie nienawidzą, gdy coś im się sprzedaje, ale uwielbiają kupować..."
- Odpowiadaj na maile i telefony klienta lub potencjalnego klienta.
- Obsługa klienta zajmuje czas - twórz szablony. Badania wskazują, że klienci wysyłają wiele zapytań ofertowych i na koniec rozmawiają z firmą, która jako pierwsza odpowiedziała, np. zawsze otrzymaliśmy Pańskie zapytanie, odpowiemy w ciągu

jednego dnia. Na zakończenie korespondencji zawsze podsumuj ustalenia, np. z wskazaniem: zapisz się na nasz newsletter, aby otrzymać informacje o promocjach.

- Przeprowadź ankietę potrzeb klienta, np. za pomocą formularzy Google Docs.
- Zbieraj i zapisuj informacje zwrotne (feedback).
- Prowadź blog, ale twórz interesujące treści, które będą pomagać Twoim klientom - inaczej będzie to spam.

Typowe błędy w tym etapie:

- Brak aktywnego pozyskiwania klientów. Nawet gdy mamy za dużo zamówień, powinniśmy ciągle rozszerzać "lejek sprzedaży". A w sytuacji, gdy mamy wystarczająco zamówień, najczęściej nie szukamy już nowych klientów, co jest błędem.
- Brak ogólnej strategii dla firmy - krążymy dookoła i stoimy w miejscu, gaszenie pożarów, kłopoty z cash flow.
- Brak zarządzania wiedzą - dzielenie się wiedzą w dół, jeszcze raz przeczytaj CV, zbieraj opinie pracowników i wykorzystuj w zarządzaniu – dobry niefinansowy motywator dla pracowników.
- Cięcie kosztów na marketing – "pętla na własną szyję". Koszty marketingu należy dostosować do grupy docelowej, spodziewanego efektu i czasu, oraz dostępnych środków.
- Obniżanie cen jako recepta na konkurencję, najwyżej w przypadku wyprzedzaży.
- Naśladowanie metod zdobywania klientów. Jeśli naśladujemy, to jest to ta sama grupa docelowa i ten sam obszar rynku. Ważna jest kreatywność, aby klient zauważył firmę, docenił zalety produktu i jego jakość.
- Brak wyróżnienia na rynku. Dlaczego klient miałby kupować u Ciebie?
- Uwaga na handlowca, to on w pierwszym momencie jest utożsamiany z firmą.
- Zakochanie się w produkcie, a nie kliencie.
- Brak określonej grupy docelowej.

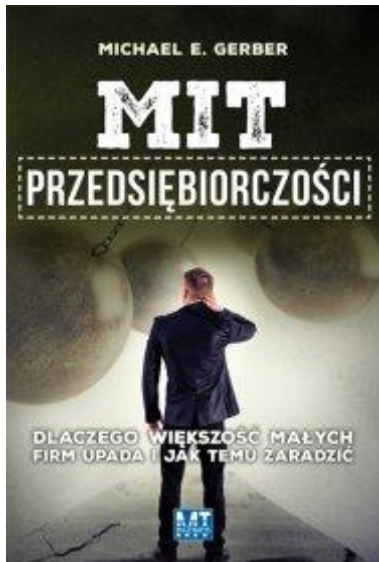
Dlaczego na tym etapie powinniśmy stworzyć procedury, instrukcje, checklisty?

Podstawą tego etapu jest delegowanie uprawnień i obowiązków, a procedury i instrukcje gwarantują, że pracownik wie, jakie ma obowiązki i za co odpowiada w firmie. Zawsze polecam opisanie kluczowych procesów w firmie i stworzenie do każdego z nich procedur, instrukcji lub krótkich checklist. Dla wielu przedsiębiorców inspiracją do zrobienia pierwszego kroku w tworzeniu firmowych dokumentów jest książka „Potęga Checklisty” Atula Gawande. Jak sama nazwa wskazuje, książka jest o checklistach i o tym, dlaczego warto sporządzać instrukcje postępowania, takie jakie mają lekarze i piloci, i w jaki sposób usprawni to naszą pracę. Dzięki szczegółowym instrukcjom unikamy wielu błędów, ponieważ pamięć ludzka jest zawodna. **Dzięki temu, że małe firmy mają procesy, procedury, instrukcje, stają się dużymi firmami. To nie jest tak, że duża firma ma procedury, bo jest duża, tylko mała firma stała się duża, gdy miała procesy i procedury.** Ale ostrożnie, żeby nie zbiurokratyzować organizacji, bo niszczyliśmy kreatywność. To mają być ramy i standardy dla "właściwych" pracowników.

Im prostsze zadania pracowników, tym bardziej dokładne instrukcje są dla nich potrzebne.

Tam, gdzie ważna jest jakość obsługi lub produkcji, **KONIECZNE SĄ DOKŁADNE STANDARDY.**

Osobiście uważam, że każdy przedsiębiorca na tym etapie rozwoju firmy MUSI przeczytać poniższą książkę.



Mit przedsiębiorczości to mit, w który wierzy większość ludzi zakładających małe firmy. To łudzenie się, że jeśli ktoś zna się na pracy technicznej w firmie, może z powodzeniem prowadzić firmę wykonującą tę pracę. Co najważniejsze, autor książki Michael E. Gerber uświadamia, czym różni się praca nad własną firmą od pracy we własnej firmie

ETAP DOJRZAŁOŚĆ. Strategia - utrzymać się na rynku

Chociaż firma może nadal być uważana za małą, to małe firmy, które dochodzą do tego etapu, stają przed wyzwaniem zarządzania posiadanymi zasobami i ciągłego doskonalenia swojej firmy poprzez bardziej strategiczne zarządzanie zasobami, ludźmi i procesami.

Jeżeli na poprzednim etapie nie wprowadzono procedur i instrukcji, to czym prędzej należy to wykonać. Najczęściej właśnie na tym etapie współpracuję z firmami, które od lat "tkwią" w etapie dojrzałości, ponieważ nie są w stanie wejść w fazę stałego wzrostu, ostatniego etapu rozwoju MŚP. Zawsze zaczynam współpracę od ustalenia kluczowych procesów w firmie, spisania w formie udokumentowanej procedur i instrukcji opartych na najlepszych praktykach pracy w każdym procesie. Bo te dobre praktyki na ogół funkcjonują, tylko pracownicy je znają, a gdy pracownik odejdzie, zabiera całą wiedzę ze sobą do innej firmy.

Na tym etapie właściciele firm powinni skoncentrować się na usprawnianiu operacji poprzez budżetowanie i strategię, jednocześnie utrzymując pierwotny duch przedsiębiorczości, który pomoże właścicielowi w dalszym wyznaczaniu krótko- i długoterminowych celów, aby firma nie popadła w stagnację. Gdy firma jest zdrowa ekonomicznie i generuje średnie lub lepsze zyski, może pozostać na tym etapie w nieskończoność. Zarządzanie finansami, rozwój organizacji i delegowanie do rosnącego zespołu menadżerów wymaga czegoś więcej niż tylko przywództwa. Niewielu założycieli ma kompetencje, aby z powodzeniem kontynuować prowadzenie organizacji, poza tym etapem.

Charakterystyka tego etapu:

- Etap sukcesu.

- Najczęściej przerwany dalszy rozwój i walka o przetrwanie, starzenie się produktu.
- Jeżeli dalszy rozwój, to konieczne wsparcie finansowe zewnętrzne, konieczna restrukturyzacja, nawet jeśli nie planujemy rozwoju. Polecam metodę "bóli wzrostowych" - Growing Pains.
- Właściciel MUSI delegować większość uprawnień menadżerom/specjalistom.
- Rozwój komórek (marketingu, finansów, HR, IT).

!!! Najczęściej firmy bankrutują na tym etapie. Płynność finansowa, wielkość należności, odsetki od kredytów, przeinwestowanie i niższy zysk operacyjny wynikający z nieefektywnych procesów w firmie, niewłaściwych inwestycji oraz utrzymywania nieopłacalnych innych biznesów - to wszystko może spowodować upadek firmy.

Kluczem do sukcesu na tym etapie jest profesjonalne zarządzanie oraz umiejętność rozwinięcia zdolności zarządczych i systemów zarządzania, które wspierają wzrost. Właściciel **firmy nie powinien mówić, CO robimy ani JAK robimy**, ponieważ to jest zadanie strategii dalszego rozwoju firmy, która powinna być opracowana we współpracy z menadżerami.

Co zrobić, aby skutecznie poprowadzić organizację do kolejnego etapu wzrostu?

- 1 ZASADA: sukcesy odniesione w przeszłości nie są gwarantem sukcesów w przyszłości.
- 2 ZASADA: liczy się „kapitał wewnętrzny firmy” (ludzie, systemy, procedury, majątek...)
- 3 ZASADA: systemy i procedury to nie biurokracja.

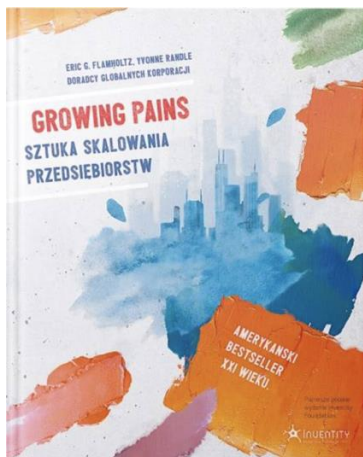
Dlatego nadszedł czas na przejście z zarządzania przedsiębiorczego na zarządzanie profesjonalne. Zarządzanie przedsiębiorcze odnosi się do I i II etapu rozwoju firmy, charakteryzującego się nieformalnym, niesystematycznym i spontanicznym działaniem.

Zarządzanie profesjonalne jest niezbędne w kolejnych etapach rozwoju i opiera się na bardziej sformalizowanych strukturach. Ma dobrze rozwinięte systemy i, co najważniejsze, zdyscyplinowane podejście do osiągnięcia zysków.

KLUCZOWE OBSZARY WYNIKÓW	PROFESJONALNE ZARZĄDZANIE	PRZEDSIĘBIORCZE ZARZĄDZANIE
ZYSK ubocznym	zysk to cel nadrzędny	zysk jest wynikiem
PLANOWANIE doraźne	formalne i systematyczne strategiczne, operacyjne, awaryjne.	planowanie nieformalne,
STRUKTURA której ORGANIZACYJNA	formalnie i jasno opisane role i zakres obowiązków	nieformalna struktura, w obowiązki pokrywają się i są rozdzielane nieformalnie.
ZARZĄDZANIE doraźnie EFEKTYWNOŚCIĄ parametrów	formalny system sprawowania kontroli w oparciu o parametry, cele nadrzędne, oceny.	kontrola sprawowana brak formalnych
ROZWÓJ KOMPETENCJI ZARZĄDCZYCH	określenie potrzeb, stworzenie programów rozwoju	szkolenia tylko z codziennej pracy
BUDŻETOWANIE	systematyczna kontrola budżetu	Brak
INNOWACJE dużej	nastawienie na stopniowe wdrażanie, świadomość ryzyka	wdrażanie innowacji o skali, duże ryzyko
PRZYWÓDZTWO	konsultacyjne, partycypacyjne	autokratyczne
KULTURA „rodzinna”	jasno określona	luźno zdefiniowana

Źródło: *Growing Pains. Sztuka skalowania przedsiębiorstw. Eric G. Flamholz, Yvonne Randle. Tabela 3.2 str 92*

Do pracy nad własnymi zdolnościami menadżerskimi i budowy systemu zarządzania korporacyjnego polecam metodę „bóle wzrostowe” czyli metodę wykrywania wewnętrznych problemów, ich rozwiązywania i optymalizacji działań.

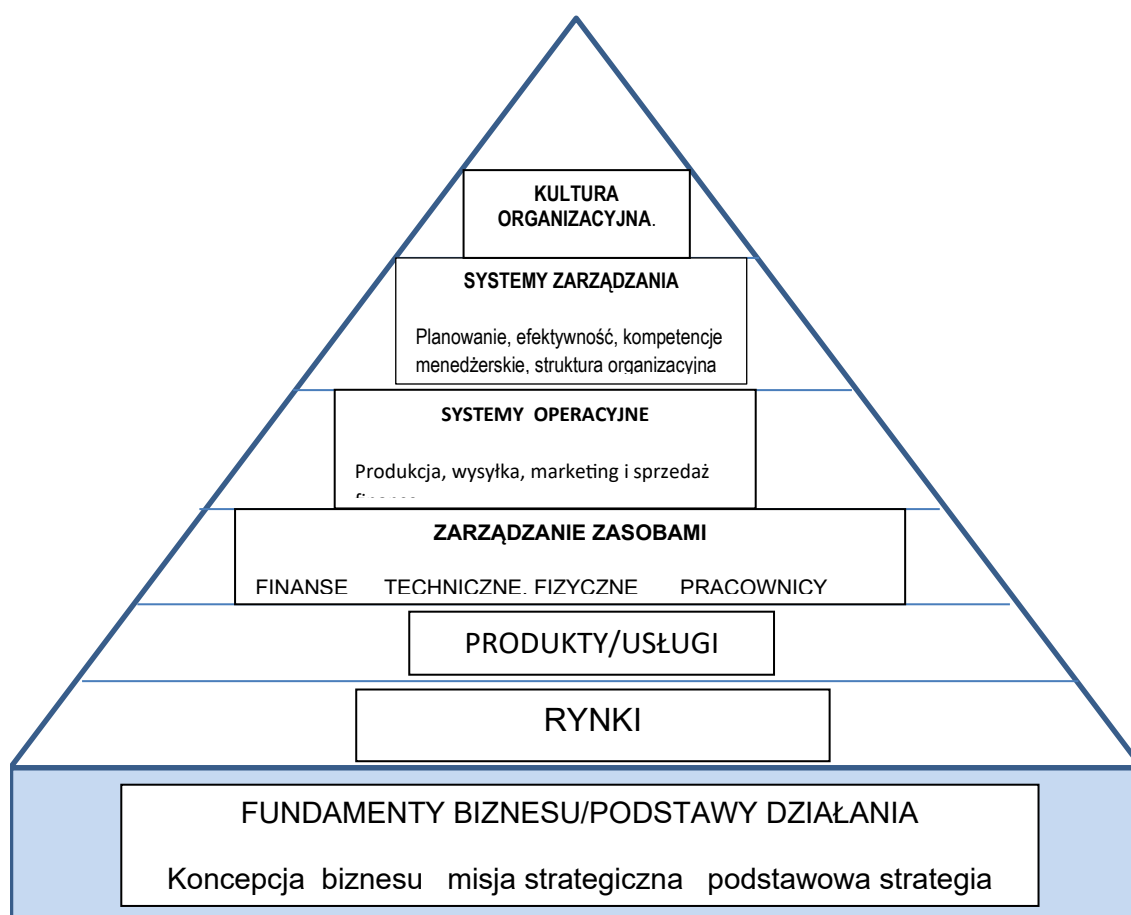


Sukces organizacji staje się źródłem kolejnych problemów i wyzwań zagrażających jej dalszemu istnieniu. Wzrost sprzedaży prowadzi do wzrostu zapasów, co skutkuje brakiem miejsca w magazynie, brakiem mocy produkcyjnych, brakiem pracowników i brakiem funduszy. W rezultacie brakuje czasu na myślenie, planowanie, a aktualne plany często się zmieniają, nie ciesząc się już zaufaniem. Typowe problemy na tym etapie to:

- Brak czasu na terminowe wykonanie zadań.
- Gaszenie pożarów.
- Pracownicy nie wiedzą, dokąd zmierza firma i czym jest dla niej priorytet.
- Brak dobrych menadżerów, którzy by pokierowali pracą.
- Panuje zasada: jeżeli praca ma być dobrze wykonana, zrób ją sam.
- Spotkania firmowe to strata czasu.
- Nie monitorujemy realizacji planów, jeśli takie istnieją.
- Przychody rosną, ale nie zyski.

Te "ból wzrostowe" nie są problemem samym w sobie, lecz objawem głębszego problemu, jakim jest "organizacyjna luka rozwojowa" występująca między potrzebną infrastrukturą a posiadaną. W takiej niezorganizowanej fazie wzrostu przychody rosną, ale zyski nie. Jest to typowe zjawisko dla firm na tym etapie rozwoju. Nadszedł czas na systemowe zmiany organizacyjne, czyli profesjonalne zarządzanie, ponieważ w przeciwnym razie istnieje duże prawdopodobieństwo upadku firmy. Należy zidentyfikować "organizacyjną lukę rozwojową", czyli różnicę między tym, jaka jest organizacja, a tym, jaka powinna być, aby działać sprawnie.

W metodzie, którą polecam i opisaną w książce "Growing Pains", do analizy wewnętrznych problemów autorzy proponują audyt organizacyjny firmy w oparciu o piramidę, gdzie najważniejsze obszary znajdują się u jej podstawy i od nich należy zacząć. Możemy wykorzystać piramidę jako szablon w procesie budowania i przebudowywania organizacji. Za jej pomocą możemy również ocenić mocne i słabe strony przedsiębiorstwa w tych obszarach piramidy, które wymagają poprawy. Nie każdy element jest jednakowo przydatny w każdym etapie wzrostu, ale na etapie dojrzałości możemy zignorować ostatnią warstwę - kulturę organizacyjną. Jeżeli przeprowadzimy audyt prawidłowo, zaczynając od podstawy piramidy, wprowadzimy usprawnienia i stworzymy optymalne systemy operacyjne i systemy zarządzania to stworzymy kulturę organizacyjną nastawioną na zaplanowane cele.



. Źródło: *Growing Pains. Sztuka skalowania przedsiębiorstw.* Eric G. Flamholz, Yvonne Randle. Wykres 2.1. str.50

Na tym etapie należy podjąć również decyzję, czy właściciel zamierza się wycofać, czy dalej rozwijać firmę. Przedsiębiorcy często mają nowe pomysły biznesowe, które chcą wypróbować, a inni po prostu chcą czerpać korzyści z sukcesu i realizować hobby lub inne zewnętrzne zainteresowania. Jeśli firma nie będzie się rozwijać, może wrócić do "tylko" odnoszącej sukcesy firmy. To kluczowy czas. Należy zdecydować, czy firma ma stać się dużym biznesem, czy sprzedać firmę ze znaczącym zyskiem.

Jeśli przedsiębiorca zdecyduje się na rozwój, delegowanie i finansowanie staną się jego kluczowymi problemami. Będzie potrzebować kompetentnego kierownictwa, aby poradzić sobie z rozwojem, złożonym biznesem i ewoluującym środowiskiem biznesowym.

ETAP STAŁY WZROST. Strategia - wzrosnąć

Największą troską firmy wchodzącej na ten etap jest konsolidacja i kontrola korzyści finansowych wynikających z szybkiego wzrostu oraz zachowanie zalet firmy o niewielkich rozmiarach, w tym elastyczności reakcji i ducha przedsiębiorczości. Korporacja musi odpowiednio szybko rozwinąć siły zarządzające, aby wyeliminować nieefektywności, które mogą wynikać z wzrostu, oraz dalej profesjonalizować firmę za pomocą takich narzędzi, jak

budżety, planowanie strategiczne, zarządzanie przez cele i standardowe systemy kosztów. Powinna to robić, jednocześnie nie tłumiąc przedsiębiorczych cech. Firma na Etapie IV posiada kadry i zasoby finansowe, które pozwalają na zaangażowanie się w szczegółowe planowanie operacyjne i strategiczne. Zarząd jest zdecentralizowany, odpowiednio obsadzony i doświadczony, a systemy są rozbudowane i dobrze rozwinięte. Właściciel i biznes są dość odrębne, zarówno finansowo, jak i operacyjnie.

Charakterystyka firmy na tym etapie:

- Formalizm: zweryfikować procedury.
- Instytucjonalizacja: zweryfikować procesy.
- Biurokracyzm - czy to nie obawa przed odpowiedzialnością?
- Restrukturyzacja - konieczna analiza: produktowa, procesowa, kosztowa, jeżeli nie została dokonana w poprzednim etapie.
- Utrata elastyczności - konieczne badania i rozwój (R&D) - jeżeli nie wprowadzamy na rynek nowych produktów, tracimy klienta, który lubi być zaskakiwany.
- Rozwój zewnętrzny (fuzje, przejęcia, połączenia), inwestor, giełda - to jest właśnie ten etap, aby przygotować się do takiego rozwoju, a nawet postarać się coś zrealizować (bariera psychologiczna właścicieli firm rodzinnych).
- Konieczny dyrektor operacyjny - ponieważ w poprzednim etapie już zatrudniłmy finansistę, marketingowca i specjalistę ds. zasobów ludzkich (HR).
- Pozyskanie finansowania zewnętrznego na dalszy rozwój firmy.

Kluczem do sukcesu jest umiejętność zmiany kultury organizacyjnej, skuteczne systemy komunikacji.

Z metod zarządzania polecam Strategiczną Kartę Wyników - BSC, która pomaga zrealizować strategię budowania wartości firmy.

- Balanced: zrównoważona, zbilansowana, kompleksowa, strategiczna
- Scorecard: karta osiągnięć, karta dokonań, tablica wyników
- Strategiczna zrównoważona karta wyników – nazwa za długa

stąd: Strategiczna **karta wyników**

DLACZEGO SYSTEM ZARZĄDZANIA DOKONANAMI (BSC)?

- Jeśli coś zostanie zmierzone – zostanie wykonane.
- Jeśli nie mierzysz skutków – nie możesz powiedzieć, że coś jest sukcesem lub porażką.
- Jeśli nie widzisz sukcesu – nie możesz go nagrodzić.
- Jeśli nie możesz nagrodzić sukcesu, prawdopodobnie nagradzasz niepowodzenie.
- Jeśli nie potrafisz rozpoznać błędu – nie możesz go naprawić.

Ważne: Sprawność w rozwiązywaniu codziennych problemów firmy nie gwarantuje jej przyszłego sukcesu. Ten zależy bowiem od myślenia strategicznego i umiejętności budowania przyszłości firmy.

Strategia często zaczyna się od wizji tego, jak firma chce być postrzegana, a nawet jak chce samej siebie widzieć. Na przykład: "Bądź numer 1 na rynku" lub "Bądź wiodącym producentem X". Jednak ta wizja jest bezpłodna bez dalszej definicji. Co oznacza "wiodący"? Największy

przychód? Największy katalog? Najłatwiej rozpoznawalna nazwa? Firma musi nadać konkretne znaczenie ogólnej wizji. Musi sformułować cele strategiczne, które pomogą określić, w jakim stopniu realizuje swoją wizję. Cele strategiczne powinny być zdefiniowane w sposób obiektywny.

Na przykład: "Osiągnij X milionów sprzedaży do roku X" lub "Zachowaj większy udział w rynku niż jakikolwiek konkurent" lub "Wzrost sprzedaży o 20% na nowych produktach wprowadzonych w ciągu ostatnich X miesięcy." Określenie celów strategicznych oczywiście rodzi pytanie, w jaki sposób zostaną one osiągnięte.

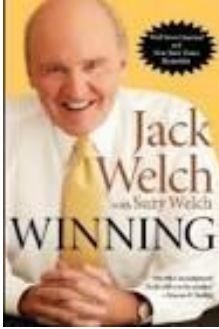
- Co należy zrobić, aby osiągnąć pożądaną poziom sprzedaży lub uzyskać pożądaną ocenę jakości?
- W jaki sposób zostaną osiągnięte cele z kluczowych strategicznych decyzji?
- Firma musi zdecydować, która z wielu możliwych inicjatyw jest najbardziej znacząca dla osiągnięcia jej celów strategicznych.

Innymi słowy, strategia dotyczy tego, co firma zamierza zrobić, a co być może ważniejsze, czego nie zamierza robić.

Przyjęcie i realizacja strategii budowania wartości firmy pozwoli na stworzenie bardzo korzystnych warunków dla właściciela i pozyskanie zewnętrznego kapitału niezbędnego do dalszego rozwoju. Wprowadzenie firmy na giełdę lub pozyskanie inwestora strategicznego lub finansowego w postaci funduszu jest jednym z rozwiązań pozyskiwania kapitału. Podobnie jak na każdym etapie, właściciel może zdecydować się na pozostawienie firmy na tym etapie wzrostu, ponieważ tylko wtedy może całkowicie kontrolować firmę. Wielu polskich właścicieli "nie przyzwyczajonych" jest do odsprzedawania udziałów "obcemu" zewnętrznemu inwestorowi. Traktują firmę jako własność, rodzinne dziedzictwo, które przekazują następnemu pokoleniu.

- Na tym etapie rozwoju firmy bardzo często traci tradycyjne, silne strony małych i średnich organizacji: elastyczność, przedsiębiorczość i innowacyjność, ponieważ stają się bardziej złożonymi systemami. Aby temu zapobiec, należałoby rozważyć tworzenie struktur holdingowych lub grup kapitałowych.
- Na etapie stałego wzrostu powinno następować ciągłe rozwijanie systemu motywacyjnego. Wpływ "miękkich" czynników jest mało widoczny, ale wykwalifikowani pracownicy, którzy utożsamiają cele właściciela/właścicieli jako swoje, są niezastąpionym kapitałem budującym przewagę konkurencyjną.
- Na tym etapie konieczny jest plan sukcesji. Wiedza właściciela i menadżerów powinna stanowić zasób firmy, a nie pracowników, którzy mogą odejść.

Na tym etapie rozwoju polecam książkę Jacka Welcha.



Na koniec...

Jeżeli firma będzie się rozwijać w sposób niekontrolowany lub niezaplanowany, to przejście z jednego etapu na drugi, na ogół prowadzi do wielu problemów związanych z bieżącym funkcjonowaniem, które wynikają z braku dopasowania organizacji do jej wzrostu. W takiej sytuacji konieczne staje się przeprowadzenie restrukturyzacji, co jest trudniejszym procesem, ponieważ pracownicy zazwyczaj są niechętni wszelkim zmianom, które zakłócają ich rutynę pracy. Spotkałam się z argumentami pracowników, że nie będą tworzyć procedur, ponieważ przekażą swoją wiedzę, a właściciel ich zwolni i zatrudni nowego pracownika. Często pracownik lubi budować wokół siebie atmosferę niezastąpionego, ponieważ tylko ON wie, jak i co trzeba zrobić.

W konsekwencji właściciel "odpuszcza" i dostosowuje swój projekt zmian do oczekiwań lub żądań pracowników. W rezultacie pracownik "gasi pożary", naprawiając bieżące błędy, a organizacja nadal jest nieefektywnie zarządzana w trybie pożarowym.

Jak zmniejszyć opór pracowników?

Zaplanuj zmianę jako drogę do sukcesu, a nie jako naprawę błędów.

Często korzystam z porównania zespołu firmy do drużyny piłkarskiej, jak Jack Welch. Na przykład, firma znajduje się na poziomie Ligi lokalnej, ale chce być w Ekstraklasie. Co należy zrobić, jak zmienić organizację, aby razem osiągnąć ten cel? Po drodze pojawiają się małe sukcesy - pierwsze wdrożenia zmian. Świętujemy je tak, jak wygranie meczu, a kolejne wygrane są kolejnymi efektami wdrożeń - to kolejne "święto w firmie". Trochę zabawy, pasji w działaniach tworzy lepszą atmosferę do wprowadzania zmian.

Stwórz plan wdrożenia zmian, tzw. "mapę drogową".

Mapa drogową powinna przedstawiać etapy i zakres projektu, w tym kluczowe etapy. Dobry plan uwzględni wczesne zwycięstwa, które umocnią wsparcie dla przyszłych zmian. Kamienie milowe w Mapie powinny skupiać się na wynikach biznesowych - "co próbujesz osiągnąć?"

Zawsze można zacząć od tych wdrożeń, gdzie istnieje akceptacja pracowników dla proponowanej zmiany. To nauka i przyzwyczajenie do trudniejszych zmian, które są sprzeczne z obecnymi przyzwyczajeniami w organizacji pracy lub dodają dodatkowej pracy. Nie można szybko, natychmiast "dekretami" wprowadzić wielu zmian w organizacji. Plan zmian pozwala stopniowo je realizować, a pracownik czuje, że nie działa w chaosie, gdzie wszystko jest inne i już się gubi, ponieważ zbyt wiele osób oczekuje czegoś od niego.

Zaangażuj pracowników i bądź transparentny.

Możesz zaangażować pracowników poprzez przeprowadzanie ankiet pracowniczych, warsztatów, sesji burzy mózgów oraz nominowanie liderów zmian w firmie. Wszystkie te działania zachęcają pracowników do aktywnego udziału w procesie i sprawiają, że znacznie chętniej go przyjmują. Liderów należy często zmieniać. Lepiej mieć wielu liderów do małych zmian niż jednego do wielkiej transformacji. Więcej osób czuje się twórcami sukcesu i uczy się odpowiedzialności za powierzone działania oraz osiągnięcie zaplanowanego celu.

Podsumuj wizję.

Pierwszym krokiem udanej zmiany jest rozpoznanie potrzeby zmiany. Następnym krokiem jest jasne wyartykułowanie tej wizji. Aby to zrobić, trzeba przeprowadzić dokładny audyt, aby określić, gdzie jesteś teraz, gdzie chcesz, aby była firma i gdzie są luki, które wymagają zmiany. Prawdopodobnie najtrudniejszą częścią zmian jest utrzymanie poziomu zaangażowania personelu. Powodzenie każdego programu zmian będzie zależec od tego, w jaki sposób firma motywuje pracowników podczas zmiany.

Badź cierpliwy i konsekwentny.

Zmiana to proces. Nawet gdy ustalamy nowe zasady czy standardy w organizacji, nie gwarantuje to sukcesu. Stare przyzwyczajenia w pracy powracają, a nowe standardy często są postrzegane przez pracowników jako spowolnienie pracy, dodanie "biurokracji". Trzeba cierpliwie analizować, czy są one przestrzegane i jeżeli jesteś pewien ich skuteczności, nie ma od nich odstępstw. Jak dowiedzieć się, czy zmiany przynoszą efekty? Należy określić sposób mierzenia skuteczności i porównywania oczekiwanych wyników. Ogólnie rzecz biorąc, powinieneś mieć obraz swojego środowiska "przed" w celu porównania z obrazem "po wdrożeniu", aby zobaczyć, jak poprawiła się wydajność lub efektywność. Pamiętaj, że zwrot z inwestycji wymaga czasu.

Komunikacja i wizualizacja planowanych działań.

Polecam proste komunikaty, wykresy i informacje dotyczące działań i oczekiwanych efektów na zwykłej tablicy, do której wszyscy pracownicy mają dostęp. W ten sposób widać duże zaangażowanie nie tylko kierownictwa, ale także wielu szeregowych pracowników. Wszyscy wiedzą, kto jest odpowiedzialny za dany projekt, kto jest zaangażowany w który projekt, wiadomo, do kogo zwracać się z informacjami, który projekt się kończy, a który ma opóźnienia.

Podsumowując

Zmiana w miejscu pracy jest koniecznym, ale destrukcyjnym doświadczeniem. Często jest również kluczowa dla sukcesu firmy. Życzę powodzenia w budowaniu organizacji etapami, dopasowaniu swojej wiedzy i kompetencji do każdego etapu rozwoju, i zapraszam do dyskusji na "forum ASBIRO".

Rozdział 2

Znaczenie kultury organizacyjnej w budowaniu wartości firmy zarządzanej w sposób zdalny. Analiza przypadku na podstawie Uczelni ASBiRO

Asia Śliwka

CZYM JEST KULTURA ORGANIZACYJNA I JAKIE JEST JEJ ZNACZENIE DLA ORGANIZACJI

Kultura organizacyjna to sfera rozwoju przedsiębiorstwa, która jeszcze kilkanaście lat temu nie spędzała właścicielom firm snu z powiek. Była swego rodzaju "smaczkim", pewną ledwo uchwytną otoczką biznesu, do której nie przywiązywano tak znaczącej roli, jak obecnie. Dziś kultura organizacyjna coraz częściej jest postrzegana jako jeden z kluczowych czynników sukcesu i elementów budowania nowoczesnej firmy. Obecnie nawet firmy, które wcześniej nie przywiązywały do niej wagi, dowiedziały się, że ją mają. Każda firma posiada swoją specyficzną kulturę organizacyjną, tworzoną bardziej lub mniej świadomie, która może realnie przyczynić się do rozwoju i zwiększania wartości całego przedsiębiorstwa.

Dostępnych jest już wiele badań i publikacji na temat tego, czym jest i jakie znaczenie ma kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach, a co za tym idzie, powstało już wiele różnych definicji tego pojęcia. Ogólnie przyjmuje się, że jest to system fundamentalnych założeń, znaczeń, wartości, tradycji, rytuałów, przekonań czy postaw przyjętych przez członków organizacji, które wpływają na jej specyfikę oraz odróżniają ją od innych. A więc są to wszelkiego rodzaju wewnętrzne zasady i sposoby działania zespołu tworzącego firmę, które pomagają integrować ten zespół, unikać konfliktów i nieporozumień, nadawać sens codziennym działaniom, osiągnąć efekt synergii, motywować oraz efektywnie dążyć do realizacji misji i strategii firmy. Wszystkie te zasady, poglądy, rytuały, symbole, system pojęciowy charakterystyczny dla firmy, postawy, wartości wyznawane przez zespół, budują jej specyfikę i wyjątkowość na rynku, co pozwala skutecznie odróżnić się od innych firm oraz zdobywać przewagę konkurencyjną.

Warto więc świadomie zadbać o budowanie silnej i charakterystycznej kultury organizacyjnej, ponieważ nawet jeśli konkurencja, zachęcona sukcesem Twojej firmy, zacznie kopiować Wasze rozwiązania, produkty czy usługi, może też kopiować pewne elementy Waszej kultury organizacyjnej, na przykład zacząć używać identycznych pojęć i podobnego stylu komunikacji z klientami. Jednak nigdy nie będzie w stanie skopiować całej Waszej kultury organizacyjnej w sposób dosłowny. Dwie na pozór identyczne firmy, działające na tym samym rynku, oferujące identyczne produkty czy usługi, zawsze będą różnić się od siebie kulturą organizacyjną. Im bardziej konkurencyjny jest rynek, na którym działa firma, tym większe znaczenie powinno się przykładać do świadomego budowania unikalnej kultury organizacyjnej.

KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO WSPARCIE DLA FIRM PRACUJĄCYCH ZDALNIE

Obecnie, w związku z pandemią koronawirusa, wiele przedsiębiorstw zostało zmuszonych do przestawienia się na pracę zdalną, dlatego silna kultura organizacyjna stała się jeszcze bardziej istotna. Po dwóch latach od rozpoczęcia pandemii, gdy wielu przedsiębiorców chciałoby motywować pracowników do powrotu do pracy stacjonarnej, okazuje się, że większość pracowników nie planuje wracać do poprzedniego trybu pracy. Badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego precyzyjnie wskazują, że okres pandemii "odkleił" pracowników od biur, umożliwił im zmianę stylu życia, a praca zdalna w niektórych sektorach, takich jak branża IT, stała się naturalną formą funkcjonowania w biznesie. Według badań przeprowadzonych w marcu 2022 roku przez portal Pracuj.pl, aż 60% kandydatów do pracy chciałoby pracować w formie hybrydowej, 25% chętnie powróciłoby do pracy stacjonarnej w siedzibie firmy, a co siódmy badany wskazuje, że preferuje pracę w pełni zdalną.² Te tendencje potwierdzają również najnowsze badania przeprowadzone przez korporację PwC. Portal RocketJobs wskazuje, że pracodawca, który doda do oferty możliwość pracy zdalnej, może liczyć na co najmniej dwukrotnie więcej zgłoszeń CV³. Te oczekiwania rynku pracy stanowią obecnie duże wyzwanie dla wielu pracodawców i właścicieli firm. Przedsiębiorcy ze społeczności Uczelni ASBiRO wskazują, że najczęściej pojawiające się trudności związane z przejściem pracowników na pracę zdalną to:

- Poczucie braku kontroli nad jakością pracy wykonywanej w trybie zdalnym jest szczególnie trudne w firmach, które przed pandemią nie pracowały na systemach IT ani aplikacjach wspierających proces zarządzania pracownikami.
- Poczucie braku przynależności i izolacji to wyzwanie dla pracowników pracujących zdalnie, negatywnie wpływające na proces integracji zespołu i obniżające poczucie przynależności do firmy. W rezultacie zwiększa się rotacja pracowników.
- Poczucie spadku efektywności oraz zaburzenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym staje się zauważalne dla pracowników pracujących zdalnie po pewnym czasie. Wtedy napotykają na znaczne trudności w długoterminowym pogodzeniu pracy zdalnej z życiem prywatnym, bez utraty jakości w obu dziedzinach.

Silna kultura organizacyjna firmy może stanowić skuteczną odpowiedź na wyżej wspomniane trudności związane z organizacją i zarządzaniem firmą działającą w trybie zdalnym. Dobrym przykładem potwierdzającym to stwierdzenie jest ASBiRO - organizacja założona w 2006 roku jako prywatna firma szkoleniowa, która obecnie funkcjonuje jako pełnoprawna szkoła wyższa zarządzana w 90% zdalnie. Obecnie zespół tworzący Uczelnię ASBiRO liczy kilkadziesiąt osób, które spotykają się stacjonarnie jedynie dwa dni w miesiącu w ramach zespołów projektowych, natomiast spotkania całego zespołu odbywają się tylko cztery razy w roku. Przez większość czasu działamy w strukturze rozproszonej, która niewątpliwie niesie ze sobą wiele korzyści, ale także wiele trudności, z którymi nieustannie się zmierzamy, a w tym procesie niezwykle pomocna jest nasza kultura organizacyjna. Jakiś czas temu, zanim uchwyciliśmy i spisaliśmy jej elementy, nazywaliśmy tę wyjątkową asbirowską specyfikę "czynnikiem X". W ASBiRO wiele osób, zarówno studentów, jak i wykładowców, zwracało uwagę na ten "czynnik X", zaskoczone tym, jak sprawnie i z jakim ogromnym zaangażowaniem działa zespół tworzący

² <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/firma-daje-wybor-praca-z-domu-ale-z-mniejsza-pensja/78161z4>

³ tamże

naszą Uczelnię oraz jak wyjątkowa atmosfera panuje w naszej organizacji. Do dzisiaj wielu ludzi pyta, co stoi za sukcesem ASBiRO. Z całkowitą pewnością możemy odpowiedzieć, że jest to właśnie kultura organizacyjna, którą budowaliśmy latami i którą wspólnie pielęgnujemy każdego dnia.

8 WNIOSKÓW DOTYCZĄCYCH ZNACZENIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ OPISANYCH NA PRZYKŁADZIE UCZELNI ASBIRO

1. Kultura organizacyjna **musi być prawdziwa i żywa**. To nie jest wymyślona gra, tylko naturalny "styl bycia" firmy. Jeśli ten "styl bycia" został spisany, a nie da się go zaobserwować w codziennych działaniach firmy, to znaczy, że założenia były niespójne z rzeczywistością i warto je zdefiniować na nowo.
2. **Kultura organizacyjna to ludzie**. Choć pewnie nie jest to uniwersalna zasada dla każdego biznesu, to w naszym przypadku ważniejszy od twardych kompetencji i doświadczenia zawodowego jest sposób myślenia oraz postawa, które są naturalnie dopasowane do naszej kultury organizacyjnej. Całą resztę możemy nauczyć, ale niekompatybilny mindset oraz nieodpowiednie nawyki są najtrudniejsze do zmiany.
3. Kultura organizacyjna doskonale służy nam **jako narzędzie w procesie rekrutacji i wdrożenia nowych osób** do zespołu. Przedstawienie specyfiki i pewnych kontrowersji w sposobach działania ASBiRO otwarcie od samego początku, od pisania oferty pracy, jest dla nas genialnym systemem rekrutacyjnym. Dzięki niemu na nasze ogłoszenia odpowiada średnio kilkanaście osób, ale kandydaci są bardzo konkretni i dopasowani do stanowiska.
4. Niezwykle pomocne w rozwoju oraz przy zarządzaniu coraz większym zespołem jest **ustalenie kluczowych zasad działania firmy**, które pozwalają zespołowi zrozumieć, dlaczego działamy w taki, a nie inny sposób, oraz jakie motywacje są fundamentem procesów decyzyjnych w firmie. Trzymamy się tych zasad bezwzględnie i upewniamy się, czy każda osoba w zespole nie tylko zna daną decyzję, ale również rozumie, dlaczego właśnie taka decyzja została podjęta.
5. Codzienna, operacyjna praca przy tworzeniu Uczelni ASBiRO wiąże się z - jak my to nazywamy - "umiejętnością żonglowania milionem drobnych spraw jednocześnie". Kultura organizacyjna pomaga nam skutecznie **układać priorytety, stawiać granice** i odsiewać sprawy, które nie są spójne z naszą misją, zasadami, wartościami czy ustaloną strategią działania. Kiedyś, zanim doprecyzowaliśmy i spisaliśmy naszą kulturę organizacyjną, często, gdy trzeba było podjąć jakąś trudną decyzję, zastanawialiśmy się "co w tej sytuacji zrobiłby Kamil?" - założyciel ASBiRO. Dziś już nie mamy takich dylematów. Sami szybko i sprawnie potrafimy ocenić, co jest zgodne z naszymi wartościami i zasadami działania.
6. Proces tworzenia kultury organizacyjnej firmy nigdy **nie jest idealny i skończony**. Nasze pierwsze podejścia do spisania "czynnika X" robiliśmy na potrzeby usprawnienia procesu rekrutacji i wdrożenia nowych osób do zespołu. Byliśmy już zmęczeni opowiadaniem ciągle od nowa o specyfice, wartościach i zasadach ASBiRO kolejnym nowym osobom dołączającym do zespołu. Spisaliśmy więc Niezbędnik Nowej Osoby w Teamie ASBiRO, który do dziś jest najważniejszym dokumentem opisującym naszą kulturę organizacyjną. Zawiera on informacje dotyczące naszych wartości, postaw, sposobów działania, dobrych i złych praktyk w codziennej pracy, za co można zostać

"zwolnionym", oraz główne założenia Austriackiej Szkoły Ekonomii, która jest fundamentem ideologicznym ASBiRO. Po Niezbędniku powstawały kolejne dokumenty uzupełniające i finalnie "czynnik X" został ujarzmiony.

7. Ulepszenia i nowe elementy składowe kultury organizacyjnej **tworzymy wspólnie, całym zespołem**. Dzięki temu wszyscy czujemy się jej twórcami, a dla każdego jest ona zrozumiała oraz stanowi realny "drogowskaz" w codziennej pracy.
8. O kulturze organizacyjnej **trzeba opowiadać i przypominać**. Kiedyś uważałam, że nasze zasady działania i kultura organizacyjna są tak oczywiste, że póki nic się nie zmieni, nie ma powodu, aby o nich rozmawiać. Dziś już wiem lepiej. O misji, wizji, wartościach, strategii i kierunkach rozwoju organizacji trzeba rozmawiać z zespołem regularnie, z inicjatywy zarządu, ale przede wszystkim z inicjatywy samego zespołu, szczególnie gdy wyczuwamy jakieś niespójności, niepewność decyzyjną czy luki, które są wynikiem ciągłego rozwoju i zmian organizacyjnych.

Powyższe zasady to jedynie wskazówki sugerujące, jak ważne jest określenie i spisanie kultury organizacyjnej w firmie oraz jak bardzo świadomie budowana kultura organizacyjna może wpływać na każdy aspekt funkcjonowania firmy, ułatwiając zarządzanie oraz podnosząc efektywność działań. To razem w sposób znaczący wpływa na wartość przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna to swego rodzaju tkanka łącząca wszystkie dziedziny i aspekty działalności firmy, nadająca im spójność, kierunek oraz znaczenie.

NAJWAŻNIEJSZE ZASADY CHARAKTERYZUJĄCE KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ UCZELNI ASBIRO

1. Każdy, kto obserwuje rozwój ASBiRO, zapewne widzi, że konsekwentnie idziemy do przodu **metodą małych kroków, powoli, ale stabilnie**. Doskonale wiemy, że moglibyśmy rozwijać się szybciej, robić więcej, zarabiać więcej..., ale wiemy też, że wszystko ma swoją cenę. Kamil nauczył nas patrzenia na biznes w perspektywie długoterminowej, więc budując ASBiRO, nie idziemy na skróty. Staramy się być wyczuleni na kuszące propozycje chwilowych korzyści, jeśli widzimy ryzyko długoterminowej straty. Wizerunek, wartości, wiarygodność zawsze były dla nas ważniejsze niż robienie kasy. Dla niektórych jest to postawa zbyt romantyczna w biznesie, ale analizując krótkoterminowe korzyści, które po drodze odrzuciliśmy, uważamy, że trzymanie się długodystansowej perspektywy sprawiło, że z dwudziestu uczestników Kursu Podstawowego w 2006 roku doszliśmy do miejsca, w którym jesteśmy dzisiaj.
2. ASBiRO tworzą ludzie, a to oznacza, że ich opinie oraz potrzeby są dla nas najważniejsze. Nieustannie staramy się wsłuchiwać w potrzeby i opinie naszych klientów (studentów i wykładowców). Szczerze **zależy nam na sukcesach, rozwoju i długoterminowej relacji z każdą osobą**, która pojawia się na zajęciach ASBiRO. Działamy na rynku od 2006 roku i wbrew światu, który chce wszystko zautomatyzować i zoptymalizować, do potrzeb każdej osoby chcemy podchodzić indywidualnie. Do dziś nie mamy szablonów maili, skryptów na rozmowy telefoniczne i czatbotów. Wybraliśmy trudniejszą i dłuższą drogę w relacji z klientami, ale taką, która rok rocznie zapewnia nam przy rekrutacjach statystyki poleceń na poziomie 65-75%, a niektórzy ASBiROWcy są z nami dziesiąty rok z rzędu bez przerwy! :)

3. Wierzę, że nie da się zbudować dużej, genialnej organizacji, jeśli na poziomie "milionu drobnych codziennych spraw" będziemy robić dziadostwo. **Każda genialna, duża rzecz składa się z genialnych małych**, i jeśli nie potrafimy dobrze ogarniać mikro-spraw, to nie powinniśmy oczekiwać, że efekt końcowy z nich złożony przyniesie nam spektakularne rezultaty.
4. Nie bagatelizujemy procedur, ciągle tworzymy nowe oraz udoskonalamy stare. Są dla nas ważną podpowiedzią, jak działać, aby nie tracić czasu oraz energii na nieustanne wymyślanie koła na nowo. Ale równocześnie **staramy się trzymać luzu w procedurach** i pamiętać, że mimo iż pracujemy z ludźmi, a to oznacza, że ciągle pojawiają się nowe zmienne, to na szczęście nie pracujemy na OIOM-ie. Pozwalamy sobie na kreatywność w rozwiązywaniu problemów, a złamanie procedur niekoniecznie oznacza u nas koniec świata. Czasem to początek nowej drogi w rozwoju.

Na zakończenie, dla zainteresowanych...

7 ZASAD DOTYCZĄCYCH PRZYWÓDZTWA I BUDOWANIA ZESPOŁU, KTÓRYMI KIERUJĘ SIĘ NA CO DZIEŃ W ASBiRO

1. Kultura popelniania błędów.

Uważam, że dla lidera nie ma bardziej patowej sytuacji niż zespół, który w strachu przed reakcją szefa zataja problemy i błędy. Te trupy pochowane po firmowych szafach i zamiecione pod dywanem kiedyś się ujawnią i prawdopodobnie przyniosą większe szkody niż gdybyśmy zajęli się nimi od razu. Jeśli coś w firmie dzieje się źle jako lider nie chcesz dowiedzieć się o tym ostatni. Oznacza to, że powinieneś nauczyć swój zespół odpowiednio reagować na błędy i ryzyko potencjalnych kryzysów. W ASBiRO od pierwszego dnia uczymy nowe osoby, że:

- Popelnienie błędu to nie problem, a całkowicie normalna część naszej pracy. Błędy popelniamy wszyscy i nie możemy się ich bać. Często są one impulsem do rozwoju. Niby oczywista rzecz, ale warto to w zespole powtarzać i umiejętnie budować poczucie bezpieczeństwa w obliczu pomyłek, szczególnie jeśli zależy nam na tym, aby osoby w zespole potrafiły pracować i rozwiązywać problemy samodzielnie.
- Za naprawienie błędu i ujarzmienie jego konsekwencji odpowiedzialna jest osoba, która go popelniała. Lider może ją wesprzeć w procesie rozwiązywania problemu, ale nie ratuje jej i nie ma prawa rozwiązać tego problemu za nią. Odbieranie ludziom możliwości uczenia się na własnych błędach jest działaniem na ich szkodę oraz dla całej firmy.
- Im szybciej zareagujemy na popelnione błędy lub ryzyko ich popelnienia, tym mniej dotkliwe będą ich konsekwencje i mniej czasu stracimy na ich naprawianie.
- Nie popelniamy tego samego błędu drugi raz.

2. Zaufanie i szacunek.

Mimo że nie jesteśmy zespołem idealnym, konflikty pomiędzy poszczególnymi osobami w zespole zdarzają nam się niewiarygodnie rzadko. Wielokrotnie zastanawiałam się, z czego to wynika i finalnie uważam, że kluczem do tak udanej współpracy jest wzajemne zaufanie i szacunek. A to niesie za sobą konieczność zrozumienia i otwartości na sposoby bycia, działania, myślenia oraz odmienność

poszczególnych osób w zespole. Zdajemy sobie sprawę, że każdy z nas wnosi do zespołu coś ważnego. Każdy jest w czymś świetny, a w czymś słaby i uczymy się tymi predyspozycjami oraz zasobami zarządzać z korzyścią dla całego zespołu. Pomagamy sobie nawzajem i idziemy do przodu razem jako zespół. Mamy wspólny cel i wiemy, że w pojedynkę go nie osiągniemy. Nie rywalizujemy ze sobą. Traktujemy innych tak, jak sami chcemy być traktowani. Rozwiązujemy problemy zamiast je roztrząsać. Jesteśmy wobec siebie wymagający, ale wyrozumiali.

3. Każdy może zabrać głos w każdej asbirowej sprawie.

Nie oznacza to oczywiście demokracji i niekończących się sporów o rację, ale atmosferę, w której każdy może szczerze powiedzieć, co myśli na temat każdej sprawy dotyczącej funkcjonowania ASBiRO. Oczywiście budowanie zaufania w zespole, aby móc się swobodnie nie zgadzać ze sobą i wyciągać z dyskusji konstruktywne wnioski, początkowo nie jest łatwe, ale nieustannie dbamy o to, aby każda osoba tworząca ASBiRO czuła, że jeśli tylko chce, może mieć realny wpływ na losy i przyszłość naszej uczelni.

4. Praca powinna dawać nam satysfakcję.

Oczywiście, zawsze na liście zadań do zrealizowania znajdą się takie, z którymi nam nie po drodze. Pilnujemy jednak, aby była ich zdecydowana mniejszość w porównaniu do tych zadań, które nas kręcą i dodają nam mocy. Odpowiedzialności w zespole, od początku współpracy, staramy się rozdzielać zgodnie z predyspozycjami i talentami poszczególnych osób. Dodatkowo, okres wakacyjny jest w naszym zespole czasem na przeorganizowanie i przegrupowanie zespołu. Rozmawiamy wtedy o tym, czy każdy jest zadowolony ze swojej pracy, jakie zadania sprawiają mu przyjemność i chce robić ich więcej, a jakie męczą i zwykle trafiają na ostatnią pozycję na liście "to do". Staramy się budować w zespole atmosferę, w której każdy jest odpowiedzialny za swoją część ASBiRO, i jeśli czuje wypalenie, zmęczenie, stagnację, powinien to zasygnalizować, abyśmy wspólnie mogli znaleźć rozwiązanie.

5. Lider też wynosi śmieci.

Uważam, że jest sporo prawdy w powiedzeniu, że ryba psuje się od głowy... Jeśli lider czuje się zbyt ważny, aby wykonać fizyczną czy nieprzyjemną pracę, jaką motywację daje osobom, od których oczekuje wykonania tej pracy? Dla mnie możliwość zbierania śmieci podczas naszych zjazdów czy konferencji to nagroda i powód do dumy, a nie kara. Oznacza to, że z wszystkimi ważniejszymi i trudniejszymi zadaniami mój zespół potrafi sobie poradzić samodzielnie.

6. Autentyczny i przewidywalny szef.

Od 10 lat codziennie funkcjonuję w dwóch przenikających się światach, które w pewnych aspektach mają nieco odmienny sposób postrzegania rzeczywistości - świat pracowników i świat pracodawców. Gdy siadam do stołu ze znajomymi przedsiębiorcami, często postrzegają mnie w swoim gronie jako pracownika. Natomiast, gdy siadam do stołu ze znajomymi pracownikami, ci widzą we mnie przedsiębiorcę. Wydaje mi się, że dzięki temu potrafię dość dobrze odnaleźć się w obu tych światach i zrozumieć zarówno jedną, jak i drugą stronę. Jeśli miałbym, z perspektywy pracownika, dać liderowi tylko jedną radę, jak być dobrym szefem,

zasugerowałbym, aby zawsze pozostał sobą. Nie powinien bać się przyznać do błędu czy od czasu do czasu ukazać swoją słabość. Pracownicy naturalnie wyczuwają sztuczność i niespójność w postawach swoich szefów, a to najszybciej prowadzi do utraty szacunku.

7. Magia słowa "dziękuję".

Gdy pracowałam w korporacji, miałam dość surową i wymagającą szefową. Trochę ją podziwiałam, a trochę się jej bałam, więc zwykle unikałam bezpośredniego kontaktu. Bywała u nas rzadko, ale zapamiętałam ją dzięki niesamowitemu rytuałowi, który stosowała na zakończenie dnia. Kiedy wychodziliśmy do domu, stała przy drzwiach wyjściowych i żegnała każdego z nas indywidualnie, ściskając dłoń i mówiąc: "Dziękuję, do zobaczenia". Bez względu na to, jak trudny czy stresujący był dzień, zawsze dziękowała nam za naszą pracę. Pamiętam, jak bardzo byłam zaskoczona, gdy to pierwszy raz doświadczyłam. Nie spodziewałam się, że ktoś podziękuje mi za pracę, która jest moim obowiązkiem i za którą otrzymuję wynagrodzenie. Nawet tego nie oczekiwałam. A ona to robiła tak naturalnie... Nie było w niej żadnego fałszu czy sztuczności. Czułam, że emanuje wdzięcznością za wykonanie pracy, która dla niej była ważna, i dzięki jej postawie w magiczny sposób ta praca stawała się również ważna dla mnie. Marta nauczyła mnie, jak ogromną moc dla pracownika ma słowo "dziękuję".

Rozdział 3

Zwinna struktura organizacji firmy z wykorzystaniem metod projektowania systemów IT

Filip Andrzejczak

Wstęp

W ostatnich latach bardzo wiele się mówi o zwinnych metodach tworzenia oprogramowania oraz o zwinnych i autonomicznych zespołach, które funkcjonują w takich firmach jak Spotify, Netflix, Facebook czy Google. Najbardziej ogólnie, firmy te chwalą się, że ich zespoły są małe (maksymalnie do 12 osób), interdyscyplinarne (w każdym zespole znajdziemy specjalistów z różnych dziedzin) i przede wszystkim nastawione na cel.

W Internecie można znaleźć wiele informacji na temat budowy takich zespołów, ich zalet oraz tego, jak sprawnie i dynamicznie mogą realizować swoje cele, co sprawia, że warto zastosować ten model. Trudno jednak znaleźć informacje na temat powstania takich struktur i przyczyn ich skuteczności. Na pierwszy rzut oka trudno dostrzec największą zaletę takiej struktury, czyli autonomiczność zespołów. Niewiele zarządzających firmami zastanawia się nad autonomią poszczególnych działów w swojej firmie, ponieważ przez lata dominował odmienny model struktury, który tak mocno utrwalił się w mentalności, że pojęcie autonomii zostało właściwie wyeliminowane ze słownika zarządzania.

W klasycznym rozumieniu firma traktowana jest jak wielkie państwo, w którym funkcjonują poszczególne królestwa, np. księgowość, administracja, sprzedaż, produkcja, logistyka itp. Ale tak naprawdę żadne z nich nie jest w stanie osiągnąć żadnego celu bez drugiego. Tworzy się sieć komunikacyjna pomiędzy tymi królestwami, a odpowiedzialność jest "rozsmarowana" pomiędzy nimi. W dziedzinie IT takie zjawisko nazywa się "spaghetti code".⁴ A co to ma wspólnego z IT? Najbardziej powierzchownie, firmy, które wcześniej wspomniałem i które wprowadziły inny model struktur, okazują się być firmami IT. Ale to tylko na pierwszy rzut oka.

Prawo Conweya, czyli od czego się to wszystko zaczęło?

Wszystko zaczęło się w roku 1967, kiedy to amerykański informatyk Melvin Conway dostrzegł pewną prawidłowość w funkcjonowaniu organizacji i opublikował artykuł, w którym zdefiniował "Prawo Conweya"⁵. Prawo to w późniejszych latach było poddane wielu badaniom, między innymi przez naukowców z MIT czy Harvard Business School i zostało potwierdzone. Co więcej, badacze, którzy zajmowali się Prawem Conweya, twierdzą, że działa ono jak grawitacja, której, podobnie jak Prawa Conweya, nie widać, ale ma ona wpływ na cały

⁴ 1 https://pl.wikipedia.org/wiki/Spaghetti_code

⁵ 2 https://en.wikipedia.org/wiki/Conway%27s_law

wszechświat. O Prawie Conwaya niewiele osób słyszało, niewiele osób jest świadomych jego istnienia, ale prawo to ma wpływ na każdą organizację.

Jaka jest zatem definicja Prawa Conwaya? Oto ona:

"Organizacje, które projektują systemy... nieuchronnie mają tendencję do tworzenia projektów, które są kopiami struktury komunikacyjnej ich organizacji."

Inaczej mówiąc, wszelkie systemy projektowane przez jakąkolwiek organizację są pochodną szlaków komunikacyjnych w tej organizacji. Przy czym systemy mają bardzo szeroką definicję - może to być system IT, ale może to być jakikolwiek inny produkt. Jeszcze bardziej upraszczając, prawo to twierdzi, że firma, która ma złą strukturę organizacji, stworzy zły produkt, a firma, która ma dobrą strukturę organizacji, stworzy dobry produkt. W produktach każdej firmy znajdziemy odbicie struktury organizacji tej firmy. Jest to fakt, który nie zawsze jest oczywisty, zwłaszcza na początku swojej drogi przedsiębiorczości.

Co było dalej?

W latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku nastąpił w USA wielki rozkwit komputerów, które szturmem wkroczyły do firm. W tamtym czasie na rynku pojawiły się pierwsze komputery klasy IBM oraz Mac. W amerykańskich korporacjach zauważono ogromny potencjał wykorzystania tych maszyn. Pojawiła się potrzeba stworzenia oprogramowania wspomagającego zarządzanie oraz obsługę procesów tych organizacji. Programiści zaczęli tworzyć pierwsze kompleksowe aplikacje klasy ERP, wspomagające pracę w dziedzinach takich jak księgowość, sprzedaż, logistyka itp.

Bardzo szybko zauważono, że klasyczne podejście do tworzenia takich aplikacji najczęściej prowadzi do klęski. Aplikacje te są niewydajne, trudne do rozwoju, utrzymania i obsługi. Programowanie w tamtych czasach systemów klasy ERP odbywało się za pomocą języka programowania "Smalltalk⁶". Był to w tamtym czasie najbardziej rozwinięty i zaawansowany język programowania, ale też bardzo trudny. To wszystko sprawiło, że programiści tamtych czasów byli wybitnie inteligentnymi osobami i szybko odkryli, że zderzają się z Prawem Conwaya, a ich aplikacje nie działają dobrze, ponieważ firmy, dla których tworzyli te aplikacje, nie działają dobrze.

Programiści ci, wśród których byli Martin Fowler, Eric Evans, Robert C. Martin, Kent Beck, Vaughn Vernon, nie wiedzieli jeszcze wtedy, że za kilkanaście lat staną się branżowymi gwiazdami rocka i nie mieli jeszcze na tyle siły przebicia, aby wymusić na swoich klientach zmianę swojej struktury, którą uważali za błędną. Co zatem zrobili? Stworzyli oni koncepcję tworzenia oprogramowania, które będzie pozbawione wad wynikających z Prawa Conwaya. Metodę swoją nazwali "Domain-Driven Design⁷" (DDD), czyli projektowanie sterowane domenami.

Domain Driven Design.

Pod koniec lat osiemdziesiątych wszyscy wcześniej wymienieni programiści tworzyli już oprogramowanie zgodnie z metodologią Domain-Driven Design (DDD). W tamtym czasie metodologia ta nie miała jeszcze swojej określonej nazwy. Nazwał ją i opisał dopiero w 2003

⁶ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Smalltalk>

⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Domain-driven_design

roku jeden z nich, Eric Evans, w swojej książce pod tytułem "Domain-Driven Design". Książka ta była skierowana do programistów i architektów oprogramowania, a nie do biznesu. Jednak, jak się później okaże, jej wpływ na globalny biznes był ogromny. Jak już wcześniej wspominałem, grupa ludzi związanych z językiem programowania Smalltalk przez lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte dwudziestego wieku w swoim zacisku tworzyła oprogramowanie dla firm, stosując wymyśloną przez siebie metodykę i nie bardzo informując o niej świat.

Na czym polegała ta metodyka? Programiści ci zauważyli, że aby oprogramowanie było wysokiej jakości, nie mogą go tworzyć w taki sposób, jak wymagają od nich ich klienci, bo wtedy objawia się cała siła Prawa Conwaya. Zaczęli oni analizować struktury firm, dla których tworzyli oprogramowanie, i zamiast tworzyć je tak, aby odzwierciedlały te struktury, zaczęli szukać w tych organizacjach pewnych obszarów, które można przemodelować, a następnie wydestylować jako autonomiczne. W ten sposób zainicjowali jeszcze w latach osiemdziesiątych coś, co dzisiaj jest bardzo popularne, czyli oprogramowanie oparte na niezależnych od siebie mikroserwisach (domenach). Każdy mikroserwis, składający się na całość oprogramowania, powinien być niezależny, powinien wykonywać tylko jedno swoje najważniejsze zadanie (cel) i bronić spójności swoich danych, będąc jednocześnie jedynym źródłem prawdy na temat tych danych, jakie posiada. Może to brzmieć skomplikowanie dla osób spoza świata IT, ale już podaję przykład. Zamiast tworzyć oprogramowanie, które składa się z modułu sprzedaży, księgowości i logistyki (podobnie jak to wygląda w strukturze organizacji firmy) i komunikować te moduły ze sobą, należy poszukać procesów, jakie przechodzą przez te wszystkie działy, i zamknąć te procesy w osobnych pudełkach (domenach) oprogramowania. Każdy proces w osobnym pudełku. W taki sposób, że gdy zmieni się dany proces w firmie, to zmienia się oprogramowanie tego jednego pudełka i nie ma to wpływu na inne. Podejście to okazało się bardzo trafne, a wszyscy wcześniej wymienieni panowie przez prawie dwadzieścia lat w ten sposób tworzyli oprogramowanie dla wielu firm z całego świata, stając się bardzo zamożnymi i wpływowymi osobami.

Wielkie zepsucie.

Jak już wcześniej wspominałem, programiści, którzy wymyślili metodykę DDD, byli związani z językiem programowania Smalltalk. Język ten był bardzo trudny i stosunkowo niewiele osób na świecie go używało. Nastąpiły lata dziewięćdziesiąte dwudziestego wieku, w których nastąpił wielki i globalny rozkwit komputeryzacji. Komputery pojawiły się praktycznie w każdym domu (również w Polsce). Wraz z komputerami pojawiły się nowe języki programowania, które były już łatwiejsze i bardziej dostępne. Każdy mógł zacząć programować. Sam jestem przykładem tej fali, gdy będąc w liceum w połowie lat dziewięćdziesiątych dostałem swój pierwszy komputer PC. Komputer zainteresował mnie na tyle, że oprócz rozrywki zacząłem samodzielnie się uczyć programowania. I mimo że nigdy nie studiowałem informatyki, stałem się młodym programistą. W tamtym czasie na wielu uczelniach ruszyły liczne kierunki związane z informatyką i po kilku latach rynek pracy dla programistów zaczął się dynamicznie rozwijać. Był tylko jeden problem - wiele osób nauczyło się programować aplikacje, ale nikt nie wiedział, jak robić to dobrze. Metodyki takie jak wcześniej wspomniane DDD nie były wtedy dostępne w książkach ani na uczelniach. Spowodowało to, że na całym świecie zaczęto masowo tworzyć oprogramowanie dla firm, które z perspektywy czasu można określić tylko w

jeden sposób: złe. To właśnie z tych czasów pochodzą pojęcia takie jak "spaghetti code" czy "big ball of mud".⁸



Źródło: Internet

Wtedy powstało mnóstwo wielkich, monolitycznych aplikacji, które w momencie ich tworzenia jeden do jeden odzwierciedlały nieefektywne struktury organizacyjne firm. Następnie, gdy firmy ewoluowały, ich oprogramowanie okazywało się niemożliwe do rozwoju lub zmiany z powodu zbyt wielkiej liczby różnych połączeń wewnątrz tych aplikacji. Znamy dobrze te historie, jak firmy zmagają się z przestarzałym oprogramowaniem, które blokuje ich rozwój i którego nikt nie potrafi zmodyfikować. To są właśnie tak zwane "Systemy legacy"⁹, których utrzymanie w skali globalnej pochłania ogromne środki, a których nie można zmodyfikować. Jedyne rozwiązanie to całkowite przebudowanie, na co często firmy już nie mają środków.

Naprawianie błędów.

Jak już wcześniej wspominałem, programiści, którzy wymyślili mikroserwisy i metodologię tworzenia oprogramowania DDD, przez kilkanaście lat zarobili dużo pieniędzy i na szczęście, programowanie znudziło im się. W pewnym momencie, na przełomie wieków, postanowili zamiast programować, zająć się doradztwem w zakresie poprawnego tworzenia oprogramowania. Kilku z nich dołączyło do firmy konsultingowej Thoughtworks¹⁰. To wtedy rozpoczęła się nowa era tworzenia oprogramowania biznesowego. W tym czasie ogłoszono Manifest Agile¹¹, który nakreślił ramy dotyczące tworzenia tzw. "zwinnego" oprogramowania¹², czyli oprogramowania lepiej dopasowanego do wymagań, łatwiej rozwijalnego i modyfikowalnego. Właśnie wtedy wielu programistów z całego świata uświadomiło sobie, że dotychczasowy sposób tworzenia oprogramowania był błędny. Powstała duża potrzeba zmiany i edukacji na rynku IT, a wspomniana wcześniej firma konsultingowa Thoughtworks stała się liderem tej przemiany. Mimo że nie jest ona szeroko znana, firma ta odegrała ogromną rolę. Doradzała firmom takim jak Spotify, Netflix, Facebook czy Google w kwestii tworzenia oprogramowania, ale także w innych obszarach o charakterze biznesowym. Przykładowo, doradzała w sprawach dotyczących struktury organizacyjnej, mającej na celu zwiększenie wydajności. Można więc zrozumieć, skąd w tych firmach pochodzą autonomiczne małe zespoły skupione na jednym celu. Jednak jak to się stało, że firma Thoughtworks, zatrudniająca głównie programistów, doradza największym firmom na świecie, jak powinny

⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Big_ball_of_mud

⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/Legacy_system

¹⁰ <https://en.wikipedia.org/wiki/Thoughtworks>

¹¹ https://pl.wikipedia.org/wiki/Manifest_Agile

¹² https://pl.wikipedia.org/wiki/Programowanie_zwinne

wyglądać ich struktury organizacyjne? Wszystko wynika właśnie z wcześniej wspomnianego Prawa Conwaya.

Osobiście, będąc właścicielem firmy tworzącej oprogramowanie biznesowe, poszukiwałem nowych rozwiązań dotyczących sposobu jego efektywnego tworzenia. Wówczas natrafiłem na metodykę DDD, a konkretnie na książkę Erica Evansa "Domain-Driven Design", wydaną w 2003 roku. Książka ta była skierowana do specjalistów IT, a czytając ją i zapoznając się z tą metodyką oraz Prawem Conwaya, zauważyłem coś, co bardzo mnie zaniepokoiło. Jeśli tworzenie oprogramowania w ten sposób prowadzi do uzyskania lepszego produktu, to może podobne podejście można zastosować również do organizacji firmy, aby lepiej funkcjonowała. Okazało się, że nie tylko ja zauważyłem to odkrycie. Głębiej zgłębiając ten temat, dowiedziałem się o całej historii, o której wcześniej wspomniałem.

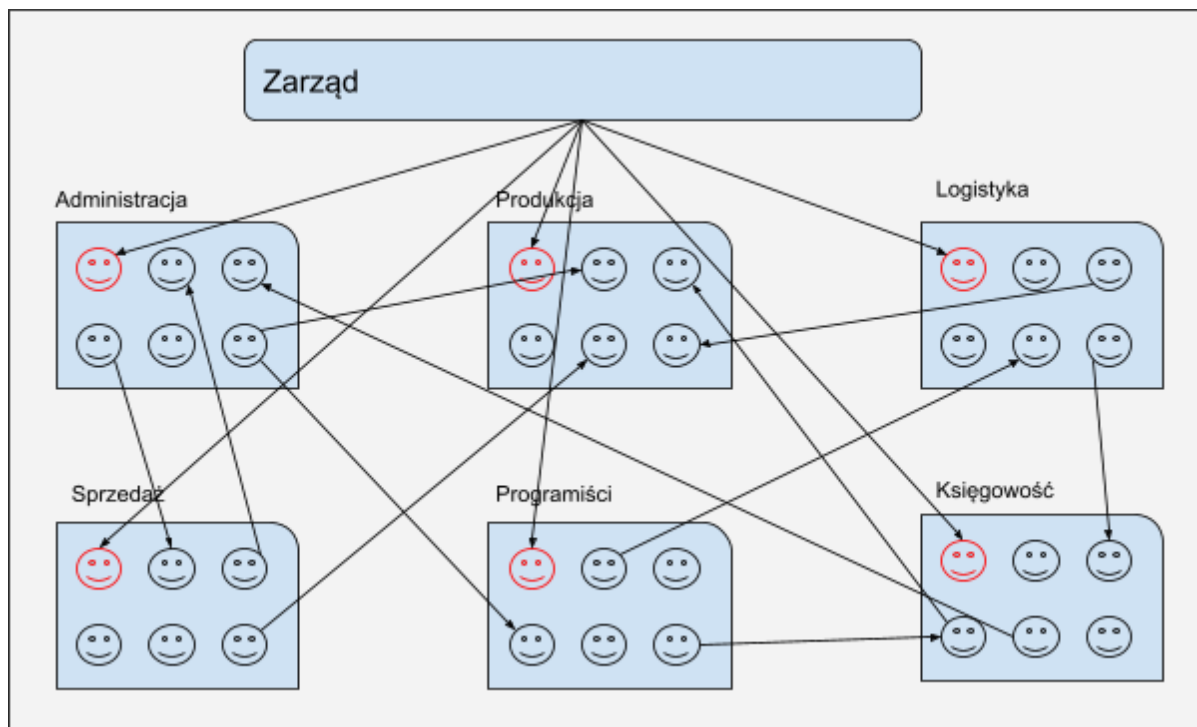
Pierwszą osobą, która opisała to samo odkrycie, które ja również zauważyłem, choć dużo później, był pracownik firmy Thoughtworks, Jonny LeRoy¹³. W swoim artykule z 2001 roku zdefiniował on tzw. "Odwrotny Manewr Conwaya"¹⁴. Jego zdaniem nie da się uniknąć Prawa Conwaya, ale można działać zgodnie z nim, a nie przeciwko niemu. Oznacza to, że można zaprojektować strukturę firmy w taki sposób, aby idealnie odpowiadała potrzebom, które ma spełniać. Innymi słowy, nie powinniśmy wymagać, aby różne grupy w firmie współpracowały ze sobą, ponieważ to na pewno się nie uda. Powinniśmy tak organizować zespoły, aby ich praca przebiegała głównie wewnątrz nich. Dzięki temu zespoły będą działały autonomicznie i praktycznie niezależnie od siebie.

Jak to jest z tą strukturą?

W pierwszej kolejności, zacznijmy od sposobu, w jaki większość firm to robi. Otóż, szeroko przyjętym modelem struktury organizacyjnej jest model silosowy. Prawdopodobnie wynika to z zaszczości historycznych, gdyż kiedyś działy w firmach były tworzone na podstawie zawodów wykonywanych przez pracowników. Na przykład, były to działy księgowości, magazynu, kierowców, programistów, logistyki itd. Każda grupa zawodowa tworzyła swój własny dział wewnątrz organizacji. Jednak we współczesnych organizacjach procesy często przechodzą przez wiele działów i przede wszystkim często się zmieniają. W rezultacie, aby wykonać dany proces, kilka osób z różnych działów musiało współpracować. Działy te miały również swoje wewnętrzne interesy i cele. Podobnie, wiele osób z różnych działów ma trudności z dostosowaniem się do zmian. Część pracowników danego działu chce wprowadzać zmiany, podczas gdy inni chcą zachować dotychczasowe zasady. Często też zdarza się, że działy konkurują między sobą lub mają wobec siebie pewne uprzedzenia. Na przykład, pracownicy fizyczni nie przepadają za pracownikami administracyjnymi, co może prowadzić do sabotażu pewnych etapów procesów oraz obwiniania innych działów. W rezultacie procesy często są realizowane w sposób nieoptymalny, a ich jakość jest niezadowolająca. Jednak najgorsze jest to, że prowadzi to do chaosu komunikacyjnego. Każdy rozmawia z każdym, co prowadzi do "spaghetti code" wewnątrz organizacji. Trudno jest to nadzorować, trudno jest wprowadzać innowacje i zmiany. Pracownicy w takich strukturach mają tendencję do tworzenia nieformalnych ścieżek komunikacyjnych, aby ułatwić sobie wykonywanie zadań. W rezultacie, w firmie tworzy się tzw. "wiedza tajemna", która jest poza kontrolą zarządu.

¹³ 10 <https://www.thoughtworks.com/profiles/j/jonny-leroy>

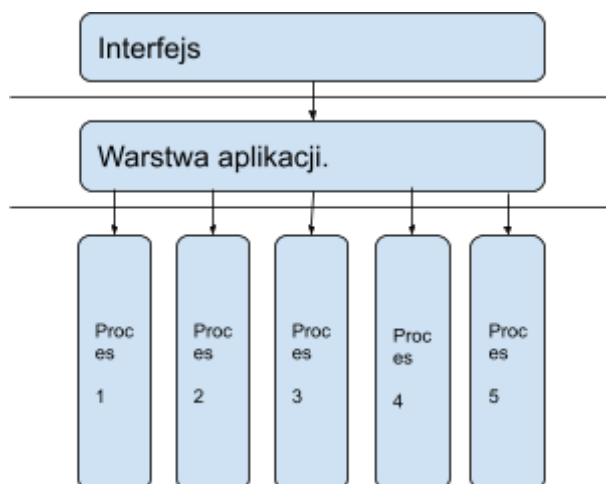
¹⁴ 11 <https://ctocraft.com/blog/how-can-the-inverse-conway-manoeuvre-help-drive-organisational-change>



Rys: Struktura silosowa i chaos komunikacyjny (“Spaghetti code”).

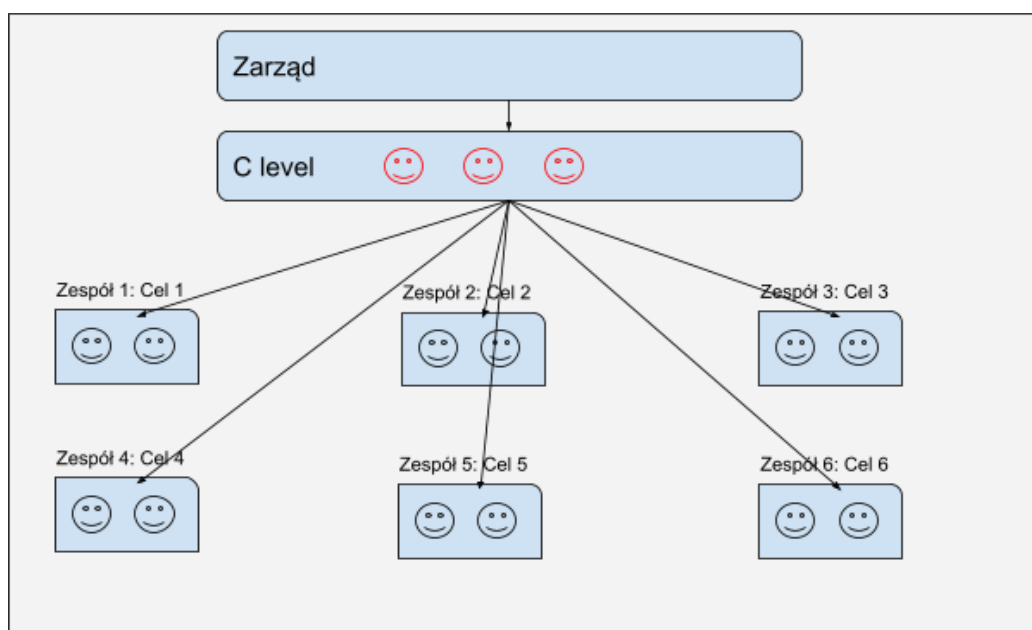
Te wszystkie wady zostały odkryte przez programistów tworzących w latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku pierwsze systemy typu ERP dla firm. Zasada Conwaya zadziałała i wszystkie cechy tej struktury, wraz z jej wadami, przeniknęły do architektury tych systemów. Jednak systemy komputerowe, pozbawione czynnika ludzkiego (czyli nieformalnych szlaków komunikacyjnych), po prostu nie działały dobrze. Na szczęście, programiści potrafili rozwiązać ten problem, tworząc innowacyjne i skuteczne metodyki projektowania systemów komputerowych. Po latach, gdy sektor IT tak bardzo się rozwinął, że praktycznie zaczął dominować, zauważyli oni moment, w którym te rozwiązania można przenieść na biznes i stworzyć zupełnie nowe modele budowy struktury organizacji, które są zbieżne z modelami budowy systemów komputerowych. Podobnie jak w metodyce Domain Driven Design, zaproponowano, aby przedsiębiorstwa zaczęły tworzyć małe, interdyscyplinarne zespoły, skupione na konkretnym celu. Podobnie jak mikroserwisy w systemach komputerowych, te zespoły powinny mieć w swoim składzie wszystkie osoby i całą wiedzę dotyczącą zadania, które mają realizować od początku do końca. Powinny być jak najbardziej autonomiczne, czyli ich kontakt z innymi zespołami w organizacji i ogólnie z otoczeniem powinien być ograniczony do minimum, a miejsca tych kontaktów powinny być jasno zdefiniowane i ustalone procedurami. Podobnie jak opisano w metodyce Domain Driven Design, dobry system komputerowy powinien składać się z kilku warstw:

1. Interfejs - warstwa przyjmująca dane z zewnątrz aplikacji.
2. Warstwa aplikacji – orkiestracja zadań na niższe warstwy i odpowiadająca na pytanie: Co robić?
3. Warstwa domenowa - składająca się z małych, wyspecjalizowanych klocków, przyjmująca zadania tylko od warstwy wyższej (warstwy aplikacji) i nie komunikująca się z niczym innym. Odpowiadająca na pytanie: Jak to zrobić?



Rys: Model warstwowy aplikacji

Podobnie w firmach można stworzyć podobną strukturę organizacyjną, która składa się z kilku warstw. Na samej górze, podobnie jak w tradycyjnym modelu, znajdują się właściciele i zarząd. Jednakże niżej powinniśmy utworzyć warstwę menadżerską, która wie, co robić (ale nie wie, jak to robić) i zleca zadania niższej warstwie, czyli autonomicznym zespołom nastawionym na osiągnięcie celów. Zespoły te powinny posiadać całą wiedzę i dane potrzebne do wykonania danego zadania od początku do końca (wiedzą, jak to zrobić). Każdy zespół powinien obsługiwać jeden proces, który faktycznie realizuje się w ramach działalności firmy.



Rys: Struktura kontekstowa oparta o małe autonomiczne zespoły skoncentrowane na jednym zadaniu.

Największą zaletą takiej struktury nastawionej na stabilność pracy jest przede wszystkim łatwość w wprowadzaniu zmian. To właśnie słynna zwinność, do której powinno się dążyć w

dzisiejszych organizacjach usługowych. Dzięki autonomii zespołów, które realizują całe procesy, w przypadku zmiany danego procesu nie trzeba ingerować w pracę innych zespołów. Zmiany są małe i łatwe do wdrożenia, można je wprowadzać szybko i często. Samo skupienie się zespołów na realizacji ich celów wynika z tego, że są one małe. Dzięki temu, że nie muszą utrzymywać kontaktu z otoczeniem, mogą skoncentrować się na swoich zadaniach. Ludzie w takich zespołach mogą łatwo się zintegrować i tworzyć poczucie współpracy w dążeniu do wspólnego celu. Nie powstają w organizacji nieformalne ścieżki komunikacyjne, ponieważ nie ma takiej potrzeby. Unikamy sytuacji, w której jeden pracownik uczestniczy w więcej niż jednym projekcie jednocześnie, co często ma miejsce w modelu silosowej struktury organizacyjnej.

Podsumowanie

Wszystko zaczęło się od kilku programistów w latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku, którzy po kilkunastu latach pracy przekwalifikowali się w konsultantów biznesowych. Kilka globalnych firm, dzisiaj sporych, zaufało ich wiedzy i postanowiło zaprojektować swój biznes zgodnie z ich wytycznymi. Myślę, że nie jest to przypadkowe, że firmy, które zaufały tej metodyce, pochodzą głównie z sektora IT. Jestem przekonany, że ich właściciele także przeczytali książkę Erica Evansa "Domain-Driven Design". Nawet CEO firmy Netflix, Hastings Reed¹⁵, opublikował książkę pod tytułem "Gdy regułą jest brak reguł"¹⁶, która zawiera wiele jego przemyśleń, zaczerpniętych z książki Erica Evansa, przetłumaczonych na prosty język biznesowy. Z moich obserwacji wynika, że wiele firm spoza branży IT podchodzi z nieufnością do tej metodyki budowania struktury organizacyjnej, ponieważ dla nich jest ona nieintuicyjna. Jednak ludziom ze świata IT na pewno łatwiej jest sobie wyobrazić firmę działającą jak aplikacja komputerowa. Po sukcesie firm takich jak Spotify, inne firmy zaczęły kopiować ich model organizacyjny, ale okazało się, że nie działa on u nich. Dlaczego tak się dzieje? Otóż, podobnie jak w przypadku tworzenia oprogramowania, nie można stworzyć jednego programu, który obsłużyłby wszystkie firmy. Każda firma ma swoje specyficzne metody działania, które często stanowią jej przewagę konkurencyjną. Dlatego też, przy budowaniu struktury organizacyjnej opartej na małych kontekstowych zespołach, należy uwzględnić specyfikę swojej firmy i kierować się wytycznymi, a nie bezmyślnie kopiować innych. Podobnie jak metodyka DDD, to tylko metodyka, a nie gotowe rozwiązanie. Nie istnieje jeden uniwersalny wzorzec, ale są dostępne wskazówki. Ten problem jest szeroko opisywany w Internecie:

- <https://zenexmachina.com/why-spotifys-agile-patterns-work-and-why-you-shouldnt-copy-them/>
- <http://blog.kevingoldsmith.com/2014/03/14/thoughts-on-emulating-spotifys-matrix-organization-in-other-companies/>
- <https://medium.com/the-ready/how-to-build-your-own-spotify-model-dce98025d32f>

Mam nadzieję, że przybliżenie genezy powstania tej zwinnej metodyki budowania struktury organizacji pomogło w jej zrozumieniu. W tym opracowaniu zarysowałem jednak jej wizję i charakterystykę tylko powierzchownie. Jej podstawa, czyli metodyka wytwarzania oprogramowania Domain-Driven Design, nie należy do trywialnych. Osobiście zrozumiałem ją dopiero po kilkukrotnym przeczytaniu książki Erica Evansa "Domain-Driven Design".

¹⁵ https://pl.wikipedia.org/wiki/Reed_Hastings

¹⁶ <https://www.taniakniazka.pl/ksiazka/gdy-regula-jest-brak-regul-netflix-i-filozofia-przemiany-erin-meyer>

Jednak jest to spójna metodyka, która przynosi wiele zalet. Należy jednak pamiętać, że metodyka to nie gotowe rozwiązanie, lecz raczej zbiór heurystyk i wskazówek. Każda firma pragnąca spróbować wdrożyć ten model struktury organizacji powinna dostosować go do swojej charakterystyki. Jestem przekonany, że w wielu przypadkach efekty mogą być bardzo korzystne i pozytywnie wpływać na funkcjonowanie oraz wartość całej organizacji. Z perspektywy czasu dostrzegam, jak ważną rolę odgrywa dobra struktura organizacji, której znaczenie często na początku działalności jest niedoceniane i marginalizowane. Sam obecnie zmieniam swoją organizację, aby działała w oparciu o taki zwrotny model. Jest to proces, który trwa, ponieważ wymaga zmiany mentalności zarówno zarządu, jak i pracowników. Po kilku latach takiej transformacji uważam, że jestem już bardzo blisko optymalnej struktury opartej na niezależnych zespołach i widzę, jak pozytywnie wpływa to na efektywność mojej organizacji. Obecnie, projektując oprogramowanie biznesowe, czerpię wiele inspiracji z metodyki Domain-Driven Design i staram się również przekonać swoich klientów do przynajmniej próby transformacji ich struktury organizacyjnej w tym kierunku, co pozwala na lepsze i efektywniejsze dostosowanie systemów informatycznych do realnych obszarów firmy.

Polecam wszystkim zgłębienie tego tematu i rozpoczęcie eksperymentowania w swojej firmie, tworząc małe, autonomiczne i interdyscyplinarne zespoły skupione na jednym celu.

Rozdział 4

Perspektywa i Wartości Przedsiębiorcy przy Budowaniu i Zarządzaniu Wartością Firmy

Arkadiusz Zimmermann

Moje podejście do zarządzania wartością firmy jest pojęciem perspektywy przedsiębiorcy i osoby, którą jestem. Aby myśleć o wartości firmy, trzeba zrozumieć ogólną potrzebę tego, co tak naprawdę chce się wykonywać w życiu, ze swojej perspektywy, a następnie dopiero z perspektywy przedsiębiorstwa. W skrócie, musimy ciągle się rozwijać osobowo, umysłowo, doświadczalnie, z wiedzą, którą ciągle nabywamy i kwestionujemy, by być przygotowanym na dwa aspekty: różnorodność koncepcji oraz wzrosty przedsiębiorstwa, które czekają na nas w tej drodze. Jest to niesamowicie kreatywna, efektywna i przynosząca wielokrotność wzrostu finansowego droga.

Dzieląc się swoim doświadczeniem osobistym oraz przedsiębiorczym, chcę przedstawić moją koncepcję wartości podzieloną na osobistą oraz biznesową. W moim przekonaniu, te dwie składowe razem dają wyniki. Może to być dla kogoś inspiracją, innym spojrzeniem, rozwojem, a dla innych potwierdzeniem wiedzy.

Moje osobiste doświadczenia wartości to:

- Wiara - Biblia
- Filozofia stoicka
- Psychologia kognitywna (poznawcza)
- Neurobiologia
- Inteligencja emocjonalna
- Ciągłe pogłębianie wiedzy, uczenie się i poznawanie
- Otaczanie się kilkoma bardzo ważnymi dla mnie osobami
- Otaczanie się kilkoma autorytetami
- Otaczanie się kilkoma środowiskami, gdzie ciągle rozwijam się
- Stała i ciągła obserwacja trendów na 1-5 lat oraz 5-20 lat
- Świadomość swoich wartości
- Sztuka i kultura

Moje biznesowe doświadczenia w budowaniu wartości firmy to:

- Spółki
- Kapitały
- Zasoby
- Strategie i plany
- Kultura pracy
- Doświadczenie

- Budowanie struktur zwiększających wartość spółek oraz udziałów
- Kontakty
- Partnerzy biznesowi
- Świadomość biznesowa

Moje osobiste doświadczenia wartości są:

Temat osobisty często jest chowany, a wręcz ukrywany przez nas, co jest bardzo zrozumiałe. Dla mnie, na moim etapie życia, istnieje potrzeba dzielenia się sobą. Może to komuś pomóc, dodać różnych spostrzeżeń życiowych, a może po prostu zainspirować. Dzieląc się, chcę pokazać, że dla mnie sfera osobista i biznesowa stanowią całość.

Otóż najwięcej inspiracji życiowych i biznesowych doświadczam w **Biblii**, w której faktycznie znajduje się wszystko, i to podkreślam - wszystko, co jest nam potrzebne holistycznie dla ducha, duszy i ciała. Wielość doświadczeń osobistych, zarządczych, finansowych, życiowych pokazuje mi, że w sumie wszystko już było, tylko w innych epokach. Jako ludzie nie zmieniamy się.

Przykład: osoby - Abraham, Izaak, Jakub - nauka z zarządzania przedsiębiorstwem, kapitałem, zasobami, ludźmi, negocjacjami itd.

- Abraham - zarządzanie klasyczne - wszystko wiem najlepiej i robię sam.
- Izaak - wszystko deleguję (dla śmiechu nawet wybór żony zlecił służącemu), ale na wszystkim się znam.
- Jakub - według mnie najlepsze podejście - wszystko wiem, świetnie deleguję, dokładnie poznaję każdy nowy aspekt, który potem przekazuję. Ciągłe się uczę i jestem bardzo świadomy zasobów, kapitału. Opracowuję strategię, która może ulegać zmianom i modyfikacjom. Posiadam niesamowite umiejętności negocjacyjne i potrafię rozpoznać potrzeby i uczucia innych.

To tylko mały wycinek tego, co tam jest! Wielka głębia wszelkich danych poprzez doświadczenia.

Filozofia stoicka pozwala mi doświadczać spraw i rzeczy, na które mam wpływ. Rozróżniam sprawy, które mogę kontrolować i na które mam wpływ, co oznacza, że mogę odczuwać szczęście niezależnie od sytuacji. Ciągłe się uczę i zdobywam wiedzę, ponieważ jestem pokorny wobec siebie i swoich umiejętności - po prostu są osoby, które są lepsze ode mnie i od których ciągle się uczę. Pracuję i służę jak najlepiej, ciągle dążę do doskonałości - podkreślam, ciągle.

Przykład: planuję w biznesie plany A, B, C, D. Plan A to plan, gdy wszystko jest w porządku, plan B to plan na wypadek, gdyby plan A nie zadziałał, plan C to plan na wypadek, gdyby plan B nie zadziałał, a plan D to plan, gdyby żaden z poprzednich planów nie zadziałał. Warto się skupić na tych planach i zawsze je mieć, a najlepiej wyobrazić je sobie, aby nie były dla nas zaskoczeniem, gdy wystąpią. Tak planuję każdy mój biznes, aby był jak najbardziej bezpieczny i przewidywalny, a zarazem stale rozwijający się. Daje mi to także poczucie pokoju w działaniu.

Psychologia kognitywna (poznawcza) interesuje mnie jako interdyscyplina, która stale rozwija moją psychikę i inteligencję. Gdy ją poznałem, zrozumiałem, dlaczego nie potrafię postrzegać

świata jednokierunkowo, ale tylko wielokierunkowo, co jest dla mnie jednością. W jej skład wchodzi filozofia, psychologia, językoznawstwo, sztuczna inteligencja, neurobiologia i antropologia. Z tych wszystkich nauk wiedza pozwala mi ciągle czerpać nowe pomysły i kreacje na biznesy, a także inny sposób patrzenia na sprzedaż, zarządzanie i marketing. W skrócie, jest to perspektywa lecącego orła, który z góry widzi wszystko - całość i jednocześnie każdy szczegół. Inna jest perspektywa osoby, która chodzi po ziemi - płaska i jednokierunkowa, czyli ograniczona.

Przykład: Mam perspektywę moich 11 spółek, z których każda zajmuje się innym projektem, a zarazem wszystkie tworzą jedną wartość, jedno wielkie przedsięwzięcie.

Neurobiologia to połączenie medycyny, technologii i marketingu. Wszyscy chcielibyśmy wiedzieć, co dzieje się w naszych mózgach i mózgach klientów. Ta interdyscyplina pomaga nam badać zachowania ludzkie w procesie optymalizacji bodźców marketingowych. Jest to genialna nauka, która pokazuje nam niesamowite możliwości i jednocześnie prostszy sposób dotarcia do klienta i samych siebie.

Przykład: podczas sprzedaży nieruchomości staramy się, aby wszystkie zmysły klienta były zaangażowane: wzrok, zapach, smak, słuch, dotyk. *Czy widzi Pani ten piękny widok za oknem, las i sosny? W tej kuchni już widzę, jak Pani gotuje swoje ulubione dania, a smak zapewne przypomina dzieciństwo. Czy słyszy Pani tę ciszę w apartamencie i na zewnątrz? To po prostu dzwoni! Proszę dotknąć tej kanapy - jaki delikatny pluszowy materiał, a ta komoda - czuć, że jest z prawdziwego dębu.*

W skrócie, możliwości zastosowania neurobiologii są ogromne we wszystkich branżach. Po prostu nasz mózg idzie na zakupy!

Inteligencję emocjonalną uwielbiam ze względu na samoświadomość, dążenie do osiągnięć, samokontrolę, sumienność, wspieranie innych oraz empatię - zarówno dla siebie, jak i dla innych. Dzięki temu jestem bardziej optymistyczny, lepiej radzę sobie ze stresem, skuteczniej komunikuję się i lepiej radzę sobie w sytuacjach konfliktowych.

Przykład: *Niestety, dziękuję za Pana towar i nowości. W moim sklepie sprzedaż idzie słabo. Oczywiście, rozumiem Pani stwierdzenie. Czy mogłaby Pani poczęstować mnie kawą? Dziękuję za kawę. Przy okazji, czy mogłabym razem z Panią rozwiązać problem niskiej sprzedaży? Razem zauważamy, że problem leży w mniejszej liczbie klientów, którzy nie zauważają nowości, a skupiają się tylko na stale dostępnym towarze. Proponuję rozważyć zamianę położenia części towaru, który się słabo sprzedaje, i wystawienie go na promocję. W zamian za to, na witrynie wystawilibyśmy same nowości, aby klienci mogli wejść i mieć zarówno dostęp do nowości, jak i promocyjnego towaru, który byłby regularnie wymieniany. Proszę Pana, jakie są Pana nowości i gdzie Pan by je ustawił? :)*

Stale uczenie się, pogłębianie aktualnej wiedzy i poznawanie pozwalają nam na jedną stałą w życiu, ponieważ jedyną stałą jest zmienność. Mam wielką pasję do tych zajęć, jednocześnie czerpiąc z wielu doświadczeń osób aktualnych oraz klasyków. Jeśli nie wiesz, co i od kogo masz czerpać, wróć do klasyki.

Otoczanie się ważnymi osobami w moim życiu, czy to autorytetami, ciągle i stale kontestuje mnie ze sobą. Doświadczam ich spojrzenia na mnie i rzeczywistość, pokory, a zarazem

docenienia i wzrostu mojej wartości. Mam z kim dzielić swoje problemy, sukcesy i poczucie, że wokół mnie są osoby, które mogą inaczej widzieć moje uczucia i potrzeby. Dzięki tym doświadczeniom ciągle uczę się w życiu osobistym i biznesowym, a w każdej chwili mogę zadzwonić lub spotkać się z nimi, czerpiąc garściami z ich wiedzy, doświadczenia, życzliwości i empatii.

Przykład: Często nie wiesz, co masz zrobić w danej sprawie, jak postępować, a wtedy spotykasz się od razu z kilkoma rozwiązaniami i spojrzeniami, mając szeroki wybór doświadczeń. Co ważne, bez lukrowania :)

Uwielbiam **spotykać się w różnych środowiskach**, zarówno skrajnie różnych, dzieląc się sobą, jak i czerpiąc z nich. Wymienię kilka z nich: Asbiro - Masters, środowisko filozofów, środowisko psychologów - psychoterapeutów - trenerów, środowiska biblijne, środowiska artystów, środowiska przedsiębiorców z wyższej półki biznesowej itd. Uwielbiam każde z nich, z każdego biorę i daję, wszystkie doświadczenia.

Kultura i sztuka są moją wewnętrzną potrzebą, bardzo intymną, wpływającą na mnie i przeszywającą moje Ja.

Trendy na 1-5 oraz 5-20 lat to niewiarygodnie ciekawa perspektywa. Uwielbiam zespoły i instytuty kognitywne, które na tle historii i aktualnej sytuacji przewidują naszą przyszłość, opisując trendy, które, co ciekawe, sprawdzają się w 80% przypadków, co czyni je bardzo prawdopodobnymi. Analizując je, można opracować pewne strategie na przyszłość, oczywiście w rzeczywistości oraz planach A, B, C, D. Przykładami są Infuture Institute, Natalia Hatałska i Yuval Harari.

Reasumując powyższe, dodam tylko skromne ponad dwudziestokilkuletnie doświadczenie w biznesie, zarządzaniu, sprzedaży i marketingu w Polsce oraz na świecie, w obszarze eksportu. Doświadczyłem wielu sukcesów w kraju i za granicą, a także porażek, które niesamowicie nauczyły mnie pokory wobec siebie i biznesu. Wszystkie te osobiste doświadczenia i wartości determinują, abym mógł tworzyć i kreować wartości firmy dla siebie i innych, o czym teraz opiszę w kontekście biznesowym.

Moje biznesowe doświadczenia w budowaniu Wartości Firmy

Spółki - w swojej strategii biznesowej korzystam z łącznie 11 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Robię to przede wszystkim dla zapewnienia bezpieczeństwa w obliczu panującego systemu podatkowego i represji, a także po to, aby mogły one oddzielnie tworzyć projekty, generować wartość kapitałową i później je sprzedawać.

Każda spółka posiada własne **kapitały**, a w przypadku kilku spółek nieruchomościowych, posiada także kapitały własne oraz inwestorów lub partnerów biznesowych. Dzięki temu każdy inwestor czy partner może czuć się swobodnie w naszych działaniach biznesowych, utrzymując z nami relacje i zachowując poufność informacji handlowych. To dla mnie bardzo istotny czynnik, ponieważ chcę, aby wszyscy czuli się komfortowo.

Dobór partnerów i inwestorów do wspólnych biznesów odbywa się bardzo selektywnie, biorąc pod uwagę ich doświadczenie, kapitał oraz potencjał rozwoju. Stała możliwość kreacji wraz z nimi przynosi niesamowite rezultaty. Chciałbym podziękować tym wspomniałym partnerom i inwestorom za możliwość współpracy, ceniąc ich wkład oraz utrzymując pokorę i wdzięczność.

Jednocześnie każda spółka **buduje swoją historię, rozwija swoje biznesy i kapitały, a także korzysta z doświadczeń każdego inwestora i partnera**, wykorzystując wiedzę i umiejętności w innych obszarach. Jest to ciągły proces wzrostu na wielu poziomach. Spółki wzajemnie się przenikają i wspierają. Uwielbiam te współpracy i procesy, ponieważ prawie każdy partner czy inwestor ma różne pomysły, biznesy, perspektywy i twórcze podejście.

Oczywiście, to ja ustalę ogólną **strategię biznesową**, koncepcje, analizy i strategię, ale każdy partner-inwestor spojrzy na to z własnym doświadczeniem. Każdy kapitał w spółkach jest ustalany przeze mnie oraz przez partnera-inwestora, kontrolowany kapitał, zapewniający bezpieczeństwo i rozwój spółki oraz biznesów.

Stale pracujemy nad **zasobami** materiałowymi i ludzkimi w procesie rozwoju tych projektów.

Każda spółka buduje swoją wartość kapitałową i finansową, a także wartość projektową. Niektóre realizują projekty o wartości kilkumilionowej, inne o wartości kilkunastu, a jeszcze inne o wartości kilkudziesięciu milionów. Niektóre specjalizują się w apartamentach premium, inne w apartamentach inwestycyjnych, jeszcze inne w gruntach lub hotelach. Wszystko zależy od strategii spółek i ich partnerów-inwestorów. Każda spółka osiąga dochody i buduje swoje przychody, dochody i EBITDA, co jest bardzo istotne przy ewentualnej sprzedaży spółki lub jej udziałów.

Moja **strategia** opiera się na budowaniu i zarządzaniu wartością firmy, zarówno indywidualnie dla każdej spółki, jak i dla wszystkich jednocześnie. Przychody, dochody i EBITDA będą się różnić, co stanowi wartość dla potencjalnych pojedynczych inwestorów czy funduszy, które będą zainteresowane ich zakupem lub inwestycją. Każda spółka już teraz realizuje projekty o wartości od kilku do kilkudziesięciu milionów PLN, co przekłada się na wielokrotność (6-12 razy) EBITDA jako wartość każdej z nich. Wartość wszystkich spółek razem pokaże ostateczny wynik.

Stale analizuję struktury oraz budowanie spółek z osobami, które mają doświadczenie w sprzedaży firm, prawnikami i doradcami podatkowymi. Jest to stały kontakt i proces. Będzie kilka wariantów inwestycji w wartość tych spółek:

- Kupno części przedsiębiorstwa.
- Następnie większości udziałów i pozostawienie dla mnie 15-25% udziałów, wraz z pozostaniem w Radzie Nadzorczej.
- Zakup całych spółek, tworząc spółkę macierzystą, która będzie obejmować wszystkie spółki kapitałowo.
- Również możliwość połączenia moich spółek z konkurencją, wypełniającą rynek lub usługi.
- Możliwość połączenia się z większymi spółkami kapitałowo.

Obecnie strategia i analiza są prowadzone na bieżąco, nie wykluczając wielu wariantów jednocześnie, jak i jednego, który obejmuje wszystkie. Możliwe jest również dalsze skoncentrowanie kapitału, czyli przejęcie konkurencji na rynku samodzielnie lub wraz z partnerami-inwestorami, aby stworzyć duży i silny fundusz kapitałowy, a następnie odsprzedać go dużemu funduszowi.

Podsumowując, mam plany A, B, C, D, które budują wartość firm przy uwzględnieniu aktualnej sytuacji gospodarczej, politycznej i systemowej. Tworzenie projektów z partnerami czy

inwestorami najwyższej klasy biznesowej, którzy są niesamowitymi osobami, pozwala mi na realizm, spokój, bezpieczny rozwój i długoterminowe efekty. Wszystkie moje osobiste wartości, opisane powyżej, wykorzystuję w budowaniu i zarządzaniu wartością firm. Tylko budowanie i zarządzanie wartością firm daje mi poczucie wolności biznesowej, za co składam wielkie, szczególne i piękne podziękowania Eli Marciniak za jej osobę, która dzieli się i wspomaga w każdy możliwy sposób, oraz za jej "Zarządzanie wartością firmy", które otworzyło mi niesamowite możliwości i kontakty, zmieniło perspektywę myślenia i zarządzania - podziękowania są ciągłe i stałe. :)

Rozdział 5

Problemy w firmie działającej w branży IT. Opis wykorzystania kwestionariusza bóle wzrostowe

Anna Moskwiak-Karaszewska

Wstęp: Określenie etapu rozwoju firmy.

Praca opiera się na doświadczeniu, jakie zebraliśmy w ciągu trzech lat prowadzenia własnej firmy, wcześniejszych lat pracy w innych przedsiębiorstwach oraz opinii i spostrzeżeń właścicieli firm, których poznaliśmy.

Początek biznesu rozpoczął się od koncepcji tworzenia niszowej usługi, jakiej nie było na rynku, pracując w korporacji. Zarówno ja, jak i wspólnik, spędziliśmy około 10 lat pracując na etacie w bardzo rozbudowanych strukturach, borykając się z dużymi problemami, zajmując wysokie stanowiska decyzyjne wśród kadry zarządzającej. Wynieśliśmy z tego okresu kariery zawodowej wiele pozytywnych aspektów, które następnie wdrożyliśmy w funkcjonowanie własnej firmy. Jednak brakowało nam kilku podstawowych elementów, na które postawiliśmy budując swoją firmę, przede wszystkim przestaliśmy się utożsamiać z celami korporacji. Był to tzw. trigger do rozpoczęcia własnego biznesu.

Po pół roku prowadzenia działalności trafiliśmy na dobrze dobraną usługę dla klientów, którzy bardzo chętnie chcieli z nami współpracować. Dostarczaliśmy im taki produkt, którego potrzebowali, a to wszystko łączyliśmy z terminowością, systematycznością oraz pełnym zaangażowaniem. Sprawa nie była zbyt skomplikowana, ponieważ realizowaliśmy zadania wyłącznie własnymi siłami, czyli byliśmy zarówno zarządem, jak i specjalistami. Na tym etapie rozwoju firmy to w zupełności wystarczało.

Z każdym miesiącem zwiększała się ilość klientów, którzy chętnie dzielili się pozytywną opinią z innymi zainteresowanymi. Doszliśmy do tzw. szklanego sufitu, problemu, który dotyka większości dobrze prosperujących młodych przedsiębiorstw. Zdaliśmy sobie sprawę, że jest to ten moment, w którym trzeba rozbudować strukturę, aby sprostać potrzebom rynku.

W ciągu krótkiego czasu zaczęliśmy zatrudniać pracowników, których pozyskaliśmy ze swojego najbliższego otoczenia. Zawsze uważaliśmy, że potrzebny jest dobrze dobrany zespół w organizacji, aby realizować stawiane cele. Wiedzieliśmy, że są dobrymi specjalistami i nie stracimy na jakości usługi, gdyż pracowaliśmy z nimi przy innych projektach. W kolejnym kroku poszliśmy na rynek i zatrudniliśmy osoby z ogólnodostępnych źródeł.

W relatywnie krótkim czasie zbudowaliśmy strukturę, realizowaliśmy kilkadziesiąt projektów naraz, była zachowana płynność finansowa firmy. Wszystko to wyglądało rewelacyjnie, z jednym małym szczegółem - zaczęliśmy gubić terminowość projektów. Naszymi priorytetami zaczęły być priorytety klientów. My jako zarząd, wróciliśmy do etapu, kiedy byliśmy specjalistami. Brakowało czasu na sprawy organizacyjne. Z upływem czasu zrozumieliśmy, że

każda firma koncentruje się tylko na swoich produktach i/lub usługach. I tak było z nami. Zatrudniliśmy dodatkowe osoby, pobieraliśmy kolejne projekty i kolejne. W pewnym momencie zdaliśmy sobie sprawę, że gonimy za projektami, które ciągle przybywają, oraz przechodzimy do kolejnej fazy rozwoju firmy i jest to właściwy moment, kiedy należy to uporządkować.

Stąd padła decyzja o podjęciu pozyskania wiedzy i umiejętności przy uczelni ASBIRO na kierunku "Wzrost wartości firmy".

Czym są bóle wzrostowe firmy?

Firma, która przechodzi z jednego etapu wzrostu do drugiego, napotyka różne wyzwania. Wyzwania te mogą wynikać zarówno z czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych, dotyczących zmian w popycie, technologii lub konkurencji, a także posiadanych zasobów i kompetencji w samej organizacji.

Kiedy przejście z jednego etapu wzrostu do następnego nie przebiega płynnie, firmy mają tendencję do doświadczania tzw. organizacyjnych bólów wzrostowych. Bóle wzrostowe określamy jako problemy, z którymi zmierza się organizacja w sytuacji, gdy nie dostosowuje swoich wewnętrznych zasobów do tempa wzrostu. Innymi słowami, organizacyjne bóle wzrostowe to sygnały, które świadczą o konieczności dopasowania strategii rozwoju do zachodzących zmian.

Inna definicja bóli wzrostowych określana jest jako z ang. "Growing Pains" i występuje na skutek nieodpowiedniego rozwoju organizacyjnego, związanej z wielkością i złożonością firmy. Są one objawem tego, że rozwój firmy nie przebiega prawidłowo. Pojawiają się jako sygnał ostrzegawczy i wskazują na konieczność przejścia firmy na kolejny poziom rozwoju organizacyjnego. Stanowią zbiór zasadniczych wskaźników mających wpływ na przyszłe wyniki finansowe firmy¹⁷.

Objawami wzrostu według koncepcji "growing pains"¹⁸ są m.in.¹⁹:

- nieterminowe wykonywanie zleceń,
- zajmowanie się gaszeniem pożarów,
- brak wiedzy, dokąd zmierza firma,
- brak odpowiednich danych (ilościowych i jakościowych) na temat funkcjonowania firmy,
- brak dobrych menedżerów,
- wśród pracowników panuje pogląd, że jeśli chcesz, żeby praca była wykonana dobrze, zrób ją sam,
- pracownicy uważają, że nasze firmowe spotkania to strata czasu,
- zbyt rzadko monitorujemy realizację naszych planów, co powoduje problemy z ich realizacją,
- pracownicy w firmie czują się zagubieni lub niedoinformowani,

¹⁷ <https://www.inventy.net/metodyka/>

¹⁸ Growing Pains Sztuka skalowania przedsiębiorstw Eric.G. Flamholtz, Yvonne Randle, Doradcy globalnych korporacji.

¹⁹ <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/skalowanie-i-rozwoj-biznesu-czym-sa-bole-wzrostowe>

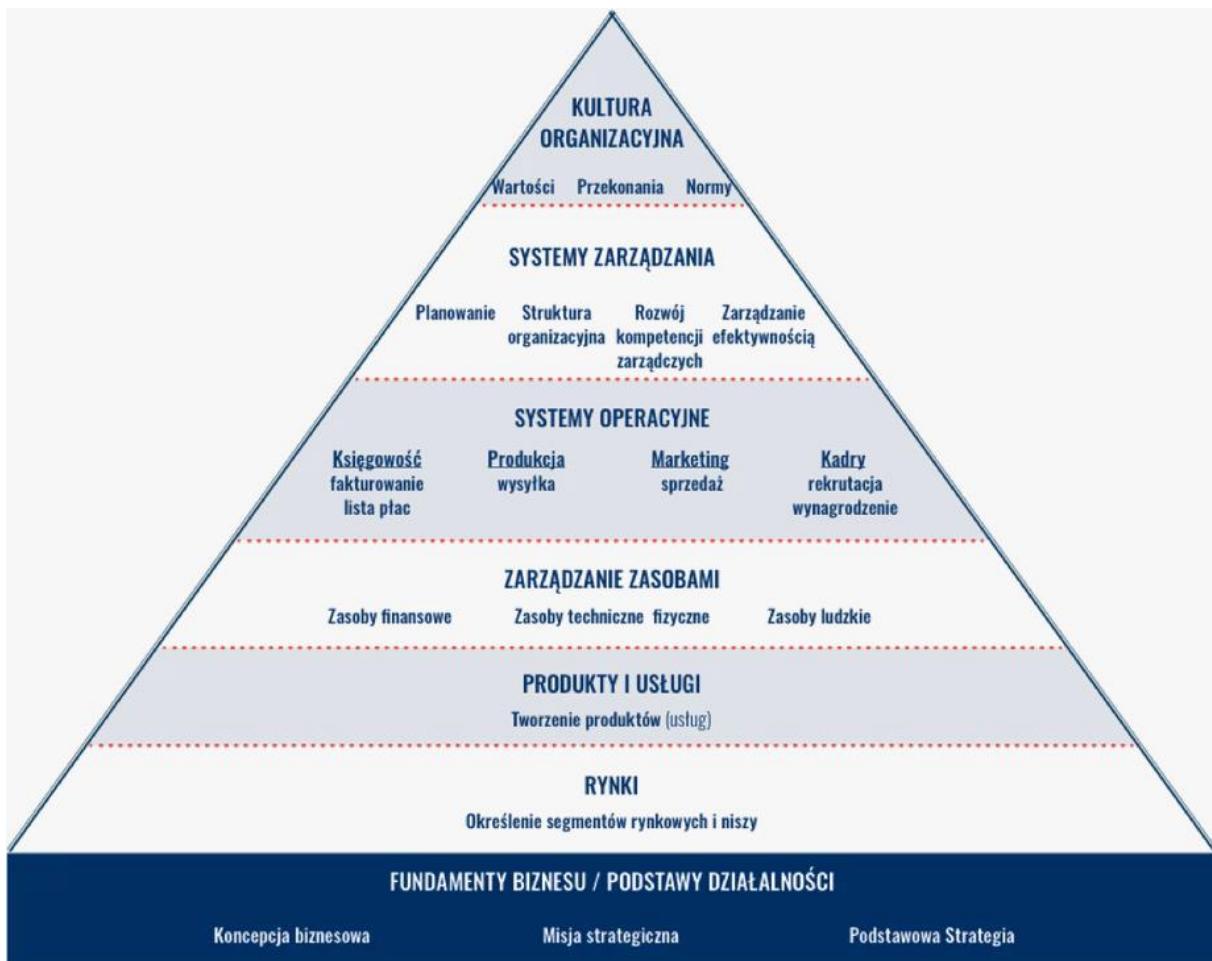
- rosną przychody firmy, ale nie jej zyski.

Jeżeli przyczyny tych objawów nie zostaną odpowiednio zdiagnozowane i rozwiązane, mogą nawet doprowadzić do upadku, nie omijając firm, które odnoszą sukcesy. Dlatego ważne jest, aby najpierw je rozpoznać, a następnie ocenić stopień ich nasilenia.

Nie ma jednego dobrego rozwiązania na skuteczne przejście z etapu przedsiębiorstwa początkującego do etapu przedsiębiorstwa profesjonalnie zarządzającego. Niezależnie od wybranej drogi, kluczem do przeprowadzenia efektywnej zmiany jest uświadomienie sobie przez przedsiębiorcę faktu, że organizacja wkroczyła w nową fazę swojego cyklu życia i że poprzedni sposób funkcjonowania przestał być skuteczny.

Metodyka "Growing Pains Strategy" pozwala znaleźć "wąskie gardła firmy" i zaplanować proces jej poprawy w celu osiągnięcia jeszcze większej efektywności. Rozpoznaje nieadekwatny rozwój infrastruktury organizacji w stosunku do jej skali, nieprawidłowości w rozwoju przedsiębiorstwa i precyzuje blokady wpływające na zyski firmy.

Czynniki, które decydują o długofalowym rozwoju firm, są określone w Piramidzie Rozwoju Organizacyjnego, przedstawionej poniżej.



Piramida Rozwoju Organizacyjnego | Inventivity

Piramida zbudowana jest na fundamentach działalności organizacji i informuje kierownictwo o wielu istotnych kwestiach. Przede wszystkim pokazuje poziomy rozwój organizacyjny,

stanowiące odrębną fazę gry jako sześć kluczowych czynników wpływających na sukces organizacji. Ich ułożenie i kolejność mają znaczenie.

Sześć etapów gry, jaką jest prowadzenie działalności gospodarczej, to rynki, produkty, zasoby, systemy operacyjne, systemy zarządzania oraz zarządzanie kulturą. To rynek jest podstawowym budulcem piramidy. Rynek, na który składa się zbiór obecnych i potencjalnych klientów oraz konkurentów przedsiębiorstwa, powinien być celem dla rozwoju reszty firmy. Oferowane produkty czy usługi zależą od potrzeb klientów i oferty konkurencji.

Przy budowaniu organizacji ważne jest również pozyskanie i stworzenie dodatkowych zasobów zapewniających jej bieżący i przewidywany rozwój. Nagle może się okazać, że organizacja potrzebuje dodatkowych zasobów fizycznych, finansowych i ludzkich. Oprócz pozyskania nowych zasobów firma musi nauczyć się nimi zarządzać. To właśnie na tym etapie przedsiębiorca musi zacząć myśleć o przyszłych potrzebach swojej firmy. Aby organizacja mogła sprawnie funkcjonować, musi nie tylko wytwarzać produkty lub usługi, ale także względnie sprawnie zarządzać codzienną działalnością. Dlatego też ważne jest tworzenie systemów wspierających tę działalność, czyli systemów operacyjnych.

Skuteczne planowanie strategiczne odgrywa również ważną rolę w możliwości odnoszenia trwałych sukcesów przez organizację. Jest narzędziem będącym w dyspozycji zarządu, służącym do tworzenia wspólnej wizji. Jest również częścią procesu, który umożliwia przechodzenie organizacji z jednego etapu wzrostu do następnego. Proces planowania strategicznego może okazać się pomocny w kształtowaniu kultury organizacji. Samo rozpoczęcie procesu jest dla członków organizacji wyraźnym sygnałem, że musi być codziennością tej firmy. Wyznaczając wspólny kierunek działań i konkretne cele, kształtuje ich postawy.

Każda organizacja, tak samo jak każdy człowiek, ma odrębną osobowość i kulturę, osobne przekonania i normy, które decydują, jak postępować w codziennym życiu. Kultura jest elementem decydującym o skutecznym rozwoju i funkcjonowaniu organizacji, ponieważ podpowiada pracownikom, jak mają postępować.

Strategia to działanie prowadzone przez firmę lub jednostkę organizacyjną, umożliwiające jej skuteczne konkurowanie na wybranych rynkach w celu uzyskania pożądaných rezultatów.²⁰

Dlatego najważniejsze pytanie, jakie powinni zadać sobie doświadczeni liderzy, brzmi: "Co zrobić, aby skutecznie poprowadzić organizację do kolejnego etapu wzrostu?"

Jakie bóle wzrostowe zdefiniowaliśmy w naszej firmie i jakie były ich konsekwencje?

Doszlśmy do tego poziomu i zidentyfikowaliśmy problemy w naszej organizacji. Bardzo przydatną w tym przypadku okazała się metoda "burzy mózgów". Dzięki pracy zespołowej byliśmy w stanie zdefiniować istotne problemy. Okazało się, że poznaliśmy te same problemy z różnych perspektyw: oczami właściciela firmy oraz członka zespołu odpowiedzialnego za realizację konkretnego zadania. Byliśmy obustronnie zdumieni, kiedy okazało się, że priorytety wykonawcy były całkowicie inne niż priorytety właściciela firmy. Zdefiniowanie takiej sytuacji

²⁰ Growing Pains Sztuka skalowania przedsiębiorstw Eric.G. Flamholtz, Yvonne Randle, Doradcy globalnych korporacji.

pomogło nam usprawnić komunikację w zespole, mającą na celu wspólne wskazywanie najistotniejszych rzeczy do realizacji.

Główne problemy, z którymi musieliśmy się zmierzyć, to:

- brak czasu na wykonanie zadań w terminie,
- zbyt dużo czasu poświęcamy na "gaszenie pożarów",
- przychody firmy rosną, ale nie jej zyski.

Chcąc znaleźć odpowiedzi na te problemy, dogłębnie przeanalizowaliśmy zaistniałą sytuację. Wypisaliśmy przyczyny, które uznaliśmy za najbardziej istotne:

Brakuje nam czasu na wykonywanie zadań w terminie.

Chcieliśmy wybić się na rynku, dlatego podjęliśmy się bardzo trudnych projektów. Zależało nam na budowaniu marki i zdobyciu wiarygodności u klientów, dlatego świadomie podjęliśmy to ryzyko. W rezultacie projekty zaczęły się na siebie nakładać. Mimo że mieliśmy już terminy do zakończenia, zdecydowaliśmy się na przyjmowanie kolejnych projektów.

Niestety, nasi pracownicy nie chcieli brać odpowiedzialności za podjęte decyzje. To powodowało opóźnienia w realizacji zamierzonych celów. Konieczne było przeprowadzenie dogłębnej analizy klientów i umów, które zawieraliśmy z nimi przed rozpoczęciem projektu.

Zbyt dużo czasu poświęcamy na "gaszenie pożarów".

Ze względu na małą strukturę byliśmy zmuszeni przypisywać projekty osobom, które nie były odpowiednio przygotowane do tak złożonych zadań i odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Brak jasno określonego zakresu obowiązków w projektach sprawiał, że pracownicy unikali odpowiedzialności w przypadku niewykonania lub niewłaściwego wykonania zadania. Spodziewali się, że za każdym razem dostaną od nas rozwiązanie, co skutkowało tym, że czas poświęcany na rozwiązywanie problemów w jednym projekcie uniemożliwiał nam uruchomienie kolejnych.

Przychody firmy rosną, ale nie jej zyski.

Opóźnienie zakończenia projektu powodowało opóźnienia w fakturowaniu klienta oraz brak odbioru wykonanych prac projektowych. Musieliśmy poświęcić naszą energię na utrzymanie bieżącej płynności finansowej, gdy nie mogliśmy zakończyć projektu.

Co zrobiliśmy, aby ograniczyć skutki i całkowicie je wyeliminować?

Uświadomiło nam to, że przede wszystkim musimy zdefiniować role i zakres odpowiedzialności naszych pracowników, przypisać poszczególnych klientów do konkretnych pracowników i wspomóc ich w planowaniu czasu pracy.

Zauważyliśmy również potrzebę zmiany kultury organizacyjnej, tak aby promować i wzmacniać efektywne planowanie, a nie tylko gaszenie pożarów. Ponadto, dostrzegliśmy konieczność dalszego udoskonalenia infrastruktury firmy, głównie w zakresie zwiększenia efektywności spotkań, stworzenia i wdrożenia skutecznych systemów zarządzania wynikami, aby zmniejszyć poczucie, że plany pozostają tylko na papierze, oraz pomóc zespołowi w zrozumieniu kierunku, w którym firma nadal zmierza poprzez planowanie i umiejętną komunikację.

Posiadaliśmy już opracowane strategie i plany rozwoju, które często przedstawialiśmy naszym pracownikom, spotykając się na wspólnych kolacjach, ponieważ nasza praca polega głównie na pracy zdalnej. Pracownicy doceniali to, że są zaangażowani w budowanie firmy i wiedzą, dokąd zmierza, jakie cele ma i co chce osiągnąć.

W trakcie procesu wzrostu i przechodzenia na kolejny etap, uruchomiliśmy cykl szkoleń, które spotkały się z dobrym przyjęciem przez pracowników.

Uważaliśmy, że rozwiązaniem problemów związanych ze wzrostem nie jest unikanie tego wzrostu, ale restrukturyzacja naszego procesu myślenia. Próba zachowania stałej wielkości lub pozostanie na tym samym etapie rozwoju jest sprzeczne z naszym celem. Musieliśmy nauczyć się zarządzania wzrostem i nieuniknionymi zmianami z nim związanymi.

Wprowadzenie systemu zarządzania wynikami pozwoliło nam śledzić postępy w osiąganiu celów. Dzięki temu zmotywowało pracowników, ponieważ najlepszą motywacją do osiągania celów organizacji przez konkretne osoby jest świadomość, że realizacja celów firmy przyczynia się do realizacji ich własnych celów. Ocena efektywności jest regularnym procesem, który dostarcza nam i pracownikom danych dotyczących ich skuteczności w realizacji projektów w określonym okresie. Udzielaliśmy pozytywnych informacji zwrotnych oraz konstruktywnej krytyki.

Dodatkowo, podsumujemy skuteczność realizacji celów w stosunku do założeń na koniec roku.

Jaki to przyniosło efekt końcowy?

Po przeanalizowaniu wszystkich problemów związanych z rozwojem naszej firmy, skupiliśmy się na najważniejszych elementach, nad którymi pracowaliśmy przez ostatnie osiem miesięcy. Chciałbym przedstawić kilka kluczowych aspektów, których poprawa znacząco przyczyniła się do zwiększenia wydajności i efektywności naszej firmy.

Świadomość

Wszyscy członkowie zespołu Bflow dokładnie rozumieją cel istnienia firmy i dlaczego ich ciężka praca przynosi wymierne rezultaty zarówno dla nas samych, jak i dla naszych klientów. Szczegółowo opisujemy zadania i określamy oczekiwane rezultaty dla każdego z nich. Razem jako zespół określamy wartości, które są naszym przewodnikiem. Regularnie aktualizujemy je i omawiamy co pół roku.

Wraz z naszym partnerem opracowaliśmy misję i wizję naszej firmy, z którymi się utożsamiamy i komunikujemy je zespołowi, w każdej możliwej sytuacji, aby wszyscy poczuli się związani z nimi. Co najważniejsze, opracowaliśmy strategię działania, aby nasza wizja i misja były osiągalne.

System

Firma opiera się na ustalonych procedurach, dobrze zorganizowanym procesie szkoleniowym oraz wieloletnim doświadczeniu zdobytym podczas pracy w korporacjach i dużych firmach. To wszystko stanowi podstawę do wykonywania najtrudniejszych zadań w szeroko rozumianej branży IT.

Zauważyliśmy, że w naszej firmie najważniejsze są relacje między członkami zespołu, zaspokojenie potrzeb każdego współpracownika, a przede wszystkim muszą one przynosić

korzyści finansowe zarówno dla pracownika, jak i dla właściciela firmy. Jedno jest pewne - nie możemy sobie pozwolić na słabych pracowników, którzy nie posiadają specjalistycznej wiedzy i nie wykazują chęci do nauki. Teraz już wiemy, że w naszej branży trzeba odpowiednio wynagrodzić pracownika za dobrze wykonaną pracę, wtedy jest on maksymalnie zaangażowany i wydajny.

Opracowaliśmy system komunikacji w naszym zespole. Staramy się jak najmniej rozmawiać, a jak najwięcej korzystać z aplikacji. Ten system znacząco zwiększa efektywność wykonywanych zadań i przyspiesza proces podejmowania decyzji.

Zdaliśmy sobie sprawę, jak istotny jest dobrze przygotowany system szkoleń, z klarownymi wymaganiami i wprowadzeniem pracownika zarówno po jego przyjęciu, jak i przy realizacji nowych zadań. Już po kilku miesiącach zauważyliśmy, że dobrze opracowany system szkoleń przynosi duże korzyści dla firmy oraz zadowolenie pracowników.

Nie zawsze wszystko idzie zgodnie z planem

Do fundamentów, jakim jest skoordynowana i uporządkowana firma, dochodzi bardzo istotny element umożliwiający realizację zadań w ograniczonym czasie oraz z trudnymi klientami - elastyczność współpracowników oparta na doświadczeniu i pracy zespołowej. Z naszych doświadczeń wynika, że takie podejście wielokrotnie pozwoliło nam wyjść z najtrudniejszych sytuacji obronną ręką, jednocześnie osiągając zamierzone cele. Ta cecha szczególnie jest doceniana przez klientów. Jednak w ramach elastyczności musimy działać w określonych granicach. Nasi współpracownicy dokładnie wiedzą, jak daleko możemy się posunąć. Aby to osiągnąć, stosujemy politykę otwartości finansowej. Jeżeli współpracownik zdaje sobie sprawę, że jego decyzja wiąże się z pewnymi kosztami, musi również zdawać sobie sprawę, że firma musi osiągnąć określony zysk. Bez takiego podejścia łatwo można popaść w pułapkę utraty płynności finansowej w związku z wykonaniem zbyt dużej ilości pracy, dla której nie ma odpowiednich wpływów finansowych.

Jedyną pewną rzeczą jest zmiana.

Żyjemy w świecie, w którym zmiany zachodzą bardzo szybko, a my równie szybko odczuwamy ich wpływ na naszą branżę, zwłaszcza w kwestiach prawnych, podatkowych i finansowych. Często programy, które tworzymy, już w połowie realizacji zlecenia stają się nieaktualne z powodu wprowadzenia nowych regulacji przez rząd. Z jednej strony postrzegamy to jako porażkę, ponieważ nasza dotychczasowa praca staje się przestarzała. Z drugiej strony widzimy tę sytuację jako szansę. To drugie podejście przygotowuje naszych pracowników do adaptacji i reagowania na nieustającą zmianę, jednocześnie ograniczając spadek motywacji. Kwartalne rozmowy indywidualne z każdym pracownikiem oraz codzienne spotkania koordynacyjne pozwalają z góry łagodzić frustrację, jaką pracownicy odczuwają w obliczu tak częstych zmian.

Siła tkwi w zespole.

Nasz zespół liczy 10 osób, co pozwoliło nam łatwo określić kompetencje i motywację każdego współpracownika. Dzięki temu możemy precyzyjnie dostosować styl zarządzania zarówno do każdego pracownika, jak i do każdego zadania. Takie podejście sprawdza się doskonale, ponieważ często otrzymujemy nowe zadania, wiedząc, komu je powierzyć, aby były zrealizowane na najwyższym poziomie. Obserwujemy również naszych współpracowników i ich poziom motywacji podczas wykonywania zarówno znanych, jak i zupełnie nowych zadań.

Rolą lidera jest dokładne poznanie swojego zespołu i zarządzanie nim w taki sposób, aby osiągnąć określone cele firmy.

Najważniejszym elementem sprawnie działającej firmy jest zespół ludzi. Zbiór indywidualności nie stanowi jeszcze zespołu. Jego siła tkwi w poziomie współpracy między wszystkimi małymi składnikami odpowiedzialnymi za realizację zadania. W ramach jasno określonych zasad znacznie łatwiej jest przekazać odpowiedzialność za podejmowanie decyzji i działanie dobrze przygotowanym członkom zespołu. Przeprowadzamy skrupulatną procedurę rekrutacyjną, aby nasi współpracownicy byli specjalistami w swojej dziedzinie odpowiedzialności. Szczególną uwagę zwracamy na kompetencje specjalistyczne, szybkość uczenia się, motywację do działania i inteligencję emocjonalną. W trakcie realizacji zadań jasno określamy granice, w ramach których każdy członek zespołu podejmuje indywidualne decyzje. Dzięki temu łatwo przyjmuje odpowiedzialność nie tylko za siebie, ale także za cały zespół. Taki sposób działania generuje ogromne pokłady motywacji, które doskonale wykorzystujemy w naszej firmie.

Jesteśmy świadomi, że doświadczenie zdobywa się wraz z realizacją kolejnych zadań. Popołniamy błędy i nie boimy się tego. Wyciągamy wnioski i podnosimy naszą wiedzę na wyższy poziom poprzez różnego rodzaju szkolenia i konferencje.

Nie ma komunikacji bez wzajemnego zaufania.

Poziom zespołu można ocenić na podstawie sposobu komunikacji. Dzięki temu, że każdy współpracownik dokładnie wie, jaki jest cel działania, nie ma miejsca na długotrwałe konflikty. Przy wysokim poziomie zaufania, poczuciu jedności i wzajemnym szacunku, nawet w najtrudniejszych momentach sposób komunikacji działa na najwyższym poziomie. Pomimo pracy zdalnej i często braku bezpośredniej interakcji oraz różnic w zdaniach, członkowie zespołu szanują się nawzajem i są gotowi do wspólnej pracy w celu osiągnięcia określonego zadania dla dobra wspólnego. Osiągnęliśmy to między innymi dzięki transparentności. Bardzo zależy nam jako właścicielom, aby nie stracić zaufania współpracowników i naszych kontrahentów.

Dyscyplina.

Współpraca staje się znacznie łatwiejsza po ustaleniu zasad kultury organizacyjnej. Określiliśmy podstawowe zasady. Każdy dokładnie wie, jakie jest jego zadanie, strefa odpowiedzialności oraz jakie są ramy, w których może swobodnie działać w zakresie podejmowania decyzji i funkcjonowania w firmie. Dzięki temu zauważyliśmy zwiększony poziom samokontroli we wszystkich naszych działaniach. Ten sposób działania przyspieszył tempo pracy oraz zwiększył efektywność. Oczywiście nie zrezygnowaliśmy z punktów kontrolnych i wyznaczenia kamieni milowych. Na ich podstawie regularnie oceniamy poziom realizacji zadań przez naszych współpracowników. Stosujemy zasadę maksymalnej prostoty, skupiamy się na rozwiązywaniu problemów i ograniczaniu zbędnej biurokracji.

Poczucie przynależności dodaje skrzydeł.

Po zakończeniu każdego projektu zbieramy wnioski zespołowo i natychmiast wprowadzamy poprawki w naszych procedurach. W ten sposób nie stoimy w miejscu, ewoluujemy i dostosowujemy się do zmian. Przyjęliśmy za normę omawianie zarówno tego, czego nie udało się zrealizować w 100%, jak i szczególnie podkreślanie tego, co nam się udało. Dzięki

ustalonym wskaźnikom, nie chodzi tu o "klepanie się po plecach", lecz o konstruktywną ocenę. Jest to istotne, ponieważ nie tylko utrzymujemy motywację do działania, ale także podkreślamy indywidualną wartość i samoocenę pracownika. Oczywiście pracownicy są świadomi, że przekroczenie pewnych granic związanych z popełnionymi błędami może skutkować rozstaniem z firmą. Dla nas jako współwłaścicieli, te określone granice zdecydowanie ułatwiają trudny proces zwolnienia pracownika.

Staramy się jak najczęściej podkreślać wyjątkowość naszej firmy, całego zespołu i każdego indywidualnego członka. W ten sposób wykorzystujemy potencjał, który tkwi w naszym zespole, kiedy czują oni się związani ze swoją firmą. Po pomyślnie zakończonych projektach świętujemy wspólnie dobrze wykonaną pracę. Zauważyliśmy, że ma to pozytywny wpływ na komunikację i relacje w firmie. Daje nam dodatkowe wsparcie w kolejnych wyzwaniach i projektach.

Podsumowując, w ciągu ostatnich ośmiu miesięcy, na podstawie zdobytej wiedzy udało nam się stworzyć firmę, gdzie:

- łączy nas wspólny cel i konkretna misja,
- umiejętnie dobrany zespół to podstawa,
- rozwijamy kompetencje jednostek i zdolności do podejmowania decyzji,
- dyscyplina sprzyja wyciąganiu wniosków i rozwiązywaniu problemów,
- komunikację opieramy na zaufaniu i wzajemnym szacunku,
- sprawdzamy się w realnych, niekoniecznie łatwych działaniach.

Rozdział 6

Manual – dlaczego jest ważny w firmie? Opis manuala na przykładzie firmy handlowej

Magdalena Rytel-Kuc

Branża fajerwerkowa to pod wieloma względami wyjątkowa branża, ponieważ od strony biznesowej odznacza się wyjątkową sezonowością, żelazną powtarzalnością, wyzwaniem związanymi z bezpieczeństwem produktu oraz ograniczeniami prawnymi związanymi ze sprzedażą. Od strony konsumenta wygląda ona zupełnie inaczej - niesie ze sobą szereg wyjątkowych emocji, zaskoczeń i jest ważnym elementem związanym z okresem sylwestrowego imprezowania i noworocznych podsumowań.

Super Power jest najstarszą polską firmą zajmującą się pirotechniką widowiskową. Jesteśmy w stanie sprostać wszystkim surowym wymaganiom naszych klientów. Super Power powstała jako działalność gospodarcza prowadzona przez osobę fizyczną w 1984 roku (początkowo związana z produkcją i sprzedażą korków i kapiszonów). Jako jedna z trzech pierwszych firm w Polsce o tym profilu działalności przetrwaliśmy jako jedyni. Jako jedna z pierwszych polskich firm byliśmy importerem wyrobów pirotechnicznych widowiskowych z Holandii i Niemiec. Obecnie służymy naszym klientom wiedzą i doświadczeniem w zakresie pirotechniki widowiskowej, będąc firmą trzypokoleniową o zasięgu międzynarodowym.

Super Power jest jednym z największych importerów i dystrybutorów pirotechniki widowiskowej w Polsce. Zajmujemy się sprzedażą pirotechniki widowiskowej dla amatorów i profesjonalistów oraz organizowaniem profesjonalnych pokazów. Projektujemy, kontrolujemy produkcję (posiadamy własny personel w fabrykach w Chinach) i wprowadzamy na rynek nowe produkty uwzględniając nowości z międzynarodowych pokazów, trendy polskiego rynku, oczekiwania polskich klientów oraz zmiany technologiczne. Jako pierwsza firma w Polsce przeprowadziliśmy badania pod kątem certyfikatu CE.

Posiadamy własne magazyny dostosowane do przechowywania materiałów pirotechnicznych, miejsce do testów sprawdzanych produktów w pobliżu głównej siedziby firmy oraz własny transport. Posiadamy koncesję MSWiA (nr B-256/2003) w zakresie obrotu materiałami pirotechnicznymi klasy 1.1-1.3G.

Nasz personel został przeszkolony w zakresie organizacji pokazów, obsługi magazynowej oraz transportu. Posiadamy świadectwo WITU (Wojskowy Instytut Techniczny Uzbrojenia) w zakresie właściwości używanych przez nas mieszanin pirotechnicznych oraz zasad bezpieczeństwa pracy i użytkowania wyrobów pirotechnicznych widowiskowych. Organizujemy corocznie seminaria, na przykład dotyczące zmian w przepisach oraz pokazy dla klientów zarówno z kraju, jak i zagranicy. Dzięki nim wymieniamy doświadczenia, poglądy i oczekiwania.

Naszymi klientami są sieci handlowe, hurtownie i sklepy zarówno w kraju, jak i za granicą, a także administracja i klienci indywidualni, jeśli chodzi o pokazy pirotechniczne. Gwarantujemy krótkie terminy realizacji ustaleń kontraktowych, szybką reakcję na zmiany, elastyczność w relacjach biznesowych, szczegółowe wyjaśnienie wszystkich zagadnień, doradztwo, jasną klasyfikację produktów oraz pełne wsparcie serwisowe. Źródło naszych sukcesów upatrujemy w znajomości i przestrzeganiu zasad handlowych, a także empatii i umiejętności współpracy.

Dzięki manualowi uporządkowaliśmy procedury obowiązujące w firmie. Są one umieszczone w jednym miejscu, dzięki czemu pracownicy mogą łatwo do nich sięgnąć. Ze względu na charakter działalności wiele procesów odbywa się tylko raz w roku, co może powodować, że pracownicy zapominają, jak dokładnie dany proces powinien wyglądać i kto jest za niego odpowiedzialny na poszczególnych etapach.

Szczegółowe instrukcje zawarte w manualu umożliwiają wyeliminowanie ewentualnych błędów oraz dają większą pewność prawidłowej realizacji procesu. Przyspieszają pracę, ponieważ każdy wie, co do niego należy i co musi być zrobione krok po kroku. Spisane procesy to także lepsza komunikacja w zespole. Nikt nie musi pięć razy doprecyzowywać poszczególnych etapów zadania, ponieważ zostały one zdefiniowane w dokumencie. Jeżeli pracownicy działają po omacku, trudno będzie im wyciągnąć wnioski dotyczące tego, co się sprawdza. Dzięki temu firma może się rozwijać.

Oczywiście procedury nie są nienaruszalne. Co więcej, podlegają one ciągłej analizie. Jeżeli pracownicy zauważą, że coś można usprawnić, aktualizujemy proces działania. Dzięki temu mamy możliwość ciągłego doskonalenia i rozwoju naszej firmy. Pracownicy sami zgłaszają potrzebę tworzenia bardziej szczegółowych procedur.

Ponadto, procedury oszczędzają czas, który trzeba by poświęcić na wytłumaczenie konkretnego procesu nowo zatrudnionej osobie. Spisane procedury bardzo ułatwiają proces przekazywania wiedzy. Pracownik w każdej chwili może do nich wrócić, co pozwala nowej osobie działać samodzielnie. Znajdują się w nich również odpowiedzi na wiele pytań zadawanych przez pracowników i klientów.

Poniżej przykłady manuali jakie zastosowaliśmy w naszej firmie.

Wybór produktów i analiza trendów

CZYNNOŚCI	OSOBY	ODPOWIADA	NARZĘDZIA/INSTRUKCJE	UPRAWNIENIA	DOKUMENTY
remanent po sezonie	pracownicy magazynu	kierownik magazynu/logistyk		remanent weryfikacja jakościowa towaru	arkusze spisu z natury, kartoteki magazynowe
analiza sprzedaży	pracownicy biurowi	Rafał Agnieszka		wytypowanie towaru do zamówienia	https://docs.google.com/spreadsheets/d/11CaHvINjDhT3aM0E_mT-YBBa9iD6ehw95psa2Tuf_1io/edit?usp=sharing
wycena towaru do zamówienia	Agnieszka Magda	Agnieszka Magda		uzyskanie i porównanie cen od dostawców	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1wCJ3uKhbyh0iE-fph8rMeKIndATG_xst_11oJvRhZMM/edit?usp=sharing
złożenie zamówień	Agnieszka	Agnieszka		przygotowanie i podpisanie SC	
uzupełnienie planu sprzedaży	Agnieszka	Agnieszka		uzupełnienie planu sprzedaży o ilość i pakowanie	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1wCJ3uKhbyh0iE-fph8rMeKIndATG_xst_11oJvRhZMM/edit?usp=sharing
wypełnienie planu sprzedaży	pracownicy biurowi	Rafał Agnieszka		uzupełnienie planu sprzedaży dla każdego kanału	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1wCJ3uKhbyh0iE-fph8rMeKIndATG_xst_11oJvRhZMM/edit?usp=sharing

Import

CZYNNOŚCI	OSOBY	ODPOWIADA	NARZĘDZIA/INSTRUKCJE	UPRAWNIENIA	DOKUMENTY
uzupełnienie 1st order dla każdego z dostawców	Agnieszka D	Agnieszka D		Uzupełnienie i ciągła weryfikacja 1st order	1st order
umieszczenie aktualnych instrukcji	Agnieszka S	Agnieszka S	norma certyfikaty towaru	wypełnienie, weryfikacja i akceptacja instrukcji Uzyskanie certyfikatów PZH	1st order baza produktu
wybór i akceptacja grafiki	Pracownicy biurowi	Agnieszka D		wybór, korygowanie i akceptacja grafiki	1st order baza produktu
akceptacja kartonów	Agnieszka D	Agnieszka D		weryfikacja i akceptacja grafiki kartonów	1st order baza produktu
stały monitoring produkcji	Agnieszka D	Agnieszka D		ustalenie z dostawcami terminu zakończenia produkcji poszczególnych asortymentów	plan produkcji
ustalenie załadunku kontenera	Agnieszka D	Agnieszka D		weryfikacja i akceptacja grafiki kartonów ustalenie terminu wypłynięcia wybór portu europejskiego	kontenery
odprawa celna	Agnieszka D	Agnieszka D		wysłanie dokumentów do odprawy: -certyfikaty CE -certyfikaty ADR - BL - invoice, packing list ustalenie transportu z portu	
rozpakowanie kontenerów	pracownicy magazynowi	kierownik magazynu/logistyk		wyznaczenie miejsc na magazynie rozpakowanie towaru	packing list

Hurt – sprzedaż

CZYNNOŚCI	OSOBA	ODPOWIADA ZA	NARZĘDZIA/INSTRUKCJE	UPRAWNIENIA	DOKUMENTY
Nawiązanie kontaktu z nowym klientem	pracownicy działu handlowego	Agnieszka	https://docs.google.com/document/d/1FG1ial6hMVKtTQOH_O_6b1ailzIZ_d0wo0FSZYtHQEyK/edit?usp=sharing	reprezentowanie firmy	uzupełnienie w bazie hurt / export
			https://docs.google.com/document/d/1EqNftdQBSD5uBCdFg_dks2LExzXkk4yy7SCzUM-O8u30/edit?usp=sharing		
			https://docs.google.com/document/d/1dqL9JJSnWUR3TBkOYi5IZSU1WJ4K268TWrXklp9Ape4/edit?usp=sharing		
przygotowanie i weryfikacja zamówienia	pracownicy działu handlowego	Agnieszka	https://docs.google.com/document/d/1ECYj2FzAJ4yuxWooZ1lgikig8_u_qJYYUVMDOi4JzIE/edit?usp=sharing	wprowadzenie zamówienia do Wf-Mag i przekazanie na magazyn, weryfikacja zamówienia po potwierdzeniu przez magazyn jeśli specjalne życzenia klienta (np. instrukcje) stałe monitorowanie realizacji	WF-MAFzamównienia
	pracownicy magazynu	Kierownik magazynu/logistyk		weryfikacja zamówienia na maszynie	
Wyprzedaż Promocja	pracownicy działu handlowego	Agnieszka	freshmail outlook	wysłanie newslettera o promocji do klientów z bazy hurt i export, zadzwonię do klientów zainteresowanych wyprzedażami	Lista z towarem promocyjnym

przygotowanie dokumentów i towaru do wysyłki	pracownicy biurowi	Agnieszka D	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tea64_PY7DWiLi_h_Y7ZZz6fEfsY5tTeeJjaNvM7w7VWs/edit?usp=sharing	wystawianie dokumentów WZ i listów przewozowych, przekazanie na magazyn	WZ listy przewozowe faktury
	magazynierzy	Kierownik magazynu/logistyk	https://docs.google.com/document/d/1m-fpM1QA5cujVMeSLI-GlvpgWzinSbUi35B9DE386w8/edit?usp=sharing	wydanie towaru i podpisanie dokumentów przewozowych i zwrot potwierdzonych do biura	wz listy przewozowe faktury
	pracownicy biurowi	Agnieszka D	https://docs.google.com/document/d/1llrclF-FqJU2IC8HnIKLO-MhvEIz8qLKw4LRI-STOcW/edit?usp=sharing	wystawianie dokumentów z magazynu koncesjonowane wysłanie zawiadomień o sprzedaży do policji	wz listy przewozowe faktury Zawiadomienia o sprzedaży
	pracownicy	kierownik	https://docs.google.com/document/d/1QdYPZ_wQaxExBE1f1W752Iagx1NgEJKC_hYoTDakBB0/edit?usp=sharing	wydanie towaru i podpisanie dokumentów przewozowych i zwrot potwierdzonych do biura	wz listy przewozowe faktury

Hurt – sprzedaż

CZYNNOŚCI	OSOBA	ODPOWIADA ZA	NARZĘDZIA/INSTRUKCJE	UPRAWNIENIA	DOKUMENTY
Wydanie przesyłek kierowcom	Magazynierzy, pracownicy biurowi	kierownik magazynu/logistyk Agnieszka		uzupełnienie wysyłka towaru na magazynie google	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1IGGC_6UgbnxOq2g5-OOEGRnn-icO5xpzds5jpWmwvyl/edit?usp=sharing
przygotowanie do sprzedaży w ostatnim tygodniu grudnia	pracownicy biurowi	Agnieszka D	https://docs.google.com/document/d/1IG61Z7tUllmcUm5NO0h0c7i_eO21WvD5z0ZyxfmrNB8/edit?usp=sharing	przygotowanie sklepu	
	magazynowi	Kierownik magazynu/logistyk		przygotowanie magazynu do szybkiego wydawania towaru stałe monitorowanie i uzupełnianie półek na sklepie	
Kontrola płatności	Renata	Renata /Agnieszka		monitoring i rozliczanie płatności wysyłanie wezwań do zapłaty występowanie do sądu	MAG Bankowość elektroniczna

Sieci – kontraktowanie

CZYNNOŚCI	OSOBY	ODPOWIADA	NARZĘDZIA/INSTRUKCJE	UPRAWNIENIA	DOKUMENTY
Nawiązanie kontaktu z nowym klientem	dział sieci	Rafał	telefon, outlook, samochód służbowy na spotkania https://docs.google.com/document/d/1FG1ial6hMVktTQOH_O_6b1ailzIz_d0wo0FSZYtHQEyXk/edit?usp=sharing	reprezentowanie firmy	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1P_Nu8TxbSJg_-1z6T0IkssN-4IkEcloi33uCNazHkL6s/edit?usp=sharing
Ustalanie warunków handlowych i potrzeb nowego klienta	dział sieci	Rafał	https://docs.google.com/document/d/1Mv5Z1_TBZ8v00UG_u_Uj8tUOzpVCPkobWuPzu8nlCsXG0/edit?usp=sharing	prowadzenie rozmów handlowych	
			https://docs.google.com/document/d/1DKwr0-X0qxs_R_WOg1HIXJE2LvH4eyb/edit?usp=sharing&oid=11710037875563181_2410&rtpof=true&sd=true		
			https://docs.google.com/document/d/1dqL9JJSnWUR3TBkOYi5IZSU1WJ4K268TWrxklp9Ape4/edit?usp=sharing		
przygotowanie propozycji oferty	dział sieci	Rafał		wybór towaru do ofert weryfikacja planu sprzedaży zgłaszanie propozycji nowego asortymentu	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1w_CJ3uKhbyh0iE-fph8rMeKlndATG_xst1_1oJvRhZMM/edit?usp=sharing
wycena oferty	dział sieci	Magda	Excel, WF mag, Plan sprzedaży		Excel, WF mag, Plan sprzedaży

wysyłanie i akceptacja oferty z klientem potwierdzenie wstępnej estymacji	dział sieci	Rafał		prowadzenie rozmów handlowych negocjowanie warunków handlowych	
potwierdzenie estymacji	dział sieci	Rafał	WF-mag, Google	potwierdzenie zamówienia klienta	Estymacja klienta na dysk Plan Sprzedaży google
			https://trello.com/b/KvTxp2WQ/sp-logistyka-klienci		
potwierdzenie zamówienia	pracownicy magazynowi	kierownik magazynu/logistyk	https://docs.google.com/document/d/1dSqWklr1HHdUsiY3j6GgnZIQSiA7DtwxFl2rAy3D0FA/edit?usp=sharing	potwierdzenie zamówienia klienta	WF-mag zamówienia
przekazanie estymacji i wytycznych do wysyłki	dział sieci	Rafał	https://docs.google.com/document/d/1qqid	zlecenia zamówienia kartonów i innych materiałów zlecenie przepakowań	Dysk Google: Estymacja klienta Procedura przygotowania Plan Sprzedaży Kartony do zamówienia WF-mag zamówienia plan pracy magazynu
	Administracja	Agnieszka S Rafał	https://trello.com/b/KvTxp2WQ/sp-logistyka-klienci	zamówienie Kartonów i innych materiałów do przygotowania dla klienta	
	pracownicy magazynowi	kierownik magazynu/logistyk	https://docs.google.com/document/d/14btrtx2Lq56r6x6RuQyiCcbL2MF1gEK3cUJNEPNC9h4/edit?usp=sharing	zlecenie zamówienia kartonów i innych materiałów zaplanowanie przygotowania towaru w tym przepakowań	

Sieci – przygotowanie do wysyłki

CZYNNOŚCI	OSOBA	ODPOWIADA ZA	NARZĘDZIA/ INSTRUKCJE	UPRAWNIENIA	DOKUMENTY	
sprawdzenie czy towar na magazynie jest odpowiednio przygotowany	dział sieci	Rafał		przygotowanie estymacji przekazanie na magazyn wytycznych do wysyłki danej sieci zrobienie zamówień w MAG	dysk Google estymacja sieci PROCEDURA PRZYGOTOWANIA WYSYŁEK DLA... Mag zamówienia	
	pracownicy magazynowi	kierownik magazynu/logistyk		uzupełnienie o kartony do PRZEPARKOWANIA pliku	https://docs.google.com/spreadsheets/d/165NJSz0rDDAi-n_30mRs04YhxcpwzXCcr6K4mb8EYko/edit?usp=sharing	
Zamówienie kartonów	pracownicy magazynowi	Agnieszka		zamówienie kartonów weryfikacja czy nie mamy takich kartonów na magazynie	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1maXXnPj8kuc0e5YgRUGuOboZ6gLYvndyHrhktfMfni/edit?usp=sharing	
Przepakowanie	pracownicy magazynowi	kierownik magazynu/logistyk	Zaznaczyć na zielono przepakowane kartony / Pakiety	ustalenie planu pracy magazynu wypełnienie tabeli z przeparkowanymi kartonami ustalenie wzorcowych kartonów zawierających pakiety	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1maXXnPj8kuc0e5YgRUGuOboZ6gLYvndyHrhktfMfni/edit?usp=sharing	
	dział sieci	Rafał		przygotowanie i wydrukowanie etykiet na kartony		
	pracownicy magazynowi	Rafał / kierownik magazynu/logistyk		uzupełnienie estymacji sieci i znaczenie, które towary są gotowe do wysyłki	estymacja sieci	Pęćce przepakowanie
						Maciejówka Przepakowanie
						Gotowe do wysyłki

Sieci - dostarczenie towaru

CZYNNOŚCI	OSOBA	ODPOWIADA ZA	NARZĘDZIA/INSTRUKCJE	UPRAWNIENIA	DOKUMENTY
przygotowanie dokumentów sprzedaży klienta	dział sieci	Rafał	https://docs.google.com/document/d/1Y6sMtwGlzvTiRtbQvAUSfzibEpTxhi9UvSVIQ7cZtoc/edit?usp=sharing https://trello.com/b/KvTxp2WQ/sp-logistyka-klienci	klientów wstawienie cen do kartoteki klienta weryfikacja kartoteki artykułu wystawiania listów przewozowych wystawienie WZ i Faktur	karty produktów Tello wf mag Dysk google
Ustalanie terminu wysyłki	Rafał Kierownik magazynu dział sieci Logistyka pracownicy magazynowi	Agnieszka D	https://docs.google.com/document/d/1m-fpM1QA5cujVMeSLI-GlvpgWzinSbUi35B9DE386w8/edit?usp=sharing	negocjowanie terminów dostawy	dysk google - terminy wysyłek
przygotowanie dokumentów i towaru do wysyłki	Rafał Kierownik magazynu dział sieci Logistyka pracownicy magazynowi	Agnieszka D	https://docs.google.com/document/d/1m-fpM1QA5cujVMeSLI-GlvpgWzinSbUi35B9DE386w8/edit?usp=sharing	przekazanie na magazyn WZ i listów przewozowych negocjacja cen transportu negocjacja terminów transportu	WZ listy przewozowe faktury
wydanie przesyłek kierowcom	pracownicy magazynowi	kierownik magazynu/logistyk	https://docs.google.com/document/d/1QdYPZ_wQaxExBE1f1W752lagx1NgEJKC_hYoTDakBB0/edit?usp=sharing	wydanie towaru i podpisanie dokumentów przewozowych i zwrot potwierdzonych do biura, jeśli wysyłka z Pęcic zaznaczenie w tabeli na google, że towar wydany	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1IGGC_6UgbnxOq2g5-OOEGRnn-icO5xpzds5jpWmwvyl/edit?usp=sharing

Sieci – zwroty

	OSOBA	ODPOWIADA ZA	NARZĘDZIA/INSTRUKCJE	UPRAWNIENIA	DOKUMENTY	
otrzymanie informacji o zwrocie ze sklepów klienta	pracownicy biurowi	Rafał	https://docs.google.com/document/d/1L2pecFp-8_fPgN5QnnSj9I9uOzEWgWJDenlC24o_n45M/edit?usp=sharing	wpisanie informacji o zgłoszeniu zwrotu do tabeli zwroty	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tea64_PY7DWiLihY7ZZz6fEfsY5tTeeJjaNvM7w7VWs/edit?usp=sharing	Zlecone do odbioru
				wysłanie maila do klienta z informacją jak należy przygotować zwrot		ustalenie jaka będzie wielkość zwrotów
wygenerowanie listów przewozowych		Agnieszka D		ustalenie jaki przewoźnika i zlecenia przesyłki wygenerowanie listów przewozowych	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ZLUq-cOpy-6R2qC9pEXtaeyOR9wA50nv-6TJxDqY-t0/edit?usp=sharing	dostarczone i sprawdzone dokumenty przekazane do korekty - Magazyn
wysłanie listów przewozowych do klienta	pracownicy biurowi	Rafał		wysłanie listów przewozowych do klienta, ustalenie jak mają być przyklejone i kiedy paczki/palety będą odebrane		zweryfikowane przez magazyn i dokumenty przekazane do biura - Magazyn

przyjęcie towaru na magazynie	magazynowi	Kierownik magazynu/logistyk	oznaczenie na niebiesko, że zwrot przyjechał na Pęcic (na podstawie manifestu ze spe Manifest ten przesyła Agnieszka maciejowka@superpower.pl i kopia do wglądu info@s Magazyn odpowiedzialny jest za wydruk i sprawdzenie z kierowcą czy wszystko jest na Jeżeli z jakiegoś powodu nie ma manifestu od spedycji – proszę, aby skserować manife			korekty wystawione = temat zamknięty - Renata / Rafał / Beata /SP
weryfikacja zwróconego towaru	magazynowi	Kierownik magazynu/logistyk	wypełnienie tabeli zawierającej ilość przyjętych i rozpakowanych palet, pół palet i paczek danego dnia	weryfikacja pod względem ilościowym i jakościowym zwruczonego towaru przekazanie na do biura protokołu zwrotu z wykazywanymi różnicami zaznaczenie przekazania dokumentów w tabeli		Ilość potwierdzenia palet
Informacja o zwrocie z magazynów centralnych	pracownicy biurowi	Rafał		ustalenie wielkości zwrotu podjęcie decyzji czy wysyłamy naszych pracowników na magazyn klienta		
	pracownicy			ustalenie terminu z		

jeśli nasi pracownicy mają weryfikować zwrot u klienta	magazynowi	Rafał		klientem, wysyłanie dokumentów przekazanie protokołu zwrotu pracownikom magazynowym	protokół zwrotu	
	pracownicy magazynowi	Rafał Kierownik magazynu/logistyk		ustalenie, kiedy pracownicy mogą jechać, jakie kartony powinni ze sobą zabrać i ile	plan pracy magazynu	
	pracownicy magazynowi Agnieszka Rafał	Agnieszka D		ustalenie i zlecenie transportu		
wystawienie faktur korygujących na zwrócony towar	pracownicy biurowi	Rafał		wystawianie faktur korygujących na zwracany towar, wysłanie do klienta uzyskanie potwierdzenia otrzymania przekazuje do księgowości potwierdzenia otrzymania	MAG tabela zwroty	
wystawienie faktur	Renat	Renat		uzgodnienie salda i wysokości rabatu reto	MAG	

Magdalena Rytel-Kuc

korygujących na zwrócony towar				wystawienie faktur korygujących wysłanie do klienta uzyskanie potwierdzenia otrzymania przekazuje do księgowości potwierdzenia otrzymania		
Kontrola płatności	Renat	Renata /Rafał		monitoring i rozliczanie płatności wysyłanie wezwań do zapłaty występowani e do sądu	MAG Bankowość elektroniczna	

Rozdział 7

Analiza kluczowych czynników niezbędna w skalowaniu małych i średnich firm usługowych

Nikodem Zając, Ireneusz Barczyk

Czym jest Pahomas i marka Dezynfeusz?

Marka Dezynfeusz to marka grupy Pahomas, zajmującej się reorganizacją firm. Na markę Dezynfeusz składa się grupa kilku spółek kapitałowych, powołanych do życia w celu obsługi klientów B2C i B2B w zakresie zwalczania szkodników, a także toksycznych grzybów, bakterii, wirusów i wilgoci.

Składa się z Działu Obsługi Klienta, zajmującego się przyjmowaniem i obsługą zgłoszeń, Działu Technicznego, zajmującego się wsparciem technicznym i szkoleniowym, oraz Kadry Wykonawczą, w której znajdują się specjaliści i technicy firmy. Firma opiera się na kadrze wewnętrznej, jak i na zewnętrznych współpracownikach. Posiada również mały Dział Administracyjny, zajmujący się kwestiami formalnymi, księgowością i obiegiem dokumentów.

Jakie firmy świadczą podobne usługi jak marka Dezynfeusz?

Przede wszystkim są to firmy usługowe świadczące szeroki zakres pojedynczych usług. W szczególności, firmy te specjalizują się w usługach wykonywanych na miejscu, w różnych lokalizacjach. Obejmują one przede wszystkim firmy handlowe lub posiadające dział handlowy, firmy budowlane, usługowe, montażowe oraz część branży mechaniki, w tym mechaników pojazdowych i hydraulików. Wymienić należy również wszelkiego rodzaju pogotowia i dostępne usługi awaryjne.

Jakie wyzwania stawia świadczenie usług terenowych?

Prowadzenie marki Dezynfeusz w branży dezynfekcji, dezynsekcji, deratyzacji oraz usuwania wilgoci to niezwykle trudne wyzwanie. Jest to jedno z najbardziej konkurencyjnych środowisk biznesowych, z jakimi można się spotkać. Wiąże się to z kilkoma czynnikami:

- Brak pełnej kontroli nad środowiskiem pracy, w którym usługa jest świadczona.
- Wysokie oczekiwania klientów w zakresie jakości usługi, ze względu na duży problem psychologiczny i pilną potrzebę rozwiązania sytuacji.
- Nieprzewidywalne warunki środowiskowe.
- Konieczność interwencyjnego charakteru usług, co wymaga utrzymania ciągłej czujności przez cały rok.
- Konieczność równoważenia dostępności specjalistów i zapewnienia dyżurów oraz dostępności zgodnie z potrzebami klientów.
- Zależność od dyspozycyjności klientów (ich naturalne przyzwyczajenia).
- Konieczność zarządzania szeroką flotą pojazdów.

- Wysokie koszty paliwa, które stanowią istotną część budżetu firmy.
- Zapewnienie rekrutacji zaufanych pracowników.
- Ciągłe pozyskiwanie nowych klientów (mniejsza liczba stałych klientów), co wiąże się z wysokimi kosztami reklamy (trudność w wprowadzeniu modelu subskrypcji).

Brak kontroli nad środowiskiem powoduje, że technik w naszej firmie musi być przygotowany na różnorodne sytuacje. Dzięki przeprowadzonym przez nas badaniom na podstawie tysięcy wykonanych usług, zdefiniowaliśmy i dobraliśmy optymalne narzędzia. Wymaga to kompromisu między ilością sprzętu (który zajmuje miejsce w magazynie i w pojeździe specjalisty) a częstością występowania nietypowych sytuacji.

Komfort i przewidywalność prac zaburzają również miejski ruch uliczny, który jest bardziej nieprzewidywalny niż główne trasy międzymiastowe czy międzypaństwowe. To prowadzi do negocjacji między klientem a obsługą klienta w celu znalezienia wspólnego rozwiązania i balansu między jakością usługi a szybkością jej wykonania. Dlatego firma musiała dokładnie określić zasady i procedury wykonywania usługi.

Wysokie oczekiwania klientów stanowią zarówno mocną stroną tego biznesu, jak i wyzwanie. Kiedy klient ma trudny problem psychologiczny do rozwiązania, jest mniej wrażliwy na cenę, co jest korzystne z perspektywy biznesowej. Jednak wymaga to odpowiedniego poziomu kompetencji zarówno w obsłudze klienta, jak i u wykonawców na miejscu. Branża B2C w sytuacjach stresowych jest bardzo wymagająca, a zdobycie zaufania już na etapie zapoznania się z kompetencjami firmy jest kluczowe. To zaufanie nie może być naruszone na żadnym etapie świadczenia usługi. Jest to szczególnie trudne, ponieważ mamy do czynienia z walką z organizmami żywymi, których zachowanie jest znacznie mniej przewidywalne (amplituda nietypowych zachowań jest większa) niż w przypadku na przykład budowy domu, gdzie czynniki biznesowe (cement, beton, zaprawa) podlegają mniejszej zmienności (np. wpływ pogody).

Klient potrzebuje natychmiastowej opieki, dlatego firma działa na podobnym poziomie jak służby publiczne (pogotowie, straż pożarna, policja, pogotowie gazowe), z nieco większą tolerancją. Oznacza to również kolejny rodzaj negocjacji między wykonawcami a obsługą klienta. Technik musi być przygotowany do szybkich interwencji i być bardziej dostępny niż w standardowej pracy. To zwiększa wymagania dotyczące rekrutacji na stanowisko technika DDD.

Na koniec, mała liczba powracających klientów (średnio tylko 1,05 razy na całe życie klienta) i czynnik związany ze wstydem związany z korzystaniem z usług (podobnie jak w przypadku innych wstydlivych usług, takich jak pomoc w wstydlivych problemach zdrowotnych, medycznych) powodują, że firma pozyskuje nowych klientów w wolnym tempie. Konieczna jest ciągła walka o każdego kolejnego klienta, który odkryje firmę za pośrednictwem sprawdzonych kanałów sprzedaży.

Dodatkowo, stosunkowo niska bariera wejścia dla samozatrudnionych wykonawców oznacza wysoki poziom konkurencyjności i ciągłą walkę o maksymalną marżowość biznesu, utrzymanie stałego, wysokiego poziomu marketingu oraz poszukiwanie możliwości optymalizacji wewnętrznej organizacji. Prowadzenie takiego biznesu wymaga bardzo silnych umiejętności organizacyjnych oraz doskonałego zrozumienia zachowań, psychologii i budowania relacji z klientem.

Analiza istotnych wartości w kontekście budowania wartości firmy - mierzalność działań

Kiedy właściciel firmy, takiej jak nasza, myśli o wzroście wartości firmy, ma na myśli wzrost przychodów, zysków i produktywności. Zarządzając wartością firmy, oczywiście troszczymy się o te wskaźniki. Co więcej, stajemy przed wyzwaniem, jak podejść do tego uczciwie i jak to zmierzyć. W skrócie, jeśli właściciel poświęca swój czas na pracę operacyjną i jest niezastąpiony, lub gdy koszt zatrudnienia pracownika, który mógłby wykonywać jego obowiązki, przekracza jego pensję, wtedy wiemy, że istnieje nieprawidłowość, którą trzeba wyeliminować. Ten sposób myślenia jest silnie powiązany z mentalnością jednoosobowych działalności gospodarczych i nie jest właściwym sposobem budowania firm z myślą o ich sprzedaży. Zarządzanie wartością firmy prowadzi do tworzenia procedur, standardów i wytycznych, które umożliwiają zastąpienie właściciela w pracy operacyjnej i realistyczne określenie prawdziwych zysków firmy, czyli ile firma zarabia po pokryciu wszystkich kosztów operacyjnych w sposób rynkowy.

Kolejnym efektem jest zdolność firmy do sprzedaży. Nabywcy nie są naiwni. Z wyjątkiem pewnych przypadków, znacznie chętniej kupują firmy, w których właściciel/udziałowiec jest zbędny lub łatwo zastępowalny. Dlatego podejmujemy ciągle działania w tym kierunku.

Będąc na początku drogi z kursem "Budowania Wartości Firmy", jeszcze bardziej uświadomiliśmy sobie powagę wielu czynników związanych z mierzalnością naszych działań. Nie tylko działa to pro wzrostowo, ale również w bardziej przejrzysty sposób przedstawia potencjał, zyski i korzyści ze sprzedaży firmy. Kilka z nich udało nam się wyszczególnić i w trakcie trwania kursu pracować nad ich poprawą odpowiednim rozwiązaniem. Samo mierzenie nie jest jednak efektywne, jeżeli nie ma odpowiedniego, przejrzystego raportowania. Posiadanie danych to połowa sukcesu. Druga połowa to atrakcyjne przedstawienie tych danych osobom mogącym podejmować kluczowe decyzje i działania na ich podstawie. Bez tego cieszymy się, że kiedyś można do nich zajrzeć, ale w natłoku obowiązków i "bieżączki" nigdy realnie nie będziemy w stanie tego zrobić.

Jakie rzeczy zostały lub są w procesie lepszej weryfikacji ich mierzalności i raportowania:

- kontrola GPS samochodów,
- kontrola spalania paliwa i tras,
- kontrola logistyki przejazdów,
- kontrola dyspozycyjności specjalistów,
- kontrola rozmów telefonicznych,
- kontrola wydatków i przychodów (nie w zbiorczym ujęciu, ale posegregowane względem kategorii usługi lub wykonującego je technika),
- kontrola umów i protokołów podpisanych z klientami wraz z automatycznym kolekcjonowaniem danych dotyczących ww. przychodów,
- narzędzie kontroli wydanego sprzętu i magazynu.



Dzięki raportowaniu udało nam się:

- Optymalizować poziom należności poprzez analizę finansów w odniesieniu do wydatków, które mają duży wpływ na comiesięczne zyski. Właściciele często skupiali się na drobnych wydatkach, takich jak faktury za dostawę "wacików i papieru

toaletowego", które nie miały znaczącego wpływu na efektywność zakupów. Osoby odpowiedzialne za analizę danych i analitykę w firmie przestały poświęcać czas na te wydatki. Poprzez analizę każdej transakcji w arkuszu kalkulacyjnym, podzielonej ze względu na specjalistę i rodzaj usługi, zweryfikowaliśmy rentowność poszczególnych oddziałów oraz usług.

- Dokładny pomiar wydatków na przejazdy i paliwo pozwolił nam dokładnie poznać koszty związane z każdym specjalistą i móc je ocenić pod względem logistycznym. Dzięki temu wiemy, czy warto dostarczyć dodatkowy sprzęt techniczny dla technika znajdującego się bliżej lub czy warto zatrudnić kolejnego specjalistę w danym rejonie.
- Kontrola telefoniczna, poprzez analizę rozmów, umożliwia nam zwiększenie naszych możliwości produkcyjnych poprzez zrozumienie, ile tracimy na braku dostępności specjalisty w danej lokalizacji (np. klient mógłby umówić się, ale nie zrobił tego z powodu długiego oczekiwania). Na podstawie analizy tych rozmów przez odpowiednio wyszkoloną osobę, jesteśmy w stanie wyłapać te problemy.
- Dzięki narzędziom magazynowym wiemy, ile danemu specjalście jest potrzebnych środków, jaki jest aktualny stan jego zużycia i dzięki temu możemy zmniejszyć ilość niezbędnych zapasów. Jest to również sposób na kontrolę marnotrawstwa i redukcję kosztów.

Przykłady raportów z pomiaru trasy z GPS oraz pomiaru czasu pracy w porównaniu do danych z karty paliwowej.

	158h 12m	26h 42m	28h 46m	0h 4m	9h 13m	3913.4 km
	92h 17m	7h 51m	0h 0m	0h 0m	7h 1m	2438.1 km

data +/-	Autoryzacja kwoty brutto	Waluta	Odpowiadać	stacja	Marka	kod pocztowy
05.11.22 17:20	166,51	PLN		3240	CIRCLE K	34-231
31.10.22 19:56	160,87	PLN		32057	ORLEN	42-672
30.10.22 13:37	120,58	PLN		32050	ORLEN	48-300

źródło: *dkv-mobility.com*

Przykład pomiaru dotyczącego przejechanych kilometrów jest doskonałym sposobem do zestawienia z raportami zbiorczymi z karty paliwowej. Dzięki temu możemy porównać liczbę przejechanych kilometrów oraz ilość zatankowanego paliwa na konkretnych stacjach dla poszczególnych specjalistów.

Poniżej przedstawiamy przykładowe, dokładnie omówione wdrożenie jednego z wyżej wymienionych procesów, czyli kontrolę umów i protokołów podpisanych z klientami, wraz z automatycznym zbieraniem danych dotyczących powyższych przychodów.

Dlaczego właśnie ten aspekt?

Protokoły są faktycznymi umowami podpisywanymi przez klientów. To miejsce, w którym gromadzone są wszystkie istotne informacje dotyczące każdego rodzaju usługi. Stanowią one główne źródło informacji o przychodach firmy. Podpisywane są dwustronnie przez specjalistów i klientów, co daje wiarygodność zgromadzonym tam danym. Ich podstawową wartością jest zapewnienie poczucia bezpieczeństwa wszystkim stronom oraz dyscyplinowanie techników zgodnie z ustalonymi zasadami firmowymi i uzgodnieniami z klientami. Protokoły zawierają

również regulamin, który klient akceptuje poprzez podpisanie, co chroni firmę przed niejednoznacznymi oczekiwaniami, które często występują w przypadku relacji B2C.

Jak dotychczas były uporządkowane dane z protokołów?

Protokoły były dokumentowane ręcznie poprzez skanowanie za pomocą aparatu w telefonie służbowym techników. Następnie dokumenty te były przechowywane w folderach, które były zsynchronizowane w chmurze. Ze względów technicznych, trudno było wykorzystywać technologię OCR, dlatego dane były pobierane ręcznie przez osobę odpowiedzialną za porządkowanie dokumentów dostarczanych przez specjalistów. Ze względu na wysokie koszty operacyjne, dane analityczne były zbierane selektywnie tylko z określonych przedziałów czasowych, co miało stanowić reprezentatywną próbkę. Ponadto, w przypadku żądania klienta dotyczącego opcjonalnej faktury, technik musiał wykonać oddzielną operację i przesłać tę informację osobnym kanałem do działu księgowości. Konieczna była ręczna weryfikacja protokołów w celu sprawdzenia, czy wszystkie takie żądania zostały przekazane, a także w kontekście obsługi klientów płacących gotówką i wpłat firmowych do banku przez techników lub pracowników administracji. Wprowadzanie wszystkich danych przez specjalistę w celu uzyskania tych informacji znacząco wydłużało pracę technika, który jest kluczowym zasobem firmy, oraz zwiększało uciążliwość świadczenia usług. Dlatego w ocenie korzyści i strat uzgodniliśmy, że bardziej korzystne będzie późniejsze przetwarzanie zeskanowanych dokumentów.

Perspektywa strategiczna

Celem było wdrożenie nowych protokołów/umów podpisywanych z klientem w taki sposób, aby uzupełniane kwoty bezpośrednio budowały firmowe big data oraz były łatwo pobierane i przedstawiane w formie wygodnych wykresów statystycznych dostępnych dla zarządu firmy. Te wykresy ułatwiłyby ocenę sytuacji firmy ze względu na rozdrobnienie na różne podmioty gospodarcze, co pozwoliłoby także na sprawniejsze reagowanie i częstsze płynniejsze działania w zakresie zmian i poprawiania cen, szczególnie w okresie intensywnej inflacji. Dodatkowo, protokoły nie mogłyby zatracić swoich starych funkcjonalności, np. klient musiałby mieć świadomość, że w pełni miał możliwość zapoznania się z warunkami umowy przed jej podpisaniem. Musiałyby też być wciąż dostępne po wykonaniu usługi.

Kolejną cechą, którą chcieliśmy zawrzeć, była możliwość otrzymania zgody marketingowej od klienta. Dzięki temu otworzyłaby się szansa na zwiększenie koszyka klienta, który już nam zaufał i był zadowolony z usługi. Zbierane byłyby od razu wszystkie takie przypadki i przekazywane do odpowiedniej bazy, aby nie robić tego ręcznie. Krótko mówiąc, dążyliśmy do maksymalnej możliwej automatyzacji. Korzystne z naszej perspektywy było z pewnością zmniejszenie mentalności klienta B2C, co znacząco przełamało bariery dotyczące korzystania z rozwiązań zdalnych czy internetowych. Powinno to zwiększyć zaufanie do tego typu rozwiązań.

Perspektywa taktyczna

Zaczęliśmy się zastanawiać nad perspektywą stworzenia własnego oprogramowania w porównaniu z dostępnym na rynku. Własne oprogramowanie wiąże się zawsze z dużym ryzykiem i wiąże się z wysokimi kosztami i czasem wdrożenia. Dlatego skłoniliśmy się ku poszukiwaniu podobnych rozwiązań na międzynarodowym rynku internetowym, zwłaszcza dla firm usługowych i handlowych, zwłaszcza w przypadku zdalnego podpisywania umów przez

handlowców z klientami. Sami mieliśmy już do czynienia z taką formą w przypadku podpisywania umów na terminale płatnicze.

Znaleźliśmy kilka rodzajów oprogramowania dostępnego tylko na rynku zagranicznym. Część z nich miała bardzo niskie limity tworzonych dokumentów, nie była dostosowana do dużej liczby kontraktów o niskiej średniej wartości transakcji, co przy stosunkowo wysokim koszcie na użytkownika okazywało się ekonomicznie nieopłacalne. Ostatecznie znaleźliśmy oprogramowanie, które posiadało kilka podstawowych cech, dzięki którym mogliśmy przystąpić do poważniejszych testów:

- maksymalna kwota "za wypełnienie protokołu" nie przekracza 5 złotych;
- wygoda użytkownika i szybkość działania;
- możliwość korzystania w trybie offline (niestety, nie cała Polska jest pokryta siecią 3G, a są miejsca w domach, które nie mają zasięgu);
- czytelność aplikacji;
- zmiennie warunkowe pola (jeśli X, to pokaż Y);
- wybór z listy (pozycje A, B, C);
- sprawny i stały kontakt z pomocą techniczną;
- stabilna aplikacja dla techników;
- możliwość przeglądania wcześniejszych protokołów w celu uzyskania informacji o wcześniejszych wizytach, szczególnie w przypadku wykonywania większej ilości usług w ramach jednego zabiegu.

Ostatecznie po wstępnej fazie pre-alpha zdecydowaliśmy, że niemożliwe będzie pokonanie bariery w B2C, gdzie prezentujemy regulamin składający się z kilku punktów na telefonie specjalisty lub wysyłając go na telefon klienta. Klienci wyraźnie preferowali przeczytanie umowy i jej podpisanie, przynajmniej z pomocą tabletu o przynajmniej 9-calowej rozdzielczości. Jednak problem z urządzeniami klientów polegał na tym, że nie wszyscy nasi klienci mieli sprawny telefon komórkowy z dostępem do Internetu, zwłaszcza osoby starsze.

Przebieg wdrożenia

Po dokonaniu wyboru, Dział Techniczny zakupił testowe urządzenie, a także wykupiliśmy licencję na 2 urządzenia. Wszystkie szablony musiały być przetworzone w specjalny format odpowiadający rozwiązaniu, w którym technik za pomocą list, checkboxów i formuł uzupełnia kwotę. Kwota automatycznie zlicza wyniki z poszczególnych pól, czyli kolejne pozycje.

Wdrożenie przebiegło w taki sposób, że poprosiliśmy wytypowanego specjalistę pracującego w pełnym wymiarze pracy, aby przez 2 tygodnie testował rozwiązanie przy współpracy z Działem Technicznym. Testy przebiegły pomyślnie. Okazało się jednak, że czasami konieczny był zapasowy formularz papierowy na przypadki awaryjne bądź szczególnie upartych klientów. Jednakże, aby nie zaburzać logiki działania i zbierania kompletnych danych, niezależnie od sytuacji, formularz online musi być wypełniony. Nawet w przypadku wystąpienia awarii, nawet po usłudze z wyłącznie jednostronnym podpisem. Natomiast papierowy formularz jest dokumentem potwierdzającym "co zaszło" dla szczególnie wymagających klientów preferujących papier.

Ostatecznie wszyscy technicy otrzymali urządzenia i otrzymali szereg procedur, według których mogli pozbyć się dużej ilości ciężarów organizacyjnych związanych z przechowywaniem bardzo dużej ilości wolnych i archiwalnych protokołów dotyczących różnorodnych usług, które były wykonywane.

Czas wdrożenia

Minimalny czas to 2 miesiące, uwzględniający:

- Określenie potrzeb organizacji, korzyści i wad z wdrożenia takiego rozwiązania.
- Testowanie możliwości i ograniczeń aplikacji dostępnych na rynku pod kątem spełniania potrzeb.
- Wybór aplikacji.
- Testowanie możliwości i ograniczeń sprzętowych dostosowanych do wybranej aplikacji (np. tablet/telefon).
- Testowanie aplikacji na wybranych członkach kadry i zebranie odpowiedzi zwrotnej.
- Wdrożenie uwag podawanych w trakcie testów.
- Eliminowanie błędów i weryfikacja komunikacji z supportem firmy w przypadku problemów.
- Wdrożenie pozostałej części kadry.
- Weryfikacja i eliminacja problemów oraz błędów, które wynikły z użytkowania.

Kontrola protokołów online

- Technik wykonuje zlecenie, wypełniając protokół i podając numer zlecenia, dane klienta oraz informacje szczegółowe dotyczące usługi. Cena pojawia się automatycznie.
- Protokół posiada swój regulamin oraz zapisy zgodne z RODO.
- Technik oraz klient elektronicznie podpisują protokół na tablecie. Protokół jest wysyłany emailem, a także dajemy klientowi możliwość wysłania go pocztą.
- Dane automatycznie są gromadzone na serwerze, a my zbieramy je do arkuszy.
- Dzielą je w zależności od rodzaju usługi oraz specjalistów, którymi się opiekują, zgodnie z zakodowanymi kategoriami w protokołach.
- Weryfikujemy liczbę zleceń z danej kategorii, kwoty oraz poziom koniecznych gwarancji, porównując je z kosztami pozyskania klienta w zestawieniu.



Protokół zabiegu zwalczania pluskiew

Numer zlecenia	1911
Dane lokalizacji	
Imię i nazwisko osoby przyjmującej wizytę	
Ulica i nr domu/lokalu lokalizacji	
Miejscowość i kod pocztowy lokalizacji	
Dane Klienta	
Telefon kontaktowy do Klienta	
Adres e-mail do Klienta	
Na kogo wystawiana faktura?	Brak faktury

Zalety zastosowanego rozwiązania

- Sprawne raportowanie cashflow oraz łatwe pobieranie danych ze względu na duże rozdrobnienie podmiotów będących w Grupie.
- Analiza cen i sprawna reakcja klientów na zmiany cen.
- Usprawnienie procesu zmian cen.
- Ochrona przed fałszerstwami protokołów firmowych zostawianych u klienta.
- Możliwość upsellowania dodatkowych usług i produktów u klienta (powiększanie koszyka u już pozyskanego klienta).
- Kontrola nad treścią protokołu.
- Przedstawienie marki jako jeszcze bardziej nowoczesnej i ekologicznej - marka Paperless, zgodna z trendami światowymi.

Oczywiście istnieje wiele innych czynników. Kurs zbudował nam podstawy wiedzy o prawdziwie istotnych czynnikach dotyczących budowy wartości marki i firmy. Jednak po analizie, metoda, która znacząco poprawiła wskazane czynniki, okazała się być inteligentna i systemowa digitalizacja protokołów pozabiegowych.

Wyzwania

- Część specjalistów na początku nie odnalazła się w nowej rzeczywistości i próbowała wrócić do starych metod, co musiało zostać wyłapane na wczesnym etapie i skrócone.
- Część protokołów miała utrudnienia techniczne, które nie zostały wykryte na etapie testów, ale dalsze działania Działu Technicznego doprowadziły do wyeliminowania tych problemów.

Jakie były inne uboczne, pozytywne efekty wdrożenia, oprócz przedstawionych wcześniej zakładanych celów?

- Jeszcze większa wygoda pracy i mniejsza uciążliwość w działaniach operacyjnych i terenowych.
- Większa szybkość działania techników.
- Poprawa płynności i efektywności współpracy poszczególnych działów.
- Sprawne zbieranie danych i możliwość stworzenia systemu "dynamicznych cen" z pominięciem techników.
- Ułatwiony proces wdrożenia nowego technika oraz nowych rodzajów usług.

Wskazówki dla firm dotyczące wdrażania podobnych rozwiązań

- Do tego modelu szczególnie zachęcamy wszystkie firmy, które muszą podpisywać protokoły, odbiory i umowy, które nie wymagają dużej liczby wpisywanych słów i znaków. Pisanie odręczne w porównaniu do pisania na tablecie jest dużo wygodniejsze i szybsze, szczególnie dla specjalistów terenowych. Im więcej rzeczy można wyklikać, wylistować i wybrać za pomocą checkboxów, tym lepiej sprawdzi się to rozwiązanie.
- Wybór odpowiedniego modelu urządzenia jest ważny. Powinien to być dobrze oceniany i sprawdzony model, który będzie długo aktualizowany przez producenta. Urządzenie powinno być najlepiej przygotowane w taki sposób, aby było zablokowane przed instalacją innych aplikacji, które mogą zmniejszać wydajność aplikacji. Wybierajmy uznane marki na popularnych platformach, które będą regularnie aktualizowane.
- Dla mikro, małych i średnich firm warto rozważyć korzystanie z już dostępnych na rynku aplikacji. Takie aplikacje uwzględniają tysiące drobnych problemów zgłaszanych przez użytkowników, co pozwala uniknąć całego cyklu nauki korzystania z nowej aplikacji, nawet jeśli nie spełnia ona idealnie naszych potrzeb. Dopiero po co najmniej roku korzystania z popularnej aplikacji możemy rozważyć stworzenie własnej aplikacji, biorąc pod uwagę nasze specyficzne potrzeby, które globalne aplikacje nie spełniają.
- Ważne jest przygotowanie pracowników na zmiany. Opór wobec nowego rozwiązania jest normalny. Warto słuchać pracowników i współpracować z osobami, które będą korzystać z aplikacji, aby na bieżąco zbierać ich uwagi. Przygotujmy zestawienie korzyści dla pracowników i firmy, prezentując je w sposób przejrzysty i zrozumiały. Musimy być gotowi na to, że niektórzy pracownicy mogą nie przystosować się do nowego rozwiązania i odejść. Nowi pracownicy będą przychodzić już do istniejących warunków i nie będą mieć podobnych dylematów.
- Jeśli decydujemy się na aplikację dostępną na rynku, warto przetestować wsparcie techniczne tej aplikacji. Sprawdźmy, jak szybko odpowiadają, jak reagują na sugestie i czy traktują poważnie zgłaszane błędy. Dobra współpraca w tym zakresie będzie niezbędna przez najbliższe miesiące, a nawet lata, więc nie chcemy współpracować z firmą, która nie odpowiada na nasze potrzeby.
- Do stworzenia protokołów należy wyznaczyć osobę analityczną, poszukującą potencjalnych problemów i mającą zdolność do optymalizacji wydajności i procesów (np. typ osobowości INTJ [architekt], INTP [logik] według MBTI). Natomiast aspekt wizualny warto powierzyć osobie, która rozumie istotę aspektów pozatechnicznych (osoba z wyczuciem graficznym, najlepiej o typie osobowości F [odczuwającej]). Taki

Nikodem Zając, Ireneusz Barczyk

zespół pozwoli na stworzenie idealnego projektu, który łączy aspekty techniczne z odpowiednią estetyką i komunikacją.

Rozdział 8

Wykorzystanie mapy procesu do optymalizacji zarządzania firmą deweloperską

Robert Sakowicz

Wstęp

Stabilny wzrost na pierwotnym rynku nieruchomości w Polsce zachęca coraz więcej przedsiębiorców do zakładania firm i podejmowania własnych przedsięwzięć deweloperskich. Na początku są to zazwyczaj małe inwestycje realizowane głównie w segmencie budownictwa jednorodzinnego. Kolejne inwestycje to już zabudowa bliźniacza, szeregowa i pierwsze nieduże budynki wielolokalowe umożliwiające optymalizację zysków i zwiększenie obrotów firmy. Taką strategię rozwoju przyjęła firma działająca pod marką MieszkajLogicznie.pl, której jestem współzałożycielem pełniąc jednocześnie funkcję Prezesa Zarządu spółki. Od 2016 roku aktywnie realizujemy inwestycje osiedli domów jednorodzinnych na obszarze powiatu wrocławskiego oraz miejscowości pobliskich. Z każdym rokiem oddajemy coraz większą ilość domów oraz rozpoczynamy nowe, większe inwestycje zapewniające nam stały i stabilny rozwój firmy. Wraz z rozwojem firmy pojawiają się też nowe wyzwania. Konieczność rozbudowy zespołu do realizacji projektów, wdrożenie nowych narzędzi zarządzania projektami, tworzenie standardów oraz kontrola jakości i efektywności pracy. Każda inwestycja deweloperska to proces trudny i złożony, wymagający skutecznego zarządzania najważniejszymi zasobami i procesami firmy we wszystkich obszarach jej działalności.

Niniejsza praca poświęcona została zagadnieniu optymalizacji zarządzania inwestycjami deweloperskimi. Celem pracy jest przygotowanie mapy procesów inwestycji deweloperskiej, która stanowić będzie punkt wyjścia do rozwoju, doskonalenia i optymalizacji naszej organizacji. Zmapowanie wszystkich kluczowych działań i decyzji składających się na cały proces inwestycyjny ma na celu uchwycenie relacji i zależności między tymi działaniami, a także właściwe przyporządkowanie odpowiedzialności za poszczególne działania. Istotnym elementem jest również uchwycenie tak zwanych wąskich gardeł całego procesu i optymalizacja czasu jego realizacji. Mapa procesów stanowić będzie również podstawę do aktualizacji procedur, instrukcji oraz dokumentacji tworzonej w czasie realizacji przedsięwzięcia deweloperskiego.

Podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami

Proces biznesowy

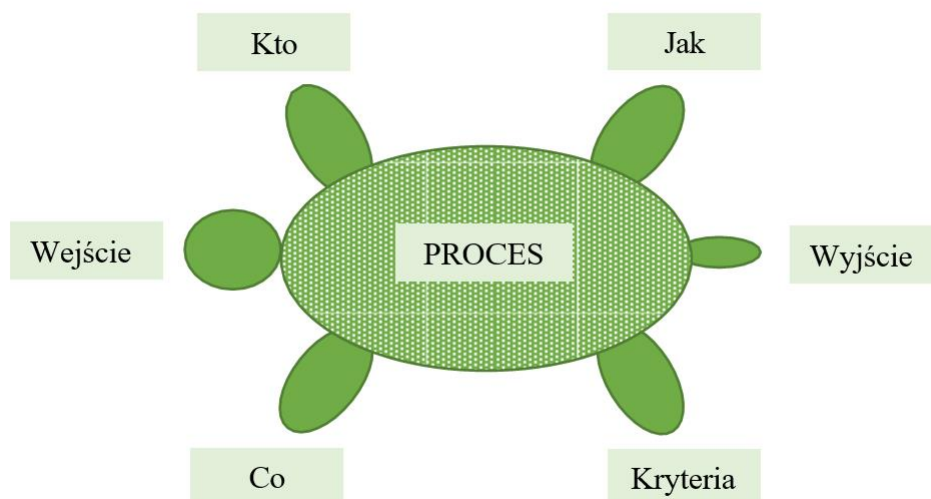
Rozpoczynając pracę nad identyfikacją kluczowych procesów zachodzących w firmie należy dobrze zrozumieć czym jest proces biznesowy. Pojęcie procesu jest uniwersalne i stosowane w wielu dziedzinach życia. Według Słownika Języka Polskiego PWN proces to „przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian”. Pojęciem pokrewnym do procesu jest pojęcie procesu biznesowego. Według słownika biznesowego

proces biznesowy to również ciąg niezależnych, ale wzajemnie powiązanych procedur, zużywających w swoim przebiegu jeden lub więcej zasobów (praca, czas, energia, maszyny, pieniądze) do przetworzenia ich w rezultaty wyjściowe (dane, informacje, materiały, części). Co więcej te rezultaty są zasobami wejściowymi w następnych poziomach i tak aż do osiągnięcia celu lub oczekiwanego rezultatu końcowego. Podstawową różnicą pomiędzy definicją procesu a procesu biznesowego jest fakt, że proces biznesowy podczas swojego przebiegu zawsze zużywa zasoby.

Procesy występujące w organizacji dzieli się najczęściej na: procesy zarządcze, procesy główne i procesy pomocnicze. Do procesów głównych w przedsiębiorstwie deweloperskim zaliczymy działania związane z przygotowaniem i analizą inwestycji, sprzedaży i budowy. Procesami pomocniczymi mogą być: obsługa księgową, obsługa prawną itp. Procesy zarządcze to m. in.: planowanie, zarządzanie personelem i controlling.

Powyższa definicja procesu biznesowego była podstawą do analizy działań podejmowanych przy realizacji inwestycji deweloperskiej. Przyjęto, że orientacja procesowa pozwoli na przedstawienie działania firmy w sposób przejrzysty i zrozumiały. Podejście procesowe pozwoli na wyznaczenie optymalnej ścieżki realizacji zadań, obniżenie kosztów, lepsze zarządzanie zasobami. Kluczem do optymalizacji jest podział pracy na czynności, wyrzucenie z przebiegu procesu elementów zbędnych i właściwy podział odpowiedzialności.

Często stosowanym sposobem przedstawienia procesu jest Diagram żółwia. Jest bardzo przydatny w czasie pracy nad definiowaniem procesów zachodzących w firmie.



Rysunek 1. Diagram żółwia.

Opisując dany proces należy sprawdzić, czy zawiera on wszystkie siedem elementów, które opisane są na diagramie żółwia:

1. Wejście – szczegółowe dane wchodzące do procesu: dokumenty, materiały, plany, wymagania, informacje itp.
2. Proces – nazwa danego procesu.

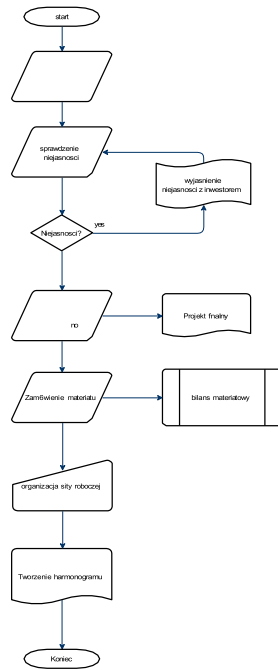
3. Wyjście – informacje na temat tego co uzyskujemy z procesu: dokumenty, materiały, plany, wymagania, informacje itp.
4. Co – co jest niezbędne do wykonania danego procesu: sprzęt, maszyny, system komputerowy, oprogramowanie itp.
5. Kto – kto jest niezbędny do sprawnego przeprowadzenia procesu: ludzie i ich kompetencje, wraz z niezbędnymi szkoleniami, jeżeli kompetencji brak.
6. Jak – wszystko co może pomóc w pytaniach „jak” w trakcie procesu: powiązane procesu, normy, instrukcje, procedury, wizualizacje, specyficzne metody pracy itp.
7. Kryteria – cele i zadania procesu, czyli co chcemy osiągnąć i jak jesteśmy w stanie to mierzyć – KPI.

Po zakończeniu definiowania procesów zachodzących należy przystąpić do ich wizualizacji w sposób umożliwiający uchwycenie kolejności koniecznych działań oraz zależności między poszczególnymi procesami.

Mapowanie procesów biznesowych

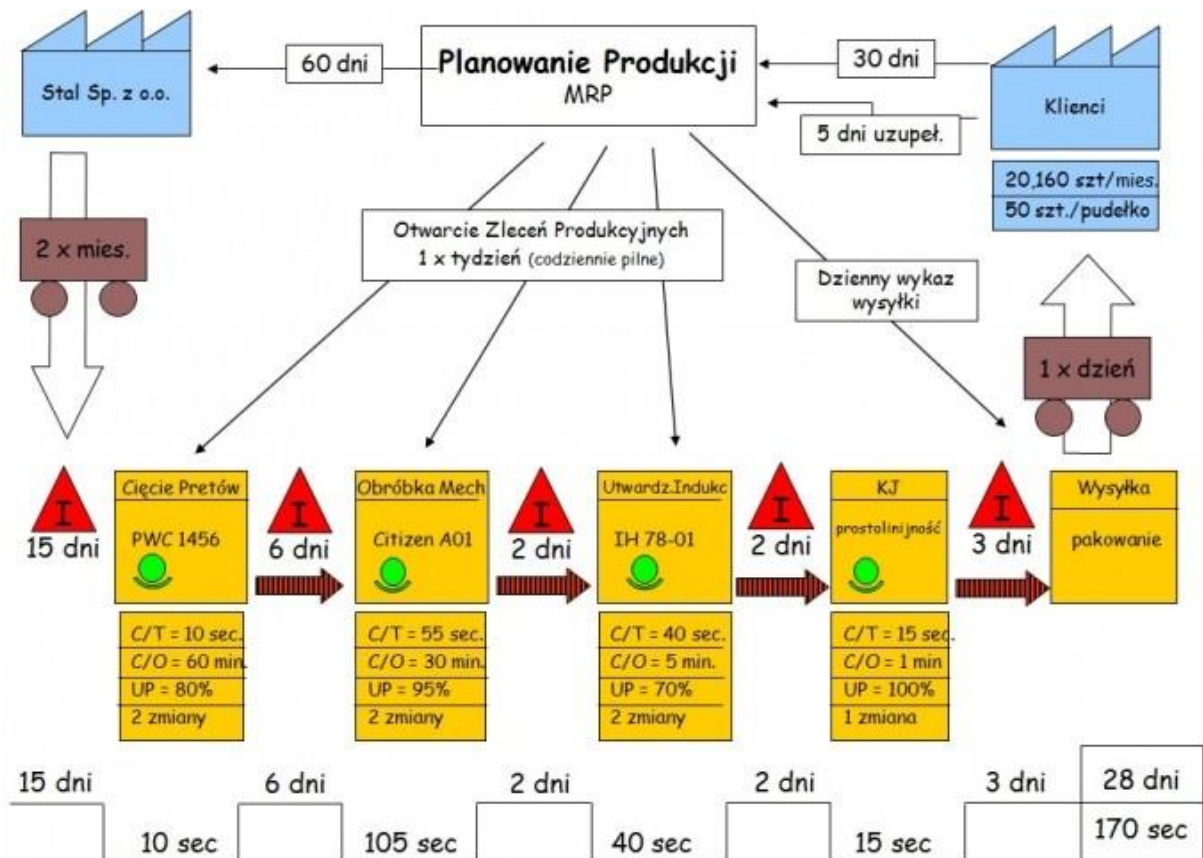
Mapowanie procesu to przedstawienie w formie graficznej zidentyfikowanych, rzeczywistych i opisanych wcześniej procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Do tego celu wykorzystuje się ustandaryzowane symbole graficzne. Mapa procesów powinna zawierać działania, zależności w organizacji pomiędzy działami oraz przyporządkowaną odpowiedzialność za realizację danego kroku. Istotne jest również to, aby mapowanie procesu zawierało wszystkie niezbędne procedury, instrukcje i dokumentację do sprawnego przeprowadzenia działania. Mapowanie procesu powinno być transparentne, przedstawiające sytuację, proces takim jakim jest w rzeczywistości i kto naprawdę odpowiada za dane kroki. Powinien być to punkt wyjścia do dalszych udoskonaleń czy modelowania procesów.

Istnieje wiele metod mapowania procesów. Do podstawowych należą diagram procesu (follow chart), diagram przepływu (swimlane) oraz diagramy strumieni wartości (VSM). W każdym z diagramów przedstawione są różne aspekty funkcjonowania organizacji. Diagram procesu przedstawiony na rysunku nr 2 stosowany jest przeważnie do wizualizacji mniej złożonych procesów. Bardzo dobrze obrazuje przebieg procesu i zależności między poszczególnymi działaniami. Diagram ten dobrze sprawdza się przy opisywaniu procedur będących częścią bardziej złożonych procesów.



Rysunek 2. Diagram procesu.

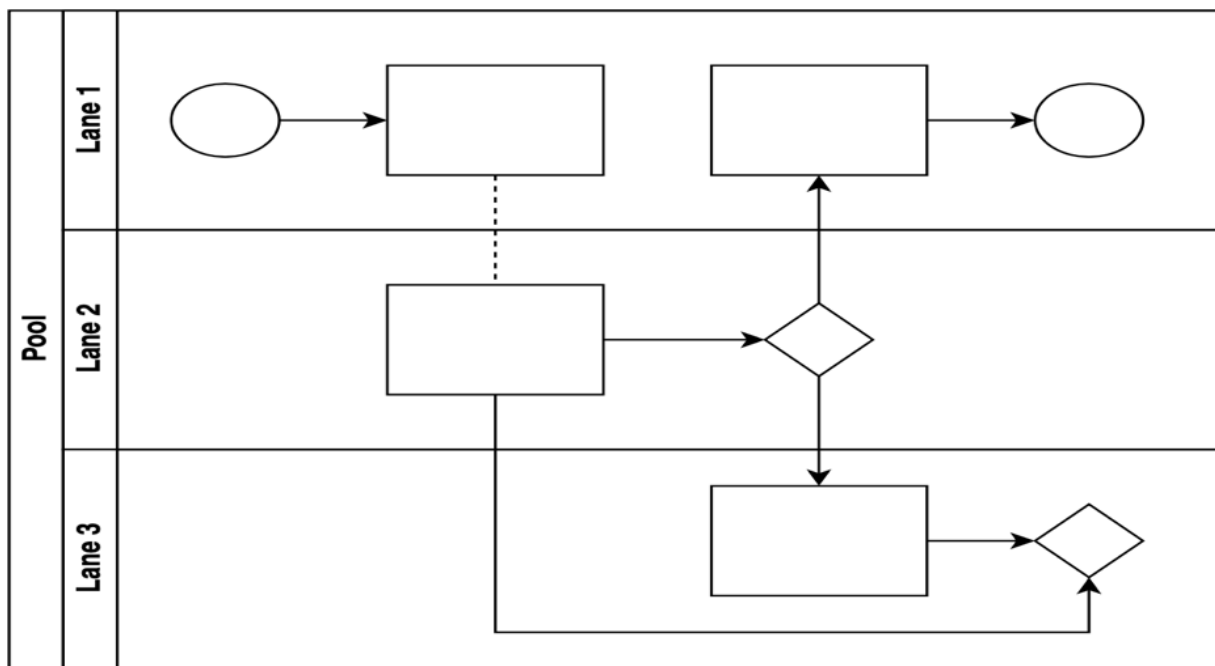
Diagram strumieni wartości (VSM) jest wykorzystywany głównie w złożonych procesach produkcyjnych. Przykładowy diagram przedstawiono na rysunku nr 3. Ten sposób wizualizacji procesów pozwala na precyzyjne obliczanie i optymalizowanie czasu wykonania poszczególnych kroków.



Rysunek nr 3. Diagram strumieni wartości

Źródło: <https://leanvision.pl/lean-management/vsm/>

Na potrzeby niniejszej pracy do zmapowania procesów inwestycji deweloperskiej zastosowany został diagram przepływów (SwimLane). Diagram ten przypomina basen pływacki z torami. W tym przypadku procesy mapowane są od lewej do prawej strony. Dodatkową funkcjonalnością tej metody mapowania jest jasne określenie odpowiedzialności. Każdy uczestnik procesu (dział, osoba) ma swój tor, w którym umieszczane są poszczególne operacje.



Rysunek nr 4. Diagram przepływów

Proces inwestycyjny w działalności deweloperskiej

Działalność deweloperska jest bardzo złożoną formą inwestowania w nieruchomości. Do głównych zadań dewelopera należy przygotowanie inwestycji w zakresie formalnym, technicznym i finansowym. W zależności od specyfiki danej inwestycji proces inwestycyjny może rozpoczynać się w różnych stadiach zagospodarowania nieruchomości. Na potrzeby niniejszej pracy skupiono się na inwestycjach realizowanych przez MieszkajLogicznie.pl, których celem jest budowa nieruchomości do celów mieszkaniowych.

Proces inwestycyjny przedstawiany jest w wielu opracowaniach w różnorodny sposób. Zróżnicowanie to wynika głównie z kontekstu danego opracowania. Dla przykładu firma Religa Development S.A. proces inwestycyjny przedstawia jako zbiór kolejnych działań, które

przedstawione zostały na rysunku nr 5. Schemat ten opracowany został na potrzeby oferty dla inwestorów zewnętrznych.



Rysunek nr 5. Przebieg procesu inwestycyjnego

Źródło: Prezentacja informacyjna Religa Development S.A.

Według D. Karnaszewskiego zarządzanie procesem inwestycyjnym w przedsiębiorstwach budowlanych odbywa się w czterech etapach: etap przedinwestycyjny, etap przygotowania inwestycji, etap realizacji, etap zakończenia i oddania do użytku. Podział ten zostanie wykorzystany w dalszej części do przedstawienia kluczowych działań i decyzji występujących w procesie inwestycji deweloperskiej. Zakres przedstawionych działań wchodzących w skład procesu inwestycyjnego wynika z własnego doświadczenia opartego na inwestycjach zrealizowanych w segmencie budownictwa jednorodzinne przez MieszkaLogicznie.pl

Etap przedinwestycyjny

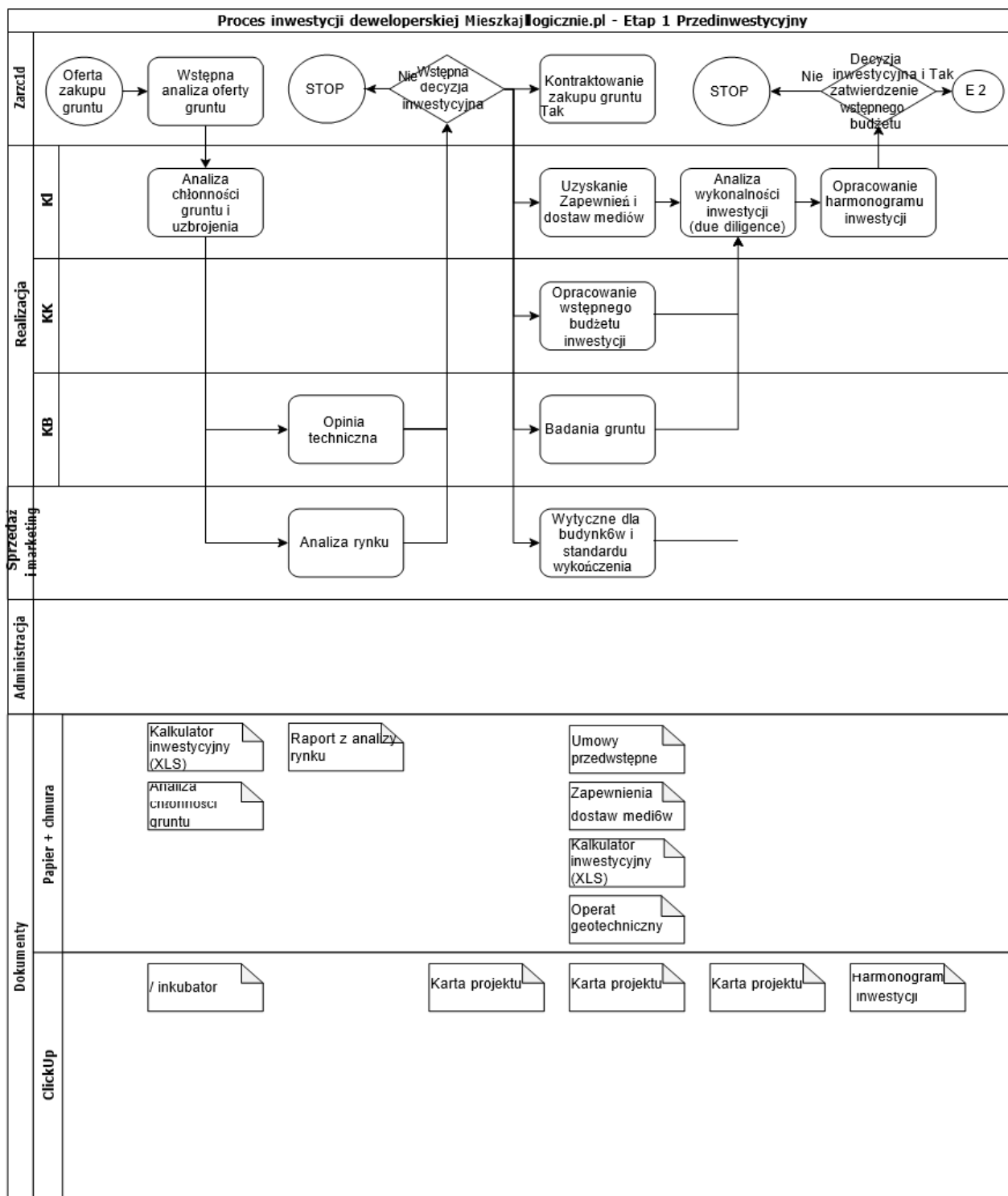
Etap przedinwestycyjny realizowany jest głównie przez dewelopera. Celem tego etapu jest umożliwienie podjęcia decyzji o zaangażowaniu się w dany projekt. Etap ten rozpoczyna się od pojawienia się opcji inwestycyjnej w postaci np. ofert zakupu gruntu. Działania jakie będą podejmowane mogą być bardzo zróżnicowane i nie muszą być ze sobą powiązane. Jednak na tym etapie dla większości inwestycji deweloperskich typowymi działaniami będą:

- wstępna analiza oferty gruntu,
- analiza chłonności gruntu i możliwości jego uzbrojenia,
- wykonanie opinii technicznych,
- analiza rynku dla wybranej lokalizacji,
- podjęcie wstępnej decyzji inwestycyjnej,
- zakontraktowanie zakupu gruntu, uzyskanie prawa do dysponowania nieruchomością na cele budowlane,
- uzyskanie zapewnień dostaw mediów,
- opracowanie wstępnego budżetu inwestycji, wstępna ocena rentowności projektu
- wykonanie badań gruntu,
- opracowanie wytycznych do projektu i standardu wykończenia
- opracowanie analizy wykonalności inwestycji (due dilligence)
- opracowanie harmonogramu inwestycji
- podjęcie decyzji inwestycyjnej z zatwierdzeniem wstępnego budżetu.

Określenie na samym początku podstawowych założeń inwestycyjnych pozwoli na właściwe ukierunkowanie dalszych działań. Założenia te powinny być spisane w dokumencie, który

może przybrać formę dostosowaną do wybranej w danej firmie metodyki zarządzania projektami. Zgodnie z PMBOK Guide jest to karta projektu, w której zawarte są na wysokim poziomie ogólności informacje dotyczące celów projektu, wstępnych wymagań, aby projekt został uruchomiony oraz oczekiwania interesariuszy projektu. Karta projektu powinna być stale uzupełniana wraz z postępowaniem przygotowania projektu do realizacji.

Bardzo istotnym elementem przygotowania współczesnych inwestycji jest dokonanie analizy interesariuszy projektu. Interesariuszem projektu może być każdy, kto w sposób pośredni lub bezpośredni może wywierać wpływ na jego realizację. Na etapie przygotowania inwestycji należy zidentyfikować interesariuszy, którzy wpływ na inwestycję mają największy, a prawdopodobieństwo ich zaangażowania jest najwyższe. Wynikiem tej analizy powinien być plan działań minimalizujących wpływ interesariuszy lub ich zaangażowanie w projekt. Podobnie jest z analizą ryzyka. Zidentyfikowanie i ocena zagrożeń umożliwiają wcześniejsze przygotowanie działań minimalizujących ich wpływ na projekt oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Kolejnym krokiem jest wykonanie szczegółowej analizy due diligence nieruchomości objętych inwestycją. Jest to audyt dotyczący stanu prawnego i technicznego nieruchomości, który powinien zidentyfikować wszelkie ryzyka związane z nabyciem nieruchomości oraz udzielić odpowiedzi czy deweloper będzie mógł zrealizować inwestycję godnie z założeniami. Na tym etapie inwestycji deweloper posiada wszystkie niezbędne informacje do przygotowania szczegółowego planu realizacji projektu. Plan powinien zostać przedstawiony w formie harmonogramu, czyli poszczególnych zadań rozplanowanych w czasie z określeniem związku między poszczególnymi zadaniami i określeniem działań kluczowych tzw. kamieni milowych, których wykonanie jest niezbędne do rozpoczęcia kolejnego etapu. Przykładem takiego harmonogramu jest wykres Gantta, który ułatwia proces planowania i koordynowania poszczególnych czynności. Na jej podstawie po zakończeniu etapu przedinwestycyjnego deweloper podejmie decyzję o dalszym zaangażowaniu w dany projekt.



Rysunek nr 6. Mapa procesu inwestycyjnego – etap 1. przedinwestycyjny.

Etap przygotowania inwestycji

Etap przygotowania inwestycji to zbiór działań, których celem jest uszczegółowienie informacji zebranych w poprzednim etapie, przygotowanie studium wykonalności inwestycji, wykonanie prac projektowych, uzyskanie pozwolenia na budowę oraz podjęcie ostatecznej

decyzji inwestycyjnej z zatwierdzeniem jej budżetu. Główne działania podejmowane przez dewelopera na etapie przygotowania inwestycji to:

- przygotowanie struktury organizacyjnej inwestycji przez założenie spółki celowej,
- zakup gruntu
- zakontraktowanie prac projektowych i geodezyjnych,
- przygotowanie materiałów do projektowania,
- opracowanie koncepcji osiedla i jej akceptacja przez Zarząd,
- uzyskanie warunków technicznych do przyłączenia mediów,
- podpisanie umów przyłączeniowych z dostawcami mediów,
- zakontraktowanie prac projektowych na rozbudowę sieci,
- opracowanie projektów sieci i uzyskanie zgód na ich wykonanie,
- wyłonienie wykonawców sieci i przyłączy,
- uzbrojenie terenu inwestycji,
- przygotowanie i realizacja podziałów geodezyjnych,
- uzyskanie wymaganych decyzji administracyjnych do wniosku o pozwolenie na budowę,
- opracowanie projektów architektury wraz z zagospodarowaniem terenu i ich akceptacja przez Zarząd,
- uzyskanie ostatecznego pozwolenia na budowę,
- opracowanie projektów technicznych,
- kosztorysowanie projektu,
- przygotowanie budżetu inwestycji,
- przygotowanie dokumentacji sprzedażowej i planu sprzedaży,
- przygotowanie media planu i materiałów marketingowych,
- zatwierdzenie budżetu inwestycji i cen sprzedaży,

Procesy wspierające:

- organizacja i obsługa spółki celowej,
- obsługa ksiąg wieczystych
- obsługa podatków od gruntów i nieruchomości.

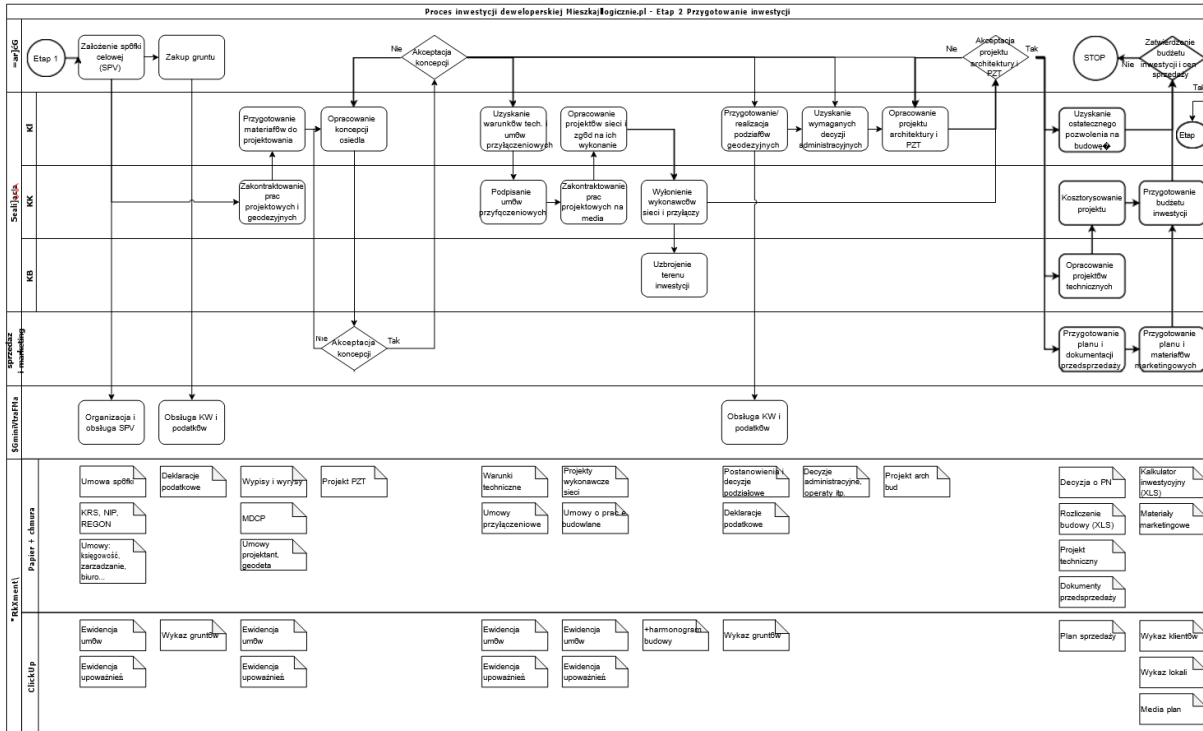
Przygotowanie struktury organizacyjnej wiąże się zazwyczaj z założeniem spółki celowej i powołaniem zespołu projektowego. Kolejnymi istotnymi działaniami podejmowanymi na etapie przygotowania inwestycji jest wykonanie projektu architektoniczno – budowlanego oraz uzyskanie niezbędnych decyzji administracyjnych umożliwiających rozpoczęcie budowy. W większości przypadków zakres ten jest zlecany przez deweloperów wyspecjalizowanym biurom projektowym, które ze względu na wiedzę i doświadczenie zapewniają wysoką jakość dokumentacji projektowej i optymalizację procedur administracyjnych. Gotowy projekt może zostać skosztorysowany. Dobrze przygotowany kosztorys pomaga przy analizowaniu ofert składanych przez firmy wykonawcze umożliwia również weryfikację wstępnych założeń budżetowych.

Podsumowaniem etapu przygotowawczego jest opracowanie studium wykonalności inwestycji, które powinno dostarczyć opartych na faktach odpowiedzi na pytania:

- Czy projekt jest wykonalny?

- Jakie są ograniczenia, które uniemożliwiają wykonanie projektu?
- Czy projekt zachowa płynność finansową w całym okresie inwestycji?
- Czy projekt jest racjonalny finansowo i społecznie?

Odpowiedzi na powyższe pytania pomogą deweloperowi oraz podmiotom finansującym inwestycję (banki, inwestorzy zewnętrzni) podjąć ostateczną decyzję inwestycyjną.



Rysunek nr 7. Mapa procesu inwestycyjnego – etap 2. przygotowanie inwestycji

Etap realizacji inwestycji

Podjęcie decyzji o rozpoczęciu inwestycji na etapie jej przygotowania jest kamieniem milowym umożliwiającym rozpoczęcie etapu realizacji inwestycji. Etap realizacji jest najbardziej czasochłonny i wymaga koordynacji działań i zaangażowania całego zespołu projektowego. Głównymi założeniami tego etapu jest uruchomienie finansowania, wykonanie budowy z uzyskaniem pozwolenia na użytkowanie oraz wykonanie planu sprzedaży. Główne procesy jakie realizuje deweloper na tym etapie to:

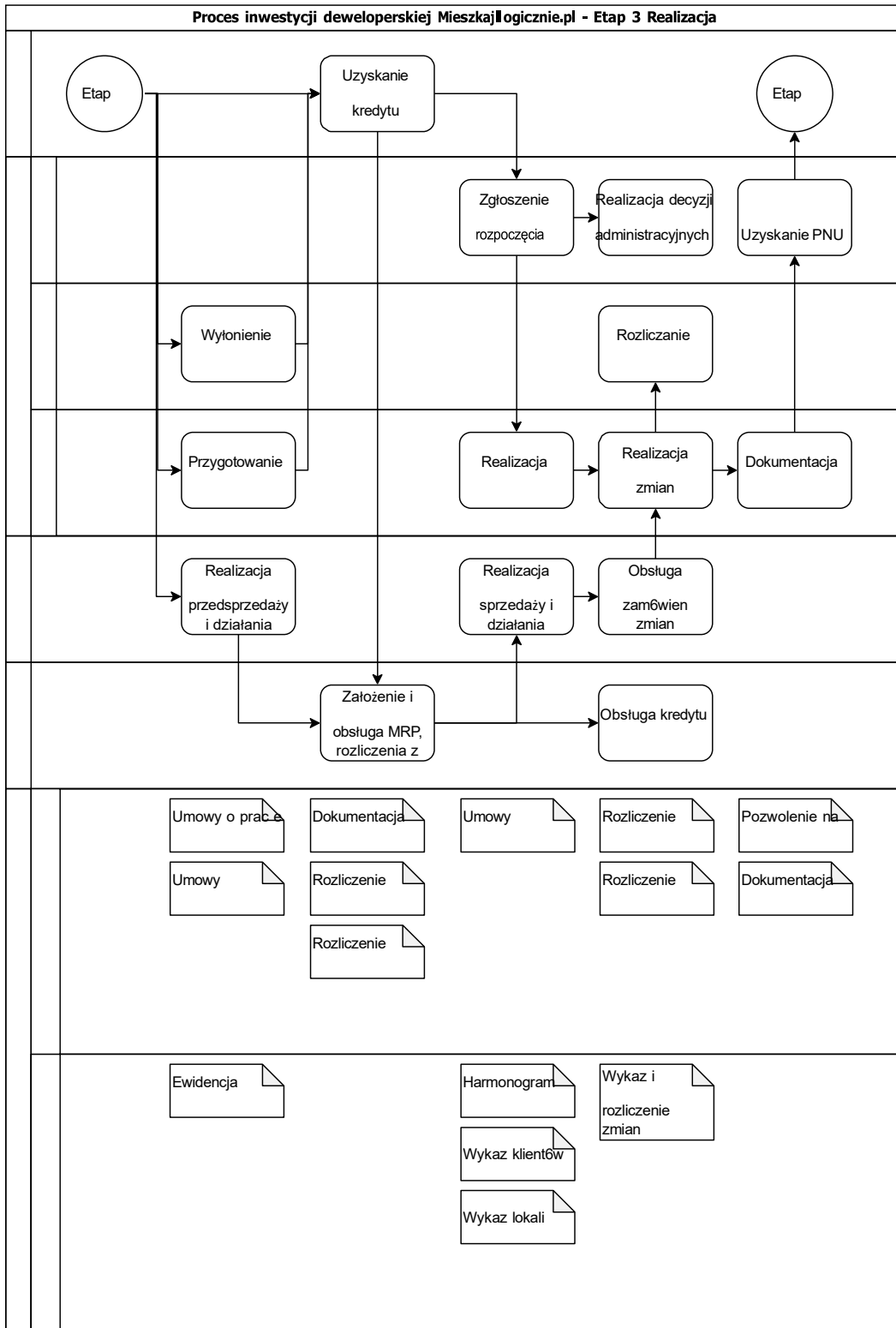
- wyłonienie wykonawców,
- przygotowanie placu budowy,
- realizacja przedprzedaży i działania marketingowe,
- uzyskanie kredytu inwestycyjnego,
- założenie i obsługa mieszkaniowych rachunków powierniczych (MRP),
- zgłoszenie rozpoczęcia budowy,
- realizacja budowy,
- realizacja sprzedaży i działania marketingowe,
- realizacja decyzji administracyjnych i uzgodnień,
- obsługa zamówień zmian lokatorskich,

- realizacja zmian lokatorskich,
- rozliczanie kontraktów na zmiany lokatorskie,
- obsługa kredytu inwestycyjnego,
- wykonanie dokumentacji powykonawczej,
- uzyskanie pozwolenia na użytkowanie.

Przedsięwzięcia deweloperskie są najczęściej finansowane ze środków własnych inwestora, środków nabywców wypłacanych na rachunki powiernicze otwarte lub kredytu inwestycyjnego. W przypadku kredytów inwestycyjnych procedura ich pozyskania zaczyna się od momentu złożenia wniosku o pozwolenie na budowę. Warunkiem uzyskania kredytu obecnie jest posiadanie co najmniej 30% wkładu własnego przez dewelopera. Wniosek kredytowy procedowany może być nawet kilka miesięcy. Niezbędnym może być konieczność uruchomienia przedsprzedaży lokali, gdyż uzyskanie zaawansowania przedsprzedaży na poziomie co najmniej 30% będzie warunkiem wypłaty kredytu. Przesprzedaż jest realną i wiarygodną weryfikacją przygotowanej oferty oraz możliwości osiągnięcia zakładanych celów inwestycyjnych.

Bez względu na sposób finansowania inwestycji deweloper zobowiązany jest do prowadzenia mieszkaniowych rachunków powierniczych dla każdej inwestycji. Obowiązek ten nakłada Ustawa z dnia 16 września 2011 r. o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego.

W czasie realizacji budowy bardzo ważnym elementem jest utrzymanie założonego harmonogramu prac. Jest on skorelowany bezpośrednio z harmonogramem inwestycji przedstawionym w prospektach informacyjnych. Na tej podstawie odbywają się zwolnienia środków nabywców z mieszkaniowych rachunków powierniczych. Środki te w przypadku finansowania inwestycji kredytem deweloperskim pozwalają nadpłacać kapitał kredytu i minimalizować w znacznym stopniu koszty kredytu. Wpływy środków nabywców na rachunki powiernicze są uzależnione od wyników sprzedaży. Dlatego we wszystkich powyższych procesach bardzo ważnym elementem jest określenie kluczowych wskaźników efektywności (KPI), które pomogą mierzyć i monitorować efektywność prowadzonych działań. Ostatnim elementem tego etapu jest zakończenie budowy i uzyskanie pozwolenia na użytkowanie. Jest to proces złożony, w którym należy uwzględnić rozliczenie kontraktów, zakończenie postępowań administracyjnych oraz przygotowanie dokumentacji powykonawczej.



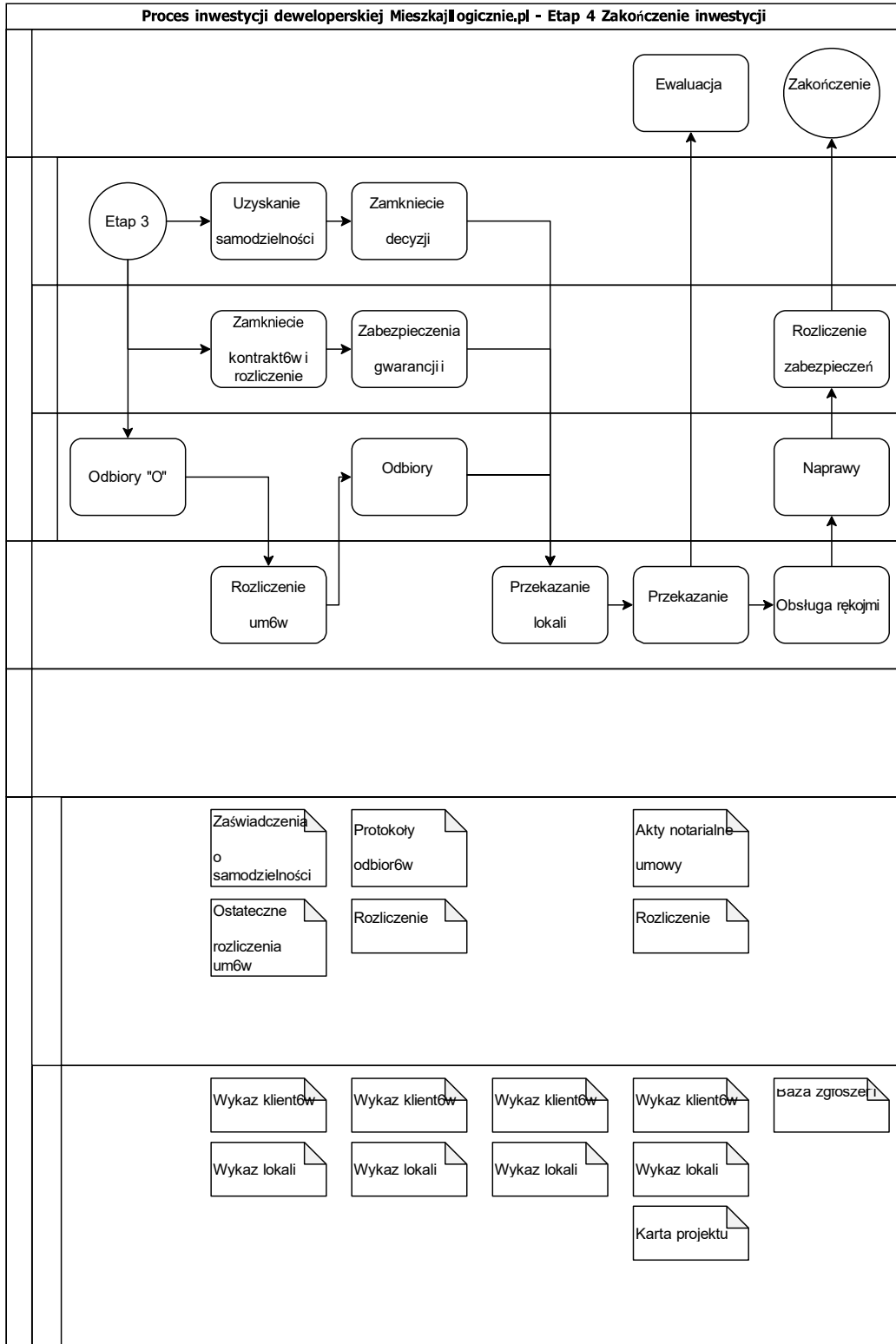
Rysunek nr 8. Mapa procesu inwestycyjnego – etap 3. realizacja inwestycji

Etap zakończenia inwestycji

Zakończenie inwestycji deweloperskiej polega głównie na przygotowaniu lokali do przekazania nabywcom, dokonaniu odbiorów i przekazania kluczy oraz przeniesieniu własności lokali na ich nabywców. Do głównych procesów realizowanych w tym etapie należą:

- przeprowadzenie odbiorów „0”
- uzyskanie decyzji o samodzielności lokali,
- zamknięcie decyzji administracyjnych,
- zabezpieczenie gwarancji i rękojmi z umów z wykonawcami,
- rozliczenie umów deweloperskich,
- przeprowadzenie odbiorów końcowych z nabywcami,
- przekazanie lokali nabywcom,
- przekazanie własności lokali nabywcom,
- ewaluacja projektu,
- obsługa rękojmi,
- realizacja napraw gwarancyjnych,
- rozliczenie zabezpieczeń gwarancyjnych,

Bardzo istotnym elementem tego etapu, o którym dość często się zapomina najczęściej z powodu przygotowywania nowych projektów to zakończenie projektu. Prawidłowe zakończenie inwestycji polega na zapewnieniu, że wszystkie wymagane prace zostały wykonane i zakończone, a cele osiągnięte oraz zebranie wniosków i uwag z przeprowadzonego projektu w celu wykorzystania ich przy kolejnych pracach. Wszelkie wnioski powinny być zawarte w końcowym raporcie z przebiegu inwestycji. Nowe doświadczenia projektowe należy uwzględnić w posiadanej dokumentacji projektowej w tym procesach, procedurach i instrukcjach.



Rysunek nr 9. Mapa procesu inwestycyjnego – etap 4. zakończenie inwestycji

Wdrożenie i aktualizacja mapy procesów

W pierwszej kolejności mapę procesu należy zatwierdzić i wprowadzić do służbowego użytku, informując o tym wszystkich zainteresowanych. Dobrą praktyką jest przeprowadzenie spotkania i przekazanie informacji o procesie oraz tym, gdzie można znaleźć dokument z mapą procesu.

Gdy proces jest już zmapowany i wdrożony jest to punkt wyjścia do zlokalizowania wąskich gardeł, strat i szukania usprawnień. Straty jakie można szybko w ten sposób wyłapać to zbędna biurokracja, powtarzanie czynności, błędy w planowaniu działań itp. Tylko w ten sposób można właściwie rozwijać firmę i być konkurencyjnym na rynku.

Każdy proces powinien być usprawniany lub modyfikowany wraz ze zmianami występującymi w organizacji. Nieuaktualniane procesy powodują jeszcze większy bałagan niż jakby ich w ogóle nie było. Dlatego należy regularnie przeglądać i aktualizować posiadane procesy.

Podsumowanie

Mapowanie procesu biznesowego sprowadza się do opisanie jego szczegółów. Pokazuje od początku do końca, co musi się stać, by proces dobiegł końca. Mapa obejmuje zaangażowane osoby oraz co, kiedy i jak muszą one zrobić, by ukończyć proces. Pokazuje członkom zespołu uzasadnienie ich pracy poprzez wizualizację wyższych celów. Uświadamia pracownikom, gdzie jest ich miejsce w procesie oraz mechanizm współpracy całego zespołu w celu realizacji projektu. Gotowe mapy pomagają później menedżerom w zarządzaniu zespołami ułatwiając dążenie do końcowego sukcesu.

Mapy procesów służą zazwyczaj do tworzenia nowych procesów i dokumentów, ale przydają się również do poprawy istniejących. Dzięki specjalnemu oprogramowaniu wizualizacje projektów może tworzyć niemal każdy.

Niewątpliwie tworzenie map procesowych w przedsiębiorstwie ma ogromne zalety dla całej organizacji. Do głównych korzyści można zaliczyć:

- Optymalizacja kosztów – mapowanie procesów ułatwia identyfikację obszarów pochłaniających zbyt wysokie zasoby finansowe, a także sposobów ich optymalizacji;
- Wzrost efektywności – możliwość realizacji większej liczby zadań przez zespół zarządzanych osób przy użyciu posiadanych zasobów. W tym zakresie mapa procesu umożliwia identyfikację miejsc o niskiej efektywności;
- Uporządkowanie sposobu działania – mapowanie procesu związane jest z poszukiwaniem wąskich gardeł w funkcjonowaniu firmy oraz wskazywaniem szeregu operacji przeciwdziałania im;
- Ujednolicenie funkcjonowania firmy – mapy procesów ułatwiają przygotowanie wykazu stanowisk, zakresów obowiązków, prowadzenie naboru pracowników oraz określenie wymagań formalnych na poszczególnych stanowiskach;
- Skalowanie firmy – mapa procesów pozwala zwizualizować, w jaki sposób firma ma obsługiwać swoje procesy wraz z postępującym rozwojem działalności.
- Doskonalenie jakości – wskazuje to na czas poświęcany na realizację danych czynności oraz udział w procesie tworzenia jakości poszczególnych jednostek. Poprzez mapę procesu możliwe jest opracowanie dobrych praktyk idących w parze z optymalizacją czasu i osiągnięciem jakości, która stanowi największą wartość w odbiorze klienta.

- Wdrożenie nowych lub usprawnienie obecnych systemów informatycznych – w tym zakresie mapowanie pozwoli na uzyskanie informacji, w jaki sposób rozwiązania informatyczne mogą uzupełnić dany proces.
- Troska o zasady RODO – zidentyfikowanie miejsc przetwarzania danych osobowych i gromadzenia informacji poufnych należy do działań nakierowanych na zapewnienie klienta o zagwarantowaniu przez firmę pełnego bezpieczeństwa w zakresie ochrony danych osobowych.

Podsumowując, właściwie sporządzona mapa procesów pozwala zbudować w firmie świadomość istnienia danego procesu, poszczególnych powiązań pomiędzy procesami, a także podziału obowiązków i odpowiedzialności. Powyższe pozwala na efektywne i skuteczne zarządzanie mające na celu zapewnić wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- D. Karnaszewski; Zarządzanie procesem inwestycyjnym, Polski Rynek Nieruchomości 2000, Promocja Nieruchomości; Warszawa 2000;
- Auksztol J., Chomuszek M. (red.), Modelowanie organizacji procesowej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Norma ISO 9001:2008.
- Słownik Języka Polskiego PWN <http://sjp.pwn.pl/>
- <http://www.businessdictionary.com/definition/process.html>-przekład własny
- Gawin B., Marcinkowski B.: Symulacja procesów biznesowych.

Rozdział 9

Wprowadzenie na rynek nowego produktu nowej marki. Plan krok po kroku co należy wykonać, żeby skutecznie wprowadzić nowy produkt nieznanej marki

Kamila Głąb

Wstęp

Wprowadzenie nowego produktu na rynek w nowej marce stanowi wiele wyzwań i barier niż w przypadku już istniejącej, znanej marki. Firma działa w branży zabawkarskiej w e-commerce od 8 lat. Dotychczas największym wyzwaniem była konkurencja cenowa oraz bardzo niska marżowość, spowodowana konkurencją w sprzedaży cudzych marek. Firma wyspecjalizowała się w swojej niszy, co znacznie zwiększyło marżowość sprzedawanych produktów. Kolejnym etapem rozwoju firmy będzie stworzenie nowych produktów i nowej marki.

Określenie najważniejszych osób w zespole i ich komunikacja z klientem.

Wprowadzenie nowego produktu na rynek wymaga koordynacji pracy zespołu. Na etapie tworzenia produktu do zespołu będą należeć poszczególne osoby z wewnątrz organizacji i spoza niej:

- osoba kierująca i odpowiedzialna za proces i strategię wejścia na rynek (wewnątrz zespołu)
- osoba zatwierdzająca, która ostatecznie zatwierdzi nowy produkt oraz poszczególne etapy jego tworzenia (wewnątrz zespołu)
- współtwórcy produktu, czyli osoby mające doświadczenie w tworzeniu produktów, znające rynek i grupę docelową oraz jej potrzeby, partnerzy biznesowi. Ta grupa to osoby chętnie dzielące się swoją wiedzą branżową. Są to dyrektorzy przedszkoli, pedagodzy przedszkolni, terapeuci behawioralni, rodzice dzieci w wieku przedszkolnym,
- firmy specjalizujące się w tworzeniu gier.

Na początkowym etapie dystrybucji będą to handlowcy. Praca handlowców zostanie podzielona na procesy. Handlowcy będą dobierani odpowiednio do wąskiego wycinka procesu i będą się w nim specjalizować. Poniżej określenie konkretnych stanowisk handlowych po planowanej restrukturyzacji działu handlowego i zmianie istniejących skryptów rozmów na rozmowy "przyjacielskie":

- studenci do kontaktu telefonicznego do zimnego ruchu z istniejącej bazy kontaktów, zatrudnieni na okres od 23 sierpnia do 30 września. Studenci będą mieli tygodniowe szkolenie i target 80-100 telefonów dziennie. Planowane zatrudnienie 7-10 osób - zatrudnienie tej grupy osób ma na celu dotarcie do wszystkich przedszkoli w Polsce z

ofercą na już istniejącej platformie e-commerce, w tej ofercie będą zestawy upominkowe zawierające m.in. tworzone przez firmę nowe produkty. Jest to element niezbędny do dalszego procesu wprowadzania produktu do sieci handlowych, ponieważ dużo lepszą pozycją negocjacyjną będzie ta, w której pokażemy wyniki sprzedaży nowych produktów. Będzie to także weryfikacja zainteresowania grupy docelowej nowym produktem.

- Handlowiec do ciepłego ruchu - kontakt z 1500 klientami, którzy dokonali już wcześniej zakupu w naszym sklepie. 1 osoba zatrudniona od 23 sierpnia do 20 grudnia - utrzymanie istniejących kanałów sprzedaży i podtrzymanie relacji.
- Handlowiec odpowiedzialny za pozyskanie nowych kanałów sprzedaży od 23 sierpnia.²¹
- Osoba do obsługi klienta - od 23 sierpnia na stałe.

W dalszym etapie nastąpi zatrudnienie dyrektora handlowego co najmniej na ¼ etatu oraz budowanie własnego działu redakcji. Restrukturyzacji ulegnie również dział sprzedaży.

Komunikacja wewnątrz firmy odbywa się na platformie Asana.com w celu automatyzacji działań. Aplikacja ułatwia opisanie procedur, sposobu postępowania, wyznaczenia osób odpowiedzialnych za konkretne zadania i procesy oraz pozwala określić czas realizacji²². Do komunikacji z osobami spoza firmy i partnerami biznesowymi wyznaczono dwie osoby.

Etapy projektu produktu.

Firma zaplanowała pięć głównych etapów tworzenia nowych produktów.

Pierwszym etapem tworzenia produktu jest poszukiwanie pomysłów i koncepcji, opartych na analizie rynku, dotychczasowej sprzedaży oraz potrzebach klientów²³. Docelowo mają być stworzone produkty wspierające rozwój dziecka w czterech głównych obszarach: emocjonalnym, fizycznym, społecznym i poznawczym. Dla każdego z tych obszarów zostanie wybrana tematyka, a do niej dopasowana mechanika gry lub układanki. Tworzone będą również serie gier wraz z bohaterami, tak aby nauka była niezauważalna, a gra sprawiała radość zarówno dzieciom, jak i rodzicom, którzy chętnie sięgną po nią i polecają znajomym. Na tym etapie ważne jest również przewidywanie sprzedaży oraz szacowanie zwrotu z inwestycji dla poszczególnych prototypów.

Drugim etapem jest ocena i selekcja pomysłów. W tym celu będą tworzone prototypy gier i układanek, które zostaną przetestowane w grupie docelowej. Produkty będą poddane testom przez dyrektorów przedszkoli, pedagogów przedszkolnych i rodziców, a ich opinie pomogą dopracować szczegóły. Grafika zostanie dostosowana do różnych kanałów dystrybucji. Projektowanie graficzne będzie uwzględniać różne kanały dystrybucji, na przykład tak, aby pudełko prezentowało się atrakcyjnie zarówno z przodu, jak i z boku na półce w sklepach detalicznych, przyciągając uwagę potencjalnych klientów²⁴. Będzie również zaprojektowane tak, aby prezentować się atrakcyjnie na zdjęciach do sklepów internetowych (e-commerce).

²¹ <https://www.szef-sprzedazy.pl/temat-numeru/koniec-ery-uniwersalnych-sprzedawcow-podzial-pracy-i-specjalizacja-pracownikow>

²² <https://asana.com/pl/resources/product-development-process>

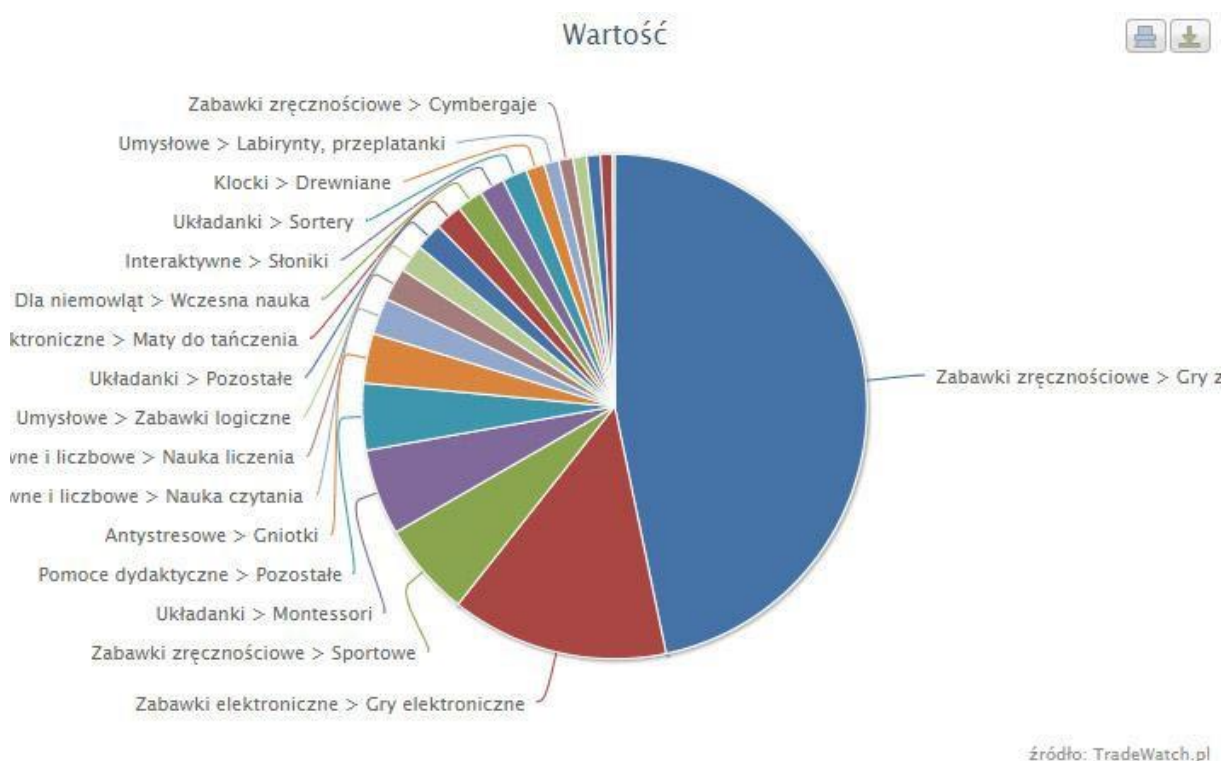
²³ <http://moj-biznes.com.pl/czym-jest-projektowanie-produktu-etapy-procesu-projektowania-produktow/>

²⁴ https://mfiles.pl/pl/index.php/Procedura_rozwoju_nowego_produkту

Trzecim etapem jest tworzenie projektu graficznego wybranych produktów oraz wybór partnera biznesowego, który oferuje najbardziej elastyczne warunki druku, finansowania oraz profesjonalne doradztwo.

Czwartym etapem jest testowanie koncepcji. Produkcja w niewielkich nakładach i sprzedaż na dotychczasowej platformie, gdzie konkurencyjne produkty są oferowane przez firmy o ugruntowanych markach, umożliwi rzeczywistą analizę atrakcyjności produktu na rynku. Taka weryfikacja pozwoli na utrzymanie płynności finansowej oraz analizę ekonomiczną produktu. Na tym etapie zostaną również wprowadzone poprawki dotyczące cech produktu.

Piątym etapem jest ostateczna ocena zwrotu z inwestycji, wdrożenie planu marketingowego i rozpoczęcie pełnoskalowej produkcji.



Analiza rynku

Analizę rynku rozpoczynamy od analizy sprzedaży oraz sprzedawców na Allegro. Wykorzystujemy do tego narzędzie TradeWatch²⁵. Wprowadzamy słowo "gra" jako słowo identyfikujące produkt oraz zaznaczamy kategorię "Dziecko" -> "Zabawki".

Wynik wyszukiwania widoczny jest na powyższym wykresie. Wyraźnie widać, że jedna z kategorii góruje sprzedażą nad pozostałymi (47,72%).

²⁵ tradewatch.pl

Kolejnym krokiem jest przeanalizowanie najbardziej sprzedających się produktów z każdej kategorii wymienionej na wykresie. Do zrobienia analizy korzystamy z narzędzia TradeWatch.pl oraz zwykłego arkusza kalkulacyjnego, na przykład w Google Drive. W kolumnach arkusza kalkulacyjnego wpisujemy odpowiednio nazwę produktu, zdjęcie, wolumen sprzedaży, udział sprzedaży, wartość sprzedaży oraz średnią cenę jednego produktu.

Dla każdego wpisanego do arkusza kalkulacyjnego produktu sprawdzamy sezonowość sprzedaży. Możemy to zrobić na podstawie narzędzia Google Trends lub przy pomocy TradeWatch. Wykres sezonowości dołączamy do odpowiedniej kolumny w arkuszu kalkulacyjnym.

Mając tak wypełnioną tabelkę, zespół podejmuje decyzję o wstępnym kierunku działania, czyli wyborze produktów do kolejnej analizy. Tym razem analiza będzie obejmować sprzedawców. Sporządzamy listę sprzedawców z Allegro, co jest stosunkowo łatwe. Wielu sprzedawców nazywa swoje profile na zasadzie nazwy sklepu internetowego z dodatkową końcówką, na przykład przykładowysklepzgrami.pl. Jeśli nazwa profilu sprzedawcy różni się od nazwy sklepu, korzystamy z zakładki "O sprzedającym", gdzie znajdują się informacje o nazwie firmy i adresie sprzedającego. Jeśli nie możemy jeszcze ustalić sklepu internetowego sprzedawcy, wpisujemy jego dane do wyszukiwarki Google. Często to wystarcza, aby ustalić nazwę sklepu internetowego sprzedawcy. Po uzyskaniu adresów sklepów tworzymy kolejny arkusz kalkulacyjny z wybranymi produktami i sprzedawcami oferującymi te produkty.

Do analizy sprzedawców korzystamy z narzędzi Ahrefs.com oraz Similarweb.com. Dzięki nim możemy sprawdzić dane dotyczące ilości ruchu na stronach produktów, potencjalnego współczynnika konwersji oraz szacunkowej sprzedaży w sklepie internetowym²⁶. Pozyskane dane wpisujemy do arkusza kalkulacyjnego.

Na podstawie opracowanych danych jesteśmy w stanie podjąć decyzję dotyczącą kierunku działania, sezonowości konkretnego produktu/gry/zabawki, a także określić potencjalną sprzedaż oraz nakłady na marketing.

Poniższa tabela przedstawia najważniejszych konkurentów na rynku:

Lp.	Nazwa	Zakres działalności	
1	Rebel	gry planszowe, gry karciane	
2	Trefl	gry planszowe, puzzle	
3	Clementoni	gry planszowe, puzzle	
4	Alexander	gry planszowe, puzzle	
5	Edgard	gry planszowe, puzzle, układanki	
6	Egmont	gry planszowe	
7	CzuCzu	puzzle, układanki	
8	Adamigo	gry planszowe, puzzle, układanki	

²⁶ Biblia e-biznesu 3.0, pod red. Macieja Dutko, str 64; 1.9. Strategie cenowe.

9	Kukuryku	gry planszowe, puzzle, układanki	
10	Castorland	puzzle	
11	Nasza Księgarnia	puzzle, książki, gry planszowe	
12	Dzieci kontra rodzice	gry planszowe	
13	Abino	gry planszowe	
14	Roter Kafer	gry planszowe	
15	IUVI Games	gry logiczne	

Polityka cenowa

Błędna polityka cenowa już na samym początku może przynieść mnóstwo problemów. Zbyt nisko ustawione ceny sprawią, że na etapie pierwszych negocjacji z dystrybutorami utną nam możliwość negocjacji, zmniejszając zakres udzielania rabatów, co skutkuje niską marżą produktu. Proces ten jest trudny do odwrócenia.

Zbyt wysokie ceny produktów wpływają na obniżenie udziału w rynku, co w konsekwencji prowadzi do zmniejszenia przychodów.

Zbyt niska, jak i zbyt wysoka cena produktów obniża zyskowość. Dobrze przygotowana polityka cenowa może potęgować działania marketingowe, dlatego należy ją regularnie analizować i testować jej skuteczność, aby osiągnąć najlepsze wyniki. Oprócz danych sprzedażowych i finansowych, w określaniu polityki cenowej należy wziąć pod uwagę psychologię zachowań ludzkich.

W tym roku realizowana będzie jednocześnie polityka cen niskich i polityka cen średnich. Polityka cen niskich zostanie zastosowana w już istniejącym sklepie internetowym w ramach pakietów promocyjnych, tak aby klienci mogli korzystać z promocji, jednocześnie nie zaniżając ceny jednostkowej produktu. W pozostałych kanałach dystrybucji zastosowana zostanie strategia cen średnich, czyli w średniej półce cenowej.²⁷

Sprzedaż na własnej stronie internetowej, dedykowanej dla nowej marki, będzie odbywać się według sugerowanych cen detalicznych, z okresowymi promocjami. Daje to możliwość zwiększenia marży zysku, jednocześnie skracając łańcuch dystrybucji i nie angażując uczestników głównego łańcucha w wojnę cenową. Firma może sobie na to pozwolić, ponieważ współpracuje z firmą logistyczną obsługującą fulfillment, co umożliwia obsługę dużych ilości pojedynczych zamówień detalicznych.²⁸

Ceny na platformach marketplace będą niższe niż na własnej stronie internetowej. Klient biznesowy ma dostęp do swojego poziomu cen hurtowych, uzależnionych od wielkości obrotu.

²⁷ <https://consider.pl/polityka-cenowa-metody-strategie-znaczenie/>

²⁸ Biblia e-biznesu 3.0, pod red. Macieja Dutko, str. 64; 1.9. Strategie cenowe.

Do metod ustalania polityki cenowej zostały wybrane poniższe narzędzia:

- wycena na podstawie kosztu wytworzenia,
- udziałów w rynku i docelowego miejsca, jakie ma produkt zajmować na rynku,
- benchmarking, czyli porównanie do cen konkurencji, ponieważ klienci mają świadomość cen oraz łatwość ich porównywania z produktami konkurencji.

Opracowanie strategii cenowej ułatwi znajomość cen sprzedaży B2B konkurencji oraz niektórych cen produkcji.

Kanały dystrybucji

W początkowym okresie wąskim gardłem będzie ciągłość produkcji i dostępność towarów. Współpraca zostanie nawiązana z najbardziej elastycznymi producentami, którzy będą mieli możliwość produkcji na bieżąco w możliwie niewielkich ilościach towarów, aby firma mogła utrzymać płynność finansową i jednocześnie zapewnić dostępność towaru. Dlatego stopniowo produkty będą wprowadzane do następujących kanałów dystrybucji:

- Własny sklep internetowy - od sierpnia,
- Hurtownie, importerzy, dystrybutorzy - od sierpnia,
- Przedszkola - od września 2022,
- Sklepy stacjonarne, księgarnie,
- Inne sklepy internetowe,
- Sieci handlowe - od maja 2023,
- Targi branżowe, eventy kontraktacyjne,
- Punkty dystrybucji w największych hurtowniach zabawek.

Strategie wejścia na rynek

Strategia wejścia na rynek, np. do sieci handlowych, będzie opierała się na dwóch filarach: pokazaniu realnej sprzedaży oraz zbudowaniu zainteresowania wokół produktu. Pierwszym etapem wejścia na rynek będzie zbudowanie zainteresowania wokół nowego produktu. Firma planuje wykorzystać do tego już zbudowane bazy danych klientów oraz algorytmy Facebooka i Google Ads.

Planowana jest również dodatkowa współpraca z blogerami i portalami z branży zabawkarskiej. Bazy danych klientów zostaną wykorzystane do utworzenia grup osób o podobnych cechach, do których będzie kierowana reklama poprzez platformy Facebook Ads i Google Ads. W reklamie firma będzie komunikować kluczowe korzyści z posiadania produktu oraz jego innowacyjność.

Równoległe z pokazywaniem reklam firma nawiąże współpracę z blogerami i portalami działającymi w branży zabawkarskiej, którzy nagrają lub napiszą pozytywne materiały wideo lub tekstowe dotyczące produktu i marki.

Kolejnym krokiem będzie wprowadzenie produktu do oferty zestawów upominkowych na swojej platformie e-commerce. Sprzedaż na tej platformie potrwa kilka miesięcy.

Docelowymi odbiorcami produktu są hurtownie oraz sieci handlowe. Po nagromadzeniu statystyk dotyczących zainteresowania oraz liczby sprzedanych egzemplarzy poprzez

kampanię zestawów upominkowych, rozpoczniemy kontakty telefoniczne z sieciami handlowymi oraz hurtowniami.

Kluczowe czynniki sukcesu

Dla firmy kluczowymi czynnikami sukcesu będą:

- udział w rynku gier logicznych i edukacyjnych na poziomie 0,5-1% (szacujemy wartość rynku na około 7-10 mln zł),
- rozpoznawalność marki jako jednej z 10 najlepszych w Polsce,
- ilość pozytywnych publikacji na temat marki oraz produktu,
- obecność produktu w co najmniej 30% przedszkoli w Polsce.

Przewaga konkurencyjna

Przewagą konkurencyjną firmy jest istniejący sklep internetowy z produktami dla przedszkoli, w którym istnieje możliwość sprzedaży mniej popularnych towarów w gotowych zestawach prezentowych. Dodatkowo firma dysponuje zasobną bazą danych klientów oraz informacjami o wszystkich przedszkolach w kraju, co umożliwi wykorzystanie ich w marketingu internetowym lub bezpośrednim.

Rozdział 10

Budowanie wartości przedsiębiorstwa poprzez rozwijanie międzynarodowej marki produktowej

Łukasz Szmidt

Definicja marki

Krótką historią marek na świecie

Historia marek sięga czasów starożytnych. Coraz częstsze sytuacje, w których różni producenci rozszerzali rynek swoich towarów, prowadziły do problemu anonimowości tych dóbr. Zrodziła się potrzeba oznaczania towarów w celu zagwarantowania jakości i potwierdzenia ich pochodzenia. Takie oznaczenia były stosowane w starożytnym Rzymie, Babilonii, Chinach i Grecji. Oznaczenia miały różne formy - od prostych znaków graficznych po nazwiska osób odpowiedzialnych za produkcję (np. nazwisko kowala na mieczu). Co ciekawe, najstarsze logotypy/znaki handlowe (szacuje się, że mają około 7000 lat) pochodzą z Transylwanii.

Prawdziwy wysyp znaków/marek towarowych nastąpił w średniowieczu. Na początku produkty były oznaczane znakami autorskimi, później cechy rzemieślnicze dążyły do wyróżnienia swoich towarów oraz wskazania różnic jakościowych. Znaki warsztatowe były bardzo prestiżowym oznaczeniem, często kojarzonym z najwyższą jakością. Po XV wieku powstały manufaktury, co wpłynęło na zmianę tendencji w oznaczaniu - zrezygnowano z nazwisk producentów na rzecz symboli zwierząt, owoców lub nazwisk znanych osób.

Prawdziwy rozwój marek nastąpił w XIX wieku, gdy doszło do potężnej liberalizacji rozwoju przedsiębiorstw, a także do powstania pierwszych praw chroniących markę - w 1803 roku we Francji. Ochrona praw autorskich rozprzestrzeniła się na cały świat, a prawną ochronę zaczęto stosować w Stanach Zjednoczonych, Cesarstwie Niemieckim, Austrii i Anglii.

W dzisiejszych czasach marki towarzyszą nam wszędzie - są powszechne i towarzyszą nam codziennie.

Czym jest marka?

Definicji marki jest bardzo wiele. Dla jednej osoby będzie to po prostu logotyp, dla innej suma doświadczeń, a jeszcze dla innej możliwość łatwego odesłania towaru, kiedy przestanie się podobać²⁹. Zadanie zdefiniowania marki jest bardzo trudne, tym bardziej że możemy je rozpatrywać na podstawie definicji nieformalnych, a także prawnych. Co ciekawe, prawo nie definiuje marki jako takiej, lecz znak towarowy, co stanowi węższą definicję. Definicja z

²⁹ Przykładem może być marka Zalando, której ogromnym atutem jest model darmowych wysyłek i zwrotów. Coraz popularniejszy staje się zakup 10 par butów po czym odesłanie 5, a później wszystkich pozostałych i jest to główny bodziec decyzyjny w momencie realizowania zakupów.

punktu widzenia aspektów prawnych brzmi: "symbol, który wyróżnia produkt firmy i świadczy o jego pochodzeniu".³⁰

Można z całą pewnością powiedzieć, że marka jest częścią produktu – nadaje mu właściwości, nawet jeśli jest identyczny z produktami konkurencji. Philip Kotler poszedł jeszcze dalej, określając marką dosłownie wszystko: „wszystko jest marką: Coca-Cola, Federal Express, Porsche, miasto Nowy Jork, Madonna i Ty – tak, Ty! Marka to każda etykieta, która ma jakieś znaczenie i wywołuje skojarzenia. Wielka marka robi coś więcej – nadaje produktowi barwę i rezonans”.³¹

Nieoczywiste cele tworzenia marki

Nasz mózg jest leniwy. Podejmujemy dziesiątki tysięcy decyzji dziennie, co powoduje przemęczenie i problemy z wyborem. Marka pomaga szybciej podjąć decyzję, bez zużywania cennych zasobów naszego umysłu. Dzięki marce wybór jest prosty, szybszy – a dla naszego umysłu – oczywisty i w pełni uzasadniony.

Marka musi być zbudowana w oparciu o doświadczenia klienta, tak aby została zagnieżdżona nie tylko w umyśle, ale także w sercu. Marka potrzebuje trzech filarów:

- Spójnej komunikacji - tak, aby na każdym punkcie styku nie wymuszała niepotrzebnego wysiłku ze strony konsumenta (niech nasz mózg męczy się przy bardziej zaawansowanych procesach niż wybór parówek w sklepie).
- Łatwiejszej rozpoznawalności (niech nasz mózg od razu rozpozna kształt, nawet z daleka, nie musimy niepotrzebnie męczyć wzroku).
- Łatwiejszej zapamiętywalności, aby w momencie styku była znajoma (w końcu zaufamy staremu znajomemu, niż nowo napotkanej osobie, prawda?).

Strategia marki

Talent stratega polega na zidentyfikowaniu decydującego punktu i skupieniu na nim wszystkiego, usuwając siły z drugorzędnych frontów i ignorując pomniejsze cele. Carl von Clausewitz

Model 3C w definiowaniu strategii

Aby stworzyć silną markę, trzeba poruszać się w trzech obszarach wykorzystanych w modelu 3C stworzonym przez Kenichi Ohmae.³²

Model ten został stworzony dla optymalnej integracji trzech czynników - klientów, konkurentów oraz przewag firmy, aby rozplanować idealną strategię marki oraz działania na rynku, dzięki którym możemy osiągnąć sukces. Podobnie jak według Instytutu Gallupa powinniśmy rozwijać nasze silne strony, ten model skupia się na tych stronach, ale w otoczeniu rynkowym.

³⁰ Kijek Tomasz. Marka jako składnik wartości niematerialnych i metody jej wyceny. W: Red. Skrzypek Elżbieta. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy. Tom 2. UMCS. Lublin 2003, s. 377;

³¹ Kotler Philip. Marketing od A do Z. PWE. Warszawa 2004, s. 79.

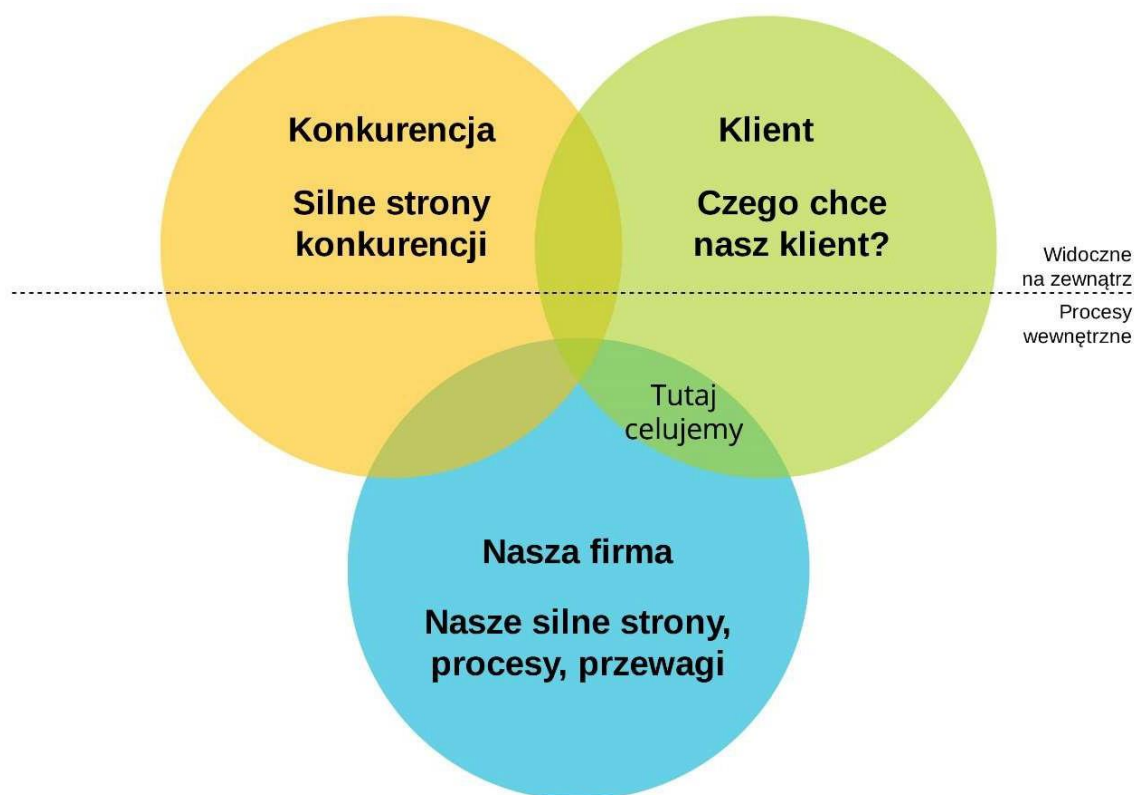
³² Kenichi Ohmae, The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business, McGraw Hill, 1991

Klienci – Klienci mają potrzeby i chcą, aby firma zaspokoiła je swoimi produktami. Firma musi najczęściej rozwiązać konkretny problem.

Konkurencja – Każdy biznes musi przeanalizować bezpośrednią i pośrednią konkurencję, znaleźć ich mocne strony, wartości, strategie - zarówno sprzedażowe, produkcyjne, jak i marketingowe, cele oraz inne cenne informacje.

Firma – Firma powinna stworzyć produkt, który jest kompatybilny z potrzebami konsumentckimi, ale posiada unikalne cechy. Firma to także struktura, marka oraz cały szereg procesów, które mogą przyczynić się do przewagi. Klient powinien jednak być bardzo transparentnie określony, aby oferta trafiała do odbiorcy.

Należy skupić się na punkcie styku, w którym firma oferuje produkty, które znajdują się w zakresie zainteresowań klientów. Niedopuszczalne jest łączenie wszystkich trzech punktów, ponieważ może dojść do wojny cenowej, a próby oferowania takiego samego produktu co konkurencja mogą prowadzić do stworzenia krwawego oceanu i doprowadzenia do sytuacji przegrana-przegrana. Firma powinna dysponować unikalną wartością, którą przedstawi klientowi, a głównym nośnikiem tej wartości jest wspomniana w niniejszym opracowaniu marka.



Wprowadzenie modelu 3C pozwoliło na podstawową analizę pozycjonowania marki oraz przygotowanie strategicznego punktu dalszych działań. Podzieliliśmy pracę wdrożeniową na trzy filary zawarte w modelu 3C: Nasza firma, Konkurencja, Klient.

Nasza firma

Cele wizerunkowe i komunikacyjne podzieliliśmy na trzy kategorie:

1. Być liderem w branży: na rynku B2C, na rynku B2B, ilościowym oraz jakościowym.
2. Spełniać rolę eksperta w branży: zbudować wizerunek marki nie tylko wykonawczej, ale także doradczej.
3. Być innowatorem: tworzyć nowe produkty zgodne z trendami i dopasowane technologicznie.

Zdefiniowaliśmy **siłę i wartości marki**, na których Playmaty budują swoją pozycję, także eksperta. Od strony technicznej firma aktywnie rozwija technologię, procesy, materiały i innowacje produktowo-technologiczne. Dodatkowo, 80% obrotu firmy generuje 20% powracających klientów.

Głębsze spojrzenie na markę wskazało na jej dualizm:

Gry bitewne <-> Gry casualowe

Klient indywidualny <-> Klient biznesowy

Dostarczamy wysokojakościowy produkt <-> Jesteśmy pasjonatami.

Zdefiniowaliśmy największe wyzwanie dla marki, które polegało na budowaniu roli lidera w oparciu o profesjonalizm i pasję, nie tracąc wiarygodności, aby uniknąć utknięcia w generyczności samej kategorii komunikując się w wiarygodny sposób do każdej grupy docelowej.

Wskazaliśmy na cechy marki, a są to: Jakość (produkcja, obsługa, technologie), Innowacyjność (trendy, poszukiwanie nowych rozwiązań), Personalizacja (realizowanie indywidualnych zamówień i wizji) oraz Wiedza (technologiczna oraz branżowa).

Ostatecznie odkryliśmy DNA marki, które jest sumą następujących działań: Pasja + Wiedza + Profesjonalizm = Zaangażowanie.

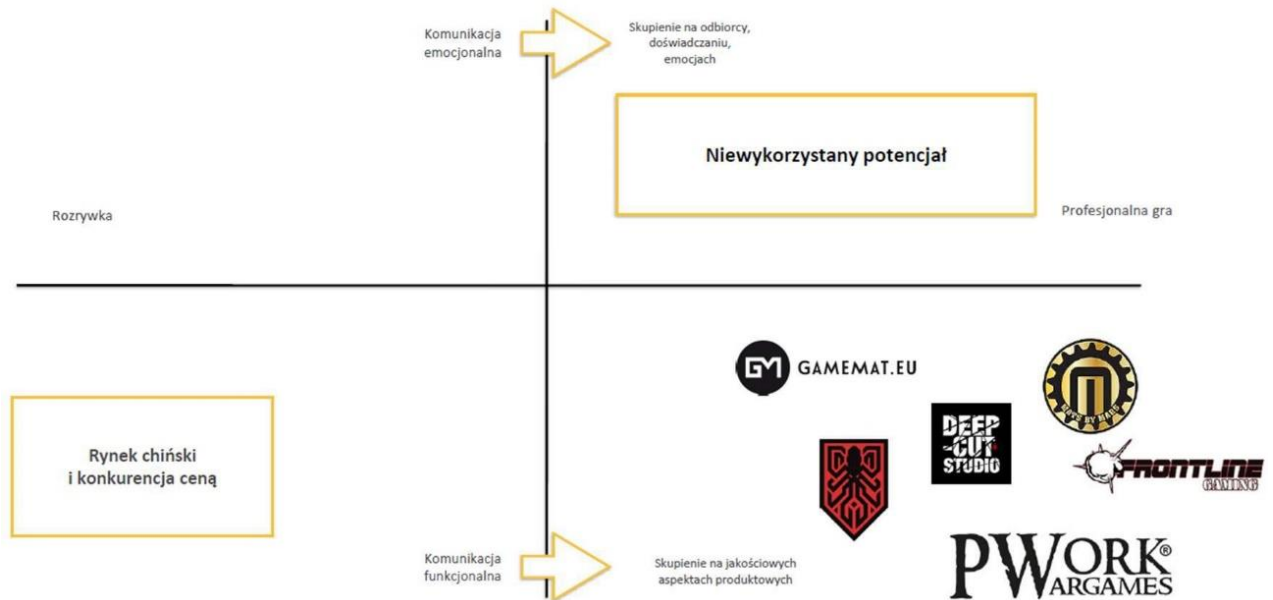
Zaangażowanie wskazuje miarę eksperta w branży.

Konkurencja

Konkurencja tworzy marki produktowe, które oferują produkty, które stanowią tło do gier, ale nie dostarczają emocji. W ten sposób ograniczają swoje możliwości rozwoju. Są profesjonalistami i dostarczają produkty wysokiej jakości. Często nie ograniczają się do jednego rodzaju produktu, a ich asortyment często wykracza daleko poza maty do gier, jednak nie jest to w żaden sposób wyraźnie zaznaczone.

Zajęte obszary komunikacyjne

Poniższa grafika wskazuje obszary komunikacji konkurencji, która jednym głosem skupia się jedynie na produkcji.



Klient/konsument

Badanie grupy klientów to istotny element budowy marki. To właśnie między klientem a marką zachodzi interakcja, dlatego należy skupić się na strategicznym wykorzystaniu jak największej ilości danych w celu jej realizacji.



Źródło: jacekpogorzelski.pl

W zbudowaniu większej wyróżnialności może pomóc badanie strony konsumentkiej - zrozumienie, kim są gracze, dlaczego grają i z kim grają, oraz czynniki, które wpływają na ich decyzje dotyczące rozpoczęcia przygody z grami. Należy analizować ich zachowania i potrzeby.

Branża jest niszowa, brakuje powszechnej wiedzy na temat rynku graczy. Dotychczas nikt nie przeprowadził takich badań na masową skalę, a wszelkie informacje można uzyskać z kanałów mediów społecznościowych, spotkań na różnych konwentach czy artykułów branżowych w internecie.

Wiemy, że trzeba budować świadomość. W rozwiniętych krajach, takich jak Francja czy Niemcy, gry planszowe są traktowane jako forma rozrywki równa książkom, filmom czy muzyce.

Świadomość Polaków jest bardzo odległa od tego sposobu myślenia. Dlatego trzeba prowadzić edukację - a bycie liderem zobowiązuje. Rola lidera polega nie tylko na edukacji, ale także na poszerzaniu grupy odbiorców. Pokazanie odbiorcom, czym jest granie, będzie kluczem do budowania tej drogi.

Zarysowaliśmy grupę docelową. Jest szeroka, ale udało się określić pewne wspólne cechy. Przeciętni nabywcy to osoby w wieku 20-50 lat, zarówno młodzi dorośli, jak i osoby dojrzałe, studenci, przeważnie osoby z wyższym wykształceniem, które cenią rozrywkę intelektualną.

Została zdefiniowana persona, cytując z naszego brandbooka:

Bystry, dowcipny mężczyzna ok. 35 lat. Ojciec i mąż. Ma pracę na etat, a w wolnych chwilach lubi spędzać czas w towarzystwie graczy. To jego hobby, w które inwestuje czas i pieniądze. Aktywnie uczestniczy w lokalnym klubiku, sam gra, aby stać się najlepszym graczem, ale poświęca również czas nowicюзom, którzy dopiero stawiają pierwsze kroki w bitewnych grach planszowych. Ulubiona gra to Malifaux, ale nie jedyna. Od czasu do czasu zmienia gry, nie lubi monotonii.

Największą satysfakcję dają mu wygrane na turniejach, uczestniczy w rozgrywkach polskich i międzynarodowych. Taka wygrana to nie tylko prestiż, ale i satysfakcja. Po raz kolejny udowodnił sobie, że może być najlepszy.

W wolnych chwilach czyta o strategiach, przygotowuje plan gry, tak, aby uniknąć pomyłek i zminimalizować „zdanie się na los”.

Bardzo inteligentny -kilka kroków do przodu potrafi przewidzieć rozwój sytuacji i sam też lubi być przygotowany, docenia inteligentny humor i zabawę słowem. Wyjście na piwo nie jest dla niego rozrywką, jest zbyt płytkie.

Nonkonformista -nie wybiera drogi na skróty, przeciwnie, wybiera rozrywkę wymagającą, ale to właśnie daje mu najwięcej satysfakcji. Szukający urozmaiceń.

Podzieliliśmy klientów-graczy na segmenty:

- Okazjonalni - grają sporadycznie, od czasu do czasu; dla nich jest to ciekawa forma spędzania wolnego czasu.
- Hobbisci - poświęcają dużo czasu graniu w gry planszowe, zwłaszcza strategiczne i bitewne; uczestniczą w turniejach i są zaangażowani.

- Twórcy - tworzą gry, prowadzą sesje gier wyobraźni; dla nich kluczowe jest tworzenie klimatu. Grają rzadziej niż hobbyści, ale zazwyczaj bardziej intensywnie.
- Profesjonalni gracze - doświadczeni gracze, którzy uczestniczą w turniejach; interesuje ich gra tylko z najlepszymi. Kupują gotowe produkty, aby spędzać swój wolny czas na budowaniu strategii. Mata jest dla nich niezbędna do określenia zasad gry, wyznaczenia terenu i zapewnienia jakości. Dodatek jest obowiązkowy.

Wskazaliśmy największy potencjał w grupach Hobbyści, Twórcy i Profesjonalni gracze, ponieważ są to osoby, które najczęściej kupują maty i są zaangażowane w świat gier planszowych.

Dzięki zdefiniowaniu grupy docelowej, CEL został zredefiniowany. Musimy pokazać, że nie skupiamy się tylko na produkcie i jego cechach. Nie wygramy tym sposobem, ponieważ zawsze pojawi się coś lepszego, tańszego lub dostępnego szybciej. Wygramy, jeśli zrozumiemy grupę docelową, jej sposób myślenia i problemy. Wtedy będziemy mogli budować markę, która będzie najbardziej organicznie komunikować się z tą grupą.

Gracze najczęściej nie potrzebują maty, ale potrzebują lepszych doświadczeń, a nasz produkt i marka zapewnią im to.

Archetypy marki

Dla spójnej komunikacji definiuje się archetyp marki. W Playmatach łączymy kreatywne podejście z doświadczeniem i profesjonalizmem, dlatego zdecydowaliśmy, że będzie to połączenie Mędrca i Czarodzieja.

Wiem, więc zmieniam

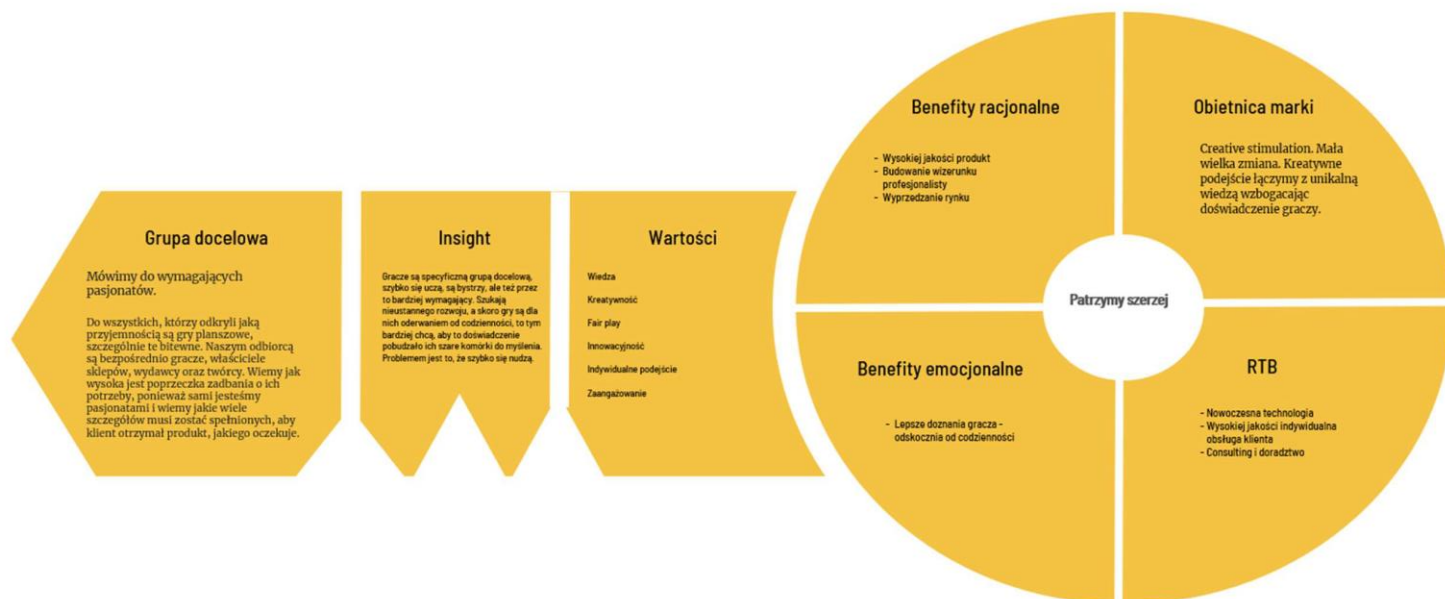
Mędrzec - ten, który wie. Jest naturalnym intelektualistą. Szuka prawdy, odpowiedzi na fundamentalne pytania, a także dzieli się swoją wiedzą ze światem. Nie używa słów "może" ani "prawdopodobnie". Ze względu na swoją wiedzę, marka mędrca cieszy się autorytetem zarówno wśród klientów, jak i konkurencji.

Czarodziej - ten, który zmienia. Czarodziej obiecuje niemożliwe i dotrzymuje tej tajemnicy. Jest wizjonerem, nie boi się wyzwania, a także osiąga to, o czym inni nawet nie myślą. Swoją charyzmą porwuje ludzi w podróż pełną magicznych chwil.

Archetypy marki rzadko się łączą, jednak w przypadku naszej marki okazało się to możliwe. Trzeba było niejako połączyć ogień i wodę, aby wykreować osobowość marki, która wpływa na jej wartość. Jest to Game Changer, który:

- zmienia zastaną rzeczywistość, czyni ją lepszą, ponieważ widzi, jakie korzyści może przynieść innym,
- wyznacza trendy i inspirowanie, pokazuje nowe możliwości i potencjał, jest obietnicą niespotykanych wcześniej rozwiązań,
- kreuje język komunikacji - zaprasza do świata pełnego magii,
- jest charyzmatyczny - wychodzi z inicjatywą i pomaga przemienić rzeczywistość w niezwykłość,
- jest otwarty - zaprasza do dyskusji i umie słuchać,
- jest bezpośredni - nie dystansuje się i nie owija w bawełnę, mówi w prosty i zrozumiały sposób.

Wszystkie wymienione działania pomogły w stworzeniu klucza marki, który jest przedstawiony na poniższym rysunku.



Marka a wartość firmy

Często zadawanym pytaniem jest: co tak naprawdę stanowi realną wartość marki? Upraszczając wszelkie toki myślowe, można uznać, że to po prostu logotyp naklejony na produkty, które mogą być wyprodukowane zarówno w Polsce, jak i w Chinach czy gdziekolwiek indziej na świecie. Skąd bierze się wartość tego nadrukowanego symbolu? Dotychczasowe doświadczenia w budowaniu marek oraz w obcowaniu z różnymi firmami pozwoliły znaleźć kilka punktów wspólnych, wskazujących na ogromną rolę marki w definiowaniu wartości firmy.

Rozpoznawalność

Ludzie z natury wolą rzeczy, które znają. Wydają im się bliższe i pewniejsze. Znane marki dbają o to, by towarzyszyć nam każdego dnia. Dzięki temu stają się pierwszym wyborem przy podejmowaniu decyzji zakupowych.

Przewidywalność doznań

Nowe, nieprzewidywalne doznania wiążą się z ryzykiem. Najczęściej chcemy otrzymać produkt taki, jakiego oczekujemy, którego smak (w przypadku produktów spożywczych) lub kształt/formę znamy. Słynna firma McDonald's stosuje takie same receptury w lokalach na całym świecie, po to, by konsument zawsze czuł się jak w domu. W Niemczech czy w Maroku – wchodząc do McDonald'sa oczekujemy (i otrzymamy!) ten sam produkt. Jest to oczywiście związane także z mistrzostwem w produkcji (powtarzalność w produkcji to zupełnie osobny temat – podpowiem tylko, bo nie zawsze jest to oczywiste – jest ona jednym z najtrudniejszych elementów do wdrożenia).

Przewidywalność obrotów

Przewidywalne doznania to także często przewidywalne obroty. Nasza marka Playmaty nie miała uruchomionej przez dłuższy czas żadnej formy reklamy – cały ruch, sprzedaż krajowa i międzynarodowa – odbywały się organicznie. Ponad 50% wejść to były wejścia po wpisaniu adresu www.playmats.eu / www.playmaty.pl w pasku adresu przeglądarki. Co jest efektem? To, że niezależnie, gdzie postawilibyśmy firmę, kto byłby jej właścicielem – mamy solidną podstawę do budowania, a efekt może być tylko pozytywny.

Wyższa marża

Ludzie chętniej kupują produkty markowe ze względu na poczucie bezpieczeństwa i obietnicę gwarancji jakości. Nawet jeśli produkt nie jest markowy, ale jest wysokiej jakości – istnieje większe ryzyko, że z niego zrezygnujemy. Daje to większe możliwości zarządzania ceną i marżą. Produkty Playmaty są droższe średnio o 10-20% w porównaniu do konkurencji. To daje firmie większą swobodę finansową, możliwości inwestycyjne, a także bezpośrednio przyczynia się do zwiększenia jej wartości.

Lojalność klientów

Klienci związani z marką stają się jej partnerami. Potrafią wybaczyć więcej i w razie problemów aktywnie wspomagać. W przypadku naszej marki mieliśmy kuriozalny problem związanym z Black Friday. W ciągu weekendu liczba zamówień przekroczyła średni kilkumiesięczny obrót. W połączeniu ze zbliżającym się okresem świątecznym, wysyłki były opóźnione o kilka miesięcy. Po tym czasie większość klientów – nigdy więcej nie dokonałaby zakupu. Jako firma przyznaliśmy się do błędu i wszystko zostało transparentnie zakomunikowane. W badaniach satysfakcji CSAT okazało się, że ponad 90% klientów oznaczyło czas dostawy jako "czekałem zdecydowanie za długo, ale warto było czekać", tylko 2% rozważałoby zamówienie w innej firmie ze względów logistycznych.

Zapewnia wstęp do kanałów dystrybucyjnych

Marka, która jest znana na rynku, to najczęściej pierwszy wybór, jeśli chodzi o poszukiwanie kontrahentów. Tak się stało w przypadku naszej firmy – jesteśmy pierwszą globalną marką mat i akcesoriów do gier, która oferuje swoje produkty w ramach usługi Amazon Prime. Co więcej, otrzymaliśmy zaproszenie do dystrybucji na tych zasadach. Amazon zamawia produkty do magazynów w całej Europie, a następnie je dystrybuje (tak, Amazon płaci za produkty zanim to zrobią klienci!). Dzięki zarejestrowanemu znakowi towarowemu w EUIPO (Europejski

Urząd ds. Własności Intelektualnej) udało się także zbudować oficjalny sklep w ramach Amazon Prime. Poniżej znajduje się zrzut ekranu z oficjalnego sklepu Amazon.de.



Łatwiejszy dostęp do licencji

Budując trwałą i silną markę, stajemy się wyborem w przypadku tworzenia mat/podkładek dla dużych i znanych firm, które korzystają z takich licencji jak np. Wiedźmin, Europa Universalis, DC Comics.

Ułatwia wprowadzenie nowych produktów

Silna marka ma większe możliwości dostaw, ma szerszy horyzont rynkowy. Dzięki temu może wprowadzać na rynek nowe produkty, których dotąd nie było, oraz kreować trendy rynkowe.

Ułatwia rekrutację wysokiej jakości kadry menedżerskiej

Firma i biznes to ludzie. Wiele osób chciałoby pracować dla marek, których produkty cenią i lubią. Taką przyciągającą moc mają największe firmy, ale również te mniejsze, które świadomie budują swoją markę. Marka staje się podwójnie wartościowa – przyciąga kompetentne osoby, które potrafią prowadzić firmę na wyższy poziom, oraz ułatwia proces poszukiwania odpowiednich pracowników.

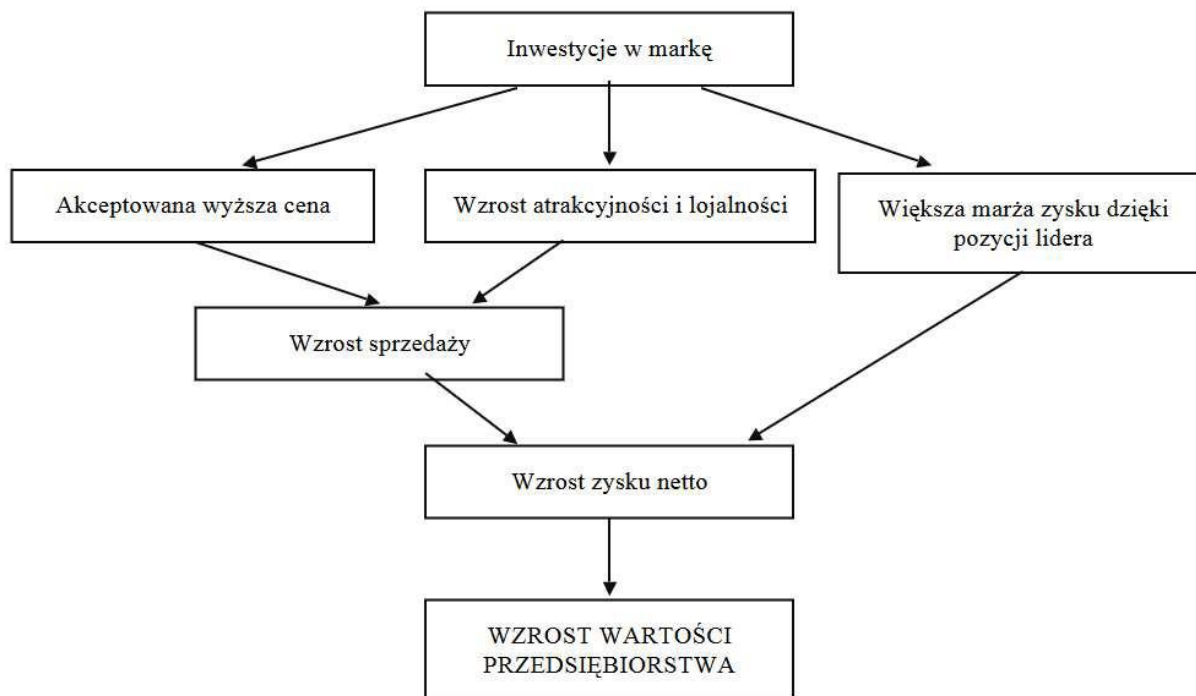
Jest niepowtarzalna

Marka jest strategicznie silnym aktywem – nie podlega replikacji ani sklonowaniu. Technologie, produkty, a nawet kanały dystrybucji można skopiować, ale w przypadku marki jest to niemalże niemożliwe. Marka gwarantuje długoterminowe utrzymanie przewagi rynkowej.

Tworzy fundament pod rentowne inwestycje

Każda firma wymaga inwestycji. Inwestowanie w firmę bez marki wiąże się z wysokim ryzykiem – zwrot z inwestycji (ROI – Return on Investment) często jest tajemnicą na granicy loterii. Natomiast inwestowanie w markę, gdy posiada się grupy lojalnych klientów i lekki sprzedażowe oparte na ich nawykach, daje bardziej przewidywalny scenariusz. Poniższy

rysunek wskazuje kilka potencjalnych ścieżek, począwszy od inwestycji w markę, aż do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa.



Źródło: Red. Herman Andrzej, Szablewski Andrzej. Zarządzanie wartością firmy. Poltext. Warszawa 1999, s. 294.

Powyższy wykres wskazuje systematyczną tendencję, która prowadzi do trwałego wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Inwestycje w reklamy czy promocje produktów niemarkowych mają stopę zwrotu / zysk z inwestycji, która kończy się w momencie zakończenia promocji. Gdy promocja dotyczy markowych produktów, to nawet w najgorszym, krytycznym przypadku sprzedaży, która nie pokrywa kosztów promocji, następuje wzmocnienie siły rynkowej marki.

1+1 = 3

Fuzje i przejęcia niosą ogromną ilość możliwości. Załóżmy hipotetyczną sytuację. Firma A posiada silną, międzynarodową markę produktową, a dział marketingu i HR zatrudnia 50 osób. Firma B, która także posiada międzynarodową markę produktową i podobne linie technologiczne, zatrudnia również 50 osób w działach marketingu i HR. Firma A dokonuje fuzji, a firma B staje się częścią struktury firmy A. Oznacza to, że część działów marketingowych / HR, a być może także innych, może zostać zmniejszona, a zdublowane maszyny, które być może będą miały mniej pracy, zostaną sprzedane. To natychmiastowo zwiększa wartość przedsiębiorstwa, a suma dwóch firm daje o wiele większy zysk netto niż zysk, który by wygenerowała tylko jedna z nich.

Efekt dodatkowo może być spotęgowany przez współpracę marek – dostęp do nowych kanałów dystrybucji, zoptymalizowane ścieżki logistyczne, poszerzenie zakresu kontraktowania.

W przypadku, gdyby firma B nie posiadała marki, a wszystkie pozostałe parametry byłyby takie same, siła połączenia byłaby zdecydowanie niższa. Firma A uzyskałaby jedynie korzyści technologiczne, być może osobowe i niepewną sprzedaż niemarkowych produktów z firmy B.

Wycena marek

Marka może tworzyć potężną wartość. Niech posłuży przykład Gillette, który został zakupiony przez Procter & Gamble – marka została wyceniona na 49% wartości całości transakcji, a ta opiewała na niemałą kwotę - 57 mld USD.³³

To, jak silna jest marka, mogą wskazać także słowa:

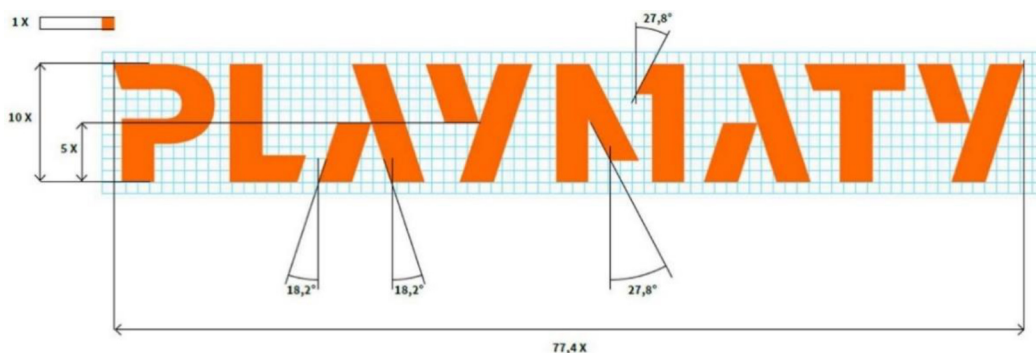
Zapytajcie menedżera którejkolwiek ze spółek, jaki odsetek całkowitej wartości przypisałiby aktywom niematerialnym – wszystkiemu od indywidualnych umiejętności i know-how po systemy informatyczne, design i znaki handlowe oraz relacje z dostawcami i klientami – i uzyskacie tę samą odpowiedź – ponad 80% - P. Labarre³⁴.

Metod wyceny marek może być wiele, z częściej stosowanych:

- Wycena na podstawie premii cenowej, która zakłada wskaźnik marży wyższej od konkurencji. Dzięki zastosowaniu nadwyżek wynikających z marży firma może wykorzystać ją np. na cele dalszej budowy kapitału marki.
- Wycena metodą zdyskontowanych przepływów gotówkowych (DCF, ang. Discounted Cash Flow), pozwalająca wskazać, w których dokładnie miejscach marka wpływa na wyceny, gdzie silna marka przyczynia się do zwiększenia sprzedaży czy obniżenia kosztów operacyjnych.
- Wycena metodą opłat licencyjnych - oszczędności mogą wynikać z korzystania bez opłat z licencji, które posiada marka lub które są oferowane innym podmiotom rynkowym.

Która jest najlepsza? To zależy od indywidualnej kondycji przedsiębiorstwa oraz od tego, co jest największą siłą jego marki.

Jeśli miałbym wycenić markę, którą aktualnie budujemy, jednoznacznie mogę odpowiedzieć, że **marka jest bezcenna**. Linie produkcyjne, technologie, systemy działania, procedury, procesy – to wszystko można replikować i poprawiać. Marki – nie. Są one jedyne i niepowtarzalne, zajmują określone miejsce w ekosystemie rynkowym. Łatwo zauważyć, że największe marki, jeśli towarzyszy im strategia, stają się coraz większe i są częścią rynku bezwzględnie zdominowaną, na której bardzo ciężko wypozycjonować się małym, nowym inicjatywom biznesowym.



Rys. Konstrukcja logotypu Playmaty

³³ Bharadwaj Sundar. The Mystery and Motivation of Valuing Brands in M&A.

³⁴ LaBarre Polly. The rush on knowledge. Industry Week 19.02.1996, s.53.

Spis treści	
1. Budowa Logotypu	3
1.1. Geneza logotypu	4
1.2. Konstrukcja logotypu	5
1.3. Kolorystyka logotypu	9
1.4. Warianty kolorystyczne logotypu	10
2. Stosowanie Logotypu	11
2.1. Pole ochronne logotypu	12
2.2. Symbol M1	14
2.3. Wielkości minimalne logotypu	15
2.4. Stosowanie logotypu z tłem	16
2.5. Wykorzystanie logotypu z fotografią	17
2.6. Niedozwolone wykorzystanie logotypu na fotografii	18
2.7. Niedozwolone ingerencje	19
3. Kolorystyka	20
3.1. Kolorystyka firmowa	21
3.2. Tinty uzupełniające	22
4. Typografia	23
4.1. Typografia firmowa	24
4.2. Alternatywne kroje pisma	25
5. Elementy identyfikacji	26
5.1. Budowa ikon	27
5.2. Tabele i wykresy	28
5.3. Fotografia	29
5.4. Elementy graficzne	31
5.5. Wzór layoutu	35

Rys. Spis treści z brandbooku marki

Kaizen

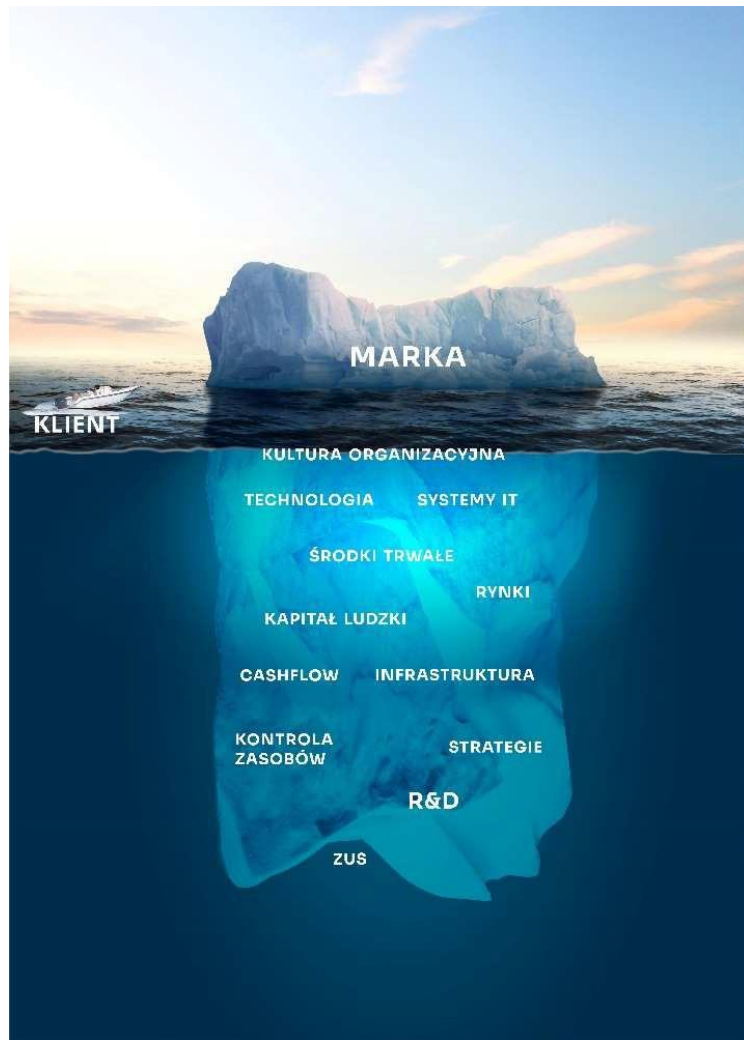
Życie jest jak jazda na rowerze, żeby zachować równowagę - musisz poruszać się do przodu. - Albert Einstein

W moim odbiorze i interpretacji świata w firmach powinno być podobnie. Jako swoisty ekosystem, połączenie ludzi, procesów i maszyn, powinniśmy dążyć do ciągłej poprawy oraz robić małe kroki do przodu. Nie tylko po to, by utrzymać się na powierzchni, ale przede wszystkim, aby dać wartość, rozwiązać problemy i być współtwórcami lepszego jutra. Nieskrępowane tworzenie biznesu uważam za ósmy cud świata - współtworzy się otaczający nas świat, przyczynia się do rozwoju cywilizacyjnego, a z banalnej, choć nieoczywistej strony patrząc - daje możliwość utrzymania kolejnym pokoleniom ludzi.

Często w życiu, jeśli oczywiście mamy odwagę, dochodzimy do momentu, w którym zadajemy sobie elementarne pytania, takie jak: "Kim jesteśmy?", "Po co istniejemy?", "Dla kogo istniejemy?". Patrzymy w lustro, robimy rachunki sumienia, czasem analizujemy stan konta, umawiamy się z przyjaciółmi na piwo czy idziemy rozpalić ognisko, przy którym podywagujemy o celu istnienia, czy po prostu obliczamy procentową szansę uderzenia meteorytu w Ziemię.

Z firmą jest nieco inaczej - nie możemy tego tak po prostu zdefiniować. Budujemy procesy, czasem kreujemy setki "wydajemisię", tworzymy oferty, czasem sprzedajemy sucharki tygodnia.

Tym, czym jest firma, zdefiniuje sam podróżnik (klient), który ją napotka. Czy to będzie kawałek kry lodowej, którą trzeba ominąć podczas rejsu, czy fascynująca przygoda, przy której zostaniemy na dłużej - zależy od tego, jak wykreujemy markę i jakich doświadczeń może oczekiwać ów podróżnik.



Rozdział 11

Zwiększanie wartości firmy poprzez efektywne zarządzanie jej aktualną wartością. Studium przypadku

Kamil Radwański

Wstęp

Przed rozpoczęciem studiów MBA na uczelni ASBIRO w roku 2018, postanowiłem zaangażować się w prowadzenie firmy spawalniczej. Głównym celem mojej decyzji było praktykowanie wiedzy, którą pozyskam na uczelni. Dziś uważam, że była to bardzo dobra decyzja. Zdobywaną wiedzę mogłem od razu wypróbować w praktyce i analizować rezultaty moich działań. Właśnie o tych rezultatach piszę w tym rozdziale.

Działania, które opisuję w niniejszej pracy, pozwoliły firmie na wzrost rocznych przychodów w ciągu ostatnich trzech lat z poziomu 100 tys. zł do 10 mln zł oraz na zwiększenie rynku zbytu o 5 nowych krajów i nawiązanie współpracy z największymi światowymi graczami w przemyśle szklarskim.

Dodatkowo, co moim zdaniem jest najważniejsze, dojrzałem możliwość bycia światowym liderem w mojej branży.

Pisząc pracę, chciałem przekazać swoją wiedzę osobom, które dopiero zaczynają swoją drogę biznesową i której ja chciałbym dostać na początku mojej przygody z biznesem.

Wartość firmy jest wynikiem naszych działań, wprowadzonych rozwiązań, ustalonych procedur oraz punktu spojrzenia.

Zmiana myślenia

Chcesz zmienić świat, to najpierw zacznij od siebie.

Pierwszą rzeczą, którą poczyniłem, było podjęcie decyzji o samodoskonaleniu, o ciągłym rozwoju, o poznaniu samego siebie, o przełamaniu swoich stref komfortu.

Efektywność pracy nad sobą określa mi moje spojrzenie na siebie i uświadomienie sobie, jaki byłem rok wcześniej. Z każdym rokiem, patrząc wstecz, uświadamiam sobie, jak mało jeszcze rozumiałem świat, jak słabo znałem siebie. Również żyję głęboką nadzieją, że kolejny rok przyniesie mi tyle doświadczeń, tyle wiedzy, że gdy ponownie za rok będę patrzył na siebie, będę mógł znowu wypowiedzieć te słowa: "jak wiele wtedy jeszcze nie wiedziałem".

Kolejnym krokiem było zrozumienie moich pragnień i odpowiedzenie sobie na pytanie, czy chcę pracować w swojej firmie, czy posiadać firmę i pracować nad nią. Po zrozumieniu oczywistego faktu, spisałem wszystkie stanowiska w firmie i z każdego stanowiska wyciągnąłem siebie. To, co mogłem, zleciłem firmom zewnętrznym, a resztę zadań przydzieliłem pracownikom.

Właściciel w firmie jest po to, aby dać wizję, wyznaczyć kierunek, wyklarować wartość, którą chce przekazać światu. Jest tylko oliwą w trybach firmy. Właściciel firmy musi wyjść z kręgu działalności firmy i spojrzeć na nią z zewnątrz. Tak jak w dzieciństwie, na słonecznej plaży chcieliśmy zbudować zamek z piasku. W naszej wyobraźni widzieliśmy już obsadzone mury obronne, zwodzone mosty, setki żołnierzy strzegących nienaruszalność zamku, kupców przechodzących przez wrota zamkowe, cały zamkowy ekosystem. Tak dziś jako dorośli przedsiębiorcy, musimy patrzeć na naszą firmę z góry. Musimy ją widzieć w całej okazałości, by móc poszerzać jej mury.

Szkoła A również dała mi możliwość poznania oraz porozmawiania z osobami z najwyższego szczebla biznesowego w Polsce. Mogłem poznać ich podejście biznesowe, filozofie życia, spojrzeć na ich punkt widzenia. Spotkania z takimi ludźmi wyniosły mój biznes oraz światopogląd na znacznie wyższy poziom. Wiadomo, że z pierwszego stopnia drabinki nie wskoczyłem od razu na najwyższy poziom. Jednak, mając pogląd, jak mogę na ten poziom dotrzeć, jak się w nim funkcjonuje i jak "daleko" z niego widać, nie mam obaw podejmować odważnych decyzji, aby rozwijać swój biznes. Nie czuję lęku wysokości wspinając się na coraz wyższy poziom drabinki, bo wiem, co jest u góry.

Sprzedaż firmy, nie produktu.

Aby wejść na już ustalony rynek z produktem identycznym jak dotychczas dostarczany przez innych dostawców, musieliśmy zmienić koncepcję naszych rozmów z klientami. Głównym założeniem było sprzedawanie naszej marki, osobowości właścicieli, a nie samego produktu. Nasz produkt wytwarzany w firmie nie różnił się niczym od produktów konkurencji. Sprzedając produkt, a nie firmę, ograniczaliśmy się do konkurowania tylko ceną, co jest mało korzystne dla przetrwania i rozwoju firmy. Dlatego w rozmowach dotyczących potencjalnej współpracy nie skupiamy się na naszym produkcie, ale na nas samych. Opowiadamy o naszych cechach charakterystycznych, podejściu do klienta, systemach procesowych i umiejętności słuchania klienta.

Sam produkt jest dla nas tylko pobocznym elementem.

Nasze działania marketingowe skupiły się na pozyskaniu klientów korporacyjnych, tak aby nasze produkty mogły być wytwarzane i sprzedawane na dużą skalę. Współpracując z korporacjami, sprzedajemy nie tylko produkt, ale również obsługę. Nasi pracownicy korporacyjni kupują od nas spokój, czyli dobrą obsługę. W takiej współpracy cena produktu jest mniej ważna w porównaniu do wysokiej jakości obsługi, terminowego dostarczenia, szybkiego reagowania na sugestie i gotowości do wprowadzania zmian, które usprawnią nasze procesy. Osobom pracującym na wysokich stanowiskach w firmach korporacyjnych zależy na spokoju i pewności, jaką firma może im zapewnić. Gdy to otrzymają, cena staje się kwestią drugorzędną.

Optymalizacje podatkowe

Nic tak dobrze nie wpływa na rozwój firmy jak zmniejszenie kosztów jej prowadzenia. Głównym niepotrzebnym wydatkiem przy prowadzeniu firmy są podatki. To one były naszym węzłem Boa w firmie. Zmniejszenie podatków przeprowadziliśmy dwutorowo: poprzez optymalizacje podatkowe przeprowadzone przez profesjonalne biuro podatkowe oraz zmniejszenie podatków za nieruchomości.

W pierwszym przypadku przeprowadzony został audyt podatkowy przez firmę z własnym działem prawnym, tak aby firma, po przeprowadzeniu audytu oraz wprowadzeniu jego wniosków, miała narzędzia i doświadczenie, aby bronić swoich założeń w przypadku ewentualnej nieprzychylności urzędu skarbowego.

Drugim krokiem było zmniejszenie podatków od nieruchomości. W tym celu udaliśmy się do Urzędu Gminy do przemiłych Pań zajmujących się naliczaniem podatków i ich kontrolą. Z dużym uśmiechem na twarzy oraz wyrazem pogubienia zapytałem Panią, jak naliczane są podatki w tej gminie. Wy tłumaczyłem, że posiadamy szereg niewykorzystywanych pomieszczeń, za które przy rozwoju firmy nie chcemy ponosić olbrzymich kosztów. Dodałem również, że istnieje prawdopodobieństwo, iż z dnia na dzień pojawi się nagła potrzeba wykorzystania tych pomieszczeń na czas krótko- lub długoterminowy. I tu padło moje pytanie: "Jak mogę sprawnie zgłaszać metraż wykorzystywanych pomieszczeń, aby Paniom było to wygodnie naliczać i jak często, aby Panie nie przestały mnie lubić?" Miłe Panie stwierdziły, że wystarczy, jeśli po miesiącu zgłoszę takie pomieszczenia, jeśli zakładam, że będzie to wykorzystanie długoterminowe. Panie również zapewniły, że to one są odpowiedzialne za kontrole i nie będą robić z tym problemu. Taka godzinka spotkania pozwoliła na zmniejszenie kosztów podatkowych na nieruchomości o 30%, przynajmniej do pierwszej kontroli.

Rozbudowa koszyka odbiorców oraz rozbudowanie asortymentu sprzedażowego

W pierwszej fazie rozwoju firmy posiadaliśmy jednego strategicznego klienta, który był odbiorcą 80% naszych produktów. Reszta, czyli 20%, była rozdzielona pośród 8 drobniejszych klientów. Przy tak zbudowanym koszyku klientów ciężko jest podejmować decyzje inwestycyjne, ponieważ utrata jednego klienta mogła spowodować zmniejszenie przychodu o 80%. Rozwiązaniem, którego wprowadzeniem zajęliśmy się dość szybko, było zwiększenie ilości dużych stałych odbiorców do minimum 5 firm oraz wyjście na rynek zagraniczny, tak aby krajowe kryzysy nie wpływały negatywnie na rozwój firmy. Na tym etapie, aby pozyskać większą ilość klientów, zmieniliśmy produkt sprzedaży. Zamiast sprzedawać towar, zaczęliśmy sprzedawać czas. Dlaczego? Już tłumaczę.

Duże korporacje produkcyjne mają sezony oraz skoki sprzedaży. Zdarzają się chwile, że z dnia na dzień pojawia się u nich potrzeba dużej ilości naszego towaru. Niestety, takiego zamówienia nie można rozpocząć wcześniej, ponieważ wiąże się to z bardzo dużymi kosztami magazynowania oraz występuje niepewność co do faktycznego zapotrzebowania. Aby zagwarantować realizację nagłego dużego zlecenia, zbudowaliśmy system, który pozwala nam potroić nasze moce przerobowe.

Sposób, w jaki to uczyniliśmy, jest następujący:

- obsługa klienta detalicznego - zbieramy małe zlecenia w korzystniejszej dla klienta cenie z niewiadomym terminem wykonalności. Taka lista zamówień małych zleceń zapewnia nam ciągłość pracy. Przy pojawieniu się dużego zamówienia cała siła robocza przeskakuje na główne zlecenie.
- utworzyliśmy kolejną firmę na sąsiednim rynku lokalnym, która bazuje na małym lokalnym kliencie. Przekazujemy im również nasze drobne zlecenia. W przypadku pojawienia się dużego zamówienia u nas, cała ich siła robocza realizuje nasze

zamówienie. W ten sposób firmy nie konkurują między sobą na lokalnych rynkach oraz wykorzystują ten sam dział handlowy oraz marketingowy.

- zamrażamy siłę roboczą w produkcji produktów sezonowych dla hurtowni rolniczych. W przerwach produkcyjnych produktów idących w ilościach masowych, produkujemy narzędzia dla klientów z branży rolniczej. Produkty magazynujemy lub wystawiamy do komisji. Największe zainteresowanie produktem rynek przejawia w okresie jesiennym, w którym to wyzbywamy się wszelkich zapasów. Produkt nie jest mocno dochodowy, ale pozwala zapłacić luki produkcyjne.
- stworzyliśmy wysokomarżowy produkt (siłownie ogrodowe) dla klienta detalicznego. Ten produkt również pozwala nam zamrozić siłę roboczą, a wysoka marża pozwala zabezpieczyć się przed wahaniami ceny stali.

Wejście na rynek zagraniczny

Analizując rynki światowe, założyliśmy tezę, że pojawiła się bardzo duża szansa na przejęcie produkcji dla rynków zachodnich. Założyliśmy, że USA będzie skutecznie wpływać na zablokowanie handlu pomiędzy Europą a Chinami. Z kolei, w takiej sytuacji Zachód będzie musiał poszukać nowych miejsc produkcyjnych. W wyniku wojny na Ukrainie, firmy zachodnie nawet ze względów PR-owych nie mogą wejść z produkcją na rynek rosyjski, a ziemie ukraińskie są niestabilne. Pozostają więc takie kraje jak Polska, Litwa, Łotwa, Estonia, które posiadają tańszą siłę roboczą, są mniej roszczeniowe, mają niższe podatki oraz większy zapas do pracy. Polska jest oczywistym liderem spośród tej czwórki.

Nasze założenia postanowiliśmy zweryfikować kontaktując się z firmami z całej Europy. Zaczęliśmy nawiązywać kontakt z zagranicznymi korporacjami i telefonicznie przekazywaliśmy informacje o naszej firmie, naszych możliwościach oraz potencjalnych korzyściach finansowych dla obu stron. Spotykaliśmy się w 100% z pozytywnym odzewem oraz chęcią uzyskania dalszych informacji o naszej firmie. Oczywiście, nie wszystkie rozmowy kończyły się zleceniem, ale dzięki takim działaniom poszerzyliśmy rynek zbytu o takie kraje jak Niemcy, Dania, Belgia, Szwecja.

Dziś mogę powiedzieć, że w osiągnięciu takich rezultatów pomogła nam wiedza o aktualnej sytuacji gospodarczej na świecie, pewność co do jakości usług proponowanych przez naszą firmę oraz zgrany zespół nastawiony na jeden wspólny cel.

Inwestowanie w firmie

Podchodzimy do inwestycji firmowych w sposób czysto matematyczny. Inwestycje w firmie z reguły oparte są na finansowaniu zewnętrznym. W przypadku trudnych kwestii korzystamy z banków spółdzielczych, gdzie produkt z reguły jest droższy, ale dostępny szybciej (możliwość negocjacji warunków z zarządem banku). W przypadku transakcji mniej skomplikowanych (gdzie system bankowy nie odrzuca celu finansowania) korzystamy z banków komercyjnych, które oferują tańsze produkty.

Często decyzje inwestycyjne w firmie podejmujemy dopiero, gdy mamy wolne środki. Jednak wolne środki są przeznaczane na obrót zewnętrzny, niezwiązany z działalnością firmy, a inwestycje firmowe finansujemy za pomocą kredytów.

Poniżej przedstawiam nasz schemat myślenia wraz z opisem:

Przykład:

Podjęta inwestycja: zakup hali namiotowej.

Koszt inwestycji: 250 tys. zł.

Wolne środki w firmie: 250 tys. zł.

Realizacja inwestycji:

50 tys. zł przeznaczamy jako 20% wkładu do inwestycji.

200 tys. zł pozyskujemy z finansowania bankowego na okres 10 lat z oprocentowaniem na poziomie 8%.

Kwotę wolną w wysokości 200 tys. zł, niewykorzystaną na inwestycje, przeznaczamy na obrót zewnętrzny.

Zakładany roczny zwrot z inwestycji to 10%.

Zebrany kapitał po 10 latach wynosi 518 tys. zł.

Wynik finansowy = 518 000 zł (zysk z 200 tys. zł w okresie 10-letnim z 10% roczną stopą zwrotu) - 200 000 zł (wkład w inwestycje) – 91 000 zł (koszt kredytu, 200 tys. zł na 10 lat z oprocentowaniem 8%) = 227 000 zł zysku.

Kwotę 200 tys. zł, którą w inwestycji pokrywamy finansowaniem zewnętrznym, inwestujemy w aktywa niezwiązane z prowadzoną działalnością. Są to zazwyczaj nieruchomości mieszkalne, grunty, auta, pożyczki pod zastaw itp. Ważnym aspektem inwestycji jest ewentualna szybka ich zbywalność, tak aby w razie utraty płynności w firmie można było odzyskać kapitał zapasowy. Tak obrana strategia zapewnia nam dochód w dwóch przypadkach: inflacja obniża nam koszty kredytu, a niezainwestowany kapitał w halę pomnaża majątek firmy. Gdyby osiągniany zysk okazał się niższy niż koszt kredytu, podejmujemy decyzję o wyjściu z inwestycji i spłacie zaciągniętych pożyczek.

Moim skromnym zdaniem, przy tak zbudowanym światowym systemie monetarnym (np. niepokryty pieniądz, ciągły dodruk), dobrze jest być przygotowanym na hiperinflację. Czyli dobrze jest być mądrze zadłużonym.

Zbicie kosztów kredytowych.

Produkty bankowe są zwykłym towarem i tak, jak na rynku, dwa stoiska dalej można kupić taniej pomidory, tak w innym banku można znaleźć tańsze i lepsze rozwiązanie.

Na polskim rynku poznałem dwa rodzaje banków, które posłużyły mi jako źródła finansowania pomysłów firmy. Są to banki spółdzielcze, które z reguły dysponują droższą ofertą, ale łatwiej jest w nich zrealizować skomplikowaną transakcję, oraz banki komercyjne z tańszą propozycją kredytową, ale z systemowymi bramkami.

Koszt kredytu w dużym stopniu zależy od ryzyka kredytowego, historii firmy, formy zabezpieczenia oraz skomplikowania transakcji.

Przy zakupie naszej firmy posiłkowaliśmy się bankiem spółdzielczym, w którym zaciągnęliśmy piętnastoletni kredyt inwestycyjny. Cel inwestycji był złożony, ponieważ nabywana przez nas

nieruchomość składała się z hektara ziemi, kilku hal produkcyjnych, małego biurowca oraz domu mieszkalnego. Dla banku centralnego była to zbyt skomplikowana transakcja. Skorzystaliśmy również z kredytu w rachunku bieżącym, który był przeznaczony na wkład własny do zakupionej nieruchomości. Oczywiście oferta kredytowa nie należała do najtańszych, dlatego po zakupie nieruchomości rozpoczęliśmy proces zbijania kosztów kredytowych.

Pierwszym krokiem było wydzielenie działki wraz z domem od pozostałej części nieruchomości. Takie działanie miało na celu możliwość otrzymania kredytu hipotecznego. Dobraliśmy bank, który akceptuje wycenę zewnętrzną nieruchomości. Na operacje szacunkowym ustaliliśmy jak najwyższą wartość nieruchomości, po czym skredytowaliśmy budynek mieszkalny kredytem hipotecznym. W ten sposób zastąpiliśmy połowę piętnastoletniego kredytu firmowego trzydziestoletnim, o wiele tańszym kredytem hipotecznym. Drugą część kredytu obniżyliśmy dzięki wzrostowi wartości firmowych nieruchomości w porównaniu do wysokości pozostałego zadłużenia. Bank posiadał większe wartościowe zabezpieczenie w stosunku do udzielonego kredytu. Ryzyko banku było mniejsze, co było podstawą do uzyskania niższej marży kredytu.

Banki oferują różnego rodzaju produkty, które dzięki dobremu dopasowaniu do celu stanowią prosty i tani kapitał inwestycyjny.

Poniżej przedstawiam przykładowe produkty bankowe:

- leasing (możliwość sfinansowania auta, maszyn, hal),
- leasing odwrotny (możliwość wzięcia w leasing swojego auta, sprzętu, koparki itp.),
- linia w rachunku bieżącym (kredyt, który jest dostępny na naszym koncie; przy dobrej ofercie płacimy tylko odsetki za aktualnie wykorzystaną kwotę oraz czas jej wykorzystania).

Przykład: Przyznana linia kredytowa w wysokości 200 tys. zł, przy założeniu kosztu za wykorzystany limit 8% w skali roku. Jeśli zabraknie nam do sfinansowania nowej inwestycji kwoty np. 50 tys. zł, a nie możemy czekać na wpływ faktury przychodowej (4 tygodnie), możemy skorzystać z przyznanego kredytu. Poniżej przedstawiam wyliczenia dotyczące kosztów pożyczania z limitu kwoty 50 tys. na okres 4 tygodni:

Koszt = (50 tys. zł x 8%): 12 okresy wykorzystania środków = 333 zł

Koszt zestawiamy z wariantem możliwości utraty realizacji ciekawej inwestycji.

Przykład jest tylko delikatnym zobrazowaniem, proszę go nie traktować jako informacji twardej.

- faktoring (możliwość otrzymania pieniędzy za już wystawione faktury z długim terminem płatności),
- kredyt inwestycyjny (na sfinansowanie konkretnej inwestycji, zabezpieczony lub niezabezpieczony).

Bardzo pomocną osobą przy poszukiwaniu optymalnego kredytu jest doświadczony ekspert kredytowy. Taki ekspert powinien współpracować z większością banków w Polsce, dzięki

czemu posiada aktualną wiedzę o ofertach bankowych wchodzących na rynek i zawsze pomoże znaleźć najkorzystniejszą ofertę. W przypadku pojawienia się lepszej oferty kredytu w porównaniu do aktualnych zobowiązań firmy, od razu informuje o możliwości zmniejszenia kosztów kredytowych. Prowadzi cały proces kredytowy, omawia umowę oraz warunki kredytowe, negocjuje cenę i panuje nad dokumentacją. W moim przypadku, we współpracy z moim ekspertem, moje zadanie ograniczało się do podania numeru do naszej księgowej, podpisania się na kompletnym wniosku kredytowym i ostatecznie pójścia do banku na podpisanie wcześniej omówionej umowy. Jest to dla mnie dużym ułatwieniem, ponieważ mogłem skupić się na moich codziennych obowiązkach, zamiast siedzieć nad dokumentacją kredytową.

Zbijanie ceny z dostawcami usług

W negocjacjach cenowych z naszymi dostawcami stawiamy na argumenty określające szybkość naszego rozwoju. Mówimy o naszych planach oraz priorytetach rozwojowych. Stawiamy sprawę jasno i tłumaczymy, że im niższą cenę uzyskamy od dostawcy, tym większa będzie szansa na wejście w nowe firmy. Informujemy, że płatnikiem za ich usługę jest nasz klient, a nie my. Zdobywamy u nich wspólną wizję zdobycia dużych klientów w Polsce i za granicą. Jeśli nam się powiedzie i zdobędziemy więcej klientów na nasze produkty, pojawi się większe zapotrzebowanie na zamówienia u naszych dostawców.

Czasami takie działanie obniża koszty podwykonawców nawet o połowę. Oczywiście, za słowem musi iść czyn, więc gdy już ugruntujemy swoją pozycję u naszych odbiorców za normalne stawki, podnosimy stawki dla naszych dostawców.

Rozdział 12

Budowanie wartości firmy z wykorzystaniem kapitału inwestorów. Dlaczego warto zaprosić inwestorów do rozwoju firmy. Studium przypadku pozyskania inwestorów

Andrzej Majczyk

Wstęp

Budować wartość firmy³⁵ można na wiele sposobów, w wielu aspektach oraz z wykorzystaniem wielu różnych metod³⁶. Z punktu widzenia stron, którym ta wartość ma przypadać, można wyróżnić dwie główne koncepcje tworzenia wartości w przedsiębiorstwach³⁷:

1. Koncepcję tworzenia wartości dla akcjonariuszy (ang. shareholder value creation) - jest to koncepcja dysharmonii celów, zgodnie z którą przedsiębiorstwo powinno zaspokajać tylko interesy właścicieli. Zaspokajanie potrzeb innych grup prowadzi bowiem do spadku wartości ze względu na rozbieżność celów właścicieli i pozostałych interesariuszy.
2. Koncepcję tworzenia wartości dla interesariuszy (ang. stakeholder value creation) - jest to koncepcja harmonii celów, mówiąca, że interesy właścicielskie można, a nawet trzeba pogodzić z interesami innych grup. Takie połączenie wpływa korzystnie na wartość przedsiębiorstwa, oraz że możliwe jest jednoczesne zaspokajanie potrzeb wszystkich grup, choć niekoniecznie w takim samym stopniu.

Koncepcje harmonii i dysharmonii celów, mimo iż często przeciwstawiane sobie, nie muszą być względem siebie konkurencyjne. Jeśli przyjąć za cel funkcjonowania przedsiębiorstwa maksymalizację wartości dla akcjonariuszy w długim horyzoncie czasowym, to będzie wymagać od zarządzających ułożenia dobrych relacji z otoczeniem, a więc także zaspokajania jego potrzeb.

Realizując budowanie wartości firmy, warto pamiętać o obu tych koncepcjach oraz o nadrzędnym celu każdej firmy komercyjnej, jakim jest zarabianie pieniędzy teraz i/lub w przyszłości.³⁸ Przekładając to na język przedsiębiorcy, można powiedzieć, że wartość firmy jest

³⁵ Ponieważ istnieje wiele definicji, które opisują czym jest wartość firmy, ważne jest by na początku doprecyzować, co w niniejszej pracy nazywane będzie wartością firmy.

³⁶ Zakres niniejszej pracy nie pozwala na przytaczanie całego spektrum definicji, na które można trafić badając ten temat, dlatego posługując się pomocnymi definicjami, także w dalszej części tej pracy, ograniczę się do tych, które są najbliższe mojemu rozumieniu.

³⁷ Marcinkowska M., 2000, Kształtowanie wartości firmy, WN PWN, Warszawa

³⁸ Eliyahu M. Goldratt: Cel II: To nie przypadek, Wydawnictwo MINT Books. ISBN 978-83-60665-04-6, Warszawa 2007

tym większa, im szybciej³⁹ i więcej pieniędzy otrzymują z niej akcjonariusze, czy to w postaci dywidendy czy sprzedaży posiadanych w niej udziałów, a jednocześnie pozostali interesariusze są na tyle usatysfakcjonowani działalnością firmy, by akceptować i wspierać jej działania.

Upraszczając jeszcze bardziej, oznacza to, że im więcej pieniędzy firma potrafi zarobić⁴⁰ w danym czasie, tym lepiej realizuje swój nadrzędny cel, podnosząc przy tym swoją wartość. Jeśli przyjrzymy się rankingom firm prowadzonym przez różnego rodzaju instytucje biznesowe na całym świecie, zauważymy, że to właśnie najczęściej liczba zarobionych pieniędzy w danym czasie decyduje o pozycji na liście rankingowej. Przykładem niech będzie ranking Fortune 500, czyli coroczny ranking 500 największych amerykańskich przedsiębiorstw, klasyfikowanych według przychodów brutto⁴¹.

Nadszedł czas, aby postawić sobie pytanie, co należy robić, aby budować wartość firmy i nieustannie przesuwać ją w górę naszej biznesowej TOP listy. W tym miejscu pomocna będzie jeszcze jedna definicja, mówiąca o tym, czym jest firma, a dokładniej mówiąc, przedsiębiorstwo.

Firma, w znaczeniu przedsiębiorstwa według definicji encyklopedii zarządzania⁴², to jednostka organizacyjna prowadząca działalność gospodarczą, wyodrębniona prawnie, organizacyjnie, terytorialnie i ekonomicznie, obejmująca zasoby ludzkie, finansowe, zasoby materialne i niematerialne.

W tej definicji mamy podane cztery podstawowe zasoby niezbędne do funkcjonowania firmy:

- Ludzie,
- Kapitał,
- Zasoby materialne,⁴³
- Zasoby niematerialne.⁴⁴

Firmy tworzą ludzie. Należy pamiętać, że ludzie są pierwszym i najważniejszym czynnikiem sprawczym w firmie. To ludzie najpierw mają pomysły, a następnie realizują je, dodając do nich pozostałe elementy biznesu. Zbierają kapitał, organizują zasoby materialne, opracowują know-how. W praktyce o sukcesie i wzroście firmy decyduje dostęp do wymienionych wyżej zasobów w jak najlepszej jakości i jak największej ilości. Dlatego budując wartość firmy, każdy przedsiębiorca powinien pamiętać, że jest w firmie najważniejszym zasobem i powinien nieustannie dbać o własny rozwój, zdobywając nową wiedzę, doświadczenia i kontakty z nowymi ludźmi.

³⁹ Szybciej nie oznacza tutaj działania na efekt krótkoterminowy, lecz o efekt osiągany w danym czasie w perspektywie długoterminowej.

⁴⁰ Zarabianie pieniędzy nie jest określeniem jednoznacznym i na jego ocenę składa się kilka wskaźników, takich jak: przychód brutto, zysk netto, ROI czy cashflow.

⁴¹ Chociaż przychody nie są jedynym i wystarczającym miernikiem zarabiania pieniędzy teraz, bo w krótkim okresie (roku a nawet kilku lat) mogą generować stratę a nie zysk to, jednak pokazują pewną skalę działania firmy i jej potencjał na zarabianie.

⁴² <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przedsiębiorstwo>

⁴³ czyli pewna wypełniona przestrzeń, w której funkcjonuje firma (np. biuro z wyposażeniem, fabryka z maszynami, sklep czy magazyn z towarem lub strona internetowa z którą łączymy się poprzez komputer)

⁴⁴ w pierwszej kolejności know-how, doświadczenie, dalej marka, patenty itp.

Mając za sobą zdefiniowane podstawowe pojęcia oraz wynikające z nich cele i działania niezbędne do budowania wartości firmy, możemy przejść do omówienia sposobów na dostęp i zwiększenie drugiego kluczowego jej zasobu, jakim jest kapitał.

Mamy do dyspozycji dwa podstawowe źródła, tj. finansowanie własne i obce. Do źródeł kapitału własnego zaliczamy ⁴⁵wpływy z emisji akcji, z udziałów i innych instrumentów finansowych oraz z zysku zatrzymanego. Z kolei do zewnętrznych źródeł kapitału (obcego) zaliczamy kredyty, pożyczki długoterminowe i krótkoterminowe, emisję obligacji zwykłych – dłużnych papierów wartościowych, leasingi oraz kredyty kupieckie od dostawców maszyn i urządzeń.

Decyzja o skorzystaniu z kapitału własnego czy obcego na potrzeby realizacji przedsięwzięcia uzależniona jest od poziomu rozwoju firmy i jej sytuacji finansowej oraz od kosztu pozyskania tego kapitału, bowiem w dużej mierze od tego zależy opłacalność całej inwestycji.

W niniejszej pracy omówię wdrożoną w mojej firmie metodę finansowania inwestycji z kapitału własnego, poprzez wpływy z emisji akcji oraz zaprezentuję wyniki i podzielę się wnioskami z wykorzystania kapitału od inwestorów w procesie budowania wartości firmy.

Metoda budowania wartości firmy z wykorzystaniem kapitału od inwestorów

Podjęcie decyzji o emisji akcji i rozszerzeniu bazy kapitałowej spółki wymaga uwzględnienia wielu przesłanek decydujących o szansach pozyskania kapitału na rynku finansowym i występujących zagrożeniach. Istotnym motywem decydującym o emisji akcji może być korzystny układ rynkowy oraz koniunktura na rynku kapitałowym⁴⁶.

Strategia rynkowego pozyskiwania kapitału własnego realizowana w drodze emisji akcji może być przeprowadzana na różnych rynkach (np. krajowym, zagranicznym, globalnym), w różnych formach (w ramach oferty publicznej ⁴⁷lub prywatnej) i różnych trybach (subskrypcja prywatna, zamknięta czy otwarta).

Ten temat jest bardzo szeroki, dlatego w tej pracy ograniczę się do opisanie konkretnej metody pozyskiwania kapitału poprzez emisję akcji w formie oferty prywatnej.

Forma prawna

⁴⁵ (Sierpińska, Jachna 2004, s. 286; Duliniec 2005, s. 1)

⁴⁶ Łukasik G., Błach J. (2016). Emisja akcji jako podstawa rynkowego pozyskiwania kapitału własnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5 (83/2), 55–64. DOI: 10.18276/frfu.2016.5.83/2-05.

⁴⁷ Łukasik G., Błach J. (2016). Emisja akcji w ramach oferty publicznej jest procesem złożonym, wieloetapowym, wymagającym spełnienia wielu warunków formalnych oraz przestrzegania skomplikowanych procedur zawartych w rozwiązaniach prawnych (są to m.in.: Ustawa z 15.09.2000 r. Kodeks spółek handlowych; Ustawa z 29.07.2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi; Ustawa z 29.07.2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych; Ustawa z 29.07.2005 r. o nadzorze nad rynkiem kapitałowym, a także regulacje statutowe i regulaminowe oraz uchwały normatywne Giełdy Papierów Wartościowych SA w Warszawie, Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych SA).

Do dnia 1 lipca 2021 roku emisji akcji mogła dokonać tylko firma wyodrębniona prawnie jako Spółka Akcyjna⁴⁸. Od tej daty w polskim prawie funkcjonuje drugi podmiot mogący emitować akcje, tj. Prosta Spółka Akcyjna (P.S.A.).

Jak opisuje tę nową formę prawną Ministerstwo Rozwoju⁴⁹: Prosta spółka akcyjna jest nowoczesną spółką niepubliczną dostosowaną do współczesnej gospodarki. Łączy ograniczoną odpowiedzialność akcjonariuszy za zobowiązania spółki z dużą dozą elastyczności, zarówno jeśli chodzi o kształtowanie wzajemnych relacji pomiędzy akcjonariuszami, jak i o system zarządzania spółką.

Ponieważ jest to nowy podmiot, nieznanym jeszcze szerszemu gronu przedsiębiorców i inwestorów, warto w tym momencie bliżej poznać jego najważniejsze cechy, aby ocenić, czy jest to forma odpowiednia dla nas.

Jak czytamy dalej w Przewodniku Ministerstwa Rozwoju: Prosta spółka akcyjna jest szczególnie atrakcyjna dla przedsiębiorców zainteresowanych pozyskaniem kapitału w obrocie niepublicznym (np. od funduszy typu venture capital).

Nowy typ spółki uelastycznia reguły stosowane w odniesieniu do spółki z o.o. i do spółki akcyjnej, jak również łączy w jednej formie prawnej elementy właściwe dla tych dwóch typów spółek.

P.S.A. Została ona zaprojektowana z myślą o startupach, spółkach prowadzących działalność w obszarze nowych technologii. Dla ich rozwoju konieczne są ogromne zasoby kapitału finansowego, które pozwolą osiągnąć odpowiednią skalę działalności w stosunkowo krótkim czasie.

Konstrukcja kapitału akcyjnego w P.S.A. zachęca do inwestowania. Środki związane z tym kapitałem nie są trwale związane w spółce, w przeciwieństwie do środków wniesionych na pokrycie kapitału zakładowego w spółkach z o.o. i S.A. Mogą być wypłacone akcjonariuszom w formie dywidendy, pod warunkiem spełnienia testu bilansowego i zakazu wypłat, które zagrażałyby płynności finansowej spółki. Dzięki temu rozwiązaniu inwestorzy będą bardziej skłonni do dokapitalizowania spółki.

P.S.A. wprowadza nowatorskie rozwiązania w polskim systemie spółek handlowych. Nie są one jednak nieznanym w prawie obcym, w tym w prawie europejskim. Inspiracją dla P.S.A. były rozwiązania prawa obcego, które mają bogatą tradycję legislacyjną i solidne uzasadnienie ekonomiczne.

Plan rozwoju

Ponieważ forma prawna firmy jest istotnym elementem, ale nie stanowi istoty jej wartości, konieczne jest posiadanie realnego planu inwestycyjnego w celu pozyskania kapitału od inwestorów. Ten plan określa sposób wykorzystania kapitału w celu zwiększenia wartości firmy

⁴⁸ Spółka Akcyjna, która była dotąd jedyną formą prawną mogącą emitować akcje, jest podmiotem dość wymagającym, jeśli chodzi o formalne wymagania prawne, dlatego w praktyce firmy na wcześniejszych etapach rozwoju przedsięwzięcia, często pozyskiwały kapitał od inwestorów oferując im zamiast akcji S.A. udziały w spółce z o.o.

⁴⁹ Ministerstwo Rozwoju (Listopad 2019) „Przewodnik po Prostej Spółce Akcyjnej” Ustawa o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw.

i generowania korzyści dla akcjonariuszy. Opracowanie takiego planu rozwoju stanowi pierwszy krok w podnoszeniu wartości firmy przy udziale akcjonariuszy.

W dzisiejszych czasach, w obliczu powszechnej konkurencji, oczywiste jest stwierdzenie, że dynamiczny rozwój firmy jest niemożliwy bez innowacji. Innowacja jest kluczowym czynnikiem, który pozwala firmie wyróżnić się i oddalić od dotychczasowej konkurencji. Startupy są często inicjatorami innowacji.

Co więc oznacza pojęcie "startup"?

Według definicji przedstawionej przez twórcę metody Lean Startup⁵⁰, Erica Riesa, startup to instytucja ludzka, która powstaje w celu tworzenia nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności⁵¹. Istotne są dwie cechy charakterystyczne dla startupów: tworzenie nowych produktów (innowacja) oraz działanie w warunkach skrajnej niepewności. Według Riesa, najważniejszym aspektem tej definicji jest to, czego w niej brakuje. Nie ma w niej wzmianki o rozmiarze firmy, branży czy sektorze gospodarki. Przedsiębiorcą może być każdy, kto świadomie lub nieświadomie tworzy nowy produkt lub usługę w warunkach skrajnej niepewności.

Steve Blank, twórca Modelu Customer Development⁵², definiuje startup jako tymczasową organizację, która poszukuje rentownego, skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego⁵³.

Bardzo ważną cechą startupu, zgodnie z definicją Blanka, jest jego skalowalność, czyli zdolność do ogromnego wzrostu, co czyni go wyjątkową okazją inwestycyjną.

W obu tych definicjach nie ma znaczenia, czy mówimy o zarejestrowanym podmiocie gospodarczym czy o innej, nawet nieformalnej grupie. Startup jest organizacją tymczasową, która szuka modelu biznesowego, a gdy go znajdzie, przestaje być startupem definitywnie.

Kolejne definicje prowadzą nas do odkrycia ogromnego wpływu, jaki ma niematerialny zasób firmy na jej wartość, czyli skuteczny model biznesowy. Model biznesowy opisuje przesłanki dotyczące sposobu, w jaki organizacja tworzy wartość i osiąga zyski z tej wartości⁵⁴.

Żyjemy w czasach, gdy zachodzą najbardziej dynamiczne zmiany w historii. To, co przez długi czas dobrze działało dla wielu przedsiębiorstw, już teraz nie sprawdza się. Innowacyjna zmiana modelu działania jest jednym z kluczowych czynników wpływających na sukces lub porażkę nie tylko startupu, ale praktycznie każdej firmy.

W procesie poszukiwania modelu biznesowego warto skorzystać z opracowanych metod i szablonów wspomagających. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych metod jest Business

⁵⁰ Lean Startup to zorientowana na budowanie wartości dla właścicieli, metoda iteracyjnego prowadzenia projektów rozwoju biznesu, w której miarą postępu jest dostosowywanie modelu biznesowego do realiów rynkowych.

⁵¹ Erick Ries – 2012 Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek. Wydawnictwo Onepress

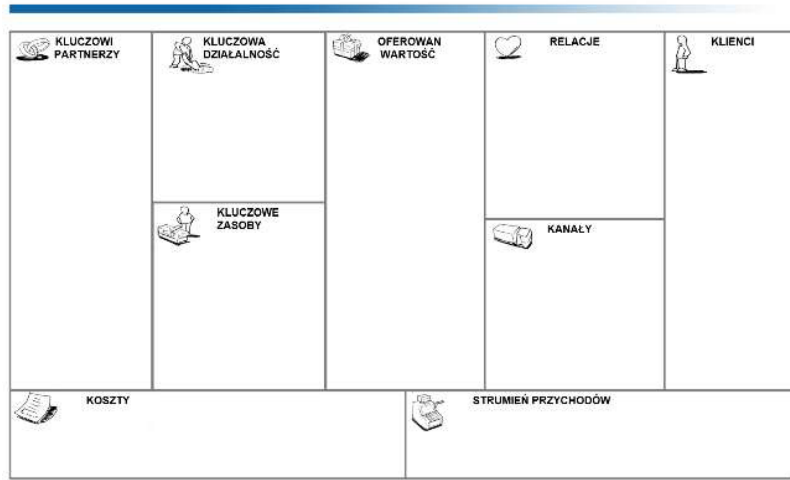
⁵² Customer Development, to składająca się z czterech etapów formalna metodologia budowania startupów i nowych przedsięwzięć korporacyjnych

⁵³ Steve Blank, Bob Dorf – 2013 Podręcznik startupu. Budowanie wielkiej firmy krok po kroku. Wydawnictwo HELION

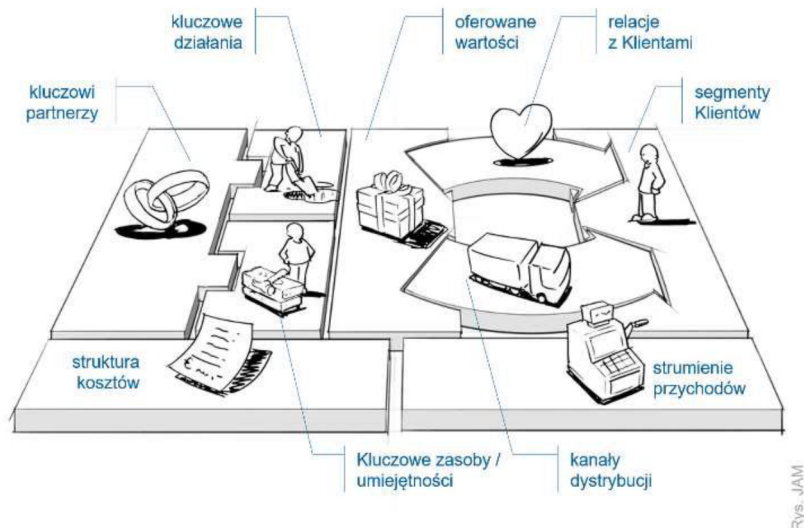
⁵⁴ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur – 2010 Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. Wydawnictwo HELION

Model Canvas opracowany przez Alexandra Osterwaldera. W tej metodzie niezwykle pomocny jest szablon modelu biznesowego - rys. 1 i 2.

Kanwa modelu biznesowego



Rys. 1 Kanwa modelu biznesowego (płaska)

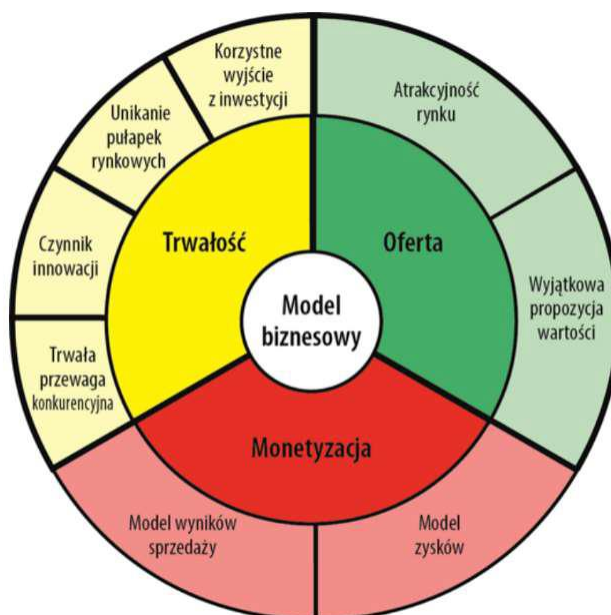


Rys. 2 Kanwa modelu biznesowego (przestrzenna)

Kanwa modelu biznesowego składa się z dziewięciu bloków:

1. Kluczowi partnerzy
2. Kluczowe działania
3. Kluczowe zasoby
4. Propozycje wartości
5. Relacje z klientami
6. Kanały dystrybucji
7. Segmenty klientów
8. Struktura kosztów
9. Strumień przychodów

Innym narzędziem wspomagającym poszukiwanie modelu biznesowego jest metoda opracowana przez Business Model Institute⁵⁵; jej szablon w formie koła - rys. 3.



Oferta inwestycyjna

Jeśli już opracowaliśmy plan rozwoju, najwyższy czas przygotować ofertę inwestycyjną. Podstawowym narzędziem, które pomoże nam przygotować taką ofertę i komunikować się z potencjalnymi inwestorami, jest pitch deck.

Pitch deck to krótka prezentacja, której zadaniem jest zainteresowanie inwestora naszym projektem. Taka prezentacja powinna być nie tylko zwięzła, ale także rzeczowa i interesująca. Do aniołów biznesu i inwestorów działających w ramach funduszy inwestycyjnych trafia zwykle kilkaset takich startupowych prezentacji miesięcznie. Dlatego przygotowanie dobrego pitch decka nie jest łatwe. Z jednej strony należy trzymać się schematów znanych inwestorom, a z drugiej strony trzeba się wyróżnić, wybić się z tłumu i zwrócić na siebie uwagę.

Oprócz przygotowania slajdów pitch decka, ważne jest również odpowiednie zaprezentowanie go. Sposób przedstawienia całego biznesu w kilku slajdach dużo mówi o tym, jak twórcy startupu myślą o swoim biznesie. Przede wszystkim trzeba być wiarygodnym w oczach inwestora, doskonale wiedzieć, o czym się mówi i mieć dane na poparcie informacji pokazywanych w pitch decku.

Jest wiele różnych schematów prezentacji, ale klasyczny schemat obejmuje 12-15 slajdów prezentujących najważniejsze zagadnienia. Zwykle są to:

1. Slajd tytułowy - przedstawiający firmę, nazwę projektu, a czasem także krótkie, intrygujące hasło przewodnie.

⁵⁵ Muehlhausen Jim. Modele biznesowe dla bystrzaków.

2. Problem - nie może być banalny, musi być trudny do rozwiązania, aby klienci byli zainteresowani zapłaceniem za to rozwiązanie.
3. Rozwiązanie - ten slajd w jasny i zrozumiały sposób przedstawia pomysł na rozwiązanie problemu.
4. Produkt - pokazany w ogólnej wizji, bez szczegółów.
5. Rynek - tutaj potrzebne są konkretne dane, np. liczba potencjalnych odbiorców.
6. Model biznesowy - prezentuje, na czym polega nasz biznes i jak zamierzamy na nim zarabiać.
7. Strategia - plany marketingowe i sposób zdobywania nowych klientów.
8. Konkurencja - ten slajd przedstawia nasze rozwiązanie w porównaniu do konkurencji.
9. Osiągnięcia - Road Map - pokazuje dotychczasowe sukcesy oraz plany rozwoju.
10. Zespół - informacje o zespole, zdjęcia, umiejętności i pełnione role.
11. Finansowanie i potrzeby - pokazujemy kwotę do pozyskania i sposób jej wykorzystania.
12. Kontakt - zawiera logo, nazwę firmy oraz dane kontaktowe.

Uzasadnienie wyboru metody budowania wartości firmy

Firma, której jestem współzałożycielem i współwłaścicielem, działa w branży filmowej i zajmuje się automatyzacją i robotyzacją procesu produkcji na planie filmowym. Realizujemy reklamy wykorzystujące efekty specjalne oraz dostarczamy nasz autorski sprzęt innym producentom, który jest pomocny przy produkcji efektów specjalnych zarówno w reklamie, jak i w fabule. Jesteśmy jednym z niewielu podmiotów w Polsce, które zajmują się produkcją efektów specjalnych w branży filmowej.

W trakcie naszej podróży rozwojowej wielokrotnie finansowaliśmy się za pomocą kapitału własnego, korzystając z zysków zatrzymanych, a także z kapitału obcego, w postaci kredytów, pożyczek długoterminowych i leasingu. Tego rodzaju finansowanie ma swoje zalety, ponieważ umożliwia nam utrzymanie 100% udziałów w firmie w rękach założycieli, ale wiąże się również z pewnymi ograniczeniami, takimi jak zdolność kredytowa.

W tym czasie zdobyliśmy doświadczenie na ponad 300 planach filmowych i przekonaliśmy się, że nie istnieje prosty sposób na realizację skomplikowanych efektów specjalnych w produkcji filmowej. Jest to istotny problem, który prowadzi do nieproporcjonalnego wzrostu kosztów produkcji filmowej. Pracując nad rozwiązaniem tego problemu, opracowaliśmy działający prototyp modułowego systemu robotyzacji i automatyzacji planu filmowego, który umożliwia szybkie i łatwe tworzenie efektów specjalnych w produkcjach filmowych i reklamowych.

Wykorzystanie naszego rozwiązania pozwala przyspieszyć proces produkcji filmowej i reklamowej oraz kilkukrotnie obniżyć jej koszt. Praca z naszym systemem zwiększa efektywność produkcji i znacząco redukuje ilość wytwarzanych odpadów oraz zużytą energię. W ten sposób zmniejszamy ślad węglowy i pozytywnie wpływamy na CSR branży filmowej.

Nasz modułowy system robotów jest sterowany poprzez jeden uniwersalny programator, który został zaprojektowany przez nas we współpracy z autorskim dedykowanym oprogramowaniem. Po przeprowadzeniu badań okazało się, że nasza technologia jest jedyną na rynku o wartości ponad 500 mld złotych, która obsługuje i integruje wszystkie interfejsy używane przez różne urządzenia na planie filmowym. Dzięki temu rozwiązaniu można łatwo, intuicyjnie i precyzyjnie zaprogramować i zsynchronizować pracę wszystkich urządzeń

wykorzystywanych podczas realizacji ujęć filmowych. Jest to innowacyjne rozwiązanie, którego dotąd żadna z konkurencyjnych firm na świecie nie stosowała.

Posiadając innowacyjny produkt o dużym potencjale skalowalności i działając w warunkach skrajnej niepewności, droga startupu była dla nas najlepszym sposobem rozwoju.

Opis wdrożenia metody w mojej firmie

Przez sześć lat zbieraliśmy doświadczenia. Przez dwa lata budowaliśmy i testowaliśmy nasz system, inwestując w niego własne środki. Zgromadziliśmy również wyjątkowy zespół i pozyskaliśmy pierwszych klientów na wczesnym etapie rozwoju produktu MVP. Wiedzieliśmy, że dokonaliśmy już kilku dobrych kroków na drodze rozwoju startupu i że wyciągnęliśmy pierwsze nauki. Nadszedł czas na dokapitalizowanie tego projektu.

Zdecydowaliśmy się na strategię pozyskiwania kapitału własnego, realizowaną poprzez emisję akcji. Mieliśmy do wyboru dokonać tego za pośrednictwem klasycznej i ociążonej Spółki Akcyjnej lub nowoczesnej i elastycznej Prostej Spółki Akcyjnej. Ponieważ sami jesteśmy innowatorami i wszędzie poszukujemy innowacji, nie zastanawialiśmy się długo i postanowiliśmy zrobić to za pośrednictwem P.S.A. W momencie podjęcia tej decyzji, P.S.A. jeszcze nie była dostępna w naszym systemie prawnym, ale czekaliśmy, aż przepisy weszły w życie i rozpoczęliśmy proces rejestracji spółki w systemie S24.

Dla przejrzystości opisu naszych dalszych działań, przedstawiam je w formie listy najważniejszych kroków, które podjęliśmy od momentu rejestracji P.S.A. do momentu emisji akcji i powitania pierwszych inwestorów na naszym pokładzie.

Działania prawne:

1. Przygotowanie planu emisji akcji i związanej z tym planem zmiany umowy spółki.
2. Założenie rejestru akcjonariuszy.
3. Przygotowanie umów objęcia akcji przez nowych akcjonariuszy.
4. Przygotowanie umów NDA.
5. Podpisanie umów objęcia akcji.
6. Zgłoszenie nowych akcjonariuszy do KRS.

Działania planowania strategicznego:

1. Spisanie celów strategicznych.
2. Opracowanie pierwszej wersji modelu biznesowego.
3. Przygotowanie finansowej mapy drogowej (Financial Road Map).

Działania marketingowe:

1. Opracowanie pierwszej wersji pitch decka i próby przed przychylną publicznością.
2. Opracowanie drugiej wersji pitch decka i próby przed przychylną publicznością.
3. Opracowanie n-tej wersji pitch decka i próby przed przychylną publicznością.
4. Rejestracja pitch decka w formie filmu i rozesłanie go do kilkunastu potencjalnych inwestorów.
5. Pierwsze spotkania z inwestorami, informacja zwrotna i opracowanie kolejnej wersji pitch decka.

6. Podpisanie pierwszej umowy inwestycyjnej po prezentacji online.
7. Pierwsza prezentacja pitch decka na żywo przed społecznością ASBIRO w Klubie Inwestora i podpisanie umów z ośmioma inwestorami.
8. Opracowanie kolejnej wersji pitch decka i prezentacja podczas imprez startupowych.

O ile działania prawne i planowanie strategiczne nie sprawiały nam dużego kłopotu, o tyle wpisanie się w ramy startupowego pitch decka okazało się nie lada wyzwaniem. Obejrzeliliśmy wiele prezentacji, poznaliśmy wiele opracowań i szablonów. Przeanalizowaliśmy dziesiątki startupów, w tym te, które zdobyły miliony dolarów. Przekonaliśmy się, że nie ma jednego słusznego wzorca. Pitch deck, jak zawsze w procesie komunikacji, trzeba dostosować do typu odbiorcy. Bywa, że to, co jednym przekonuje, innych wprost odstrasza.

Poniżej przedstawiamy nasz pitch deck - nie jest on uniwersalny, ale jest aktualny.

Slajd nr 1 – slajd tytułowy



Slajd nr 2 – nasze doświadczenie



Slajd nr 3 – nasi klienci



Slajd nr 4 – opis problemu

PROBLEM

**NIE ISTNIEJE PROSTY SPOSÓB NA REALIZACJĘ
EFEKTÓW SPECJALNYCH W PRODUKCJI FILMOWEJ**

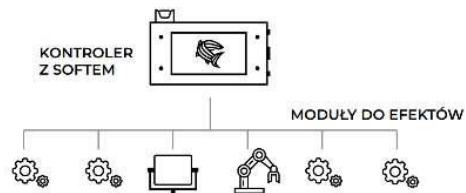


**EFEKTY SPECJALNE POWODUJĄ NIEPROPORCJONALNY
WZROST KOSZTÓW PRODUKCJI FILMOWEJ**

Slajd nr 5 – nasze rozwiązanie

ROZWIĄZANIE

**UŻYWAJĄC MODUŁOWEGO SYSTEMU
W PROSTY I SZYBKI SPOSÓB WYKONASZ EFEKTY SPECJALNE**



Slajd nr 6 – rynek

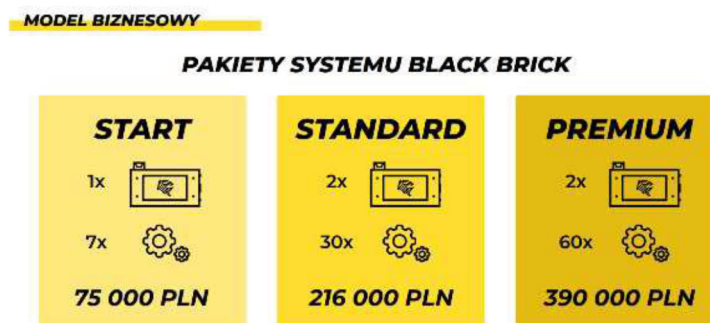
RYNEK GLOBALNY



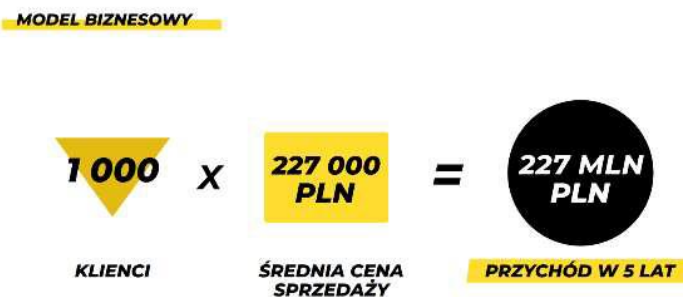
Slajd nr 7 – model biznesowy



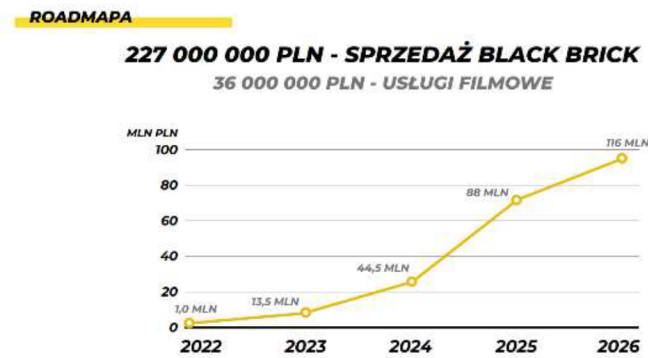
Slajd nr 8 – model biznesowy c.d.



Slajd nr 9 – model biznesowy c.d.



Slajd nr 10 – finansowa mapa drogowa



Slajd nr 11 – finansowa mapa drogowa c.d.



Slajd nr 12 – kanały marketingowe



Slajd nr 13 – konkurencja



Slajd nr 14 – kapitał z pierwszej rundy



Slajd nr 15 – planowane rundy inwestycyjne

RUNDY INWESTYCYJNE

RUNDA	KAPITAŁ	TERMIN RUNDY	INWESTORZY
1	2 MLN	2022	INDYWIDUALNI VENTURE CAPITAL PRIVATE EQUITY BANKI INWESTYCYJNE
2	3 MLN	2023	
3	6 MLN	2024	
4	7,5 MLN	2025	
5	16,7 MLN	2026	
6	42 MLN	2027	
—	—	IPO	

Slajd nr 16 – kontakt w sprawie inwestycji

KONTAKT

FOTO

LOGO

IMIĘ NAZWISKO

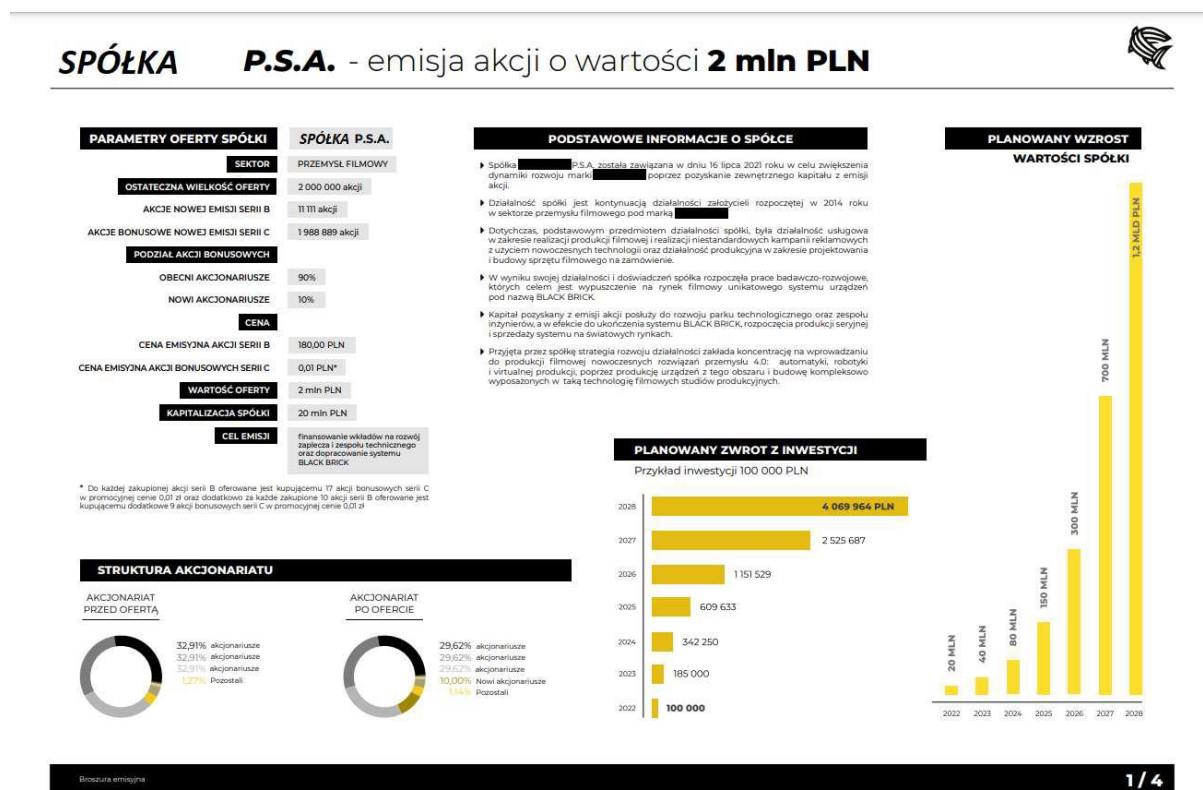
MOBILE / WHATSAPP
+48 XXX XXX XXX

MAIL
imię@domena.pl

Pitch deck to tylko początek i zaproszenie do dalszych rozmów. Po nim nadchodzi czas na rozmowy, wyjaśnienia, dodatkowe argumenty oraz udostępnianie inwestorom dodatkowych dokumentów po podpisaniu NDA.

W kontekście inwestycji przygotowaliśmy także kilka innych przydatnych dokumentów, na przykład specjalną broszurę emisyjną wzorowaną na dokumentach funkcjonujących na GPW. Nasza broszura składa się z 4 stron, które zawierają:

- Najważniejsze informacje dotyczące emisji.
- Nieco bardziej szczegółowy opis zespołu.
- Naszą misję, wartości oraz politykę relacji inwestorskich.
- Stronę z danymi kontaktowymi.



Rys. pierwsza strona broszury emisyjnej Spółki

Przygotowując różne dokumenty, należy mieć na uwadze konieczność przygotowania się na różne pytania i sytuacje. Jednak nie oznacza to, że należy od razu pokazywać i zasypywać inwestora niechcianymi informacjami. W relacjach z inwestorami sprawdza się zasada "im mniej, tym więcej".

Podsumowanie

Na zakończenie przedstawiamy kilka faktów w ujęciu historycznym oraz podsumowanie efektów naszych dotychczasowych działań:

- 03.09.2021: Uruchomienie pierwszej emisji akcji za pomocą aktu notarialnego.

- 08.09.2021: Podpisanie pierwszej umowy inwestycyjnej.
- 27.12.2021: Podpisanie ostatniej umowy inwestycyjnej w roku 2021.
- 03.03.2022: Złożenie dokumentów dotyczących objęcia akcji w KRS.

Planowaliśmy zakończyć pierwszą rundę do końca 2021 roku i zebrać 2 mln PLN. Zdołaliśmy zgromadzić blisko 1/4 tej kwoty. Czy to dobrze, czy źle?

Uczymy się tego procesu, obserwujemy, jak inni to robią, próbujemy różnych ścieżek i wyciągamy wnioski. Nie poszło tak dobrze, jak byśmy chcieli, ale też nie poszło najgorzej i ten wynik nie przesądza o niczym. Często najbardziej dochodowe startupy muszą przejść przez bardzo trudny początkowy okres. W jednym z wywiadów Stefan Batory ⁵⁶wspomina, że planował zebrać pierwszą rundę w miesiąc, a zbierał ponad rok.

Dotychczasowy proces pozyskiwania kapitału był dla nas bardzo absorbujący, przez co mieliśmy mniej czasu na rozwijanie projektów i samego produktu. Musieliśmy coś z tym zrobić, dlatego zdecydowaliśmy się na podciągnięcie sprzedaży usług, realizowanie projektów oraz przedłużenie etapu zbierania kapitału do końca lutego 2022 roku. Dodatkowo skorzystamy z profesjonalnej pomocy w tym obszarze.

Sami nie posiadamy dużej społeczności, do której moglibyśmy dotrzeć z propozycją inwestycji, więc teoretycznie pośrednik mający taką społeczność, np. Beesfund23 czy Mosaico24, powinni być bardziej skuteczni. W praktyce okazuje się, że proces przygotowania pracy z pośrednikami trwa dość długo i kosztuje więcej, niż zakładaliśmy w budżecie. W efekcie do końca lutego nie podpisaliśmy żadnej dodatkowej umowy inwestycyjnej.

Nie zakończyliśmy rundy i nie przerywamy działań. Pierwsza runda będzie zamknięta w momencie zebrania całej kwoty.

Nie jesteśmy typowym startupem, który działa zerojedynekowo i przepala pieniądze, które w wyniku porażki projektu są nie do odzyskania. W naszym modelu rozwoju firmy przewidzieliśmy dodatkową ścieżkę ze sprzedaży usług, która jest pewną formą zabezpieczenia interesów zarówno naszych, jak i wszystkich pozostałych akcjonariuszy spółki.

Świadomość odpowiedzialności za powierzone przez inwestorów środki jest bardzo motywująca i zarazem stresująca w momencie, gdy sprawy zaczynają odbiegać od pierwotnego planu.

Jasne jest, że w biznesie plan służy jako punkt odniesienia i nie może być traktowany bezwzględnie i sztywno. W pewnym stopniu terminy mogą się przesuwac, kwoty mogą być aktualizowane, nawet sam produkt może się zmienić, natomiast cel powinien pozostawać jasny i wyraźny, czyli możliwie największy wzrost wartości firmy w możliwie najkrótszym czasie.

Dlatego cały czas monitorujemy rynek, analizujemy sytuację gospodarczą i zmieniające się potrzeby, np. w sytuacji obecnej wojny, i odnosimy to wszystko do naszego planu.

Codziennie stajemy przed najtrudniejszym pytaniem, na które musi odpowiedzieć startup: wykonać zwrot czy kontynuować pracę?

Na zakończenie jeszcze jedna refleksja, bo dużo miejsca w tej pracy poświęciłem na pitch deck. Ku mojemu zaskoczeniu pitch deck okazał się nie tylko sposobem na pierwszy kontakt z

⁵⁶ polski przedsiębiorca, założyciel wielu firm i startupów, m.in. iTaxi i Booksy.

inwestorem, ale także znakomitym narzędziem pozwalającym spojrzeć na swój biznes z innej perspektywy i otworzyć się na nowe ścieżki. Droga startupu to wartościowe doświadczenie na ścieżce rozwoju własnej firmy.

Bibliografia

1. Blank Steve, Dorf Bob (2013) Podręcznik startupu. Budowanie wielkiej firmy krok po kroku. Gliwice: Wydawnictwo HELION
2. Błach, J. (2007). Rola emisji akcji w podwyższaniu kapitału własnego przedsiębiorstwa. W: G. Łukasik (red.), Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
3. Goldratt Eliyahu M. (2007) Cel II: To nie przypadek, Warszawa: Wydawnictwo MINT Books.
4. Kubera Grzegorz (2021) Stwórz jednorożca. Od idei po startup wart miliony. Gliwice: Wydawnictwo HELION
5. Łukasik G., Błach J. (2016). Emisja akcji jako podstawa rynkowego pozyskiwania kapitału własnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5 (83/2), 55–64. DOI: 10.18276/frfu.2016.5.83/2-05.
6. Marcinkowska M. (2000), Kształtowanie wartości firmy. Warszawa: WN PWN
7. Nielsen Hojer Nicolaj (2017) Finansowanie startupów. Poradnik przedsiębiorcy. Gliwice: Wydawnictwo HELION
8. Osterwalder Alexander, Yves Pigneur (2010) Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. Gliwice: Wydawnictwo HELION
9. Ries Erick (2012) Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek. Gliwice: Wydawnictwo HELION
10. Ries Erick (2017) Droga Startupu. Metoda sukcesu. Gliwice: Wydawnictwo Helion
11. Sierpińska M., Jachna T. (2004). Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowców. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Rozdział 13

Finansowanie rozwoju kapitałem z giełdy

Renata Żukowska

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. funkcjonuje od 16 kwietnia 1991 roku i od samego początku w formie elektronicznej jako miejsce obrotu papierami wartościowymi oraz instrumentami pochodnymi. Tradycje giełdowe w Polsce sięgają jednak dużo wcześniej. Pierwsza giełda na ziemiach polskich rozpoczęła działalność 12 maja 1817 roku. Skupiła się na obrocie towarami i walutami. Dwa lata po odzyskaniu niepodległości w 1918 roku została uruchomiona giełda w Warszawie jako jedna z 9 giełd funkcjonujących na ówczesnych ziemiach polskich. Czy i jak ponad 200-letnia historia wpłynęła na dzisiejsze oblicze rynku kapitałowego? Jak obecnie spółki finansują rozwój? Jakie są szanse i bariery z korzystania z kapitału z giełdy?

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie jest najważniejszą częścią polskiego rynku kapitałowego. Handluje się na niej dopuszczonymi do publicznego obrotu papierami wartościowymi. Giełda działa na podstawie Ustawy o publicznym obrocie papierami wartościowymi, Kodeksu spółek handlowych oraz Statutu i Regulaminu Giełdy (określa on, między innymi, warunki i tryb dopuszczenia papierów wartościowych do obrotu giełdowego, sposób przeprowadzania sesji, zasady nabycia znacznych pakietów akcji).

Nadzór nad giełdą sprawuje Komisja Papierów Wartościowych, której podstawowym celem jest ochrona interesów osób i instytucji inwestujących w papiery wartościowe. Poza giełdą, KNF nadzoruje również domy maklerskie, fundusze powiernicze, dopuszcza do obrotu na giełdzie papiery wartościowe oraz dba o to, aby przedsiębiorstwo ubiegające się o dopuszczenie swoich akcji do obrotu giełdowego poinformowało przyszłych akcjonariuszy o swojej sytuacji ekonomicznej. W tym celu każda spółka, która chce wejść na GPW w Warszawie, jest zobowiązana do przygotowania i udostępnienia przyszłym inwestorom prospektu emisyjnego (stanowi zbiór informacji o działalności gospodarczej spółki, celach, rodzajach i wartości emitowanych akcji, a także sposobach ich dystrybucji). Przykładowo, z prospektu emisyjnego można się dowiedzieć o wartości kapitału, jakim dysponuje przedsiębiorstwo.

Uzupełnieniem działalności giełdy jest Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych, instytucja, której zadaniem jest przechowywanie i rejestracja papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu giełdowego, nadzór nad zgodnością emisji i ilością papierów wartościowych w obiegu.

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie w skali globalnej nie odgrywa znaczącej roli. Niemniej jednak, należy zauważyć, że w 2018 r. globalna agencja indeksowa FTSE Russell przekwalifikowała Polskę z Emerging Markets na Developed Markets. Dzięki temu awansowi Polska znalazła się w grupie 25 najbardziej rozwiniętych światowych gospodarek, takich jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Japonia czy Australia. Polska jest pierwszym krajem od niemal dekady, który awansował do rynków rozwiniętych, a także

pierwszym przypadkiem zakwalifikowania do tego grona kraju z Europy Środkowo-Wschodniej. Stanowi to dowód na to, że nasz rodzimy rynek spisuje się całkiem nieźle na tle ościennych państw europejskich. Na warszawskim parkiecie notowanych jest przeszło 400 spółek, w tym również spółki zagraniczne.

Rynek kapitałowy umożliwia przepływ kapitału z kieszeni posiadaczy, wśród których należy wymienić inwestorów indywidualnych, fundusze inwestycyjne, emerytalne czy inwestorów zagranicznych, do podmiotów potrzebujących kapitału na rozwój, czyli firm i przedsiębiorstw. Przepływ ten jest możliwy za pomocą instrumentów finansowych, takich jak akcje i obligacje.

Warszawska giełda oferuje obrót papierami wartościowymi zorganizowany wokół trzech rynków: rynku głównego, rynku NewConnect i rynku Catalyst.

Obecnie na rynku głównym notowanych jest 419 spółek, w tym 374 spółki krajowe i 45 spółek zagranicznych (odpowiednio spadek o 10 i 4 w ciągu 2 lat), o łącznej kapitalizacji 1 003 531,87 mln zł⁵⁷. Rynek główny to miejsce przede wszystkim dla podmiotów o ugruntowanej pozycji i odpowiedniej skali działalności. Na tym rynku mogą inwestować wszyscy instytucjonalni inwestorzy krajowi (TFI, OFE, TU) oraz inwestorzy zagraniczni.

Rynek NewConnect został utworzony z myślą o małych spółkach i prowadzony jest w formule alternatywnego systemu obrotu. Skupia 372 spółki krajowe i 4 spółki zagraniczne (spadek jednego podmiotu zagranicznego w ciągu 2 lat), a łączna ich kapitalizacja wynosi 14 713,31 mln zł⁵⁸. Jest to dobra alternatywa dla małych i średnich firm, ponieważ charakteryzuje się mniejszymi wymogami formalnymi niż rynek regulowany, zarówno w zakresie warunków wprowadzenia akcji do obrotu, jak i późniejszych obowiązków informacyjnych spoczywających na spółce, a także niższymi kosztami debiutu i notowań, przy jednoczesnej realnej możliwości pozyskania kapitału w drodze emisji akcji.

Rynek Catalyst reprezentowany jest przez 140 emitentów, w tym 79 korporacyjnych, 6 spółdzielczych, 44 komunalne i 3 skarbowe, na łączną liczbę 566 serii obligacji o łącznej wartości 1 057,63 mln zł⁵⁹. Rynek ten umożliwia obrót papierami dłużnymi wyemitowanymi przez spółki czy samorządy i umożliwia zwiększenie płynności wyemitowanych obligacji.

Obecnie warszawski rynek giełdowy jest zdominowany przez inwestorów zagranicznych, którzy stanowią ponad połowę udziału. Pozostałą część, średnio po około 20 procent, stanowią rodzimi inwestorzy instytucjonalni i indywidualni.

Czy warto być spółką giełdową?

To pytanie zadaje sobie wielu przedsiębiorców, rozważając argumenty za i przeciw wynikające chociażby z obowiązków informacyjnych nakładanych na spółki notowane. W tym miejscu warto podkreślić, że nie każda spółka powinna sięgać po kapitał z giełdy, i to nie na każdym etapie wzrostu. Rozwój i skalowanie biznesu nierozzerwalnie wiążą się z koniecznością dokonywania inwestycji. Jednak na wczesnym etapie rozwoju najodpowiedniejszym i powszechnym źródłem inwestycji są środki własne czy kapitał pochodzący od rodziny, przyjaciół oraz prywatnych inwestorów. Pomocne mogą być również fundusze typu venture

⁵⁷ www.gpw.pl, stan na 26.09.22

⁵⁸ www.gpw.pl, stan na 26.09.22

⁵⁹ www.gpw.pl, stan na 26.09.22

capital. Przedsięwzięcia bardziej zaawansowane mogą korzystać z oferty banków (pożyczki krótko- lub długoterminowe) lub funduszy private equity. Dopiero organizacje, które opanowały "sztukę przetrwania" na konkurencyjnym rynku i wchodzą na ścieżkę stabilnego wzrostu, są odpowiednimi kandydatami na potencjalnych debiutantów. Przyjrzyjmy się zatem elementom, które mają wpływ na udany debiut na rynku giełdowym.

Do podstawowych czynników sukcesu zaliczyć należy:

- unikalny produkt lub usługę oraz rosnące wyniki finansowe spółki. W istotny sposób przyczyniają się one do przyciągnięcia uwagi inwestorów i rozpalenia emocji związanych z przyszłymi zyskami związanymi ze wzrostem wartości akcji czy dywidendą.
- Innym kluczowym aspektem wpływającym na udane IPO (Initial Public Offer) są wiarygodne prognozy spółki, poparte danymi historycznymi oraz rzetelną analizą potencjału rynku w obszarze, w którym działa spółka. Dane krótkoterminowe, nie mające odzwierciedlenia w rzeczywistości, są nie tylko niewiarygodne, ale również niosą ze sobą istotne ryzyka dla rozwoju biznesu, niezależnie od przyszłych planów związanych z pozyskaniem kapitału od inwestorów.
- Podnosząc kwestie ryzyka, nie sposób również nie wspomnieć, że umiejętność identyfikacji różnego rodzaju ryzyk, z jakimi musi się zmierzyć na swojej ścieżce rozwoju spółka, jest również elementem wysoko premiowanym przez giełdę. Brak istotnych ryzyk nie oznacza niestety dojrzałości zarządu firmy, ponieważ idealne, pozbawione ryzyka otoczenie biznesowe po prostu nie istnieje, a szacowanie ryzyka i umiejętne nim zarządzanie jest codziennym elementem prowadzenia każdego biznesu.

Kolejna grupa czynników zwiększających sukces giełdowy związana jest z obszarem komunikacji i budowy wizerunku inwestycyjnego spółki. Nie ulega wątpliwości, że to przede wszystkim ludzie, którzy tworzą i rozwijają spółkę. Każda spółka ma też własną, niepowtarzalną historię oraz plany rozwoju, które w żargonie giełdowym nazywane są "equity story". W kwestii liderów, myślę, że nie trzeba nikogo przekonywać, że są kluczowym czynnikiem w komunikacji z inwestorami. To ich kompetencje, wizja i otwarty dialog z interesariuszami zewnętrznymi, w parze z twardymi danymi finansowymi, mają wpływ na ostateczny sukces IPO. Spora część spółek pomija ten fakt lub nie docenia go, budując swój przekaz z pominięciem miękkich aspektów komunikacji. A przecież za każdym produktem i usługą, za każdą firmą stoją ludzie, przedsiębiorcy wizjonerzy, którzy śmiało realizują swoje plany biznesowe na konkurencyjnym rynku. Drugim często pomijanym lub nadmiernie komplikowanym czynnikiem z obszaru komunikacji, wpływającym na sukces IPO, jest przekonywujące "equity story".

Dlaczego "equity story" jest tak ważne?

Po pierwsze, ułatwia ono inwestorom, dziennikarzom i analitykom zrozumieć na czym polega nasz biznes. Po drugie, "equity story" zdecydowanie ułatwia rozmowy na temat naszego biznesu. Trzecim, niemniej ważnym aspektem, jest pomoc w podniesieniu wartości biznesu w dłuższej perspektywie. Krótka i uporządkowana historia naszego biznesu buduje ponadto właściwy i łatwy do zapamiętania obraz nie tylko w oczach inwestorów, ale również klientów i samych pracowników.

Wiele firm popełnia błąd, starając się wprowadzić inwestora w zbyt szczegółowe informacje o swoim biznesie. Miałam okazję obserwować ten stan rzeczy, będąc przez wiele lat jurorem w konkursie "Złota Strona Emitenta" organizowanym przez Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych. Każdorazowo, aby ocenić walory informacyjne podstron dedykowanych relacjom z inwestorami, musiałam "przeklikać się" przez dziesiątki informacji, aby znaleźć odpowiedź na proste, wydawałoby się, pytanie: czym zajmuje się spółka? Myślę, że można zaryzykować stwierdzenie, że jesteśmy mistrzami w komplikowaniu trudnych do zapamiętania przekazów. Tak jakby o wartości naszej strategii decydowała liczba stron, wykresów i dodatkowych opisów.

Dzielenie się w przekazie skomplikowanymi niuansami, dlaczego nasza firma jest lepsza od konkurencji, budujemy skomplikowaną i trudną do zapamiętania historię o spółce. Znacznie lepiej, z punktu widzenia inwestora, jeśli ograniczymy ją do podstawowych elementów. Im krótsza i bardziej obrazowa jest nasza historia, tym lepiej.

Kluczowa kwestia związana z equity story - musimy pamiętać, że w naszej opowieści przede wszystkim chodzi o inwestora, nie o firmę. Mówiąc, że wymyśliliśmy największe na świecie krzesło, to jeszcze nic nie powiedzieliśmy o biznesie. Jeśli jednak powiemy, dlaczego wszyscy na świecie kupują nasze krzesło po wyższej cenie - to jest to, na co czekają inwestorzy.

Korzyści dla firmy jakie niesie ze sobą giełda

Znając podstawowe czynniki sukcesu udanego IPO, zastanówmy się pokrótce nad korzyściami z bycia spółką publiczną. Niewątpliwie zwiększenie kapitałów własnych poprawia strukturę bilansu spółki oraz bezpieczeństwo operacyjne, zwiększając możliwość nowego zadłużenia. Dedykowane do GPW źródła finansowania: TFI oraz OFE posiadają znaczące aktywa w akcjach o wartości około 150-200 mld PLN. Dodatkowo, wprowadzone w ostatnich latach obowiązkowe Pracownicze Plany Kapitałowe zwiększają tę możliwość. Podejmując raz podjęty wysiłek uplasowania akcji spółki na rynku giełdowym, otwieramy ponadto możliwość kolejnych emisji akcji, które są tańsze i prostsze, a dodatkowo mogą być one połączone ze sprzedażą części akcji przez założycieli. Spółkom publicznym łatwiej jest również emitować obligacje, których koszt jest niższy.

Kolejną ważną korzyścią jest zbudowana w procesie IPO wiarygodność wśród partnerów biznesowych i instytucji finansowych. Transparentność spółek publicznych, raportowanie wyników finansowych oraz istotnych wydarzeń znacząco ułatwia instytucjom finansowym ocenę stanu firmy, a przez to obniża koszty finansowania. Zarządy spółek mają również możliwość skonfrontowania swojej strategii z opiniami doświadczonych inwestorów finansowych. Rynkowa ocena strategii i planów rozwoju jest wartościową informacją zarządcą w rozwoju biznesu.

Upublicznienie akcji spółki otwiera również nowe możliwości w motywowaniu kluczowej kadry menedżerskiej. Komponent opcji na akcje pozwala przesunąć część wynagrodzenia z gotówkowego na udziałowe, obniżając koszty, dając jednocześnie możliwość motywowania przez cele i zapewnienia lojalności kluczowych pracowników.

Wymieniając korzyści, warto również wspomnieć o efekcie promocyjnym. Bycie spółką giełdową poprawia rozpoznawalność nazwy spółki i wspomaga łatwiejsze promowanie marek jej produktów. Giełda otwiera również wiele nowych możliwości dla właścicieli firm. Jedną z nich jest na przykład możliwość zbycia znaczącego pakietu akcji i jednoczesnego zachowania

kontroli nad spółką. Inwestorzy giełdowi nie angażują się w działalność operacyjną i preferują spółki z udziałem silnego wiodącego akcjonariusza. Inną opcją jest możliwość zainwestowania pozyskanej gotówki w dodatkowe przedsięwzięcia. Co więcej, ciągłe notowanie płynnych akcji pozwala na faktyczną wycenę wartości. Płynne akcje mogą stanowić zabezpieczenie przy innych formach finansowania lub mogą być w części lub w całości sprzedane przez akcjonariusza.

Obawy i ryzyka związane z upublicznieniem

Aby zbudować pełen obraz funkcjonowania spółki na rynku giełdowym, należy przedstawić powyżej listę korzyści uzupełnić o listę obaw i ryzyk związanych z pozyskaniem kapitału z giełdy. Najwięcej obaw wśród rodzimych spółek dotyczy kwestii związanych z ujawnieniem informacji, w tym w szczególności informacji finansowych i kluczowych informacji handlowych. Ujawnienie jest wymagane przez prawo zarówno w Prospekcie emisyjnym, jak i w formie raportów okresowych i bieżących po debiucie na GPW oraz przez cały okres notowania akcji. Wymóg ten rodzi obawę, że bezpośrednia konkurencja pozyska zbyt duży wgląd w nasz biznes. Choć jest to istotne ryzyko, warto tu zwrócić uwagę na fakt, że w dobie nowoczesnych metod wywiadu gospodarczego konkurencja może i tak mieć wgląd w dane spółki, bez możliwości przedstawienia własnej narracji spółki.

Inna obawa jest związana z rozwodnieniem udziałów w kapitale. Emisja nowych akcji bądź sprzedaż akcji istniejących wiąże się z zaproszeniem nowych inwestorów do spółki. W zależności od udziału w podwyższonym kapitale, będą oni mieli większy lub mniejszy wpływ na decyzje na Walnym Zgromadzeniu. Upublicznienie akcji spółki rodzi również ryzyko wrogiego przejęcia naszego biznesu poprzez pojawienie się w akcjonariacie inwestora niepożądanego, który dążyłby do wrogiego przejęcia spółki.

I ostatnią obawą, warta podkreślenia, są koszty pozyskania kapitału, na które składa się szereg elementów, od kosztów uporządkowania i dostosowania struktury spółki i formy jej organizacji (wymogiem jest spółka akcyjna), przez koszty doradców i przygotowania prospektu, po opłaty giełdowe i konieczność utworzenia dedykowanego działu zajmującego się wypełnianiem obowiązków informacyjnych i utrzymywaniem relacji z inwestorami.

Zwrot w kierunku zrównoważonego rozwoju, czyli nowa rzeczywistość biznesu

Od ubiegłego roku katalog obowiązków informacyjnych, na razie w miękkiej formie jako zalecenie "Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW",⁶⁰ został poszerzony o tzw. dane niefinansowe, czyli wpływ naszego biznesu na społeczeństwo i środowisko - od sposobu pozyskiwania zasobów, przez produkcję, po dystrybucję towarów i sposoby świadczenia usług. Dotychczasowe pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu zostało zastąpione przez ESG⁶¹, obejmując szerszy zakres niefinansowych kwestii związanych z prowadzeniem biznesu oraz na nowo określiło znaczenie wartości firmy.

Upowszechnienie się ESG w pierwszej kolejności dotyka spółki giełdowe, które oprócz obowiązku prezentowania danych finansowych zostały zobowiązane do przedstawiania równoległe tzw. raportów niefinansowych, ukazujących zaangażowanie i realizację konkretnych programów nakierowanych na ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko,

⁶⁰ <https://www.gpw.pl/dobre-praktyki2021>

⁶¹ ang. Environment, Society, Governance

dbałość o społeczność lokalną i zrównoważony rozwój czy przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego.

Na polskim rynku impulsem do zmian są najczęściej regulacje i oczekiwania instytucji finansowych. Gdy w 2014 roku ustawa o rachunkowości wprowadziła obowiązek sporządzania raportów niefinansowych wśród dużych emitentów, każdy z nich taki raport zaczął przygotowywać. Jakość tych dokumentów pozostawiała i nadal jeszcze pozostawia wiele do życzenia, ale istotny jest fakt, że spółki zaczęły o tym myśleć.

Nie ma jeszcze żadnego "twardego" prawa wymagającego od spółek posiadania strategii ESG - natomiast już teraz na polskie firmy zaczął oddziaływać drugi istotny czynnik, czyli dostęp do finansowania. To inwestorzy i instytucje finansowe zobligowani m.in. dyrektywami Unii Europejskiej coraz większą wagę zaczynają przykładac do kwestii zrównoważonego rozwoju oraz tego, czy jest on zintegrowany ze strategią biznesową spółki.

Należy tu zauważyć, że w efekcie trwających prac Komisji Europejskiej w perspektywie najbliższych kilku lat miękkie wytyczne zostaną zastąpione twardymi w formie zmienionej dyrektywy w sprawie rachunkowości, dyrektywy w sprawie przejrzystości oraz dyrektywy w sprawie audytu. Kluczowym celem nowych przepisów (CSRD⁶²) ma być zapewnienie raportowania przez przedsiębiorstwa istotnych, porównywalnych i wiarygodnych informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju dla inwestorów i innych interesariuszy.

Już dziś, jak wynika z raportu PwC "Zielone finanse po polsku⁶³", 12 z 14 badanych banków uwzględnia ryzyka klimatyczne i środowiskowe w procesach kredytowych, głównie dla wybranych branż i sektorów. Globalne badanie PwC Responsible Investments pokazuje, że 72 proc. funduszy zawsze sprawdza przejmowane spółki pod kątem ryzyka i możliwości w obszarze ESG na etapie poprzedzającym przejęcie, a aż 56 proc. odrzuciło inwestycje ze względów związanych z ESG. Coraz większa liczba inwestorów indywidualnych zwraca również uwagę na podejście do ESG ze względu na to, że promują one zrównoważony rozwój, co jest istotne dla planety, ale również widzą perspektywę szybszego wzrostu wartości spółek.

Choć niewątpliwie raportowanie i ujawnianie informacji ESG pomagają firmom uzyskać dostęp do finansowania bankowego oraz z rynków kapitałowych, trzeba tu zwrócić uwagę na fakt, że trudność w przełożeniu na wskaźniki niefinansowe kwestii związanych z prawami człowieka, społeczeństwem oraz środowiskiem, oraz brak jasnych wytycznych w tym zakresie, prowadzi do powstawania zjawiska tzw. "greenwashingu", gdzie spółki traktują zagadnienia ESG wyłącznie w sposób marketingowy.

Raportowanie ESG jest rzeczywiście wyzwaniem dla wielu organizacji, po pierwsze ze względu na brak zrozumienia różnicy między CSR⁶⁴ a ESG, po drugie ze względu na trudności w pozyskaniu kompletnych, wiarygodnych i porównywalnych danych w sposób, który nie obciąża nadmiernie organizacji.

Niemniej jednak strategii zrównoważonego rozwoju, niezależnie od przyszłych planów giełdowych, pozwalają przedsiębiorcom zwrócić szczególną uwagę na istotne z punktu

⁶² <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2022/02/24/council-adopts-position-on-the-corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/>

⁶³ źródło: [pwc.pl/pl/publikacje/zielone-finanse-po-polsku-jak-esg-zmieni-sektor-bankowy-i-finansowanie-firm.html](https://www.pwc.pl/pl/publikacje/zielone-finanse-po-polsku-jak-esg-zmieni-sektor-bankowy-i-finansowanie-firm.html)

⁶⁴ społeczna odpowiedzialność biznesu, ang. corporate social responsibility (CSR)

widzenia rozwoju biznesu ryzyka, szanse i możliwości optymalizacji procesów. Wszystko wskazuje na to, że trend ten będzie obejmował znacznie szersze niż tylko spółki giełdowe grono przedsiębiorców, choćby z uwagi na współpracę w ramach łańcuchów dostaw, presję ze strony konsumentów, jak również samych pracowników.