

proseed

#33

5/2013

CASE STUDY:
JAK ZMNIEJSZYĆ
KOSZTY DZIAŁU
HANDLOWEGO
O 70%

ODSIEJ
KLIENTÓW,
KTÓRZY
NIE ZAPŁACĄ

NIE TNIJ
NA OŚLEP!
O OPTIMALIZACJI
KOSZTÓW
W FIRMIE

BOGDAN WICIŃSKI, MANTA S.A.

2 MILIONY ZYSKU
W MIESIĄC

Białystok
661 993 878

Bydgoszcz
661 995 843

Częstochowa
782 652 657

Gdańsk
693 212 656

Katowice
782 652 657

Kielce
661 992 789

Kraków
661 973 961

Lublin
662 293 404

Łódź
661 991 442

Nowy Sącz
661 993 442

Poznań
695 257 541

Radom
661 993 709

Rzeszów
607 552 055

Siedlce
661 999 153

Szczecin
783 912 757

Warszawa
661 999 153

Wrocław
783 440 031

SIXT
program auto zastępcze



**Ktoś zepsuł Ci zabawkę?
Należy Ci się Auto zastępcze.**

(Więcej informacji na stronie www.paz.sixt.pl)

POZNAJ NOWĄ GENERACJĘ BIZNESU: YOUNG, SMART & SUCCESSFUL



PIERWSZY TYGODNIK O KULISACH NOWOCZESNEGO BIZNESU

CZYTAJ OD 4 CZERWCA 2013 



Podczas konferencji dowiesz się:

- jak powstają mapy
- o jakich markach najczęściej dyskutują internauci
- jakie są na świecie globalne systemy nawigacji satelitarnej
- o trendach w nawigacji online
- o geomarketingu czyli kampaniach w takich aplikacjach jak Facebook, Lokter, Yelp, Google Earth i innych
- korzyściach z zastosowania systemów monitoringu GPS we flotach samochodowych
- o prawnych aspektach monitoringu pracownika w miejscu pracy
- zobaczysz najlepsze startupy z branży

A ponadto:

Lokalizatory Roku, czyli nagrody dla najlepszych produktów i usług

www.navigationtrends.pl

Partnerzy:



Patroni Medialni:





◀ **46** NIE TNIJ NA OŚLEP, CZYLI O OPTYMALIZACJI KOSZTÓW DZIAŁU HANDLOWEGO

▼ **56** GRY NA SKYPY, CZYLI O EFEKTYWNYM ZESPOLE ROZPROSZONYM



CompanyLogo

Skuteczna komunikacja w social media

- Zwiększenie świadomości marki
- Kreowanie pozytywnego wizerunku firmy
- Budowa silnych relacji z Klientami
- Tworzenie zaangażowanej społeczności

Fani są o **68%** bardziej skłonni do rekomendacji

Strategia
Budujemy długofalowe strategie obecności w kanałach social media

Kom. Zespołu
Zapewniamy

Monitoring
Stale monitorujemy profil gwarantując szybki kontakt z fanami i zapewniając trwałe relacje z fanami.

Aplik. Angaż.
Korzystamy

Efekty naszych Klientów

Company Name	Company Name
Wzrost zaangażowania	Przyrost fanów
60%	110%

Zamów ofertę, odpowiemy w 24h: [Poznaj nas bliżej](#)



▲ **50** STRATEGIA 2W1, CZYLI ZNANE + ZNANE = NOWE

◀ **36** JAK ZWIĘKSZAĆ KONWERSJĘ DZIĘKI LANDING PAGE

NADCHODZĄCE TRENDY

10 PATRONATY PROSEED

12 PRZEGLĄD MIESIĄCA

16 CO NOWEGO?

18 FINANSOWANIE NA ŚWIECIE

20 USŁUGI TELEKOMUNIKACYJNE W PORTFOLIO MAŁYCH FIRM

INSPIRACJE

22 PRAWO: OBLIGACJE KORPORACYJNE JAKO ALTERNATYWNY SPOSÓB POZYSKIWANIA KAPITAŁU
Wierzbowski Eversheds

26 ZAWSZE W KONTAKCIE

28 TRACK RECORDS
Dziennik Internautów, Sociomatic Labs

29 SYLWETKI
Adam Bortnik, Grzegorz Bielecki

30 STARTUPY
ZnajdzReklame.pl, Zpolska.cz

ZWYCIĘSKIE STRATEGIE

32 ARTIFEX MUNDI – MILIONY W UKRYTYCH OBIEKTACH

36 JAK ZWIĘKSZYĆ KONWERSJĘ DZIĘKI LANDING PAGE

40 KORZYŚCI Z REAL-TIME-BIDDING PRZYGOTUJ EFEKTYWNA KAMPAINIĘ

46 NIE TNIJ NA OŚLEP, CZYLI O OPTYMALIZACJI KOSZTÓW DZIAŁU HANDLOWEGO

50 STRATEGIA 2W1, CZYLI ZNANE + ZNANE = NOWE

NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE

52 APM LEKARSTWEM NA NIEPOWODZENIE PROJEKTU

56 GRY NA SKYPY, CZYLI O EFEKTYWNYM ZESPOLE ROZPROSZONYM

CASE STUDY

60 JAK ZMNIĘJSZYĆ KOSZTY UTRZYMANIA DZIAŁU HANDLOWEGO O 70%

62 KANAŁ MOBILNY ZWIĘKSZA SPRZEDAŻ E-SKLEPU O 8%

OPINIE

64 COST CUTTING
Richard Lucas

66 KRYZYS (MYŚLENIA TEŻ)
Janusz Żebrowski

67 FEJSPALM MIESIĄCA
Mariusz Wesołowski

68 CIENKA GRANICA
Daniel Lewczuk

OSOBY

Błażej Abel 38
Tomasz Balawajder 22
Grzegorz Bielecki 29
Adam Bortnik 29
Igor Dzierżanowski 7
Eliza Graff 49
Tomasz Grudziński 32
Piotr Haman 61
Daniel Lewczuk 68
Grzegorz Liputa 30
Richard Lucas 64
Anna Listopad-Nowocin 43
Iwona Oleszczuk 21
Roxana Patrascu 21
Mariusz Pawełczyk 43
Aleksandra Puchta 58
Agata Rabsztyn 38
Iwo Szapar 63
Tomasz Szczęsny 51
Tomasz Szymański 57, 58
Mariusz Wesołowski 67
Mateusz Witański 54
Tomasz Wyka 26
Jan Wyrwiński 21
Janusz Żebrowski 66

FIRMY

ABLIDO 29
Aiton Caldwell SA 21
Artifex Mundi 32, 33, 34, 35
Cursor SA 61
DrSprzedaz.pl 49
Dziennik Internautów 28
Frisco.pl 29
Grupa OEX 61
IPMA Polska 54
Landingi.com 38
MyApple.pl 26
Re-Finance Sp. z o.o 51
Shopgate Polska 63
Sociomantic Labs 28, 43
SoftwareMill 56, 57, 58
Wierzbowski Eversheds 22
ZnajdźReklamę.pl 30
zpolka.cz 30

SZKODA CZASU NA PRASĘ?

SZYBKO • PRAKTYCZNIE • MERYTORYCZNIE



Redaktor naczelny

Igor Dzierżanowski

Reklama i współpraca biznesowa

Magdalena Gawlińska
mgawlińska@proseedmag.pl

Dyrektor wykonawczy

Kamila Roman

Redakcja

Joanna Ryńska

Sekretarz redakcji

Magdalena Błaszczuk

Piszą

Błażej Abel, Tomasz Balawajder, Magdalena Błaszczuk, Eliza Graff, Piotr Haman, Michał Kropiński, Robert Kwissa, Daniel Lewczuk, Anna Listopad-Nowocin, Iwona Oleszczuk, Mariusz Pawełczyk, Piotr Pietrzak, Sergiusz Prokurat, Aleksandra Puchta, Agata Rabsztyn, Damian Rams, Joanna Ryńska, Iwo Szapar, Tomasz Szczęsny, Mariusz Wesołowski, Mateusz Witański, Janusz Żebrowski.

Korekta

Aleksandra Kiepusa-Andrzejewska

Opracowanie graficzne zdjęć

Agnieszka Skrzyszewska, Rafał Mieszka

DTP

Joanna Kołacz-Śmieja

Redakcja

ul. Świętokrzyska 18, pok. 415
00-051 Warszawa

Wydawca

Proseed Sp. z o.o.

Druk

Invest-Druk

ISSN

2082-0062

Dystrybucję magazynu wspiera:





IGOR DZIERŻANOWSKI

Kto sięga po nowe, nieznane rozwiązania, zyskuje przewagę konkurencyjną, wyznacza trendy i kierunki rozwoju. Staje się awangardą biznesu.

Jesteś osobą decyzyjną w firmie, która wyprzedza szeroki rynek, tworzy nowe trendy, buduje skalowalne rozwiązania i przynosi zyski? Ugruntuj swój ekspercki wizerunek, współpracując z Proseed. Redakcja opracuje i podda tekst korekcie językowej – od Ciebie oczekujemy wiedzy. Zaproponuj temat artykułu już dziś:
redakcja@proseedmag.pl

OD REDAKCJI

Wszystkich wyjątkowych liderów i przywódców od zawsze łączy jedna wspólna tęsknota: za kompetencją. Cenią tych ludzi, których umiejętności pozwalają szybciej osiągnąć upatrzonego cel, a jeśli potrafią oni wnieść dodatkową wartość do wizji, stają się wysoce pożądanymi współpracownikami. W codziennej, bezustannej walce z dyletanctwem i wszechobecnym brakiem myślenia kontakt z profesjonalistą i oddanie mu kawałka niesionego brzemienia jest jak katharsis – pozwala naładować psychiczne baterie, porzucić depresyjne myśli i z nową nadzieją iść do przodu, odznaczając oddane w dobre ręce zadanie jako „ogarnięte”. Dla Dagny Taggart – bizneswoman prowadzącej koncern kolejowy w książce Ayn Rand pt. „Atlas Zbuntowany” – barierą dla rozwoju nie jest brak pieniędzy czy możliwości. Z niemal nieograniczonymi możliwościami finansowymi, z rozpaczliwą determinacją eksploruje chylący się ku upadkowi świat, wypatrując wśród wszechobecnego oportunistów i dyletanctwa samotnych iskier wiedzy,

rzetelności i kompetencji. Szuka ludzi, którzy podejmą przemyślane decyzje, wezmą za nie odpowiedzialność i dostarczą obiecane efekty na czas. Ludzi, którzy nie boją się czynić tego, co w danej chwili właściwe, którzy bez lęku dzielą się własnym zdaniem i dla których wartością jest praca, własny rozwój i aktywny udział w budowaniu rzeczywistości. I chociaż w naszym kraju nadal najbardziej widać miernych, biernych, ale wiernych i tych, którzy są znani z tego, że są znani, to chcę wierzyć, że powstająca społeczność liderów biznesu cechujących się pragmatyzmem, uczciwością i zdrowym rozsądkiem stworzy alternatywny dla obecnego, zdrowy system wartości. Taki, w którym o sukcesie decydują wola, rzetelność i kompetencja.

Zapraszam do lektury 33. numeru magazynu. Szczególnie polecam wersję drukowaną zawierającą dodatkowe artykuły lub audiobooka, oba dostępne dla posiadaczy płatnej subskrypcji.



CZYTASZ BEZPŁATNĄ WERSJĘ MAGAZYNU „PROSEED” W WERSJI PŁATNEJ PRZECZYTASZ RÓWNIEŻ:



INSPIRUJĄCY LIDERZY

Rozmowa z Bogdanem Wicińskim, prezesem Manta S.A.

2 MILIONY ZYSKU W MIESIĄC

– Jestem zero-jedynkowy, robię albo nie robię – mówi Bogdan Wiciński, prezes Manta S.A. Poznaj silnego lidera, który stawia na edukację, nie wierzy w spółki, sam podejmuje decyzje i osiąga milion zł zysku miesięcznie. Dowiedz się:

- » jak myśli i działa samotny lider;
- » jak Manta Multimedia zarządza produkcją i asortymentem;
- » co w sierpniu zmieni się na rynku smartfonów w Polsce.



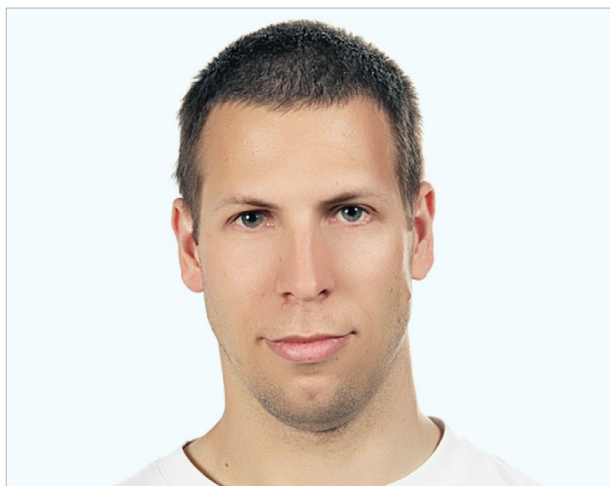
INSPIRUJĄCY LIDERZY

Marek Przysaś, CEO Duckie Deck

AMERYKANIE LUBIĄ PROSTE ROZWIĄZANIA

– Na początku o niczym nie mieliśmy pojęcia – przyznaje Marek Przysaś, CEO Duckie Deck, opisując wejście firmy na amerykański rynek. – Dopiero po jakimś czasie nauczyliśmy się, że aby się z kimś umówić, trzeba mieć chwytliwe intro. Przeczytaj więcej:

- » jak z korzyścią dla biznesu pielęgnować sieć kontaktów;
- » po co regularnie tweetować;
- » jak myślą inwestorzy amerykańscy.



NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE

Dyrektor CSPA, dziennikarz „Harvard Business Review PL”.

ODCHUDZONA STRATEGIA ZARZĄDZANIA FIRMĄ

Widzisz, że Twoja firma działa nieefektywnie, a zasoby i czas są marnotrawione? Sięgnij po sprawdzone praktyki „odchudzania” firmy i poprawiania efektywności. Dowiedz się:

- » jak przenieść metodykę zarządzania lean na małą i średnią firmę;
- » jak korzystać ze „skarg i wniosków” pracowników;
- » jakie są korzyści „odchudzania” firmy.

CZYTASZ BEZPŁATNĄ WERSJĘ MAGAZYNU „PROSEED” W WERSJI PŁATNEJ PRZECZYTASZ RÓWNIEŻ:



NADCHODZĄCE TRENDY

Piotr Pietrzak, Chief Technologist w IBM Polska

WIEDZĄ O TOBIE WSZYSTKO, CZYLI SŁOWO O PRZYSZŁOŚCI BIG DATA

Ubezpieczyciel analizuje potencjalnego klienta także na podstawie jego wpisów na Facebooku czy historii zakupów. Systemy gromadzące i przetwarzające dane w medycynie i doradzające niby wirtualny dr House. Sprawdź, jaki wpływ na biznes będą miały strumienie Big Data.



ZWYCIĘSKIE STRATEGIE

Michał Kropiński, Account Manager w Clickray.

INBOUND MARKETING: ODSIEJ KLIENTÓW, KTÓRZY NIE ZAPŁACĄ

Wolisz trafić ze swoją ofertą do mniejszej, ale za to rzeczywiście zainteresowanej Twoim produktem grupy klientów? Dowiedz się, jak strategia inbound marketingu pozwala nie tylko znaleźć, lecz także edukować swoich odbiorców.



INSPIRUJĄCY LIDERZY

Rozmowa ze Shmuelem Chafetsem, partnerem z Giza Venture Capital

IZRAELSKA ARMIA – NAJLEPSZY INKUBATOR STARTUPÓW

- Izraelska armia nie uczy karnego maszerowania, tylko zarządzania – opowiada Schmuel Chafets z Giza Venture Capital. Poznaj inspirujące doświadczenia i opinie człowieka, który z Giza Polish Ventures inwestuje w kolejne polskie spółki.



NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE

Robert Kwissa, E-commerce Manager w Grupie Unity

JAK ZARZĄDZAĆ ASORTYMENTEM W SPRZEDAŻY WIELOKANAŁOWEJ

Rozpoczynasz sprzedaż wielokanałową? Poznaj zasady zarządzania asortymentem na przecięciu offline i online oraz dowiedz się, jak poszczególne kanały mogą wzajemnie pomagać sobie w sprzedaży.

WYKUP SUBSKRYPCJĘ ►

WALLSTREET 17

Gdzie: Karpacz | **Kiedy:** 7–9 czerwca br.

Międzynarodowe spotkanie inwestorów indywidualnych. Podczas konferencji wygłoszone zostaną 22 wykłady o tematyce giełdowej, finansowej i gospodarczej, odbędą się panele dyskusyjne oraz spotkania z najaktywniejszymi inwestorami giełdowymi. Gościem specjalnym będzie Gavin Holmes, który poprowadzi wykład pt. „Wiedza o rynku, którą *smart money* przed Tobą ukrywają”. Słuchacze poznają prawdę o manipulacji rynkami i dowiedzą się, jak na nich zarobić, poruszając się po śladach, jakie zostawia *smart money*. Ponadto Marek Zuber odpowie na pytanie, czy polska giełda może przetrwać bez OFE, a Dariusz Świerk z ForexInstitute.pl wyjaśni, jak wygląda najszybsza ścieżka do systematycznych zysków z inwestowania. Wśród mówców znajdą się również przedstawiciele KBC Securities, DM Alior Banku S.A., DM BZ WBK S.A., DM PKO BP, DM BOŚ S.A., Nadzorkorporacyjny.pl, VSA Trader i Akademii Inwestora. Udział w konferencji będzie także okazją do spotkań z przedstawicielami firm i instytucji funkcjonujących na rynku inwestycyjnym, wymiany doświadczeń z osobami z branży i nawiązania nowych znajomości biznesowych.

W 16 dotychczasowych edycjach Konferencji WallStreet udział wzięło około 7,3 tys. osób, 240 spółek notowanych na GPW, przedstawiciele władz państwowych oraz władze wszystkich kluczowych instytucji i organizacji polskiego rynku kapitałowego. Tegoroczna edycja WallStreet przyciągnie ponad 900 uczestników.

► SII.ORG.PL/WS17

SEARCH MARKETING DAY

Gdzie: Poznań | **Kiedy:** 27–28 czerwca br.

Międzynarodowa konferencja poświęcona zagadnieniom z zakresu SEO i inbound marketingu. Pierwszego dnia zaprezentowane zostaną dwa panele: jeden (pod hasłem „SEO Heroes”) dotyczący SEO, narzędzi usprawniających SEO, kwestii Link Building i międzynarodowego SEO oraz drugi – SEO Alternatives. Jego uczestnicy zdobędą wiedzę o najnowszych trendach

w CRO, inbound i content marketingu, w RTB czy video marketingu. 28 czerwca będzie dniem warsztatów: SEO PRO (prowadzonego przez Dana Petrovica z DejanSEO i Josha Bachynskiego) oraz Programy Partnerskie – Mówimy jak jest, (prowadzonego dla odmiany w języku polskim). Udział w wydarzeniu jest płatny – ceny wejściówek na poszczególne części konferencji zaczynają się od 877 zł.

► SEARCHMARKETINGDAY.COM

TARGI KARIERA IT

Gdzie: Wrocław | **Kiedy:** 15 czerwca br.

Kariera IT to największe targi pracy dla specjalistów branży IT z minimum kilkuletnim i potwierdzonym doświadczeniem zawodowym. Partnerzy targów to liderzy krajowego rynku poszukujący wykwalifikowanych pracowników aplikujących na stanowiska takie jak: Software Developer, Front-End

-Developer, architekt rozwiązań, programista. Organizator gwarantuje uczestnikom wydarzenia szansę bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami największych firm w kraju i zdobycie pracy na adekwatnym do wykształcenia stanowisku. Do udziału w targach zapraszane są tylko renomowane firmy z najciekawszymi ofertami pracy.

► bit.ly/car_con_wr

IV KONFERENCJA ABSL

Gdzie: Łódź | **Kiedy:** 7–8 czerwca br.

Tegoroczna Konferencja Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych to największe w Polsce wydarzenie dla branży nowoczesnych usług dla biznesu. Temat przewodni to: „Innowacje i różnorodność jako główne czynniki odpowiadające za rewolucyjny rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce”. Wśród uczestników znajdą się reprezentanci wiodących centrów outsourcingowych z Polski i zagranicy, przedstawiciele władz i organizacji oraz firm wspierających rozwój branży. Gościem specjalnym wydarzenia będzie Marek Belka. Celem konferencji jest przede wszystkim wymiana wiedzy i najlepszych praktyk biznesowych oraz stwo-

rzenie areny networkingowej dla przedstawicieli i partnerów sektora z Polski i zagranicy. Do uczestnictwa zaproszeni są m.in. prezesi i członkowie zarządów oraz menadżerowie największych polskich i globalnych centrów SSC, BPO, ITO, R&D, reprezentanci organizacji biznesowych, a także firm wspierających rozwój sektora.

Wśród poruszanych tematów znajdują się: analiza kondycji sektora nowoczesnych usług biznesowych – fakty, liczby i prognozy; transformacja i automatyzacja procesów – od redukcji kosztów po stworzenie wartości dodanej; modele kompetencyjne pracowników sektora; innowacje, technologie, trendy. Koszt uczestnictwa: 1107 zł.

► ABSL.PL

NETCAMP

Gdzie: Szczecin | Kiedy: 20 czerwca br.

Kolejne spotkanie organizowane przez Fundację Netcamp. Tematem tej edycji będzie marketing internetowy, a prelegenci opowiedzą o kryzysach w social media, strategii i analityce inbound marketingu i kampaniach performance w wyszukiwarkach internetowych.

Netcamp to cykliczne spotkania IT, które od 5 lat integrują i edukują zachodniopomorską branżę internetową. Przyciągają prawie 200 przedsiębiorców, specjalistów i studentów. Organizatorzy planują transmisję online z wydarzenia. Po prezentacjach – afterparty. Aby wziąć udział w spotkaniu wymagana jest rejestracja online.

► NETCAMP.PL

KONKURS CREATIVE BUSINESS CUP W POLSCE

Gdzie: Polska | Kiedy: 3 czerwca br.

Największy konkurs dla kreatywnych przedsiębiorców w Europie. Jego celem jest poszukiwanie nowych i oryginalnych pomysłów biznesowych w branży kreatywnej (design, architektura, produkcja treści, np. gier komputerowych, reklama, książki i prasa, muzyka, filmy, sztuka i rzemiosło, radio i TV czy gastronomia). Ocenie jurorów podlegają zarówno umiejętności kreatywne twórców, jak i potencjał komercyjny projektu. Zainteresowane firmy mogą zgłaszać się do 3 czerwca 2013 roku, przesyłając wypełniony formularz. Organizatorem konkursu jest duński Center for Cultural and Experience Economy. W tym roku, z inicjatywy gdańskiego inkubatora Starter, wśród krajów biorących udział w konkursie po raz pierwszy znalazła się Polska.

► CBC.INKUBATORSTARTER.PL

BUSINESS INTELLIGENCE TRENDS

Gdzie: Warszawa | Kiedy: 20 czerwca br.

Uczestnicy konferencji zdobędą wiedzę z zakresu zarządzania wydajnością organizacji. Najważniejsze zagadnienia: jakie są kierunki rozwoju BI, jak opracować skuteczną metodę BI, jak uzyskać zaangażowanie użytkowników biznesowych w BI i podwyższyć skuteczność wykorzystania danych. Do udziału w konferencji zaproszone są osoby odpowiedzialne za dobór technologii oraz systemów informatycznych, podejmowanie strategicznych działań wewnątrz organizacji, rozwój IT w danej firmie, rozwój i wdrażanie systemów do zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności prezesi i członkowie zarządu, dyrektorzy zarządzający, CIO, liderzy Business Intelligence, analitycy biznesowi. Udział w konferencji jest bezpłatny, wystarczy wypełnić formularz rejestracyjny.

► bit.ly/biz_int_trends

VIRUS TECHNOLOGII

Gdzie: Warszawa | Kiedy: 4 czerwca br.

Konferencja dotycząca nowoczesnych technologii dla polskiego przemysłu i branży zbrojeniowej połączona z sesją networkingową dla startupów i reprezentantów największych firm w Polsce.

Do udziału zaproszone są firmy, które chciałyby przedstawić swoje rozwiązania dla branży zbrojeniowej lub poznać projekty, które są już przez nią wykorzystywane.

W panelu dyskusyjnym wystąpią m.in.: Mariusz Andrzejczak – wiceprezes ds. rozwoju w GRUPIE BUMAR, Ryszard

WARSZTATY UX #2

Gdzie: Wrocław | Kiedy: 14 czerwca br.

Drugie z serii nieformalnych spotkań, na których uczestnicy w zespołach pracują nad rozwiązaniem realnego problemu projektowego i wspólnie generują rozwiązania. Tym razem będzie to problem projektowy Gumtree.pl, a wybraną techniką pracy – sortowanie kart. Celem warsztatów jest popularyzowanie wiedzy o projektowaniu interfejsów i *user experience*. Uczestnicy w praktyce wykorzystują narzędzia do zmierzania się z realnym zagadnieniem projektowym, zaś partnerzy kolejnych edycji uzyskują kilka alternatywnych rozwiązań swojego problemu. Warsztaty skierowane są zarówno do osób rozpoczynających przygodę z UX, jak i dla zawodowo zajmujących się tworzeniem serwisów i aplikacji internetowych: grafików, programistów, PM-ów, marketerów. Liczba miejsc jest ograniczona i wymagana jest uprzednia rejestracja. 6 czerwca uruchomiona zostanie możliwość zapisu na warsztaty.

► WARSZTATYUX.PL

Kurdasz – prezes Przemysłowego Centrum Optyki i Przemysłowego Instytutu Telekomunikacji, Władysław Skorski – prezes zarządu EADS PZL Warszawa Okęcie SA (Airbus Military Polska), Piotr Wojciechowski – prezes zarządu i współzałożyciel WB Electronics.

Wśród prezentowanych rozwiązań znajdują się m.in.: łazik marsjański, Bright Sight, Trigger Composites, Fotomapy, Bionik.

Firmy zainteresowane udziałem w konferencji i spotkaniem z polskim przemysłem zbrojeniowym mogą się zarejestrować na stronie internetowej wydarzenia.

► bit.ly/tech_virus

E-COMMERCE

- Square, amerykańska firma oferująca system do akceptacji płatności w postaci czytnika kart płatniczych do urządzeń mobilnych, zaprezentowała nowe urządzenie typu POS (Point of Sale). Square Stand to podstawka do iPada obsługującego oprogramowanie Square, która łączy system z drukarką do paragonów, kasą fiskalną czy skanerem kodów kreskowych.
- Czerwona Torebka oficjalnie nabyła 99,6% akcji spółki Merlin.pl S.A. Łączna wartość transakcji wyniosła 51,3 mln zł. Była to finalizacja procesu przejęcia Merlin, który trwał od lutego bieżącego roku.
- Z badania przeprowadzonego przez Deloitte wynika, że 71% respondentów jako decydujący o zakupie element podaje bezpłatną przesyłkę. Coraz popularniejsza staje się też możliwość bezpłatnego odesłania odzieży oraz przesyłanie przez sklepy kilku rozmiarów produktu, tak aby klient czuł się bezpiecznie.
- W 2013 roku Grupa Integer postawi w Wielkiej Brytanii 2 tys. Paczkomatów, wydając na to 45 mln euro. Tamtejszy rynek handlu internetowego rośnie w tempie 40% rocznie. W 2012 roku jego wartość oszacowano na 78 mld funtów.
- Allegro poszerza swoją działalność. W ostatnim miesiącu spółka uruchomiła portal domen.allegro.pl, pozwalający na rejestrowanie adresów internetowych i handel nimi, oraz inspiracje.allegro.pl – serwis gromadzący wybrane przedmioty z platformy aukcyjnej charakteryzujące się inspirującym designem czy będące dobrym pomysłem na prezent.

ROZRYWKA

- YouTube uruchomił system płatnych subskrypcji. Wybrane kanały są teraz dostępne jedynie dla osób, które opłacą abonament. Wcześniej każdy kanał można za darmo testować przez 14 dni. Na razie żaden z płatnych kanałów nie jest dostępny w Polsce.
- Amazon wprowadził wirtualną walutę do sklepu z aplikacjami Amazon Appstore. Od połowy maja jego klienci mogą płacić w walucie Amazon Coins, gdzie 100 „żetonów” ma równowartość 1 dol. Na dobry początek każdy posiadacz Kindle Fire otrzymał w prezencie 500 Amazon Coins.

BIZNES

- o2, jeden z wiodących polskich portali horyzontalnych, wprowadził nowy design. Nieco podstarzały już wygląd zastąpiono nowoczesnym, przejrzystym layoutem. W marcu 2013 roku wg danych Megapanel o2 zanotowało 9 mln realnych użytkowników.
- Rafał Brzóska, prezes Grupy Integer, domaga się od Skarbu Państwa odszkodowania w wysokości 35 mln zł. Powodem jest uprzywilejowana pozycja rynkowa Poczty Polskiej, która m.in. jest zwolniona z podatku VAT od usług powszechnych.
- Grupa Socializer opublikowała wyniki finansowe za I kwartał 2013 roku. Przychody wyniosły 3,7 mln zł (wzrost o 147% w porównaniu z ubiegłym rokiem). Spadł natomiast zysk netto – z 298 tys. zł w I kwartale 2012 roku do 251 tys. zł w analogicznym okresie roku bieżącego.

- Rosną przychody i zysk netto Grupy Nokaut. W I kwartale 2013 roku względem analogicznego okresu w roku ubiegłym spółka odnotowała przychody wyższe o niemal 40% (2,83 mln zł) oraz zysk netto wyższy o 62% (356 tys. zł). Miesięczna liczba użytkowników wzrosła o 22%. Podrożały też przekierowania generowane przez porównywarkę cen – przez ostatnie 3 miesiące cena za kliknięcie wzrosła o 7%.

SOCIAL MEDIA

- „Last Temple” – gra stworzona przez krakowską firmę Ganymede – zajęła pierwsze miejsce w tygodniowym rankingu Facebooka w kategorii produkcji najszybciej zdobywających nowych użytkowników. Z tygodnia na tydzień liczba MAU (*monthly active users*) wzrosła o 75%, czyli o ponad 31 tys. użytkowników.
- Facebook nawiązał współpracę z wyszukiwarką Bing. Obok wyników wyszukiwania pojawiają się powiązane z nimi wpisy z portalu społecznościowego. Można też publikować wpisy na Facebooku bezpośrednio z poziomu wyszukiwarki. Nowa funkcja to rozszerzenie widgetu społecznościowego, który Bing wdrożył w zeszłym roku.
- Użytkownicy LinkedIn mogą prezentować swoje umiejętności w formie graficznej lub wideo. Treści audio-wizualne można umieścić w sekcjach „summary”, „work experience” oraz „education”. Inni użytkownicy mogą polubić lub skomentować dodane obrazki czy filmy, co sprawia, że LinkedIn staje się miejscem bardziej interaktywnym. Nowe funkcje są póki co dostępne tylko dla użytkowników z krajów anglojęzycznych.

MOBILE

■ W ofercie sieci reklamowej Adkontekst pojawiły się reklamy mobilne. Wprowadzenie nowych możliwości było podyktowane rosnącym zainteresowaniem reklamą mobilną zarówno wśród reklamodawców, jak i wydawców portali. W marcu 2013 roku użytkownicy portali należących do sieci Adkontekst wygenerowali łącznie 81 mln odsłon mobilnych portali.

■ Rozwój *m-commerce* w Polsce nie będzie łatwy – wynika z raportu Gemius i eCommerce Polska. Przez ostatni rok odsetek osób deklarujących korzystanie z urządzenia mobilnego do zakupów w sieci nie wzrósł, pozostając na poziomie 16% ankietowanych. Barierami rozwoju są głównie przyzwyczajenia i obawy konsumentów, a także niedopasowanie infrastruktury e-sklepów do urządzeń mobilnych.

■ Dzięki Google Play Developer Console developerzy aplikacji mobilnych na system Android mogą już odpowiadać na komentarze użytkowników umieszczane w Google Play. Autor komentarza zostanie poinformowany mailowo o reakcji developera i uzyska możliwość edycji swojego wpisu bądź bezpośredniego kontaktu z twórcą aplikacji.

■ Z danych firm analitycznych wynika, że w I kwartale 2013 roku aż 75% sprzedanych urządzeń mobilnych było wyposażonych w system Android. To o 15 punktów procentowych więcej niż w analogicznym okresie roku 2012. Na trzecie miejsce wśród najpopularniejszych systemów z wynikiem 3,2% wskoczył Windows Phone, wyprzedzając tym samym BlackBerry OS i Symbiana.

NEWCONNECT

■ Spółka Logintrade, zajmująca się tworzeniem systemów wspierających komunikację między kupcami a dostawcami, zadebiutowała na NewConnect. W pierwszym dniu obecności na parkiecie jej akcje podrożały o 35,7%. W 2012 roku firma wypracowała 357 tys. zł zysku netto przy przychodach w wysokości 1,6 mln zł.

■ 21,6 mln zł przychodów ze sprzedaży i 3,3 mln zł zysku netto – takimi wynikami za 2012 rok może się pochwalić Adform Group S.A., niedawny debiutant na rynku NewConnect. W skład grupy kapitałowej wchodzi spółki dostarczające narzędzia do wsparcia sprzedaży, zwiększania efektywności kanałów dystrybucji czy pozyskiwania klientów.

■ easyCall SA, operator połączeń telefonicznych i internetowych, w I kwartale 2013 roku uzyskał 2,9 mln zł przychodu (o ponad 2 mln zł więcej niż rok wcześniej). Zysk netto wzrósł aż 13-krotnie – z 50 tys. zł w roku 2011 do 635 tys. zł w 2012 roku.

■ Spółka IAI S.A. w I kwartale 2013 roku wypracowała 430 tys. zł zysku netto przy przychodach sięgających 1,85 mln zł. W porównaniu do I kwartału 2012 roku oznacza to wzrost przychodów o 54%. Rentowność sprzedaży wyniosła aż 23,24%.

INWESTYCJE

■ Poznańskie fundusze LMS Invest i SpeedUp Innovation zainwestowały w Omni3D – polski startup pracujący nad technologiami związanymi z drukiem 3D. Do przedsięwzięcia

aportem wniesiona została spółka RapCraft, prowadzona przez jednego z założycieli Omni3D, w ramach której skonstruowano pierwszą polską drukarkę 3D.

■ Zakończył się nabór wniosków do drugiej w tym roku rundy działania 8.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Złożono 871 wniosków o dofinansowanie na łączną kwotę 404 mln zł. PARP przygotował pulę 102 mln zł. Trzeci i ostatni nabór w tym roku będzie trwał od 8 do 19 lipca.

■ Fundusz Klever Internet Investments zainwestował 3,5 mln dol. w Workle – rosyjski portal ułatwiający szukanie pracy zdalnej. To nie pierwsza runda inwestycji dla spółki – wcześniej firma pozyskała 2,18 mln euro od grupy prywatnych inwestorów oraz 670 tys. euro od parku technologicznego Skolkovo.

■ I kwartał 2013 roku był udany dla grupy kapitałowej IQ Partners – w tym okresie działające w jej ramach fundusze zrealizowały 8 inwestycji. Grupa zanotowała ponad 5,8 mln zł przychodów, generując przy tym 1,95 mln zł zysku netto. IQ Partners zarządza obecnie aktywami o łącznej wartości 58 mln zł.

■ Grupa Kapitałowa MCI w I kwartale 2013 roku wypracowała 9,9 mln zł zysku netto. Na koniec I półrocza fundusz prognozuje aż 90 mln zł zysku netto. Obecnie MCI zarządza aktywami o łącznej wartości 838 mln zł. W I kwartale 2013 roku spółka odnotowała też najniższy od 10 lat wskaźnik zadłużenia (wskaźnik dług/kapitał równy 11%).



▲ JOLANTA RYBARCZYK

Właścicielka i dyrektorka
Niepublicznego Przedszkola
Językowego W Wiśniowym Sadzie.

Niemożliwe okazało się znalezienie
banku gotowego przyznać pożyczkę
osobie, która nie może zagwarantować
wieloletniego okresu spłaty. Gdyby
nie JEREMIE, nie miałyby szans
na otwarcie przedszkola.

CZAS NA JEREMIE

PLANOWANIE WYPRAWY W NIEZNANE JEST JAK TWORZENIE BIZNESPLANU. ALE NAWET NAJDOKŁADNIEJ PRZEMYŚLANE PRZEDSIĘWZIĘCIE MOŻE ROZBIĆ SIĘ O BRAK PIENIĘDZY. MŁODYM FIRMOM TRUDNO O DOFINANSOWANIE. NA SZCZĘŚCIE JEST JEREMIE.

Dla większości banków oprócz zdolności kredytowej liczy się także wiek kredytobiorcy. Zwrotną pożyczkę w JEREMIE mogą otrzymać osoby, którym banki odmówiły długoterminowych kredytów.

Dzięki temu Jolanta Rybarczyk mogła zrealizować marzenie, które w jej przypadku czekało na ten właściwy moment 10 lat. Jako właścicielka i dyrektorka prowadzi dziś Niepubliczne Przedszkole Językowe W Wiśniowym Sadzie. Przedszkole realizuje autorski, przygotowany przez nauczycieli program nauczania języka angielskiego. Czerpie z założeń Marii Montessori zalecających wspieranie indywidualnego rozwoju każdego dziecka. Chcąc w możliwie naturalny sposób oswoić przedszkolaki z językiem obcym, przez kilka godzin dziennie zapewnia im opiekę dwóch nauczycieli: opiekuna grupy i nauczyciela mówiącego wyłącznie po angielsku.

Jeszcze jako nauczycielka historii Rybarczyk zainteresowała się pedagogiką Montessori. Odwiedziła kilka przedszkoli montessoriańskich w Skandynawii, marzyła o otwarciu własnej placówki w Polsce. – Ze względów osobistych musiałam odłożyć marzenia na półkę. Co nie znaczy, że o nich zapomniałam – wspomina. Minęło trochę czasu. Nawiązała kontakt z polskimi placówkami montessoriańskimi i ukończyła kurs pedagogiki Montessori. – Jednocześnie w 2008 roku znalazłam

JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises) zmienia dotychczasowy model unijnego wsparcia dla przedsiębiorców. Bezzwrotną dotację zastąpiono niskoprocentowaną pożyczką lub poręczeniem dla firm, które ze względu na brak historii kredytowej i zabezpieczeń nie mogą liczyć na zwykły kredyt bankowy.

niezagospodarowany budynek w Barlinku – mówi właścicielka przedszkola. – Obiekt wydzierżawiłam od firmy. Myślałam o szukaniu i szkoleniu kadry, potem pojawił się pomysł wykupienia budynku. Na to wszystko potrzebowałam środków. Anajwiększą przeszkodą w uzyskaniu kredytu był mój wiek – przyznaje Rybarczyk.

Niemożliwe okazało się znalezienie banku gotowego przyznać pożyczkę osobie, która nie może zagwarantować wieloletniego okresu spłaty. Poza tym Jolanta Rybarczyk, przyjeżdżając do Barlinka, nie знаła tam nikogo, kto chciałby podżyrować pożyczkę. Gdyby nie JEREMIE, nie miałaby szans na otwarcie przedszkola.

– Wsparł mnie dopiero Zachodniopomorski Regionalny Fundusz Poręczeń Kredytowych. Dzięki temu pożyczyłam od JEREMIE 120 tys. zł. Przeznaczyłam je na wyposażenie budynku i kształcenie nauczycieli.

Oferta przedszkola obejmuje również taniec oraz naukę gry w szachy. Przybywa rodziców zainteresowanych programem placówki. W 2011 roku przedszkole przyjęło piętnaścioro dzieci. W 2012 – czter-

dzieścioro. W 2013 roku już pięćdziesięcioro. Jolanta Rybarczyk określa poziom zapotrzebowania na usługi przedszkolne i językowe oferowane W Wiśniowym Sadzie jako „umiarkowanie rosnący”. To wystarcza jednak, aby miała pewność, że w terminie odda do puli JEREMIE całą pożyczoną kwotę. Pozwala jej to również myśleć o rozwoju przedsięwzięcia.

– Od momentu otworzenia przedszkola zarobki nauczycieli W Wiśniowym Sadzie wzrosły o 30%. Teraz zamierzam zatrudnić jeszcze 4 osoby. W 2013 roku chcę zwiększyć obroty o 40%. Będę też inwestować w utworzenie filii przedszkola dla 25 dzieci.

Jak podkreśla Jolanta Rybarczyk, Unia Europejska, stawiając na rozwój małych przedsiębiorstw, nie wyznacza granic. Tymczasem rozwój polskiego biznesu hamują liczne bariery. Należy do nich również dyskryminacja ze względu na wiek. JEREMIE pozwala uwierzyć, że czas działa na naszą korzyść. ●

Wszelkich informacji na temat inicjatywy JEREMIE udzielają pośrednicy finansowi z woj. zachodniopomorskiego, których lista dostępna jest na stronie www.jeremie.com.pl.



**PROGRAM
REGIONALNY**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Województwo
Zachodniopomorskie



**BANK
GOSPODARSTWA
KRAJOWEGO**

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO





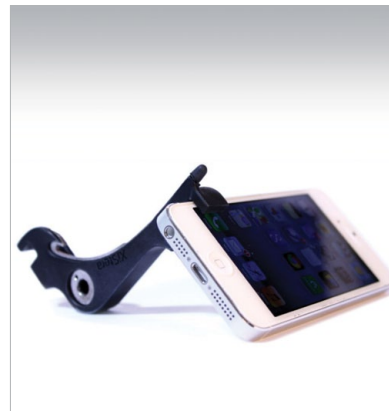
BEZPIECZNA SIĘĆ

MiiPC eliminuje zagrożenia, które najmłodszym użytkownikom sieci stwarza Internet. Twórcy oparli ten minikomputer stacjonarny na systemie Android 4.2, modyfikując go na tyle, aby jego użytkowanie z pomocą myszy i klawiatury było komfortowe. MiiPC ma kształt i rozmiary małej skrzyneczki, którą należy podłączyć do monitora lub telewizora (wyłącznie poprzez port HDMI) i urządzeń wskazujących. Dla opiekunów przewidziano natomiast aplikację mobilną, z poziomu której mogą oni na bieżąco podejrzeć, z jakiej strony internetowej czy programów korzystają obecnie ich podopieczni. Gdy zajdzie taka potrzeba, jednym przesunięciem palca można zdalnie wyłączyć dostęp do nieodpowiednich zakątków sieci. MiiPC pozwala też z góry ustalić, z jakich stron i aplikacji może korzystać dane dziecko. Przydatną opcją są tutaj konta użytkowników – każdy z nich ma swój własny zestaw przywilejów. MiiPC będzie w sprzedaży od lipca br.

► bit.ly/MiiPC

XISTERA 8

Praktyczny dodatek do iPhone'ów – wielofunkcyjna nakładka działająca jak rysik do ekranu dotykowego lub zaczep pozwalający np. na umieszczenie telefonu na szybie samochodu podczas korzystania z GPS. Z jej pomocą ustawisz smartfon na statywie, aby zrobić lepsze zdjęcia, a ciemne pomieszczenia oświetlisz dodatkową lampą. Nakładka posiada też szpulkę, wokół której można owinąć płaczące się zwykle w kieszeni słuchawki. XiStera sprawdza się też w roli breloczka na klucze, a nawet... otwieracza do butelek. Jeśli wszystko pójdzie zgodnie z planem autora projektu, sprzedaż XiStera 8 ruszy od września tego roku. Na razie twórcy zbierają na



Kickstarter fundusze potrzebne do rozpoczęcia masowej produkcji.

► bit.ly/XiStera

MAGICZNY WYŚWIETLACZ

Sony we współpracy z E Ink Holdings opracowało nową technologię elastycznego papieru elektronicznego – Thin Film Transistor (TFT), którą w połowie maja zaprezentowano wraz z czytnikiem Mobius. Chociaż urządzenie wyposażone jest wekran o przekątnej aż 13,3", jest nie tylko wyjątkowo lekkie (przy wymiarach 233x310x6,8 mm waży zaledwie 358 g), lecz także odporne na upadki. Ekran o rozdzielczość 1200x1600 pikseli odpowiada stronie formatu A4. Do wpisywania tekstu służy dotykowa klawiatura ekranowa. Istnieje też możliwość pisania z wykorzystaniem rysika. Czytnik posiada 4 GB wbudowanej pamięci (można ją powiększyć, umieszczając w urządzeniu kartę microSD), moduł Wi-Fi oraz baterię, która jest w stanie wytrzymać 3 tygodnie pracy bez ładowania. Z racji tego, że produkt jest kierowany przede wszystkim do rynku

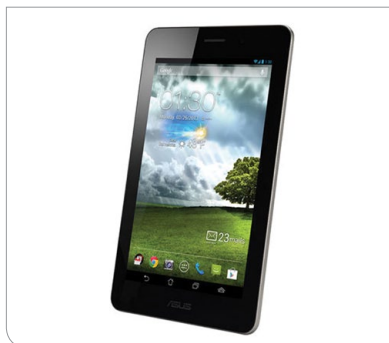


edukacyjnego, Mobius będzie póki co dostępny jedynie dla studentów wybranych uczelni, ale prawdopodobnie jeszcze w tym roku trafi do sprzedaży.

► bit.ly/elektropapier

ASUS FONEPAD

Tablet z funkcją dzwonienia to narzędzie odpowiednie dla sprzedawcy pracującego w terenie. Ciekawą propozycją z tej kategorii może się okazać Fonepad od Asusa, który został zaprezentowany w lutym 2013 roku, a od maja jest dostępny w Polsce. Nowe urządzenie tajwańskiego producenta jest poręczne (wymiary to 196x120x10,4 mm) i lekkie – waży jedynie 340 g. Fonepad posiada multidotykową matrycę o przekątnej 7" i rozdzielczości 1280x800 pikseli, 16 GB wbudowanej pamięci (oraz gniazdo na kartę microSD), przednią (1,2 Mpix) i tylną (3 Mpix) kamerę, a także procesor Intel Atom Z2420 1,6 GHz, 1 GB pamięci RAM i układ



graficzny PowerVR SGX 540. Tablet działa na systemie Android 4.1 Jelly Bean. Rozmowy telefoniczne umożliwia antena 3G HSPA+. Asus Fonepad kosztuje 1099 zł.

► bit.ly/asus_fonepad



HP SPLIT X2

HP zaprezentowało nową hybrydę notebooka i tabletu. Split x2 to pierwsze tego typu urządzenie, w którym producent zdecydował się wykorzystać procesor przeznaczony dla laptopów – Intel Core i3 lub Intel Core i5 (do wyboru). Hybryda ma 13-calową matrycę wyświetlającą obraz w rozdzielczości 1366x768 pikseli. Urządzenie składa się z dwóch głównych części – ekranu, z którego można korzystać oddzielnie w postaci tabletu, oraz z podstawy wyposażonej w klawiaturę,

touchpad i zapasową baterię. Tablet jest wyposażony w dysk SSD, ale druga część urządzenia pozwala na zamontowanie dodatkowego napędu o pojemności 500 GB. Split x2 posiada moduł WiDi pozwalający na bezprzewodowe przesyłanie obrazu (np. do telewizora) za pośrednictwem Wi-Fi. Użytkownik ma do dyspozycji dwa porty USB, złącze HDMI, port kart microSD i SD, a także głośniki Beats Audio. Split x2 działa na systemie Windows 8, a dwie baterie pozwalają na około 8 godzin pracy.

► bit.ly/splitX2

NOKIA LUMIA 925

W czerwcu na rynek trafi kolejny model smartfona firmy Nokia. Lumia 925 to ulepszona wersja Lumii 920. Design urządzenia różni się metalową ramką otaczającą boki telefonu, a także gabarytami – nowy model waży 139 g (o 46 g mniej niż Lumia 920) i ma grubość 8,5 mm (2,2 mm mniej od poprzedniczki). Lumia 925 posiada ekran AMOLED Clear Black o przekątnej 4,5" (rozdzielczość 1280x768 pikseli), a także aparat 8,7 Mpix i kamerę 5 Mpix pozwalającą nagrywać filmy w rozdzielczości Full HD przy płynności 30 klatek na sekundę. Telefon wyposażono w 16 GB wbudowanej pamięci, której nie można rozbudować dodatkową kartą. Całość uzupełnia bateria o pojemności 2000mAh. Smartfon z funkcją bezprzewodowego ładowania. Producent dodał także stację dokującą, minipoduszkę i specjalny głośnik JBL. Nokia Lumia 925 będzie sprzedawana w cenie 469 euro.

► bit.ly/nokia_lumia925



USA

- SocialWire (San Francisco), twórcy silnika rekomendacji, otrzymali dodatkowy 1 mln dol. finansowania od grupy inwestorów: SoftTech VC, First Round Capital, 500 Startups, Accelerator Ventures i Joi Ito. Poprzednia runda finansowania, którą firma otrzymała w listopadzie 2012 roku, wyniosła 2 mln dol.

- Airware (Kalifornia), firma dostarczająca platformy i narzędzia dla samolotów bezzałogowych (tzw. dronów), otrzymała 10,7 mln dol. finansowania. Inwestorem wiodącym jest Andreessen Horowitz, w inwestycji uczestniczy też Google Ventures.

- Aptio (Waszyngton), dostawca rozwiązań technologii zarządzania biznesowego, zamknął serię E. Wartość finansowania wyniosła 45 mln dol., a uczestniczyli w niej Janus Capital, The Hillman Company oraz nieujawniony inwestor instytucjonalny jako nowi gracze oraz Andreessen Horowitz, Greylock Partners, Madrona Venture Group, Shasta Ventures, a także klienci reprezentowani przez T. Rowe Price Associates, Inc – dotychczasowi inwestorzy. Całkowita wartość finansowania zebranego przez Aptio wyniosła 136 mln dol. Firma zamierza rozbudować platformę technologiczną i rozszerzać obecność na kolejne rynki.

- Nowojorski Skift, firma zapewniająca usługi dla sektora turystycznego, (informacje, dane, narzędzia) otrzymał dodatkowe finansowanie w rundzie *seed*. 1,1 mln dol. wyłożyli Lerer Ventures oraz Ironfire Capital & Angel, MESA+, Advancit Capital, Growlab+LX Ventures i grupa 8 inwestorów prywatnych. Wraz z tą rundą całkowite finansowane dla Skifta przekroczyło 1,5 mln dol.

- Active Life Scientific (Kalifornia), firma rozwijająca nowoczesne urządzenia medyczne, pozyskała w rundzie A 500 tys. dol. od Tech Coast Angels – największej grupy aniołów biznesu w kraju.

- Firma z Palo Alto, ThumbsUp Labs, otrzymała finansowanie w wysokości 1,8 mln dol. na rozwój inteligentnego panelu dla urządzeń z Androidem. Wśród inwestorów są aniołowie biznesu, w tym Dan Rose z Facebooka oraz Keval Desai, a także fundusze, m.in. Highland Capital i Andreessen Horowitz.

NIEMCY

- German Startups Group (GSG) w pierwszych miesiącach działalności przeprowadził 10 inwestycji w startupy na różnych etapach rozwoju. 4 najnowsze inwestycje to amerykański projekt *e-commerce* Fab, platformy związane z telewizją Zapitano i TV Smiles oraz inkubator Rheingau Founders. GSG świadomie różnicuje swój portfel, wspierając firmy na różnych etapach rozwoju i z różnych sektorów. Poprzednie inwestycje to m.in. fraistr – platforma sprzedaży i wymiany, której użytkownicy oddają część zysków na cele charytatywne, twórcy gier Infernum i akcelerator Startupbootcamp.

- Foodpanda, startup z inkubatora Rocket Internet oferujący usługę zamawiania jedzenia z wielu restauracji i dostawy do domu, otrzymał 20 mln dol. Inwestują AB Kinnevik, rosyjski Phenomen Ventures oraz Rocket Internet.

- auxmoney, platforma pożyczek, na której osoby prywatne mogą pożyczać bezpośrednio od prywatnych inwestorów, zamknął rundę finansowania kwotą 12 mln dol. W inwestycji uczestniczyli Index Ventures oraz Union Square Ven-

tures. Kapitał ma zapewnić platformie zajęcie wiodącej pozycji na niemieckim rynku P2P i przyspieszenie ekspansji.

- Dom aukcyjny online Auctionata pozyskał 20,2 mln dol. finansowania na rozwój globalny, zwiększenie zatrudnienia i rozwój platformy pod względem technologicznym. Inwestorzy to Earlybird, Bright Capital, Kite Ventures, HV Holtzbrinck Ventures, eVenture Capital Partners oraz Raffay Group.

FRANCJA

- Videdressing.com, paryska społeczna modowa platforma handlowa, otrzymała 6 mln dol. finansowania w serii A. Uczestniczą w niej DN Capital, Earlybird, Piton Capital and Generis Capital. Finansowanie pomoże przyspieszyć rozwój oraz wejść na rynki zagraniczne, poczynając od wersji angielskiej.

- mention – nieco ponad roczny startup pozwalający na monitorowanie obecności nazwy, produktu czy firmy w sieci – zamknął rundę *seed*. Firma pozyskała 800 tys. dol. od dwóch inwestorów – Alven Capital oraz Point Nine Capital.

WIELKA BRYTANIA

- MBA&Company, londyński rynek talentów dla firm ułatwiający kontakt firmom i specjalistom na całym świecie, otrzymał inwestowanie w wysokości 800 tys. funtów od koinwestorów – MMC Ventures (inwestor wiodący) oraz Piton Capital i Cabiedes (dotychczasowy inwestor).

- Masabi, oferujący mobilny zakup biletów, otrzymał 2,8 mln dol. finansowania od Fontinalis Partners (Detroit), MMC Ventures (Londyn) oraz dotychczasowego inwestora m8 Capital.



▪ Initial Capital, DN Capital, LVP, Life-line Ventures, Jaina Capital oraz kilku aniołów biznesu inwestują 1 mln dol. w Brainbow. Jest to londyński dostawca gier, który chce łączyć rozrywkę, zdrowie i edukację.

WŁOCHY

▪ JUSP, startup z Mediolanu działający na rynku mobilnych punktów sprzedaży (dla iOS i Androida), otrzymał 6 mln dol. finansowania od Principia II, Vertis Venture i grupy aniołów biznesu. JUSP to mobilny punkt sprzedaży (POS), który można przymocować zarówno do tabletu, jak i smartfona.

HISZPANIA

▪ Klub sprzedażowy Privalia, oferujący członkom markową odzież i akcesoria po obniżonych cenach, zamknął nową rundę finansowania – 32,3 mln dol. Jest to kolejna runda finansowania pozyskana przez firmę. Uczestniczyli w niej belgijski fundusz Sofina oraz La Caixa Capital Risc, Nauta Capital, Highland Capital Partners, General Atlantic, Insight Venture Partners, Index Ventures, Mirco Schultis i Holger Hengstler (współtwórcy dress-for-less), a także José Manuel Villanueva i Lucas Carné, założyciele Privalii.

HOLANDIA

▪ Elasticsearch, autorzy projektu open source związanego z wyszukiwaniem w czasie rzeczywistym i analityką, otrzymali 24 mln dol. Inwestorem wiodącym jest Mike Volpi z Index Ventures, w serii B uczestniczą także dotychczasowy inwestor Benchmark Capital oraz nowy gracz – SV Angel.

ROSJA

▪ Garpun, oferujący rozwiązania do zarządzania reklamą online, pozyskał 3,5 mln dol. finansowania w pierwszej rundzie. Inwestuje iTech Capital, a dyrektor inwestycyjny funduszu Nikolay Davidov wejdzie do rady nadzorczej startupu.

▪ Frontier Ventures, Accel Partners oraz inwestorzy prywatni (Yuri Milner i Erik Blachfold) zainwestowali 25 mln dol. w Ostrovok.ru – portal do rezerwacji hoteli. Blachfold inwestował w firmę już wcześniej – kapitał w serii B wyniósł 13,6 mln dol. Finansowanie pozwoli na stworzenie aplikacji na iOS i Androida oraz rozwój strategii marketingowej.

SINGAPUR

▪ W-locate, dostawca technologii lokalizacji, otrzymał 470 tys. dol. w rundzie prowadzonej przez TNF Ventures w mechanizmie Singapore's National Research Foundation – Technology Incubation Scheme.

BELGIA

Argus Labs, belgijska firma zapowiadająca na lato wypuszczenie na rynek mobilnego wirtualnego asystenta Jini (konkurencji dla Siri), zamknęła rundę seed kwotą 640 tys. dol. W rundzie koinwestowali inwestorzy prywatni, wśród nich szef Samsunga Young Sohn, Marco De Ruiter, były COO Viacom Northern Europe, partner w Hummingbird Ventures – Frank Maene, doradca techniczny Guy Vancollie oraz menadżer Nova Participations – Jan Wierenga. Pierwsza runda finansowania w roku 2011 wyniosła 250 tys. dol.

FINLANDIA

▪ Rightware, startup oferujący oprogramowanie do tworzenia interfejsów dla producentów samochodów i elektroniki, zamknął serię B finansowania. Dofinansowanie wyniosło 5,2 mln dol., w rundzie uczestniczyli Inventure i Nexit Ventures (wcześniej si inwestorzy) oraz nowy inwestor Finnish Industry Investment. Całkowita zebrana kwota to 9 mln dol.

INDIE

▪ Venture Lab, fundusz seed Accion (10 mln dol.), zainwestował w Varthana, firmę świadczącą usługi pożyczek i wsparcia dla szkół prywatnych. Kwota finansowania nie została ujawniona.

▪ Plustxt India, firma oferująca aplikację na iOS i Android do pisania wiadomości tekstowych zoptymalizowaną pod języki indyjskie, otrzymała finansowanie o nieznanej wysokości od Mumbai Angels i innych inwestorów.

▪ Canaan Partners i Mayfield Fund zainwestowali 7 mln dol. w stronę pozwalającą na kupno i sprzedaż nieruchomości – India-property.com. India Property prowadzi rozmowy dotyczące kolejnego wsparcia.

BIAŁORUŚ

▪ Quote Roller, białoruski startup, który wspiera sprzedawców w szybszym tworzeniu ofert i domykaniu umów, otrzymał ponad 650 tys. dol. finansowania od Kima Ventures i Altair Capital oraz od inwestorów prywatnych: Fabrice'a Grindy, Ihara Mahanioka (Google), Olega Tscheltzoffa (założyciela Fotolii) oraz Erica Dunna (Intuit SVP). Kapitał pomoże firmie rozszerzyć działalność w San Francisco.

USŁUGI TELEKOMUNIKACYJNE W PORTFOLIO MAŁYCH FIRM

MALI USŁUGODAWCY CORAZ ŚMIELEJ WKRAČAJĄ W BIZNES OPARTY NA SPECJALISTYCZNYCH, KOSZTOWNYCH TECHNOLOGIACH, DO TEJ PORY ZAREZERWOWANY DLA DUŻYCH FIRM Z SOLIDNYM ZAPLECZEM FINANSOWYM I KNOW-HOW. PRZYKŁADEM SĄ USŁUGI TELEKOMUNIKACYJNE.

Tradycyjnie rozumiana branża telekomunikacyjna jest w fazie spadku. Wpływy operatorów zarówno z telefonii stacjonarnej, jak i komórkowej sukcesywnie maleją. Powodem jest duża konkurencja cenowa na rynku, w wyniku której operatorzy stale obniżają stawki. Z danych prezentowanych przez UKE w czerwcu 2012 roku w raporcie dotyczącym stanu polskiego rynku telekomunikacyjnego wynika, że w ciągu roku średnie ceny krajowych usług telefonii mobilnej spadły odpowiednio o 2,8% dla połączeń głosowych, 2,2% dla MMS-ów, 11% dla transmisji danych. Jedynie ceny SMS-ów pozostały bez zmian. Zdaniem autorów raportu polski rynek telekomunikacyjny jest wart obecnie około 43 mld zł, co oznacza wzrost jedynie o 1% w stosunku do poprzedniego sprawozdania z 2011 roku.

WIRTUALIZACJA TELEKOMUNIKACJI

Jednocześnie rosną przychody firm świadczących usługi w chmurze (*cloud computing*), zwiększając tym samym swój udział w ogólnej wartości rynku usług telekomunikacyjnych. Według raportu firmy badawczej IDC „Poland Cloud Services Market 2012–2016 Forecast and 2011 Competitive Analysis” rynek *cloud computing* w Polsce stanowi już blisko 10% wartości całego rynku outsourcingu IT i zdaniem analityków będzie nadal rósł – średnio o 36% rocznie, osiągając wartość 250 mln dol. w 2016 roku. Trend ten widać także wśród firm. Coraz popularniejsze wśród przedsiębiorstw na całym świecie staje się zastępowanie tradycyjnych rozwiązań ich wirtualnymi odpowiednikami. Przykładem może być wirtualna centrala telefoniczna. Głównymi

korzyściami, przemawiającymi za takimi rozwiązaniami, są ich niskie koszty wdrożenia i utrzymania, wysoka funkcjonalność i nieograniczona mobilność użytkowników. Dostęp do usług możliwy jest z każdego miejsca na świecie i o każdej porze, wyłącznie za pomocą przeglądarki internetowej czy smartfona. Klienci dostają w pełni funkcjonalne rozwiązanie telekomunikacyjne, dostosowane do ich potrzeb, bez konieczności zakupu drogiego sprzętu i ponoszenia nakładów inwestycyjnych. Całość systemu i jego obsługi znajduje się po stronie dostawcy, a klient płaci jedynie za to, z czego korzysta.

DEMOKRATYZACJA TELEKOMUNIKACJI

Obecna sytuacja na rynku telekomunikacyjnym oraz prognozy dotyczące tempa rozwoju tej branży dają realną szansę na rozwój mniejszym operatorom, świadczącym kompleksowe usługi w chmurze, daleko wykraczające poza zwykłe rozmowy telefoniczne. Firmy odchodzą bowiem od tradycyjnej telefonii na rzecz zaawansowanych usług telekomunikacyjnych i jednoczesnych oszczędności. To moment przełomowy, który należy wykorzystać.

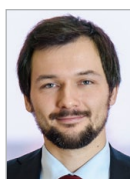
To także szansa dla firm spoza branży telekomunikacyjnej, które chcą wzbogacić swoją ofertę, dodając do niej usługi głosowe i spełniając w ten sposób potrzeby swoich klientów, którzy coraz częściej oczekują, że jeden dostawca zapewni im wszystkie rozwiązania. Mniejsi, lokalni usługodawcy, nieposiadający odpowiedniego zaplecza technologicznego ani środków na jego stworzenie, coraz częściej angażują się w bezinwestycyjne

PaaS UMOŻLIWIA
ROZPOCZĘCIE
WŁASNEJ
DZIAŁALNOŚCI
LUB DODANIE
NOWYCH USŁUG
DO SWOJEJ
INFRASTRUKTURY BEZ
PONOSZENIA RYZYKA
TECHNOLOGICZNEGO
I KOSZTÓW
INWESTYCYJNYCH.



partnerstwa strategiczne z bardziej doświadczonymi usługodawcami. Korzyść jest obopólna, pierwsi otrzymują innowacyjne rozwiązanie spełniające wysokie wymagania ich klientów, natomiast drudzy – udział w zyskach i stałe źródło dochodów z tytułu licencji na własne oprogramowanie i świadczonych na nim usług.

KOMENTARZE



JAN WYRWIŃSKI

**Prezes zarządu Aiton Caldwell SA,
dostawcy rozwiązań telekomunikacyjnych
w chmurze w Polsce i na świecie**

– Nasza współpraca z innymi firmami odbywa się na zasadzie partnerstwa i wzajemnego zaufania, ale przy wyraźnym sprecyzowanym podziale obowiązków. W ramach umowy to partner zyskuje dostęp do części narzędzi oferowanych przez naszą platformę w postaci gotowego, dostosowanego do jego potrzeb rozwiązania i staje się firmą przewodnią, zarządzającą i koordynującą projekt. My zobowiązujemy się natomiast do dostarczenia oraz zapewnienia utrzymania serwisu i rozwoju platformy wraz ze wsparciem technicznym. W ten sposób powołaliśmy już do życia dwa produkty na rynkach zagranicznych – w USA i w Rumunii. Są to rozwiązania telekomunikacyjne działające w modelu SaaS, a skierowane do firm z sektora MŚP.



ROXANA PATRASCU

**Dyrektor ds. rozwoju biznesu Media SAT,
teleinformatycznej spółki z Rumunii**

– Frost & Sullivan, w swoich badaniach dotyczących rynku rumuńskiego, prognozuje znaczący wzrost w migracji klientów korporacyjnych do zintegrowanych rozwiązań komunikacyjnych świadczonych przez jednego dostawcę, a tym samym wzrost znaczenia komunikacji poprzez wirtualną platformę i wdrożeń w modelu *cloud*. Obecnie większość dużych centrów obsługi klienta w Rumunii opiera swe funkcjonowanie na różnorodnych systemach od kilku dostawców, co uniemożliwia scentralizowane zarządzanie, wymaga dużego nakładu czasu pracy oraz powoduje wysokie koszty, a w konsekwencji – brak skuteczności w działaniu. Firmy coraz częściej zdają sobie z tego sprawę. W wyniku tego już blisko 40% przedsiębiorstw zadeklarowało wdrożenie wirtualnych rozwiązań telekomunikacyjnych.

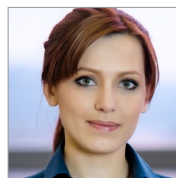
PaaS, CZYLI KORZYSTAJĄ WSZYSCY

Partnerstwa technologiczne, niewymagające znacznych nakładów, realizowane są w modelach biznesowych opartych na *cloud computing*. Powstaje wręcz „chmurowy łańcuch wartości”. Klienci końcowi korzystają z usług w chmurze (SaaS), zaś usługodawcy – ich operatorzy – działają w oparciu o platformy technologiczne zewnętrznych dostawców (PaaS). Partner zyskuje w ten sposób dostęp do części narzędzi oferowanych przez platformę w postaci gotowego i dostosowanego do jego potrzeb rozwiązania. Umożliwia mu to rozpoczęcie własnej działalności lub dodanie nowych usług do własnej infrastruktury bez ponoszenia ryzyka technologicznego, kosztów inwestycyjnych i przy atrakcyjnej ofercie rozliczeniowej (np. *revenue share*). Oferta przeznaczona jest dla firm, które swoje produkty kierują następnie do użytkowników końcowych – indywidualnych lub biznesowych.

CORAZ WIĘCEJ OPERATORÓW

Usługi w chmurze to dynamicznie rozwijający się zarówno na świecie, jak i w Polsce, segment rynku informatycznego. Najświeższe dane pokazują, że wartość tego segmentu rynku wyniosła na koniec 2011 roku 12 mld dol., czyli o jedną piątą więcej niż rok wcześniej, natomiast w 2015 roku globalne przychody osiągną poziom 20 mld dol.

Rynek *cloud* w Polsce jest bardzo młody, jednak dzięki naturalnej dostępności tej technologii obecna jest już na nim większość wiodących globalnych dostawców usług *cloud computing*. Ponadto wzrasta aktywność lokalnych firm IT, z których kilkadziesiąt oferuje aplikacje działające w chmurze. Po latach dominacji tradycyjnego modelu świadczenia usług IT zauważalny jest ewidentny wzrost zainteresowania rozwiązaniami w chmurze wśród mikroprzedsiębiorstw. Małe firmy i startupy dostrzegły, że dzięki nim mogą mieć dostęp do nowoczesnych rozwiązań w znacznie niższej cenie, a które do tej pory były zarezerwowane dla dużych firm. Według prognoz IDC w 2015 roku wydatki na publiczną chmurę wyniosą w Polsce 70–80 mln dol.



IWONA OLESZCZUK

Dyrektor marketingu w Aiton Caldwell SA

OBLIGACJE KORPORACYJNE JAKO ALTERNATYWNY SPOSÓB POZYSKIWANIA KAPITAŁU

Jestem przedsiębiorcą, który potrzebuje kapitału na dalszy rozwój działalności. Chciałbym zwiększyć wydatki na nowe inwestycje lub przejąć kontrolę nad innym podmiotem z branży, w której działam. Nie jestem jednak zainteresowany zaciąganiem kredytu ani też oddawaniem nawet części kontroli nad moim przedsiębiorstwem zewnętrznemu inwestorowi. Jaki jest inny sposób na pozyskanie kapitału do dalszego rozwoju?

Działem opiekuję się:



WIERZBOWSKI EVERSHERDS



TOMASZ BALAWAJDER

Aplikant adwokacki, członek zespołu prawa bankowego i finansowego kancelarii Wierzbowski Eversheds. Specjalizuje się w prawie bankowym, rynków kapitałowych, doradztwie korporacyjnym oraz w zakresie umów pożyczek konsumenckich. Brał udział w projektach związanych z wprowadzaniem papierów wartościowych do zorganizowanego obrotu, audytach prawnych spółek oraz w sporządzaniu dokumentacji korporacyjnej w ramach transakcji fuzji i przejęć.

W ostatnich latach, w dużej mierze za sprawą Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., jesteśmy świadkami dynamicznego rozwoju rynku kapitałowego w Polsce. Warszawska giełda, prowadząca jednocześnie rynek regulowany i rynek NewConnect, oferuje przedsiębiorcom poszukującym kapitału alternatywne – wobec kredytów i pożyczek – formy finansowania, a inwestorom gwarantuje stosunkowo bezpieczną możliwość alokacji funduszy. Tym samym cieszy się dużym zaufaniem emitentów i instytucji finansowych, w tym także tych z zagranicy¹.

Mimo widocznego spowolnienia gospodarczego GPW wciąż jest europejskim liderem pod względem liczby przeprowadzonych debiutów. W 2012 roku do obrotu na warszawskiej giełdzie wprowadzono akcje 105 spółek, z czego aż 89 pojawiło się na rynku NewConnect. Natomiast tylko w I kwartale 2013 roku na NewConnect rozpoczęto notowania papierów aż 12 podmiotów. Relatywnie pozytywne dane statystyczne rynku akcji nie powinny jednak przestaniać moż-

liwości, jakie emitentom i inwestorom oferuje rynek obligacji, a w szczególności rynek Catalyst. Warto zatem przyrzeć się instytucji obligacji korporacyjnych i zastanowić się, jak od strony prawnej wygląda proces ich emisji.

PODSTAWOWE POJĘCIA

Krótką definicję obligacji zawiera ustawa o obligacjach² regulująca zasady emisji, zbywania, nabywania i wykupu tego rodzaju papierów wartościowych. Stanowi ona, że **obligacja jest papierem wartościowym emitowanym w serii, w którym emitent stwierdza, że jest dłużnikiem właściciela obligacji (obligatariusza) i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia**. Innymi słowy – emitent, w zamian za „pożyczenie” przez nabywcę obligacji (tj. obligatariusza – inwestora) środków pieniężnych (**po cenie emisji**), zobowiązuje się je zwrócić w określonym w obligacji sposób, np. poprzez spłatę „pożyczonych” środków w określonym terminie oraz (ewentualnie) wypłatę wynagrodzenia w postaci odsetek (**po cenie wykupu**). Emitentami obligacji mogą być

¹ K. Haładyj, Zagraniczne papiery na warszawskim parkiecie, „Proseed” 07/2012, s. 72.

² Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o obligacjach (Dz.U. 2001, Nr 120, poz. 1300 ze zm.).

wyłącznie wymienione we wspomnianej ustawie podmioty, w szczególności spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne i spółki komandytowo-akcyjne.

Zgodnie z definicją obligacji świadczenie emitenta może mieć również charakter niepieniężny, a nawet mieszany bądź zamienny, o ile jest wykonalne i zgodne z prawem, np. emitent zobowiązuje się do świadczenia określonych usług na rzecz obligatariusza lub przyznaje prawo do wymiany obligacji na akcje emitenta (obligacje zamienne). Oprócz innych świadczeń obligacje mogą uprawniać obligatariuszy do zapisywania się na akcje spółki z pierwszeństwem przed jej dotychczasowymi akcjonariuszami (tzw. obligacje z prawem pierwszeństwa).

Obligacje emituje się w **seriach** (np. spółka X emituje 10 tys. obligacji serii A o wartości nominalnej 1000 zł, pozyskując w ten sposób 10 mln zł), dzięki czemu każdemu obligatariuszowi przyznaje się jednakowe prawa, zależne od liczby posiadanych obligacji. Należy również pamiętać, że obligacje jako **dłużne papiery wartościowe** (inkorporujące określoną wierzitelność), w przeciwieństwie do akcji, nie są udziałowymi papierami wartościowymi. Nie uprawniają więc ich posiadaczy np. do udziału i głosowania na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy emitenta. Ze względów praktycznych warto także wspomnieć o kilku najważniejszych z punktu widzenia emitentów i inwestorów klasyfikacjach obligacji. I tak, ze względu na sposób oznaczenia obligatariusza, możemy wyróżnić obli-

gacje **na okaziciela** albo **imiennie**, które wprost wskazują osobę uprawnioną do obligacji. W warunkach emisji emitent może wprowadzić zakaz lub ograniczenie zbywania obligacji imiennych, wpływając w ten sposób na osobowy kształt struktury „obligatariatu”.

Obligacje mogą być emitowane w formie **dokumentowej**, choć w praktyce częściej spotyka się obligacje **zdematerializowane**, tj. nieposiadające formy papierowego dokumentu, a zapisane w systemie elektronicznym podmiotu uprawnionego do prowadzenia ewidencji wyemitowanych obligacji (np. Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych S.A., bank, firma inwestycyjna).

Ze względu na sposób oprocentowania obligacji mówimy o **obligacjach o oprocentowaniu stałym**, które zapewniają inwestorom równe oprocentowanie w określonych terminach płatności aż do dnia ich wykupu przez emitenta, oraz o obligacjach o zmiennym oprocentowaniu, którego wartość jest różna dla wyznaczonych dni płatności. Wartość oprocentowania może być również uzależniona od określonego wskaźnika, np. stopy inflacji, przez co nie jest ona z góry znana, lecz inwestor, znając wartość wskaźnika, może ją samodzielnie obliczyć. W tym kontekście należy wspomnieć również o **obligacjach zerokuponowych**. Inwestor obejmuje je poniżej ich wartości nominalnej (tj. z dyskontem),

która podlega spłacie przez emitenta w dniu wykupu, a zawiera skapitalizowane odsetki właśnie w postaci dyskonta.

Emitent obligacji może również postanowić, aby wydawane przez niego obligacje były **zabezpieczone**, np. zastawem rejestrowym lub hipoteką, co pozwoli inwestorom na dochodzenie ich należności z przedmiotu zabezpieczenia w razie ewentualnych problemów z wykupem obligacji przez emitenta. Obligacje **niezabezpieczone**, w przypadku niewywiązania się przez emitenta z jego zobowiązań, pozwalają inwestorom na dochodzenie ich roszczeń jedynie z majątku emitenta (który w praktyce niekoniecznie może przewyższać wartość wyemitowanych obligacji).

Inną klasyfikacją jest podział na obligacje **krótkoterminowe**, **średnioterminowe** oraz **długoterminowe**, których termin wykupu, co do zasady, wynosi odpowiednio do roku, od roku do 5 lat i powyżej 5 lat.

PRZED EMISJĄ

Przed podjęciem decyzji o emisji obligacji każda spółka powinna jasno sprecyzować cel, na który zostaną przeznaczone środki inwestorów, analizując jednocześnie własne, bieżące możliwości finansowe i perspektywę spłaty długu w przyszłości. Należy więc odpowiedzieć na pytanie, czy środki te mają służyć tak jak kredyt, który został przeznaczony na kapitał obrotowy, czy też mają przyspieszyć rozwój

Obligacje zamienne na akcje nie mogą być obejmowane poniżej ich wartości nominalnej ani przed dokonaniem pełnej wpłaty. Wynika to z obowiązku pełnego pokrycia podwyższenia kapitału zakładowego emitenta przy zamianie obligacji na akcje.

(np. poprzez umożliwienie akwizycji innych podmiotów) lub pomóc w restrukturyzacji (tzw. rolowaniu i obniżeniu kosztów obsługi posiadanego już długu. Teoretycznie jednak określenie celu emisji w treści obligacji nie jest obowiązkowe.

Aby zwiększyć wiarygodność wśród potencjalnych inwestorów, warto również zadbać o pozyskanie odpowiedniej, niezależnej i obiektywnej oceny ryzyka kredytowego, tj. **ratingu**, nadawanego przez wyspecjalizowane agencje ratingowe. W praktyce wyższa ocena ratingowa emitenta, dzięki niższemu ryzyku inwestycyjnemu, pozwala na ustalenie niższego oprocentowania obligacji. W konsekwencji może to wpłynąć na obniżenie kosztów pozyskania kapitału. Jest to jednak instrument dość kosztowny i dlatego stosowany jest wyłącznie w przypadku emisji znacznych rozmiarów. Innym czynnikiem zwiększającym atrakcyjność obligacji wśród inwestorów będzie również ich częściowe lub całkowite zabezpieczenie, np. w formie hipoteki na nieruchomości należącej do emitenta lub formie gwarancji bankowej. Odpowiednie przygotowanie może przyczynić się do pomyślnego uplasowania emisji obligacji.

EMISJA OBLIGACJI

Prawnym początkiem procesu emisji obligacji jest podjęcie przez właściwy organ spółki, np. walne zgromadzenie akcjonariuszy, **uchwały o emisji**³. Decyzji tej powinien towarzyszyć wybór trybu emisji, który może odbywać się, co do zasady, w drodze:

- **emisji zamkniętej**, w której propozycję nabycia obligacji kieruje się do

oznaczonych adresatów w liczbie nie większej niż 149 osób;

- **emisji otwartej**, w drodze tzw. oferty publicznej, czyli propozycji nabycia obligacji, skierowanej, w dowolnej formie i dowolny sposób, do co najmniej 150 osób lub do nieoznaczonego adresata.

Decydując się na emisję otwartą, możemy być zobowiązani do stosowania przepisów o ofercie publicznej, a w procesie emisji będziemy musieli zawrzeć umowę o pośrednictwo z firmą inwestycyjną, umowę o rejestrację obligacji z Krajowym Depozytem Papierów Wartościowych S.A. oraz sporządzić prospekt emisyjny, który powinien zostać zatwierdzony przez Komisję Nadzoru Finansowego i podany do publicznej wiadomości.

Jeśli obawiamy się skomplikowanych procedur związanych z emisją obligacji, można skorzystać ze wsparcia profesjonalnych doradców, tzw. agentów emisji. Konieczne jest wówczas zawarcie **umowy o świadczenie usług związanych z organizacją emisji obligacji**. Doradcy, za wynagrodzeniem uzależnionym najczęściej od wielkości i stopnia powodzenia emisji, czuwają nad procesem przedsprzedażowym, przygotowaniem harmonogramu i warunków emisji czy dokumentu informacyjnego, przyjmowaniem zapisów oraz przydziałem i rozliczeniem obligacji.

W warunkach emisji wskazujemy najważniejsze informacje o osobie emitenta oraz o emitowanych obligacjach. Możemy również określić minimalną liczbę obligacji, których objęcie przez inwestorów

jest wymagane do dojścia emisji do skutku (tzw. **próg emisji**). Warto rozważyć w takiej sytuacji zawarcie **umowy underwritingowej**, zapewniającej powodzenie emisji dzięki temu, że underwriter (najczęściej bank, firma inwestycyjna) zobowiąże się do nabycia na własny rachunek określonej liczby obligacji. Jednak, podobnie jak rating, jest to instrument kosztowny. Dlatego bywa stosowany jedynie w przypadku dużych emisji.

Dalsze czynności związane z procesem emisji obligacji uzależnione są od wybranego trybu emisji. Po przekazaniu potencjalnym inwestorom informacji o obligacjach w propozycji nabycia albo w prospekcie emisyjnym (w zależności od wybranego trybu emisji) wśród inwestorów należy przeprowadzić zapisy na obligacje. Po pomyślnym przyjęciu przez inwestorów propozycji nabycia lub skompletowaniu zapisów w ramach oferty publicznej oraz dokonaniu wpłat na obligacje przeprowadzamy proces ich przydziału poprzez wykonanie odpowiednich zapisów w ewidencji (obligacje zdematerializowane zapisywane są na rachunkach papierów wartościowych obligatariuszy prowadzonych przez firmy inwestycyjne). Inwestorzy otrzymują wówczas status obligatariusza.

Z OBLIGACJAMI NA CATALYST

Jesienią 2009 roku GPW oraz jej spółka zależna BondSpot S.A. otworzyły rynek dłużnych instrumentów finansowych zwany Catalyst, obejmujący dwa rynki detaliczne oraz dwa rynki hurtowe, w ramach których prowadzone są notowania obligacji korporacyjnych, komunal-

³ Dokumenty korporacyjne emitenta, np. umowa lub statut spółki, mogą wskazywać inny organ jako właściwy do podjęcia uchwały o emisji. Jednak zgodnie z KSH uchwała o emisji obligacji zamiennych lub obligacji z prawem pierwszeństwa może zostać podjęta wyłącznie przez walne zgromadzenie.

nych, skarbowych oraz listów zastawnych. Do tej pory na Catalyst wprowadzono do obrotu obligacje ponad 120 spółek, a łączna wartość niemal 300 emisji przekracza 47 mld zł. Rynek ten, oferując emitentom dostęp to szerszego grona inwestorów oraz gwarantując bezpieczny i przejrzysty obrót, stale rośnie na znaczeniu. Warto zatem wspomnieć o kilku prawnych aspektach jego funkcjonowania.

Wprowadzenie obligacji danej emisji na Catalyst może odbywać się poprzez:

- » **autoryzację**, która nie wymaga wprowadzenia obligacji do obrotu, a transakcje na tych obligacjach dokonywane są poza rynkiem Catalyst. Uzyskanie autoryzacji świadczy o spełnieniu przez emitenta warunków Catalyst, np. w zakresie przestrzegania obowiązków informacyjnych, i może przyczynić się do zwiększenia rozpoznawalności emitenta czy zmniejszenia kosztów dalszych emisji. Spółka, która wyemitowała obligacje z autoryzacją Catalyst, staje się bardziej wiarygodna w oczach inwestorów, dzięki czemu mogłaby ustalić niższe oprocentowanie dla obligacji emitowanych w późniejszym terminie;
- » **skierowanie do zorganizowanego obrotu**, które wymaga spełnienia przez emitenta szerszych obowiązków, obejmujących w szczególności przygotowanie, zatwierdzenie przez Komisję Nadzoru Finansowego i podanie do publicznej wiadomości dokumentu informacyjnego, którym w zależności od sytuacji będzie prospekt emisyjny lub memorandum informacyjne⁴.

Ponadto obligacje dopuszczane do obrotu na Catalyst muszą być zdematerializowane, a ich zbywalność nie może być w żadnym stopniu ograniczona. W stosunku do emitenta nie może się też toczyć postępowanie upadłościowe lub likwidacyjne.

EMITENT OBLIGACJI SAMODZIELNIE DECYDUJE O WIELKOŚCI I WARUNKACH EMISJI, O OPROCENTOWANIU CZY SPOSOBIE ZABEZPIECZENIA.

cyjne. W tym kontekście dopuszczalne jest oczywiście przeprowadzenie na Catalyst pierwszej oferty publicznej obligacji (Initial Public Offer), jak i dopuszczenie do obrotu obligacji już wyemitowanych. Skutkiem tych czynności będzie możliwość obracania obligacjami notowanymi na Catalyst, podobnie jak akcjami na GPW lub NewConnect, zaś rynek samodzielnie zweryfikuje ich rzeczywistą wartość.

Emitenci obligacji autoryzowanych lub dopuszczonych do obrotu na Catalyst muszą przekazywać informacje bieżące i okresowe, które powinny odzwierciedlać specyfikę opisywanej sytuacji w sposób prawdziwy, rzetelny i kompletny. Informacje te mają bowiem umożliwiać inwestorom ocenę ich wpływu na sytuację gospodarczą, majątkową i finansową emitenta lub na cenę (wartość) obligacji

notowanych na Catalyst. Ponadto są one niezwłocznie po ich przekazaniu publikowane na stronie internetowej Catalyst, co zmusza emitentów do szybkiego ujawniania informacji, które w szczególności mogą mieć wpływ na ich zdolność do spełniania zobowiązań wynikających z obligacji.

ALTERNATYWNE ŹRÓDŁO KAPITAŁU

Obligacje korporacyjne jako źródło kapitału to alternatywa warta rozważenia, w szczególności jeśli porównamy ją z innymi instrumentami dłużnymi. W przypadku emisji obligacji to emitent decyduje o wielkości i warunkach emisji, o oprocentowaniu czy sposobie zabezpieczenia. W przeciwieństwie do kredytu kapitał spłacany jest dopiero w ustalonym dniu wykupu, co zmniejsza obciążenia finansowe emitenta np. w trakcie procesu akwizycji. Ponadto autoryzowanie lub dopuszczenie obligacji na rynku Catalyst zapewnia publiczną promocję emitenta, pomaga w pozycjonowaniu jego marki oraz zwiększa bezpieczeństwo obrotu obligacjami. Dlatego też podmioty obecne na rynku Catalyst postrzegane są jako wiarygodne, otwarte i nowoczesne.

Z drugiej strony, niespełna czteroletnia historia rynku Catalyst pokazała, że nie wszyscy emitenci skrupulatnie wypełniają obowiązki informacyjne, wypłacają w terminie odsetki lub wykupują obligacje, a część z nich była zmuszona ogłosić upadłość. Niemniej jednak rynek obligacji, przy zachowaniu zawsze wskazanej ostrożności, wydaje się miejscem bezpiecznego lokowania i poszukiwania kapitału, alternatywnym wobec rynku akcji. ●

⁴ W przypadku ubiegania się o dopuszczenie obligacji do alternatywnego systemu obrotu Catalyst wymaga się sporządzenia dokumentu informacyjnego, który nie podlega zatwierdzeniu przez KNF.

ZAWSZE W KONTAKCIE

POLECA

TOMASZ WYKA



Właściciel
i redaktor portalu
poświęconego
urządzeniom
firmy Apple
MyApple.pl

Szybka reakcja to *clou* biznesu. Mając wszystkie swoje kontakty biznesowe ze sobą, sporządzając w pociągu notatkę widoczną dla całego zespołu czy czytając w telefonie raport umieszczony na wirtualnym dysku, przyspieszasz swój biznes.

Zobacz, jakie aplikacje – funkcjonalne, eleganckie, a do tego bezpłatne lub wydajne kosztowo – zapewnią synchronizację kontaktów oraz umożliwią komunikację z kontrahentami i współpracownikami z każdego miejsca, w którym się znajdziesz.



Największy w Polsce serwis dotyczący firmy Apple i jej produktów, z największym forum tematycznym, na którym każdy użytkownik sprzętu Apple znajdzie pomoc i wyczerpującą odpowiedź na zadane pytanie.



iCLOUD

Chmura Apple, która zapewnia synchronizację kontaktów, kalendarzy, backup danych z urządzeń mobilnych. Dane są zawsze bezpieczne – nawet w przypadku zniszczenia lub kradzieży telefonu Apple.

- + Bezpieczny backup danych.
- Dostępny tylko dla urządzeń Apple.

Dostępność: iPhone, iPod, iPad i Mac.

Cena: 5 GB nieodpłatnie.
Możliwość rozszerzenia pojemności (bit.ly/icloud_upgrade).



WHAT'S APP

Komunikator podobny do Viber. Jest bardzo prosty w obsłudze, pozwala na rozmowy tekstowe i przesyłanie plików z innymi osobami.

- + Bardzo popularny, szeroko stosowany.
- Niedostępny dla komputerów – zarówno Mac, jak i PC.

Dostępność: wszystkie urządzenia mobilne (iOS, Android, Windows Mobile, BlackBerry, Symbian).

Cena: 0,99 dol.

TYLKO
NA
URZĄDZENIA
APPLE

5 GB
FREE

NA
WSZYSTKIE
URZĄDZENIA
MOBILNE

\$0,99



Wirtualny dysk w chmurze, który zapewnia dostęp do wszelkiego rodzaju plików w dowolnym miejscu na świecie.

- + Bardzo popularny i bezpieczny sposób na przechowywanie danych w chmurze.
- Mała ilość miejsca na start.

Dostępność: komputery i urządzenia mobilne.

Cena: nieodpłatny – z możliwością poszerzenia pojemności (dropbox.com/pricing).



Multiplatformowy komunikator, który pozwala na tworzenie grup i rozmowy głosowe. Daje możliwość szybkiej i skutecznej komunikacji z innymi osobami, bez względu na to, z jakiego sprzętu korzystają.

- + Dostępny na praktycznie każdej platformie mobilnej i stacjonarnej.
- Brak możliwości wysyłania notatek głosowych.

Dostępność: smartfony, Mac, Windows.

Cena: nieodpłatny.



Pozwala na zarządzanie notatkami (tekstowymi, graficznymi, dźwiękowymi) – przechowywanie i dzielenie się. Notatki synchronizowane są online i dostępne ze wszystkich urządzeń.

- + Szybkie i sprawne zapisywanie notatek bez względu na używane urządzenie.
- Brak.

Dostępność: komputery i urządzenia mobilne. Możliwość obsługi przez przeglądarkę internetową.

Cena: wersja podstawowa darmowa. Wersja premium – 5 euro/mies. lub 40 euro/rok.

NA
KOMPUTERY
I URZĄDZENIA
MOBILNE

FREE

KOMUNIKATOR
MULTI-
PLATFORMOWY

FREE

NA
KOMPUTERY
I URZĄDZENIA
MOBILNE

WERSJA
PODSTAWOWA
FREE



Dziennik Internautów
www.di24.pl

ELEKTRONICZNE PISMO O INTERNECIE, SPOŁECZNOŚCIACH INTERNETOWYCH, NOWYCH TECHNOLOGIACH, PRAWIE ORAZ KULTURZE W SIECI I E-BIZNESIE. WYDAWCĄ JEST DZIENNIK INTERNAUTÓW SP. Z O.O.

TRACK RECORD

1998 Powstanie e-magazynu „Web Express”.

Założyciel: Piotr Cygan.

2000 Do e-magazynu dołącza Krzysztof Gontarek i zajmuje się sekcją newsową.

- Silny rozwój sekcji newsowej i decyzja o zmianie z e-zinu na dziennik.

2001 Zmiana profilu z magazynu na dziennik.

- Zmiana nazwy z „Web Express” na „Dziennik Internautów Web Express”.
- Wydawcą serwisu zostaje firma GO-NET.pl Krzysztof Gontarek.

2002 Zmiana nazwy serwisu na „Dziennik Internautów” oraz domeny z webexpress.pl na di.com.pl.

2006–2010 Umowy z portalami Onet, Gazeta.pl, Money.pl o dostarczanie dla nich treści.

2007 Umowa z Pekao SA na wydawanie ich biuletynu „Bezpieczny Internet”.

2008 Wejście Venture Incubator S.A. jako mniejszościowego udziałowca.

- Zmiana wydawcy na Dziennik Internautów Sp. z o.o.
- Zmiana tematyki z konsumencko-technologicznej w kierunku stricte e-biznesowej.

2009 Wyjście Venture Incubator S.A. i wejście Infor Biznes Sp. z o.o. jako większościowego udziałowca.

2010 Umowa z NPB na realizację projektu Bezpieczeństwo Finansowe w Internecie.

- Wprowadzanie kolejnych, nie zawsze udanych, produktów.

2012 Uruchomienie Komunikatów Firm, usługi płatnych publikacji informacji prasowych.

- Powrót do tematyki konsumenckiej i społecznej.

Prezes zarządu: Piotr Cygan



GLOBALNA PLATFORMA DSP DOSTARCZAJĄCA ZAAWANSOWANĄ TECHNOLOGIĘ RTB W CZASIE RZECZYWISTYM DLA REKLAMODAWCÓW NA CAŁYM ŚWIECIE.

TRACK RECORD

2009 Powstanie Sociomantic Labs (Berlin).

2010 Uruchomienie platformy DSP (pierwszej w Europie *demand-side platform*).

- Start pierwszych kampanii RTB z użyciem dynamicznych kreacji.

2011 Obsadzenie kluczowych stanowisk: Lothar Krause – wiceprezes ds. sprzedaży, Maciej Wyszniński – dyrektor zarządzający w regionie CEE.

- Otwarcie w Warszawie drugiego biura firmy – obsługującego kampanie RTB dla klientów z regionu Europy Środkowo-Wschodniej.
- Otwarcie biur we Francji i w Holandii.

2012 Uruchomienie interfejsu raportowania w czasie rzeczywistym.

- Otwarcie biur w Brazylii, USA, Rosji, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii.
- Zatrudnienie Jasona Kelly'ego na stanowisku CEO.
- Dołączenie do IAB Polska oraz uruchomienie grupy roboczej RTB.

2013 Sociomantic Labs dostarcza technologii RTB na ponad 50 rynkach świata, prowadząc kampanie dla klientów z 12 międzynarodowych biur.

- Otwarcie biura w Mumbaju przeznaczonego do obsługi regionu Azji i Pacyfiku.
- Nominacja do nagrody Aulery i tytuł AlwaysOn OnMedia – „Company to Watch”.

Od momentu powstania (pierwszy wkład w kwocie 1 tys. euro od każdego z trzech założycieli) firma nigdy nie miała inwestora i nie pozyskuje środków z zewnątrz.

CEO: Jason Kelly



**ADAM
BORTNIK**
ABLIDO

ZAŁOŻYCIEL PORTALU FILMOWEGO STOPKLATKA.PL.
MENTOR I NIEZALEŻNY DORADCA BIZNESOWY.

- » **1992–1993** Jeszcze podczas studiów współzałożyciel Alcor s.c. – produkcja programów oraz tłumaczenie filmów i usługi lektorskie dla lokalnej stacji telewizyjnej TV Morze.
- » **1993–1997** Szef techniczny oraz dziennikarz muzyczny i filmowy (audycja Stopklatka) w szczecińskim Radio ABC.
- » **1996–2013** Założyciel pierwszego polskiego portalu o tematyce filmowej: Stopklatka.pl. Współzałożyciel Stopklatka s.c. (później spółki z o.o. i spółki akcyjnej) – do roku 2011 na stanowisku prezesa zarządu, po czym do lutego 2013 roku członek rady nadzorczej. W 2000 roku pozyskał Prokom Internet SA jako inwestora finansowego. W roku 2010 wprowadził Stopklatkę SA na NewConnect, równolegle uczestnicząc w sprzedaży spółki inwestorowi branżowemu, Kino Polska TV SA.
- » **1997–2005** Własna firma LPD – usługi informatyczne i elektroniczne, głównie dla stacji radiowych i lokalnych firm.
- » **2001–2010** Prezes zarządu i dyrektor zarządzający Internet Wizards Sp. z o.o., wydawcy portalu muzycznego Nuta.pl. Spółka prowadzona była równolegle ze Stopklatką w ramach synergii w grupie kapitałowej.
- » **2004–obecnie** Współzałożyciel, członek zarządu, a od 2007 roku – prezes zarządu Stowarzyszenia Ińskie Lato Filmowe organizującego letni festiwal filmowy na Pomorzu Zachodnim.
- » **2011–obecnie** Właściciel firmy ABLIDO – usługi doradztwa biznesowego, w tym doradztwo i mentoring dla projektów preinkubacyjnych przy funduszu kapitału zaangażowanego Pomeranus Seed.



**GRZEGORZ
BIELECKI**
FRISCO.PL

PREZES ZARZĄDU FRISCO.PL, SPECJALISTA W ZAKRESIE
ZARZĄDZANIA BIZNESAMI E-COMMERCE.

- » **2000–2005** Menadżer odpowiedzialny za sprzedaż i marketing w Vivid.pl, jednym z pierwszych sklepów internetowych w Polsce.
- » **2005–2006** Prezes zarządu Vivid.pl.
- » **2006–2008** Po sprzedaży spółki Telefonii Dialog S.A. w 2006 roku – członek zarządu.
- » **2008–2009** Dyrektor zarządzający A.pl.
- » **2009–2012** Wiceprezes zarządu A.pl odpowiedzialny za przygotowanie nowej strategii rozwoju, zaprojektowanie i stworzenie nowego sklepu internetowego, reorganizację zatrudnienia oraz koordynację rozwoju sprzedaży w kolejnych miastach w związku z nawiązaniem strategicznej współpracy z BOMI w 2010 roku. Brał udział w negocjacjach i przejęciu spółki Fresh24.pl, a następnie jej integracji w ramach A.pl. Uczestniczył w procesie wprowadzenia spółki na rynek NewConnect (debiut w grudniu 2011 roku).
- » **2009–2012** Wiceprezes zarządu Gram.pl. Odpowiadał za: przeprowadzenie restrukturyzacji spółki po przejęciu jej przez Action od CD Projekt; integrację ze strukturami grupy kapitałowej Action, w tym przeniesienie operacji logistycznych do magazynu „Action”; przygotowanie i realizację nowej strategii rozwoju firmy.
- » **2012–2013** Dyrektor operacyjny Frisco.pl, spółki portfelowej Grupy MCI Management (poprzez fundusz Helix Ventures Partners FIZ).
- » **2012–obecnie** Członek zarządu spółki Dom Zdrowia (spółka notowana na NewConnect) – restrukturyzacja firmy i przygotowanie nowej strategii rozwoju spółki.
- » **2013–obecnie** Od lutego – prezes zarządu Frisco.pl, odpowiedzialny za opracowanie strategii spółki, planowanie budżetu, bieżące zarządzanie spółką.

ZnajdzReklame.pl

SYSTEM UMOŻLIWIAJĄCY WYNAJEM BILLBOARDÓW OUTDOOROWYCH PRZEZ INTERNET.

Chcąc zamieścić reklamę zewnętrzną w przeznaczonych do tego miejscach, można skontaktować się z największymi firmami outdoorowymi, które oferują billboardy w wysokich cenach, lub tracić czas na wyszukiwanie, podpisywanie umów i współpracę z kilkoma mniejszymi agencjami reklamowymi oferującymi tańsze nośniki (wg szacunków ZnajdzReklame.pl dysponują one kilkunastoma tysiącami miejsc reklamowych).

Dzięki ZnajdzReklame.pl możliwe jest przeprowadzenie ogólnopolskiej kampanii opartej na billboardach kilkunastu firm bez potrzeby wykonania nawet jednego telefonu. Twórcy narzędzia ujednoliciли oferty wielu agencji i przedstawili je w prosty sposób.

Usługa skierowana jest do firm z sektora MŚP oraz do pośredników (domy mediowe, agencje reklamowe). To pierwszy tego typu serwis w Polsce. Za konkurentów na obecnym etapie rozwoju można uważać firmy Ströer czy AMS oferujące największą sieć billboardów reklamowych w kraju. Twórcy platformy planują jednak poszerzyć ofertę i nawiązać współpracę także z liderami rynku.

ZnajdzReklame.pl pobiera opłatę procentową od wartości przeprowadzonych kampanii. Ceny nośników reklamowych znajdujących się w systemie zależą od lokalizacji, wielkości i ich właściciela. Średni koszt wynajmu billboardu wraz z wydrukiem i aplikacją plakatu wynosi ok. 650–700 zł. Firma zaczęła generować przychody w maju br. Stworzenie systemu zajęło 4 miesiące. Od uruchomienia serwisu twórcy nawiązali współpracę z ponad 30 agencjami reklamowymi i zbudowali bazę ponad 2 tys. billboardów, którą na bieżąco poszerzają.

ZnajdzReklame.pl nie posiada jeszcze API. Zespół pracuje nad rozwiązaniem dedykowanym agencjom reklamowym i domom mediowym. Dzięki niemu będą mogły w bardzo prosty sposób otrzymać oferty nośników outdoorowych z całej Polski.

W przyszłości planuje rozbudować ofertę firmy o inne formy reklamy zewnętrznej.

Kontakt:

Grzegorz Liputa, COO & Co-founder
biuro@znajdzreklame.pl
+48 603 44 15 58

ZNAJDRZREKLAME.PL

ZPOLSKA

PROJEKT UMOŻLIWIAJĄCY POLSKIM SKLEPOM BEZ-PROBLEMOWY EKSPORT PRODUKTÓW DO CZECH I NA SŁOWACJĘ.

Twórcy zPolska.cz/sk oferują usługi polskim sklepom chcącym poszerzyć swój zasięg o teren Czech i Słowacji (15 mln potencjalnych nabywców). Pozyskują klientów i zapewniają obsługę marketingową i logistyczną. Wychodzą naprzeciw także Czechom i Słowakom, którzy w poszukiwaniu niższych cen często jeżdżą do Polski na zakupy. Najchętniej wydają pieniądze na artykuły dziecięce, meble i mniejsze elementy wyposażenia wnętrz, produkty sportowe, w szczególności ubrania. Zpolska umożliwia im łatwe zakupy online w polskich sklepach.

Aby rozpocząć współpracę, należy zarejestrować sklep na www.do-czech.pl/dodaj-towar/, wypełnić plik XML i podpisać umowę. Cała procedura trwa kilka dni. Listy produktów na zPolska.cz/sk importowane są ze sklepów partnerskich za pomocą pliku XML. Klient dokonuje zakupu przez stronę zPolska, skąd zamówienie jest przesyłane do polskiego sklepu internetowego, który wysyła towar do Cieszyna. Tu paczkę przejmuje zPolska i wysyła na adres klienta za granicą. Właściciel sklepu płaci pośrednikowi prowizję 10–20%, w zależności od asortymentu.

Pomysłodawcami projektu są właściciele czeskiej firmy creactive.cz, działającej przy granicy z Polską i sprzedającej we własnych sklepach internetowych towar o wartości kilku mln zł rocznie. Na polski rynek weszli w połowie maja br. Ich oferta cieszy się dużą popularnością (tygodniowo pozyskują ok. 5 sklepów) i nie mają na razie konkurencji. Zpolska.cz jest członkiem Czesko-Polskiej Izby Handlowej.

Kontakt:

Roman Rozbroj, Sales Manager Poland
roman@zpolska.cz
Zpolska.cz/Zpolska.sk

ZPOLSKA.CZ/ZPOLSKA.SK

WIRTUALNE OBRAZOWANIE – LEPSZA DIAGNOZA

OBRAZOWANIE JĄDROWEGO REZONANSU MAGNETYCZNEGO TO TECHNOLOGIA CZĘSTO STOSOWANA W DIAGNOSTYCE MEDYCZNEJ. DZIĘKI NIEJ ŁATWO WYKRYWA SIĘ WSZELKIE ZMIANY WEWNĄTRZ CIAŁA, W SZCZEGÓLNOŚCI NOWOTWORY. PRACE NAUKOWCA Z ZUT W SZCZECINIE SPRAWIAJĄ, ŻE METODA TA STAJE SIĘ JESZCZE DOKŁADNIEJSZA I BARDZIEJ SKUTECZNA.

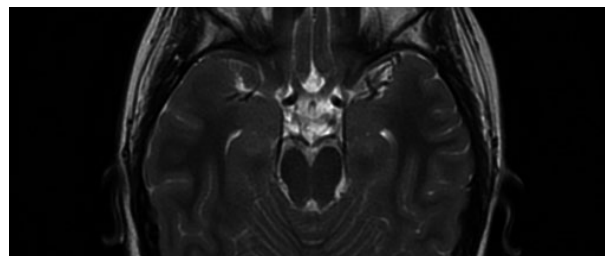


Rezonans to zjawisko fizyczne. Diagnostyka na nim oparta to obrazowanie NMR. Polega ono na stworzeniu serii przekrojowych obrazów, dzięki którym lekarz widzi dokładnie, co dzieje się w ciele pacjenta. Jest bezpieczna, nie ma negatywnego wpływu na organizm jak promienie Roentgena. Przenika przez wszystkie tkanki, dając świetny ogląd tego, co dzieje się np. wewnątrz czaszki badanej osoby.

Istotą MRI jest zaś wykorzystanie środków komputerowych do przetworzenia sygnału uzyskanego dzięki rezonansowi na obraz. Ciało pacjenta można opisać trzema parametrami i w zależności od ustawień aparatury. Wybrany spośród tych trzech parametrów jest najlepiej widoczny na obrazie. Przemysław Makiewicz z Wydziału Elektrycznego Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie opracowuje technikę wirtualnego MRI. Wykorzystuje zależności pomiędzy właściwościami badanego obiektu a kontrastem uzyskiwanym w technice MRI. Technika ta pozwala wygenerować, na podstawie kilku zdjęć MRI, model pacjenta, a następnie przeprowadzić wirtualne obrazowanie dla innej sekwencji wzbudzającej (czyli ustawień). Pozwala to na wyliczenie nowych obrazów pacjenta bez przeprowadzania badania MRI.

Wynik badania (wszystkie obrazy) są zapisywane w standardzie DICOM (pacjent zazwyczaj dostaje ich kopię na płycie). Następnie są one eksportowane do obróbki i tu do akcji wkracza VMRI. To program, który działa niezależnie od aparatu MRI i może być wykorzystany w każdej pracowni rezonansu, a nawet na zwykłym komputerze.

Technika VMRI została wpisana do bazy Regionalnego Centrum Innowacji i Transferu Technologii w Szczecinie. Autor otrzymał wyróżnienia związane zarówno z działal-



VMRI - obraz skrzyżowania wzrokowego uciskanego przez mikrogruczolaka przysadki w kontraście T2 (źródło: archiwum P. Makiewicza)

nością naukową (m.in. stypendium Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego), jak i przyznawane za prace istotne dla przemysłu (nagrody Prezydenta Miasta Szczecin, RCIiTT oraz Oticon Polska). Choć wycena technologii jest dopiero przeprowadzana przez RCIiTT, twórca techniki ma już zawiązane porozumienie z Sobol Health Center (prywatny szpital w Szczecinku) ws. udzielenia licencji na używanie VMRI (władze szpitala planują zainstalowanie u siebie sprzętu MRI).



MGR INŻ. PRZEMYSŁAW MAKIEWICZ

Katedra Inżynierii Systemów, Sygnałów i Elektroniki

Wydział Elektryczny Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie

makiewicz@zut.edu.pl



Projekt współfinansowany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju z programu „Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”.

ARTIFEX MUNDI

– MILIONY W UKRYTYCH OBIEKTACH

W CIĄGU 3 LAT STUDIO ARTIFEX MUNDI WYDAŁO 17 GIER TYPU CASUAL, SPRZEDAJĄC ŁĄCZNIE PONAD MILION KOPII. W 2012 ROKU FIRMA WYGENEROWAŁA 5 MLN ZŁ PRZYCHODÓW ZE SPRZEDAŻY I 2 MLN ZŁ ZYSKU NETTO, A W II I III KWARTALE BIEŻĄCEGO ROKU PLANUJE WYDAĆ 6 NOWYCH PRODUKCJI.

Artifex Mundi potrzebował zaledwie 5 lat, żeby z hobbystycznej działalności prowadzonej „po godzinach” przekształcić się w studio developerskie zatrudniające prawie 100 osób w dwóch oddziałach. Gry sprzedają się w nakładach rzędu kilkuset tysięcy egzemplarzy, a przychody i zysk netto z roku na rok rosną w tempie przekraczającym 100%.

NARZĘDZIE DO ZARABIANIA

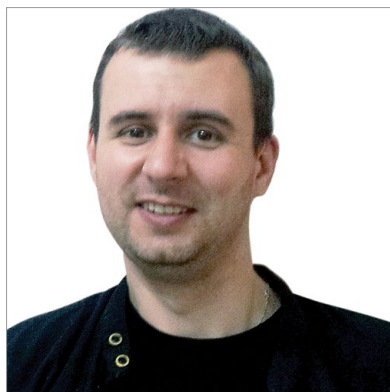
Specjalnością Artifex Mundi są tytuły z gatunku Hidden Object Puzzle Adventure (HOPA). To skrzyżowanie tzw. ukrytych obiektów z grą przygodową. Produkcje łączą w sobie wciągającą fabułę ze skomplikowanymi graficznie planszami, na których gracz musi odnaleźć wkomponowane w tło przedmioty.

– Na gatunku HOPA postanowiliśmy się skupić w 2010 roku. Wtedy

też rozpoczęliśmy prace nad Spark – autorskim silnikiem do budowania takich gier – opowiada Tomasz Grudziński, prezes zarządu Artifex Mundi. Dzięki narzędziu produkcje powstają szybko, ponieważ cała warstwa programistyczna jest gotowa.

Stworzenie autorskiego silnika trwało dobrych kilkanaście miesięcy i kosztowało niemal milion złotych. Dziś, w którym z jego pomocą Artifex wydał pierwszą grę, nie oznaczał końca inwestycji – narzędzie jest na bieżąco doskonałe. Budowa ogólnego modelu przyspieszającego produkcję obniża koszty wytworzenia kolejnych gier, jakie powstaną z jego wykorzystaniem, nawet o 20%. Pomimo tego koszt stworzenia jednego tytułu nadal sięga nawet kilkuset tysięcy złotych. – Każda gra z gatunku HOPA wymaga osobnego, rozbudowanego scenariusza, projektu interakcji oraz wielu

WYPOWIADA SIĘ



TOMASZ GRUDZIŃSKI

Prezes zarządu Artifex Mundi

NAZWA GRY	SPRZEDAŻ
„Enigmatis: The Ghosts of Maple Creek”	320 tys. egz.
„Nightmares from the Deep: The Cursed Heart”	260 tys. egz.
„Abyss: The Wraiths of Eden”	100 tys. egz.*
„Dark Arcana: The Carnival”	100 tys. egz.*

➤ Tabela 1. Najpopularniejsze gry Artifex Mundi

*gra dopiero weszła do sprzedaży, wynik prognozowany na koniec roku: 200–300 tys.

skomplikowanych elementów graficznych. To one są naszym głównym kosztem – wyjaśnia Grudziński. Nad jedną grą pracuje zespół 8–10 osób, z czego większość to graficy. Wynagrodzenia specjalistów tworzących warstwę wizualną gier pochłaniają 60–70% budżetów firmy na produkcję, ale efekty widać w wynikach sprzedaży – wydaną 19 kwietnia 2012 roku grę „Nightmares from the Deep: The Cursed Heart” kupiło już ponad 260 tys. osób.

Gry HOPA to specyficzna branża – głównymi klientami Artifex Mundi są kobiety w wieku 40+ mieszkające najczęściej w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. – Polski rynek traci do Zachodu kilka lat zarówno pod kątem liczby graczy, jak i nastawienia do gier, którym w naszym kraju regularnie przypina się metkę rozrywki typowo męskiej i skierowanej do młodych osób. Niestety, gdyż przeciętny gracz na świecie ma już ponad 30 lat, a proporcje dotyczące płci korzystającej z uroków wirtualnej rozrywki rozkładają się niemalże po równo – wyjaśnia Grudziński.

WSPÓŁPRACA Z MONOPOLISTĄ

Około 50% przychodów Artifex Mundi generuje dzięki partnerstwom z Big Fish Games – największym na rynku wydawcą gier *casual*. Dzięki swoim kanałom dystrybucji firma dociera do graczy ze 150 krajów świata na trzech kluczowych platformach (PC, iOS, Android). – Big Fish ma wręcz monopolistyczną pozycję, szczególnie na rynku PC. Każdy walczy o to, żeby jego gra była promowana przez tego

wydawcę, ponieważ wtedy sprzedaje się 4–5 razy lepiej – mówi Grudziński. Ma to jednak swoją cenę – szersza pro-

KAŻDY WALCZY
O TO, ŻEBY JEGO GRA
BYŁA PROMOWANA
PRZEZ BIG FISH,
PONIEWAŻ SPRZEDAJE
SIĘ WTEDY 4–5 RAZY
LEPIEJ. MA TO JEDNAK
SWOJĄ CENĘ
– SZERSZA PROMOCJA
OZNACZA ODDANIE
WYDAWCY WIĘKSZEJ
CZĘŚCI PRZYCHODÓW
ZE SPRZEDAŻY.

mocja oznacza oddanie Big Fish większej części przychodów ze sprzedaży. Nie można też wydać gry w wersji PC razem z Big Fish, a w wersji na iOS i Android z innym wydawcą – realizowane są jedynie kontrakty z wyłącznością na wszystkie główne platformy.

– Big Fish ma ogromną wiedzę o rynku i potrafi dokładnie przewidzieć, jaki potencjał sprzedażowy ma dana gra. Dysponuje też dużymi środkami finansowymi, więc gdy jakieś studio jest

o krok od wydania gry, ale brakuje mu gotówki na dopięcie ostatnich szczegółów, Big Fish przychodzi z pomocą. Developer dzięki dofinansowaniu może ukończyć grę, ale jednocześnie musi oddać firmie większą część zysków ze sprzedaży. Big Fish rozdaje karty – twierdzi prezes Artifex Mundi.

Zabrzańskie studio doświadczyło tego na własnej skórze – pierwsze dwie gry tworzone za pieniądze Alawar oraz Big Fish udało się wydać, ale umowy były preferencyjne dla rynkowych gigantów. W tamtym momencie była to jednak jedyna droga na rynek – Artifex nie miał jeszcze portfolio gier ani pieniędzy na realizację pierwszych projektów. Sukces „Enigmatis: The Ghosts of Maple Creek” (do tej pory sprzedano 320 tys. kopii, z czego 60% to wersje na iOS i Android), dofinansowanej w ostatniej fazie produkcji przez Big Fish, pozwolił firmie złapać wiatr w żagle.

W POSZUKIWANIU NIEZALEŻNOŚCI

Aby uniezależnić się od monopolu Big Fish Games, Artifex Mundi stara się dywersyfikować kanały sprzedaży. Coraz bardziej pozwala na to rosnący w szybkim tempie rynek *mobile*, gdzie firma korzysta ze wsparcia G5 – wydawcy koncentrującego się na urządzeniach przenośnych. Gry Artifex Mundi są dostępne w Google Play, App Store, Windows Store, a ostatnio nawet na BlackBerry.

Firma nie zrezygnowała też z gier pudełkowych wydawanych za pośrednictwem partnerów w takich krajach jak Niemcy, Anglia, Francja czy USA. – To miły zastrzyk dodatkowej gotówki.

Pieniądze z „pudełek” nie są duże, ale całą pracę wykonują za nas lokalni partnerzy, więc warto wspierać ten kanał dystrybucji – tłumaczy Grudziński.

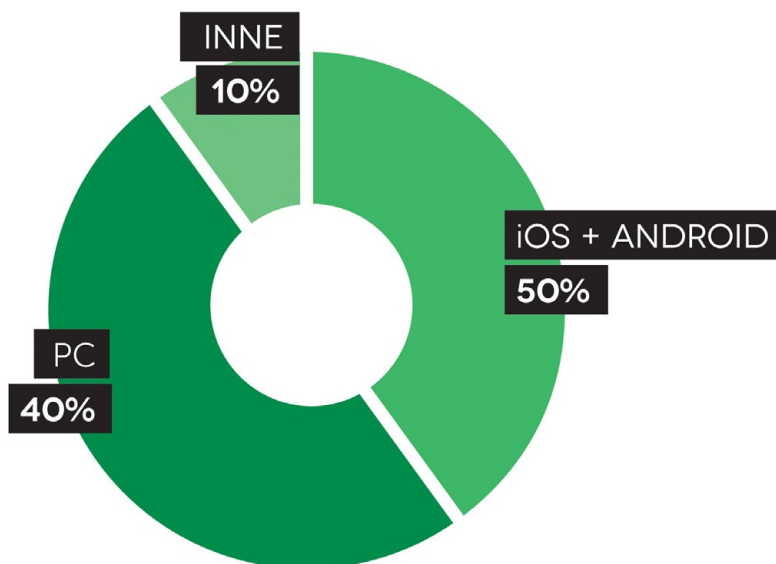
CIEKAWA STRUKTURA

Artifex Mundi tworzy aż 10 (początkowo 9) wspólników, którzy w 2006 roku – wtedy formalnie pod egidą ZSK Progres, firmy komputerowej rodziców Tomasza Grudzińskiego – hobbystycznie tworzyli gry. Była to „praca po pracy”, ponieważ każdy z założycieli miał w tamtym czasie inne zajęcie zapewniające finansowe przetrwanie.

Taki stan utrzymywał się aż do 2009 roku, kiedy to przychody firmy urosły na tyle, że mogła ona z powodzeniem utrzymać założycieli. – Tak duża liczba wspólników prowadzi czasem do trudnych momentów, twórczych kłótni i interesujących wymian poglądów. Jednakże fakt, że od początku działania Artifex Mundi miał 10 w pełni zaangażowanych osób, pozwolił nam się szybko rozwinąć – mówi Grudziński.

OD ZLECEŃ DO WŁASNYCH SUPERPRODUKCJI

Pierwsze pieniądze Artifex Mundi zarobił w 2008 roku, tworząc niskobudżetowe gry na zlecenie. Klientami byli m.in. polski producent i dystrybutor gier Play oraz rosyjska firma Buka. – Pierwszą grę zrobiliśmy za 15 tys. zł, pracując w 6 osób przez 9 miesięcy. Ledwie starczało na pizzę – wspomina prezes zarządu firmy. – Z naszym rosyjskim klientem było jeszcze gorzej, bo połowy pieniędzy nie otrzymaliśmy do dzisiaj – dodaje. Artifex pracował też dla wrocławskiego Techlandu oraz angielskich firm, które decydowały się



➤ Sprzedaż gier Artifex Mundi wg platform

na outsourcing. Każdy projekt oznaczał żmudne zapoznavanie się z nową technologią. Zespół czuł też głód pracy nad autorskimi pomysłami. – Ten kierunek rozwoju firmy był męczący i niezbyt opłacalny, więc umarł śmiercią naturalną – komentuje Grudziński.

Przełom nastąpił w listopadzie 2008 roku, kiedy na targach w Lyonie zespół zdobył informacje o potencjale rynku gier *casual*. – Budżety i warunki współpracy wydały nam się obiecujące. Od tamtej pory stopniowo przesuwaliśmy siłę roboczą z zapewniających płynność finansową projektów na zlecenia w stronę autorskich gier posiadających o wiele większy potencjał przychodowy – mówi Grudziński.

Sukcesy przyciągnęły uwagę inwestora finansowego – funduszu Warsaw

Equity Investments. Proces inwestycji przebiegał etapami. Łącznie Artifex Mundi pozyskał od WEI 4 mln zł w zamian za 40% udziałów w spółce. – Dzięki gotówce od inwestora mogliśmy zwiększyć liczbę wewnętrznie finansowanych gier i otworzyć oddział w Krakowie, co pozwala nam się w większym stopniu uniezależnić od zewnętrznych wydawców – precyzuje współtwórca firmy.

WYRZUCONE W BŁOTO TYSIĄCE I NIEUCZCIWI KONTRAHENCI

Droga Artifex Mundi była wyboista. Na przełomie 2009 i 2010 roku firma przygotowała demo gry strategicznej na konsolę i PC, dla której nie znalazła wydawcy. – Wyrzuciliśmy w błoto 100 tys. zł. To był ostateczny sygnał, że powinniśmy odpuścić sobie tworze-



nie zaawansowanych gier z segmentu core trafiającego do wymagającej części graczy – wspomina Grudziński. Porażka tego projektu wynikała z nieznanymi aspektów biznesowych. Wydawcy obawiali się inwestować około miliona euro w produkcję nieznanego studia z Europy Środkowo-Wschodniej, tym bardziej, że popyt na gry strategiczne widocznie spadał. – Dzięki tej lekcji wiemy, że chociaż robienie gier, w które chętnie gralibyśmy sami, jest fajne, to przede wszystkim należy mieć na uwadze produkty, za które gracze są skłonni płacić – mówi Grudziński.

W 2009 roku Artifex pracował jako podwykonawca dla sporej firmy, a projekt stanowił dużą część przychodów spółki. Współpraca nie układała się pomyślnie i w pewnym momencie kontrahent zminimalizował rolę firmy w przedsięwzięciu, powodując problemy z płynnością finansową i tym samym prowadząc do zwolnienia części ekipy. – To doświadczenie nauczyło nas, że bezpieczniej jest, gdy samodzielnie odpowiadamy za proces kreatywny – wyjaśnia prezes firmy.

Bez szczęśliwego finału obyło się również przy współpracy ze wspomnianą wcześniej rosyjską firmą Buka Entertainment oraz angielskim Iguana Entertainment. Pomimo tego, że stworzone przez Artifex Mundi elementy zostały wykorzystane w wydanych przez te studia grach, firma nie otrzymała znacznej części należności. – Trzeba uważać, z kim się robi interesy, bo nieuczciwego kontrahenta można spotkać zarówno w Polsce, jak i w Europie Zachodniej. Na szczęście nominalne kwoty nieotrzymanych na-

ROK	PRZYCHODY	ZYSKI NETTO
2012	5	2
2013	10*	4*

➤ Tabela 2. Wyniki finansowe Artifex Mundi (w mln zł)

* prognoza

leżności były w naszym przypadku na tyle małe, że nie opłacało się rozpoczynać procesów sądowych – wspomina Grudziński.

NA PRZEŁOMIE 2009 I 2010 ROKU FIRMA PRZYGOTOWAŁA DEMO GRY STRATEGICZNEJ NA KONSOLE I PC, DLA KTÓREJ NIE ZNALAZŁA WYDAWCY. ARTIFEX MUNDI STRACIŁ NA TYM 100 TYS. ZŁ.

Artifex Mundi przetrwał w niesprzyjających warunkach, a założyciele wyciągnęli z potknięć wnioski, które doprowadziły do poważnych zmian w strategii firmy. Ich efekty przejawiają się w świetnych wynikach finansowych spółki oraz szybkim tempie rozwoju.

DYWERSYFIKACJA FURTKĄ DO DYNAMICZNEGO ROZWOJU

Obecnie Artifex Mundi rozszerza działalność, udostępniając swój silnik do tworzenia gier HOPA małym, zewnętrznym studiom developerskim. – Raczukujących developerów z potencjałem wspieramy technologią, kapitałem i radą, w zamian przejmując prawa do wydania gry i dzieląc się z twórcami przychodami – wyjaśnia Grudziński. W tej formie wydano dopiero jedną grę, ale jest to dodatkowe źródło przychodów, które firma zamierza rozwijać.

Chociaż sztandarowym gatunkiem dla Artifex Mundi jest HOPA, jeszcze pod koniec roku studio zamierza wydać co najmniej jeden tytuł w innym stylu. – Zamierzamy dywersyfikować źródła przychodów pod kątem gatunków gier. Chcemy też wejść na rynek gier w modelu *free-to-play*, gdzie zarabia się na wirtualnych dobrach – zdradza Grudziński. – Od niedawna nasze produkcje są obecne na BlackBerry, ale jeszcze przed końcem roku wystartujemy na co najmniej jednej nowej platformie – dodaje.

JAK ZWIĘKSZYĆ KONWERSJĘ DZIĘKI LANDING PAGE

WIELE FIRM PROWADZĄCYCH KAMPANIE REKLAMOWE ZADAJE SOBIE PYTANIE, DLA-CZEGO WSKAŹNIK KONWERSJI JEST NISKI. PRZYCZYNY UPATRUJĄ W ZŁYCH REKLAMACH, A PRAWDZIWY PROBLEM NA OGÓŁ DOTYCZY NIESKUTECZNEJ STRONY DOCELOWEJ.

Podstawowym błędem, z którego wynika niska skuteczność reklam, jest prowadzenie ruchu bezpośrednio na stronę internetową firmy. Zwykle składa się ona z wielu elementów rozpraszających uwagę użytkowników. W efekcie współczynnik konwersji strony wynosi średnio od 1 do 3% – biorąc pod uwagę wydatki, jakie należy ponieść, pozyskując ruch, efekt takiej kampanii jest słaby. Przed pozyskiwaniem ruchu trzeba więc przemyśleć jego maksymalne wykorzystanie.

SKUPIĆ UWAGĘ UŻYTKOWNIKA

Każda kampania powinna zatem kierować ruch na landing page – stronę docelową przygotowaną pod konkretną kampanię. Landing page pozwala użytkownikowi szybko odnaleźć interesujące go informacje i skupić jego uwagę na konkretnej akcji.

PRZEKAZAĆ JASNY KOMUNIKAT

Landing page jest skuteczny, jeśli ma JEDEN, ściśle określony cel. Jego zawartość ma więc dotyczyć tylko jednego tematu, aby przekonać użytkownika do wykonania określonej czynności. Dlatego należy jasno i wyraźnie wskazać, o jaką akcję chodzi.

CELE LANDING PAGE'Y:

1. Sprzedaż konkretnego produktu.
2. Uzyskanie pozwolenia na ponowny kontakt, np. poprzez pozostawienie danych kontaktowych, zapis do listy subskrybentów, dokonanie rejestracji.
3. Przekierowanie do innej strony, gdzie nastąpi sfinalizowanie akcji.
4. Zachęcenie do podzielenia się informacją wśród znajomych, aby uzyskać efekt wirusowy.
5. Pozyskanie informacji zwrotnej od odwiedzającego, np. komentarza.

PODTRZYMAĆ ZAINTERESOWANIE

Pierwszym przykuwającym wzrok elementem landing page'a jest nagłówek. Zazwyczaj brakuje go przy kierowaniu ruchu na stronę internetową firmy – to poważny błąd, ponieważ często on właśnie decyduje o przejściu użytkownika do pozostałych elementów strony. Celem nagłówka jest kontynuacja przekazu, który zainteresował użytkownika. Musi być więc dopasowany do treści reklamy.

POKAZAĆ WARTOŚĆ

Treść landing page'a powinna być zwięzła, skupiona na najważniejszych wartościach, które otrzyma użytkownik po skorzystaniu z oferty. Należy mówić językiem korzyści, który skłoni odbiorców do wykonania natychmiastowej akcji.

CALL TO ACTION – DŹWIGNIA KONWERSJI

Przycisk *call to action* to najważniejszy element landing page'a. Zawiera krótki tekst w trybie rozkazującym zachęcający do działania (tj. „Kup teraz”, „Sprawdź”, „Skorzystaj”), który powoduje wykonanie określonego celu. Element ten ma dominować na stronie poprzez chwytły taki jak: odpowiednio duży rozmiar, użycie wyraźnego koloru, puste przestrzenie wokół, ograniczenie ilości elementów odwracających uwagę użytkownika.

Jeden landing page powinien zawierać tylko jeden przycisk *call to action*.

Przycisk trzeba umieścić powyżej linii zgięcia.
Na długim landing page'u warto powtórzyć ten sam przycisk w niższych partiach witryny.

PRZEKONAĆ NIEZDECYDOWANYCH

Projektując landing page, należy zadbać również o elementy, które potwierdzą wiarygodność firmy, np. wstawienie logo w widocznym miejscu, zamieszczenie opinii klientów lub

WYRAŹNY NAGŁÓWEK

NAJWAŻNIEJSZE
WARTOŚCI

LINIA ZGIECIA
PONIŻEJ INFORMACJE
UZUPEŁNIAJĄCE

POTWIERDZENIE
WIARYGODNOŚCI

LANDING PAGE

CompanyLogo Zadzwoni 99/ 999 99 99

Skuteczna komunikacja w social media

- Zwiększenie świadomości marki
- Kreowanie pozytywnego wizerunku firmy
- Budowa silnych relacji z Klientami
- Tworzenie zaangażowanej społeczności

Zamów ofertę odpowiemy w 24h

Podaj swój e-mail lub telefon:

Twój e-mail lub telefon:

WYŚLIJ

Magda Kowalska
ACCOUNT MANAGER

Fani są o 68% bardziej skłonni do rekomendowania marki.

Strategia
Budujemy długofalowe strategie obecności w kanałach social media

Komunikacja
Zapewniamy regularną, dwukierunkową komunikację nastawianą na ciągły wzrost zaangażowania

Monitoring
Staly monitoring profilu gwarantuje szybki kontakt z fanami i zapewnia trwałe relacje z fanami.

Applikacje
Angażujemy użytkowników korzystać z aplikacji konkursowych i sprzedażowych.

Efekty naszych Klientów

 Company Name	 Company Name	 Company Name
Wzrost zaangażowania	Przyrost fanów	Wzrost sprzedaży
60%	110%	30%

Zamów ofertę, odpowiemy w 24h: Podaj e-mail lub telefon: WYŚLIJ

GRAFIKA TEMATYCZNA

WYRÓŻNIAJĄCY SIĘ
PRZYCISK CALL TO ACTION

KRÓTKIE, KONKRETNE
INFORMACJE

POWTÓRZENIE
FORMULARZA
Z CALL TO ACTION

➤ Rys. 1. Przykład landing page'a zaprojektowanego w landingi.com

referencji. Wzbogacenie landing page'a o informacje potwierdzające rzetelność firmy ułatwi użytkownikom podjęcie decyzji.

Ofertę można też uatrakcyjnić dodatkowymi zachętami dla osób niezdeterminowanych. Mogą to być np. przedłużona gwarancja, darmowa dostawa, bezpłatne demo lub okres próbny.

SPRAWDZIĆ, CZY DZIAŁA

Testowanie pozwala na optymalizację strony, dzięki czemu skutecznie pomaga podnieść konwersję. Najpopularniejszą formą są testy A/B. Polegają na tworzeniu kilku landing page'y, które różnią się tylko jednym elementem. Umożliwiają pomiar i porównanie skuteczności wszystkich wersji i wybór tej kombinacji, którą charakteryzuje największy wskaźnik konwersji.

Testom można poddawać m.in.:

- kolory lub hasło przycisku *call to action*,
- krótkie i rozbudowane treści,
- rozmieszczenie formularza,
- tekst nagłówka,
- sposób prezentacji produktu/usługi,
- listę argumentów przekonujących klienta.

PRAKTYKA: SKUPIENIE SIĘ NA WARTOŚCI

- Stosowanie wypunktowań.
- Umieszczenie najważniejszych informacji powyżej tzw. linii zgięcia (obszar powyżej linii łamania ekranu, który jest widoczny bez przewijania go w dół). Ta przestrzeń powinna zawierać tylko niezbędne elementy zachęcające do kliknięcia w przycisk odpowiadający za akcję. Poniżej tej linii można zamieścić informacje dodatkowe, tj. bardziej rozbudowany opis, szczegóły związane z płatnością, dostawą itp.
- Urozmaicenie przekazu.
- Warto dodać do tekstu również grafikę, która uatrakcyjni stronę wizualnie. Grafika musi być wysokiej jakości – wystarczy jedna dominująca w centralnym punkcie strony. Jeżeli landing page jest przewijany, można również umieścić kilka grafik w niższych partiach.

Wiarygodne wyniki można uzyskać, testując wiele wariantów landing page'y przez minimum 10–14 dni. Tylko testowanie elementów w tym samym czasie zapewnia rzetelne wyniki, ponieważ badane landing page'e pojawiają się w tych samych warunkach. Zebranie wystarczającej próbki wyników (ponad 100 konwersji) wyznaczy najbardziej skuteczny landing page. W jednej kampanii można prowadzić kilka testów jeden po drugim. Pozwolą one doprecyzować zawartość landing page'a i znaleźć właściwą kombinację jego elementów.

ETAPY TWORZENIA SKUTECZNYCH LANDING PAGE'Y:

1. Zdefiniowanie jednego celu.
2. Określenie i segmentacja odbiorców.
3. Projektowanie landing page.
4. Kierowanie ruchu.
5. Stworzenie wariantów i przeprowadzanie testów.
6. Ustalenie najlepszej kombinacji elementów na landing page'u.

ZAPEWNIĆ RUCH

Nawet najbardziej interesujący landing page nie zapewni efektów, jeżeli nikt na niego nie trafi. Dlatego trzeba zadbać o ruch na stronie, korzystając z różnych narzędzi reklamowych.

Landing page może więc być stroną docelową kampanii m.in. w wyszukiwarce, bannerowej, remarketingu, w kanałach social media (np. Facebook Ads, LinkedIn Ads), e-mailowej (mailing, newsletter).

PODZIELIĆ ODBIORCÓW

Częstym błędem jest kierowanie niejednorodnego ruchu do jednego landing page'a, kiedy odbiorcami produktu/usługi są różne grupy docelowe. Jeżeli grupa jest zbyt duża, należy poddać ją segmentacji, np. w reklamie usług masażu lepsze wrażenie na klientkach zrobi przystojny masażysta, na mężczyznach – atrakcyjna kobieta. Dla każdej grupy należy utworzyć osobny landing page z jednym produktem, zoptymalizowany pod konkretne typy użytkowników. Treść indywidualnych

landing page'y powinna zostać dostosowana do typu klienta pod względem graficznym i językowym. Różne segmenty mogą mieć odmienne oczekiwania względem produktu, dlatego każdy landing page powinien prezentować korzyści ważne dla danej grupy.

CZĘSTYM BŁĘDEM JEST KIEROWANIE NIEJEDNORODNEGO RUCHU DO JEDNEGO LANDING PAGE'A, KIEDY ODBIORCAMI PRODUKTU/USŁUGI SĄ RÓŻNE GRUPY DOCELOWE.

UDROŻNIĆ KANAŁ MOBILNY

Coraz więcej użytkowników korzysta z urządzeń przenośnych, wobec tego należy zadbać, aby landing page wyświetlał się poprawnie na wszystkich urządzeniach mobilnych niezależnie od rozmiaru wyświetlacza. Projektowanie responsive web design zagwarantuje automatyczne dopasowanie strony do ekranu telefonu komórkowego lub tabletu.

PRZYKŁAD: CASE STUDY

Przeprowadzając kampanię dla firmy z branży finansowej, sprawdziliśmy, jak zachowuje się ruch kierowany na stronę firmy oraz na dedykowany landing page.

Testy wykazały, że współczynnik konwersji celu strony wyniósł niemal 3%, podczas gdy landing page zanotował wartość około 9%. Efekty kampanii potwierdziły zatem zdecydowaną przewagę landing page'a, gdzie wskaźnik konwersji okazał się wyższy aż o 300%!



AGATA RABSZTYŃ

Account Manager Landingi.com
agata@landingi.com



BŁAŻEJ ABEL

CEO Landingi.com
blazej@landingi.com



**Warsztaty, Wykłady, Interakcja, Edukacja,
Keynote, Integracja, Wystawcy, e-commerce**

**Dziękujemy, że stworzyliście z nami
IV targi **ehandlu****



Do zobaczenia na jesieni!

KORZYŚCI Z *REAL-TIME BIDDING*. PRZYGOTUJ EFEKTYWNĄ KAMPANIĘ

MOŻNA WYDAWAĆ PIENIĄDZE NA KAMPANIE REKLAMOWE O NIEPEWNYCH WYNIKACH. MOŻNA TEŻ NA BIEŻĄCO MIERZYĆ EFEKTY I NATYCHMIAST REAGOWAĆ, ZMIENIAJĄC BIEG KAMPANII. ZAAWANSOWANA STRATEGIA MOŻE PRZYNIEŚĆ KILKUKROTNY WZROST SPRZEDAŻY.

Podczas gdy wielu marketerów lokuje w RTB coraz większe budżety, są i tacy, którzy jeszcze nie do końca wiedzą, jaką obrać strategię, by w pełni poznać jego możliwości.

DOCIERAJ Z REKLAMĄ DO KONKRETNIEGO ODBIORCY

Działanie w modelu RTB znacznie różni się od tradycyjnego nabywania odstępów za określoną cenę w tzw. paczkach, bez świadomości, kto będzie odbiorcą reklamy. W RTB dociera się ze spersonalizowanym przekazem do pojedynczych, wybranych internautów, dlatego za każdym razem można osiągnąć indywidualną stawkę za odstęp. Zakup odstępów odbywa się poprzez licytację, w której biorą udział platformy DSP w imieniu reklamodawców. Stawki za odstęp pod każdego internautę różnią się w zależności od tego, jak bardzo wartościowy jest on dla DSP biorących udział w danej licytacji.

Wszystko dzieje się na wirtualnym rynku, na którym podmioty kupujące wartościowe odstępów konkurują w licytacjach. Zawsze wygrywa najwyższa zaproponowana stawka. O odpowiednim momencie wyświetlenia banneru odpowiedniemu użytkownikowi oraz zakupie pod niego odstępów za wylicytowaną stawkę decyduje algorytm działający w czasie rzeczywistym, w oparciu o zbiór posiadanych informacji.

Real-time bidding to nowoczesna metoda sprzedaży i zakupu powierzchni reklamowej typu display w Internecie, odbywających się w czasie rzeczywistym w modelu aukcyjnym. Połączenie strony popytu (reklamodawca) ze stroną podaży (wydawca) odbywa się na wirtualnym rynku RTB.

Przykład skróconego procesu licytacyjnego:

1. Internauta X, przeglądając strony internetowe w przeglądarce, trafia na stronę wydawcy Y.
2. Wydawca Y informuje współpracującą z nim platformę SSP o dostępnej odstępów.
3. SSP wysyła zapytanie do wszystkich współpracujących DSP.
4. DSP kalkulują stawkę, analizując wszelkie posiadane informacje.
5. DSP wysyłają stawki oraz kod kreacji z powrotem do SSP.
6. SSP wybiera zwycięzcę oraz pobiera opłatę o jednostkę wyższą od drugiej najwyższej stawki.
7. Następuje przekazanie kodu zwycięskiej kreacji reklamowej.
8. Zwycięska reklama zostaje wyświetlona internaucie X na stronie wydawcy Y.

ZDEFINIUJ CELE

Aby RTB było skuteczne, reklamodawca musi dokładnie określić, czego oczekuje od odbiorcy przekazu. W zależności od branży w jakiej operuje biznes, można mówić o różnych celach, przy czym zawsze ma to być określona akcja, którą ma wykonać internauta po ujrzaniu reklamy.

Celem kampanii może być m.in. zwiększenie sprzedaży w sklepie internetowym, czyli to, na czym często zależy szczególnie reklamodawcom *e-commerce*. Bazując na tym przykładzie, łatwo przytoczyć sposób, w jaki warto planować kampanie w modelu RTB.

W początkowej fazie, kluczowe jest określenie „target eCPO” czyli akceptowalnego przez reklamodawcę średniego, długofalowego kosztu pozyskania transakcji. Dzięki temu wyznaczymy próg, pod który optymalizowana będzie kampania w czasie rzeczywistym, a jednocześnie określimy jednoznacznie warunek, którego realizacja pozwoli na uznanie przeprowadzonej kampanii jako skutecznej i spełniającej nasze oczekiwania.



Zakładając, że średnia wartość koszyka wynosi X zł, a wysokość marży sklepu internetowego to Y%, można wyliczyć średnią wartość osiąganej marży w złotówkach, w przeliczeniu na transakcję.

Wartość marży = $X \text{ zł} \times Y\%$

Gdy wysokość marży to 10%, a średnia wartość koszyka – 500 zł, wartość marży dla kampanii wyniesie 50 zł.

OPTIMALIZUJ DZIAŁANIA

Znając wartość marży w przeliczeniu na pojedynczą transakcję, można zestawić ją z założeniami marketingowymi firmy oraz budżetem, jakim dysponuje, a następnie przyjąć jedną z dwóch strategii optymalizacji kampanii w modelu RTB.

➤ STRATEGIA 1

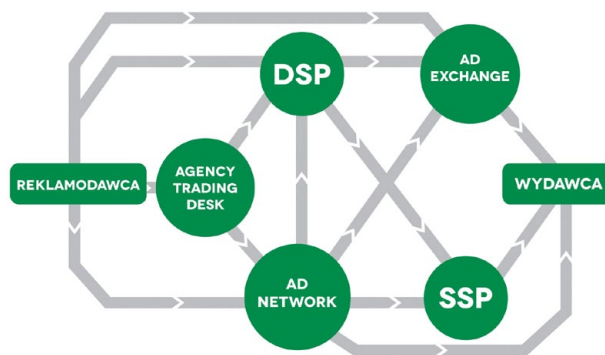
Reklamodawca, np. właściciel e-sklepu, zorientowany na długotrwałe efekty zarówno sprzedażowe jak i wizerunkowe, od momentu uruchomienia pierwszej kampanii może całą marżę przeznaczyć na budowanie skali (zwiększanie wolumenu transakcji). Wtedy target eCPO dla przykładowej kampanii wyniesie właśnie 50 zł.

Potem, w zależności od tego jak długo reklamodawca jest w stanie przeznaczać całą marżę na pozyskiwanie transakcji (okres inwestycyjny), może przejść z lokowania pełnej marży na niższy pułap (np. z 10% na 8%), na poziomie którego może już działać długofalowo.

Strategię tę obierają zazwyczaj duże i średnie sklepy internetowe posiadające w asortymencie dziesiątki czy setki tysięcy produktów i kreujące swój wizerunek poprzez reklamę displayową. Często lokują większe środki na reklamę, w czasie gdy wchodzi na rynek.

➤ STRATEGIA 2

Jeżeli reklamodawcy nie stać na inwestowanie pełnej marży w pozyskiwanie transakcji w początkowym okresie, powinien od razu określić wysokość marży na poziomie akceptowalnym długoterminowo, np. 8%. Wtedy target eCPO od początku będzie wynosić np. 40 złotych. Na tej zasadzie w kampanie RTB wchodzi przeważnie sklepy nieco mniejsze bądź te, które są od samego początku zorientowane na ROI.



DSP (Demand Side Platform) – technologia, która zakupuje powierzchnie reklamowe od platform SSP w czasie rzeczywistym, bazując na informacjach o indywidualnym użytkowniku internetowym. DSP dociera za pomocą swojego algorytmu obliczania indywidualnej stawki w licytacji o daną powierzchnię do właściwego internauty, z właściwym przekazem reklamowym we właściwym momencie. Na rynku występują również zaawansowane technologicznie DSP typu full service (Sociomantic), obsługujące reklamodawców w zakresie planowania, zakupu odstępów w licytacji, produkcji kreacji oraz optymalizacji kampanii.

SSP (Supply Side Platform) – technologia agregująca powierzchnię reklamową wydawców, którzy zdecydowali się sprzedawać ją w modelu aukcyjnym. Jej celem jest maksymalizowanie zysków wydawcy.

Adexchange – platforma, którą można porównać do giełdy wymiany odstępów pomiędzy wydawcą a reklamodawcą. Umożliwia obydwu stronom określanie parametrów, na podstawie których chcą sprzedawać/kupować powierzchnię lub dostęp do użytkowników.

Ad Network – firma agregująca odstępów, ułatwiająca reklamodawcom ich zakup. Współpracująca zarówno ze stroną popytu jak i podaży.

Agency Trading Desk – platforma zajmująca się zakupem mediów, podobnie jak DSP, lecz zarządzana przez agencję.

Obie strategie są efektywne i przynoszą korzyści w zależności od założonego w danym czasie celu. W kontekście planowania budżetu warto wspomnieć, że wielu reklamodawców przestaje w pewnym momencie limitować swoje wydatki na RTB do określonej kwoty i przechodzi na tzw. otwarty budżet, jeżeli wskaźnik eCPO kampanii utrzymuje się na akceptowalnym przez klienta poziomie.

CO MIERZYĆ, BY OSIĄGAĆ LEPSZE EFEKTY

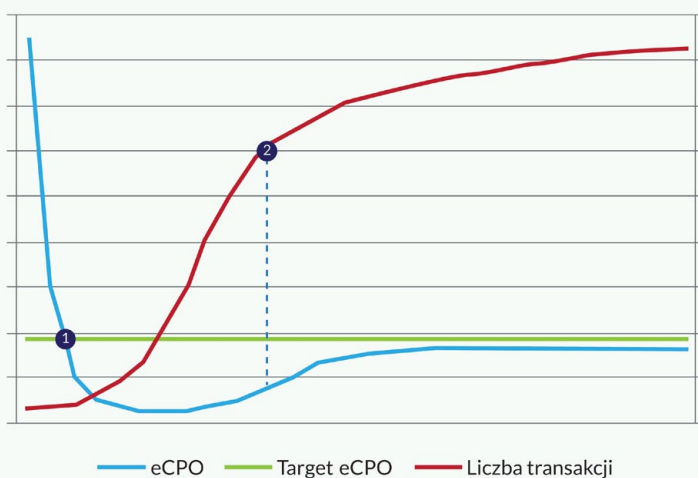
Zgodnie z zasadą, że skuteczność RTB odpowiada określonym celom, mierzy się dokładnie to, co zostało określone jako akcja dla danego reklamodawcy w danej kampanii. Mogą to być np.

dokonane w sklepie transakcje czy leady, ale także wykorzystanie kuponu rabatowego. Opłacalność natomiast ocenia się, zestawiając poniesione wydatki z liczbą pozyskanych transakcji. Przykładowo, jeżeli wyniki z okresu 3 miesięcy wskazują, że wolumen pozyskanych transakcji zestawiony z kosztami oznacza średni koszt oscylujący w granicach założonego eCPO, można mówić o efektywnej kampanii.

Innym wskaźnikiem, którego wartość dobrze uwzględnić w ocenie kampanii, jest CTR. Odnosi się bezpośrednio do efektywności bannerów. W przypadku zaawansowanych technologii RTB przekaz reklamowy to kreacje dynamiczne

OPTIMALIZACJA KAMPANII W RTB – PRZYKŁAD

Ilustracja optymalizacji na przykładzie sklepu internetowego z branży modowej z 300 tys. UU miesięcznie.



- Niebieska linia – wysokość osiąganego w czasie eCPO.
- Czerwona linia to liczba transakcji.
- Zielona linia to poziom założonego target eCPO.
- Oś pozioma oznacza czas od momentu uruchomienia kampanii.
- Oś pionowa określa: po lewej stronie – wysokość eCPO, po prawej – liczbę transakcji.

Na wykresie widać, że początkowo wysoki koszt transakcji jest redukowany w taki sposób, by jak najszybciej osiągnąć rentowność dla klienta. Następnie w procesie optymalizacji zachodzą dwa istotne wydarzenia:

1. Target eCPO (wartość założona) przecina się z eCPO (wartością rzeczywiście osiągniętą za transakcje) – od tej chwili pracuje się nad istotnym wzrostem liczby transakcji, stąd też spadek eCPO wyhamowuje, a po pewnym czasie zaczyna rosnąć wraz z istotnym wzrostem skali.
2. Chwila, w której eCPO zaczyna znacząco wzrastać. W tym momencie powoli wyhamowuje się dynamikę wzrostu skali kampanii, tak aby ograniczyć wzrost średniego kosztu. Finalnym celem ma być ustabilizowanie eCPO na poziomie zbliżonym do założonego target eCPO, jednocześnie dając maksymalną możliwą skalę kampanii oraz pozwalając na regularny, choć już nie tak znaczny, wzrost skali.



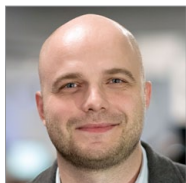
dopasowane do indywidualnego użytkownika, a produkty wyświetlane są w oparciu o mechanizm rekomendacyjny zapewniony przez platformę DSP. Stosowanie tego rozwiązania sprawia, że średnie wartości CTR są wyższe niż w kampaniach bez personalizacji przekazu.

Dynamiczna kreacja to spersonalizowany przekaz, dzięki któremu internauta może zobaczyć (w ramach jednego banneru) interesujące go produkty oraz różne informacje na ich temat.

Przykład: sklep z branży *fashion* (wg badań eMarketer.com z 2012 roku 62% zakupów Polaków stanowią odzież, obuwie i dodatki) może zareklamować konsumentowi koszulę, którą oglądał w sklepie, ale z jakiejś przyczyny nie kupił. Reklama przypomni mu tę koszulę, ale również inne produkty powiązane wykazujące potencjał sprzedażowy. Algorytm licytacyjny zdecyduje o momencie wyświetlenia banneru odpowiedniemu użytkownikowi i zakupie pod niego odsłony za indywidualną stawkę.

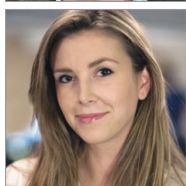
UŻYJ WŁASNYCH DANYCH I ZWIĘKSZ WYDAJNOŚĆ RTB

Interesującym rozwiązaniem dla sklepu, pomocnym w osiągnięciu jeszcze lepszych wyników kampanii RTB i strategii marketingowej, a co za tym idzie – większej mierzalności, precyzji targetowania i zwrotu z inwestycji – jest wykorzystanie tzw. *first party data*, czyli danych pochodzących od reklamodawcy/klienta, np. danych CRM.



MARIUSZ PAWEŁCZYK

Sales Director CEE, Sociomantic Labs



ANNA LISTOPAD-NOWOCIN

Marketing Manager CEE, Sociomantic Labs

www.sociomantic.com

CASE STUDY

Reklamodawca

Bardzo popularny sklep z branży modowej oferujący kolekcje w kraju i za granicą, odwiedzany przez kilka milionów UU miesięcznie.

Cel: Maksymalizacja wydajności retargetingu RTB.

Wyzwania:

- inwestycja w pozyskiwanie nowych klientów,
- reaktywacja konsumentów, którzy od ponad roku nie dokonali zakupów – zapobiegnięcie ich przejściu do konkurencji,
- koncentracja na inwestycjach w segmenty najbardziej wartościowe, aby zwiększyć ROI.

Metody:

- podział kampanii: istniejący klienci vs. nowi klienci,
- wykorzystanie *first party data*,
- segmentacja CRM w czasie rzeczywistym.

Narzędzia:

- RTB, retargeting, zarządzanie danymi, dynamiczne kreacje (Sociomantic Labs),
- analiza ruchu na stronie i zarządzanie tagami (zewnętrzna firma analityczna).

Podsumowanie

Dzięki kombinacji CRM + RTB uzyskano zwiększenie skuteczności licytacji w czasie rzeczywistym tych użytkowników, którzy wykazywali większą aktywność, lub tych, których ryzyko przeniesienia się do innego sklepu wg reklamodawcy było wyższe, bazując na historii zakupowej.

Poprzez udoskonalenie swojej strategii retargetingowej w RTB sklep odnotował (w porównaniu do roku poprzedniego):

- 4 razy większą sprzedaż,
- 2 razy więcej nowych klientów,
- 4 razy więcej rozpoznanych profili CRM.

CZYTASZ BEZPŁATNĄ WERSJĘ MAGAZYNU „PROSEED” W WERSJI PŁATNEJ PRZECZYTASZ RÓWNIEŻ:



INSPIRUJĄCY LIDERZY

Rozmowa z Bogdanem Wicińskim, prezesem Manta S.A.

2 MILIONY ZYSKU W MIESIĄC

– Jestem zero-jedynkowy, robię albo nie robię – mówi Bogdan Wiciński, prezes Manta S.A. Poznaj silnego lidera, który stawia na edukację, nie wierzy w spółki, sam podejmuje decyzje i osiąga milion zł zysku miesięcznie. Dowiedz się:

- » jak myśli i działa samotny lider;
- » jak Manta Multimedia zarządza produkcją i asortymentem;
- » co w sierpniu zmieni się na rynku smartfonów w Polsce.



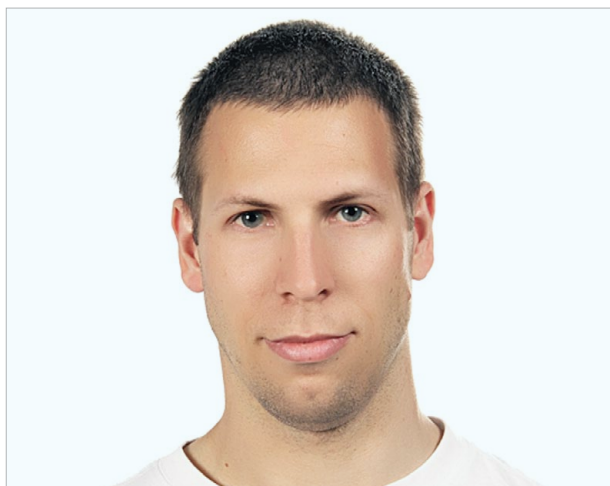
INSPIRUJĄCY LIDERZY

Marek Przysaś, CEO Duckie Deck

AMERYKANIE LUBIĄ PROSTE ROZWIĄZANIA

– Na początku o niczym nie mieliśmy pojęcia – przyznaje Marek Przysaś, CEO Duckie Deck, opisując wejście firmy na amerykański rynek. – Dopiero po jakimś czasie nauczyliśmy się, że aby się z kimś umówić, trzeba mieć chwytliwe intro. Przeczytaj więcej:

- » jak z korzyścią dla biznesu pielęgnować sieć kontaktów;
- » po co regularnie tweetować;
- » jak myślą inwestorzy amerykańscy.



NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE

Dyrektor CSPA, dziennikarz „Harvard Business Review PL”.

ODCHUDZONA STRATEGIA ZARZĄDZANIA FIRMĄ

Widzisz, że Twoja firma działa nieefektywnie, a zasoby i czas są marnotrawione? Sięgnij po sprawdzone praktyki „odchudzania” firmy i poprawiania efektywności. Dowiedz się:

- » jak przenieść metodykę zarządzania lean na małą i średnią firmę;
- » jak korzystać ze „skarg i wniosków” pracowników;
- » jakie są korzyści „odchudzania” firmy.

CZYTASZ BEZPŁATNĄ WERSJĘ MAGAZYNU „PROSEED” W WERSJI PŁATNEJ PRZECZYTASZ RÓWNIEŻ:



NADCHODZĄCE TRENDY

Piotr Pietrzak, Chief Technologist w IBM Polska

WIEDZĄ O TOBIE WSZYSTKO, CZYLI SŁOWO O PRZYSZŁOŚCI BIG DATA

Ubezpieczyciel analizuje potencjalnego klienta także na podstawie jego wpisów na Facebooku czy historii zakupów. Systemy gromadzące i przetwarzające dane w medycynie i doradzające niby wirtualny dr House. Sprawdź, jaki wpływ na biznes będą miały strumienie Big Data.



ZWYCIĘSKIE STRATEGIE

Michał Kropiński, Account Manager w Clickray.

INBOUND MARKETING: ODSIEJ KLIENTÓW, KTÓRZY NIE ZAPŁACĄ

Wolisz trafić ze swoją ofertą do mniejszej, ale za to rzeczywiście zainteresowanej Twoim produktem grupy klientów? Dowiedz się, jak strategia inbound marketingu pozwala nie tylko znaleźć, lecz także edukować swoich odbiorców.



INSPIRUJĄCY LIDERZY

Rozmowa ze Shmuelem Chafetsem, partnerem z Giza Venture Capital

IZRAELSKA ARMIA – NAJLEPSZY INKUBATOR STARTUPÓW

- Izraelska armia nie uczy karnego maszerowania, tylko zarządzania – opowiada Schmuel Chafets z Giza Venture Capital. Poznaj inspirujące doświadczenia i opinie człowieka, który z Giza Polish Ventures inwestuje w kolejne polskie spółki.



NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE

Robert Kwissa, E-commerce Manager w Grupie Unity

JAK ZARZĄDZAĆ ASORTYMENTEM W SPRZEDAŻY WIELOKANAŁOWEJ

Rozpoczynasz sprzedaż wielokanałową? Poznaj zasady zarządzania asortymentem na przecięciu offline i online oraz dowiedz się, jak poszczególne kanały mogą wzajemnie pomagać sobie w sprzedaży.

WYKUP SUBSKRYPCJĘ ►

NIE TNIJ NA OŚLEP, CZYLI O OPTYMALIZACJI KOSZTÓW DZIAŁU HANDLOWEGO

MAŁA FIRMA MEDIOWA W STARCIU Z KRYZYSEM MUSI PODJĄĆ DECYZJE DOTYCZĄCE OPTYMALIZACJI KOSZTÓW. ZWALNIA WIĘC PRACOWNIKÓW DZIAŁU HANDLOWEGO. CZY TO JEDYNA MOŻLIWOŚĆ?

Przeanalizujemy najważniejsze **2 aspekty planu oszczędnościowego** w pewnej firmie mediowej pana Roberta, liczącej 45 osób, mieszczącej się w Krakowie. Rok 2012 – firma świetnie prosperuje, gwarantuje pracownikom wyjazdy integracyjne raz na kwartał, pozwala na przeloty samolotem do klientów w Warszawie. Dział sprzedaży w tej firmie, podzielony na handlowców-specjalistów od różnych mediów, liczy 20 osób. Działem zarządza 1 dyrektor oraz 4 kierowników od TV, radia, prasy i Internetu. Firma co miesiąc generuje przychody w wysokości 2 mln zł.

Nadchodzi jednak miesiąc, gdy przychody spadają do 1,5 mln zł, prognoza na kolejny nie napawa optymizmem. Co robić? Czy to już czas na oszczędności, czy stać pana Roberta na przeczekanie? Jak i kiedy powiedzieć: cięcie?

PIERWSZE ZWOLNIENIA

Prognozy mówią, że będzie jeszcze gorzej. Liczba zamówień spada o 30%, wartość zleceń również się zmniejsza, kampanie kupowane są w TV i Internecie – i to w modelu efektywnościowym bądź z gwarancjami dotarcia do określonej liczby unikalnych użytkowników. A to oznacza, że pan Robert musi rozpocząć proces weryfikacji wkładu wnoszonego w przychody przez poszczególnych handlowców. Czy od razu zwalniać?

Założmy, że każdy handlowiec zarabia 3550 zł netto z premią, kierownicy po 4250 zł netto, a ich dyrektor 5640 zł/mies. Upraszczając cały obraz, każdy z handlowców przynosi co miesiąc 100 tys. zł przychodu.

Co robi pan Robert? Zaczyna zwolnienia, nakazując swojemu dyrektorowi wybrać osoby pracujące najkrócej, nieposiadające dużych klientów, a tym samym generujące najmniejszy przychód. Założmy, że osób o stażu krótszym niż rok było 3.

Oszczędność na nich to 15 tys. zł brutto (3 x 5 tys. zł), w skali pozostałych do końca roku 11 miesięcy to 165 tys. zł. Przejęcie pracy przez pozostałych 17 handlowców po zwolnionych „juniorach” nie jest jeszcze odczuwalne. Wzbudza niezadowolenie, ale ostatecznie zostaje przyjęte bez większych protestów. Przychody miesięczne utrzymują się na poziomie 1,5 mln zł.

Mija miesiąc. Z pierwotnego kosztu wynagrodzeń dla pracowników wynoszącego 136 tys. zł/mies. ubyło niewiele. Jednocześnie pan Robert pokazał ludziom, że w firmie nie dzieje się dobrze.

I KOLEJNE...

Biorąc pod uwagę tendencję rynku i stale spadające przychody, właściciel firmy zwalnia 2 kierowników i podległych im 5 ludzi z działu radia i prasy, gdzie rentowne zlecenia należą do rzadkości. Likwidując łącznie 10 stanowisk, pan Robert

zachowuje w budżecie 52 tys. zł miesięcznie, co w skali pozostałych 10 miesięcy daje już odczuwalne oszczędności.

WERYFIKACJA WYDAJNOŚCI PRACOWNIKÓW

Od strony kosztów bezpośrednich pan Robert spisuje się świetnie, ale kropla drąży skałę – zaczyna więc weryfikować wydajność swoich handlowców, analizując ich kalendarze. Kolejne dni mijają w napiętej atmosferze, bo nikt nie wie, co

SPOSOBEM NA
UZDROWIENIE
„POZWOLNIENIOWEJ”,
NAPIĘTEJ SYTUACJI
W FIRMIE, JEST
WŁĄCZENIE TEAM
LEADERÓW ORAZ
HANDLOWCÓW
W DECYDOWANIE
O MOŻLIWIE
NAJPROSTSZYCH
RZECZACH I TAKTYKACH.



się dzieje, a pan Robert liczy, sumuje i weryfikuje, czy zwolnił już odpowiednią liczbę osób.

Liczba handlowców	Przychody 2012	Przychody 2013
20	2 mln zł	1,5 mln zł
Średnia wartość zlecenia	100 tys. zł	75 tys. zł

➤ Tabela 1. Podsumowanie przychodów i wartości zleceń przy 20 zatrudnionych handlowcach

Przychody 2012	2 mln zł
Przychody 2013	1,5 mln zł
Przychód utracony 2013	500 tys. zł
Średni przychód z handlowca 2012	100 tys. zł
500 tys. zł: 100 tys. zł = 5 handlowców	

➤ Tabela 2. Ilu handlowców powinien być zwolnić pan Robert

Z powyższego zestawienia wynika, że pan Robert powinien zwolnić 5 handlowców, a zwolnił 8 + 2 kierowników, więc duma go rozpiera, bo spisał się lepiej, niż powinien. Tymczasem obciążenie handlowców, którzy pozostali w firmie, wzrosło drastycznie. Ludzie milczą, ale jest to tylko cisza przed burzą. Sytuacja firmy została dopasowana do sytuacji rynku, od strony matematycznej wszystko się zgadza. Pan Robert oczyszczanie atmosfery pozostawia swojemu dyrektorowi i znów oczekuje wyniku.

INWESTYCJE W OKRESIE CIĘĆ

Cow tak trudnej sytuacji może jeszcze zrobić dyrektor, by firma nie przestała istnieć? Jedynym **rozwiązaniem są szkolenia i inwestycje w handlowców**. Oby tylko pan Robert dał się do tego przekonać. Budżet na to pozwala, więc dyrektor jest w stanie zafundować szkolenia i konferencje dla kierowników oraz team leaderów, jak również wygospodarować fundusze na bonusy dla handlowców.

Uwaga: Nie należy mylić oszczędności w dziale sprzedaży z rozsądnym przygotowaniem się na okres wyjściowy po kryzysie. To wtedy trzeba pokazać pracownikom, jak bardzo firma ich potrzebuje. Należy przepleść ten czas zarówno mocnym planem utrzymania przychodów na obecnym poziomie, czyli jeszcze bardziej wnikliwszym planowaniem targetów dziennych i analiz codziennych, jak i również dużo większym skupieniem uwagi na tym, co mówią nasi handlowcy, czego oczekują. **Nie jest absolutnie prawdą, że jedynym motywatorem do zwiększenia wydajności handlowców są premie, bonusy i podwyżki.** To trudne zadanie, jednak trzeba starać się motywować ludzi w dziale sprzedaży na różne sposoby, a szkoleniem udowodnić, że firma wiąże z nimi swoją przyszłość, niewerbalnie przekazuje: liczę na ciebie! Tylko pozazdrościć dyrektorowi takiego myślenia. **Mylną taktyką jest przeznaczanie budżetów szkoleniowych na inne palące wydatki.** Żeby zyskać, trzeba najpierw zainwestować.

WŁĄCZ HANDLOWCÓW W DECYZJE

Sposobem na uzdrowienie „pozwolnieniowej”, smutnej poniekąd sytuacji w firmie, jest **włączenie team leaderów oraz handlowców w decydowanie** o możliwie najprostszych rzeczach, problemach i taktykach. Czy oraz ile będziemy mieli wyjazdów integracyjnych, jeśli ich koszt całkowity to 100 tys. zł w skali roku? Czy może w zamian za integrację handlowcy wolą bonusy za przekroczone plany? W ten sposób poskramia się wiecznie głodnego „głasków” handlowca. Handlowiec potrzebuje być widzianym, słyszany



OCENA SYTUACJI

Pan Robert popełnił wiele błędów:

- brak planu,
- chaotyczne zwolnienia,
- brak zaangażowania menadżerów w plan,
- czysto kalkulacyjne podejście,
- brak analizy, który z handlowców przynosi największe przychody firmie,
- zwalnianie ludzi na podstawie jednego czynnika – wydajności (kalendarz spotkań),
- nieinformowanie pracowników o sytuacji firmy.

i docenianym. To on dzięki roli architekta zmian wewnątrz firmy będzie w rewelacyjny sposób sprzedawał rynkowi nie tylko nasz produkt, lecz także przesłanki zmian zachodzących w firmie.

Równolegle trzeba **monitorować jakość obsługi klienta oraz wszystko to, co dzieje się po sprzedaży**. Tylko najwyższa jakość i profesjonalizm obsługi potrafią utrzymać klientów – w kryzysie nie można pozwolić sobie na utratę żadnego z nich – a to jest gwarancją stabilnego biznesu. Dlatego bardzo istotne przy zwalnieniach i przekazywaniu interesariuszy innym handlowcom jest **spotykanie się z klientami i zapewnianie o pełnej kontroli sytuacji**. Ważna jest też dbałość o unikatowość produktu. Jeśli produkt jest taki sam jak ten oferowany przez konkurencję, a biznes polega tylko na oferowaniu niższej ceny, warto zastanowić się nad wprowadzeniem innego, który zapewni przychód w czasach kryzysu. Zawsze warto próbować i inwestować w tworzenie nowych usług i produktów, bo „kto nie ryzykuje, nie pije szampana”.

WYPOSAŻENIE HANDLOWCA – KOSZTY REPREZENTACYJNE

Przed pochopnym zwolnieniem dużej części zespołu pan Robert mógł przyrzeć się kosztom laptopów, telefonów, podróży, spotkań biznesowych, prezentów dla klientów etc.

Powinien był zweryfikować wyposażenie, jakim dysponują handlowcy w firmie. Mógł dużo zyskać na przeanalizowaniu umów z dostawcą usług telekomunikacyjnych. Czasy są trudne, nie tylko dla małych i średnich firm. Konkurencja wśród operatorów również sięga zenitu. Może opłacalne było zerwanie umowy, by uzyskać te same telefony i jeszcze lepsze abonamenty dla pracowników u innego operatora, bądź renegocjowanie jej warunków? Podobnie jest z laptopami i komputerami oraz drobnym sprzętem biurowym. Warto było sprawdzić, czy firma korzysta z najtańszych, ale też utrzymujących jakość, podwykonawców. Nie ma nic gorszego niż zainwestować pieniądze w psujące się notorycznie laptopy.

Prezes mógł też pomyśleć o wynajęciu mieszkania w Warszawie na siedzibę firmy, oszczędzając w ten sposób bardzo dużą kwotę na biletach lotniczych. W dobie OLT loty były rzeczywiście bardzo tanie, jednak obecnie brak konkurencji powoduje, że podróż w obie strony z Krakowa do Warszawy to ok. 1200 zł. Za te pieniądze można wysłać 4 handlowców

do Krakowa pociągiem. Takie wyjazdy powinny być opłacalne – należy wdrożyć zasadę umawiania 2–3 spotkań w tym samym dniu w jednym mieście.

Nie jest dobrym rozwiązaniem szukanie oszczędności w rezygnacji z taksówek na rzecz komunikacji miejskiej, bo w znacznej mierze wpływa to na komfort pracy handlowca. Można z pewnością poszukać tańszej korporacji, oszczędzając ok. 200 zł na jednym handlowcu w skali miesiąca. Ważniejsze są wprowadzenie twardej weryfikacji potrzeby skorzystania z taksówki oraz zasady korzystania z nich w celach tylko biznesowych.

ANALIZA KOSZTÓW HANDLOWCA

Oto analiza kosztów handlowca z firmy pana Roberta. Jego wyposażenie stałe to laptop i telefon. Przy ich zakupie można na „dzień dobry” zaoszczędzić ok. 2 tys. zł, ale to wydatek jednorazowy. Pozostałe wydatki kształtują się następująco:

Koszt wyposażenia jednego handlowca	Na miesiąc w 2012 roku	Na miesiąc w 2013 roku
Delegacje Kraków-Warszawa	800 zł	200 zł
Nocleg w delegacji	800 zł	0 zł
Taxi	2000 zł	1800 zł
Przeloty samolotem	1200 zł	800 zł
Suma	4800 zł	2800 zł
Koszt ruchomy całego działu włącznie z kierownictwem*	120 000 zł	42 000 zł
Wynajem mieszkania w Warszawie	0 zł	3 000 zł
Oszczędność	75 000 zł	

*wyliczenia całego działu uwzględniają liczbę osób wtedy zatrudnionych (25 w 2012 roku i 15 w 2013 roku)

➤ **Tabela 3. Oszczędzanie na wyposażeniu handlowców**

Jeden handlowiec pracujący w Krakowie w 2012 roku kosztował firmę 4800 zł/mies. Za mniej niż tę kwotę (3 tys. zł) można wynająć mieszkanie pod biuro i urządzić drugą siedzibę firmy, tam gdzie jest wielu naszych potencjalnych klientów. Siedziba ta służy wszystkim zatrudnionym w Krakowie, a odwiedzającym Warszawę. Warto rozważyć też zatrudnienie ludzi z Warszawy. Przeloty samolotem należy rezerwować z wyprzedzeniem czasowym. Różnica w cenie na przestrzeni 2 tygodni to ok. 400 zł w zależności od celu podróży.

Po cięciach wyposażenie i koszty podróży jednego handlowca nie kosztują więcej niż 2800 zł miesięcznie. Zysk wyniósł 75 tys. zł oszczędności po zmniejszeniu liczby etatów i wyposażenia handlowca.

Podsumowując: w dziale handlowym też można ciąć. Można też zwalniać, ale nie w pierwszej kolejności.

Rekomendowałabym:

- po pierwsze zaplanować cały proces cięć,
- po drugie szukać oszczędności w wyposażeniu handlowca,
- po trzecie zadbać o produkt, inwestycje w handlowców,
- równolegle bądź na końcu dokonywać zwolnień.



ELIZA GRAFF

Ekspert portalu DrSprzedaz.pl, kierownik sprzedaży bezpośredniej Goldbach Audience, sieci reklamy internetowej (reklamy display, wideo i mobile).
eliza.graff@goldbachaudience.pl

Sprzedajesz lub zarządzasz sprzedażą?

Zarejestruj się bezpłatnie na najlepszym portalu dla sprzedawców w Polsce.

www.DrSprzedaz.pl

Znajdź odpowiedź na pytanie jak sprzedawać więcej:

-  oglądaj filmy szkoleniowe dla sprzedawców,
-  czytaj artykuły i wywiady z ekspertami sprzedaży,
-  poszerzaj znajomości w środowisku sprzedawców.

DrSprzedaz.pl
PORTAL EKSPERTÓW SPRZEDAŻY



STRATEGIA 2W1, CZYLI ZNANE + ZNANE = NOWE

TWORZENIE INNOWACJI NIE ZAWSZE MUSI OZNACZAĆ STWORZENIE NOWEGO PRODUKTU. CZASAMI WYSTARCZY POŁĄCZYĆ JUŻ ISTNIEJĄCE KOMPONENTY.

Innowacyjność nie musi być tożsama z tworzeniem czegoś zupełnie oryginalnego. Nowy produkt może powstać z umiejętnego połączenia znanych, istniejących elementów. Do tworzenia takich innowacji można zainspirować pracowników, którzy nie staliby się ich twórcami, mając zadane „stworzenie czegoś nowego”.

Łączenie istniejących elementów w taki sposób, aby powstał nowy produkt,

ZNANE + ZNANE = NOWE

nazwałem Strategią 2w1.

W 2003 roku Joanna Wojtalik, studentka pierwszego roku marketingu, nie odrobiła pracy domowej. Zamiast przedstawić na zajęciach „wizję innowacyjnego produktu i sposobu jego promocji”, zachowała pomysł dla siebie. Idea połączenia wody butelkowanej z pismem dla kobiet zainteresowała partnerów biznesowych i inwestorów w Australii. „iLove”, skierowany do młodych aktywnych kobiet, był 32-stronicowym magazynem formatu A7. Został ukryty pod etykietą na butelce wody. Woda iLove zdobyła 2% australijskiego rynku wody butelkowanej. Joanna i jej partnerzy opatentowali swój pomysł jako On Product Publishing. Następnie zaczęli udzielać licencji na podobne produkty FMCG, z której skorzystały m.in. Coca-Cola, Tetra-Pak czy Nestlé.

ZACZĄĆ OD PRZEŁAMANIA SCHEMATÓW MYŚLOWYCH

Rozwiązaniem, jakie najczęściej przyjmują zespoły stojące przed stworzeniem innowacji, jest burza mózgów. Moje

doświadczenia dotyczące burzy mózgów nie są najlepsze – podczas „burzowania” (jak ponoć teraz określa się sesję burzy mózgów) uczestnicy posługują się schematami myślowymi, które prowadzą po znanych już ścieżkach.

Istnieją badania, które potwierdzają wręcz ujemny wpływ burzy mózgów na kreowanie nowych pomysłów. Alex Osborn w swojej pracy „Applied Imagination” (1953) przedstawił burzę mózgów jako sposób na rozwiązywanie problemów („Im dziwniejsze pomysły, tym lepiej”). Osborn stwierdził, że „przeciętna osoba stworzy dwa razy więcej pomysłów w grupie niż podczas samodzielnej pracy”. Jednak rok po publikacji książki postanowił przeprowadzić badanie dotyczące wpływu burzy mózgów na kreatywność. W badaniu Osborn porównywał wyniki pracy dwóch grup. Pierwsza grupa działała według schematu burzy mózgów – zespół wspólnie tworzył jak największą liczbę pomysłów. Natomiast członkowie drugiej, tak samo licznej, grupy pracowali indywidualnie. Grupa indywidualistów wypracowała łącznie dwa razy więcej (niepowtarzających się) pomysłów niż grupa pracująca razem.

ŁĄCZ NIEOCZYWISTE, DODAWAJ WARTOŚĆ

Produktów typu 2w1 są setki: jogurt z dodatkowym pojemnikiem na owoce [jogurt + owoce], urządzenie wielofunkcyjne [drukarka + kopiarka + skaner + fax], usługa *bancassurance* [produkty bankowe + ubezpieczenia]. Aby stworzyć taki produkt, można postępować według jednego z 4 modeli:

1. Fizyczna bliskość
2. Dodatkowa wartość
3. Nowy model biznesowy
4. Zestawy.

Ze względu na ograniczenia artykułu omówione zostaną tu dwa najbardziej charakterystyczne.

MODEL: FIZYCZNA BLISKOŚĆ

Aby zwiększyć szansę na innowację, potrzebujesz czegoś, co wybiję z rytmu, wyrwie ze schematów i pozwoli zupełnie inaczej spojrzeć na swoją branżę czy produkt.

1. Łańcuch egzystencji

Wypisz wszystkie produkty lub usługi, z jakimi styka się produkt w trakcie swego „życia”.

2. Połączenia produktów

Zestawiaj swój produkt z każdym produktem z listy i łącz je w wyobraźni. Wynikiem będzie zapewne 100 produktów, które już istnieją i są z powodzeniem wdrażane, oraz... jeden nowy i godny uwagi.

Zadajmy sobie przykładowe pytanie, z jakimi przedmiotami w trakcie swojego życia styka się woda butelkowana? Będą to m.in.: bidon, zakrętka, gazeta, szminka, perfumy, plecak, witaminy, lekarstwa, kosz na śmieci, folia od zgrzewek, czajnik, kwiaty, dzbanek.

Łącząc powyższe produkty z wodą butelkowaną otrzymasz wiele ciekawych pomysłów, chociażby:

- woda + witaminy = woda witaminizowana. Coca-Cola kupiła producenta wody witaminizowanej Glacéau za ponad 4 mld dol.
- woda + kwiaty = woda do podlewania kwiatów. Zawierałaby potrzebne minerały, aby kwiaty lepiej rosły.
- woda + szminka = woda kryjąca pod etykietą błyszczek do ust. Kobieta po wypiciu wody mogłaby poprawić swój wygląd.

MODEL: DODATKOWA WARTOŚĆ

Dodaj do klasycznego produktu nową wartość.

Przykład: żarówka. Thomas Edison stworzył ją w 1879 roku i choć jej budowa zmieniła się wielokrotnie, zasada funkcjonowania pozostała bez zmian. Żarówka ma dawać światło i zużywać jak najmniej prądu. Czego chcieć więcej? LIFX to żarówka z wbudowanym łączem Wi-Fi, która zmienia barwę i natężenie emitowanego światła. Można ją sterować za pomocą smartfonu, programować czasowo, zsynchronizować z Twitterem czy Facebookiem, aby mignięciem sygnalizowała nowe wiadomości, lub wizualizować muzykę.

Jak?

Powiaż obszar, w którym chcesz dostarczyć dodatkową wartość, z cyklem życia produktu:

- wprowadzenie na rynek,
- wzrost,
- dojrzałość.

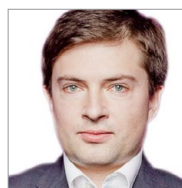
Przykład: rynek samochodowy.

W 1926 roku Ford stworzył maszynę w przystępnej cenie. Jego samochód był najtańszy i spełniał swoje zadania. Gdy rynek rósł, General Motors wprowadził pojazdy dla różnych grup nabywców, zadając kłam słowom Forda: „Możesz otrzymać samochód w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny”, i od 1926 roku zaczął go wyprzedzać. Obecnie, w fazie dojrzałości, oferty wiodących producentów są bardzo zbliżone. Rynek czeka na coś nowego. Będzie to być może ogólnodostępny samochód elektryczny.

JEDEN PRODUKT Z DZIESIĘCIU TESTOWANYCH

Szansa na powodzenie innowacyjnego produktu jest... raczej marna. Dziewięć na dziesięć nowych przedsięwzięć biznesowych upada w pierwszym roku działalności. Dlatego polecam testowanie wielu rozwiązań – aż do znalezienia najlepszego. Czasami firmy, które odnoszą sukces, bardzo niewiele różni od innych, ale na pewno wypróbowały one więcej pomysłów. W tworzeniu oprogramowania inżynierowie wytworzyli metodologię „zwinną” (agile). Pracuje się tu nad stosunkowo krótkimi wersjami oprogramowania, aby jak najszybciej przyjrzeć się wynikom swoich działań i ewentualnie skorygować cele. Microsoft wydaje swój sztandarowy produkt – Windows – raz na 2–3 lata i trudno mu zmienić obrany kierunek. W tym czasie Google cały czas wprowadza zmiany w swoich narzędziach i jeśli widzi, że się nie sprawdzają, wycofuje je (np. Google Answers). Według mnie to najlepsza strategia: firma powinna być zwinna, aby ponosząc ewentualne porażki, szybko wyciągać wnioski i dalej szukać sukcesu.

Firma powinna też założyć, że nie wie, jak zachowają się klienci – dowie się tego dopiero wtedy, gdy podsunie im produkt pod nos. Twórca Y-Combinator, Paul Graham, wie, że nie sposób przewidzieć, która firma to następny Google czy Facebook. Dlatego inkubator inwestuje stosunkowo niewielkie kwoty (14–20 tys. dol.) na bardzo wczesnym etapie rozwoju spółki, ale za to w wiele przedsiębiorstw. Dzięki temu mają większe szanse, że wśród inwestycji znajdą się prawdziwe klejnoty. ●



TOMASZ SZCZĘSNY

Prezes Re-Finance Sp. z o.o., autor książki „Strategia 2w1”, prowadzi warsztaty z tworzenia innowacyjnych produktów. Trener Strategii Błękitnego Oceanu.

www.strategia2w1.pl

APM LEKARSTWEM NA NIEPOWODZENIE PROJEKTU

Z RAPORTU OPUBLIKOWANEGO W 1994 ROKU PRZEZ STANDISH GROUP WYNIKAŁO, ŻE JEDYNNIE 16% PROJEKTÓW BRANŻY IT KOŃCZYŁO SIĘ POWODZENIEM. DANE Z 2009 ROKU WSKAZUJĄ JUŻ NA 37% SUKCESÓW. W MIĘDZY CZASIE POJAWIŁO SIĘ NOWE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI – AGILE PROJECT MANAGEMENT.

Celem APM ma być dostarczenie wartości klientowi, a środkiem – adaptacyjność. Tak w skrócie wygląda Agile Project Management – adaptacyjne (lekkie, zwinne) zarządzanie projektem. Adaptacyjność rozumiana jest jako możliwość reagowania na zmieniające się otoczenie projektu przy zachowaniu określonych ram koncepcyjnych.

Cele APM to:

- **dać klientowi produkt spełniający bieżące oczekiwania** – np. oprogramowanie pozwalające kupić bilety komunikacji miejskiej,
- **dać klientowi produkt zdolny do modyfikacji pod przyszłe wymagania** – np. dodanie możliwości zakupu biletu miesięcznego,
- **trafiać z produktami w rynkowe okazyje** – np. wzrost sprzedaży smartfonów i możliwości prezentacji biletów miesięcznych imiennych,
- **szybko reagować na zmiany produktu i biznesu** – np. możliwość wprowadzenia czasowych promocji komunikacyjnych związanych np. z ważnym wydarzeniem dla miasta,
- **dostarczać rezultaty spełniające wymagania klienta i biznesu** – np. aplikacja taka daje klientowi możliwość zwiększenia dochodów ze sprzedaży biletów, a firmie możliwość stałej aktualizacji i rozwoju oprogramowania.

W PEŁNI WYKORZYSTAĆ ZWINNOŚĆ

APM jest obecnie modne – dużo się o nim pisze i mówi, coraz więcej firm z różnych branż stosuje metodyki określane jako

agile. Nie powinno być ono jednak traktowane jak zbawienie dla każdej firmy działającej na rynku. Trzeba sobie bowiem uświadomić, że APM to inna filozofia pracy przy projekcie,

a nie zbiór zasad, które sprawiają, że projekt jest prowadzony zgodnie z konkretną metodyką. APM powinno zostać zastosowane tam, gdzie pomoże w osiągnięciu większych sukcesów. I to sukcesów na trzech poziomach: osobistym, technicznym oraz biznesowym. Agile Manifesto mówi:

„Odkrywamy lepsze sposoby wytwarzania oprogramowania przez własną pracę i pomaganie innym. W ten sposób doszliśmy do następujących wartości: Osoby i interakcje ponad procesy i narzędzia.

Działające oprogramowanie ponad dokładną dokumentację.

Współpraca klienta ponad negocjacje kontraktu.

Odpowiadanie na zmiany ponad trzymanie się planu.”

APM MA SZANSĘ
SIĘ SPRAWDZIĆ
W PROJEKTACH,
W KTÓRYCH ZAKRES NIE
JEST ŚCIŚLE OKREŚLONY
ORAZ MOŻLIWA JEST
STAŁA WSPÓŁPRACA
Z KLIENTEM.

ZWINNIE, PRODUKTYWNIE, DO CELU!

Jeżeli mamy zacząć pracę z APM, musimy zastanowić się, jakie korzyści nam ona przyniesie. Oto najważniejsze spośród nich:

- **wzrost produktywności zespołu projektowego** – więcej produktów pracy dostarczanych jest klientowi – klient po każdej iteracji dostaje produkt, który aktualnie zaspokaja jego potrzeby;
- **minimalizacja ryzyka niewykonania projektu** – ryzyko projektu minimalizowane jest poprzez dostosowywanie założeń projektu (głównie zakresu) do zachodzących

zmian – pracując z klientem, łatwiej jest wprowadzić zmiany, które wynikają np. ze zmian organizacyjnych u klienta;

- **stała współpraca z klientem końcowym/użytkownikiem** – w projekcie zwinnym klient staje się członkiem zespołu – klient może wносить swoje uwagi i wprowadzać poprawki na każdym etapie projektu;
- **integracja zespołu** – stała współpraca niewielkiej grupy osób nad jednym projektem i ciągła komunikacja stwarzają możliwość pełnej integracji zespołu – ludzie w zespole po kilku iteracjach będą wiedzieli, czego mogą oczekiwać od siebie i innych członków zespołu, niewielka grupa pracowników łatwiej integruje się wokół wspólnego celu;
- **optymalizacja zasobów** – mała grupa ludzi musi wykonać całość prac w projekcie – interdyscyplinarny zespół musi wykonać większość zadań w projekcie, samodzielny pracownik podejmuje się zadań, które jest w stanie wykonać, odpowiedzialny pracownik minimalizuje czas przestojów w swojej pracy;
- **swoboda w planowaniu** – na początku określamy wizję, cel ogólny oraz kierunek rozwoju, potem szczegóły – rozłożenie planowania w projekcie pozwala na planowanie tylko najbliższej przyszłości, stworzenie założeń ogólnych ma na celu trzymanie projektu w ryzach.

OSTROŻNIE, PUŁAPKI!

Nic nie jest tak doskonałe, żeby nie było pułapek. Jeżeli przeanalizowaliśmy korzyści, możemy skupić się na zagrożeniach:

- **brak zdefiniowanego produktu końcowego** – rozpoczynając realizację projektu, nie wiemy, co zobaczymy na końcu – określenie produktu końcowego jako kastomizowane oprogramowanie księgowo-rozliczeniowe niewiele mówi o tym, jakie produkt będzie spełniał wymagania;
- **bardzo dobre planowanie wstępne** – należy na początku bardzo dobrze przemyśleć grupy zadań, jakie mamy do zrealizowania w projekcie – pominięcie jakiegoś wymagania na tym etapie skutkować będzie nieuwzględnieniem go w produkcie końcowym;
- **współpraca z klientem** – klient nie zawsze będzie motorem napędowym, czasami stanie się hamulcowym – część klientów projektów będzie chciała zminimalizować swój udział, czyli odpowiedzialność za realizację projektu;
- **czynnik ludzki** – człowiek albo czuje filozofię agile, albo jest mu ona obca – jeżeli którykolwiek z członków zespołu

nie będzie czuć idei przyświecających APM, zespołowi będzie „pod górkę”.

ZWINNOŚĆ NIE DLA KAŻDEGO

Znając już szanse i zagrożenia, jakie niesie zwinność w projekcie, musimy odpowiedzieć sobie na pytanie – czy zwinność jest dla mnie? Niech pozytywne odpowiedzi na poniższe pytania będą potwierdzeniem, czy zwinność jest dla mojej firmy:

1. Czy jestem w stanie zbudować interdyscyplinarny zespół, który będzie mógł zrealizować stojące przed firmą projekty?
2. Czy jestem w stanie mentalnie i technicznie włączyć klienta w proces realizacji projektu?
3. Czy w mojej firmie obowiązuje demokratyczny styl zarządzania?
4. Czy komunikacja nieformalna jest dopuszczalna w mojej firmie?
5. Czy procedury obowiązujące w mojej firmie pozwolą na mniej formalne zarządzanie projektem?
6. Czy realizowane przez moją firmę projekty będą w stanie dostarczać klientowi fazy?
7. Czy dbam o rozwój i podnoszenie kwalifikacji pracowników?
8. Czy jestem w stanie zrezygnować z zysku z projektu kosztem doprowadzenia projektu do sukcesu, czyli zadowolenia klienta?

8 pytań kluczowych dla podejmującego decyzję o wdrożeniu APM w swojej firmie. 8 razy „tak” powinno zagwarantować, że projekt zakończy się sukcesem.

NIE DLA KAŻDEGO PROJEKTU

Inną kwestią jest fakt, że nie każdy projekt może być w ten sposób realizowany. Za projekty, w których APM ma szansę się sprawdzić, uznałbym wszystkie, których zakres nie jest ściśle określony oraz możliwa jest stała współpraca z klientem. I tutaj od razu nasuwają się trzy dziedziny biznesu, w których te warunki są spełnione – **wytwarzanie oprogramowania, marketing i promocja oraz badania i rozwój**. W projektach z tych dziedzin, nawiązując do trójkąta ograniczeń (cztery podstawowe ograniczenia każdego projektu: czas, budżet, zakres i jakość), mamy zazwyczaj określony budżet i czas realizacji. Zakres pozostaje tym elementem, który w sposób elastyczny jest modyfikowany w trakcie realizacji projektu.



Na początku projektu jest on określony ramowo, nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszystkich zmiennych, które na niego wpłyną. Tak naprawdę na początku projektu nie wiemy, co będziemy robić w jego trakcie, aby osiągnąć zamierzony cel.

KOSZTY

W firmie nastawionej projektowo koszt wdrożenia APM będzie niewielki, ponieważ każdy projekt prowadzony jest przez wyodrębniony zespół lub grupę zespołów. W firmie posiadającej tradycyjne struktury (funkcjonalna lub macierzowa) wyodrębnienie zespołu projektowego może okazać się bardzo kosztowne. Stworzenie interdyscyplinarnego zespołu pracującego nad jednym projektem, przerzucenie kontaktów z klientem na zespół projektowy z pominięciem działu marketingowego bądź handlowego, pozostawienie planowania projektu poza odpowiednimi pionami (finansowy, planistyczny, marketingowy itp.) – to może okazać się największą przeszkodą podczas wdrażania APM, bo przewróci firmę do góry nogami. I, wbrew pozorom, nie ma znaczenia, czy mówimy o firmach małych czy o dużych korporacjach, relatywne koszty mogą być takie same.

Całkowita zmiana sposobu myślenia może przyczynić się zarówno do osiągnięcia rynkowego sukcesu, jak i do całkowitej porażki. Dlatego zastosujemy jedną z metodyk agile'owych do samego wdrożenia APM w naszej firmie – stopniowo, planując kolejne kroki, oceniając po każdej iteracji skuteczność działania w APM. Ten proces pozwoli nam ocenić, czy jesteśmy zwinni – sukces osiągnięty tutaj będzie gwarancją osiągnięcia sukcesu w prowadzonych projektach.

PRZYKŁAD: PROJEKT MARKETINGOWO-PROMOCYJNY.

CEL: OSIĄGNIĘCIE PRZEZ UCZELNIĘ WYŻSZĄ ODPOWIEDNIO WYSOKIEJ REKRUTACJI.

Projekt ma z oczywistych względów ograniczenie czasowe, czyli 30 września br. Zgodnie z podpisaną umową z klientem ma on także z góry określony budżet. W momencie podejmowania współpracy nie było wiadomo, jaki będzie zakres prac w ramach działań marketingowych i promocyjnych. Dopiero bardzo

ogólny plan działań przybliżył skalę projektu. W związku z bardzo ogólnym zarysem działań także harmonogram nie mógł być stworzony precyzyjnie. W planie projektu znalazło się 18 grup zadań, które zostały umieszczone w czasie z dosyć dużym zapasem. Wiadomo było jedynie, jakie działania należy rozpocząć w pierwszej kolejności, a jakie będą wchodziły do realizacji w okresie późniejszym, czasami pojawiała się zależność między grupami zadań. Poszczególne grupy zadań są rozbijane na zadania szczegółowe w miarę potrzeb i konieczności wynikającej z bieżącej realizacji projektu. Rozbicie dużej grupy zadań na zadania jednostkowe daje członkom zespołu swobodę w doborze zadań na dany dzień. Jeżeli grafik zakończy przygotowywanie projektu ulotki – listka, może wziąć do przygotowania np. ulotkę tryptyk. Także w czasie „przerw” w realizacji zadań projektowych dla konkretnego materiału promocyjnego może kontynuować swoją pracę, przygotowując inny materiał. Tak więc sam pracownik decyduje o swojej pracy, mając jednak na uwadze priorytetyzację zadań, jakiej dokonał kierownik projektu. Rozpoczynając pracę nad daną grupą zadań, tak naprawdę nie wiemy, jaki efekt przyniosą te zadania i ile będzie przy nich do zrobienia. Wydawać by się mogło, że błaża sprawa, jaką jest zmiana hasła reklamowego uczelni, nie może wpłynąć w znaczący sposób na cały projekt. Było to bardzo mylne założenie, bowiem okazało się, że poza nowymi materiałami reklamowymi trzeba także przygotować np. opisy na drzwi na całej uczelni czy przebudować stronę WWW. Należy tutaj również podkreślić, że praktycznie każde działanie, jakie jest podejmowane przez zespół projektowy, jest konsultowane z klientem. Bo nie tylko osiągnięcie oczekiwanego poziomu rekrutacji jest dla projektu ważne. Równie istotne jest realizowanie działań akceptowalnych przez klienta. ●



MATEUSZ WITAŃSKI

Stowarzyszenie IPMA Polska

www.ipma.pl

Rozliczanie abonamentu spędza Ci sen z powiek?
Z Billin będziesz spał spokojnie.



Kompleksowe rozwiązanie do rozliczeń
abonamentowych w Internecie.

✓ Wycena produktów i promocji

✓ Faktury PDF

✓ Dostęp do wielu kanałów płatności

✓ Automatycznie monitorowanie spłat

✓ Powiadamianie abonentów

✓ Wszechstronne API



Szybka integracja!

www.billin.pl

GRY NA SKYPIE, CZYLI O EFEKTYWNYM ZESPOLE ROZPROSZONYM

DWUDZIESTU JEDEN PRACOWNIKÓW SOFTWAREMILL TWORZY I DOSTARCZA OPROGRAMOWANIE DLA KLIENTÓW Z EUROPY, USA, AUSTRALII I RPA, PRACUJĄC PRZY SWOICH BIURKACH W OŚMIU MIASTACH POLSKI. DZIAŁAJĄ EFEKTYWNIE W DUŻEJ MIERZE DZIĘKI SKUTECZNEMU MODELowi KOMUNIKACJI.

Model pracy zdalnej wybiera ponad 1/5 osób, które mają taką możliwość – wynika z badania Global @dvisor. Telecommuting (Ipsos, 2011). Przede wszystkim programiści. Rozpoczynając działalność w modelu rozproszonym, firmy oczekują nie tylko unikania kosztów stałych (głównie biuro). Model ten pozwala na zatrudnienie najlepszych specjalistów bez ograniczania ich lokalizacją. Tak myśleli też Tomasz, Adam, Paweł i Jan – trzej programiści i absolwent zarządzania z doświadczeniem w pracy w zespole rozproszonym. W roku 2009, zakładając firmę SoftwareMill, świadomie wybrali dla niej ten model. Nie spodziewali się jednak, jak trudne okaże się stworzenie od podstaw firmy opartej na zespole rozproszonym i działającej na bardzo konkurencyjnym rynku.

HISTORIA SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI

Dla klienta zagranicznego nie miało znaczenia, jak i skąd pracuje zespół, jednak już po pierwszych tygodniach okazało się, że podstawą efektywnej pracy całej firmy jest wypracowanie najsukuteczniejszych form porozumiewania się. Brakowało całego środowiska komunikacji, które w naturalny sposób tworzy się między ludźmi pracującymi w jednym miejscu. Punktem wyjścia stało się podejście Agile – metodyka wytwarzania oprogramowania zakładająca krótkie cykle pracy

w oparciu o bliską współpracę z klientem i postawienie na interakcje zamiast procesów i narzędzi (czyt. więcej na str. 78). Konkretnie metody i narzędzia komunikacji zostały wypracowane na przestrzeni lat i nie obyło się bez błędów...

ZDALNY POKÓJ KONFERENCYJNY

Przez pierwsze pół roku codzienne spotkania odbywały się zgodnie z metodyką Scrum. W każdym tygodniu spotkanie prowadził inny członek zespołu, wyznaczając kolejne osoby zabierające głos. Każdy odpowiadał na 3 pytania:

- „Co zrobiłem/łam wczoraj?”,
- „Co zrobię dzisiaj?” oraz
- „Czy jest coś, co blokuje moją pracę?”.

Grupa w ciągu 6 miesięcy powiększyła się do 10 osób, więc rozmowy te trwały coraz dłużej. Zespół nudził się w czasie spotkań, a ludzie wcale nie poznawali się lepiej. W tym czasie w jednym z projektów nastąpił kryzys, który wykazał braki w komunikacji.

Wypracowanie rozwiązania wymagało współpracy całego zespołu i zajęło 4 comiesięczne, rzeczywiste spotkania całej firmy.

WNIOSEK: Typowa metodyka Scrum sprawdza się dla zespołu liczącego do 5 osób. Co więcej, nie jest dobrym sposobem na budowanie komunikacji w całej firmie.

NARZĘDZIA, Z KTÓRYCH KORZYSTA SOFTWAREMILL:

Skype – podstawowe narzędzie do komunikacji w formie czatów i rozmów w grupach do trzech osób.

BigBlueButton – narzędzie zapewniające obraz dla dużej liczby osób.

TeamSpeak – kanał audio dla dużej liczby osób. Możliwe tworzenie wirtualnych pokoi. Stanowi dobre uzupełnienie BigBlueButton.

Confluence – narzędzie do zapisywania stron w strukturze podobnej do Wikipedii.

Trello – elastyczne narzędzie do tworzenia m.in. list zadań.

Corkboard – wirtualna tablica korkowa.

join.me, TeamViewer – programy pozwalające współdzielić ekran, szczególnie przydatne przy pracy z klientem.

Jing – program do robienia screencastów (zdjęć lub filmów ekranu).

TinyPM – program do zarządzania projektami Agile.

FIRMY DZIAŁAJĄCE W ROZPROSZENIU

Na świecie jest niewiele firm, w których wszyscy pracownicy pracują zdalnie:

- » 37Signals
- » Automattic
- » GitHub
- » MySQL
- » Mozilla.

ZDALNE SPOTKANIA PRZY KAWIE

Przed wszystkim zespół zrezygnował z dotychczasowych pytań na rzecz mniej formalnych:

- » „Jakie są nastroje w projekcie?”
- » „Czy jest coś, co blokuje projekt?” oraz
- » dowolne pytanie każdorazowo wymyślone przez prowadzącego spotkanie.

Rolą ostatniego pytania było stworzenie okazji do lepszego poznania się wszystkich osób i wywołanie niezwiązanych z pracą rozmów. Pytania, które zaczęły się pojawiać, okazały się bardzo różnorodne, od „Jakie masz plany wakacyjne na ten rok?”, przez „Ulubiona potrawa”, aż po „Kto wywarł na ciebie największy wpływ w dzieciństwie?”. Tego rodzaju rozmowy są dobrym sposobem na poznanie faktów z życia współpracowników, ich osobowości, wartości, jakie są dla nich ważne.

Zmienił się też sposób prowadzenia spotkania – osoba prowadząca zgłasza się sama, uczestnicy zabierają głos w wybranym przez siebie momencie. Pozwala to wszystkim poczuć się odpowiedzialnymi za spotkania i sprzyja słuchaniu się nawzajem. Każde z codziennych spotkań kończy się rozmowami na dowolne tematy, które

są okazją do podzielenia się wszelkimi zajmującymi kwestiami. Mimo zmiany formuły i większej liczby osób biorących udział w spotkaniach (obecnie zespół to 21 osób) trwają one do 20 minut.

WNIOSEK: Codzienne spotkania całej firmy powinny być jak najmniej sformalizowane.

KIEDY SKYPE NIE WYSTARCZA

Spotkania odbywały się początkowo przy pomocy Skype’a, co jednak umożliwiała tylko kontakt audio, a przy liczbie osób powyżej 5 nawet z tym jednym kanałem były problemy techniczne. Zdecydowanie zubażało to komunikację, dlatego wkrótce jedną z podstawowych zasad rozmów trwających ponad 5 minut stało się wykorzystywanie również kanału video. Zespół przekonał się, że przekaz niewerbalny – gesty, mimika i sam fakt, że osoby widzą się wzajemnie – sprawia, że komunikacja dużo bardziej przypomina rzeczywistą rozmowę.

WYPOWIADA SIĘ



TOMASZ SZYMAŃSKI

Prezes zarządu firmy SoftwareMill

Problemem stało się znalezienie narzędzia umożliwiającego blisko 20 osobom codzienną komunikację dwoma kanałami. Ostatecznie po prawie roku wypracowano połączenie dwóch różnych narzędzi. Kanał audio zapewnia program TeamSpeak, a kanał video obsługuje równolegle program BigBlueButton. Pozwala to widzieć jednocześnie wszystkie osoby w firmie i swobodnie prowadzić rozmowę bez najmniejszych zakłóceń.

WNIOSEK: Do komunikacji zdalnej większej liczby osób nie wystarcza jedno standardowe narzędzie.

JAK MIEĆ KONTAKT I JEDNOCZEŚNIE PRACOWAĆ

Kolejnym wyzwaniem okazało się stworzenie środowiska do swobodnych rozmów w trakcie pracy. Powstało wirtualne biuro, do którego wykorzystano chaty na Skype’ie. Stworzone zostały wirtualne pokoje: dla każdego z projektów, dla całej firmy oraz pokoje tematyczne, np. dla motocyklistów. Rozmowy odbywają się tekstowo, dzięki czemu nie wymagają stałej uwagi i nie przeszkadzają w codziennej pracy.

Kanał ogólny pozwala na informowanie pozostałych, kiedy ktoś idzie na obiad, spacer czy robi przerwę na kawę. Tego typu komunikaty dodatkowo przyspieszają skróty klawiaturowe, przykładowo „o” oznacza przerwę na obiad, „brb” z angielskiego „zaraz wracam”, a „out” to informacja, że osoba skończyła już pracę w danym dniu.

Przydatne było stworzenie sztucznego konta – robota, obecnego w każdym z pokoi, który jest zainstalowany na działającym cały czas serwerze. Dzięki temu do każdego docierają wszystkie wysłane wiadomości – także te nadane wtedy, gdy dana osoba była offline.

Chat nie jest wystarczający dla wszystkich. Jeden z zespołów szczególnie nalegał na znalezienie rozwiązania, które pozwoli na odległość poczuć się jak w biurze – umożliwi w każdej chwili nawiązanie rozmowy w grupie. Do tego służą pokoje stworzone w ramach narzędzia TeamSpeak. Każdy z zespołów ma swój własny pokój. Narzędzie działa na zasadzie *push-to-talk*, czyli dopiero po naciśnięciu odpowiedniej kombinacji przycisków jest się słyszany przez pozostałych. Pozwala to zredukować szumy słyszane u pozostałych osób, a jednocześnie umożliwia natychmiastową komunikację, jakby było się w jednym pokoju.

WNIOSEK: Rozmowa – nawet niezwiązana z projektem – pomaga w budowaniu skutecznej komunikacji w firmie.

JAK REJESTROWAĆ DZIAŁANIA ZESPOŁU

Oprócz komunikacji synchronicznej bardzo ważne było znalezienie skutecznego sposobu na wygodną, dostępną dla wszystkich komunikację asynchroniczną. Chodziło o zarejestrowanie zrealizowanych zadań, dyskusji, ustaleń czy postępów w projekcie. Wymiana e-maili okazała się zdecydowanie nieefektywna. E-maile docierały do różnych grup osób, ale nie było ich zapisu dostępnego dla wszystkich i w dowolnym momencie.

Dlatego zespół zaczął używać Confluence – programu wykorzystywanego początkowo przy tworzeniu Wikipedii. Stał się on zapisem całej wiedzy na temat funkcjonowania firmy, poszczególnych zespołów, realizowanych projektów oraz pracowników. Jego atutem jest to, że wysyła powiadomienia o zmianach na skrzynkę e-mailową, pozwala zobaczyć strumień

aktywności wszystkich osób oraz umożliwia komentowanie dokumentów. Jest to najwygodniejsza forma rejestrowania danych, które powinny zostać zapisane i w każdej chwili łatwo odnalezione.

WNIOSEK: W pracy zdalnej trzeba zapisywać dużo więcej danych niż w tradycyjnym modelu. Ważne jest korzystanie z łatwo dostępnego, edytowalnego przez wszystkich narzędzia, które pokazuje historię zmian.

KIEDY SKYPE, WIKI, TEAMSPEAK I E-MAIL TO ZA MAŁO...

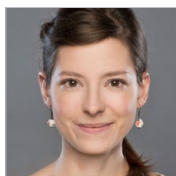
Zespoły pracujące w modelu rozproszonym bardziej niż te pracujące konwencjonalnie potrzebują poczucia wspólnoty i identyfikacji z daną organizacją. Do tego niezbędne są spotkania w rzeczywistości, na których wielkie znaczenie mają rozmowy nieformalne. Początkowo comiesięczne spotkania firmowe trwały od rana do wieczora. Wypełnione były prezentacjami i wspólną pracą. Na prawdziwą integrację brakowało już czasu. Później jednak zespół przekonał się, że prawdziwą wartością wspólnie spędzanego czasu nie jest praca nad projektami, ale poznawanie się zespołu, tworzenie relacji i wspólny wypoczynek.

Nie oznacza to, że zespół ogranicza się do wspólnego wyjścia na piwo. Miał już okazję grać razem w kultową grę komputerową, piec pierniki świąteczne i być na wspólnym wyjeździe w Berlinie. Zdarza się również wprowadzać elementy zabawy

wspotkaniach online. Jedną z ciekawszych gier było opowiadanie przez każdego członka zespołu historii – prawdziwej lub zmyślonej – ze swojego życia. Zadaniem pozostałych było zgadnięcie, czy to historia autentyczna. Zespół stara się robić wspólnie niecodzienne rzeczy, które w krótkim czasie pozwalają się lepiej poznać.

WNIOSEK: Prawdziwą wartością wspólnie spędzanego czasu zespołu rozproszonego jest tworzenie relacji.

Model pracy w zespołach rozproszonych w przypadku SoftwareMill przeszedł znaczną ewolucję. Tak podsumowuje ją szef firmy, Tomasz Szymański: – Ponad 4 lata wspólnej pracy zdalnej pokazały, że popełniliśmy wiele błędów. Staraliśmy się zbyt sformalizować sposoby komunikacji, zespół nie miał poczucia jej współtworzenia ani możliwości wpływu na jej kształt. Jedną z kluczowych decyzji było postawienie na samoorganizowanie się zespołów, czyli definiowanie własnych metod pracy oraz na wspólne wypracowywanie sposobów komunikacji całej firmy. Pracownicy, którzy mają realny wpływ na funkcjonowanie firmy, dążą do najlepszych rozwiązań i czują się za nie odpowiedzialni. Dowodem na to, że obecny styl komunikacji i model firmy działają, może być fakt, że nikt spośród zespołu liczącego obecnie 21 osób nie zdecydował się zrezygnować z pracy od początku istnienia firmy. ●



ALEKSANDRA PUCHTA

Menadżer ds. marketingu w SoftwareMill oraz współorganizatorka Rails Girls Warsaw. Doświadczenie zdobywała w agencjach reklamowych, firmie konsultingowej oraz jako współzałożycielka startupu.

dodawanie+.com

Najlepsza droga do wysokiej pozycji w Google

Dodawaj swoje strony do katalogów, precli, twórz zaplecze i bądź w TOP10 wyszukiwarki Google!



**Dodasz stronę
do katalogów**



**Stworzysz
zaplecze**



**Dodasz stronę
do precli**



**Sprawdzisz
wyniki**

Pakiety już od 20 pln!

dodawanie.com

**NIE MASZ KIEDY CZYTAĆ?
SŁUCHAJ:**

**W DRODZE, W ROBOCIE
I W SAMOLOCIE**



PROSEEDMAG.PL/AUDIO

JAK ZMNIJSZYĆ KOSZTY UTRZYMANIA DZIAŁU HANDLOWEGO O 70%

CZY WARTO ZLECAĆ SPRZEDAŻ NA ZEWNĄTRZ I KORZYSTAĆ ZE WSPÓŁDZIELONEJ SIECI PRZEDSTAWICIELI HANDLOWYCH? FIRMY, KTÓRE SIĘ NA TO ZDECYDOWAŁY, OSZCZĘDZIŁY 70% ROCZNYCH KOSZTÓW UTRZYMANIA DZIAŁU SPRZEDAŻY.

Kluczem do sukcesu w optymalizowaniu wydatków nie jest sama redukcja kosztów. Chodzi o to, by oszczędzać, ale i utrzymać, a najlepiej jeszcze poprawić, dotychczasową jakość pracy. Na przykładzie polskiej firmy z branży FMCG przedstawiamy, jak tę strategię wprowadzić w życie.

PROBLEM

Producent napojów sprzedaje swoje produkty do 300 super- i hipermarketów zlokalizowanych na terenie całej Polski. **Firma nie posiada własnej struktury terenowej.** Aby wysłać przedstawicieli handlowych do wszystkich punktów, spółka musiałaby zatrudnić co najmniej 6 handlowców.

Koszt tego typu działań (zatrudnienie pracowników, zarządzanie zespołem, komunikacja, paliwo, utrzymanie floty samochodowej, noclegi) szacowany jest na blisko 50 tys. zł miesięcznie – rocznie 600 tys. zł. Jednocześnie szacuje się, że na wyszkolenie jednego pracownika w branży FMCG potrzeba ok. 2 miesięcy, w czasie których wykorzystywane są metody warsztatowe, trening praktyczny i coaching. Chcąc bardziej efektywnie wydawać pieniądze, zarząd zdecydował się na skorzystanie ze współdzielonej sieci przedstawicieli handlowych.

Pozyskanie kompetentnych pracowników działu sprzedaży jest czasochłonne i kosztowne. Rotacja pracowników w branży sprzedażowej jest wysoka. Z tego powodu handlowcy byli najchętniej poszukiwanymi pracownikami w Polsce w latach 2010 i 2011. W 2011 roku w Internecie pojawiło się aż 40,15 tys. ofert pracy na stanowiska sprzedażowe. Ogłoszenia w tej kategorii stanowiły 20% ogólnej liczby ofert publikowanych na portalach rekrutacyjnych.

Źródło: Raport „Rekrutacja w Internecie. Podsumowanie 2011 roku” – monitoring ogłoszeń rekrutacyjnych GazetaPraca.pl na podstawie danych Gemius SA, marzec 2012

NARZĘDZIE

Kierownictwo wybrało rozwiązanie spółki Cursor z Grupy OEX. Polega ono na połączeniu obsługi kilku niekonkurujących ze sobą dostawców działających na tym samym lub podobnych rynkach. W tym modelu **jeden przedstawiciel handlowy pracuje nawet z kilkunastoma liniami produktów różnych klientów.** Dzięki temu spędza średnio o 150% więcej czasu w punktach sprzedaży zamiast w podróży – jest bardziej efektywny, a koszty jego zatrudnienia rozkładają się na kilka firm. Takie rozwiązanie może całkowicie zastąpić wewnętrzny zespół handlowców lub działać jednocześnie z nim jako uzupełnienie dotychczasowych sił sprzedaży. Producent napojów wybrał pierwszy wariant, powierzając całość działań handlowych firmie outsourcingowej.

ROZWIĄZANIE PROBLEMU

Cursor rozlicza klientów zgodnie z liczbą obsługiwanych punktów sprzedaży. Koszt dotarcia do 300 placówek handlu nowoczesnego w całej Polsce w oparciu o współdzieloną sieć sprzedaży wynosi około 20 tys. zł miesięcznie (rocznie 240 tys. zł). Jest to o **60% mniej niż to, ile pochłaniałby własny dział sprzedaży.** Dodatkową korzyścią klienta jest uzupełnienie usługi o serwis merchandisingowy i inne działania wspierające sprzedaż na terenie sklepów, np. organizacja akcji promocyjnych, dostawa i montaż materiałów POSM, obsługa zwrotów towaru.

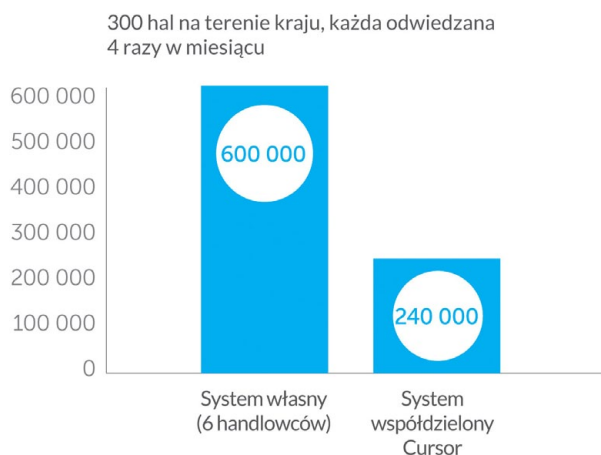
Jeszcze większe oszczędności producent napojów mógłby odnotować w przypadku, gdyby chciał docierać ze swoimi produktami także do najmniejszych punktów sprzedaży, czyli mniejszych sklepów i stacji benzynowych. W tym przypadku **możliwa redukcja kosztów mogłaby wynieść nawet 70%.**

Umowa, którą podpisuje klient zamierzający skorzystać ze współdzielonej sieci handlowców, jest prosta i elastyczna. Pozwala w każdej chwili modyfikować zakres kontraktu – np. zmieniać liczbę obsługiwanych punktów sprzedaży i częstotliwość wizyt, w zależności od prowadzonych działań marketingo-



wych czy sezonowości produktu. Możliwa jest także współpraca projektowa, np. tylko na czas wprowadzenia towaru do sieci handlowej. Zaletą dla klientów decydujących się na stałą obsługę jest także krótki okres wypowiedzenia umowy.

Przed skorzystaniem ze współdzielonej sieci przedstawicieli handlowych firma zlecająca usługę zobowiązana jest do przeszkolenia zewnętrznych pracowników, którzy będą oferowali jej produkty. Bez odpowiedniej wiedzy handlowcy nie są w stanie sprzedawać. Niezbędne jest także przekazanie upoważnień do prowadzenia działań na terenie poszczególnych sklepów. Nie należy zapominać również o komunikacji. Klient, który chce osiągnąć z usługi optymalne korzyści, nadal powinien aktywnie uczestniczyć w procesie.



➤ Wykres 1. Roczne koszty obsługi handlu nowoczesnego
(Źródło: Dane analityczne spółki Cursor)

KTO NAJWIĘCEJ SKORZYSTA NA PODOBNYM ROZWIĄZANIU

Z zewnętrznej, współdzielonej sieci przedstawicieli handlowych korzystają przede wszystkim firmy wchodzące dopiero na rynek lub te, które odnotowują dynamiczny rozwój, zwłaszcza w kontekście geograficznego zasięgu sprzedaży. Są to też spółki, dla których np. rynek nowoczesny (czyli super- i hipermarkety) jest marginalny z punktu widzenia interesów handlowych, ale dla których ważna jest obecność ich produktów na półkach. Dotyczy to m.in. branży akcesoriów samochodowych, których przedstawiciele wyspecjalizowani

są w kontaktach handlowych z warsztatami i hurtowniami branżowymi, nie znając jednocześnie specyfiki współpracy z handlem sieciowym. Dlatego korzystanie z modelu zewnętrznej, współdzielonej sieci sprzedaży znajduje w tym przypadku duże uzasadnienie.

Zjawisko redukcji marż powoduje, że systemem współdzielonym zaczynają interesować się również firmy, które do tej pory utrzymywały swój zespół. Chłodna kalkulacja pokazuje, że własna sieć handlowców jest zbyt droga w utrzymaniu, więc jedyną opcją jest brak obsługi bądź jej radykalne zmniejszenie, wpływające jednocześnie na spadek sprzedaży. Wówczas rozwiązaniem staje się zmiana systemu obsługi z własnej na zewnętrzną, współdzieloną sieć przedstawicieli handlowych.

Outsourcing działań sprzedażowych jest usługą dla każdej firmy, jednak najlepsze efekty przynosi w przypadku podmiotów kierujących do sieci handlowych od kilkunastu do kilkudziesięciu produktów. Zewnętrzna sieć handlowców sprawdza się natomiast niezależnie od ilości punktów sprzedaży, do których klient trafia ze swoją ofertą.

Systemy współdzielone otwierają szanse na tworzenie platformy do dalszych redukcji kosztów, m.in. przez wdrożenie systemu obsługi tych punktów sprzedaży detalicznej, do których nie opłaca się docierać nawet w modelu łączonym, z wykorzystaniem kanału call center czy Internetu.

KTO SKORZYSTA W PRZYSZŁOŚCI

W opracowaniu jest model przeznaczony dla firm kierujących swoje produkty także do najmniejszych, tradycyjnych punktów handlowych, np. sklepów osiedlowych. Korzystając ze współdzielonej, zewnętrznej sieci handlowców, klient ceduje na usługodawcę proces dostarczania produktu, redukując tym samym jego koszt. Firma outsourcingowa odpowiada za współpracę ze sklepami i aktywność marketingową, co ułatwia zlecającemu realizację celów handlowych: zakładaną dystrybucję numeryczną, dystrybucję materiałów POS i sprawną komunikację z konsumentem.



PIOTR HAMAN

Wiceprezes Cursor SA, Grupa OEX
www.cursor.pl

KANAŁ MOBILNY ZWIĘKSZA SPRZEDAŻ E-SKLEPU O 8%

SKLEP INTERNETOWY HEALTHFOOD24, WPROWADZAJĄC KANAŁ ZAKUPÓW MOBILNYCH, W CIĄGU TRZECH MIESIĘCY ZWIĘKSZYŁ RUCH, KONWERSJĘ I SPRZEDAŻ.

Niemiecka firma Healthfood24, założona w 2011 roku w Lipsku przez Felixa Beckera, specjalizuje się w sprzedaży popularnych karm dla zwierząt. Wolfsblut – marka, którą stworzyła firma, jest liderem sprzedaży detalicznej w swej branży.

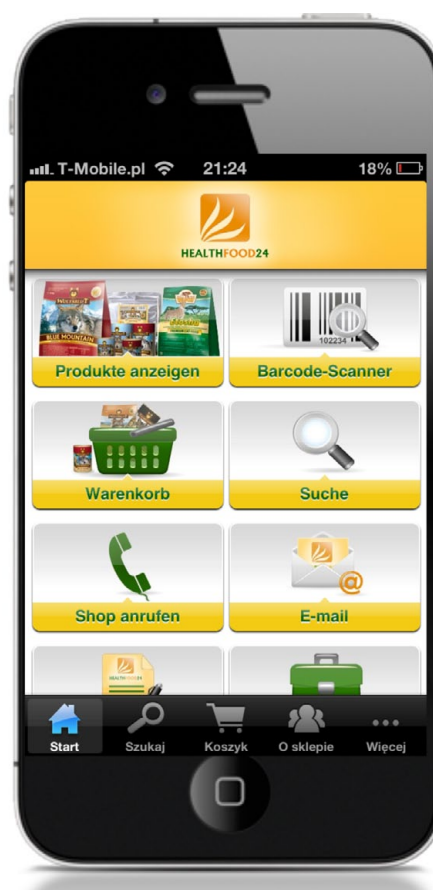
ZADANIE: CIĄGŁE ZWIĘKSZANIE SPRZEDAŻY

Prezes Becker za nadrzędny cel uznał ciągłe usprawnianie procesu zakupowego. Jego efektem miało być stałe zwiększanie się wolumenu sprzedaży przy jednoczesnym podążaniu za potrzebami klientów. W Niemczech rośnie popularność urządzeń mobilnych – liczba użytkowników smartfonów w 2012 roku wyniosła tam 31 mln. Wzrasta także zainteresowanie konsumentów aplikacjami zakupowymi i stronami mobilnymi ulubionych sklepów – wydatki na zakupy mobilne w 2012 roku stanowiły 6,2% całego e-commerce.

Dlatego też Becker postawił na zbudowanie wersji mobilnej sklepu internetowego oraz aplikacji zakupowych na smartfony i tablety. Zastrzegł jednak, że zakupy mobilne w Healthfood24 muszą być tak skonstruowane, aby klient mógł szybko i wygodnie, w domu bądź w autobusie, kupić produkty, których potrzebuje. „Musimy iść z duchem czasu. Dzisiejszy klient, chce zaoszczędzić czas i nie chodzić po sklepach. Chcemy dać mu możliwość kontaktu z naszą ofertą 24h na dobę, gdziekolwiek się znajdzie” – mówił Becker.

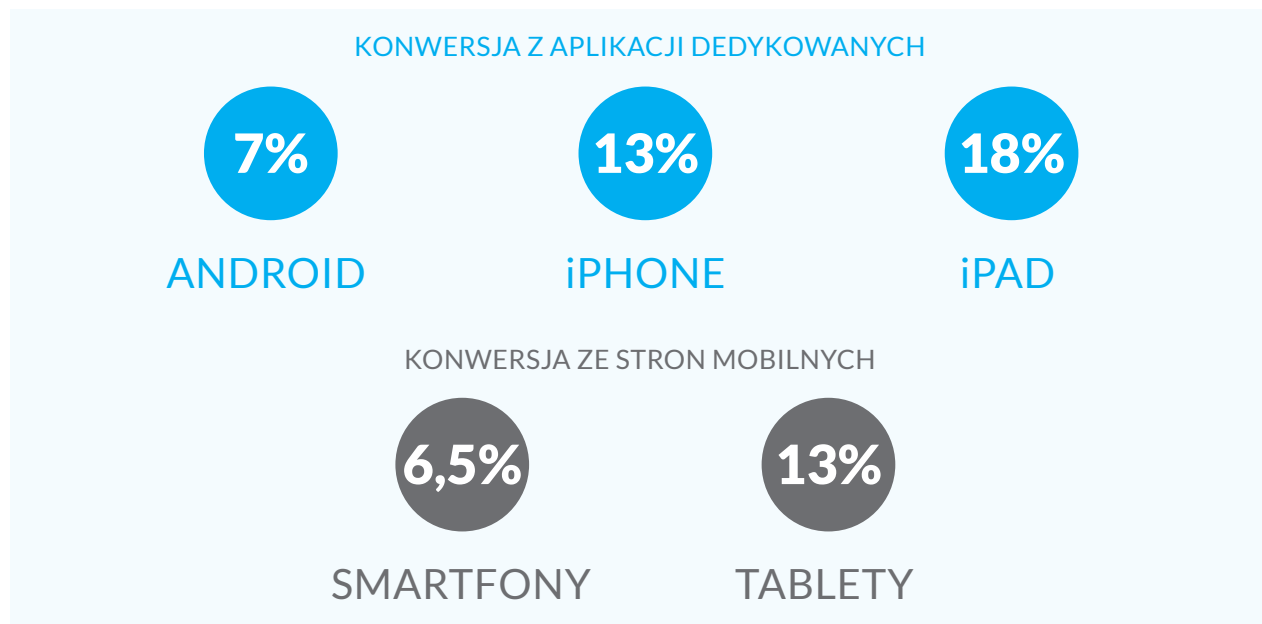
WPROWADZENIE W ŚWIAT MOBILNY

Po analizie rynku zdecydowano się na firmę Shopgate, specjalizującą się w tworzeniu stron mobilnych, sklepów internetowych oraz dedykowanych aplikacji zakupowych na smartfony i tablety. 85% aplikacji zakupowych w niemieckim AppStore to aplikacje stworzone przez Shopgate. Firma współpracuje z PayPal, którego narzędzia płatności mobilnych oferuje w swoich rozwiązaniach.



Sklep internetowy Healthfood24 zbudowany został w oparciu o platformę xt:Commerce 4 (VEYTON). Dzięki temu integracja między systemami przebiegła sprawnie – wystarczył jeden dzień, aby w pełni połączyć sklep internetowy z nowymi kanałami mobilnej sprzedaży. Instalacja tylko jednego modułu zapewniła synchronizację produktów, kategorii, zamówień oraz płatności. Healthfood24





nadal mógł zarządzać sklepem z poziomu swojego panelu administracyjnego.

Już po 21 dniach od podpisania umowy klienci Healthfood24 mieli do dyspozycji zoptymalizowane strony mobilne na smartfony i tablety oraz dedykowane aplikacje zakupowe na iPhone'a, iPada oraz Androida. Sprzedawca karmy zyskał także możliwość bezpośredniego kontaktu z klientem, m.in. poprzez narzędzia marketingu mobilnego, takie jak notyfikacje Push i połączenie z mediami społecznościowymi. Zespół Healthfood24 ocenił, że integracja z platformami *e-commerce*, które współpracują z Shopgate (pond 40 na świecie), jest intuicyjna oraz nie wymagała kompetencji informatycznych.

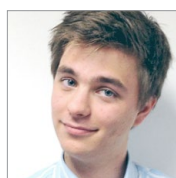
MOBILE ZARABIA

Decyzja Beckera okazała się trafna – zainteresowanie klientów wygodną metodą robienia zakupów przełożyło się na realny wzrost zysków Healthfood24.

- Przez trzy miesiące od wdrożenia rozwiązania Shopgate sprzedaż Healthfood24 wzrosła o **8%**.
- Podczas trzech pierwszych miesięcy (od końca stycznia do kwietnia) liczba unikalnych użytkowników strony mobilnej wzrosła o **25%**.

- Liczba powracających użytkowników stron mobilnych wzrosła w tym samym czasie o **29%**.
- Sklep odnotował wzrost zamówień przy użyciu urządzeń mobilnych o **50%**.

Wprowadzenie nowych kanałów sprzedaży, podyktowane zmieniającymi się przyzwyczajeniami konsumentów oraz chęcią pozyskania nowych klientów, okazało się sukcesem. Firma Healthfood24 osiągnęła założony cel – zwiększyła zyski i udostępniła swoim klientom wartość dodaną. Dzięki intuicyjnej nawigacji, przejrzystemu układowi strony oraz zintegrowanym metodom płatności klienci mogą kupić dowolny produkt w ciągu 10 sekund. ●



IWO SZAPAR

General Manager w Shopgate Polska
iwo.szapar@shopgate.com

COST CUTTING

Dear Richard,

I'm asking for advice on cost cutting ? Everyone says it is a good idea but no one told me how to go about it. Any tips or tricks? Help!



RICHARD LUCAS

Angel investor, entrepreneur.
6 companies, 400 employees,
20 years in Poland, Cambridge University,
Economics, TEDxKrakow speaker, and
supporter. Interested in getting involved
in start-ups as coach, mentor, minority
investor, in business projects that are:
better, cheaper, faster and more fun than
the existing way of doing things.

richardlucas.com

Dear Cost Cutter,

One of the golden rules of economics that is not in most textbooks is that people behave differently when spending other people's money than when they are spending their own.

There are many implications of this simple truth, and a lot of waste in companies is explained by failing to design policies and procedures to control the problems that arise from it.

However, a business should not think like an individual. Yes in the long run more money has to come in from clients than is paid out. But often it is not smart not to spend, there are many situations in which you need to spend to save.

Controlling costs is a never-ending story. If you want a lean and successful business you should develop a cost cutting culture, even when times are good, and you are not forced to it by lack of funds. It's much better to have high profits, money for bonuses, investment and dividends, than see money being wasted.

If your dream in having a company was having a really cool office with fountains, marble, mirrors and music, to impress your competitive friends, then make a line item called the "showing off" budget. Use the extra cash for good salaries, bonuses and investing in technology and products. In very few industries does showing off make sense. Show off at home if you must. Keep work rewarding, well paid and professional.

CULTURE

It is vital, especially in a start up, not to have feeling that "once we are successful we will start spending money like a real company (fish tanks in reception)". If you can be successful without spending money on fish tanks then don't buy them even if you can afford to. The exception is "going legal". Many businesses begin without legal incorporation, employment contracts, and licences for all the software they are using. Once the business is working, it is important to "legalise" as a business. A culture of breaking the law is neither ethical or smart in the long run.

For the owners of a start up to create and sustain this cost control culture they must pro-actively manage it. Ways to start and keep a cost cutting culture are:

New employee induction. Tell new employees that you expect them to spend company money as if it were their own. I used the VW Golf example. We don't want buy products that break, but we are not going to exaggerate. If someone starts to buy office stationary that they would never buy at home for no good reason – stop them.

Look out for reward and praise cost conscious behaviour. Among the KPIs that you ask your managers to comply with include finding the most cost effective ways of doing things, and expecting that of the people who report to them.



Have clear policies and procedures

about who is allowed to spend money on what, communicate and enforce them.

In Joel Spolsky's (founder of Trello and Stack Exchange) talk in Cracow in May 2013, he argued that if your "start up" is a "get big fast" type, then the way the solve problems is to throw money at them. I would agree with him, and in these circumstances it makes more sense to act fast than get the best deal.

There is more to cutting costs than just avoiding the waste of money on buying things that no one would spend their own money on.

PROCESSES AND PRODUCTIVITY

Develop a "process" approach to everything you do. In a start up you do everything for the first time once, but once you do anything more than once, or you can see that the thing you are doing is going to be repeated, you need to develop intelligent processes that can be modified and improved over time. The absolute fundamental is not to do things that don't need to be done, and keep the question of "are we doing what we do in the best way possible with as little waste as possible".

Notice that doing things the best way possible is not at all about doing things "cheaply", but using people and things your product or service is made out of in the best way possible. Toyotas are not made out of cheap components but there is very little waste in their production process.

Cost cutting can mean spending less on existing processes through eliminating waste. If you are making your staff copy numbers from one excel form to another, automate it. If you don't understand business process automation, google it. The two biggest savings most companies can

make are by eliminating processes that don't need to be done at all and automating the processes that can be.

How do you know if your processes are efficient? Develop a sense of benchmarking and what "good practice" is in your industry. It really doesn't matter what you do, you should always take opportunities to ask your team, your competitors, suppliers and partners how they do things, with the goal of comparing what outcomes they achieve, how they measure them, how much they spend to achieve the outcomes they do. If you are spending more to achieve the same deliverables as your competitors, aim to understand the reasons.

I am leaving until last two obvious areas of cost cutting: people and vendors.

The biggest cost of all will probably be your team. You cannot afford to keep people who are not making an active contribution to the health of the company. If things are going well, and the company is prospering it is tempting not to address "tough" people issues. Imagine there is a crisis and you cannot afford to keep going with the current team. Who are the least necessary people. The decision becomes obvious. If you are ambitious and want to make your company internationally competitive then you have to be upgrading your team as a matter of policy.

If you believe you have a sustainable business in the long run, and you can survive and prosper with the right wage bill you need to act. You have to be able to pay your key people well, even while firing those who are not absolutely essential.

You may come across someone who is so valuable that you prefer them as a business partner rather than an employee. It is always worth considering. And remembering to give the shares for performance delivered not just promises of shares.

If you are after your early start up stage and it is obvious that the company has a future then you need to ensure that your managers come to you with requests for pay rises, you know how to respond. Increases in budget from managers are a completely normal request in every company. What large companies do and what start ups can learn from is to ask for the business case. For every extra zloty or euro of budget the question is what does the company get in return. Is it increases in productivity, sales or something else. The unit cost of whatever the department wanting extra money should go down not up with extra investment. If you always insist on unit costs going down in return for budget increases your business will never get fat and flabby.

If you have clients, you may be able to cut your costs by raising working capital. If you are able to bring your accounts receivables in quicker, and through better credit control, and extending payment terms to suppliers. I am not a fan delaying payments to suppliers as not everyone can do this, but if the goals is to cut costs, getting your money a week earlier makes a difference.

If you are boot strapping a start up and really are not yet at the stage where you can even consider investing to cut costs, you simply have to find a way to keep the people on board. Transparency, negotiation skills, results related bonuses, profit shares, everything is on the table and negotiable, but if you have no money ultimate you are not going to keep your team together.

The underlying message of this article is building a healthy profitable business by controlling costs all the time, not just in a crisis. Always keep a tight grip and you will have money for the things that matter and the resources to survive a crisis. ●



FELIETON: JANUSZ ŻEBROWSKI

KRYZYS (MYŚLENIA TEŻ)

W zeszłym miesiącu pisałem o tym, kiedy może się zakończyć trawiący znaczną część świata kryzys ekonomiczny. W tamtym felietonie postawiłem śmiałą tezę odnośnie do sposobu rozwiązania obecnych problemów, śmiałą na tyle, że ze spokojem siadam do pisania o tym, jak do kryzysu można się przyzwyczaić.

W świecie medycyny czy zdrowotnej profilaktyki coraz większego znaczenia nabiera myślenie, które zostało zdefiniowane jako *Evidence Based Medicine*. Jest to odpowiedź na zalewające nas analizy, rekomendacje, rzekome wyniki badań, które sugerują (nie)spożywanie określonych pokarmów, wskazują na (nie)skuteczność określonych procedur medycznych itp. Jako laicy jesteśmy niestety podatni na wszelkiego rodzaju oszołomstwa, szczególnie gdy dotyczy to zdrowia naszego lub bliskich. Wydawałoby się, że cała „nasza” zachodnia medycyna jest oparta na rzeczowo realizowanych od setek lat pracach badawczych. Okazuje się jednak, że czasem jakość badań i, co za tym idzie, możliwość wyciągania z nich wniosków pozostawia dużo do życzenia. Dodajmy do tego sponsorów (kto nie czytał o zdrowotnym wpływie picia wina w umiarkowanych ilościach), lobbing firm farmaceutycznych, interesy środowiskowe itp., i okazuje się, że metodyczne podejście do lepszego rozumienia naszego organizmu może mieć kluczowe znaczenie.

Dlaczego o tym piszę? Mam nieodparte wrażenie, że w wiedzy o zarządzaniu biznesem sytuacja przypomina tę w medycynie. Niby jest to dziedzina na wskroś dwudziestowieczna (i dwudziestopierwszowieczna też), a poziom rozumienia złożonej rzeczywistości wyznaczają czasem obiegowe opinie, nieuzasadnione analizy czy sądy tzw. guru. Choć oficjalnie zarządzanie to dziedzina nauk ekonomicznych, znają się na nim prawie wszyscy: psychologowie (a nawet terapeuci), oczywiście ekonomiści, socjologowie, ale też praktycy – przedsiębiorcy, inwestorzy itd.

Jeśli nie odczuliśmy tego na własnej skórze, to przynajmniej przeczytaliśmy, że silne spowolnienie naszej gospodarki ma negatywny wpływ na wiele dziedzin życia społecznego

i gospodarczego. Więcej niż kiedykolwiek firm zmniejsza zatrudnienie, trudniej o podwyżki i awanse. Założmy, że jesteśmy pracownikiem i straciliśmy właśnie etat. Co nam mówią

guru, duchowi przewodnicy i koledzy powtarzający obiegowe prawdy? Że właściwie to dobrze, bo otwierają się przed nami nowe perspektywy, wreszcie mamy szansę na to, by się zrealizować. Przecież i tak męczyliśmy się w tej pracy, a szef był idiotą (swoją drogą ciekawe, że bycie idiotą jest jedną z nielicznych cech łączyących w opinii rzesz pracowników większość kierownictwa). Założmy, że jesteśmy przedsiębiorcą, który właśnie zwolnił rzeczzonego osobnika. O czym możemy przeczytać lub usłyszeć od znajomych po fachu? Dowiemy się, że realizujemy właściwe działania służące

długoterwałemu wzrostowi wartości firmy, podejmujemy racjonalne decyzje, dobrze odczytując sygnały płynące z rynku i podobne banialuki. Możemy nawet spróbować przekonać się, że zwalniając, realizujemy boski plan uczynienia życia naszych (zaraz byłych) pracowników lepszym – dajemy im szansę, by realizowali się gdzieś indziej.

Wygłąda na to, że kryzys nam chwilę jeszcze potowarzyszy. Może warto wykorzystać go przynajmniej do tego, by rozumieć i akceptować fakty. Oczywiście, że są wśród spełnionych przedsiębiorców ci, którzy dziękują bogu za to, że zostali kiedyś pozbawieni etatu – bo właśnie ten impuls popchnął ich do robienia wielkich rzeczy. Ale dla większości utrata etatu to ponure wydarzenie osobiste i źródło problemów ekonomicznych. Fale zwolnień nawiedzające polskie firmy naturalnie zmniejszają koszty i cieszą tym samym posiadaczy akcji. Ale przede wszystkim są świadectwem złych lub przynajmniej nieoptymalnych decyzji. Oczywiście, że nikt nie mógł przewidzieć skali załamania popytu wewnętrznego i spadku PKB. Ale cykliczność zmian w gospodarce trudno uznać za specjalną nowość. ●

JANUSZ ŻEBROWSKI

januszzgory.blogspot.com

Prezes zarządu K2 Internet.



FELIETON: MARIUSZ WESOŁOWSKI

FEJSPALM MIESIĄCA

„Wiwat maj, pierwszy maj”. Włączyłbym telewizor, ale nie miałem ochoty słuchać o pochodach; nie chciałem wiedzieć, czy jakiś polityk zrobił coś głupiego; miałem nadzieję, że mama Madzi nie napadnie na mnie tego dnia. Jestem u kumpla, wpadamy na pomysł: obejrzymy film. Ten szybko proponuje wejście na torrenty albo jakieś inne aplikacje, z których za darmo można pobrać plik video. Nie chcę. Ktoś wyreżyserował, ktoś zagrał, ktoś wyprodukował. Ludzie ci utrzymują się ze sztuki, którą tworzą, więc trzeba im zapłacić. Taki mam wewnętrzny imperatyw: zapłać za to, co ktoś dla ciebie przygotował.

Nigdy nie korzystałem, ale zawsze jest ten pierwszy raz. Wybieram VOD powered by Onet, klikam w upatrzony film. Mam dwie opcje: zwiastun lub wypożyczenie – klikam to drugie. Kolejne dwie opcje: płatności online lub SMS. Nie jestem u siebie, nie będę logował się do banku. Wysyłam SMS o treści FILM.X na podany numer 91155. Przyzwyczajony do automatycznych zwrotek dziwię się, że na kod dostępu muszę czekać, i to około minuty. Może to problem z zasięgiem. Niezrażony niczym wpisuję w odpowiednie pole otrzymany ciąg znaków, wcześniej zauważając, że z automatu zaakceptowałem regulamin. Ale bez obaw, niby dlaczego miałbym tego nie robić, ktoś za mnie to już zaznaczył, żaden problem. Regulamin dla usługi VOD? Myślę chwilę... Bingo! Pewnie chodzi o to, abym żadnym zewnętrznym softem nie utrwalił tej wersji i nie wypuścił jej do sieci etc. Regulaminu wprowadzie żadne intuicyjne okienko mi nie pokazało, ale wierzę na słowo, że mogę bez obaw akceptować, a konkretniej zgodzić się z tym, że ktoś już to zrobił za mnie. To w końcu poważna firma, a nie jakaś tam „pobieraczka”, myślę. Zapomniałbym, jest i napis: „Zaloguj się i korzystaj z dostępu do filmu nawet przez 48h. Dzięki zalogowaniu będziesz w stanie kontynuować oglądanie zakupionego materiału nawet po zamknięciu przeglądarki”. Nie chcę, po co.

Niestety, po wpisaniu kodu mam ten sam obraz, czyli znowu mogę obejrzeć zwiastun i znowu mogę zapłacić.

Co jest? Czyżbym przeoczył gdzieś przycisk „odtwórz” czy inny przenoszący mnie, być może, do nowego okienka? Powtórka z rozrywki. Klikam: wypożyczam, płatność SMS, wpisuję uprzednio

otrzymany kod. Tym razem coś się dzieje. Oczom moim ukazuje się informacja: „Ten kod został już wykorzystany”. Hmm, kiedy właśnie nie został, myślę. Trudno, 1 maja, ale jakieś biura obsługi pracują, bo muszą. Dzwonię, sympatyczna pani odpytuje mnie z numeru, z którego dzwonię, mimo że wcześniej zasugerowałem, że przecież go widzi. Coś przerwało. Dzwonię raz jeszcze, pani mówi: „Witam ponownie, coś pana rozłączyło”. „Czyli jednak widziała pani mój numer, więc po co ten cyrk z odpytywaniem z niego” – dopytuję. Konkretyzuję: „Udało się ustalić, co jest przyczyną?”. Pani nawija. Ja: „Proszę mi nie przerywać i posłuchać, czy może mi pani ten kod aktywować raz jeszcze? Założę konto”. Pani: „Zaakceptował pan regulamin, bla bla bla. Ten kod jest już nieaktywny” – słyszę. No cóż, wypływam z siebie kilka emocjonalnych zdań. Rozłączam się.

Na koniec kilka wniosków, a raczej pytań, na które odpowiedzą sobie Państwo sami. Czy zaprojektowanie serwisu w taki sposób, że użytkownik akceptuje regulamin, z którym nie miał szans się wcześniej zapoznać (chyba że kliknął „zaloguj”, ale tego nie zrobił!), ma jakikolwiek inny cel niż nabijanie ludzi w butelkę? Takich, którzy jak ja zasilili współpracującego z tym usługodawcą operatora kwotą 13,53 zł brutto. Czy można to było rozwiązać inaczej, np. poinformować mnie wyraźnie: „MUSISZ być zalogowany, aby obejrzeć film z działu Polecane VOD Premium. Zaloguj się TUTAJ”. Wreszcie, czy „standard obsługi klienta”, który nakazuje pracownikom pacyfikować ogłupionych ludzi tekstem o „akceptacji regulaminu”, wspierać ma w założeniu nawyk płacenia za treści cyfrowe? ●

MARIUSZ WESOŁOWSKI

kontakt@mariuszwesolowski.pl

Właściciel firmy szkoleniowej mariuszwesolowski.pl, od wielu lat związany z branżą e-commerce.



FELIETON: DANIEL LEWCZUK

CIENKA GRANICA

Długi weekend majowy. Toronto, Kanada. Wśród typowych atrakcji turystycznych zatrzymuję się przy prawdopodobnie najpiękniejszym domu w tym mieście. Mieszka w nim Robert Herjavec (robertherjavec.com). W księgarniach jego twarz jako autora patrzy z tylnej okładki bestsellerowego „Driven”, za chwilę pod względem popularności dogoni ją pewnie świeżo wydana „The Will to Win”. Wieczorem oglądam program „Dragon’s Den”, gdzie jest jednym z jurorów.

Podziwiam historię Roberta nie dlatego, że jest celebrytą i jeździ Ferrari – pasjonują go rajdy samochodowe i kolekcjonowanie egzotycznych supersamochodów. Jestem za to pod nieustannym wrażeniem jego sukcesu biznesowego, serdecznego podejścia do ludzi, inicjatyw non-profit, które wspiera. Herjavec, twórca i CEO The Herjavec Group (www.herjavecgroup.com), jest ucieleśnieniem współczesnego *American (Canadian?) Dream*. W ciągu paru lat sprzedał swoje firmy (nabywcą była m.in. korporacja AT&T), stając się jednym z najzamożniejszych Kanadyjczyków.

Śledząc odcinek „Dragon’s Den”, myślę więc, że uczestnikom trzeba pogratulować odwagi, która jest potrzebna do oddania swego pomysłu do weryfikacji tak doświadczonym przedsiębiorcom. Możliwość pozyskania kapitału do rozwinięcia projektów jest bardzo motywująca, ale jurorzy są bezkompromisowi.

Epizod z oglądanego odcinka. Wchodzą kolejni pomysłodawcy. Dziewczyna prezentuje produkt, brat wspiera ją obecnością. Po krótkiej prezentacji padają szybkie, konkretne i niestety druzgocące informacje zwrotne. „W naszym przekonaniu na ten produkt nie ma rynku”, „Czy zrobiłaś badania rynkowe, które sugerowałyby jakikolwiek popyt na ten produkt?”, „Ile za inwestowałaś w stworzenie tego niekompletnego prototypu?”, „To, co stworzyłaś, jest nie tylko słabym pomysłem, lecz także może stanowić zagrożenie dla potencjalnych użytkowników” etc. Inwestorzy jednogłośnie i jasno mówią o braku zainteresowania produktem.

Brzmi to jak wyrok. Ludzie wielokrotnego sukcesu biznesowego, doświadczeni przedsiębiorcy, twórcy wielkich firm, setki razy weryfikujący plany biznesowe innych jednogłośnie mówią, że nie warto, że na taki produkt nie ma rynku, że założenia są błędne. Twórcy na stworzenie samego demo wydali już ponad 10 tys. dol., biorąc pożyczkę pod zastaw domu, w którym mieszka autorka projektu. Inwestorzy nie tylko wykazują brak zainteresowania pomysłem, lecz także szczerze odradzają zaciąganie dalszych długów na kontynuację prac nad produktem o tak niskim prawdopodobieństwie sukcesu rynkowego.

Wtedy odzywa się brat pomysłodawczyni: „Nikt z was nie ma racji i nie zgadzam się z waszymi opiniami. I tak będziemy szukać finansowania na dokończenie prototypu”. Prototypu, który wygląda źle, jest nietrafionym pomysłem i dużo kosztuje. Silna determinacja, by osiągnąć sukces, to cenna cecha. Ale czy w tym przypadku nie jest to zwykła bezmyślność, a nawet ślepota?

Odważnie pokazując swój produkt inwestorom, twórca musi w niego wierzyć. Ale czy startując w takim programie, chce podbudować swoje ego (och, Robert Herjavec zachwyił się moim produktem!) czy otrzymać obiektywną ocenę, która może zabołec dziś, ale oszczędzi kolejnych jeszcze trudniejszych doświadczeń jutro. Czy mimo wyroku warto podążać za marzeniami? Nie było ankiety SMS dla widzów programu, ale na pewno każdy z nich miał własną opinię. Ja pomyślałam, że granica między przekonaniem co do świetności pomysłu a głupotą i zgubną ignorancją jest bardzo cienka. ●

TWÓRCY NA STWORZENIE
SAMEGO DEMO
WYDALI JUŻ PONAD
10 TYS. DOL., BIORĄC
POŻYCZKĘ POD ZASTAW
DOMU. INWESTORZY
WYKAZUJĄ BRAK
ZAINTERESOWANIA
POMYSŁEM.

DANIEL LEWCZUK

Multiprzedsiębiorca, anioł biznesu (GoldenLine.pl, ClickQuickNow.pl, Sprzedajemy.pl, SentiOne.pl, Cooklet), ekspert w executive search.

ZYSKAJ DOSTĘP DO UNIKATOWYCH TREŚCI MAGAZYNU PROSEED

PAKIET STANDARD (dla każdego)



- PDF, AUDIO
- 10 wydań elektronicznych
- audiobook o wartości 39 zł:
Cykle Proseed vol. 1

199 zł brutto za rok

PAKIET LUX (dla wymagających)



- **DRUK**, PDF, AUDIO
- 10 wydań elektronicznych
- 10 wydań drukowanych
- audiobook o wartości 39 zł:
Cykle Proseed vol. 1
- Dostęp do archiwum Proseed

299 zł brutto za rok

ZAMÓW SWÓJ PAKIET ►

CZYTASZ BEZPŁATNĄ WERSJĘ MAGAZYNU „PROSEED” W WERSJI PŁATNEJ PRZECZYTASZ RÓWNIEŻ:



INSPIRUJĄCY LIDERZY

Rozmowa z Bogdanem Wicińskim, prezesem Manta S.A.

2 MILIONY ZYSKU W MIESIĄC

– Jestem zero-jedynkowy, robię albo nie robię – mówi Bogdan Wiciński, prezes Manta S.A. Poznaj silnego lidera, który stawia na edukację, nie wierzy w spółki, sam podejmuje decyzje i osiąga milion zł zysku miesięcznie. Dowiedz się:

- » jak myśli i działa samotny lider;
- » jak Manta Multimedia zarządza produkcją i asortymentem;
- » co w sierpniu zmieni się na rynku smartfonów w Polsce.



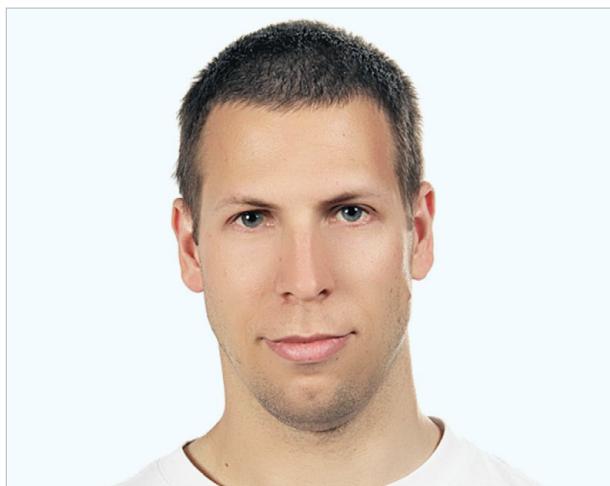
INSPIRUJĄCY LIDERZY

Marek Przysaś, CEO Duckie Deck

AMERYKANIE LUBIĄ PROSTE ROZWIĄZANIA

– Na początku o niczym nie mieliśmy pojęcia – przyznaje Marek Przysaś, CEO Duckie Deck, opisując wejście firmy na amerykański rynek. – Dopiero po jakimś czasie nauczyliśmy się, że aby się z kimś umówić, trzeba mieć chwytliwe intro. Przeczytaj więcej:

- » jak z korzyścią dla biznesu pielęgnować sieć kontaktów;
- » po co regularnie tweetować;
- » jak myślą inwestorzy amerykańscy.



NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE

Dyrektor CSPA, dziennikarz „Harvard Business Review PL”.

ODCHUDZONA STRATEGIA ZARZĄDZANIA FIRMĄ

Widzisz, że Twoja firma działa nieefektywnie, a zasoby i czas są marnotrawione? Sięgnij po sprawdzone praktyki „odchudzania” firmy i poprawiania efektywności. Dowiedz się:

- » jak przenieść metodykę zarządzania lean na małą i średnią firmę;
- » jak korzystać ze „skarg i wniosków” pracowników;
- » jakie są korzyści „odchudzania” firmy.

CZYTASZ BEZPŁATNĄ WERSJĘ MAGAZYNU „PROSEED” W WERSJI PŁATNEJ PRZECZYTASZ RÓWNIEŻ:



NADCHODZĄCE TRENDY

Piotr Pietrzak, Chief Technologist w IBM Polska

WIEDZĄ O TOBIE WSZYSTKO, CZYLI SŁOWO O PRZYSZŁOŚCI BIG DATA

Ubezpieczyciel analizuje potencjalnego klienta także na podstawie jego wpisów na Facebooku czy historii zakupów. Systemy gromadzące i przetwarzające dane w medycynie i doradzające niby wirtualny dr House. Sprawdź, jaki wpływ na biznes będą miały strumienie Big Data.



ZWYCIĘSKIE STRATEGIE

Michał Kropiński, Account Manager w Clickray.

INBOUND MARKETING: ODSIEJ KLIENTÓW, KTÓRZY NIE ZAPŁACĄ

Wolisz trafić ze swoją ofertą do mniejszej, ale za to rzeczywiście zainteresowanej Twoim produktem grupy klientów? Dowiedz się, jak strategia inbound marketingu pozwala nie tylko znaleźć, lecz także edukować swoich odbiorców.



INSPIRUJĄCY LIDERZY

Rozmowa ze Shmuelem Chafetsem, partnerem z Giza Venture Capital

IZRAELSKA ARMIA – NAJLEPSZY INKUBATOR STARTUPÓW

- Izraelska armia nie uczy karnego maszerowania, tylko zarządzania – opowiada Schmuel Chafets z Giza Venture Capital. Poznaj inspirujące doświadczenia i opinie człowieka, który z Giza Polish Ventures inwestuje w kolejne polskie spółki.



NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE

Robert Kwissa, E-commerce Manager w Grupie Unity

JAK ZARZĄDZAĆ ASORTYMENTEM W SPRZEDAŻY WIELOKANAŁOWEJ

Rozpoczynasz sprzedaż wielokanałową? Poznaj zasady zarządzania asortymentem na przecięciu offline i online oraz dowiedz się, jak poszczególne kanały mogą wzajemnie pomagać sobie w sprzedaży.

WYKUP SUBSKRYPCJĘ ►