



FINANSE

DLA NIEFINANSISTÓW

w praktyce

Jak zrozumieć
finanse firmy
i podejmować lepsze
decyzje biznesowe

WITOLD
KOWALSKI
EX-CEO NIKE POLAND

WITOLD
KOWALSKI
EX-CEO NIKE POLAND

FINANSE DLA NIEFINANSISTÓW

w praktyce

Jak zrozumieć
finanse firmy
i podejmować lepsze
decyzje biznesowe

Spis treści

Spis treści	7
Wstęp	11
Finanse – wiedza tajemna dla większości menedżerów	11
O książce	15
Dla kogo ta książka	20
Dlaczego nie można zignorować wiedzy finansowej	26
Moja historia w finansach – od dyletanta do świadomości finansowej	31
Wybrane pojęcia w finansach na wesoło i na smutno	38

Część I Finanse firmy

Wszystko zaczyna się od ceny	43
Trend do obniżania cen i kosztów, czyli jednak „duży może więcej”	43
Cena brutto i netto	45
Cena rynkowa	45
Składniki kosztowe ceny brutto	46
Marża i narzut w ustalaniu ceny na rynek	49
Wpływ ceny sprzedaży na marżę brutto	51
Poziomy cen dla asortymentu produktów firmowych	53
Koszt zakupu i wytworzenia	56
Elastyczność cenowa popytu przy ustalaniu cen	57
Czy kontrola cen na rynku jest możliwa?	61
Typy rabatów i upustów od cen sugerowanych	62
Koncepcja wzajemności w zyskowym budowaniu relacji z partnerami biznesowymi	64
Walka firm na rynku o podział marży brutto zawartej w cenie	64
Ceny ofertowe i rentowność zamówień klientów B2B w praktyce	66
Cena w matematycznym wzorze na sprzedaż	68

Przegląd dokumentów finansowych firmy	71
Rachunek zysków i strat (P&L)	71
Struktura P&L	71
Koncepcja kosztu jako procentu wartości sprzedaży netto	77
Koszty stałe i zmienne	81
Koszty bezpośrednie i pośrednie	87
Koszty kontrolowalne i niekontrolowalne	88
Koszty sztywne i sztywne/zarządzalne	90
Koszty OPEX i CAPEX	91
Sprzedaż netto i marża produktowa brutto	93
Koszt zakupu (COGS) i wytworzenia (COGM)	100
Koszt osobowy	105
Koszty marketingu	127
KPI dla marketingu	135
Amortyzacja	144
Worek kosztów o nazwie Usługi obce	146
Koszt najmu	148
Koszty leasingu	153
Koszty energii	155
Koszty mediów	158
Koszt IT	161
Koszt telekomunikacji	162
Koszty transportu i usług kurierskich	163
Straty inwentaryzacyjne	168
Prowizje od obsługi kart kredytowych	170
Koszt reklamacji jakościowych	171
Badania i rozwój	173
Inne koszty	175
Zysk operacyjny brutto	176
Pozostałe przychody i koszty operacyjne	176
Pozostałe przychody i koszty finansowe	177
Płacenie podatków firmowych	178
Bilans firmy	180
Struktura bilansu firmy	180
Suma bilansowa, wartość księgowa i rynkowa firmy	183
Najważniejsze wskaźniki bilansowe	191
Dźwignia finansowa	193
„Dobry” i „zły” bilans	196
Korekty księgowe w bilansie	212
Elementy wspólne bilansu i P&L	213
Cash flow firmowy	214
Wstęp do przepływów gotówkowych	214
Cash flow wyliczany metodą bezpośrednią i pośrednią	216
Wskaźniki cash flow	223
Kto odpowiada za cash flow?	225
Dlaczego rentowna firma może upaść?	226

Praktyczne rady, jak poprawić cash flow	227
Który dokument finansowy firmy jest najważniejszy?	229
Budżet firmowy	232
Metodologia i etapy tworzenia budżetu rocznego dla MŚP	232
Okresowa kontrola wykonania budżetu	238
Wskaźniki finansowe w relacji do firmowych KPI	242
Alternatywne wskaźniki dla jednostek i firm, ze skutkami finansowymi	248
Finanse w służbie lidera i firmy	253
Wstęp	253
Czas to pieniądź	253
Nadrzędny cel firmy a decyzje finansowe	257
Finanse w holistycznym podejściu do firmy – koncepcja „toczenia kul” przez lidera	259
Cechy lidera w finansach	268
Zarządzanie finansami „po ludzku”	270
Etyka w finansach	274
Pułapka sukcesu i ograniczonej konkurencji w finansach firmy	278
Syndrom „krótkiej kotdry” w finansach firmy	279
Fundamenty finansów w firmie	282
Model biznesowy przedsiębiorstwa i forma jego prezentacji	282
Organizacja finansów firmowych	286
Świadomość finansowa na wszystkich poziomach organizacji	289
Procesy i narzędzia finansowe	294
Procesy finansowe w firmie	294
Modelowanie finansowe	298
Rachunkowość zarządcza	300
Systemy wspierające wdrożenie nowoczesnych finansów	304
Finansowanie bieżącej działalności i skalowania firmy	317
Od kapitału początkowego do obrotowego	319
Kapitał obrotowy w cyklu konwersji gotówki	320
Wewnętrzne źródła finansowania	326
Zewnętrzne źródła finansowania	329
Inwestycje – szansa na rozwój albo kula u nogi	344
Podejście korporacyjne do inwestycji	345
Podejście MŚP do inwestycji – dramatyczny rozjazd teorii z praktyką	352
Wzorcowy proces podejmowania i wdrażania decyzji inwestycyjnych	355
Wybrane aspekty strategii finansowej na tle strategii ogólnej dla MŚP	359
Proces strategiczny	359
Innowacje w strategii	363
Integracja pozioma i pionowa w strategii	368
Ryzyka finansowe w strategii	372
Wpływ wskaźników rentowności inwestycji i innych KPI na finansową gotowość strategiczną firmy	375

Część II Finanse osoby i rodziny

Podejście filozoficzne do finansów jednostki	379
Dokumenty finansowe gospodarstwa domowego	391
Rachunek zysków i strat	391
Cash flow gospodarstwa domowego	394
Bilans rodziny	396
Strategia prywatnego inwestowania	401
Wstęp	401
Podstawowe instytucje i narzędzia inwestycyjne dla inwestora indywidualnego	406
Jak nie zostać ofiarą giełdowych baniek spekulacyjnych	417
Inwestowanie w kryptowaluty	422
Dywersyfikacja inwestycji na różnych etapach życia przedsiębiorcy i menedżera	429
Zakończenie	433
Wdrożenie wiedzy finansowej w firmie i w życiu osobistym	433
Rola cykliczności w poprawie wyników firmy.	433
„Zrób to sam”	439
Rola czynnika zewnętrznego we wdrażaniu zmian w MŚP	440
Przykładowi partnerzy do wdrożenia wiedzy finansowej – sponsorzy promocji tej książki.	446
Bibliografia	455

Aby sprzedać i zarobić na marży, trzeba najpierw kupić towar na sprzedaż lub wyprodukować coś, na co zużywa się materiały, które wymagają wcześniejszego zakupu. Tylko w przypadku **firm świadczących usługi** ta pozycja pierwszej marży w P&L nie występuje lub jest nieznacząca, lub finansowana przez klienta.

Aby dobrze analizować COGS, trzeba prowadzić **księgowy magazyn**, w którym są wejścia, wyjścia, stany towarów i materiałów. Dla wielu MŚP nie jest to wcale oczywiste. Gdy kupują towar na sprzedaż, wrzucają go od razu w koszty, a potem sprzedają go przez następne miesiące, powodując brak możliwości kontroli marży brutto. Tak można prowadzić budkę z nabiałem, gdzie właściciel kupuje codziennie towar i szybko go sprzedaje. Dojrzała firma musi mieć ewidencję magazynową.

Paradoksem jest, że – wbrew logice – wiele firm robi nie wszystko, co możliwe, żeby kupić jak najtaniej, przy zachowaniu akceptowalnej jakości. Oto typowe błędy popełnianie przez wiele MŚP w zakupach:

- **Bezgraniczne zaufanie do partnerów w zakupach.** Panuje przekonanie, że skoro kupuje się od lat od zaprzyjaźnionej firmy, to jej cena jest najniższa, a nawet że targowanie się jest uwłaczające.
- **Maksymalizacja rabatu volume kosztem ich późniejszej spowolnionej rotacji.** W zakupach są też „zakupowcy”, którzy kupują duże ilości towarów lub komponentów, maksymalizując rabat volume, a potem ten towar leży przez lata w magazynie i jest nie do sprzedaży z zyskiem, z różnych powodów. Do tego dochodzą koszty jego magazynowania, przesuwania z kąta w kąt i duży rabat do klienta końcowego, który nie kompensuje wcześniej uzyskanego rabatu za zakupioną ilość.
- **„Okazyjny” zakup taniego towaru zbyt niskiej jakości.** To pułapka, która potem odbija się negatywnie na wartości reklamacji, opóźnieniach na produkcji i koszcie osobowym obsługi tych pozornych oszczędności. Nieprecyzyjna specyfikacja dla zakupów to źródło wielu późniejszych kłopotów.

- **Brak procesu zakupowego.** Nie jest on zapisany, a jeśli tak, to nie jest przestrzegany. Nie jest realizowany przez systemy, które trudniej oszukać.
- **Zakupowcy z „łapanki”.** Dział zakupów obsługują osoby przypadkowe, a wymaga się od nich realizacji polityki zakupowej.
- **Brak odpowiedzialności działu zakupów** za odsprzedaż towaru do klientów albo brak świadomości, jak ich zakup się dalej sprzedał. Bez tego zakupy są częściowo robione w ciemno.
- **Bezgraniczne zaufanie zarządu do zakupowców.** Zakupy to dział wybitnie korupcyjny. Ustawianie przetargów pod dostawców, którzy płacą prowizję „pod stołem”.
- **Lekceważenie kontraktowych terminów płatności za zakupy.** Bezrefleksyjne godzenie się na terminy płatności, które narzuca dostawca, co wynika z nieznamomości zasad cyklu obrotu gotówki.
- **Nadużywanie kredytu kupieckiego.** Za płacenie dostawcom jak najpóźniej zarządy dają medale, jak długo dostawcy się na to godzą. Jeśli firma „przegina” w tej kwestii, zaufanie do niej pryska, a w konsekwencji kontrahent skraca termin płatności, a nawet żąda pełnej przedpłaty.
- **„Klient musi mieć wybór”.** Przy ograniczonym budżecie na zakup kupowanie za dużo SKU, na bazie przekonania, że klienci muszą mieć jak najwięcej produktów/brandów do wyboru. W praktyce konsument gubi się, mając nadmierny wybór, i utrudnia to sprzedaż, a więc powoduje gromadzenie się nadmiernego zapasu.
- **Niestosowanie pogłębionej „rozmiarówki” w handlu odzieżą i butami.** W branży modowej to kupowanie wielu stylów w „płytkiej rozmiarówce”, czyli za mało w najbardziej popularnych rozmiarach. W rezultacie po sprzedaży najbardziej chodliwych rozmiarów w magazynie firmy zostają skrajne rozmiary dla wielu SKU, które trudno sprzedać.
- **Systemy motywacyjne,** które wynagradzają za dobry zakup, bez uwzględnienia, jak to potem przełożyło się na jego rentowność odsprzedaży do klientów. Skrajny przykład: premia została wypłacona, a jest strata na transakcji.

- **Brak programu magazynowego i magazynu księgowego.** Całkiem sporo firm wrzuca cały zakup surowców czy towarów od razu w koszty, co zakłóca wyliczenia rentowności w P&L. Raz jest ona niska (w miesiącu zakupu), kiedy indziej wysoka, gdyż nie ma w RZiS zakupu wcale. Nie wiadomo także, czy dany zakup został sprzedany/zużyty, czy jest nadal na stanie, gdyż stan nie jest ewidencjonowany.
- **Pozorna inwentaryzacja zapasów.** Liczenie produktów na magazynie jest czasochłonne i wymaga skrupulatności, szczególnie w przypadku firm, które mają dużo produktów, w dużych magazynach. Droga na skróty polega więc na przyjmowaniu stanu magazynu na np. koniec roku, takim, jaki podpowiada system, a to jest zbyt duże uproszczenie. To podejście nie uwzględnia błędów w przyjęciach i wydaniach towaru, jego nieraportowanego zniszczenia lub uszkodzenia, kradzieży itd.
- **Źle przypisane koszty produkcji do sprzedaży.** Przy braku programu do zarządzania produkcją firmy mają poważny kłopot z wyliczeniem kosztu wytworzenia produktu / kosztu własnego produkcji / kosztu jednostkowego produktu / kosztu produkcji sprzedanej, zarówno bezpośredniego (materiały, robocizna, energia), jak i pośredniego (amortyzacja maszyn, koszty utrzymania zakładu, koszty zarządu produkcją). Powoduje to brak świadomości, na jakich produktach firma zarabia, a na jakich traci lub ma za niską marżę.
- **Nieuwzględnianie odpadów przy zakupie surowców.** W zależności od specyfiki branży produkcyjnej i ustawienia procesu produkcyjnego udział odpadów surowców do produkcji może być różny. Nie zawsze jest on taki sam dla wszystkich firm w branży, z różnych powodów. Warto to uwzględnić w cenie sprzedaży, bo w przypadku firm marnotrawców surowców wpływa to na ich rentowność i konkurencyjność na rynku.
- **Tolerancja dla potencjalnie wysoce korupcjogennych działań dostawców.** Zezwalanie na działania, które mogą skłaniać dział zakupów do preferowania jednych dostawców kosztem innych,

równie dobrych. Dotyczy to wyjazdów integracyjnych, wizyt u dostawców, które są ukrytą formą łapówki.

Mając na względzie powyższe błędy, można sformułować postulaty, jak zorganizować idealny dział zakupów, aby zoptymalizować wpływ COGS na wartość i procent marży produktowej:

1. **Zatrudnienie fachowców** od zakupów z dobrym doświadczeniem. W przypadku mniejszych firm często oznacza to, że właściciel sam dokonuje kluczowych zakupów, gdyż przecież nie będzie oszukiwał sam siebie.
2. **Prowadzenie magazynu księgowego**, który daje prawdziwy obraz stanów magazynowych.
3. Wykorzystanie **systemów planowania produkcji i ERP**, aby móc precyzyjnie wyliczyć marżę brutto na bazie kosztu wytworzenia lub zakupu.
4. **Zasada porównywania kilku ofert** przy zakupach jednorazowych, przeprowadzania co jakiś czas miniprzetargów na zakupy powtarzalne albo regularnych przetargów.
5. **Zakupy pod plan produkcji i sprzedaży**, a nie na podstawie wycucia lub tylko historii zakupów. Planowanie sprzyja bardziej racjonalnym zakupom, pod rzeczywiste potrzeby własne i klientów końcowych.
6. **Współodpowiedzialność działu zakupów za odsprzedaż towaru** do klienta końcowego. Można to osiągnąć przez dostęp do informacji sprzedażowej (stanów magazynowych, rotacji, marży wynikowej) i powiązanie systemu motywacyjnego zakupów z „sell-through”. To może być nawet najważniejszy postulat, który dobrze działa w połączeniu z punktem 5.
7. Częste przeprowadzanie **inwentaryzacji wrywkowych** (dla części asortymentu) i kompleksowych, aby pracownicy widzieli, że są na bieżąco kontrolowani.
8. **Zasada ograniczonego zaufania** w procesie zakupu. Ten dział jest hiperkorupcyjny i wymaga ciągłego nadzoru oraz jasnej komunikacji formalnej/nieformalnej na temat tego, co jest dozwolone, a co nie, także między firmą a dostawcami.

Z tekstu tego rozdziału wyłania się smutny i miejscami pesymistyczny obraz procesu zakupu, który może być wręcz obraźliwy dla uczciwych i metodycznie działających zakupowców, przestrzegających najwyższych standardów etycznych. Na podstawie obserwacji otoczenia biznesowego mogę tylko powtórzyć znane hasło: „Kontrola nie oznacza braku zaufania” i proponuję postępować zgodnie z nim.

Koszt osobowy

Rozszerzona analiza kosztu osobowego jako procentu od sprzedaży

Istotą zarządzania kapitałem ludzkim w firmie jest pełne wykorzystanie potencjału właściwych ludzi, którzy potrafią wygenerować wysoką rentowność. Ich koszt może być na pozór wysoki, ale tak naprawdę liczy się efekt, który osoby z wysokim potencjałem przynoszą. Można ich pozyskać z rynku lub odkryć na wczesnym etapie ich kariery i „wychować”, co jest opcją tańszą, ale wymagającą większych starań. Koszt osobowy to bez wątpienia jedna z najważniejszych pozycji P&L i dlatego opisuję go w tym rozdziale tak obszernie.

Jestem zwolennikiem szczegółowego rozbicia kosztu osobowego w P&L i urealnienia zasadności jego elementów, jak w tabeli 14, co w firmach jest podejściem bardzo rzadkim.

Tabela 14. Elementy kosztu osobowego w P&L

Koszty osobowe (D)	Wynagrodzenia podstawowe brutto (UP, UZ, UD) + ZUS	1 200 000	12,0%
	Premie brutto dla UP, UZ, UD + ZUS	150 000	1,5%
	Kontrakty B2B	500 000	5,0%
	Premie/prowizje kontrakty B2B	100 000	1,0%
	Koszty szkoleń	50 000	0,5%
	Koszty rekrutacji	60 000	0,6%
	Podróże służbowe pracowników (hotele, km, diety)	90 000	0,9%
	PFRON od pracowników	60 000	0,6%

Źródło: Opracowanie własne

Suma wszystkich pozycji kosztowych w tabeli 14 to 22,1%, ale jej podział na składowe daje wiele cennych informacji.

Typowy RZiS, wymagany w oficjalnych dokumentach firmowych, zawiera wynagrodzenia i ZUS, a pozostałe koszty związane z zasobem ludzkim są poukrywane w innych „workach” kosztowych typu „Usługi obce” lub „Inne koszty”. Bardziej świadome firmy wydzielają w swoich excelowych analizach premie, podróże służbowe, szkolenia i PFRON, ale prawie nigdy nie dostrzegają pełnego kosztu rekrutacji spowodowanej nadmierną rotacją, nie poddają analizie efektywności szkoleń, nie potrafią zastąpić – co byłoby dla nich korzystne – obowiązkowych wpłat na PFRON finansowaniem pracy osób niepełnosprawnych w firmie, a patrząc strategicznie, nie są w stanie przewidzieć wpływu AI na zasób ludzki i przygotować się do tego. Ta ostatnia uwaga dotyczy oczywiście wszystkich firm na świecie, choć w różnym zakresie.

Dla większości menedżerów HR już sam P&L, w tym ten odnoszący się do zasobów ludzkich, to czarna magia. W MŚP często nie ma żadnego HR albo ogranicza się on głównie do rekrutacji i szkoleń, często z obsługą kadr i płac. Budżet HR nie jest nawet wydzielony. W korporacjach budżet roczny, w tym dla HR, istnieje, ale menedżerowie HR potrafią go raczej nie przekraczać niż optymalizować.

Podstawowa umiejętność prawdziwego HR Business Partnera to jak wesprze firmę i jej menedżerów liniowych, aby mogli dostarczyć jak największą sprzedaż, marżę produktową, a klientom wartość, kosztem osobowym, w ramach budżetu określonego zazwyczaj wartościowo, rzadziej procentowo. To oznacza, że HR powinien znać się na liczbach, analizować dane firmowe oraz kompletny koszt osobowy. Takich menedżerów od zasobów ludzkich jest jak na lekarstwo.

Koszt osobowy to najczęściej typowy **koszt zmienny**, czyli przy tej samej wydajności stała wartość procentowa kosztu w sprzedaży. Sprzedaż rośnie, zatrudniasz proporcjonalnie dodatkowych ludzi, spada, zwalniasz ich nadmiar. Tłumaczyłem to już wcześniej przy okazji definicji kosztu stałego i zmiennego.

Ale pojawiła się automatyzacja i AI. Niedługo nic nie będzie takie samo. Czas wykonania wielu prac człowieka będzie minimalny lub znacznie skrócony. AI spowoduje, że będzie się liczył efekt, a nie czas realizacji. Kto ją wykorzysta lepiej, ten uzyska przewagę. AI dalej rozwarstwi

pracowników na tych, którzy wykorzystają ją na sto procent, i tych, co zrobią to jedynie powierzchownie. Tylko niektóre branże, takie jak część usług, opieka medyczna czy turystyka, będą jakoś odporne na automatyzację i AI, choć i w tych dziedzinach są możliwe rewolucyjne zmiany. W sezonie 1980–1981 zbierałem w Anglii porzeczki. Nie wyobrażałem sobie, że tak drobne owoce można zbierać maszynowo, ale jednak tak się stało. Pielęgniarki i opiekuni osób starszych nie będą w stanie zautomatyzować swojej pracy w znaczącym procencie, ale już diagnostyka wyników badań zdrowotnych z użyciem AI może być znacznie szybsza, bez wpływu człowieka.

Czy istnieje opcja, aby firmowy koszt osobowy zmienił się w koszt stały, i jakie będą tego konsekwencje?

Jeśli AI i automatyzacja będą powszechne, to czas pracy się skróci do np. czterech dni w tygodniu, bo nie on będzie warunkiem sukcesu, ale dostęp do technologii, do centrów danych i energii, najlepiej tej czystej, która je zasili. Nie będzie potrzeby zatrudniania tak wielu ludzi, raczej stałej ekipy (KOSZT STAŁY), która obsłuży rosnącą liczbę automatów i opcji AI. Niedostosowani pracownicy staną się zbędni, co stanie się problemem społecznym, a nie tylko firmowym. Państwa będą musiały pomyśleć o dochodzie podstawowym i warunkach do podniesienia dobrostanu przeciętnego obywatela.

Sytuacja, w której koszt osobowy jest stały, to marzenie każdego przedsiębiorcy, którego biznes ciągle rośnie. Ten sam skład osobowy obsługiwałby wtedy ciągle rosnącą sprzedaż i marżę produktową brutto, a więc rentowność firmy wzrastałaby znacząco, gdyby inne koszty były pod kontrolą. Znam nawet biznesmenów, którzy są tak zmordowani zarządzaniem kapitałem ludzkim, że chętnie wprowadziliby takie automatyzacje, aby pracownicy stanowili koszt prawie zerowy.

Wracając jednak na ziemię, warto przeanalizować poszczególne elementy HR, które występują w firmie.

Koszt działu HR

Gdy dział HR nie istnieje, tej pozycji w P&L nie ma, a gdy występuje, jest częścią pozycji „Wynagrodzenia z ZUS i premie”. Warto go uwzględnić

w analizie efektywności HR, gdyż mniejsze firmy próbują, niby bezkosztowo, obarczyć obowiązkami HR właścicieli i menedżerów liniowych oraz dział kadr i płac. Firmy zatrudniają własny HR, gdy ich skala problemów ludzkich przy skalowaniu sprzedaży staje się trudna do ogarnięcia przez niefachowców.

System motywacyjny

Temat systemów motywacyjnych jest szeroko omawiany w literaturze fachowej, dlatego w tym podrozdziale ograniczę się do pokazania ich wariantów, bez głębszego wchodzenia w szczegóły.

Schemat 15. Warianty systemów motywacyjnych

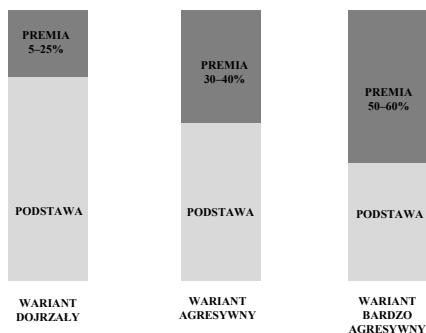
CO JEST MIERZONE	JAK JEST MIERZONE	JAK JEST NALICZANE	CZĘSTOTLIWOŚĆ
Sprzedaż netto			
– Koszt zakupu	Ocena okresowa	Procent prowizji	Po wykonaniu zadania
Marża brutto	Wykonanie 1 wyniku	Stała pula premii	Miesięcznie
Koszty kontrolowalne	Wykonanie wyników	System mieszany	Kwartalnie
Koszty niekontrolowalne	Ocena subiektywna	Premia uznaniowa	Rocznie
Zysk brutto	„Success fee”	Procent od efektu	
KPI (np. CR, AB, UPT)			
Wskaźniki finansowe			

Źródło: Opracowanie własne

Z mojej praktyki w działaniach z MŚP wiem, że najczęściej stosowanym systemem motywacyjnym jest niska, miesięczna, subiektywna premia uznaniowa, która z czasem staje się trwałym dodatkiem do wynagrodzenia podstawowego. Popularny jest też system prowizyjny, który wraz z dynamicznym wzrostem sprzedaży skutkuje zbyt wysokimi prowizjami dla sprzedawców. W sytuacji, gdy firmy słabo kontrolują wyniki finansowe, szczególnie na poziomie marż, poszczególnych kosztów i KPI, trudno im zbudować system motywacyjny oparty na realnych, szczegółowych wynikach, które nie są obserwowane na bieżąco. Dlatego nie mogą swobodnie stosować zasady: „Płacimy pracownikom dobrze, ale dobrze wiemy za co i nie odstajemy od rynku”.

Schemat 16 pokazuje udział procentowy dwóch składników wynagrodzenia (podstawy i premii) przykładowego pracownika w całości jego wypłaty, przy założeniu, że zarabia tyle samo w każdym wariantcie.

Schemat 16. Warianty udziału premii w całości wynagrodzenia pracownika



Źródło: Opracowanie własne

Wariant agresywny jest często stosowany na wczesnym etapie rozwoju firmy w działach sprzedaży, gdyż właściciele MŚP nie chcą płacić za samą gotowość do sprzedaży, tylko za wymierne jej efekty. W firmach bardziej dojrzałych coraz trudniej płacić prowizję od dynamicznie rosnącej sprzedaży, której wielkość sprawia, że dobry sprzedawca zarabia czasami więcej niż jego przełożony, a nawet prezes firmy, co jest zaprzeczeniem zdrowego rozsądku. Przykładowo, 10% prowizji od sprzedaży netto 100 000 zł na początku działania firmy to inna kwota niż 10% od 500 000 zł sprzedaży. W tym ostatnim przypadku istnieje konieczność zmniejszenia procentu prowizji lub zmiany zasad systemu premiowego.

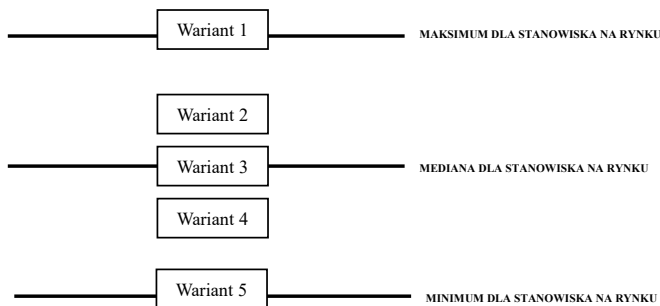
Koszt osobowy firmy na rynku pracy

Poziom wartości kosztów osobowych jest analizowany przez firmy, choć jest traktowany jako całość, bez rozbicia na działy czy kanały sprzedaży. Jako że podatek i ZUS od płac ponad pensję netto pracowników jest wysoki, firmy często zatrudniają nibypracowników na umowy zlecenia, o dzieło czy na zasadzie B2B, co obniża ogólny koszt wynagrodzeń dzięki zmniejszeniu lub wyeliminowaniu składki na ZUS. Oznacza to,

że żeby poznać pełny koszt wynagrodzeń, trzeba także spojrzeć w pozycję „Usługi obce” w P&L, w której są ukryte faktury B2B zleceniobiorców, a w praktyce czasami i pracowników. Umowy cywilnoprawne (zlecenie, o dzieło) są więc optymalizacją podatkową, ale też ryzykiem, gdy kontrola Państwowej Inspekcji Pracy udowodni, że pomiędzy pracodawcą a partnerem B2B lub zleceniobiorcą faktycznie istnieje stosunek pracy.

W celu podniesienia lub utrzymania konkurencyjności na rynku pracy firmy muszą jakoś odnieść wypłaty dla swoich pracowników na poszczególnych stanowiskach do rynku. Przedsiębiorcy stoją przed dylematem oszczędzania na koszcie osobowym lub płacenia dobrze, aby pozyskać i utrzymać najlepszych ludzi, którzy kosztują więcej, ale w teorii więcej wnoszą do firmy. Schemat 17 pokazuje, jak płaca na konkretnym stanowisku odnosi się do wynagrodzenia rynkowego.

Schemat 17. Całość wynagrodzenia pracownika do benchmarku rynkowego

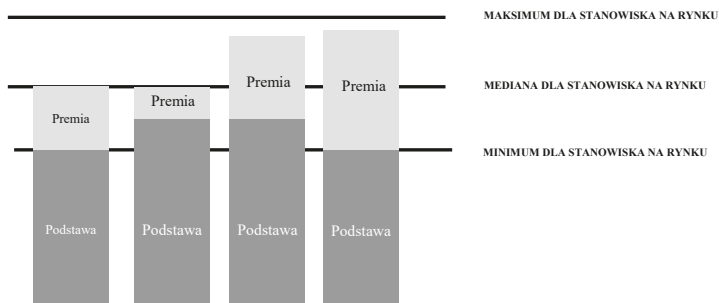


Źródło: Opracowanie własne

Statystyki krajowe oraz moje doświadczenie pokazują, że pracodawcy MŚP preferują płacenie jak najmniej i wyciskanie z pracowników jak najwięcej, czyli stosują warianty 4 i 5. Wynika to z faktu, że nie potrafią zagospodarować potencjału droższych pracowników, a swoje nieefektywności odbijają sobie na zaniżaniu kosztu osobowego. Trochę na ich usprawiedliwienie można dodać, że wielu z nich próbowało płacić bardzo dobrze, ale nie przełożyło się to na wzrost rentowności firmy. To świadczy o tym, że nie każdy drogi pracownik wypełnia to, co obiecuje na rozmowach kwalifikacyjnych.

Moim postulatem, sprawdzonym osobiście w moim zarządzaniu, jest płacenie powyżej mediany rynkowej właściwym ludziom, czyli wariant 2. Im wyższe stanowisko w hierarchii, tym bardziej stosowałem tę regułę i najczęściej się na niej nie zawodziłem. Jeśli zastosujemy tę zasadę, warto sprawdzić, w jaki sposób przeciętny pracownik osiąga lub przewyższa poziom mediany, co pokazuje schemat 18.

Schemat 18. Podstawa i premia pracownika do benchmarku rynkowego



Źródło: Opracowanie własne

Schemat 18 nie odnosi się do stanowisk dyrektorskich, gdyż ci od razu chcą zarabiać w podstawie wynagrodzenie rynkowe, a bonus jest wynagrodzeniem za dodatkowe starania. Jestem zwolennikiem płacenia podstawy **powyżej minimum rynkowego** na danym stanowisku i systemu motywacyjnego, w którym można zarobić **powyżej mediany**, co pokazane jest w trzeciej kolumnie od lewej.

Można rozważyć także wariant, w którym nie ma indywidualnego systemu bonusów czy prowizji, a bonus jest wypłacany zespołowo za realizację celu rentowności firmy w okresie np. rocznym lub kwartalnym. To propozycja dla prawdziwych sprzedawców, grających zespołowo, w ramach egzekucji prawdziwej strategii sprzedaży, a takich jest niewielu, szczególnie w jednej firmie. „Wysoka stała pensja” to dla wielu właścicieli firm tylko wysoki koszt stały, przy słabej sprzedaży sprzedawców średniaków. Szkoły nie uczą sprzedaży i pracy zespołowej. Według Gallupa jedynie 8% polskich pracowników jest zaangażowanych, a praca

sprzedawcy jest uciążliwa i często w terenie, dlatego wielu sprzedawców woli sprzedaż z za biurka, chcąc otrzymywać wysoką podstawę, tak długo, jak się da. Ale dla ambitnych firm, które potrafią wychować sprzedawców, a także innych pracowników objętych takim systemem, to ciekawa koncepcja. To także przyczynek do rozważań, czy w danej firmie istnieje kultura pracy zespołowej i współodpowiedzialności za jej wynik.

Koszt szkoleń

Firmy najczęściej posiadają jakiś okresowy budżet szkoleniowy, którym firma/HR dysponuje według – oby dobrze zidentyfikowanych – potrzeb szkoleniowych. Zapotrzebowanie na szkolenia powinno wynikać z porównania wymagań i zakresów obowiązków dla poszczególnych stanowisk pracy z tym, co aktualnie reprezentują sobą poszczególni pracownicy. Często praktyką w MŚP jest niedookreślenie podziału zadań w firmach, mikrozarządzanie właścicieli, brak wiedzy o nowoczesnym zarządzaniu przez HR, nadmierne bazowanie na funduszach unijnych, co uruchamiało szkolenia tanie, ale nie w pełni dopasowane do realnych potrzeb i/lub niekonsekwentnie wdrażane.

W teorii wszyscy pracownicy chcą się rozwijać, najlepiej na koszt firmy. Ciekawe podejście do tego tematu zaprezentował w swoich firmach Ray Dalio. Szkoli on ludzi, aby wdrażali wnioski poszkoleniowe, w praktyce od zaraz. Jeśli tego nie robią, zwalnia ich. Wiem z innego źródła, że to, co napisał ten autor o swoich metodach zarządzania, w praktyce nie wygląda tak różowo, jednak jego podejście do szkoleń wymaga zastanowienia. Jak podaje Steve Glaveski w „Harvard Business Review”⁴, 75% budżetów szkoleniowych w firmach Fortune 500 w USA, według opinii ich menedżerów liniowych, **nie przekłada się** na poprawę wyników osób szkolonych. Według moich obserwacji w Polsce jest podobnie. A więc albo bawimy się w mało produktywne szkolenia, albo wyciskamy z nich jak najwięcej dla dobra firmy.

⁴ S. Glaveski, *Where Companies Go Wrong with Learning and Development*, 2.10.2019, hbr.org /2019/10/where-companies-go-wrong-with-learning-and-development (dostęp: 19.11.2021).

Oto pięć nietypowych wskaźników mierzących wykorzystanie budżetu szkoleniowego i efektywność szkoleń.

Schemat 19. Nietypowe wskaźniki dla efektywności szkoleń

I.	Wartość szkoleń na pracownika	=	$\frac{\text{Wartość szkoleń w roku}}{\text{Liczba pracowników}}$
II.	Wartość szkoleń na pracownika z potencjałem	=	$\frac{\text{Wartość szkoleń w roku}}{\text{Liczba pracowników z wysokim potencjałem}}$
III.	Wartość szkoleń na konkretne stanowisko	=	Kwota netto
IV.	Ilościowa realizacja celów szkoleniowych	=	$\frac{\text{Liczba wdrożonych celów szkoleniowych} \times 100\%}{\text{Liczba planowanych celów szkoleniowych}}$
V.	Wartościowa realizacja celów szkoleniowych	=	$\frac{\text{Wartość korzyści ze szkolenia} \times 100\%}{\text{Planowana wartość korzyści ze szkolenia}}$

Źródło: Opracowanie własne

Wskaźnik I może być cenną informacją dla przyszłego pracownika, gdyż pokazuje, jak dana firma inwestuje w rozwój swojego przeciętnego pracownika w ramach „employer branding”. Nie odpowiada on jednak na pytanie, jak to się przekłada na konkretnego pracownika.

Wskaźnik II jest już znacznie bardziej precyzyjny dla osób, które mają wysoki potencjał i rozważają zatrudnienie się w innej firmie lub pozostanie w dotychczasowej.

Wskaźnik III pokazuje, jaką kwotę firma przeznaczona na konkretne stanowisko. To jest bardzo precyzyjna informacja, której większość firm nie posiada, gdyż są słabe w planowaniu karier dla pracowników z potencjałem.

Wskaźniki IV i V mogą spowodować falę hejtu wobec mojej osoby ze strony części branży szkoleniowej, pozornych działów HR oraz uwielbienie wśród wielu menedżerów liniowych, którzy preferują namacalne wyniki szkoleń u swoich podwładnych. Wskaźnik IV jest ilościowy, ale jest już pewnym przybliżeniem. Przykładowo, firma planuje w roku cztery szkolenia i oczekuje praktycznego wdrożenia każdego z nich. Każde

z nich może mieć różne przełożenie na wyniki, ale można założyć, że jest ono wysokie, skoro szkolenia są tylko cztery.

Koszt rotacji

W koszcie osobowym w P&L jest zawarta rotacja pracowników, ale nie bezpośrednio, w sposób widoczny. Może gdyby była to osobna pozycja w RZiS, byłaby traktowana poważnie. Na pewno warto nią zarządzać, a nie tylko powierzchownie obserwować i uważać, że jej nadmierny poziom jest nieunikniony.

Wielu zarządzających upodabnia się do generałów na wojnie, dla których strata tylu żołnierzy w walce, ilu trzeba do odniesienia zwycięstwa, to koszt konieczny. Wbrew miłym dla ucha twierdzeniom, że kapitał ludzki jest najważniejszy, traktują pracowników jako masę ludzką, która podlega wymianie co jakiś czas. Rotacja bywa nawet elementem modelu biznesowego, w którym płaci się dobrze lub źle, a pracownicy i tak się zwolnią albo zostaną zwolnieni w dość krótkim czasie. Pracownicy często także sami zmieniają pracę, kiedy są rozczarowani, czasami zbyt zniecierpliwieni postępem ich kariery albo uzasadnionym lub wyolbrzymionym trudem pracy.

Przeciętny japoński pracownik pracuje w jednej firmie przez 10–15 lat, a amerykański 4–5 lat. W Japonii lojalność wobec pracodawcy liczy się bardziej niż w USA, gdzie zmiana pracy jest często traktowana jako niezbędny skok rozwojowy i finansowy. Nie ma silnej korelacji pomiędzy wieloletnią pracą w jednej firmie a większą wydajnością, gdyż za jej wzrostem stoi wiele innych czynników, takich jak kultura organizacyjna, model zarządzania, czynniki zewnętrzne, innowacje itd. W populacji pracowników liczba tych odpowiedzialnych, zdeterminowanych, produktywnych, współpracujących i pomysłowych jest ograniczona. Dlatego rotacja pozostałych jest nieunikniona, gdyż firmy i pracownicy ciągle szukają idealnych pracowników i firm, nigdy nie osiągając tego celu w stu procentach. Natomiast niewymuszona fluktuacja pracowników z dużym potencjałem i kompetencjami „twardo-miękkimi” nie jest dla firmy dobra, nie tylko z powodu obniżenia jej zdolności do generowania zysku, ale też bieżącego wysokiego kosztu.

Koszt rotacji jest zarówno wymierny, do pokazania w P&L, jak i niewymierny, kiedy jest on w dokumentach firmowych zawarty jakby między wierszami.

Oto kilka opcji wzorów na rotację:

Wskaźnik rotacji ogólnej

$$\text{Rotacja ogólna w roku} = \frac{\text{Liczba odejść pracowników w roku}}{\text{Średnia liczba pracowników w roku}} \times 100\%$$

Wskaźnik dobrowolnej rotacji

$$\text{Rotacja dobrowolna w roku} = \frac{\text{Liczba dobrowolnych odejść pracowników w roku}}{\text{Średnia liczba pracowników w roku}} \times 100\%$$

Wskaźnik wymuszonej rotacji

$$\text{Rotacja dobrowolna w roku} = \frac{\text{Liczba zwolnień pracowników przez firmę w roku}}{\text{Średnia liczba pracowników w roku}} \times 100\%$$

Wskaźnik retencji

$$\text{Retencja w roku} = \frac{\text{Liczba pracowników na koniec okresu} - \text{Nowi zatrudnieni}}{\text{Liczba pracowników na początek okresu}} \times 100\%$$

Warto podkreślić rozróżnienie pomiędzy rotacją ogólną oraz **dobrowolną** i **wymuszoną**. Ta pierwsza pokazuje całość zjawiska, ta druga dotyczy osób, które zwolniły się same, a trzecia odnosi się do pracowników, których firma sama zwolniła.

Rotacja ogólna jest pierwszym parametrem mierzącym stan zarządzania zasobem ludzkim firmy. Można ją rozbić na działy i często zaobserwować różnice w jej poziomach pomiędzy nimi. Nie zawsze wynikają one ze specyfiki ich pracy, a często, dla działów o podobnej specyfice, świadczą o zdolnościach przywódczych lub ich braku u tych, którzy nimi zarządzają.

Wysoki wskaźnik rotacji dobrowolnej może być niepokojący, gdyż świadczy o małej atrakcyjności firmowej oferty zatrudnienia, którą można zdefiniować jako za niską płaca, za duży stres, za małe lub za duże wyzwania, monotonia lub nadmierna zmienność, słaby przełożony, brak możliwości awansu, niemożność pogodzenia pracy z życiem osobistym, niska kultura organizacji itd.

Rotacja wymuszona to wynik błędów rekrutacyjnych, niewystarczającej wydajności pracowników, konfliktów z udziałem zwalnianych, politycznych gier korporacyjnych, niskiego poziomu przywództwa w firmie, które nie porywa pracowników, sprawia, że nic im się nie chce, co powoduje ich zwolnienie itd.

Mimo że wiele firm oblicza wskaźnik rotacji, to niewiele potrafi oszacować jej pełny koszt. Po co się stresować z powodu swoich błędów? Lepiej zwalić całą winę na pracowników i warunki rynkowe. Wzór na koszt rotacji w przedsiębiorstwie jest następujący:

Koszt rotacji = (Koszt rekrutacji + Koszt onboardingu + Koszt utraconej produktywności) × Liczba odejść

Jest to pewne uśrednienie rzeczywistego kosztu, gdyż wydatki na rekrutację, wdrożenie oraz strata produktywności są różne dla różnych stanowisk, inne dla CEO, a inne dla np. operatora prostej maszyny na produkcji. Dlatego precyzyjniejszy wzór na koszt rotacji jest jak poniżej:

Dokładny koszt rotacji w okresie = Koszt rotacji dla pracownika 1 + Koszt rotacji dla pracownika 2 + ... + koszt rotacji dla pracownika n
gdzie za liczbami 1, 2... n stoją konkretne osoby na swoich stanowiskach, które odeszły z firmy.

Oto koszty bezpośrednio wysokiej niewymuszonej rotacji kluczowych pracowników:

- koszt zastąpienia pracownika zwolnionego ze świadczenia pracy na okres wypowiedzenia,
- koszt rekompensaty za czasowy brak działań konkurencyjnych pracownika,
- koszt headhuntingu,
- koszt ogłoszeń rekrutacyjnych,

- koszt czasu firm rekrutacyjnych, który mógłby być przeznaczony na inne obowiązki HR,
- koszt czasu menedżerów na wieloetapowy proces rekrutacji,
- koszt dostosowania warunków wynagrodzenia do rynku (czasem większy, czasem niższy),
- koszt onboardingu,
- koszt nauki umiejętności na stanowisku i dojścia do pełnej wydajności.

Koszty pośrednie wysokiej niewymuszonej rotacji kluczowych pracowników:

- koszt demotywacji współpracowników, widzących, że firma nie stawia na ich rozwój,
- obniżenie motywacji, wydajności, kreatywności odchodzącego pracownika, a czasami także osób z jego otoczenia.

Znam firmy, w których roczny koszt rotacji jest znikomy, inną, w której sam headhunting kosztował 0,5 mln zł, oraz dużą, gdzie wyniósł 8 mln, a nawet nie zawierał wszystkich jej kosztów pośrednich.

Aby obniżyć bezpośrednio i pośrednio koszty rotacji, mam kilka opcji do rozważenia:

1. Ciągłe wewnętrzne poszukiwanie pracowników z potencjałem menedżerskim i/lub specjalistycznym. Awans wewnętrzny dla ludzi sprawdzonych w boju jest mniej ryzykowny, jeśli firma ma w swoich szeregach ludzi z ukrytym potencjałem.
2. Koncentracja budżetu szkoleniowego na osobach z potencjałem, przy ograniczeniu szkoleń dla przeciętnych osób, które tego nie potrzebują lub nie doceniają.
3. Przygotowanie, komunikacja i realizacja planów rozwojowych dla osób, których firma nie chce stracić. Najczęściej firmy tego nie robią lub robią za późno.
4. Mierzenie i okresowe raportowanie KPI kosztów rotacji. Gdy się nie wie, do czego się dąży, to trudno się dowiedzieć, czy się to coś osiągnęło.
5. Przygotowanie i realizacja kompleksowego planu onboardingu dla każdego stanowiska w firmie. Powinien on trwać tygodnie, a nie

- godziny, jak często bywa w MŚP. Ten proces musi ktoś jednoosobowo koordynować. Może to być HR lub menedżer prowadzący.
6. Menedżerowie przeznaczają minimum 10–20% swojego czasu na czynności związane z HR, szczególnie rozwijanie talentów, onboarding, mentoring/coaching, udzielanie i przyjmowanie informacji zwrotnej, świadome delegowanie odpowiedzialności. Są stanowiska kierownicze, gdzie ten procent powinien zbliżać się do 70–80%.
 7. Każde szkolenie zaczyna się od ustalenia mierzalnych celów, które są do osiągnięcia, a ich realizacja jest monitorowana po jego zakończeniu. Jeśli nie wiadomo, co ma się konkretnie poprawić po szkoleniu, to nie warto go przeprowadzać.
 8. Każdy etap onboardingu kończy się sprawdzeniem przyswojenia wiedzy w praktyce. Zrozumienie wiedzy szkoleniowej to problem, a jej wdrożenie – jeszcze większy.
 9. Zachowania nowego pracownika są uważnie obserwowane w pierwszych dwóch tygodniach onboardingu. Jeśli są one prawidłowe, to już po tak krótkim czasie jest jasne, czy prezentuje on właściwe zachowania i absorbcję wiedzy. Nie trzeba na to trzech miesięcy okresu próbnego!
 10. Jeśli po trzech próbnych miesiącach nie jest wiadomo, czy przedłużyć umowę nowemu pracownikowi lub mieć wątpliwości, ale dać kolejną szansę, to znaczy, że onboarding w firmie nie działa.
 11. Pytanie każdego kandydata do pracy nie o jego intencje, ale szczegółowe wyjaśnienie jego roli w osiągnięciach, którymi się chwali w CV. Większość CV jest istotnie zakłamana i podkolorowana. Rozwój AI sprawi, że CV będą napisane perfekcyjnie, a rzeczywistą postawę, umiejętności i kompetencje będzie można sprawdzić tylko przez odpowiednią rozmowę lub test-grę, której nie można oszukać.
 12. W czasie rekrutacji zadawanie pytań na temat wyznawanych i brzionych wartości, przykładów zmian przekonań, determinacji w działaniu, odwagi w decyzjach, szczerości komunikacji, otwartości na zmiany, samoświadomości swoich mocnych stron i ograniczeń. Nie są ważne intencje ubrane w słowa, ale konkretne przykłady.

Jestem zwolennikiem **prewencji** w redukcji kosztów niewymuszonej rotacji cennych pracowników. Wysiłek HR, zarządu i menedżerów liniowych powinien skupić się na wychowaniu przyszłych liderów firmy, a nie na ciągłym zastępowaniu ich nowymi, którzy z jakichś nieznanych przyczyn nie adaptują się w firmie. Koszt HR jest stały, ale jego praca może skoncentrować się na zagadnieniach rozwojowych, które dadzą lepszy zwrot z jego pracy niż gaszenie pożarów kadrowych przez ciągłą rekrutację.

Częściową alternatywą dla koncentracji zarządzających na kapitale ludzkim jest i będzie automatyzacja produkcji i pracy biurowej z wykorzystaniem robotów i AI. To także przykład prewencji w neutralizacji niestabilnego czynnika ludzkiego, która ma swoją cenę, ale jest ona zazwyczaj niższa niż utrzymanie częściowo nieprzewidywalnych ludzi.

Koszt podróży służbowych

Podróże służbowe nie są zazwyczaj znaczącym kosztem w RZiS, co nie znaczy, że nie warto go zrationalizować. Mogą dotyczyć wyjazdów krajowych i zagranicznych. Bywa, że mieszają się w nich wyjazdy służbowe i prywatne. Wchodzą w nie rachunki za przejechane kilometry samochodem służbowym lub prywatnym, koszty paliwa, hoteli, diety, wyżywienie itd.

Wyjazdy służbowe są powiązane z innymi pozycjami P&L, gdyż mogą dotyczyć zdobywania i utrzymania klientów (sprzedaż), zakupów surowców i produktów (marża produktowa), prezentacji oferty (sprzedaż i marketing), serwisu posprzedażnego, instalacji produktu u klientów (sprzedaż), mogą być nagrodą za wyniki od firmy lub kontrahenta (motywacja), dotyczyć zdobywania wiedzy (udział w sympozjach i targach branżowych) itd.

Ważne jest, czy koszt wyjazdu służbowego, który obsługuje klienta w ramach kontraktu, jest zawarty w cenie, czy jest płacony osobno przez firmę. Przedsiębiorstwa robią sporo błędów w niedoszacowaniu tego kosztu w ofertach sprzedaży, co wpływa negatywnie na ich rentowność.

Istnieje wiele sposobów optymalizacji kosztów podróży służbowych:

- aplikacje do optymalizacji tras przejazdu,

- aplikacje do śledzenia przejazdów pracowników,
- limity maksymalne na koszty delegacji służbowych, np. hotele,
- przerzucanie kosztów na kontrahentów, co bywa niebezpieczne i może być wykorzystywane jako forma łapówki,
- pozyskanie funduszy unijnych na udział w zagranicznych targach.

Powyższe sposoby dotyczą parametrów ilościowych – przejechanych kilometrów, zużytej benzyny, kosztu hoteli, diet, nadgodzin itd. Jednak ważniejszym aspektem jest sama **celowość wyjazdów** i jej przełożenie na lepsze wyniki firmy. Wyjazdy służbowe powinny mieć głównie wymiar jakościowy, który można zmaksymalizować, a jego negatywne efekty uboczne zminimalizować. Oto kilka sytuacji do rozważenia:

1. **Pozorna efektywność wizyt u klientów.** Odwiedziny klientów to sposób na bezpośrednie ich zdobywanie i utrzymywanie relacji z nimi. Firmy wyznaczają handlowcom cele odwiedzin partnerów firmy na terenie kraju, z nadzieją, że każda wizyta zaowocuje jakąś sprzedażą. W rzeczywistości mogą to być działania pozorowane, które nie przynoszą namacalnych efektów finansowych, a nawet nie pogłębiają relacji i wiedzy o klientach w terenie. Nieprzypadkowo właściciele firm nie są w stanie wymusić na handlowcach wypełniania notatek w CRM po każdej wizycie u klienta.

Proponowane rozwiązanie:

Wizyta u klienta bez jakościowego zapisu w CRM, w ustalonym formacie = Brak wizyty (niezaliczona wizyta).

2. **Nadzór pozorny.** Sieci handlowe ze sklepami detalicznymi mają menedżerów regionalnych (area managers, district managers), którzy opiekują się danym obszarem geograficznym. Ich wizyty w punktach sprzedaży mogą wiele zmienić, ale często ograniczają się do działań powierzchniowych, bez dogłębnej analizy sytuacji i danych, szczególnie w punktach, które mają słabsze wyniki.

Proponowane rozwiązanie:

Podniesienie umiejętności analitycznych i coachingowych menedżerów regionalnych. Wydłużenie czasu wizyty, aby rozwiązać konkretne problemy z realizacją celów. Sprawdzenie, czy wizyta przełożyła się na poprawę wyników odwiedzanej placówki.

- 3. Odciągnięcie od życia osobistego.** Wyjazdy służbowe w odległe lokalizacje to oderwanie pracownika od życia osobistego w miejscu zamieszkania. Powoduje to skrócenie czasu wizyt kosztem ich jakości, aby wrócić jak najszybciej do domu.

Proponowane rozwiązanie:

Zatrudnianie lokalnych pracowników. Zmniejszenie liczby wizyt w celu podniesienia ich jakości. Wymuszenie wpisów do CRM po wizycie.

- 4. Dodatkowy dochód.** Pracownicy w delegacji mogą mieć tendencję do wydłużania jej czasu, aby przepracować więcej płatnych godzin, w tym nadgodzin. Jest to dodatkowy koszt dla pracodawcy, osiągany przy świadomie niższej wydajności. Dochodzi do negatywnych różnic pomiędzy kosztem oczekiwanym a rzeczywistym, co obniża rentowność kontraktów, usług serwisowych, projektów itd.

Proponowane rozwiązanie:

Precyzyjny pomiar czasu pracy w delegacji i porównanie wydajności oczekiwanej z rzeczywistą.

- 5. Niewykorzystanie targów i kongresów.** Osoby delegowane nie wykorzystują imprez branżowych do zdobywania kontaktów i kontraktów. Traktują je jako zło konieczne i nie wykazują się aktywnością w ich trakcie.

Proponowane rozwiązanie:

Każde uczestnictwo w imprezie branżowej musi kończyć się podsumowaniem oraz zapisaniem leadów w CRM. Dla każdej imprezy osoba odpowiedzialna robi zestawienie kosztów i osiągniętych rezultatów (mierzalnych lub z jakimś prawdopodobieństwem nowego kontraktu w przyszłości). Brak podsumowania = Brak zaliczenia uczestnictwa = Eliminacja eventu z kalendarza w przyszłości.

- 6. Forma łapówki.** Imprezy firmowe finansowane przez dostawców/kontrahentów mogą być nagrodą za owocną współpracę, okazją do przekazania wiedzy na temat produktów dostawcy, co jest celem pożądanym, albo formą uzyskania nieuzasadnionej ekonomicznie przychylności. Takie wyjazdy są dla pracowników firmy bezpłatne, ale ich koszt może być niewspółmiernie większy, np. dodatkowy rabat, ustawienie przetargu pod wygraną dostawcy i podobne ustępstwa.

Proponowane rozwiązanie:

Budowanie kultury organizacji opartej na uczciwości i informacji zwrotnej. Realne wprowadzenie procedury sygnalisty. Klarowna procedura dotycząca przyjmowania prezentów o wyższej wartości.

Koszt PFRON

Koszt PFRON to koszt odpisu na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, dotyczący każdej firmy, w której zatrudnienie na umowę o pracę przekracza 25 pełnoetatowych pracowników.

Nie wchodząc w szczegółowe przepisy, dla większości firm MŚP kwotę składki na PFRON oblicza się według następującego wzoru⁵:

Kwota składki = (40,65% przeciętnego wynagrodzenia w poprzednim kwartale) × (liczba pełnoetatowców w firmie × 6% – liczba pełnoetatowych niepełnosprawnych w firmie)

Zasadą jest, że im większy stopień niepełnosprawności pracownika, tym korzystniejsza jest kalkulacja liczby niepełnosprawnych do zatrudnienia w przedsiębiorstwie – potrzeba ich mniej.

O ile w teorii idea włączania niepełnosprawnych do aktywności zawodowej jest powszechnie akceptowalna i nawet jest dobrym elementem CSR, o tyle w praktyce większość firm woli płacić ten obowiązkowy „podatek”, niż robić sobie „kłopot”, co wynika z przekonania, że niepełnosprawni są mniej wydajni, roszczeniowi, zgorzkniali, pracują krócej i nie da się nimi dobrze zarządzać. Jest to podobna sytuacja, jak przy zatrudnianiu młodych kobiet – „Ledwo się zatrudni, a zaraz będzie chciała mieć dziecko i zablokuje mi etat, będę niepotrzebnie zaangażowany (zaangażowana!!!) w szkolenie, **a od zajścia w ciążę będą tylko same problemy**, które miały przecież być przez zatrudnienie takiej osoby rozwiązane”.

Skoro celem firm jest maksymalizacja rentowności przy minimalnym koszcie i wysiłku, to zatrudnianie niepełnosprawnych wydaje się właśnie nadmiernym wysiłkiem. Niesłusznie.

⁵ Zobacz więcej: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-skladki-na-pfron-kto-musi-je-oplacac-jak-obliczyc-wielkosc-skladek> (dostęp: 30.03.2026).

Dlaczego twój wysiłek włożony w prowadzenie biznesu nie przynosi oczekiwanego efektu finansowego? Dlaczego twoja księgowość nie daje ci danych do podejmowania lepszych decyzji biznesowych? Dlaczego intuicja bez konkretów nie wystarczy przy skalowaniu firmy?

Budowniczo akweduktów w starożytnym Rzymie dokonali czegoś niesamowitego – wykorzystali grawitację i mechanizm naczyń połączonych, aby woda płynęła pod górę. I choć wydaje ci się to niemożliwe, ty też możesz osiągnąć coś podobnie niezwykłego – nauczyć się rozmawiać z finansistami jak równy z równym i kształtować wyniki, które oni tylko pokazują. Awersję do zgłębiania niezbędnej wiedzy finansowej można bowiem pokonać.

To książka dla wszystkich, którzy podejmują decyzje biznesowe w MŚP i korporacjach, ale nie są finansistami – i chcą wiedzieć, jak świadomie zarządzać finansami w firmie i w życiu.

Dzięki tej książce:

- ▶ zrozumiesz, jak ustalać ceny i marże, uwzględniając konkurencję i swoją pozycję na rynku
- ▶ nauczysz się czytać rachunek zysków i strat, bilans i cash flow oraz aktywnie na nie wpływać
- ▶ zobaczysz, jakie masz możliwości finansowania bieżącej działalności operacyjnej i inwestycji
- ▶ dowiesz się, jak mądrze skalować firmę, aby zmniejszyć jej problemy związane ze wzrostem i zminimalizować problemy z gotówką
- ▶ nauczysz się dobrze planować i osiągać zakładane wyniki finansowe oraz zarządzać KPI, które do nich prowadzą
- ▶ zrozumiesz, jak przygotować się pod względem procesowym, systemowym, technologicznym, przywódczym i organizacyjnym do wykorzystania finansów w rozwoju firmy
- ▶ uświadomisz sobie, jak lepiej zarządzać pieniędzmi w życiu prywatnym
- ▶ poznasz różne sposoby inwestowania osobistego, świadomego budowania kapitału i unikania pozornych okazji szybkiego wzbogacenia się.

Uporządkuj myślenie o pieniądzu, podejmuj mądre decyzje i buduj wartość firmy w sposób świadomy i długofalowy

PATRONI MEDIALNI:



PATRONI WYDANIA:



Książka dostępna także jako e-book.



ISBN 978-83-8231-286-7

MT26001 9

Cena 139 zł

mtbiznes.pl