

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



Spółka Samorządu
Województwa Pomorskiego

Dobre praktyki
w projekcie:
SPEKTRUM.
Pomorski System
Usług Doradczych

GRUDZIEŃ 2023



S P E K T R U M



Wsparcie rozwoju MŚP

W niniejszym opracowaniu prezentujemy wybrane doświadczenia, dobre praktyki pomorskich przedsiębiorstw z sektora MŚP, które skorzystały ze wsparcia doradczego, na który otrzymały granty z programu SPEKTRUM.

Przedstawiamy wybrane przypadki, potrzeby mikro, małych i średnich firm, zakres wykonanych prac doradczych, będących odpowiedzią na zgłoszone potrzeby oraz uzyskane efekty, rezultaty, przyczyniające się do rozwoju działalności, poprawy konkurencyjności, efektywności firm.



S P E K T R U M

www.spektrum.arp.gda.pl



Spis treści

Spektrum w liczbach	4
Wybrane doradztwo według obszarów	9
Zarządzanie i organizacja	9
Marketing	12
Finanse	15
ICT	21
Techniczny	23
Podsumowanie	26



Z programu skorzystały

582 przedsiębiorstwa

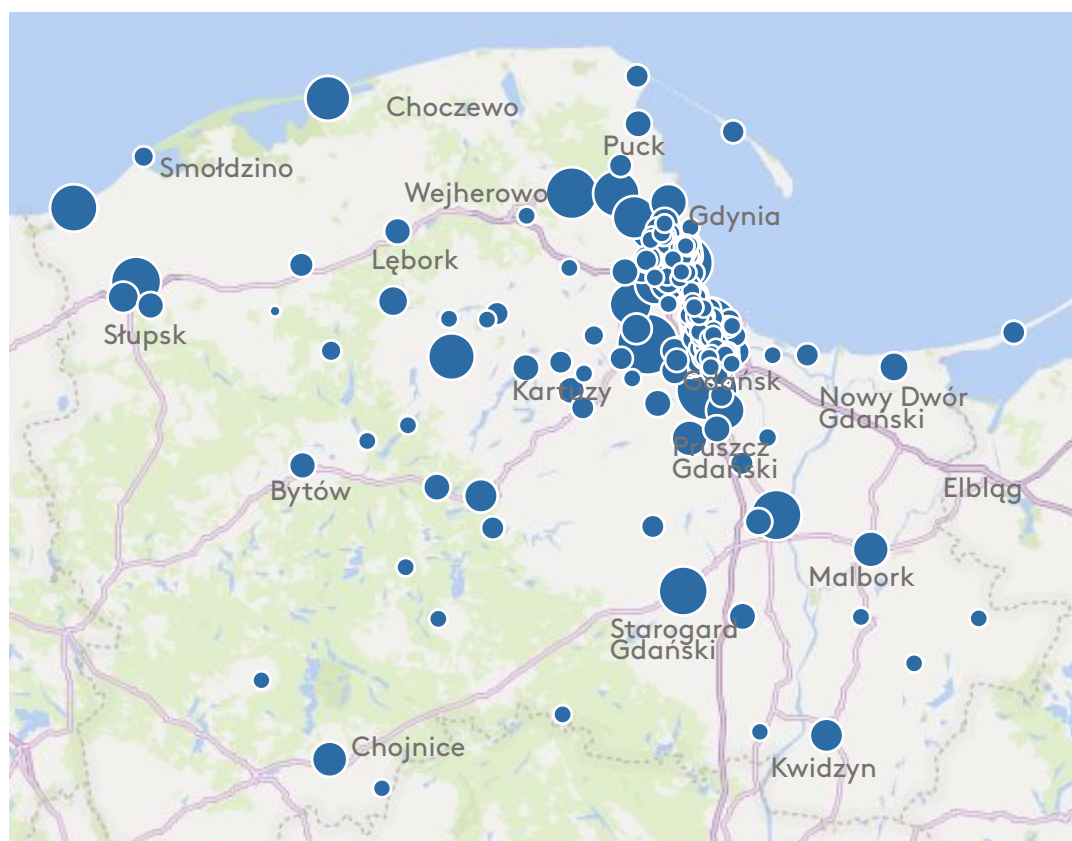
z sektora MŚP z województwa pomorskiego.

63% podmiotów posiada siedzibę w Trójmieście.

Ponad połowa grantobiorców

to mikroprzedsiębiorstwa.

Lokalizacja grantobiorców

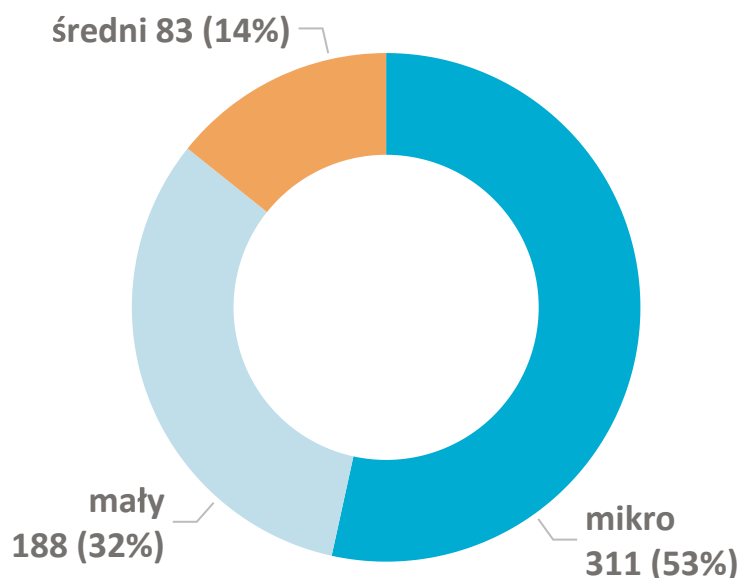


Źródło: Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

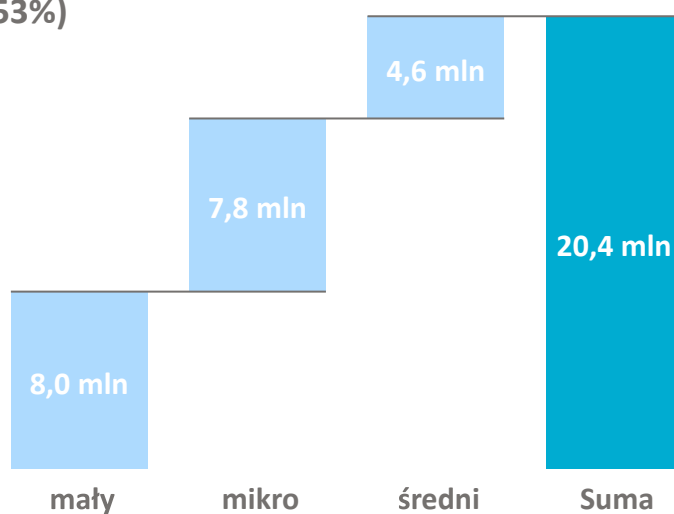


Przedsiębiorcy otrzymali **672 granty** na dofinansowanie kosztów zakupu usług doradczych, o łącznej wartości **20,4 mln PLN**.

Liczba grantobiorców w Spektrum według statusu przedsiębiorstwa



Kwoty uzyskanych grantów według statusu przedsiębiorstwa [mln PLN]



Źródło: Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



Niemal 40% grantów o wartości **8,1 mln PLN** otrzymały podmioty z dwóch rodzajów działalności – produkcyjnej i HoReCa.

Kwoty uzyskanych grantów według rodzaju działalności [mln PLN]

PRZETWÓRSTWO PRZEMYSŁOWE



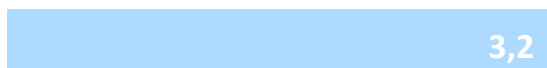
ZAKWATEROWANIE I USŁUGI GASTRONOMICZNE



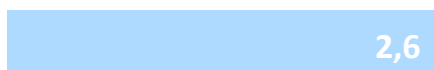
POZOSTAŁE



HANDEL HURTOWY I DETALICZNY; NAPRAWA POJAZDÓW SA...



DZIAŁALNOŚĆ PROFESJONALNA, NAUKOWA I TECHNICZNA



INFORMACJA I KOMUNIKACJA



BUDOWNICTWO



KULTURA, ROZRYWKA I REKREACJA



Źródło: Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

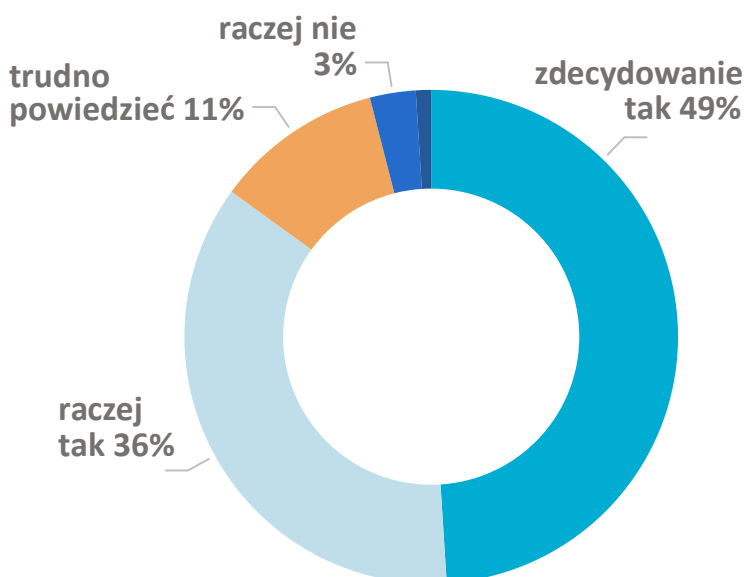
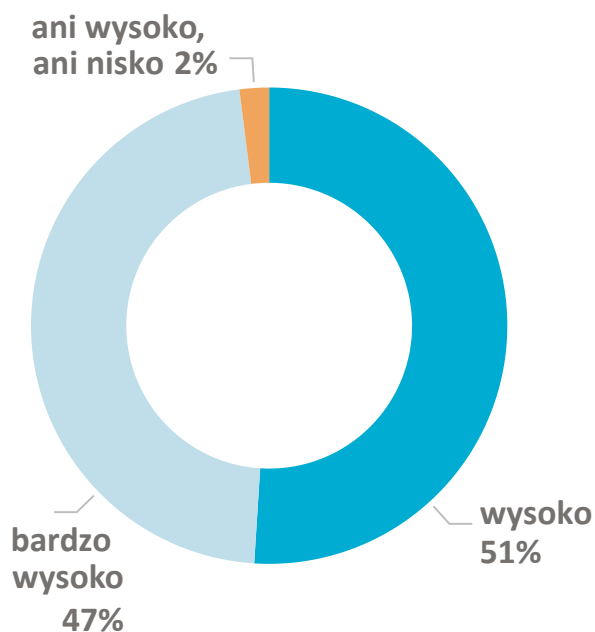


98% przedsiębiorstw wysoko oceniło **wsparcie w programie.**

Przyczyniło się ono **do rozwoju 85% grantobiorców.**

Czy wsparcie z programu przyczyniło się do rozwoju Państwa działalności?

Jak oceniają Państwo wsparcie w SPEKTRUM?

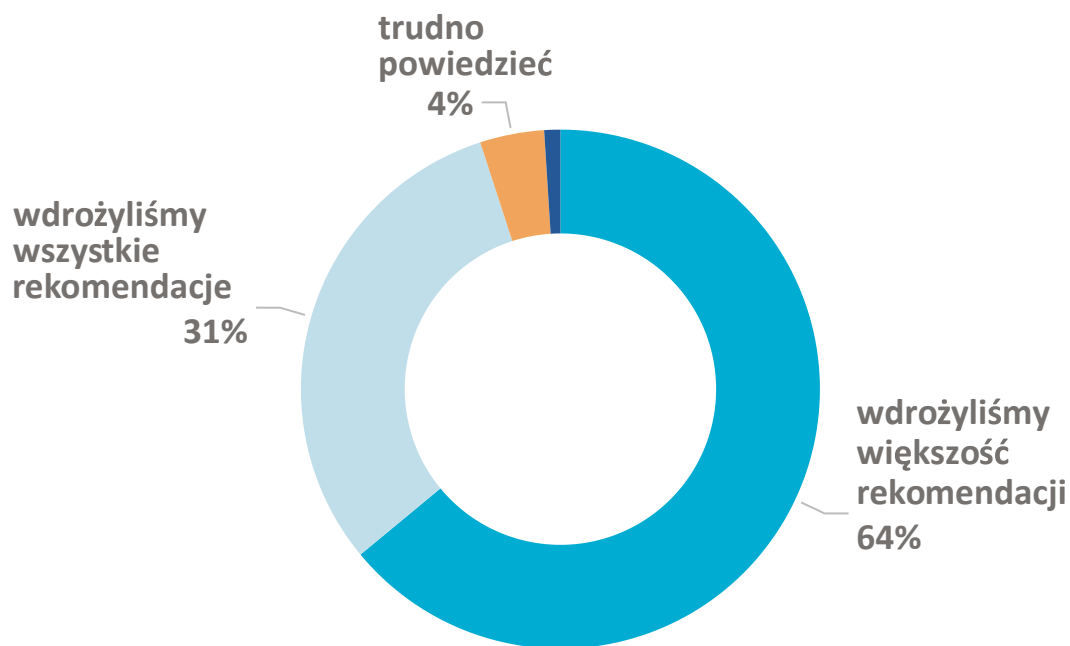


Źródło: wyniki badania jakościowego przeprowadzonego przez EU-Consult



95% przedsiębiorstw **wdrożyło** większość lub wszystkie **rekomendacje** doradców.

Jaka jest skala wdrożonych rekomendacji z przeprowadzonych usług doradczych?



Źródło: wyniki badania jakościowego przeprowadzonego przez EU-Consult



Przypadek

Średnie przedsiębiorstwo prowadzące działalność produkcyjną i dystrybucyjną w sektorze dóbr szybko zbywalnych stoi przed podjęciem istotnych decyzji w kontekście dalszego rozwoju, potencjalnych inwestycji. Potrzebuje wsparcia doświadczonych doradców biznesowych w celu określenia priorytetów, kierunków rozwoju, celów i ścieżki dojścia do ich osiągnięcia.



Zakres merytoryczny prac doradczych

Opracowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa na lata 2022-2027

1. Prace analityczne – przeprowadzone w oparciu o dane źródłowe przedsiębiorstwa, dokumenty, wywiady z przedstawicielami firmy, odpowiadającymi za kluczowe obszary działalności
 - a. założenia, kluczowe uwarunkowania działalności spółki, powołanie zespołu strategicznego
 - b. analiza rynku – trendów, kierunków rozwoju, konkurencji
 - c. analiza wewnętrzna przedsiębiorstwa w obszarach rynku, w tym oferty produktowej, segmentów klientów, aktualnej pozycji na rynku krajowym i międzynarodowym finansów, w tym wyników działalności, źródeł finansowania procesów wewnętrznych, w tym organizacji, funkcjonowania kluczowych obszarów rozwoju – posiadanej kadry, zasobów technicznych, planowanych i realizowanych przedsięwzięć
 - d. sporządzenie wniosków z analiz, szans i zagrożeń płynących z otoczenia oraz mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (analiza SWOT), wskazanie strategicznych kierunków rozwoju
2. Prace koncepcyjne – przeprowadzone w drodze warsztatów strategicznych
 - a. wizja i misja przedsiębiorstwa
 - b. spójny system celów strategicznych na lata 2022-2027 oraz operacyjnych w obszarach rynku, finansów, procesów wewnętrznych i rozwoju
 - c. zestaw mierników, służących do oceny stopnia realizacji celów
 - d. opis inicjatyw strategicznych służących realizacji określonych celów
 - e. kluczowe czynniki sukcesu
 - f. plan wdrożenia strategii – harmonogram działań, wskazanie odpowiedzialnych za ich realizację



Efekty/Rezultaty

Opracowana strategia rozwoju działalności – określone kierunki rozwoju, cele w poszczególnych obszarach biznesowych oraz plan działań, wymaganych dla osiągnięcia zamierzonych wskaźników.

Zbudowany zespół strategiczny, zaangażowany w tworzenie i wdrożenie strategii.



Przypadek

Biuro architektoniczne istotnie odczuło negatywne skutki pandemii w zakresie zarządzania zespołem. Pojawiła się rotacja pracowników, widoczny jest spadek motywacji w realizacji zaplanowanych zadań. W celu ustabilizowania i usprawnienia systemu zarządzania organizacją Spółka potrzebuje wsparcia doradczego w obszarze HR.



Doradztwo w zakresie usprawnienia systemu zarządzania personelem

1. Zbadanie efektywności ludzi i organizacji, przygotowanie raportu z badania
2. Przeprowadzenie warsztatów strategicznych w oparciu o wyniki badania
3. Opracowanie modelu kompetencji organizacyjnych i profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk
4. Przygotowanie opisów stanowisk pracy
5. Opracowanie matrycy kompetencji fachowych (tzw. matrycy elastyczności) oraz badanie kompetencji wybranych pracowników, przygotowanie raportu z badania
6. Opracowanie taryfikatora wynagrodzeń i reguł podwyżek, gradacja stanowisk
7. Przygotowanie ścieżek kariery, wraz z parametrami oceny, wskazaniem stanowisk i podwyżek płac
8. Opracowanie narzędzi wspierających rekrutację i selekcję kandydatów



Efekty/Rezultaty

Opracowane i wdrożone rozwiązania organizacyjne i systemowe, pozwalające usprawnić zarządzanie personelem, budować zespół kompetentnych i zaangażowanych pracowników.



Przypadek

Przedsiębiorstwo rodzinne od wielu lat prowadzi działalność hotelarską na Pomorzu. Sukcesywnie zwiększa skalę działalności, odnotowuje wzrost liczby klientów i obrotów. Z uwagi na planowaną rozbudowę obiektu, a co za tym idzie istotnego zwiększenia skali działalności, właściciele szukają możliwości poprawy efektywności funkcjonowania, głównych procesów. Potrzebują wsparcia doświadczonego doradcy (branżysty), który wspólnie z kadrami zarządczą wypracuje rozwiązania optymalizacyjne, umożliwiające poprawę rentowności i jakości pracy.



Optymalizacja struktury organizacyjnej i kluczowych procesów przedsiębiorstwa

1. Audyt organizacyjny
 - a. szczegółowa analiza obecnej struktury organizacyjnej i zakresów obowiązków, obecnego sposobu planowania i organizacji pracy, obowiązujących procedur i standardów pracy, funkcjonowania kluczowych procesów, zasad monitorowania wyników
 - b. sporządzenie wniosków z audytu – ocena stanu organizacji, wskazanie dobrych praktyk, obszarów wymagających usprawnień, zmian
2. Optymalizacja struktury organizacyjnej, standardów pracy, procedur
 - a. redefinicja fundamentów firmy: misja, wizja, wartości
 - b. wypracowanie celów, oczekiwań wobec poszczególnych obszarów działalności
 - c. opracowanie struktury organizacyjnej, podziału ról oraz zakresów działań, obowiązków i odpowiedzialności
 - d. opracowanie standardów pracy, zasad działalności, procedur wybranych działań
 - e. stworzenie planu wdrożenia rekomendowanych rozwiązań
3. Optymalizacja procesów w obszarze zaopatrzenia i gastronomii realizowana w drodze warsztatów z zespołem przedsiębiorstwa
 - a. opracowanie rekomendacji w zakresie zasad dokonywania zakupów, przepływu łańcucha dostaw, optymalizacji zasobów towarowych, zasad kontraktowania zakupów z dostawcami usług i towarów, podziału kosztów
 - b. opracowanie rekomendacji dotyczących zasad funkcjonowania magazynów, określenia stanów magazynowych i zasad dotyczących ilości przechowywanego towaru oraz prowadzenia inwentaryzacji
 - c. rekomendacje dotyczące stworzenia centrów kosztów i zysków, identyfikacja i ocena kosztów kluczowych dla prawidłowego funkcjonowania organizacji
 - d. menu engineering – rekomendacje dot. tworzenia karty menu restauracji, która maksymalizuje zyski, zasad układania menu
 - e. rekomendacje w zakresie tworzenia receptur
 - f. wypracowanie zasad monitorowania i analizy wyników
 - g. aktualizacja i dostosowanie standardów pracy, procedur zgodnie z wypracowanymi rozwiązaniami



Efekty/Rezultaty

Wypracowany podział ról i odpowiedzialności, standardy pracy, dostosowane do celów i oczekiwań funkcjonowania organizacji.

Wypracowane rozwiązania, służące optymalizacji kosztów, poprawy wyników i poziomu jakości funkcjonowania kluczowego dla obiektu obszaru działalności (gastronomii) – stworzenie podstaw systemu, umożliwiającego efektywne funkcjonowanie organizacji przy zwiększonej skali działalności.

Zbudowany zespół zaangażowany w tworzenie i wdrożenie rozwiązań optymalizacyjnych.



Przypadek

Średnie przedsiębiorstwo produkujące kosmetyki naturalne planuje dalszą ekspansję na rynku krajowym i zagranicznym. Własny zespół R&D pracuje nad nowoczesnymi formułacjami i unikalnymi składnikami.

W celu skutecznego zarządzania markami produktów kluczowe dla Spółki jest sformułowanie strategii marki, by optymalnie budować logikę portfolio, wykorzystywać metody i kanały komunikacji w celu kreowania odpowiedniego wizerunku i zwiększania efektywności sprzedaży.



Zakres merytoryczny prac doradczych

Opracowanie strategii marki

1. Analiza działań konkurencji w kategorii kosmetyków naturalnych – analiza pozycjonowania marek polskich (min. 5 wskazanych) i zagranicznych (min. 5 wskazanych), w tym analiza komunikacji marek kosmetyków naturalnych na stronach internetowych, kanałach Social Media (minimum z ostatniego roku)
2. Analiza opakowań kosmetyków naturalnych – wnioski dotyczące najlepszych praktyk na rynku polskim i zagranicznych, stworzenie prezentacji z przykładami dobrych i złych rozwiązań projektowania opakowań na rynek tradycyjny i internetowy
3. Opracowanie strategii marki
 - a. rekomendacje pozycjonowania marki – przekaz główny, atrybuty i korzyści, opis w języku konsumenckim, claim marki
 - b. przygotowanie prezentacji z przykładami dobrych i złych rozwiązań z zakresu komunikacji marki w kanałach social media, strony internetowej w tym wykorzystanie pozycjonowania w storytellingu marki, sposoby zagospodarowania osoby założyciela marki, możliwości konsumenckiego prezentowania produktu, narracji opisu produktu
 - c. określenie wewnętrznej i zewnętrznej narracji komunikacji dla marki, przykłady komunikacji marek konkurencyjnych z rynku, które są adekwatne do nowego pozycjonowania marki
 - d. rekomendacje założeń dla nowych opakowań – prezentacja przykładów wybranych dla marki, które będą wzmacniać pozycję rynkową, analiza obecnego opakowania i określenie jego plusów i minusów, rekomendacje zmiany – kierunki zmian brandingów na poziomie przekazu, jak i znaku graficznego, określenie brand assets i możliwości wykorzystywania
 - e. rekomendacje dotyczące oferty produktowej i logiki portfolio – prezentacja z ideą, która powinna przyświecać w momencie dopasowania produktów do potrzeb konsumenta oraz systemu wprowadzania nowych produktów przez dział R&D



Efekty/Rezultaty

Opracowana strategia marki oraz szczegółowe zalecenia i rekomendacje dla jej efektywnego wdrożenia, co umożliwi dotarcie do jak największej grupy odbiorców, poszerzenie rozpoznawalności marki, a w efekcie wysoki poziom sprzedaży produktów Spółki.



Przypadek

Mikro przedsiębiorca rozwija działalność w zakresie projektowania, produkcji oraz sprzedaży odzieży i akcesoriów dla najmłodszych. Stawia na wysoką jakość materiałów, wykonanie, naturalne, zdrowe dla ciała surowce. Od kilku lat próbuje wejść na rynki zagraniczne, jednak rozwój eksportu jest zbyt wolny, co ogranicza możliwości zwiększenia skali działalności, inwestowanie w potencjał wytwórczy. Dlatego też właściciele potrzebują wsparcia doświadczonych doradców, którzy przeanalizują wybrane rynki zagraniczne i wskażą optymalne dla firmy, pomogą w identyfikacji potencjalnych kontrahentów, nawiązaniu relacji handlowych, wypracowaniu strategii rozwoju eksportu.



Zakres merytoryczny prac doradczych

Opracowanie strategii wejścia na rynki zagraniczne

1. Analiza potencjału eksportowego firmy
 - a. analiza zasobów i dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa pod kątem wejścia na rynki zagraniczne
 - b. przeprowadzenie warsztatów strategicznych – wypracowanie kierunków rozwoju sprzedaży, budowy marki, określenie celów strategicznych i operacyjnych
2. Analiza wybranych rynków zagranicznych
 - a. analiza trendów w branży tekstyliów dziecięcych i dekoracji pokoi w Polsce i na świecie
 - b. wybór 2 rynków zagranicznych, charakteryzujących się potencjalnym wysokim zapotrzebowaniem na produkty firmy wraz z uzasadnieniem
 - c. analiza popytu – badanie zapotrzebowania na produkty firmy na wybranych dwóch rynkach zagranicznych
 - d. analiza konkurencyjności oferty firmy na wybranych rynkach zagranicznych
 - identyfikacja konkurentów (producentów produktów zbliżonych do oferowanych przez Firmę)
 - analiza wybranych konkurentów (min. 2-3 podmioty) pod kątem portfela produktów, cen, poziomu jakości, sieci dystrybucji, prowadzonych przez nich działań marketingowych
 - e. analiza uwarunkowań prowadzenia działalności na wybranych rynkach zagranicznych
 - f. analiza SWOT dwóch wybranych rynków perspektywicznych
 - g. wnioski i rekomendacje
3. Sporządzenie planu działań eksportowych firmy na każdym z dwóch rynków perspektywicznych, obejmujący harmonogram działań, cel, planowany rezultat
4. Doradztwo w wyszukiwaniu partnerów zagranicznych
 - a. rekomendacje w zakresie dostępnych narzędzi do wyszukiwania partnerów handlowych i nawiązywania kontaktów biznesowych, dedykowanych baz danych B2B, imprez wystawienniczych, konferencji i innych wydarzeń branżowych
 - b. identyfikacja potencjalnych partnerów biznesowych i ich charakterystyka
 - c. weryfikacja i wskazanie partnerów (listy kontaktów), którzy potencjalnie byłiby zainteresowani dystrybucją produktów firmy
 - d. wsparcie przy opracowaniu oferty handlowej dla wybranych partnerów, warunków współpracy
5. Rekomendacje dotyczące metod ekspansji biznesowej firmy



Efekty/Rezultaty

Wskazane perspektywiczne dla przedsiębiorstwa rynki zagraniczne, potencjalni partnerzy handlowi, opracowany plan działań rozwoju eksportu.



Przypadek

Małe, rodzinne przedsiębiorstwo prowadzi stacjonarną sprzedaż produktów do sypialni (kilkanaście salonów na terenie kraju). Pandemia i ograniczenia w prowadzeniu działalności zmusiły firmę do zwiększenia aktywności w sieci, poprawy jakości działania sklepu internetowego oraz wdrożenia nowych metod promocji, by zwiększyć sprzedaż i przyciągnąć klientów do salonów. Z uwagi na brak odpowiednich kompetencji, właściciel potrzebuje wsparcia doświadczonych specjalistów, którzy doradzą jak dotrzeć do docelowych grup klientów, jakie formy i metody komunikacji stosować, jak budować markę salonów.



Zakres merytoryczny prac doradczych

Doradztwo w zakresie optymalizacji sprzedaży internetowej

1. Analiza serwisów konkurencyjnych firm, w jakich technologiach są postawione serwisy, słabe i mocne strony użytych funkcjonalności, pozycje konkurencji w Google, aktywność w sieci, szybkość działania serwisów, zasięg
2. Audyt obecnej strony www i sklepu internetowego pod kątem identyfikacji słabych i mocnych stron serwisu
3. Określenie potrzeb rynkowych w celu optymalizacji interfejsu do potrzeb użytkowników, doboru odpowiednich narzędzi i funkcjonalności
4. Określenie celów serwisu, omówienie wniosków z audytu, ustalenie zakresu potrzebnych zmian, oszacowanie kosztów
5. Stworzenie material design
6. Opracowanie rekomendacji dot. wyboru systemu zarządzania treścią (tzw. CMS) oraz optymalizacji struktury nawigacji i architektury serwisu, zaplanowanie efektywnej nawigacji oraz rozmieszczenia treści i modułów (User Centered Design)
7. Opracowanie szczegółowych rekomendacji w zakresie poprawy funkcjonalności serwisu, użyteczności, UX User Experience, projektu graficznego
8. Stworzenie makiety funkcjonalności serwisu po usprawnieniach w celu przeanalizowania ścieżki jaką użytkownik będzie musiał przejść w dotarciu do informacji
9. Opracowanie rekomendacji dot. monitoringu zachowania użytkowników serwisu, statystyk strony firmowej oraz narzędzi, które pomogą w analizie ruchu i wydajności stron firmowych



Efekty/Rezultaty

Wiedza jak wdrożyć rekomendowane narzędzia usprawniające serwis www pod względem funkcjonalności i spełnienia potrzeb klientów oraz pozwalających na lepsze pozycjonowanie i promocję firmy oraz produktów w stosunku do konkurencji.



Przypadek

Mikro przedsiębiorstwo, prowadzące działalność w branży turystycznej w Trójmieście, planuje rozszerzenie skali i zakresu prowadzonego biznesu. By wprowadzić na rynek nowe, komplementarne usługi wymagana jest realizacja inwestycji w nowe środki trwałe. Właściciel przedsiębiorstwa potrzebuje specjalistycznego wsparcia doradczego w celu przeanalizowania planowanego przedsięwzięcia pod kątem oceny zasadności ekonomicznej oraz pozyskania wymaganych środków finansowych.



Zakres merytoryczny prac doradczych

Opracowanie biznesplanu

1. Charakterystyka planowanego przedsięwzięcia, cele i założenia
2. Analiza dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa
3. Analiza rynku – branży i perspektyw rynkowych, konkurencji, potencjalnego popytu
4. Analiza ryzyka
5. Analiza SWOT – silnych i słabych stron, szans i zagrożeń
6. Opracowanie modelu biznesowego – segmentacja klientów, kanały dystrybucji, relacje, propozycja wartości, kluczowe procesy, zasoby i partnerzy
7. Opracowanie modelu finansowego – założenia, szacowane nakłady i źródła finansowania, prognozowane przychody i koszty, zapotrzebowanie na kapitał obrotowy, rachunek finansowy pro forma
8. Ocena efektywności ekonomicznej inwestycji (FCFE, FCFF, NPV, IRR), analiza wskaźnikowa (rentowności i płynności), analiza wrażliwości (zbadanie opłacalności inwestycji w zależności od zmiany parametru)
9. Rekomendacje w zakresie zasadności realizacji planowanego przedsięwzięcia, określenia czynników sukcesu, warunków efektywności ekonomicznej.



Efekty/Rezultaty

Opracowanie zawierające wyniki analiz i rekomendacje – ocena zasadności realizacji zaplanowanego przedsięwzięcia.

Model finansowy w Ms Excel – aktywne arkusze prezentujące zmianę wyników według określonych założeń, uwarunkowań.

Podstawa do podjęcia decyzji biznesowej przez zarządzających oraz potencjalnych inwestorów, instytucji finansujących.



Przypadek

Małe przedsiębiorstwo produkcyjne dynamicznie rozwija swoją działalność, głównie w kanale sprzedaży internetowej. Mimo rosnącej sprzedaży odczuwa okresowe kłopoty z płynnością finansową (szczególnie w okresach zwiększonych dostaw surowców). Przedsiębiorstwo nie dysponuje systemem informatycznym, prowadzi ograniczone analizy i kalkulacje w Ms Excel. Stąd też potrzebuje narzędzi kontrolingowych, umożliwiających analizę rentowności poszczególnych produktów, płynności finansowej, prognozowania i oceny wyników działalności firmy.



Zakres merytoryczny prac doradczych

Opracowanie narzędzi kontrolingowych

1. Analiza obecnego sposobu kalkulacji kosztów, polityki cenowej, rozliczeń, wyników działalności.
2. Opracowanie zasad rozliczania kosztów i przychodów (polityki rachunkowości, planu kont/kodów), umożliwiających analizę wyników według poszczególnych linii biznesowych, produktów.
3. Analiza polityki płynności (należności, zobowiązania, cash, windykacja, terminy płatności), opracowanie rekomendacji zmian
4. Przygotowanie pliku kontrolingowego – kompleksowego narzędzia na potrzeby analizy danych w zakresie:
 - a. osiągniętych wyników z podziałem na poziomy marż
 - b. rentowności linii biznesowych oraz produktów
 - c. płynności finansowej
 - d. wizualizacji wyników dostosowanych do potrzeb właściciela
 - e. przygotowanie instrukcji obsługi pliku oraz zasad eksportu danych księgowych/finansowych, omówienie zasad działania
5. Przygotowanie prognoz finansowych i wyznaczenie celów handlowych na kolejny rok (wraz z analizą wrażliwości w oparciu o zmianę marży)
6. Przygotowanie narzędzia umożliwiającego prognozowanie płynności finansowej, zapotrzebowanie na środki finansowe
7. Przygotowanie narzędzia umożliwiającego porównywanie stopnia realizacji zakładanych celów (wykonanie a plan)



Efekty/Rezultaty

Opracowane dokumenty – polityka rachunkowości, plan kont.
Model finansowy w Ms Excel – aktywne arkusze umożliwiające analizę rentowności, płynności finansowej, prognozowania i oceny wyników działalności firmy.
Podstawa do podejmowania właściwych decyzji zarządczych.



Przypadek

Małe przedsiębiorstwo produkcyjne planuje przejęcie części działalności produkcyjnej innego podmiotu w celu rozszerzenia skali i zakresu prowadzonego biznesu. W tym celu potrzebuje wsparcia doradcy, który sporządzi wycenę wartości rynkowej wnoszonego aportem wkładu (zorganizowaną część przedsiębiorstwa).



Zakres merytoryczny prac doradczych

Sporządzenie wyceny wartości ZCP (zorganizowanej części przedsiębiorstwa) metodą dochodową

1. Analiza i wstępna weryfikacja otrzymanych danych źródłowych, ustalenie zakresu ZCP mających być przedmiotem wyceny, uzasadnienie wyboru metody wyceny, ustalenie założeń makroekonomicznych do projekcji
2. Analiza poziomu i struktury sprzedaży osiągniętej w okresie ostatnich 3 lat uproszczona analiza rynkowa – określenie zapotrzebowania rynkowego na usługi
3. Projekcja sprzedaży na kolejne 5 lat
4. Analiza poziomu kosztów w ujęciu rodzajowym w okresie ostatnich 3 lat
5. Analiza stanu i struktury zatrudniania oraz kosztów wynagrodzeń
6. Projekcja kosztów na kolejne 5 lat według stopnia zmienności
7. Analiza środków trwałych i wyposażenia, wchodzących w skład ZCP, projekcja nakładów inwestycyjnych na kolejne 5 lat
8. Analiza poziomu i struktury aktywów obrotowych, w tym należności, projekcja aktywów obrotowych na kolejne 5 lat
9. Analiza poziomu i struktury zobowiązań, w tym zobowiązań dłużnych, projekcja poziomu zobowiązań na kolejne 5 lat,
10. Sporządzenie sprawozdań finansowych pro forma (bilans, rachunek zysków i strat, przepływy pieniężne)
11. Wybór stopy dyskontowej, zidentyfikowanie aktywów niepracujących
12. Kalkulacja wartości rezydualnej, kalkulacja sumy zdyskontowanych przepływów pieniężnych netto, weryfikacja wyceny
13. Sporządzenie raportu z wyceny



Efekty/Rezultaty

Oszacowana wartość zorganizowanej części przedsiębiorstwa.



Przypadek

Spółka (średnie przedsiębiorstwo) prowadzi działalność dystrybucyjną w szeregu oddziałach na terenie całej Polski. Wraz z rozwojem działalności oraz planowanym wejściem w nowy obszar planuje przekształcenie formy prowadzenia działalności gospodarczej. Potrzebuje doradztwa prawnego w przeanalizowaniu obecnych uwarunkowań przedsiębiorstwa, wyboru optymalnego modelu przekształcenia, z uwzględnieniem optymalizacji podatkowej, oraz pomocy w przygotowaniu zmiany formy prowadzenia działalności.



Zakres merytoryczny prac doradczych

Doradztwo w zakresie doboru formy prawnej prowadzenia działalności i optymalizacji podatkowej

1. Audyt wewnętrzny przedsiębiorcy celem wyboru najbardziej optymalnego wariantu przekształcenia (przeniesienie całości przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części do istniejącej spółki z o.o. lub powołanie nowej spółki), zakończony sporządzeniem opinii prawnej, w tym:
 - a. analiza składników majątkowych: nieruchomości, istotnych ruchomości, praw, licencji, zastrzeżonych znaków towarowych, in.
 - b. analiza umów, w szczególności z bankami, ubezpieczycielami, kontrahentami (dostawcami i odbiorcami), najmu i in.,
 - c. analiza dokumentów korporacyjnych – umowy spółki z późniejszymi zmianami, wszelkie regulaminy wewnętrzne
2. Doradztwo w zakresie przygotowania przedsiębiorstwa do procesu przekształcenia, w tym:
 - a. przygotowanie sugestii wariantu przekształcenia, harmonogramu przekształcenia oraz opracowanie optymalnego modelu funkcjonowania spółki/spółek po przekształceniu z uwzględnieniem aspektów podatkowych
 - b. doradztwo w zakresie przygotowania treści wzoru informacji dla pracowników oraz kontrahentów o planowanej zmianie formy prawnej
 - c. sporządzenie projektu zmiany/nowej umowy spółki, dokumentów zgłoszeniowych do Krajowego Rejestru Sądowego
 - d. przygotowanie niezbędnych korekt w obowiązujących umowach, aktualizacji danych w księgach wieczystych / rejestrze zastawów



Efekty / Rezultaty

Podstawa do podjęcia decyzji w zakresie optymalnej – z punktu widzenia obciążeń podatkowych oraz ryzyka – formy prawnej przedsiębiorstwa i struktury udziałowców.



Przypadek

Przychodnia bierze udział w kilku programach opartych o zdalny nadzór nad stanem zdrowia pacjentów. Gromadzone elektronicznie wyniki pomiarów są analizowane i opisywane przez lekarzy zdalnie za pośrednictwem platform ministerialnych.

W związku z rosnącą liczbą pacjentów oraz ilością gromadzonych danych przychodnia potrzebuje wsparcia prawnego w celu weryfikacji poprawności stosowania procedur dotyczących ochrony danych i informacji zgodnie z przepisami RODO.



Zakres merytoryczny prac doradczych

Doradztwo prawne z zakresu bezpieczeństwa informacji, danych

1. Audyt prawny w celu oceny zgodności prowadzonej przez Spółkę działalności (w tym jako podmiotu leczniczego) w zakresie w jakim polega na przetwarzaniu danych osobowych (w tym danych wrażliwych pacjentów) z obowiązującymi przepisami prawa
 - a. analiza stanu faktycznego - rozpoznanie i ustalenie przebiegu procesów w Spółce dot. przetwarzania danych osobowych, bezpieczeństwa przechowywania informacji i danych osobowych (pacjentów oraz dokumentacji medycznej) - wywiady, wizja lokalna
 - b. ocena stanu prawnego - zapoznanie się z obowiązującymi w Spółce procedurami, dokumentacją wymaganą przez przepisy RODO, Regulaminem organizacyjnym i dokumentacją z nim związaną, Regulaminem Portalu Pacjenta i dokumentacją z nim związaną, dokumentacją pracowników, współpracowników, kontrahentów, zawartymi przez Spółkę umowami (o pracę, cywilnoprawne) pod kątem oceny rzeczywistego stopnia niezbędności przetwarzania danych, oceny uregulowania podstaw takiego przetwarzania. Ustalenie czynności niezbędnych do doprowadzenia obszarów rozpoznanych do stanu zgodnego z prawem
 - c. sporządzenie raportu zawierającego podsumowanie ww. prac oraz wynikających z nich wniosków i zaleceń co do wymaganych czynności, jakie należy wykonać lub procedur, jakie należy zmienić lub wdrożyć, celem zapewnienia zgodności z przepisami prawa
2. Opracowanie nowych wytycznych i procedur dla Spółki dot. bezpieczeństwa danych i informacji, przygotowanie kompletu dokumentów niezbędnych do ich zastosowania (w tym projektów nowych aktów wewn. spółki, umów)
3. Sporządzenie opinii prawnej dot. odpowiedzialności Spółki (względnie jej reprezentantów) z tytułu nieprzestrzegania regulacji prawnych dot. RODO



Efekty/Rezultaty

Raport z audytu – wskazanie działań, wymaganych do korekty, by wypełnić wymogi formalne i zapewnić bezpieczeństwo prowadzonej działalności. Przygotowane wytyczne, procedury, wzory dokumentów.



Przypadek

Średnie przedsiębiorstwo produkcyjne z branży okrętowej w celu rozwoju działalności planuje pozyskanie nowych, dużych kontraktów w drodze przetargów międzynarodowych. Nie dysponuje jednak wymaganym poziomem wiedzy nt. funkcjonowania platform przetargowych, zasad uczestnictwa, przygotowywania wymaganej dokumentacji. Dlatego też potrzebuje doradztwa prawnego w tym zakresie.



Zakres merytoryczny prac doradczych

Doradztwo w zakresie udziału w międzynarodowych zamówieniach publicznych

1. Analiza możliwości eksportowych przedsiębiorcy
2. Wskazanie odpowiednich dla firmy platform przetargowych, określenie wymogów formalnych oraz dobrych praktyk związanych z dokonaniem rejestracji
3. Analiza rynków zagranicznych pod kątem wymogów związanych z prowadzeniem działalności, pozyskiwaniem oraz realizacją zagranicznych zamówień publicznych
4. Dobre praktyki i rekomendacje w zakresie wyszukiwania potencjalnych przetargów, analizy dokumentacji oraz przygotowania dokumentów ofertowych



Efekty/Rezultaty

Opracowanie zawierające wyniki analiz, wnioski i rekomendacje.

Wiedza, praktyczne wskazania, wzory dokumentów, umożliwiające skuteczny udział w międzynarodowych zamówieniach publicznych (m.in. ONZ)



Przypadek

Małe przedsiębiorstwo produkcyjne sukcesywnie zwiększa skalę swojej działalności. Nie posiada narzędzia IT, wspomagającego procesy finansowe, rozliczenie wykonawstwa prac oraz umożliwiające ocenę sytuacji finansowej i podejmowanie decyzji, opartych o rzetelne dane. Pracownicy rejestrują szereg danych w aplikacji Ms Excel, co obciążone jest wysoką pracochłonnością i ryzykiem błędów. By móc usprawnić procesy oraz prowadzić bieżące analizy, ocenę rentowności poszczególnych zleceń, prognozować przyszłe przedsięwzięcia i sytuację finansową, konieczne jest wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego. Na rynku funkcjonuje szereg różnych systemów o zróżnicowanym zakresie wsparcia oraz kosztach wdrożenia i utrzymania. Dlatego też istotne jest przeprowadzenie analizy stanu obecnego, potrzeb i oczekiwań przedsiębiorstwa oraz wskazanie optymalnego zakresu działalności, który byłby objęty systemem IT (istotne procesy / możliwości finansowe).



Zakres merytoryczny prac doradczych

Analiza przedwdrożeniowa systemu informatycznego klasy ERP

1. Analiza działalności operacyjnej firmy, wykorzystywanych zasobów informatycznych
2. Wypracowanie celów biznesowych, oczekiwań i założeń wobec systemu klasy ERP
3. Analiza procesów w obszarze księgowości i finansów
 - a. analiza prowadzonej dokumentacji, organizacji pracy
 - b. analiza systemu księgowości – plan kont, schematy księgowości, rozrachunki, rejestry VAT
 - c. analiza obiegu pieniężnego - operacje kasowo-bankowe, rejestry kasowe, windykacja, różnice kursowe
 - d. analiza w zakresie sporządzanych i wymaganych sprawozdań, raportów i analiz finansowych
 - e. określenie potrzeb wobec nowego systemu klasy ERP
4. Analiza procesów w obszarze kadr i płac
 - a. analiza prowadzonej dokumentacji, organizacji pracy, systemu naliczania płac, prowadzonych rozliczeń
 - b. analiza w zakresie sporządzanych i wymaganych sprawozdań i raportów
 - c. określenie potrzeb wobec nowego systemu klasy ERP
5. Analiza procesów w obszarze zakupów, magazynowania, produkcji oraz sprzedaży
 - a. analiza funkcjonowania indeksów magazynowych, zasad prowadzonej gospodarki magazynowej, organizacji pracy, dokumentacji, obrotu opakowań, procesu inwentaryzacji
 - b. analiza procesów dot. produkcji, zakupów materiałów
 - c. prześledzenie ścieżki postępowania i obiegu dokumentów, informacji – sporządzenie map procesów AS IS
 - d. analiza w zakresie sporządzanych i potrzebnych raportów i analiz operacyjnych, zakresu potrzebnych danych
 - e. określenie zakresu potrzeb wobec nowego systemu klasy ERP
6. Sporządzenie rekomendacji odnoszących się do optymalnego dla firmy zakresu objęcia systemem ERP
 - a. określenie zakresu obszarów funkcjonowania firmy, które powinny być objęte systemem ERP oraz sporządzenie map procesów TO BE, ze wskazaniem operacji, które powinny być wykonywane w systemie IT, operatorów poszczególnych działań, wymaganych funkcjonalności systemu ERP
 - b. określenie systemu indeksów magazynowych
 - c. opis zapotrzebowania na analizy i raporty (zakres wymaganych danych) w poszczególnych obszarach
 - d. opis elektronicznego obiegu dokumentów, zakresu wymaganej integracji z systemem ERP
 - e. opis poziomów wymaganych uprawnień dla operatorów (użytkowników określonych modułów systemu)
 - f. określenie poziomu nakładów finansowych niezbędnych na wdrożenie i utrzymanie systemu klasy ERP według rekomendowanego zakresu



Efekty/Rezultaty

Diagnoza potrzeb, określenie zakresu transformacji cyfrowej oraz usprawnienie procesów poprzez wskazanie optymalnych – dla organizacji i jej oczekiwań – funkcjonalności wobec nowego systemu klasy ERP.



Przypadek

Szkoła językowa (mikro firma) istotnie odczuła skutki pandemii. Nie mogąc prowadzić zajęć w formie stacjonarnej wspomagała się powszechnie używanymi komunikatorami. W celu dostosowania działalności do nowych uwarunkowań oraz wypracowania rozwiązań optymalizacyjnych planuje stworzenie platformy e-learningowej. Istotnie zwiększy ona atrakcyjność oferty, poprawi jakość usług i organizacji wewnętrznej. Z powodu braku odpowiednich kompetencji szkoła potrzebuje doradztwa w zakresie doboru odpowiednich rozwiązań IT i określenia wymaganych funkcjonalności.



Zakres merytoryczny prac doradczych

Doradztwo w zakresie analizy potrzeb i doboru optymalnej platformy e-learningowej

1. Analiza wymagań firmy w zakresie doboru platformy e-learningowej – analiza funkcjonalna platform szkoleniowych, określenie obecnych i przyszłych potrzeb firmy, kryteriów doboru platformy
2. Analiza porównawcza wybranych platform do obsługi szkoleń w zakresie narzędzia do opracowywania kursów, możliwości podpięcia platformy pod stronę internetową, kosztów wdrożenia i utrzymania, miejsca utrzymania platformy (hostingu), ścieżki kształcenia studenta (certyfikacja), opcji sprzedaży, sklepu internetowego (subskrypcji szkoleń), możliwości integracji z systemem księgowym, platformami sprzedażowymi, możliwości generowania powiadomień mailowych i sms
3. Analiza rynku firm wdrożeniowych
4. Analiza założeń budżetowych – potrzeby, oczekiwane funkcjonalności i możliwości finansowe firmy vs dostępne narzędzia i ich koszty
5. Rekomendacje w zakresie doboru platformy e-learningowej z uwzględnieniem określonych kryteriów



Efekty / Rezultaty

Podstawa do podjęcia decyzji w zakresie wyboru najlepszej – z punktu widzenia szkoły (wymagań, potrzeb, kosztów i korzyści) – platformy e-learningowej do rozwoju działalności przedsiębiorstwa.



Przypadek

Spółka celowa opracowała koncepcję innowacyjnego pomysłu przetwarzania odpadów (ogólne określenie z uwagi na poufność). Potrzebuje wsparcia doradczego w celu sporządzenia metodyki prac badawczych, a po ich przeprowadzeniu opracowania procesu technologicznego, wraz ze wskazaniem parametrów technicznych niezbędnej infrastruktury produkcyjnej.

Mając przygotowaną technologię, zaprojektowany proces produkcji Spółka będzie mogła starać się o pozyskanie środków finansowych na wdrożenie innowacyjnej technologii.



Zakres merytoryczny prac doradczych

Doradztwo w zakresie projektowania procesu technologicznego

1. Diagnostyka
 - a. ogólna charakterystyka przedsięwzięcia
 - b. analiza otoczenia i trendów rynkowych w procesach technologicznych przetwarzania odpadów
 - c. analiza stanu techniki procesów przetwarzania odpadów
 - d. analiza wpływu na środowisko dostępnych procesów przetwarzania odpadów
 - e. analiza produktów przetwarzania tworzyw sztucznych z uwzględnieniem aspektu ich dojrzałości ekologicznej i ekonomicznej oraz potencjału do ich ulepszenia
 - f. identyfikacja obszarów do ulepszenia w obecnych procesach przetwarzania odpadów oraz potencjału do ulepszenia produktów przetwarzania odpadów
 - g. sporządzenie wniosków z ww. analiz
2. Opracowanie metodyki prac badawczych oraz nowego procesu technologicznego
 - a. opracowanie koncepcji nowego procesu technologicznego przetwarzania odpadów
 - b. opracowanie planu i metodologii prac badawczych niezbędnych do opracowania procesu
 - c. opracowanie nowego procesu technologicznego – opis przebiegu procesu z uwzględnieniem parametrów procesowych, schemat technologicznego przebiegu procesu, wskaźniki ekonomiczne i ekologiczne nowego procesu
 - d. charakterystyka produktu, będącego wynikiem nowego procesu – opis oraz wskazanie sparametryzowanych cech produktu
3. Dobór parku maszynowego, umożliwiającego wdrożenie nowej technologii
 - a. przygotowanie specyfikacji technicznej maszyn i urządzeń wchodzących w skład linii do przetwarzania tworzyw sztucznych w nowej technologii
 - b. analiza wielokryterialna dostępnych na rynku rozwiązań pod kątem spełniania wymagań
 - c. identyfikacja najlepszego rozwiązania wraz ze wskazaniem koniecznych modyfikacji w istniejących urządzeniach niezbędnych do wdrożenia opracowanego procesu
 - d. oszacowanie nakładów inwestycyjnych
4. Plan wdrożenia
 - a. zdefiniowanie zadań niezbędnych do wdrożenia nowej technologii przetwarzania tworzyw sztucznych
 - b. opracowanie harmonogramu czasowego poszczególnych zadań
 - c. wskazanie zasobów niezbędnych do zrealizowania poszczególnych zadań



Efekty/Rezultaty

Koncepcja nowego procesu technologicznego przetwarzania odpadów, metodyka prac badawczych, charakterystyka produktu, będącego wynikiem nowego procesu technologicznego, specyfikacje techniczne dobranych dla procesu maszyn i urządzeń.

Oszacowane nakłady finansowe i plan wdrożenia.



Przypadek

Rodzinne przedsiębiorstwo specjalizuje się w świadczeniu usług dla grup dzieci i młodzieży w zakresie zorganizowanego aktywnego wypoczynku. Firma dysponuje znaczną infrastrukturą obejmującą zabytkowe obiekty, tereny zielone wykorzystywane w obecnej działalności oraz dotąd niezagospodarowane.

Właściciele sukcesywnie rozwijają działalność, opracowują nowe koncepcje, pomysły przedsięwzięć poszerzających paletę usług, dedykowanych do szerszego grona klientów. Konieczne jest jednak ustalenie priorytetów pod kątem rentowności działalności – wskazanie obszarów z potencjałem generowania przychodu, miejsca kosztotwórcze, wymagające usprawnień, remontów. Stąd też firma potrzebuje wsparcia doradczego w ocenie potencjału, wyznaczeniu optymalnych kierunków rozwoju infrastrukturalnego i organizacyjnego



Zakres merytoryczny prac doradczych

Doradztwo w zakresie optymalnego wykorzystania posiadanej infrastruktury dla rozwoju działalności firmy

1. analiza obecnej oferty, nowych pomysłów, posiadanej infrastruktury, potencjału rozwoju (praca warsztatowa)
2. wypracowanie wspólnie z właścicielami (w drodze warsztatów) założeń, celów dla optymalnego zagospodarowania terenu pod obecną i planowaną do wdrożenia ofertę
3. opracowanie rekomendacji – koncepcji zagospodarowania posiadanej infrastruktury, z podziałem na strefy funkcjonalne oraz ciągi komunikacyjne, wodno-kanalizacyjne, oświetlenie itp., z uwzględnieniem założeń i celów oraz planu zagospodarowania przestrzennego, uwarunkowań prawno-technicznych (przedstawienie wizualizacji)
4. wskazanie możliwości przyszłego rozwoju infrastruktury, określenie kluczowych aspektów dla dalszego projektowania



Efekty/Rezultaty

Opracowana koncepcja optymalnego zagospodarowania posiadanej infrastruktury w celu wdrożenia nowej oferty, zwiększenia skali działalności, poprawy rentowności.



Przypadek

Wzrost cen energii i gazu skłania szereg przedsiębiorstw do poszukiwania rozwiązań, pozwalających na optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów, redukcji istotnych kosztów eksploatacyjnych. W takiej sytuacji znalazło się przedsiębiorstwo usługowe, które w wyniku audytu energetycznego upatruje możliwości optymalizacji głównej pozycji kosztów, jaką jest zużycie energii i gazu.



Zakres merytoryczny prac doradczych

Doradztwo w zakresie poprawy efektywności energetycznej

1. Ocena stanu istniejącego w zakresie umownych warunków dostarczania mediów
 - a. analiza warunków dostarczania mediów w zakresie energii elektrycznej czynnej, usług dystrybucyjnych elektroenergetycznych, gazu ziemnego,
 - b. wskazanie możliwości zmian w aktualnych umowach, powodujących obniżenie kosztów dostawy mediów
2. Ocena możliwości obniżenia zużycia mediów oraz opracowanie proponowanych działań inwestycyjnych i organizacyjnych:
 - a. dla energii elektrycznej czynnej i usług dystrybucji energii elektrycznej analizie podlegać będzie wymiana oświetlenia na energooszczędne, zmiany w czasie pracy i mocy transformatora, wprowadzenie monitorowania zużycia mocy i energii elektrycznej,
 - b. dla kotłowni węglowej zostanie sporządzony bilans zapotrzebowania ciepła dla centralnego ogrzewania i ciepłej wody użytkowej oraz dla technologii basenu w stanie istniejącym
 - c. propozycja zestawu działań obniżających zużycie energii oraz zmieniających strukturę wytwarzania energii



Efekty/Rezultaty

Podstawa do podjęcia decyzji w zakresie działań organizacyjnych i inwestycyjnych, służących optymalizacji kosztów zużycia energii.



Podsumowanie

W dokumencie przedstawiliśmy przykładowe przypadki przedsiębiorstw i odpowiedzi doradców na zaistniałe potrzeby i oczekiwania.

Warto wskazać, iż przedsiębiorstwa posiadają określone uwarunkowania, specyfikę prowadzonej działalności. Poszczególne firmy doradcze dysponują własnym know-how świadczonych usług, popartym doświadczeniem i wiedzą branżową. Kluczowe jest zatem dopasowanie metod i narzędzi do określonych uwarunkowań i oczekiwań firm, ale także tzw. wzajemne zrozumienie oraz zaufanie do wybranych doradców.

W 2024 roku planujemy uruchomienie kolejnej edycji programu SPEKTRUM, do którego już dziś Państwa zapraszamy.

