CZERWIEC 2019
brandsit.pl

BrandsIT.

ZARZĄDZANIE INFRASTRUKTURĄ

WYWIADY
Tomasz Stachlewski
Bogdan Lontkowski

CZY BLOCKCHAIN ZMIENI ŚWIAT?

POLSKA DOTRZYMA KROKU Z WDROŻENIEM 5G?

SONY

Workplace solutions for the modern world

Sony's TEOS suite of corporate solutions cover every aspect of workplace management, from room booking to data analysis, virtual receptions to digital signage.

Kick-start your workplace transformation with an industry leader.

TEOS Manage: Workplace management and signage
TEOS Reception: Virtual reception
TEOS Book: Room booking
TEOS Connect: Wireless mirroring

Please contact: Dorota Wódka Kot 600 206 689

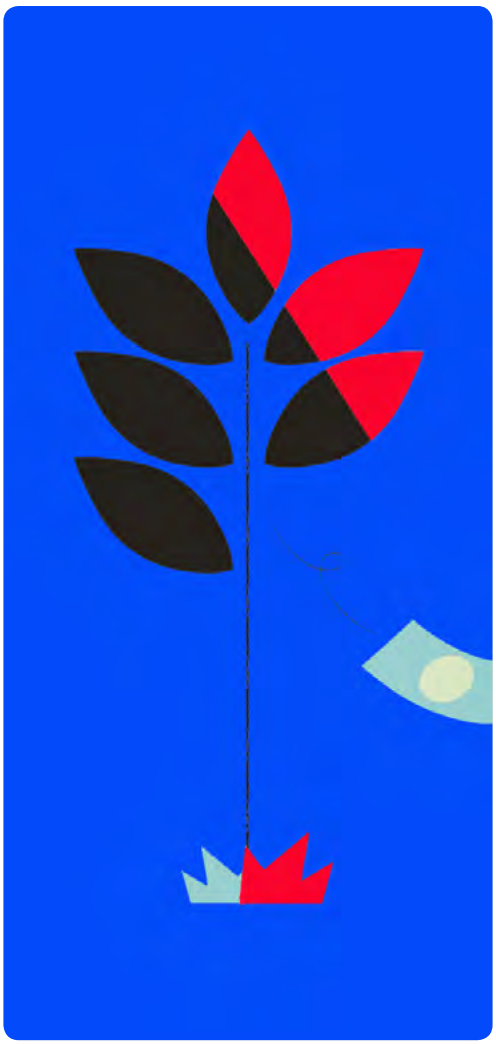
TEOS

EDYTORIAL

Monopol

Moralność zawłaszczenia

Każdy z nas ma potrzebę „dbania o swoje". Nasze instynkty współgrają z potrzebami psychicznymi i czujemy, że koniecznym jest, aby ulepszać i dbać o to, co posiadamy. Jest to zupełnie naturalny mechanizm działania i nie ma w nim absolutnie nic złego pod warunkiem, że zachowamy rozsądek w tym „dbaniu". Działamy na takiej zasadzie na wielu płaszczyznach naszego życia - w domu, w firmie, na uczelni, w pracy, a także w różnych sytuacjach, jakie spotykają nas w sklepie czy na parkingu.



Nic więc dziwnego, że przedsiębiorcy, zarządzający czy pracownicy realnie zaangażowani w działanie firmy, przejawiają wzmożoną dbałość o własne przedsiębiorstwa i ich interesy. To także jest jak najbardziej zdrowe, pod warunkiem, że nie łamią prawa. Z pewnością każda osoba zaangażowana w tworzenie strategii firmy miała marzenia dotyczące jej pozycji na rynku i zapewne część z tych marzeń brzmiało „gdyby tak zostać monopolistą...".

Ustalmy raz na zawsze, że nie funkcjonujemy w ekonomicznej utopii, gdzie rynki są doskonale konkurencyjne. Dla firmy nawet pojedyncza informacja może przesądzić o jej przewadze nad innymi, nie mówiąc już o przewadze technologicznej, wynikającej z posiadanej technologii, czy przewadze wizerunkowej, budowanej niekiedy wyłącznie na pomyłkach innych. Załóżmy zatem, że mamy do czynienia z rynkiem niedoskonale konkurencyjnym, jakimkolwiek poza monopolem, do którego dążymy. Wytrwale i uparcie inwestujemy w technologię, badania, jesteśmy kreatywni i okiem wizjonera spoglądamy na otaczający nas rynek, w którym na razie funkcjonujemy. Aż w końcu nasze działania zaprowadzają nas do tego wspaniałego momentu, w którym nie mamy sobie równych. I nawet jeśli istnieją podmioty specjalizujące się w takiej samej dziedzinie to doskonale wiemy, że żaden ruch pojedynczego konkurenta nie będzie miał żadnego wpływu na rynek.
To wszystko brzmi jak spełnienie marzeń i pewnie tak jest w znaczniej mierze. Wyjdźmy jednak z roli osoby zarządzającej i spójrzmy szerzej na problem – tak, problem, bo obiektywnie patrząc to jest problem. Jakie zagrożenia może generować sytuacja, w której jedna firma ma znacznie większą przewagę, szczególnie technologiczną, nad podmiotem, który teoretycznie jest na drugim miejscu na rynku, a nawet nie ma szans na to, żeby realnie konkurować z liderem? Chyba najważniejsze zagrożenie to to, że w rękach jednego podmiotu skupiona jest siła mogąca dowolnie decydować o tym, jak wygląda rynek, na którym funkcjonuje, czyli de facto sukcesywnie powiększa swoje znaczenie na rynku do granic możliwości, przez co drobne potknięcia rzutują na całym środowisku. Już wyłania nam się wniosek, że bycie monopolistą wiąże się z niebagatelną odpowiedzialnością nie tylko za własne przedsiębiorstwo, ale także za przyszłość branży, jaką reprezentuje. Spójrzmy chociażby na Huawei – w wyniku wybuchu wojny handlowej Stanów Zjednoczonych i Chin.

BARTOSZ MARTYKA
Redaktor Naczelny

SPIS TREŚCI CZERWIEC 2019

10

USŁUGI CHMUROWE

JESTEŚMY PIONIERAMI W ZAKRESIE INNOWACYJNOŚCI

O potencjale polskiego rynku dla rozwoju rynku chmury oraz o tym, dlaczego AWS ma tak duży udział w jego tworzeniu w rozmowie z Tomaszem Stachlewskim - Principal Solutions Architect, Amazon Web Services

16 ZARZĄDZANIE WŁASNĄ INFRASTRUKTURĄ INFORMATYCZNĄ

24 SYSTEMY ITSM – NOWY POCZĄTEK

28 WYJŚĆ Z CIENIA

29 SKUTECZNA OCHRONA PRZED WYCIEKIEM I KRADZIEŻĄ DANYCH

32 KLASYFIKOWANIE DANYCH – JAK TO SIĘ ROBI PO POLSKU?

36 POLSKA POWINNA DOTRZYMAĆ KROKU EUROPY W DOCHODZENIU DO 5GSTWORZYĆ GO W SWOJEJ FIRMIE?

40 AUDI URUCHAMIA JEDNOSTKĘ MAGAZYNUJĄCĄ ENERGIĘ

44 INTELIGENTNE KONTRAKTY NA BLOCKCHAIN DUŻO OBIECUJĄ ALE JAK NA RAZIE JESZCZE MAŁO DAJĄ

50 DANE, CZYLI NAJWAŻNIEJSZE AKTYWO

54 NALEŻY DĄŻYĆ DO UJEDNOLICONEGO IT MOŻLIWOŚCI

58 ZARZĄDZANIE PRZEZ ZASTRASZANIE

66 PODRÓŻ ŁUPINKĄ PO OCEANIE KARIERY, CZYLI NADZIEJA NA GRUZOWISKU

70 GDZIE CI PRZYWÓDCY...

72 NIE IRYTUJ SWOICH KLIENTÓW!

74 FAKTORING – CZY TO SIĘ OPŁACA?

80 CZTERDZIEŚCI LAT MINĘŁO, CZYLI PAŃSTWO A FUNDUSZE PODWYŻSZONEGO RYZYKA

82 ZAUFANIE W KOMUNIKACJI

NORBERT BIEDRZYCKI

44

INTELIGENTNE KONTRAKTY NA BLOCKCHAIN DUŻO OBIECUJĄ ALE JAK NA RAZIE JESZCZE MAŁO DAJĄ

54

KIERUNEK IT

NALEŻY DĄŻYĆ DO UJEDNOLICONEGO IT

O tym, w jakim kierunku powinno dążyć dzisiejsze IT, a także o szerokim spektrum możliwości, jakie zapewnia oferta Ivanti w rozmowie z Bogdanem Lontkowskim

88 SWOBODA ZAMIAST FRUSTRACJI - KLUCZOWY PUNKT DO TWORZENIA NOWOCZESNYCH MIEJSC PRACY

90 CO SIĘ STANIE, GDY ODSUNIEMY HUAWEI?

92 KRYZYSY NA LINKEDIN? CZY TO MOŻLIWE?

96 SPLIT PAYMENT KTO Z NIEGO KORZYSTA?

100 E-SPORT ROŚNIE W BŁYSKAWICZNYM TEMPIE

5 PYTAŃ DO... ODPOWIADAJĄ:

MARIUSZ MAKOWSKI 26
MARCIN JERZY SOJA 52
MARTA STANISŁAWSKA 98

REDAKTOR NACZELNY
Bartosz Martyka
bartosz@brandsit.pl

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO
Klaudia Ciesielska
klaudia@brandsit.pl

ZESPÓŁ
Przemysław Kucharzewski, Rafał Garszczyński, Patryk Kędryna, Grzegorz Miecznikowski, Norbert Biedrzycki, Piotr Grzelczak, Joanna Rubin, Dariusz Koseski, Mirosław Tarasiewicz, Waldemar Sielski

REKLAMA
Przemysław Kucharzewski
przemyslaw@brandsit.pl

PROJEKTY SPECJALNE
Bartosz Martyka
bartosz@brandsit.pl

Magazyn BrandsIT.
Copyright © 2019 Redakcja brandsIT. Magazyn stanowi integralną część portalu brandsIT, obowiązuje Regulamin i Polityka Prywatności.
Redakcja brandsIT, Jesionowa 41/06, 50-504 Wrocław

www.brandsit.pl facebook.com/brandsITpl redakcja@brandsit.pl

PRZEGLĄD INFORMACJI

ZMIANY W RZĄDZIE

W związku z otrzymaniem mandatów do Europarlamentu, w rządzie następują zmiany w kierownictwach resortów. Nowym wicepremierem, zastępując Beatę Szydło, zostaje Jacek Sasin. Marian Banaś został nowym szefem resortu finansów. Następca Teresy Czerwińskiej był dotąd szefem Krajowej Administracji Skarbowej, a wcześniej był prezesem służby celnej aż do momentu wcielenia jej w struktury KAS. Ministerstwo rodziny, pracy i polityki społecznej będzie teraz prowadzone przez Bożenę Borys-Szopa. Joachim Brudziński, wybrany do PE, zostanie zastąpiony przez Elżbietę Witek. Nowym ministrem edukacji narodowej został Dariusz Piontkowski. Zastąpi na tym stanowisku Annę Zalewską, pełniącą funkcję szefa resortu od 2015 roku. Nowym ministrem do spraw pomocy humanitarnej został Michał Woś, zastępując Beatę Kempę. Woś jest prawnikiem, wcześniej pełnił funkcję pełnomocnika ministra sprawiedliwości. Szef Kancelarii Premiera Michał Dworczyk został natomiast ministrem-członkiem Rady Ministrów. Wszyscy dotychczasowi ministrowie, z wyjątkiem Teresy Czerwińskiej, uzyskali mandaty posłów do Parlamentu Europejskiego. Nowy wicepremier - Jacek Sasin - twierdzi, że Czerwińska ma pełnić "inną, ważną funkcję państwową."

ZIPSEE POPIERA RZĄD WS. ACTA2

Związek Cyfrowa Polska popiera decyzję polskiego rządu, który zdecydował się na złożenie skargi do Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej dotyczącej Dyrektywy w sprawie praw autorskich, zwanej ACTA2. Unijna dyrektywa w prawie praw autorskich ma zmienić zasady publikowania i monitorowania treści w internecie. Szczególne kontrowersje wzbudza artykuł, który zobowiązują serwisy internetowe do prewencyjnej kontroli wszystkich treści, jakie zamieszczają użytkownicy pod kątem praw autorskich, nawet wtedy, gdy nie zostały zgłoszone żadne naruszenie praw autorskich. A to w ocenie przeciwników Dyrektywy może doprowadzić do wprowadzenia cenzury prewencyjnej. Polski rząd podnosi zarzut naruszenia polskiej konstytucji oraz prawa unijnego – Karty Praw Podstawowych UE.

UNITEK WCHODZI DO EUROPY

Na koniec maja zaplanowany jest rebranding marki Unitek, producenta akcesoriów mobilnych i komputerowych, wraz z odświeżeniem komunikacji. W Polsce powstaje europejskie biuro producenta, zarządzane przez spółkę UniFen Sp. z o.o., której udziałowcami są Unitek Investment Limited z siedzibą w Hong Kongu oraz Konsorcjum FEN Sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu. Polskie biuro odpowiadać będzie za kontakty handlowe oraz wsparcie serwisowe i techniczne w całej Europie. Powstał również serwis B2B dedykowany partnerom zza granicy. Unitek to producent akcesoriów komputerowych i mobilnych, takich jak przewody do ładowania telefonów, HDMI, obudowy dysków twardych, stacje dokujące, czy huby USB-C.

TIKTOK WSPÓŁPRACUJE Z TELEKOMEM

Jako jeden z pierwszych telekomów na świecie Orange rozpoczął współpracę z TikTok, wiodącą platformą krótkich wideo. Dzięki niej wszyscy klienci Orange Flex mogą korzystać z TikToka bez limitu GB. Efektem tej współpracy będzie także specjalna atrakcja przygotowana w Orange Strefie podczas tegorocznego Orange Warsaw Festival. Dzięki specjalnemu pakietowi nielimitowanego transferu danych dostępnemu w aplikacji Orange Flex, korzystanie z TikTok i innych serwisów społecznościowych (Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, Pinterest, Messenger, Viber) nie będzie zużywać pakietu danych. Social Pass dostępny jest dla każdego w Orange Flex.

NOWA DYREKTOR W MICROSOFT

Począwszy od 15 maja, Aniela Hejnowska dołączyła do Zarządu Microsoft w Polsce w roli Dyrektora odpowiedzialnego za Marketing i Operacje (Marketing & Operations Lead). Będzie wspierała rozwój spółki na lokalnym rynku. W szczególności będzie odpowiedzialna za realizację strategicznych celów biznesowych firmy w Polsce oraz działania marketingowe. Aniela Hejnowska ma ponad 15-letnie doświadczenie w zarządzaniu organizacjami z sektora telekomunikacyjnego i nowych technologii. Przez ostatnie 3 lata pełniła funkcję International VP w Groupon, zarządzając zespołem 450 osób na 4 rynkach. Aniela Hejnowska jest absolwentką WSB-NLU w Nowym Sączu i Ecole Superieure de Commerce w Grenoble.

PRZEGLĄD INFORMACJI

PROKURATURA BADA MCI TECHVENTURES 1.0

Po medialnej wrzawie dotyczącej problemów klientów funduszu MCI TechVentures 1.0, prokuratura wszczęła śledztwo i apeluje do inwestorów funduszu, którzy w okresie od 2012 do 2019 r. nabyli jego certyfikaty inwestycyjne i mimo złożenia dyspozycji ich wykupu (umorzenia) nie otrzymali w ogóle środków lub otrzymali je w niepełnej wysokości. W sprawie chodzi o to, że klienci funduszu nie mieli możliwości, aby wypłacić zainwestowane pieniądze, gdyż MCI Fund Management sp. z o.o., będący inwestorem większościowym w funduszu, kontrolowany pośrednio przez Tomasza Czechowicza, pełniącego z kolei funkcję prezesa MCI Capital TFI, skorzystał z możliwości wypłaty pieniędzy przed terminami umorzenia dla pozostałych inwestorów, dzięki temu, że posiada w funduszu uprzywilejowane udziały.

NOWY PREZES LEXMARK

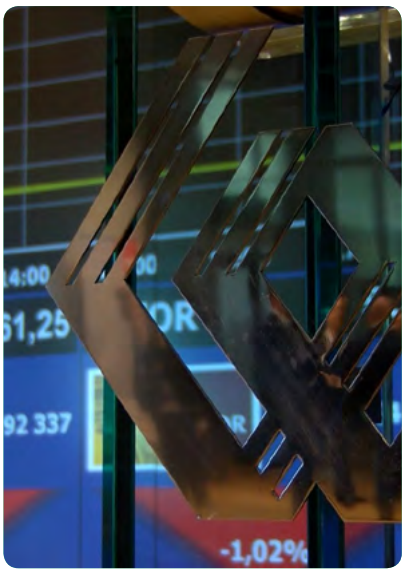
Lexmark ogłosił, że zarząd firmy jednogłośnie wybrał Allena Waugermana na stanowisko prezesa i dyrektora generalnego. Nowy prezes jest związany z Lexmark od momentu powstania firmy w 1991 roku. Od 2016 roku Waugerman pełnił w Lexmark funkcję starszego wiceprezesa i dyrektora ds. technologii. Zastąpił Richa Gerusona, który odszedł z firmy w listopadzie 2018 roku. Waugerman uzyskał dyplom w dziedzinie elektrotechniki na Uniwersytecie w Kentucky. Jest członkiem Rady Doradczej Dziekana w University of Kentucky College of Engineering i zasiada w zarządzie YMCA Central Kentucky.

FACEBOOK ZERWAŁ UMOWĘ Z HUAWEI

Osoby, które kupią urządzenia chińskiej firmy Huawei będą miały utrudniony dostęp do takich aplikacji jak Facebook, WhatsApp i Instagram – podaje agencja Reutera. Aplikacje nie będą instalowane fabrycznie na urządzeniach Huawei. Producenci smartfonów podpisują umowy z dostawcami aplikacji, które zostaną zainstalowane w systemie podczas procesu produkcji. Jest to konsekwencja podpisania przez prezydenta USA rozporządzenia, zgodnie z którym amerykańskie sieci teleinformatyczne nie mogą nabywać i użytkować sprzętu od firm, które mogą stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa narodowego.

GPW WPROWADZI WIGTECH

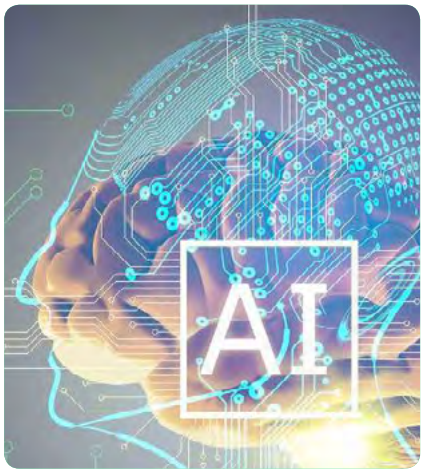
24 czerwca tego roku Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie wprowadzi nowy indeks WIGtech. Zgodnie z założeniami, będzie on obejmował spółki znajdujące się w indeksie WIG, które uzyskują przychody z takich obszarów jak: medycyna, biotechnologia, programowanie, internet czy telefonia mobilna. Indeks WIGtech będzie obejmował zmienną liczbę spółek, a ich udział będzie, tak jak w przypadku innych indeksów, obliczany na podstawie liczby akcji w wolnym obrocie (free float). Udział największych spółek będzie ograniczony do 10 proc. WIGtech będzie należeć do indeksów cenowych, a jego wartość bazowa będzie ustalona na poziomie 10 tys. pkt. Wartości indeksu będą publikowane w sposób ciągły co minutę. Zmiany w indeksie będą dokonywane raz na kwartał razem ze zmianami pozostałych indeksów. Pierwszy skład portfela indeksu będzie opublikowany 14 czerwca tego roku.



STAN INDIANA POZYWA AGENCJĘ EQUIFAX

Prawie dwa lata po zmasowanym ataku hakerskim Equifax wciąż nie może się pozbierać, płacąc nadal horrendalne kary. Najnowsze roszczenia pochodzą z amerykańskiego stanu Indiana, który w tym tygodniu wniósł pozew przeciwko firmie za popełnienie monstrualnego błędu. W pozwie twierdzi się, że Equifax przedkładając własny zysk nad bezpieczeństwo danych swoich klientów, wprowadził outsourcing systemów o znaczeniu krytycznym. Agencja informacji kredytowej Equifax doznała w 2017 roku ataku hakerskiego, który doprowadził do wycieku 147 milionów rekordów z danymi klientów, narażając tych ostatnich na oszustwa i wymuszenia.

DELL NA CELOWNIKU UOKIK



W pierwszych trzech miesiącach 2019 r. Grupa CD PROJEKT wypracowała 81 mln zł skonsolidowanych przychodów ze sprzedaży, o ponad 5 mln zł więcej niż w roku poprzednim. Zysk netto Grupy w omawianym okresie wyniósł 17,8 mln zł. Największy udział w zrealizowanych przychodach ze sprzedaży miała utrzymująca się dobra sprzedaż Wiedźmina 3 z dodatkami oraz w mniejszym stopniu GWINT-a i Wojny Krwi.
Na przychody Grupy pozytywnie wpłynęły też dobre wyniki sprzedażowe platformy GOG.com W pierwszym kwartale 2019 r. energia twórcza Grupy skierowana była na rozwój nowych tytułów i technologii. Wydatki Grupy w tym obszarze wyniosły 25 mln zł co przełożyło się na skumulowane saldo nakładów na prace rozwojowe w wysokości 264 mln zł.

JESTEŚMY
PIONIERAMI
W ZAKRESIE
INNOWACYJNOŚCI

Tomasz Stachlewski – główny architekt systemów IT dla Amazon Web Services w Polsce. Na co dzień doradza klientom w tworzeniu architektur systemów, które mają zostać zmigrowane lub utworzone w chmurze AWS. Doradza wielu wiodącym firmom (od startupów po korporacje) z różnych branż, m.in. IT, telekomunikacja, finanse. Prowadzi szkolenia dla polskich i zagranicznych partnerów, podczas których przekazuje w jaki sposób firmy powinny korzystać z chmury oraz jak powinna wyglądać ich droga z tradycyjnej infrastruktury do infrastruktury chmurowej, aby zmaksymalizować korzyścipłynącezużytkowaniachmury.

O potencjale polskiego rynku dla rozwoju rynku chmury oraz o tym, dlaczego AWS ma tak duży udział w jego tworzeniu w rozmowie z Tomaszem Stachlewskim - Principal Solutions Architect, Amazon Web Services

ROZMAWIAŁ PRZEMYSŁAW KUCHARZEWSKI

Przemysław Kucharzewski: To pierwsze tego typu wydarzenie - AWS Summit w Polsce. Co jest przyczyną tego, że w tym roku taka impreza odbywa się także w Warszawie?

Tomasz Stachlewski: Obecnie z usług Amazon Web Services w regionie Europy Środkowo-Wschodniej korzystają już dziesiątki tysięcy klientów. To również w tym regionie po raz pierwszy uruchomiliśmy nasze usługi w 2006 roku. Od dawna zatem dostrzegamy jak rynek w Polsce ewoluuje i powiększa się lista firm, które korzystają z chmury, począwszy od startup-ów, takich jak Applica.AI, po duże firmy o wieloletniej tradycji, jak Maspex czy Śnieżka. Zwiększa się również popyt na edukację. To z tych powodów, do dotychczasowych wydarzeń takich jak AWSome Day czy Transformation Day, postanowiliśmy dodać w tym roku pierwszy w regionie AWS Summit.

Czym może poszczycić się AWS w Polsce? Czy możecie pochwalić się jakimś spektakularnym wdrożeniem?

Przede wszystkim możemy pochwalić się Amazon Polly – usługą stworzoną w Polsce, która umożliwia konwersję tekstu na audio w ponad 25 językach. Dodatkowo, warto tutaj wspomnieć, że w tym roku AWS utworzył w Polsce nowe centrum kompetencyjne na Europę, Bliski Wschód i Afrykę – to właśnie z tego miejsca specjaliści ta-

kich technologii jak sztuczna inteligencja, DevOps, IoT czy serverless będą wspierać firmy w ich migracji do chmury.

Jakie obawy mają Wasi potencjalni Klienci? Czy niechęć do chmury nadal jest tak duża jak kilka lat temu?

Wręcz przeciwnie. Coraz więcej firm, zarówno dużych przedsiębiorstw jak i startupów, korzysta z chmury, a przykładem są nasi klienci tacy jak VOX, LOT czy edrone. W międzyczasie branża zrozumiała, że chmura przynosi znaczące korzyści w postaci zwiększonej elastyczności, skalowalności czy niższych kosztów, a także pozwala organizacjom na wdrożenie tak wysokiego poziomu bezpieczeństwa IT, którego nigdy nie mogły zrealizować samodzielnie. Innym istotnym elementem jest tempo wzrostu funkcjonalności chmury – w samym ubiegłym roku AWS udostępnił niemal 2 tysiące różnego rodzaju nowych funkcjonalności i usług, które są wykorzystywane obecnie przez firmy na całym świecie.

Czym różni się AWS od innych globalnych dostawców chmury - Google, Microsoft i ... OVH?

Przede wszystkim nasi klienci doceniają kulturę, która różni AWS od konkurencji. Jeśli startup, przedsiębiorstwo lub agencja rządowa zamierza podjąć długoterminową współpracę z dostawcą infrastruktury, chce wiedzieć czym potencjalny partner wyróżnia się od konkurencji.
AWS wyróżnia kilka aspektów. Po pierwsze, jesteśmy faktycznie skoncentrowani na kliencie. Obecnie większość firm technologicznych koncentruje się na konkurencji, starając się ją wyprzedzić. To nie jest nasza droga. Usługi, które tworzymy powstają na podstawie rekomendacji i próśb naszych klientów. Dlatego ponad 95 proc. naszych usług i funkcjonalności opiera się właśnie na potrzebach klientów, które zostały nam przekazane. Po drugie, jesteśmy pionierami w zakresie innowacyjności. Większość firm technologicznych innowacje nabywa, zamiast je tworzyć. My zatrudniamy deweloperów - twórców, którzy tworzą innowacyjne produkty wykorzystywane przez firmy z całego świata. Po trzecie, tworzymy silne i długoterminowe relacje z naszymi klientami. Wszystkie te aspekty widać w liczbie klientów, którzy korzystają z naszych usług. Aktualnie z AWS korzystają już miliony użytkowników na całym świecie, a wiele z tych historii jest opisanych na naszych stronach internetowych. Gdybyśmy popatrzyli na liczbę usług, które oferowane są w AWS, to zobaczymy, że jest ich ponad 160 – to właśnie dzięki temu w AWS można spotkać niemal dowolne rodzaje aplikacji i systemów, począwszy od IoT, sztucznej inteligencji, robotyki, aż po analitykę, HPC i wiele innych.

Przykładem, który potwierdza nasz wyjątkowy stosunek do klienta jest usługa „AWS Trusted Advisor", poprzez którą przyglądamy się, czy klienci wykorzystują nasze usługi we właściwy spo-

sób. Jeżeli potencjał zasobów nie zostaje w pełni wykorzystany lub zasoby są używane w sposób nieefektywny – skontaktujemy się z danym klientem i doradzimy, co należy zmienić, aby zmniejszyć koszty. Innym elementem, który udostępniamy naszym klientom jest tzw. Well Architected review – czyli swego rodzaju audyt, który pozwala firmom przekonać się, czy ich aplikacja uruchamiana w chmurze spełnia najlepsze praktyki tego typu.

Na czym polega Wasza przewaga nad lokalnymi DC, jak np. beyond czy 3S Data Center?

Istnieje kilka aspektów, które decydują o przewadze chmury nad lokalnym DC. Jest to przede wszystkim zwinność i elastyczność rozwiązań chmurowych, dzięki którym firmy mogą szybko skalować swoje rozwiązania w zależności od aktualnego zapotrzebowania. W chmurze możliwe jest uruchomienie setek, a nawet tysięcy serwerów w ciągu kilki minut, co nie jest możliwe w przypadku lokalnego DC. Co ważne, zasoby te są idealnie dostosowane do potrzeb, jeśli chodzi o parametry CPU i RAM. Nie ma zatem potrzeby przeszacowywania rozmiarów serwerów, jak ma to często miejsce w przypadku serwerowni lokalnych. Kolejny aspekt to oszczędność kosztów, którą osiąga się m.in. dzięki płatności za faktycznie zużyte zasoby w modelu pay-as-you-go. Dodatkowo, praca w chmurze AWS pozwala na szybsze wprowadzanie innowacji, a dzięki naszej globalnej infrastrukturze, firmy mogą wdrażać rozwiązania na całym świecie. Warto również pamiętać, że chmura to nie tylko serwery wirtualne. Obecnie oferujemy w AWS ponad 160 różnego rodzaju usług i funkcjonalności. Są to usługi bazodanowe, sztucznej inteligencji, analityki, BigData, IoT, robotyki, usługi deweloperskie i wiele innych. To właśnie powoduje, że chmura jest tak atrakcyjna. Zmniejsza czas i koszt, który jest wymagany do tworzenia nowych innowacyjnych produktów.

Wielu klientów skarży się na wycenę Waszych usług, że nigdy nie wiadomo, ile finalnie płaci się za nie, ponieważ cena usług zależna jest od wielu czynników (powierzchni, przepustowości, wykorzystania łącza, utylizacji zasobów itd.). Czy uprościliście wycenę usług, czy coś zmieniliście na przestrzeni ostatnich dwóch lat?

Zaletą chmury jest dostosowywanie kosztów do faktycznego zużycia. W przypadku lokalnych DC,

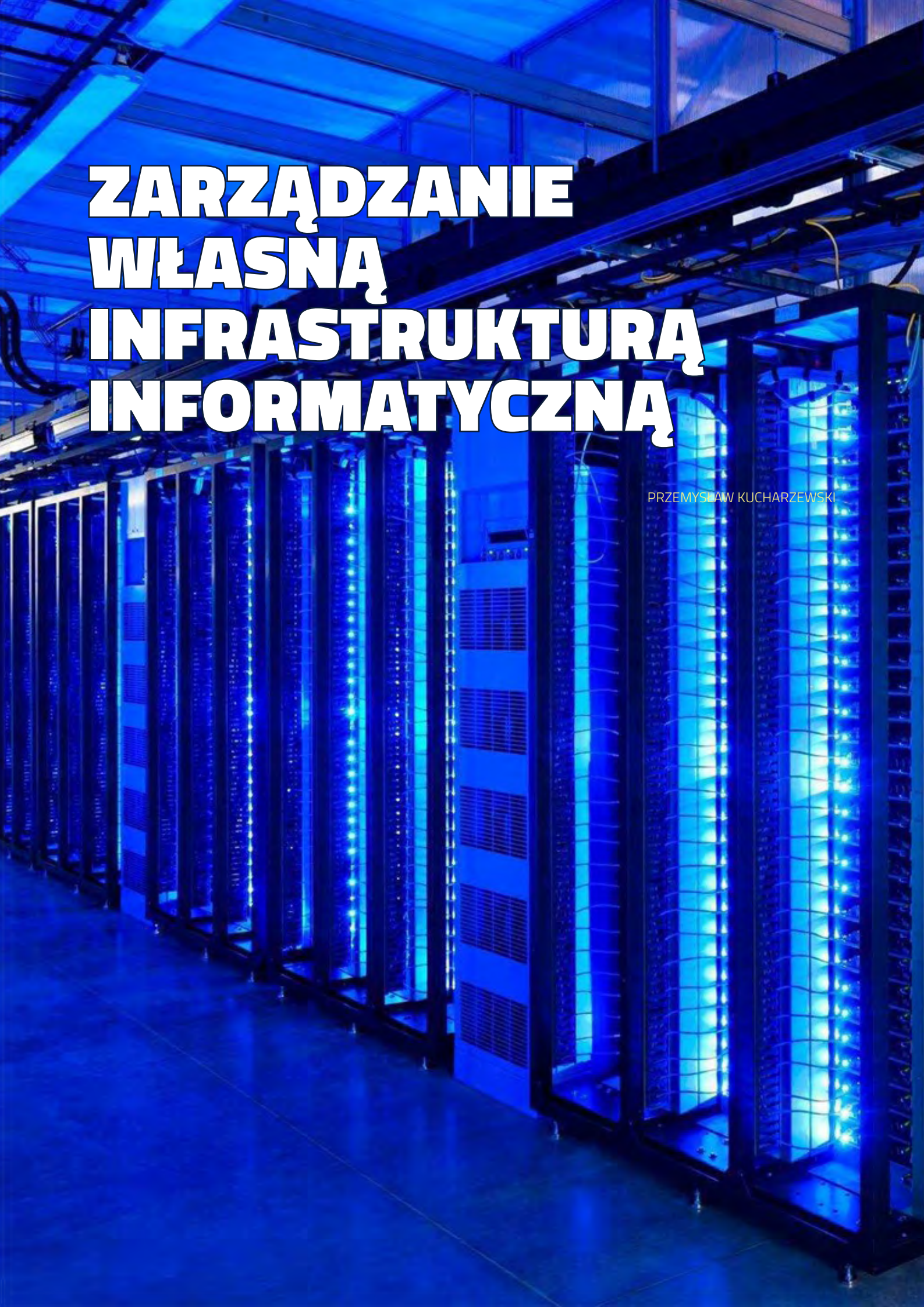
zazwyczaj mamy do czynienia z przeszacowaniem inwestycji przez firmy, co kończy się niską utylizacją serwerowni. W przypadku chmury, sytuacja jest odmienna. Koszty rosną według zużycia i rozwoju biznesu. To właśnie zmienność i elastyczność powodują, że chmura jest tak atrakcyjna. Przykładowo, funkcjonalność AutoScalingu pozwala dostosowywać ilość serwerów do aktualnych potrzeb. W przypadku akcji marketingowych, może je dodawać, a po ich zakończeniu, usuwać. Dzięki temu firmy zmniejszają swoje koszty. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby użytkownik uruchomił w chmurze stałą, określoną liczbę serwerów w celu osiągnięcia stałego rachunku. Pojawia się jednak pytanie: po co? Bo jeśli serwery deweloperskie można wyłączyć na noc, bo nie są wtedy potrzebne, to czy nie lepiej zaoszczędzić wówczas te pieniądze?

Jaką przyszłość dla AWS widzicie w Polsce?

Widzimy, że AWS w Polsce się rozwija i według nas, tendencja ta zostanie w przyszłości utrzymana. Przykładem potwierdzającym tę tezę jest ogłoszone podczas AWS Warsaw Summit otwarcie w Warszawie Centrum Kompetencyjnego dla regionu EMEA, gdzie już teraz szukamy specjalistów IT z obszarów rozwoju aplikacji, Big Data i sztucznej inteligencji. Drugim argumentem jest stale powiększająca się lista polskich firm, które postanawiają uruchamiać w chmurze swoje aplikacje i systemy. Już teraz widzimy przedsiębiorstwa różnej wielkości i z różnych branż, korzystające z funkcjonalności chmury. Począwszy od rodzimych startupów takich jak Codewise czy Applica.AI – po największe firmy jak Polskie Linie Lotnicze LOT, Śnieżka, grupa RASP i wiele innych.

W jaki sposób sprzedajecie Wasze usługi (w sensie czy pośrednio - Partnerzy czy bezpośrednio)?

Nasze usługi sprzedajemy zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio – poprzez certyfikowanych partnerów. To zależy od klienta, który model wybierze. Współpraca w ramach programu partnerskiego jest dla nas szczególnie ważna – ciągle go udoskonalamy, np. poprzez tworzenie nowych kompetencji, certyfikacji czy specjalizacji. Przykładem jest „AWS Well Architected" – specjalizacja partnerska poświadczająca umiejętności poprawnej budowy aplikacji w chmurze. Obecnie, sieć partnerska AWS składa się z dziesiątków tysięcy firm, a od stycznia 2016 roku powiększyła się o trzydzieści pięć tysięcy nowych partnerów - to właśnie oni wspomagają klientów końcowych w budowaniu i utrzymywaniu systemów w chmurze. Warto tutaj również zauważyć, że ponad 60 proc. tych firm ma swoje siedziby poza USA, a najwięcej nowych partnerów przybywa z regionu EMEA. W samej Europie Środkowo-Wschodniej mamy ich już ponad 800. Posiadamy również silnie rozbudowany program dla sektora publicznego, który obejmuje ponad 800 partnerów z całego świata z rozwiązaniami i doświadczeniem w realizacji wspólnych projektów państwowych, edukacyjnych i non-profit. Możemy również pochwalić się faktem, że z rozwiązań i usług naszych partnerów korzysta większość firm z listy Fortune 500 oraz ponad 90 proc. firm z listy Fortune 100, a przychody generowane przez naszych partnerów w czasie 12 miesięcy do października 2018 rosły o ponad 90 proc. rok do roku.



ZARZĄDZANIE WŁASNĄ INFRASTRUKTURĄ INFORMATYCZNĄ

PRZEMYSŁAW KUCHARZEWSKI

Wielki brat czy ochrona i oszczędność?

Do niedawna systemy do zarządzania strukturą informatyczną organizacji funkcjonowały jedynie w dużych przedsiębiorstwach, ale na przestrzeni ostatnich lat widoczny jest trend migracji rozwiązań również do rynku małych i średnich firm i przede wszystkim organizacji publicznych. Historycznie oprogramowanie do zarządzania infrastrukturą pozwalało na zarządzanie infrastrukturą sieciową, serwerami i pamięcią masową. Widać wyraźnie, że narzędzia do zarządzania „końcówkami" w firmie stały się popularne wraz z nadejściem cyberzagrożeń, gdzie de facto najsłabszym ogniwem staje się pojedynczy komputer użytkownika i osoba na nim pracująca.

Zasoby czyli co mamy?

Do podstawowych funkcji systemów należy zarządzanie zasobami (zwane assetami) – tak aby administrator systemów wiedział, czym właściwie dysponuje organizacja, jakimi komputerami stacjonarnymi, notebookami, ale także telefonami i tabletami. Systemy do zarządzania infrastrukturą mają wbudowane mechanizmy pozwalające na cykliczny monitoring sieci lokalnej, przy wparciu protokołu SNMP wykrywać nowe urządzenia, usługi i aplikacje. Administrator systemowy powinien wiedzieć, do kogo jaki sprzęt jest przypisany, jak jest powiązany wewnątrz organizacji i, co ważne, jakie oprogramowanie pracuje na danym urządzeniu – czy jest legalne i organizacja posiada odpowiednie licencje, czy jest potrzebne dla danego użytkownika, czy tylko zainstalowane, ponieważ zgłoszono na nie zapotrzebowanie kilka lat temu. Możemy sobie wyobrazić również taką sytuację, że przykładowo firma X pracuje na systemie ERP wg licencji CAL, czyli mówiących o tym, ile jednocześnie użytkowników może korzystać z systemu. Nierzadko bywa tak, że licencje kupowane są ze sporym zapasem, przygotowanym przykładowo na globalną liczbę użytkowników systemu, nie zaś w ilości dostosowanej do rzeczy-

wistej liczby użytkowników nawet w momencie maksymalnego „piku".

Wielki brat czuwa

Oczywiście systemy pozwalają na ustalenie aplikacji, z których można korzystać na danym stanowisku pracy. Systemy dostarczają analizę zachowań i aktywności użytkowników w sieci, przegląd uruchamianych aplikacji, odwiedzonych stron internetowych oraz wykazanie rzeczywistego czasu skupienia na czynnościach zawodowych w formie przejrzystych raportów, nierzadko w formie graficznej. Systemy do zarządzania infrastrukturą pozwalają na monitoring aktywności drukarek – z jednej strony umożliwiają na przypisanie danych drukarek do grupy użytkowników, z drugiej zaś pozwalają na monitoring tego, co i w jakiej ilości jest drukowane. Okazuje się, że sama świadomość istnienia „wielkiego brata" daje zwiększenie wydajności pracy (użytkownicy nie korzystają z rozpraszaczy) i sporą oszczędność w procesie druku (każdy zastanowi się, czy rzeczywiście potrzebuje papierową kopię, nie mówiąc o tym, że na pewno nie wydrukuje 100 stronnicowej pracy licencjackiej swojemu dziecku na drukarce firmowej).

Na pewno bezpieczniej

Dlaczego świadomość tego, jaki sprzęt podłączony jest do wewnętrznej sieci jest tak istotna? Można wyobrazić sobie taką sytuację – i to niekoniecznie hipotetyczną, bo „przerabianą" wielokrotnie w różnych organizacjach. Po latach do sieci podłączony zostaje komputer nieużywany przez 2 lata, który nie posiada zainstalowanych łatek systemowych, ze starą bazą antywirusa. To wręcz wymarzony obiekt na niecelowany atak hackerski. Wystarczy jeden klik i możemy zainfekować całą infrastrukturę złośliwym oprogramowaniem. Co z tego, że pozostałe 1398 komputerów było w pełni zaktualizowanych, gdy nasz system firmowy padł przez jego najsłabszy element.
Coraz częściej systemy mają wbudowane mechanizmy umożliwiające zmianę haseł połączone z menadżerem haseł (zwłaszcza jeśli mówimy o bardziej zaawansowanych systemach). Cykliczna zmiana haseł na odpowiednio skomplikowane i zarazem bezpieczne jest jedną z podstawowych technik pozwalających na zapewnienie bezpieczeństwa cyfrowego organizacji.
Kolejna sprawa to elementy systemów DLP – systemy do zarządzania infrastrukturą pozwolą na weryfikację podłączonych pendrive'ów czy telefonów do danego stanowiska pracy – czyli ograniczą możliwość wycieku danych chociażby na mobilny nośnik pamięci.

Technicznym lżej

Instalowanie nowego oprogramowania czy też jego aktualizacji w przypadku organizacji używającej setkę komputerów bez odpowiednich narzędzi oznacza wizytę pracownika technicznego przy 100 komputerach i przerwę w pracy 100 użytkowników. Należy pamiętać również o konieczności niezwłocznego instalowania łatek, aktualizacji systemowych czy ogólnie „patchy", tak aby zabezpieczyć infrastrukturę przed konsekwencjami wykrytych luk w systemie operacyjnym czy oprogramowaniu firm trzecich.

Niezbędnym składnikiem systemu jest HelpDesk pozwalający na zarządzanie incydentami, zawierający bazę wiedzy oraz przepływ pracy w przypadku wystąpienia incydentu. Systemy do zarządzania infrastrukturą powinny umożliwić zdalne zarządzanie stanowiskiem – na urządzeniu po-

winien być zainstalowany agent, który umożliwia zdalne połączenie z odpowiednim stanowiskiem wraz z przejęciem pulpitu, operacjami zdalnymi, co niweluje również konieczność „wycieczki" osoby technicznej do danego stanowiska, co jeszcze bardziej jest utrudnione, gdy mamy do czynienia ze strukturą rozproszoną geograficznie. Ciężko sobie wyobrazić konieczność przyjazdu przedstawiciela handlowego z Gdańska do Wrocławia z powodu konieczności instalowania nowego antywirusa... ale i takie kuriozalne sytuacje mają miejsce.

Komunikacja i szkolenia

Systemy do zarządzania infrastrukturą posiadają narzędzia pozwalające na komunikację wewnątrz firmy poprzez chat przynajmniej tekstowy, nierzadko też głosowy i wideo, wysyłanie plików, a także telekonferencje. Spotkałem się z systemami wyposażonymi w system e-learningowy pozwalający na przedstawienie użytkownikom poprawnych zachowań w aspekcie cyberbezpieczeństwa. Tak więc możemy sobie wyobrazić sytuację, że system może mieć zastosowanie nie tylko jako narzędzie szkoleniowe w aspekcie informatycznym.

Czy warto?

Używanie systemu do zarządzania infrastrukturą sprawdza się praktycznie w każdej organizacji. Pozwala zachować porządek, legalność, przejrzystość, zapewnić wyższy poziom bezpieczeństwa, zwiększyć wydajność pracy, uniknąć niebezpiecznych zachowań użytkowników. Szacuje się, że koszt licencji takiego systemu zwraca się po paru miesiącach po wdrożeniu, gdyż użytkownicy stanowisk korzystają z narzędzi w sposób bardziej świadomy, optymalizujemy sposób licencjonowania w organizacji i oszczędzamy na wydrukach.

Maciej Kaczyński, CEO, BTC Sp. z o.o.

„Procesy zarządzania infrastrukturą i bezpieczeństwem IT są bardzo zróżnicowane na rynku biznesu i administracji, co ciekawe - zróżnicowane również terytorialnie. Część podmiotów jest bardzo dojrzała, posiada wdrożone narzędzia IT i w znacznym stopniu je wykorzystuje, inni zaś - nie mają jeszcze odpowiednich systemów. Istotną rolę odgrywa tutaj dojrzałość i świadomość kierownictwa, możliwości budżetowe oraz posiadane zasoby ludzkie. Obserwujemy systematyczne przesuwanie zapotrzebowania z klasycznego systemu do inwentaryzacji infrastruktury IT na rzecz systemów wyposażonych w zaawansowane mechanizmy monitoringu komputerów, pracowników i innych elementów infrastruktury teleinformatycznej. Klienci doceniają rozwiązania (i często nie dopuszczają już innych) oparte o technologię webową, wyposażone zarówno w inwentaryzację,

monitorowanie, jak i zaawansowane mechanizmy ochrony danych. Bardzo dużym zainteresowaniem cieszy się oferowany przez BTC Sp. z o.o. system klasy DLP - Hyprovision DLP - zapobiegający celowym i przypadkowym wyciekom danych."

Sebastian Wąsik, Country Manager Poland, Baramundi Software

„Obecnie przed przedsiębiorcami zarówno małych, średnich jak i dużych firm stoją liczne wyzwania: wzrost konkurencji na rynku, ostre współzawodnictwo, coraz bardziej świadomi i wymagający klienci. Oprócz oferty bogatej w jakościowe produkty, przedsiębiorca musi zatem zaproponować swojemu klientowi coś więcej. Z pomocą przychodzą systemy do zarządzania infrastrukturą, które umożliwiają usprawnienie procesu projektowania i tworzenia produktów oraz zapewniają bezpieczeństwo danych firmy i jej klientów, monitorując całą strukturę IT na każdym jej etapie. Firma baramundi oferuje zbalansowane rozwiązanie o budowie modułowej, automatyzujące zadania i procesy administracyjne w dziale IT, zapewniając satysfakcję wszystkich użytkowników (zarówno pracowników działów IT, jak i użytkowników końcowych). System ten umożliwia monitorowanie środowiska sieciowego, pozwalając na szybkie wykrycie nieautoryzowanych urządzeń i aplikacji. Ponadto, samodzielnie kieruje żmudnymi zadaniami, takimi jak instalacja systemu operacyjnego i oprogramowania, zarządzanie aktualizacjami, licencjami urządzeniami mobilnymi i aplikacjami w ramach jednego interfejsu, w sposób preferowany przez administratora, oszczędzając cenny czas pracowników, jednocześnie spełniając zasady bezpieczeństwa i wytyczne działów IT."

Szymon Dudek, Dyrektor Działu Oprogramowania, Infonet Projekt S.A.

„Systemy do zarządzania infrastrukturą infor-

matyczną coraz częściej wdrażane są w dużych i średnich przedsiębiorstwach z uwagi na potrzebę zapanowania nad wieloma procesami zachodzącymi w organizacji. Obecna tendencja na rynku jednoznacznie wskazuje, że firmy chętniej wybierają kompleksowe oprogramowanie z szerokim spektrum funkcjonalności, aniżeli kilka pomniejszych aplikacji, które niekoniecznie mogą ze sobą współpracować.
Obserwujemy, że klienci w Polsce cenią sobie rozwiązania krajowych producentów nie tylko ze względu na ułatwiony support czy konkurencyjne ceny w porównaniu do rozwiązań zagranicznych, ale przede wszystkim z powodu możliwości dopasowania i rozbudowy systemu pod specyficzne potrzeby firmy.
Nie słabnie również potrzeba zwiększania bezpieczeństwa danych oraz kontrola nad nadawaniem uprawnień do firmowych zasobów, tym bardziej w kontekście RODO."

Bogdan Lontkowski, Dyrektor Regionalny na Polskę, Czechy, Słowację i kraje bałtyckie, Ivanti

„Systemy do zarzadzania infrastrukturą spełniają wielowymiarową rolę w organizacji.
Inwentaryzują „z natury" składniki IT wspierając tym samym systemy do zarzadzania zasobami ITAM. Są niezbędne dla systemów do zarzadzania licencjami SAM. Dają wkład dla wielu systemów bezpieczeństwa. Wspomagają automatyzacje wielu procesów takich jak dystrybucja oprogramowania, patchowanie, migracja systemów operacyjnych czy kontrola użycia aplikacji. Współpracują z systemami ITSM wysyłając alerty o stanie naszych urządzeń, itd.
Systemy powinny wspierać zarówno urządzenia fizyczne jak i wirtualne. Słowem powinny „ogarniać" całość. Ta tendencja pojawiła się już dawno. Dlatego dzisiaj Ivanti oferuje podejście Unified IT. Administratorzy nie muszą mieć wielu konsol do zarzadzania poszczególnymi rodzajami urządzeń. W obecnej dobie kluczowe jest szeroko rozumiane bezpieczeństwo. Systemy do zarzadzania infrastrukturą odgrywają tu ogromną role.
Za ich pomocą działy IT mogą kontrolować jakie urządzenia podłączamy do naszych komputerów i zdecydować czy dopuszczamy je czy też nie by uniknąć zainfekowania naszego środowiska, jakie aplikacje mogą być uruchamiane w naszym środowisku i blokować te niechciane i niebezpieczne. Za to odpowiada moduł Application Control. Uczy się on zachowań naszych użytkowników i blokuje niestandardowe procesy np. próba zapisu w rejestrach, próba szyfrowania dysku, dostęp do serwera pocztowego. Izoluje takie urządzenie z sieci i informuje dział IT o zaistniałej sytuacji, aby mogli podjąć właściwą akcję w stosunku do

takiego zdarzenia. W ten sposób chronimy organizację przed potencjalnymi błędami naszych pracowników, którzy mogą nieświadomie otworzyć niebezpieczny załącznik lub kliknąć w link, który uruchomi infekcję. Dla bezpieczeństwa firmy systemy do zarzadzania infrastruktury powinny także posiadać moduł do zarządzania uprawnieniami tak, by tylko odpowiednie osoby miały dostęp do dedykowanych dla nich zasobów firmowych. To także umożliwia spełnienie wymogów RODO.

Marcin Matuszewski, Starszy Inżynier Wsparcia Technicznego, Axence

„Według badań Axence (patrz raport.axence.net) aż 39 proc. organizacji wykorzystuje oprogramowanie bez licencji, a w 31 proc. firm zdarza się problem nadmiarowych licencji. Mając na uwadze przeciętne kary zasądzane przez sądy za nielegalne oprogramowanie (ok. 20 tys. zł) lub wartość nieużywanego software, możemy mówić o dużych oszczędnościach już po pierwszym audycie oprogramowania. Ograniczenie ryzyka awarii dzięki aktywnemu monitorowaniu urządzeń może okazać się równie bezcenne. Przypadki firm, które nie miały tego typu rozwiązań i dotknęła ich poważna usterka wskazują na milionowe straty w przypadku przestoju linii produkcyjnych. Oprogramowanie do centralnego zarządzania IT typu Axence nVision, wyposażone w monitoring aktywności użytkowników, dodatkowo zapobiega tzw. cyberslackingowi (poświęcaniu czasu w pracy na sprawy prywatne). Przyczynia się do wzrostu wydajności pracy specjalistów, a tym samym redukuje koszty stałe. Automatyzacje i usprawnienia na poziomie wsparcia technicznego pozwalają uwolnić cenne zasoby zespołów IT. Ostatecznie największą wartość biznesową może mieć moduł dedykowany ochronie danych przed wyniesieniem z organizacji – wydostanie się cennego know-how, listy klientów czy transakcji może zdecydować o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Aplikacja tego typu wspiera utrzymywanie standardów bezpieczeństwa – wpisuje się we wdrożenia stosownych polityk i procedur, systemów ISO czy pomaga w spełnianiu wymogów RODO."

Odkryj nową jakość zarządzania IT i monitorowania użytkowników

Wejdź na **axence.net**

nVision
axence®

NETWORK
Monitoring urządzeń sieciowych

INVENTORY
Audyt sprzętu i oprogramowania

USERS
Bezpieczeństwo danych i wydajność pracowników

HELPDESK
System zgłoszeń, czat i zdalna pomoc

DATAGUARD
Ochrona danych przed wyniesieniem

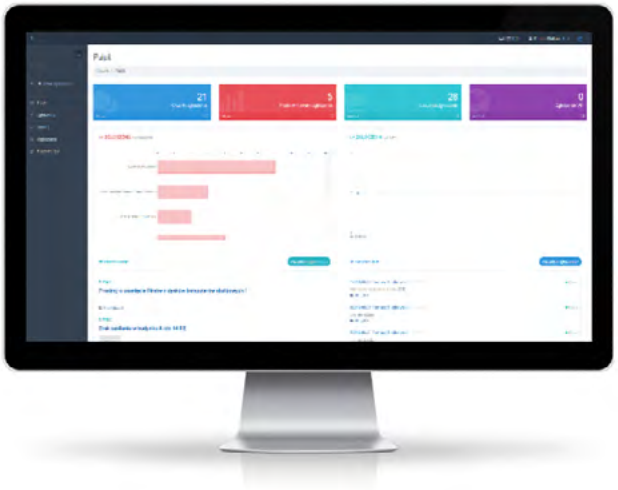
SYSTEMY ITSM – NOWY POCZĄTEK

Zarządzanie infrastrukturą IT to temat wielu opracowań oraz dyskusji w kręgach ściśle powiązanych z systemami klasy ITSM. Rozwiązania tego typu zawierają podstawowe narzędzia wspomagające analizę oraz obsługę procesów IT.

System ITManager wspiera w codziennej pracy już ponad 1000 klientów ze wszystkich sektorów rynku. Zdobyte doświadczenia wdrożeniowe przełożyły się na uniwersalne i funkcjonalne środowisko pomagające zarządzać podstawowymi procesami ITSM. Modułowa budowa oraz elastyczny model licencjonowania pozwala na dopasowanie skali wdrożenia oraz oferty do każdego odbiorcy.

Podstawą systemu jest moduł Asset Management odpowiadający za zarządzanie zasobami oraz inwentaryzację sprzętowo-systemową zarejestrowanych stanowisk. Autonomiczny agent dostarcza aktualnych informacji na temat konfiguracji sprzętowej, zainstalowanych aplikacji oraz umożliwia zdalne przejęcie pulpitu w przypadku konieczności wykonania operacji na odległym stanowisku. Zarządzanie zasobami wraz z obsługą relacji pozwala tworzyć dowolne typy zasobów, co w praktyce daje nieograniczone możliwości w zakresie inwentaryzacji majątku. Każdy z obiektów zarządzanych w systemie ma możliwość opisania swoich cech dowolnym zestawem atrybutów, jak również dołączyć dokumenty w postaci elektronicznej, takie jak skany faktur zakupu, kart gwarancyjnych, protokołów przekazania etc.

Wiedza zdobyta dzięki aktywnemu członkostwu w programie SAM (Software Asset Management) pozwoliła na automatyzację procesu zarządzania licencjami. System potrafi cyklicznie identyfikować oprogramowa-



nie, które użytkownicy przechowują i uruchamiają na służbowych komputerach. Zebrane dane są porównywane z wprowadzonymi do systemu informacjami o zakupionych przez organizację licencjach, dzięki czemu system jest w stanie zbudować równanie legalności oprogramowania. Opcjonalnym rozszerzeniem jest moduł analizy rzeczywistego wykorzystania oprogramowania. Wdrożenie tego dodatku pozwala ocenić czy zakupione oprogramowanie jest efektywnie użytkowane. Powyższa analiza pomaga w planowaniu zakupów odpowiedniej ilości kolejnych licencji, całościowo przekładając się na optymalizację kosztów w tym obszarze.

W zakresie modułu ServiceDesk system ITManager ma do zaoferowania profesjonalny panel serwisowy, pozwalający w sposób elastyczny zamodelować wymagania w obszarze komunikacji na linii pracownicy-zespół IT. Podstawowa konfiguracja umożliwia rozpoczęcie procesu rejestracji zgłoszeń (Incident Management). Kolejne etapy to np. dedykowane linie wsparcia, rejestracja rzeczywistego czasu obsługi zgłoszeń przez inżynierów, jak również implementacji procesów serwisowych takich jak: zarządzanie problemem (Problem Management), zarządzanie wiedzą (Knowledge Management), obsługa wniosków (WorkFlow), zarządzanie usługami (SLA).

Konsultacje z sektorem publicznym zadecydowały o stworzeniu dedykowanego modułu Access Management. Zgodnie z zaleceniami RODO, system zapewnia prawidłową realizację procesu nadawania oraz odbierania uprawnień do systemów informatycznych lub zbiorów danych. Każdy wniosek użytkownika jest rejestrowany poprzez portal www, następnie przekazywany do przełożonego, dalej do IODO, który po akceptacji zleca realizację. Każdy wniosek o dostęp jest dokumentowany w postaci przejrzystych raportów. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości system pozwala uruchomić proces odebrania uprawnień. Wszystkie decyzje o akceptacji lub odrzuceniu wniosku są rejestrowane.

ITManager posiada również funkcjonalność do monitorowania efektywności wykorzystania czasu pracy oraz wydajności pracowników. Dostarcza cennych informacji o ich aktywności w Internecie oraz zapewnia przegląd rzeczywistego wykorzystania posiadanych licencji na oprogramowanie (analiza czasu aktywności/bezczynności użytkownika w poszczególnych aplikacjach), przekładając się tym samym na optymalizację kosztów i efektywne zarządzanie licencjami.

System został zaprojektowany i wyprodukowany przez Infonet Projekt SA
Więcej informacji oraz demo systemu na:
www.it-man.pl

5 PYTAŃ DO...

ODPOWIADA

Mariusz Makowski - Doradca podatkowy

1. Mówi się, że doradca podatkowy to zawód przyszłości. Czy zgadza się Pan z tym stwierdzeniem? Skąd bierze się niesłabnąca popularność tego zawodu?

Podatki są dziedziną, która dotyka każdego, każdy też chciałby płacić ich jak najmniej. Prawdą więc jest, że podatki są jak śmierć, ale w przypadku śmierci rządzący przynajmniej nie debatują co roku jakby uczynić ją jeszcze dotkliwszą. Wszyscy chcieli byśmy, żeby podatki były prostsze, ale jest to trudne do osiągnięcia, ponieważ czasy są coraz bardziej skomplikowane i przepisy muszą za tym nadążyć. Jeszcze kilka lat temu nikt nie słyszał o wirtualnej walucie, dochodowych blogach internetowych i wielu start-upach. Ze wszystkimi nowoczesnymi biznesami wiążą się podatki. To są chyba przyczyny, dla których społeczeństwo nadal będzie potrzebowało profesjonalnych doradców podatkowych, którzy potrafią wybrać najkorzystniejsze rozwiązanie dla klienta. Doradcy podatkowi coraz częściej doradzają nie tylko w zakresie prawa podatkowego ale także w biznesie, inwestycjach, ubezpieczeniach. Myślę. że zmienia się też samo postrzeganie podatków – to już nie jest nudna dziedzina prawa, ale wiele ciekawych projektów biznesowych, a także obrona obywateli przed władzą nakładającą na nich coraz to nowe daniny.

2. Co sądzi Pan o projekcie nowej ordynacji podatkowej przyjętym przez Radę Ministrów 28 maja?

Projekt ten wraz z uzasadnieniem liczy ponad 1500 stron – już sam ten fakt pokazuje jak obszerny zakres zmian nas czeka. Obecna ordynacja liczy 344 artykuły, nowa ponad dwa razy więcej – 798. Celem nowej ordynacji ma być z jednej strony większa ochrona podatnika w kontaktach z aparatem skarbowym, a z drugiej strony zwiększenie efektywności i skuteczności poboru podatków. Oba te cele są w zasadzie wzajemnie sprzeczne, więc oprócz regulacji korzystnych, mamy też takie, które mogą budzić obawy. Cieszą nowe regulacje w zakresie przedawnień, bo mocno ograniczają możliwość wydłużania terminów przedawnienia przez organy podatkowe. Pojawią się nowe sposoby rozwiązywania sporów z organami, w tym nie znane dotychczas w podatkach bardziej „partnerskie" jak mediacja i umowa z organem podatkowym. Z drugiej strony wiele zmian czeka nas w zakresie funkcjonowania klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania, co jest realizacją polityki ograniczania czy wręcz uniemożliwiania korzystania z jakichkolwiek form optymalizacji podatkowej.

3. Jak ocenia Pan projekt ustawy o rzeczniku praw podatnika? Czy

> *Dzięki JPK można powiedzieć, że uczciwi przedsiębiorcy mogą liczyć na to, że zmniejszy się dla nich prawdopodobieństwo przeprowadzenia tradycyjnej kontroli.*

Pana zdaniem, taka instytucja jest potrzebna?

Instytucja rzecznika jest jak najbardziej potrzebna. Jego rolą będzie przede wszystkim ochrona praw osób fizycznych, można powiedzieć zwykłych podatników, którzy często czują się zagubieni w kontaktach z administracją podatkową, często też uważają, że np. nie stać ich na pomoc doradcy podatkowego. Instytucja rzecznika może też wpłynąć na przyspieszanie prac nad projektami prawa podatkowego postulowanymi przez samych podatników. Liczę na efektywną współpracę rzecznika z Krajową Izbą Doradców Podatkowych.

4. W jaki sposób zapowiadane przez rząd obostrzenia dla osób będących na samozatrudnieniu mogą wpłynąć na ich sytuację podatkową?

Rządzący to zapowiadają, to dementują plany wprowadzenia tzw. testu przedsiębiorcy, który ma na celu ograniczenie sztucznego zastępowania stosunku pracy jednoosobową działalnością gospodarczą w celu optymalizacji podatkowej. Kilka lat temu problemem było to, że do takiego samozatrudnienia pracownicy często byli zmuszani przez pracodawcę – z tym problemem poradziły sobie zmiany przepisów wprowadzające tzw. „negatywne warunki prowadzenia działalności". Obecnie to sami pracownicy często chcą przejść na działalność gospodarczą, bo wiąże się to z korzyściami podatkowymi – przede wszystkim zastąpieniem progresywnej skali podatkowej podatkiem liniowym 19%. W sytuacji, gdy przejście na samozatrudnienie dotyczy pracowników uzyskujących wysokie dochody, zajmujących samodzielne stanowiska pracy, bardzo trudno będzie, moim zdaniem, udowodnić organom podatkowym, że jest to „fikcyjna" działalność gospodarcza. Problem jednak może dotyczyć przede wszystkim przedsiębiorców prowadzących jednoosobową działalność, którzy nie zatrudniają pracowników i współpracują tylko z jednym zleceniodawcą. Warto, by w obliczu zapowiedzi rządowych przejrzeli i skonsultowali np. z doradcą podatkowym swoje umowy i warunki współpracy.

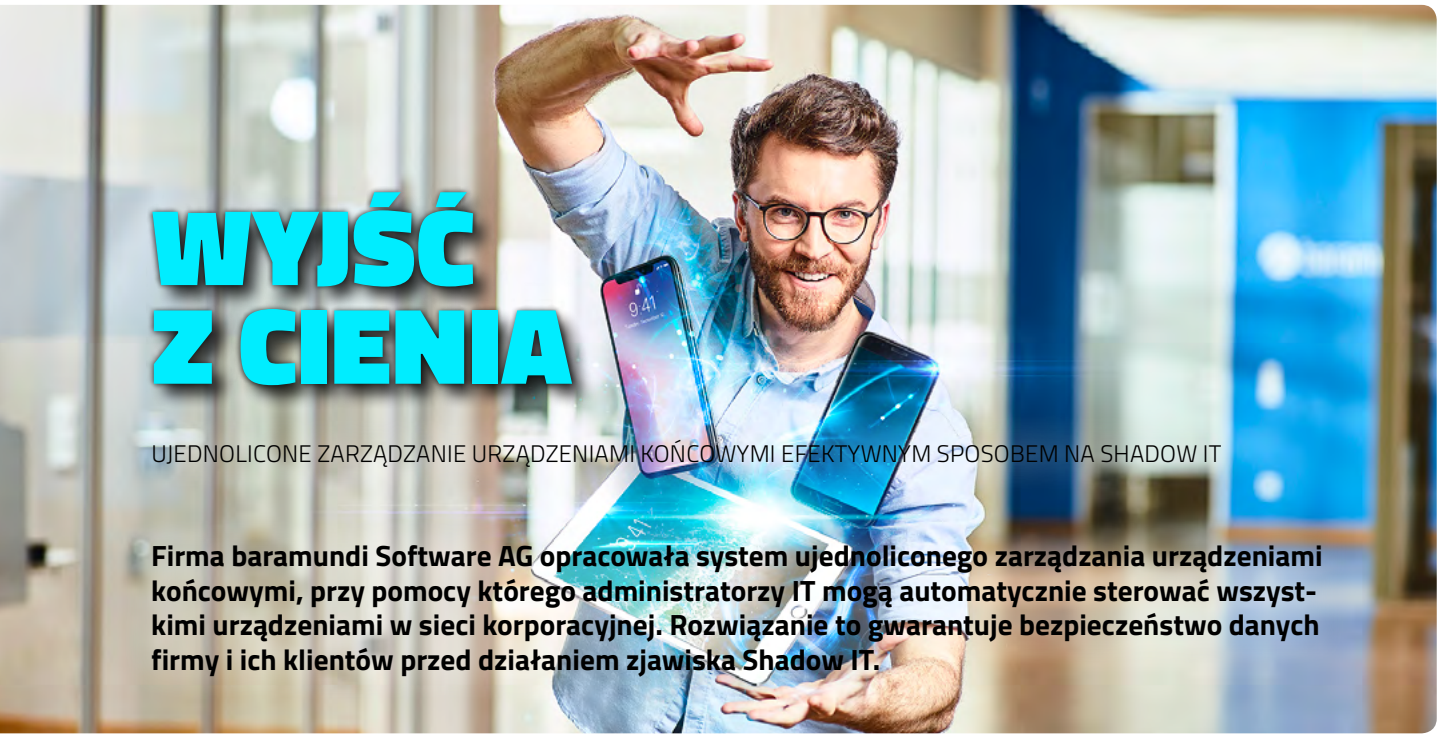
5. Kontrole skarbowe z użyciem JPK – czy jest się czego obawiać?

Jednym z celów wprowadzenia jednolitego pliku kontrolnego było ograniczenie liczby kontroli u podatników. Organy podatkowe w tych plikach dostają wiele informacji pozwalających na rozpoznawanie nieprawidłowości bez konieczności prowadzenia kontroli u podatnika. Ma to też znacznie przyspieszać niektóre działania, np. kontrole krzyżowe u kontrahenta.

Oczywiście, jak każdy obowiązek, przesyłanie plików jpk jest dla podatników utrudnieniem, obawą, że organy podatkowe uzyskują dostęp do zbyt wielu informacji. Zauważmy, że informacje, które organy podatkowe dostają w plikach jpk były dla nich możliwe do uzyskania w toku tradycyjnej kontroli. Obowiązek przesyłania przez przedsiębiorców plików jpk w pewien sposób oznacza, że każdy jest poddawany swego rodzaju kontroli podatkowej poprzez algorytmy komputerowe analizujące te pliki.

Dzięki JPK można powiedzieć, że uczciwi przedsiębiorcy mogą liczyć na to, że zmniejszy się dla nich prawdopodobieństwo przeprowadzenia tradycyjnej kontroli. Z drugiej strony, jeżeli już do przedsiębiorcy trafia taka tradycyjna kontrola to można mieć obawy, że jest ona efektem jakichś uzasadnionych podejrzeń organu podatkowego co do rzetelności rozliczeń z fiskusem.

Nie obawiałbym się więc kontroli wykorzystującej dane JPK, bo z jednej strony pozwoli to na skrócenie i pewne zautomatyzowanie czynności kontrolnych, a z drugiej strony pozwala też samym podatnikom na wyłapywanie nieprawidłowości czy zwykłych pomyłek jeszcze przed wysłaniem deklaracji do organu podatkowego.



WYJŚĆ Z CIENIA

UJEDNOLICONE ZARZĄDZANIE URZĄDZENIAMI KOŃCOWYMI EFEKTYWNYM SPOSOBEM NA SHADOW IT

Firma baramundi Software AG opracowała system ujednoliconego zarządzania urządzeniami końcowymi, przy pomocy którego administratorzy IT mogą automatycznie sterować wszystkimi urządzeniami w sieci korporacyjnej. Rozwiązanie to gwarantuje bezpieczeństwo danych firmy i ich klientów przed działaniem zjawiska Shadow IT.

Shadow IT to właściwie nie problem sam w sobie, a seria praktycznych przeciwności i frustracji, które przyczyniają się do tego, że użytkownicy, a czasem całe działy, samodzielnie szukają rozwiązań, nie posiadając wiedzy informatycznej i nie konsultując się z działem IT.

Rozwiązaniem tej kwestii może być wprowadzenie absolutnego zakazu używania jakichkolwiek urządzeń i aplikacji, które nie zostały zatwierdzone przez dział IT. Jednak stosowanie rygorystycznych zasad bezpieczeństwa może mijać się z potrzebami klientów i pracowników, co w konsekwencji doprowadzi do ograniczenia produktywności działań i wywoła konflikty. Z drugiej strony, swoboda użytkowników może grozić danym korporacyjnym i sprawić, że kroki przedsięwzięte przez dział IT będą bezskuteczne.
Ujednolicone zarządzanie urządzeniami końcowymi to zbalansowane rozwiązanie, wykorzystujące działania pracowników IT, zapewniające satysfakcję wszystkich użytkowników. System ten umożliwia bowiem monitorowanie środowiska sieciowego, skutecznie wykrywając nieautoryzowane urządzenia i aplikacje.

Obserwacja nie wystarczy

Istnieją samodzielne narzędzia, które tworzą listy inwentaryzacyjne urządzeń sieciowych i oprogramowania. Jednak zróżnicowane oddziaływanie Shadow IT na bezpieczeństwo, zgodność, budżetowanie i produktywność pracowników wymaga szerszego zrozumienia. System ujednoliconego zarządzania urządzeniami końcowymi może być wykorzystywany jako kompleksowy sposób rozwiązywania problemów, generowanych przez nieautoryzowane urządzenia. W skrócie, dzięki kontroli i przejrzystości, zapewnianej przez system, pracownicy IT mogą zagwarantować bezpieczeństwo danych firmy i ich klientów.
System baramundi automatyzuje i samodzielnie kieruje rutynowymi zadaniami, takimi jak instalacja systemu operacyjnego i oprogramowania oraz zarządzanie aktualizacjami, licencjami, urządzeniami mobilnymi i aplikacjami w ramach jednego interfejsu.

Przejrzystość systemów IT

W miarę rozpowszechnienia urządzeń mobilnych i dostępności danych w chmurach, zjawisko Shadow IT rozszerza się. Jednak system ujednoliconego zarządzania urządzeniami końcowymi oferuje sprawdzone rozwiązania dla firm, które mogą powstrzymać zagrożenie i zapewnią kompleksowe zarządzanie siecią i operacjami firmy. System baramundi wspiera także działania menedżerów IT, którzy jako kompetentni konsultanci techniczni, wykorzystując wiarygodne dane, mogą pomóc innym menedżerom w podejmowaniu biznesowych decyzji.

Więcej informacji na: www.baramundi.com/shadowit-pl

SKUTECZNA OCHRONA PRZED WYCIEKIEM I KRADZIEŻĄ DANYCH W HYPROVISION DLP

Jakie dane należy chronić?

Właściwa strategia ochrony (Data Loss Prevention) to taka, która prowadzi nie tylko do ochrony samych danych przed wyciekiem, lecz zapobiega stratom finansowym i pozafinansowym organizacji (chroni organizację). Każdy podmiot powinien zdefiniować swoje zagrożenia indywidualnie, uwzględniając przy tym, m.in.: cel biznesowy, etap własnego rozwoju (dojrzałości), produkty i rynki, konkurencję, posiadany kapitał, możliwości finansowe i organizacyjne oraz kulturę organizacyjną. O rodzaju chronionych danych oraz sposobie realizacji ochrony powinni decydować wszyscy kluczowi gracze organizacji – kierownictwo, pracownicy, audytorzy i partnerzy wspierający. Ochrona danych będzie skuteczna tylko wtedy, gdy wszyscy zaangażują się w procesy ochrony.

Kluczowe typy danych podlegające ochronie

Można zidentyfikować kluczowe i uniwersalne typy danych, które powinny być chronione (w zależności od potrzeb):

- **Własność intelektualna/prawna** - projekty techniczne, receptury, dokumentacja patentowa, kody źródłowe, nieopatentowana wiedza techniczna, patenty w przygotowaniu lub na etapie badania, wzory użytkowe i znaki towarowe, tajemnica przedsiębiorstwa.
- **Dane produktów własnych** - projekty techniczne, badania i testy bezpieczeństwa, zalecenia technologiczne, strategie rozwoju.
- **Strategie** - plany strategiczne, plany sprzedaży, plany inwestycyjne, w tym plany przejęć i fuzji, badania produktów, badania rynku, projekty przekazów prasowych.

- **Dokumentacja operacyjna i procesowa** – dokumentacje procesów i procedur, komunikacja wewnętrzna, strategie efektywności i zwiększania przewagi konkurencyjnej.
- **Dokumenty prawne** - dokumentacje dotyczące następujących obszarów: postępowania sądowe, postępowania przedsądowe, ugody, umowy, porozumienia, kontrole wewnętrzne, prezentacje wewnętrzne, ład korporacyjny.
- **Sprzedaż** - ceny i koszty sprzedaży, dostawcy i umowy, klienci i ich charakterystyka, potencjalni klienci i ich potrzeby, analityka sprzedaży i prognozy sprzedaży, polityka sprzedażowa, rabaty oraz zamówienia.
- **Dane klientów** - lista klientów, ceny (polityka cenowa), ilości klientów w poszczególnych grupach, charakterystyka, preferencje, oferty, umowy, warunki kredytowania, statusy płatności, historia kontaktów (CRM) i zakupów.
- **Marketing** - plany działań marketingowych, plany rozwoju produktów, plany operacyjne, prognozy.
- **Finanse** - przedwczesne publikacje danych finansowych, wyciągi bankowe, sprawozdania i okresowe raporty finansowe, wynagrodzenia pracowników, koszty prowadzenia działalności.
- **Kadry** - listy pracowników, struktura organizacyjna wraz z zakresem obowiązków, schematy raportowania wewnętrznego, wynagrodzenia.
- **Dane osobowe** - imię i nazwisko, data i miejsca urodzenia, numer dowodu i PESEL, numer paszportu, numer prawa jazdy, loginy i hasła, dane biometryczne, zaświadczenia o zarobkach i inne dokumenty związane ze statusem finansowym pracownika, dokumentacja zdrowotna i inne osobiste informacje pracownika, jego preferencje zgromadzone w celu monitorowania procesów bezpieczeństwa IT.
- **Pozostałe dane wewnętrzne** - numery rachunków bankowych, numery służbowych kart kredytowych, linie i wnioski kredytowe, postępowania administracyjne, numery rejestracyjne floty samochodowej, struktura demograficzna pracowników.
- **Technologia informacyjna** – inwentaryzacja zasobów IT – komputery, sieci, urządzenia sieciowe, urządzenia drukujące, pendrive'y, oprogramowanie, diagramy sieci firmowych, MS Active Directory, pliki konfiguracyjne (sieci, systemy, aplikacje, bazy danych itp.), loginy i hasła, polityki zmiany haseł, dostępy VPN, kluczowe pliki z danymi, pliki z zawartością loginów i haseł, pliki poczty elektronicznej, pliki narzędziowe działów IT (adresy IP, konfiguracje komputerów, oprogramowanie, aktualizacje), systemy helpdeskowe, kod źródłowy oprogramowania.

- **Zabezpieczenia teleinformatyczne** - polityka bezpieczeństwa, zabezpieczenia fizyczne, techniczne, organizacyjne, konfiguracja sieci i systemów IT, świadomość pracowników, przeprowadzone szkolenia z bezpieczeństwa, logi systemów operacyjnych, logi systemów DLP, konfiguracje polityk i reguł bezpieczeństwa DLP.

Wszystkie powyższe dane występują w praktyce w trzech stanach: spoczynku (są zapisane na dysku komputera, serwerze sieciowym, pamięci wymiennej), w ruchu (są w trakcie przenoszenia, kopiowania itp.) oraz w użyciu (edycja, drukowanie, przechwytywanie ekranu).

W jaki sposób system DLP chroni dane organizacji?

Wdrożenie systemu DLP polega na zdefiniowaniu metod i kanałów ochrony konkretnych danych w powiązaniu z ich stanem. Najprostsze polityki ochrony monitorują i blokują akcje użytkownika w postaci użycia przez niego nieautoryzowanego pendrive'a, próby wysłania załącznika e-mailem, uruchomienia zabronionej aplikacji, otworzenia i modyfikacji dokumentu, kopiowania plików na dysk zewnętrzny, transferu plików do chmury, wysłania wiadomości komunikatorem, otwarcia wybranej strony www. Bardziej złożone polityki ochrony potrafią oznaczać dokumenty niewidocznym znacznikiem (Hyprovision Fingerprint) w oparciu o zestaw reguł, śledzić przemieszczanie się tych dokumentów oraz korzystanie z nich przez użytkowników. Najbardziej złożone polityki analizują w locie treści dokumentów składowanych, kopiowanych bądź otwieranych (Hyprovision Content Aware Protection) i podejmują stosowne akcje. Poszukiwana przez system DLP treść może mieć postać wyrażenia regularnego, takiego jak: NIP, PESEL, nr dowodu, nr konta bankowego, nr paszportu, identyfikator choroby itp.

Hyprovision DLP to oprogramowanie zapewniające kompleksową ochronę danych przed wyciekiem. System umożliwia podjęcie niezbędnych działań mających na celu podniesienie bezpieczeństwa organizacji oraz sukcesywne budowanie świadomości wśród pracowników.

Opis działania i rodzaje polityk ochrony danych zastosowane w systemie Hyprovision DLP wraz z praktycznymi przykładami (case study) dostępne są na stronie www.hyprovision.com.

KLASYFIKOWANIE DANYCH – JAK TO SIĘ ROBI PO POLSKU?

Według wielu opracowań, bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni określają trzy podstawowe obszary: Technika – Procedury – Ludzie. Kluczem do skutecznej ochrony przed cyberatakami jest budowanie świadomości i edukacja użytkowników, będących najsłabszym ogniwem cyberbezpieczeństwa polskich przedsiębiorstw. Dzięki zastosowaniu systemu do klasyfikacji, możemy zaangażować użytkowników w proces klasyfikowania informacji, a system GREENmod pomoże ustalić odpowiedzialność i właściciela informacji oraz pomoże wesprzeć procedury audytowe.

Twórca dokumentu jest podstawowym źródłem informacji o poprawnej klasyfikacji wyników jego pracy. Klasyfikacja nadawana przez użytkownika stanowi pierwszą linię ochrony, uzupełniając automatyczne metody klasyfikacji, które zapewniają rozwiązania klasy DLP.

Raporty bazujące na danych o klasyfikacji nadanej przez autora wytwarzanych treści i zmianach klasyfikacji w czasie umożliwią nam szybkie podjęcie dalszych działań. Dzięki temu firma jest w stanie lepiej dostosować szkolenia i programy edukacyjne do potrzeb konkretnych grup użytkowników. Przydzielanie zbyt restrykcyjnych lub

też mało restrykcyjnych kategorii to problemy, które z największym prawdopodobieństwem pojawią się w przypadku wdrożenia rozwiązań opartych o klasyfikację informacji. Narzędzia do raportowania świetnie nadają się do rozwiązywania podobnych problemów.

Klasyfikacja danych wraz z funkcjami monitorowania i raportowania, a także jej integracja z systemami zapobiegania przed wyciekami informacji (DLP) czy SIEM oraz innymi systemami zabezpieczeń, stanowią jedyną gwarancję wykorzystania pełnego potencjału wszystkich tych rozwiązań w przedsiębiorstwie.

Bezpieczeństwo informacji to obszar, w którym coraz większe znaczenie mają działania użytkowników, dlatego niezwykle istotne jest zastosowanie podejścia „ufaj, ale sprawdzaj". Monitorowanie i analiza interakcji z danymi pozwalają przedsiębiorstwom ochronić się przed potencjalnymi zagrożeniami, zanim wystąpią w środowisku informatycznym, a także zmniejszyć coraz większe ryzyko związane z zagrożeniami wewnętrznymi.

Katarzyna Budna- Grzęda, Commercial, & Channel Development Director
Tukan IT Sp. z o.o.

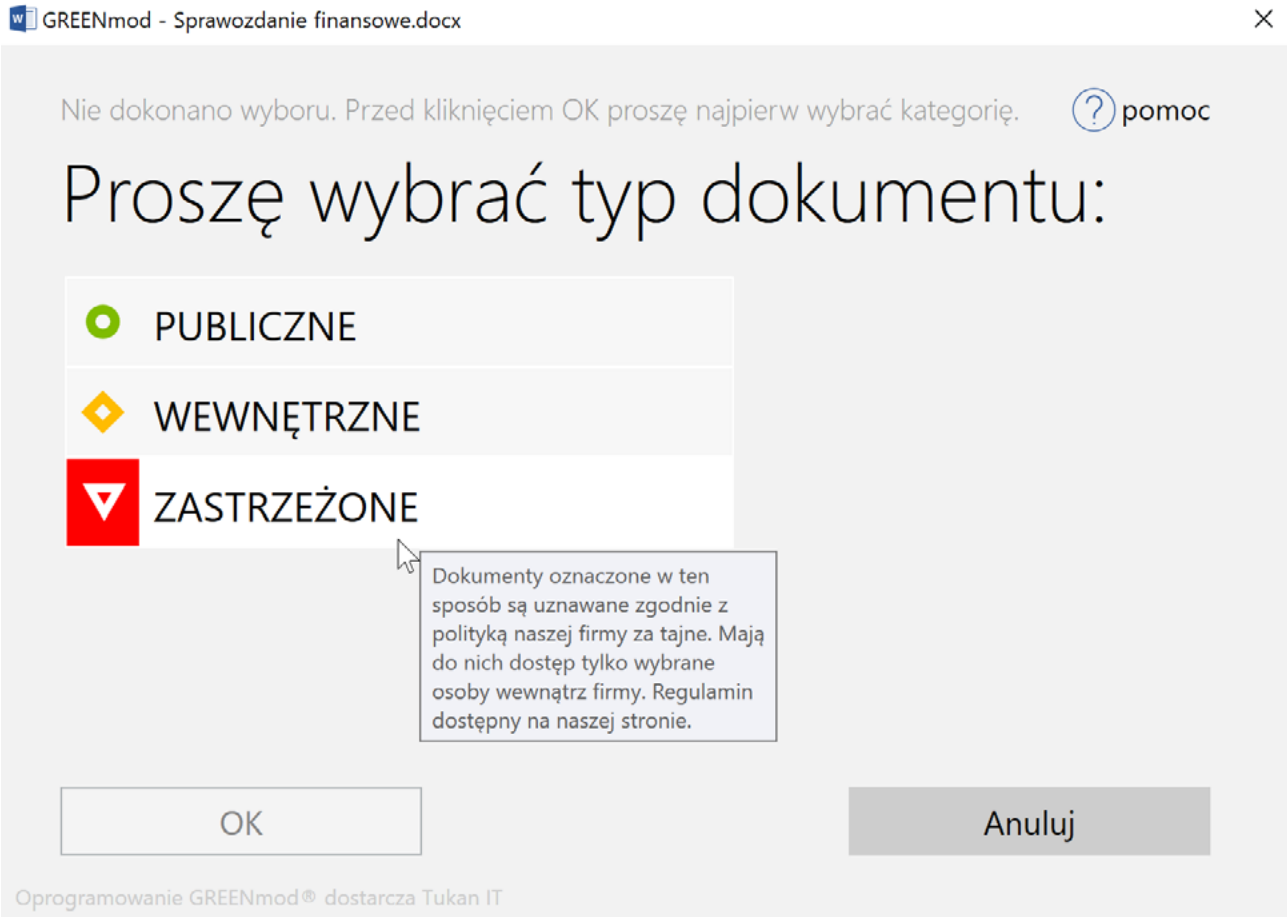
Klasyfikowanie danych uznaje się obecnie za jedną ze sprawdzonych praktyk związanych z zarządzaniem danymi i ochroną informacji wrażliwych, umożliwia ono bowiem bardziej skuteczne egzekwowanie mechanizmów kontroli zabezpieczeń, reguł i strategii.

Proces ten wymaga od użytkowników nadania etykiet klasyfikacji, które system wpisuje w metadane wiadomości e-mail, dokumentów oraz innych plików, co zapewnia precyzyjne określenie przetwarzanych informacji oraz zastosowanie adekwatnych procedur ochrony.

Monitorowanie zachowań użytkowników

Działania podejmowane przez użytkowników stanowią źródło największego zagrożenia dla bezpieczeństwa organizacji. Według badań firmy PWC, ludzie – czy to przypadkowo, czy rozmyślnie – równie często jak wirusy, mogą być przyczyną naruszeń bezpieczeństwa. Zwykli użytkownicy wywołują je dwa razy częściej niż przedstawiciele „przestępczości zorganizowanej".

Ukierunkowane na użytkownika metody klasyfikowania danych wymagają zapewnienia przez firmę pracownikom możliwości podejmowania decyzji dotyczących wyboru odpowiedniej klasy wrażliwości przetwarzanych danych. Monitorowanie, raportowanie oraz analiza związanych z klasyfikowaniem informacji to elementy, które powinny stanowić fundamentalną część kompleksowego rozwiązania.



Dokładne raporty i przeglądy pozwalają uzyskać pełną ocenę aktualnego stanu zabezpieczeń danych w całym przedsiębiorstwie, a także stanu realizacji przyjętych strategii bezpieczeństwa. Można, dzięki temu, wskazać ogólne trendy, dokonać analizy działań związanych z klasyfikacją danych, co w konsekwencji da możliwość zdefiniowania i usprawnienia przyjętych procedur. Na przykład, w ciągu ostatnich kilku miesięcy użytkownicy sklasyfikowali kilka tysięcy dokumentów, spośród których ponad 40 proc. zostało określonych jako poufne. Taka obserwacja może sugerować złe stosowanie przez użytkowników etykiet klasyfikacyjnych. W tym momencie można zidentyfikować użytkownika bądź grupę użytkowników, a jako rozwiązanie przyjąć wprowadzenie zmian w samej klasyfikacji lub przeprowadzenie dodatkowego szkolenia.

GREENmod daje możliwość wysłania do każdego użytkownika nie tylko polityki klasyfikacji, ale również może udostępniać filmy instruktażowe, treści ze szczegółowym opisem dokumentów, które podlegają pod daną klasyfikację lub wyciągu ze stosowanej polityki bezpieczeństwa. Dzięki analizie danych w połączeniu z innymi systemami bezpieczeństwa można ustalić, czy niezgodne z procedurami działania zostały podjęte przez użytkownika rozmyślnie i w złych zamiarach, czy też chodzi o pomyłkę wynikającą z nieświadomości i braku wiedzy. Zespół ds. bezpieczeństwa może skuteczniej wykrywać zaniedbania ze strony pracowników oraz identyfikować potencjalnie szkodliwe działania, zanim pojawią się ich konsekwencje.

Dzięki interpretacji raportów dotyczących zdarzeń, firma może opracować bardziej skuteczne szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i zwiększyć poziom wiedzy na temat strategii klasyfikowania danych. Pozwala to zbudować i wzmocnić kulturę bezpieczeństwa danych w przedsiębiorstwie. Narzędzie do raportowania wskazują przypadki nieprzestrzegania polityki bezpieczeństwa, dzięki czemu można określić obszary wymagające dodatkowych szkoleń lub innych działań prewencyjnych.

Co można zyskać wdrażając system do klasyfikacji?

Podstawowym celem każdej organizacji jest zapewnienie bezpieczeństwa informacji przetwarzanych w systemach przez nią zarządzanych. Wielu klientów decyduje się na wdrożenie narzędzia pozwalającego na efektywną realizację procesu klasyfikacji informacji zgodnie z obowiązującą

polityką bezpieczeństwa w firmie. To właśnie GREENmod jest odpowiedzialny za zwiększenie świadomości użytkowników będących pracownikami firmy, którzy wytwarzają informacje w zakresie poziomów jej ochrony, odpowiedzialny jest także za posiadanie mechanizmów pozwalających na zabezpieczenie się przed niezamierzonym ujawnieniem informacji oraz rozliczalność w procesach wytwarzania i przetwarzania informacji.

Każdy klient, który rozpoczął współpracę z firmą TUKAN i wdrożył system GREENmod może powiedzieć, że:

- Przy zastosowaniu przyjaznego użytkownikowi rozwiązania do klasyfikacji, które wprowadza mechanizmy klasyfikacji danych, administrator danych osobowych może wykazać miejsce przechowywania danych w zależność od poziomu poufności danych. W połączeniu z rozwiązaniami chroniącymi przed wyciekiem danych, pozwala na wprowadzenie mechanizmów ochrony danych w organizacji.

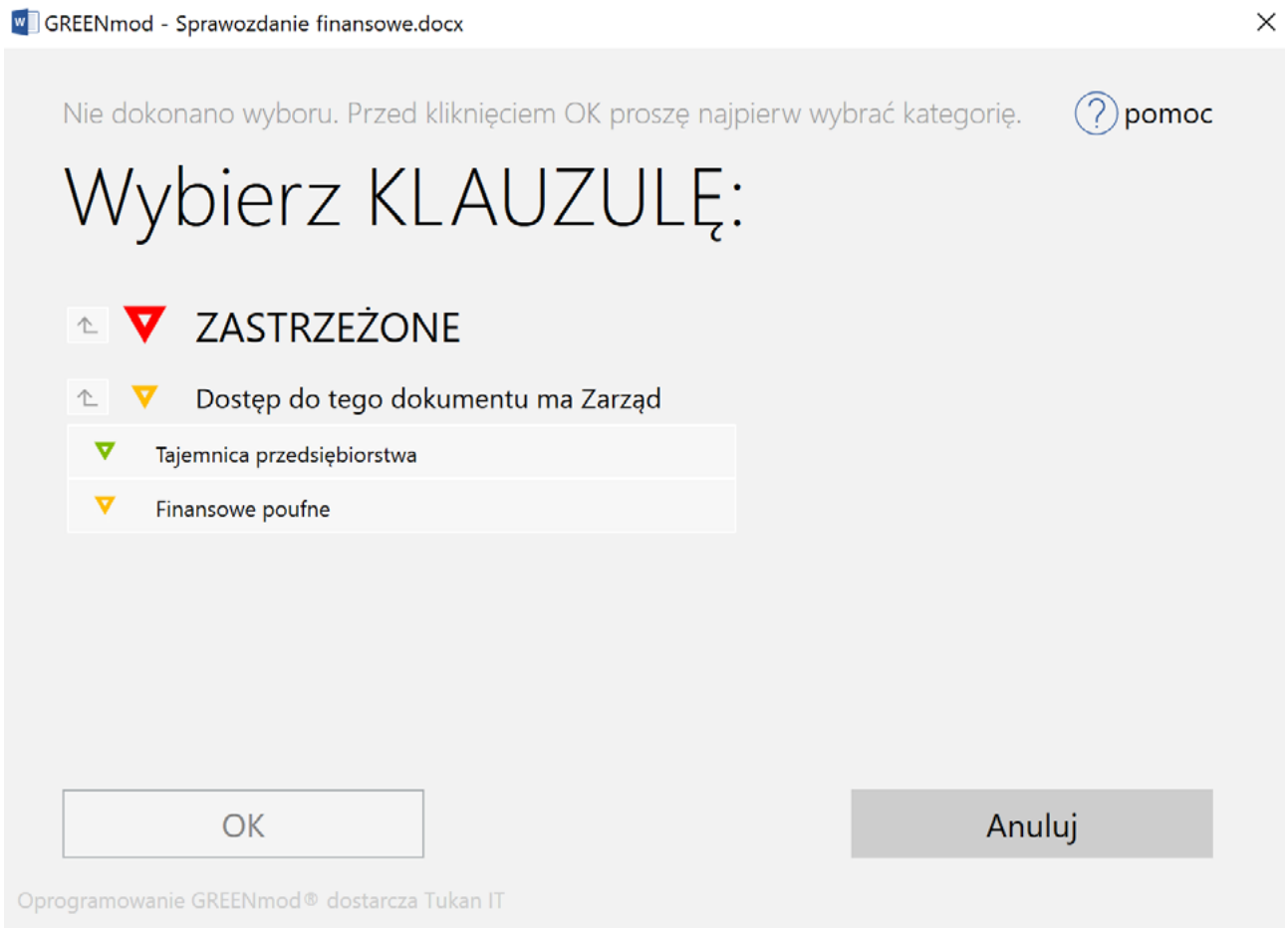
- System umożliwił użytkownikom aktywny udział w chronieniu wrażliwych danych, wymuszając na użytkownikach konieczność klasyfikacji plików nowych lub/ i już istniejących na stacji w momencie ich edycji, pozwalając tym samym na określenie poziomu poufności treści, zawartych w plikach.

- podniósł świadomość swoich pracowników dotyczącą zagadnień bezpieczeństwa i ważności przetwarzanych przez nich informacji.

- przeniósł poniekąd odpowiedzialność za ochronę danych na twórców dokumentów. Działy Bezpieczeństwa działające w organizacjach często nie potrafią wskazać metod klasyfikowania informacji, które możliwe byłyby do zaimplementowania w systemach klasy DLP. Twórca dokumentu jest najlepszym źródłem informacji o poprawnej klasyfikacji wyników jego pracy. Klasyfikacja określana przez użytkownika stanowić będzie pierwszą linię ochrony, uzupełniającą automatyczne metody klasyfikacji zapewniane rozwiązaniami klasy DLP.

Więcej informacji na www.tukanit.pl, jeśli chcesz poznać GREENmod to napisz tukan@tukanit.pl

TUKAN IT



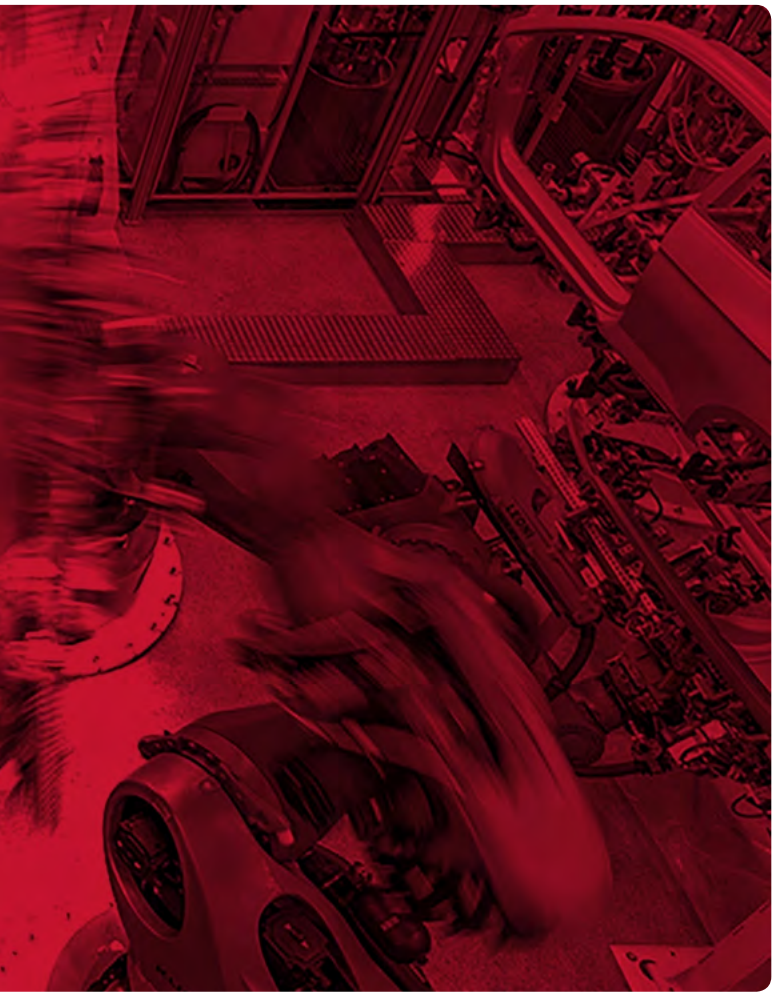
POLSKA POWINNA DOTRZYMAĆ KROKU EUROPY W DOCHODZENIU DO 5G

MICHAŁ KANOWNIK

O wdrażaniu technologii 5G w Polsce i w Europie mówi się wiele w kontekście zysków i szans. A te są konkretne: dodatkowy przychód rzędu 13 mld euro do 2025 r., ponad pół miliona nowych miejsc pracy i rozwój wszystkich najważniejszych sektorów gospodarki. Jednak trzeba pamiętać też o zagrożeniach. By w jak największym stopniu je wyeliminować, trzeba wyznaczyć najwyższe standardy bezpieczeństwa dla dostawców infrastruktury oraz potraktować 5G jako ważny element strategii rozwoju kraju.

Największa organizacja branżowa sektora cyfrowego w Europie – Digital Europe – w opublikowanym przed wyborami do Parlamentu Europejskiego manifeście „Silniejsza cyfrowa Europa 2025" stawia 5G w jednym szeregu z rozwojem sztucznej inteligencji i Internetu rzeczy, zwracając uwagę na ogromne pieniądze, które technologia może wygenerować i absolutną konieczność sprawnego zaimplementowania jej w Europie, ale również na potrzebę prowadzenia racjonalnej i zrównoważonej polityki jej wdrażania i stworzenia dla niej bezpiecznych ram prawnych.

Choć stawka jest ogromna, to nowy standard technologii mobilnej budzi pewne kontrowersje. Słyszalne są głosy sprzeciwu grup utrzymujących, że 5G ma być szkodliwe dla zdrowia, a światowa dyskusja nad implementacją 5G często odbywa



się w cieniu tematów ryzyka monopolizacji branży i bezpieczeństwa danych obywateli.

Racjonalne ocenienie zagrożeń

Ministerstwo Cyfryzacji stawia się sprawę jasno: musimy być w czołówce państw wdrażających 5G, by realizować strategię rozwoju przemysłu w naszym kraju. Szczególnie, że prognozy związane z rozwojem sieci nowej generacji są równie atrakcyjne w skali Europy i całego świata. Jednak spotkania ministerialnego zespołu czuwającego nad cyberbezpieczeństwem nie upływają w atmosferze huraoptymizmu, lecz skupiają się na racjonalnej ocenie zagrożeń dla cyberbezpieczeństwa, płynących z rozwoju technologii oraz próbie ustalenia bezpiecznych ram dla strategii jej wprowadzenia.

Po pierwsze, konieczna jest analiza aktualnej sytuacji polskiego rynku i ustalenie w jakim stopniu nasze sieci telekomunikacyjne podatne są na uzależnienie od jednego dostawcy sprzętu do obsługi 5G. Dla bezpieczeństwa krajowej infrastruktury nowej technologii istotne jest, na ile sieci telekomunikacyjne i administracja publiczna polegają dziś na usługach pojedynczego dostawcy. Trzeba więc zweryfikować aktualny podział rynku w kraju i stale monitorować go w poszukiwaniu przejawów monopolizacji sieci 5G.

Po drugie, należy prowadzić budowę sieci 5G z uwzględnieniem środków zapobiegających takiej sytuacji. A konkretnie trzeba ustalić ściśle określone i jak najwyższe standardy bezpieczeństwa dla dostawców infrastruktury do budowy sieci 5G w kraju. Jednak przygotowanie polskiego systemu certyfikacji od podstaw może potrwać nawet dwa lata lub dwukrotnie dłużej. Dlatego dobrym rozwiązaniem może być tymczasowe opieranie się o standardy międzynarodowe takie jak Common Criteria. Ważne, by certyfikacja nie dotyczyła wyłącznie sprzętu, lecz również oprogramowania. Tym bardziej, że istnieją znaczne rozbieżności w jakości oprogramowania pochodzącego z różnych źródeł. O konieczności dbałości o certyfikację i ustalania jednoznacznych standardów w cyberbezpieczeństwie mówi manifest Digital Europe, ale również raport „Cyberbezpieczeństwo w Polsce" przygotowany przez Związek Cyfrowa Polska. A ten zwraca uwagę na bezpieczeństwo urządzeń końcowych. I to właśnie ta kwestia jest szczególnie istotną. Chodzi o cyberbezpieczeństwo zarówno z punktu widzenia administracji, jak i konsumentów. Raport wskazuje na niezadowalający stan wiedzy m.in. przedsiębiorców i urzędników w zakresie cyberbezpieczeństwa i dbałości o własne dane. Szacuje się, że tylko co trzeci smartfon i tablet w kraju jest odpowiednio zabezpieczony, a mówiąc o 5G w kontekście produktów skierowanych do konsumentów mamy zwykle na myśli właśnie urządzenia mobilne.

5G w ramach strategii rozwoju kraju

Należy pamiętać, że ciąży na nas, jako na państwie członkowskim UE, obowiązek przygotowania do końca czerwca dla Komisji Europejskiej analizy ryzyka związanego z technologią 5G. Warto sobie uświadomić, jakie realne zastosowania 5G można i trzeba wykorzystać w Polsce. Bo technologia nie może

być jedynie nowinką dla konsumentów, lecz winna znaleźć zastosowania na szeroką skalę z pożytkiem dla całego społeczeństwa i zostać wykorzystana np. do poprawy bezpieczeństwa w ruchu drogowym czy we wsparciu służby zdrowia. Dlatego 5G musi zostać wplecione w ogólną strategię rozwoju państwa i poszczególnych gałęzi gospodarki.

Co więcej, o cyberbezpieczeństwie w kraju należy rozmawiać w szerszym ujęciu, nie tylko w kwestii 5G. W kontekście mnożących się cybezagrożeń, masowych wycieków danych i ataków ransomware na osoby prywatne, przedsiębiorstwa i administrację publiczną oraz choćby ostatniej fali fałszywych, kaskadowych alarmów bombowych w czasie matur na terenie kraju, konieczne wydają się być zmiany w ustawie o świadczeniu usług drogą elektroniczną, czy kodeksie karnym, aby cyberbezpieczeństwo uzyskało systemowe wsparcie.

Zagadnienia związane z implementacją sieci 5G w Polsce są w agendzie Rady ds. Cyfryzacji, która pracuje przy Ministerstwie Cyfryzacji. Tematem będzie zajmować się też powołany Zespół ds. Cyberbezpieczeństwa. Zatem w najbliższej perspektywie rysuje się horyzontalne spojrzenie na te kwestie, uwzględniające kwestie bezpieczeństwa, aspekty ekonomiczne i geopolityczne. Owocem dyskusji w Ministerstwie Cyfryzacji może być stanowisko, zawierające ramy dla dalszych działań polskiego rządu. Intensywne prace nad wdrażaniem 5G w Polsce są szczególnie ważne, ponieważ nie tylko my jesteśmy w trakcie przygotowań do przyjęcia tej technologii. Pamiętać trzeba, że cała Europa zmierza w kierunku 5G i należy upewnić się, że Polska dotrzyma kroku Wspólnocie w biegu do bezpiecznej i wydajnej sieci piątej generacji, z której będzie mogła czerpać korzyści.

CYPHERDOG

ENDPOINT SECURITY | MESSENGER

BEZPIECZNA KOMUNIKACJA

TRANSFER SZYFROWANYCH PLIKÓW I WIADOMOŚCI WSPIERANY PRZEZ BLOCKCHAIN

FUTURE IS HERE!

www.cypher.dog

AUDI URUCHAMIA JEDNOSTKĘ MAGAZYNUJĄCĄ ENERGIĘ ZBUDOWANĄ ZE STARYCH AKUMULATORÓW

Audi elektryfikuje stolicę Niemiec. W kontekście zbliżającego się wyścigu Formuły E w Berlinie, cztery pierścienie uruchomiły na kampusie EUREF największą w Niemczech jednostkę magazynowania energii. Ma ona pojemność 1,9 MWh i zrobiona jest ze zużytych akumulatorów litowo-jonowych wykorzystywanych wcześniej w pojazdach testujących różne scenariusze interakcji pomiędzy samochodami elektrycznymi, a siecią energetyczną. Cel projektu: stworzenie inteligentnej sieci współpracy promującej transformację energetyczną.

Audi zobowiązało się do mobilności wolnej od zanieczyszczeń i ustaliło sobie klarowne cele na drodze do osiągnięcia tego zobowiązania. Do roku 2025, co trzecie nowo sprzedane Audi będzie wyposażone w napęd elektryczny. Do połowy następnej dekady cztery pierścienie oferować będą 30 zelektryfikowanych modeli. Wraz ze wzrostem liczby modeli elektrycznych, rośnie też ilość mobilnych jednostek magazynowania energii. Wiąże się to z ogromnym potencjałem, pod warunkiem, że możliwości ich pojemności zostaną odpowiednio wykorzystane. Stąd niezmiernie ważne jest

zagadnienie integracji pojazdów elektrycznych z przemysłem energetycznym.

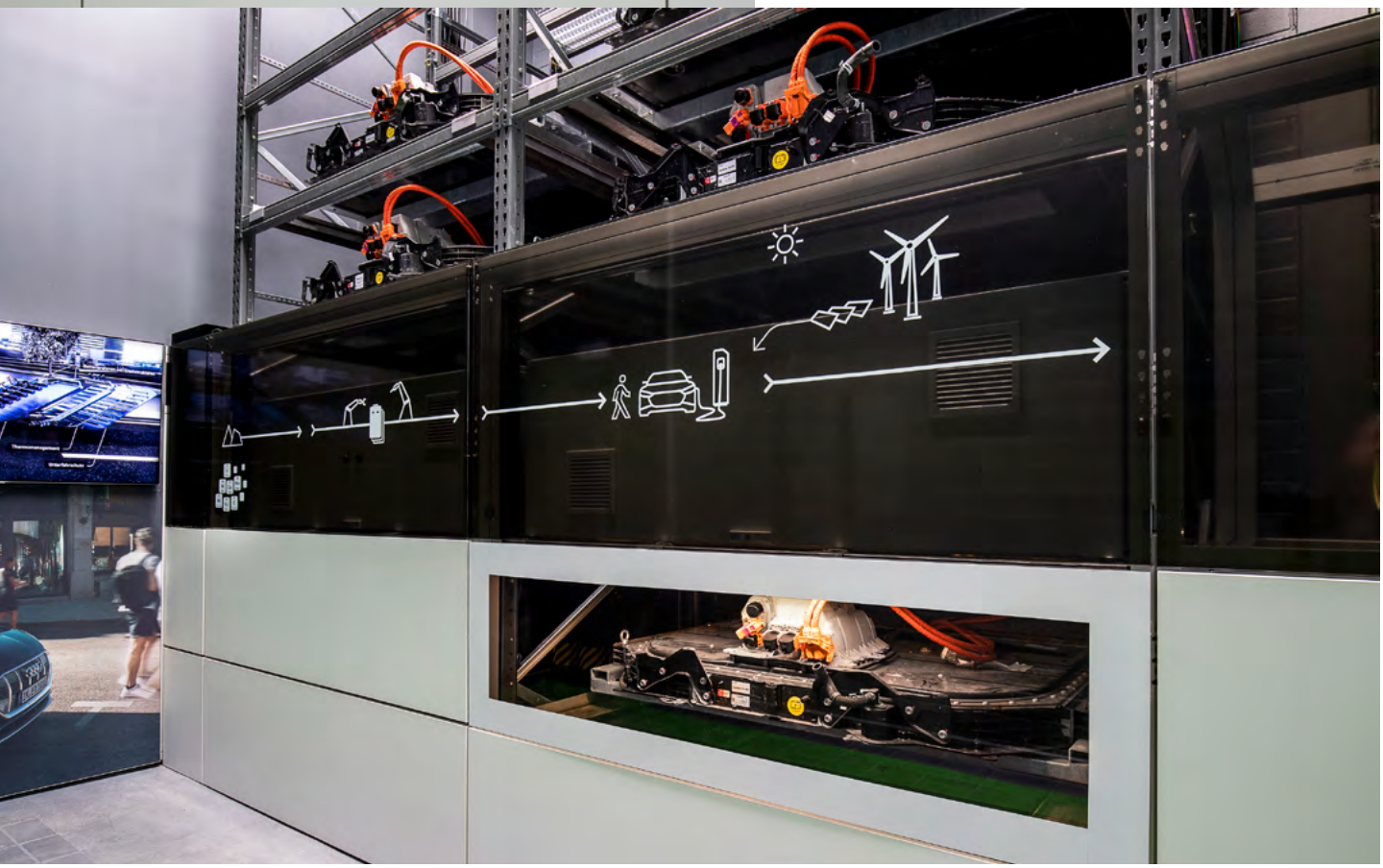
Gdyby jeden na dziesięć samochodów osobowych w Niemczech był elektryczny, odpowiadałoby to elastycznej jednostce magazynowania energii o pojemności prawie 200 GWh. Inteligentne połączenie samochodów elektrycznych z odnawialnymi źródłami energii może mieć pozytywny wpływ na proces transformacji energetycznej. Pozwoliłoby to na ładowanie z wykorzystaniem energii słonecznej lub wiatrowej - w zależności od tego, co aktualnie jest dostępne. Ponadto potencjalnie umożliwiłoby elastyczne reagowanie na krótkoterminowe wahania mocy w sieci. W celu urzeczywistnienia tej wizji, Audi współpracuje z partnerami z branży energetycznej (np. z firmą The Mobility House).

Jednostka magazynująca ustawiona na kampusie EUREF w Berlinie to zrobiony z betonu „pojemnik" o powierzchni ok. 110 m2. Służy on jednocześnie jako pracujące w czasie rzeczywistym laboratorium, mające wiele innych zastosowań. Jednostka podłączona jest do berlińskiej sieci średniego napięcia, przesyłając do niej ok. jednego megawata mocy, co odpowiada średniemu zapotrzebowaniu ładowania ok. 200 samochodów elektrycznych. Dzięki pojemności 1,9 MWh, jednostka ta jest w stanie zasilać w energię elektryczną cały 5,5 hektarowy obszar naukowo – biurowego kampusu przez prawie dwie godziny.

Innym przykładem wykorzystania starych akumulatorów, są stacje szybkiego ładowania, na których samochody mogą się ładować z mocą do 175 kW. Aby pokryć wysokie zapotrzebowanie na energię elektryczną w najbardziej ekonomiczny sposób i nie obciążać nadmiernie lokalnej sieci energetycznej, jednostka magazynująca pełni też rolę swoistego bufora. Inteligentna integracja z siecią energetyczną pozwala magazynowi energii na absorpcję nadmiaru energii elektrycznej z energii wiatrowej i systemów fotowoltaicznych lub z elektrociepłowni znajdującej się na terenie kampusu. Kompensuje to wahania napięcia w sieci, przeciwdziała przeciążeniom sieci w godzinach szczytu oraz pomaga zapobiegać awariom zasilania, poprzez stabilizację sieci przesyłowej. Eliminacja przeciążeń w godzinach szczytu oraz kompensacja wahań częstotliwości zmniejsza koszty energii. Dodatkowo, zasilanie jest zoptymalizowane pod względem neutralności emisji CO2.
Ze względu na duże zróżnicowanie źródeł pozyskiwania energii odnawialnej występujące w okolicach Berlina, miasto to oferuje idealne wprost warunki do rozwoju inteligentnej sieci ładowania, która w przyszłości, ze względu na rosnącą liczbę samochodów elektrycznych, może być jeszcze poszerzona. W projekcie pilotażowym, którego elementem są farmy wiatrowe zlokalizowane w landach Brandenburgia i Meklemburgia - Pomorze Przednie, partnerzy mają zamiar wykazać, w jaki sposób nadwyżka zielonej energii elektrycznej może zostać buforowana i odpowiednio zmagazy-

nowana na terenie kampusu EUREF. W przypadku czasowej nadwyżki produkcji energii elektrycznej, turbiny wiatrowe nie musiałby być odłączane od sieci. Magazyn na terenie kampusu to niewielki budynek, ale służący zrównoważonemu energetycznie światu. To również niejako uzupełnienie istniejących już instalacji magazynowania nadwyżek energii elektrycznej, które Audi posiada już od roku 2013 w miejscowości Wertle.

Oprócz wykorzystania w badaniach nad interfejsami umożliwiającymi inteligentną integrację z siecią energetyczną przyszłości, jednostka magazynująca energię na kampusie EUREF umożliwia pozyskiwanie również innych informacji, z potencjałem włączenia ich do przyszłych projektów. Inżynierowie Audi testują włączanie stacjonarnych jednostek magazynujących energię do sieci energetycznej, tworząc tym samym sposób na ponowne wykorzystanie zużytych akumulatorów z samochodów elektrycznych – wykorzystanie sensowne i oszczędzające zasoby, mające na uwadze, że akumulatory te po demontażu z samochodu elektrycznego cały czas zachowują większość swej pojemności. Co więcej, Audi opracowuje również koncepcję efektywnego recyklingu akumulatorów ze zużytych już modułów jednostek magazynujących.



BrandsIT.

PORTAL B2B IT NUMER 1 W POLSCE

PORTAL I MAGAZYN

INFORMACJE
OPINIE
BIZNES
KANAŁ SPRZEDAŻY
TECHNOLOGIA
LIFESTYLE

CO MOŻEMY ZROBIĆ DLA TWOJEJ FIRMY?

ORGANIZACJA I OBSUGA EVENTÓW

REALIZACJE WIDEO FOTORELACJE

ORGANIZACJA SZKOLEŃ

SZKOLENIA ZE WSPÓŁPRACY Z MEDIAMI

KREOWANIE WIZERUNKU FIRMY I MARKI OSOBISTEJ

Informacja oparta o dane pochądzce z:

Alexa

INTELIGENTNE KONTRAKTY NA BLOCKCHAIN DUŻO OBIECUJĄ ALE JAK NA RAZIE JESZCZE MAŁO DAJĄ

NORBERT BIEDRZYCKI

Wiemy już, że inteligentne kontrakty oparte o blockchain mogą zrewolucjonizować mechanizmy zawierania umów, transakcji i procesy autoryzacji a w efekcie przeobrażając styl i sposób pracy wielu branż. W jaki sposób korzyści z tej technologii mogą być odczuwalne przez zwykłego obywatela, czy małego przedsiębiorcy?

Dwa ostatnie lata przyniosły wysyp publikacji i dyskusji o trendach i technologii w obrębie sztucznej inteligencji. W tym roku uwagę mediów i blogerów przykuwa przede wszystkim blockchain. Nie jest to może temat tak medialny, jak robotyzacja, inteligentne miasta czy pojazdy autonomiczne, ale nabiera siły rażenia z każdym tygodniem. Codziennie natykam się na informacje o technologicznych i biznesowych konsekwencjach, które blockchain ze sobą niesie.

W moich rozmowach z klientami ten temat pojawia się często jako priorytet. Inteligentne kontrakty oparte na blockchain są bardzo często tematem naszych dyskusji, a automatyzacja wielu procesów, decyzji i zadań niesie ze sobą ogromny potencjał. Obserwuję też, że oswajanie nowego trendu odbywa się na wielu poziomach życia społecznego. Przestaje to być temat angażujący głównie inwestorów w kryptowaluty. I chociaż na razie mają na niego apetyt głównie duże instytucje finansowe i przemysł energetyczny, to jego cechy powodują, że za kilka lat może stać się czymś tak powszechnym, jak poczta elektroniczna czy internet.

Inteligentne kontrakty w sieci peer--to-peer

Jedną z istotnych cech blockchain jest to, że eliminuje on pośredników, łącząc bezpośrednio strony

transakcji. W 1994 r. Nick Szabo, prawnik i kryptolog, zdał sobie sprawę, że blochchain można wykorzystać do zawierania umów, które nie wymagałyby ingerencji lub potwierdzenia przez którąkolwiek stronę, ale które zawierane byłyby automatycznie po spełnieniu warunków umowy. Powstała idea inteligentnych kontraktów (smart contracts).
Zgodnie z nią umowy mogą być konwertowane na kod komputerowy, gdzie składnik aktywów lub waluta jest przenoszona do programu opartego na łańcuchu bloków. Program uruchamia ten kod i automatycznie sprawdza, czy zapisany w umowie warunek zainstniał i w związku z tym, czy dany składnik aktywów powinien jako zapłata trafić do jednej ze stron transakcji, czy też powinien zostać zwrócony. W międzyczasie blok (w łańcuchu bloków) przechowuje i replikuje kontrakt, co zapewnia mu bezpieczeństwo i niezmienność. To również skutkuje automatycznym uaktualnieniem informacji takich jak fakt przekazania aktywów lub walut i na przykład odbiór produktu lub usługi. Przykładowo zapłata za zamówione towary następuje automatycznie, gdy warunkiem zapłaty jest dostawa towarów do magazynu odbiorcy lub zakończenie bez uwag kontroli jakości dostarczanego towaru. Zapłata następuje bez ingerencji człowieka po dostawie nawet pojedynczej sztuki, potwierdzonej przez system logistyczny.

Zalety inteligentnych kontraktów

a. Kontrola, a raczej jej brak. Rozproszony układ z weryfikacją realizacji (lub nie) kontraktu oznacza, że wiele stron stale sprawdza, ponownie sprawdza i aktualizuje zapisy w blokach, a wszystko, co nie jest zgodne z wcześniej ustalonymi regułami, jest odrzucane przez innych uczestników kontraktu.
b. Bezpieczeństwo. Logika kontraktu jest uruchamiana równolegle na wszystkich węzłach blockchain, a wyniki są porównywane przez wszystkich uczestników. Uczestnicy zmieniają jedynie własną wersję bloku, jeśli zgadzają się z warunkami kontraktu. Blok potem replikowany jest w całej sieci. W teorii nikt nie może oszukać blockchain.
c. Transparentność i elastyczność. Logika i mechanizm umowy dostępny jest dla wszystkich użytkowników blockchain. Każdy może zweryfikować i uruchomić ten sam kod. Oczywiście nie indywidualny kontrakt, to mogą zrobić tylko jego strony. Podobnie jak i szczegóły kontraktu

mogą być odstępne tylko dla stron. Jeżeli warunki i logia kontraktu są akceptowalne dla innych, to - w dużym uproszczeniu - każdy może go powielić dla swoich potrzeb, zmodyfikować i uruchomić ponownie. Prywatność w blockchain jest kwestią sporną, o czym już pisałem wielokrotnie.

Istniejące blockchainy oferują różny stopień możliwości uruchamiania inteligentnych kontraktów. Przykładowo NXT to publiczna platforma, która obejmuje wybrane inteligentne kontrakty. Niestety, na obecnym etapie jej rozwoju nie można tam tworzyć własnych kontraktów. Można natomiast wykorzystywać istniejące szablony. Najpopular-

niejszą i chyba najbardziej zaawansowaną a publiczną platformą blockchain jest prawdopodobnie Etherum. Teoretycznie można umieścić dowolną logikę w kontrakcie Ethereum. Niestety technologia jest ciągle skomplikowana, a język logiki kontraktów, Solidity, trudny i wymagający.

Czekamy na killer app w inteligentnych kontraktach

Na razie obserwuję, jak ta nowa technologia przekonuje do siebie kolejne środowiska i grupy zawodowe. Na przykład w marcu w Moskwie użyto platformy Active Citizen – opartej na blockchain – do organizowania kontaktów mikrospołeczności sąsiedzkich. Umożliwić ma ona głosowanie i podejmowanie uchwał, a za jej wdrożenie odpowiadają władze miasta. W debacie zaczyna również uczestniczyć Europa. W lutym tego roku Komisja Europejska postanowiła powołać obserwatorium badawcze poświęcone blockchain.

Te symptony wskazują, że mamy do czynienia z technologią, która choć zapewne jeszcze nie ujawniła pełni swojego potencjału, ale już zaczyna być gotowa do biznesowych zastosowań. Jednak, aby ujrzeć pełnię możliwości inteligentnych kontraktów, musimy jeszcze poczekać kilka lat. Analitycy twierdzą, że rozkwit ich popularności powinien nastąpić w 2025 roku. Teraz przeżywamy pierwszą fazę rozwoju. Być może za rok lub dwa trzeba będzie wytłumaczyć tajniki inteligentnych kontraktów szerokiej grupie odbiorców. Czy przydałoby się nam szaleństwo na miarę Pokemonów, które ukazało możliwości rozszerzonej rzeczywistości? Coś jest na rzeczy. Portal futurism.com podał niedawno, że oparta na blockchain Ethereum (ETH), gra „Cryptokitties" pozyskała 12 milionów dolarów na rozwój.
Poniżej zaprezentuję kilka przykładów tego, jak inteligentne kontrakty oparte o blockchain mogłyby zmienić naszą codzienną rzeczywistość w ciągu najbliższych lat.

Taksówkarze w blockchain i prosta logistyka

Vitalik Buterin, twórca ekosystemu Ethereum, w jednym zdaniu, dosadnie określił korzyści, jakie blockchain może przynieść w komunikacji miejskiej. „Blockchain może doprowadzić do zniknięcia Ubera, bo pozwoli na bezpośredni kontakt kierowcy z klientem". Na przykład zasady działania startupu Arcade City są podobne do Ubera czy Lyfta. Jednak kierowcy za pomocą funkcji blockchain, która rejestruje wszystkie interakcje, mogą już ustalać własne stawki i budować własną bazę klientów. Za pomocą inteligentnych kontraktów finalizują umowy za przejazd.

Zanim jednak blockchain docenią niezależni przewoźnicy, na tę technologię może zwrócić uwagę transport przemysłowy. Wszędzie tam, gdzie trzeba śledzić przesyłki w czasie rzeczywistym, może się przydać rozproszona księga transakcji. Szczególnie, gdy mamy do czynienia z wielopo-

ziomową architekturą informacji, które wymagają wielokrotnych potwierdzeń i autoryzacji oraz gdzie ważne jest zaufanie.

Dlatego po blockchain sięgnęły władze portu w Antwerpii. Ułatwia on dzisiaj życie i komunikację spedytorom, kierowcom, obsłudze i wszystkim podmiotom zaangażowanym w dystrybucje towarów. Ta technologia pozwala śledzić przesyłki od producenta do końcowego klienta dzięki prostej aplikacji mobilnej, która sięga bezpośrednio do zapisów w łańcuchu bloków. Prosto, bez angażowania wielkich i skomplikowanych systemów ERP czy SCM, a zatem i bez wielkich nakładów finansowych. Co więcej za pomocą inteligentnych kontraktów zapisanych na Ethereum, bezpośrednie płatności, potwierdzenia nadania, odbioru mogą dziać się automatycznie, bez potwierdzenia ze strony użytkowania czy klienta. Bezpiecznie i błyskawicznie.

Papierowe dokumenty do muzeum

Co roku na świecie fałszuje się kilkadziesiąt milionów paszportów, oczywiście tradycyjnych, papierowych. Niektóre kraje już prowadzą zaawansowane projekty związane z cyfryzacją tych danych. Nad cyfrowym paszportem pracuje Dubaj. Blockchain także i tutaj może się przydać. Administracja publiczna prędzej czy później powinna przekonać się do idei cyfrowych zapisów, które są niemożliwe do podrobienia. Wszelkie informacje służące do identyfikacji tożsamości obywateli i dane ich dotyczące mogą być rejestrowane w jednym, globalnym systemie opartym na łańcuchu bloków, zdecentralizowanej bazie peer-to-peer jaką jest blockchain. Podrobienie dokumentu wymagałoby włamania się do niego i ingerencji w łańcuch bloków, co jest praktycznie niewykonalne. Co więcej każda zmiana tego dokumentu, zapisów jak np. adnotacje wizowe czy tranzytowe są zapisywane na stałe. Jak bardzo zwiększa to nasze bezpieczeństwo i przejrzystość danych możemy sobie tylko wyobrazić.

Banki ostrzą apetyty

Czy pewnego dnia blockchain doprowadzi do tego, że konto w banku będzie tylko wspomnieniem? Nie można tego wykluczyć. Środowiska kryptowalutowe traktują tradycyjny pieniądz jako archaizm i twierdzą, że wszelkie operacje finansowe można przeprowadzać przy użyciu niepodrabialnego ciągu znaków, bezpośrednio między członkami danej sieci. Środowisko bankowe dostrzega już w blockchain element nadchodzącej zmiany. Koncern IBM przeprowadził w ubiegłym roku badania, w których wzięło udział 200 banków. Aż 65 procent z nich zadeklarowało, że zamierza uruchomić projekty związane z blockchain w ciągu najbliższych trzech lat. Myślę, że niemal ze stuprocentową pewnością możemy założyć, że blockchain na dobre zakorzeni się w tym sektorze. Dla zwykłego użytkownika gotówki może to oznaczać sytuację, w której bank – jako pośrednik – przestaje być w ogóle potrzebny.

Politycy monitorowani

Blockchain może stać się również ważnym narzędziem ułatwiającym kontrolę obywatelską nad politykami. W przyszłości, narzędzia tej technologii mogą okazać się niezastąpione w śledzeniu całego procesu wyborczego – tutaj sprawdzi się dobrze zdolność działania w „real time". Śledzenie i liczenie głosów mogłoby się odbywać przy zredukowanej ilości i roli pracowników komisji wyborczych. Wyborcy mogą zyskać więc użyteczne narzędzie audytu, które zagwarantuje, że żadne

głosy nie będą usuwane czy dodawane. O tym, jakie to ma znaczenie dla polityki, nie trzeba nikogo przekonywać.

Jeszcze bezpieczniejsza chmura

Blockchain jako technologia może więc zdobyć uznanie średniego biznesu. Wszelkie aplikacje służące do dzielenia danych na części i pozwalające na zbiorową autoryzację operacji, będą zyskiwać na znaczeniu. Jeśli prowadzisz nawet niewielką firmę, prawdopodobne jest, że dane związane z jej działalnością utrzymujesz w chmurze, i spoczywają one nie tylko pod jednym adresem. Blockchain lubi takie właśnie zdecentralizowane środowiska, jest technologią bazującą na rozproszeniu. Oznacza to między innymi, że pliki są dzielone na małe porcje i zapisywane w wielu miejscach, a każda nowa porcja staje się częścią łańcucha bloków. Informacje o wgraniu lub pobraniu plików trafiają do wszystkich użytkowników sieci, którzy mogą autoryzować cały proces. Rozproszenie i zbiorowa autoryzacja wzmacniają poczucie bezpieczeństwa użytkowników. Użyteczność takich rozwiązań dla mniejszego czy większego biznesu i jego rozwoju jest bezdyskusyjna.

Entuzjaści i sceptycy

Możliwości blockchain rodzą entuzjazm branży technologicznej. Chłodniejsze opinie płyną jednak ze strony przedstawicieli marketingu czy badaczy nowych trendów. Opory natury psychologicznej mogą rodzić się przy okazji działania inteligentnych kontraktów. Przypomnę - przy spełnieniu odpowiednich warunków, potwierdzonych przez algorytm, umowa może realizować się praktycznie automatycznie. Entuzjaści blockchain tę właściwość traktują, jako przejaw technologicznej inteligencji. I podkreślają, że automatyzacja umów, to szansa na likwidację biurokracji, zbędnych pośredników, „trzecich stron", faktycznie jednoznaczny charakter ustaleń, a w konsekwencjach nawet odciążenie sądów. Sceptycy wskazują jednak na ludzkie opory, by w pełni zaufać algorytmom w tej kwestii. Nie wszyscy mogą sobie wyobrazić eliminację czynnika ludzkiego z procesu umawiania się czy rozliczania kontraktów. Przypomina to nieco postawę kierowców, którzy twierdzą, że nigdy nie wsiądą do autonomicznego pojazdu i nie chcą, by o bezpieczeństwie na drodze decydował kod informatyczny. Nie sądzę jednak, aby spory, które dotyczą niektórych aspektów działania blockchain, miały osłabić jego modernizacyjny potencjał.

DANE, CZYLI NAJ-WAŻNIEJSZE AKTYWO

KLAUDIA CIESIELSKA

W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej aktywem mającym największe znaczenie są dane – podkreśla to właściwie każdy lider, z powodzeniem prowadzący swoją firmę. Ogromne znaczenie informacji nie wiąże się jednak z samym faktem ich posiadania. Aby w pełni wykorzystać ich potencjał, koniecznym jest ich umiejętne i odpowiednie przetwarzanie. Zauważmy, że sporo spośród największych firm na świecie zajmuje się w dużej mierze właśnie tym – gromadzeniem i przetwarzaniem danych (np. Google).

Eksperci podają, że wykorzystanie danych napędza cyfrową gospodarkę.

– Cyfryzacja i digitalizacja wiążą się przede wszystkim z korzyściami, ale również z ryzykiem i jak wszystko mają swoje białe i czarne strony. Dlatego trzeba do nich podchodzić bardzo racjonalnie. Musimy też pamiętać o tym, że nie ma cyfryzacji bez danych. Cyfryzacja, innowacje muszą być karmione danymi, bo one są wszechobecne – podkreśla dr Maciej Kawecki, dyrektor Departamentu Zarządzania Danymi w Ministerstwie Cyfryzacji.

Temu, że dane są wszechobecne dowodzi chociażby badanie IBM, w którym stwierdzono, że dziennie użytkownicy Internetu generują 2,5 mld gigabajtów nowych danych. Ich odpowiednie prawem wykorzystanie stwarza wręcz nieograniczone możliwości dla firm. Nie bez przyczyny podkreśla się obecnie wagę know-how i innych wartości niematerialnych.

Czy jednak przyrost danych może być rzeczywistą miarą ich wartości? Nie potrzebujemy wszystkich danych, co więcej – większość z nich to dane śmieciowe, nie mające wartości. Zdarza się, że posiadając świetne dane, firma nie potrafi z nich skorzystać, gdyż częstym problemem jest kwestia uporządkowania informacji, oczyszczenia, wyciągnięcia wniosków i przetworzenia ich według założeń.

– Przyrost danych trzeba wykorzystywać w sposób inteligentny, bo nie wszędzie gromadzenie wszystkich danych jest konieczne. Nie bądźmy obsesyjnie przywiązani do gromadzenia danych, podobnie jak do gromadzenia pieniędzy na koncie – nie chodzi o to, żeby je mieć, ale żeby umieć je wykorzystywać –dodaje prof. Jacek Leśkow, dyrektor NASK.

Z badań przeprowadzonych przez MicroStategy wynika, że zdaniem 63 proc. ankietowanych analityków i ekspertów firma oparta na danych oznacza wzrost produktywności i efektywności. Ponad

50 proc. zwróciło też uwagę na możliwość podejmowania szybszych i bardziej trafnych decyzji, a także uzyskiwania lepszych wyników finansowych (raport „Global State of Enterprise Analytics 2018"). Zdecydowana większość, bo aż 90 proc. ankietowanych, przyznaje, że dane i analityka to podstawa do przeprowadzenia cyfrowej transformacji w firmie. Stąd 71 proc. firm planuje inwestować w analizę danych w perspektywie nadchodzących 5 lat.

Ilość wytwarzanych danych dziennie to nie jest jedyny sposób na ukazanie ich znaczenia i nieograniczonego potencjału. Według raportu „Data utilization intensity and economic performance" opracowanego dla resortu cyfryzacji, efektywne przetwarzanie danych to jeden z kluczowych elementów dla gospodarki. Dostęp, analiza i wykorzystanie danych wpływają w 48 proc. na produktywność polskiej gospodarki i w 46 proc. na PKB całej Unii Europejskiej.

– Jestem wielkim zwolennikiem inteligencji obliczeniowej, czyli gromadzenia danych, tam, gdzie to jest niezbędne, i wyciągania z populacji danych niewielkich próbek, na podstawie których systemy i algorytmy mogą podjąć taką samą decyzję, jak na podstawie kompletnego zbioru danych – mówi prof. Jacek Leśkow. – W mediach społecznościowych umieszczamy setki tysięcy fotografii, każda z nich generuje zbiór rzędu 2–3 MB. Staje się to ważne dopiero wtedy, kiedy np. uprawnione organa ścigania chcą przeszukiwać strony społecznościowe celem zidentyfikowania powiązań przestępcy z innymi osobami. Można wtedy stosować np. algorytmy rozpoznawania twarzy.

Nie wolno jednak zapominać o tym, że przetwarzanie, posiadanie i zbieranych danych powinno odbywać się w sposób legalny. Tylko wówczas takie działania mogą realnie wpłynąć na rozwój gospodarczy, biorąc pod uwagę długą perspektywę.

– Informacją w przemyśle i gospodarce powinniśmy zarządzać w taki sposób, żeby jak najwięcej na niej zarabiać. Musimy jednak pamiętać o tym, że mamy różne kategorie informacji. Jeżeli pozyskujemy dane osobowe, musimy przestrzegać RODO. Jeżeli pozyskujemy dane analityczne, które bardzo często mają swojego właściciela, czy dane geopolityczne, możemy naruszać własność intelektualną. Dlatego informacje trzeba wykorzystywać w sposób legalny i bezpieczny. Zwłaszcza informacje o charakterze osobowym, które zawsze mają największą wartość – mówi dr Maciej Kawecki.

Do przetwarzania danych, a w konsekwencji – ich skutecznego wykorzystania – niezbędne są odpowiednie technologie. Biorąc pod uwagę ilość informacji, a także poziom ich zanieczyszczenia, jest to niesamowite wyzwanie technologiczne. Dlatego słusznym jest inwestycja w implementację najnowszych rozwiązań z zakresu sztucznej inteligencji, automatyki i innych nowoczesnych rozwiązań, ponieważ może się to przysłużyć do późniejszego skuteczniejszego zarządzania tym najważniejszym surowcem XXI wieku, jak stwierdził na temat danych dziennik The Economist. Z raportu Accenture Technology Vision 2019 wynika, że sztuczna inteligencja jest technologią, która w nadchodzących latach będzie najczęściej wykorzystywana w transformacji biznesu. Zamierza w nią inwestować ok. 60 proc. dużych firm w Polsce i na świecie.

– Sztuczna inteligencja jest karmiona danymi, bez tego nie mogłaby funkcjonować, ale musi być karmiona danymi pozyskanymi legalnie i zabezpieczonymi w taki sposób, żeby pozostały tylko w tym miejscu, do którego mają trafić. I to jest właśnie ten złoty środek, którego musimy szukać – mówi dr Maciej Kawecki.

5 PYTAŃ DO...

ODPOWIADA

Marcin Jerzy Soja - Doradca podatkowy

1. Mówi się, że doradca podatkowy to zawód przyszłości. Czy zgadza się Pan z tym stwierdzeniem? Skąd bierze się niesłabnąca popularność tego zawodu?

Nie wiem, czy zawód ten jest niesłabnąco popularny, ale z pewnością jest nadal nierozpoznawalny przez wielu podatników, którzy mylą go z zawodem księgowego. Zdarza się, że mój klient odbiera telefon i informuje swojego rozmówcę, że jest u księgowego. Taka wypowiedź dowodzi braku wiedzy o odrębności zawodu doradcy podatkowego i to wśród najbardziej potrzebujących porad. Z pewnością wpływa na to fakt, iż księgowi, którzy prowadzą biura rachunkowe, oferują klientom porady podatkowe. Pomijając fakt, że udzielanie takich porad przez księgowych jest nielegalne należy podkreślić, że księgowy nie jest przygotowany do udzielania takich porad, bo to nie jest obszar jego wiedzy. Nasze prawo podatkowe jest nadal niestabilne, niezrozumiałe, zawiera niedookreślone sformułowania i często nie wiadomo co „autor" przepisu miał na myśli. Przegląd jakiejkolwiek ustawy podatkowej wystarczy, żeby nabrać obaw co do możliwości właściwego jej zrozumienia i wykonania. Dowodem istnienia niejasnych przepisów jest rosnąca ilość interpretacji podatkowych, licznych i niestety często rozbieżnych orzeczeń sądów administracyjnych, a także orzeczenia TSUE. Dodatkowo sytuacje gmatwa niezmiennie profiskalne rozumienie przepisów przez organy podatkowe, często wbrew zdrowemu rozsądkowi.

Uważam, że każdy podatnik w celu prawidłowego wykonania swoich obowiązków podatkowych, powinien korzystać z usług doradcy podatkowego i nie zastępować ich poradami księgowych lub z internetu, gdyż te często są błędne. Ze względu na skomplikowane prawo podatkowe, coraz większe uprawnienia władcze administracji podatkowej, brak rzetelnej wiedzy podatników uzasadniona jest teza, że bez pomocy doradcy podatkowego podatnik praktycznie nie ma szans prawidłowo rozliczyć podatki z budżetem. Jeżeli podatnicy zrozumieją jak ważni dla nich są doradcy podatkowi, to widzę przyszłość przed tym zawodem.

2. W jaki sposób doradca podatkowy może wspierać i pomagać klientowi biznesowemu? Jakie najczęstsze problemy towarzyszą klientom, którzy zgłaszają się do Pańskiej kancelarii?

Najwięcej problemów klientom, których obsługuję stwarza VAT, dopiero potem podatki dochodowe. Przedmiotem konsultacji często są skutki podatkowe zawieranych umów w obrocie gospodarczym. Schemat jest prosty: umowa według wzoru ściągniętego z internetu lub sklecona przez podatnika często okazuje się bublem, z którego trudno wyczytać intencje stron. Skutki takich umów są zazwyczaj dla nich nieoczekiwane. Brak jest nadal podstawowej wiedzy klientów w zakre-

Sytuacje gmatwa niezmiennie profiskalne rozumienie przepisów przez organy podatkowe, często wbrew zdrowemu rozsądkowi.

sie: jeżeli wykonałem czynność skutkującą opodatkowaniem, to kiedy zapłacić podatek, w jakiej kwocie, kiedy wystawić fakturę, jak ją ewentualnie skorygować, czy jest związek między terminem wystawienia faktury, a terminem rozliczenia podatku. Często spotykam się również z próbami zmiany terminu rozliczenia podatku poprzez zapisy w umowach, co jest niedopuszczalne lub poprzez opóźnienie wystawienia faktury, co jest nieskuteczne. Powszechny jest problem ustalenia prawidłowej podstawy opodatkowania, czyli kwoty, od której będziemy obliczać podatek. Nawet wystawienie faktury sprawia problemy np. ze skróconym opisem przedmiotu transakcji.

3. Jakie zmiany, z perspektywy sprzedawcy, zajdą, jeśli chodzi o wprowadzenie kas on-line? Do kiedy należy zrezygnować z kas z papierowym i elektronicznym zapisem kopii?

Kasy on-line zostały wprowadzone rozporządzeniem z 29 kwietnia 2019 roku, które obowiązuje już od 1 maja 2019 roku. Nie wiem, czy budowanie zapewne kosztownego systemu centralnego śledzenia wpłat w kasach skutecznie uszczelni pobór VAT. Wydaje mi się, że problem szarej strefy dotyczy ujawniania lub nieujawniania sprzedaży w kasach w ogóle, a sprzedaż nie rejestrowana nie pokaże się w kasach „on-line". Ale zapewne Ministerstwo Finansów widzi to inaczej. Wprowadzono 3 terminy wdrożenia kas on-line obowiązkowo dla niektórych branż, np. sprzedaż paliw: 1 stycznia 2020 roku, gastronomia: 1 lipca 2020 roku, branża budowlana: 1 stycznia 2021 roku. Pozostali podatnicy nie mają określonego terminu wymiany kas, ale kas z papierowym zapisem kopii nie można będzie kupić po 31 sierpnia 2019 roku, a z zapisem elektronicznym po 31 grudnia 2022 roku. Zakup wycofywanych kas nie będzie już refundowany, ale będzie je można nadal używać np. do czasu ich wyeksploatowania. W rozporządzeniu przypisano wszystkim stawkom podatku VAT i zwolnieniom konkretne litery alfabetu.

4. Załóżmy sytuację, w której dwoje rozwiedzionych rodziców chce skorzystać z ulgi prorodzinnej i odliczyć troje dzieci w zeznaniu PIT-36. Dzieci po rozwodzie mieszkają z matką, natomiast ojciec ma prawo do kontaktu z nimi i został zobowiązany przez sąd do płacenia alimentów. W przedstawionej sytuacji, kto może skorzystać z ulgi?

Jeżeli dzieci mieszkają z matką, to zasadne jest przyjęcie, że to ona wykonuje władzę rodzicielską, zatem to jej przysługuje pełne odliczenie ulgi zgodnie z art. 27f ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Decydujące dla skorzystania z ulgi nie jest posiadanie władzy rodzicielskiej, ale jej wykonywanie. Płacenie alimentów jest tu bez znaczenia, a prawo do kontaktów nie zastępuje wykonywania władzy rodzicielskiej.

5. Dlaczego w przypadku dopłat wnoszonych przez wspólników do spółki z o.o. konieczna jest zmiana umowy spółki? Jakie konsekwencje może nieść za sobą jej brak?

Jeżeli umowa spółki przewiduje dopłaty, to nie ma potrzeby jej zmiany. Dopłaty są specyficzną formą pożyczki wspólników na rzecz spółki, jej dokapitalizowania, w niektórych okolicznościach bezzwrotnego (na pokrycie straty wykazanej w sprawozdaniu finansowym). Dopłaty muszą być przewidziane w umowie spółki, która stanowi jedyne źródło roszczenia spółki wobec wspólników o dokonanie dopłat, a jeżeli zajdzie potrzeba ich dokonania to są one dla wspólników obowiązkowe. Jeżeli umowa spółki nie przewiduje dopłat to nie można żądać ich dokonania, zatem wspólnicy, jeżeli uznają konieczność dokonania dopłat, to dla ich przeprowadzenia powinni zmienić umowę spółki.

NALEŻY DĄŻYĆ DO UJEDNOLICONEGO IT

PRZEMYSŁAW KUCHARZEWSKI

O tym, w jakim kierunku powinno dążyć dzisiejsze IT, a także o szerokim spektrum możliwości, jakie zapewnia oferta Ivanti w rozmowie z Bogdanem Lontkowskim.

Przemysław Kucharzewski: Jak rozpoczęła się Twoja przygoda z Ivanti?

Bogdan Lontkowski: Pracuję w Ivanti od samego początku, gdy ówczesny LANDESK (Ivanti) zdecydował się otworzyć biura w Europie Środkowo-Wschodniej, a jesteśmy już siedem lat na polskim rynku. Natomiast firma istnieje od 1985 roku, czyli jesteśmy w pełni dojrzałem globalnym vendorem rozwiązań software'owych. W 2017 roku LANDESK zmienił nazwę na Ivanti. Istotnym elementem w historii tej firmy jest przygoda z Intelem, która odcisnął swoje pozytywne piętno. Intel był właścicielem Landeska przez 12 lat. Główny wpływ Intela na rozwiązania w ofercie Ivanti to wsparcie dla wszystkich liczących się platform, dodatkowo wspieramy również vPro. Jak już wspomniałem, siedem lat temu korporacja podjęła decyzję o otwarciu biur w Europie Środkowo-Wschodniej i mam to szczęście, że rozpocząłem tę przygodę wraz z wejściem firmy na te rynki. Odpowiadam za rynek Polski, Czech, Słowacji i Krajów Nadbałtyckich. Przekonałem również firmę, żeby przeniosła do Polski dział wsparcia

dla całego regionu EMEA i obecnie w Warszawie mamy centrum wsparcia, w którym pracuje 150 osób, a liczba ta wzrasta, ponieważ, wraz z działem wsparcia, rozbudowywany jest dział R&D.

Czym zajmuje się Ivanti i z jaką ciekawą ofertą wychodzi na rynek?

Najogólniej rzecz ujmując, zajmujemy się wspieraniem użytkowników końcowych i działów IT w ich codziennej pracy, natomiast mówiąc precyzyjnie - oferujemy rozwiązania do zarządzania infrastrukturą informatyczną, bezpieczeństwa tejże infrastruktury z nastawieniem na urządzenia końcowe, czyli endpointy, zarządzanie usługami ITSM (IT Service Management). Jednym ze szczególnych procesów service desku, czyli inaczej mówiąc systemów ITSM, jest zarządzanie assetami ITAM (zasobami IT).

Szczególnym assetem jest licencja, inaczej mówiąc – zarządzanie licencjami. W tym zakresie w naszej ofercie posiadamy światowej klasy produkt License Optimizer, klasyczny Software Asset Manager wspierający naszych klientów w zarządzaniu licencjami m.in. takich vendorów, jak Microsoft, Oracle, SAP, IBM, Adobe, itd., czyli tych wszystkich, którzy lubią robić audyty, sprawdzać i przywoływać do porządku swoich klientów i, na koniec, obligować ich do pokrycia ewentualnych straty producentów z powodu używania ich oprogramowania bez właściwych licencji.

Na przestrzeni pięciu ostatnich lat Ivanti kupiło 10 firm, uzupełniając i wzmacniając strategiczne kierunki swojej oferty. Ostatnim zakupem jest firma RES, autor rozwiązań z zakresu zarządzania tożsamością i automatyzacją procesów, która w obecnej dobie jest szybko rozwijającą się dziedziną IT. Posiadaliśmy już w swojej ofercie zarządzanie uprawnieniami (Priviledge Management), ale do kompletu brakowało nam zarządzania tożsamością (Identity Management) i stąd decyzja o kolejnej akwizycji. „Bonusem", jaki otrzymaliśmy wraz z przejęciem firmy RES jest zarządzanie hasłami – oferujemy narzędzie nazywające się Password Director. Kasowanie i zmiana haseł zajmuje działom wsparcia do 30 proc. całkowitego ich czasu pracy, szczególnie wtedy, gdy chcą być bardzo bezpieczni i gdy mają bardzo restrykcyjne, długie, często zmieniające się hasła. Te 30 proc. można łatwo przeliczyć na pieniądze. Jeżeli w USA reset hasła kosztuje dział IT 10 dolarów (niech w Polsce kosztuje 10 czy 15 złotych uwzględniając wysokość zarobków w działach IT) to przy dużej firmie liczącej 1000+ pracowników i przy dłużej częstotliwości konieczności resetu hasła, są to bardzo wymierne pieniądze. Jest to przede wszystkim spora ilość czasu pracowników działów wparcia, którzy zamiast zajmować się naprawdę poważnymi sprawami, zajmują się tak trywialnym elementem jak reset hasła. Stąd naszym celem jest przeniesienie takich działań do sfery Self Service.

Jaka jest misja i wizja Ivanti?

Staramy się zapewnić użytkownikom naszych klientów osiąganie maksymalnej wydajności pracy tak, aby mogli pracować w dowolnym miejscu, w dowolnym czasie i na dowolnym sprzęcie, jednocześnie dając działom IT maksymalną kontrolę. Od kiedy pojawił się BYOD i inne podobne formy używania sprzętu komputerowego, powstał potężny problem dla działów wsparcia, żeby zabezpieczyć swoje zasoby, krytyczne systemy przed potencjalnymi zagrożeniami i niepożądanym dostępem do tychże zasobów. Nakłaniamy naszych klientów do nowego podejścia do zarzadzania środowiskiem IT, czyli Unified IT, ujednoliconego środowiska IT. Unified IT nie jest produktem, jest to podejście do IT, na które składa się wiele klocków, a które w całości, wraz z daleko idącą integracją i automatyzacją procesów, powodują, że minimalizujemy ilość konsol i narzędzi. Zwiększa się przejrzystość pracy działów IT, a to oznacza, że zmniejsza się ryzyko przegapienia komunikatu o tym właściwym zagrożeniu, że ktoś włamał się do naszej sieci i zaczyna się dobierać do naszych „skarbów rodzinnych" zagrażając naszemu bytowi, naszej organizacji. Gdy spojrzymy na te zagrożenia przez pryzmat struktur działów IT, rozproszenia w organizacji poszczególnych kawałków usług IT i, można powiedzieć, bardzo częstego konkurowania między tymi działami, to okazuje się, że są one bardzo realne, a w efekcie mogą przynieść stratę organizacji. Takim przykładem mogą być ostatnie ataki WannaCry i Pietya, które pokazały, że mimo procedur i posiadanych systemów klienci dali się „ustrzelić". Szczególnie w przypadku WannaCry, gdzie „łaty", które zabezpieczające pojawiły się dwa miesiące przed zmasowanym atakiem, a to oznacza, że jeżeli poważni klienci korporacyjni nie są w stanie w przeciągu dwóch miesięcy załatać krytycznych luk w systemach i aplikacjach firm trzecich, to coś jest nie tak. Stąd niezbędna jest daleko idąca automatyzacja, tam gdzie jest to możliwe i bezpieczne w organizacji.

Jak się pozycjonujecie na rynku? Powiedziałeś nam o zakresie swojej oferty, a kto jest Waszym konkurentem, z kim się mierzycie?

Ivanti, wcześniej Landesk, jest od wielu lat jedną z niewielu firm, która jest notowana przez Gartnera aż w 8 magicznych kwadratach. Skupmy się na tych najważniejszych. Dopóki Gartner prowadził magiczny kwadrat Client Management Tools, to przez 8 kolejnych lat (dzisiaj byłoby to 11 lat) jesteśmy liderem w towarzystwie Microsoft i IBM, czyli, podobnie jak oni, oferujemy najwyższej jakości produkt. Nasze systemy są systemami enterprisowymi, świetnie radzącymi sobie z rozproszonymi strukturami organizacyjnymi firm, ze skalowalnością itd. Oczywiście nasze produkty świetnie nadają się także dla małych firm – mamy klientów, którzy w swoim środowisku do zarządzania posiadają mniej niż 100 komputerów i doskonale potrafią wykorzystać nasze systemy w realizacji codziennych zadań.

Następnym elementem naszej oferty są systemy ITSM i w tym zakresie jesteśmy spozycjonowani przez Gartnera w kwadracie ITSSM jako challanger (lewy górny) z szansą bycia liderem. Jesteśmy również jedną z 9 firm na świecie, która jest certyfikowana na wszystkie 15 procesów ITIL 2011.

Odpowiadając na Twoje - pytanie mamy bardzo szeroką konkurencję pośród światowych liderów oraz lokalnych producentów, jednak szerokość naszej oferty, integracja poszczególnych systemów i automatyzacja procesów, czyli „Moc Unified IT" to jest to, co nas wyróżnia i czyni atrakcyjnym partnerem biznesowym na lata, zarówno dla naszych klientów, jak i partnerów.

A w Polsce, z kim się spotykacie?

Polska jest atrakcyjnym krajem na światowym rynku IT, są tu wszyscy istotni gracze. Kompleksowość naszej oferty jest na tym rynku bardzo istotna, podobnie jak integracja systemów. Często klienci decydują się na prostsze, „pudełkowe" rozwiązania. Spotykamy się z tymi firmami bardzo często, są to produkty całkiem atrakcyjne o dobrze spozycjonowanym poziomie cenowym, ale dedykowane dla firm na początku drogi, które nie mają jeszcze sprecyzowanych potrzeb i chętnie skorzystają z tego, co oferują gotowe rozwiązania. Problemy pojawiają się po okresie roku czy dwóch lat, kiedy klienci uświadamiają sobie własne potrzeby, rozumieją procesy biznesowe, które chcieliby zacząć zmieniać, tak jak samo podejście do biznesu. Wtedy to napotykają na barierę możliwości rozwoju w postaci bazowania na posiadanych rozwiązaniach. Niestety, by rozwiązać swoje problemy zmuszeni są poszukać nowego, bardziej dojrzałego narzędzia. Tych firm jest bardzo dużo i w każdym obszarze mamy całkiem liczną konkurencję. Przykładem niech będzie patchowanie, gdzie łatamy zarówno endpointy, jak i serwery. Nasz system do patchowania wspiera środowiska heterogeniczne od Windowsa po platformy, takie jak Linux (różne wydania), Unix, Solaris i to jest nasza przewaga nad wieloma konkurentami (należy do nas 60 proc. globalnego rynku, jeśli chodzi o patchowanie), a do tego oferowany przez nas system jest jednocześnie skanerem podatności. Należy podkreślić, że patchowanie systemów operacyjnych i aplikacji firm trzecich jest pierwszym krokiem na 9 punktowej liście FBI po atakach WannaCry i Pietya. Lista została stworzona przez FBI we współpracy z firmami z branży IT, której przestrzeganie ma zabezpieczyć albo zminimalizować ryzyko padnięcia ofiarą ataku ransomware typu WannaCry czy Petya. 83 proc. włamań dokonywanych jest za pośrednictwem oprogramowania firm trzecich, a tylko 11 proc. za pomocą systemów operacyjnych. W związku z tym należy zadbać o to, żeby środowisko pracy, w którym większość aplikacji nie jest aplikacjami Microsoft, było na bieżąco łatane, żebyśmy nie zostawiali otwartych drzwi dla cyberprzestepców.

Co powiesz o modelu sprzedaży Ivanti? Czy

działacie poprzez kanał sprzedaży?
Kanał jest bardzo ważnym elementem modelu sprzedaży. Ivanti w CEE i Europie Południowej działa tylko i wyłącznie w klasycznym modelu partnerskim. Współpracujemy z dystrybutorami i partnerami. W Polsce mamy obecnie trzech dystrybutorów: jest to firma Alstor, oddział niemieckiej firmy Prianto i nowy dystrybutor Veracomp, z którym niedawno podpisaliśmy umowę dystrybucyjną i liczymy na bardzo dobrą długofalową współpracę. Z Veracomp planujemy wspólne działania również poza Polską. Natomiast jeśli chodzi o partnerów, staramy się wybierać takich, którzy posiadają zdolności wdrożeniowe. Zależy nam na firmach, które są w stanie zbudować kompetencje dla naszych produktów i stać się dla potencjalnych klientów pierwszą i drugą linią wsparcia. Trzecią linią wsparcia jesteśmy my, Ivanti. Chcemy, aby partnerzy zarabiali nie tylko na sprzedaży licencji, ale żeby również na wdrożeniach, świadczeniu usług pre-sales, posprzedażowych itd. Tak, aby stali się zaufanym doradcą dla naszych klientów pod kontem produktów i rozwiązań Ivanti.

Jak wygląda ścieżka autoryzacji partnera?

Jest to proces bardzo prosty. Oczywiście ciężko na początku stać się platynowym partnerem, bo jest to związane z obrotami generowanymi i wymusza to posiadanie konkretnej liczby certyfikowanych inżynierów. Natomiast musimy się po prostu spotkać i powiedzieć sobie, że chcemy wspólnie robić ten biznes. Dystrybucja obsługuje resellerów, czyli naszych nieautoryzowanych partnerów, którzy są, po pierwsze, liczni, po drugie bardzo sprawni operacyjnie, a to, że nie mają kompetencji do wdrożeń, czy świadczenia usług rozwiązujemy oferując im wsparcie partnerów technologicznych. Jednocześnie staramy się rozbudować ich w przyszłości i, być może, nakłonić ich do tego, żeby stali się integratorem w pełni kompetentnym, który będzie nie tylko sprzedawał licencje, ale również wdrażał rozwiązania.

Czy możesz wskazać Wasze przykładowe wdrożenia w Polsce?

Z tym mamy duży problem, ponieważ większość naszych klientów, np. banki, nie życzą sobie, żeby publikować informacji o wdrożeniach. Oczywiście możemy rozmawiać o sektorze publicznym, jednym z takich klientów jest Poczta Polska, gdzie kilka lat temu wdrożyliśmy system ITSM, który do dzisiaj jest rozwijany. Jesteśmy obecni w bankach, w sektorze finansowym, w sektorze publicznym, w wielu urzędach miast, gmin, urzędach marszałkowskich z różnymi produktami.

Podsumowując naszą rozmowę chciałbym powtórzyć, że namawiamy naszych klientów do tego, żeby dążyli do ujednoliconego IT (Unified IT), czyli budowania środowisk, które są zintegrowane i zautomatyzowane, co odciąża w znacznym stopniu pracowników działu IT i pozwala im na samorozwój, budowanie kompetencji, zajmowanie się bardziej poważnymi zadaniami niż patchowanie czy reset hasła. Migracja systemu operacyjnego może być łatwa i przyjemna, niekoniecznie musi być zmorą dla wielu administratorów. Jako przykład mogę podać jednego z naszych klientów w USA, z branży healthcare, który jest w stanie kwartalnie obsłużyć do dwóch milionów łat mając do dyspozycji jednego dedykowanego do tego zadania pracownika.
Wydaje się, że tak szerokie portfolio, jakie posiadamy, może generować problemy. Wydaje się, że partnerzy mogą mieć z tym problem, bo bardzo często się specjalizują: albo zajmują się bezpieczeństwem albo zajmują się systemami do zarządzania usługami. Nic bardziej mylnego. Patrząc przez pryzmat partnerów, których posiadamy, są to między innymi Advatech, Damiko, Integrity Partners, Integrated Solutions - te firmy są teraz w stanie oferować praktycznie wszystkie nasze rozwiązania. Bardzo szybko można uzupełnić brakujące kompetencje. To, co jest wartością dodaną dla tych partnerów to wieloletnia współpraca z klientami w oparciu o produkty Ivanti poprzez sprzedaż wszystkich dalszych produktów. To, na co kładziemy nacisk podczas spotkań z naszymi klientami to to, by zwrócili szczególną uwagę na zarządzanie assetami. W dzisiejszych czasach brak świadomości posiadania sprzętu i oprogramowania generuje wiele ryzyk - ryzyko, że nie zamkniemy jakichś drzwi, być może zapomnieliśmy, że mamy gdzieś jakiś komputer jeszcze z systemem XP, z jakimiś aplikacjami, które warto zabezpieczyć, załatać. W ten sposób jesteśmy w stanie również kontrolować licencje, czyli zminimalizować ryzyko naszych klientów związane z audytem, jak również możemy kontrolować nasze zasoby, bazy danych pod kątem RODO. Żebyśmy wiedzieli, gdzie przechowujemy dane, jakie mamy aplikacje i czy spełniamy wymogi RODO, ponieważ - jak ktoś niedawno powiedział - rok 2019 będzie rokiem, w którym pojawią się pierwsze poważne audyty i pierwsze poważne kary za niespełnianie wymogów RODO.

ZARZĄDZANIE PRZEZ ZASTRASZANIE

TOMASZ WŁASTOWSKI

Szanowny Czytelniku lub Czytelniczko, w ostatnich felietonach skupiałem się na zagadnieniach modeli przywództwa oraz na wartości dodanej lub wartości ujemnej poszczególnych typów przywódcy. Tym razem skupmy się na parze skrajnych liderów: praktyk ukierunkowany na wynik i teoretyk ukierunkowany na teorię, albo bardziej obrazowo - operator prostej maszyny z 2 przyciskami kontra twórca maszyny działającej i spełniającej swoje zadanie oraz operator tego wehikułu w jednym.

Mając przyjęte takie założenia, zajmijmy się bardziej szczegółowo przypadkiem, częściej występującym - „lider teoretyk-gawędziarz". Już wyobrażam sobie podirytowanie niektórych, którzy już tak daleko zabrnęli w tym tekście i czują, że „znowu gość będzie pisał o pseudo przywódcach i nieudolnych pracownikach liniowych w sposób humorystyczny". A właśnie że nie, nie będzie o tym. Dziś nie będzie kilku stron „beki" z takiej czy innej postawy, a poważne rozważania nad zagadnieniem: co jest paliwem napędzającym zespół prowadzony przez lidera bez kompetencji, wiedzy, zaangażowania?

Jak rozwiązać tą tajemniczą zagadkę? Z pomocą przyjdzie nam świat przyrody. Czasami używa się takiego stwierdzenia do drugiej osoby „bojący dudek". I słusznie, bo ptak ten w obawie przed innymi mieszkańcami zielonej krainy, wydziela bardzo nieprzyjemny zapach, czym odstrasza potencjalnych drapieżników i w ten sposób chroni siebie i pisklęta. Kolejnym dobrym przykładem ze świata zwierząt jest jeż. Silnie przestraszony kolczasty przyjaciel fuka głośno i trzęsie się, ale nie ze strachu, tylko po to, aby móc łatwiej skaleczyć napastnika swoimi kolcami. Te dwa przykłady dobrze obrazują dwie reakcje, jakie wywołuje strach przed czymś/kimś: straszenie, aby zmusić napastnika do czynności oddalenia się lub atakowania ze strachu napastnika w celu wyeliminowania zagrożenia.

Tak samo jest z typem zarządzania opartym tylko na lęku pracowników, który następnie ma być czynnikiem sprawczym. Tak, to strach członków

zespołu wzbudzany niepewnością stabilności zawodowej w relacji do zagadnień takich jak kredyt, rodzina, powoduje psychozę i wzbudza działanie pod presją lęku. W takich sytuacjach podejmujemy często bardzo irracjonalne decyzje, aby osiągnąć zadowolenie szefa. Czy to jest dziwne? Ależ skąd! Jeżeli od tego zależy nasze być albo nie być to zgodzimy się na nierealny plan, na dodatkowe zadania, zgodzimy się pod naciskiem naszego przełożonego na wyzwania, które są nieosiągalne lub po prostu głupie, tylko po to, by przez chwilę czuć się bezpiecznie. Za to cel naszego teoretyka biznesu jest jeden - zabezpieczyć swój tyłek, wzbudzając działanie tylko za pomocą gróźb, ostrzeżeń i manipulacji. Dla takiego stylu przywództwa nie liczy się drugi człowiek, nie liczy się dobro ludzi, nie ważne jest, aby coś osiągnąć z wyjątkiem jednego celu, jakim jest miesięczny wpływ na własne konto. Oczywiście możecie się pośmiać z szefem, posłuchać jego problemów czy nawet spotkać się na siłowni. Przestrzegam, nie próbujcie tłumaczyć mu, przekonywać go lub promować się przed nim w dniu, kiedy Wasz wspaniały dyrektor przestraszy się czegoś lub kogoś, gdyż wówczas to Ty będziesz tym zapasowym spadochronem dla niego na dalsze zasiadanie w fotelu. W mgnieniu oka zostaniesz poświęcony w jedynej słusznej sprawie i nie ważne, czy miałeś kompetencje, czy byłeś dobrym handlowcem, czy, o zgrozo, wykonywałeś zadania solidnie i przynosiłeś konkretne efekty - dla Twojego szefa, dla jego bytu jesteś elementem gry, w której wygrywa zawsze CEO (Cwaniak Egoista i Odczłowieczona jednostka).

Aby przedstawić to zagadnienie kompleksowo, należałoby zmierzyć się z aspektami psychologicznymi i socjologicznymi (z góry przepraszam, jeśli coś pokręcę w tych skomplikowanych naukach, bo w tej tematyce jestem lajkonik [laik]). Zajrzyjmy więc w zakamarki psychiki szefa i meandry relacji międzyludzkich. Z jakim człowiekiem-liderem mamy do czynienia w tym stylu zarządzania? Od strony pragmatyczno-biznesowej opisałem to powyżej, ale co powoduje, że tacy szefowie zachowują się w ten sposób w stosunku do innych? Oto kilka możliwości. Przywódcy tacy mogą być ludźmi po przejściach, po traumach i lękach prywatnych czy zawodowych, podszyci strachem i niepewnością. Zachowują się jak zwierzaki w obławie, czyli wychodzą z założenia, że „należy uciekać szybciej niż inni, inni niech sobie sami radzą, rzucę na pożarcie współbraci to ja przeżyję". Kolejnym czynnikiem takich zachowań szefa jest brak jakiejkolwiek wiedzy w temacie, niechęć do

wysiłku intelektualnego lub amnezja w zakresie umiejętności posiadanych w przeszłości. W takim modelu lidera, zespół jest motywowany do działania poprzez zastraszenie i psychiczny terror. Przy tym zagadnieniu zatrzymam się, szanowny Czytelniku lub Czytelniczko, troszeczkę dłużej, gdyż to szalenie ważny wątek w zakresie dalszych rozważań. Tak więc strach, obawa, lęk to najlepszy zbiór narzędzi nieudolnego i silnie przerażonego przywódcy, takie „zarządzanie przez zastraszanie". Takim modelem pseudo szefa kierują dwie kwestie: przetrwać za wszelką cenę i zniszczyć ludzi kreatywnych chętnych do pracy i efektywnych. O ile przetrwanie można zrozumieć, to dlaczego zależy mu na deprecjonowaniu ludzi kreatywnych? Bo ciężko się nimi manipuluje i zbyt trudno nimi zarządzać, bo, drogi Szefie trzęsący się jak osika, możesz jedynie straszyć albo zwolnić pracownika.

Zanim szanowny Czytelniku lub Czytelniczko podejmiesz decyzję o drastycznych zmianach w życiu, podam kilka rozwiązań, które mogą być przydatne przy współpracy z takim „korpoludem". Zacznijmy od przypadku, z którym być może możesz się utożsamić: jesteś zwykłym liniowym

pracownikiem, pracującym na samodzielnym stanowisku, zaś Twój przełożony przypomina modelowo styl opisany powyżej? Co robić w takiej sytuacji, jak żyć, jak przetrwać? Nie obiecam wiecznego życia, gdyż to tak jakbym powiedział, że Titanic zniszczył górę lodową. Postaram się jednak dać kilka rzeczowych wskazówek, aby wydłużyć egzystencję w organizacji, a może przetrzymać szefa stosującego proste psychotechniki zastraszania, a może nawet odnaleźć lepsze miejsce w firmie? No dobrze, do brzegu, jak to mówią uczący się pływać. Ratunkiem dla Ciebie są słówka: specjalizacja, unikalność, niezależność. Nie poświęcaj wiele energii na przekonywanie do swoich racji Twojego kierownika, wszelkie wysiłki sprowadź do wykonywania swojej pracy w taki sposób, aby żadna nowa osoba nie mogła tego odzwierciedlić i kontynuować. Im bardziej Twoje stanowisko będzie bardziej specjalistyczne, tym trudniejsza droga do zastraszenia czy zwolnienia Ciebie. Nigdy w życiu nie przyjmuj postawy służebnej, proszącej i zabiegającej o względy. Ten typ menadżera nie ma empatii i rozpozna to jako Twoją słabość, nieudolność i jeszcze częściej będzie wdrażał metodę szantażu emocjonalnego wobec Ciebie. Staraj się raczej być niezastąpiony, na tyle, na ile to możliwe. Jeżeli struktura Waszej organizacji jest matrycowa, czyli szef w Polsce to główny szef, ale jest też Twój szef linią przerywaną gdzieś za daleką granicą, proszę spraw, aby ten zagraniczny gość miał jak najlepsze zdanie o Tobie. Nie martw się, że polski szef będzie tym zdenerwowany - jako modelowy tchórz nie zwolni Cię, nie zmusi Cię do czegoś tak łatwo, bo się boi kolegów z korpo-regionu. Ważna porada wujka Tomka: zasada nie działa w drugą stronę, jeżeli szef regionalny nie będzie pałał do Ciebie sympatią to Twój przestraszony przywódca nie obroni Ciebie nigdy, a raczej weźmie sam szuflę, aby Cię zakopać.

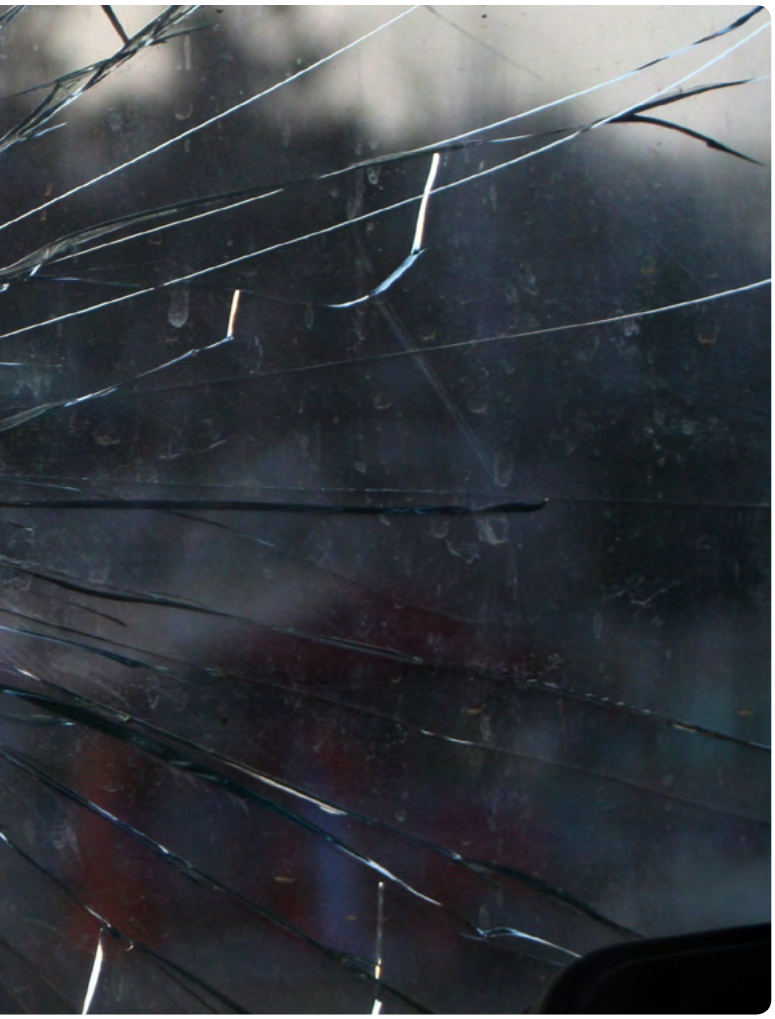
Załóżmy zatem, że wcieliłeś/aś moje rady w życie i jesteś niezależny/a na stanowisku pracy, jednak któregoś dnia lider-straszak zorientuje się w sytuacji, że nie da się Tobą manipulować, nie można cię zastraszyć, nie podlizujesz się, czyli jesteś niekontrolowanym pracownikiem, a należy pamiętać, że to zdecydowanie najstraszniejsze odkrycie dla mocno przerażonego, niekompetentnego lidera. Zapewne ów gość będzie próbo-

wał zmienić układ sił, aby znaleźć się w strefie komfortu. Przestraszony lider spróbuje różnych metod perswazji takich jak: udowodnienie że Twój wysiłek i praca nie ma znaczenia, czyli możesz być pewien/pewna, że nie zostaniesz nigdy wyróżniony/a, zauważony/a i zawsze będziesz pominięty/a. Jeżeli popełnisz jakikolwiek drobny błąd, zostanie on z pewnością wyciągnięty na światło dzienne i wszyscy się o tym dowiedzą, bo w mniemaniu Twojego szefa nie możesz być przecież doskonały/a. Nie licz również na awans lub podwyżkę, to byłoby uznanie Twojej pracy, a to nie tędy droga - jakby powiedział szef-straszak.

A co jeśli nie masz siły lub unikalnego stanowiska albo obowiązków eksperckich, a chcesz przetrwać jakiś czas w tej matni nieróbstwa. Moja rada: pracuj na zasadzie „od… do…" i nic ponad to, nie angażuj się, nie wymyślaj, nie buduj nic. Jeśli masz takiego przełożonego wszystko, co zrobisz będzie służyło latami Twojemu następcy, czyli przeciętniakowi bez pomysłów, bez aspiracji, bez wiedzy. Dodatkowo, aby nie zwariować w takim środowisku pracy, proszę, znajdź sobie coś, w czym będziesz się realizować: sport, rodzina, kurs kroju i szycia. To będzie taki odkażacz na głupotę ludzką. Pewnie nie wyczerpuję tego wątku, ale w tej części tekstu ważnym jest, abyś wiedział i wiedziała, że tego typu szef zawsze będzie dążył do zabicia Twojej wartości i kreatywności, a także, że zawsze będzie próbował zaburzyć poczucie bezpieczeństwa. W całej koncepcji tego przywódcy chodzi raczej o tworzenie nieuzasadnionej atmosfery ciągłego zagrożenia jako rozwiązania na osiągnięcie czegoś lub ochronę własnej osoby. Idealnie wpisuje się w to założenie standardowe stwierdzenie „bo nas powywalają", które można zinterpretować: „ja Was powywalam, aby przetrwać". Powinno się piętnować tego typu zachowania, gdyż nie ma to nic wspólnego z zarządzaniem ludźmi, jest to zasłanianie się nimi, czyli prymitywna metoda zabezpieczenia własnego interesu „super szefa".

A co zrobić w sytuacji, kiedy postrach sieje szef wszystkich szefów, taki GM (Głąb Maksymalny). Na pierwszej linii jego psycho- i socjotechnik stoją kierownicy niższego szczebla. Nie spodziewaj się, Liderze zespołu, uznania za dobrą pracę działu

i pozytywnych słów pod Twoim/Waszym adresem. Zaangażowanie Twoje i Twojego zespołu w pracę się rozjeżdża, co do stylu pracy przełożonego, bo przecież to Twój szef jest ideałem, gdyż jemu się nic nie rozjeżdża ze względu na to, że zwyczajnie nic nie robi, więc linia jego zaangażowania zawieszona na poziomie 0 jest prostą pokrywającą się w czasie z osią X. Jedynie proaktywne zaangażowanie w pracę kierownika liniowego, czyli Twoje, powoduje zaburzenie obrazka, ponieważ krzywa zaangażowania pracowitego lidera ma trend wznoszący, zaś omawiany w tym przypadku przywódca trzyma wysoki standard na poziomie zero zaangażowania i w taki sposób powstał nam dysonans. To jeszcze nic - ambitny przynoszący profity kierownik efektywnego zespołu staje się powoli wrogiem. Wraz ze wzrostem wyniku działu, powstają urojenia i lęki super przywódcy, wszak zgodziliśmy się powyżej, że człowiek ten ma zaniżone poczucie własnej wartości, a nie mogąc budować jej w sposób naturalny, czyli działaniem w biznesie, to prościej jest mu działać na emocjach, aby eliminować zagrożenie. Czy zagrożeniem dla niego jest sprawna grupa ludzi inspirowana przez kompetentnego człowieka? Oczywiście, że tak, gdyż powstają czarne myśli w głowie naszego wielkiego menadżera, a i kilku zauszników potwierdzi jego obawy: „kierownik liniowy wraz z zespołem wymyka się spod kontroli, co więcej - nie wiadomo co planuje". Efektywny zespół pracuje, gdy inni odpoczywają, co nie pasuje do scenerii sielanki i wnerwia pozostałych „odpoczywaczy". Duża skuteczność takiej grupy oraz to, że jej członkowie są zgrani utrudnia antagonizowanie i ciężko rozbić taki monolit. Ciężko, ale dla naszego pseudo przywódcy nie ma rzeczy niemożliwych, aby zabezpieczyć swój interes.



Czego w takim razie może się spodziewać taki dynamiczny zespół i ich lider? Jeden z tekstów mówi „uderz w pasterza, a owce się rozpierzchną". Tak więc główny generał ładuje ciągłym ogniem w swojego oficera, padają stwierdzenia: „Ciebie i Twoich ludzi ciągle nie ma w biurze, a zobacz jak zdyscyplinowany dział handlowy ma Xiński". Po pierwsze, zawsze wszyscy są w biurze i siedzą przy komputerach, jak przystało na sprawny dział handlowy, panuje tam laboratoryjna cisza, wszyscy są przy biurkach, a na ekranach monitorów kręcą się wygaszacze, a, co najważniejsze, w zakresie wyników - bardzo sprawnie potrafią ocenić i wyliczyć swój wynik końcowy danego okresu, są perfekcyjni jak szwajcarski zegarek, zawsze nie realizują kilkadziesiąt procent planu. Nie sztuką jest być u klientów, a nie w biurze lub przygotowywać oferty i rozmawiać o biznesie telefonicznie i na końcu osiągać wyznaczony cel lub go przekraczać (co zaburza przewidywalność wyniku). Sztuką jest to, co robi dział stawiany za wzór, czyli nie znać swoich klientów, działać pasywnie w sprawie sprzedaży, aby czegoś przypadkowo nie zepsuć, i wypoczywać oraz relaksować się. W natłoku tych wielu czynności, z mistrzowską precyzją, zawsze nie realizować pożądanych wyników i generować koszty. To jest kunszt i siła zespołu Xa i dlatego w tym dziale, w związku z wynikami słabymi, ci niepoukładani menadżerowie nie przeprowadzą redukcji etatów. Niestety, ilość ludzi zmniejszą w Twojej organizacji, kompetentny Menadżerze, a to pozwoli na nie robienie tak dobrych wyników i wyrównanie standardów zespołu do standardów całej organizacji. Zwolnienia tylko w tej grupie skruszą monolit zespołu i zasieją niepokój, wzbudzą irytację, co powinno, drogi Menadżerze, skutecznie utrudnić Ci kierowanie zespołem i zdemotywować Ciebie do dalszych wyzwań. Jeżeli to nie wystarczy, to rozpoczną oni negatywną kampanię czarnego PR w zakresie Twojego działu. Akcja

będzie przeprowadzona w formie marketingu szeptanego, główne nasilenie działań przeprowadzone zostanie po cichu w kuchni i miejscu przeznaczonym na palarnie. Celem jest to, aby zespół rzetelnych pracowników poczuł się jako gorsza kasta. Już od dawna wiadomo, że ludzie, którzy są przestraszeni, pozbawieni poczucia wartości, są łatwiej sterowalni, częściej popełniają błędy, są nerwowi, podirytowani i często przestają być organizacją monolityczną. Drogi Zespole profesjonalnych i kompetentnych ludzi, jeżeli jesteście zespołem pod tytułem „czarne owce w stadzie nierobów", musicie starać się jak najdłużej, aby białe owce wraz z głównym zarządcą nie wystawiły Waszych tyłków na pożarcie przez wilki. A wiecie dlaczego to powiedzonko o czarnych owcach w stadzie jest tak popularne w biznesie? Bo w tej ludowej opowieści jest przemycona ważna, choć ukryta prawda. Białe owce, to te idealne bielutkie jak śnieg, nie skalane pracą, nie poplamione, perfekcyjnie identyczne stoją sobie i nic nie robią, jedynie konsumują i uprawiają pełen relaks. A co z czarnymi? Dlaczego właściwie one są czarne? Nie, nie dlatego, że są złe, ale dlatego, że są urobione po same uszy, pracują ciężko fizycznie na całe stado jak górnik w kopalni i dlatego są czarne, koniec dygresji.

Powtórzę po raz kolejny - odradzam tłumaczenie i przekonywanie do czegokolwiek. Główny szef nie rozumiejąc, o co Ci chodzi, odczyta to jako atak i zareaguje agresją. Wiecie, że jak pies się boi to podnosi ogon do góry i szczeka, aby być groźny i wtedy może ugryźć? I po co Wam to? Trzeba będzie przyjmować bolesne zastrzyki na wściekliznę. Co więc robić? Podpowiem coś na bazie opisu pewnej historii: na początku swojej ścieżki zawodowej miałem naprawdę dużo szczęścia, gdyż jako młody adept korpo świata napotkałem na bardzo mądrego i doświadczonego szefa i on to właśnie dał mi taką radę: „Wiesz Tomek (bo ja mam na imię Tomek i on też), jak chcesz, abyś Ty i Twój zespół przetrwał w tym korpo świecie to musicie być maksymalnie samowystarczalni i niezależni, a także powinniście być monolityczną, zamkniętą organizacją z dużymi unikalnymi kompetencjami". Nie chce być źle zrozumiany, nie chodzi o to, aby się izolować i nie współpracować. Chodzi tutaj raczej o samowystarczalność i unikalność kompetencji lub narzędzi. Najlepiej zaprezentować to na przykładach: potrzebujesz danych dobrej jakości, więc nie licz na jakiś zewnętrzny dział analiz, postaraj się o dostęp do narzędzi i, jeśli masz taką możliwość, sam posadź analityka w swoim dziale.

Kolejny przykład: jeśli pojawia się koncepcja stworzenia zespołu tele-sprzedawców, to większość kierowników rozpozna to jako problem, którym trzeba zarządzić, a Ty droga Ekspertko czy Ekspercie zgadzasz się z radością na tą inicjatywę dlatego, że jeżeli dobrze to poskładasz, to uzyskasz nie tylko przewagę rynkową, ale przewagę i unikalne kompetencje wewnątrz firmy. Jeżeli fundusz marketingowy dla Twoich klientów jest w opiece u zewnętrznego działu marketing, przejmij go. Jeżeli dział techniczny czy kierowników produktu w firmie podlega pod głównego przywódcę i jest dla niego kulą u nogi i skupiskiem problemów, przejmij tych ludzi do siebie. Oni się ucieszą, że nie są jak ósme koło u wozu, a wszyscy potrzebujący wsparcia technologicznego będą musieli udać się do Twojej organizacji.

Po raz kolejny proszę, nie zrozumcie mnie źle - nie chodzi o to, aby trzymać wszystkie sznurki tylko dla siebie i ewentualnie, w przypływie łaski coś tam komuś udostępnić. Ta metoda szybko Ci zaszkodzi. W tych pomysłach chodzi o to, aby ktoś chciał i musiał korzystać z Twoich unikalnych zdol-

ności i zasobów, za to Ty i Twój dział korzystajcie w minimalnym stopniu z zasobów zewnętrznych, bądź na tyle, na ile to możliwe samowystarczalny jako grupa czy departament.

Podsumowując tematykę opisanego zagadnienia, co pozytywne: powyższy opis menadżera dotyczy jedynie części kadry zarządzającej, co negatywne: ten typ zachowań pojawia się także u samodzielnych pracowników z biurka o bok. Jedno, co jest zdecydowanie pewne - jeśli jako solidny pracownik lub kompetentny lider zespołu napotkasz opisany model szefa, nie staraj się przetrwać kładąc uszy po sobie, prosząc lub przepraszając. To nie pomoże, a przeciwnie, pogorszy sytuację, bo tego typu szef postrzega zarządzanie przez pryzmat kilku działań: wyeliminować urojone zagrożenie, zastraszyć, zadbać o siebie i tylko o siebie, nie zwracać uwagi na innego człowieka. Może w wielu opisanych aspektach powyżej jestem zbyt surowy, niesprawiedliwy czy radykalny. Jednego jednak jestem pewien: nie próbuj przeżyć w takiej organizacji chowając głowę w piach lub godząc się na obniżanie Twojego poczucia wartości. To nie jest dobre rozwiązanie w obliczu zakompleksionego, niekompetentnego człowieka, którego jedyną przewagą jest stanowisko i długopis, którym podpisze wypowiedzenie. Oczywiście podkreślę, nie zwalczaj tego typu przełożonego, ale stawiaj ostro granice w stosunku do niesprawiedliwych ocen Ciebie lub Twojego zespołu. Wierz mi, ta postawa nie przyspieszy Twojej egzekucji, a może powstrzymać zapędy „szefa strasznego modelu zarządzania".

Ostatnie spostrzeżenie: ciche przyzwolenie na takie działania „szefa dudka i jeża" obniży jeszcze bardziej Twoje poczucie wartości i ugruntuje przekonanie, że Twój przełożony ma silniejszą osobowość. Nic bardziej mylnego - jeżeli stosuje tylko takie metody przywództwa i współpracy z zespołem oznacza to, że jest jeszcze słabszy i bardziej przerażony od Ciebie, dlatego należy stawiać kulturalnie linie demarkacyjną, aby nie dać siebie lub innych zniszczyć tylko dlatego, że menadżer ma nabyte lub wrodzone lęki i paranoje.

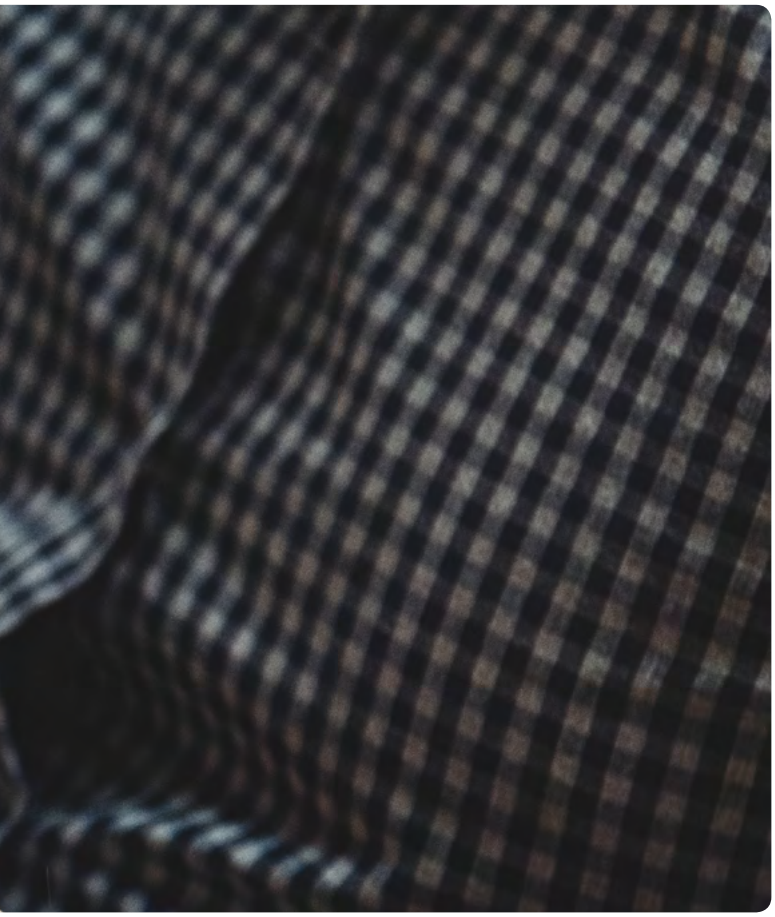
PODRÓŻ ŁUPINKĄ PO OCEANIE KARIERY, CZYLI NADZIEJA NA GRUZOWISKU

DARIUSZ KOSESKI

Znasz to – Twoi znajomi pną się po szczeblach kariery, więcej zarabiają, jeżdżą lepszym autem, dostają coraz to ciekawsze zajęcia. Czas mija, a Ty nadal jesteś w tym samym punkcie - jesteś szeregowym handlowcem, marketingowcem, informatykiem, księgowym, urzędnikiem, trybikiem w maszynie, jednym słowem utkwiłeś w martwym punkcie, od lat robisz wciąż to samo i nie widzisz perspektyw na awans. Co jest nie tak? Czemu wszyscy dookoła awansują szybciej niż Ty? Czy promocja na wyższe stanowisko to efekt ciężkiej pracy, a może szczęścia? Czemu, kiedy patrzysz na innych dochodzisz do wniosku, że powinno Cię być stać na więcej, a tkwisz w sytuacji, kiedy kamień w bucie uwiera mocniej i mocniej?

Chcesz więcej? Dobić Cię? Proszę bardzo.

Weekendy przestają Ci już wystarczać do



tego, byś wypoczął lub wypoczęła i z nową energią zabrał/a się do pracy. W następstwie tego pojawia się spadek aktywności, wycofanie i apatia. Nie chce Ci się już angażować ani w sprawy firmowe, ani prywatne. Masz dosyć ludzi, imprez firmowych, męczą Cię już nawet wyjścia z kumplami na piwo lub koleżankami na plotki przy winku, bo przecież następnego dnia, znowu do roboty na 9 i czekasz tylko kiedy nadejdzie upragniony piątunio...

W efekcie pojawia się (grzecznie mówiąc, bo tak mnie wychowano...) agresja werbalna wobec rodziny lub współpracowników, cynizm, negowanie zdania innych. Coraz częściej stajesz się trudny/a we współpracy i współżyciu. Praca zaczyna zajmować Ci coraz więcej czasu, a efekty są dużo słabsze niż kiedyś. Pojawiają się wahania nastrojów – od euforii do smutku i złości. Coraz częściej pojawiają się też problemy zdrowotne - kłopoty ze snem, częstsze przeziębienia, spadek sprawności seksualnej, choroby serca czy układu trawiennego. Ostatnim i szczególnie niebezpiecznym etapem jest faza desperacji, która prowadzić może nawet do samobójstwa.

Dobra, wystarczy

Może wbij wcześniej klin... Twoja praca określa, kim jesteś, jak się czujesz, co myślisz o sobie. Dlaczego związałeś/aś się z daną firmą? Bo rozwijasz się, bo realizujesz ciekawe projekty, bo jesteś częścią dużej struktury, bo pracujesz na dobry życiorys, bo spłacasz kredyt, bo dostajesz duże pieniądze i możesz utrzymać rodzinę, bo możesz wykorzystywać języki obce, bo otrzymujesz poczucie bezpieczeństwa w postaci pakietów dodatkowej opieki medycznej i w końcu, bo masz możliwość rozwoju?

W sieci znajdziesz wiele poradników jak radzić sobie z walką z syndromami wypalenia zawodowego. Przeczytasz więc o higienie snu, medytacjach, aktywności fizycznej, zielonym otoczeniu, które poprzez odpowiedni poziom kortyzolu reguluje natężenie stresu, konieczności robienia sobie przerw w czasie dnia, urlopie, na którym nie będziesz zajmował się zaległymi remontami w domu, a porządnie się odprężysz, znalezieniu czasu na hobby, etc.

Zgadzam się z tym wszystkimi radami, onegdaj sam napisałem na swoim blogu szereg porad dotyczących tej tematyki. Dzisiaj jednak zachęcam Cię do czegoś innego, najprostszego jednocześnie, o czym większość z nas zwyczajnie zapomina.

Czy kiedykolwiek mówiłeś/aś swojemu szefowi o swoich aspiracjach i pomysłach na siebie? Ale jak to? Przecież w sumie to ciężko pracujesz, odnosisz sukcesy i chyba szef to powinien zauważyć. Część osób, z którymi miałem sesje coachingowe, dodawało, że podczas oceny rocznej coś tam próbowali, ale nie było na to wystarczająco czasu lub że się boją o tym mówić, bo cieszą się z tego co mają i obawiają się utraty pracy.

Nie do cholery, to tak nie działa! Porzuć swoje wczytane przez rodziców mechanizmy, że podstawową cnotą pracowników jest bezwzględne posłuszeństwo.

No chyba, że chcesz wierzyć, że Twój szef potrafi czytać Ci w myślach, ale to zapewne bardzo rzadka umiejętność i nie mogę sobie teraz przypomnieć żadnego „kerownika", któ-

rego bym znał i który posiadłby ją. Jeśli Twój szef nie zdaje sobie sprawy z Twoich celów, pozostaniesz dokładnie tam, gdzie się znajdujesz obecnie. Tego chcesz? Nie? To działaj! Zainicjuj kontakt. Poproś o spotkanie z szefem. Jeśli jest to praktykowane, dopełnij koniecznych formalizmów, aby spotkanie to znalazło się w Waszych kalendarzach. Tylko zrób to już proszę i to jak najszybciej!

Przygotuj się przed spotkaniem, aby móc możliwie szybko i syntetycznie wyrazić swoje aspiracje odpowiednio je argumentując. Mówiąc „przygotuj się" mam na myśli uświadomienie sobie, czego tak naprawdę oczekujesz? Nie idź na żywioł, bądź pragmatyczny podczas tego spotkania. Opcja „Hope is a strategy" nie działa. Uwierz mi, bo sam przez to przechodziłem.

Nie proś o rzeczy, na które szef nie ma wpływu. Twoje cele powinny być osiągalne, w przeciwnym razie są niczym więcej niż tylko marzeniami. Podczas rozmowy koncentruj się na ocenie swojej skuteczności w nawiązaniu do wartości firmy, na tym, co ma znaczenie nie tylko dla Ciebie, ale i dla całego przedsiębiorstwa. Działając w ten sposób, pokazujesz, że jesteś świadomy zasad panujących w firmie. Zmniejszysz także zagrożenie, że Twój szef oceni Twoją pracę w odniesieniu do miar, które zmieniają się regularnie. Zwróć szczególną uwagę na te obszary, na których Twój szef najbardziej się koncentruje. To na bank będą szczegóły, które trzeba doskonalić, aby osiągnąć sukces w firmie. Nie odpychaj tego, nie wypieraj, nie bagatelizuj, sądząc, że w tych dziedzinach jesteś doskonały/a i szef myli się w swojej ocenie.

Takie spotkania zawsze coś przynoszą. Najmniejszym sukcesem będzie to, że Twój szef zauważy, że jesteś zainteresowany rozwojem swojej kariery i może dostarczyć Ci wskazówek, w jaki sposób możesz osiągnąć sukces. Dobry liderzy, o ile jest nim także Twój szef, chętnie także współpracują z pracownikami, aby im pomóc, bo w ten sposób sami pomagają firmie osiągnąć lepsze rezultaty. Zapytaj szefa wprost co powinieneś lub powinnaś zrobić więcej, a co inaczej, abyś uczynił/a kolejny krok w swojej karierze. Być może potrzebujesz wyższego lub innego poziomu wykształcenia, a być może potrzebujesz coachingu lub mentoringu bardziej doświadczonego pracownika. Tylko proszę, uświadom swojego przełożonego na temat swoich celów osobistych i rób to w sposób cykliczny.

Istotną rzeczą jest zastanowienie się nad motywami. Pomyśl się, czy to Ty nie reagujesz przypadkiem z niedojrzałej pozycji i nie potrafisz zaakceptować faktu podlegania czyjejś władzy? Szczególnie wśród młodych pracowników coraz więcej jest osób funkcjonujących na poziomie zbuntowanego nastolatka, kontestujących każde polecenie szefa lub zachowujących się jak dzieci bojące się surowego nauczyciela. Musisz zaakceptować fakt, że podjąłeś tę pracę z własnej wolnej woli. Nie jesteś niewolnikiem. Naucz się akceptować fakt, że w pracy ktoś ma nad Tobą władzę. To normalny element życia.

Bierz odpowiedzialność za to, że jesteś częścią problemu, a przedstawiając możliwe rozwiązania proponuj alternatywy. Warto być w tym zakresie otwartym.

Zwracaj uwagę na ton głosu, mowę ciała. Nie chodzi o to, by się płaszczyć, ale zachowując szacunek do samego siebie jednocześnie sy-

gnalizować szacunek dla drugiej osoby. Zdaję sobie sprawę, że to może być trudne, jeśli Twój przełożony zachowuje się naprawdę podle i jest zwykłą kanalią.
Bądź konkretny/a. Być może jest to Twoja kolejna próba rozmowy na temat problemu, a szef ma problem z przyjęciem rzeczywistości. W takim wypadku warto przygotować się do rozmowy tworząc listę faktów nie poddających się reinterpretacji.

Ważne jest pokazanie, w jaki sposób rozwiązanie problemu przyczyni się do realizacji celów – przełożonego, czy wręcz celów przedsiębiorstwa. Przedstawiaj alternatywy, nie stawiaj ultimatum. Każdy problem ma wiele rozwiązań, to tylko kwestia chęci wybrania takiego, który byłby najlepszy dla wszystkich zaangażowanych.

Warto też zwrócić uwagę na samą rozmowę, ponieważ szefowie mogą być niedostatecznie skoncentrowani, wręcz rozproszeni jakąś nie do końca znaną Ci sytuacją. Słuchaj uważnie i rób na spotkaniu notatki. Po spotkaniu wyślij je jako delikatne przypomnienie.

Pamiętaj, bo ja za rzadko o tym myślałem, że awans w każdej firmie jest realistycznym celem. Ale aby go osiągnąć, musisz oddziaływać na niego i promować się wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz, choćby poprzez media społecznościowe. Przekonuj otoczenie, że jesteś gotowy/a na objęcie nowego obszaru, skłonny/a i zdolny/a do zrobienia tego, o czym jesteś przekonany/a, że dasz radę.
Podobno św. Teresa z powiedziała kiedyś, że źli przełożeni są wspaniałym darem, ponieważ wiodą dusze do zbawienia, dostarczając im mnóstwa okazji do umartwień i praktykowania pokory. Hmmmm... F*ck it! A może rzuć to wszystko, bo Twój szef jest zwyczajnie krótkowzrocznym imbecylem dbającym tylko o swój interes i uciekaj gdzie pieprz rośnie, choćby w Bieszczady, albo napisz do mnie choćby na LI, posłucham, może uda mi się Tobie pomóc.

Pamiętaj, że czasem wystarczy wysiąść z zatłoczonego metra i pójść pieszo. Zatrzymaj się wtedy w jakimś miejscu, kup sobie pyszne lody lub prawdziwą kawę. Niekiedy potrzeba napisać nowe CV. Umówić się na terapię, która pomoże ci zrozumieć siebie lub Twojego partnera.

A póki co, miłego urlopu Kochani i serdeczności w sezonie ogórkowym! :) Ja wyjeżdżam na krótkie wakacje i jeśli okoliczności i wewnętrzny głoś pozwoli, puszczę sygnał w następnym wydaniu Magazynu BrandsIT. Teraz życzę wspaniałego wakacyjnego czasu, piękna poznawania na nowo siebie i swoich bliskich, chwil luzu bez kompa i smartfonów oraz wspólnego szaleństwa, momentów ciepłego bycia z sobą samym i samą.

GDZIE CI PRZYWÓDCY...

MIROSŁAW TARASIEWICZ

Kilka lat temu gromadząc materiały do mojej książki o mitach i półprawdach zarządzania, postanowiłem odwołać się do mądrości zbiorowej, a konkretnie do portalu LinkedIn. W jednej z popularnych grup dyskusyjnych zadałem następujące pytanie: co jest najpopularniejszym mitem lub paradoksem w zarządzaniu? W dyskusji wzięło udział całkiem sporo osób z całego świata. Za najpopularniejszy mit uznali oni pogląd, że jedna i ta sama osoba może być jednocześnie dobrym menedżerem i skutecznym liderem. Nic dziwnego, już od dłuższego czasu bycie menedżerem jest wyraźnie passe. Osoby na stanowiskach kierowniczych nie chcą już zarządzać, a chcą przewodzić. Przecież to właśnie przywódcy decydują o nowych kierunkach rozwoju, wymyślają przełomowe idee i prowadzą swoich ludzi do walki z konkurencją. Nikogo nie trzeba przekonywać, że są to zadania zdecydowanie bardziej ciekawe i kolorowe, niż kontrola budżetu, raportowanie forecastów czy inne tego typu banały. Według uczestników dyskusji, liderzy dysponują pewnymi wrodzonymi przymiotami, które czynią z nich osoby zdolne porwać za sobą korporacyjne tłumy. Charyzma, wizja, zdolność przekonywania – to wszystko charakteryzuje prawdziwych liderów. Pozostali, szeregowi menedżerowie, niestety mieli pecha – nie urodzili się z tymi cechami i pozostaje im jedynie rola wdrażania przełomowych pomysłów liderów. Do tego nie potrzeba charyzmy i wizji, a są one wręcz przeszkodą.

W dyskusji najciekawsze jednak okazało się to, że jej uczestnicy za drugi najpopularniejszy mit uznali pogląd dokładnie przeciwny. Według nich nie można być dobrym liderem nie będąc dobrym menedżerem operacyjnym i odwrotnie – menedżer, który nie wykazuje cech przywódczych też skuteczny nie będzie. Czyż bowiem nawet najlepszy przywódca pozbawiony odpowiedniego warsztatu menedżerskiego może skutecznie wdrożyć swoje pomysły w życie? I drugie pytanie – czy menedżer, który nie jest liderem swojego zespołu będzie przez swoich ludzi traktowany poważnie? Jeden z rozmówców trafnie to podsumował stwierdzając, że wizje przywódcy, który nie jest skutecznym menedżerem szybko zamieniają się w halucynacje, a menedżer, który nie jest przywódcą jest tylko bezwolną kukiełką. Oba poglądy były reprezentowane w dyskusji prawie tak samo licznie i, szczerze mówiąc, znalazłem się w swego rodzaju klinczu. Zacząłem więc przyglądać się, jakie koncepcje przywództwa są obecne we współczesnym biznesie i zastanawiać się, które z nich są skuteczne.

Pierwszą grupę koncepcji możemy określić jako przywództwo charyzmatyczne. Innymi słowy, herosi i bohaterowie biznesu. Zdobyły one olbrzymią popularność w latach dziewięćdziesiątych. Wtedy to Jack Welch, prezes General Electric wypowiedział znamienne słowa „kto przewodzi, nie musi zarządzać"

i uruchomił w ten sposób prawdziwą lawinę. Jak grzyby po deszczu zaczęły powstawać firmy szkoleniowe i konsultingowe, których przesłanie można streścić następująco: przyjdź do nas, zrobimy z ciebie przywódcę i nigdy już nie będziesz musiał zajmować się tymi nudnymi, banalnymi zadaniami menedżerów. Jack Welch był otoczony jednak całym sztabem ludzi, którzy nadzwyczajnie sprawnie i skutecznie jego wizje wdrażali w życie, dość często również je całkiem znacząco modyfikując. W takiej sytuacji przywódca rzeczywiście nie musi zarządzać – robią to za niego inni. W większości organizacji takiego komfortu jednak nie ma i ortodoksyjny podział na przywódców i menedżerów powoduje wytworzenie się pewnej niebezpiecznej bariery. Przywódcy swoją rolę uważają za skończoną w momencie wypracowania decyzji, a mniejszą lub zgoła żadną uwagę zwracają na praktyczne aspekty implementacji. Pamiętam, jak w jednej z firm omawianie pomysłów powstających podczas spotkania managementu kończyło się na sakramentalnym „trzeba zrobić z tego bullet". Oznaczało to tyle, że powstawał slajd z wypunktowaną listą pomysłów. I w zasadzie na tym wszystko się kończyło. Za tydzień powstawały kolejne „bullety", a o tych z poprzedniego tygodnia nikt już nie pamiętał. I tak się jakoś powoli żyło...

To jest przykład skrajny, ale pokazuje, jak duże aberracje w zarządzaniu mogą powstać, gdy liderzy uwierzą w swoją charyzmę i skoncentrują się jedynie na budowie planów i wyznaczaniu kierunków. Ale czy podobne zachowania są takie rzadkie? Rozejrzyjmy się uważnie wokół siebie...

Na drugim biegunie mamy styl przywództwa, który nazywany jest służebnym. Według tej koncepcji lider powinien być osobą maksymalnie wspierającą swój zespół. Zapominamy o charyzmie, ambicji, odwadze i skłonności do ryzyka. Sukces zapewni nam skromność, autentyczność i zaufanie. Piękna idea, wszyscy chcielibyśmy, aby tak było. Równocześnie, jakby trochę utopijna. Bo czy skromny lider jest bardziej skuteczny? Okazuje się, że niekoniecznie. Badania przeprowadzone na Uniwersytecie Kalifornijskim pokazują, że pewność siebie, nawet przesadna pewność siebie zahaczająca o narcyzm jest zdecydowanie bardziej skorelowana z szacunkiem i wpływem w grupie niż skromność.

Ku mojemu zdziwieniu, niejednoznaczna sytuacja jest nawet z zaufaniem. Liderzy firm, którzy nie dotrzymują obietnic, nie mogą przecież być skuteczni. I tu niespodzianka - istnieje wiele dowodów empirycznych, pokazujących, że niedotrzymywanie umów przez firmy jest postrzegane jako zdecydowanie mniej naganne niż ich łamanie przez osoby prywatne. Kiedy naruszane są umowy prywatne, zjawisko takie oceniane jest jako moralnie naganne. Gdy to samo robi firma lub jej liderzy, oceniamy to jako konieczność biznesową. O tempora, o mores...

Jakim więc liderem być – charyzmatycznym, nakreślającym plany i wizje, czy operacyjnym, skoncentrowanym na procesach, operacjach i ludziach? Stawiając pytanie inaczej: czy można we współczesnej organizacji przewodzić, nie zarządzając? Mimo wszystko, wydaje się, że czasy porywających swoją charyzmą przywódców, pozostawiających innym wdrażanie swoich wizji odchodzą w niepamięć. Nie wystarczy sama osobowość i charyzma. Aby być skutecznym liderem na każdym szczeblu hierarchii, trzeba je połączyć z rzemieślniczą umiejętnością organizowania, kontrolowania i budowy zespołu.

NIE IRYTUJ SWOICH KLIENTÓW!

KLAUDIA CIESIELSKA

Co najbardziej irytuje konsumentów? Nadmierna liczba telefonów i e-maili, zalewanie niedopasowanymi treściami oraz różnice między ofertą online a offline – takie działania według badań SAP mogą, zdaniem konsumentów, zniechęcać do korzystania z produktów i usług danej firmy. Stąd firmy zaczynają angażować coraz więcej środków na generowanie pozytywnych doświadczeń klientów już od pierwszej styczności konsumenta z marką.

Wyjątkowo pomocne mogą okazać się do tego narzędzia wykorzystujące najnowsze technologie. To właśnie dzięki nim możliwym staje się sprawne połączenie twardych danych z cyfrową analizą emocji klienta.

Tym, co w sposób szczególny irytuje klientów są przede wszystkim problemy związane z komunikacją – firma zbyt długo nie odpowiada, albo komunikacja nie przebiega sprawnie, zabiera sporo czasu. Poza tym klienci nie lubią, gdy oferta firmy stacjonarnie różni się od tej zamieszczonej w sieci. Stąd to właśnie komunikacja jest tym najbardziej newralgicznym punktem, w którym możemy w bardzo łatwy sposób przekonać lub równie łatwo zniechęcić konsumenta do swojej firmy. Powinniśmy zatem z niezwykłą dbałością podchodzić do komunikacji – jej częstotliwości, sposobu, adekwatności. Powinniśmy także zwrócić uwagę na spójność naszej pełnej oferty.

Polscy klienci, niegdyś nastawieni na cenę, dziś mocno przywiązują wagę do jakości obsługi klienta. Według badania przeprowadzonego przez SAP Customer Experience, trzy czwarte respondentów (73 proc.) deklaruje, że w przypadku wydłużonego czasu odpowiedzi od danej marki, rezygnują z korzystania z jej usług bądź kupowania produktów. 46 proc. respondentów twierdzi natomiast, że robi

to w przypadku doświadczania powtarzających się problemów. Warto zwrócić uwagę na wyniki tych badań, szczególnie w kontekście celu osiągnięcia wyższych wyników finansowych.

– Wiele firm audytorskich wskazuje, że to właśnie zadowolenie klienta z marki bezpośrednio wpływa na wartość firmy. Istnieją porównania, które pokazują, że firmy mające znacznie wyższy poziom zadowolenia klienta są znacznie więcej warte na Giełdzie Papierów Wartościowych. Połączenie danych operacyjnych z danymi typu experience bezpośrednio wpływa na zwiększenie sprzedaży i wartość marki – mówi Michał Rusinowski, CX Sales Leader w SAP Polska.

Firmy zdają się dostrzegać zmianę wymogów polskiego klienta i przykładają coraz większą wagę do budowania ich pozytywnych doświadczeń, radząc sobie z tym coraz lepiej, jak wynika z badań przeprowadzonych przez KPMG „Cyfrowy klient nasz Pan". W minionym roku odsetek firm pozytywnie ocenionych przez konsumentów w Polsce był o 10 proc. wyższy niż jeszcze rok wcześniej.

– Experience management, czyli zarządzanie relacją z klientem, polega na zarządzaniu każdym z punktów styku klienta z naszą firmą i marką. Bez względu na to, czy jest to e-mail, telefon albo aplikacja mobilna i bez względu na to, jaki jest kontekst tej komunikacji, czy jest to zamówienie, czy windykacja, powinniśmy zarządzać tym, jakie jest odczucie klienta odnośnie do naszej firmy – podkreśla Michał Rusinowski.

Raport SAP Customer Experience dostarcza jeszcze wiele informacji dotyczących wymagań dzisiejszego polskiego klienta. Wskazuje on, że największy wpływ na opinię klientów o markach mają wiarygodność firmy oraz personalizacja oferty, przy tym konsumenci rozumieją przez personalizację najczęściej otrzymywanie od marek dopasowanych prezentów (61 proc. badanych) lub rekomendacji produktów (44 proc.). Według 40 proc. za personalizacją kryje się pamiętanie o historii relacji marki z danym konsumentem i korzystanie z niej, by nie wysyłać kolejnych niepasujących ofert.

– Wszystkie te działania dążą do tego, żeby to klient był w centrum tego, co robimy. Nie możemy więc sobie wyobrazić tego, żeby zmiany w firmie dokonywane były wyłącznie w oparciu o to, co dzieje się wewnątrz niej. Musimy połączyć te dane na temat efektywności i procesów wewnętrznych z danymi o tym, jak nasi klienci postrzegają naszą markę – wyjaśnia ekspert SAP.

Staje się to możliwe dzięki nowym technologiom i metodologiom, np. lean management, który dąży do tego, żeby wewnętrzne procesy w firmie zachodziły w zgodzie z oczekiwaniami klientów. Umożliwiają one także cyfrową analizę emocji konsumentów.

– To właśnie narzędzia customer experience powodują, że jesteśmy w stanie uspójnić ofertę w wielu kanałach lub też wprowadzić przemyślaną strategię obecności naszych produktów w tych kanałach. Jesteśmy w stanie zapewnić, że komunikacja ostanie sprowadzona do jednego miejsca, w którym będziemy dbali i czuwali nad tym, żeby odpowiedź na zapytania klienta następowała wtedy, kiedy powinna – mówi Michał Rusinowski.

– Ważne jest, żeby rozumieć, jaką potrzebę klienta zaspokajamy. Dlatego na przykład w SAP Polska proponujemy naszym klientom skorzystanie z metodyki customer journey. Pomaga ona zbudować pewną ścieżkę, którą klient przebywa z firmą na wszystkich etapach relacji jako konsument. Warto najpierw dokonać analizy potrzeb swoich klientów i problemów, jakie zgłaszają, by następnie wprowadzić odpowiednią strategię i działania zmierzające do poprawy jakości usług i nie irytowania klientów.

FAKTORING – CZY TO SIĘ OPŁACA?

KLAUDIA CIESIELSKA

Utrzymanie płynności finansowej dla firmy to często jej „być albo nie być". Nie ulega jednak wątpliwości, że wydłużone terminy płatności, nieterminowość uiszczania należności przez kontrahentów mogą nią skutecznie zachwiać. Właśnie dlatego powstał faktoring, który ma na celu znacząco ograniczyć negatywne skutki przede wszystkim odroczonych terminów płatności. Tylko czy to się opłaca?

Czym jest faktoring?

Wikipedia podaje, że faktoring to „wykup przez podmiot świadczący usługę faktoringu (faktora) nieprzeterminowanych wierzytelności przedsiębiorstw (faktorantów) należnych im od kontrahentów (odbiorców) z tytułu dostaw i usług oraz na świadczeniu na ich rzecz dodatkowych usług (np. inkaso należności, monitoring płatności, prowadzenie rozliczeń, pomoc w ściąganiu przeterminowanych należności)."

Podmioty, które uczestniczą w transakcjach na zasadzie faktoringu to:

- przedsiębiorca, który jest zainteresowany uzy-

skaniem płynności finansowej (zbywca wierzytelności) – **faktorant**;

- nabywca wierzytelności, będący instytucja finansową (np. bank) – **faktor**;

- **dłużnik faktoringowy** – (obiorca) kontrahent faktoranta, zobowiązany do uiszczenia należności za świadczone przez faktoranta usługi bądź sprzedaż.

A zatem faktoring to wykup przez faktora należności o odroczonym terminie płatności, wystawionych przez faktoranta wobec jego odbiorców. W momencie zawarcia takiej transakcji, to faktor staje się odpowiedzialny za rozliczenia z odbiorcami i prowadzenie kont księgowych odbiorców, za co otrzymuje prowizję. Faktorant w momencie wystawienia faktury odbiorcy otrzymuje od faktora od 80 do 100 proc. należności pomniejszonych właśnie o prowizję. Resztę otrzymuje po zapłacie faktury przez odbiorcę.

Należy podkreślić, że faktor musi wywiązać się z umowy z faktorantem, nawet jeśli ten nie poinformuje go o potencjalnej pogarszającej się sytuacji dłużnika, o których może nie wiedzieć. Po stronie faktora leży czuwanie nad terminowością płatności oraz nad jej finalnym uiszczeniem.

Rodzaje faktoringu

Podstawowym kryterium wyróżniającym rodzaje faktoringu jest kryterium konsekwencji, dzięki któremu określa się, jakie następstwa ma brak uiszczenia opłat przez dłużnika faktoringowego.

Zgodnie z tym kryterium wyróżnia się:

- Faktoring niewłaściwy – w tym wariancie faktor nie jest odpowiedzialny za dopilnowanie wpłat przez dłużnika, w momencie wystawienia faktury kontrahentowi faktorant otrzymuje pieniądze od faktora, lecz jeśli kontrahent nie opłaci faktury, faktorant musi zwrócić środki (najbardziej popularna odmiana faktoringu);

- Faktoring właściwy – w tym przypadku, to faktor bierze na siebie ryzyko związane z brakiem płatności ze strony kontrahenta;

- Faktoring mieszany – łączy elementy dwóch wcześniejszych wariantów i zakłada, że w określonych przypadkach faktor ma prawo do dochodzenia roszczeń od faktoranta. Przypadki te określane są w umowie między podmiotami.

Poza kryterium konsekwencji, faktoring można podzielić ze względu na siedzibę nabywcy:
- Faktoring krajowy – nabywcami są podmioty krajowe;

- Faktoring eksportowy – podmioty krajowe i zagraniczne.

Pośród różnego rodzaju umów faktoringowych, można wyróżnić kilka szczególnych rodzajów:

- faktoring ubezpieczony – poszerza umowę faktoringową o ubezpieczenie w razie braku płatności ze strony nabywcy;

- faktoring odwrócony, polegający na tym, że faktor reguluje bieżące płatności faktoranta.

Dla kogo jest faktoring?

Z faktoringu mogą korzystać firmy, które prowadzą sprzedaż towarów i usług innym firmom oraz instytucjom i wystawiają faktury z odroczonym terminem płatności. Jeśli do momentu uiszczenia opłaty przez odbiorcę usług, zajdzie konieczność poniesienia innych wydatków przez przedsiębiorstwo, wówczas taka firma może się zdecydować na faktoring. W praktyce, z tej opcji finansowania korzysta się w różnych sytuacjach, np. wówczas, gdy firma nie ma jeszcze wystarczającej zdolności kredytowej, a ma trudności z płynnością finansową. Faktorant ponosi także koszty związane z umową z faktorem w postaci premii dla zabezpieczającego, której wysokość może być różna i może zależeć od wartości i ilości należności oraz od długości okresu, w jakim dostawca uiszcza należności.

Umowa

Umowa faktoringu może być zawarta na czas nieokreślony, wobec czego nie musi być odnawiana rokrocznie. Poza tym, jest zawierana szybko, gdyż najważniejszym kryterium przy jej zawarciu to tzw. faktorowalność transakcji, czyli ocena, czy i jakie utrudnienia mogą wystąpić w skutecznym ściąganiu należności.

W przypadku faktoringu nie ma obowiązku ustanawiania zabezpieczeń materialnych, ponieważ rolę zabezpieczenia pełnią same faktury i weksle własne.

Po zawarciu umowy należy powiadomić odbiorców o zwarciu umowy faktoringowej i przeniesieniu, w związku z tym, praw do wierzytelności na faktora, przez co kontrahent wszystkie płatności będzie musiał dokonywać na konto nowego właściciela wierzytelności, co stanowi jedyną odczuwalną dla niego zmianę.

Wypłaty

Wcześniej wspomniałam, że zaliczka dla faktoranta po wystawieniu faktury kontrahentowi wynosi od 80 do 100 proc całej należności pomniejszonej o prowizję dla faktora. Pozostała kwota wpływa na konto faktoranta dopiero po zapłacie ze strony odbiorcy.

Co dzieje się, gdy kontrahent przekroczył termin płatności? W pierwszej kolejności kontaktuje się z nim faktor w celu wyjaśnienia przyczyn zwłoki i ustalenia daty spłaty należności. Jeśli jednak

kontrahent znów się spóźnia, wysyłane jest do niego wezwanie do zapłaty. W przypadku dalszego braku płatności, faktor może zaproponować restrukturyzację należności. Jeśli jednak i to nie działa, wówczas faktor może wszcząć windykację sądową. W przypadku braku efektów, faktor może zażądać od faktoranta zwrotu zaliczki wpłaconej na daną fakturę. Dzieje się tak, gdy pomiędzy stronami została zawarta umowa na faktoring niewłaściwy.

Koszty

Koszty faktoringu ponosi faktorant, a składają się na nie: opłata administracyjna, czyli koszty rozpatrzenia wniosku, sporządzenia dokumentacji itd.; koszt finansowania, czyli marża; opłata operacyjna - za przypomnienia i ponaglenia i opłata od niewykorzystania deklarowanego obrotu.

Zalety faktoringu

Pierwszą, bardzo istotną zaletą faktoringu jest to, że znacząco poprawia on bieżącą płynność finansową firmy. Z tego też powodu wiele firm decyduje się na tą formę finansowania. Dzięki temu, mogą w łatwy sposób planować wydatki bez ryzyka związanego z brakiem terminowości kontrahenta.

Poza aspektem czysto finansowym, faktoring może pełnić też rolę zabezpieczenia przed brakiem spłaty należności i przeniesieniem ryzyka z tym związanego ma faktora.

Bardzo istotną korzyścią płynącą z faktoringu jest dla faktoranta to, że może współpracować z większymi kontrahentami, którzy wymagają dłuższych terminów płatności, gdyż ma on zabezpieczenie bieżących przepływów zapewnione właśnie faktoringiem.

Ostatnią zaletą, o której należy wspomnieć jest to, że przy faktoringu nie jest konieczna zdolność kredytowa, więc mogą sobie na niego pozwolić nawet bardzo młode bądź małe przedsiębiorstwa.

Wady

Analizując negatywne strony faktoringu, należy zacząć od niefinansowego, ale bardzo istotnego czynnika, mogącego docelowo wpływać na relacje

faktorant-dostawca. Faktorant, w momencie przekazania należności faktorowi, musi o tym fakcie poinformować kontrahenta. Faktoranci często obawiają się o dalsze relacje z takim podmiotem, gdyż może zostać to odebrane jako przejaw braku zaufania czy słabości finansowej. Jednak w przypadku, gdy mamy do czynienia z kontrahentem, który posiada wiedzę dotyczącą faktoringu, raczej nie powinniśmy obawiać się pogorszenia relacji.

Kolejna wada dotyczy już aspektu finansowego, a mianowicie kosztu faktoringu, który, w porównaniu do innych form finansowania, jest dosyć drogi. Działania, jakie podejmuje faktor wobec odbiorcy, pozwalają jednak skupić się faktorantowi na jego działalności.

Poza tym, w przypadku faktoringu niewłaściwego istnieje ryzyko konieczności zwrotu zaliczki faktorowi, co może stanowić problem dla faktoranta, szczególnie będącego małą firmą. Przed tą koniecznością można się zabezpieczyć korzystając z faktoringu właściwego, jednak wiąże się to z wyższymi kosztami.

Kiedy warto zdecydować się na faktoring?

Faktoring nie zawsze jest dobrym lub koniecznym rozwiązaniem. Są jednak sytuacje, w których szczególnie warto skorzystać z tej opcji.

Weźmy pod uwagę firmę, które jest w ogólnie dobrej kondycji finansowej, jednak przechodzi chwilowy kryzys, a brak terminowej płatności jednego z kontrahentów mógłby nieść za sobą problemy związane z brakiem płynności finansowej. W takiej sytuacji faktoring daje nam pewność dotyczącą płynności i pozwala na realny obrót środkami, które są „zamrożone" w fakturach.

Podpisanie kontraktu z dużym kontrahentem to często wielka szansa dla firmy. Po pierwsze, takie kontrakty opiewają na wysokie kwoty, po drugie, w przypadku dobrej współpracy – możemy zyskać strategicznego odbiorcę. Jednak takie kontrakty mają zazwyczaj dwa ważne minusy. Jednym z nich są wysokie koszty związane z realizacją takiego zlecenia, co w połączeniu z drugą wadą, czyli długim terminem płatności, może mieć katastrofalne skutki dla płynności finansowej firmy, a także dla prawidłowej realizacji kontraktu, gdyż firmy może być po prostu nie stać na zmierzenie się z tak wysokimi kosztami. Wówczas faktoring chroni płynność przedsiębiorstwa i może realnie przyczynić się do jego rozwoju.

Pamiętajmy jednak, że faktoring nie służy tylko do poprawy płynności finansowej. Może świetnie sprawdzić się jako narzędzie służące do kontroli należności. W przypadku, gdy firma posiada wielu kontrahentów, którzy nie dość, że preferują długie terminy płatności, to jeszcze służą im one jako „punkty orientacyjne" do zapłaty (czyli notorycznie spóźniają się z zapłatą, choć finalnie płacą), firma nie musi martwić się o to, kto zapłacił, ile, kiedy i przypominać o terminach – takie sprawy mogą leżeć w gestii faktora.

Faktoring może także pełnić rolę zabezpieczenia finansowego dla branż sezonowych – wydłużone terminy spłaty mogą sprawić, że w miesiącach, gdy firma nie uzyskuje znaczącego przychodu, może mieć poważne trudności finansowe. Faktoring daje możliwość pełnej kontroli nad finansami i brakiem konieczności dostosowywania strategii firmy do terminów uiszczania należności przez odbiorców.

Brak zdolności kredytowej to zmora wielu nowych przedsiębiorstw. Dzięki faktoringowi, mogą one łatwiej korzystać z kapitału obrotowego, a często taka forma finansowania pozwala im przetrwać i rozwinąć się na rynku, na którym firma nie ma jeszcze wyrobionej pozycji, więc nie jest mocno atrakcyjnym partnerem dla potencjalnego kontrahenta.

Kiedy na faktoring jest już za późno?

Sytuacje, w których faktoring nie jest konieczny są dość oczywiste – firma nawet jeśli mogłaby skorzystać z tego rozwiązania, to nie jest to dla niej opłacalne ze względu na ponoszenie kosztów.

W Polsce faktoring bywa mylony z windykacją – przedsiębiorcy myślą, że mogą w ten sposób odzyskać należność, która tkwi w już przeterminowanej fakturze. Jeśli dotarłeś/aś aż tutaj to zapewne zdajesz sobie sprawę z tego, jak poważna jest to pomyłka - zawarcie takiej umowy jest wręcz niemożliwe.

Przed zawarciem umowy faktoringowej należy zastanowić się, do czego właściwie ma służyć to narzędzie. Czy ma być zabezpieczeniem płynności finansowej, czy ogólnie ma zabezpieczyć interesy firmy. W pierwszym przypadku powinniśmy zatem skorzystać z faktoringu niewłaściwego („z regresem"), który jest opcją tańszą w tym wariancie, a w którym faktorant ponosi ryzyko związane z ewentualnym brakiem zapłaty należności ze strony kontrahenta. W drugim wariancie – lepiej zdecydujmy się na faktoring właściwy, będący droższym rozwiązaniem, jednak nie nakładającym na faktoranta ryzyka związanego z niewypłacalnością kontrahenta.

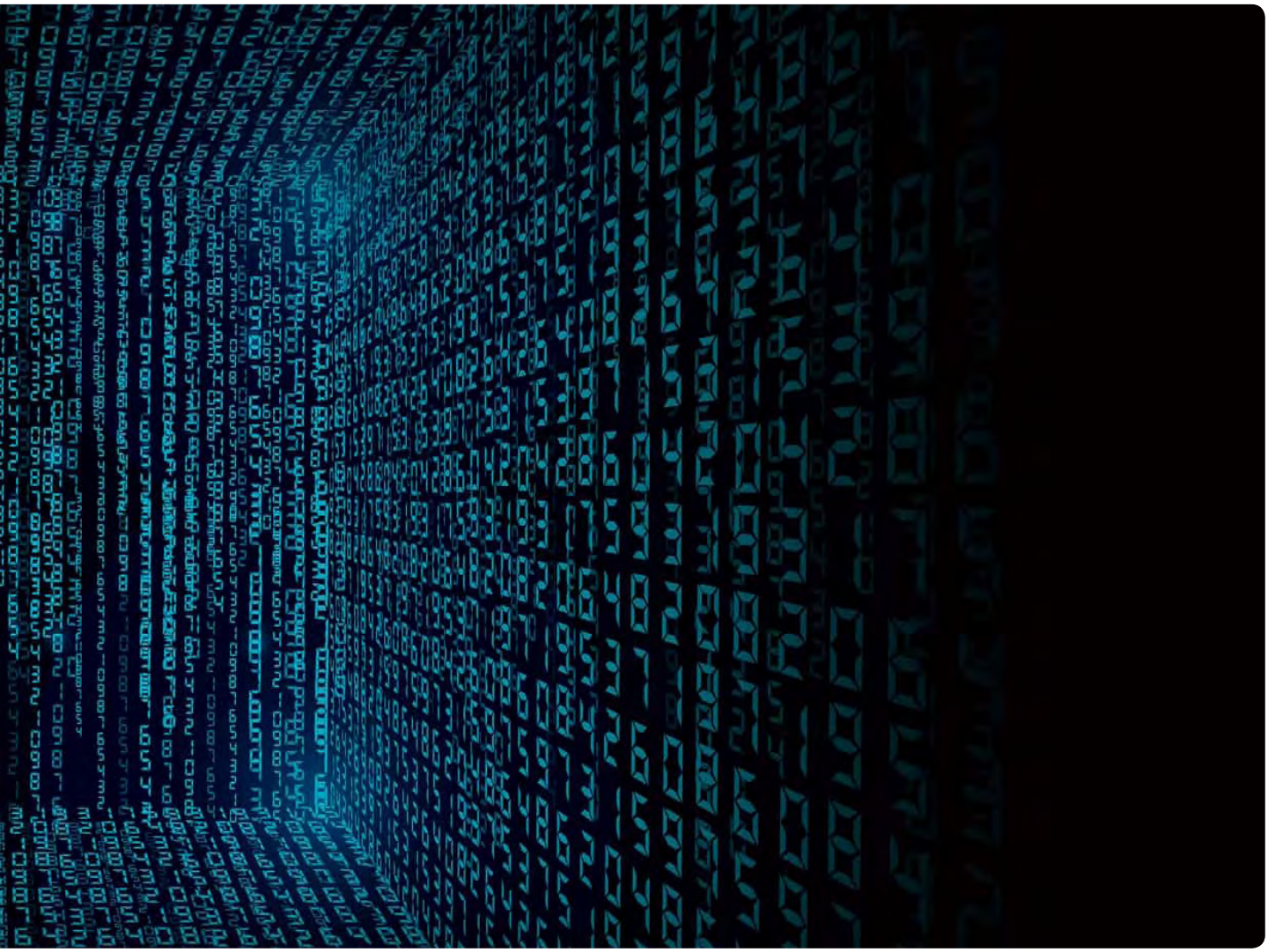
Podsumowując, korzystanie z faktoringu może odbywać się z wielu powodów i w różny sposób. Ważnym jest, aby rozumieć jego istotę, znać możliwości, jakie za sobą niesie, aby móc skorzystać z tej opcji w razie potrzeby oraz dokładnie przeanalizować własne potrzeby i na ich podstawie zdecydować się na wybraną formę faktoringu, jeśli zajdzie taka konieczność.

CZTERDZIEŚCI LAT MINĘŁO, CZYLI PAŃSTWO A FUNDUSZE PODWYŻSZONEGO RYZYKA

WALDEMAR SIELSKI

Po raz kolejny w felietonie wspominam jeden z muzycznych hitów 10-tego mocarstwa gospodarczego świata w latach 70-tych ubiegłego stulecia. Tę piosenkę Andrzeja Rosiewicza z Czterdziestolatka, serialu nakręconego w czasach propagandy sukcesu, traktuję jako laurkę dla upływającego czasu i optymistyczną wizję na przyszłość.

Co zatem można skonstatować zajmując się obecnym Venture Capital w kontekście tekstu tego przeboju? Wprawdzie VC ma ponad 40 lat, ale, w mojej opinii, jego realne narodziny i początek ewolucji do dzisiejszej postaci miały miejsce, kiedy w Polsce rządził jeszcze Gierek i spółka.
W bieżącym roku minęły właśnie cztery dekady od uchwalenia aneksu do ustawy zwanej Employee Retirement Income Security Act (ERISA). Ustawa ta regulowała standardy dla planów emerytalnych w sektorze prywatnym. Do 1979 roku amerykańskie fundusze emerytalne miały znaczne ograniczenia w wielkości zaangażowania w ryzykowne przedsięwzięcia, do których zaliczano Venture Capital. Zmieniając ERISA, podniesiono limit tych inwestycji do dziesięciu procent. Dzięki zbieżności tego wydarzenia z rewolucją mikrokomputerową, kapitał podwyższonego ryzyka wystrzelił na początku lat 80-tych do niespotykanych wcześniej rozmiarów. Niestety nie wiemy, czy globalni gracze świętowali ten jubileusz, czy też tak jak rodzimi, urządzali stypy podsumowując ubiegłoroczne kiepskie wyniki (w Polsce nastąpił drastyczny



spadek inwestycji o 46 proc. w przeciwieństwie do światowego wzrostu o 40 proc.).

Aby zgłębić temat zadajmy sobie pytanie - dlaczego akurat wtedy wypaliły mikrokomputery i fundusze VC? Według mnie, istotnym bodźcem była również inna ingerencja rządu amerykańskiego. Chodzi o toczącą się wówczas sprawę antymonopolową przeciwko korporacji IBM, która trwała od 1969 do 1982 roku, kosztowała setki milionów dolarów (prawnicy, a także papier – zebrało się aż 55 milionów stron dokumentów!) i pochłonęła cenny czas obu stron. Uważa się, że jedyną korzyścią dla klientów była możliwość zakupu przez nich poszczególnych elementów konfiguracji sprzętu Big Blue. Kolos z Armonk przystał na to, aby uniknąć sądowego nakazu podziału spółki. Ja zaryzykowałbym jeszcze jedną tezę. Fakt, że IBM, kokietując Departament Sprawiedliwości, zdecydował, że nowy projekt – komputer personalny – będzie zbudowany z komponentów od zewnętrznych dostawców, bezpośrednio przyczynił się do rozkwitu pecetów i tego sposobu finansowania.

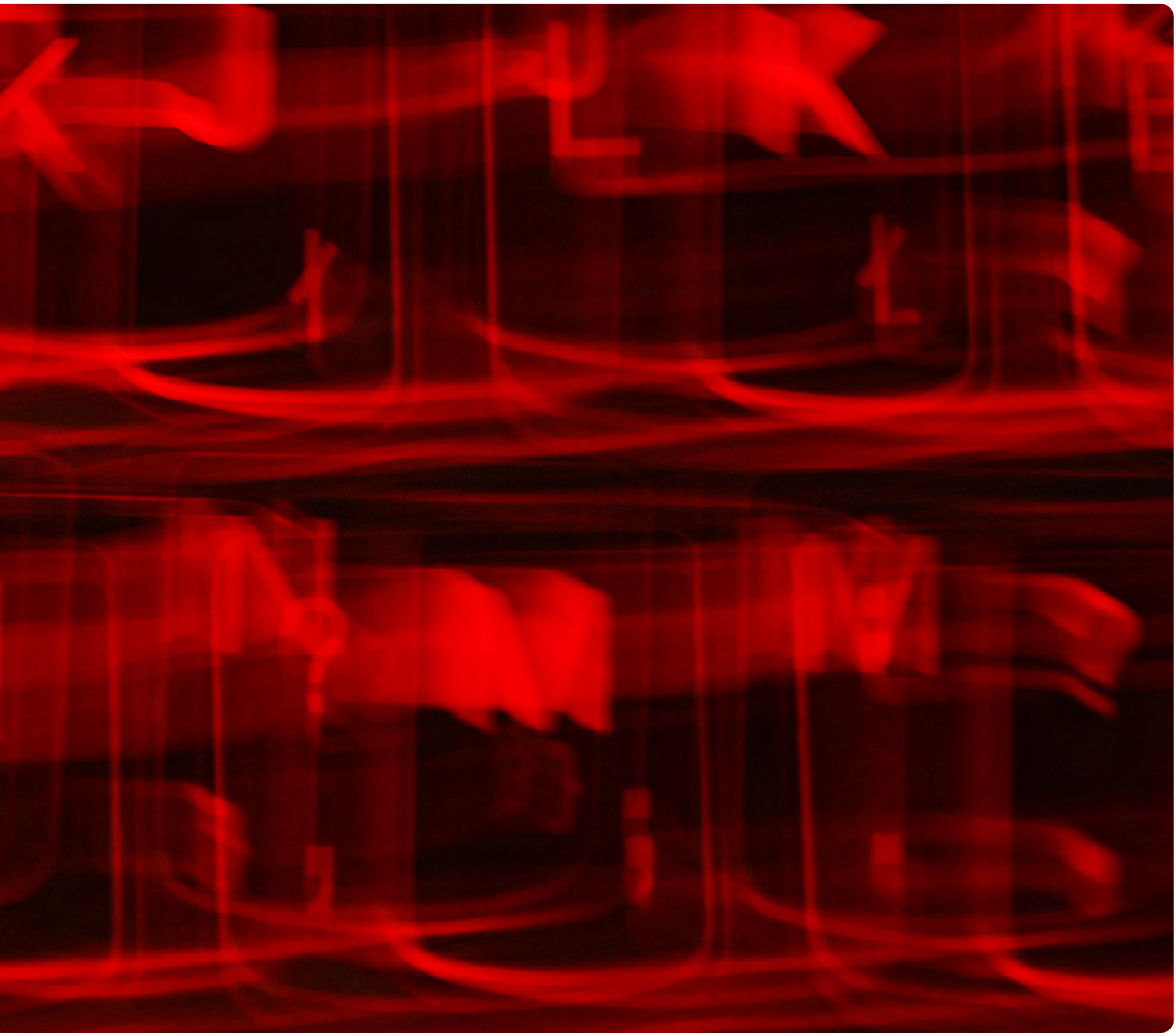
Popatrzmy jacy giganci powstali lub rozwinęli się wtenczas przy pomocy VC: Compaq, Intel, McAfee, Lotus. Przebicia inwestycyjne po paru latach sięgały setek i tysięcy procent! Sądzę jednak, że największym beneficjentem tej okoliczności okazał się Microsoft, który w swojej historii miał również epizod z funduszem inwestycyjnym.

Jak widać, działania państwa i jego agend mogą bezpośrednio lub pośrednio wpływać na systemy finansowe, a poprzez to na rozwój nowoczesnych technologii. Może w Polsce także uda się prawodawcom wprowadzić takie regulacje, że swojskie VC i biznesy high-tech nad Wisłą rozkwitną. Ażeby nie popaść jednak w skrajny optymizm w odniesieniu do poczynań administracji, przytoczę moją rozmowę ze znajomym profesorem. Na pytanie, który minister w jego resorcie był najlepszy, po chwili zastanowienia wymienił pewne nazwisko. Poproszony o uzasadnienie, krótko odrzekł, że miał najkrótszą kadencję.

ZAUFANIE W KOMUNIKACJI

MICHAŁ JARSKI

Wszystko zaczęło się od SMS. Usługa pomyślana jako narzędzie operatorskie, dające możliwość sygnalizacji abonentom awarii sieci, zmian w cennikach. Nikt nie myślał, że może stać się powszechnym komunikatorem. Początkowo nie przewidziano nawet możliwości przesyłania SMS pomiędzy sieciami. Użytkownik musiał zmieścić się w 160 znakach i już. Dopiero dużo później dodano możliwość przesyłania dłuższych wypowiedzi poprzez sklejanie wielu oddzielnych SMSów (CSMS).



Pomimo tych ograniczeń, wiadomości tekstowe błyskawicznie zyskały ogromną popularność. Zwłaszcza wśród młodszych abonentów, którzy postrzegali tę usługę jako tańszą, a jednocześnie nowocześniejszą niż zwykła rozmowa.

Decydującym czynnikiem była jednak powszechność i dostępność. Wiadomości można było przesyłać każdemu, kto miał telefon. Łatwo można było zidentyfikować odbiorcę (książka telefoniczna), a jego tożsamość potwierdzał de facto operator będący zaufaną trzecią stroną. Treść wiadomości pozostawała tajemnicą ze względu na prawo telekomunikacyjne (z dokładnością do prawa służb do tzw. lawful interception) oraz przypisanie terminala do konkretnej osoby. Oczywiście z dzisiejszej perspektywy założenia te są mocno naciągane, ale podówczas były wystarczającym argumentem dla boomu SMS.

Dla popularności usługi komunikacyjnej potrzebne jest bowiem kilka fundamentalnych atrybutów:

- **Powszechność.** Z jakiegokolwiek komunikatora byśmy nie korzystali, zawsze chcielibyśmy w prosty sposób wysłać wiadomość do adresata, a więc musi on posiadać odpowiednie narzędzie komunikacyjne w swoim terminalu lub móc łatwo takie narzędzie zainstalować. Grupa użytkowników musi być znacząca, obejmować wszystkie osoby, z którymi chcemy rozmawiać. Powinno być

też łatwo zaprosić kolejną osobę do kręgu.

- **Ergonomia.** Powszechność usługi bierze się również z łatwości korzystania oraz integracji z innymi elementami „doświadczenia użytkownika". Dosłownie każdy musi też umieć korzystać z komunikatora. A najlepiej, jeśli będzie można do niego sięgać w sposób intuicyjny, wprost z aplikacji, w której najczęściej przebywa dana osoba i chce dzielić się swoimi przemyśleniami z innymi (przypadek Facebooka i Messengera).

- **Dostępność.** W dobie mediów społecznościowych oczekujemy, że usługi powinny być darmowe. W przypadku wielu komunikatorów „zerowa cena" znakomicie znosi próg wejścia. To oczywiście przekłada się na pytanie o rentowność operatora i to skąd finalnie czerpie on swoje zyski. Niektórzy twierdzą, że to reklamy. Inni nie ujawniają szczegółów, a to prowokuje do drążenia, na ile obietnice składane przez operatora mają pokrycie w rzeczywistości. Może to też rzutować na chęć zwrócenia się ku usługom płatnym, o przejrzystym modelu finansowania.

- **Zaufanie do trzeciej strony/operatora.** Organizacja ciesząca się powszechnym zaufaniem lub też zobligowana prawnie do zachowania odpowiednich standardów zazwyczaj zapewnia identyfikację użytkowników, oferuje ich publiczne katalogi i ułatwia znalezienie odbiorcy. W przypadku współczesnych komunikatorów odpowiada także za wymianę kluczy, przechowywanie kluczy publicznych oraz ułatwia nawiązywanie połączeń. Rola operatora jest krytyczna, jeśli chodzi o zasięg usługi (są kraje filtrujące określone rodzaje komunikatorów), ale także ciągłość jej działania, dostępność oraz – co staje się coraz ważniejsze – bezpieczeństwo i zachowanie prywatności użytkowników. Jego zadaniem jest także rejestracja i identyfikacja użytkowników.

Zaczęło się od Skype

Pierwszym komunikatorem internetowym z prawdziwego zdarzenia, łączącym funkcje rozmów tekstowych (czatów) z głosowymi, był Skype. Szybko zdobywał sobie popularność ze względu na powyżej wymienione cechy. Był bezpłatny, łatwy w instalacji i użytkowaniu, działał na każdym urządzeniu. Zarejestrowanie się nie wymagało praktycznie żadnych sprawdzeń. Wystarczał adres email. Co zresztą do tej pory mści się w postaci zdublowanych nazw użytkowników w centralnym

katalogu, co bardzo utrudnia znalezienie właściwego rozmówcy.

Skype otworzył nową erę w komunikacji over-the-top (OTT), gdzie nagle można było oderwać się od klasycznego operatora mogąc rozmawiać całkowicie bezpłatnie, a nawet dzwonić na numery na całym świecie ponosząc dużo niższe koszty. Model biznesowy był prosty i klarowny. Model technologiczny był typowym peer-to-peer (P2P), czyli architekturą rozproszoną. Dawało to łatwe skalowanie, ale stało się główną przeszkodą w zapewnieniu „przenośności" rozmów pomiędzy różnymi terminalami użytkownika. Konwersacja rozpoczęta na jednym urządzeniu zwyczajnie nie była widoczna na innym. I to pomimo zalogowania na to samo konto. „Wada" ta została usunięta pod dużą presją konkurencyjnych rozwiązań, już po przejęciu Skype przez Microsoft.

Skoro już jesteśmy przy konkurencji - zaczęła ona wyrastać jak grzyby po deszczu. Chyba najgroźniej wyglądał konglomerat pod flagą Marka Zuckerberga. Zarówno wbudowany w Facebook mecha-

nizm przesyłania wiadomości (wydzielony później jako aplikacja Messenger), jak i przejęta technologia WhatsApp, pochłaniały coraz większą grupę użytkowników z tortu zajętego przez Skype. Popularność Messengera była absolutnie zrozumiała, bo gwałtownie rosnący zasięg Facebooka oraz chęć dzielenia się postami powodowały, że stawał się naturalnym narzędziem „społeczności". Po co sięgać po zewnętrzny system, skoro można skorzystać z tego samego, zweryfikowanego katalogu użytkowników i mieć pewność, że wiadomość dotrze do właściwej osoby. Wspólny interfejs, przycisk „share", który pozwala na publiczne dzielenie się wpisem, ale także na prywatne przekazanie opinii stanowiły o ogromnej przewadze ergonomicznej. Oczywiście nikt nie zawracał sobie głowy, czy wiadomości rzeczywiście przekazywane są z dochowaniem tajemnicy i co z ich treścią robi Facebook. A, jak wiemy z przesłuchań Marka Zuckerberga przed Kongresem – „Senator, we run ads". Prowadząc działalność marketingową, czyniąc z celowania przekazów reklamowych główny element maszynerii Facebooka, trudno sobie wyobrazić, aby nie sięgano do treści wymienianych bezpośrednio pomiędzy użytkownikami. Taki model biznesowy.

Messenger początkowo dawał możliwość tylko przesyłania tekstu i dzielenia się wpisami. Brakowało mu funkcji głosowych. Stąd decyzja o zakupie WhatsApp. Główną zaletą tej aplikacji była swoboda dzwonienia do użytkowników zupełnie jak w zwykłej telefonii oraz możliwość potwierdzenia tożsamości drugiej strony. Do rejestracji użytkownika potrzebne wszak jest użycie jego numeru telefonu komórkowego. WhatsApp przerzuca obowiązek identyfikacji na operatora telekomunikacyjnego i korzysta z tego, że ktoś już potwierdził tożsamość „Jana Kowalskiego" przypisując ją do określonej karty SIM.

To bardzo wygodne i pewne. Ma jednak również wiele wad. Słabości infrastruktur operatorskich oraz stosowanych tam protokołów SS7, pozwalają na przykład na przerzucenie SMSów weryfikujących tożsamość na inną kartę SIM. Ataki tego rodzaju demonstrowali chociażby specjaliści zarówno z niemieckiego SRLabs, jak i rosyjskiej firmy Positive Technologies. W ich ćwiczeniach, atakujący zyskuje możliwość podglądania całej korespondencji innej osoby dzięki „sklonowaniu" konta WhatsApp i realizowanemu podówczas kopiowaniu wiadomości pomiędzy wszystkimi urządzeniami użytkownika. W końcu tego się domagaliśmy, żeby wiadomości były wszędzie dostępne – więc mamy tego efekt uboczny.

Inny, groźniejszy rodzaj ataku polega na uzyskaniu kopii karty SIM. Tak zwany „SIM swap" to problem nękający większość banków prowadzących działalność w Internecie. Jednym z najczęstszych sposobów potwierdzania transakcji jest wszakże otrzymanie wiadomości tekstowej z jednorazowym kodem. Zastąpiliśmy „coś, co mamy" (sprzętowy generator haseł) „czymś, co dostajemy". I wszystko byłoby dobrze, gdyby nie fakt, że bardzo, ale to bardzo łatwo jest namówić osobę obsługującą klientów w punkcie operatora, żeby wydała przestępcy zamiennik karty SIM, bo poprzednia na przykład się zagubiła. Czemu to robią? Bo są im pokazywane fałszywe dokumenty albo zwyczajnie współpracują z gangami.

Efekt dla ofiary? Nagle telefon przestaje działać, bo stara karta jest deaktywowana. Oczywiście tego nie zauważa się od razu, bo telefon leży sobie spokojnie na biurku lub w kieszeni. Zdziwienie przychodzi później, gdy okazuje się, że całe

konto zostało dokładnie wyczyszczone z pieniędzy. Przestępcy, dysponując kartą SIM, reagującą na numer telefonu zarejestrowany w banku mogą po prostu wszystko zrobić. Oczywiście mogą w ten sposób także przejąć konta komunikatorów i dostać się do najbardziej tajnych informacji o ofierze.
Co gorsza, w bardzo niewielu miejscach na świecie podejmowane są jakiekolwiek wysiłki w celu wyeliminowania problemu „SIM swap". Czy wobec tego nie za bardzo wierzymy w to, że operator jest ową wymarzoną zaufaną trzecią stroną? Może czas na zrewidowanie naszego zaufania?

W wielu państwach rozpoczęto prace nad bezpieczniejszymi komunikatorami, które nie są zależne od gigantów rynku internetowego albo od administracji rządowych innych krajów. Jak to zwykle bywa w takich przypadkach, niezbyt przemyślane kopiowanie technologii bez zmian w architekturze i zaprojektowaniu systemu secure

by design / secure by default, skutkować może jedynie spektakularnymi wpadkami. Specjalny komunikator dedykowany do używania przez armię francuską, a zatem do przetwarzania informacji o najwyższym stopniu tajności, okazał się dziurawy… jak ser! Dowolna osoba mogła dołączyć do kręgów komunikacyjnych bez jakiegokolwiek uwierzytelnienia. Mogła w ten sposób poznać bezproblemowo tajemnice wagi państwowej.

Głośnym echem odbiła się ostatnio wiadomość o podatności odnalezionej w WhatsAppie, która pozwalała na implantację oprogramowania szpiegowskiego na dowolnym telefonie. I to bez interakcji z użytkownikiem. Narzędzie atakujących wykonywało próbę połączenia głosowego, którego nawet nie trzeba było odbierać. Podatność znajdowała się bowiem w kodzie odpowiedzialnym za samą obsługę przychodzących żądań.

Kod opracowany przez złej sławy firmę NSO Group pozostawał od długiego czasu w rękach rządów na całym świecie – od Bliskiego Wschodu po USA. Zachodzi podejrzenie, że był wykorzystywany przeciwko opozycjonistom i krytykom polityki rządzących. Twórca konkurencyjnego Telegramu stwierdził nawet, że jest to umyślne pozostawienie tylnej furtki specjalnie na potrzeby służb. Ale może wynika to z chęci zaistnienia jako kolejny zaufany usługodawca? Niezależnie od przyczyn, chyba nikt nie chciałby otrzymać takiej próby połączenia.

Wierzymy, że dostawcy aplikacji, usług, operatorzy telekomunikacyjni działają w dobrych intencjach. Funkcjonują oni jednak w określonym otoczeniu prawnym, politycznym i biznesowym. Konstruują swoje produkty tak, aby móc czerpać z nich zyski oraz móc rozwijać firmę. Czasem polega to na nieautoryzowanym dostępie do naszych wiadomości i ich analizy pod kątem marketingowym. Czasem otrzymują żądania udostepnienia im naszych tajemnic ze strony służb. Czasem założone sposoby identyfikacji użytkowników są zawodne lub podatne na ingerencję ludzi o złych intencjach. A czasem wreszcie nie dokładają odpowiedniej staranności w budowaniu swoich rozwiązań.

Wydaje się, że za chwilę powinny pojawić się na rynku rozwiązania, które odniosą się do tych problemów i wyeliminują konieczność ufania, że ktoś tam, w niezależnej od nas firmie, przyłoży się odpowiednio swojej pracy.

ARTYKUŁY W FORMIE AUDIO NA BrandsIT.

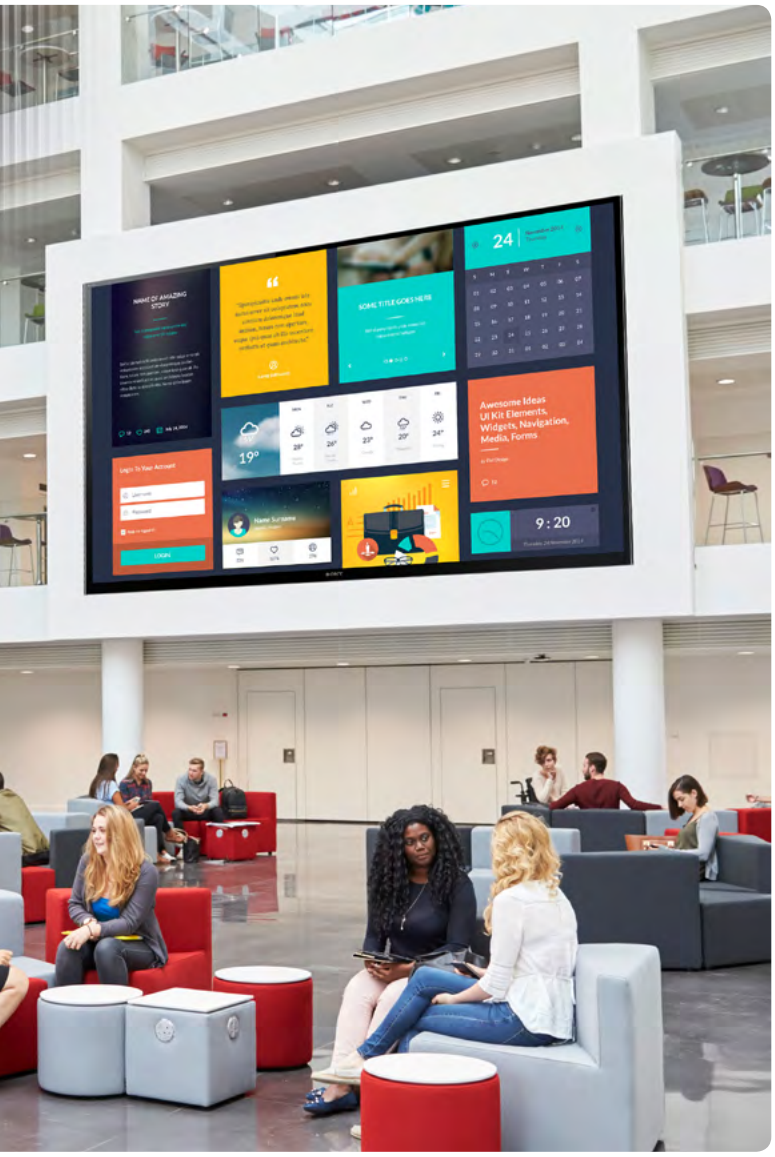
BO WYBÓR NALEŻY DO CIEBIE

SWOBODA ZAMIAST FRUSTRACJI - KLUCZOWY PUNKT DO TWORZENIA NOWOCZESNYCH MIEJSC PRACY

Pokolenie Z (post-millenialsi) urodzone i dorastające w dobie internetu i urządzeń mobilnych jest najszybciej rosnącą częścią dzisiejszego rynku pracy. Smartfony i inne, połączone z siecią, urządzenia mobilne, są naturalną częścią ich życia, a można się nawet pokusić by nazwać je rozszerzeniem ich zmysłów. Post-millenialsi są w sposób naturalny cyfrowi a nie analogowi, jak wcześniejsze pokolenia. Są także wprost uzależnieni od obrazów i filmów (wideo) a nie tekstów. Aby zaspokoić ich potrzeby i oczekiwania oraz wykorzystać ich przyzwyczajenia zapewnić im szybkie tempo pracy, organizacje muszą oferować nowoczesne miejsca pracy.

Czym jest „nowoczesne miejsce pracy"?

Łatwo powiedzieć a trudniej stworzyć. To przestrzeń - zarówno wirtualna, jak i rzeczywista - która umożliwia i usprawnia współpracę pojedynczych osób i zespołów. W praktyce firmy tworzą biura naszpikowane komputerami i urządzeniami AV oraz systemami umożliwiającymi szybszą,



inteligentniejszą i bardziej intuicyjną wymianę informacji. Finalnie ma to spowodować niższe koszty operacyjne i lepszą wydajność.

Jak to wygląda w rzeczywistości?

W praktyce pracownicy narzekają na trudności i złożoność korzystania z wielu różnych, oddzielnych urządzeń i systemów zarządzania nimi. Urządzenia AV są co prawda zsieciowane, ale nie są połączone i sterowanie nimi nie jest proste. Podsumowując, wdrożenie AV-over-IT w organizacjach jest często powodem frustracji zamiast swobody i wygody pracy.

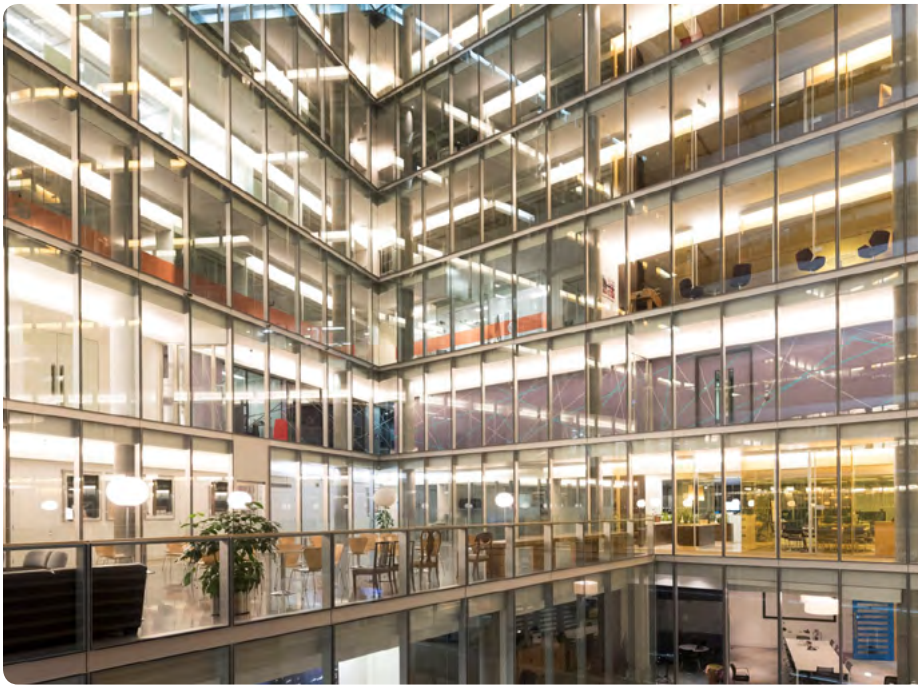
Czego potrzebują użytkownicy?

Użytkownicy potrzebują rozwiązania, które pozwoli im na scentralizowaną kontrolę wszystkich sieciowych urządzeń AV - wyświetlających i interaktywnych - zainstalowanych w całej organizacji. Potrzebują oni możliwości monitorowania statusu operacyjnego podłączonych urządzeń, tworzenia harmonogramów co, kiedy i gdzie jest wyświetlane, kiedy poszczególne urządzenia są włączane i wyłączane. Potrzebne są także narzędzia do tworzenia przyciągających wzrok informacji i wysyłania ich do poszczególnych lub zgrupowanych urządzeń, zarządzania nietypowymi zdarzeniami i awariami, wysyłania alertów, a także systemów do zarządzania rezerwacją sal konferencyjnych czy innych pomieszczeń. Poszukiwane są rozwiązania, które można elastycznie wdrożyć, zarówno na lokalnym serwerze lub w chmurze.

Czy takie rozwiązanie jest tylko marzeniem?

Nie, ono istnieje i nazywa się TEOS Manage. Stworzone zostało przez Sony Professional Solutions Europe, oparte jest na wieloletnim doświadczeniu firmy i współpracy z integratorami AV oferującymi kompletne rozwiązania oraz na kreatywnymi i wymagającymi użytkownikami końcowymi.

TEOS Manage to rozwiązanie zmieniające tradycyjne biuro w nowoczesną przestrzeń dla pracowników firmy i odwiedzających osób, tak by uprościć pracę, usprawnić współpracę i zoptymalizować zarządzanie zasobami i obiektami.



CO SIĘ STANIE, GDY ODSUNIEMY HUAWEI?

BARTOSZ MARTYKA

Stowarzyszenie operatorów telefonii komórkowej GSMA opublikowało raport, którego założeniem jest symulacja konsekwencji wprowadzenia zakazu kupowania sprzętu telekomunikacyjnego chińskich firm. Zdaniem GSMA, takie posunięcie może narazić unijny rynek na 62 mld dolarów straty.

Huawei to chińska firma, która już od wielu lat jest podejrzewana o szpiegostwo swoich klientów na rzecz chińskiego rządu. W związku z prowadzoną wojną handlową pomiędzy Stanami Zjednoczonymi i Chinami, podejrzenia dotyczące działania firmy na rzecz Chin nasiliły się. Kulminacyjnym momentem było wprowadzenie zakazu kupowania sprzętu telekomunikacyjnego, którego producentem są firmy chińskie. Jakie może to nieść za sobą konsekwencje technologiczne i gospodarcze?

Sieć 5G to nowy standard telekomunikacyjny, który ma umożliwić nawet stukrotne zwiększenie prędkości transmisji w porównaniu do obecnych sieci 4G. Technologia ta ma przyczynić się do rozwoju m.in. Internetu Rzeczy (IoT) i autonomicznych pojazdów. Sieć 5G to także jeden z flagowych projektów Huawei. Firma prowadzi szeroko zakrojone prace w tej dziedzinie. Ograniczenia związane z zakazem kupowania sprzętu tej marki mogłyby, według autorów raportu, przyczynić się do spowolnienia wdrożenia sieci 5G w Europie. Zdaniem stowarzyszenia GSMA, różnica mogłaby wynieść nawet półtora roku. Raport podaje także, że koszty związane z wdrożeniem 5G w Europie wzrosłyby o 55 mld euro.

Stany Zjednoczone, wpisując Huawei na czarną listę, nakłaniają tym samym największe firmy technologiczne na świecie do zerwania związków z koncernem i naciskają w tej sprawie także na kraje europejskie. Stowarzyszenie, które jest autorem raportu - GSM Association – obawia się konsekwencji związanych z wykluczeniem Huawei. Zwraca uwagę, że udział chińskich firm

telekomunikacyjnych w europejskim rynku wynosi ponad 40 proc. Obostrzenia związane z korzystaniem z takiego sprzętu mogłyby prowadzić do poważnego załamania tego rynku Zdaniem stowarzyszenia, połowa prognozowanego wzrostu kosztów związanych z wdrożeniem 5G, poniesionych przez operatorów, będzie skutkiem zmniejszenia konkurencji. Koniecznością może się także okazać wymiana już istniejącej infrastruktury.

Autorzy raportu wskazują, że konkurencyjne dla Huawei przedsiębiorstwa zdolne do wytworzenia technologii 5G (Nokia, Ericsson, Samsung) nie posiadają tak dopracowanych technologii jak Huawei, a w razie nagłego wzrostu popytu mogłyby nie podołać z dostarczeniem sprzętu.

W maju bieżącego roku, prezydent Stanów Zjednoczonych Donald Trump podpisał rozporządzenie, zgodnie z którym amerykańskie sieci teleinformatyczne nie mogą nabywać ani użytkować sprzętu od firm mogących stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa narodowego. Od 19 sierpnia, czyli od dnia, w którym Huawei faktycznie trafi na tzw. czarną listę, obywatele Chin nie będą mogli korzystać z aktualizacji Androida i popularnych aplikacji mobilnych. W ostatnich dniach umowę z chińskim koncernem zerwał Facebook, w związku z czym aplikacje tej firmy nie będą instalowane na urządzeniach Huawei przy produkcji. W odpowiedzi na te zdarzenia, Huawej zarejestrował prawa patentowe do własnego systemu operacyjnego – HongMeng OS. Nazwa ta już została zastrzeżona w takich krajach, jak Kanada, Meksyk, Hiszpania, Korea Południowa, Australia, Nowa Zelandia Peru, Filipiny, Turcja i kraje UE.

Kontrowersje wzbudza również porozumienie chińskiego koncernu z hiszpańskim operatorem telefonii komórkowej Vodafone dotyczące rozwijania technologii 5G na rynku w Hiszpanii. W pierwszej fazie projektu technologia ma zostać udostępniona w 15 hiszpańskich miastach m.in. w Madrycie, Barcelonie i Sewilli. Podstawą sieci piątej generacji ma być technologia dostarczana przez Huawei, marginalne znaczenie ma mieć Ericsson.

Hiszpańska firma, mimom iż skorzystała z oferty Huawei w zakresie 5G to nie zgodziła się na wprowadzenie na tamtejszy rynek smartfona od Huawei – Mate X – który obsługuje nową generację sieci komórkowej. Warto zauważyć, że współpraca Vodafone z Huawei w zakresie 5G może w nadmierny sposób uzależnić rynek hiszpański od chińskiego dostawcy, który już jest mocno związany z działaniami Huawei. Poza tą umową, koncern odpowiada za 30 anten 5G zlokalizowanych na terenie Hiszpanii, a których budowę współfinansował rząd, a także posiada umowę dotyczącą współpracy z tamtejszym Krajowym Urzędem ds. Cyberbezpieczeństwa (INCIBE). Zdaje się, że to dopiero początek emocjonujących wiadomości dotyczących Huawei i ustosunkowania się do jego technologii przez rządy.

Trudno jest jednoznacznie przewidzieć konsekwencje wykluczenia nie tylko Huawei, ale także innych chińskich firm technologicznych. Stowarzyszenie GSMA, będące autorem raportu, zakłada dość drastyczny scenariusz, czy jednak rzeczywiście tak będzie? Przykład Hiszpanii dowodzi, że niektóre kraje niewiele robią sobie z zastrzeżeń związanych z firmą Huawei. Która zatem postawa jest słuszna? Tego dziś nie wiadomo, jednak z pewnością firmy takie jak Nokia, Ericsson czy Samsung powinny nadal działać nad rozwojem własnej technologii, ponieważ uzależnienie tak istotnego elementu cyfrowego świata, jakim jest 5G od tylko jednej firmy, w dodatku takiej, wobec które padają podejrzenie dotyczące szpiegostwa, zdecydowanie nie jest prawidłowe. W przypadku rozszerzenia prac nad rozwojem 5G w Ericsson, Europa mogłaby uniezależnić się w znacznym stopniu od technologii chińskich, co stanowczo pozytywnie wpłynęłoby na stabilność cyfrową, szczególnie pod kątem toczącego się sporu na linii Chiny – Stany Zjednoczone.

KRYZYSY NA LINKEDIN? CZY TO MOŻLIWE?

GRZEGORZ MIECZNIKOWSKI

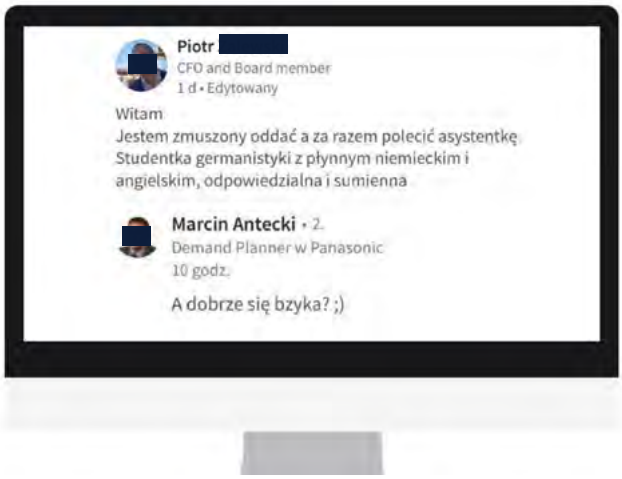
Społeczność LinkedIn jest jedną z najbardziej wyrozumiałych i najbardziej wspierających. Jednak nie zawsze. Tutaj też łatwo przekroczyć granicę dobrego smaku i wywołać social mediowy kryzys, który odbije się szerokim echem w społeczności, narazi na szwank dobre imię firmy oraz jej pracowników.

Na koniec ubiegłego roku wybuchła seksitowska afera związana z komentarzami dwóch panów. Piotr, dyrektor finansowy firmy zajmującej się dystrybucją sprzętu do gabinetów stomatologicznych, polecał asystenkę do pracy.

"Jestem zmuszony oddać a zarazem polecić asystentkę. Studentka germanistyki z płynnym niemieckim i angielskim, odpowiedzialna i sumienna" - czytamy na portalu.

Nie byłoby w tym nic dziwnego, gdyby:
1) Pan Piotr nie oddawał swojej pracownicy (bo co to znaczy? czasy niewolnictwa już za nami)

2) Pod postem nie pojawił się seksistowski komentarz, zawierający pytanie: "a dobrze się bzyka?"



Komentarz, który pojawił się pod tym poleceniem, napisany przez pana Marcina, pracownika firmy Panasonic: "a dobrze się bzyka?" rozpętał burzę w internecie. Sprawę nagłośniła na Twitterze Olivia Drost, dziennikarka. Sprawa obiegła wiele mediów mainstreamowych. Na LinkedIn i w innych social media zawrzało. Kilkadziesiąt publikacji, tysiące komentarzy.

Firma Panasonic, której autor komentarza jest pracownikiem, wystosowała oświadczenie. Przeczytamy w nim, że zachowanie pracownika, to jego prywatne stanowisko, sprzeczne z wartościami, które prezentuje firma Panasonic.

"W związku z niestosownymi wypowiedziami pracownika firmy Panasonic Marketing Europe GmbH, oddział w Polsce, umieszczonymi dzisiaj w serwisie społecznościowym Linkedin.pl, oświadczamy, że wyrażone w nich opinie są prywatnym stanowiskiem Pana Marcina Anteckiego i w żaden sposób nie odnoszą się do wartości i postaw reprezentowanych przez firmę Panasonic w Polsce i na świecie".

Ponadto w oświadczeniu firma podkreślała, że rekrutacja przebiega wyłącznie na podstawie kwalifikacji zawodowych. Panasonic zapowiada, że dołoży starań, aby wyjaśnić całą sytaucję i zadba o to, aby takie zdarzenia nie miały miejsca w przyszłości.

Oświadczenie było wydmuszką. I na nim się skończyło. Wobec pracownika nie zostały wystosowane żadne konserkwencje. Firma nie przeprosiła za jego zachowanie, ani nie zadbała o to, aby taki kryzys więcej się nie się nie powtórzył. Nie mówię tutaj o zwolnieniu pracownika, ale np. przeszkolenie ich z zachowań równościowych, traktowania kobiet, szerzenia wiedzy na temat seksizmu, byłoby wystarczającym powetowaniem.

ZASADA 5P

Zasad opracowana przez Monikę Czaplicką jest najskuteczniejszym sposobem na zarządzanie kryzysami w każdym medium społecznościowym. Zasada pięciu P to najprostsze reguły do zapamiętania i zastosowania w przypadku kryzysu.

1) **Przeproś** - najprostsza, a zarazem najtrudniejsza część tej zasady. Dla wielu osób przeprosiny wiążą się z przyznaniem się do winy. Badania nad strategiami wychodzenia z kryzysu, które możecie znaleźć w książce Czaplickiej "Kryzysy w social media wybuchają w weekendy", jasno wskazują, że przyznanie się do błędu, skutkuje najlepszymi efektami dla marki. Jeśli zawinił pracownik wina także należy do całej firmy, w końcu w internecie nikt nie jest anonimowy,

a pracownik reprezentuje w mediach społecznościowych naszą markę i staje się jej ambasadorem.

2) **Przygotuj się**
W firmie zidentyfikuj najbardziej newraligiczne obszary kryzysowe i ustal pracedury ich zażegnywania. Wyłoń też odpowiedni sztab, który w razie czego szybko będzie reagował na potencjalne kryzysy/

3) **Przeciwdziałaj**
Wszystkich problemów nie da się przewidzieć ani przed nimi uchronić, ale warto próbować dawać sobie radę z tymi, które zdarzają się najczęściej i z którymi można walczyć. Opracuj social media policy, czyli zbiór zasad korzystania z mediów społecznościowych przez swoich pracowników.

4) Popraw się
Wystąpił kryzys? Pracownik okazał się seksistą lub homofobem? Co zrobisz, żeby nie doszło do kolejnego tego typu kryzysu z udziałem jego lub kogo innego? W takiej sytuacji możesz zainwestować w szkolenie równościowe dla swoich pracowników, co uchroni firmę przed kolejnymi wpadkami. Wpłynie to także pozytywnie na Twój wizerunek. Pokażesz się jako firma, która dba o komfort psychiczny wszystkich swoich pracowników, niezależnie od płci, wyznania czy orientacji.

5) Powetuj
Wynagródź osobie lub osobom pokrzywdzonym swój błąd. W większości tyczy się to reklamacji produktowych lub usługowych. Natomiast jeśli chodzi o sprawy światopoglądowe i kryzysy powiązane z marką, może to być także wpłacenie określonej sumy na konkretny cel społeczny wybrany przez poszkodowanego / poszkodowaną.

Mądrości z LinkedIn

Jednak kryzysy wybuchają nie tylko na samym LinkedIn. Czasem „niemądre" treści z niego, trafiają na portale i serwisy zewnętrzne, jak np. Mądrości z LinkedIn i skutkują wyprowadzeniem ruchu właśnie do cytowane posta oraz reakcjami pod nim. Było tak i z CEO pewnej agencji, która dziwiła się, że zaprosił ją do kontaktów operator wózka widłowego z Amazona i z pseudomotywacyjnymi bzdurami publikowanymi przez managerów z różnych firm. W takim wypadku również można zastosować zasadę 5P.

Jeśli nie chcesz trafić na ten fanpage, zastanów się dokładnie co chcesz i kiedy publikować. Przede wszystkim zrozum jakie treści są istotne. LinkedIn to nie Facebook. Osoby w twojej sieci kontaktów skupiają się na dwóch rzeczach – pracy i szeroko pojętym biznesie. Zamiast więc wrzucać zdjęcie z choinką pomyśl czy o świętach da się napisać jakikolwiek „bardziej" biznesowy post. Nie musisz wrzucać screena z SMS-em od swojej mamy, ani kolejnego GIF-u z psiakiem, żeby zwrócić uwagę na treść, którą chcesz zainteresować odbiorców. To co musisz, to trafić w oczekiwania swoich odbiorców. Żeby to zrobić możesz pokusić się o stworzenie person – dzięki temu łatwiej określisz zainteresowania swoich odbiorców i łatwiej będzie uprawiać ci social networking oraz świadomie budować swoją sieć kontaktów.

Dlaczego to istotne? Algorytm LinkedIn ocenia co jest ważne dla Twojej sieci kontaktów. Jak to robi? Automatycznie sprawdza profile i zawarte w nich słowa

klucze.
Treści, które zamieszczasz, powinny:

- być wartością dla czyjejś kariery bądź rozwoju;
- oferować praktyczne porady lub wskazówki;
- inspirować;
- być związane z branżą, w której działasz;
- pochodzić z wiarygodnego źródła lub być napisane przez ciebie;
- dopasowane do grupy docelowej.

Social media to rozmowa i bez prowadzenia dialogu ze swoją siecią kontaktów trudno będzie ci osiągnąć zamierzone efekty. Każda sieć kontaktów jest inna. Jednak z doświadczenia zdradzę, że najlepiej działają na zaangażowanie:

- zabawne biznesowe anegdoty i historie;
- naprawdę konkretne porady;
- studia przypadków;
- krótsze wpisy zawierające zdjęcie, infografikę lub wideo.

Pytaj, proś o porady czy rekomendacje, bierz przykład z innych. Kiedy publikujesz, możesz otagować konkretne osoby, które są zainteresowane tematem. Poproś je o wyrażenie swojej opinii (nie muszą być to tylko i wyłącznie kontakty pierwszego stopnia) wtedy będziesz miał pewność czy wpis jest zrozumiały, czy jest istotny i czy nie jest kryzysogenny.

Unikaj tematów takich, jak:

- religia,
- polityka,
- sprawy światopoglądowe.

Jeśli już je poruszasz, przede wszystkim bądź jednak poprawny politycznie i zastanów się czy mówisz o nich w kontekście biznesowym, bo od tego jest LinkedIn. Nie jest to platforma do wyrażania swoich poglądów, a platforma do wymiany doświadczeń biznesowych. Pamiętaj o tym!

SPLIT PAYMENT KTO Z NIEGO KORZYSTA?

KLAUDIA CIESIELSKA

Faktem jest, że wprowadzenie mechanizmu podzielonej płatności, czyli split payment, nie wywołało entuzjazmu wśród przedsiębiorców. Z mechanizmu korzystają głównie spółki Skarbu Państwa i inne duże firmy. Wśród podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw tylko co czwarta firma jest zainteresowana jego stosowaniem, co trzecia dostrzega jego zalety – wynika z ubiegłorocznego badania BIG InfoMonitor.

Z korzystania ze split payment wynikają pewne korzyści, jednak warto zauważyć, że są one uzależnione od specyfiki branży, w jakiej działa firma. Samo stosowanie mechanizmu może mieć duży wpływ na płynność finansową, szczególnie dla MŚP, gdyż część pieniędzy zostaje unieruchomiona na rachunku VAT-owskim, to zaś może zmuszać je do korzystania z dodatkowego kredytowania.

– Split payment, czyli podzielona płatność, związana jest z formułą płatności za fakturę, którą otrzymuje nabywca będący podatnikiem VAT. Formuła ta zakłada, że kwota netto wpływa na rachunek naszego kontrahenta, tzw. rozliczeniowy, natomiast kwota VAT-u wpływa na rachunek VAT-owski, do którego dostęp jest ograniczony – tłumaczy Marta Szafarowska, doradca podatkowy i partner w Gekko Taxens Doradztwo Podatkowe. Od 1 lipca 2018 roku przedsiębiorca może podzielić płatność na dwie części. Z części, która trafia na osobny rachunek VAT, można korzystać wyłącznie do rozliczeń płatności VAT z urzędem skarbowym. Przedsiębiorca nie może z tego konta uregulować np. całości faktury zakupowej, podatku dochodowego czy składek na ubezpieczenia społeczne.

– Split payment jest fakultatywny. Środki z tego rachunku mogą być przeniesione na rachunek rozliczeniowy przedsiębiorcy, ale organ podatkowy musi na to wyrazić zgodę. Poprzez to, że jest to

zamknięty obieg, uznaje się, że organ podatkowy ma cały czas kontrolę nad środkami w zakresie podatku VAT – podkreśla Marta Szafarowska.

Mechanizm podzielonej płatności wiąże się z określonymi korzyściami – umożliwia obniżenie zobowiązania VAT (im szybciej zostanie zapłacony podatek, tym większą zniżkę otrzyma podatnik) i otrzymanie zwrotu VAT w przyspieszonym terminie 25 dni, a także zabezpiecza przed dodatkowymi sankcjami w razie zakwestionowania przez organy podatkowe prawa do odliczenia VAT naliczonego z faktur zakupowych opłaconych z jego użyciem.

– Jeżeli mamy do czynienia z fakturą, wobec której organ podatkowy zakwestionuje prawo podatnika do odliczenia VAT-u, to tak długo, jak podatnik nie miał świadomości, że taka faktura jest kompletnie pusta, tak długo z brakiem odliczenia VAT-u nie będą się wiązały dodatkowe sankcje, jeżeli zapłaciliśmy za taką fakturę w formule podzielonej płatności – mówi doradca podatkowy Gekko Taxens.

Obecnie ze split payment korzystają głównie największe firmy w Polsce, choć wciąż skala jest niewielka – aktywnie korzysta z takiej możliwości ok. 10 proc. firm. Z danych Krajowej Administracji Skarbowej wynika, że w ciągu pierwszych sześciu miesięcy od wprowadzenia formuły podzielonej płatności skorzystało z niej ok. 400 tys. podmiotów.

– Split payment stosują przede wszystkim podmioty, które same otrzymują duże kwoty podatku VAT na rachunek VAT-owski, przy czym przodują tutaj spółki Skarbu Państwa, które od razu przyjęły zapłatę w formule podzielonej płatności na rzecz swoich kontrahentów. Stosują ją również inne duże spółki, które w ten sposób starają się wyrazić swoją należytą staranność –wymienia ekspertka.

Większość firm podchodzi jednak do tego rozwiązania z rezerwą. Z ubiegłorocznego badania przeprowadzonego na zlecenie BIG InfoMonitor wynika, że tylko co czwarte przedsiębiorstwo z sektora MŚP jest zainteresowane stosowaniem split paymentu. Zalety ze stosowania tego rozwiązania dostrzega tylko co trzecia firma. Większość obawia się zachwiania płynności finansowej, gdy część pieniędzy jest zablokowana na rachunku VAT-owskim. W sytuacji, gdy wielu przedsiębiorców ma problem z terminowym uzyskiwaniem płatności od kontrahentów, split payment może się okazać trudny do wprowadzenia.

– Im więcej kontrahentów płaci nam w formule podzielonej płatności, tym większe problemy możemy mieć z przepływami pieniężnymi. W wielu relacjach między kontrahentami można zaobserwować działania, które celowo są ukierunkowane na to, żeby nie psuć kontrahentowi przepływów pieniężnych – mówi Marta Szafarowska.

Nowelizacja ustawy o VAT, wdrażająca obowiązkowy split payment, prawdopodobnie wejdzie w życie na początku 2020 roku.

5 PYTAŃ DO...

ODPOWIADA

Dr Marta Stanisławska - Doradca podatkowy

1. Mówi się, że doradca podatkowy to zawód przyszłości. Czy zgadza się Pani z tym stwierdzeniem? Skąd bierze się niesłabnąca popularność tego zawodu?

Zawód doradcy podatkowego stwarza niezwykłe możliwości rozwoju zawodowego i osobistego, ponieważ każda z podejmowanych spraw niesie za sobą odrębną historię związaną z danym przedsiębiorcą. Prawo podatkowe, a szerzej prawo gospodarcze, jest tak szeroką dziedziną nierozerwalnie związaną z prowadzeniem biznesu, ale i dziedziną nauki, w której właściwie każdy znajdzie interesujący dla siebie temat. Należy podkreślić, że przepisy prawa podatkowego są nie tylko niejasne i nieczytelne dla podatników, ale również podlegają ciągłym nowelizacjom. Przedsiębiorcy, którzy chcieliby samodzielnie podążać za tymi zmianami, nie mieliby czasu na rozwój swoich firm, bowiem musieliby skupić się wyłącznie na spełnieniu wymogów stawianych im przez organy podatkowe. Można powiedzieć, że każdy przedsiębiorca szukający właściwych, a jednocześnie korzystnych rozwiązań, powinien korzystać z usług doradców podatkowych. To zawód, który wymaga połączenia wiedzy zarówno z dziedziny ekonomii, jak i prawa. Dodatkowo należy podkreślić, że doradcy podatkowi gwarantują profesjonalizm swoich usług, a to niezwykle ważne w kontekście marginalizacji znaczenia i otwarcia dostępu do zawodu księgowego.

2. Jakie skutki dla firm generuje pełen zastosowanie standardu MSSF 16?

MSSF 16 to niewątpliwie rewolucyjna zmiana w prezentowaniu i zarządzaniu umowami leasingowymi, dzierżawy i najmu. Dostosowanie ewidencji księgowej do przepisów nowego standardu zobowiązuje do ujawniania wyżej wymienionych umów i ich prezentacji w sprawozdaniu finansowym. Wykazanie umów leasingowych w nowych pozycjach aktywów i zobowiązań spowoduje wzrost sumy bilansowej. Dodatkowo koszty finansowania wpłyną na kluczowe wskaźniki finansowe, które stanowią podstawową informację o kondycji finansowej i majątkowej firmy dla zarządu.

3. Jak ocenia Pani obligatoryjny split payment? Jakie niekorzystne następstwa dla firm może mieć wprowadzenie obowiązkowego mechanizmu podzielonej płatności? Jakie zalety może za sobą nieść?

W obliczu globalizacji mamy do czynienia z rozwojem działań prowadzonych przez zorganizowane grupy przestępcze, które, wykorzystując brak odpowiednich rozwiązań legislacyjnych, wyspecjalizowały się w wyłudzeniach podatkowych (w tym

Każdy przedsiębiorca szukający właściwych, a jednocześnie korzystnych rozwiązań, powinien korzystać z usług doradców podatkowych.

w szczególności podatku VAT). To przyczyniło się do wzrostu luki podatkowej, co w konsekwencji zmusiło państwa należące do Wspólnoty Europejskiej do wprowadzenia mechanizmów, które ten proceder zahamują. Zacieśnianie systemu podatkowego w Polsce objęło m.in. wprowadzenie obowiązków sprawozdawczych JPK, nowelizację przepisów Kodeksu Karnego związanego z odpowiedzialnością karną za posługiwanie się pustymi fakturami, ale również mechanizm split payment. Instrument płatności podzielonej już jako mechanizm dobrowolny budził wiele wątpliwości i kontrowersji, ponieważ dotyczy tymczasowego zamrożenia środków finansowych przedsiębiorców na specjalnie wyodrębnionym rachunku bankowym. Przedsiębiorca może jedynie uregulować inne zobowiązania za pomocą tych pieniędzy lub ubiegać się o ich zwrot w ustawowym terminie. Wprowadzenie obowiązkowego modelu split payment dla wszystkich przedsiębiorców wydaje się racjonalne, ponieważ będzie dawało jednakowe szanse wszystkim podatnikom, a przez to nie będzie wywierało negatywnych skutków na płynność finansową poszczególnych jednostek gospodarczych. Dodatkowo wprowadzenie tego mechanizmu skutkuje dodatkowymi czynnościami związanymi z ewidencją księgową rachunków bankowych, a to generuje kolejne koszty administracyjne.

4. Co Pani sądzi o nowym wykazie podatników VAT, tzw. „białej liście podatników VAT"? Co ten wykaz oznacza w praktyce dla podatników?

Biała lista podatników VAT, którą ma prowadzić szef Krajowej Administracji Skarbowej ma wejść w życie we wrześniu 2019 roku. W swoim zakresie będzie zawierała informacje dotyczące statusu podatnika VAT, historię jego rejestracji oraz wykaz numerów rachunków bankowych, na które kontrahenci winni dokonywać wpłat za dokonane transakcje. Co ciekawe, jeżeli przedsiębiorca dokona wpłaty na inny niż ujawniony na liście rachunek bankowy, to jeżeli transakcja obejmująca kwoty powyżej 15 tys. zł zostanie wyłączona z kosztów uzyskania przychodu. Wyjątkiem będą jedynie płatności dokonywane zgodnie z modelem płatności podzielonej. Wydaje się, że ma to przekonać podatników do stosowania wskazanego modelu, w celu uniknięcia negatywnych podatkowo konsekwencji. Dodatkowo należy uznać, że na przedsiębiorców nakładane są coraz to nowsze wymagania ewidencyjne i sprawozdawcze, a system podatkowy staje coraz mniej przyjazny dla prowadzenia działalności gospodarczej poprzez niejasne i nieostre uregulowania prawne. Inną kwestią pozostaje zorganizowanie przez przedsiębiorców kolejnych stanowisk pracy, które będą zajmowały się wyłącznie kontrolą wskazanych transakcji i kont bankowych. Moim zdaniem to kolejne koszty, które państwo przenosi na podatników, szukając rozwiązań, które mają przyczynić się do zwiększenia wpływów z podatków do budżetu państwa.

5. W jaki sposób doradca podatkowy może wspierać i pomagać klientowi biznesowemu? Jakie najczęstsze problemy towarzyszą klientom, którzy zgłaszają się do Pani?

Doradca podatkowy to konsultant wszystkich ważnych decyzji biznesowych. Wskazuje właściwe i zgodne z prawem rozwiązania, które jednocześnie przynoszą największe korzyści pod względem podatkowym. Klienci, którym udzielam porad, mają najwięcej wątpliwości w zakresie niejasności związanych z wprowadzeniem obowiązującej klauzuli generalnej przeciwko unikaniu opodatkowania oraz klauzul szczegółowych, które swoim zakresem są na tyle nieostre i szerokie, że właściwie każda transakcja gospodarcza zmniejszająca zobowiązanie podatkowe może zostać podważona przez organy podatkowe.

E-SPORT rośnie w błyskawicznym tempie

BARTOSZ MARTYKA

Powoli przestaje się liczyć, czy jesteś entuzjastą, fanem gier, samym graczem czy w ogóle nie leży Ci ta tematyka – informacje dotyczące sportu docierają już do sporej rzeszy osób, a zaczynają także interesować osoby kompletnie nie związane z branżą gamingową.

E-sport przyciąga tych ostatnich przede wszystkim swoją wartością - w 2019 roku wartość tego rynku sięgnie 1,1 mld dol. Tylko w 2018 roku na świecie odbyło się 737 dużych wydarzeń e-sportowych, a wpływy z biletów wygenerowały 55 mln dol. Rozgrywki dzięki platformom internetowym śledziły setki milionów widzów. W tym roku widownia może wzrosnąć do nawet 450 mln osób. Także w Polsce wirtualny sport szybko rośnie w siłę. W 2018 roku był wart ok. 50 mln zł, a rozgrywki ogląda ok. 3 mln entuzjastów. Takie wydarzenia jak Intel Extreme Masters w Katowicach w sieci śledzi nawet 230 mln osób na całym świecie.

– Potencjał e-sportu dla gospodarki jest duży i, co ciekawe, ciągle rośnie. Trudno o segment rynku, który notowałby tak duży wzrost jak e-sport. Jest to zjawisko, którego wartość globalnie w tym roku przekroczyła 1 mld dol. – podkreśla Aleksander Szlachetko, dyrektor zarządzający ESL Polska. Z raportu opublikowanego przez Newzoo wynika, że rynek wirtualnego sportu w 2019 roku będzie wart rekordowe 1,1 mld dol. Dla porównania w ubiegłym roku było to niewiele ponad 905 mln dol. W kolejnych latach tempo nie osłabnie. Według ekspertów Newzoo rynek do 2022 roku będzie wart 1,8 mld dol., ale optymistyczny scenariusz zakłada, że może to być nawet 3,2 mld dol. Newzoo podaje także, że w 2019 roku największym rynkiem e-sportu jest Ameryka Północna (ponad 409 mln dol. i 24 mln widzów). Rynek w Chinach jest z kolei wart 210,3 mln dol. i jest już drugim największym rynkiem wirtualnego sportu (wyprzedziły Europę Zachodnią).

– Krajem, który otwiera listę państw o największej gęstości fanów e-sportowych, czyli stosunku widowni e-sportowej do populacji internautów, jest Korea, bo to jest dla nich sport narodowy. Koreańczycy od dawna w te gry grają, oglądają, dużo czasu spędzają na tej rozrywce. Rynek e-sportu w Polsce jest zaskakująco dobrze rozwinięty i bardzo dojrzały. Polska jest w pierwszej piątce tej globalnej klasyfikacji. (...) W Polsce prawie 3 mln osób interesuje się tą rozrywką, którą można oglądać tak jak każdy inny sport. Na świecie są setki milionów fanów. Najbardziej wierna widownia zbliża się do liczby ćwierć miliarda osób – wskazuje dyrektor zarządzający ESL.

Według ekspertów Newzoo w tym roku liczba widzów na świecie sięgnie blisko 454 mln, z czego 201,2 miliona to fani stale śledzący e-sport. W 2018 roku na żywo, za pośrednictwem platform online, mecze „League of Legends" oglądało ponad 347 mln osób, kolejne „CS:GO" i „Dota 2" zgromadziły odpowiednio 275 i 250 mln widzów. Czołową piątkę zamykają „Overwatch" (101,3 mln) i „Hearthstone" (54,1 mln).

Także polskie imprezy to już światowa marka – w Katowicach od kilku lat rozgrywane są finały jednego z najważniejszych e-sportowych turniejów na świecie – Intel Extreme Masters.

– Tegoroczna edycja „Intel Extreme Masters" we wszystkich kategoriach była największa. Do Spodka w ciągu 10 dni przyszło ponad 174 tys. osób. Jeżeli zliczyć unikalnych widzów oglądających nasze transmisje każdego dnia tego turnieju, to było to ponad 230 mln osób na całym świecie. Nadawaliśmy w 21 językach, zrealizowaliśmy ponad 500 godzin transmisji na żywo, we wszystkich turniejach grało ponad 600 graczy z 60 krajów, czyli nie mówimy już o wydarzeniu lokalnym, ale globalnym, i to o bardzo dużym zasięgu – podkreśla Aleksander Szlachetko.

E-sport to także coraz bardziej dochodowy rynek, a najlepsi gracze zgarniają duże sumy, nie tylko z samych rozgrywek, lecz także np. z wpływów od sponsorów. W 2017 roku nagrody na świecie miały wartość ok. 112,1 mln dol., rok później już 151 mln dol.

– Jeszcze 10 lat temu mówiliśmy o turniejach, w których się wygrywało klawiaturę, myszkę, czy drobne zaskórniaki. Na Intel Extreme Masters w tym roku pula nagród wynosiła łącznie prawie 10 mln zł – wskazuje dyrektor zarządzający ESL. Coraz częściej mówi się, że e-sport może się stać dyscypliną olimpijską. Powoli już jest traktowany jako pełnowartościowa dyscyplina sportowa z rzeszą fanów i profesjonalnych graczy.

– E-sport jest zbliżony do tradycyjnego sportu, bo wyczerpuje wszystkie znamiona rywalizacji sportowej. Mamy profesjonalnych zawodników, drużyny, organizacje, które mają psychologów, trenerów i dietetyków, są poważne turnieje, ligi z dużymi nagrodami, a co więcej, jest duża entuzjastyczna publiczność – wymienia Aleksander Szlachetko.

STREFA ODPOCZYNKU

WARTO OBEJRZEĆ

Grand Budapest Hotel
(2014)
1 godz. 40 min.

Konsjerż słynnego hotelu zawiera znajomość z młodym pracownikiem, który zostaje jego zaufanym protegowanym.

Reżyseria: Wes Anderson
Scenariusz: Wes Anderson

Gatunek: Dramat, Komedia

Podziemny krąg (1999)
2 godz. 19 min.

Znudzony korpożyciem wrażliwiec cierpi na bezsenność. Znajduje na nią bardzo ciekawy lek.

Reżyseria: David Fincher
Scenariusz: Jim Uhls

Gatunek: Thriller, Psychologiczny

The Walking Dead (2010-)
Serial TV

Konsjerż słynnego hotelu zawiera znajomość z młodym pracownikiem, który zostaje jego zaufanym protegowanym.

Nagrody: 33 i 101 nominacji

Twórca: Frank Darabont

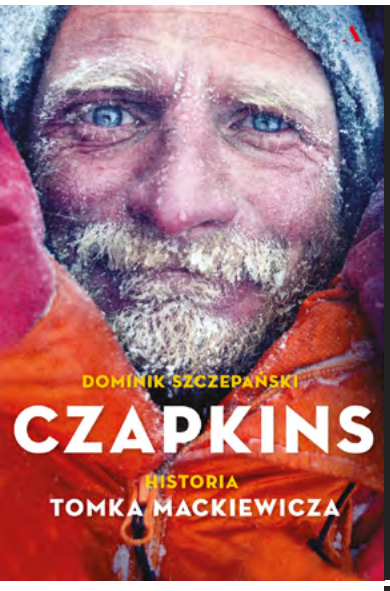
Gatunek: Dramat, Horror

WARTO PRZECZYTAĆ

Cel za horyzontem (2017)

Karol K. Soyka, Krzysztof Kotowski

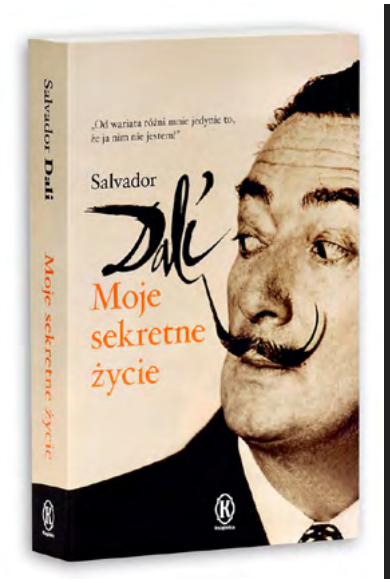
Sensacyjne wspomnienia snajpera GROM, jednego z najbardziej doświadczonych oficerów tej jednostki. Podpułkownik Karol K. Soyka ujawnia prawdziwe oblicze elitarnego i sławnego ugrupowania komandosów. Opowiada o tym, jaka naprawdę jest ta jednostka, jak działa i z jakich „zabawek" lubi korzystać. Książka opowiada też o tym, jak przeprowadza się selekcję i buduje mentalność najlepszych żołnierzy.



Czapkins. Historia Tomka Mackiewicza (2019)

Dominik Szczepański

Dominik Szczepański, współautor bestsellerowej biografii Adama Bieleckiego „Spod zamarzniętych powiek", sam był świadkiem zmagań Tomka Mackiewicza z Nagą Górą podczas słynnej wyprawy w 2016 roku. Opisał je w książce „Nanga Parbat. Śnieg, kłamstwa i góra do wyzwolenia", której był współautorem.
Po śmierci Mackiewicza autor wyruszył w podróż wiodącą od Działoszyna, gdzie Tomek przeżywał pierwsze przygody, aż po bazę pod Nanga Parbat w Pakistanie.



Moje sekretne życie (2013)

Salvador Dali

„Moje sekretne życie" to zabawa, pęd wyobraźni nieokiełznanej, zapamiętanej. Jednocześnie zapis życia artysty, jak i masa jego własnych rozważań i filozofii. Porozrzucane obrazy, mity, manie i talenty, które dopiero, gdy zamykamy książkę, pozwalają by w naszej pamięci utworzyło się coś na kształt autoportretu Salvadora Dalego.

WIEDZA I INFORMACJE NAPĘDZAJĄ TWÓJ BIZNES

DZIĘKUJEMY

BrandsIT.

PIERWSZY POLSKI PORTAL EZ-IT

BRANDSIT.PL