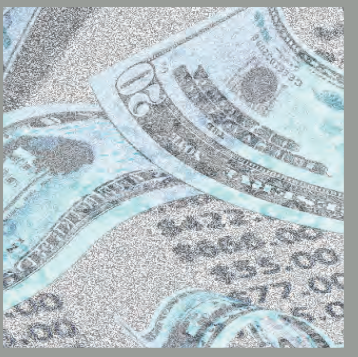
REPRINT



MAŁGORZATA
ZACHOROWSKA:

ZASADY FUNKCJONOWANIA SYSTEMÓW PREMIOWYCH

Jak nagradzać,
by zwiększać zaangażowanie
sprzedawców

Artykuł pochodzi z magazynu THINKTANK, jesień 2012

WWW.MTTP.PL

THINKTANK

TEKST> Małgorzata Zachorowska

PREMIA DZIAŁA, JEŚLI NIE JEST PRZYZNAWANA MECHANICZNIE

Premia buduje zaangażowanie sprzedawcy. Przewagę osiągają jednak te przedsiębiorstwa, które nie kopiują systemów motywacyjnych, lecz potrafią umiejętnie dostosować ich rodzaj do własnych potrzeb, oczekiwań i możliwości.

FOT.: JUPITER IMAGES

Według raportu płacowego firmy Hay Group z 2012 r.[1] aż 8 na 10 polskich firm stosuje w działach sprzedaży system premiowy. Premie wydają się czynnikiem gwarantującym długotrwały sukces przedsiębiorstwa. Ale czy na pewno nim są? Niestety, praktyka pokazuje, że w systemach premiowych tworzonych dla działów sprzedaży od lat zmienia się niewiele. Brak nowych „motywatorów", które mogą pomóc w zwiększaniu zyskowności. Nierzadko zdarza się też, że prezesi przez całe miesiące stosują nieskuteczne rozwiązania motywujące, a winę za niepowodzenia handlowców zrzucają na złą politykę personalną działów HR („rekrutujecie słabych sprzedawców"). Tymczasem znajomość nawet podstawowych zasad funkcjonowania systemów premiowych pozwala na dokonanie dużych oszczędności i znaczne zwiększenie wolumenu sprzedaży.

DLACZEGO SYSTEM PREMIOWY DZIAŁA?

Głównym powodem wprowadzania przez firmy systemu premiowego jest chęć ukierunkowania pracowników na realizację kluczowego dla organizacji celu. Ale premie mają także dwa inne efekty. Po pierwsze, wdrożenie systemów premiowych zmniejsza stałe koszty pracy. Po drugie, wpływa na podniesienie „świadomości biznesowej" pracowników poprzez powiązanie części ich wynagrodzenia z wynikami firmy – pracownicy zaczynają postrzegać organizację jako całość, gdyż jej rozwój wpływa na ich zarobki. To przekłada się na ich większą skuteczność.

NAJWAŻNIEJSZE ZASADY SYSTEMÓW PREMIOWYCH

Przy budowie każdego systemu premiowego należy rozważyć zastosowanie kilku uniwersalnych zasad, które sprawią, że system ten będzie efektywny zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika.

1 Samofinansująca się premia

Model premii, który jest samofinansujący się, można osiągnąć, wprowadziwszy chociażby minimalny próg uprawniający pracowników do premii (np. osiągnięcie przez firmę 100 proc. zysku operacyjnego). Dopiero po zrealizowaniu tego celu każdemu pracownikowi naliczana jest premia, której wysokość zależy od stopnia realizacji uzgodnionych celów indywidualnych albo zespołowych. Taki model premii jest coraz częściej w stosowany w Polsce od czasu poprzedniego spowolnienia gospodarczego (2009–2010).

2 Solidarność celów

Zasada ta może być stosowana nie tylko w ramach działu (część celów szefa działu staje się celami poszczególnych pracowników podległych), ale także na poziomie firmy (np. cel osiągnięcia uzgodnionego wolumenu sprzedaży jest celem nie tylko dla działu sprzedaży, ale także dla pozostałych działów). **Reguła ta jest bardzo ważna, gdyż działa motywująco na pracowników działu sprzedaży oraz integruje wszystkich zatrudnionych wokół celu kluczowego dla firmy.** Przypomina także pracownikom z funkcji wspierających, że wszystkie ich działania powinny mieć na celu wspomaganie sił sprzedażowych. Wtedy przyczyniają się oni np. do upraszczania procedur, skracania czasu spędzanego przez dział sprzedaży na czynnościach administracyjnych, wprowadzania systemów, które ułatwiają fakturowanie.

3 Ograniczenie liczby obszarów premiowych

Z doświadczeń działów HR wynika, że warto przyjąć maksymalnie pięć obszarów premiowych opisanych celami, wskaźnikami oraz wagą. Takim obszarem może być np. zwiększenie udziałów rynkowych w danym regionie. Wtedy cel to wzrost udziałów o 10 proc. w stosunku do poprzedniego roku, wskaźnik – raport firmy AC Nielsen, a waga – 20 proc. Inny przykład celu to: obszar – rozwój biznesu; cel – pozyskanie trzech nowych klientów korporacyjnych; wskaźnik – podpisanie umowy sprzedażowej; waga – 30 proc.

4 Prostota systemu

Zasada ta jest szczególnie ważna dla działu sprzedaży. Wiele firm wychodzi ze słusznego założenia, że jeśli handlowiec nie jest w stanie sam wyliczyć sobie premii, system premiowy nie spełnia celu.

5 Komunikacja

System powinna wspierać regularna komunikacja dotycząca stopnia realizacji kluczowych wskaźników przez firmę lub dział albo zespół. **Ta zasada jest szczególnie ważna w ostatnim kwartale roku finansowego firmy.** Zakomunikowanie, ile brakuje do zrealizowania przyjętych celów, może uaktywnić i dodatkowo zmotywować pracowników. Niestety, każdy kij ma dwa końce. Jeśli bowiem dział sprzedaży „zafakturuje" dodatkowy towar w końcówce roku, pierwszy kwartał następnego roku może być znacznie niższy od wyznaczonego planu.

GŁÓWNA MYŚL

- **Zdecydowana większość firm** w Polsce do nagradzania swoich handlowców stosuje systemy premiowe.
- **Kształt systemu premiowego** musi być jednak dostosowany do strategii przedsiębiorstwa i sytuacji rynkowej. Firma powinna także pamiętać o odpowiedniej kalibracji wskaźników oraz wdrożeniu racjonalnej metodologii rozliczeń z handlowcami.
- **Poziom motywacji handlowców** zależy również od ścisłego powiązania wysokości premii z uzyskanymi efektami pracy.

23%

Taki odsetek całkowitej pensji handlowców w Polsce stanowią premie. Tymczasem w pozostałych działach firmy odsetek ten jest dużo niższy i wynosi 11 proc.

Źródło: Raport płacowy Hay Group, 2012

Mimo dość logicznych zasad budowania efektywnego i motywującego systemu premiowego wciąż są firmy, które preferują system **premii uznaniowych** w działach sprzedaży. Częstym argumentem, który słyszę, gdy pytam o uzasadnienie takiej decyzji, jest większa kontrola nad kosztami wynagrodzeń (firma nie ma zobowiązań zapisanych w regulaminie premii). **Oszczędności w budżecie wynagrodzeń są jednak złudne.** Premie przyznawane uznaniowo lub oparte na niejasnych zasadach na pewno nie przyniosą pożądanego skutku i nie zmotywują handlowców do większego wysiłku. Zasadne jest pytanie, o ile więcej firma mogłaby osiągnąć (sprzedaż, zysk), gdyby pracownicy mieli jasne i klarownie opisane cele do zrealizowania.

JAK ROZLICZAĆ SIĘ ZE SPRZEDAWCĄ? Firmy stosują różne sposoby rozliczania pracowników z osiągniętych celów. Według jednego z podejść **wyniki pracownika są liczone w sposób narastający.** Sprawia to, że nawet jeśli nie uzyskał on uzgodnionego wyniku w kwartale pierwszym, ale łącznie za kwartał pierwszy i drugi uzyskał wynik zgodny z planem, otrzyma premię łączną obejmującą oba kwartały. **To bardzo wzmacnia motywację handlowca.** Reguła ta zmieniła np. zachowania sprzedawców w jednej z wiodących firm z branży budowlanej. Przed jej wprowadzeniem handlowcy byli rozliczani za każdy kwartał oddzielnie. W tym systemie handlowcy kalkulowali opłacalność działania w sytuacji, gdy cel kwartalny został już zrealizowany. Nowe kontrakty były podpisywane dopiero w kolejnym kwartale, tak aby sprzedaż liczyła się na jego poczet.

Firmy w różnych branżach stosują także **kwartalne zaliczkowe wypłaty premii.** Ta zasada jest stosowana w niektórych

firmach z branży informatycznej, w których cele są rozliczane rocznie. Zaliczkowe wypłaty premii to dobry sposób na zmotywowanie handlowca. Pracownik otrzymuje wtedy część dodatkowego wynagrodzenia, np. 30 proc. wypracowanej premii w danym kwartale zamiast wypłaty całej wypracowanej kwoty. Jednocześnie jest to metoda na odpowiednie kontrolowanie kosztów. Jeśli ten sam handlowiec nie zrealizuje celów zakładanych w kolejnych kwartałach, w rozliczeniu rocznym otrzyma jedynie pozostałą wypłatę premii za pierwszy kwartał – w omawianym przykładzie 70 proc.

Warunkiem sukcesu systemu zaliczek jest jednak to, by procent premii wypłacanej zaliczkowo był ustawiony na odpowiednim poziomie. Z doświadczenia jednej z firm z branży informatycznej wynika, że 30 proc. zaliczki na poczet rocznej premii przy przekroczonych celach kwartalnych może być poziomem zbyt mało motywującym. Firma ta (w drugim roku działania tej zasady) zwiększyła zaliczkowe wypłaty kwartalnej premii do 70 proc., co zwiększa ryzyko finansowe firmy, ale dopinguje handlowców i nagradza za ich sukces.

CZY COŚ NAS OGRANICZA? Kolejny dylemat przy budowie systemu premiowego to brak lub obecność dla działu sprzedaży **maksymalnej wysokości wypłaty premii.** Firmy przyjmują dwa podejścia progu premii:

_1 Przekroczenie planu powyżej 120 proc. lub 150 proc. oznacza, że cele wyznaczone dla działu sprzedaży zostały ustalone na zbyt niskim poziomie. Firmy, które wyznają taką zasadę, zwykle ustalają górny pułap wypłaty premii, co powoduje, że handlowcom brak jest motywacji do zdobywania kolejnych kontraktów po osiągnięciu rocznego celu;

_2 *Sky is the limit,* według którego handlowcy nie mają górnego pułapu premii. Premia rośnie z każdym procentem po przekroczeniu planu dla uzgodnionych wskaźników i celów.

Wiele firm obawia się braku maksymalnego progu premii z uwagi na trudność określenia w budżecie kosztów premii. Jednocześnie każde przekroczenie ustalonych celów oznacza, że uzyskany wynik pokrywa z nawiązką koszt wypłaty premii ponad maksymalny próg. Druga obawa dotyczy poziomu wynagradzania handlowców. **Może się bowiem zdarzyć, że całkowite wynagrodzenie wybitnego handlowca przekroczy wynagrodzenie kierownika w dziale sprzedaży przy dobrej koniunkturze rynkowej.** Taka sytuacja może wpłynąć demotywująco na kadrę menedżerską i *talent pipeline* – znakomici handlowcy z pobudek finansowych będą woleli pozostać na swoim stanowisku, nawet jeśli firma zaoferuje im awans.

Z tym dylematem znakomicie poradził sobie pewien lider w branży budowlanej. Otóż zasada maksymalnej wysokości premii jest stosowana w premiach kwartalnych. Firma oprócz premii kwartalnej wypłaca handlowcom także premię roczną, która ma zastosowanie dopiero po przekroczeniu przez handlowca o 10 proc. ustalonego rocznego celu sprzedażowego. System premii rocznej jest oparty na zasadzie *sky is the limit.* Według dyrektora personalnego tej firmy wprowadzenie w ubiegłym roku tej

A może prowizja lub udział w zysku?

W przeciwieństwie do systemu premiowego **prowizja** to wypłata dokonywana na podstawie rozliczenia poziomu sprzedaży (np. 2 proc. od zrealizowanego obrotu lub 5 proc. marży). Prowizja może być niezwykle motywująca w sytuacji, kiedy rynek jest stabilny, a firma potrafi odpowiednio ustawić cele do osiągnięcia i poziom wynagradzania za ich realizację (np. procent od obrotu). Nieodpowiednio wyznaczone cele i/lub poziom wypłaty w systemie prowizyjnym mogą powodować jednak wysoką rotację pracowników lub ich demotywację. Firmom stosującym system prowizyjny trudno jest też rekrutować nowych pracowników, dla których ważna jest stabilność ich miesięcznego dochodu. Zanim bowiem staną się efektywni i będą mieć swój portfel klientów, może upłynąć nawet pół roku. Co ciekawe, prowizja sprawdza się też przy gorszej koniunkturze na rynku: rzadko kto realizuje wtedy plan i otrzymuje premie, a to demotywuje handlowców.

Z kolei **udział w zysku** to system stosowany głównie w przypadku kadry wysokiego szczebla zarządzania. Wypłata dokonywana jest na podstawie osiągniętego poziomu zysku firmy w danym roku. Ma znaczenie motywacyjne, ale także symboliczne – stosując taką praktykę, firma podkreśla, że chce dzielić się swoimi dochodami z pracownikami.

KATEGORYZACJA PREMII

Wybierz rodzaj premii dla sprzedawców

_1 Premie można kategoryzować pod względem mechanizmu działania:

premie progresywne: wysokość premii rośnie wraz ze wzrostem kryterium, na podstawie którego jest ona przyznawana;

premie degresywne: coraz większemu wzrostowi sprzedaży towarzyszy coraz wyższy ilościowy, ale niższy procentowy wzrost premii;

premie liniowe (proste): premia jest wprost proporcjonalna do efektów pracy. Atutem tego rodzaju zależności jest łatwość naliczania premii, minusem zaś brak dodatkowej motywacji u pracowników pod koniec okresu premiowania.

_2 A także pod względem zastosowanych wskaźników:

premie zespołowe, które wspierają pracę zespołową i wymianę wzajemnych doświadczeń;

premie indywidualne, które premiują indywidualną efektywność i wspierają przejmowanie przez handlowca osobistej odpowiedzialności za przyjęte w planie zobowiązania;

premie mieszane, które zawierają zarówno wskaźniki zespołowe, jak i indywidualne (najczęściej stosowane).

dodatkowej premii spowodowało zmianę zachowań handlowców – porzucenie „zachowania kalkulacyjnego" – i znakomicie zwiększyło motywację handlowców do przekraczania celów.

SYSTEM A STRATEGIA I KLUCZOWE WSKAŹNIKI Kształt systemu premiowego w dziale sprzedaży głównie zależy od strategii firmy w danym roku finansowym. **Jeśli jest to strategia związana z wejściem firmy na rynek lub potrzebą szybkiego zwiększenia udziałów rynkowych, wskaźnikami w systemie premiowym będą wzrost wolumenu sprzedaży oraz pozyskanie nowych klientów.** Taki system zastosowała z sukcesem jedna z firm z branży telekomunikacyjnej, gdy starała się zdobyć pozycję wiodącą na rynku. Firma wprowadziła dwa mnożniki – jeden dla sprzedaży uzyskanej z kontraktów od stałych klientów oraz drugi, wyższy mnożnik dla kontraktów od nowo pozyskanych klientów. **Jeśli natomiast głównym celem firmy będzie stałe, ale nie skokowe zwiększanie sprzedaży i nastawienie na uzyskiwanie większego zysku, głównymi wskaźnikami w systemie premiowym będą wzrost wolumenu sprzedaży i kontrola kosztów.**

Wprowadzenie wskaźnika kontroli kosztów na poziomie indywidualnego handlowca ma sens jedynie wówczas, kiedy ma on całkowity wpływ na koszty, które wchodzą do tego systemu. Jeśli na wysokość wypłaty premii handlowca mają wpływ także koszty ogólne, tzw. narzuty (np. średni koszt amortyzacji budynku, w którym mieści się biuro regionalne), handlowiec nigdy nie będzie mieć poczucia pełnej przejrzystości tego systemu i stuprocentowej odpowiedzialności za wynik. I obecność tego wskaźnika będzie działać na niego demotywująco.

Z doświadczeń innej firmy z branży informatycznej wynika, że próba włączenia do systemu premiowego handlowców średniego, a nie indywidualnego kosztu stanowiska pracy (czyli średnie wynagrodzenie wszystkich handlowców, średnie koszty paliwa, telefonów itp.) nie działa w sposób pożądany przez firmę – brakuje tu efektu odpowiedzialności i lepszej kontroli kosztów.

Kolejnym wskaźnikiem, który może budzić wątpliwość, jest powiązanie wysokości wypłaty premii ze ściągalnością należności od klienta. Ten wskaźnik często występuje w systemie premiowym firm informatycznych lub telekomunikacyjnych w typie biznesu B2B. W tym wypadku zasadne

jest pytanie, czy handlowiec przyniesie więcej wartości firmie, gdy będzie budował relacje z klientami firmy oraz negocjował nowe umowy, czy też gdy skoncentruje część wysiłku na monitorowaniu tego, czy klient zapłacił. Jako plus wprowadzenia tego wskaźnika do systemu premiowego firmy podają przejęcie przez handlowca odpowiedzialności nie tylko za podpisanie umowy, ale także za jej realizację.

Oprócz najbardziej typowych wskaźników (wolumen sprzedaży, koszty) firmy stosują także inne wskaźniki do nagradzania pracowników działu sprzedaży, np.:

1 **Marża lub średnia cena.** Ten drugi wskaźnik stosuje np. firma będąca liderem w branży budowlanej, w której handlowcy mogą oferować klientom promocyjne ceny w obrębie ustalonych widełek cenowych. Wskaźnik ten został wprowadzony, aby uniknąć sprzedaży po najniższych cenach.

2 **Uzyskane oszczędności budżetowe.** Są stosowane przede wszystkim w systemach premiowych kadry menedżerskiej. Należy jednak pamiętać, że nagradzanie za cięcie kosztów powinno być wskaźnikiem krótkoterminowym – stosowanym maksymalnie przez rok. Dłuższe stosowanie tego typu wskaźnika może prowadzić do obniżenia jakości produktów lub usług firmy.

3 **Realizacja kluczowego dla firmy projektu.** Przykładowo, może to być renegocjacja umów z kluczowymi klientami lub zdobycie nowego rynku.

4 **Sprzedaż konkretnych produktów, na promocji których firmie najbardziej zależy.** Np. jedna z firm FMCG – lider w branży napojowej – w premii rocznej stosuje tego typu wskaźnik, dla którego cele są ustalane co kwartał. Zaletą takiego właśnie systemu według wiceprezesa sprzedaży tej firmy jest możliwość szybkiego reagowania na zmieniającą się sytuację rynkową oraz działania konkurencji.

Według raportu płacowego firmy Hay Group z 2012 r. można zauważyć też nowy trend w systemie premiowym działów sprzedaży. Prócz wskaźników finansowych pojawiły się także „wskaźniki miękkie", jakościowe: zadowolenie klienta, rozwój zawodowy sprzedawcy itd.

80%

Taki odsetek kierowników obszarów sprzedaży w polskich firmach otrzymuje premie sprzedażowe. 20 proc. z nich otrzymuje także prowizje od sprzedaży.
Źródło: Raport płacowy Hay Group, 2012

CZĘSTOTLIWOŚĆ WYPŁAT I ICH WYSOKOŚĆ Kierownicy w dziale sprzedaży pracują w systemie premii rocznej. W przypadku handlowców firmy stosują najczęściej system premii miesięcznej, dwumiesięcznej lub kwartalnej. Chodzi o to, aby poprzez częstsze wypłaty premii lub zaliczek na poczet premii, rozliczanej w systemie rocznym, stale wzmacniać motywację handlowców do osiągania wyznaczonych celów. Jeśli natomiast chodzi o wysokość premii, od wielu lat w Polsce utrzymuje się ten sam trend. Procent premii wypłacanej handlowcom jest zwykle wyższy niż premii wypłacanej specjalistom z działów wspierających sprzedaż.

> Znajomość nawet podstawowych zasad funkcjonowania systemów premiowych pozwala na dokonanie dużych oszczędności i znaczne zwiększenie wolumenu sprzedaży.

NIE TYLKO PREMIA: INNOWACJE W MOTYWOWANIU Praktyka pokazuje, że wiele firm wzbogaca pakiet wynagrodzeń pracowników działów sprzedaży dodatkowymi nagrodami. Sama miałam okazję do współtworzenia dodatkowego systemu premiowego za zgłaszanie przez pracowników innowacyjnych pomysłów dotyczących rozwiązań i produktów informatycznych. Wiele firm z branży budowlanej czy FMCG regularnie ogłasza konkursy roczne lub kwartalne, np. na handlowca, który w okresie rozliczeniowym miał najwyższy wzrost sprzedaży.

Tego typu konkursów jest wiele. Nagrodą w nich może być możliwość otrzymania służbowego samochodu z wyższej półki. Rozwiązania tego typu stosuje wiele firm w Europie Zachodniej.

Jedna z firm do systemu zachęt wprowadziła dodatkowe rozwiązanie (stosunkowo rzadkie jeszcze w Polsce) – nagrody za bezpieczną jazdę. Nagroda w postaci talonu do jednego ze sklepów znanej sieci sprzedającej artykuły AGD oraz elektroniczne nie tylko pozwala publicznie docenić handlowców za jazdę zgodną z przepisami, ale także przypomina im o potencjalnym ryzyku związanym z ich zawodem. Dzięki wprowadzeniu tego motywatora firma obniżyła koszty napraw powypadkowych samochodów, chociaż – nie da się ukryć – nie był to główny cel wprowadzenia tego konkursu.

Reasumując, warto podkreślić: nie ma jednej recepty na skuteczny system premiowy. Ważne jest, by system ten był czytelny, a wysokość premii była uzależniana od kryteriów mierzalnych i wymiernych. System powinien być też stabilny – obowiązywać przynajmniej przez dwa lata. Dobrym sposobem jest testowanie (np. pilotażowe wdrożenie w jednym regionie). Eksperymenty te pozwalają uniknąć poważnych konsekwencji i błędów, które powodują, że system premiowy nie stymuluje zaangażowania sprzedawców. TT

Małgorzata Zachorowska: dyrektor zarządzająca w Zachorowska & Partners (doradztwo organizacyjne i personalne). Ma 18-letnie doświadczenie w zarządzaniu działami personalnymi. Była m.in. wiceprezesem ds. personalnych w Kompanii Piwowarskiej, dyrektorem ds. strategii i polityki personalnej na Europę w Shell Oil Products, regionalnym dyrektorem ds. personalnych w Tesco oraz w PepsiCo Restaurants na kraje CEE. Od 2011 r. prowadzi zajęcia na MBA w Akademii Leona Koźmińskiego.
e-mail: malgorzata.zachorowska@hhrr.pl

1. Dane z raportu płacowego zostały wykorzystane za zgodą firmy Hay Group. Raport płacowy w 2012 r. objął 656 firm z różnych branż oraz ogółem 671 357 pracowników (w tym 44 334 pracowników sprzedaży).

» *Artykuł nr R1214F08*

REKOMENDACJE THINKTANK:

1. **MIMO WIELU LAT DOŚWIADCZEŃ I BADAŃ WPŁYWU SYSTEMÓW PREMIOWYCH NA MOTYWACJE WIELE FIRM TRAKTUJE JE BEZREFLEKSYJNIE.** Tymczasem skuteczność systemu premiowego jest w dużym stopniu zależna od jego prostoty, spójności, kompleksowości i mierzalnych kryteriów.
2. **DOBRY SYSTEM PREMIOWY MOŻE WYGLĄDAĆ RÓŻNIE W RÓŻNYCH FIRMACH.** Zawsze jednak warto zwracać uwagę na to, czy jest on jasny i postrzegany jako sprawiedliwy.

THINKTANK

ZAMAWIAM:

PRENUMERATA THINKTANK + CZŁONKOSTWO W KLUBIE THINKTANK

☐ 999 zł KLUB THINKTANK PLUS
(Roczna prenumerata magazynu THINKTANK + bezpłatny udział we wszystkich spotkaniach + udział w dorocznej konferencji Forum Rozwoju THINKTANK)

☐ 599 zł KLUB THINKTANK BASIC
(Roczna prenumerata magazynu THINKTANK + bezpłatny udział we wszystkich spotkaniach)

PRENUMERATA THINKTANK

☐ 499 zł MAGAZYN THINKTANK + BIBLIOTEKA ONLINE
(Roczna prenumerata THINKTANK + dostęp do biblioteki wiedzy online)

☐ 399 zł MAGAZYN THINKTANK
(Roczna prenumerata magazynu)

☐ 399 zł ROCZNY DOSTĘP DO BIBLIOTEKI WIEDZY
(Roczny dostęp do biblioteki wiedzy online)

Nazwisko _____

Imię _____

Stanowisko _____

Firma _____

E-mail _____

Ulica _____

Kod, miasto _____

Telefon _____

NIP _____

Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych magazynu THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, w celu realizacji zamówienia oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych związanych z działalnością tytułu (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji handlowych od THINKTANK lub jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

Płatność przelewem na konto: Bank Millennium S.A., nr rachunku: 77 1160 2202 0000 0001 3959 5901

REPRINT

_____
Podpis

Zamówienie prosimy przesłać faxem **(22) 628 04 12**

lub e-mailem: **jbudzynska@mttp.pl**

THINKTANK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000325641.
Kapitał zakładowy 50 000 zł, ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa NIP 701-01-83-649, REGON 141839360.