

GAZETA **MSP** Małych i Średnich Przedsiębiorstw



www.biznes2biznes.com

Luty 2021

Nr 02(202)2021

Indeks 379654

Cena: 5 zł

“WSPIERANIE” PRZEDSIĘBIORCZOŚCI



Archiwum Gazety MSP

pobierz bezpłatne wydania



styczeń 2021



grudzień 2020



listopad 2020



październik 2020



wrzesień 2020



sierpień 2020



lipiec 2020



czerwiec 2020



maj 2020



kwiecień 2020



marzec 2020



luty 2020



styczeń 2020



grudzień 2019



listopad 2019



październik 2019

Co by tu jeszcze?

Odnoszę wrażenie, że permanentną cechą aktualnie administrujących naszym krajem jest niebywała zdolność do mniej lub bardziej świadomego niszczenia wszystkiego, czego się dotkną. Można wymienić tu trzy sztandarowe „sukcesy”: Stadnina Koni w Janowie Podlaskim, organizacja wyborów prezydenckich oraz Narodowy Program Szczepień. Na marginesie – wszystko co w swojej nazwie ma słowo narodowy, na kilometr śmierdzi jakimś szwindlem.

Właściwie jedyne co im wyszło to rozdawnictwo pieniędzy w ramach 500+, czyli tzw. zanęty wyborczej. Wiadomo, że nie swoje pieniądze rozdaje się najłatwiej, dlatego na tym polu można odnieść spektakularny sukces. Co prawda beneficjenci ostateczni (tu wy tłumaczenie dla członków i sympatyków PIS – to osoby otrzymujące te pieniądze) chcieliby więcej, ale będą musieli na to poczekać do najbliższych wyborów.

Można przyjąć z dużym prawdopodobieństwem, że jeśli obecna władza otworzyłaby biznes na Saharze, to przy takich umiejętnościach organizacyjnych i zarządczych, jakie prezentują, po tygodniu zabrakłoby piasku.

Jako podsumowanie proponuję cytaty z piosenki Wojciecha Młynarskiego „Co by tu jeszcze?”

(...) faceci wokół się snują co są już tacy, że czego dotkną, zaraz popsują. W domu czy w pracy gapią się w sufit, wodzą po gzymsie wzrokiem niemylą.

Na niskich czołach maluje im się straszny wysiłek, bo jedna myśl im chodzi po głowie, którą tak streszcze: „Co by tu jeszcze spieprzyć, Panowie? Co by tu jeszcze?”

Okażmy serce dla tych facetów, zewrzyjmy dłonie, weźmy się w kupę, bo w tym jest sedno, drodzy rodacy by się faceci czuli potrzebni w domu i w pracy.

Niechaj ta myśl im wzrok rozplómi, niech zatrą ręce, że tyle jeszcze jest do spieprzenia, a będzie więcej.

Zapraszam do lektury
Tomasz Peplak

GAZETA
MSP Małych i Średnich
Przedsiębiorstw

Wydawnictwo
TOP MULTIMEDIA LTD

Wydawca
Tomasz Peplak

Redaktor naczelny
Tomasz Peplak
peplak@gazeta-msp.pl

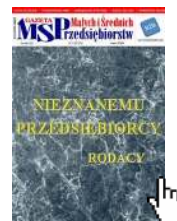
Współpraca redakcyjna
Magdalena Trusińska
magdalena.trusinska@gazeta-msp.pl

Projekt okładki
Kuba Peplak

Korekta
Patrycja Bukowska, Sabina Giza, Joanna Malujda
Weronika May, Weronika Stysińska, Ewa Szklarska

Adres do korespondencji
ul. Stanisława Chudoby 77C, 03-287 Warszawa
www.gazeta-msp.pl
redakcja@gazeta-msp.pl
+48 667 622 630

Pobierz wydania archiwalne



styczeń 2021



grudzień 2020



listopad 2020



październik 2020



wrzesień 2020



sierpień 2020

Gazeta MSP dostępna jest w następujących sieciach
dystrybutorów prasy elektronicznej

kiosk.PL

nexto.PL

publio

gazety.PL

WeKiosk

prasa.pl
wydania

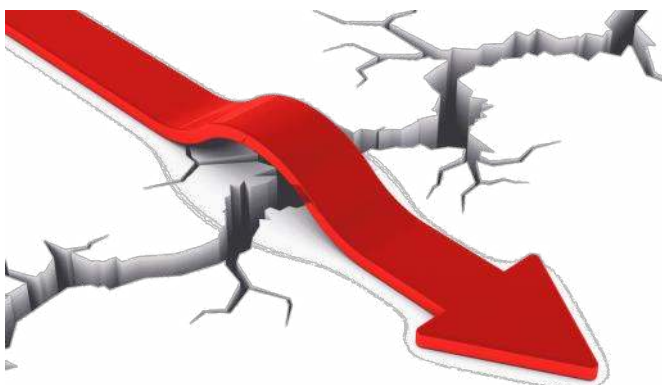
Autorzy przekazując do redakcji tekst, przenoszą na wydawcę prawa autorskie i wydawnicze.
Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i adiustowania nadesłanych tekstów.
Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść materiałów reklamowych.
Reprodukcja lub przedruk wyłącznie za pisemną zgodą wydawcy gazety.

MSP



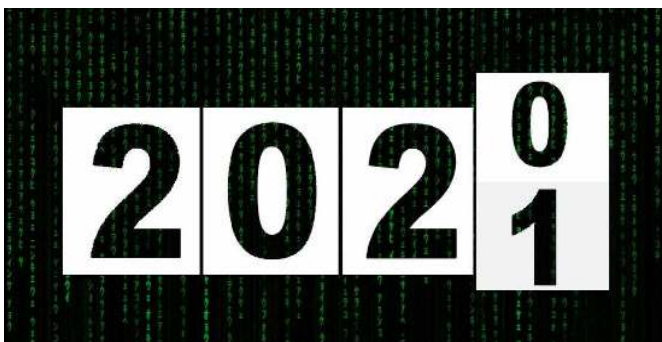
Fiskus od 4 lat przetrzymuje należne spółce pieniądze, bo wciąż weryfikuje jej kontrahentów	6
Estoński CIT. Czy polskie start-upy powinny postawić na nową formę odprowadzania podatków	12
Testament jako element procesu sukcesji pokoleniowej	14
Nowości wydawnicze	18

FINANSE



Jak zapewnić pracownikom ochronę w sytuacjach kryzysowych	20
---	----

FINANSE



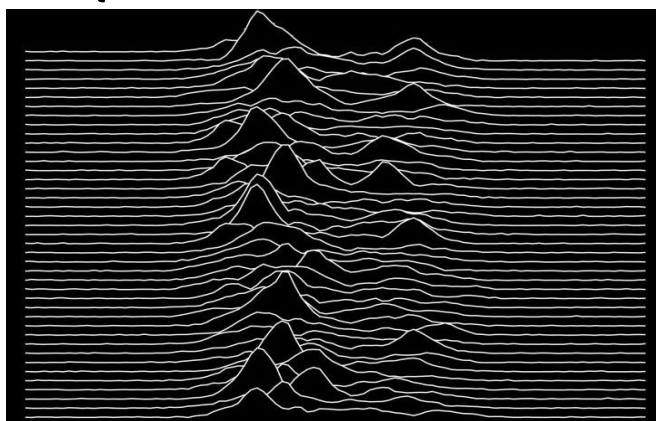
Trendy w e-commerce	24
Czy kampanie e-mailowe mogą przynosić zysk dla twojej firmy	28

REKLAMA I MARKETING



Influencer marketing, czyli współpraca z influencerami oraz ambasadorami marki	30
Miniprzewodnik dla początkującego przedsiębiorcy	34
Jak przedstawiać klientowi możliwość wyboru?	38

ZARZĄDZANIE



Bezpieczne i efektywne systemy zgłaszania nieprawidłowości w przedsiębiorstwach	42
Negogarda – czyli obrona przed manipulacją w procesie negocjacyjnym	46
Jak przeniesienie biznesu do Internetu może pomóc firmie w kryzysie?	50
Integruj biznes, by sprzedawać więcej	54
Jak zarządzać kilkoma start-upami jednocześnie	58

AKADEMIA MSP



Country of origin... Made in... O prawnym obowiązku oznaczania kraju pochodzenia	60
Cykl życia przedsiębiorstwa.	
Etap trzeci: Co różni słoneczniki od dębu	64

SPRZEDAŻ



Chcesz więcej sprzedawać – naucz handlowców poruszać się po ścieżce zakupowej klienta!	68
Lepsze wrogiem dobrego	72

REKRUTACJA I PRACA



Rekrutacja w firmie.	
Samodzielnie, czy przez agencję zatrudnienia?	76

REKRUTACJA I PRACA

Jak wdrożyć niepełnosprawnego pracownika do zespołu	79
Wizerunek pracodawcy w czasach kryzysu	80

PRAWO



Prezes UOKiK z nowymi uprawnieniami – czy przedsiębiorcy mają się czego bać?	82
Praca zdalna – czas na ustalenie podstawowych reguł	85

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



Czy przekształcenie spółki komandytowej w jawną pozwoli uciec przed opodatkowaniem CIT?	86
Amortyzacja samochodu. Jak uniknąć niekorzystnych zmian w polskim prawie?	90

TRANSPORT I MOTORYZACJA



Rumunia – rynek zbytu dla polskich produktów	92
Ostatnia mila w logistyce e-commerce	94
Honda HRV – piękność z Kraju Kwitnącej Wiśni	97

Fiskus od 4 lat przetrzymuje należne spółce pieniądze, bo wciąż weryfikuje jej kontrahentów



ROBERT NOGACKI

Fiskus przeprowadził trwającą 15 miesięcy kontrolę podatkową w spółce, podczas której firma przedstawiła wszelkie dowody na rzeczywiste dokonanie zakwestionowanych transakcji, a także że dochowała należytej staranności. Mimo to spółka od 4 lat wciąż nie otrzymała wnioskowanych przez nią zwrotu VAT, bo organy wciąż weryfikują jej kontrahentów.

W październiku 2015 r. działający w formie spółki z o.o. przedsiębiorca złożył w urzędzie skarbowym deklarację VAT-7 za miesiąc poprzedni, wraz z wnioskiem o zwrot wykazanej w niej nadwyżki VAT naliczonego nad należnym, w 25-dniowym terminie na rachunek bankowy. Na początku listopada 2015 r. naczelnik urzędu skarbowego wszczął wobec przedsiębiorcy kontrolę podatkową, a następnie postępowanie podatkowe, oraz wydał postanowienie o przedłużeniu terminu wnioskowanego zwrotu VAT.

Przedsiębiorca złożył zażalenie do dyrektora odpowiedniej izby skarbowej. Organ II instancji poinformował spółkę, że na etapie wydania takowego postanowienia o przedłużeniu, organ rozstrzyga jedynie o konieczności dalszej weryfikacji

zasadności zwrotu, a nie o zasadności samego zwrotu. Zdaniem organu transakcje, w których spółka brała udział, mają charakter wątpliwy, a zatem i cechy charakterystyczne dla oszustw karuzelowych. Wbrew stanowisku spółki, dla zweryfikowania dokonanych przez nią rozliczeń nie są wystarczające deklaracje o rzetelności prowadzonej działalności ani przedłożony komplet dokumentacji.

Organ w toczącym się obecnie postępowaniu podatkowym dąży do zgromadzenia pełnego materiału dowodowego, a przepis art. 87 ust. 2b ustawy o podatku od towarów i usług pozwala objąć tym „gromadzeniem” nie tylko wnioskującego o zwrot przedsiębiorcę, ale i współuczestniczących w łańcuchu dostaw jego kontrahentów.



Przedsiębiorca od 4 lat czeka na zwrot, bo organ czeka na weryfikację jego kontrahentów

Spółka wniosła skargę do sądu administracyjnego, podnosząc, że organ podatkowy dokonując przedłużenia terminu zwrotu nadpłaconego podatku, dopuszcza się bezczynności w jego weryfikacji i nie wykazuje żadnych nowych argumentów uzasadniających dalsze wstrzymywanie zwrotu, poza tymi, które przedstawił przy wydawaniu postanowienia o jego wstrzymaniu.

Przedsiębiorca skarżył się, że naczelnik urzędu skarbowego stale przedłuża termin zwrotu VAT, mimo iż w toku trwającej 15 miesięcy kontroli podatkowej dostarczył on wszelkich dowodów na rzeczywiste dokonanie zakwestionowanych przez naczelnika transakcji. Udowodnił także dochowanie przy tym wymaganej przepisami należytej staranności.

wszelkie dowody na jego zasadność, a organy nie przedstawiają żadnych dowodów przeciwnych, to jej zdaniem doszło „...do sytuacji, w której systematycznie, bez żadnego uzasadnienia, przetrzymuje się należne spółce środki przez okres 4 lat, co stanowi naruszenie zasady neutralności VAT” (uzasadnienie wyroku WSA w Lublinie z 27 maja 2020 r., sygn. akt I SA/Lub 752/19).

Niedopuszczalne działania organu

Sąd wyrokiem z 27 maja 2020 r. uchylił zaskarżone postanowienie dyrektora izby administracji skarbowej, jak i poprzedzające je postanowienie naczelnika urzędu skarbowego w przedmiocie przedłużenia spółce terminu zwrotu VAT. Wydane przez organ I instancji postanowienie z 5 listopada 2015 r. nie wskazywało bowiem konkretnej daty przedłuże-



Zatem już na etapie kontroli organ dysponował pełną dokumentacją niezbędną do dokonania zwrotu, a zamiast tego wszczął postępowanie podatkowe, podczas którego nie przeprowadza żadnych dowodów, nie zgłasza do spółki żadnych wezwań, czekając tylko na zakończenie działań podjętych przez inne organy. Organy tymczasem weryfikują wszystkie podmioty mające styczność z towarem nabytym przez spółkę, podczas gdy brak jest jakichkolwiek powiązań między spółką a tymi podmiotami.

Spółka podniosła, że niedopuszczalne jest stosowanie przez organy odpowiedzialności zbiorowej. Sprawa dotyczy zbadania zasadności zwrotu należnego jej, a nie wszystkim uczestnikom łańcucha dostaw. Skoro więc przedstawiła

terminu zwrotu VAT, a jedynie, że zostaje on przedłużony „do czasu ostatecznej weryfikacji zasadności zwrotu”.

Takie uzasadnienie postanowienia o przedłużeniu terminu zwrotu podatku stoi w sprzeczności z uchwałą Naczelnego Sądu Administracyjnego z 24 października 2016 r. (sygn. akt I FPS 2/16), wskazującą konieczność precyzyjnego określenia końcowego terminu przedłużenia. Organ w niniejszej sprawie co prawda sprecyzował wreszcie tę datę w piśmie z 22 grudnia 2016 r., ale uczynił to już po upływie terminu do zwrotu.

„...już na pierwszym etapie po złożeniu deklaracji VAT-7 nie doszło do skutecznego przedłużenia terminu zwrotu, a podjęte przez organ działania naprawcze wobec wadliwego

formalnie postanowienia z dnia 5 listopada 2016 r. były niedopuszczalne i jako takie nie mogły wywołać skutków prawnych" (sygn. akt I SA/Lu752/19).

Organy lubią wstrzymywać należny przedsiębiorcom VAT latami

Choć przepis art. 87 ust. 2b ustawy o VAT pozwala organom dokonywać weryfikacji zasadności wnioskowanego przez przedsiębiorcę zwrotu podatku także poprzez weryfikację rozliczeń jego kontrahentów, to nie mogą tego robić w nieskończoność. Wojewódzki Sąd Administracyjny w Białymstoku w wyroku z 5 października 2016 r. stwierdził: „Prowadzenie kontroli podatkowej przez ponad dwa lata, przy dalszym braku możliwości określenia terminu jej zakończenia, nie może być uznane za nieprzewlekłe niezależnie od przyczyn takiego stanu” (sygn. akt I SAB/Bk 4/16). Z kolei jak orzekł WSA w Gliwicach w wyroku z 20 maja 2015 r.: „...weryfikacja zwrotu VAT umożliwiła organowi podjęcie w znacznym stopniu samodzielnych działań w celu weryfikacji transakcji u kontrahentów (...) organ może sam badać okoliczności, które są w jego mniemaniu istotne dla sprawy, szczególnie gdy korzystanie z pomocy prawnej

innych organów było nieskuteczne bądź nieefektywne, a z całą pewnością długotrwałe. (...) organ występował do innych organów o przeprowadzenie weryfikacji kontrahentów skarżącej, w tym oczekując na zweryfikowanie ich dalszych kontrahentów. Tymczasem w przedmiotowej sprawie współdziałanie powinno dotyczyć przede wszystkim transakcji, jakich podatnik dokonał z kontrahentami. Poza zakresem kontroli są ustalenia dotyczące innych podmiotów, których rzeczzone transakcje nie dotyczą, a które w istocie stały się przyczyną przedłużania postępowania w przedmiotowej sprawie” (sygn. akt III SAB/GI 6/15).

Trafnie zauważył też WSA w Warszawie, orzekając: „Organ nie może zatem decydować o przedłużeniu podatnikowi terminu zwrotu różnicy w podatku w sposób dowolny, niepoparty mocnymi argumentami” (wyrok z 19 września 2019 r., sygn. akt III SA/Wa 676/19). W sprawie o sygnaturze III SA/Wa 48/15 (wyrok WSA w Warszawie z 15 kwietnia 2015 r.) podatnik czekał na zwrot VAT ponad 16 lat.

W braku skonkretyzowania działań mających uzasadniać dalsze wstrzymywanie zwrotu VAT, jak i nieprzedstawienia zarzutów przedsiębiorcy, takie sprawdzanie kontrahentów może trwać latami, co zresztą miało miejsce w niniejszej sprawie. ■

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Napisz do nas

redakcja@gazeta-msp.pl



**Montaż to moja pasja
Jestem absolwentem
Warszawskiej Szkoły Filmowej
Szukam kreatywnej pracy**

Napisz do mnie lub zadzwoń

peplak98@gmail.com

501 650 622



Jak klienci biznesowi Volkswagen Bank mogą w łatwy sposób odzyskać pieniądze z zaległych faktur?

Od lutego br. Volkswagen Bank rozszerza warunki promocji dotyczącej możliwości skorzystania z usług windykacyjnych firmy Vindicat.pl i udostępnia ofertę również dla większych firm, a nie tylko dla jednoosobowych działalności gospodarczych. Przypomnijmy, że klienci banku, którzy korzystają z karty Visa Business, mogą wesprzeć swój biznes ciekawym rozwiązaniem, które służy do zarządzania wierzytelnościami i ułatwia windykację zaległych płatności.

Usługa umożliwia przedsiębiorcom przetestowanie działania za darmo na wybranej przez siebie fakturze. Bank zapewnia darmowy dostęp do oferty przez pierwsze 30 dni. Po tym okresie użytkownicy zapłacą za abonament roczny nawet o 35 proc. mniej.

Dlaczego monitoring należności szczególnie teraz jest bardzo ważny? Przede wszystkim, ze względu na to, że brak kontroli płatności może mieć poważne skutki. Często firmy, które nie sprawdzają na bieżąco terminowości opłacania faktur przez kontrahentów, borykają się z problemem zatorów płatniczych. Może to niestety doprowadzić do utraty płynności finansowej. A utrata płynności finansowej to coś, czego obawia się każdy przedsiębiorca. Dochodzi do tego

również ryzyko utraty pozycji i reputacji. Brak kontroli nad płatnościami w przedsiębiorstwie może wyrządzić wiele szkód wizerunkowych. Żadna firma nie chciałaby zyskać miana nierzetelnego partnera, który nie potrafi skutecznie kontrolować stanu własnych finansów.

Jeśli jednak monitoring faktur, zwany również monitoringiem płatności zawiedzie, niezbędna staje się windykacja. W jaki sposób prowadzić monitoring należności oraz windykację? Czy da się to zrobić skutecznie i korzystnie finansowo? Jak sama nazwa wskazuje, monitoring należności jest to proces polegający na kontrolowaniu bieżących płatności w firmie poprzez wysyłkę przypomnień o konieczności dokonania zapłaty (sms oraz e-mail wysłany 7, 14 i 21 dnia po



Anna Waszczuk
Ekspert ds. kart płatniczych
Volkswagen Bank

Karta płatnicza Visa Business daje naszym klientom swobodę korzystania, ze środków zgromadzonych na rachunku, dzięki płatnościom zbliżeniowym oraz internetowym – szybko, bezpiecznie i wygodnie. Te same atrybuty posiada oferta Vindicat.pl, która już podczas pierwszego okresu promocyjnego (listopad 2020 – styczeń 2021) cieszyła się zainteresowaniem wśród klientów banku, prowadzących jednoosobowe działalności gospodarcze. Chcemy nadal kontynuować współpracę z Visa i Vindicat, aby wspierać naszych klientów biznesowych i zapewnić im bezpieczeństwo, wygodę i komfort realizacji ich działalności szczególnie w obecnym trudnym czasie.

terminie płatności). Z monitoringu należności korzystają w szczególności firmy, które wystawiają faktury VAT lub wystawione przez nich faktury VAT mają odroczone terminy płatności. W sytuacji, gdy opisane działania nie przyniosą oczekiwanych rezultatów, z pomocą przychodzi oferta windykacyjna Vindicat.pl, z której klienci biznesowi Volkswagen Bank, korzystający z kart VISA Business, mogą skorzystać na preferencyjnych warunkach. Vindicat.pl to nowoczesna platforma, która pozwala przedsiębiorcom z sektora Mikro i MŚP na odzyskiwanie długów od swoich kontrahentów online. Jest to innowacyjne rozwiązanie informatyczne wspierające proces monitoringu płatności oraz windykacji. Dzięki narzędziu użytkownik oszczędza czas i pieniądze nie psując dobrych relacji z kontrahentem.

A jak w praktyce powinna wyglądać ścieżka windykacyjna?

W momencie podjęcia decyzji o skierowaniu sprawy do windykacji pierwszym etapem zawsze powinna być windykacja polubowna, która polega na działaniach wobec dłużnika, zmierzających do zapłaty zobowiązania. Działania te muszą być zgodne z obowiązującymi przepisami prawa. Dzięki systemowi Vindicat.pl bezpośrednio po zakończeniu monitoringu klient może rozpocząć samodzielnie windykację online. Wszystko to w ramach jednego systemu – szybko, prosto i skutecznie. W tym celu użytkownik „powierza” realizację zadań robotowi (tak, robotowi, który wykona sekwencję sku-

tecznych działań). Dzięki temu firma może skupić się na prowadzeniu biznesu, a robot w tym czasie odzyskuje pieniądze.

Więcej szczegółów dotyczących promocji dla Klientów biznesowych Volkswagen Bank można znaleźć na stronie www.vwbank.pl/vwbank-promo

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES
THE KEY TO MOBILITY

Wspieramy Twoją działalność
Specjalna oferta dla klientów biznesowych #VolkswagenBank

Estoński CIT. Czy polskie start-upy powinny postawić na nową formę odprowadzania podatków?



ŁUKASZ Blichewicz

Styczeń 2021 roku to nie tylko kolejna odsłona zmagania z koronawirusem. Dla krajowych start-upów najbliższe miesiące będą również szansą na zmianę sposobu rozliczenia podatkowego. Czy tzw. estoński CIT to gra warta świeczki?

W dużym uproszczeniu model estońskiego podatku od osób prawnych przewiduje możliwość zapłaty podatku dopiero w chwili wypłaty zysku z konta firmowego. Adresaci rozwiązania? Przede wszystkim małe i średnie spółki kapitałowe, które w rozliczeniu rocznym osiągają przychód na poziomie do 100 mln zł (pierwotny projekt polskiej ustawy przewidywał limit do 50 mln zł). Na pierwszy rzut oka, jest to całkiem wygodna alternatywa wobec tradycyjnego CIT-u. Czy prawodawca przewiduje dodatkowe wymogi? Tak, nie obędzie się również bez przysłowiowego „ale” oraz kilku pokaznych „schodów”.

Oprócz zarejestrowanej spółki kapitałowej (z o.o. lub akcyjnej), start-upy muszą zatrudniać co najmniej 3 pracowników (oprócz udziałowców będących osobami fizycznymi, których

„przychody pasywne nie przewyższają przychodów z działalności operacyjnej”). Ponadto, sama spółka nie może posiadać udziałów w innych podmiotach, a także – powinna wykazywać realne nakłady inwestycyjne. I na tym etapie sprawa wydaje się nieskomplikowana. Niestety, problemy z księgowością mogą zacząć się nie na płaszczyźnie spełniania warunków formalnych, a przy samym wyborze formy estońskiego CIT-u.

Podatek w dwóch odsłonach

CIT na wzór estoński w polskich realiach będzie występował w dwóch wariantach: jako model opodatkowania wyłącznie



START-UP

dystrybuowanych przez spółkę dochodów oraz jako odpis na dedykowany fundusz (rachunek inwestycyjny do kosztów uzyskania przychodów). Niezależnie od wyboru jednej z dwóch propozycji, czy potencjalny start-up może cieszyć się „nowym” CIT-em bez potrzeby odnawiania deklaracji?

Też nie. Wybór takiej formy odprowadzania podatków obowiązuje przez 4 lata, z możliwością przedłużenia na kolejne 4, ale... w ostatnim roku start-upy muszą wykazać, czy wciąż są w stanie spełniać podstawowe warunki estońsko-polskiej wariacji na temat podatku od osób prawnych (limit przychodów, zatrudnienie, pensje, brak udziałów, realne nakłady etc.).

Czy na tym kończą się wymagania o przedłużeniu takiej formy? Niekoniecznie. Ponadto, trzeba przygotować sprawozdanie z ostatnich 2 lat działalności, które powinno wykazać wzrost inwestycji firmy na poziomie co najmniej 15 proc. O ile w tym miejscu kończą się wymogi formalne i możliwe warianty wyboru, to na młodych przedsiębiorców czyha pewien „haczyk”.

Ile Estonii w Polsce?

Nadwiślańska wersja CIT-u na wzór estoński nie będzie wiernym odpowiednikiem projektu rządu w Tallinie. Fundamentalną różnicą, a jednocześnie pewną przeszkodą dla start-upów jest warunek o odprowadzeniu „podwójnego” podatku od dywidend samych udziałowców. O ile na północy przedsiębiorcy, wypłacając część przychodów z firmowego konta, muszą zapłacić wyłącznie CIT, to w Polsce wspólnik powinien odprowadzić zarówno podatek od osób prywatnych, jak i... PIT. Ile więc wynosi realna stawka opodatkowania?

Projekt ustawy nie będzie literalnie sumował już teraz obowiązujących stawek PIT i CIT. Koniec końców, duzi podatnicy będą objęci stawką 30 proc., a mali – 25 proc. Jak sytu-

cja wyglądałaby w przypadku, gdyby Ministerstwo Finansów przysłało na oryginalny wariant Estończyków? Wtedy duże firmy musiałyby odprowadzać 19 proc., a mniejsze – 9 proc.

Szansa, czy zagrożenie?

Ministerstwo Finansów promuje projekt polsko-estońskiego CIT-u hasłami „wzrost kapitałów własnych przedsiębiorstw”, czy „poprawa płynności finansowej”. Według rządowych deklaracji taka forma to również „prostota” oraz „minimum obowiązków administracyjnych”. Rzeczywistość? Całkiem nowe, często zawile niuanse mogą być przynajmniej na początku, niemalym wyzwaniem dla samych księgowych. Co jednak z początkującymi start-upami? Obowiązujący od 1 stycznia 2021 r. CIT to dla debutantów przede wszystkim synonim długich wieczorów przy literaturze przedmiotu.

Szacunki Ministerstwa Finansów mówią o około 200 tys. firm, które mogłyby skorzystać z nowej formy opodatkowania. Czy początkujący bez wahania mogą stawić się w urzędzie i mieć nadzieję na gwarancję uzyskania zgody? Niekoniecznie. Całkowicie nowe spółki kapitałowe z wkładem o wartości przekraczającej 10 tys. euro muszą liczyć się z zamrożeniem możliwości skorzystania z estońskiego CIT-u na 24 miesiące. Rozwiązaniem jest wkład pieniężny – wtedy problemów nie ma (a przynajmniej – nie powinno być).

Prawnicy już teraz apelują o krótką chwilę na zastanowienie. Jeszcze nieprecyzyjne zapisy o nowej formie mogą wyprzewodzić na manowce szczególnie niewprawionych przedsiębiorców (choć i starsi koledzy i koleżanki po fachu mają się na baczności). Optymalnym rozwiązaniem wydaje się odczekanie do roku 2022, „wskoczenie” w nowy ryczałt i uważne obserwowanie interpretacji przepisów przez Urząd Skarbowy. Czy zatem estoński CIT to rozwiązanie dla start-upów? Tak, ale tylko dla tych cierpliwych. ■

Testament jako element procesu sukcesji pokoleniowej



LUIZA KWAŚNICKA

Prawo polskie przewiduje dwa rodzaje dziedziczenia: testamentowe i ustawowe. Do dziedziczenia testamentowego może dojść tylko w sytuacji sporządzenia przez spadkodawcę za życia testamentu. W drugim wypadku mamy do czynienia z sytuacją kiedy testament nie został sporządzony lub okazał się nieważny.

W czasach pandemii, zagadnienie dziedziczenia jest niezwykle istotne. Może skłonić do refleksji i stać się przyczynkiem do podjęcia określonych działań, które pomogą ochronić nabywany i wypracowywany przez lata majątek, zabezpieczyć sukcesorów, zgodnie z założeniami i wolą spadkodawcy, nestora.

Dziedziczenie ustawowe

W przypadku dziedziczenia ustawowego w pierwszej kolejności do spadku powołane są dzieci spadkodawcy oraz jego małżonek. Co do zasady dziedziczą oni w częściach równych,

przy czym część przypadająca małżonkowi nie może być mniejsza niż jedna czwarta całości spadku.

Jeżeli którekolwiek z dzieci spadkodawcy nie dożyło otwarcia spadku, w jego miejsce wchodzi jego dzieci (wnuki spadkodawcy), w częściach równych i odpowiednio dalej dalsi zstępni w przypadku, gdy którykolwiek z wnuków spadkodawcy nie dożył otwarcia spadku – tj. prawnuki spadkodawcy. Jeżeli spadkodawca w chwili śmierci nie miał małżonka lub małżonek nie chce, lub nie może być spadkobiercą, dziedziczą z ustawy jedynie dzieci spadkodawcy lub odpowiednio jak wyżej dalsi zstępni (wnuki, prawnuki).

W przypadku zaś braku zstępnych (dzieci, wnuków,



prawników), w przypadku dziedziczenia ustawowego nie będzie dziedziczyć jedynie małżonek spadkodawcy, a małżonek wraz z rodzicami spadkodawcy (dalej ewentualnie w razie, gdy którekolwiek z rodziców nie dożyło otwarcia spadku – wraz z rodzeństwem spadkodawcy).

Dziedziczenie testamentowe

W przypadku zaś gdy spadkodawca sporządzi za życia testament, może jako spadkobiercę po sobie wskazać jedynie małżonka bądź jedynie swoich zstępnych. Jeśli spadkodawca powoła w testamencie jako swojego spadkobiercę małżonka, rodzice spadkodawcy ani rodzeństwo nie będą dziedziczyć po spadkodawcy, inaczej więc niż ma to miejsce w przypadku dziedziczenia ustawowego.

W tym miejscu nie można nie wspomnieć, iż w sytuacji, gdy małżonków za życia obowiązywał ustrój wspólności ustawowej majątkowej małżeńskiej, w razie śmierci jednego z nich, przedmiotem dziedziczenia przez spadkobierców staje się udział, wynoszący co do zasady jedna druga części w majątku wspólnym małżonków, a pozostały udział w majątku wspólnym małżonków, co do zasady wynoszący jedna druga części, staje się wyłączną własnością pozostałego przy życiu małżonka (nie jest on przedmiotem dziedziczenia po zmarłym małżonku). Dzieje się tak, w związku z ustaniem z mocy prawa, z chwilą śmierci drugiego małżonka, ustroju wspólności ustawowej majątkowej małżeńskiej.

Ograniczony krąg spadkobierców

Jak to przedstawiono powyżej, w przypadku dziedziczenia ustawowego ograniczony jest więc krąg spadkobierców – do osób fizycznych i najbliższej rodziny spadkodawcy (a w braku małżonka spadkodawcy, jego krewnych i dzieci małżonka spadkodawcy powołanych do dziedziczenia z ustawy, spadek przypada gminie ostatniego miejsca zamieszkania spadkodawcy jako spadkobiercy ustawowemu, a jeżeli ostatniego miejsca zamieszkania spadkodawcy

w Polsce nie da się ustalić albo ostatnie miejsce zamieszkania spadkodawcy znajdowało się za granicą, spadek przypada Skarbowi Państwa jako spadkobiercy ustawowemu).

Powyższe oznacza, że gdy spadkodawca nie ma małżonka, krewnych, pasierbów, którzy dziedziczyliby po nim z ustawy, zgodnie z przepisami Kodeksu cywilnego, a nie sporządził testamentu, cały majątek po takim spadkodawcy nabędzie gmina lub odpowiednio – jak wyżej – Skarb Państwa.

Dziedziczenie przez gminę lub Skarb Państwa nastąpi także w sytuacji, gdy spadkodawca żył w konkubinacie, nie

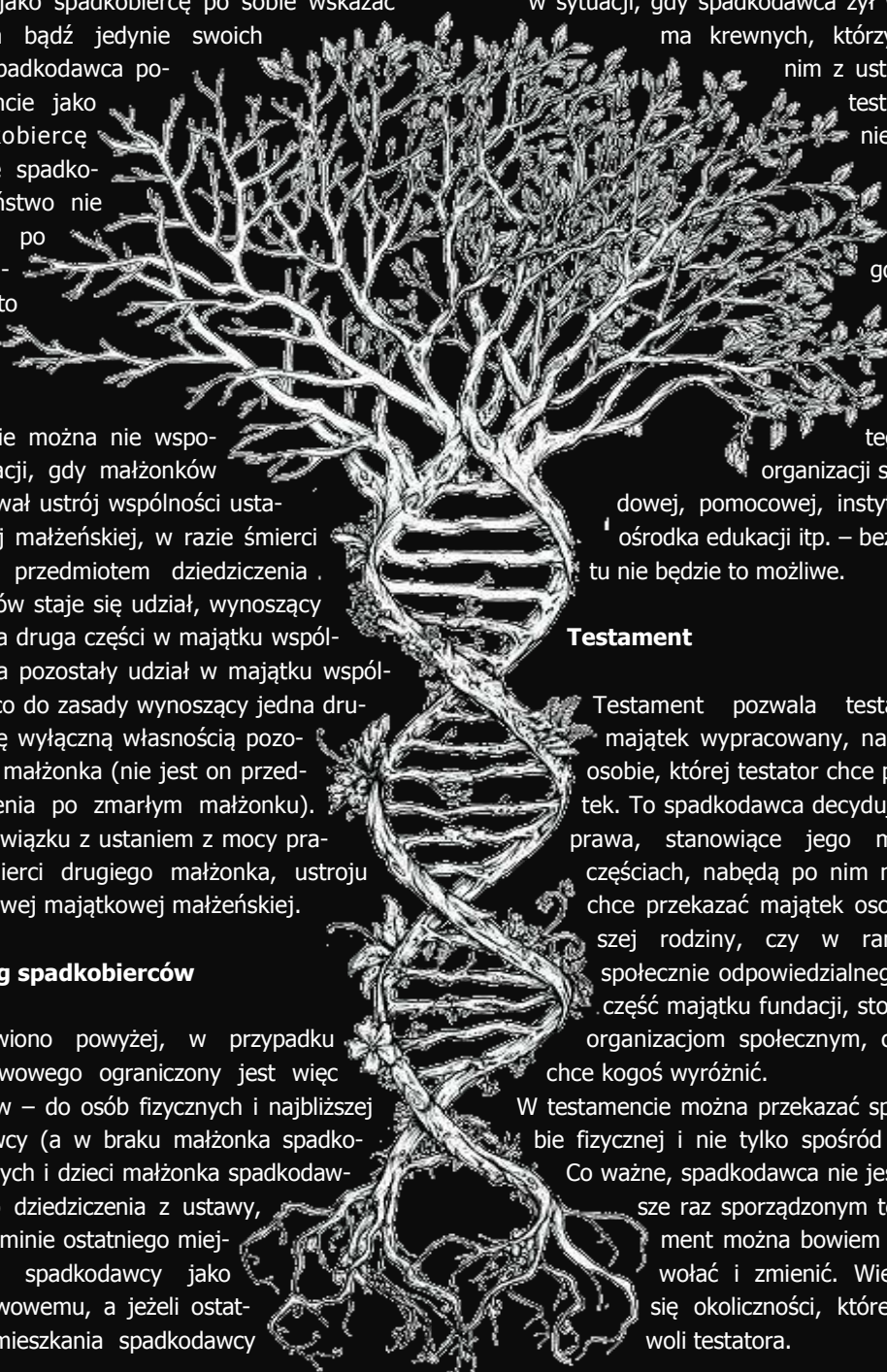
ma krewnych, którzy dziedziczyliby po nim z ustawy i nie sporządził testamentu. Konkubent nie nabędzie w takiej sytuacji spadku po zmarłym konkubencie. Podobnie, gdy wolą spadkodawcy będzie przekazanie po jego śmierci jego majątku lub części tego majątku na rzecz organizacji społecznej, samorządowej, pomocowej, instytucji charytatywnej, ośrodka edukacji itp. – bez spisania testamentu nie będzie to możliwe.

Testament

Testament pozwala testatorowi przekazać majątek wypracowany, nabyty przez lata, tej osobie, której testator chce przekazać ten majątek. To spadkodawca decyduje jakie przedmioty, prawa, stanowiące jego majątek, w jakich częściach, nabędą po nim np. jego dzieci, czy chce przekazać majątek osobom spoza najbliższej rodziny, czy w ramach prowadzenia społecznie odpowiedzialnego biznesu przekazać część majątku fundacji, stowarzyszeniu, innym organizacjom społecznym, charytatywnym, czy chce kogoś wyróżnić.

W testamencie można przekazać spadek nie tylko osobie fizycznej i nie tylko spośród najbliższej rodziny.

Co ważne, spadkodawca nie jest związany na zawsze raz sporządzonym testamentem. Testament można bowiem w każdej chwili odwołać i zmienić. Wielokrotnie zmieniają się okoliczności, które powodują zmianę woli testatora.



W testamencie spadkodawca może również postanowić, iż w sytuacji, gdy osoba powołana jako spadkobierca ustawowy lub testamentowy nie będzie chciała (odrzuci spadek) lub nie będzie mogła być spadkobiercą (nie dożyje otwarcia spadku), dziedziczy po nim inna wskazana przez niego osoba jako spadkobierca testamentowy (tzw. podstawienie).

Na podstawie dziedziczenia ustawowego spadkobierca ustawowy nabywa ogół praw i obowiązków zmarłego, a w przypadku gdy jest kilku spadkobierców, nabywają oni spadek w odpowiedniej ułamkowej części. Może to spowodować konflikt pomiędzy spadkobiercami ustawowymi co do przedmiotów, które chciałby nabyć każdy z nich i uniemożliwić, z powodu, chociażby wielości uprawnionych do jednego przedmiotu, rozdysponowanie tym przedmiotem, trudności w porozumieniu się co do sposobu, warunków jego zbycia czy innej formy zadysponowania.

Testament a sukcesja pokoleniowa

W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, których w Polsce jest obecnie coraz więcej, gdy przedmiotem dziedziczenia będą udziały/akcje w firmie – może uniemożliwić, a co najmniej znacznie utrudnić, dalsze prawidłowe gospodarowanie firmą, już bez udziału nestora, a z jego dziedzicami ustawowymi, w tym zarządzanie przedsiębiorstwem, wykonywanie uprawnień wynikających z udziałów/akcji.

Sporządzając zaś testament, spadkodawca może poprzez zastosowanie instytucji zapisu windykacyjnego, postanowić, iż niektóre spośród przysługujących mu praw, np. udziały/akcje w spółce, której spadkodawca był dotychczas współnikiem, nabędzie wskazana przez niego w testamencie osoba. Nie dojdzie więc w takiej sytuacji do rozproszenia praw do tych udziałów/akcji pomiędzy spadkobierców ustawowych, nabywca będzie mógł samodzielnie wykonywać prawa udziałowe wynikające z tych udziałów, bez konieczności dokonywania uprzedniego działu spadku w zakresie tych udziałów i bez wskazywania wspólnego przedstawiciela do wykonywania praw udziałowych.

Co ważne, zapisobierca windykacyjny nabywa przedmiot zapisu windykacyjnego już z chwilą otwarcia spadku, a więc z chwilą śmierci spadkodawcy. Nie jest wymagane, inaczej niż przy zapisie zwykłym, dokonywanie dodatkowych czynności pomiędzy spadkobiercą a zapisobiercą windykacyjnym

mających na celu przeniesienie przedmiotu zapisu windykacyjnego na zapisobiercę windykacyjnego.

Należy pamiętać, iż rozrządzenia testamentowego w postaci przywołanego powyżej zapisu windykacyjnego można dokonać jedynie w testamencie sporządzonym w formie aktu notarialnego, a przedmiotem tego zapisu mogą być tylko rzeczy i prawa wprost wskazane w Kodeksie cywilnym, tj. np. nieruchomości, udziały/akcje/ogół praw i obowiązków w spółce prawa handlowego, przedsiębiorstwie.

Pełnienie określonych świadczeń

Poza powołaniem spadkobiercy ustanowieniem zapisu windykacyjnego, testament może zawierać zapis zwykły, którym spadkodawca zobowiązuje oznaczonego spadkobiercę ustawowego lub testamentowego do spełnienia określonego świadczenia majątkowego na rzecz oznaczonej osoby.

Przepisy Kodeksu cywilnego nie zawierają ograniczeń w przedmiocie takiego zapisu, poza tym, iż musi to być świadczenie majątkowe. Nadto takie rozrządzenie testamentowe może zawierać testament sporządzony nawet w formie pisemnej (testament holograficzny), przy czym nie wywołuje ono skutku prawnego z chwilą otwarcia spadku, jak ma to miejsce w przypadku zapisu windykacyjnego, a dopiero w następstwie realizacji roszczenia, które ma zapisobierca zwykły wobec spadkobiercy o przeniesienie na niego przedmiotu takiego zapisu. Testament może zawierać także inne rozrządzenia, takie jak np. polecenie, ustanowienie wykonawcy testamentu.

Podsumowując, bezsprzecznie należy stwierdzić, iż testament, przy prawidłowym jego skonstruowaniu, może okazać się niezwykle istotnym i pomocnym rozrządzeniem w procesie sukcesji pokoleniowej, zabezpieczeniu majątku nestora, spadkodawcy zgodnie z jego wolą. Niekiedy może także pomóc tym którzy tej pomocy najbardziej potrzebują, poprzez przekazanie części majątku na rzecz podmiotów, organizacji świadczących taką pomoc innym. Przy wykorzystaniu zaś wraz z testamentem innych narzędzi i instytucji prawnych, można zapobiec potencjalnemu w przyszłości konfliktowi w rodzinie i przeprowadzić sukcesję zgodnie z założeniami nestora. ■

Autorka: Radca Prawny z Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych

REKLAMA



Portal bezpłatnych ofert biznesowych

Spójrz na biznes z naszej strony
biznes2biznes.com

Zamieść bezpłatną ofertę



www.vegusek.pl

Polecamy smaczne i zdrowe przepisy nie tylko dla vegan i vegetarian

Autorem bloga jest Michał – z wykształcenia fotograf, niestety nigdy nie spełniony. Od ponad 3 lat weganin, czyli jeszcze za czasów gdy dyskontowe półki nie ugięły się od vegan friendly produktów. Gotuje praktycznie od małego, zawsze zafascynowany siekaniem, bulgotaniem i zapachem w kuchni. Pracował w kilku warszawskich knajpkach



z wegańsko/wegetariańską kuchnią. Czas spędzony w kuchni jest dla niego relaksem i przyjemnością, dlatego od dłuższego czasu myślał, żeby w jakiś sposób podzielić się swoimi smakami. Gdy dodał miłość do fotografii i pasję do gotowania do jednego garnka wyszedł blog, dlatego oddajemy Wam go do dyspozycji. Smacznego!



Falafel za dobry

4 października 2020 / Dania główne

Co każdy roślinożerca je wracając późną nocą do domu, po dobrej imprezie? Co spotkamy w każdym kebabie na rogu? Ano falafelka, niczym trzecia opcja kurczak,... [Czytaj więcej »](#)



Wegańska kanapka drwala jak z McDonald's.

27 listopada 2020 / Dania główne

TAK! Dopadło i mnie szaleństwo i hype na kanapkę drwala. Zrobiony z burgerów od Vivera, boczku od bezmięsnego mięsny oraz sera Violife. Pewnie słyszeliście o... [Czytaj więcej »](#)



Lazania z kotletami z bakłażana

11 października 2020 / Dania główne, Lunch na wynos

O Boże jakie to dobre, trochę roboty jest, ale warto. Pyszna zapiekanka w stylu lazania tylko, zamiast płatów makaronu zapiekamy kotlety z bakłażana otulone sosem... [Czytaj więcej »](#)



Placki dyniowe z kimchi oraz ziemniaczane z kiszoną kapustą.

5 listopada 2020 / Dania główne, Przekąski

Dziś dwa przepisy w jednym. Pierwszy to inspirowane kuchnią koreańską, placki z tartej dyni z dodatkiem kimchi i srirachy. ☐
❖ Drugi bardziej w kierunku polskich smaków,... [Czytaj więcej »](#)



Smalec z fasoli, wegański hit. Ze skwarkami z tofu wędzonego i cebuli.

1 listopada 2020 / Na kanapkę

Smalec z białej fasoli jaś, bardzo podobny w smaku i konsystencji do prawdziwego smalczyku. Z dodatkiem skwarek z cebulki i tofu wędzonego. Znany większości, osławiony... [Czytaj więcej »](#)



Najlepsze pesto z natki pietruszki + oliwa pietruszkowa.

20 października 2020 / Na kanapkę, Przekąski

Czasem tak jest, że macie czegoś za dużo. Dobrze by było jakby to były pieniądze, jednak tym razem dostałem dużą ilość naci z pietruszki. ☺ Z... [Czytaj więcej »](#)

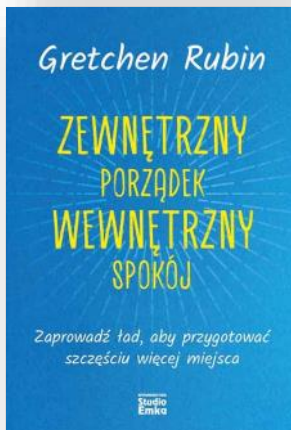


Bezonomika. Jak Amazon zmienia nasze życie i czego uczą się od niego najlepsze firmy na świecie

Brian Dumaine

Wydawnictwo Studio Emka

Dziennikarz miesięcznika „Fortune” i zdobywca wielu nagród napisał wnikliwą, odkrywczą i obiektywną książkę o modelu biznesu firmy Amazon, nazwanym „bezonomiką”. Model ten powoli staje się dominujący. Bezonomika zaczyna kształtować życie każdego amerykańskiego konsumenta, a konkurenci Amazona usiłują naśladować jego strategię albo ją przechytryć.



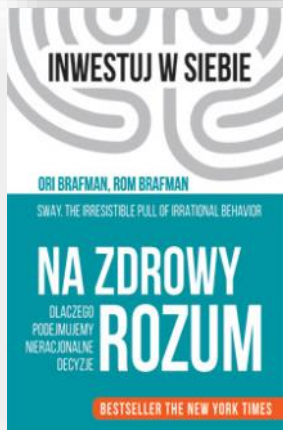
Zewnętrzny porządek, wewnętrzny spokój

Gretchen Rubin

Wydawnictwo Studio Emka

Zewnętrzny porządek przyczynia się do wewnętrznego spokoju – tak to działa u większości z nas. Jednak również u większości z nas nie sprawdzają się sztywne, uniwersalne rozwiązania. Autorka odkryła, że gdy kontrolujemy posiadane przedmioty, zaczynamy przejmować większą kontrolę nad całym naszym życiem. A kiedy dopasujemy swoje podejście tak, by odpowiadało indywidualnym nawykom czy wyzwaniom, jesteśmy w stanie uzyskać porządek, który uczyni nasze życie szczęśliwszym, zdrowszym, bardziej wydajnym i twórczym.

Z dozą humoru i realistycznym podejściem do tego, co możliwe w przypadku większości z nas, Rubin proponuje dziesiątki łatwych kroków, które pozwalają kształtować bardziej uporządkowane i harmonijne środowisko – takie, które ułatwi nam dążenie do upragnionego stylu życia.



Na zdrowy rozum. Dlaczego podejmujemy nieracjonalne decyzje?

Ori Brafman, Rom Brafman

Wydawnictwo Kompania Mediowa

Autorzy wyjaśniają między innymi co sprawia, że postępujemy nieracjonalnie i często przez to tracimy. Każdy z nas słyszał lub tak mówił: Co ci odbiło? Postradałeś zmysły? Rozum ci odjęło? Dlaczego, kiedy coś sobie wmówimy, nie umiemy w porę się wycofać, nawet wiedząc, że brniemy w stronę przepaści. Dopasowujemy się do większości, tkwimy w toksycznym związku, zamykamy oczy na oczywistości, które przeczą temu, co zdążyliśmy sobie wbić do głowy. Wybieramy błędne rozwiązania, przestajemy wierzyć własnym zmysłom, dajemy sobie wmówić oczywiste bzdury... Gdybyśmy wiedzieli dlaczego, pewnie potrafilibyśmy się oprzeć działaniu tajemnych sił, które powodują, że podejmujemy nieracjonalne decyzje. Lepiej poznać je zawczasu, by im nie ulegać i zachować zdrowy rozsądek.



Jak przestać się martwić

Frank Tallis

Wydawnictwo Insignis

Zamartwianie się jest czymś naturalnym. To efekt działania systemu ostrzegawczego wbudowanego w nasze ciało. Czasem jednak może wymknąć się to spod kontroli – zaczyna nam wtedy przeszkadzać i odbiera radość życia.

„Jak przestać się martwić” to książka dla każdego, kto czuje się przygnębiony i rozkojarzony swoimi lękami albo obawia się, czy nie traci nad tym kontroli. Znajdziecie w niej nie tylko praktyczne sposoby, jak przestać się zamartwiać – oraz porady, jak uporać się z przeszkodami – ale nauczycie się też, jak sprawić, by zamartwianie się działało na waszą korzyść.

Ta książka sprawi, że zaczniecie postrzegać zamartwianie się jako coś pozytywnego, a nie szkodliwego, i wykorzystacie je konstruktywnie – do poprawy jakości waszego życia!



Etykieta biznesu, czyli międzynarodowy język kurtuazji

Irena Kamińska-Radomska

Wydawnictwo Studio Emka

„Dr Irena Kamińska-Radomska od wielu lat jest dla mnie nieocenionym wsparciem w dziedzinie szeroko rozumianej etykiety. Niejeden raz telefonowałem do niej z pytaniami, jak się zachować w rozmaitych egzotycznych okolicznościach. Książka, którą trzymasz w ręku, stanowi fundament wiedzy na temat etykiety. Dobrze zrobisz, kupując to dzieło, szczególnie jeśli nie masz jeszcze numeru telefonu do Autorki”.

Piotr Zielonka, profesor SGGW, kierownik studiów podyplomowych Psychologia Biznesu dla Menedżerów na Akademii Leona Koźmińskiego



Jak nie bać się żyć. Sztuka panowania nad lękiem

Tim Canthopher

Wydawnictwo Kompania Mediowa

Autor stara się przybliżyć czytelnikowi świat widziany oczami osoby pogrążonej w depresji oraz przeżywającej stany niepokoju. Sugestywnie opisuje, jak się czuje chory, jak odbiera świat, otoczenie oraz siebie (na ogół widzi siebie krytycznie jak w krzywym zwierciadle). Z ogromnym wyczuciem i zrozumieniem opisuje różne odcienie tej choroby. Nie stara się jednak straszyć i zniechęcać, raczej w dość optymistycznym tonie zachęca do radzenia sobie ze stanami niepokoju.

Dr Canthopher nie tylko uczy o depresji, ale też daje przykład, z jaką empatią należy traktować osoby doświadczające psychicznego cierpienia. Taka wiedza jest ponadczasowa.



Nic się nie dzieje

Kathryn Nicolai

Wydawnictwo Insignis

W książce oprócz wielu cudownie kojących opowiadań, które pojawiały się w podcaście Kathryn – Nothing Much Happens, znajdziesz szesnaście zupełnie nowych, nigdy wcześniej niepublikowanych historii. Książkę ubarwiają piękne ilustracje Léi Le Pivert, przemyślenia i tematy do refleksji, a także... przepisy na przepyszne co nieco. Wykorzystując swoją wieloletnią praktykę nauczycielki medytacji i jogi, Kathryn Nicolai kreuje dla ciebie świat bogaty w zmysłowe doznania, które niepostrzeżenie nauczą cię uważności i empatii dla samej siebie, złagodzą nadwężone nerwy i wytworzą korzystne nawyki wspomagające zdrowy i spokojny sen, tak bardzo potrzebny w naszej zabieganej, niespokojnej i ciągle wytrącającej z równowagi codzienności.



Korporacyjni rebelianci. Niech praca będzie frajdą

Joost Minnaar, Pim de Morree

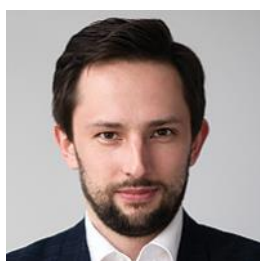
Wydawnictwo Studio Emka

Oto książka dla ludzi, którzy wiedzą, że miejsca pracy mogłyby i powinny być lepsze. Niezależnie od tego, czy wchodzisz w skład zespołu zarządzającego, czy jesteś rebeliantem zdławionym przez korporacyjne dogmaty czy też menedżerem, który utknął w niesprawnym systemie, ta książka z pewnością jest dla ciebie!

Blog Korporacyjnych Rebeliantów czytany jest w ponad 100 krajach. Ich blogowe wpisy były wykorzystywane przez takie media, jak „The New York Times”, „Forbes”, „HuffPost”, „The Guardian” czy BBC. Obaj autorzy znaleźli się na liście Top 30 Emergent Management Thinkers (Najlepszych 30 Myślicieli Wyłaniającego się Nowego Zarządzania) i zdobyli w 2019 roku nagrodę Thinkers50 Radar Award.



Jak zapewnić pracownikom dodatkową ochronę w sytuacjach kryzysowych?



TOMASZ KANIEWSKI

Pandemia sprawiła, że najważniejszymi benefitami pracowniczymi stały się dodatkowa ochrona zdrowia i życia, czyli przede wszystkim ubezpieczenia grupowe. Trzeba jednak zauważyć, że polisy grupowe oprócz pomocy w tej szczególnej sytuacji mogą zapewnić także szereg korzyści przydatnych na co dzień, niezależnie od pandemii.



Zeszły rok był dla wielu wyjątkowo trudny. Przedsiębiorcy zostali postawieni przed wyzwaniem, z jakim nie mieli wcześniej do czynienia. Trudna sytuacja gospodarcza, spowodowana między innymi ograniczeniami w codziennym funkcjonowaniu sprawiły, że zmienił się też rynek benefitów pracowniczych oraz oczekiwania zatrudnionych.

Naturalnym trendem była rezygnacja z wielu dotychczas popularnych benefitów jak różnego rodzaju cateringi biurowe, czy inne udogodnienia w siedzibie firmy. W obecnej rzeczywistości nie spełniają one swojego zadania – budowania pozytywnej atmosfery w miejscu pracy. Wobec powszechnego zastosowania pracy zdalnej oraz w związku z zamknięciem wielu gałęzi gospodarki także wiele programów zniżkowych czy abonamentów sportowych straciło na znaczeniu.

Pracownicy chcą teraz przede wszystkim dodatkowej ochrony zdrowia i życia, co sprawiło, że grupowe ubezpieczenia zdrowotne i na życie stały się jednymi z ważniejszych narzędzi HR-owych. Trzeba też zauważyć, że w wielu przypadkach zmiany miały też podłoże czysto finansowe – przedsiębiorcy musieli szukać oszczędności.

Wyważone benefity

O tym, jak dużą rolę odgrywają odpowiednio dobrane dodatki pozapłacowe, świadczą działania, jakie pracodawcy podejmowali w zeszłym roku. Wielu przedsiębiorców zaczęło modyfikować programy benefitów. Choć szukali oszczędności, to

robili to „z głową”. Zamiast likwidować dodatki, zmieniali ich listę tak, żeby równolegle zapewniały utrzymanie poziomu zadowolenia pracowników i zmniejszenie kosztów.

Takie podejście do benefitów pozapłacowych i innych dodatków do pensji może w dłuższej perspektywie przynieść pracodawcom wiele korzyści. Przykładowo, składka za ubezpieczenie zdrowotne, czy na życie, które będzie doceniane przez pracownika, jest mniejszym kosztem np. od premii, która przyniesie taki sam efekt. Jest także tańsza od rozwiązań indywidualnych, co jest istotnym argumentem w momencie, gdy pracownicy współfinansują składkę.

Dlatego zastępowanie innych dodatków polisami pracowniczymi może być korzystne dla obu stron. Pracownicy, którzy zdają sobie sprawę, że cięcia są nieuniknione, dostają dodatkowe zabezpieczenie w czasie, kiedy najbardziej go potrzebują. Z kolei pracodawca zyskuje oszczędności pozwalające przetrwać trudny czas i utrzymać poziom zatrudnienia. Są też sytuacje, w których przedsiębiorcy decydowali się nawet zwiększyć zakres benefitów, żeby wzmocnić poczucie bezpieczeństwa pracowników.

W poszukiwaniu najlepszych rozwiązań

Oferowane przez ubezpieczycieli grupowe polisy zdrowotne, a przede wszystkim na życie, mogą zostać uzupełnione wieloma ważnymi dodatkami, które mogą być istotnym wsparciem dla pracowników na co dzień. Jakimi? Oferta

Plus Konto Biznes to profesjonalne konto firmowe, cieszące się uznaniem wśród ekspertów finansowych oraz przedsiębiorców. Oferowany przez Volkswagen Bank rachunek zajął drugie miejsce w lipcowym rankingu najlepszych kont firmowych, przygotowanym przez Bankier.pl. Co więcej, posiada najbezpieczniejszą stronę wśród banków w Polsce – z wynikiem ponad 90% w testach bezpieczeństwa (badanie przeprowadzone przez WebTorem). Klienci, posiadacze konta firmowego w Volkswagen Bank, zyskują dostęp do wygodnego systemu obsługi internetowej na urządzeniach mobilnych lub komputerach oraz łatwego dostępu do rachunku przez 24 godziny na dobę bez wychodzenia z domu. Atutem z pewnością są również bezpłatne przelewy i zlecenia stałe (do 500 w miesiącu). Dodatkowo, za wydanie karty Visa Business klient nie ponosi żadnej opłaty. Posiadający konto w Volkswagen Bank mogą również w prosty sposób ulokować swoje nadwyżki na wysoko oprocentowanej Lokacie Max Biznes.

**Zainwestuj w swoją firmę
z Plus Konto Biznes
w Volkswagen Bank**

Wszystkie korzyści Plus Konta Biznes można poznać na stronie:
www.vwbank.pl/konto-firmowe



rynku ubezpieczeniowego jest bogata i pozwala znaleźć interesujące rozwiązania dla każdego pracodawcy. Spójrzmy jednak na kilka bardziej „standardowych” opcji. Nie każdy może obecnie chcieć eksperymentować i wprowadzać rewolucyjne rozwiązania. Oto, na co warto zwracać uwagę wybierając grupowe polisy na życie i zdrowotne dla pracowników.

Ubezpieczenie na życie może zabezpieczyć dochód

Grupowe ubezpieczenie na życie, może uwzględniać wiele rodzajów ochrony. Podstawowym jest zapewnienie wsparcia finansowego w razie zachorowania, wypadku ubezpieczonego czy śmierci. Często obejmuje też pomoc finansową w razie hospitalizacji, także w wyniku COVID-19. Choć to ważne zabezpieczenie, to można je jeszcze dalej rozbudować.

Jednym z ważniejszych rozszerzeń jest uwzględnienie w polisie odszkodowania za utratę zdolności do pracy wskutek następstw nieszczęśliwych wypadków lub choroby. W najbardziej rozbudowanej postaci oznacza to uzupełnienie programu ochrony o ubezpieczenie dochodu, które może zapewniać wypłatę pieniędzy także w razie czasowej niezdolności do pracy, np. z powodu wspomnianego już koronawirusa.

Odpowiednio dobrana suma ubezpieczenia i dodatkowe elementy ochrony mogą zatem zapewnić realną i ważną ochronę pracownikom. Dlaczego to jest takie istotne? Trzeba zauważyć, że wiele osób nie stać na zakup polisy indywidualnej, która jest często sporo droższa od rozwiązań grupowych. Ubezpieczenie od pracodawcy jest więc często jedyną możliwością otrzymania jakiegokolwiek dodatkowej ochrony.

Dostępność najważniejsza

Ubezpieczenia zdrowotne czy pakiety medyczne są standardem w coraz szerszym gronie firm. Zapewniają one dostęp

do prywatnych świadczeń medycznych, co w sytuacji skupienia sił publicznej służby zdrowia na walce z koronawirusem, jest szczególnie istotne. Na co zatem zwracać uwagę wybierając to ubezpieczenia dla pracowników?

Przede wszystkim należy zwracać uwagę na zakres konsultacji specjalistów, badań i zabiegów dostępnych w ramach polisy oraz na listę placówek, w których można skorzystać z pomocy. Ubezpieczenie zapewnia zazwyczaj dostęp do wielu samodzielnych przychodni, różnych sieci medycznych, a zdarza się, że indywidualnych praktyk lekarskich.

Dzięki temu łatwiej umówić się szybko na wizytę. W dobie pandemii wielu ubezpieczycieli rozwija też dynamicznie swoje usługi zdalne. Pomoc bazująca obecnie na poradach telefonicznych powoli jest uzupełniana o dostęp do urządzeń pozwalających na samodzielne wykonanie podstawowych badań oraz bieżące monitorowanie stanu zdrowia osób przewlekle chorych.

Ważna jest też komunikacja korzyści

Wybór atrakcyjnych benefitów i dobrego ich zakresu to jednak tylko połowa sukcesu. Żeby oferowane dodatki poza-płacowe były doceniane przez pracowników, trzeba też jasno pokazywać wynikające z nich korzyści. Warto pamiętać, że wiele osób, nawet korzystających z ubezpieczeń od lat, nie zna dokładnie zakresu swoich polis.

Stąd między innymi może wziąć się niewielkie zadowolenie z niektórych rozwiązań, nawet tych najlepiej dopasowanych do potrzeb pracowników. Informować o zaletach trzeba regularnie i w przystępnej formie, dopasowanej do odbiorców. Jest to szczególnie istotne w sytuacjach tak wyjątkowych, jak obecna. Pokazuje to, że pracodawca wspiera pracowników i dba o ich zadowolenie z pracy, niezależnie od wyzwań, z którymi sam się boryka w danej chwili. ■

OGŁOSZENIE

OGŁOSZENIE

GŁOS W BIZNESIE, KTÓREGO POTRZEBUJE
KAŻDY PRZEDSIĘBIORCA.

COMPANY
MANAGEMENT
CONGRESS

22 KWIEŚNIA 2021 WARSZAWA



Domena

MSPortal.pl

szuka inwestora lub wspólnika

kontakt: oferty@biznes2biznes.com

Trendy w e-commerce

2020



OLIWIA TOMALIK

W ciągu kilku miesięcy 2020 roku handel internetowy w Polsce przyspieszył o dobrych kilka lat, a pandemia sprawiła, że szereg zjawisk prognozowanych dopiero na nową dekadę stało się rzeczywistością. Co wywarło największy wpływ na sektor e-zakupów w ostatnich miesiącach i co będzie go wciąż kształtować w 2021 roku?

Jeszcze w lutym wydawało się, że wydarzeniem roku dla branży e-commerce będzie rychłe wejście serwisu Amazon do Polski – które wciąż nie nastąpiło – a kluczowym wyzwaniem dla sprzedawców internetowych będzie dostosowanie się do nowych regulacji o prawach konsumenta, które miały obowiązywać od czerwca, ale ich wejście przesunięto na 1 stycznia 2021 r.

W lutym też koronawirus i zakupy online pojawiały się w mediach głównie w kontekście obaw, czy paczki zakupione w chińskim serwisie Aliexpress są bezpieczne. W kwietniu wiadomo już było, że e-commerce jest nie tylko niegroźny,

ale także niezbędny, by kupować i sprzedawać w warunkach nowej normalności.

Oto 10 zjawisk, które będą kształtować handel internetowy w 2021 r.

1 Pandemia jako szansa dla rozwoju e-handlu

Powracające zamknięcia galerii handlowych i fazy domowej izolacji sprawiają, że dla producentów, e-commerce staje się jedynym pewnym kanałem dystrybucji. W sklepach, które już wcześniej prowadziły sprzedaż



online, jej udział znacznie wzrósł, a wielu tradycyjnych sprzedawców, korzystając z dostępności wygodnych narzędzi e-commerce, szybko uruchomiło sklepy internetowe.

Do sieci zawitali również nowi klienci. Kilka milionów Polaków, którzy dotąd w ogóle nie kupowali online lub robili to sporadycznie, stało się regularnymi klientami. Według raportu „Komunikacja Sklepów Internetowych” najwięcej klientów przybyło e-księgarniom, drogeriom online i internetowym sklepom odzieżowym, a częstotliwość kupowania w sieci najbardziej wzrosła wśród konsumentów z młodszych grup wiekowych.

2 Pandemia jako wyzwanie

Nowi kupujący wchodzi do sieci z entuzjazmem, któremu towarzyszy też obawa o bezpieczeństwo zakupów, szczególnie w sytuacji pandemicznej. Z wyzwaniem tym mierzą się firmy zajmujące się logistyką, które muszą dbać, by ich kurierzy zachowywali rygorystyczne wymogi sanitarne. Duży gracz w branży zachęcają zatem sprzedawców, by zrezygnowali z opcji zapłaty za pobraniem, by zminimalizować kontakt dostawcy z klientem. I faktycznie, wśród kupujących jej popularność spada na rzecz szybkich płatności online. Optymalnym rozwiązaniem okazują się też paczkomaty z opcją bezdotykowego otwierania skrytek, których cały czas błyskawicznie przybywa – z 6 tys. rok temu do 10 tys. dzisiaj.

Wiele biznesów debiutujących online przekonało się szybko, że uruchomienie sklepu internetowego to dopiero połowa sukcesu. Potem trzeba jeszcze „tylko” ściągnąć do niego klientów, czyli nauczyć się zasad promocji w sieci.

3 Artykuły spożywcze i inne „niesprzedawalne” produkty jednak się sprzedają

Od dawna mówiło się, że pustki w lodówce będziemy

uzupełniać online tak

samo jak półki z książkami i szafy z ubraniami. Predykcjom tym towarzyszyło jednak przekonanie, że odpowiednia technologia już jest, ale dużą przeszkodą są przyzwyczajenia klientów. Faktycznie, dopiero radykalna zmiana codziennej rutyny, pozwoliła wielu osobom odkryć, że zakupy spożywcze można równie dobrze robić w Internecie. Ta marginalna dotąd kategoria sklepów była w tym roku jedną z bardziej popularnych wśród nowopowstających e-sklepów.

Coraz większa powszechność zakupów online sprawia, że przekonujemy się do z pozoru „nieinternetowych” produktów. Powstaje coraz więcej e-sklepów z odzieżą używaną. Częściej niż dotąd decydujemy się też na zakup kursów i innych form kształcenia dostępnych online.

4 Zanika granica między kupowaniem online i offline

W listopadzie, w niektórych galeriach handlowych, część sklepów była co prawda nieczynna, ale niezupełnie zamknięta. Działały ustawione przy samym wejściu punkty odbioru zakupów internetowych. Teoretycznie możliwe było nawet dokonanie szybkiego zakupu na smartfonie, stojąc na korytarzu obok oraz odebranie go po kilku minutach z rąk sprzedawcy.

Trudno o lepszy dowód na to, że zakupy online i offline to już nie są dwa osobne światy. Możemy spodziewać się, że łączenie i uzupełnianie się tych form sprzedaży stanie się elementem ich strategii, a nie tylko planem awaryjnym na pandemię. A możliwych hybryd może być więcej niż tylko system click and collect.

5 Debiut(y) na giełdzie

W październiku na Giełdzie Papierów Wartościowych zadebiutowała platforma Allegro. Co istotne, z miejsca stała się też najwyżej wycenianą spółką na warszawskim parkiecie, a utrzymujący się od tego czasu wysoki kurs akcji pokazuje, że inwestorzy dobrze oceniają nie tylko perspektywę rozwoju samego serwisu, ale też całej branży e-commerce, której znaczenie w ostatnim czasie ewidentnie wzrosło. Do największego polskiego marketplace'u zamierza za kilka dni dołączyć Answear. Zainteresowanie debiutem tego multisklepu odzieżowego również jest bardzo wysokie. Wydarzenia te wpisują się w szerszy trend dużych inwestycji w branży e-commerce, które mogą być zapowiedzią „wyścigu zbrojeń” o jak najwyższe udziały przy nowym podziale całego handlu.

6 Rywalizacja marketplace'ów

Coraz więcej wskazuje na to, że do wyścigu w Polsce stanie w końcu Amazon. Amerykański gigant wciąż nie potwierdził terminu wejścia. Z pewnością zależy mu na tym, by do tego kroku dobrze się przygotować, by nie powtórzyć porażki eBay'a sprzed kilkunastu lat. Tymczasem bez ogłoszeń i promocji do Europy coraz pewniej wchodzi chiński Aliexpress – na zamówione tam produkty często nie trzeba już czekać kilkunastu dni, bo wysyłane są z centrów dystrybucyjnych na naszym kontynencie. Marketplace'ami usiłują stać się też sieci społecznościowe jak Facebook i Instagram. Na ekspansję stawiają też platformy takie jak Vinted, skupione na jednej grupie akcesoriów.

7 E-komercjalizacja wydarzeń i social selling

Znaczna część wydarzeń zaplanowanych na ubiegły rok się nie odbyła. Jednym ze sposobów wyjścia z tej sytuacji była transformacja głównej wartości performance'u w produkty, które można sprzedawać online – ebooki, webinary lub e-kursy – jogi, makijażu, gotowania online etc. By przejść na taką formę sprzedaży, zazwyczaj nieodzowne jest posiadanie silnej marki osobistej, którą obecnie buduje się głównie w mediach społecznościowych. Toteż zwrot twórców do Internetu mocno wiąże się z innym trendem, jakim jest social selling. Społeczność zbudowaną na Instagramie czy Facebooku tworzą osoby potencjalnie zainteresowane produktami (mikro)influencera. Mali i duzi celebryci, dzięki dostępności coraz prostszych narzędzi promocji, potrafią coraz lepiej zamieniać lajki pod zdjęciem na wypełnione koszyki.

8 Kupowanie mobilne

W czasie, gdy zdalna praca, edukacja i rozrywka często angażują wszystkie domowe komputery, to telefony częściej stawały się e-zakupowym narzędziem numer 1. Widać to było szczególnie przy takich okazjach jak Black Friday czy polowanie na świąteczne prezenty, gdy kupujący musi – lub ma wrażenie, że musi – szybko podjąć decyzję. Rosnąca popularność płatności online wyrasta na kolejny dość istotny trend związany poniekąd z mobilnymi zakupami.

9 Zielony konsumpcjonizm i ekologia

Koronawirus przyćmił chwilowo tematy związane ze zmianami klimatycznymi. Nie oznacza to jednak, że ustała debata na temat ochrony środowiska naturalnego. Przeciwnie, ostatnie badanie Blue Media „Postawy ekologiczne Polek i Polaków” pokazuje, że najliczniejsza grupa osób jest zdania, że sytuacja ekologiczna jest zła i wymaga działań naprawczych. Coraz częściej zdajemy sobie sprawę, że zielone innowacje należy wprowadzać wszędzie tam, gdzie to możliwe – także w branżach, które przywykliśmy uważać za „czyste”, jak zakupy internetowe. Przykładem takich zmian może być odchodzenie przez sprzedawców od stosowania folii bąbelkowej na rzecz bardziej przyjaznych środowisku wypełniaczy. Kupujący coraz chętniej wybierają wysyłkę do paczkomatu lub punktu odbioru, która generuje mniej zanieczyszczeń niż dostawa do domu. Spodziewamy się, że w nadchodzących latach rozwiązania szkodliwe dla środowiska obkładane będą dodatkowymi akcyzami i staną się jeszcze droższe od tych bardziej ekologicznych, tak jak to dzieje się już w Niemczech. Zachęci to sprzedawców do odpowiednich wdrożeń, a konsumentów do bardziej świadomych zakupów.

10 Zakupy abonamentowe/subskrypcyjne

Jednym ze sposobów na zmniejszenie ilości opakowań po e-zakupach może być regularne zamówienie od tego samego sprzedawcy przy założeniu, że przy okazji odbioru nowego produktu zwracamy opakowanie po starym do ponownego wykorzystania. Abonamentowe formy kupowania przyjmowały się dotąd najlepiej dla jednego, specyficznego produktu jak kawa czy karma dla zwierząt domowych. Praktyka ta stosowana jest też przy dostawach wody do firm i coraz częściej przy dietach pudełkowych. Będą pojawiały się abonamenty na kosmetyki, artykuły spożywcze, czy ubrania – te ostatnie także w formie wypożyczalni. ■

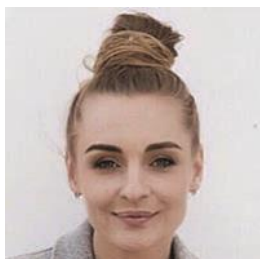
www.biznes2biznes.mobi



Spójrz na biznes z naszej strony



Czy kampanie e-mailowe mogą przynosić zysk dla twojej firmy?



KAROLINA PRUSACZYK

Internet zajmuje obecnie bardzo ważne miejsce w strategiach marketingowych firm. To świetny kanał, który stwarza praktycznie nieograniczone możliwości. Nie sposób nie zgodzić się także z faktem, że e-mail marketing to narzędzie, które może służyć zarówno do promocji, jak i do kontaktu z odbiorcami. Jakie korzyści niesie ze sobą ta forma komunikacji?

E-mail marketing daje możliwość nawiązania i utrzymania stałego kontaktu z klientami oraz budowania pozytywnego wizerunku firmy w ich oczach. Przede wszystkim jednak pozwala na wzbudzenie zainteresowania oferowanymi produktami i usługami.

Wprowadzenie strategii e-mail marketingowej trzeba bardzo dobrze przemyśleć, szczególnie w przypadku firm, które dopiero budują swoją bazę kontaktów. Dobrze przygotowany wykaz danych kontaktowych oraz odpowiednio sformułowany komunikat zwiększają szansę na dotarcie do potencjalnych klientów za pomocą jednego kliknięcia. Wymaga to jednak precyzyjnego zaplanowania całej kampanii – wybrania grupy docelowej, ustalenia celu, stworzenia chwytliwej kreacji i szaty graficznej.

Równocześnie warto zaznaczyć, że jest to narzędzie, na które może pozwolić sobie wiele małych i średnich firm,

również tych, które nie dysponują okazałymi budżetami marketingowymi, w przeciwieństwie do niejednej korporacji. Wdrożenie strategii e-mail marketingowej wiąże się z dość niskimi nakładami finansowymi, a jednocześnie umożliwia generowanie znacznych przychodów.

Jakie są plusy kampanii e-mail marketingowych?

⇒ **Szybkość realizacji kampanii**

Bez wątpienia dużym plusem jest łatwość i szybkość zrealizowania kampanii mailingowych. Treści docierają do odbiorcy praktycznie od razu. Daje to możliwość dynamicznego reagowania na nowe, zmieniające się okoliczności. Analiza takiej kampanii jest również natychmiastowa, ponieważ istnieje możliwość sprawdzenia na bieżąco, ile osób przeczytało wysłane wiadomości.



⇒ Segmentacja odbiorców

Drugą, bardzo ważną zaletą tego typu kampanii jest personalizacja treści, które trafiają do klientów. Dzięki różnym możliwościom targetowania bazy przekaz może być dostosowany do konkretnego profilu i potrzeb klienta.

⇒ Niewielki koszt kampanii

W porównaniu z innymi kanałami służącymi do komunikacji marketingowej działania podejmowane w ramach e-mail marketingu generują stosunkowo niskie koszty.

⇒ Mobilność

Praktycznie wszyscy korzystają ze smartfonów. To właśnie na tych urządzeniach często sprawdza się pocztę elektroniczną. Z tego względu kampanie mailingowe pozwalają na szybki i stały kontakt z klientem.

⇒ Zwiększenie sprzedaży i skuteczność

Nie ulega wątpliwości, że odpowiednio skonstruowana kampania e-mail marketingowa jest skutecznym kanałem dotarcia do odbiorców i pozwala jednocześnie wygenerować większą sprzedaż.

⇒ Masowość

Ogromną zaletą jest to, że prowadząc działania mailingowe, można dotrzeć do bardzo dużej liczby potencjalnych klientów, bez względu na ich lokalizację i strefę czasową.

Co jest niezbędne?

⇒ Profesjonalne szablony

Bardzo ważny jest wygląd e-maila. Nie masz swojego grafika? Nie przejmuj się i skorzystaj z gotowych szablonów. Zostały one stworzone przez osoby, które świetnie się na tym znają. Możesz wybrać odpowiadający ci układ, wersję kolorystyczną i wiele innych elementów.

⇒ Zarządzanie jakością danych

Uzupełnienie imion na podstawie adresu e-mail, rozpoznanie płci po imieniu, dodanie miast według kodu pocztowego – to tylko kilka możliwości budowania bazy kontaktów. Automatycznie zweryfikujesz także poprawność adresów pocztowych.

⇒ Raportowanie

Istotne jest kontrolowanie wskaźnika konwersji, którego analiza może przynieść ci wiele korzyści. Warto wziąć pod uwagę m.in.: wskaźnik otwarć, mierzenia klików za pomocą linków, sprawdzanie geolokalizacji. Możliwe jest również wyselekcjonowanie adresów mailowych osób, które nie otworzyły wiadomości, aby przygotować do nich ponowną wysyłkę.

⇒ Kody kreskowe i QR

Możesz przysyłać indywidualne kody kreskowe i kody QR wraz z informacją na przykład o kodzie rabatowym, adresie strony internetowej czy z danych kontaktowych.

Taka funkcja ułatwia prowadzenie konkursów i akcji sprzedażowych.

⇒ Integracja z Google Analytics

Możesz zbadać wskaźnik konwersji oraz śledzić dane na czytelnych wykresach wygenerowanych przez Google Analytics.

Możesz kierować ruch na dedykowaną stronę internetową. Wszystko po to, by zbierać dane potencjalnych klientów i wzbudzać ich zainteresowanie oferowanymi usługami i produktami.

⇒ Targetowanie

Istotne jest dobranie grupy odbiorców wiadomości pod kątem takich elementów, jak miejsce zamieszkania, wiek czy zainteresowania.

⇒ Identyfikacja spamu

Zdecydowanie warto wykorzystać funkcje, które dopilnują, aby wiadomości nie zostały uznane za spam. Prowadzą one analizę grafiki i treści wiadomości.

Niewątpliwie dzisiejsza dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość wymusza na przedsiębiorcach stosowanie nowych rozwiązań dotyczących reklamy i marketingu. Internet to miejsce, które stwarza w tym zakresie ogromne możliwości. Mimo że kampanie mailingowe są od wielu lat częścią działań marketingowych, to obecnie ich potencjał jest znacznie większy niż jeszcze kilka lat temu. Kampanie e-mailowe to narzędzie, które powinien wdrożyć w swojej firmie każdy przedsiębiorca. Warto jednak pamiętać o przestrzeganiu podstawowych zasad, takich jak unikanie spamowania czy też przetwarzanie danych osobowych zgodnie z RODO. ■





Influencer marketing, czyli współpraca z influencerami oraz ambasadorami marki



ANNA GODEK-BINIASZ

Sponsoring oraz współpraca z influencerami i ambasadorami marki to skuteczny sposób na dotarcie do aktywnych użytkowników z praktycznie każdej grupy docelowej. Jak pokazuje praktyka, internetowi twórcy i ich obserwatorzy mogą być o wiele skuteczniejsi niż tradycyjna profesjonalna kampania reklamowa.

Współpraca z influencerami to doskonały sposób na wsparcie działań mających na celu budowanie pozytywnego wizerunku i widoczności marki w sieci. Sponsoring angażuje uznane autorytety i młode wschodzące gwiazdy Internetu, których rekomendacje kształtują decyzje społeczności. Aby podjęte działania przyniosły oczekiwany efekt, konieczna jest znajomość realiów współpracy z influencerami, wiedza na temat narzędzi wykorzystywanych do promocji i doświadczenie w prowadzeniu podobnych kampanii.

Jak działa influencer marketing?

Podstawowe narzędzia wykorzystywane w tej formie marke-

tingu to szeroko pojęte media społecznościowe oraz unikalna treść generowana przez influencerów i skupioną wokół nich społeczność, która reaguje zgodnie z ich przekazem. Popularne aplikacje sieciowe pozwalają na transformację przekazu adresowanego do grupy docelowej do formy interaktywnego dialogu. Dzięki temu przekaz i źródło informacji są dostępne dla użytkowników przez cały czas i praktycznie na każdej platformie istotnej z punktu widzenia grupy docelowej. Zaangażowana grupa użytkowników staje się w tym układzie dodatkowym katalizatorem zasięgu kampanii. Nie dziwi więc fakt, że do najczęściej wykorzystywanych narzędzi należą platformy, które cieszą się największą liczbą użytkowników, w tym:



- **YouTube** – z najliczniejszą grupą influencerów,
- **Facebook** – wykorzystywany zarówno jako główny i dodatkowy kanał komunikacji z obserwatorami i społecznością,
- **blogi/strony www** – unikalna przestrzeń, która skupia społeczność, ale wymaga promocji innymi kanałami,
- **Instagram** – doskonałe narzędzie do promocji wizualnej zapowiadanych treści i publikowania szybkich postów autopromocyjnych, inicjujących interakcję i zwracających uwagę obserwujących,
- **Messenger** i inne popularne komunikatory.

Warto zauważyć, że wyraźnie rośnie udział działań na platformach takich jak SnapChat i TikTok.

Promocja wielowymiarowa

Współczesne social media dają twórcom możliwość publikowania treści w wielu różnych formatach i promowania kolejnych postów na wszystkich dostępnych platformach. To idealna przestrzeń do lokowania przekazu na temat marki i oferowanych przez nią produktów oraz usług. Jako najczęściej wykorzystywane formaty można wskazać tu:

- **publikacje wideo** (recenzje, poradniki, wywiady),
- **wideo publikacje live i webinary** – relacje live z wydarzeń, wywiady, dyskusje z widzami,
- **podcasty** – publikacje audio (recenzje, poradniki, wywiady),
- **artykuły blogowe** (poradniki, recenzje, artykuły sponsorowane, coraz częściej także transkrypcje publikacji audio i wideo),
- **fotorelacje** – z wydarzeń, wywiadów czy pracy lidera opinii nad danym tematem,
- **grafiki** – promocyjne z elementami reklamowymi sponsora.

Dopracowane aplikacje sieciowe pozwalają na proste inicjowanie interakcji z obserwatorami i całą społecznością. Służą temu komentarze, możliwość prowadzenia dyskusji z użytkownikami w relacjach na żywo oraz ankiety i konkursy, które pozwalają jeszcze bardziej wzmocnić zaangażowanie społeczności.

Jak marki na polskim rynku korzystają z influencer marketingu?

Marketing angażujący liderów opinii oraz skoncentrowane wokół nich społeczności to doskonałe rozwiązanie do promocji małych i dużych. Styl przekazu promocyjnego w dużej mierze zależy od „flow” influencera, z którym podejmuje się

współpracę. Taka forma promocji daje markom sporo swobody i możliwość zaprezentowania się w bardziej lub mniej formalnym stylu niż na co dzień. Jednocześnie nic nie stoi na przeszkodzie, żeby ambasadorem została osoba, która na temat danej branży i stosowanych w niej produktów oraz usług wie wszystko, a dzięki temu doradza obserwatorom i kreuje decyzje zakupowe grupy docelowej.



Jako ciekawsze przykłady działań marek z ambasadarami i influencerami na polskim rynku można wymienić m.in.:

- **kampania „tour de burger”** ocieplająca wizerunek McDonald’s z udziałem m.in. znanej blogerki modowej Maffashion,
- **Coca-Cola** i jej kampania na temat radości, jaką niosą ze sobą Święta Bożego Narodzenia z zaangażowanym głosem Abstrachuje i świąteczną stylizacją Maffashion,
- **promocyjny dzień ze szwedzką marką Ikea** na blogach Vanitas, Szafa Sztyniary i StayFly – to profesjonalna sesja zdjęciowa, trochę ciekawych zdjęć zza kulis i sporo ruchu w social mediach,
- **Złoty Spinacz** w kategorii social media za promocję nie tylko mydełka jednej z największych marek kosmetycznych – „Dove rozpieszcza blogosferę”,



- **„Pokonaj swoje długi”** – kurs i kompendium wiedzy na temat kart bankowych przygotowany przez Michała Szafrąńskiego w ramach współpracy z MasterCard.

Te i inne przykłady dowodzą, że promocja marek jest korzystna także dla influencerów. Dobry pomysł, wyrazisty styl i grupa zaangażowanych obserwatorów to szansa dla internetowych twórców na udział w wielu ciekawych inicjatywach i prezentację siebie, jako dobrego partnera, z którym warto współpracować przy realizacji działań promocyjnych.

Korzyści ze współpracy z influencerami

Skuteczna współpraca z influencerami jako ambasadorami marki wymaga zrozumienia specyfiki branży twórców internetowych. Dobrzy influencerzy to tacy, którzy potrafią wzbudzić w odbiorcach swoich komunikatów pożądane emocje. Aby zbudować aktywną społeczność, muszą przekonać obserwatorów o swoim zaangażowaniu i komunikować się w sposób, który zostanie uznany za autentyczny i wiarygodny.

W przypadku twórców, którzy kierują swój przekaz do ludzi młodych, szczególnie ważna jest aktywność rozumiana jako wysoka częstotliwość publikacji nowych treści. Każdy przekaz powinien nawiązywać do emocji towarzyszących grupie docelowej. Dlatego przekaz formułowany przez twórców internetowych często nawiązuje do ich stylu życia. Co ważne, taki format jest szczególnie wiarygodny w niektórych branżach i bardzo dobrze konwertuje na decyzje konsumenckie.

Sprawia to, że popularni twórcy z pewnym doświadczeniem coraz częściej traktują swoje zajęcie jak zawód. Profesjonalni influencerzy są bardzo zaangażowani we współpracę z markami, a na co dzień koncentrują się na optymalizowaniu swoich działań, których celem jest utrzymanie aktywności i zainteresowania widzów oraz pozyskiwanie nowych. Nie oznacza to jednak, że współpraca z influencerami należy do łatwych. Twórcy chętnie koncentrują się przede wszystkim na kooperacji z markami, które komunikują emocje tożsame z tymi, jakich oczekuje ich grupa docelowa. Jednocześnie oczekują sporo swobody w zakresie formułowania przekazu i doboru

odpowiedniego formatu. Niestety mniej doświadczeni mogą okazać się trudnym partnerem biznesowym. Mając to na uwadze, nie powinien dziwić fakt, że dobre przygotowanie kampanii wymaga sporego doświadczenia i znajomości specyfiki pracy z influencerem.

Współpraca z influencerem

Zalety działań z influencerami to przede wszystkim korzyści wizerunkowe. Ponadto, aktywna społeczność skutecznie rozszerza zasięg komunikacji i tym samym zwiększa szansę na dotarcie do szerszego grona użytkowników. Sponsoring to bardzo skuteczne narzędzie, które pozwala na:

- **budowanie świadomości marki** – akcja z influencerem ułatwia zidentyfikowanie marki jako interesującej i godnej zaufania. Zwiększa tym samym szansę na udział nowej marki czy produktu w kolejnym procesie zakupowym. Regularna współpraca z liderami opinii pozwala ugruntować pozycję marek, które chcą być postrzegane jako lider w danej branży.
- **wzrost zaufania do marki** – rekomendacje influencerów mają ogromną moc. Twórcy uznani za autentycznych są postrzegani jako źródło wiarygodnych informacji, a dzięki temu ich opinie kształtują decyzje zakupowe społeczności, do której docierają.
- **zwiększenie szansy na dotarcie do potencjalnych klientów** – społeczność koncentrująca się wokół twórcy może być trudno dostępna dla ogólnego przekazu reklamowego. Poza tym aktywni obserwatorzy i fani często dzielą się interesującym komunikatem w swoich mediach społecznościowych, co zwiększa szansę na dotarcie do osób, które mogą być zainteresowane produktami lub usługami danej marki.
- **optymalizację pod kątem wyników wyszukiwania w Sieci** – dobrze zaplanowana i konsekwentnie wdrażana kampania to szansa na wsparcie działań mających na celu pozycjonowanie i wzrost widoczności marki w wyszukiwarce.

Jak wybrać influencera lub ambasadora?

Wybierając influencera, warto brać pod uwagę wskaźniki,





które świadczą o wartości i sile danego twórcy internetowego, jako ambasadora marki. Najlepiej performują akcje promocyjne, w których angażuje się twórców, którzy skupiają wokół siebie aktywną społeczność obserwatorów intensywnie reagujących z przekazem. Oznacza to fanów, którzy chętnie dzielą się swoimi opiniami i udostępniają je w swoich mediach społecznościowych. Co ciekawe, w niektórych branżach bardzo dobre efekty przynoszą kampanie z twórcami niszowymi, którzy komunikują się ze stosunkowo niewielką, ale wyjątkowo aktywną grupą obserwatorów.

Aby dobrze wybrać partnera do kampanii, można kierować się następującymi parametrami:

- **spójność tematyczna i wizerunkowa** – treści publikowanych przez twórcę z wizerunkiem marki oraz oczekiwaniami grupy docelowej,
- **swoboda poruszania się twórcy w mediach społecznościowych** – w tym jakość kontentu, częstotliwość publikowania nowych postów, cross-promocja publikacji w mediach społecznościowych itp.
- **statystyki popularności influencera** – popularność bloga, statystyki odwiedzin profilu w mediach społecznościowych, czas zaangażowania użytkownika.
- **zaangażowanie społeczności wokół influencera** – aktywni obserwatorzy i fani okazują się znacznie skuteczniejsi w kreowaniu wizerunku i generowaniu zasięgu niż nawet wyjątkowo liczni użytkownicy, którzy wracają na profil twórcy tylko co jakiś czas.
- **charakterystyka demograficzna grupy docelowej** – to oczywiste, że marki chcą komunikować się tam, gdzie ma to sens. Warto koncentrować się na działaniach ze społecznością, w której przeważają przedstawiciele grupy docelowej.

Wybór partnera marketingowego, dobrze jest skonsultować z agencją, która ma doświadczenie w prowadzeniu podobnych akcji. Specjaliści zdecydowanie szybciej docierają do twórców o profilu zgodnym z wizerunkiem marki i celem kampanii. Mają też więcej doświadczenia, które daje możliwość skoncentrowania się na najlepiej rokujących działaniach.

niach. Zazwyczaj profilowane agencje negocjują też korzystniejsze stawki.

Jak mierzyć efektywność?

Mówi się, że podstawowe zalety działań marketingowych angażujących influencerów to korzyści wizerunkowe, które marka monetizuje w długim okresie. Jednak działania w sieci to także możliwość mierzenia konkretnych rezultatów, które wskazują wpływ podjętych kroków na to, w jaki sposób użytkownicy reagują z przekazem. Zachowania odbiorców mogą przekładać się na konkretne decyzje zakupowe lub podejmowanie innych akcji (konwersji), do których wzywa dany przekaz promocyjny.

W trakcie kampanii można monitorować typowe cele stawiane w działaniach performance marketingowych, takie jak:

- skuteczność pozyskania ruchu,
- pozyskanie leadów,
- poziom oczekiwanych konwersji (zapisanie się do newslettera, pobranie e-booka, lub zakup w sklepie internetowym).

Dobrze zaprojektowane kampanie z influencerami osadzone w spójnej strategii marketingowej marki, koordynowane ze strategią budowania pozycji w Sieci, pozwalają monitorować wyniki pod kątem m.in. analizy strumienia kliknięć. To jedno ze skuteczniejszych narzędzi monitorowania efektywności działań podejmowanych w e-commerce.

Na podstawie danych zebranych w okresie kampanii można oszacować poziom rentowności inwestycji w podjęte działania, który w prosty sposób potwierdza, czy wdrożona kampania przyniosła oczekiwane rezultaty. Pomiar efektywności wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi analitycznych, które umożliwiają uzyskanie danych koniecznych do oceny efektywności podjętych działań marketingowych. ■

Od autorki: od 16 lat pracuję w mediach i marketingu. Wspieram przedsiębiorców, pracując w agencji Komu Media (<https://komu.media>).
Masz pytania? Napisz: anna.godek@komu.media

REKLAMA



Portal bezpłatnych ofert biznesowych

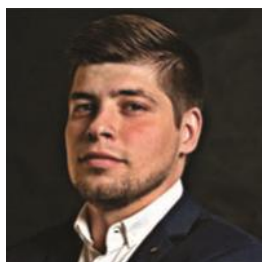
Spójrz na biznes z naszej strony

www.biznes2biznes.com

Zamieść bezpłatną ofertę



Miniprzewodnik dla początkującego przedsiębiorcy



PATRYK DZIERŻAWSKI

Nowe firmy muszą wykazać się nie lada kreatywnością, aby móc rywalizować z większymi oraz bogatszymi konkurentami. Jak pokazują dane, blisko 90 proc. nowych brandów upada w pierwszym roku. Nie oznacza to, że początkująca firma z góry jest skazana na porażkę. Może ona zyskać przewagę rynkową dzięki skutecznym działaniom marketingowym.

1 Stwórz avatar idealnego klienta

Zanim zaczniemy tworzenie treści marketingowych, konieczne jest określenie tego, do kogo chcemy dotrzeć z naszym przekazem. To, co musimy określić na samym początku, mając na uwadze grupę odbiorczą to: orientacyjny wiek, płeć, zainteresowania, hobby, wykonywaną pracę na etacie bądź profil prowadzonej działalności gospodarczej, wykonywany zawód, największe problemy oraz to czy sam klient ma problem ze znalezieniem skutecznego rozwiązania, jakiego konkretnego rozwiązania dana grupa potrzebuje oraz miejsce zamieszkania.

Tak zebrane dane pomogą nam stworzyć coś, co nazywamy profilem idealnego klienta. Żeby badanie było skuteczniejsze można je wzbogacić o informacje pozyskane z sieci, czyli wszystko to, o czym określona grupa odbiorców dyskutuje

na forach internetowych, grupach na Facebooku, pod tematycznymi filmami w serwisie YouTube czy na blogach w sekcji komentarzy. Przydatne w researchu mogą być również profile społecznościowe firm o podobnej charakterystyce. Przy okazji takie działanie pomoże już nam na samym początku określić, gdzie znajdziemy naszych potencjalnych klientów w sieci.

2 Określ to, co chcesz komunikować

Znając zapotrzebowanie grupy odbiorczej, możemy przejść do określenia strategii komunikacji, która powinna być ściśle powiązana ze strategią działania opartą na głębszej analizie. Tutaj niezwykle pomocna jest analiza SWOT, która pomoże nam określić nasze mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia związane z naszym biznesem.



Skuteczny przekaz marketingowy oparłbym na uwy-
pukleniu moc-
nych stron
dających
przewagę
nad konku-
rencją, czyli
np. wieloletnim

Social Media

doświadczeniu
w danym obszarze właściciela
firmy czy sukcesach zawodo-
wych, które mogą przełożyć
się na sukces odbiorców, którzy
podejmą współpracę, korzystając
z naszego produktu lub usługi. Działajmy

również tak, aby maksymalnie wykorzystać szanse
rynkowe. Pamiętajmy o tym, że dla klienta bardzo ważne są
również dwie kwestie: czas realizacji jego zamówienia oraz
gwarancja sukcesu.

Następnie tworząc przekaz marketingowy, musimy wziąć
pod uwagę grupę bądź grupy docelowe klientów. W drugim
przypadku dobrym pomysłem jest stworzenie kilku różnych
przekazów marketingowych, gdzie do każdej targetowanej
grupy dobierzemy odpowiednią strategię komunikacji.

Przykład: tworząc kurs online dla osób szukających pracy,
pomagamy im opracować skuteczne CV oraz perfekcyjnie
przygotować się do rozmowy o pracę, co pomaga im się
wyróżnić na tle konkurentów oraz znacząco zwiększa ich
szanse na otrzymanie nowej wymarzonej pracy. Daje to
również o wiele lepszą pozycję negocjacyjną w kwestii final-
nego wynagrodzenia oraz pomaga nabrać tempa karierze
zawodowej – nowe stanowisko pracy może być przepustką
nie tylko do lepszych zarobków, ale również do szybszego
awansu zawodowego. Tym samym pomagamy osobom,
które zdecydują się na zakup kursu uniknąć wypalenia za-
wodowego, pracy za niezadowalającą pensję, braku rozwoju
zawodowego czy wykonywania zadań poniżej kompetencji.

3 Zoptymalizuj social media

Klient, aby zdecydować się na ruch zakupowy,
potrzebuje wielu różnych informacji. Pozwól mu więc dowie-
dzieć się o tobie jak najwięcej. Poinformuj go, od kiedy funk-
cjonujesz na rynku i jak długo pracowałeś na swoje doświad-
czenie zawodowe, co cię wyróżnia spośród innych podobnych
firm, pokaż przykładowe realizacje projektów bądź sukcesy
swoich klientów. Chwal się nagrodami. Nie bój się upublicznić
wpisu ze swojego bloga bądź wywiadu z tobą zamieszczone-
go w zasobach sieci czy też prasie. Codziennie w social

mediach zamieszczaj nowe treści związane z twoją firmą.
Najlepiej, jeśli wszystko, co ważne już na samym początku
uda ci się zebrać w krótką żwawą historię. Sprawdź frazę:
storytelling. Rekomenduję materiały Pawła Tkaczyka.

Mając na uwadze powyższe, polecam przygotować krótki
film, w którym przybliżysz odbiorcy wszystko to, co opisa-
łem. Wyróżnij swój film w social mediach – tak, aby był
widoczny dla osoby wchodzącej na dane konto.

Kiedy już dostarczyłeś klientowi podstawowe informacje,
w kolejnym etapie pokaż swoją codzienną działalność i daj
poznać się jako specjalista z danego zakresu. Nie obawiaj
się akcentować swojej pozycji zawodowej oraz pozycji swo-
jej firmy. Mów jasno o korzyściach z podjęcia ewentualnej
współpracy bądź zakupu twojego produktu (pamiętaj
o mocnych stronach i szansach z analizy SWOT).

Kolejna prozaiczna kwestia – pokaż swoje produkty, ale już
nie tylko na stronie www czy serwisach aukcyjnych. Zrób
krok w stronę klienta – twórz materiały na social mediach
w formie zdjęć oraz filmów. Pamiętaj o opisach. Do samych
filmów koniecznie twórz napisy, odbiorca zawsze ma możli-
wość odtworzenia nagrania z dźwiękiem.

Ważna wskazówka – na Facebooku, Instagramie, a nawet
Pinterest możesz pokazać swoje produkty i oznaczając je
pozwolić swoim klientom jednym kliknięciem przejść się na
stronę, gdzie sfinalizują zakup! Upraszczaj lejek sprzedażo-
wy. Dbaj o to, aby klient miał jak najmniej kroków dziel-
ących go od finalizacji zamówienia!

4 Zostań twórcą treści

Świetnym uzupełnieniem działań marketingowych
jest tworzenie brandingu w oparciu o blog (przeżywają dziś
prawdziwy renesans!) bądź też vlog. Można oczywiście te
dwie formy z sobą połączyć a artykuły pisane wzbogacić
wersją audio. Jest część osób, która może chcieć zapoznać
się z twoim artykułem np. w trakcie jazdy autem.

Jeśli chcesz udostępniać treści w sieci, musisz pamiętać
o dwóch ważnych kwestiach. Twoje treści muszą być warto-
ściowe (dziel się swoją wiedzą i doświadczeniem) oraz inte-
resować grupę odbiorców (staraj się tworzyć ciekawe mate-
riały, które pomagają rozwiązywać problemy twoim poten-
cjalnym klientom).

Wzmocnieniem wizerunku i sposobem na dotarcie do nowej
grupy klientów będzie przeprowadzanie wywiadów ze zna-
nymi w branży osobami.

W celu maksymalizacji zysków polecam utworzyć okienko
sprzedażowe z promocją dla klientów, którzy zdecydują się
na zakup produktu albo usługi wyłącznie w trakcie transmisji
na żywo czy w czasie nieprzekraczającym 48 godzin od mo-
mentu upublicznienia wpisu z wywiadem.



5 Twórz społeczność wokół brandu

Społeczność i poczucie więzi oraz przynależności, to właśnie sprawia, że produkty Apple (poza pamiętnym charyzmatycznym CEO) są czymś więcej dla swoich klientów niż tylko kolejnym produktem z branży elektroniki użytkowej. Jako gatunek ludzki na poziomie podświadomym pragniemy kontaktu z osobami takimi samymi jak my – chętniej z kimś takim rozmawiamy, wymieniamy poglądy czy... tworzymy większą strukturę społeczną.

Ten mechanizm wykorzystują obecnie nie tylko największe brandy, ale także grupy na Facebooku. Podpatrzyły to również osoby odpowiedzialne za budowanie pozycji marek na rynku, które dla odbiorców tworzą zamknięte społeczności w oparciu właśnie o „facebookowe” grupy. Daj więc możliwość swoim klientom obcowania z innymi, śledź i systematycznie udzielaj się w dyskusjach, zachęcaj do interakcji, dzieląc się swoimi przemyśleniami czy znalezionym branżowym artykułem.

6 Zabiegaj o polecenia i rekomendacje

Jedno przez lata nie uległo zmianie – nadal potężną bronią jest umiejętne i skuteczne wykorzystanie marketingu szeptanego (marketingu opinii). Nic bowiem tak nie buduje wartości produktu w oczach innego klienta tak jak rekomendacja innej – najlepiej bliskiej i zaufanej osoby. Stąd wiele firm tak skrupulatnie dba o to, aby w ich wirtualnych mediach pojawiały się opinie klientów wzbogacone o zdjęcia produktów. Niekiedy upubliczniane są również rekomendacje w formie video. Buduje to wiarygodność oraz solidność marki.

Sam musisz zweryfikować to, jak twój brand i twoje produkty są postrzegane przez klientów. W trakcie swojej analizy pamiętaj o tym, że zarówno pozytywne, jak i negatywne komentarze są istotne. Pierwsze pomagają budować PR w oczach odbiorców, drugie obrazują to, co nie do końca dobrze funkcjonuje i wskazać problemy, których do tej pory nie dostrzegałeś. Warto wchodzić w interakcję z obiema grupami komentujących.

7 Buduj brand z pomocą newslettera

E-mail marketing, to już nie tylko narzędzie wyłącznie sprzedażowe. Za pomocą e-maili można przekazywać ważne informacje branżowe, które są istotne dla twoich klientów, informować ich o nowościach oraz trendach, pokazywać

skuteczne rozwiązania ich problemów i raz na jakiś czas w sposób mało nachalny zaproponować zakup twojego produktu lub usługi.

Dobłą proporcją jest wysyłanie e-maili ofertowych raz na 5-6 wiadomości. Należy robić to też w taki sposób, aby skorzystanie z naszej oferty było naturalnym krokiem całego procesu mailingowego; w zgodzie z zasadą – pomogłeś mi rozwiązać kilka moich problemów, więc się odwdzięczę poprzez zakup polecanego kursu czy nowej książki.

Pamiętaj o tym, aby weryfikować kto z listy mailowej jest najaktywniejszym klientem, a kto w ogóle nie odebrał twoich wiadomości. Osoby, które nie angażują się w kreowane przez ciebie treści, należy usunąć z grona odbiorców mailingu i zrobić miejsce dla kogoś nowego.

Buduj relację z najaktywniejszymi osobami. Mają one ogromny wpływ na to, jak kształtuje się opinia o firmie w sieci czy wśród lokalnej społeczności. Być może warto pomyśleć o preferencyjnych pakietach VIP dla osób, które są tzw. ambasadorami marki.

8 Analizuj swoje działania

Nieprawdą jest to, iż bez agencji marketingowej nie masz co liczyć na dobre wyniki swoich działań promocyjnych. Wszystko możesz zrobić sam i co ważne... istnieje bardzo duża szansa na to, że zrobisz to bardzo dobrze. Bądź dobrym analitykiem – sprawdzaj, co działa a co nie. Jeśli zauważasz, że dany komunikat generuje większy ruch na mediach społecznościowych, przenosi zainteresowanego na twoją stronę www, a finalnie przekłada się na wzrost sprzedaży, to nie obawiaj się i postaw mocniej na to, co się sprawdza. Co pewien czas testuj swoje nowe rozwiązania i uważnie słuchaj swoich odbiorców – często sami dadzą pomysły na wzbogacenie twojej oferty o nowe rentowne pozycje! ■

Dodatek do Gazety MSP, październik 2020

www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Październik 2020

Indeks 379654

THINKING

Paweł Krowczyński

Wyzwania:

Nowoczesny
40
menedżer



Jak przedstawiać klientowi możliwości wyboru?



JAROSŁAW ŚCIŚLAK

Wybór klienta to coś, z czym zmagają się wszystkie firmy. Wbrew pozorom, nie należy klientowi dać pełnej wolności wyboru, bo istnieje duże prawdopodobieństwo, że nie będzie potrafił zdecydować. Wybór klienta należy ukierunkowywać.

Jeśli przedstawi nam się kilka możliwości wyboru i pozostawi totalnie wolną rękę, to spora część z nas będzie się długo zastanawiała lub nie podejmie żadnej decyzji i nie dokona zakupu. Tak działa ludzka psychika, tak jesteśmy zbudowani. Wielu twoich klientów ma dokładnie taki problem, dlatego też należy ich subtelnie zachęcać, nakłaniać do podjęcia takiej decyzji zakupowej, która będzie dla ciebie korzystna. Zakup ten musi być jednocześnie satysfakcjonujący dla klienta i pomagać mu w rozwiązaniu jego problemu. Jak to zrobić?

Rodzaje potrzeb konsumpcyjnych

Generalnie istnieją dwa rodzaje wyborów zakupowych, każdy związany z innymi potrzebami: użyteczne i hedonistyczne. Można kupić zwykłą podkładkę pod myszkę, ale można też wybrać opcję premium – z antypoślizgowym tyłem. Można

kupić zwykły abonament do usługi streamingowej albo taki, który pozwala na odtwarzanie treści na kilku ekranach jednocześnie. Można w końcu wyjechać z salonu małym, miejskim autem, ale dlaczego nie zrobić tego Mercedesem? Są potrzeby i potrzeby. Cała sztuka polega na tym, aby wszyscy uczestnicy procesu byli zadowoleni – sprzedawca, klient z mniejszymi potrzebami oraz poważnymi wymaganiami.

Po pierwsze, nie wrzucaj wyborów do jednego worka. Oddziel je, jasno pokazując możliwości wiążące się z daną opcją i korzyści.

Po drugie, odwołuj się do konkretnych argumentów związanych z daną potrzebą. Jeśli to kwestia użyteczna (kupuję samochód, bo go potrzebuję) to skup się na przebiegu lub funkcjonalnościach w przypadku nowego auta. Podkreśl spalanie, przyspieszanie, bezpieczeństwo, łatwość obsługi. Jeśli sprzedajesz nowe i droższe auto – odwołuj się do

REKLAMA



Portal bezpłatnych ofert biznesowych

Spójrz na biznes z naszej strony
biznes2biznes.com

Zamieść bezpłatną ofertę



emocji. Komfortu jazdy, przyjemności z prowadzenia, dodatkowych opcji multimedialnych.

Po trzecie, pamiętaj aby grupowanie produktów prawidłowo klientowi pokazywać. Nie warto wyświetlać ich na stronie internetowej obok siebie (dwa produkty użylizarne, dwa z wyższej półki). Warto stworzyć dla nich oddzielne kategorie produktowe i wyświetlać na stronie internetowej sekwencyjnie (za pomocą tak zwanych sliderów, czyli ekranów które przewijają się samoczynnie albo dzięki przewinięciu przez użytkownika).

Po czwarte, nie prezentuj produktów premium i związanych z nimi opcji tego samego typu od razu. Badania naukowe i praktyka pokazują, że ludzie są w stanie więcej zapłacić za droższy produkt, nawet jeśli chwilowo nie do końca ich na niego stać. Muszą jednak to sobie usprawiedliwić. Dlatego jeśli sprzedajesz, dajmy na to, luksusowy i używany przez rok telefon w sklepie, najpierw pokaż klientowi jego funkcje i możliwe sposoby użycia, a dopiero potem cenę. Nieważne czy przed klientem stoi kartka w sklepie stacjonarnym, czy ogląda ów telefon w Internecie – najpierw funkcjonalności i możliwości, a potem cena (w przypadku kartki papierowej i strony www zasada jest taka sama – na końcu, na dole).

Po piątę, odwołuj się do praktycznego zastosowania produktu. Jedna pasta do zębów może je wybielać, druga chronić szkliwo. Użytkarny samochód za 10.000 zł może przejechać z punktu A do punktu B, ale używane auto z półki premium za 75.000 zł ma bogate wyposażenie, które

(oprócz przyjemności z prowadzenia – emocje!) zapewni rozrywkę rodzinie podczas pięciogodzinnej podróży nad polskie morze. Klient lubi mieć poczucie, że to on wybiera swój produkt, a sprzedawca dostosowuje go do jego potrzeb. Lubi mieć też poczucie, że nawet jeśli wybiera droższy produkt i bazuje przy jego zakupie na emocjach, to i tak do czegoś mu się on w praktyce przyda. To kolejny element racjonalizowania wyższej ceny.

Wizualizuj i pozycjonuj

Dzisiaj coraz trudniej znaleźć firmę, która funkcjonuje na 100 proc. swoich możliwości bez obecności w Internecie. Daje on znakomite możliwości pozycjonowania i promocji swojej oferty. Nawet jeśli działasz w branży niepotrzebującej twoim zdaniem Internetu lub nie chcesz zwiększać swojej w nim obecności, obowiązują podobne zasady. Pod pewnymi względami Internet jest „tylko” przedłużeniem podstawowych mechanizmów interakcji z klientem i ogromnym oknem wystawowym, umożliwiającym łatwiejsze odnalezienie twojej oferty. Pewne mechanizmy między „realem” a „wirtualnym” są jednak podobne.

Gdy klient wchodzi do fizycznie istniejącego sklepu (zwłaszcza po raz pierwszy), pomocne mu są wskazówki. Wizualizacje kategorii produktów obok numerów alejek. Dalsza segmentacja produktów ze względu na płeć i wiek (kobieta, mężczyzna, dziecko). Rozbicie produktów



z podziałem na rodzaje (soki, dzemy itd.). Podobnie wygląda to z Internetem – same opisy nie wystarczą. Przydatne są ikony wizualizujące segmenty produktowe, użytkownika docelowego itd.

Takie rozbijanie nie tylko ułatwia nawigację użytkownikowi, ale też pomaga w pozycjonowaniu w wyszukiwarkach internetowych (SEO). Jest tylko jeden wyjątek od tej reguły. Załóżmy, że startujesz z nowym sklepem i wiesz, że nie będziesz miał dużego zróżnicowania produktów, przez powiedzmy pierwszych 12 miesięcy. Nie będą dochodziły nowe, nie będziesz w stanie wyprodukować więcej itd. Wtedy klient ma ograniczone możliwości wyboru, a ty wprowadzając nadmierną segmentację, stwarzasz tym samym wrażenie, że sklep ma ograniczone możliwości. Wtedy segmentację należy ograniczyć i nawet sztucznie przemieszać niektóre przedmioty, aby stworzyć wrażenie większej ilości dostępnych dóbr. Potencjalnie może to wpłynąć negatywnie na SEO, ale da się ten problem rozwiązać. O tym i o innych wyzwaniach związanych z pozycjonowaniem internetowym, napiszę jednak za miesiąc.

Gdy sytuacja jest odwrotna i masz dużo produktów, nadmierna segmentacja także może odbić się negatywnie. Nie tyle na pozycjonowaniu, ile na przeciążeniu użytkownika twojej strony informacją (information overload). Jednym z kluczy do skutecznego handlu w Internecie jest ograniczanie ilości kliknięć które musi wykonać użytkownik, aby przejść dożądanego produktu. Nie ma tu sztywnych zasad, bo ilość ta wynikać będzie zawsze z wielkości twojej oferty,

struktury sklepu, przyjętej metodologii segmentacji. Im mniej jednak tym lepiej. W takiej sytuacji grupuj produkty w kategorie, przyjmując tzw. high-level benefits – najważniejszą cechę wspólną produktów, która ma znaczenie dla klienta. W tym momencie nie szkodzi, jeśli niektóre produkty będą odbiegały od pozostałych ceną lub kolorem. Liczy się ustrukturyzowanie wyboru, nakierowanie klienta.

Wybór pod kontrolą

Słynne opinie Henry'ego Forda i Steve Jobs o tym, że klienci nie wiedzą czego chcą i należy im to powiedzieć, nadal do pewnego stopnia ma znaczenie. W przypadku ukierunkowywania oferty (a także budowania odpowiednich strategii promocyjnych) tego typu opinia jest wiecznie żywa. Jeśli chcesz, aby klient kupił konkretny towar lub cokolwiek z określonego segmentu produktowego, możesz go nieco nakierować. Zwiększysz tym samym sprzedaż. ■

Autor zajmuje się brandingiem, marketingiem, skalowaniem firm, optymalizacją procesów i contentem. Tworzy i rozwija marki, buduje wizerunek i komunikację. Podchodzi holistycznie do sprzedaży, marketingu, public relations, human resources i employer branding. W pracy opiera się na Customer-centric Selling i Design Thinking. Ekspert ekonomii wartości, mającej realne przełożenie na zyski firmy, jej wizerunek oraz relacje z partnerami i pracownikami. Autor kilku książek, pierwszą napisał na zamówienie jeszcze na studiach. Na co dzień pisze na blogu www.scislak.com

OGŁOSZENIE

eTRADE SHOW

TARGI I KONFERENCJA E-COMMERCE

PGE NARODOWY
18.05.2021

PATRON MEDIALNY
GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

PARTNER STRATEGICZNY **mosaico** **PARTNERZY WYDARZENIA** **Reach4Blogger** **DEVA** **PATRONI HONOROWI** **iab**

www.biznes2biznes.com



Szukam inwestora

Zainwestuję

Sprzedam firmę

Kupię firmę

Sprzedam produkty

Kupię produkty

Nawiążę współpracę

Nieruchomości

Praca



Bezpieczne i efektywne systemy zgłaszania nieprawidłowości w przedsiębiorstwach

W dniu 26 listopada 2019 r. została opublikowana Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ochrony osób zgłaszających przypadki naruszenia prawa Unii, zwana też potocznie dyrektywą o sygnalistach. Zobowiązuje ona kraje członkowskie UE do wdrożenia jej wymogów – w ramach przepisów krajowych – do 17 grudnia 2021 r. W tym terminie wymogi dyrektywy mają objąć wszystkie podmioty prawne sektora publicznego, a także podmioty prawne sektora prywatnego zatrudniające od 250 pracowników. Dwa lata później, tj. do 17 grudnia 2023 r., przepisy unijne obejmą również podmioty prawne w sektorze prywatnym zatrudniające od 50 do 249 pracowników.



RAFAŁ HRYNIOWICZ



PAWEŁ BRONISŁAW LUDWICZAK



Należy pamiętać, że dyrektywa mówi o tzw. standardzie minimum, tj. określa minimalne obowiązki podmiotów obowiązanych. Jak ostatecznie będą wyglądały przepisy w zakresie ochrony sygnalistów w Polsce, dowiemy się dopiero wówczas, gdy polski ustawodawca zintegruje przedmiotową dyrektywę z polskim porządkiem prawnym.

W niniejszym artykule, autorzy wskazują na najistotniejsze elementy bezpiecznych i efektywnych kanałów zgłaszania nieprawidłowości, stanowiących jeden z fundamentów skutecznego systemu dla sygnalistów w każdej organizacji. Jest to o tyle ważne, że w przypadku braku w organizacji skutecznego systemu dla sygnalistów lub jego pozorności, sygnalista – zgodnie z przepisami dyrektywy – może dokonać zgłoszenia nieprawidłowości poza organizację, do wyznaczonych do tego celu instytucji państwa lub np. do mediów. Nietrudno się domyślić, że zewnętrzne zgłoszenia mogą przynieść organizacji poważne problemy zarówno natury prawnej, jak i wizerunkowej.

Choć omawiana dyrektywa UE nie opisuje, jak takie kanały powinny wyglądać i jakie powinny posiadać funkcjonalności, to jednak daje nam pewne wskazówki w tym zakresie.

Rodzaje zgłoszeń

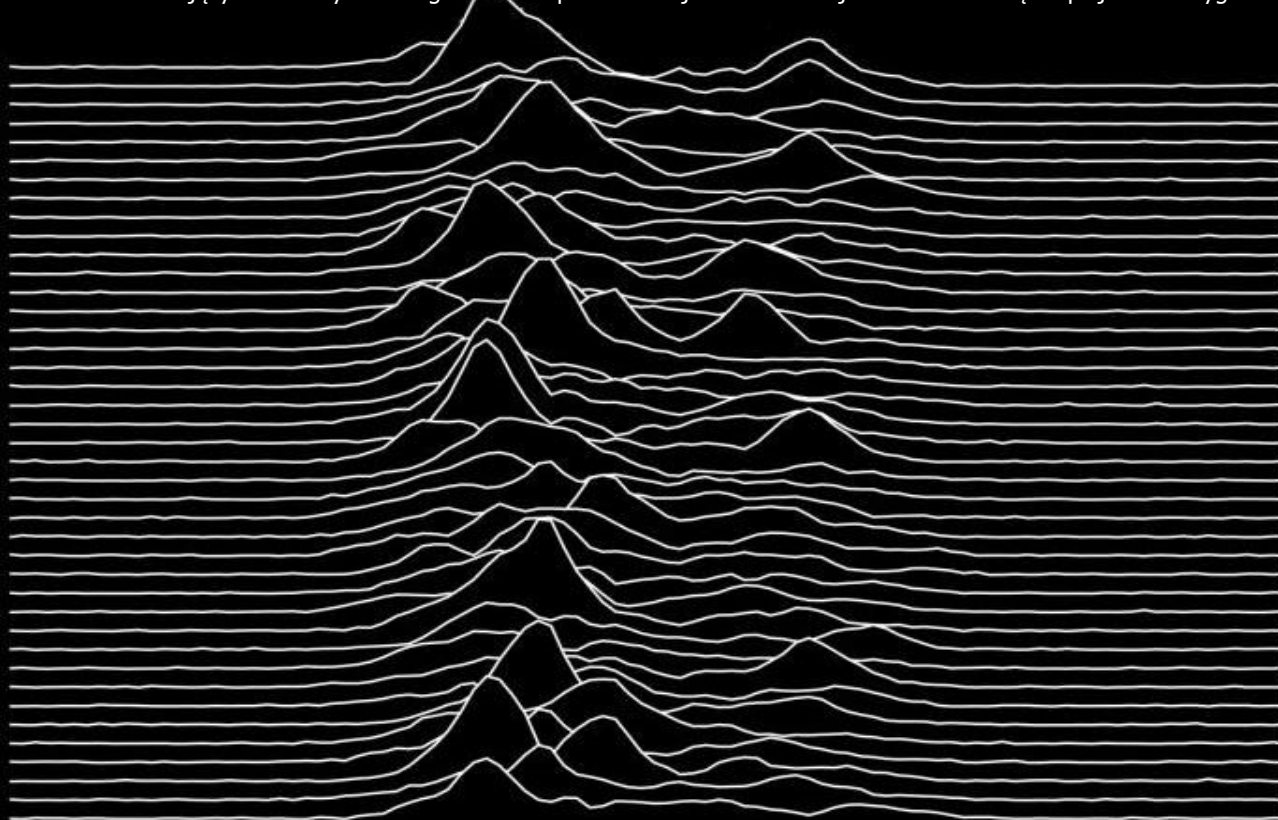
Dyrektywa wymaga od podmiotów obowiązanych wdrożenia kanałów umożliwiających dokonywanie zgłoszeń na piśmie

lub ustnie. Zgłoszenia w formie ustnej można przekazywać np. poprzez wyznaczoną linię telefoniczną oraz – na wniosek osoby dokonującej zgłoszenia – bezpośrednio osobie, która została upoważniona przez organizację do przyjmowania takich zgłoszeń (np. pracownikowi ds. zgodności z przepisami, pracownikowi ds. etyki). Natomiast zgłoszenia pisemne można dostarczać np. za pośrednictwem poczty elektronicznej (e-mail), poczty tradycyjnej (np. list, przesyłka kurierska), formularza elektronicznego (np. platforma online), czy też skrzynki wrzutowej.

Anonimowość i poufność

Dyrektywa wymaga zapewnienia poufności osobom zgłaszającym oraz osobom wymienionym w zgłoszeniach. Co ciekawe, kwestię zapewnienia anonimowości sygnalistom dyrektywa pozostawia do rozwiązania krajom członkowskim, chyba że takie przepisy zostały już w danym państwie UE wdrożone (patrz np. wymogi w sektorze bankowym, finansowym). Na czym polega różnica między anonimowością a poufnością?

W omawianym przypadku poufność oznacza, że dane zidentyfikowanego sygnalisty nie powinny być udostępniane lub ujawniane nieuprawnionym osobom lub podmiotom. Natomiast w przypadku anonimowości niemożliwa jest identyfikacja tożsamości jednostki. Co więc lepiej chroni sygnalistów





przed działaniami odwetowymi? W ocenie autorów anonimowość znacznie lepiej zabezpiecza zgłaszającego naruszenie m.in. przed represjami, ponieważ organizacja nie wie, kto dokonał zgłoszenia. Jest to tym istotniejsze, gdyż w naszej kulturze sygnalista jest często utożsamiany z donosicielem, a nie z bohaterem, który ujawnia nieprawidłowości zagrażające zarówno samej organizacji, jak i jej pracownikom.

W przypadku poufności cały ciężar odpowiedzialności za ochronę danych zidentyfikowanego sygnalisty spoczywa na barkach osób przyjmujących zgłoszenia i prowadzących czynności wyjaśniające w związku z przekazanymi informacjami. Co więcej, zgodnie z zapisami dyrektywy dopuszcza się możliwość ujawnienia tożsamości osoby dokonującej zgłoszenia wtedy, gdy takie ujawnienie jest koniecznym i proporcjonalnym obowiązkiem wynikającym z prawa Unii lub prawa krajowego w kontekście postępowań wyjaśniających prowadzonych przez organy lub w kontekście postępowań sądowych, w szczególności w celu zagwarantowania prawa do obrony osobom, których dotyczy zgłoszenie. Taki stan rzeczy może zniechęcić część osób przed dokonaniem zgłoszenia pod swoim nazwiskiem, co zwiększa ryzyko, że dana nieprawidłowość lub zagrożenie nie zostaną wykryte odpowiednio wcześniej.

Oczywiście ochrona poufności nie powinna mieć zastosowania w przypadku, gdy osoba dokonująca zgłoszenia celowo ujawniła swoją tożsamość w kontekście ujawnienia publicznego. Nie wyłącza to jednak ochrony przed działaniami odwetowymi.

W kontekście anonimowości trzeba również zauważyć, że może zostać ona z różnych względów utracona przez sygnalistę. W takiej sytuacji, jeżeli dokonał on wcześniej anonimowego zgłoszenia lub anonimowego ujawnienia publicznego, zgodnie z wymogami dyrektywy, powinien być on objęty ochroną przed odwetem, a jego dane objęte poufnością, chyba że zostały upublicznione.

Podsumowując kwestie anonimowości i poufności, zdaniem autorów niniejszego artykułu w Polsce powinny być wprowadzane systemy zgłaszania nieprawidłowości, w tym naruszeń prawa, które zapewniają anonimowość, ponieważ jest to skuteczniejszy środek ochrony sygnalisty oraz dużo bardziej zachęca do przekazywania zgłoszeń.

Kanały zgłoszeniowe

Dyrektywa wymienia podstawowe wymogi w zakresie pozyskiwania i zarządzania zgłoszeniami od sygnalistów, z których większość ma istotne znaczenie w kontekście funkcjonalności kanałów zgłoszeniowych, tj.:

- bezpieczne kanały zgłoszeniowe zarządzane przez upoważnione osoby, zapewniające poufność osobom zgłaszającym i innym osobom, których dotyczą zgłoszenia,
- potwierdzenie zgłaszającemu przyjęcia zgłoszenia w terminie 7 dni od jego otrzymania,
- przekazanie informacji zwrotnych sygnaliście (do 3 miesięcy od potwierdzenia otrzymania zgłoszenia),
- rejestrowanie i retencja wszystkich zgłoszeń,
- przetwarzanie danych osobowych zgodnie z RODO.

Zapewnienie bezpieczeństwa sygnalistom i przetwarzanym informacjom, w tym danym osobowym sygnalistów oraz innych osób wymienionych w zgłoszeniach, to fundament każdego skutecznego systemu dla sygnalistów. Niniejsze bezpieczeństwo obejmuje cały proces przetwarzania informacji (przyjęcie, wyjaśnianie i zakończenie zgłoszenia), w tym odnosi się do środków organizacyjnych, technologicznych, prawnych i kadrowych.

Każdy wdrożony przez organizację kanał zgłoszeniowy powinien zostać zweryfikowany w tym zakresie, m.in. w ramach DPIA (Data Protection Impact Assessment, czyli oceny skutków dla ochrony danych), co wynika z wytycznych Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych. Niezwykle istotna jest w tym zakresie kwestia dostępu do systemu i poszczególnych zgłoszeń. Należy rozważyć, czy wszyscy operatorzy systemu raportowania powinni mieć dostęp do wszystkich przychodzących zgłoszeń, np. czy inspektor ochrony danych poza zgłaszaniem incydentów bezpieczeństwa powinien zapoznawać się i rozpatrywać zgłoszenia dotyczące np. korupcji czy innych naruszeń prawa.

Kolejna kwestia, to zapewnienie poprzez kanały zgłoszeniowe dwustronnej komunikacji z sygnalistą, umożliwiającej:

- przekazanie sygnaliście potwierdzenia przyjęcia zgłoszenia w ciągu 7 dni,
- przekazanie informacji zwrotnej o podjętych działaniach w ciągu 3 miesięcy,
- pozyskiwanie dodatkowych informacji istotnych dla efektywnego wyjaśniania zgłoszenia.

W przypadku systemu poufnego (dane sygnalisty są znane) komunikacja z osobą zgłaszającą nie powinna stanowić problemu, co nie będzie już takie proste w systemie zapewniającym anonimowość. W tym drugim przypadku najbardziej efektywne będą elektroniczne kanały zgłoszeniowe w postaci poczty elektronicznej oraz platform online, choć ten pierwszy kanał co do zasady nie zapewnia anonimowości.

Biorąc pod uwagę, że zgłoszenia będą zawierały dane osobowe zarówno sygnalistów, jak i potencjalnych sprawców i świadków naruszeń, system zgłoszeniowy musi umożliwiać skuteczne i zgodne z prawem zarządzanie danymi



osobowymi, w tym ich anonimizację w przypadkach określonych przez RODO (tzw. dane wrażliwe, wpływ okresu przetwarzania danych, ustalenie celu przetwarzania danych). Co istotne, usuwanie danych osobowych nie powinno być jednoznaczne z usunięciem pozostałych treści zgłoszenia, które mogą być niezbędne do jego wyjaśnienia.

Mając na uwadze dobre praktyki i doświadczenie odnoszące się do systemów zgłaszania nieprawidłowości, powinny one także umożliwiać:

- przekazywanie przez sygnalistów załączników z jednoczesnym usuwaniem z nich metadanych,
- powiązywanie ze sobą zgłoszeń z uwagi na zbieżny podmiot lub przedmiot zainteresowania, co ułatwia analizę problemu i gromadzenie w tym zakresie informacji,
- dokumentowanie prowadzonych przez operatorów systemu czynności wyjaśniających,
- tworzenie raportów statystycznych obrazujących funkcjonowanie systemu i jego efektywność,
- bezpieczne przetwarzanie informacji przez osoby, które udzielają operatorom systemu pomocy w ich wyjaśnianiu,
- filtrowanie zgłoszeń z uwzględnieniem różnego typu danych (np. rodzaj zgłoszenia, status zgłoszenia, czas prowadzenia czynności itp.).

W przypadku wdrażania profesjonalnych platform zgłaszania nieprawidłowości online, które zapewniają największą skuteczność w zakresie efektywnego przetwarzania informacji pochodzących ze zgłoszeń od sygnalistów, należy także mieć na uwadze ich utrzymanie techniczne, w tym serwis oraz modyfikacje, uwzględniające np. zmieniające się otoczenie prawne (nowe funkcjonalności) czy też technologiczne (bezpieczeństwo informacji) oraz zwiększone potrzeby organizacji w zakresie skutecznego i bezpiecznego przetwarzania danych.

Czy warto?

Na wdrożenie wymogów dyrektywy dotyczącej ochrony sygnalistów pozostało jedynie kilkanaście miesięcy (w przypadku średnich przedsiębiorstw trzy lata), a w Polsce nie wiadomo nawet, jakie ministerstwo będzie za to odpowiedzialne. Bez względu na to autorzy niniejszego artykułu są przekonani, że wdrożenie w organizacji systemu dla sygnalistów powinno być podyktowane racjonalnym i odpowiedzialnym działaniem ukierunkowanym na zapewnienie organizacji bezpiecznego i stabilnego funkcjonowania. Przecież dobrze funkcjonujące systemy zgłaszania nieprawidłowości pozwalają na wczesne wykrywanie naruszeń i zagrożeń, eliminując lub minimalizując tym samym szkody dla organizacji.

Jeżeli organizacja nie będzie traktowała wdrożenia systemu dla sygnalistów jako inwestycji w swoje bezpieczeństwo, a raczej jako kolejny narzucony prawem obowiązek generujący koszty, to zwiększa ryzyko, że taki system może stanowić zagrożenie dla organizacji (dokonywanie zgłoszeń zewnętrznych). Co więcej, dyrektywa wymaga od państw członkowskich ustanowienia skutecznych, proporcjonalnych i odstraszających sankcji wobec osób fizycznych lub prawnych, które:

- utrudniają lub usiłują utrudniać dokonywanie zgłoszeń,
- podejmują działania odwetowe wobec sygnalistów,
- wszczynają uciążliwe postępowania przeciwko sygnalistom,
- dopuszczają się naruszeń obowiązku zachowania poufności tożsamości sygnalistów.

Mając na uwadze stosunek ryzyka do korzyści wynikających z rzetelnego wdrożenia systemu dla sygnalistów, warto jak najszybciej i z uwagą pochylić się nad tym zagadnieniem. ■

Rafał Hryniewicz – prezes zarządu E-nform Sp. z o.o., ekspert w obszarze whistleblowingu, czyli informowania przez sygnalistów o nieprawidłowościach
Paweł Bronisław Ludwiczak – radca prawny w Kancelarii Radcy Prawnego
Paweł Ludwiczak, ekspert m.in. w obszarze compliance, czyli zapewnienia działania w zgodności z przepisami

REKLAMA

www.biznes2biznes.com

- Szukam inwestora**
- Zainwestuję**
- Sprzedam firmę**
- Kupię firmę**
- Sprzedam produkty**
- Kupię produkty**
- Nawiążę współpracę**
- Nieruchomości**
- Praca**



Negogarda™ – czyli obrona przed manipulacją w procesie negocjacyjnym



PAWEŁ KOWALEWSKI

W kolejnym artykule z cyklu obrony przed negocjacyjną manipulacją, zgodnie z zapowiedziami z zeszłego miesiąca, chciałbym poruszyć temat dwóch często kontrowersyjnych technik negocjacyjnych, nazywanych najczęściej Dodawaniem i Odejmwaniem.

Są one kontrowersyjne ze względu na fakt, iż w zależności od intencji ich zastosowania mogą być one bardzo przydatne i etyczne, ale łatwo można wykorzystać je w celu prostej i nieetycznej, negocjacyjnej manipulacji. Ich stosowanie jest rekomendowane lub krytykowane w zależności od modeli i koncepcji negocjacyjnych prezentowanych przez różne szkoły negocjacji na świecie.

Zacznijmy od Dodawania

Technika ta polega na wyjściu z ofertą z niskiego pułapu. W ten sposób łatwo wchodzi się w interakcję sprzedażowo-zakupową. Następnie w trakcie procesu negocjacji podwyższa się tę ofertę, najczęściej poprzez wycenianie kolejnych detali lub dodatkowych elementów. Jedną z odmian tej techniki jest wersja znana jako Optyk z Brooklynu. Zacytujmy standardowy opis, jaki znaleźć można w źródłach internetowych:

„Rozmowa optyka z Brooklynu z klientem, który pyta o cenę okularów:

– *Szklą będą kosztowały 90 dolarów...*

Optyk czeka, czy klient się oburzy; jeśli tego nie robi, dodaje:

– *Każde ze szkieł...*

Gdy klient nadal nie protestuje, optyk kontynuuje dorzucać koszty:

– *Oprawki – następne 60 dolarów...*

Pauza, oczekiwanie na protest.

– *Jeśli wybierzemy podstawowy model...*

Pauza, oczekiwanie na protest.

– *Najnowszy model – za 80 dolarów.*

Pauza, oczekiwanie na protest.

– *Do tego dochodzi koszt osłony przeciwodblaskowej – 40 dolarów.*

Pauza, oczekiwanie na protest.

– *Jeśli mają być gotowe w ciągu 5 dni, to będzie kosztowało dodatkowe 35 dolarów”.*



Tak zastosowana technika jest niczym innym jak manipulacją. Innym przykładem jej stosowania są praktyki tanich linii lotniczych. Bilet oferowany jest za kilkaset czy też kilkadziesiąt złotych, ale... bagaż dodatkowo kosztuje, pojawiają się również opłaty lotniskowe. Jeżeli na pokładzie chcemy napić się kawy lub herbaty, oczywiście związane jest to z dodatkowym kosztem. Miejsce w samolocie, na fotelu oddalonym od drugiego na tyle, by nie wbić kolan w plecy sąsiada z przodu, to kolejny wydatek. W ten sposób na końcu procesu nasz koszt podróży stanowi często wielokrotność pierwotnej ceny biletu.

Crossell i upsell

Jeżeli zastanowimy się, pewną odmianą tej techniki może być również crossell lub upsell. Oferta złożenia mebli (z instrukcją, z której niewiele można zrozumieć), wniesienia pralki, instalacji oprogramowania, etc. Oczywiście intencje w takich przypadkach mogą być różne, często bardzo chwalebne. W wysokocennych negocjacjach zdarza się, że będziemy zmuszeni zastosować tę technikę, kiedy nie znamy pozycji wyjściowej drugiej strony, a chcemy lub jesteśmy zmuszeni

pierwsi złożyć propozycję. W zależności od koncepcji prezentowanych przez różne szkoły negocjacji rekomendowane jest pierwszemu wyjść z ofertą (wówczas nasza propozycja jest na negocjacyjnym stole i to my kontrolujemy proces) lub poczekać na ofertę drugiej strony. Tak na marginesie, rekomendacje co do pracy na własnej ofercie wynika ze specyfiki szkół anglosaskich, amerykańskie częściej polecają oczekiwanie na ruch drugiej strony lub zaczynanie negocjacji z tzw. wysokiego C.

Od razu odniosę się merytorycznie do tych zaleceń. W standardowym procesie negocjacyjnym nie rekomenduję szkół amerykańskich (z wyłączeniem modelu przetargowego), gdyż niesie to za sobą więcej zagrożeń niż korzyści.

Co zrobić jednak w sytuacji, kiedy pierwsi złożyliśmy ofertę i zorientowaliśmy się, że jest ona za niska? Wówczas zastosowanie tej techniki może pomóc nam wyjść z twarzą z tej trudnej sytuacji, gdy będziemy zmuszeni podwyższyć złożoną już przez nas propozycję. Wycenianymi elementami może być czas realizacji, terminy płatności, jakość materiałów, design, kolor, obsługa posprzedażowa, zakres i okres gwarancji, szybkość rozpatrywania reklamacji, możliwość i czas zwrotu towaru, dodatkowe oprzyrządowanie.



Odejmwowanie

Osobiście rekomenduję jej stosowanie najczęściej w sytuacjach, w których ktoś poda zawyżoną ofertę i nie chce stracić wiarygodności, obniżając ją. Jest to typowy problem negocjacyjny wynikający z nieświadomego złożenia zbyt wysokiej oferty lub świadomego wychodzenia „z wysokiego C”.

Dlaczego „przestrzelenie się” jest wadą?

Jeżeli zaczynamy proces negocjacyjny od wartości, które mają niewiele wspólnego z rzeczywistymi, tracimy twarz. Nie mamy co odpowiedzieć na pytanie drugiej strony o uzasadnienie takiej oferty i najczęściej sprowadzamy negocjacje do jednego parametru, jakim jest cena. Zdarza się, że „wysokie C” stosowane jest przy braku innych zmian, którymi można „grać” w procesie negocjacyjnym lub w przypadku, kiedy negocjują młodzi i niedoświadczeni ludzie. Kiedyś funkcjonowała teoria o tzw. haczeniu oferty (zaczni negocjacje jak najwyżej, zahacz ją i negocjuj od tego miejsca), ale wiele lat temu została skompromitowana i w nowoczesnych negocjacjach raczej nie jest stosowana.

Gdy bez utraty twarzy chcemy obniżyć swoją już złożoną propozycję (podobnie jak w przypadku dodawania), możemy odejmować z niej poszczególne elementy, wyceniając ich wartość.

Jeżeli cena ma wynosić tyle, musimy skrócić gwarancję

z 5 do 2 lat, czas reakcji naszych techników na zgłoszenie reklamacyjne będzie wynosił 2 tygodnie, a nie 4 dni, nie ma możliwości wymiany towaru, nie oferujemy update’u oprogramowania w cenie. Po kolei odejmujemy poszczególne wycenione wcześniej elementy, obniżając naszą ofertę do poziomu oczekiwanego przez drugą stronę.

Reasumując, zarówno technika dodawania, jak i odejmowania może być stosowana jako manipulacja, ale też może stanowić dla negocjatora koło ratunkowe (jeżeli przestrzeli się lub nie wyceni prawidłowo propozycji). Fakt, że ich stosowanie będzie odbierane przez drugą stronę negatywnie czy neutralnie, zależy od naszych intencji i biegłości w użyciu tych technik. Jeżeli spotkamy się z próbami ich stosowania przez innych, po pierwsze, zawsze należy cofnąć się w procesie o krok, popatrzeć na niego z perspektywy dużego obrazka, dokonując całościowej analizy oferty, a nie tylko wybranych elementów propozycji. Dystans bardzo pomaga znaleźć odpowiednią perspektywę i zrozumieć, co tak naprawdę leży na negocjacyjnym stole (nie ile kosztuje bilet lotniczy, tylko ile realnie zapłacimy za całą podróż). ■

Autor: negocjator i certyfikowany trener umiejętności negocjacyjnych, mediator, mentor biznesowy. Audytor procesów komunikacji negocjacyjnej w firmach. Ekspert w zakresie zarządzania, sprzedaży, budowania zespołów handlowych, zwiększania efektywności sprzedaży

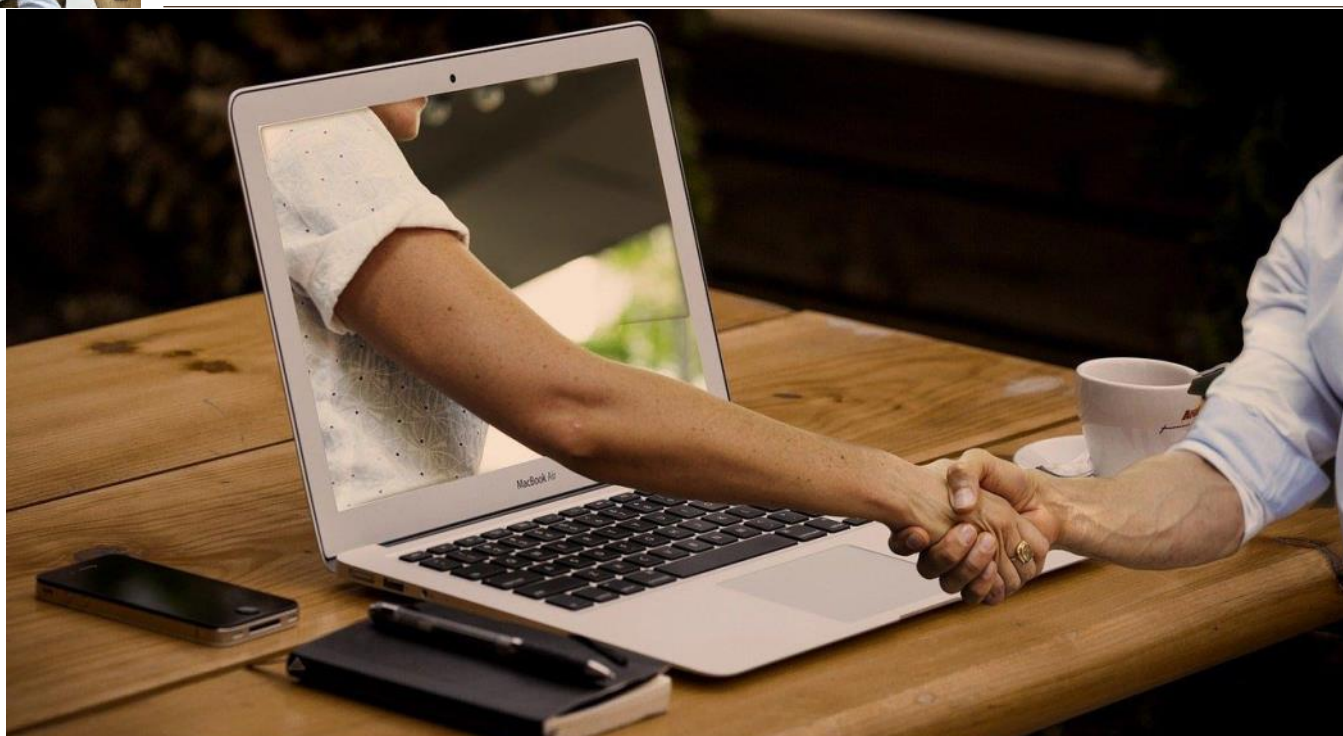
REKLAMA

www.biznes2biznes.mobi



www.biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony



Jak przeniesienie biznesu do Internetu może pomóc firmie w kryzysie?



MAGDALENA PAWŁOWSKA

Według danych COIG, do końca 2020 roku opublikowano ponad 41 tysięcy ogłoszeń o toczących się postępowaniach upadłościowych. Wielu właścicieli i właścicielek firm, w celu uniknięcia skutków kryzysu, zdecydowało się na przeniesienie działalności do Internetu. Szczególnie dla tych, którzy dotychczas opierali biznes jedynie na działalności stacjonarnej, okazało się to ratunkiem przed całkowitym bankructwem.



Rosnąca popularność biznesów online obserwowana jest od wielu lat, jednak to pandemia sprawiła, że nastąpił znaczny wzrost tego typu działalności. Dane zawarte w raporcie Krajowego Rejestru Długów wskazują, że w czerwcu 2020 r. ponad 35 proc. przedsiębiorców z sektora małych i średnich firm przestawiło się lub zamierzało się przestawić na działania online w ciągu 3 miesięcy.

Zarządzanie kryzysem

Niezależnie od przyczyny kryzysu, by z niego wyjść, trzeba działać zdecydowanie i spokojnie. Warto skupić się na znalezieniu najlepszego i realnego rozwiązania. Pomocne może okazać się określenie swojej strefy wpływu i w jej zakresie poszukiwanie najlepszych sposobów na wyjście z trudnej sytuacji. Nie należy oczekiwać pomocy z zewnątrz, ponieważ znacznie ogranicza to możliwości działania i może jedynie przedłużyć pozostawanie w kryzysie.

Ważne jest, by w trudnych czasach zadbać o komunikację. Zarówno z pracownikami, których powinno się na bieżąco informować o sytuacji firmy, jak i o komunikację zewnętrzną. Częstym błędem popełnianym przez właścicieli biznesów jest właśnie zaprzestanie komunikacji. Tworzy to pole do plotek oraz domysłów i wzbudza niepewność czy firma przetrwa kryzys. Powinno się utrzymywać ciągły kontakt z klientami, pracownikami, partnerami biznesowymi, by byli oni na bieżąco ze zmianami i wiedzieli, że firma wciąż działa.

Czy biznes online to dobre rozwiązanie podczas kryzysu?

Przeniesienie działalności firmy do Internetu może być bardzo pomocne, przede wszystkim ze względu na oszczędność. Dzięki pracy zdalnej, przedsiębiorca pozbywa się opłat związanych z utrzymaniem biura, sklepu czy salonu. Oszczędza również na codziennych dojazdach do firmy. Ciekawym rozwiązaniem jest również możliwość przeprowadzenia crowdfundingu. To coraz popularniejsza metoda finansowania ciekawych projektów, w której to społeczność wspiera przedsiębiorców we wdrażaniu np. nowych usług czy produktów.

Biznes online to także bezpieczeństwo. Firma może działać niezależnie od punktu stacjonarnego, co okazało się zbawienne podczas wprowadzania nowych obostrzeń w pandemii. Przedsiębiorcy często nie wiedzieli, na jak długo ich stacjonarne placówki pozostaną zamknięte i czy nie czekają ich kolejne zmiany w funkcjonowaniu. Prowadząc działalność w sieci, mają pewność, że sytuacje związane z koniecznością zamknięcia lokalu, nie wpłyną na ich przychody. To również większa odporność na przyszłe kryzysy związane ze stacjonarnym działaniem biznesu.

Kolejnym ważnym elementem jest rozwój. Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie rozwija je i pokazuje zupełnie nowe możliwości. Jest to już nie tylko sposób na przetrwanie, ale również na poszerzenie oferty, dotarcie do nowych





klientów, zadbanie o promocję i komunikację. Dzięki temu firma może działać sprawniej i przynosić większe zyski niż kiedykolwiek. Warto więc nie bać się zmian, a szukać w nich szans.

Jak przenieść biznes do Internetu?

Najlepszym rozwiązaniem jest rozpoczęcie procesu od dokładnej analizy dotychczasowych działań i oferty. Należy wybrać te produkty i usługi, które można przenieść do sieci lub poszukać nowych rozwiązań. Tworząc nową ofertę, dobrze jest otworzyć się na możliwości i zastanowić się, jak posiadane doświadczenie może przełożyć się na działania w sieci. Można postawić na kreatywność. W Internecie odnalazły się bowiem nawet te branże, które dotychczasowo kojarzyły się wyłącznie z działalnością stacjonarną. Przeanalizować trzeba również konkurencję i sprawdzić, jak ona radzi sobie w trudnym czasie. Pomoże to także w znalezieniu wyróżników firmy, które są bardzo przydatne podczas promowania marki.

Kolejnym krokiem jest określenie grupy docelowej. Jeśli wprowadzamy produkt do sieci, np. sklepu internetowego to warto pamiętać, że należy zweryfikować grupę docelową i jej potrzeby. Jest to niezwykle ważne przy planowaniu działań promocyjnych.

Nie można zapominać o zespole. On również powinien być wdrożony w nowe działania. Ważne jest, by pracownicy zrozumieli, że zmiany są szansą na rozwój, a ich nowe obo-

wiązki przyczynią się do lepszej sytuacji firmy. Wprowadzenie odpowiednich narzędzi i przeszkolenie zespołu z ich korzystania sprawi, że pracownicy poczują się pewniej, a biznes będzie funkcjonował sprawnie. Zarządzanie rozproszonym zespołem może okazać się wyzwaniem, dlatego warto zastosować jasno określony system działania. W tym pomoże delegowanie i monitorowanie zadań oraz regularny kontakt z pracownikami. Narzędzia przydatne w tym zakresie to m.in. Bitrix lub Asana (zarządzanie zadaniami), Slack (komunikacja), Zoom (wideorozmowy), chmura np. Google Drive, czy Toggl (monitorowanie czasu, jaki pracownik spędza na zadaniu).

Po wdrożeniu nowej oferty, a także zadbania o pracowników, można przystąpić do promocji i komunikacji.

W tym zakresie istotna będzie aktualna strona www, a także regularnie prowadzone kanały w mediach społecznościowych. Działania promocyjne należy wcześniej dokładnie zaplanować, by uniknąć przepalenia budżetu.

Podsumowując. Warto dodać, iż praca zdalna daje możliwość działania z każdego miejsca na świecie, co dla wielu jest znakomitą sposobem na połączenie życia prywatnego z pracą, czy obowiązków zawodowych z podróżowaniem. Co więcej, jeśli oferowany produkt może zostać zrealizowany globalnie, przechodząc na działania online, poszerzamy grono klientów, a co za tym idzie, nasz biznes ma szansę na duży rozwój. ■

Autorka: ekspertka kursów online

REKLAMA

JEDNA IZBA



WARSZAWSKA
IZBA GOSPODARCZA

www.wig.waw.pl



www.erece.org



www.ttgbaltic.eu



www.ttgevents.eu



www.asean.pl



www.prathetthai.org



www.mjanma.org



www.emaroko.org



www.palestyna.org

WSZYSTKIE STRONY ŚWIATA



Integruj biznes, by sprzedawać więcej



URSZULA RĄBKOWSKA

Czy sprzedaż w 2020 roku wygląda inaczej niż w latach ubiegłych? Pandemia przyspieszyła pewne procesy i jeszcze bardziej umocniła niektóre trendy, przez co firmy musiały szybciej dostosować się do zmian. Cyfryzacja, wielokanałowość i integracja różnych procesów to hasła, które nie pojawiły się nagle, ale stały się ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej.



Pandemia nie spowodowała odwrócenia tendencji z lat ubiegłych, a raczej wzmocniła te, z którymi mieliśmy do czynienia od jakiegoś czasu. Skorzystały na tym przedsiębiorstwa, które już od dawna śledziły trendy i starały się iść z duchem czasu. Najtrudniej miały te firmy, które dotychczas nie rozwijały kanałów online, zakładając, że sprzedaż stacjonarna jeszcze długo będzie dominować. Nagle stanęły one przed alternatywą: albo błyskawicznie wezmą się za nieodrobione lekcje, albo będą musiały liczyć się z widmem bankructwa.

Sprzedażowe trendy w 2020 roku

W 2020 r. ludzie mocno ograniczyli wychodzenie z domów, a co za tym idzie, przestawili się na zakupy w sieci. W praktyce oznacza to mniej przychodów w sklepach stacjonarnych i jeszcze silniejszą walkę o klienta w obszarze e-commerce. Obecnie nie ma już sensu zastanawiać się, czy warto wchodzić do sieci. Mimo dużej konkurencji trzeba tam być, bo w gruncie rzeczy dla wielu firm jest to jedyna możliwość rozwoju, a w niektórych przypadkach wręcz szansa na przetrwanie. Każdy sklep stacjonarny powinien dziś prowadzić sprzedaż w Internecie, nawet jeśli swoje produkty oferuje na rynku lokalnym.

Kolejnym silnym trendem w tym roku jest sprzedaż w formie subskrypcji lub abonamentów. Wcześniej świetnie rozwijała się subskrypcyjna sprzedaż usług online – dostęp do serwisów z muzyką czy filmami, z którego łatwo skorzystać, ale też łatwo w razie konieczności zrezygnować, zyskał wielu zwolenników. W czasach pandemii możliwe stało się wykupienie abonamentu nawet na cotygodniową dostawę skrzynki owoców i warzyw pod drzwi. „Netflixy” z produktami czy gotowym jedzeniem pokazały, jak wiele obszarów można jeszcze zagospodarować w ten nowoczesny sposób.

Na przeciwnym biegunie w stosunku do lokalnych sprzedawców mamy dużych, międzynarodowych producentów, którzy wcześniej prowadzili sprzedaż wyłącznie za pośrednictwem rozbudowanej sieci dystrybutorów. Dziś okazuje się, że pośrednicy nie są już tak bardzo potrzebni jak dawniej. Obecność marek na platformach sprzedażowych, takich jak Amazon czy Allegro, pozwala skrócić drogę od produktu do klienta, eliminując wiele etapów pośrednich. Kiedyś producent wysyłał towar do dystrybutora w danym kraju, a ten dopiero zaopatrywał rynek lokalny. Obecnie niemal każdy szanujący się producent posiada własne siły sprzedaży e-commerce, obsługujące pojedynczych konsumentów. Regionalna i lokalna dystrybucja nadal jest potrzebna, ale koncentruje się na zapewnieniu dostępności i widoczności produktów przede wszystkim w sklepach stacjonarnych.

Tak dochodzimy do pojęcia omnichannel, czyli wielokanałowości. Przede wszystkim ważne jest, aby kanały off-line

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

 **biznes2biznes.com**
Spójrz na biznes z naszej strony

 **gazeta-msp.pl**
Praktyczne strony biznesu

 **Przedsiębiorcy MSP**
Grupa Facebook 

 **B2B**
Grupa Facebook 

 **msportal.pl**
Informacje, porady, edukacja

 **katalogmsp.pl**
Dobre strony polskich firm



i online wzajemnie się uzupełniały. Dzięki temu firmy nie są skazane wyłącznie na sprzedaż stacjonarną lub internetową. Wielokanałowość pozwala także na lepsze zarządzanie przepływem towarów oraz na zbieranie dokładniejszych danych na temat zachowań klientów. Mając szczegółowe informacje, łatwiej planować zapasy i podejmować skuteczne działania marketingowe.

Sz szczególnie istotna okazuje się także dostawa na tzw. ostatniej mili. To określenie najczęściej odnosi się do końcowego etapu łańcucha dostaw, kiedy to zamówienie jest dostarczane do domu klienta lub do punktu odbioru. W tej ostatniej fazie paczka często przemieszczana jest na stosunkowo niewielkich odległościach, ale na jej drodze do odbiorcy może się pojawić dużo przeszkód (takich jak: korki w mieście, przepełnione automaty do paczek, nieczynne punkty odbioru). Sprawne funkcjonowanie ostatniej mili może bardzo często przesądzać o zadowoleniu klienta z transakcji.

Logistyczna integracja obniża koszty

Stopień, w jakim uda się zintegrować wszystkie dostępne systemy technologiczne i logistyczne, będzie miał wpływ na

efektywny przebieg sprzedaży i dostawy towarów (a także obsługi reklamacji i zwrotów). Mniej przestojów i harmonizacja działań to większe oszczędności, a tym samym lepsze wyniki sprzedażowe i zadowolenie klientów.

Większość firm skupia się głównie na obniżaniu cen zakupu towarów i usług, ale to droga donikąd. Nie można obniżać cen w nieskończoność. Koszty można zmniejszać umiejętniej, np. poprzez zwiększenie wydajności łańcucha dostaw.

Jeśli cały system zostanie zaplanowany w sposób, który poprawi rotację towarów, dokładniej dopasuje podaż do popytu lub zmniejszy ilość odpadów, to koszty logistyczne mogą znacznie się zmniejszyć. Warto postawić także na automatyzację procesów biznesowych oraz korzystanie z oprogramowania, które pozwoli zwizualizować i na bieżąco kontrolować przepływ towarów.

Najlepszym sposobem na osiągnięcie takich efektów jest zintegrowanie wszystkich procesów w spójny mechanizm. W sytuacji, w której producent lub dystrybutor współpracuje z jednym, działającym kompleksowo operatorem logistycznym, liczba obsługiwanych transakcji spada nawet o 95 proc. Oznacza to, że zamiast 100 różnych transakcji dla wykonania tych samych procesów wystarczy ich zaledwie 5.



Jak to możliwe? Otóż producent lub dystrybutor skupia się na czynnościach, które stanowią sedno jego działalności, a wszystkie dodatkowe procesy związane z magazynowaniem, transportem, podwykonawcami, a nawet fakturami i płatnościami przekazuje firmie logistycznej (która następnie rozlicza się ze swoim klientem zbiorczo). Pozwala to zredukować wcześniejsze koszty średnio o około 30 proc.

Większe oszczędności – większa sprzedaż

Jeśli cała logistyka jest w pełni zintegrowana oraz realizowana w formie outsourcingu, wtedy nic nie stoi na przeszkodzie, aby jeszcze lepiej zadbać o omnichannel. Zintegrowany łańcuch dostaw pozwala na sprawny i szybki przepływ towarów pomiędzy magazynem, sklepami stacjonarnymi, sklepami internetowymi a punktami odbioru.

Skoro producent lub dystrybutor nie musi sam organizować każdego etapu, może skoncentrować się na poszukiwaniu alternatywnych kanałów sprzedaży lub na wchodzeniu w nowe segmenty rynku. Dlatego integracja łańcuchów dostaw może pośrednio wpływać na zwiększenie sprzedaży. Firma, która kierowała swoje produkty bezpośrednio do firm (B2B), może – korzystając z tych samych zasobów – utworzyć sklep internetowy dla konsumentów (B2C). Może też włączyć swoje produkty do oferty programów lojalnościowych.

Warto też wykorzystać trendy, takie jak personalizacja produktów zgodnie z indywidualnym zamówieniem klienta czy tworzenie gotowych pakietów produktów (np. zestawów prezentowych bądź promocyjnych). Ciekawą opcją jest także „premiumizacja” oferty poprzez przygotowanie submarki skierowanej do bardziej wymagającego segmentu klientów lub zaoferowanie limitowanej serii produktów.

Gdy firma korzysta z kompleksowej obsługi logistycznej, większość operacji niezbędnych do realizacji podobnych celów

(w tym m.in. etykietowanie i tworzenie zestawów) można również „outsourcować” u operatora logistycznego bez znacznego zwiększania kosztów.

Odnalezienie się w nowej rzeczywistości, w której sprzedaż odbywa się w wielu kanałach, a wszystkie procesy sprzęgnięte są w jeden system informatyczny, nie musi być wcale trudne ani szczególnie drogie. Wymaga jednak nieco innego podejścia do biznesu i przede wszystkim zaufania, że zewnętrzny operator, a właściwie integrator logistyczny, z powodzeniem może przejąć dużą część procesów, które producent lub dystrybutor wykonywał dotychczas samodzielnie. Właśnie od tego zaufania zależy sukces firmy, szczególnie w tak trudnych czasach jak obecne. ■

REKLAMA

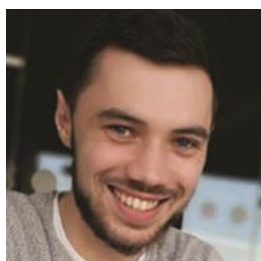
Mobilna wersja portalu www.biznes2biznes.com

www.biznes2biznes.mobi





Jak zarządzać kilkoma start-upami jednocześnie



DMITRIY AKULOV

Założenie i prowadzenie własnego start-upu to odpowiedzialny krok. Początkujący przedsiębiorca staje przed dużym wyzwaniem i mnóstwem decyzji. Musi poznać i przeanalizować rynek, znaleźć unikalne cechy oferowanego produktu czy usługi, dające przewagę nad konkurencją, a także ustalić realny czas, w którym chce zacząć na swoim pomysśle zarabiać.

Zarządzanie start-upem wbrew pozorom wcale nie jest łatwe. A co jeśli musimy pokierować kilkoma takimi podmiotami w podobnym czasie? Jak dobrze i efektywnie zarządzać więcej niż jedną rozwijającą się firmą? Oto kilka praktycznych wskazówek.

Abecadło dla początkujących

Wielu rozpoczynających przygodę ze start-upem spotkało się z sytuacją, gdy pomysł wypalił, ale w firmie nie było mocy przerobowych, produkcja nie nadążała za zleceniami, klienci zaczęli się niecierpliwić i szukać szybszej konkurencji. Zdarzają się też sytuacje, w których firma zaczyna rosnąć, zwiększa się liczba pracowników i obowiązków, tymczasem dochody powoli maleją. W takich momentach należy zastosować odpowiednie skalowanie biznesu.

Gdy start-up dobrze się rozwija, rośnie też grupa ludzi, którzy go tworzą. W efekcie muszą pojawić się zespoły, specjalizacje i menedżerowie. Tak wygląda skalowanie organizacji. Ze skalowaniem klientów mamy do czynienia w momencie, gdy decydujemy się wejść w nowe segmenty rynku. Z kolei skalowanie przychodów nie może wynikać tylko ze wzrostu liczby nowych użytkowników/klientów –

ważne jest również zwiększanie zysku bazujące na tych, których już pozyskałismy.

Mikrozarządzanie

Inną podstawą zarządzania start-upem jest mikrozarządzanie, a w zasadzie jego brak. Ingerowanie szefa w najmniejsze procesy decyzyjne w firmie, jeśli nie zostanie szybko wyeliminowane, może skończyć się upadkiem nawet dobrze zapowiadającego się start-upu. Interesowanie się poszczególnymi działami firmy i jej nadzorowanie nie jest oczywiście niczym złym, ale nie warto popadać w skrajności, zajmując się tym cały czas. Kluczowa jest precyzyjna komunikacja z zespołem, właściwe delegowanie zadań oraz zaufanie.

W zarządzaniu start-upem należy ufać pracownikom, będącym specjalistami w swoich dziedzinach. Kluczowe, a już szczególnie dla młodych przedsiębiorców, jest otaczanie się merytorycznymi partnerami. Gdy nasza firma dynamicznie się rozwija, pojawia się bardzo dużo ofert współpracy. Konieczna jest wnikliwa selekcja. Doświadczenie pokazuje, że większość okaże się mało wartościowa, jednak wśród tuzina nieinteresujących pojawi się ta jedna, która doda skrzydeł naszej firmie.



Młodzi przedsiębiorcy, rozpoczynający przygodę ze start-upem, często zakładają, że ich biznesplan jest najlepszą z możliwych wizją rozwoju ich firmy i nie powinni pod żadnym pozorem jej zmieniać. Tymczasem jest to błędne myślenie. Plany warto modyfikować, szczególnie biorąc pod uwagę dużą dynamikę współczesnych rynków. Należy dostosowywać się do zmieniających się realiów lub nawet kreować rzeczywistość.

Największe wyzwanie

Skala trudności w zarządzaniu start-upem wzrasta kilkukrotnie, gdy kierujemy więcej niż jednym podmiotem. Każda

Wskazówki na start

Najlepszym możliwym scenariuszem przy wielu zarządzanych podmiotach jest wzajemne uzupełnianie się wszystkich start-upów. W ten sposób, gdy jeden z nich rośnie, pomaga rozwijać się także pozostałym.

Należy nauczyć się określania priorytetów i delegowania zadań. Kluczowe jest to, żeby nie brać wszystkiego na siebie, gdyż liczba zadań przekracza możliwości czasowe. W każdym przypadku będziesz musiał nauczyć się lepiej organizować swój czas i go rozdzielać. Myślę, że najlepiej poświęcać co najmniej jeden dzień na jeden start-up.

Trudno jest zmienić kontekst, zwłaszcza przy start-upach



z firm ma inne problemy, potrzeby, wyzwania, a także wymaga innego podejścia do ich rozwiązywania. Stąd kluczowe jest zarządzanie czasem. Dzielenie go na kilka projektów może spowodować, że będą one rozwijały się wolniej, niż gdybyśmy poświęcili im 100 procent naszej uwagi.

Przy takich wyzwaniach najważniejszą umiejętnością jest skupienie. Koncentrując się na jednym produkcie lub start-upie, dajemy mu całą swoją energię, dzięki czemu zaczyna się rozwijać. Wszystkie nasze pomysły będą skupione wokół niego i zaowocują wieloma ulepszeniami, ale im więcej mamy start-upów, tym mniej się koncentrujemy. Zwłaszcza jeśli wymagają różnych strategii marketingowych i sprzedażowych, a my jesteśmy na wczesnym etapie rozwoju i nie mamy nikogo do delegowania zadań.

z różnych branż, więc próba zrobienia wielu rzeczy w ciągu jednego dnia najczęściej kończy się szybkim zmęczeniem.

Czy możliwe jest zarządzanie kilkoma start-upami jednocześnie? To wykonalne, ale zależy od wielu czynników, a w szczególności od wielkości firm. Dobrze jest otaczać się profesjonalnym i sprawnym zespołem, a także nauczyć się delegować zadania, żeby nie okazało się, że prawie wszystko robimy sami. Ważna jest też dobra organizacja pracy, określanie priorytetów oraz gotowość do automatyzacji jak największej liczby procesów.

W takim przypadku trzeba również pójść na pewne kompromisy ze względu na ograniczenia czasowe. Lepiej przenieść realizację części wizji na później, niż całkowicie z niej zrezygnować. ■



Country of origin... Made in... O prawnym obowiązku oznaczania kraju pochodzenia



IZABELLA TYMIŃSKA

Każdemu z nas doskonale znane są zapisy „Country of origin...” czy „Made in...”. Odnajdujemy je na większości produktów, które kupujemy – na metkach, spodzie produktów, czy dołączonych do nich etykietach. Jaki jest powód umieszczania takich treści? I czy mają one jakieś znaczenie dla przedsiębiorców?

Zgodnie ze stanem prawnym, obowiązującym na początku stycznia 2021 r., przedsiębiorstwa mają bezwzględny obowiązek oznaczania kraju pochodzenia towarów spożywczych. Obowiązek ten nałożony jest przez przepisy prawne Unii Europejskiej – reguluje go rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2018/775 z dnia 28 maja 2018 r. Ustanawia ono zasady stosowania, które zostały zawarte w art. 26 ust. 3 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE)

nr 1169/2011 i zaczęły one obowiązywać od dnia 1 kwietnia 2020 r. Rozporządzenie to dotyczy przekazywania konsumentom informacji na temat żywności, w odniesieniu do reguł dotyczących wskazywania kraju lub miejsca pochodzenia podstawowego składnika środka spożywczego. W trakcie legislacji w UE znajduje się obecnie tzw. Pakiet dotyczący bezpieczeństwa produktów i nadzoru rynku. Obejmuje on między innymi projekt Rozporządzenia Parlamentu



Europejskiego i Rady w sprawie bezpieczeństwa produktów konsumpcyjnych (nieżywnościowych produktów). Zgodnie z treścią tego projektu, jeden z artykułów ma nakładać obowiązek wskazania miejsca pochodzenia tych produktów. Zobowiązani do tego będą zarówno producenci, jak i importerzy. Obie te grupy zapewnić będą musiały podanie na produktach informacji o państwie/terytorium pochodzenia produktu. Jeżeli uniemożliwi to rozmiar lub rodzaj produktu, podanie tej informacji obowiązkowe będzie na opakowaniu lub w dokumencie dołączonym do produktu – takim, jak przykładowo instrukcja obsługi. Należy wspomnieć jeszcze o art. 3 Ustawy o nieuczciwej konkurencji, gdzie zdefiniowano czyn nieuczciwej konkurencji. Zgodnie z treścią ustawy, jest nią działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, które zagraża lub narusza interes innego przedsiębiorcy bądź klienta. Do tych czynów zalicza się między innymi wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa, czy fałszywe lub oszukańcze oznaczenie pochodzenia geograficznego towarów.

Do aktów prawnych zaliczyć należy także art. 174 ust. 1 ustawy Prawo własności przemysłowej, który mówi, że oznaczeniami geograficznymi są oznaczenia odnoszące się do nazwy miejsca, miejscowości, regionu lub kraju, które identyfikują dany towar jako pochodzący z tego właśnie terenu. Ponadto część przepisów dotyczy również przywozu towaru na teren UE bądź jego wywozu.

Dlaczego tak ważne jest oznaczenie kraju pochodzenia?

Podstawowa zasada głosi, że każdy konsument ma prawo wiedzieć, skąd pochodzi towar, by móc dokonać świadomego wyboru, co do jego zakupu. Na straży konkurencyjności na terenie UE stoi Komisja Europejska, która powołała do życia Instytucję OLAF (Europejski Urząd ds. Zwalczania Nadużyć Finansowych). OLAF prowadzi dochodzenia między innymi w sprawie nadużyć na szkodę budżetu UE i opracowuje politykę zwalczania nadużyć finansowych na

potrzeby Komisji Europejskiej. Dochodzenia te prowadzone są ze względu na obchodzenie środków antydumpingowych przez kraje trzecie, na towary wprowadzane na teren UE i sprzedawanych tam poniżej kosztów wytworzenia możliwych na terenie UE.

Zasadą takich postępowań jest najczęściej kontrola postimportowa zgłoszeń celnych, która prowadzi do zmiany kraju pochodzenia i nałożenia cła antydumpingowego na towar. Drugą sytuacją wartą analizy jest wojna handlowa USA – Chiny, z powodu której zostały wprowadzone cła odwetowe ze względu na kraj pochodzenia, oraz spór na linii UE – USA związany z finansowaniem Airbus. Należy również wiedzieć, że żeby nałożyć cła odwetowe, WTO (Światowa Organizacja Handlu) musi wyrazić na to zgodę. Mając na uwadze wcześniej wymienione przepisy, nieprawidłowe podanie kraju pochodzenia może mieć swoje sankcje w postaci dopłaty do budżetu Unii Europejskiej (cła są dochodem UE) lub w postaci nałożonych kar z zakresu kodeksu karno-skarbowego.

Jak ustalić pochodzenie (niepreferencyjne) towarów?

Pochodzenie towarów uwarunkowane jest przez WTO Porozumieniem w sprawie reguł pochodzenia. Zaczniemy od tego, że zgodnie z prawem Unii Europejskiej pochodzenie towaru można ustalić na podstawie reguł pochodzenia UE lub reguł pochodzenia kraju przeznaczenia. Mając jednak na uwadze znaczącą liczbę rynków na świecie, na które dostarczamy sprzedawany przez nasze przedsiębiorstwo towar, nie skorzystamy z możliwości ustalania pochodzenia ze względu na reguły kraju przeznaczenia. W takim przypadku przyjmemy jedną ścieżkę dla wszystkich rynków odbioru i posłużymy się regułami pochodzenia UE, uregulowanymi w art. 60 unijnego kodeksu celnego.

Nabywanie pochodzenia zdefiniowano w unijnym kodeksie celnym jako towar całkowicie uzyskany oraz towar, w którego produkcję zaangażowany jest więcej niż jeden kraj, lecz dokonała się wystarczająca obróbka lub przetworzenie tego towaru w zakładzie do tego przystosowanym. Należy zauważyć, że w roku 2016 po zmianie przepisów wprowadzono akt delegowany, który uszczegóławia przepisy unijnego kodeksu





Ostatni możliwy przypadek ma miejsce w sytuacji, w której towar nabyliśmy poza UE i dokonaliśmy jego przywozu,



W obrocie z krajami trzecimi poświadcza się kraj pochodze-



nia na Świadectwie Pochodzenia (Certificate of Origin). Są też kraje, które bezwzględnie wymagają tego dokumentu dołączonego do przywozu towaru na ich terytorium. Mogą one ponadto wymagać legalizacji takich dokumentów przez Krajową Izbę Gospodarczą. Świadectwo Pochodzenia jest także dokumentem wymaganym przy zastosowaniu kontyngentów taryfowych, przetargów publicznych, zakupów rządowych, pozwoleń importowych i eksportowych oraz przy akredytywie dokumentowej.

Oznaczenie kraju pochodzenia to istotna kwestia informacyjna dla naszego klienta. Ważna jest także ze względu na możliwość skorzystania z preferencyjnego pochodzenia – pod warunkiem pochodzenia towaru z UE (art. 64 UKC). Wiąże się to wówczas z korzyścią (pośrednią bądź bezpośrednią) dla podmiotów gospodarczych, nabywających ten towar, a mających swoją siedzibę poza UE. Warunkiem jest, aby Unia Europejska miała podpisaną z tym krajem umowę o wolnym handlu.

Korzyści z pochodzenia towaru z UE

Jeżeli po analizie pochodzenia okaże się, że nasz towar jest pochodzącym z UE, możemy zacząć analizować umowy o wolnym handlu. Unia Europejska podpisała takich umów aż 49. Najczęściej są to umowy bilateralne, z wyjątkiem umów wielostronnych (np. umowa o paneurośrodkiemnorskich – PEM – regułach pochodzenia, czy umowa z krajami Afryki, Karaibów i Pacyfiku – AKP).

W umowach tych zawarte są reguły pochodzenia konieczne w celu uzyskania preferencji na nasz towar. Każda umowa może mieć inne reguły. Analiza tych reguł dokonywana jest ponownie na 4 cyfrach kodu taryfy celnej, nato-

miast dokumentowanie tego preferencyjnego pochodzenia towarów ponownie może przybierać różne formy. Zatem towar kupowany lub sprzedawany do kraju trzeciego, może mieć świadectwo przewozowe EUR 1, świadectwo przewozowe EUR-MED, deklarację na fakturze z instytucji upoważnionego eksportera, deklarację na fakturze (REX) z instytucji zarejestrowanego eksportera lub jednorazową bądź długoterminową deklarację od dostawcy o preferencyjnym pochodzeniu według wzorów (zał. 22-15 i 22-16 aktu wykonawczego do UKC), ustanowionych w przepisach prawa celnego.

Preferencyjne pochodzenie towaru co do zasady daje możliwość obniżenia cła przy imporcie towaru do kraju przeznaczenia, nawet do wysokości 0 proc. (choć są od tej reguły wyjątki). Należy podkreślić, że możliwość wyliczania preferencji na towary będzie możliwa dopiero wtedy, gdy ustalimy pochodzenie unijne tego towaru i będziemy mogli to udokumentować, w celu przedłożenia dowodów do odpowiednich organów celnych.

Pochodzenie towarów to weryfikacja obróbki i przetworzenia, która określona jest w przepisach prawa celnego. Istotą ustalenia pochodzenia może być wpływ na dalszy sposób postępowania z naszym towarem, a co za tym idzie – informowania naszego klienta. Podpisując kontrakty z klientami w zakresie deklarowanego pochodzenia towarów UE, zawsze trzeba zweryfikować dostępność komponentów pochodzących z Unii Europejskiej, aby móc wywiązać się z podpisanej umowy. ■

Autorka: ekspert celny, zajmuje się doradztwem z zakresu przepisów prawa celnego, importem i eksportem towarów i usług, analizą finansowo-ekonomiczną kontraktów międzynarodowych

OGŁOSZENIE



Cykl życia przedsiębiorstwa

Etap trzeci:

Co różni słoneczniki od dębu



JERZY KOSSAKOWSKI



PAWEŁ BRONISŁAW LUDWICZAK

W poprzednich artykułach tego cyklu staraliśmy się zwrócić twoją uwagę na najważniejsze naszym zdaniem zagadnienia związane z utworzeniem i prowadzeniem przedsiębiorstwa. Dzisiaj chcielibyśmy wskazać, dlaczego niektóre przedsiębiorstwa są jak słoneczniki – szybko rosną i szybko usychają (w ciągu paru miesięcy lub lat) a inne są jak dęby – funkcjonują na rynku przez dekady lub dłużej.

Można byłoby do tego podejść naukowo i rozpisywać się np. o elastyczności, VUCA (V – zmienność, ang. volatility; U – niepewność, ang. uncertainty; C – złożoność, ang. complexity; A – niejednoznaczność, ang. ambiguity) i innych teoriach lub conceptach, ale chcielibyśmy podejść do zagadnienia w sposób bardziej praktyczny i bardziej zrozumiały. Uważamy, że w prowadzeniu przedsiębiorstwa liczy się: misja/wizja, strategia, taktyka i poziom operacyjny. Oczywiście na każdy z tych tematów napisano grube tomy, a arty-

kuł nie może być dłuższy niż parę stron. Dlatego tylko zasygnalizujemy kilka rzeczy.

Misja/wizja

Proszę wyobrazić sobie, że właśnie nasz kolega namówił nas do tego, by wziąć udział w biegu maratońskim. Jeżeli regularnie trenujemy bieganie długodystansowe, to nie ma problemu. Jeżeli jednak biegamy co najwyżej po sklepach



w poszukiwaniu jajek albo świeżego pieczywa i mamy lekką nadwagę, to próba wstania od stołu i przebiegnięcia maratonu skończy się na pewno porażką. Ponadto grozić nam będzie kontuzja.

Bieganie to proces. Oprócz wizji (że przebiegniemy maraton) wymagana jest strategia i trening (dużo treningu). Cały proces zaczyna się od wizji, czyli tego, co chcemy osiągnąć. W podobny sposób każdy przedsiębiorca może zadać sobie pytanie: jaki jest główny cel istnienia jego przedsiębiorstwa? Czy ma jasno sprecyzowaną tę wizję? Czy rozplanował okres, w jakim się to dokona, jaki ma pomysł na poznanie siebie, swoich możliwości i tego, jak odbiera go rynek, a także jakie wyznaje wartości i jakie wartości chce realizować poprzez swe przedsiębiorstwo.

Zasadniczo firmy są tworzone po to, by zarabiać pieniądze. Bez tego nie będą istnieć, bo po prostu nie utrzymają się na rynku. Pytanie zasadnicze jest takie: czy sama koncentracja tylko na zarabianiu powinna być celem nadrzędnym?

Wartości i misja firmy są dla przedsiębiorstw tym, czym kompas dla statków. Pozwala uniknąć raf i trafić prosto do portu. Z drugiej też strony nie po to buduje się statki by w czasach burzy stały w portach. Twoja firma powinna być jak dobrze skonstruowany okręt, który śmiało wyruszy w trasę, dostarczy bezpiecznie towar, otrzyma za to zapłatę i przetrwa po drodze nie jedną niespodziewaną burzę.

Przedsiębiorca jest de facto takim właśnie statkiem. Powinien mieć wizję tego, gdzie będzie pływał, co będzie dostarczał i jak jest przygotowany na odbycie każdego rejsu. Nie jest ważne czy to wizja jednoosobowej firmy, małego zakładu, średniej fabryki czy olbrzymiej korporacji. Każda wizja jest dobra, byle byłaby spójna i wcześniej przemyślana i zaplanowana.

Wizja i misja daje przedsiębiorcy wiedzę, do czego dąży. Pozwala podjąć decyzję

CO ROBIĆ, gdy trafimy na złe warunki, które napotkamy na naszej drodze do sukcesu. Bardzo często to właśnie wizja i misja stanowi fundament/rdzeń kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Strategia

Według A.A. Thompson, A.J. Strickland strategia:

1. Jest planem działania.
2. Odzwierciedla wzór zarządzania w sferze rynku.
3. Wskazuje jak wypełnić misję i osiągnąć założone cele.

Według R.W. Griffin dobrze pomyślana strategia koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach:

1. Zasięgu strategii – zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować.
2. Dystrybucji zasobów – sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania.
3. Wyróżnienia kompetencji – tym, co organizacja robi szczególnie dobrze.
4. Synergii – sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają.





Strategia jest tym elementem, który łączy misję/wizję z działalnością operacyjną. Strategia powinna mieć charakter kompleksowy. Powinna obejmować całą organizację i funkcjonowanie całego systemu. Brać pod uwagę przeszłość, teraźniejszość i przyszłość organizacji.

Strategia w przedsiębiorstwach:

- ⇒ obejmuje cele ogólne i cele cząstkowe (od utworzenia podmiotu, poprzez jego funkcjonowanie i rozwój aż po jego likwidację, sukcesy lub sprzedaż),
- ⇒ uwzględnia czynniki zewnętrzne (otoczenie) w tym konkurencję i czynniki wewnętrzne,
- ⇒ powinna być zapisana w formie planów lub programów. Przy czym zarówno w ujęciu globalnym, jak i w ujęciu dotyczącej danej funkcji przedsiębiorstwa,
- ⇒ powinien być wyznaczony pewien horyzont planowania, ale często musi być on elastyczny,
- ⇒ powinna funkcjonować w cyklu Deminga – musi być czymś żywym i stale udoskonalanym.

Poziom operacyjny

Poziom operacyjny to działalność bezpośrednio związana z prowadzeniem działalności gospodarczej: produkcją, usługami, handlem itd. To zespół funkcji w przedsiębiorstwie związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej i tworzących pewien funkcjonalny system. Naukowcy dzielą te funkcje na podstawowe i pomocnicze. Oczywiście powinny one tworzyć maksymalnie efektywny system.

Zawsze w każdym przedsiębiorstwie coś można poprawić, by było ono bardziej efektywne. Trzeba jednak pamiętać, że funkcje w przedsiębiorstwie stanowią system naczyń połączonych. Dlatego zmiana jednego elementu wpływa również na inne elementy. Często w sposób zaskakujący.

To połączenie nauki i sztuki. Wymaga wiedzy praktycznej i teoretycznej. I co do zasady interdyscyplinarnej. Przy czym przestrzegamy przed prostymi rozwiązaniami. Dokonywałem kiedyś audytu spółki. Był tam prezes, który stosował filozofię: „Pracownik to koszt. Trzeba ciąć koszty, by zwiększyć dochodowość (zysk). Trzeba więc zwolnić pracowników. Im więcej, tym lepiej”. I przeprowadził zwolnienia grupowe.

Jaki był tego efekt? W wyniku tych decyzji spadły przychody, a w podmiocie zaczęły pojawiać się błędy a wraz z nimi dodatkowe wcześniej nieprzewidziane koszty. Przy okazji zostało zniszczone zaufanie do zarządu ponieważ spółka miała zapisane w wartościach firmy, że jej misją jest dbanie o pracowników, gdyż wywodzi się z funkcjonującej przed laty spółdzielni pracy.

Integryty (integralność)

Pojęcie Integryty (integralność) oznacza spójność wartości, wizji, misji przedsiębiorstwa z jej strategią i realnymi działaniami. Niektórzy stawiają integralność w opozycji wobec hipokryzji. Dlatego niektórzy sprowadzają integralność do uczciwości. Według nas uczciwość to tylko jeden z elementów składowych integralności.

Integralność zapewnia spójność organizacji. Czyni ją twardą i odporną jak diament. Buduje zaufanie wszystkich interesariuszy. Od pracowników po klientów. A na koniec to ludzie czynią firmy podmiotami odpornymi na wichry losu i nieprzewidziane burze.

Reasumując. Wyobraźmy sobie przedsiębiorstwo, które:

- ⇒ wie jak oraz komunikuje swą misję/wizję, którą posiada,
- ⇒ posiada spójną strategię, którą aktualizuje i realizuje,
- ⇒ ma uporządkowany poziom operacyjny,
- ⇒ jest integralne i rozpoznawalne w powyższych trzech aspektach.

Takie przedsiębiorstwo jest jak dąb. Ma ono szansę funkcjonować przez dekady lub dłużej. Jest lepiej postrzegane niż firmy konkurencyjne nieposiadające takiego modelu funkcjonowania. Jest lepiej przygotowane na to, co je może spotkać na rynku.

Takie też przedsiębiorstwo daje jasny i klarowny sygnał docelowym inwestorom, czym tak naprawdę jest i jak poważnie podchodzi się w nim do przewidywania i planowania przyszłych zysków i strat. ■

Jerzy Kossakowski – prezes w Firma Bez Problemu Sp. z o.o.

Paweł Bronisław Ludwiczak – radca prawny
Kancelaria Radcy Prawnego Paweł Ludwiczak

REKLAMA



Portal bezpłatnych ofert biznesowych

Spójrz na biznes z naszej strony
biznes2biznes.com

Zamieść bezpłatną ofertę



Domena

MSPortal.pl

szuka inwestora lub wspólnika

kontakt: oferty@biznes2biznes.com



Chcesz więcej sprzedawać – naucz handlowców poruszać się po ścieżce zakupowej klienta! Część 1.



TADEUSZ WORONOWICZ

Prowadząc biznes, zapewne nieraz pytasz sam siebie, co powinienem zrobić, aby zwiększyć sprzedaż w firmie. Może nawet zadajesz sobie pytanie: czy istnieje sekret skutecznej sprzedaży. Mam dla ciebie dobrą wiadomość, taki sekret istnieje! Co więcej, przeczytasz o nim w tym artykule.

„Chcesz więcej sprzedawać...” – to seria artykułów, którą publikuję w Gazecie MSP. Podpowiadam w nich przedsiębiorcom MSP, jak zarządzać handlowcami, aby więcej sprzedawali. W tym artykule zdradzę „sekrety” skutecznej sprzedaży w XXI w.

Wprowadzenie

Powszechny dostęp do informacji w dowolnym momencie i miejscu, radykalnie zmienił sposób, w jaki kupujemy produkty czy usługi do użytku domowego lub służbowego.

W przypadku prostych produktów czy usług coraz częściej sprzedaż odbywa się z minimalnym udziałem człowieka. Pojawili się nawet apostołowie marketingu przychodzącego, którzy głoszą, że wkrótce wraz z automatyzacją marketingu i e-commerce sprawią, że handlowcy będą niepotrzebni. Nie jestem przeciwnikiem wymienionych rozwiązań, wręcz przeciwnie, ale gotów jestem postawić złote dukaty przeciwko żołędziom, że wcześniej ich teorie odejdą w niebyt, niż umrze zawód handlowca.

Zgadzam się z nimi, co do jednego. Otóż podobnie jak oni uważam, że skończył się czas, w którym sukces sprzedażo-



RYS. 1. SEKRET SKUTECZNEJ SPRZEDAŻY W XXI WIEKU

Wybierz cel - określ branżę, profil idealnej firmy, etap procesu zakupowego,
Wyceluj – dobierz spersonalizowany komunikat sprzedażowy,
Strzelaj – dopasuj formę kontaktu (telefon, wideorozmowa, e-list, spotkanie itp.)



wy firmy zależał od entuzjastycznych handlowców – demonstratorów kontaktujących się telefonicznie, e-listowo lub osobiście z przypadkowymi firmami, z takim samym komunikatem sprzedażowym – drogi kliencie mam dla ciebie super ofertę.

„Sekret” skutecznej sprzedaży w XXI wieku jest prosty – zidentyfikuj cel, precyzyjnie wyceluj i dopiero wtedy strzelaj

RYS. 2. PRZYKŁADOWE PARAMETRY DO OPISU PROFILU IDEALNEGO KLIENTA

Dane firmograficzne	Dane strukturalne
Branża, profil, wielkość zatrudnienia, obroty, udział w rynku, lokalizacja itp.	Typ organizacji, forma własności, pozycja na rynku, dojrzałość (start-up, wzrost, stagnacja) itp.
Dane behawioralne	Dane sytuacyjne
Jak kupują, co jest dla nich ważne przy wyborze dostawcy, jak wygląda ich proces decyzyjny itp.	Dlaczego uruchamiają proces zakupowy - chęć optymalizacji działań i kosztów, zmiany organizacyjne, problemy biznesowe itp.

(rys. 1.), albo innymi słowami – „sekret” skutecznej sprzedaży w XXI w. to kierowanie spersonalizowanej oferty do precyzyjnie określonej grupy odbiorców za pośrednictwem odpowiedniego kanału komunikacji.

Na pierwszy rzut oka, prosta metoda, ale niekoniecznie łatwa do wdrożenia. W dalszej części artykułu skoncentruję się na celu, kolejne działania omówię w kolejnych, comiesięcznych artykułach. Niecierpliwych zapraszam do kontaktu.

RYS. 3. PRZYKŁADOWY SZABLON DO OPISU POTENCJALNEGO KLIENTA

Prezes		Strona www	
Lokalizacja		Branża	
Zatrudnienie		Forma prawna	
Obrót		Konkurenci	
Główne linie biznesowe		Zidentyfikowane problemy	
Wyzwania branży?		Jak kupują?	
Kto jest ich klientem?		Osoby do kontaktu?	

Cel – grupa docelowa i Profil Idealnego Klienta

Wydaje się to wręcz niemożliwe, że są przedsiębiorcy, którzy myślą, że ich oferta jest dla wszystkich. Jest to jednak dość powszechny błąd, szczegól-

nie wśród firm MŚP. Wielu przedsiębiorców i ich handlowców zakłada, że im szerzej szukają potencjalnych klientów, tym większe mają szanse, na to, że trafią na tych wymarzonych, lojalnych i dobrze płacących. Teoretycznie tak, ale tylko w filmie, albo na kartach powieści. W realnym świecie handlowcy z tych firm marnują masę czasu i energii na kontakty z firmami, które nigdy od nich nic nie kupią.

Jeśli nie chcesz, aby twoi handlowcy działali na ślepo i przepalali firmową kasę, powinieneś wyodrębnić z całego rynku, grupę klientów (segment) o podobnych cechach, potrzebach i wyzwaniach, do których będziesz chciał dotrzeć w pierwszej kolejności oraz zachęcić ich do dołączenia do grona zadowolonych i lojalnych klientów twojej firmy.

Samo określenie segmentu, w którym twoi handlowcy powinni szukać szans sprzedaży to za mało. Badania pokazują, że w każdym segmencie tylko około 3 proc. firm jest zdecydowanych na zakup, 7 proc. firm rozważa zakup, a 30 proc. jeszcze się nie zdecydowało. Aby szybko dotrzeć do tych 10 proc. firm, handlowcy powinni otrzymać od ciebie zestaw parametrów firmograficznych i strukturalnych oraz behawioralnych i sytuacyjnych (rys. 2.) opisujących Profil Idealnego Klienta twojej firmy.

Parametry te ułatwiają handlowcom wybór potencjalnych szans sprzedażowych z bazy kontaktów oraz wstępną ich kwalifikację. Sugeruję także, abyś oprócz powyższych parametrów przygotował szablon do opisu potencjalnego klienta (rys. 3.).

Szablon ten nie tylko ułatwia gromadzenie w jednym miejscu wiedzy na temat potencjalnego klienta. Jest on szczególnie przydatny w czasie comiesięcznej oceny zawartości lejków sprzedaży handlowców. Zwróć, proszę uwagę na pola oznaczone kolorem niebieskim, w tym formularzu. Informacje z pola „Kto jest ich klientem” potrzebne są do zbudowania komunikatu sprzedażowego na pierwszej rozmowę prospektingową,



a informacje z pola „Osoby do kontaktu” pomagają ocenić, czy rozmawiamy z właściwymi osobami w firmie o ofercie. Niestety życie handlowca nie jest oczywiście usłane różami. Prawdziwe schody zaczynają się, gdy handlowiec nawiąże kontakt z szansą sprzedażową i uzyska informację, że jest ona wstępnie zainteresowana ofertą. Pojawia się pytanie,

wać na rachunek zysków i strat organizacji lub gdy konkurencja zaczyna szybko się oddalać, zapada decyzja – działamy i „Kupiec” zaczyna szukać rozwiązania problemu. Jest to drugi etap na ścieżce zakupowej potencjalnego klienta. To, jak bardzo jest skomplikowana ścieżka zakupowa potencjalnego klienta, zależy od wielu czynników: specyfi-

RYS. 4. ŚCIEŻKA ZAKUPOWA POTENCJALNEGO KLIENTA (WERSJA PODSTAWOWA)



z kim tak naprawdę ma on rozmawiać o ofercie. We współczesnym świecie B2B, „kupiec” to tak naprawdę grupa osób, która w sposób formalny lub mniej formalny wpływa na wybór konkretnej oferty. W zależności od tego, jak złożony produkt czy usługę sprzedaje twoja firma, rozmowy handlowe prowadzone będą z grupą osób, tzw. komitetem zakupowym, który składa się zazwyczaj z 3 lub więcej osób.

kacji produktu czy usługi, ceny, typu klienta, zasobności jego portfela czy też stopnia pilności potrzeby. Schemat prostej ścieżki zakupowej pokazałem na rysunku 4. Powyższy schemat ścieżki zakupowej klienta często wykorzystywany jest przez działy marketingu (zarówno B2C jak i B2B) w ramach marketingu przychodzącego. Gdy potencjalny klient planuje zakup drogiego lub złożonego

RYS. 5. ŚCIEŻKA ZAKUPOWA POTENCJALNEGO KLIENTA (WERSJA ROZSZERZONA)



Osoby te, niezależnie od tego, co mają napisane na wizytówce, pełnią różne funkcje w komitecie zakupowym. Mamy decydenta, opiniodawcę, finansistę, użytkownika itd. To, że tych osób jest/będzie kilka, nie oznacza, że od razu ze wszystkimi handlowiec musi się spotkać. Wszystko zależy od tego, na jakim etapie ścieżki zakupowej (buyer journey) potencjalny klient aktualnie się znajduje.

Ścieżka zakupowa klienta

Ścieżka zakupowa klienta to nic innego jak proces zakupowy klienta podzielony na etapy. Etap zerowy to najczęściej etap „Status quo”, a kolejny (pierwszy) „Świadomość potrzeby”. Tak nazywany jest etap, w którym potencjalny klient uświadamia sobie, że w jego organizacji pojawiły się problemy, albo dochodzi do wniosku, że warto coś zmienić w dotychczasowym sposobie działania firmy.

Często na początku problemy są bagatelizowane, a potrzeby marginalizowane, gdy jednak ich obecność zaczyna wpły-

wać na rachunek zysków i strat organizacji lub gdy konkurencja zaczyna szybko się oddalać, zapada decyzja – działamy i „Kupiec” zaczyna szukać rozwiązania problemu. Jest to drugi etap na ścieżce zakupowej potencjalnego klienta.

To, jak bardzo jest skomplikowana ścieżka zakupowa potencjalnego klienta, zależy od wielu czynników: specyfiki produktu czy usługi, ceny, typu klienta, zasobności jego portfela czy też stopnia pilności potrzeby. Schemat prostej ścieżki zakupowej pokazałem na rysunku 4.

Powyższy schemat ścieżki zakupowej klienta często wykorzystywany jest przez działy marketingu (zarówno B2C jak i B2B) w ramach marketingu przychodzącego. Gdy potencjalny klient planuje zakup drogiego lub złożonego

produktów albo skomplikowanych usług, jego ścieżka zakupowa jest dużo bardziej złożona i najczęściej składa się z 7 etapów (rys. 5.)

Wiedza na temat tego, na jakim etapie swojego procesu zakupowego jest potencjalny klient, jest kluczowa dla twoich handlowców. Jest to jedna z pierwszych rzeczy, o którą handlowiec powinien zapytać na etapie kwalifikowania szansy sprzedażowej. Jak poruszać się po ścieżce zakupowej klienta oraz jak opracowywać komunikat sprzedażowy dowiesz się z drugiej części tego artykułu za miesiąc. Do zobaczenia na łamach Gazety MSP za miesiąc. ■

Autor: praktyk i mentor sprzedaży, specjalista od prospektingu, który w ramach usługi „Szef sprzedaży na godzinę” sprawia, że handlowcy napełniają lejki sprzedaży, kwalifikowanymi potencjalnymi klientami robiąc właściwe rzeczy, we właściwy sposób i we właściwym czasie. Jeśli zainteresowała cię poruszona w tym artykule tematyka albo masz pytania. Zapraszam do kontaktu tadeusz.woronowicz@higea.pl

Narzędzia rozwoju Twojej firmy



biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony



gazeta-msp.pl

Praktyczne strony biznesu



Przedsiębiorcy MSP

Grupa Facebook 



B2B

Grupa Facebook 



msportal.pl

Informacje, porady, edukacja



katalogmsp.pl

Dobre strony polskich firm



Lepsze wrogiem dobrego?



PAWEŁ KOWALEWSKI

Kolejny artykuł, w którym analizuję wyniki badań preferencji zakupowo-sprzedażowych Infoteam Consulting Poland dotyczyć będzie zmiany dostawcy. Zastanowimy się również, czy obecnie panująca epidemia COVID-19 ma wpływ na ten proces.

Wyobraźmy sobie sytuację, w której dwie firmy, dostawca i odbiorca współpracują ze sobą od dawna. Wszystko się dobrze układa. Dostawy są realizowane w terminowo. Cena pasuje obu stronom. Jakość towarów lub usług jest na poziomie zadowalającym ze strony transakcji. Jednak czy z punktu widzenia dostawcy jest to bezpieczne? Czy może coś robić, czy lepiej nie?

Może wystarczy z okazji Nowego Roku i Wielkanocy wysłać e-maila z życzeniami? Na święta Bożego Narodzenia ważniejszym klientom wręczyć kosz słodczy lub wino? Parę razy wykonać kurtuazyjne telefony, czy wszystko w porządku? A usłyszawszy, że tak, tkwić w samozadowoleniu?

Jednak czy to wystarczy?

W wielu przypadkach pewnie tak. Na początek spójrzmy na to z negocyjnego punktu widzenia. Badania zachowań negocyjnych dowodzą, że w większości przypadków podstawowym impulsem do dokonania zmiany (w tym także polegającej na zmianie dostawcy), jest tak zwany czynnik zewnętrzny. W niektórych przypadkach sięga on nawet 90 proc.

O czynniku zewnętrznym pisałem już parokrotnie. Chodzi o wszelkie zdarzenia w otoczeniu biznesowym, w relacji

REKLAMA

dostawca-nabywca, które zmuszają strony do redefinicji warunków kontraktu lub szukania nowych partnerów biznesowych. Największy problem tkwi w tym, że przyczyna może być dosłownie każda. Począwszy od zmiany kursów walut, zmian technologicznych, organizacyjnych, wewnętrznych zawirowań osobowych, fuzji i przejęć, skończywszy na epidemii COVID-19.

Mając to uwadze, należy przyjąć założenie, że wyniki tych badań mogą być złudne. Spójrzmy bowiem na inne statystyki. Skupmy się na przywoływanych wcześniej wynikach badań preferencji zakupowo-sprzedażowych Infoteam Consulting, które są realizowane w wielu krajach na świecie, w tym także w Polsce. Były one przeprowadzone w bardzo ciekawy sposób. Te same pytania dotyczące różnych aspektów zachowań biznesowych zostały niezależnie zadane nabywcom i dostawcom. Następnie zestawiono i porównano odpowiedzi.

Podczas analizy wyników często następował wstrząs poznawczy. Okazywało się bowiem, że to, jak zachowują się nabywcy, a co o tym myślą dostawcy, może się znacznie różnić.

Obiektywne zachowania nabywców

Analizując obiektywne zachowania nabywców i odbiorców,

**Portal bezpłatnych ofert biznesowych**

Spójrz na biznes z naszej strony
biznes2biznes.com

Zamieść bezpłatną ofertę



można czasami dojść do wniosku, że żyją oni na innych planetach i nie wiedzą wiele o sobie nawzajem, a w szczególności nie mają pojęcia, co kieruje ich decyzjami biznesowymi. W tym artykule zajmiemy się aspektem trwałości relacji biznesowych, w sytuacji gdy obydwie strony są zadowolone ze współpracy.

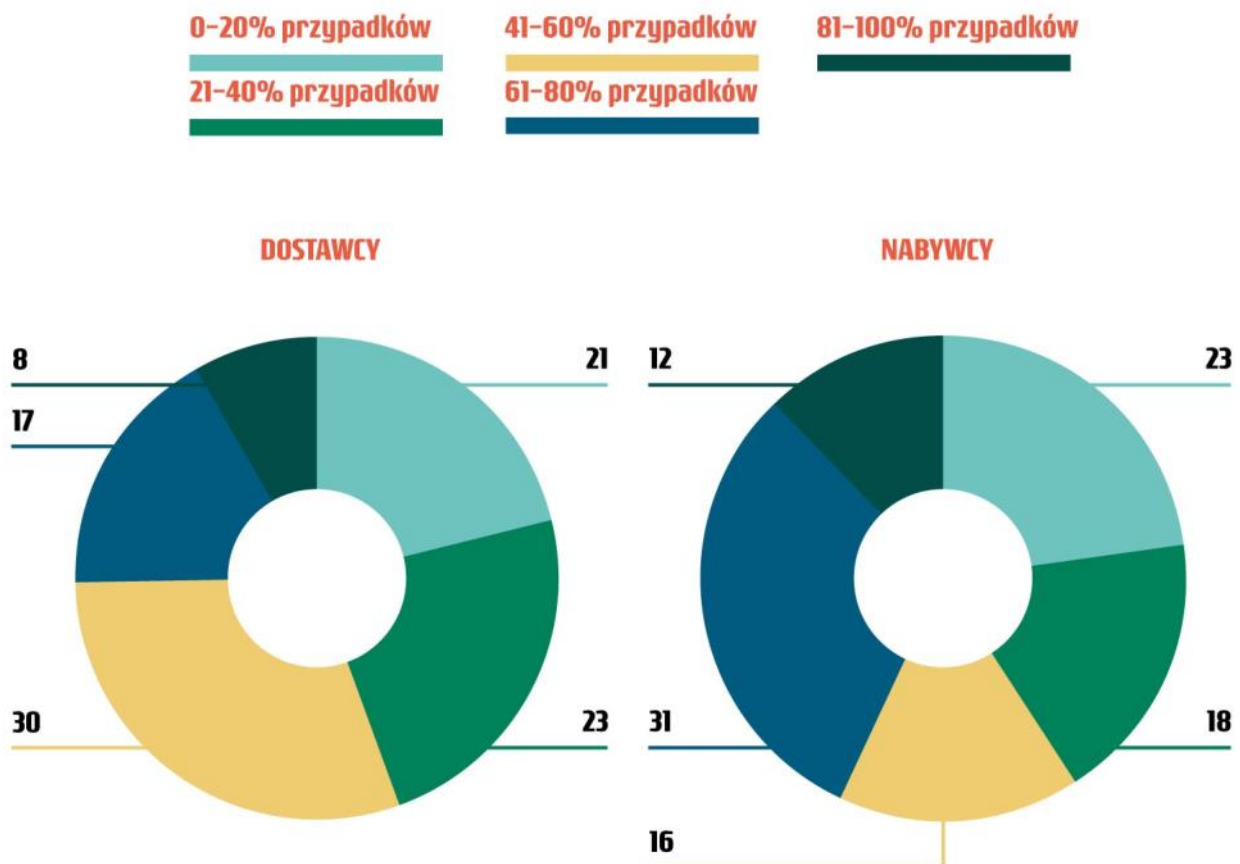
Spójrzmy na zbiorcze wyniki badań w części, która opisuje procesy biznesowe (wykres).

sprzedawców a zachowaniami nabywców jest szczególnie widoczna w przedziale 61-80 proc. przypadków.

Handlowcy sądzą bowiem, że w tym przedziale tylko 17 proc. nabywców weryfikuje rynek, szukając nowych partnerów biznesowych, podczas gdy realnie sytuacja taka występuje w 31 proc. przypadków!

Trochę kompensuje tę różnicę przedział 41-60 proc. (tym razem wyraźnie na korzyść dostawców: 30 do 16 proc.),

JAK CZĘSTO, W PAŃSTWA OPINII, KLIENT PRACUJĄCY Z DOSTAWCĄ, Z KTÓREGO PRACY JEST ZADOWOLONY PRZEPROWADZA ROZPOZNANIE INNYCH MOŻLIWOŚCI RYNKOWYCH W CELU WYŁONIENIA NOWEGO DOSTAWCY?



Dla przedziału, który możemy określić jak „rzadko i bardzo rzadko”, czyli 0-40 proc. przypadków (aby to zrobić dodam do siebie wartości z przedziałów 0-20 proc. i 21-40 proc.), różnice się niewielkie.

44 proc. dostawców (21 i 23 proc.) sądzi, że to po stronie nabywcy toczą się takie procesy, podczas gdy realnie 41 proc. (23 i 18 proc.) kupujących to robi.

Groźne są jednak kolejne przedziały. Im wyższa jest bowiem częstotliwość deklarowanych zachowań, tym większy może być wpływ na biznes. Różnica między opiniami

jednak jasno należy podkreślić, że ze względu na fakt, iż największe różnice występują w przedziałach największego nasilenia zjawisk — może być to bardzo groźne dla trwałości relacji biznesowych.

Punkt widzenia

Oczywiście zależy, z jakiej strony spojrzymy na problem. Z jednej strony jest to niebezpieczne, z drugiej może stanowić sporą szansę na rozwój.



Zastanówmy się, dlaczego tak się dzieje. Dlaczego nabywcy, aż tak często rozglądają się po rynku pomimo faktu, że są zadowoleni z dotychczasowego dostawcy?

Pewnie opinii na ten temat może być sporo. Moim zdaniem powodów jest parę.

Pierwszy jest oczywisty — bo taka jest rola kupca! Zadania nabywcy polegają na ciągłym szukaniu nowych możliwości zwiększenia zysku firmy, dla której pracują. Ich rola polega też na penetrowaniu rynku w poszukiwaniu wyrobów o wyższej jakości lub lepszych parametrach technologicznych, co zwiększa wartość ich oferty. Robili to, robią i będą to robić. Jest to naturalny proces.

Tak jak dowiadujemy się z wcześniej przytoczonych badań dotyczących najczęstszych powodów procesów negocjacyjnych (które w pierwszym momencie mogą uspokajać dostawców, a z których możemy wysnuć wniosek, że aż w 90 proc. jest to tzw. czynnik zewnętrzny), tak wnioski wynikające z przytoczonych powyżej badań Infoteam Consulting świadczą o tym, że nabywcy sprawdzają rynek dużo częściej, niż sądzą dostawcy.

Nowe wrogiem starego

Niebezpieczeństwo dla starych dostawców i szansa dla nowych powstaje wówczas, gdy w wyniku analizy dostępnych ofert nabywca znajdzie w nich coś ważnego, powód, dla którego różnica pomiędzy dotychczasową a nową ofertą stanie się dla niego właśnie takim czynnikiem zewnętrznym. Pandemia wyróciła w wielu branżach relacje biznesowe. Część przedsiębiorców walczy o przetrwanie. Nawet jeżeli biznesowo radzą sobie w czasie epidemii, już z pierwszych analiz wynika, że obszar 61-80 proc. zwiększył się obecnie co najmniej do mniej więcej 40 proc., a przedział pokazany na wykresie ciemnozielonym kolorem, czyli 80-100 proc. — o połowę.

Najważniejszym powodem zwiększenia aktywności nabywców nie są tylko skutki epidemii i gwałtownego szukania oszczędności, lecz przede wszystkim jest to chęć zabezpieczenia ryzyka biznesowego w zakresie stałości dostaw (czyli szykowania sobie planu B w sytuacji, kiedy coś złego wydarzyłoby się z dotychczasowym dostawcą).

Pandemia znacząco zwiększyła więc ryzyko utraty nabywcy na rzecz nowego dostawcy. Uruchomiła na niespotykaną dotąd skalę procesy weryfikacji rynku i szukania alternatywnych rozwiązań w zakresie źródeł dostaw. Rachunek prawdopodobieństwa wskazuje, że tego typu działania wcześniej czy później mogą spowodować powstanie czynnika zewnętrznego.

Przedmiotem badań i analiz było również to, jakie to mogą być powody i które z nich mają największe znaczenie dla nabywców. Ten temat zostanie omówiony w kolejnym numerze Gazety MSP.

Podsumowanie

W obecnych czasach dbałość o relacje dostawcy z nabywcą będą miały kluczowe znaczenie dla trwałości ich relacji. Czynnikiem zewnętrznym zmuszającym kupców do bardzo aktywnego szukania na rynku alternatywnych dostawców jest obecnie pandemia COVID-19.

Ważnym zadaniem dostawców jest zabezpieczenie ryzyka, aby w wyniku tych działań nie powstał kolejny czynnik zewnętrzny w postaci lepszej oferty niż ich dotychczasowa. Należy uwzględnić również fakt, że sytuacja ta nie ulegnie zmianie przez dłuższy czas. Jak pewnie wszyscy wiemy i przewidujemy, po zakończenia pandemii najprawdopodobniej czeka nas kryzys gospodarczy. Jeden czynnik zewnętrzny płynnie przejdzie więc w następny.

Szanowni Dostawcy! W tym obszarze zapaliło się żółte światło, uważajcie, aby nie zapaliło się czerwone. ■

Autor: negocjator i certyfikowany trener umiejętności negocjacyjnych, mediator, mentor biznesowy. Audytor procesów komunikacji negocjacyjnej w firmach. Ekspert w zakresie zarządzania, sprzedaży, budowania zespołów handlowych, zwiększania efektywności sprzedaży

REKLAMA

Finanse dla biznesu.



Potrzebujesz gotówki? Odbierz aż do 12 000 zł

Twoja miesięczna rata to tylko 1740 zł.

WEŹ POŻYCZKĘ

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w sieciach
dystrybutorów prasy elektronicznej

 **kiosk**.PL

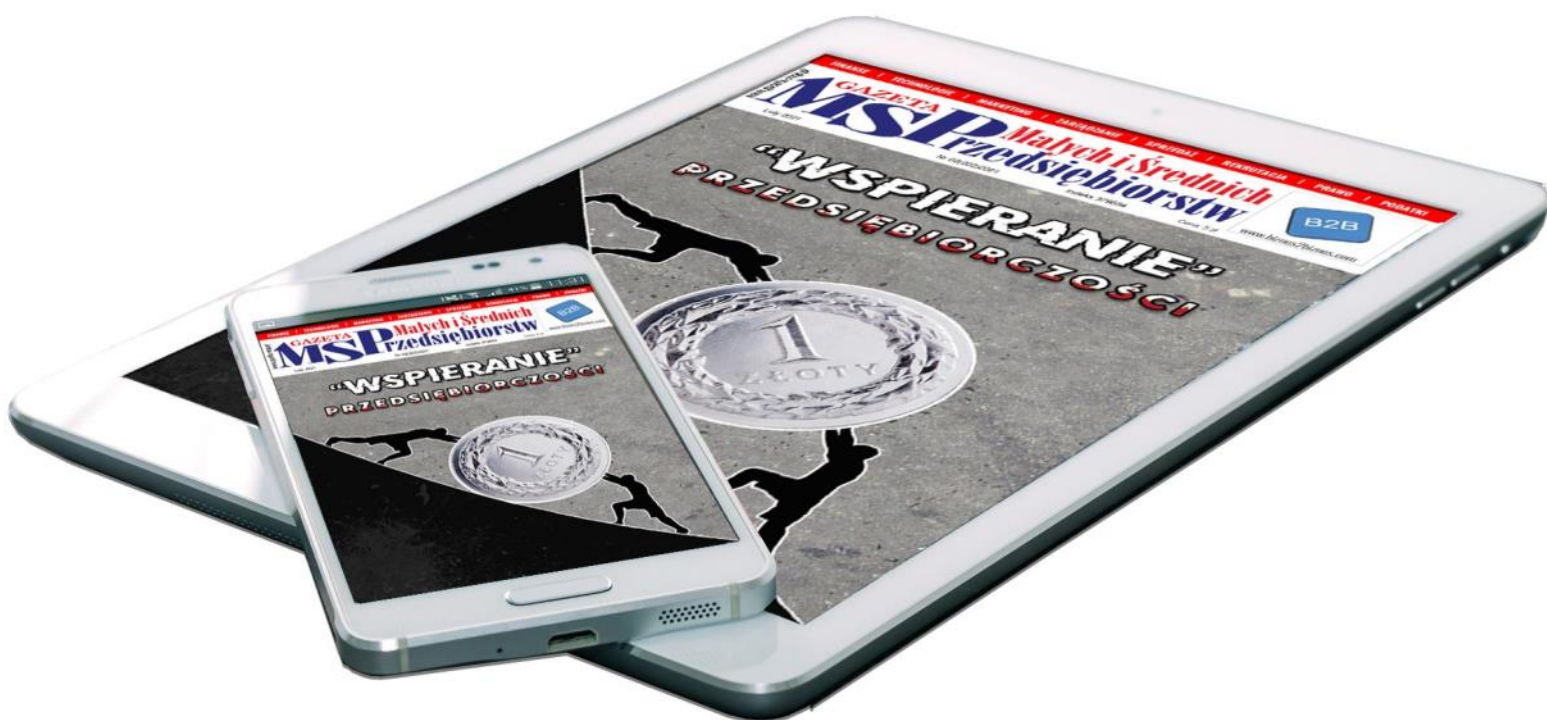
 **gazety**.PL

 **publio**

 **nexto**.PL

 **WeKiosk**

 **eprasa.pl**
wydania





Rekrutacja w firmie. Samodzielnie, czy przez agencję zatrudnienia?

Nietrafione rekrutacje to strata czasu i pieniędzy – tym większa, im wyższe jest stanowisko. Najczęściej problemy rekrutacyjne pojawiają się podczas poszukiwań osób na stanowiska menedżerskie oraz specjalistyczne w firmach produkcyjnych, handlowych i usługowych.

ARTUR MAŃKA-CHRZANOWSKI

Proces rekrutacji generuje określone koszty, na które nakładają się straty biznesowe wynikające z wyboru niewłaściwego kandydata. Skutkiem błędnej rekrutacji są nie tylko bezpośrednie finansowe obciążenia, ale też zaburzenia w funkcjonowaniu firmy, negatywne konsekwencje wizerunkowe, czy niekorzystny wpływ na morale zespołu.

W procesie zachodzącym od momentu podjęcia decyzji o poszukiwaniu nowego kandydata do jego skutecznego zatrudnienia (za takie należy uznać trwałe i trafne obsadzenie stanowiska), można wyodrębnić i przeanalizować konkretne działania i wskaźniki oraz oszacować ich koszt.

Rekrutacja własnymi zasobami

Wyobraźmy sobie sytuację, w której w ciągu półtora roku firma musi już po raz trzeci zatrudnić nowego dyrektora lub kierownika sprzedaży. Kierownictwo w pierwszej kolejności

powinno się zastanowić, z jakich powodów rozstano się z dwojgiem poprzednich pracowników. Niezależnie od przyczyn nieudanej współpracy czy tego, kto podjął decyzję o jej zakończeniu, pierwotnego źródła problemu należy upatrywać w błędnej rekrutacji.

Jakie elementy warto przeanalizować, by ocenić opłacalność samodzielnego rekrutowania pracowników?

Czas wolnego wakatu – jest to czas potrzebny, by obsadzić stanowisko. Może być mierzony od momentu, w którym dział kadr został poinformowany o wakacie, od czasu umieszczenia ogłoszenia o poszukiwaniu nowego pracownika, bądź jako okres, w którym stanowisko było nieobsadzone (szacunkowa wartość to 30.000 zł).

Otwarte wakaty versus zatrudnienie (ang. open vacancies vs positions filled) – to wskaźnik pokazujący efektywność działu kadr w kontekście skutecznie prowadzonej rekrutacji. Tu wyliczenia wymagają indywidualnych badań



całorocznych i mapowania wszelkich, nawet najmniejszych procesów w firmie.

Wskaźnik skuteczności metod rekrutacyjnych – to procent zatrudnionych wykwalifikowanych pracowników w porównaniu do zastosowanych w procesie rekrutacyjnym metod aplikacji oraz ich kosztów. W początkowej fazie procesu rekrutacji należy brać pod uwagę czas pracownika działu kadr poświęcony na stworzenie profilu idealnego kandydata oraz zaangażowanie biznesu, czyli klienta wewnętrznego, z którym należy ustalić szczegóły. Przy kolejnej rekrutacji na to samo stanowisko, występującej w krótkim czasie, ten wskaźnik można pominąć.

Koszty narzędzi rekrutacyjnych – przygotowanie ogłoszenia (140 zł), koszt jego publikacji (od 600 do 1.200 zł), koszt wykorzystania narzędzi do rekrutacji, np. ATS – Applicant Tracking System, czyli system śledzenia aplikacji (około 600 zł miesięcznie).

Czas potrzebny na selekcję otrzymanych aplikacji – im większa precyzja merytoryczna ogłoszenia i celność pytań selekcyjnych, tym więcej wartościowych CV otrzymamy. I odwrotnie – im bardziej ogólne ogłoszenie i mniej celne pytania, tym więcej będzie przypadkowych CV.

Czas poświęcony przez dział kadr na kontakt z kandydatami – wstępne rozmowy telefoniczne (około 140 zł za godzinę), umawianie i przeprowadzenie spotkań w biurze, w terenie lub online ze względu na pandemię – średnio 5–7 spotkań tygodniowo (około 500–700 zł), przygotowanie raportów (około 150 zł za raport) oraz ewentualnie ponowne spotkania z kandydatami wraz z zainteresowanym działem merytorycznym, tzw. klientem wewnętrznym (około 200 zł za każde spotkanie).

Onboarding – to wdrożenie nowego pracownika w obowiązki służbowe, dopełnienie formalności administracyjnych (podpisanie umowy, badania medycyny pracy, szkolenie BHP), przekazanie spraw organizacyjnych (około 2.000 zł + czas poświęcony nowemu pracownikowi przez innych członków personelu) oraz szkolenia (średnio 1000 zł). Warto podkreślić, że 91 proc. pracowników pozostaje w firmie dłużej, gdy zapewni się im właściwe przyjęcie w nowej organizacji. Wpływa to również na ich szybszą adaptację i samodzielność.

Okres próbny – to kluczowy okres, w którym nowy pracownik usamodzielnia się w organizacji (koszt utrzymania zależy od poziomu stanowiska, średnio należy przyjąć 25.000 zł). Według badań The Wynhurst Group w ciągu



pierwszych czterdziestu pięciu dni zatrudnienia występuje rotacja 22 proc. nowo przyjętych pracowników, a połowa osób odchodzi w ciągu pierwszych czterech miesięcy pracy.

Czas, jaki upływa od momentu zatrudnienia pracownika do chwili, kiedy osiąga optymalny poziom produktywności – upraszczając, wskaźnik ten wskazuje, ile potrzeba czasu, aby nowy pracownik pracował sprawnie, był samodzielny i produktywny. Jest to czas pełnego wdrożenia, który najczęściej pokrywa się z okresem próbnym. W tym okresie można ocenić trafność rekrutacji. Niestety ocena ta często wypada negatywnie. Wówczas dział kadr i kierownictwo stają przed pytaniem: „Jak to się stało, że nowy pracownik się nie sprawdza, skoro merytorycznie wydawał się strzałem w dziesiątkę (odpowiednie doświadczenie, znajomość branży, dojrzałość biznesowa, świetny warsztat, certyfikaty itp.)?”. Nietrafiona rekrutacja może wynikać z braku miękkich kompetencji pracownika lub nieumiejętnej weryfikacji i dopasowania tychże do kultury danej organizacji, cech osobowości, zdolności akomodacyjnych itd.

Ewentualny bonus dla pracownika, który zarekomendował kandydata – niektóre przedsiębiorstwach praktykują taką formę wynagrodzenia za polecenie właściwej osoby.

Reasumując, cały proces rekrutacyjny wraz z poniesionym nakładem czasu działu kadr i innych członków zespołu, a także z kosztami ryzyka nieudanej rekrutacji, waha się od 30.000 do 35.000 zł, nie licząc kosztów nieobsadzonego stanowiska.

Rekrutacja zewnętrzna

Rekrutowanie pracowników jest nieodzowną częścią działalności każdego przedsiębiorstwa, ale nie stanowi podstawy jego biznesu – w odróżnieniu od agencji zatrudnienia, które właśnie w tych procesach

są specjalistami. Powierzenie zadania profesjonalnej firmie dysponującej doświadczeniem i kompetentnymi konsultantami, którzy we właściwy sposób są w stanie dotrzeć do odpowiednich kandydatów dzięki bazie kontaktów, a przede wszystkim relacjom z kandydatami z danej branży (np. pracującymi dla konkurencji klienta), to wymierna oszczędność czasu i pieniędzy.

Współpraca z agencją rekrutacyjną jest bardziej opłacalna niż prowadzenie procesu samodzielnie. Główne korzyści to:

- oszczędność czasu własnego personelu (działu kadr i innych zaangażowanych pracowników), optymalizacja liczby etatów (rekruterów), czyli niższe koszty stałe,
- oszczędność wydatków na narzędzia rekrutacyjne,
 - skrócenie czasu, w którym stanowisko jest nieobsadzone – agencja pracy, która przejmuje odpowiedzialność za realizację procesu, z racji swojego doświadczenia, specjalizacji, zasobów i dostępu do zaawansowanych narzędzi, stosuje najbardziej efektywne rozwiązania, dzięki czemu jest w stanie znaleźć właściwego kandydata znacznie szybciej niż wewnętrzny dział kadr,
 - dostęp do referencji na temat kandydata (opinie przełożonych, kolegów i podwładnych z poprzednich instytucji),
 - zabezpieczenie wydanych środków na rekrutację w postaci „gwarancji” na zatrudnionego kandydata – jeśli nie spełni on oczekiwań pracodawcy lub po prostu z przyczyn obiektywnych będzie zmuszony rozstać się z firmą, agencja przedstawia kolejnych (spełniających profil, zweryfikowanych i zainteresowanych) dwóch lub trzech kandydatów, bez uruchamiania od początku procedury poszukiwań i bez ponoszenia dodatkowych kosztów finansowych,
 - rozliczenia jedynie za zrealizowane zadanie, czyli efektywnie przeprowadzoną rekrutację, co oznacza, że klient zapłaci za proces tylko wtedy, gdy zdecyduje się zatrudnić rekomendowanego przed agencją kandydata.

Zlecając rekrutację firmie zewnętrznej, pracodawca jest w stanie zaoszczędzić od 10.000 do 15.000 zł w stosunku do wydatków, które musiałby ponieść, realizując proces samodzielnie. To oszczędność aż o 30 proc. ■



Jak wdrożyć niepełnosprawnego pracownika do zespołu?

Jeśli po raz pierwszy zatrudniasz osobę niepełnosprawną, możesz mieć kilka wątpliwości – choćby odnośnie do tego, jak ma wyglądać procedura wdrożenia go do zespołu. Tymczasem taki pracownik podlega w większości dokładnie tym samym zasadom pracy, co inni członkowie teamu.

IWONA LEWANDOWSKA

Zasady zatrudniania osób niepełnosprawnych reguluje ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Reguły te mają zastosowanie

w przypadku potwierdzonego stopnia niepełnosprawności pracownika (znaczny, umiarkowany bądź lekki), które powoduje całkowitą lub częściową niezdolność do pracy. Osoba niepełnosprawna w stopniu znacznym wymagająca stałej lub długotrwałej opieki i pomocy innych osób jest uznana za niezdolną do pracy. Z kolei umiarkowany i lekki stopień niepełnosprawności to jedynie częściowa niezdolność do pracy, wymagająca zapewnienia warunków pracy chronionej czasowej albo częściowej pomocy innych osób (art. 4 ust. 2 ustawy).

Ne znaczy to, że firma, która nie jest zakładem pracy chronionej, nie może takiego pracownika zatrudnić. Konieczne jest natomiast to, by dostosować stanowisko pracy do potrzeb pracownika lub zatrudnić go w formule zdalnej, co w obecnych czasach staje się coraz bardziej powszechne.

Sama procedura wdrożenia niczym się nie różni czy to w przypadku pełno, czy niepełnosprawnych, jedyne, o czym trzeba pamiętać, to określony „na sztywno” czas pracy do 40 godzin tygodniowych, nie dopuszczając żadnych przesunięć czy nadwyżek. Jeśli pracownik jest zakwalifikowany do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności, dobowy i tygodniowy wymiar czasu pracy zostaje skrócony

do odpowiednio: 7 i 35 godzin (art. 15 ust. 1 i 2). Każda osoba niepełnosprawna, niezależnie od stopnia niepełnosprawności, nie może być zatrudniona w porze nocnej i w godzinach nadliczbowych (art. 15 ust. 3 ustawy). Tych ograniczeń nie stosuje się, jeśli pracownik zatrudniony jest w dozorze lub gdy na wniosek pracownika lekarz medycyny pracy lub w razie jego braku lekarz sprawujący opiekę nad tą osobą wyrazi na to zgodę (art. 16 ustawy).

Pierwszy tydzień w pracy to przedstawienie członków zespołu, omówienie zakresu obowiązków oraz szkolenia, w tym BHP – w formule zdalnej wszystko odbywa się online. Pracownik musi więc dysponować sprzętem komputerowym, by zapoznać się z zadaniami i wykonywać swoją pracę. Narzędzia konieczne do pracy zapewnia pracodawca. On również jest odpowiedzialny za ustalenie sposobu komunikacji, systemu kontroli czasu i efektów pracy.

Obowiązkiem pracodawcy jest też skierowanie pracownika niepełnosprawnego na badania. Niepełnosprawny pracownik, tak samo, jak sprawna osoba podlega wszystkim badaniom profilaktycznym, co wynika z art. 229 Kodeksu pracy. Ustawodawca bowiem nie dzieli pracowników na pełnosprawnych i niepełnosprawnych. Osoba z orzeczeniem o niepełnosprawności musi przejść badania wstępne, okresowe i kontrolne, przy czym te ostatnie wykonuje się w przypadku pracownika, który co najmniej 30 dni w roku kalendarzowym był nieobecny w pracy z powodu choroby. ■



Wizerunek pracodawcy w czasach kryzysu

W minionych miesiącach sytuacja finansowa wielu firm znacznie się pogorszyła – część przedsiębiorstw całkowicie wstrzymała zarówno zaplanowane rekrutacje, jak i działania employer brandingowe. Jak w czasach pandemii i związanych z nią wyzwań budować pozytywny wizerunek pracodawcy.

PAWEŁ SZONECKI

Ze względu na trudną sytuację na rynku wielu pracodawców koncentruje swoje działania na zachowaniu aktualnych miejsc pracy, skupiając się na komunikacji z kluczowymi klientami i obecnymi pracownikami. Trudno więc się spodziewać w najbliższym czasie spektakularnych kampanii, do jakich w minionych latach przyzwyczaili najwięksi gracze na rynku. Jednak nie oznacza to, że w obszarze employer brandingu pracodawcy zupełnie złożyli broń. Zmienił się natomiast kontekst podejmowanych działań. Stabilność zatrudnienia oraz organizacji to jedno z kluczowych czynników, na jakie kandydaci będą zwracać uwagę w najbliższych miesiącach.

Do tego trendu doskonale nawiązuje np. akcja marki Lidl, pod hasłem „Twoja praca na lata”, przedstawiająca potencjalnym pracownikom jasną korzyść w postaci stabilnego i bezpiecznego miejsca pracy. To także najlepszy dowód na to, jak w przeciągu zaledwie kilku miesięcy zmieniły się oczekiwania pracowników.

Employer branding, jaki znaliśmy

Duże firmy jeszcze do niedawna prześcigały się w kreatywnych pomysłach na działania employer brandingowe, a swoje kampanie kierowały zarówno do osób zatrudnionych, jak

i potencjalnych pracowników. Konieczność walki o pracownika spowodowana była niskim poziomem bezrobocia w połączeniu z rynkiem kandydata. Dlatego niektóre projekty tworzone były z prawdziwym rozmachem.

Ciekawym przykładem mogą być działania marki IKEA, która w swojej kampanii w niezwykle pozytywny sposób poruszała kwestię różnorodności. Nie tylko dotarła z tym komunikatem do milionów odbiorców, lecz także wzbudziła też ożywioną dyskusję w branży HR.

Wiele firm wzmacniało wewnętrzną komunikację, koncentrując się na dbaniu o dobre samopoczucie i work-life balance swoich pracowników. „Ekspert People” przypomina, że w minionych latach coraz częściej mogliśmy spotkać stanowiska typu happiness manager, well being specialist czy diversity manager. Zmienił się z pewnością także sam sposób komunikacji z pracownikami, a w miejsce hierarchicznego modelu zarządzania stawiano na otwartość, transparentność i kształtowanie liderskich postaw w zespole.

Czym zastąpić owocowe czwartki?

Nie można więc zupełnie zapomnieć o employer branding, nawet jeśli stosowane dotąd przez pracodawców popularne



narzędzia nagle straciły rację bytu. „Owocowe czwartki” z sympatycznego i promującego zdrowy tryb życia zwyczaju szybko stały się prześmiewczym memem. Podobnie nie mają już raczej zastosowania wszelkiego rodzaju eventy integracyjne, niemożliwe do zorganizowania w obecnej rzeczywistości. Jednak wraz z upowszechnieniem się pracy zdalnej pojawiają się nowe możliwości doceniania pracowników.

Przykładem może być np. oferta firmy specjalizującej się w organizacji warsztatów kulinarnych, która na zlecenie pracodawcy dostarcza pracownikom do domów sprzęt kuchenny i potrzebne produkty oraz zdalnie prowadzi team building. W trudnych czasach sprawdzą się również praktyczne benefity, wzmacniające wśród pracowników poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji.

Należą do nich m.in. gwarancja wypłaty 100 proc. wynagrodzenia podczas L4, wsparcie psychologa czy umowa na czas nieokreślony już od pierwszego dnia pracy. Niektórzy mogą docenić też możliwość skorzystania z przestrzeni biurowej – nie wszyscy bowiem czują się komfortowo, pracując w domu, lub po prostu nie mają ku temu odpowiednich warunków. W sytuacji gdy wielu pracowników obawia się o swoje stanowisko, realną korzyść mogą odnieść także opłacone przez pracodawcę szkolenia zwiększające kompetencje, np. kursy językowe.

Brak budżetu to nie przeszkoda

A co w sytuacji, gdy skromny budżet nie pozwala zapewnić pracownikom dodatkowych benefitów? W takim przypadku warto zadbać o to, by nawet podczas pracy zdalnej mieli oni przestrzeń do integracji i swobodnej wymiany myśli. Niektóre firmy organizują wręcz specjalne spotkania online, mające na celu dostarczenie pracownikom okazji do krótkich rozmów „przy kawie” – na wzór tych, które do tej pory odbywały się w biurowej kuchni czy przestrzeni wspólnej. To przykład, rozwiązanie, które nie wymaga dodatkowego budżetu, a może pomóc w zjednoczeniu zespołu, szczególnie w czasach, gdy tak trudno o kontakt twarzą w twarz.

Skuteczne działania employer brandingowe prowadzić można bez konieczności generowania dodatkowych kosztów.



Już sama transparentność i proaktywność w komunikacji wewnętrznej, szczególnie w sytuacji niepewności, mogą znacznie podnieść poziom lojalności pracowników wobec pracodawcy.

Firmy, które od początku pandemii były wobec swoich pracowników fair – nawet gdy zostały zmuszone np. czasowo obniżyć im wynagrodzenia, zwykle spotykały się ze zrozumieniem ze strony podwładnych. Pełna transparentność okazuje się najlepszym rozwiązaniem także w sytuacji, gdy konieczne staje się zwolnienie części załogi. Szczerość i pełne szacunku podejście do drugiego człowieka nic nie kosztuje, a w dłuższej perspektywie pozwoli zbudować pozytywny, oparty na autentyczności wizerunek.

Wykorzystywane dotąd powszechnie narzędzia employer brandingowe jeszcze przez długi czas nie powrócą do łask. Kilka miesięcy temu działania takie jak darmowy masaż, speed dating czy przejazd teslą stosowane były przez pracodawców jako skuteczne sposoby motywowania pracowników.

Nie oznacza to jednak, że pracodawcy powinni odłożyć myślenie o swoim wizerunku „na lepsze czasy”. Historia pokazuje bowiem, że kryzys to często szansa ucieczki do przodu, a od tego, w jaki sposób pracodawcy dziś podejmdą do tematu employer branding, zależy może ich „być albo nie być” w walce o najlepszego pracownika w przyszłości. ■



Prezes UOKiK z nowymi uprawnieniami – czy przedsiębiorcy mają się czego bać?



ROBERT NOGACKI

Jesienią 2020 ub.r. opublikowany został projekt nowelizacji ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. Proponowane zmiany mają na celu przede wszystkim implementację rozporządzenia nr 2017/2394 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2017 r. w sprawie współpracy między organami krajowymi odpowiedzialnymi za egzekwowanie przepisów prawa w zakresie ochrony konsumentów (rozporządzenie CPC) do miejscowego porządku prawnego. Założenia aktu, koncentrujące się na nowych, szerokich uprawnieniach Prezesa Urzędu Konkurencji i Konsumentów, z miejsca wzbudziły liczne kontrowersje oraz obawy przedsiębiorców działających za pośrednictwem Internetu.



„Ochrona konsumentów stanowi w dzisiejszym świecie coraz większe wyzwanie, z uwagi na zmiany zachodzące w obrocie gospodarczym. Rozwój nowoczesnych technologii i związana z nim postępująca cyfryzacja gospodarki (...), oprócz korzyści, przynosi również zagrożenia dla sytuacji konsumentów” – trudno nie zgodzić się z tezą postawioną przez Radę Ministrów w uzasadnieniu nowelizacji ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów (dalej „Ustawa”).

Patrząc przez pryzmat postępującej inflacji prawa, z którą

mamy do czynienia już od dłuższego czasu, nie dziwi fakt, że również obszar ochrony konkurencji i konsumentów sukcesywnie staje się przedmiotem coraz to nowszych regulacji i obostrzeń – również na płaszczyźnie europejskiej. Najnowszym aktem w tym zakresie jest rozporządzenie CPC i mimo że rozporządzenia unijne zasadniczo obowiązują bezpośrednio w porządkach prawnych państw członkowskich UE, to w tej sytuacji kraje zobowiązane są do wskazania organu uprawnionego oraz przyznania mu stosownych kompetencji przewidzianych tym rozporządzeniem, o ile dotychczas uprawnienia takie mu nie przysługiwały. W Polsce organem właściwym będzie Prezes UOKiK, a tym samym katalog jego prerogatyw ulegnie rozbudowie.

Co będzie wolno Prezesowi UOKiK?

Na gruncie Ustawy obowiązującej w dotychczasowym kształcie do zadań Prezesa UOKiK należy przede wszystkim prowadzenie postępowań oraz w wyniku tego wydawanie decyzji w sprawach: praktyk ograniczających konkurencję, koncentracji przedsiębiorców, o uznanie postanowień wzorca umowy za niedozwolone oraz praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów, jak również prowadzenie badań stanu koncentracji gospodarki oraz zachowań rynkowych przedsiębiorców. Nadane natomiast nowelizacją uprawnienia można z kolei podzielić na cztery, zasadnicze kompetencje.

1 Szerszy dostęp do informacji posiadanych przez organy publiczne

Twórcy projektu nowelizacji utrzymują, że aktualne, ustawowe zobowiązanie organów administracji publicznej do udostępniania Prezesowi UOKiK posiadanych przez nich istotnych informacji, na potrzeby toczących się postępowań, nie jest wystarczające. Wobec tego dopuszczalny powinien być również wgląd Prezesa we wszelkie informacje dotyczące przepływów środków finansowych oraz osób w nie zaangażowanych.

Stosownie do uzasadnienia projektu, powyższe, nowe możliwości w zakresie gromadzenia dowodów miałyby zwiększyć wykrywalność naruszeń, a co za tym idzie, zwiększyć poziom bezpieczeństwa zbiorowych interesów konsumentów.





Ciekawy jest przykład, zaprezentowany w treści uzasadnienia na poparcie omawianej zmiany, a mianowicie afera Getback. Zdaniem twórców planowanej nowelizacji, rozwikłanie analogicznych przypadków (zwłaszcza w odniesieniu do ustalenia osób odpowiedzialnych za naruszenie oraz jego zakresu) będzie znacznie łatwiejsze, kiedy Prezes UOKiK będzie dysponował instrumentami, pozwalającymi na uzyskanie informacji dotyczących przepływów finansowych między rachunkami.

2 Zakup kontrolowany

Jakkolwiek pracownicy UOKiK już od jakiegoś czasu kontrolują przedsiębiorców, wykorzystując instytucję „tajemniczego klienta”, to jej minusem była konieczność poprzestania na okazaniu zainteresowania i brak możliwości faktycznego dokonania zakupu czy realizacji określonej transakcji.

Po wprowadzeniu ustawy zmieniającej, kontrolerzy nie tylko będą mogli sfinalizować zakup towaru bądź skorzystanie z oferowanych usług, ale ponadto będą mogli dokonywać tego z zastosowaniem ukrytej lub przybranej tożsamości. To jednak jeszcze nie koniec – będą to robić, posługując się fałszywymi dokumentami tożsamości, których wykonanie ma leżeć w gestii ABW. Na marginesie warto nadmienić, że do tej pory w podobny sposób mogła działać Policja, Straż Graniczna, jak również służby specjalne, zaś teraz do tego zacnego grona dołączy także UOKiK.

3 Ingerencja w strony internetowe

Kolejnym uprawnieniem Prezesa UOKiK, które może dotknąć chyba największą liczbę przedsiębiorców, jest możliwość nakazania określonych czynności względem danej strony internetowej. Co istotne, katalog czynności, które mogą pojawić się w takiej decyzji, jest tak naprawdę nieograniczony, gdyż ustawodawca wymieniając trzy z potencjalnych działań, posługuje się sformułowaniem „w szczególności”, a zatem należy traktować je jako (wyjątkowo jaskrawe) przykłady, które warto przytoczyć.

Pierwszym z nich i mimo wszystko najmniej inwazyjne jest nakazanie zamieszczenia ostrzeżenia dla konsumentów wchodzących na stronę internetową. Niestety przy kolejnym zaczynają się schody – dopuszczalne będzie polecenie usunięcia treści, ograniczenia dostępu lub wyłączenia oznaczonego serwisu. Nie ulega wątpliwości, że może być to cios dla większości podmiotów, które w jakikolwiek sposób funkcjonują w świecie wirtualnym – nie wspominając o tych, które prowadzą działalność tylko za pośrednictwem Internetu, co dotyczy, m.in. całej, prężnie rozwijającej się branży

e-commerce. To jednak jeszcze nie koniec tych atrakcji wątpliwej natury.

Trzecia z potencjalnych decyzji, które będzie mógł wydać Prezes UOKiK to nakaz usunięcia domeny internetowej. Podobnie jak w przypadku blokady strony, wykonanie tego polecenia może mieć tragiczne i nieodwracalne skutki dla naprawdę licznych przedsiębiorców, więc nic dziwnego, że przedmiotowa nowelizacja przysparza im wielu bezsennych nocy. Z kolei jako uzasadnienie powyższych poprawek wskazano, że obecnie działalność online jest na tyle rozpowszechniona, że w przypadku związanych z nią naruszeń, bez możliwości sprawnej interwencji ze strony organu, prawdopodobne jest spowodowanie poważnych, trwałych i trudnych do następczego usunięcia negatywnych rezultatów dla zbiorowych interesów konsumentów.

4 Przeszukania z prawdziwego zdarzenia

Ostatnia z nowości zaprezentowanych w treści projektu ustawy o zmianie UOKiK to wprowadzenie dodatkowych uprawnień Prezesa UOKiK w zakresie przeszukań w siedzibach sprawdzanych przedsiębiorców. Na gruncie bieżącego stanu prawnego, co do zasady jedyną opcją kontrolerów było zwrócenie się do podmiotu o udostępnienie oznaczonych dokumentów, co nie zawsze przynosiło zamierzone efekty.

Wyjątek, w którym dopuszczalne było przeszukiwanie to postępowanie antymonopolowe. Natomiast teraz Prezes Urzędu będzie mógł w pełnym zakresie dokonywać przeszukań pomieszczeń oraz rzeczy, oczywiście o ile będzie miał uzasadnione podstawy do przypuszczenia, że interesujące go informacje bądź przedmioty (m.in. książki, akta, pisma, informatyczne nośniki danych czy inne urządzenia) w tym miejscu się znajdują, która to przesłanka niewątpliwie nie będzie stanowiła dużej przeszkody do realizacji tej kompetencji.

Prezes UOKiK jak agent

Zapoznając się z nowelizacją ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów trudno oprzeć się wrażeniu, że dzięki nowym uprawnieniom, Prezes UOKiK aspiruje do roli swego rodzaju agenta, dorównując w pewnym zakresie Policji, CBA czy służbom celnym. Jednak czy taka metamorfoza się sprawdzi? Czy urzędnicy UOKiK będą w stanie nagle przeistoczyć się w quasi-policjantów? Można mieć co do tego wątpliwości. A może mimo wszystko Urząd mile nas zaskoczy? Na te pytania może odpowiedzieć tylko praktyka, której najprawdopodobniej przyjrzymy się już niebawem. ■



Praca zdalna – czas na ustalenie podstawowych reguł



KAROLINA KOŁAKOWSKA

W Unii Europejskiej trwa dyskusja nad przyjęciem dyrektywy zapewniającej pracownikom prawo do bycia offline. Zwraca się uwagę, że w sytuacji, gdy w okresie pandemii prawie co trzeci europejski pracownik pracuje zdalnie, konieczne jest zagwarantowanie rozwiązań prawnych i organizacyjnych, które pozwolą rozdzielić życie zawodowe od prywatnego.

Pomysł wzbudził mieszane emocje. Ma swoich zwolenników, jak i przeciwników, którzy zwracają uwagę, że już aktualne regulacje związane z pracą w godzinach nadliczbowych są wystarczające. Inni podkreślają, że nowa regulacja może doprowadzić do wzrostu biurokracji, braku pewności ciągłości działania (na przykład w przypadku awaryjnych sytuacji i braku kontaktu z kluczowym pracownikiem), czy nawet redukcji etatów.

Niezależnie od tego, czy i w jakim kształcie zostaną przyjęte nowe przepisy, już dzisiaj, po miesiącach epidemii, nie ma wątpliwości, że organizacja pracy zdalnej to wyzwanie, z którym nie wszyscy pracodawcy sobie poradzą.

Jakkolwiek praca zdalna to skuteczne i bezpieczne narzędzie organizacji pracy w dobie pandemii, o tyle rodzi problemy, których skutki mogą mieć długofalowy efekt. Po pierwsze, często brakuje jasnych procedur potwierdzania rozpoczęcia i kończenia pracy. W konsekwencji, przełożeni nie wiedzą, ile godzin przepracowali podwładni. Zapominają przy tym, że praca zdalna nie zwalnia pracodawcy z obowiązku prowadzenia ewidencji czasu pracy. W dłuższej perspektywie może okazać się, że pracownicy zgłoszą roszczenia o rozliczenie godzin nadliczbowych. Należy pamiętać, że praca w godzinach nadliczbowych wymaga wydania polecenia służbowego, ale w orzecznictwo sądowym od lat przyjmuje się, że może mieć ono charakter dorozumiany. Oznacza to,

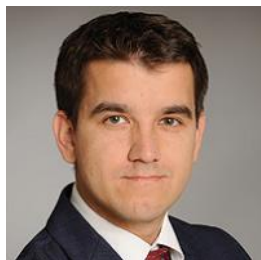
że przełożony, który ma świadomość, że jego pracownik pracuje w godzinach nadliczbowych i nie reaguje, akceptuje ten fakt. To wystarczy, aby uznać, że pracownik świadczył pracę w godzinach nadliczbowych. W skrajnych przypadkach może to jednak prowadzić do naruszenia prawa do odpoczynku dobowego, czy 11 godzin przerwy od pracy.

Drugim istotnym problemem jest nadzór nad jakością pracy i sposobem wykonywania powierzonych zadań. W relacji pracownik – przełożony, z punktu widzenia oceny pracy, priorytetowe znaczenia ma jakość wydawanych poleceń i przekazanie pracownikowi jasnych wytycznych lub procedur. Nie mając bezpośredniego nadzoru nad pracownikiem w pracy zdalnej, przełożeni tym bardziej muszą zadbać o jasne reguły. Braki w tym zakresie mogą utrudnić, a nawet uniemożliwić, skuteczne postawienie pracownikowi zarzutu popełnienia błędów czy przeoczeń. Może mieć to pierwszoplanowe znaczenie, gdy pracodawca podejmie decyzję o wypowiedzeniu pracownikowi umowy.

Z tej perspektywy widać, że niezależnie od tego, co w najbliższych miesiącach może pracodawcom zaoferować ustawodawca unijny lub polski w zakresie pracy zdalnej, ustalenie reguł organizacji pracy nie powinno dłużej czekać. Kilka miesięcy funkcjonowanie w nadzwyczajnych warunkach jest wystarczającym okresem do tego, by zdefiniować problemy i wdrożyć odpowiednie rozwiązania prawne i zarządcze. ■



Czy przekształcenie spółki komandytowej w jawną pozwoli uciec przed opodatkowaniem CIT?



BENEDYKT RUBAK

Z uwagi na objęcie spółki komandytowej opodatkowaniem CIT wiele osób rozważa przekształcenie w spółkę jawną, by utrzymać jednokrotne opodatkowanie zysków. Należy pamiętać, że niektóre spółki jawne również zostaną objęte opodatkowaniem CIT, a przepisy przejściowe nie dają pewności, że przekształcana spółka zagwarantuje tzw. jednokrotne opodatkowanie.

Przypomnijmy, że w 2021 r. zmieniają się zasady opodatkowania zysków wypracowanych przez spółki komandytowe. Dotychczas najpopularniejszy schemat prowadzenia działalności przez spółkę komandytową zakładał, że komplementariuszem spółki była spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, co gwarantowało, że komandytariusze (osoby fizyczne), nie ponosili odpowiedzialności za zobowiązania spółki komandytowej. Dodatkowo zysk spółki przypadający na komandytariuszy (zwykle około 99 proc. zysku), podlegał jednokrotnemu opodatkowaniu. Po wejściu w życie nowelizacji zysk przypadający na komandytariuszy zostanie opodatkowany dwukrotnie: raz

na poziomie spółki (9 lub 19 proc. podatkiem CIT), a następnie na poziomie wypłaty dywidendy (19 proc. podatkiem PIT) – z iluzorycznym prawem do obniżenia podatku dla niektórych komandytariuszy.

Spółki komandytowe stały się podatnikami podatku dochodowego od osób prawnych teoretycznie od 1 stycznia 2021 r., jednakże, by złagodzić nieco tę drastyczną dla spółek zmianę, ustawodawca dał im dodatkowe cztery miesiące na przygotowanie się do zmian (przepisy przejściowe ustawy nowelizującej przewidują, że spółka może postanowić o objęciu jej podatkiem CIT dopiero od dnia 1 maja 2021 r.). Ten cztero-



miesięczny okres wykorzystywany jest przez wiele spółek do poszukiwania alternatyw dla nowego modelu opodatkowania.

Spółka jawna jako sposób na ucieczkę od CIT

Jedną z najpopularniejszych form „ucieczki przed podwójnym opodatkowaniem” proponowanych przez prawników i doradców podatkowych, jest przekształcenie spółki komandytowej w spółkę jawną. Przypomnijmy, że spółka jawna pozostanie co do zasady jedyną spółką, która może zapewniać transparentność podatkową (taką transparentność zapewnia także spółka partnerska, ale ta może być wykorzystana tylko przez przedstawicieli wolnych zawodów).

Warto jednak zwrócić uwagę, że nie każda spółka jawna zachowa swoją transparentność podatkową. Oprócz spółek komandytowych opodatkowaniem CIT zostały objęte także spółki jawne, które spełnią następujące warunki:

- co najmniej jeden ze wspólników nie jest osobą fizyczną, oraz
- spółka jawna nie złoży przed rozpoczęciem roku obrotowego informacji, według ustalonego wzoru, o podatnikach podatku dochodowego od osób fizycznych oraz podatku dochodowego od osób prawnych, posiadających, bezpośrednio lub za pośrednictwem podmiotów niebędących podatnikami podatku dochodowego, prawa do udziału w zysku tej spółki, lub nie złoży w terminie 14 dni informacji o zmianach dotyczących wspólników innych niż osoby fizyczne.

Informacja taka powinna zostać złożona do naczelnika urzędu skarbowego właściwego ze względu na siedzibę spółki jawnej oraz naczelnika urzędu skarbowego właściwego dla każdego podatnika osiągniętego dochodu z takiej spółki.

Zgodnie z przepisami przejściowymi spółki jawne składają pierwszą informację w terminie do 31 stycznia 2021 r.

Niedopełnienie obowiązku poinformowania wszystkich właściwych naczelników urzędu skarbowego będzie więc oznaczało objęcie takiej spółki jawnej opodatkowaniem CIT oraz pociągnięcie za sobą praktycznie podwójne opodatkowanie dochodów osiągniętych przez wspólników.

Kluczowe jest więc terminowe złożenie stosownej informacji. Nie powinno być problemów ze złożeniem informacji w przypadku spółek jawnych zarejestrowanych do 31 stycznia 2021 r., które mogą do końca stycznia złożyć pierwszą informację (zgodnie z przepisami przejściowymi). Problem pojawi się jednak w przypadku nowo zawiązanych spółek. Przypomnijmy, że spółki osobowe (m.in. spółka jawna), powstają dopiero w momencie zarejestrowania spółki w KRS. Polskie prawo nie przewiduje spółki jawnej w organizacji, tak jak w przypadku spółek kapitałowych, które mogą np. składać oświadczenia po zawarciu umowy spółki a przed rejestracją.

Do momentu zarejestrowania nie ma spółki jawnej, a więc i podmiotu, który może złożyć do urzędu informację wymaganą dla „uniknięcia CIT”. Biorąc zaś pod uwagę, że pierwszy rok obrotowy spółki jawnej rozpoczyna się także z chwilą jej zarejestrowania (jest to pierwsze zdarzenie wywołujące skutki o charakterze majątkowym lub finansowym) – nie ma fizycznej możliwości, by spółka złożyła jakiegokolwiek oświadczenie czy informację przed rozpoczęciem roku obrotowego.

Przekształcenie spółki komandytowej w spółkę jawną

Powyższe wątpliwości związane ze składaniem informacji przez nowe spółki jawne dotyczą także spółek powstałych z przekształcenia spółek komandytowych. Biorąc pod uwagę



fakt, że większość funkcjonujących obecnie w Polsce spółek komandytowych ma wśród wspólników spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością (zwykle komplementariusza) – także spółka jawna powstała z przekształcenia, powinna złożyć informację o wspólnikach przed rozpoczęciem roku obrotowego. Jednakże zgodnie z przepisami kodeksu spółek handlowych, spółka jawna formalnie powstanie dopiero z momentem zarejestrowania przekształcenia w KRS i dopiero z tą datą w tej formie prawnej będzie mogła uczestniczyć w obrocie prawnym. Oznacza to, że także w tym przypadku spółka jawna nie może złożyć informacji przed rejestracją.

Co istotne, w przypadku przekształcenia, przed dniem zarejestrowania spółki jawnej w KRS, w obrocie prawnym funkcjonuje spółka komandytowa, która jest poprzednikiem prawnym spółki jawnej. Oznacza to, że podmiot praw i obowiązków istnieje już przed datą rejestracji w KRS, a zmienia się jedynie forma prawna, w jakiej ten podmiot działa – ze spółki komandytowej na jawną. Nadal jest to jednak ten sam podmiot (niezmieniony pozostanie także NIP). Należy więc uznać za dopuszczalne złożenie przedmiotowej informacji o wspólnikach spółki jawnej przez spółkę komandytową jeszcze przed zarejestrowaniem przekształcenia. W ten sposób zobowiązany podmiot złoży wymaganą informację przed rozpoczęciem roku obrotowego spółki jawnej. Sama forma prawna posiadana przez spółkę w chwili składania tej informacji (spółka komandytowa czy jawna), nie powinna tu mieć znaczenia.

Otwarte księgi

Zarówno spółka jawna, jak i spółka komandytowa są spółkami osobowymi na gruncie polskiego prawa handlowego (kwalifikacji tej nie zmienia fakt objęcia części spółek osobowych opodatkowaniem CIT). Oznacza to, że przekształcenie spółki komandytowej w spółkę jawną jest przekształceniem spółki osobowej w inną spółkę osobową.

Zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości, w przypadku przekształcenia spółki osobowej w inną spółkę osobową, spółka nie musi zamykać ksiąg rachunkowych i może kontynuować rok obrotowy zapoczątkowany przez spółkę komandytową. W takiej sytuacji spółka jawna rozpocznie pierwszy „swoj” rok obrotowy dopiero po zakończeniu roku rozpoczętego przez spółkę komandytową. Tym samym spółka jawna, po zarejestrowaniu będzie miała czas na zgłoszenie informacji o wspólnikach. Co prawda nie można wykluczyć, że organy podatkowe mogą twierdzić, że w takiej sytuacji spółka powinna złożyć informację o wspólnikach przed rozpoczęciem roku obrotowego spółki komandytowej, jednakże takie podejście będzie trudne do obronienia – zwłaszcza w odniesieniu do spółek, których rok obrotowy pokrywa się z rokiem kalendarzowym. W tej sytuacji spółki komandytowe musiałyby przewidzieć przekształcenie i złożyć stosowną informację

jeszcze w grudniu 2020 r., a więc w okresie, kiedy przepisy nowelizacji nie weszły jeszcze w życie.

Oczywiście dla uniknięcia wątpliwości spółka komandytowa może doprowadzić do stanu, w którym przed przekształceniem w spółce pozostaną wyłącznie osoby fizyczne. W takiej sytuacji spółka jawna w ogóle nie ma potrzeby składania informacji o wspólnikach – odpadają więc wszystkie wątpliwości z tym związane. Nie zawsze jednak wyłączenie spółki kapitałowej jest proste, zwłaszcza w przypadku, gdy wniosła ona wkład o dużej wartości do spółki komandytowej.

Opodatkowanie spółki jawnej raz na zawsze?

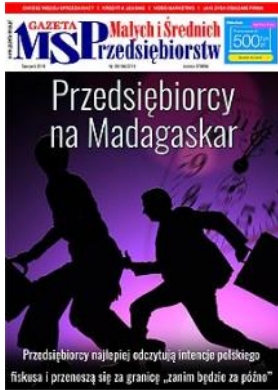
Co warto podkreślić, spółki jawne, które w 2021 r. zostaną objęte opodatkowaniem CIT (z uwagi na brak złożenia stosownej informacji o wspólnikach, bądź informacji aktualizującej) – nie będą miały możliwości powrotu do opodatkowania na zasadach właściwych dla spółek osobowych. Jak bowiem wynika z treści art. 1 ust. 5 znowelizowanej ustawy o CIT „Spółka jawna posiada status podatnika odpowiednio od pierwszego dnia roku obrotowego, o którym mowa w ust. 3 pkt 1a lit. a, albo od dnia zaistnienia zmian w składzie podatników, o których mowa w ust. 3 pkt 1a lit. b, do dnia likwidacji spółki lub wykreślenia z właściwego rejestru”. Treść komentowanego przepisu wskazuje więc, że złożenie informacji o wspólnikach spółki jawnej przed następnym rokiem obrotowym, czy nawet usunięcie z grona wspólników osoby prawnej, nie zmieniają statusu spółki jawnej jako podatnika CIT.

W tym zakresie można rozważyć ewentualne ponowne przekształcenie spółki w inną spółkę i powrót do formy spółki jawnej, np. już samych osób fizycznych. Z uwagi jednak na następstwo prawne następujące pomiędzy poszczególnymi formami prawnymi, należałoby przeanalizować, czy treść ww. art. 1 ust. 5 ustawy o CIT nie przesądza o opodatkowaniu CIT wszystkich kolejnych sukcesorów spółki jawnej (także np. spółki partnerskiej).

Reasumując, powyższe rozważania wydaje się, że spółka komandytowa może skutecznie „zachować” transparentność podatkową przez zmianę formy prawnej, jednakże samo przekształcenie nie wystarczy – konieczne będą jeszcze opisane wyżej dodatkowe działania, które zabezpieczą nową spółkę jawną przed objęciem jej opodatkowaniem CIT.

Jak wynika z przepisów wprowadzających komentowane zmiany, Minister Finansów wyda rozporządzenie określające wzór informacji o wspólnikach spółki jawnej. Być może jego treść wyjaśni część z przedstawionych tu wątpliwości. Niestety, na tę chwilę rozporządzenie nie zostało opublikowane. ■

Autor: radca prawny, doradca podatkowy, specjalizuje się w restrukturyzacji obciążeń podatkiem dochodowym, ze szczególnym uwzględnieniem podatkowo optymalnych transformacji oraz sprzedaży przedsiębiorstw



Amortyzacja samochodu. Jak uniknąć niekorzystnych zmian w polskim prawie?



AGNIESZKA MORYC

Na skutek wprowadzenia zmian w przepisach o elektromobilności i paliwach alternatywnych zmieniają się zasady amortyzacji samochodów osobowych z silnikami spalinowymi. Niestety, nowe prawo nie będzie korzystne dla przedsiębiorców. Sprawdźmy, co konkretnie się zmieni i co zrobić, aby uniknąć niekorzystnych konsekwencji zmian.

Zmiany w zakresie amortyzacji samochodów osobowych z silnikami spalinowymi wynikają z projektu ustawy o zmianie ustawy o elektromobilności i paliwach alternatywnych oraz niektórych innych ustaw stworzonego przez Ministerstwo Klimatu i Środowiska.

Wprowadzając nowe prawo, rząd ma na celu zachęcenie przedsiębiorców do rozwoju elektromobilności, upowszechnienie stosowania innych paliw alternatywnych (m.in. LNG i CNG) oraz do sukcesywnej wymiany flot pojazdów spalinowych na pojazdy elektryczne. Już dziś ich właściciele korzystają z wysokiego (225 tys. zł) limitu amortyzacji.

Konsekwencje dla właścicieli samochodów osobowych z silnikami spalinowymi

Efektem wprowadzenia nowego prawa będą niekorzystne

zmiany w zakresie amortyzacji dla tradycyjnych samochodów osobowych z silnikami spalinowymi oraz samochodów z silnikami hybrydowymi. Przedsiębiorcy będą mogli zaliczyć odpisy amortyzacyjne z tytułu zużycia aut wyłącznie w sytuacji, gdy ich wartość nie przekroczy 100 tys. zł. Obecny limit wynoszący 150 tys. zł zostanie więc obniżony o 50 tys. zł.

Od kiedy wejdzie w życie nowe prawo dotyczące amortyzacji pojazdów?

Nowy limit amortyzacji zacznie obowiązywać od 2026 r. Niestety, projekt ustawy nie zakłada wprowadzenia przepisów przejściowych. Sposób amortyzacji samochodu, którego wartość przekracza 100 tys. zł, a który został oddany do użytkowania przed 2026 r., pozostaje więc dziś jedną wielką



niewiadomą. W zależności od interpretacji nowych przepisów konsekwencje mogą być więc bardzo różne.

Zdaniem ekspertów najbardziej prawdopodobny scenariusz zakłada możliwość pełnej amortyzacji pojazdu o wartości do 150 tys. zł do końca 2025 r. i utratę prawa do zamortyzowania go w całości od 2026 r.

Przykład

Jeśli przedsiębiorca w 2024 r. kupi auto osobowe z silnikiem spalinowym o wartości 134 tys. zł, do końca 2025 r. będzie mógł w całości je amortyzować (obecny limit amortyzacji to 150 tys. zł). Od 1 stycznia 2026 r. będzie musiał jednak zastosować odpowiednie proporcje, co w kontekście podatkowym nie będzie dla niego korzystne. To jednak nie wszystko. Jeśli sprzeda auto w grudniu 2025 r., koszty z tego tytułu będą naliczone od aktualnego limitu. Jeśli sfinalizuje transakcję na początku stycznia 2026 r., od planowanego, niższego.

Jak uniknąć niekorzystnych zmian w prawie dotyczących amortyzacji?

Aby uniknąć nieprzyjemnych niespodzianek i potencjalnych strat podatkowych, warto już dziś rozważyć możliwe scenariusze i stworzyć korzystny dla firmy plan B. Jednym z najskuteczniejszych będzie założenie spółki za granicą. Ze względu na bardzo dobre warunki odliczenia kosztów, najlepszym rozwiązaniem będzie firma w Czechach lub w Wielkiej Brytanii.

Przedsiębiorca, który założy spółkę w Czechach i zarejestruje tam auto, uniknie konieczności zapłaty akcyzy i podatku VAT. Dla auta o wartości około 500 tys. zł oszczędności mogą sięgnąć nawet 150 tys. zł! W ramach czeskiej firmy odliczy 100 proc. VAT-u ze wszystkich wydatków wynikających z użytkowania auta: napraw, paliwa, opon. Rejestracja auta w Czechach trwa nie dłużej niż 2 dni i kosztuje obecnie około 550 zł.

Bardzo dobre warunki odliczenia kosztów zyskają także przedsiębiorcy, którzy założą firmę w Wielkiej Brytanii. Ci odliczają od podatku nie tylko koszt samego auta, ale także wszystkie wydatki eksploatacyjne: paliwo, naprawy i serwisy, ubezpieczenie etc. Dodatkowymi zaletami przeniesienia działalności na wyspy jest korzystny system podatkowy: wysoka przejrzystość przepisów, przyjazne podejście do przedsiębiorców, możliwość rozliczenia wydatków na auto ryczałtem oraz... możliwość rejestracji samochodu w Polsce. ■

Autorka: Dyrektor Zarządzająca w firmach Admiral Tax oraz Admiral Private od lat optymalizujących polskich przedsiębiorców

Narzędzia rozwoju Twojej firmy



biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony



gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu



Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook



B2B
Grupa Facebook



msportal.pl
Informacje, porady, edukacja



katalogmsp.pl
Dobre strony polskich firm



Rumunia – rynek zbytu dla polskich produktów



SABINA DOMINIAK-WALUŚ

Rumunia to jeden z ważniejszych partnerów handlowych Polski, przy czym Polska w tej wymianie handlowej od lat notuje dodatnie saldo. Wysyłamy do Rumunii towary o wartości dwukrotnie większej, niż wartość towarów sprowadzanych. To wyraźny sygnał dla przedsiębiorców szukających nowych rynków zbytu dla swoich towarów.

Pandemia COVID-19 oraz związane z nią spowolnienie gospodarcze w wielu krajach w sposób znaczny odbiły się na międzynarodowej wymianie handlowej. W sposób szczególny odczuły to firmy, które swoich odbiorców zagranicznych mają tylko w jednym lub dwóch krajach. Okazuje się bowiem, że jednym z najlepszych sposobów na te niepewne czasy jest dywersyfikacja sprzedaży, czyli szukanie odbiorców na nowych rynkach.

Wśród polskich firm niesłabnącym zainteresowaniem cieszą się rynki bliskie nam geograficznie i kulturowo, szczególnie że spowolnienie gospodarcze oraz przerwy w łańcuchach dostaw z krajów azjatyckich wywołane pandemią paradoksalnie tworzą doskonałą okazję, by zainteresować swoją ofertą nowych klientów i zająć miejsce konkurencji.

To bardzo dobry czas na wyjście z ofertą do klientów, którzy szukają alternatywnych dostawców czy dodatkowych oszczędności. Popyt w strefie euro jest w miarę stabilny, przy czym wśród najbardziej chłonnych rynków eksperci już od

jakiegoś czasu wskazują niezmiennie właśnie takie kraje, jak Rumunia, Bułgaria, Chorwacja, Słowenia czy Grecja, ze szczególnym naciskiem na Rumunię.

Dlaczego Rumunia?

Rumunia to duży rynek, rozwijający się w sposób dynamiczny i w porównaniu z zachodnimi rynkami UE, na których panuje ostra konkurencja, jest to rynek dający spore szanse na znalezienie swojej niszy. W ostatnich dwóch latach Rumunia nadrabiała straty do Zachodu zdecydowanie najszybciej ze wszystkich państw Europy Środkowej pod względem konsumpcji na głowę mieszkańca. W 2019 r. dogoniła Polskę – zarówno u nas, jak i w Rumunii wydatki na konsumpcję stanowiły wówczas 79 proc. średniej unijnej. Warto tu wspomnieć o tym, że zdobycie ugruntowanej pozycji na rynku rumuńskim daje możliwości dalszej ekspansji do krajów sąsiadujących, takich, jak Mołdawia, Bułgaria czy Serbia.



Polskie produkty wysyłane do Rumunii

Rumunia jest bardzo chłonnym rynkiem z dużym potencjałem dla polskich producentów. W 2020 r. (w okresie od stycznia do października) polskimi produktami cieszącymi się największym powodzeniem wśród odbiorców w Rumunii były:

- maszyny i urządzenia mechaniczne (3,51 mld zł),
- gotowe artykuły spożywcze (1,96 mld zł),
- metale nieszlachetne i artykuły z nich (1,81 mld zł),
- tworzywa sztuczne i artykuły z nich (1,58 mld zł),
- produkty przemysłu chemicznego lub przemysłów pokrewnych (1,57 mld zł).

W 2019 r. Polska zajęła czwarte miejsce na liście największych dostawców towarów na rynek rumuński, osiągając 6-procentowy udział w łącznej wartości towarów sprowadzonych do Rumunii. Z kolei na liście największych odbiorców rumuńskich towarów, ułokowaliśmy się na szóstej pozycji.

Rumunia – perspektywiczne branże i produkty

Polska Agencja Inwestycji i Handlu wśród najbardziej perspektywicznych branż i produktów na rynku rumuńskim wymienia:

- branżę medyczną (w tym niektóre środki ochrony osobistej, dezynfekcji, respiratory oraz inne produkty szczególnie potrzebne w związku z pandemią COVID-19, plazma),
- branżę spożywczą (w tym mąka i olej, drożdże i konserwy, niektóre rodzaje mięsa (wieprzowina, wołowina, drób), podroby jadalne, nabiał (mleko i produkty mleczne, ser), warzywa i owoce, ziemniaki, płatki zbożowe, makaron, ryż, warzywa w puszkach, owoce w puszkach i mięso w puszkach, przetwory zbożowe),
- branżę rolniczą (w tym nawozy oraz nowoczesne rozwiązania wspomagające wydajną produkcję),
- branżę budowlaną (w tym wszelkiego rodzaju materiały budowlane, wykończeniowe, nowe technologie szczególnie ukierunkowane na energooszczędność i ochronę środowiska),
- środki czyszczące, środki higieny osobistej, alkohol sanitarny, sprzęt IT&Software, produkty typu BIO i ECO.

Polskie inwestycje w Rumunii

Rumunia bez wątpienia jest także jednym z ważniejszych kierunków ekspansji inwestycyjnej polskich przedsiębiorstw. Z danych na polskich stronach rządowych wynika, że na koniec listopada 2019 r. w Rumunii zarejestrowanych było 1.182 firm z polskim kapitałem, i ta liczba stale rośnie. Jednym z największych polskich inwestorów w Rumunii jest firma Maspex, która jest liderem na tamtejszym rynku soków owocowych, nektarów i napojów, a także produktów instant. W 2016 r. firma przejęła wiodącego rumuńskiego producenta butelkowanej wody mineralnej Rio Bucovina, wchodząc w posiadanie trzech zakładów produkcyjnych na terenie Rumunii. Innym znaczącym polskim inwestorem w Rumunii jest Grupa Ciech, właściciel zakładów Ciech Soda Romania, producent sody kalcynowanej, szkła wodnego, szkliska sodowego oraz wyrobów sodopochodnych. Można by tak długo wymieniać, bo Rumunia cieszy się sporym zainteresowaniem naszych rodzimych inwestorów.

Transport do Rumunii

Zakładając, że udało się nam znaleźć w Rumunii odbiorcę dla naszych towarów, gestie logistyczne warto oddać w ręce operatora z doświadczeniem w obsłudze kierunku rumuńskiego, który będzie w stanie wesprzeć nas na każdym etapie transportu, poczynając od kompletowania dokumentów, po transport i magazynowanie, na dystrybucji do odbiorców ostatecznych skończywszy. Szczególnie ma to znaczenie w przypadku, gdy brak nam doświadczenia, ponieważ dopiero rozpoczynamy swoją współpracę z partnerem rumuńskim. Na tym etapie, kiedy wolumeny wysyłanego towaru są jeszcze stosunkowo niewielkie, najlepszym rozwiązaniem jest skorzystanie ze stałej linii drobnicowej. Linia taka opiera się na regularnych wyjazdach samochodów dostawczych, które jednorazowo przewożą towary dla kilku lub nawet kilkunastu firm, co dla nas oznacza dodatkowe oszczędności. Przy wyborze linii drobnicowej warto sprawdzić, czy operator współpracuje na stałe z partnerem po stronie rumuńskiej, taka współpraca gwarantuje dobrą znajomość miejscowych dróg, firm, języka, dopasowanie floty do potrzeb odbiorcy, a co za tym idzie – sprawną i bezproblemową obsługę. ■

Autorka: Specjalista ds. transportu drobnicowego na rynek rumuński w 3CARGO



Ostatnia mila w logistyce e-commerce



URSZULA RĄBKOWSKA

E-commerce to długi proces, ale dla klienta ważny jest jego etap końcowy, tzw. ostatnia mila. Można by powiedzieć, że ostatnia mila oznacza „tylko” finalny etap dostarczania towaru do klienta. Jednak w przypadku zakupów internetowych właśnie ten finał okazuje się najbardziej istotny, kosztowny i skomplikowany w całym procesie logistycznym.

Gdy klikamy „kup teraz”, zupełnie nie myślimy o tym, jak skomplikowany proces uruchamiamy. A przecież od tego momentu rozpoczyna się walka z czasem, w efekcie której wybrany produkt powinien trafić w nasze ręce w ciągu 48 godzin, a coraz częściej nawet krócej. Nie jest to łatwe wyzwanie! A jeszcze trudniejsze staje się obecnie, gdy z powodu pandemii wiele osób pracuje zdalnie.

Nie tylko praca, lecz także zakupy mogą być bezpieczniejsze, jeśli będą wykonywane przez Internet. Dodatkowo na wzrost zainteresowania zakupami online w Polsce wpływ mogło mieć ograniczenie stacjonarnego handlu w niedzielę.

Z raportu Global Ecommerce 2020 wynika, że najwyższy na świecie wzrost sprzedaży w kanale e-commerce odnotuje w tym roku Europa Środkowo-Wschodnia – aż o 21,5 proc. w stosunku do roku ubiegłego. Niektórzy analitycy przewidują, że te wyniki będą jeszcze bardziej spektakularne. Problem w tym, że ktoś ten wzrost musi obsługiwać.

Dlaczego ostatnia mila jest taka ważna?

Droga towaru od zamówienia do dostarczenia jest zazwy-

czaj długa. Dlaczego więc właśnie ostatnią milę uważa się za tak istotną?

Przede wszystkim dlatego, że ten etap jest punktem styku pomiędzy sprzedawcą a klientem. Jego zadowolenie będzie zależało w dużej mierze od punktualności dostawy, od tego, czy paczka trafi pod właściwy adres, od stanu przesyłki i od kultury osobistej kuriera.

Dostarczenie przesyłki do punktu odbioru lub pod drzwi klienta w obiecwanym terminie zależy nie tylko od sklepu, ale często także od kilku pośredników (magazyn, firma transportowa, kurier). Ostatecznie jednak klient będzie wystawiał opinię sklepowi. Może to zrobić w wyszukiwarce, w mediach społecznościowych, w porównywarce cenowej czy też na platformie sprzedażowej, a negatywne oceny mogą mieć duży wpływ na decyzje innych potencjalnych klientów.

Z drugiej strony sprawna logistyka może być elementem szeroko pojętej obsługi klienta i stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy. Klient chętnie będzie zamawiał produkty w sklepie, który dostarcza paczki szybko, bezbłędnie, a kurier jest zarówno punktualny, jak i miły. W związku z tym etap ostatniej mili ma dla sklepu największe znaczenie ze



względem na wizerunek czy reputację, a pośrednio ma wpływ także na przychody. W końcu ostatecznie do sklepu wróci tylko klient zadowolony.

Dlaczego ostatnia mila jest taka skomplikowana?

S k o r o ostatni etap dostarczania przesyłek jest tak ważny, to z czego wynikają trudności?

Wcześniejsze etapy, choć niezwykle ważne, można dość dokładnie zaplanować. Przekazywanie informacji o zamówieniach ze sklepu online do magazynu można zautomatyzować. W magazynie proces kompletowania zamówień, a następnie ich pakowania i wydawania do wysyłki można poddać niemal bezbłędnym procedurom. Sam transport towaru do danego miasta również odbywa się najczęściej bez problemów, a współczesne systemy nawigacyjne pomagają przewidzieć i ominąć ewentualne utrudnienia na trasie. Komplikacje pojawiają się dopiero później.

Istotnym problemem jest chociażby rozdrobnienie punktów odbioru. Niegdyś towar był przewożony z magazynu do sklepu, w którym klienci robili zakupy. Obecnie samo dotarcie transportu do danego miasta nie wystarczy – część klientów będzie chciała odebrać produkt w sklepie, część zamawia kuriera, jeszcze inni wskazują paczkomat lub inny punkt odbioru. W związku z tym dostawy z jednego sklepu do konkretnego miasta (nawet niewielkiego) trzeba podzielić na różne kanały dostawy. To generuje koszty i wyzwania organizacyjne.

Poza tym transport w mieście jest utrudniony przez wiele czynników. Niektóre korki da się przewidzieć, ponieważ powstają codziennie, ale już zatory wywołane kolizjami to zdarzenia losowe. Poza tym transport w dużych miastach może być utrudniony przez problemy związane z parkowaniem, a także zakazy wjazdów obowiązujące ciężarówki w określonych miejscach czy w określonych godzinach.

Gdy przesyłki dostarczane są do punktów odbioru czy automatów, może się okazać, że niektóre z nich są przepełnione lub że brakuje miejsca na paczki o określonych gabarytach. Z kolei odwiedzając odbiorcę bezpośrednio, kurierzy często muszą fatygować się w dane miejsce kilkukrotnie, zanim zastaną adresata. Trzykrotny powrót pod ten sam adres nie

należy do rzadkości. Każda powtórna dostawa to także dodatkowe koszty i dodatkowy czas pracy kuriera. Opóźnienie w jednym miejscu, niczym domino, spowoduje kolejne opóźnienia.

Jeszcze inne problemy mogą dotyczyć produktów o krótkiej trwałości, np. spożywczych. W ich przypadku dostawa powinna być szczególnie szybka, a wszelkie błędy lub utrudnienia mogą sprawić, że towar w ogóle nie dotrze do adresata w formie nadającej się do użytku lub spożycia.

Na końcu mamy jeszcze wspomniany punkt styku osoby wydającej towar z odbiorcą końcowym – bez względu na to, czy paczkę wyda sprzedawca w osiedlowym sklepie czy kurier,

zachowanie takiej osoby może mieć znaczący wpływ na zadowolenie klienta z całej transakcji.

Kluczowe procesy dzieją się wcześniej

Co może pomóc w usprawnieniu logistyki na ostatniej mili? Na pewno korzystna jest rosnąca popularność automatów czy punktów odbioru, dzięki którym klienci mogą odbierać przesyłki w dogodnym dla siebie miejscu i czasie. Więcej przesyłek zgromadzonych w jednym punkcie to znaczne ułatwienie dla kurierów. Natomiast tam, gdzie klienci życzą sobie dostawy bezpośredniej, ułatwieniem może być możliwość wcześniejszego ustalenia, w jakich godzinach odbiorca będzie dostępny pod danym adresem.

Choć rozmaite udogodnienia mogą usprawnić terminowe dostawy, kluczowe okazują się operacje dokonywane na wcześniejszych etapach. Jeśli sam proces magazynowania i kompletowania zamówienia będzie przebiegał sprawnie i nie będzie generował wysokich kosztów, prawdopodobnie mniej problemów wystąpi także na ostatniej mili.

Na organizację i koszty wpływać może choćby liczba magazynów, a więc konieczność przewożenia towarów między nimi. Dlatego bardziej opłacalne może być utrzymywanie





jednego magazynu centralnego zamiast kilku lokalnych. Wielu naszych klientów zanotowało duże oszczędności właśnie poprzez centralizację magazynowania.

Sam magazyn powinien być optymalnie wykorzystany. Wysokie półki i wąskie alejki przekładają się na niższe koszty składowania. Z kolei usługi dodatkowe oferowane przez niektóre firmy logistyczne, takie jak co-packing, sprawiają, że sklep nie musi zatrudniać własnych pracowników np. do przygotowywania pakietów promocyjnych (w tym zestawów świątecznych).

Niezwykle ważne okazuje się także odpowiednie oprogramowanie, w którym wszystkie dane dotyczące m.in. stanów magazynowych, zamówień, przesyłek są ze sobą zintegrowane. Dzięki współpracującym ze sobą systemom WMS oraz ERP można wygodnie śledzić drogę każdej przesyłki od złożenia zamówienia przez klienta aż do momentu odbioru.

Ewentualnie z magazynu produkty mogą trafiać do mniejszego centrum przeładunkowego w danym mieście, gdzie dopiero zostaną podzielone na różne formy dostawy. W takim przypadku mówimy jednak o znacznie mniejszych i tańszych w utrzymaniu obiektach niż oddzielne magazyny regionalne.

Istotne jest także planowanie tras wysyłek wspólnie z firmami transportowymi. Chodzi o to, aby trasy były możliwie efektywne. Co to znaczy? Otóż lepiej wypuścić ciężarówkę w pełni załadowaną, która po drodze obsłuży kilka miast, niż wysłać dwa lub trzy transporty wypełnione częściowo, gdzie każdy pojazd wyruszy do innego miasta. Konsolidowanie tras przekłada się zarówno na niższe koszty, jak i na mniejsze obciążenie dla środowiska, a przy dobrym rozplanowaniu czas transportu może być w wielu przypadkach podobny.

Niektóre dane wskazują, że sama logistyka ostatniej mili generuje aż 40 proc. wszystkich kosztów logistycznych. Niestety uzyskanie większych oszczędności na tym etapie jest bardzo trudne. Nie zapominajmy jednak, że pozostaje jeszcze 60 proc. kosztów, nad którymi zapanować jest znacznie

łatwiej. Współpracując z odpowiednimi firmami i integrując wszystkie działania w jeden system, sklepy internetowe mogą dokonać znacznych oszczędności, a zarazem skrócić czas dostawy towaru.

I choć pozornie te wcześniejsze etapy nie dotyczą problemu ostatniej mili, to jednak w praktyce mogą znacznie zmniejszyć ryzyko związane np. z opóźnieniami czy pomyłkami. Poza tym jeśli pierwsze etapy zostaną zrealizowane sprawnie i bezbłędnie, kurier jadący do odbiorcy zyska więcej czasu. Nawet więc jeśli straci w korku więcej czasu niż planował, nadal będzie miał większe szanse, że dotrze do celu, zanim wybijie ta kluczowa dwudziesta czwarta lub czterdziesta ósma godzina od złożenia zamówienia przez klienta. ■

REKLAMA





Honda HR-V – piękność z Kraju Kwitnącej Wiśni

Ten crossover segmentu B śmiało mógłby konkurować z modelami klasy premium. Za Hondę HR-V nie zapłacimy jednak jak za premium; przeciwnie – ceny zaczynają się od 84.800 zł.

MAGDALENA TRUSIŃSKA



HR-V w konfiguracji z benzynowym silnikiem 1.5 o mocy 182 KM (z turbosprężarką w komplecie) to genialne auto, które spokojnie może wyprzedzić konkurencję zarówno na drodze, jak też w konkursach piękności.

Auto wygląda ślicznie – sylwetka jest usportowiona, z mnóstwem zdobień na karoserii. Mocno wyróżniają się lampy przednie i tylne, atrapa grilla oraz chromowe błyszczące elementy. W opcji z czarnymi felgami ciemna karoseria prezentuje się elegancko i dostojnie.

Bryła jest niewielka (mierzy 4.334 mm długości i 1.772 mm szerokości, a waży 1.341 kg), acz – o czym za chwilę – bardzo pojemna, dzięki czemu auto prezentuje się zgrabnie.

Ale to wnętrze jest petardą.

Po pierwsze zwrócisz uwagę na ogromną przestrzeń. Dużo miejsca z przodu, z tyłu, ponad głowami. Dużo przestrzeni na nogi – z tyłu nawet przy mocno odsuniętych przednich fotelach.

Japończycy chyba nie znoszą bałaganu, dlatego zadbał o dużą liczbę schowków do przechowywania zarówno drobniaków, jak i większych rozmaitości. Niektóre są może zbyt ukryte, ale to pewnie kwestia przyzwyczajenia.

Wnętrze z jednej strony nowoczesne, designerskie, z drugiej klasyczne i eleganckie. Nowością powiewa jak patrzyśmy na kształty i formy na desce rozdzielczej czy konsoli środkowej – ma się wrażenie, że wnętrze jest w ruchu, mobilne. Elegancję uzyskano dzięki świetnie wyglądającym skórzanym elementom tapicerki, kontrastującym z czarnymi ele-

mentami, a także błyszczącym, czarnym plastikiem, które – co ważne – zdają się być odporne na zarysowania. Klasyczne analogowe zegary w nowych autach zobaczymy już tylko na... wyświetlaczach – w HR-V są realne i świetnie pasują do stylistyki wnętrza.

Wnętrze Hondy HR-V jest także muśnięte sportowymi akcentami. Całość jest po prostu prześliczna, a przy tym świetnie wykończona, spasowana – tu nic nie skrzypi, nie hałasuje (nawet przy wysokich prędkościach i basach).

Przestrzeni nie brakuje także w bagażniku – liczy 431 litrów. W przestrzeni bagażowej ukryty jest też dodatkowy schowek na płaskie rzeczy.

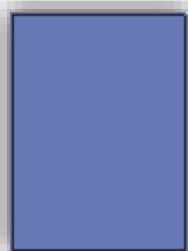
Klasyczne wnętrze zdaje się być bardziej przyjazne. A jeśli idzie w parze z wygodą – mamy świetny przepis na fantastyczne auto. Wnętrze HR-V po prostu ma być wygodne – duże komfortowe fotele; ogromna, głęboka kanapa.

Podczas jazdy na nierównych drogach docenimy zawieszenie – jest miękkie, świetnie zamortyzowane, przez co wzrasta komfort jazdy. A przy tym kabina jest dobrze wyciszona.

Hondę HR-V do setki rozbijamy w 7,8 s. Potężny silnik VTEC TURBO 1.5 o mocy 182 KM pozwoli dynamicznie wystartować i pobawić się na niskich zakresach. Auto przyjemnie mruczy i daje poczucie mocy pod maską. I teraz dobra wiadomość, dla tych którzy nie boją się mandatów i lubią szybką jazdę – na stacji benzynowej nie będziecie płakać, bo HR-V w trybie mieszanym spali średnio 7 l/100 km, nawet jeśli nie skorzystacie z trybu Econ. ■

Formaty reklamowe – elektroniczne wydanie PDF

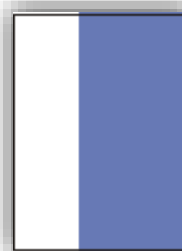
Strony redakcyjne



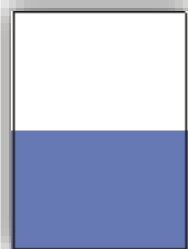
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



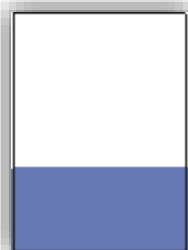
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



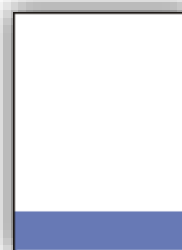
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



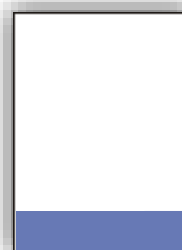
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



1/4 poziom
116 x 90 mm
Cena: **1000 zł**



1/4 pion
86 x 127 mm
Cena: **1000 zł**



Moduł
180 x 40 mm
Cena: **500 zł**

Okładki



**I okładka
moduł przy
logo**
40 x 40 mm
Cena: **1000 zł**



**I okładka
podwał**
177 x 60 mm
Cena: **2000 zł**



II, IV okładka
210 x 297 mm
Cena: **4000 zł**

Warunki techniczne dostarczanych materiałów

Materiały w formie plików graficznych w formatach: JPG, TIF, GIF, EPS

Do podanych wymiarów należy dodać po 5 mm na spad (nie dotyczy reklam 1/4 strony)

Możliwe są również indywidualne formaty reklamowe

Do reklamy można dołączyć link przekierowujący do szczegółowych informacji

Jesteś zainteresowany reklamą napisz do nas: reklama@gazeta-msp.pl

www.biznes2biznes.com



Szukam inwestora

Zainwestuję

Sprzedam firmę

Kupię firmę

Sprzedam produkty

Kupię produkty

Nawiążę współpracę

Nieruchomości

Praca