

FIRMER

MAGAZYN ŚWIADOMEGO PRZEDSIĘBIORCY

NR 3 (19) / 2016
PAŹDZIERNIK - GRUDZIEŃ

MICHAŁ ŻEBROWSKI

Sztuka biznesu na 6. piętrze

STRONA 16

Hejt
miarą sukcesu



STRONA 42

Idą święta,
zaczynj wcześniej



STRONA 48

User experience
jest jak romans



Na wariackich papierach

SŁOWEM WSTĘPU

Każda życiowa decyzja to proces. Krótszy lub dłuższy, często okupiony wieloma wątpliwościami i nieprzespanymi nocami. Z perspektywy czasu wszystkie obawy zazwyczaj okazują się bezzasadne i zadajemy sobie pytanie: Dlaczego tak długo zwlekałem? Przecież miałem świetny pomysł, dlaczego nie zacząłem od razu?

Tak samo jest w biznesie. Ideę od jej realizacji może oddzielać granica, czasem tylko ta w naszej głowie. A przecież „człowiek z pomysłami jest wariatem, dopóki nie odniesie sukcesu”. To zdanie Marka Twaina znajduje potwierdzenie na stronach numeru, który właśnie oddajemy w Państwa ręce. Piszemy, że opłaca się odważyć i eksperymentować z projektowaniem pozytywnych doświadczeń klienta, że mały biznes nie zawsze może mało oraz dlaczego warto wdrożyć nowe metody motywacji i komunikacji w firmie. W wywiadzie z okładki Michał Żebrowski dowodzi, że biznes zbudowany na pasji jest skazany na sukces, nawet mimo trudnych początków.

Koniec z wakacyjnym lenistwem, czas nabrać rozpędu
i wskoczyć na zupełnie nowe tory!

Dominika Studniak

REDAKTOR NACZELNA



Nie zatrzymuj FIRMERA tylko dla siebie.
Powiedz o nas znajomym.

Podziel się **FIRMEREM** →



Redaktor naczelna

Dominika **STUDNIAK**

Alicja PALIŃSKA

Karolina KŁUJSZO

Dominika MIKULSKA

MAGAZYN FIRMER

jest tworzony przez zespół portalu Firmy.net oraz specjalistów i praktyków biznesu. Stawiamy na to, co ważne dla sektora MŚP w Polsce. Znajdziesz u nas tematy związane z problematyką prowadzenia własnej firmy, w tym z zarządzaniem i promocją, szczególnie w sferze online.

WYDAWCA: NNV Sp. z o.o., 10-457 Olsztyn, ul. Wyszyńskiego 1

REDAKTOR NACZELNA: Dominika Studniak

ZESPÓŁ REDAKCYJNY: Alicja Palińska, Dominika Mikulska, Karolina Kłuszo

PROJEKT: Łukasz Sokół

SKŁAD: Łukasz Pieńkowski

ZDJĘCIE OKŁADKOWE: Michał Żebrowski,
foto: Marlena Bielińska dla Teatru 6. piętro

KONTAKT:

Współpraca redakcyjna: redakcja@firmer.pl

Reklama: reklama@firmer.pl

tel. 694 437 939, 694 437 941

Firmynet



Chcesz zamieścić u nas reklamę lub zaangażować nas w Twój projekt? Organizujesz wydarzenie i chcesz, żebyśmy objęli je patronatem? Koniecznie do nas napisz i opowiedz o swoim pomysśle!

Redakcja nie odpowiada za treść zamieszczanych reklam. Podane w nich ceny mają jedynie charakter informacyjny i nie stanowią oferty handlowej w rozumieniu art. 66 par. 1 KC.

W NUMERZE:

WYWIADY I INSPIRACJE

- 6 Sztuka biznesu na 6. piętrze
-
- 48 Projektowanie doświadczeń jest jak romans
-
- 62 Biznes jak ze snu
-

WYWIAD NUMERU

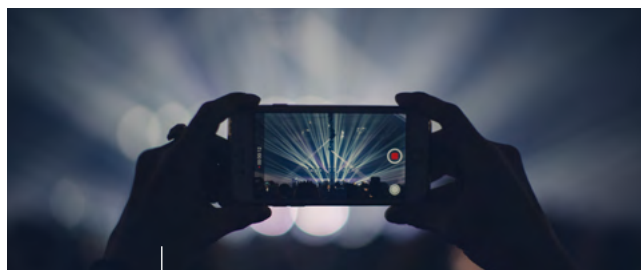


STR. 6

Michał Żebrowski o biznesie
jako sposobie na życie

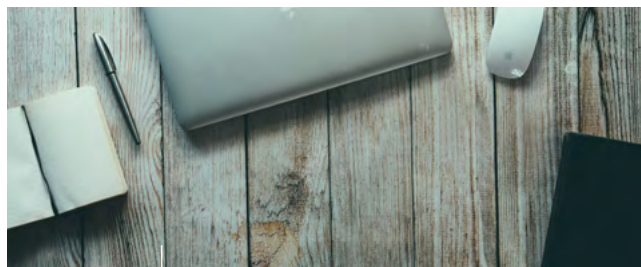
MAŁA FIRMA W SIECI

- 12 Video zmienia oblicze komunikacji marek
-
- 16 Hejt miarą sukcesu
-
- 22 8 prostych zmian na stronie internetowej,
które zwiększą liczbę klientów Twojej firmy
-
- 28 Bezpieczne i tanie pozycjonowanie,
czyli o mitach w SEO
-
- 32 Dobry ruch z Google ma długi ogon
-



STR. 12

Video marketing, czyli sposób na ściągnięcie
uwagi klienta



STR. 28

Obecność w Google a współpraca ze specjalistami
od pozycjonowania



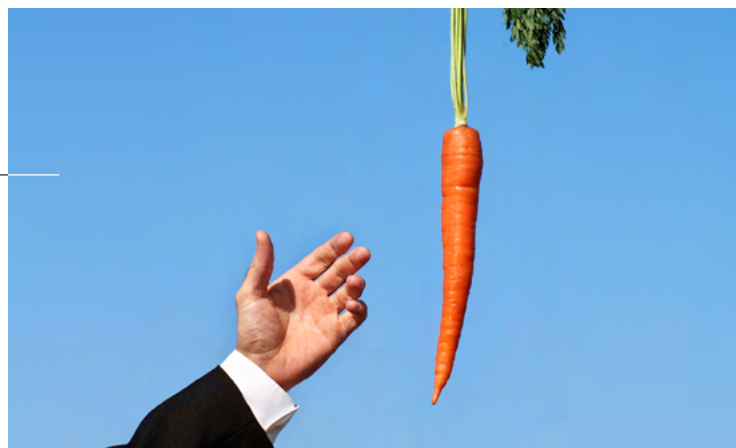
Masz temat, który zacieka przedsiębiorców?

Napisz: redakcja@firmer.pl

Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i opracowania edytorskiego nadesłanych tekstów. Nadesłanie tekstu nie jest równoznaczne z jego opublikowaniem.

Metoda kija i marchewki już nie działa. Jak inaczej motywować pracowników?

STR. 72



ABC BIZNESU

42 Idą święta, zacznij wcześniej

54 Marketing czynów

58 Mały może mało. Duży może więcej?

68 Sklep internetowy zgodny z prawem. Jak to zrobić?

72 W jaki sposób za pomocą kija i marchewki budujesz zdemotywowany zespół pracowników?

76 Jak kultura organizacyjna może wpłynąć na podejmowanie lepszych decyzji?

TRENDY I NEWSY

38 Top 10 w Google? Marzenie... ale do spełnienia

84 Jeden za wszystkich. Wszyscy za jednego?
Recenzja książki *Efektywny zespół* Ingi Bielińskiej i Zofii Jakubczyńskiej

88 Zostań uczestnikiem VI Europejskiego Kongresu Małych i Średnich Przedsiębiorstw



STR. 38

Osiągnij wysokie pozycje w wyszukiwarkach dzięki Katalogowi produktów i usług od Firmy.net



rozmawia
DOMINIKA STUDNIAK

MICHAŁ ŻEBROWSKI

Sztuka BIZNESU NA 6. PIĘTRZE

Jak to jest wziąć sprawy w swoje ręce i nie oglądając się na nikogo, dosłownie kreować własną przestrzeń zawodową? Jak odpowiedzialnie tworzyć biznes, który jest sposobem na życie? O finansowaniu własnych marzeń opowiada nam aktor, który – gdy opadnie kurtyna – nie wychodzi już z roli dyrektora.

Michał Żebrowski, znany z wielu filmowych kreacji, nie jest dziś już tylko Skrzetuskim, Geroldem czy lekarzem ze znanego serialu. Od kilku lat jest także biznesmenem i menedżerem Teatru 6. piętro, i teraz to głównie z tą działalnością jest kojarzony. Co oznacza, że robi to naprawdę dobrze.

Parafrazując Konfucjusza, mówi się, że jeśli ktoś stworzy biznes z pasji, to nigdy nie będzie pracować. Zgadza się Pan z taką tezą?

Niestety nie... :) Mimo olbrzymiej satysfakcji z sukcesu instytucji 6. piętro, sceny samofinansującej się, czyli utrzymującej się wyłącznie z wpływów za sprzedane na spektakle bilety, z każdym kolejnym sezonem odczuwam coraz większy ciężar odpowiedzialności za funkcjonowanie naszego teatralnego „prototypu”.

Zakładam, że Teatr 6. piętro, to efekt Pana miłości do sztuki. Czy kiedy ta pasja została wpisana w interes, w który inwestuje się własne pieniądze i z którym wiąże się zyski, to nadal smakuje ona tak samo?

Właśnie z powodu miłości do sztuki teatru ciężko mi podejmować decyzje podyktowane rachunkiem ekonomicznym, który wpływa na wybór sztuk małoobsadowych, rozmach scenografii, jakość kostiumów itp... Być może doczekam się chwili, kiedy teatr, jaki mi się naprawdę marzy, powstanie z racji wsparcia Mecenatu Państwa. Teatru z właściwym rozmachem artystycznym, wizualnym i przestrzennym nie da się uprawiać w oparciu wyłącznie o bilans z kasy... Nie ma w Polsce widowni z tak wielką liczbą miejsc :-).

Teatr działa już ponad 6 lat, ma na swoim koncie ponad 1300 spektakli i ponad 600 tysięcy zadowolonych widzów. Na pewno teraz jest źródłem satysfakcji. Z jakimi problemami musiał się Pan jednak mierzyć na samym początku, kiedy dopiero powstawał? Pamięta Pan trudności, z jakimi się Pan zderzył?

Doskonale pamiętam, choć wolałbym nie pamiętać. Przede wszystkim szczerą, zjadłą napaść ludzi piszących o teatrze. Oczy przecierałem ze zdziwienia i niedowierzania, że ludzie, którzy znali mnie od lat i widzieli trud dążenia do celu, w momencie kiedy ten cel był tuż-tuż, bezwzględnie, cynicznie potrafili podstawić nogi. Na szczęście z drugiej strony spotkało nas olbrzymie wsparcie środowiska, widzów oraz fala życzliwości, które do dziś dodają nam skrzydeł.

Co okazało się najtrudniejsze?

Stres. I to, że w ciągu 6 lat kompletnie osiwiiałem.

Czy to, jak wyglądało zakładanie teatru i później jego utrzymanie, pokrywa się z Pana wcześniejszymi wyobrażeniami o własnym biznesie?

Szczerze mówiąc, generalne założenie, że solidny, literacki teatr bez fuszerki, to znaczy taki, który nawiązuje z widownią autentyczny dialog, jest bardzo potrzebny, okazało się w 120 procentach słuszne. Myślę, że widownia docenia fakt, że nie pouczamy jej, tylko bawimy, nie błaznując, wzruszamy, nie popadając w cikliwość i prowokujemy do myślenia, nie nudząc.



A czy jest coś, co chciałby Pan zmienić lub podjąć inne decyzje biznesowe?

Tak. Marzy mi się model biznesowy, w którym Państwo wspiera naszą instytucję kultury. Pragnę delikatnie zwrócić uwagę, że w niektórych teatrach instytucjonalnych, gdzie wystawiane są superprodukcje, z wielkimi budżetami, na które bilety są trzy razy tańsze niż u nas, widownia dwa razy mniejsza itd... niestety trudno dostrzec kolejki pod kasami. Mimo to, te teatry nadal są wspierane pieniędzmi podatnika. Uważam, że powinno się wprowadzić jasne, sprawiedliwe kryteria przydzielania środków publicznych wszystkim instytucjom kultury, również tym niepaństwowym, które swoją twórczością służą przede wszystkim widzom, nie samym artystom.

Teatrom prywatnym zarzuca się, że muszą grać komercję i posiłkować się skandalem, żeby przyciągnąć widza. Jest powszechne przekonanie, że tylko teatry finansowane z publicznych pieniędzy mogą pozwolić sobie na klasykę. Tymczasem afera z Teatrem Polskim we Wrocławiu i jego przedstawieniem „Śmierć i dziewczyna” pokazała, że może być na odwrót. Pana teatr radzi sobie świetnie, wystawia Czechowa i gromadzi komplet widzów. Jak się to udaje i dlaczego to działa? Pytam, bo ten przykład można przełożyć na wiele innych przedsiębiorstw. Jak zarobić, nie tracąc na jakości?

Jakość w teatrze, według mnie, przede wszystkim wyznacza znakomita literatura i konkretna, autentyczna praca nad rolą z uzdolnionymi artystami. Reżyser musi mieć autorytet i talent na tyle wielki, aby poprowadzić artystów i zaoferować na scenie historię, która porwie widownię. Brzmi jak prosta recepta, ale wiąże się to z ciężką pracą wszystkich zaangażowanych w dany projekt osób.

Teatr 6. piętro ma dwóch dyrektorów. To więc nie tylko podział obowiązków, ale także podział odpowiedzialności. Jak to jest prowadzić taki biznes w duecie?

Dobry wspólnik to taki, który potrafi autentycznie cieszyć się sukcesami swojego wspólnika. To rzecz podstawowa.

Ponadto wspólnicy muszą umieć wspólnie znosić nie tylko ciężkie chwile, ale też chwile sukcesów – co wbrew pozorom może nie być łatwe. Powinni uzupełniać się naturalnie, mieć świadomość pewnej zależności i ją doceniać.

I Czy podjąłby Pan to ryzyko samodzielnie?

W gruncie rzeczy prowadząc teatr, nigdy nie jest się samodzielnym. Kondycja instytucji zależy od wielu osób. Porządny teatr musi być artystycznie zarządzany przez człowieka, który w autentyczny, nieklamany sposób umie okiełznać i podporządkować idei przedstawienia całą rzeczywistość sceniczną i talent artystów. Dobre przedstawienie jest istotą teatru.

Powiedział Pan kiedyś, że w tym duecie, Pan jest od tego, żeby ludzie Wam ufali, a Eugeniusz Korin od tego, żeby tego zaufania nie zawieść. Zanim teatr rozpoczął swoje działanie, był Pan już osobą publiczną, więc tego zaufania nie musiał Pan budować od podstaw. Mimo tego, nie poprzestał Pan na szkole aktorskiej i skończył zarządzanie. Czy to kwestia wzmocnienia swojej wiarygodności?

Nie, to kwestia głodu wiedzy. Obecnie nadal odczuwam jej głód, rozglądam się za kolejnymi studiami podyplomowymi. Podjęcie takich studiów nie jest już jednak takie proste jak kilka lat temu, kiedy nie byłem jeszcze ojcem, aktorem i dyrektorem. Na szczęście są książki. Niezawodne i zawsze pod ręką.

Czy kiedy stał się Pan dyrektorem i spojrzał na zawód aktora z innej strony, zweryfikował Pan jego znaczenie?

Tak i nie. Zrozumiałem, gdzie w „łańcuchu pokarmowym” znajduje się aktor, a gdzie dyrektor, reżyser, producent, garderobiana, montażysta, dźwiękowiec itd. Ale to, co najistotniejsze w teatrze, czyli kreacja aktorska, pozostało tak samo skomplikowane i trudne do osiągnięcia jak przedtem.

Czy łatwo jest wyjść z roli aktora i wejść w rolę szefa, który musi rozliczać pracę kolegów po fachu?

Nie lubię słowa „rozliczać”. To w teatrze słowo nie na miejscu. Po drugie podobno „dyrektorem się rodzi lub nie”. Zgadza się z tym. Ale mam nadzieję, że z upływem lat będzie ze mną coraz lepiej.

fot. Paul Green / unsplash.com





Był Pan jurorem w konkursie dla młodych przedsiębiorców, do którego zgłosiło się ponad 100 start-upów. Czy na bazie tych doświadczeń, może Pan wskazać najczęstsze błędy, które popełniali uczestnicy, a przed którymi chciałby Pan ustrzec innych początkujących przedsiębiorców?

Biznes, który jest wynikiem obrania konkretnego sposobu na życie, a nie na przeżycie, jest chyba potencjalnie o wiele bardziej skazany na sukces.

Ale mogę się mylić. Nie czuję się bowiem ekspertem i specjalistą w udzielaniu rad na ten temat.

Co w takim razie podpowiedziałby Pan ludziom, którzy chcą realizować marzenia o własnym biznesie?

Otaczać się lepszymi od siebie i starać się zyskać zaufanie innych jakością wykonywanej pracy. Nie poddawać się.

I Bardzo dziękuję za rozmowę.

Wyprowadź konkurencję!

Dotrzyj do klienta w chwili,
kiedy potrzebuje Twoich usług, bez względu na to,
czy korzysta z komputera, telefonu czy tabletu!

Stwórz **mobilną prezentację** Twojej firmy w 15 minut

Testuj pakiet reklamowy

BEZ OPŁAT I ZOBOWIĄZAŃ PRZEZ 14 DNI



Polacy są mobile!

Codziennie 58% z nich korzysta ze smartfonów, a 21% z tabletów.



— M A G D A L E N A D A N I Ł O Ś —

Wszyscy żyjemy dziś bardzo szybko. Wszędzie się spieszymy. Ciągłe brakuje nam na coś czasu. Żyjemy od spotkania do spotkania. Każdy, kto prowadzi firmę, staje na co dzień przed wyzwaniem dotarcia ze swoimi ofertą, produktem czy usługą do jak najszerszego grona zainteresowanych odbiorców. A z uwagi właśnie na coraz szybsze tempo życia, to zadanie staje się coraz trudniejsze. Bywa, że niejednokrotnie prawie niemożliwe.

MAGDALENA DANIŁOŚ

CEO w OFFON Agency, ewangelista video marketingu i blogerka, wykładowca akademicki oraz autorka publikacji na temat budowania komunikacji dla marek w dobie nowych mediów. Prowadzi kanał YouTube, na którym przeprowadza wywiady z osobowościami polskiej branży marketingowej oraz twórcami YouTube. Autorka książki *Video marketing nie tylko na YouTube* – pierwszej w Polsce dotyczącej video marketingu dla marek, znajdującej się na liście bestsellerów wydawnictwa Onepress.



Przez niemal 30 ostatnich lat w Polsce królowało przekonanie, że sprzedaż jest efektem reklamy telewizyjnej, prasowej lub radiowej. Ci, których było stać na takie działania, wydawali miliony i z uśmiechem na twarzy obserwowali efekty. Pozostali próbowali zdecydowanie skromniejszymi środkami radzić sobie w nieco inny sposób. Budowali działy sprzedaży, konstruowali oferty, z którymi docierali bezpośrednio do klienta, lub czekali na rekomendacje. Mam dla Ciebie smutną wiadomość. Obie te strategie przestają być efektywne. Co więcej, koszt ich realizacji bardzo często się nie zwraca. Dlaczego? Bo kiedy wszyscy wciąż gdzieś pędzą, złapanie ich uwagi jest zadaniem prawie niewykonalnym lub co najmniej ogromnie trudnym.

Zawalcz o uwagę klienta

Spróbuj przeanalizować choćby swój dzisiejszy dzień i zastanów się, w jakich momentach robiłeś głęboki wdech, miałeś czas na moment relaksu? Zdarza Ci się to zbyt rzadko, prawda? A tylko w takich momentach jesteśmy w trybie przyswajania nowych informacji ze świata zewnętrznego. Kiedy zmęczony wracasz z pracy samochodem, a w Twojej głowie kłębi się milion myśli na

minutę, bardzo rzadko pamiętasz cokolwiek z tego, co działo się na drugim planie, czyli na przykład informacje podawane w radio. Oczywiście zdarzają się nietypowe reklamy, które na moment wyrwają Cię z rozmyślań. Pytanie tylko, czy takie brutalne wyłączenie z właśnie prowadzonego w głowie toku myślowego jest czymś przyjemnym? W moim przekonaniu – rzadko.

Te wszystkie rozważania prowadzą do konkluzji, że marketer czy właściciel firmy, by efektywnie sprzedawać, muszą prowadzić takie działania komunikacyjne, które nie kolidują z codziennością ich potencjalnych klientów. Co więcej, muszą być tam, gdzie ich odbiorcy odpoczywają.

Większości z nas odpoczynek kojarzy się z czynnościami wymagającymi niewielkiej aktywności. Taką właśnie formą odpoczynku jest oglądanie. W przeciwieństwie do czytania, które wymusza na nas aktywność podczas konsumpcji treści, oglądanie jest odbiorem pasywnym. Dlatego tak wiele osób wieczorami wybiera relaks przed telewizorem. Nie musimy wkładać dużej ilości energii i uwagi w przyswajanie materiałów video. Po prostu je oglądamy i sprawia nam to dużo frajdy.

Czas na video

Pewnie zauważyłeś już, jak bardzo popularny w sieci jest format video. Jeszcze kilka lat temu użytkownicy internetu przede wszystkim czytali. Dziś, kiedy portale horyzontalne wprowadzają olbrzymią liczbę komunikatów filmowych, a media społecznościowe rosną w siłę, zwiększa się konsumpcja treści video. Facebook twierdzi, że za 5 lat w jego serwisie nie będzie już prawie w ogóle treści pisanych. Będziemy za to oglądać video. Ten trend widać już dziś gołym okiem.



Coraz więcej marek
decyduje się na to,
by zacząć komunikować
się ze swoimi
odbiorcami w mediach
społecznościowych właśnie
poprzez video.

Biorąc pod uwagę, że tylko największe z nich stać na emisję telewizyjną, to idealne rozwiązanie.

Nowe możliwości małej firmy

Zarówno Facebook, jak i YouTube dają markom możliwość prowadzenia nie tylko komunikacji bezpłatnej w postaci video, ale także realizowania kampanii płatnych rozliczanych w modelu aukcyjnym. To oznacza,

że po raz pierwszy od dziesiątek lat małe i średnie firmy mają możliwość realizowania naprawdę ogromnych zasięgowo kampanii video w budżetach o wiele mniejszych niż te, do których przyzwyczała nas telewizja tradycyjna. To złamanie ogromnej bariery, która dzieliła marki z sektora MŚP od gigantów w wyścigu o uwagę klienta. W Stanach Zjednoczonych w ciągu ostatnich kilku lat niewielkie firmy, czasem kilkuosobowe, przy pomocy skutecznych kampanii video marketingowych w serwisie YouTube osiągnęły spektakularny sukces komercyjny, rozrastając się do przedsiębiorstw wycenianych na wiele milionów dolarów.

Dollar Shave Club jest najlepszym tego przykładem. Marka ta powstała w 2011 roku z frustracji, jak mówią o niej jej założyciele. Panowie Mike Dubin i Mark Levine dyskutowali podczas jednej z imprez o problemie kupowania maszynek do golenia. W ich ocenie ten niezbędny niemal każdemu mężczyźnie przedmiot był za drogi, często tępy, a co gorsza, aby go kupić, trzeba było często odwiedzać sklep. Postanowili rozprawić się z tymi niedogodnościami i stworzyli firmę, która miała

sprzedawać maszynki w modelu abonamentowym. Najniższy dostępny abonament wynosił 1 dolar.

Rok po starcie biznesu, w marcu 2012 roku, marka opublikowała na swoim kanale materiał video o nazwie DollarShaveClub.com – Our Blades Are F***ing Great. Okazał się to być dla firmy moment przełomowy. W ciągu pierwszych 48 godzin od publikacji filmu na stronie zarejestrowało się 12 tysięcy użytkowników. Tylko w pierwszym miesiącu emisji materiału video obejrzały go ponad 4 miliony osób. Dziś, po 4 latach od premiery, film ma na swoim koncie ponad 23 miliony odsłon, a spółka Dollar Shave Club została właśnie kupiona przez koncern Unilever za miliard dolarów!



Daj szansę swojej marce

Dobrze zaplanowana kampania video marketingowa może być naprawdę skutecznym działaniem dla niemal każdej marki w Polsce.

Potwierdzają to wyniki badań dotyczących wykorzystania video marketingu przez polskie marki, jakie przeprowadziła na początku tego roku OFFON Agency, którą współtworzę. Jasno wynika z nich, że ponad 90 proc. firm, które mają już na swoim koncie kampanie video, planuje kontynuować te działania z uwagi na ich skuteczność.

Świadomość tego, jakie mechanizmy wykorzystać, by złapać uwagę potencjalnego odbiorcy, jest kluczowa w planowaniu komunikacji.



rozmawia
DOMINIKA STUDNIAK

fot. Zosia Puszcz

MONIKA CZAPLICKA

Hejt MIARA SUKCESU

Ujawniając w internecie efekty naszej pracy, czy wyrażając własne opinie na jakiś temat, narażamy się na oceny innych. Niektórzy przekraczają jednak granice konstruktywnej krytyki. Jak na to reagować? Jak konfrontować się z hejtem w internecie? Mówi o tym Monika Czaplicka – specjalistka w dziedzinie social mediów, szczególnie w zarządzaniu kryzysowym, właścicielka agencji Wobuzz.

W jednym z wywiadów powiedziałaś, że „hejt to VAT od sukcesu”. Czy to faktycznie nieuniknione, że angażując się w social media, musimy liczyć się z ryzykiem? Czy można jednak uchronić się przed negatywnymi komentarzami w sieci?

To tak, jakby ktoś chciał uniknąć nieprzyjemnych wydarzeń w życiu. Możemy się przygotować, możemy ubezpieczyć się na wypadek nieszczęśliwych wypadków, ale nie da się ich uniknąć. Nie jesteśmy zupą pomidorową, żeby nas wszyscy lubili. Trzeba się pogodzić z tym, że będzie hejt, będzie krytyka i będą kryzysy. Ale to nic strasznego. Kryzysy są szansą, krytyka nas uczy i rozwija, a hejt to właśnie dowód na to, co osiągnęliśmy. Nikt nie hejtuje tego, co się nie wyróżnia lub kto nie osiąga czegoś wartego hejtowania. Stąd to stwierdzenie.

W ostatnim czasie zauważalna jest tendencja, że każdą nieprzychylną opinię określa się mianem hejtu. Czy nie masz wrażenia, że słowo „hejt” jest nadużywane?

Biorąc pod uwagę, że nie ma właściwie definicji, to trudno powiedzieć, że jest nadużywane. Jest to raczej słowo wytrych, bo ma takie, a nie inne konotacje, więc twierdząc, że ktoś nas hejtuje, nadajemy stosowne znaczenie. Myślę, że w potocznym rozumieniu hejt to emocjonalna wypowiedź, do której trudno odnieść się merytorycznie, np. „jesteś do bani”.

Jak odróżniasz w związku z tym hejtera od osoby, która wyraża po prostu negatywną opinię? Jakie są typy hejterów i jak się do nich odnosić?

Typy absolutnie nie mają znaczenia. Tak samo jak określanie, czy ktoś jest, czy nie jest hejterem. Każdego klienta czy potencjalnego klienta powinniśmy traktować tak samo. Ktoś może napisać coś emocjonalnego, co nazwalibyśmy hejtem, ale po dopytaniu o co chodzi, dowiemy się, że jest jakiś problem i konkretna merytoryczna kwestia, z którą musimy dać sobie radę. Hejter na pierwszy rzut oka może być po prostu klientem z problemem.

A jak rozpoznać, kiedy mamy do czynienia z niekorzystnym, ale nieszkodliwym komentarzem, a kiedy z takim, który może rozpętać prawdziwą burzę w sieci?

Nigdy nie ma takiej pewności. Każdy komentarz czy post, napisane nawet przez osobę, której nikt nie zna, nie obserwuje itd., czyli z małym zasięgiem, mogą trafić do tej, która właśnie zasięg ma. Czy sprawa się rozwinie czy nie, zależy od wielu czynników.

Jak komunikować się zatem z klientami w social mediach, by nie prowokować negatywnych komentarzy i zminimalizować ryzyko wystąpienia kryzysu?

Szczerze, otwarcie i jak najbardziej po ludzku.

Błędy się zdarzają, ale firma, która potrafi o nich mówić, przyznać się, przeprosić i zachować odpowiednio – zawsze będzie miała lepiej.



Czy masz niezawodną receptę na to, jak zdusić kryzys w zarodku?

Nie.

**A jeśli już kryzys się wydarzy – jak działać?
Jak zaplanować strategię walki z kryzysem?
Jak reagować na negatywne komentarze,
by nie narazić swojej marki na szwank?**

Zasada 5P: przeproś (wyraź empatię), przygotuj się, popraw się, powetuj (wynagrodź) i przyznaj się do błędu.

A co jeśli zabraknie dwóch ostatnich elementów? Czy nie dając klientowi rekompensaty za złe doświadczenia z marką, możemy liczyć na to, że będzie on usatysfakcjonowany?

Rekompensata nie jest niezbędna. Dużo zależy od klienta. On wcale nie musi chcieć czegokolwiek w zamian. Czasem może chodzić o coś niematerialnego,

np. list. Jeśli mamy wątpliwości, zawsze możemy po prostu zapytać.

A przyznanie się do błędu jest korzystne dla firmy. W swojej książce *Zarządzanie kryzysem w social media* pokazuję badania dowodzące, że politycy, którzy przyznawali się do błędów, byli lepiej postrzegani i bardziej wiarygodni niż ci nieomylni.

Ludzie nie szukają firm,
które nie popełniają
błędów, tylko takich,
które – jeśli coś będzie
źle – staną na wysokości
zadania i zachowają się
profesjonalnie.

Jakie błędy administratorzy kont firmowych popełniają najczęściej w kryzysowej sytuacji?

Unoszą się dumą, zamiast posłuchać drugiej strony. Szukają zawsze winy, bo to na pewno konkurencja, niedobrzy klienci, albo właśnie nie nasi klienci itd. Więcej pokory i będzie dobrze.

Czy na wszystkie komentarze należy odpowiadać? Czy ignorowanie niektórych może zadziałać na naszą niekorzyść?

Na pewno nie odpowiadamy na komentarze naruszające standardy, np. z przekleństwami, uwłaczające komuś (rasistowskie, homofobiczne itp.), naruszające prawo, atakujące innych użytkowników –

to są posty i komentarze, które kasujemy, bo nie powinniśmy pozwalać na tego typu zachowania w naszej przestrzeni.

Wiele innych powinno jednak otrzymać odpowiedź. Nawet, jeśli ktoś napisze coś negatywnego o nas, my zapytamy, o co chodzi, a ta osoba nam nie odpowie, to i tak zaprezentujemy się jako firma, której zależy i która się interesuje klientami. Każdy przypadek trzeba oceniać indywidualnie, ale generalnie uważam, że należy odpowiadać na komentarze – nie należy ignorować ludzi. Chociażby dlatego, że nasza obsługa klienta jest publiczna, a więc czyta to wiele osób, które też wyrabiają sobie zdanie o naszej marce.

Czy strategia oparta na kasowaniu komentarzy lub blokowaniu możliwości komentowania to dobry sposób na zarządzanie społecznością w social mediach?

Czasem tak – do tego te narzędzia są. Ale trzeba wiedzieć, kiedy. To trochę tak, jak mamy sklep – nie wzywamy za każdym razem policji, kiedy ktoś jest niezadowolonym klientem, prawda? Często warto porównać aktywność w social mediach do aktywności w świecie rzeczywistym. Jest wtedy łatwiej.

Ale czy cenzurując niektóre wypowiedzi, nie wykażemy się bezradnością i nie osłabi to – czasem jeszcze bardziej – wizerunku firmy?

Nie ma mowy o cenzurze, jeśli ktoś łamie prawo czy dobre obyczaje. Nie ma wolności słowa tam, gdzie ktoś narusza wolność drugiego człowieka. Kasowanie i blokowanie osób, które zachowują się szkodliwie dla społeczności (nie dla nas jako marki) to nie cenzura.

Ale jeśli będziemy korzystać z tych narzędzi wobec osób, których zdanie nam nie odpowiada, albo to nasz jedyny sposób radzenia sobie z różnymi sytuacjami, np. jeśli klient nam coś zarzuca, to zdecydowanie osłabi to nasz wizerunek. Ludzie widzą, co kasujemy i czy robimy to słusznie.

I Jaką skalę ma obecnie hejt w internecie?

Tego nie da się zmierzyć. Możemy policzyć, ile razy pojawia się słowo hejt, ale samych hejterskich wypowiedzi zmierzyć się nie da. Można też zbadać wycinek np. wypowiedzi korzystających z mowy nienawiści, jak „czarnuch”, „pedał” itp., ale to nie obejmie wielu przypadków hejtu, który nie ma żadnych językowych wyróżników. Na moje oko, nie przesadzałabym z zalewem hejtu – skala jest pewnie podobna jak zawsze – teraz po prostu te wypowiedzi mają większe zasięgi, bo każdy je może przeczytać. Internet je upowszechnił, ale raczej bardzo nie spotęgował.

Czy myślisz, że można skutecznie zwalczać hejterstwo i czy wyciągnięcie konsekwencji prawnych ma w tym przypadku sens?

W prawie nie ma możliwości ścigania za hejt. Jest zniesławienie, jest mowa nienawiści i inne podobne instrumenty. Pozwanie kogoś za komentarz w internecie to dość duży gabaryt. Oczywiście, ten komentarz może wyrządzać dużo szkody naszemu wizerunkowi, ale jest wiele sposobów, które można wykorzystać przed pozwem czy wezwaniem do zaprzestania naruszania wizerunku (bo zwykle do tego redukuje się hejt, co jest absolutnie błędne). Warto najpierw porozmawiać, negocjować, mediować, spróbować instrumentów typu



rozmowa z administratorem strony (zakładając, że nie mamy kontroli nad treścią), a dopiero gdzieś dalej jest pytanie, czy trzeba angażować prawników.

Najskuteczniejszą metodą na hejt jest nieprzejmowanie się nim.

On był, jest i będzie, więc możemy odpisać, możemy próbować przegadać, ale koniec końców może przyjść następny hejter i też coś napisać. Jeśli sami nie uzbroimy się w cierpliwość i dystans, to nic nie pomoże.

Czy z hejterami w ogóle można wygrać i czy w ogóle jest sens taką walkę podejmować?

To brzmi trochę jak wojna my kontra oni. Większość ludzi i marek nie ma stad hejterów. Oczywiście – każdy, kto coś osiągnął, przyciąga ludzi, którzy będą

krytykować, marudzić i pisać negatywne rzeczy, ale to skutek uboczny tego, że coś robimy. Na pewno hejterów nie mają marki, które nie wyróżniają się i nic nie robią.

A poza tym co to znaczy wygrać? Usunąć? Przekonać do siebie? Nie ma możliwości, żeby wszyscy byli zadowoleni, więc nie ma sensu się starać. Bądźmy uczciwi, autentyczni i profesjonalni. Kogo możemy do siebie przekonać, to się uda, a resztą nie warto się przejmować.

Czy jest sposób na to, by hejterów zamienić w ambasadorów marki? Kiedy może się to udać?

Absolutnie. Trzeba się zachować fair. Jeśli rozwiążemy problem, zakładając, że jakiś jest, to wielu hejterów będzie tak zadowolonych, że zaczną polecać naszą markę dalej, bo zachowamy się profesjonalnie. A przecież o to chodzi.

I Dziękuję za rozmowę.



|

PROWADZENIE
WŁASNEGO BIZNESU
JEST JAK SKOK W NIEZNANE
I ODKRYCIA.
RAZ SPADNIE MANNA,
RAZ WDEPNIESZ W PLACKA...
ZAWSZE JEDNAK TO NAJLEPSZA
NAUKA EKONOMII,
A PRZED E WSZYSTKIM ŻYCIA,
BO BIZNES TO LUDZIE.

|

Artur Wojciulewicz

- BIZNES O CZAMI PRZEDSIĘBIORCÓW -



8 prostych zmian

NA STRONIE INTERNETOWEJ, KTÓRE ZWIĘKSZĄ LICZBĘ KLIENTÓW TWOJEJ FIRMY

— MIROSŁAW SKWAREK —

Od ponad 7 lat pomagam właścicielom małych i średnich firm zamieniać ich martwe strony internetowe w nieograniczone źródło klientów.

Rozmowa z partnerami biznesowymi w 90 proc. przypadków zaczyna się od prostej instrukcji: „Mirek, zero lania wody, daj mi same konkrety”. No cóż, sam jestem przedsiębiorcą, dlatego rozumiem Cię doskonale – nikt nie ma czasu na długie wykłady.

Od ponad 7 lat prowadzi bloga www.PerswazjaWSprzedazy.pl i z sukcesem pomógł już ponad 8 tys. przedsiębiorców w zwiększeniu sprzedaży. Autor książki *Perswazja w sprzedaży aukcyjnej* oraz ponad 40 kursów internetowych nt. marketingu i sprzedaży. Prowadzi bezpłatne webinary nt. technik sprzedaży w internecie, na które możesz zapisać się na stronie www.miroslawskwarek.pl. Jako copywriter pisał dla wydawnictwa z książkami motywacyjnymi ZloteMysli.pl. Obecnie współpracuje z firmą GetAll.pl



Dlatego, usiądź teraz wygodnie, przygotuj swój ulubiony napój i notuj poszczególne pomysły na zmiany, które możesz natychmiast zastosować na swojej stronie WWW.

- 01 - **Zatrzymaj klientów, którzy wchodzą na Twoją stronę**

Największy problemem polega na tym, że 95 proc. odwiedzających nigdy już nie wróci na Twoją witrynę. Dlatego powinna ona przypominać pole minowe, które w każdym miejscu ma ustawiony wabik na klientów. Po prostu daj odwiedzającym prezent w zamian za pozostawienie e-maila. Jeden z moich klientów z branży żywienia zaproponował przepisy na jogurt domowy w zamian za podanie adresu internetowego. Teraz miesiąc w miesiąc buduje bazę 300 potencjalnych klientów, którzy po kilku e-mailach zamieniają się w klientów.

Nie wystarczy napisać: *Zapisz się na mój newsletter*. To za mało. 99 proc. odwiedzających nie zapisze się, bo nie dajesz im wystarczającego powodu, żeby to zrobić. Zrobią to, gdy w zamian za e-mail dasz im e-book o wartości np. 47 złotych.

- 02 - **Sprawdź, gdzie wyciekają Ci klienci**

To jak z piłką na plaży. Widziałeś pewnie ojców, którzy zamiast sączyć piwko i wsłuchiwać się w szum fal, szukali miejsca, w którym uchodzi powietrze z kolorowej piłki. Twoja strona też ma takie miejsca, ale prawdopodobnie nie wiesz, gdzie one są.

Pewien mój klient sprzedający kursy medycyny chińskiej nie wiedział, czemu na stronę wchodzi dziennie 500 osób, a kupuje tylko jedna. Podpowiedziałem mu, żeby zainstalował darmowe oprogramowanie HotJar.com, które pokazuje, jak potencjalny klient porusza się po stronie.

Jakież było jego zdziwienie, gdy dzięki niemu zauważył, że jeden element w formularzu zamówienia powoduje, że 90 proc. klientów odchodzi ze strony. Po prostu nie wiedzieli, co tam wpisać. Usunął ten element i zamówienia popłynęły strumieniami. Być może jakiś element Twojej strony blokuje Ci sprzedaż. Wystarczy, że go znajdziesz, a i Ty nie będziesz narzekać na brak klientów.

- 03 - Ostatnie miejsce, na którym klienci spędzają czas, to Twoja strona

To smutna wiadomość, ale większości potencjalnych klientów nie znajdziesz na swojej stronie. W takim razie gdzie oni są? To proste. Facebook, Instagram, Snapchat, YouTube itp.

Zobacz, kiedyś, gdy chcieliśmy się czegoś dowiedzieć, wpisywaliśmy zapytanie w Google. Niestety, te czasy minęły, teraz większość osób siedzi z nosami w telefonie, czekając na informacje, które pokażą się na ich ekranie. Dlatego swoją ofertę musisz przerobić na bardziej zjadliwe treści. Jeżeli masz ofertę tekstową, musisz przerobić ją np. na live na Facebooku, serię memów i zdjęć na Instagramie, inaczej zginiesz. Jeżeli mało osób zagląda na Twoją stronę, niech ona przyjdzie do nich.

- 04 - Twoja reklama w jednym zdaniu

Żyjesz w czasach, w których mózg przypomina sito. Codziennie otrzymujesz miliony bodźców i informacji.

Masz szansę na zdobycie jedynie kilku sekund uwagi potencjalnego klienta. Nie łudź się, że przeczyta Twoją ofertę od A do Z.

Obecny konsument potrzebuje błyskawicznej i atrakcyjnej informacji, która natychmiast wyróżni Twoją firmę. Dlatego potrzebujesz tzw. **Unikalnej Propozycji Sprzedaży**, czyli obok Twojego logo musi znajdować się wyjątkowa oferta skondensowana do jednego zdania, np.: *Dostarczymy pizzę w 30 minut albo zjesz ją za darmo.*

Jeżeli nie wiesz, co tam napisać, zapytaj swoich 30 klientów, co wyróżnia Twoją firmę. Hasło, które powstanie w ten sposób, umieszczaj we wszystkich materiałach reklamowych obok swojego logo i nazwy firmy.

- 05 - W 70 proc. przypadków klient chce się skontaktować

Darmowe oprogramowanie Hotjar.com wskaże Ci również, na który obszar Twojej strony najczęściej pada wzrok czytelników. Najczęściej jest to lewy górny róg, ale musisz to przetestować.



Pomyśl teraz, jaka jest najważniejsza informacja, której szukają Twoi potencjalni klienci. W 70 proc. przypadków są to dane kontaktowe. Dlatego musisz tam najzwyczajniej w świecie umieścić kontakt do firmy.

Nie popełniaj jednak częstego błędu wielu przedsiębiorców. Posłuchaj, żeby potencjalny klient zadzwonił, musisz dać mu jasne wezwanie do akcji. Nie wystarczy napisać: *tel. 555 666 777*. Warto napisać: *Zadzwoń teraz pod numer 555 666 777*. Jest to niewielka zmiana, a drastycznie wpływa na liczbę zapytań o ofertę.

- 06 - **Sprytne „O nas”, czyli element, który da Ci przewagę**

Posłuchaj, nocowałem kiedyś w hotelu w Urszulinie. Prowadziłem tam serię szkoleń. W pewnym momencie z nudów zacząłem przeglądać zdjęcia przy barku.

Zobaczyłem fotografię właściciela hotelu, która była jego wspomnieniem czasów, gdy zaczynał. Pokazywała ona, jak maluchem woził świeże warzywa do swojego sklepu. Dalej były kolejne zdjęcia, którymi opowiedział całą swoją historię od zera do milionera. W 5 minut zwykły hotel stał się dla mnie niezwykłym miejscem, o którym chciałem opowiedzieć swoim znajomym. Ludzie uwielbiają kupować od ludzi. Czujemy się świetnie, gdy za transakcją stoi człowiek z krwi i kości, a nie bezduszne oprogramowanie sklepu.

Po prostu umieść swoje zdjęcie na stronie „O nas” i opowiedz swoją historię. Pokaż odwiedzającym,

że jesteś pasjonatem, a nie sprzedawcą. Niech z Twojej historii wynika, że to, co robisz, rodzi się z pasji, a nie jedynie z chęci zysku.

- 07 - **Pokazuj transformację, a nie produkt**

92 proc. firm koncentruje się na pokazaniu swojego produktu w idealnym kontekście. Niestety, ludzi nie interesuje sam produkt, a rozwiązanie problemu. Gdy idziesz do dentysty z bolącym zębem, nie opowiada Ci on o tym, jaki ma fotel, tylko natychmiast uwalnia Cię od cierpienia.



Dlatego warto, żebyś pokazywał w swoich materiałach reklamowych nie sam produkt, a zmianę w życiu klienta, którą ten produkt wywoła. Przykładowo, jeżeli sprzedajesz domki letniskowe z drewna, pokazuj, jak dziadek bawi się w nich z wnukami i psem, a nie tylko, z jakiego drewna wykonane są ich szkielety.



fot. GlobalStock / istockphoto.com

Bardzo dobrym rozwiązaniem jest pokazywanie efektów swoich klientów od momentu przed poznaniem Twojego produktu do czasu po dokonaniu inwestycji. Wystarczy, że wyślesz ankietę do swoich klientów i zadasz im 2 proste pytania: Jak wyglądało Twoje życie przed zastosowaniem produktu? oraz Jak sytuacja wygląda po jego poznaniu? Następnie zapytaj o pozwolenie na umieszczenie opinii, po czym wrzuć je na stronę. Sprzedaż wzrośnie szybciej, niż Ci się wydaje.

- 08 - Koszmarne wyszukiwanie wycieczki do Paryża

Być może wydaje Ci się, że strona mobilna to dzisiaj standard w większości firm. Nic bardziej mylnego. Osobiście przeżyłem koszmar, gdy czekając w kolejce, chciałem sprawdzić ceny weekendowych wyjazdów do Paryża.

Okazało się, że jedno z topowych biur podróży miało co prawda wersję mobilną strony, ale niestety nie była ona przetestowana. Prawdopodobnie nikt nie zadał sobie trudu sprawdzenia jej rzeczywistego działania na telefonie i różnych przeglądarkach.

Za każdym razem, gdy w coś klikałem, pojawiał się pop-up, którego nie potrafiłem wyłączyć. Jeżeli chcesz zwiększyć liczbę klientów, zrób prosty test. Wpisz w wyszukiwarce Google na swoim telefonie frazę, którą wpisują Twoi klienci, np. „pranie dywanów + miasto, w którym działasz”.

Wejdź na swoją stronę i wyobraź sobie, że jesteś klientem. Zadaj sobie pytanie, czy gdy masz wielką plamę na dywanie, a za 2 godziny przyjeżdża teściowa, jesteś w stanie szybko zamówić usługę. Jeżeli nie, to natychmiast coś z tym zrób. Gdy jesteś w obcym mieście i właśnie zepsuł Ci się samochód na skrzyżowaniu, raczej nie wyciągasz laptopa, żeby znaleźć numer telefonu do mechanika. Po prostu używasz smartfona.

Być może wydaje Ci się to oczywiste, ale sama wiedza nie przyciągnie do Ciebie klientów, musisz też wdrożyć ją w życie.

Od 2007 roku

współpracuje z nami kilkanaście tysięcy właścicieli firm,
którzy otrzymali wszystko co niezbędne
do promowania biznesu w internecie.

1

Nowoczesny wygląd

Profesjonalna prezentacja
reklamuje Twoją firmę w sieci i wygląda idealnie bez
względu na to, czy jest przeglądana
na laptopie, tablecie czy smartfonie.

2

Klienci od zaraz

Na zoptymalizowaną pod wyszukiwarki
prezentację natychmiast skierowany jest ruch
z Google i portalu Firma.net, co gwarantuje setki
nowych odwiedzin miesięcznie.

3

Pozytywny e-wizerunek

Zestaw narzędzi kreujących pozytywny wizerunek
Twojej firmy, takich jak możliwość informowania
o nowościach oraz pozyskiwania opinii i referencji,
buduje zaufanie w oczach klientów.

4

Baza wiedzy o marketingu i zarządzaniu

Ekspert Firma.net dostarczą wiedzę
oraz gotowych rozwiązań z zakresu zarządzania
i promocji firm w internecie.

Dołącz do społeczności **Firma.net**

Dodaj firmę za darmo



SZYMON SŁOWIK

Marketer i konsultant specjalizujący się w tematyce SEO, content marketingu i analityki internetowej. Współzałożyciel firmy Takaoto zajmującej się audytami stron www oraz inbound marketingiem. Regularnie prowadzi działania edukacyjne na blogach, konferencjach oraz w prasie branżowej.

Bezpieczne i tanie POZYCJONOWANIE, CZYLI O MITACH W SEO

Obecność w Google jest często jednym z pierwszych kroków podejmowanych przez firmy chcące dotrzeć do potencjalnych klientów w sieci internetowej. W niniejszym tekście chciałbym przybliżyć kilka kwestii związanych ze współpracą z firmami SEO (ang. *Search Engine Optimization* – optymalizacja pod kątem wyszukiwarek) i specjalistami ds. pozycjonowania.

Branża ta jest dość specyficzna (z różnych względów, o których zaraz wspomnę) i korzystanie z jej usług wymaga chociaż minimalnej świadomości, jakie usługi się zamawia.

Ile powinno kosztować pozycjonowanie?

Oczywistym jest, że każdy przedsiębiorca chce wypracować zysk, a to wymaga pilnowania obu stron bilansu – kosztów i wpływów. W związku z tym, przy zamawianiu usług zewnętrznych, w tym także pozycjonowania, jednym z istotnych czynników jest cena. To naturalne. Niemniej cena nie powinna być najważniejszym, ani jedynym czynnikiem, od którego zależy wybór danego partnera biznesowego.

Oczywiście nie zamierzam nikogo zachęcać do nieracjonalnego przepłacania – droższa oferta wcale nie musi gwarantować najwyższej jakości usług. Wszystko zależy od tego, czego tak naprawdę oczekujemy od wykonawcy.

Na pozycjonowanie, w uproszczeniu, wpływają dwie grupy czynników – strona internetowa (jej poprawność „techniczna” oraz treść) i linki, które do niej prowadzą. W zależności od typu biznesu, konkurencyjności, preferencji i zachowań użytkowników, którzy mają stać się docelowo klientami, większy nacisk kładzie się na optymalizację strony lub na pozyskiwanie linków. Jednak zawsze należy patrzeć na te dwie kwestie równolegle.



Różne rodzaje stron internetowych

W najprostszej sytuacji możemy sobie wyobrazić małą, lokalną firmę usługową o bardzo prostym profilu usług – np. elektryk, przeprowadzki, pizzeria. Strony takich firm są stosunkowo proste i nie zawierają zbyt wielu treści (np. w porównaniu do sklepów internetowych z tysiącami podstron produktowych). Optymalizacja takiej strony to nie fizyka kwantowa – wystarczy, aby była czytelna dla Google'a i była na temat (informowała o ofercie i lokalizacji). Pozyskiwanie linków odbywa się głównie ze stron lokalnych, wizytówek i mapek, katalogów firm etc.

Z drugiej strony mamy sklepy internetowe, rozbudowane serwisy B2B, strony firm bardziej innowacyjnych, których oferty użytkownicy nie są do końca świadomi. Ludzie chcący dotrzeć do tych

serwisów mogą wpisywać bardzo rozmaite zapytania w wyszukiwarce.

Jeśli mamy sklep sportowy online, to ktoś może go szukać po ogólnych zapytaniach typu „internetowy sklep sportowy”, jak i odwołując się do kategorii (np. „akcesoria bokserskie”), jak i do konkretnego produktu (gdzie też jest wiele wariantów zważywszy na modele, nazewnictwo, rozmiary, kolory – np. „piłka do kosza spalding do gry na betonie” etc.). Ponadto serwisy te mają bardziej rozbudowaną strukturę – mają wbudowane filtry, wyszukiwarki wewnętrzne, złożoną nawigację. To wszystko musi być czytelne i zrozumiałe dla robotów Google’a, aby strona była dobrze widoczna w bezpłatnych wynikach wyszukiwania i pozyskiwała efektywnie ruch.

Przy pierwszym typie stron można znaleźć oferty już od 200–300 złotych miesięcznie. Prace wykonywane przez specjalistę są dość proste i powtarzalne. Niemniej warto pamiętać, że i tutaj, nie ma tak naprawdę górnej granicy, jeśli chodzi o koszty.

Pozycjonowanie to
gra o sumie zerowej.
Aby zdobyć wysokie
pozycje, trzeba najpierw
kogoś zepchnąć niżej.

W związku z tym, im bardziej konkurencyjna branża, tym wyższe koszty pozycjonowania. Czasem

wypożyczonowanie prostego sklepu internetowego o niszowej ofercie może być dużo tańsze niż strony firmy lokalnej działającej w dużym mieście, gdzie konkurencja jest bardzo duża. Nie ma zatem jednoznacznej odpowiedzi, ile powinny kosztować usługi SEO. Czasem kosztują kilkaset złotych miesięcznie, a czasem kilka tysięcy i więcej.

Bezpieczeństwo w pozycjonowaniu

Wspomniałem, że istotną częścią pozycjonowania jest zdobywanie linków. Jeśli istnieje wiele stron dopasowanych tematycznie do danego zapytania (np. „mechanik Częstochowa”), to na wysokie pozycje większe szanse mają te, do których prowadzi wiele odnośników z innych stron w sieci.

Jednocześnie należy mieć świadomość, że zdobywanie linków do swojej strony jest praktyką, którą Google określa jako spamerską i można zostać za to ukaranym. Jeśli Google zauważy, że dana strona wykorzystuje na dużą skalę niedozwolone działania, może nałożyć na nią tzw. filtr, czyli karę obniżającą jej pozycję w wynikach wyszukiwania. Czasem jej konsekwencje mogą być na tyle daleko idące, że optymalnym działaniem jest zmiana domeny i postawienie nowej strony.

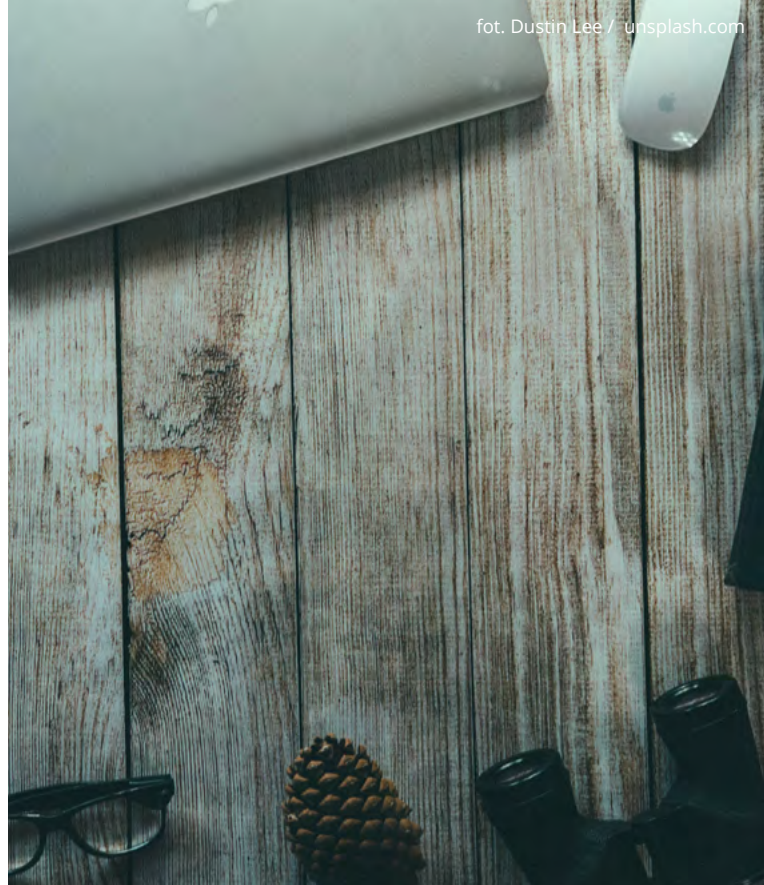
Oczywiście można z powodzeniem prowadzić kampanie SEO, pozyskiwać linki i nie otrzymać kary – tu diabeł tkwi w szczegółach i wszystko zależy od kompetencji firmy pozycjonującej, konkurencyjności branży, a także tego, jak bardzo nam się spieszy (bezpieczniej jest stopniowo,

stabilnie pozyskiwać linki niż masowo – z dnia na dzień). Jednak, gdy firma SEO mówi, że stosuje bezpieczne metody, które gwarantują ochronę przed otrzymaniem kary, to najprawdopodobniej wprowadza klienta w błąd.

Trudna branża i jakość współpracy

Branża SEO bardzo dynamicznie się zmienia, ponieważ rośnie konkurencja (coraz więcej firm chce się pozycjonować), Google zaostrza swoją politykę względem praktyk spawerskich (i nie zawsze działa konsekwentnie), zmieniają się zachowania użytkowników (np. ze względu na wzrost popularności technologii mobilnych stosują inne zapytania w różnych sytuacjach). Dlatego też nie sposób określić jednego, uniwersalnego i stabilnego modelu współpracy z firmą pozycjonerską. Czasem bardziej adekwatny będzie model abonamentowy, czasem uwzględniający pozycję wybranych kilku słów kluczowych. Czasem więcej uwagi trzeba poświęcić stronie, jej strukturze i treściom, a czasem linkom pozycjonującym.

Najważniejsze to współpracować z firmą, która w jasny sposób potrafi przedstawić swój plan działania i uargumentować poszczególne koszty. Firma powinna określić we współpracy z klientem poziom przyjmowanego ryzyka, a także wskazać sposób, w jaki chce realizować cele – np. rozbudowując opisy produktów, aby dopasować stronę do większej liczby fraz; współpracując z blogerami i w ten sposób pozyskując linki; stosując metody w pełni zautomatyzowane etc. Jak w każdym biznesie istotne jest budowanie partnerskiej relacji między podmiotami, ustalenie regularnych form kontaktu i raportowania.



Laikowi bardzo trudno jest zweryfikować jakość pracy firmy pozycjonerskiej. Nie brakuje nierzetelnych podmiotów żerujących na niewiedzy klientów. Nie oznacza to jednak, że tak postępują wszystkie firmy. Czasem tania oferta może być okazją, a innym razem może po prostu wynikać z faktu, że dana firma nie poświęci nam dostatecznie dużo czasu i uwagi. W efekcie „uda się albo nie” i należy bardzo precyzyjnie czytać umowy związane z karami umownymi i terminami wypowiedzenia. Tak samo oferta droższa – może wynikać z bardzo rzetelnego i kompleksowego podejścia, a może być próbą naciągnięcia klienta. Nie ma na to jednego, prostego sposobu. Jednak na pewno, rozpoczynając współpracę z agencją SEO, należy poświęcić czas i uwagę na określenie jasnych i uczciwych warunków współpracy.



— DOMINIKA STUDNIAK —

Słowa kluczowe są niezbędne w pozycjonowaniu strony internetowej. Nie chodzi jednak o faszerowanie tekstu sztucznie brzmiącymi frazami, a raczej o zarządzanie dzięki nim uwagą użytkowników. Odpowiednio dobrane keywordy pomogą zaprojektować treść tak, by trafiła w potrzeby klientów. Wiedząc, jak to zrobić, osiągniesz doskonałe rezultaty. Pomogą Ci w tym słowa kluczowe z długiego ogona.

Redaktor, copywriter. Pierwsze szlify zdobywała w tradycyjnej prasie drukowanej, później przeniosła się do sieci. Realizuje projekty związane z administrowaniem portalami internetowymi i ich optymalizacją, copywritingiem i content marketingiem. Od 2010 r. związana z firmą NNV, która zarządza serwisami internetowymi Firmy.net i Nieruchomosci-online.pl. Od 2016 r. redaktor naczelna e-magazynu „FIRMER”.



Frazy z długiego ogona (tzw. *long tail*) to takie, które zawierają przynajmniej 3 słowa. Im bardziej są jednak rozbudowane, tym precyzyjniej określają przedmiot pożądanego użytkownika. Używa się ich po to, by przyciągnąć odpowiednich i wartościowych odbiorców. A to dlatego, że odpowiadają na konkretne zapytania i trafiają bezpośrednio w charakterystyczne potrzeby internautów. Skutkują większym zaangażowaniem i, co nie bez znaczenia, są przyjazne wyszukiwarce Google.

Bądź sprytny jak koliber

Już od 3 lat funkcjonuje zaktualizowany algorytm wyszukiwarki. Google Koliber nie skupia się na pojedynczych wyrazach i nie przeszukuje stron internetowych pod kątem poszczególnych słów w zapytaniu. Rozpoznaje całe zbitki wyrazów, co więcej – rozumie ich kontekst i logiczną całość. Dzięki temu jest w stanie odczytywać intencje użytkownika i zwrócić mu wyniki, które będą odpowiadały bezpośrednio na jego zapytania. Dopasowuje się do naturalnych zachowań i przyzwyczajeń internautów, którzy korzystając z wyszukiwarki, często po prostu wpisują do niej pytania.

Pisząc teksty na swoją stronę internetową, możesz więc stworzyć je w sposób naturalny, używając słów kluczowych z zachowaniem ich odpowiedniej odmiany. Niech odpowiadają na pytania, które mogliby chcieć zadać Twoi klienci. Tworząc je, postaw się w roli użytkownika i staraj się przewidzieć jego zachowania. Niech Twoje teksty dokładnie wyczerpują temat tak, by czytający znaleźli w nich wiarygodne źródło wiedzy i zaspokoili swoje potrzeby.

Gdy teksty zaprojektujesz tak, aby dopasować je do intencji użytkownika, uchwycisz jego uwagę od razu i zachowasz ją na tak długo, na ile interesujące i użyteczne będą Twoje treści.

To szczególnie ważne, jeśli chcesz przyciągnąć uwagę użytkowników mobilnych. Osobom, które korzystają



z internetu poza domem, smartfony służą głównie do szybkiego pozyskiwania informacji poprzez wyszukiwarki – aż 51 proc. użytkowników smartfonów kupiło produkt lub usługę innej marki bądź firmy, niż zamierzało, ze względu na bardziej przydatne informacje wyświetlone im w momencie wyszukiwania*. Pamiętaj, że gdy już dotrzesz do klienta, Twoja oferta musi być dla niego przydatna dokładnie w momencie jej wyświetlenia.

Długi ogon, krótsza droga do serca klienta

W internecie walka o zainteresowanie klienta jest widoczna jak nigdzie indziej. Wygrywają ją tylko ci, którzy najlepiej rozumieją rynek i jego uczestników. Na pewno nie jest Ci obcy marketingowy model AIDA, który

pokazuje, jak w czterech krokach skutecznie zdobyć uwagę klienta:

- A – Awareness**, czyli zyskać uwagę
- I – Interest**, czyli zdobyć zainteresowanie
- D – Desire**, czyli wzbudzić pożądanie
- A – Action**, czyli skłonić do zakupu lub skorzystania z usługi

Dzięki wykorzystaniu fraz z długiego ogona, droga do serca klienta skraca się do zaledwie dwóch kroków. Użytkownik, który w wyszukiwarkę wpisuje precyzyjne zapytanie, ma konkretne oczekiwania, a jego celem jest ich zaspokojenie. Wykazuje on już więc zainteresowanie i pożądanie danym produktem lub wybraną usługą. Po Twojej stronie leży tylko sprowadzenie go do siebie i umożliwienie mu skorzystania z oferty, powyższy model ulega zatem modyfikacji:

- A - Awareness**, czyli zyskać uwagę
- ~~**I - Interest**, czyli zdobyć zainteresowanie~~
- ~~**D - Desire**, czyli wzbudzić pożądanie~~
- A - Action**, czyli skłonić do zakupu lub skorzystania z usługi

Rozbudowane frazy
kluczowe, nawet jeśli
nie generują większego
ruchu, to i tak są bardziej
skuteczne.

Mają wyższy współczynnik konwersji – trafiają bezpośrednio w niszę, bo precyzyjnie odpowiadają na konkretne zapytania, odpowiadają na nie klienci, którzy są naprawdę zainteresowani ofertą, dokładnie wiedzą, czego chcą i dążą do realizacji założonego celu.

Kategoryzacja słów kluczowych

W budowaniu zasięgu i wartościowej społeczności online pomogą zdefiniowanie i kategoryzacja słów kluczowych. Zobacz, jakie grupy fraz możesz stosować, by zwiększyć ruch na swojej witrynie.

- 01 - Grupa docelowa

Dla internautów ważna jest informacja, do kogo kierujesz swoją ofertę. Jeśli optymalizacja pod *long tail* będzie ją uwzględniać, skutecznie dotrzesz ze swoim produktem do tych odbiorców, którzy chcą lub muszą



go nabyć, albo sprzedasz usługę, z której użytkownicy potrzebują skorzystać. Jeśli zrozumiesz, czego pragną Twoi klienci, będziesz mógł stworzyć lepsze treści i budować je bardziej kontekstowo.

Dokładne ukierunkowanie przekazu, np. poprzez frazy „kurtki puchowe na narty dla dzieci”, „szkolenia z negocjacji dla agentów nieruchomości”, „kurs języka hiszpańskiego dla dorosłych”, „zajęcia fitness dla kobiet w ciąży”, pozwoli Ci już w pierwszym etapie sprzedaży wyselekcjonować odpowiednią grupę odbiorców i zminimalizować ryzyko przypadkowych odwiedzin Twojej strony internetowej.

- 02 - Nazwy marek

To oczywiste, że żeby znaleźć klienta, musisz napisać, co sprzedajesz. Nie ograniczaj się jednak do stosowania ogólnych nazw produktów lub usług. Twoje informacje powinny być konkretne i szczegółowe. Jeśli masz w ofercie np. sprzęt elektroniczny, użyj nazw wybranych marek, m.in. laptop Dell Inspiron 7778, Samsung Galaxy S7 Edge itd.

W większości branż i specjalizacji można znaleźć mniejsze segmenty, które są poświęcone konkretnym

markom, stylom i rodzajom produktu. W tych segmentach, znajdziesz entuzjastów, którzy są zazwyczaj bardziej skłonni do podejmowania działań.

fot. Sylwia Bartyzel / unsplash.com



- 03 - Kluczowe produkty i usługi

Jeśli zajmujesz się usługami, nie pisz o restauracji i nie kieruj przekazu do wszystkich, którzy akurat są głodni. Pamiętaj: im większy stopień ogólności frazy, tym mniejsze szanse konwersji. Dlatego wyrażaj się

precyzyjnie, używaj zwrotów: „tanie obiady domowe”, „pizza z dowozem do domu”, „dania z sezonowych produktów”.

Używanie długich fraz dotyczących kluczowych produktów to idealny punkt wyjścia do tworzenia ukierunkowanych treści na Twojej stronie. *Long tail* pomoże Ci przyciągnąć zainteresowanych, którzy wypełniają bardzo specyficzne nisze w obrębie segmentu docelowego klienta.

- 04 - Lokalizacja

Konstruowanie słów kluczowych wykorzystujących dane lokalizacyjne jest skutecznym sposobem, aby rozwijać swój zasięg i wpływać na swoim własnym podwórku. Warto trzymać się nie tylko swojej miejscowości. Rozszerz swoje terytorium na sąsiadujące obszary. Jeśli prowadzisz biznes w większym mieście, używaj nazwy dzielnicy i dzięki temu jeszcze dokładniej uchwycić swoją grupę docelową.

Jeśli prowadzisz hotel, używaj fraz: „tani hotel w Kołobrzegu” lub „hotel w Kołobrzegu blisko morza”, a nie „noclegi nad morzem” – w ten sposób stworzysz sobie szansę na zdobycie szybszych rezerwacji.

- 05 - Rozwiązanie problemu

Użytkownicy w sieci często szukają rozwiązania swoich problemów. Dowodzą tego na przykład zapytania, jakie wpisują w wyszukiwarkę. W 2015 roku użytkowników Google’a nurtowały m.in. pytania:



- Jak sprawdzić liczbę punktów karnych?
- Jak schudnąć 5 kg?
- Jak wysłać PIT przez internet?
- Jak ochłodzić mieszkanie?

Odpowiedzi na te pytania, tworząc poradniki czy instrukcje na swojej stronie internetowej, mogą udzielić szkoły nauki jazdy, kluby fitness lub dietetycy, biura rachunkowe, producenci klimatyzatorów. Znajomość problemów własnej grupy docelowej to klucz do skutecznej sprzedaży. Zdobyta w ten sposób wiedza pozwoli Ci tworzyć treści, które od razu znajdą odbiorców.

Pisz niestandardowo

Niestandardowe frazy z długiego ogona generują lepszej jakości ruch z Google. Może warto rozważyć więc tworzenie i optymalizację treści, które lepiej przemawiają do potrzeb użytkowników i są zaprojektowane tak, aby przenieść ich dalej w dół lejka sprzedaży. Wtedy konwersja wzrośnie, a wydatki na marketing zmaleją. Jeśli będziesz ignorować *long tail* w dłuższej perspektywie, zmarnujesz swój potencjał, a to na pewno się nie opłaci.

* „Micro-Moments: Your Guide to Winning the Shift to Mobile”, Google/Ipsos 2015 r., s. 11.



ALICJA PALIŃSKA

Specjalista ds. marketingu internetowego i menadżer projektów w firmie NNV, zarządzającej m.in. serwisami Firmy.net, Nieruchomosci-online.pl. Specjalizuje się w tworzeniu i realizowaniu strategii komunikacji z klientem poprzez content i e-mail marketing, lead generation i marketing-automation. Członek zespołu redakcyjnego e-magazynu „FIRMER”.

Top 10 W GOOGLE? MARZENIE... ALE DO SPEŁNIENIA

TOP 10 w Google to główne źródło nowych klientów z sieci i marzenie wielu firm. Pytanie tylko, jak dużym kosztem można je zrealizować. Niestety małej firmy nie stać, aby konkurować z gigantami o najpopularniejsze frazy. **Polecam Katalog produktów i usług – darmowe narzędzie od Firmy.net.**

Dzięki niemu masz możliwość prezentacji swojej oferty, tak aby poszczególne pozycje w Twoim katalogu pojawiły się w Google, co pozwoli Ci zdobyć nowych klientów i nie zapłacić za to kroci.

Wypełnij swój Katalog produktów i usług w Firmy.net po brzegi

Najlepiej, abyś umieścił wszystkie pozycje ze swojej oferty tak, aby odwiedzający Twoją prezentację mogli dowiedzieć się, co oferujesz. Prezentacje, które notują najwięcej odwiedzin w Firmy.net, mają w swoim Katalogu nawet 1000 pozycji.

Aby osiągnąć jak najwięcej korzyści, nadawaj produktom i usługom takie nazwy, **jakich fraz poszukują Twoi klienci w internecie oraz takich, na jakie chcesz być znaleziony**. Nie wybieraj słów najbardziej konkurencyjnych w branży, bo pozycjonowanie na nie zazwyczaj trwa bardzo długo i wymaga większych nakładów finansowych. Staraj się stosować frazy z długiego ogona, precyzyjniej opisujące produkt lub usługę.

Więcej porad, jak dobierać słowa kluczowe z długiego ogona znajdziesz w artykule Dominiki Studniak „Dobry ruch z Google ma długi ogon” na stronie 32

Uwidocznij to, **NOWOŚĆ W FIRMY.NET** co najważniejsze

Wybierz te, które uważasz za swoje flagowe produkty lub usługi i promuj je na swojej stronie głównej prezentacji. Pierwsze 4 są widoczne od razu, jak tylko potencjalny klient zajrzy do Ciebie. Pozostałe pozycje również możesz uporządkować, nadając im dzięki temu hierarchę ważności.



Pamiętaj o dodaniu zdjęć i odpowiednim podpisie

Zdjęcie bywa głównym bodźcem do zapoznania się z treścią oferty, a w konsekwencji podjęcia decyzji zakupowej. Dość istotną kwestią są także podpisy zdjęć. Dotyczy to wszystkich fotografii, które dodajesz do prezentacji, m.in. tych dodawanych w Katalogu produktów i usług. Dla Google są one ważne w procesie



pozycjonowania, a dla przeglądających Twoją stronę stanowią uzupełniającą informację.

Jeśli zamieszczasz zdjęcia lub grafiki na swojej stronie lub prezentacji, zawsze opisz je jak najdokładniej. Stosuj rozbudowane nazwy pliku,

np. foteldentystyczny.jpg zawiera znacznie więcej informacji niż nazwa IMG00099.JPG.

Zadanie dla Ciebie

- 01 - Zaloguj się na swój profil w portalu Firmy.net, wejdź w Katalog produktów i usług i kliknij „dodaj”.
- 02 - Umieść większość, a najlepiej wszystkie oferowane produkty lub usługi. Zaprezentuj szczegółowo swoją ofertę, aby klienci mogli Cię znaleźć na szczycie wyników wyszukiwania.
- 03 - Każdemu pojedynczemu wpisowi nadaj nazwę stanowiącą jednocześnie wyszukiwane słowo kluczowe, na którym Ci zależy.
- 04 - Przyporządkuj produkty lub usługi do miejsc na liście, używając strzałek zamieszczonych przy każdej pozycji. Zwróć szczególną uwagę, aby na 4 pierwszych miejscach znalazły się kluczowe dla Twojego biznesu pozycje. Jeśli masz tylko 3 produkty lub usługi, koniecznie przedstaw je jak najprecyzyjniej. Jeśli masz w swojej ofercie 300 produktów, postaraj się zamieścić ich jak najwięcej.

**ZALOGUJ SIĘ I UZUPEŁNIJ SWÓJ KATALOG
PRODUKTÓW I USŁUG**



W tym momencie Twoje zadanie się kończy.

Nie musisz martwić się o optymalizację pod wyszukiwarki, ani o budowanie reputacji swojej strony w sieci. Prezentacje Firmy.net są już tak przygotowane, aby natychmiast zacząć ściągać na Twoją ofertę nowych klientów bez żadnych dodatkowych kosztów związanych z SEO. Kluczem do sukcesu jest właśnie odpowiednio uzupełniona prezentacja.

Największym błędem jest niewykorzystanie możliwości, jakie dają poszczególne formy promocji. W przypadku Firmy.net jest to nieuzupełnianie prezentacji treścią lub zamieszczenie tylko szczątkowych informacji o prowadzonej działalności. Tracisz przez to ruch, który możemy Ci zagwarantować przy kompletnej wizytówce.



DOMINIKA MIKULSKA

Specjalista w dziedzinie marketingu i komunikacji. Doświadczenie zdobywała, pracując w agencji interaktywnej oraz samorządzie terytorialnym m.in. przy projektach: wizerunkowym – Mazury Cud Natury oraz architektonicznym – „Twój dom – dialog z tradycją”. Od 2013 r. menadżer projektów w firmie NNV, zarządzającej serwisami internetowymi Firmy.net i Nieruchomosci-online.pl. Członek zespołu redakcyjnego e-magazynu „FIRMER”.



Ida święta ZACZNIJ W CZĘŚNIEJ JAK WZMOCNIĆ PROMOCJĘ LOKALNEGO BIZNESU, WYKORZYSTUJĄC SEZONOWOŚĆ I SPECJALNE OKAZJE DO ZAKUPÓW

Sezonowe akcje promocyjne, na święta i na inne okazje, możesz stworzyć praktycznie w każdym miesiącu. To oznacza, że każdy czas jest dobry, żeby zaoferować coś specjalnego Twoim klientom, co przyczyni się do wzrostu sprzedaży lub rozpoznawalności marki.



5 listopada. Sobotnie zakupy w supermarkecie. Błądzisz myślami gdzieś pomiędzy mrożonym groszkiem a proszkiem do prania, a nagle do Twojej świadomości przebiega się znajoma melodia. George Michael wspomina, jak to w ostatnie święta oddał swe serce ukochanej. A Ty myślisz: *O rany, zaczęło się...*

Jednak duże firmy wiedzą, co robią. Dzięki wiedzy o trendach i rozpoczęciu emisji świątecznych przekazów z odpowiednim wyprzedzeniem, pobudzają uświadomienie potrzeby u nabywców. Wszak Boże Narodzenie to okres, na który nie tylko klienci niecierpliwie czekają.

**CZY WIESZ, ŻE:*

Aż 40% kupujących zaczyna szukać informacji o świątecznych zakupach już pod koniec października.

W sezonie świątecznym są oni też bardziej skłonni podejmować ryzyko – **64% z nich dopuszcza zakup u nowego sprzedawcy.**

36% osób, które w czasie świąt otrzymały karty upominkowe, wykorzystało je jeszcze przed nowym rokiem.

Ferie, wiosna, wakacje, początek roku szkolnego, Boże Narodzenie i inne święta – w ciągu roku niemal każda branża ma swoje złote żniwa. Takie okazje to szansa na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników sprzedażowych lub nawet zbilansowanie całego roku.

Sezonowość a „Sezon na...”

Zastosowanie w komunikacji przekazu opartego o „dany moment w czasie” ma oczywiście zastosowanie nie tylko w okresie przedświątecznym. Warto się nad tym zastanowić, bo może okazać się zaskakująco trafionym zabiegiem także w Twoim biznesie.

Przedstawienie klientowi produktu lub firmy w kontekście realizacji jego potrzeby osadzonej w czasie (związanej z konkretną datą kalendarzową czy okresem w roku), uświadamia i kształtuje u nabywcy motywację do zakupu.

Już jesień, zadbaj więc o zdrowie. Zbuduj swoją odporność na nowo dzięki zabiegom w komorze krioterapii...
W Dzień Ojca zabierz tatę na prawdziwie męski lunch z wołowiną w roli głównej...

Można jednak pójść o krok dalej. Gdy komunikat dotyka szczególnego momentu życia konsumenta, oddziaływanie przekazu jest jeszcze silniejsze.

To musisz zrobić przed 40-stką...

Zabiegi te mogą mieć zastosowanie, zarówno do produktów konsumpcyjnych, tzw. częstego zakupu (w obrębie których wyróżniamy produkty podstawowe, produkty nabywane pod wpływem impulsu oraz produkty kupowane pod wpływem nagłej potrzeby), ale także produktów wybieralnych, czyli tych, w których zakup konsumenci wkładają więcej wysiłku i czasu, aby porównać różne dostępne oferty.

A o ile zastosowanie tego zabiegu dla pewnego wycinka asortymentu, np. odzieży zimowej, nie wydaje się niczym odkrywczym, to dla wielu osób pomysł na poszukiwanie i komunikowanie jednego produktu w wielu kontekstach może takim być.

Dla praktycznie każdego produktu konsumpcyjnego można zbudować tematyczny program promocji, analizując grupę docelową klientów i scenariusze użycia.

Oczywiście, część branż jako fundament swojej komunikacji ma zjawisko sezonowości, co wprost wynika z charakterystyki i zastosowania produktu. Przykładem mogą być usługi wymiany opon czy aranżacji ogrodów lub też sprzedaż lodów. Ich sprzedaż poza sezonem zamiera, a komunikatów reklamowych próżno wypatrywać, więc do takich ten artykuł zastosowania nie ma.

Zaplanuj

Z pewnością masz ogólny zarys tego, jak chcesz, by były postrzegane Twoja firma czy produkt. Wiesz, jak chcesz sprzedawać i komu. Może nawet masz sformułowany plan marketingowy, który pozwala odpowiedzieć kierującemu działalnością gospodarczą na pytanie, jak znaleźć i wykorzystać szanse występujące na rynku.

Czy zdarza Ci się jednak wpaść na „genialny” pomysł konkretnego działania za pięć dwunasta? Jakie masz odczucia, gdy wspominasz gorączkowe poszukiwanie sposobu jego realizacji i partnerów czy wykonawców? Ile takich pomysłów ostatecznie udało Ci się zrealizować?

Jest tylko jeden sposób, by zminimalizować ryzyko takiej sytuacji. To planowanie na poziomie taktycznym, czyli stworzenie sobie programu promocji, np. o zasięgu rocznym.

Program promocji to lista akcji, które chciałbyś zrealizować w tym czasie wraz z metodami i środkami ich wdrożenia. A co najważniejsze – osadzony w czasie, czyli z określoną nie tylko datą rozpoczęcia działań promocyjnych. Każda z akcji powinna mieć określony cel (przypominanie, nakłanianie, informowanie, kształtowanie wizerunku). Jeśli taki program miałby zostać przygotowany w formie tabeli, kolejne kolumny mogłyby mieć nagłówki „co – kiedy – jakimi narzędziami – za ile – cel”.

W zależności od możliwości finansowych i kadrowych, a także specyfiki działalności, program może być długi lub zawierać tylko kilka punktów, np. jeden na kwartał. Gdy już opracujesz taki dokument, zorganizuj pracę tak, by zrealizować zawarte w nim założenia.

W ślad za zamieszczonym w programie pomysłem na komunikację (działania reklamowe i promocji bezpośredniej) oczywiście powinna pójść realnie przygotowana oferta. Zaplanuj, co faktycznie zaproponujesz klientowi w sklepie czy miejscu świadczenia usługi. Czy oferta promocyjna obejmie cały asortyment czy jego część? Jak zostanie zaserwowana klientowi? W jakie dodatkowe wrażenia będzie opakowana?

Przyciągaj nie tylko ceną

Jednym z typów promocji sprzedaży jest obniżka cen. Obserwując działania przedsiębiorców, można odnieść wrażenie, że jest to jedyna forma, którą znają. Tymczasem taką formę należy w pierwszej kolejności kierować do stałych klientów, których mamy w bazie. Dlaczego? Przede wszystkim chcemy pozyskać stałego, lojalnego klienta, który będzie korzystał z regularnej oferty, a nie takiego, który poluje na okazję, prawda? Oferowanie nowemu klientowi pełnowartościowego produktu w obniżonej cenie sprawia, że promocja nie jest niczym niezwykłym. Nie będzie sobie on zdawał sprawy z tego, jaka jest regularna wartość produktów. Twórzmy promocje mające za podstawę „wartość dodaną”. Do zakupu zaoferujmy darmową konsultację, powiązany produkt w pakiecie, dodajmy próbkę innego

produktu. Zresztą, próbki i degustacje to także bardzo istotny element wspomagający – konsument jest o wiele bardziej skłonny zakupić rzecz, którą już poznał i o której wie, w jaki sposób działa, czy jak smakuje.

Wśród aktualnych klientów warto zaangażować się tworzenie atmosfery oczekiwania na nadchodzące limitowane – tylko dla nich – promocje cenowe. To najlepszy sposób na stworzenie ekscytującej oferty i zaangażowanie klientów w jej pozyskanie.

Pamiętajmy, że skoro samo dostarczenie komunikatu klientom może być dla nas sporym kosztem, starajmy się najpierw szukać sposobów, które nie uszczuplą jeszcze dodatkowo naszego przychodu.



Szukaj okazji biznesowych lub twórz je sam

Na promocję składają się jednak nie tylko działania mające wspomóc sprzedaż. Warto do podejmowanych

akcji promocyjnych włączyć elementy budowania wizerunku naszej marki, które obok zachęty do zakupu niosą ze sobą również pewną treść reklamową. Taka kombinacja pozwala na optymalne wykorzystanie tego, co w promocjach najlepsze – umożliwia budowę kapitału marki oraz napędza sprzedaż produktu.

Poszukaj możliwości realnej interakcji z Twoimi potencjalnymi klientami.

Poszukaj wydarzenia, w które możesz się zaangażować:

bądź wystawcą na regionalnych lub tematycznych targach, wystawach czy jarmarkach; bierz aktywny udział w roli partnera lub sponsora w wydarzeniach adresowanych do twojej grupy docelowej organizowanych przez inne podmioty: konferencjach, seminariach, pokazach, warsztatach, zbiórkach czy innych okazjonalnych wydarzeniach.

Zostań organizatorem własnego wydarzenia:

zorganizuj warsztat, szkolenie otwarte, dzień otwarty, festyn, rajd, inne wydarzenie integrujące społeczność, której członkowie należą do Twojej grupy docelowej.



Pamiętaj, że takiego wydarzenia nie musisz i nie powinieneś organizować sam! Znajdź w swojej okolicy

firmy zajmujące się komplementarną działalnością, podmioty niekomercyjne lub osoby prywatne udzielające się społecznie i zaproponuj im współpracę. Takie sieciowanie wspiera biznes, stając się źródłem inspiracji, nowych kontaktów i nowych klientów, którzy przychodzą do Ciebie wraz z partnerem.

Moim absolutnie ulubionym przykładem jest współpraca prywatnego kreatywnego przedszkola i kwiatarni przy organizacji cyklu warsztatów florystycznych. Muszę dodać, że ich tematyka była dostosowywana do okazji, np. przed Nocą Świętojańską odbywały się warsztaty z wicia wianków.



***CZY WIESZ, ŻE:**

Klienci cenią więź emocjonalną z markami.

O 42% częściej wybierają te, z którymi czują się związani przez wzgląd na swoje pasje, zainteresowania czy bezpośrednią styczność niż te, które po prostu nawiązują do zakupu.

Dzięki podejmowaniu takich działań, w przyszłej komunikacji będziesz mieć możliwość odwołania się do czegoś więcej niż potrzeby zakupów.

Komunikuj lokalnie i w popularnych kanałach

Informuj o swojej akcji, wydarzeniu czy specjalnej ofercie nie tylko na Twojej stronie www, ale przede wszystkim na platformach mających przełożenie na lokalne wyszukiwanie treści w internecie. Aktualizuj o nowości stronę firmy na Facebooku, a także Google



Moja Firma i powiązany z nim profil na Google+ .
Korzystaj z możliwości zamieszczania aktualności
w prezentacji firmy w pozycjonowanych katalogach,
takich jak [Firmy.net](#). Te produkty mają duży potencjał
wyszukiwawczy – w wynikach wyszukiwania pojawiają
się prawdopodobnie dużo wyżej niż Twoja strona
internetowa. Ponadto gwarantują wysokiej jakości
prezentację treści na urządzeniach mobilnych.

***CZY WIESZ, ŻE:**

Od 2011 roku **zainteresowanie wyszukiwaniem
miejsc w pobliżu wyszukującego wzrosło w Google
34-krotnie**, a 80% takich wyszukiwań realizowanych jest
na urządzeniu mobilnym.

30% klientów, którzy szukają na smartfonie miejsc
w ich pobliżu odwiedza sklep lub miejsce świadczenia
usługi jeszcze tego samego dnia, a 18% takich wyszukiwań
kończy się zakupem w dniu, w którym wyszukiwanie
miało miejsce.

75% konwersji z urządzeń mobilnych ma miejsce
w ciągu godziny od rozpoczęcia wyszukiwania.

Jeśli w Twoim budżecie operacyjnym pojawiło się parę
złotych na reklamę, skorzystaj z targetowanej lokalnie
reklamy Facebook Ads lub Google Adwords.

Jeśli w Twoim mieście funkcjonują poczytne media
lokalne – lokalna gazeta, internetowy serwis
informacyjny czy stacja radiowa, popularny miejski fan
page – zorientuj się w ich zasięgu i kosztach reklamy
na ich łamach, wybadaj możliwości potencjalnej
bezkosztowej lub prawie bezkosztowej współpracy, np.
w sponsorowaniu konkursu. Zaoferuj podzielenie się
wiedzą w swojej dziedzinie w formie artykułu.

Jeśli Twoja grupa docelowa bywa w konkretnych
miejscach, postaraj się także tam umieścić swoje
materiały informacyjne. W porozumieniu z właścicielem
obiektu zostaw swoje ulotki lub powieś plakaty
w pobliskiej siłowni, na basenie, w kwiaciarni, w sklepie,
w pubie czy innym publicznym miejscu. Postaraj
się o zgodę na reklamowanie się np. na tablicach
informacyjnych lub słupach ogłoszeniowych.

Granica między offline i online jest coraz bardziej
niewyraźna. **63% klientów wchodzi do
sieci, by przyrzeć się różnym produktom
i aktywnościom przed ich zakupem***. Aby nasza
strategia była skuteczna, musimy zadbać o to, by była
spójna dla wszystkich kanałów, w których działamy.

* Wszystkie dane przywołane w tym artykule pochodzą z publikacji „GameOn”
dla Google Partners, Google 2016



rozmawia
DOMINIKA STUDNIAK

AGNIESZKA SZÓSTEK

Projektowanie DOŚWIADCZEŃ JEST JAK ROMANS

Chociaż to cena ciągle decyduje o zakupie produktu lub usługi, coraz więcej klientów stawia także na jakość i pozytywne doświadczenia z marką. Jak przedsiębiorcy mogą do takich klientów dotrzeć? O tym, czym tak naprawdę jest *user experience* opowiada doktor Agnieszka Szóstek – kierownik Biura Innowacji w Przestrzeni Akademickiej Uniwersytetu Warszawskiego, a wcześniej od lat niezależny projektant doświadczeń.

Zacznijmy od podstaw. Czym jest *user experience*? Czy to pojęcie już na tyle się spopularyzowało, że dobrze je rozumiemy?

Ponieważ coraz częściej mówi się o tym, że klienci są ważni, pojęcia *user experience* czy *customer experience* zrobiły się modne. Mówię o tym „moda” z tego powodu, że dużo bardziej widać to w słowach i w strategiach niż w faktycznych działaniach większości organizacji w Polsce, czy małych, czy dużych, to nie ma znaczenia. Dlaczego? Ponieważ niełatwo stać się zorientowanym na użytkownika czy na klienta, działając na stary sposób, czyli wychodząc od pytania: jak na tym czy tamtym jak najszybciej można zarobić pieniądze?

Skąd bierze się to niezrozumienie?

W Polsce nie ma formalnej edukacji, jeśli chodzi o ten obszar. Oprócz poznańskiej School of Form, która dotyka tematów związanych z projektowaniem doświadczeń, są tylko studia podyplomowe na SWPS. W związku z tym osoby, które wchodzi na rynek, są najczęściej samoukami. Część z nich przyznaje się do tego, że jeszcze niewiele wiedzą, a dużo osób od razu lansuje się na ekspertów.

To oczywiście sprawia, że firmy, często w dobrej wierze, decydują się na współpracę z takimi „ekspertami”, po czym oni, nie mając specjalnego doświadczenia, robią coś, co potem nie do końca działa. Pojawia się więc rozczarowanie, że *customer experience* jest tak naprawdę niewiele warte.



Wytlumacz w takim razie, żebyśmy mieli jasność, czym jest UX.

W Polsce określenie *user experience* zastąpiło słowo „użyteczność” w świecie internetu i aplikacji mobilnych. Użyteczność to bardzo istotna, ale pragmatyczna dziedzina, mówiąca o tym, że: przyciski na stronie powinny być czytelne, formularze napisane po polsku, rzeczy powinny się przeklikiwać we właściwy sposób – to były mechanizmy, które pozwalały wykonać dobrze jakieś zadanie na stronie internetowej.

Filozoficznie *user experience* to dołożenie do projektów warstwy emocjonalnej. To znaczy sprawienie, żeby ludzie nie tylko mogli z czegoś skorzystać, ale żeby lubili z tego korzystać. Jak zbudować to emocjonalne zaangażowanie w relacji między produktem a człowiekiem? Użyteczność to relacja służbowa, a UX to przyjaźń, a może nawet miłość.

Jak długo trwa zbudowanie takiej relacji?

Zmiana jest trudna i jest bardzo długotrwała. Ciekawa jest historia norweskiej firmy ubezpieczeniowej –

Gjensidige, którą można porównać do naszego PZU. Prawie dekadę temu firma postanowiła, że będzie się zmieniała w duchu *customer centric*. W tym celu stworzyła ranking firm, które są najbardziej kochanymi przez Norwegów: od BMW, Apple, przez ubezpieczalnie. Sama na liście uplasowała się daleko, bo na 77 miejscu, ale założyła sobie, że będzie w TOP 10... no i już po 8 latach była na 11 miejscu. To pokazuje, jak długotrwały jest to proces, żeby tego typu myślenie wprowadzić.

Firmy często nie wiedzą, jak się zabrać za taką zmianę. Wynika to z tego, że myślenie o kliencie to nie zestaw efektów wow, to kultura organizacyjna, która sprowadza się do tego, że ludzie w firmie myślą w bardzo określony sposób. Wszyscy ludzie – od prezesa, po sprzątaczkę.

Nie uważasz, że sami użytkownicy nie do końca to rozumieją? To prawda, że coraz częściej stawiamy na jakość niż na cenę. Jednocześnie, według badań internetowych, na wygląd i design stron internetowych uwagę zwraca tylko 4 procent użytkowników, a na funkcjonalność 24 procent...

Wyobraź sobie, że jesteś bardzo głodna i wybierasz knajpę. Oczywiście możesz pójść do baru mlecznego albo chińskiej budki i zjeść tam, bo to jest użyteczne, ale lepiej jest pójść do dobrej restauracji. I to jest dokładnie to. Staramy się udawać sami przed sobą, że myślimy racjonalnie i pragmatycznie, czyli mówimy sobie, że ważne jest to, żeby było szybko, efektywnie i wygodnie.

A tak naprawdę nie kupujemy produktów, raczej doświadczenia, które dzięki nim zyskujemy, kupujemy lepszą jakość życia. Czy warto zatem pytać konsumentów o zdanie na temat produktów? Czy klienci tak naprawdę wiedzą, czego chcą?

Ludzie potrafią mówić o problemach, ale niekoniecznie o potrzebach. Posiadanie doświadczenia w byciu UX-owcem oznacza, że umie się ze słów, które użytkownicy wypowiadają w trakcie rozmów czy badań, wyciągnąć inspiracje do projektowania.

Badania – socjologiczne, psychologiczne, ilościowe i jakościowe – są po to, żeby opisać świat. A badania projektowe mają być inspiracją do zmiany świata.

I to jest ta ogromna różnica. Projektant w swojej głowie zawsze żyje w przyszłości i w świecie zmienionym na lepsze.

Bardzo często w kontekście projektowania *user experience* przytacza się słowa Henry'ego Forda, który mówił, że jakby zapytać ludzi, czego by chcieli, to powiedzieliby, że chcą szybszych koni. I to jest piękne

określenie tego, w jaki sposób użytkownicy mówią o swoich potrzebach. Ludzie są w stanie odnieść się tylko do rzeczywistości, którą znają, znaleźć porównanie do rozwiązań, z których korzystają. Dobry projektant wie, jak zrozumieć to, że określenie „szybsze konie” tak naprawdę oznacza chęć szybkiego przemieszczania się z punktu A do B i zamienić tę potrzebę na rozwiązanie, które niekoniecznie musi mieć cokolwiek wspólnego z końmi.

Na badania opinii publicznej – ze względów finansowych – mogą pozwolić sobie tylko duże firmy. A co mogą zrobić mali przedsiębiorcy?

Wróćmy do kwestii badań ilościowych i jakościowych. Badania marketingowe mają za zadanie opisać rzeczywistość, w ten sposób wspierając osoby decyzyjne w podejmowaniu strategicznych decyzji. W procesie projektowym głównie wykorzystuje się badania jakościowe. Do tego, żeby poszukać inspiracji, nie potrzeba dużo danych. Trzeba jednak bardzo dobrze zidentyfikować grupę ludzi, do których chce się dotrzeć.

Dobrze jest mieć kompletne minimum, czyli 5 osób. Jak jest 12, to już jest nieźle, a jak jest 20, to jest dobrze. Warto zaprosić je na rozmowy i wykorzystywać proste triki, żeby jak najwięcej się od nich dowiedzieć, również na poziomie emocjonalnym – np. poprosić, żeby narysowały swoją krzywą doświadczeń z produktem. Z takiego ćwiczenia wychodzi mnóstwo insightów pokazujących istniejące problemy, potrzeby czy możliwości. Sama zwykle dopytuję, o czym ludzie marzą, i wtedy oni odpowiadają, że o „szybszych koniach”. Dzięki temu odkrywam rzeczy, które mogę zamienić na pomysły. Wyniki poszukiwania insightów składam potem w historię jednego użytkownika, tzw. persony.

To pozwala mi się zastanowić, co moglibyśmy zrobić, żeby było lepiej. Takimi w sumie prostymi metodami da się wiele zmienić.

Sugeruję to niż branie domorosłego konsultanta, żeby to zrobił za przedsiębiorcę. Bo przedsiębiorca lepiej zna swój biznes i dużo łatwiej będzie mu zdiagnozować, co jest możliwe, a co nie.



fot. Tim Gouw / unsplash.com

Jakie są metody badania potrzeb klientów? Z jakich narzędzi można skutecznie korzystać?

Facebook jest fantastycznym narzędziem do szybkiego zadawania najróżniejszych pytań. Można zadać np. pytanie otwarte typu: jak ostatnio robiliście remont, to co się wydarzyło? Odpowiedzi mogą być przypadkowe, ale zasięg jest naprawdę spory. Sugeruję też zbieranie danych z zachowań użytkowników, szczególnie jak ktoś działa w internecie. Google Analytics pomaga zrozumieć ludzi, daje też podstawę do zadawania pytań. Tych,

którzy się odważą, namawiam na wywiady i warsztaty. I, oczywiście, polecam obserwowanie ludzkich zachowań. Świadome popatrzenie na to, co ludzie robią, odkrywa naprawdę ciekawą perspektywę.

Sama też, szczerze mówiąc, podglądam innych. Picasso powiedział, że dobrzy artyści kopią, a wielcy kradną. Uważam, że warto jest robić benchmarki i patrzeć na to, co robi konkurencja, szczególnie ta dobra, nie tylko w Polsce, ale i za granicą. Czerpanie inspiracji to jest naturalny proces projektowy, a sporo osób, które nie są projektantami, się tego wstydi, uważając, że to nie wypada. Nieprawda. Właśnie chodzi o to, żeby patrzeć.

Warto też eksperymentować. Czyli nie decydować się na robienie czegoś od razu, pełną parą, za duże pieniądze, tylko myśleć o tym, jak w najtańszy możliwy sposób można zweryfikować, czy coś u nas będzie działało czy nie.

Uczymy się na błędach, więc i tak wyjdzie nam to na korzyść?

Edison powiedział, że on nie popełnił 100 błędów, tylko znalazł 100 sposobów, jak coś nie działa. Świat jest na tyle skomplikowany, że nie ma złotych recept, które rozwiążą problem.

Dlatego robienie eksperymentów, pozwoli lepiej zrozumieć, kim są klienci, czy kim są użytkownicy i jak ich zachwycić.

**W jaki sposób UX kształtuje tożsamość marki?
Jak poprzez projektowanie można się wyróżnić
wśród konkurencji?**

Można działać na rynku na dwa sposoby: albo obniżać ceny, albo sprawiać, żeby klienci chcieli z marką pozostać. Jak się obniża ceny to w końcu trzeba zejść z jakości. Osobiście uważam, że warto jednak robić rzeczy, które krótkoterminowo mogą być nawet droższe, ale w dłuższej perspektywie będzie widać ich wartość dla użytkownika. Jeżeli klienci wracają do danego przedsiębiorcy, czy to jest B2B czy B2C – nie ma znaczenia, to wtedy długoterminowo jest większa płynność finansowa, większa stabilność i przychody rosną.

Design Council w Wielkiej Brytanii miała program dla przedsiębiorców, w ramach którego wysyłała do nich doświadczonych projektantów, którzy pomagali tym firmom tak się przeformułować, żeby projektowanie stało się faktycznie ważnym aspektem biznesowym. Po kilku latach tego programu wyliczyła, że każdy funt zainwestowany w projektowanie, zwraca się dwudziestokrotnie... ale w czasie. Ważne jest to, że tutaj nie będzie natychmiastowej gratyfikacji, że trzeba być zdeterminowanym, bo klienci muszą uwierzyć w to, że firma się zmienia, a to zajmuje czas.

Dlatego tak ważne są eksperymenty, żeby nie wydać dużo pieniędzy na coś, co nie przynosi zwrotu. Jeśli się

poeksperymentuje i sprawdzi co działa, a co nie działa, to wtedy szansa na błąd jest zdecydowanie mniejsza.

Jak rozpoznać, że pod względem UX coś w firmie szwankuje? Jakie są symptomy tego, że coś powinno ulec zmianie?

Myślę, że każdy przedsiębiorca te symptomy gdzieś widzi – nie rosną zyski, klienci przychodzą tylko raz, bo jest drogo.

Często przedsiębiorca mówi w takiej sytuacji „głupi klient!”. A to nie tak. Jeżeli klient nie przychodzi, to wina leży zawsze po stronie firmy. Bo klientowi nie zależy na sukcesie danego biznesu. Klient czy użytkownik chcą załatwić swoją sprawę, chcą, by ich życie miało lepszą jakość. Jeśli więc nie przychodzą, to znaczy, że ta lepsza jakość nie jest im dostarczana.

Ja zrobiłabym w tej sytuacji uczciwy rachunek sumienia – to jedna droga, żeby uświadomić sobie, że warto krytycznym okiem popatrzeć na to, co się oferuje. A nawet jeśli jest dobrze, to zawsze może być lepiej. Jeśli celem jest zachwywanie klientów, żeby opowiadali o nas same dobre rzeczy – to można sobie samemu ustalić matrycę doświadczeń – wzorem Gjensidige można zrobić sobie np. ranking najbardziej lubianych sklepów w okolicy albo w mieście i po prostu benchmarkować się wobec innych, robić różne zmiany i patrzeć, co się zmienia. To jest tak, jak z odchudzaniem – jak człowiek nie wejdzie na wagę, to wydaje mu się, że trochę schudł, a jak wejdzie, to ona powie prawdę.

Trzeba mieć masę odwagi i pamiętać o tym, że nowe problemy można rozwiązywać starymi metodami, ale starych problemów nie da się rozwiązywać starymi

metodami – trzeba je rozwiązywać nową metodą. A myślenie projektowe właśnie taką nową metodą mogłoby się w wielu sytuacjach stać.

Projektowanie to jedno, a wdrażanie to drugie. Jaka jest droga od projektowania do wdrażania?

To zależy. W mniejszych firmach, proces wdrożenia będzie trwać krócej, ponieważ jest wysoka decyzyjność. W dużych korporacjach jeden projekt może trwać rok, dwa lata. Bo jeśli zrobiło się coś naprawdę nowego, to czas poświęcony na przekonanie wszystkich decydentów o tym, że warto zaryzykować i wyjść ze starych torów działania, jest długi i często niełatwy. Ale warto, bo kiedy nowe rozwiązanie wejdzie na rynek i naprawdę działa, to satysfakcja jest ogromna.

Czyli mała firma ma przewagę nad dużą w tej kwestii?

W tym sensie zdecydowanie ma przewagę. Ma mniej zależności, poziom skomplikowania biznesu jest niższy, decyzyjność dużo szybsza, nie trzeba przechodzić przez wiele departamentów i uzyskiwać nieskończonej liczby pozwoleń i podpisów. Dlatego wdrażanie jest łatwiejsze. Ważne jest tylko to, żeby nie decydować pochopnie. Raz jeszcze namawiam na eksperymentowanie, na zadanie sobie pytania: jak niedrogo mogę sprawdzić, czy mój pomysł zadziała?

■ Dziękuję za rozmowę.



— M A R E K D O R N O W S K I —

Jesteśmy najlepsi. U nas najtaniej. Mamy największe doświadczenie. Wyróżnia nas profesjonalizm. Skorzystaj, przyjdź, sprawdź i oszczędź. Te hasła, oczywiście pięknie opakowane w chwytliwe slogany reklamowe, docierają do nas na co dzień. W większości zdążyliśmy się już na nie uodpornić.

Współwłaściciel i prezes zarządu Premium Dental Group, spółki zarządzającej placówkami stomatologicznymi działającymi pod marką Kraina Zdrowego Uśmiechu. W przeszłości związany z branżą nowych technologii IT. Były redaktor naczelny m.in. magazynów „e-profit” oraz „FIRMER”.



Tymczasem wielu przedsiębiorców nie ma pomysłu, jak zmienić swoją komunikację z klientami, jak wyjść poza wyświechtane szablony. Inspiracji można szukać w branżach, które musiały wykształcić niekonwencjonalne metody komunikacji ze względu na obowiązujący stan prawny. Tam, gdzie nie wolno komunikować się słowem, trzeba komunikować się działaniem. Jedną z takich branż, która może dostarczyć ciekawych inspiracji, jest... stomatologia.

W Polsce obowiązuje zakaz reklamy usług stomatologicznych. Dopuszczalna jest tylko tzw. informacja medyczna. Można napisać, że dana placówka dostępna jest tu czy tam w określonych godzinach wraz z podaniem zakresu oferowanych świadczeń, nie można natomiast zachęcać do korzystania z usług hasłami w stylu „(prawdopodobnie) najlepszy stomatolog w mieście”. Jednocześnie rynek jest bardzo szeroki – szacuje się, że około 99,9 proc. Polaków w wieku 25–34 lata ma próchnicę.

Z jednej strony mamy więc biznesowe eldorado, gdyż praktycznie każdy jest Twoim potencjalnym klientem, a z drugiej strony mamy komunikacyjne ograniczenia i sztywne ramy działania. Pomiędzy tu całkowicie wszelkie bariery wejścia na rynek czy

konkurencję, bo to jest specyfika branży. Skupmy się natomiast na tym, co z tego mocno regulowanego rynku jesteśmy w stanie przenieść na inne branże.

Liczy się bycie ekspertem

Po pierwsze – budowanie pozycji eksperta. Jednym z najczęstszych motywów korzystania z czyichś usług jest fakt, iż usługodawca zna się na czymś lepiej od nas. Księgowy, fryzjer, mechanik, kosmetyczka – wymieniać można by długo. Korzystamy z ich usług w świadomości, że znają się na danym fachu najlepiej. Szukamy ekspertów. Nikt przecież nie idzie do mechanika, mówiąc mu, co i jak ma zrobić. Zazwyczaj diagnozujemy problem i czekamy na jego specjalistyczne rozwiązanie. Jeśli chcesz więc być postrzegany jako ekspert, zachowuj się jak na eksperta przystało. Co to znaczy w praktyce?

Przede wszystkim uświadamianie wiedzy kluczowej dla klienta. Pozostając w branży stomatologicznej, jako przykład można podać akcję „Podejmij Walkę o Zdrowy Uśmiech” realizowaną przez Krainę Zdrowego Uśmiechu. Jednym z elementów akcji jest strona poświęcona uświadamianiu potencjalnych klientów (pacjentów) w zakresie odpowiedniej higieny,



profilaktyki, oraz ewentualnych zagrożeń w przypadku zaniechania odpowiedniego leczenia. Zawarte na niej informacje dostępne też są w wersji offline, tak by można je było przekazać z rąk do rąk. Cała akcja realizowana jest przy wsparciu władz lokalnych.

Próżno szukać tam jednak reklamowych trików. Są suche dane, fakty, porady, przestrogi. Coś, co dla odbiorcy jest wartością dodaną, co budzi jego świadomość. Oczywiście potencjalny odbiorca może zapoznać się z tą wiedzą i udać się dalej do swojego dotychczasowego lekarza. Jednak sporo osób zada sobie zapewne pytanie: Dlaczego wcześniej nikt mi tego nie powiedział? Skoro Ci lekarze dzielą się swoją wiedzą bezinteresownie, to znak, że nie mają nic do ukrycia, że działają fair i faktycznie są ekspertami. W branży zdrowotnej, ale też w wielu innych, uświadomienie tego klientowi (pacjentowi) to połowa sukcesu.

Zaskoczenie to podstawa

Podobno pierwsze wrażenie można zbudować w ciągu kilku sekund. Są jednak pewne stereotypy, które w wielu branżach klienci biorą za złó konieczne. Ich przełamanie to prosta droga do tego, by stać się tym

kimś wyjątkowym. W przypadku lekarzy dentystów takim stereotypowym problemem jest charakterystyczny „zapach dentysty” (w praktyce to zapach tlenku cynku z eugenolem). Wielu osobom przypomina on o czasach, gdy stomatologia była jeszcze bolesna (obecnie nie jest – serio!).

Chcąc uniknąć takich skojarzeń, otwierając nasze kolejne placówki, planowaliśmy rozwiązania klimatyzacyjne w taki sposób, by wymiana powietrza była na tyle częsta, aby ten przykry zapach najnormalniej w świecie zneutralizować. Ktoś może powiedzieć, że to drogie rozwiązanie. Owszem, ale sposobów na zaskoczenie klienta jest o wiele więcej.

Mnie przykładowo od zawsze mechanicy samochodowi kojarzyli się z panami, którzy – mówiąc ogólnie – mieli mierne pojęcie o standardach obsługi klienta. Do czasu... gdy trafiłem na fachowca, który po wykonanym przeglądzie wytłumaczył mi, co trzeba wykonać i jakie są warianty ofertowe w zależności od półki cenowej części, których sobie zażyczę. Doradził, gdzie można użyć zamienników, a na czym oszczędzać nie warto. Podsumowując – pełen profesjonalizm. Można powiedzieć – nikt przecież nie wymaga od mechanika, żeby objaśniał, na czym polega usterka. Tak, ale nawet powierzchowne wyjaśnienie źródła problemu i przedstawienie różnych możliwości jego rozwiązania sprawiły, że poczułem się zupełnie inaczej i – co oczywiste – stałem się stałym klientem.

Zadziałał efekt zaskoczenia, przełamania stereotypu. Coś, z czym jako klient (zapach, podejście do klienta) byłem pogodzony, nagle zostało przedstawione zupełnie inaczej. Gabinet dentystyczny bez charakterystycznego

zapachu? Mechanik, który spokojnie objaśni, na czym polega problem? To danie klientowi tego czegoś *in plus*, czegoś, co go zaskoczy, pozwoli wejść na wyższy poziom usługi, z którego już nie będzie chciał zejść.

A czym Ty jesteś w stanie zaskoczyć swojego klienta?

Nie mów o dbaniu o klienta, pokaż to w praktyce

„Cechuje nas profesjonalizm i indywidualne podejście do klienta” – to hasło, które przeczytać można na stronach wielu firm bez względu na branżę. Problem polega jednak na tym, że gdyby zapytać właścicieli tych firm, co rozumieją pod pojęciem indywidualnego podejścia do klienta, jestem przekonany, że większość z nich miałaby problem z udzieleniem sensownej odpowiedzi.

A w czym przejawia się indywidualne podejście do klienta w Twojej firmie? Tym, że jako fryzjer każdemu klientowi robisz inną fryzurę? A może tym, że jako księgowy każdemu klientowi wpisujesz do bilansu inne cyfry? Przecież to oczywiste. Nie ma w tym nic nadzwyczajnego. Pomyśl, co możesz zrobić, by klient poczuł się naprawdę wyjątkowo. Co sprawi, że trafisz akurat w tę potrzebę, którą ma? Podpowiem, podając przykład z branży, a jakże ... stomatologicznej.

W naszych placówkach leczymy sporo dzieci. Sporym problemem było zapewnienie im rozrywki w czasie



oczekiwania na zabieg. Z dorosłymi jest prościej: jest internet, świeża prasa, kawa lub herbata, ale dzieci? Jak je uspokoić? Jak sprawić, by przed wizytą u dentysty nie panikowały i czuły się bezpiecznie? Stwierdziliśmy, że najlepszym sposobem będzie... wstawienie dużych akwariów z żywymi rybkami. Zadziałało. Rodzice, którzy chcą teraz zająć czymś swoje pociechy, podchodzą z nimi do akwarium i po prostu oglądają rybki. Akwarium rozwiązało problem stresu, stało się też pewnym znakiem firmowym w kontaktach z dziećmi. Rodzice nie zabierają ich teraz do dentysty, zabierają je, by „obejrzeć rybki”. Drobiazg, ale zmienia wiele.

Podane tutaj przykłady działań to jak najbardziej kwestie komunikacyjne. Wszystko, co czynimy, sprowadza się do komunikowania czegoś klientowi. Świadomie bądź nie. Wydajemy sporo pieniędzy na reklamę, by przekonać klienta do siebie słowem, a czasem te same pieniądze warto zainwestować w działania, które z pozoru nie będą miały z komunikacją czy marketingiem za wiele wspólnego, ale w praktyce będą mówiły o naszym biznesie o wiele więcej, niż nam się może wydawać. Jakkolwiek banalnie to nie zabrzmie, trzeba przejść od marketingu słów do marketingu czynów.



JUSTYNA KWIATKOWSKA

Przedsiębiorca, coach i trener, pomaga pasjonatom generować coraz większe dochody ze swojej działalności. Jest autorką programów online: „Zadbana Finansowo” i „Sprzedaż empatyczna dla pasjobiznesów”. W jej kursach i programach wzięło udział już ponad 3 tysiące kobiet. Autorka bloga www.pracowniasukcesu.com, na którym edukuje i inspiruje do mówienia bez wstydu o pieniądzach.



Mały MOŻE MAŁO. DUŻY MOŻE WIĘCEJ?

Kiedy myślę o przedsiębiorcy, to widzę człowieka, który wziął sprawy i odpowiedzialność w swoje ręce, który wie czego chce, ma wizję tego, czego chce i z odwagą idzie ją realizować. Jednak w naszym społeczeństwie istnieje pewien stereotyp zakładający, że mały może mało, a duży może więcej.

Czy to jest prawda?

Oczywiście i tak, i nie. To może być prawda, ale nie musi.

Kiedy myślę o tym, że duży może więcej, to przypominam sobie historię własnej działalności.

Prowadziłam i rozkręcałam biznes stacjonarny i świadczyłam usługi osobiście. Oczywiście początki były trudne, ale kiedy rozwinęłam swój biznes na tyle, że mój grafik był wypełniony po brzegi i nie miałam już miejsca na nowe zlecenia, czułam ogromną frustrację i zmęczenie. Nie po to przecież otworzyłam własną działalność, by nie mieć czasu dla siebie i dla rodziny. W tamtej sytuacji ze smutkiem stwierdziłam, że sama sobie stworzyłam etat pod banderą pseudobiznesu, doszłam do szklanego sufitu finansowego i byłam na krawędzi wypalenia zawodowego. A jednak chciałam więcej, chciałam inaczej.

I to był moment, który okazał się przełomem w moim biznesie. Spojrzałam dokładnie na własny model biznesowy, który świadomie wybrałam, a jednak jego realizacja doprowadziła mnie do miejsca, w którym nie chciałam być – „etatu” we własnej firmie ze wszystkimi jego konsekwencjami.

Zmiana modelu okazała się kluczowa i chociaż nie zmieniałam grupy docelowej, to zmieniałam sposób dostarczania i realizowania wartości, usług. Biznes stacjonarny przekształciłam w biznes online.

Moim największym problemem, który przed zmianą nie pozwalał mi zwiększać dochodów, był ograniczony czas. W końcu czas jest zasobem ograniczonym, wyczerpywalnym. Pieniądze wręcz odwrotnie. Po

zmianie czas przestał w ogóle grać rolę. Jestem w stanie świadczyć swoje usługi wielu klientom jednocześnie, niezależnie od miejsca i czasu. Wcześniej było skrajnie odwrotnie. Oczywiście bałam się, jak to wpłynie na jakość moich usług. Po realizacji badania okazało się, że moi klienci mają więcej korzyści z takiej formy współpracy, niż kiedy usługa była realizowana stacjonarnie.

Jak zatem zarabiać dużo i coraz więcej, będąc małym?

- 01 - Uświadom sobie, że to, że prowadzisz samodzielnie własną działalność lub masz tylko kilku pracowników, nie musi skazywać Cię na niskie przychody

Często sami stawiamy sobie ograniczenia, mówiąc „nie mogę”, „u mnie się to nie sprawdzi”, „moi klienci tego nie zaakceptują”. Prowadzenie biznesu nauczyło mnie podważania wszystkich teorii. Gdybym tak podeszła do sprawy, stałabym się przepracowaną właścicielką biznesu bez perspektyw na zmianę, stałabym się niewolnikiem swojej firmy, a chyba nam przedsiębiorcom nie o to chodziło, kiedy rejestrowaliśmy nasze firmy.

- 02 - Przyjrzyj się swojemu modelowi biznesowemu i znajdź słabe strony

Model biznesowy to nie biznesplan, to Twoja mapa biznesu, z której czytasz, kto jest Twoim klientem, skąd czerpiesz pieniądze, jakie masz koszty, jaką wartość dajesz, jakimi kanałami itd. Zrób taki model biznesowy

(na jednej kartce A4) dla swojego biznesu, przypatrz mu się i odpowiedz sobie na pytanie, co konkretnie ogranicza w nim Twoje dochody.

- 03 - Kiedy znasz odpowiedź na to, co ogranicza Twoje dochody, możesz to zmienić

Wypisz wszystkie pomysły, zrób burzę mózgów, spotkaj się z coachem czy doradcą i znajdź rozwiązanie.

Na pewno myślą wspierającą w takiej sytuacji jest przekonanie, że zawsze można znaleźć wyjście z sytuacji, że istnieje wiele rozwiązań. Oczywiście nie zawsze je widzimy na pierwszy rzut oka, ale one istnieją.



Oczywiście zmiana modelu biznesowego, a raczej jego wdrożenie, to nie jest praca na jeden dzień, szczególnie kiedy prowadzisz swój biznes od kilku lat. Zmiana modelu biznesowego też nie jest jedynym sposobem na zwiększenie przychodów swojej działalności.

Inne sposoby są bardzo skorelowane z tym, kim są Twoi klienci. Wszyscy (mam nadzieję) mamy tego świadomość, że jeśli każdy może być klientem naszej firmy, to tak naprawdę nasz komunikat jest na tyle rozmyty, że nie trafia do nikogo.

Dlatego przygotowałam cztery pomysły, które można wykorzystać w różnych branżach, a które wpływają na przychody firmy.

Po pierwsze: Wykorzystaj siłę e-mail marketingu i zacznij traktować subskrybentów swojej listy jako potencjalnych klientów.

Biorąc ten sposób pod uwagę, pamiętaj o jednej zasadzie: Daj ludziom wartość, zanim zaprosisz ich do zakupu swojej oferty. E-mail marketing miał swoją złą sławę i swego czasu wszyscy traktowali newslettery jak spam. Zmieniło się to w momencie, kiedy na rynek wkroczył content marketing, czyli dostarczanie potencjalnym klientom wartości za darmo, bezpłatnie. Błędem jest kupowanie baz mailingowych i wysyłanie listów, wartości do osób czy firm, które nie są w Twojej grupie docelowej, które nie mają z Tobą zbudowanej relacji, które nie znają Ciebie i Twojej oferty. Stwórz własną bazę e-mailową i daj ludziom wartość, a następnie przedstaw swoją ofertę.

Po drugie: Naucz się sprzedaży ze zdrowym i ludzkim podejściem do drugiego człowieka.

Nie mam tu na myśli manipulacji, trików sprzedażowych, a zdrową relację z drugą osobą, która dzięki rozmowom z Tobą podejmuje świadomie i samodzielnie decyzję, że kupuje od Ciebie. Tradycyjna forma sprzedaży niesie za sobą pokłosie jednorazowych transakcji,

a Twój najlepszy klient, to Twój obecny klient, który jest zadowolony z wartości, którą od Ciebie dostał i wie, na co może liczyć w relacji z Tobą. Taka osoba jest już przekonana do Twojej oferty i może z niej korzystać wiele, wiele razy – oczywiście pod warunkiem, że masz propozycję dalszej współpracy dla swoich klientów. Pozyskanie nowego klienta jest o wiele droższe niż pozyskanie klienta do kolejnej oferty, który już wcześniej z niej korzystał.

Po trzecie: Zachwycaj klientów i dbaj o nich.

Mowa tutaj o obsłudze klienta. Osobiście spotykam się często z takim podejściem, że ktoś zabiega o mnie jako klienta tylko i wyłącznie do czasu zakupu. W momencie, w którym decyduję się na zakup, czar pryska i pojawiają się różne problemy, w rozwiązaniu których nikt nie jest w stanie mi pomóc. Każdy człowiek, który korzysta z Twojej oferty, może stać się ambasadorem Twojej marki, o ile na to zasłużył. Zabieganie o klienta nie może się skończyć w momencie zakupu, a powinno się rozwijać po zakupie. Dlaczego? Bo Twoi klienci, to Twój zasób – mają dostęp do innych klientów, do których możesz przez nich dotrzeć. Sztuka utrzymania i rozwoju relacji z klientem daje o wiele większą wartość dla Twojej firmy niż pozyskanie całkiem nowego klienta. Nie wiedząc czemu, dużo firm na rynku (nawet tych dużych) o tym zapomina i traci kolejne pieniądze, które były w ich zasięgu.

I czwarty pomysł: Sposób na zwiększenie przychodów małej firmy to podniesienie cen.

Przy tym punkcie często słyszę obawę – „jak podniosę ceny, klienci ode mnie odejdą!” No cóż, może się tak



stać, ale nie musi. Na rynku istnieje konkurencja i bardzo dobrze, bo to oznacza, że mamy rynek na naszą ofertę, ale cena nie jest jej głównym składnikiem. Ja osobiście nie chciałabym, by moi klienci wybierali moją ofertę, bo jest najtańsza. A Ty byś chciał? W naszych skojarzeniach najtańszy równa się najgorszy. Czy tak ma być postrzegana Twoja marka na rynku? Czy chcesz, by klienci wybierali Twoją ofertę, bo taniej nie znaleźli? Oczywiście jest miejsce na rynku na takie firmy, bo są i tacy klienci, ale trzeba pamiętać o jednym, że to nie są lojalni klienci, oni wybierają ofertę tylko ze względu na cenę, jeśli znajdą tańszą, na pewno z niej skorzystają.

Jak bronić zatem wyższą cenę? Poznając swój USP – czyli unikalną wartość Twojej oferty. Każda firma jest inna, tworzą ją inni ludzie, z innymi wartościami, dlatego kluczową sprawą jest to, w jaki sposób Twoja oferta jest unikalna względem konkurencji. Co takiego dajesz swoim klientom? Z czego możesz być dumny, a co da dodatkową wartość Twoim klientom? Pomyśl o tym i eksponuj to, komunikując się z klientem.

Kończąc ten artykuł, myślę o jednym – to jak duże przychody możesz generować w swojej firmie zależy od koncepcji Twojego biznesu i Twojej własnej.



ROZMOWA
DOMINIKA STUDNIAK

SYLWIA MURACH

Biznes

JAK ZE SNU

Mówi się, że żeby firma wystartowała z sukcesem, konieczne jest znalezienie niszy i jej wypełnienie. Pościel trudno nazwać produktem niszowym... a jednak. Pomysł chwycił, biznes zbudowany na kolorowych snach doskonale się rozwija. W czym tkwi jego sekret? Rąbka tajemnicy uchyla Sylwia Murach – właścicielka HUG the Stuff, sklepu internetowego z niestandardową pościelą.

Jak narodził się pomysł na designerską pościel? Pytam, bo interesuje mnie, jak to się stało, że odważyłaś się założyć firmę, która oferuje produkt, pod którym uginają się półki w sklepach IKEA i wnętrzarskich sieciówkach. Nie bałaś się konkurować z masową i – nie ukrywajmy – tańszą ofertą?

Pomysł na pościelowy biznes zrodził się ponad 3 lata temu. Od zawsze chciałam wykonywać pracę, która w jakiś sposób byłaby kreatywna i dawałaby mi możliwość realizowania własnych pomysłów. Moda, stylizacja, dekoracja wnętrz to dziedziny, które zawsze były mi bliskie i już w liceum wiedziałam, że to ścieżka, którą chcę podążać.

Sam pomysł na HUG the Stuff powstał w momencie, kiedy stałam na pewnym rozstaju życiowych dróg. To był czas, gdy zastanawiałam się, w którą stronę iść, aby robić w życiu to, co jest zgodne z moimi upodobaniami, osobowością i spojrzeniem na świat. HUG the Stuff miał być właśnie alternatywą dla produktów, które proponują nam sieciówki. Miałam wrażenie, że brakuje na rynku pościeli o niesztampowym wzornictwie i postanowiłam, że pościele mojej marki będą przede wszystkim skierowane do klienta, który szuka nie tylko ciekawego i niebanalnego designu, ale i dobrej jakości.

Musisz przyznać, że taka działalność, to skok na głęboką wodę – konkurencja jest spora i wydawałoby się – trudna do pokonania. Jak sobie z nią radzisz, czy w ogóle czujesz jej oddech na plecach?



Staram się iść własną drogą i nie oglądać się na innych, aczkolwiek, jak każdy przedsiębiorca, obserwuję rynek i swoją konkurencję. Firm oferujących pościele jest faktycznie coraz więcej, ale z taką sytuacją należy się pogodzić i potraktować to jako motywację do dalszego rozwoju. Konkurencja *de facto* mobilizuje do działania.

Czy to Twój pierwszy biznes, czy miałaś wcześniej doświadczenia w prowadzeniu firmy?

Tuż przed założeniem HUG the Stuff miałam już styczność z prowadzeniem własnej firmy, aczkolwiek był to biznes związany z branżą modową. Postanowiłyśmy z dwiema koleżankami założyć agencję promującą



młodych projektantów i marki w mediach. Mialiśmy swój własny showroom w Warszawie, który same urządziłyśmy. Było to ciekawe doświadczenie i dobrze wspominam ten okres, miałam jednak wrażenie, że w pewnym momencie zabrakło nam chęci i determinacji do dalszego działania. W tym czasie trochę drogi z dziewczynami nam się rozeszły i postanowiłyśmy, że – najzwyczajniej w świecie – odpuszczamy.

Jak radzisz sobie ze wszystkim sama? Mając na głowie funkcjonowanie firmy od A do Z, jak znajdujesz jeszcze czas na kreatywność i projektowanie?

Prowadzenie tego typu działalności nie wiąże się tylko i wyłącznie z projektowaniem i kreatywnym działaniem. Uwielbiam tworzyć nowe projekty, organizować sesje zdjęciowe, ale poza tym jest też szereg innych obowiązków, które nie zawsze należą do najprzyjemniejszych i najłatwiejszych, a mimo wszystko trzeba sobie z nimi jakoś radzić.

Według mnie bardzo ważna jest organizacja pracy i planowanie mniejszych i większych zadań. Zawsze staram się rozplanować każdy tydzień i wyznaczyć sobie cele na każdy dzień. Trzeba pamiętać o wielu aspektach począwszy od kontroli produkcji, po sprawy księgowe, kontakt z klientami, obsługę strony internetowej,

a skończywszy na działaniach marketingowych i wysyłce. Wszechstronność i wielozadaniowość są nieodłącznym składnikiem mojej pracy.

I nie zapominajmy o samomotywacji – bez tego ani rusz. Musi się chcieć, nikt nad nami z batem nie stanie.

Dużym wsparciem jest także dla mnie mój mąż, który jak tylko może, zawsze stara się mi pomóc.

Siłą Twojego produktu są świeżość i oryginalność. Widać, że masz poczucie humoru i dystans do tego, co robisz. Skąd czerpiesz inspiracje i co bierzesz pod uwagę podczas projektowania?

Nie będę oryginalna, jeśli powiem, że pomysły na projekty czerpię zewsząd. Inspiruję się tym, co mnie otacza. Bardzo zależy mi na tym, aby projekty, które tworzę, były zaskakujące i niebanalne. Jeśli wywołają uśmiech na twarzy odbiorcy, tym większa dla mnie radość.

Mnie zachwycała zdecydowanie pościel akwarelowa. A Twoich klientów? Które wzory najczęściej pakowane są do wysyłki?

Tak – akwarela to również mój ulubiony wzór, zdecydowanie najbardziej wpisuje się w moją estetykę.



Jednak chyba największy prym wiodą pościel z kogutem, kotwicą i lwem, może dlatego, że są tak bardzo wyraziste i charakterystyczne. Dużym powodzeniem cieszą się również pościel dla dzieci – z misiem i świnką.

Czy zamierzasz poszerzyć swoją ofertę o kolejne wzory?

Właśnie wprowadziłam nowy wzór, nad którym bardzo długo pracowałam. Nowe projekty niestety nie powstają z dnia na dzień. Trzeba mieć na uwadze to, że przed wypuszczeniem danego wzoru do produkcji należy

wykonać jego próby, które nie zawsze wychodzą za pierwszym razem. Zawsze dążę do tego, abym była w pełni zadowolona z efektu końcowego, dlatego praca nad nowym projektem czasem może się przedłużyć. Ostatnie próby kolejnych wzorów na szczęście wyszły dla mnie satysfakcjonująco i już pojawiły się w asortymencie sklepu.

Czym, poza nieszablonowym wzornictwem, wyróżniają się Twoje produkty?

Ostatnio bardzo miło mi się zrobiło, kiedy moja stała klientka powiedziała, że czuje ogromną różnicę w jakości tkaniny między pościelą HUG the Stuff, a pościelą znanej sieciówki. Stwierdziła, że nasza bawełna jest wyjątkowo

miękką i przyjemną w dotyku. Bardzo zależy mi na tym, aby klienci byli nie tylko zadowoleni z wyglądu naszych produktów, ale i z jakości ich wykonania. Dlatego kupujemy certyfikowane, najlepsze gatunkowo tkaniny, a przy ich obróbce zawsze zlecamy, aby bawełna była dodatkowo zmiękczona. Poza tym współpracujemy z małą lokalną szwalnią, w której panie z dużą precyzją wykonują swoją pracę. Jestem zawsze zadowolona z tego, jak pościelenie są uszyte.

Jak docierasz z nimi do swoich klientów?

Duży nacisk kładę na promocję marki w social mediach, dlatego też bardzo zależy mi na jakości zdjęć, na których prezentowane są moje produkty. Wiem, że dobre



fot. materiały prasowe HUG the Stuff



zdjęcie może przykuć uwagę i finalnie zachęcić do zakupu. Oprócz klienta detalicznego współpracujemy również z klientami hurtowymi i pośrednikami sprzedaży. Myślę, że ważne jest to, aby sprzedawać swoje produkty różnymi kanałami. Bardzo mnie cieszy również to, że HUG the Stuff dość często pojawia się w magazynach wnętrzarskich i różnych portalach o podobnej tematyce. Sprawia mi radość fakt, że produkt się podoba i ktoś chce o nim napisać.

Czy jest coś w prowadzeniu biznesu – mimo Twojej specjalizacji – co spędza Ci sen z powiek?

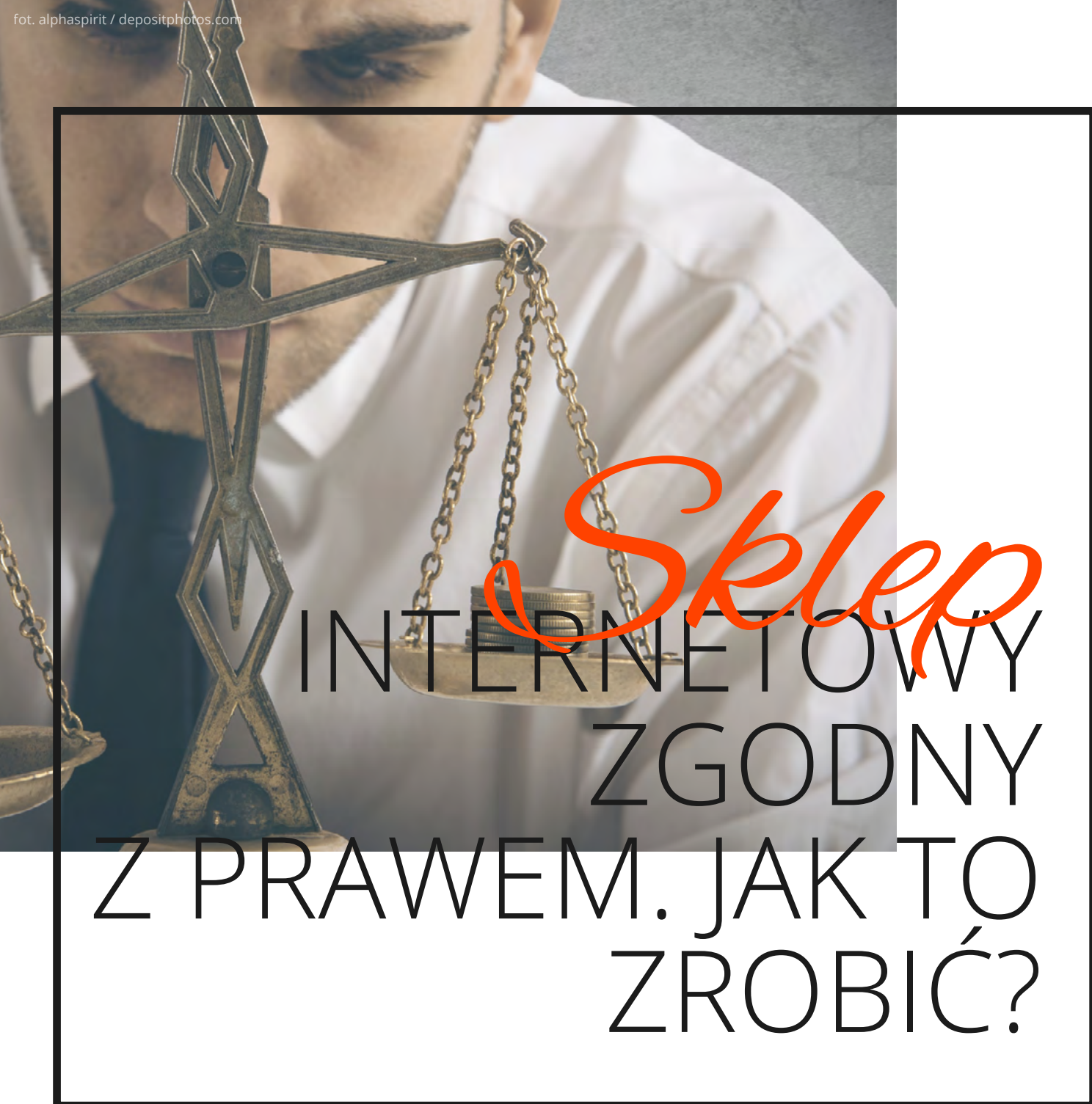
Niekiedy zdarza się, że czas produkcji nieoczekiwanie się wydłuża, co nie zawsze jest zależne ode mnie i na co nie mam wpływu. W tym przypadku cierpliwość to cecha, która bardzo się przydaje. Poza tym raczej śpię spokojnie, cieszę się, że mam pracę, która daje

mi dużo satysfakcji. W każdym biznesie są lepsze i gorsze momenty, ale poczucie, że robisz to, co lubisz, rekompensuje trudniejsze chwile.

HUG the Stuff to już rozpoznawalna marka, pisały o niej liczne magazyny wnętrzarskie. Jak widzisz przyszłość swojej firmy?

Bardzo bym chciała, aby w asortymencie HUG the Stuff było coraz więcej wzorów, aby każdy mógł znaleźć coś wyjątkowego dla siebie. Może za jakiś czas uda się poszerzyć ofertę o zupełnie inne produkty – jest to jeszcze kwestia do przemyślenia. Mam nadzieję, że marka będzie coraz bardziej rozpoznawalna i zagości w wielu polskich i zagranicznych domach.

Dziękuję za rozmowę i życzę realizacji wszystkich planów.



— WOJCIECH WAWRZAK —

Sprzedaż przez internet rośnie w siłę. Kolejne sklepy internetowe wyrastają jak grzyby po deszczu. Coraz więcej osób chce spróbować swoich sił w sprzedaży on-line. Coraz częściej branża e-commerce postrzegana jest jako ta, w którą warto inwestować.



Jeśli mówimy o inwestycjach, to jedną z ważniejszych na samym początku jest inwestycja w profesjonalne wdrożenie prawne sklepu. Może być to inwestycja własnego czasu, jeśli będziemy chcieli zająć się tym samodzielnie, albo inwestycja pieniędzy w powierzenie tego zadania prawnikowi. Którą drogę wybrać? Lektura tego artykułu pomoże podjąć decyzję.

Wdrożenie prawne sklepu internetowego, czyli co?

Wdrożenie prawne sklepu internetowego to sekwencja czynności, jakie należy podjąć, by prowadzona przez nas sprzedaż on-line była zgodna z prawem.

Sprzedawcy internetowi sprowadzają najczęściej rolę prawnika w procesie zakładania e-sklepu wyłącznie do przygotowania regulaminu. To błąd. Owszem, regulamin jest najważniejszym elementem wdrożenia prawnego, ale nie elementem jedynym. Oprócz samego regulaminu, ważne są również:

- zaprojektowanie procesu zakupowego;
- zaprojektowanie procesu zwrotów i reklamacji;
- zaprojektowanie procesu zbierania zgód marketingowych;
- zaprojektowanie dostępnych w sklepie treści;
- wdrożenie ochrony danych osobowych.

- 01 - Proces zakupowy

Proces zakupowy to nic innego jak sposób składania zamówienia. Sprawa wydaje się prosta, ale jak zawsze diabeł tkwi w szczegółach. Najczęściej popełnianymi błędami są nieodpowiedniej treści checkboxy lub ich zupełny brak (np. ze zgodą na akceptację regulaminu), nieprawidłowo nazwane przyciski służące do podejmowania określonych akcji przez użytkownika (np. brak wskazania na obowiązek zapłaty związany z zamówieniem), niedociągnięcia w komunikacji z klientem po złożeniu zamówienia (np. brak dostarczenia potwierdzenia zawarcia umowy na odległość).

- 02 - Zwroty i reklamacje

Proces zwrotów i reklamacji to procedura postępowania w sytuacji, gdy klient odstępuje od zawartej na odległość umowy albo korzysta z uprawnień z tytułu rękojmi sprzedawcy za wady rzeczy sprzedanej.

To etap kontaktu z klientem często marginalizowany przez sprzedawców, co obraca się potem przeciwko nim, gdy nieprzygotowani zawczasu, komunikują się z klientem w sposób nieprzemyślany, impulsywny, a często wręcz niezgodny z prawem, np. upierając się, że do reklamacji konieczny jest paragon, podczas gdy

wystarczy jakikolwiek dowód zakupu, próbując obciążać klienta kosztami, których nie powinien ponosić, czy też przekraczając termin na rozpatrzenie reklamacji.

- 03 - Zgody marketingowe

Niemal każdy sprzedawca internetowy przetwarza dane osobowe swoich klientów w celach marketingowych. Przetwarzanie każdorazowo musi być oparte na przesłance je legalizującej. Podstawową przesłanką w przypadku marketingu jest zgoda klienta.

Jeśli chcemy wysłać klientowi newsletter, musimy mieć jego zgodę. Jeśli chcemy móc klientowi wysłać informacje o promocjach SMS-em lub kontaktować się telefonicznie, musimy mieć na to jego zgodę.

Takie zgody muszą mieć odpowiednią treść i być w odpowiedni sposób od klienta odebrane. Najbardziej popularnymi błędami popełnianymi przez sprzedawców w tym zakresie są:

- wymuszanie zgód marketingowych,
- ukrywanie zgód marketingowych w regulaminie,
- łączenie kilku zgód w jedną formułę.

Oprócz powyższych błędów, nadal zdarzają się sytuacje, gdy sprzedawcy w ogóle nie odbierają zgód marketingowych, wychodząc z założenia, że samo złożenie zamówienia w sklepie uprawnia ich do dowolnie prowadzonych działań marketingowych w przyszłości. To oczywiście myślenie błędne.

Mówiąc o zgodach marketingowych, warto wspomnieć jeszcze o zgodzie na przetwarzanie danych w celu realizacji zamówienia. Taka zgoda jest zbędna. Złożenie zamówienia przez klienta w sklepie, uprawnia

sprzedawcę do przetwarzania danych osobowych klienta w celu realizacji zamówienia.

- 04 - Treści sklepowe

Wypełnienie sklepu treściami wydaje się banalnie proste, bo przecież w sieci mnóstwo jest gotowych opisów lub zdjęć produktowych. Należy jednak pamiętać, że zarówno opisy, jak i zdjęcia produktowe mogą korzystać z ochrony prawa autorskiego jako utwory.



Oznacza to, że na korzystanie z nich, należy mieć zgodę ich autorów. Nawet jeśli określone materiały udostępnia producent, warto skontaktować się z nim i zapytać o możliwość oraz zasady wykorzystania ich w swoim sklepie. Pozwoli to uniknąć konfliktu w przyszłości, który może doprowadzić do podniesienia przeciwko sprzedawcy roszczeń z tytułu naruszenia praw autorskich.

Wątek praw autorskich to nie jedyny problem związany z treściami sklepowymi. Należy jeszcze pamiętać o tym, że treści dostępne w sklepie muszą być rzetelne i prawdziwe. Klient musi mieć dostęp do

pełnej i wiarygodnej informacji o produktach, które za pośrednictwem sklepu może kupić.

Na treści sklepowe składają się również poszczególne zakładki dostępne w sklepie, takie jak zwroty i reklamacje czy dostawa i płatność. Często zdarza się tak, że sprzedawca wprawdzie dysponuje profesjonalnym regulaminem, a następnie w ramach poszczególnych zakładek publikuje informacje, które stoją w sprzeczności z tym, co znajduje się w regulaminie. Taki dysonans nie jest dobry z punktu widzenia użytkownika, który i tak najczęściej zajrzy do zakładek, a do regulaminu już niekoniecznie.

- 05 - **Ochrona danych osobowych**

Nie ma możliwości prowadzenia sklepu internetowego bez przetwarzania danych osobowych. W każdym sklepie internetowym występuje co najmniej kilka zbiorów danych osobowych, takich jak zbiór użytkowników, zamówień, zwrotów i reklamacji, faktur czy w końcu zbiór marketingowy. Zbiory te, za wyjątkiem zbioru do fakturowania, podlegają zgłoszeniu do GIODO.

Zgłoszenia dokonuje się na specjalnym formularzu, ale zanim do zgłoszenia dojdzie, należy wdrożyć niezbędne środki ochrony danych oraz przygotować wewnętrzną dokumentację ochrony danych, która będzie opisywać sposób postępowania z danymi w firmie.

Sprzedawcy często poprzestają na samym zgłoszeniu, które bez rzeczywistego wdrożenia ochrony danych jest bezwartościowe. Papier przyjmie wszystko, GIODO w toku kontroli powie „sprawdzam”.

Regulamin na deser

Dopieszczając szczegóły, o których mowa była powyżej, sprzedawca internetowy w żadnym przypadku nie może zapomnieć o regulaminie swojego sklepu. Dlatego, że regulamin to najprostszy sposób na wypełnienie obowiązków informacyjnych, jakie nakłada na sprzedawcę ustawa o prawach konsumenta. Regulamin to miejsce, w którym powinny znaleźć się kluczowe postanowienia dotyczące procedury zawarcia umowy sprzedaży za pośrednictwem sklepu, treści tej umowy, sposobu jej wykonania oraz uprawnień konsumenta.

Konstruując regulamin, należy unikać pokusy nadmiernego zabezpieczania swoich interesów jako sprzedawcy. Może prowadzić to do uznania poszczególnych postanowień za klauzule niedozwolone, które nie tylko nie wiążą konsumentów, ale mogą prowadzić do ukarania sprzedawcy. Również dlatego trzeba zachować ostrożność, kopiując regulaminy dostępne w sieci. Działając w ten sposób, nigdy nie mamy pewności, czy nie powielamy niedozwolonych postanowień.

Podsumowanie

Wdrożenie prawne sklepu internetowego to proces, który nie ogranicza się wyłącznie do przygotowania regulaminu. Sprzedaż zgodna z prawem wymaga zadbania o jeszcze inne elementy opisane powyżej. Efekty podjętych czynności powinny zostać zweryfikowane w ramach ostatecznego audytu prawnego sklepu tuż przed jego startem. Uprzednia dbałość o detale pozwoli uniknąć stresu w przyszłości.



ŁUKASZ BIELIŃSKI

Przedsiębiorca, trener biznesu i skutecznej komunikacji, coach. Absolwent Akademii Leona Koźmińskiego (kierunek Zarządzanie i marketing) oraz Studiów Podyplomowych na SWPS (kierunek Coaching i Mentoring). Pasjonat rozwoju osobistego i orędownik Nonviolent Communication.

W jaki sposób ZA POMOCĄ KIJA I MARCHEWKI BUDUJESZ ZDEMOTYWOWANY ZESPÓŁ PRACOWNIKÓW

W 1945 roku niemiecki psycholog Karl Duncker przygotował ciekawy eksperyment, który nazywa się „Problem ze świecą”. Polegał on na tym, że eksperymentator wprowadza uczestnika eksperymentu do pokoju, przekazuje mu świeczkę, pudełko pinesek i zapalnik. Zadaniem uczestnika jest przymocowanie świeczki do ściany w taki sposób, by wosk nie skapywał na stół.

Wiele osób próbuje przymocować świeczkę za pomocą pinesek, ale to nie działa. Niektórzy próbują nadtopić bok świeczki zapaloną zapalką, a następnie przylepić świeczkę do ściany. To świetny pomysł, ale także nie działa. W końcu po 5–10 minutach większość ludzi wpada na rozwiązanie, które polega na tym, by wysypać pineski z pudełka, pudełko przymocować pineskami do ściany, a na nim postawić świeczkę. Kluczem jest pokonanie tzw. fiksacji funkcjonalnej.

Fiksacja funkcjonalna – w psychologii oznacza brak umiejętności użycia danego obiektu (przedmiotu) w nietypowy, niestandardowy sposób, inny od pierwotnego przeznaczenia. Wpływa negatywnie na zdolność rozwiązywania problemów, radzenia sobie w sytuacjach nowych i nietypowych, ogranicza twórczość. Patrząc na pudełko z pineskami, większość osób początkowo widzi jedynie pudełko na pineski, zamiast dostrzec także inne funkcje, jak np. podstawa pod świeczkę.

Odwrotny efekt motywowania

W 1962 roku amerykański psycholog Sam Glucksberg rozwinął eksperyment „Problem ze świecą” o element nagradzania. Jedna grupa badanych usłyszała, że każdemu będzie mierzony czas, aby ustalić średni czas potrzebny na wykonanie zadania. Druga grupa usłyszała, że Ci, którzy będą wśród najszybszych 25 proc. otrzymają 5 dolarów. Ten, kto będzie najszybszy ze wszystkich, dostanie 20 dolarów. W efekcie badania okazało się, że osoby z grupy, w której zaproponowano nagrodę pieniężną, wykonywały zadanie średnio o trzy i pół minuty dłużej niż osoby z grupy, w której nie było żadnej nagrody.

Dla osób, które mają przekonanie, że efektywność pracowników zależy od nagradzania, wynik badania jest niedorzeczny. Zasada „Motywuj przez nagrody” jest praktykowana przez wielu właścicieli firm – premie, bonusy, nagrody, dodatki. Dlaczego w takim razie eksperyment pokazał zupełnie odwrotny efekt? Nagroda miała przecież w założeniu wyostreżyć myślenie i zwiększyć kreatywność, a w efekcie spowolniła myślenie i blokowała kreatywność. Eksperyment powtarzano przez 40 lat i za każdym razem przynosił taki sam wynik.



To jedno z najbardziej solidnych odkryć w naukach społecznych, ale jednocześnie jedno z najbardziej ignorowanych. Skąd w takim razie taka rozbieżność między tym, co wie nauka, a tym co robi biznes?

Motywacja na miarę XXI wieku

Biznes zwykle opiera motywowanie swoich pracowników głównie o bodźce zewnętrzne – mechanizm kija i marchewki, który przynosił efekty, ale w XX wieku. Nie

pasuje jednak do biznesu XXI w. Co się w takim razie zmieniło?

Może wyjaśni to kolejny, lekko zmodyfikowany eksperyment „Problemu ze świecą” Sama Glucksberga. Tym razem na stole leżały oddzielnie – pineski, świeca, zapalki i pudełko. Ten kontekst sprawił, że grupa, która miała otrzymać nagrodę pieniężną za najszybsze wykonanie zadania, wygrała z grupą, której jedynie mierzono czas. Dlaczego tak się stało? Bo nie trzeba było pokonywać fiksacji funkcjonalnej.

Nagrody zwiększają efektywność jedynie takich zadań, które są proste.

Biznes XX wieku, skupiał się głównie na produkcji, a osoby stojące przy taśmach produkcyjnych miały proste, niewymagające kreatywnego myślenia zadania. System kar i nagród zwiększał efektywność produkcji. Kiedy jednak w grę wchodzi praca umysłowa i konieczność kreatywnego rozwiązywania problemów, to kary, nagrody i rywalizacja podnoszą poziom stresu, który sprawia, że obszary mózgu odpowiedzialne za kreatywność przestają funkcjonować efektywnie. Traci się zdolność twórczego rozwiązywania problemów. A biznes XXI wieku coraz częściej bazuje na pracy umysłowej.

Czy da się w takim razie inaczej motywować niż poprzez kary i nagrody? Tak. Wymaga to jednak psychologicznego zrozumienia mechanizmów

motywacji oraz wykształcenia nowych kompetencji komunikacyjnych, które pozwolą uwolnić wewnętrzną motywację wśród pracowników. Warto także sprawdzić, czy biznes zbudowany jest na takich wartościach, które motywują pracowników. Po takiej analizie może okazać się, że cała organizacja potrzebuje transformacji.

Od empatii do motywacji

Jakiś czas temu prowadziłem dla dużej grupy pielęgniarek jednego Zespołu Opieki Zdrowotnej szkolenie z komunikacji opartej na empatii (Nonviolent Communication). Celem szkolenia było nauczenie pielęgniarek, jak rozmawiać z trudnym klientem, który ma postawę roszczeniową, jest niemiły i próbuje dominować. Podczas szkolenia nieoczekiwanie ujawnił się problem pielęgniarek z ich przełożonymi. Mówiły, że chcą podwyżki, bo nie mają motywacji do pracy. Po większym zgłębieniu problemu i jego analizie okazało się, że tak naprawdę głównym źródłem braku motywacji nie był brak podwyżki, ale sposób, w jaki komunikują się z nimi ich przełożeni.

Oceny, krytyka, porównywanie, groźby, żądania wywołują lęk, poczucie winy czy wstyd, a te emocje wypalają. Uderzają w potrzeby szacunku, uznania, wsparcia i bycia zrozumianym, że praca w środowisku, w którym śmierć i cierpienie ludzkie są na porządku dziennym, jest bardzo obciążająca. Kiedy pielęgniarki wyraziły swoje niezaspokojone potrzeby i zostały zrozumiane, zniknął gniew. Zamiast niego pojawiły się smutek, żal, ale także ulga i pragnienie, by zorganizować spotkanie, na którym mogłyby przełożonym wyrazić swoje niezaspokojone

potrzeby. Byłaby to świetna okazja do dialogu, w którym przełożeni także mogliby wyrazić swoje niezaspokojone potrzeby związane z bezpieczeństwem, efektywnością, tęsknotę za uznaniem i szacunkiem oraz byciem zrozumianym, że na ich barkach spoczywa wielka odpowiedzialność, która stresuje i obciąża.

Gdyby ludzie, zamiast walki, porozmawiali o swoich potrzebach, otworzyłaby się przestrzeń do współpracy, wszyscy wspólnie mogliby się zastanowić, co zrobić, żeby zadbać o siebie nawzajem.

Nie trzeba wtedy karać i nagradzać, bo w ludziach jest naturalna chęć wspierania innych – pod warunkiem jednak, że nie są do tego zmuszani.

Skuteczne motywowanie to sztuka odczytywania potrzeb ludzkich i rozmawiania o nich, bo to one są źródłem motywacji. Zamiast wywoływać lęk, poczucie winy czy wstydu, można uruchomić w ludziach entuzjazm, radość i ekscytację płynącą ze świadomości, że jest się częścią wspierającej się wspólnoty, która pracuje na wyższy cel. Żeby jednak umieć odczytywać te potrzeby, konieczny jest odpowiedni dialog. Świetnie w tej kwestii sprawdza się Nonviolent Communication (Porozumienie Bez Przemocy).



Turkusowy styl zarządzania

Być może niektórzy stwierdzą, że stworzenie takiego środowiska organizacyjnego to mrzonka lub utopia. Są jednak ludzie, którzy wprowadzają te idee w życie, np. miliarder Richard Branson w książce *Biznes do góry nogami wywrócony* pisze o swoich firmach, w których empatia pozwala budować zaufanie, wspólnotę, współpracę, wzajemne zrozumienie, a to niezwykle silnie motywuje do pracy, szczególnie jeśli dodatkowo stoi za tym wszystkim wyższy cel – coś więcej niż tylko maksymalizacja zysku.

W Polsce też pojawiają się osoby i firmy działające w oparciu o wspomniane wartości. Ten ruch nazywa się „turkusowym stylem zarządzania” – orędownikami takich organizacji są m.in. profesor Andrzej Blikle i psycholog Jacek Santorski.

Zmiana nawyków związanych ze starym paradygmatem motywowania w polskich przedsiębiorstwach będzie nie lada wyzwaniem, bo nie jest to proste i nie ma dróg na skróty. Pytanie, czy Ty drogi czytelniku będziesz mieć motywację, by stać się częścią nowego paradygmatu?



— J A C E K O L K O W S K I —

Kultura organizacyjna to pojęcie często stosowane wobec dużych firm i instytucji. O kulturze organizacyjnej mówi się w kontekście rekrutacji pracowników lub PR, czasem zauważają ją działy lub specjaliści HR. Zarządy dużych korporacji dostrzegają kulturę organizacyjną, gdy tworzą strategię działania na kolejne lata. Ale czy jest to czynnik jedynie wizerunkowy i jakie ma znaczenie w małych firmach? Czym właściwie jest kultura organizacyjna i jaki ma wpływ na procesy decyzyjne menedżerów danej organizacji?

Partner zarządzający firmy doradczej Dedal Consulting. Menedżer, członek rad nadzorczych, coach, trener i konsultant z 20-letnim doświadczeniem. Specjalizuje się w szkoleniach z technik sprzedaży, negocjacji, wystąpień publicznych, umiejętności menedżerskich, rekrutacji, umiejętności interpersonalnych, zarządzania zespołami pracowniczymi, zarządzania projektami, zarządzania zmianą. Asesor w procesach AC i DC.



Wielu badaczy w różny, zwykle dość zawiły sposób stara się zdefiniować, czym jest kultura organizacyjna. Najprościej stara się zdefiniować kulturę organizacyjną prof. Czesław Sikorski, jako „system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów”*.

Co to jednak w praktyce oznacza dla małej lub średniej firmy, gdzie pracownicy i szef dobrze się znają i pracują ze sobą od lat?

Z obserwacji wielu organizacji tej wielkości wynika, że ich kultura ma fundamentalne znaczenie dla ich funkcjonowania.

Każda firma, nawet zatrudniająca kilka osób, ma swoją kulturę organizacyjną, której istnienia zwykle nie jest jednak świadoma.

W małych i średnich firmach kultura całej organizacji jest w dużej mierze wynikiem wzorców preferowanych i akceptowanych przez lidera tej organizacji, czyli najczęściej właściciela lub menedżera zarządzającego. Małe organizacje powstając (dotyczy to także firm rodzinnych), są w początkowym okresie swego istnienia czytelnym rezultatem bezpośrednich działań i wartości wyznawanych przez założyciela lub założycieli, także dlatego, że to oni najczęściej zatrudniają kolejne osoby do organizacji i dokonują weryfikacji ich „dopasowania” do swojej firmy. Firma może wykształcić różne rodzaje kultury organizacyjnej. Nie wchodząc szczegółowo w klasyfikację, warto zwrócić uwagę na jeden z głównych podziałów, charakteryzujących kulturę organizacji pod względem jej otwartości na krytykę i stosowania różnych modeli wewnętrznej komunikacji.

Według Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna pod względem cech charakterystycznych kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa można podzielić na cztery rodzaje:

- z kulturą organizacyjną klanu,
- z kulturą hierarchii,
- z kulturą zorientowaną na rynek,
- z tzw. kulturą adhokracji (od działania ad hoc)**.

Na potrzeby zobrazowania wpływu tych czynników na proces decyzyjny w firmie przeanalizuję dwie różne



kultury, które istnieją w konkretnych rzeczywistych firmach.

Kultura klanu

Pierwsza zbliżona najbardziej do kultury klanu, która charakteryzuje się tym, że „przedsiębiorstwo jest miejscem przyjaznym pracownikom, którzy z chęcią ze sobą współpracują. Menedżerowie i przełożeni przyjmują w przedsiębiorstwie role doradców, nauczycieli, a nawet rodziców”^{**}. W tej kulturze wartością nadrzędną są praca zespołowa, troska o wykorzystanie pełni potencjału pracowników i ich komfort. Cechują ją wysoka lojalność załogi oraz w obszarze komunikacji – dążenie do konsensusu oraz duża otwartość w wyrażaniu opinii i ocen. Krytyka jest najczęściej postrzegana jako działanie dla dobra wspólnego i nawet gdy jest kierowana personalnie do konkretnej osoby, nie burzy jej pozycji w organizacji

i jest konstruktywna. Dzięki temu organizacja jest postrzegana przez pracowników jako bezpieczne i przyjazne miejsce do realizacji ich celów zawodowych.

W kulturze klanu pracowników i menedżerów łączy rodzaj wspólnoty opartej o identyfikację z zespołem jako czymś więcej niż grupą ludzi nastawioną na wspólne osiąganie celów.

Równie ważne są współdziałanie i wspólne celebrowanie sukcesów oraz wspieranie się w trudnych sytuacjach (klan).

Kultura hierarchii

Inna jest kultura hierarchii. Często utożsamiana z dużymi organizacjami posiadającymi rozległe struktury, w których stworzenie i funkcjonowanie odpowiedniej hierarchii stoi na straży jej efektywności. Stwarza jasne podziały kompetencyjne i odpowiedzialności. Strzeże czasu menedżerów i wyznacza klarowne role w organizacji.

W kulturze hierarchii wartościami są skuteczność, dobra organizacja, dotrzymanie terminów. Menedżerowie koncentrują się na procesach i wskaźnikach bardziej niż na ludziach.



Jak zatem każda z obu kultur wpływa na procesy decyzyjne menedżerów w tych organizacjach? Żeby dobrze zrozumieć te uwarunkowania, najpierw trzeba się przyjrzeć samemu procesowi podejmowania decyzji przez menedżera.

Jeśli przyjmimy, że menedżer posługuje się w swoim działaniu racjonalnym modelem decyzyjnym, to zwykle składa się on z kilku zasadniczych etapów:

- **01 - Ocena sytuacji wejściowej do podjęcia decyzji** – zebranie danych, analiza i wyprowadzenie wniosków oraz ocena właściwa.
- **02 - Wybór rodzaju decyzji, a więc także dalszego działania** – począwszy od zaniechania jakiegokolwiek działania przez cały wachlarz możliwych decyzji sprawczych generujących działanie swoje lub innych pracowników a nawet całej organizacji do decyzji o zwłoce... w podjęciu decyzji lub stwierdzeniu braku konieczności podjęcia jakiegokolwiek decyzji.

Czy rzeczywiście jest to kultura tylko dużych organizacji?

Niekoniecznie, ten typ kultury często występuje także w mniejszych firmach, w których liderom wydaje się, że jest to najlepszy klucz do sprawności operacyjnej będącej warunkiem sukcesu w konkretnej branży (np. dla firm z branży TSL, kurierskich czy dystrybucyjnych). Jednak rzeczywiste powody powstania i funkcjonowania konkretnej kultury organizacyjnej są dużo bardziej złożone, niemniej zawsze silnie związane z osobą lidera i zagadnieniem przywództwa.

- 03 - **Decyzja właściwa** – jako akt woli menedżera usankcjonowany formalnie lub nie, jednak skutkujący w sposób widoczny, mierzalny lub odczuwalny przez otoczenie i samego menedżera.

Mówiąc bardziej obrazowo, możemy sobie wyobrazić sytuacje przykładowe A i B.

fot. Cathryn Lavery / unsplash.com



W sytuacji A menedżer zarządzający firmą dowiaduje się o sposobie rozpatrzenia reklamacji przez pracownika, w wyniku którego klient jest zadowolony, a firma nie poniosła żadnych dodatkowych kosztów. Jak wyglądać może proces decyzyjny menedżera w tym przypadku? Ocena sytuacji wyjściowej wskazuje, że proces (w tym wypadku rozpatrzenie reklamacji), który nadzoruje, przyniósł pozytywne rezultaty. Jeśli skupi się tylko na wyniku, może podjąć decyzję, że nie jest potrzebne żadne działanie z jego strony. Jeśli postanowi sprawdzić otrzymane dane i zobaczyć jak przebiegało rozpatrywanie tej reklamacji, może – uzyskawszy nadal pozytywne dane – podjąć np.

decyzję o pochwaleniu czy nagrodzeniu pracownika obsługującego tę reklamację lub pozostać przy swojej wcześniejszej decyzji, aby nie podejmować żadnych działań. Zakładając, że celami menedżera są sprawne działanie firmy, zadowolenie klientów i zysk, to te przesłanki wystarczająco uzasadnią takie decyzje.

W sytuacji B znany nam już menedżer dowiaduje się, że wspomniana reklamacja została zakończona w sposób niekorzystny dla organizacji lub wywołujący niezadowolenie klienta i ryzyko dalszych jego roszczeń na drodze prawnej. Z pewnością dla większości menedżerów taka sytuacja będzie wymagała podjęcia innych decyzji, zależnie od subiektywnej oceny kosztów i ryzyk w dalszym przewidywanym jej rozwoju. Ponieważ wielu menedżerów postrzega swoją rolę nie tylko jako przedsiębiorców kreujących zysk dla firmy, ale także jako strażników jej bezpieczeństwa i pozycji rynkowej, niezadowolenie klienta i koszty związane z dalszym procedowaniem w sprawie jego roszczeń mogą zatem być wystarczające do tego, aby podjąć działania interwencyjne lub zapobiegawcze. Podobnie jak w sytuacji A, nasz menedżer może podjąć różne decyzje, jednak najprawdopodobniej będą one miały silniejszy kontekst sprawczy i przyniosą szybsze i bardziej widoczne rezultaty. A przynajmniej takie będą intencje menedżera.

Ale co w sytuacji, gdy menedżer podejmie błędną decyzję?

Tutaj dochodzimy do sedna sprawy, czyli tego, w jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na jakość podejmowanych decyzji i sam proces decyzyjny.

Dla uproszczenia naszej analizy przyjmijmy, że nasz menedżer jest jednocześnie właścicielem firmy. Nie wpływa to znacząco na mechanizmy opisane w dalszej części artykułu, a jedynie eliminuje nam możliwy wpływ błędnych intencji menedżera, które czasem mogą dotyczyć realizacji celów odmiennych od celów firmy. Jeśli przyjmiemy, że zarządzający organizacją jest jednocześnie jej właścicielem, możemy w tym wypadku utożsamiać jego cele z interesem firmy. Zakładamy więc, że właściciel chce dobrze dla swojej firmy i klientów, bo chce dobrze dla siebie.

Co może spowodować, że menedżer-właściciel podejmie jednak błędną decyzję?

Na pewno można podać najprostsze uzasadnienie, że brak mu kompetencji, albo – co najbardziej lubią zwolennicy prostych odpowiedzi – że mylić się jest rzeczą ludzką i tylko ten się nie myli, co nic nie robi.

Zgoda, jednak ważne jest, czy błędna decyzja jest zdarzeniem odosobnionym, przypadkowym, pojedynczym, czy też stale się powtarza i przynosi coraz bardziej opłakane skutki. Pojedynczy błąd można naprawić lub odzłować jego skutki i wyciągnąć wnioski na przyszłość. Wiele błędów lub powtarzające się błędy niosą ze sobą widmo klęski dla organizacji.

Jeśli więc nasz menedżer ma stosowne kompetencje (wiedzę i umiejętności) oraz „czyste” intencje wobec swojej firmy, to błędna decyzja najczęściej jest wynikiem wpływu innych czynników zaburzających proces jej podejmowania.



Pierwszy element we wspomnianym procesie to ocena sytuacji. Aby dokonać prawidłowej oceny, menedżer musi mieć sprawdzone i pewne dane oraz właściwie je zinterpretować.

Tutaj właśnie wkracza nasza kultura organizacyjna

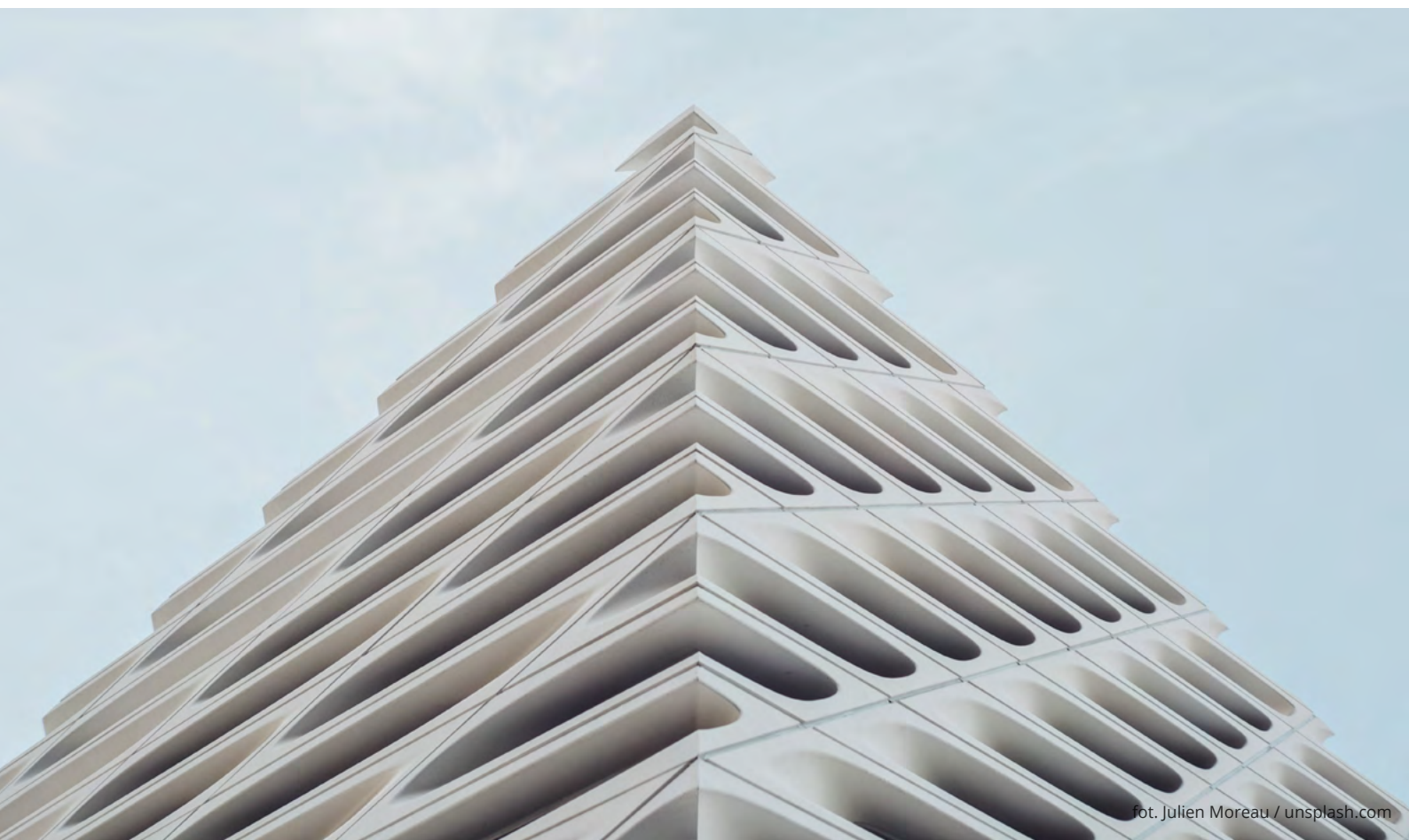
Gdy mamy do czynienia z kulturą otwartą na opinie i krytykę, ale także wspierającą pracowników i szukającą konsensusu (klanowa) to menedżer przy podejmowaniu decyzji i ocenie sytuacji ma wiele możliwości weryfikacji uzyskanych danych, a ich wiarygodność jest większa. Pracownicy nie mają obaw przed przekazywaniem nawet złych informacji, a ich lojalność i zaangażowanie powodują, że jakość danych dostarczanych menedżerom do podjęcia decyzji jest wysoka. W kulturze hierarchicznej – nacechowanej mniejszą tolerancją dla błędów i hołdującej wysokiej sprawności – dane, które nie potwierdzają takich rezultatów, są często przez pracowników zatajane, umniejszane lub zniekształcane w obawie przed konsekwencjami.

Nie zawsze zresztą chodzi o osobiste obawy i odpowiedzialność pracowników, ile częściej właśnie o „zgodność z obowiązującą linią”, czyli rodzaj zaklinania rzeczywistości dla wyższej idei. W tej sytuacji menedżer narażony jest często na otrzymywanie już na wejściu do procesu decyzyjnego błędnych lub niepełnych danych. Na tej podstawie, mimo najszczerzych chęci i wysokich kompetencji, może dokonać błędnej oceny sytuacji. Dalszy przebieg procesu decyzyjnego jest już tylko konsekwencją tych błędów.

A co jeśli dane są jednak prawidłowe, a ocena jest mimo to nieprawidłowa, bo nie są znane wszystkie fakty i uwarunkowania (np. po stronie klienta)?

Czynników, które mogą wpłynąć na poprawność procesu decyzyjnego jest wiele. Nie wszystkie można

przewidzieć i nie na wszystkie podejmujący decyzje menedżer ma wpływ. Ważniejsze jest jednak, co się stanie w wyniku takiej oceny i decyzji menedżera w organizacji o kulturze klanu, a co w tej o kulturze hierarchicznej? W pierwszym przypadku kultura sprzyja naprawianiu błędnych decyzji, także tych podejmowanych przez właściciela. Pracownicy, a także klienci (!), są przyzwyczajeni, że mogą, a nawet powinni, wyrazić swoją opinię, dać informację zwrotną, a menedżer wręcz jej oczekuje. Może go to uchronić zarówno przed błędną oceną sytuacji, jak i złą decyzją. W kulturze hierarchicznej nie ma takiego oczekiwania i często nawet przyzwolenia na krytykę decyzji menedżera zarządzającego firmą. Liczą się przede wszystkim autorytet i przestrzeganie regulaminów i procedur jako gwarantów sukcesu, a nie poddawanie w wątpliwość słuszności decyzji. W kulturze hierarchicznej dominuje także dyktat sprawności i szybkości działania, a dyskusje to strata czasu.





Czy jedna kultura jest zatem lepsza od drugiej dla podejmowania decyzji przez menedżerów?

Oczywiście nie. Należy pamiętać, że każda z nich ma swoje wady i zalety, podobnie jak sposób podejmowania decyzji w każdej z nich.

W kulturze klanu często proces decyzyjny ma charakter partycypacyjny.

Menedżer korzysta z ocen i opinii pracowników, nie tylko z oczywistych danych wejściowych. Zmniejsza się ryzyko popełnienia błędu, bo ogląd sytuacji jest lepszy. Ale wydłuża się czas podejmowania decyzji, a czasem także rozmywa się odpowiedzialność.

* Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002.

** K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Kraków 2006.

W kulturze hierarchicznej wzrasta ryzyko błędnych danych wejściowych, ale może być zmniejszone poprzez wielotorowe systemy kontroli i weryfikacji danych, co dobrze pasuje do tej kultury. Potrzeba autorytetu i szybkości działania zwiększają ryzyko błędu wynikającego z braku zarówno konsultacji wewnętrznych (opinie pracowników), jak i zewnętrznych (np. z konsultantami lub klientami, analizy badań rynkowych itd.).

W kulturze hierarchicznej skraca się czas podejmowania decyzji, co jest w niektórych sytuacjach kluczowe. Również odpowiedzialność za podjęte decyzje jest zwykle w tej kulturze jednoznaczna.

To tylko wybrane przykłady wpływu cech kultury organizacyjnej na proces decyzyjny zarządzających firmami. W rzeczywistości najważniejsza jest świadomość przedsiębiorcy (atutów i wad kultury jego organizacji oraz ich wpływu na podejmowane przez niego decyzje). W każdej kulturze organizacyjnej można podejmować błędne i dobre decyzje, rolą właściciela jest zaś zwiększać szanse na jak najczęstsze podejmowanie tych drugich. Od ich jakości zależy bowiem przyszłość jego firmy.



DOMINIKA STUDNIAK

fot. urbanow / istockphoto.com



Jeden ZA WSZYSTKICH. WSZYSCY ZA JEDNEGO?

Kim jest przywódca w nowoczesnej organizacji? Jakie musi mieć cechy? Długo można je mnożyć, ale będą bez znaczenia, jeśli lidera pozbawić najważniejszego, czyli zespołu. Jak budować zatem drużynę, która stanie się najmocniejszą stroną menedżera? Cennych wskazówek udzielają Inga Bielińska i Zofia Jakubczyńska w książce *Efektywny zespół*.

Jak razem osiągnąć więcej?

Ludzie – kompetentni profesjonaliści, na których można polegać – są punktem wyjścia dla każdego biznesu. Są jego siłą napędową i stanowią decydujący czynnik przewagi konkurencyjnej. Pod warunkiem, że tworzą dobrze funkcjonujący system, którego nie podgryzają toksyczne relacje. Jeśli do tej pory nie udało Ci się zbudować tak silnego fundamentu, sprawdź, jak to zmienić. Na łamach pięciu rozdziałów znajdziesz przepis na zdrowe normy zespołowe, trudnych pracowników, dysfunkcje zespołów, przyjazną kulturę organizacyjną i efektywny rozwój osobisty. Wszystko to w przystępnej i ułatwiającej utrwalanie wiedzy formie.

Strategie budowania silnego zespołu

Nowa publikacja wydawnictwa Samo sedno do zmian przygotuje Cię nie tylko od strony teoretycznej. Jej zdecydowanym atutem jest to, że problemy z zarządzaniem ludźmi ukazuje od strony praktycznej. Jest naszpikowana przykładami i ciekawymi, trudnymi przypadkami, które niejednen przedsiębiorca zna od podszewki, a dotąd nie wiedział, jak sobie z nimi poradzić. Dzięki temu nauka odbywa się na żywym organizmie, w sytuacjach, z którymi nie raz zetknął się każdy, kto był odpowiedzialny za grupę pracowników.

Znajdziesz tam sprawdzone techniki i metody do zastosowania, kiedy m.in.:

- trudne jednostki sabotują wspólne cele,
- pracownicy nie angażują się w pracę zespołu,



- w zespole dominuje postawa roszczeniowa,
- panuje lęk przed wyrażaniem własnej opinii,
- pracownicy są mało ambitni lub nie wierzą w swój potencjał,
- motywacją zespołu jest tylko stabilne zatrudnienie, a nie możliwości rozwoju.

Jeśli chcesz wprowadzić zmiany we własnym zespole, książka przeprowadzi Cię przez wszystkie procesy. Znajdziesz w niej ćwiczenia rozwojowe, które pomogą postawić celną diagnozę, oraz gry organizacyjne, które otworzą zespół na lepszą komunikację i nową jakość współpracy. Wzmocnisz także swoje kompetencje społeczne i interpersonalne, a także dowiesz się, jak budować silną markę lidera. Zrozumiesz, dlaczego do

swoich podwładnych warto podchodzić indywidualnie, jak zdobyć ich zaufanie i stale je utrzymywać. Opracujesz skuteczne strategie, które natychmiast warto wcielić w życie.

Podczas zgłębiania lektury nie trudno poddać się wrażeniu, że jej autorki na pracy z ludźmi zjadły zęby i po prostu opisały swoje doświadczenia. Dzięki temu książka jest wiarygodna i stanowi zbiór cennych rozwiązań, do zastosowania w newralgicznych sytuacjach. Wystarczy tylko po nią sięgnąć i otworzyć na odpowiedniej stronie.

Zarządzanie zespołem od podszewki

Jeśli jesteś menedżerem, zajmujesz kierownicze stanowisko, planujesz założyć firmę lub po prostu chcesz wiedzieć, jak poprawnie układać zawodowe relacje – w tej książce na pewno znajdziesz wiele inspirujących rozwiązań.



UWAGA KONKURS!

Mamy dla Was **3 egzemplarze książki** Ingi Bielińskiej i Zofii Jakubczyńskiej pt. *Efektowny zespół. Jak razem osiągnąć więcej? Strategie budowania silnego zespołu*.

Wystarczy, że opowiecie nam swoją historię:

Najtrudniejsza, najdziwniejsza, najśmieszniejsza rozmowa służbowa z pozycji pracownika lub szefa jaką odbyłeś w swoim życiu.

Na odpowiedzi czekamy **od 10 do 17 października 2016 roku** pod postem konkursowym na fan page'u magazynu „**FIRMER**”. Warto go śledzić!

Rozstrzygnięcie konkursu już 18 października 2016 roku.

Nagrody ufundowało wydawnictwo **samo•sedno**

Biznes

W LICZBACH

Wskaźnik przedsiębiorstw posiadających **własną stronę internetową** w 2015 r.:

96,8%

wszystkich przedsiębiorstw w Polsce to **mikroprzedsiębiorstwa**

61,3% MAŁE

83,9% ŚREDNIE

85

miejsce, które zajęła Polska **na 189 państw** w kategorii zakładania działalności gospodarczej w zestawieniu Doing Business 2016

Wskaźnik przedsiębiorstw wykorzystujących **media społecznościowe** w 2014 i 2015 r.:

2014

19,6% MAŁE

29,1% ŚREDNIE

2015

19,7% MAŁE

31,1% ŚREDNIE

69%

tylu przedsiębiorców uznało **koszty pracy** za **jedną z największych przeszkód** w prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce

59 561

tylu nowych firm zarejestrowało się w CEiDG w okresie od czerwca do sierpnia 2016 r.



Zostan UCZESTNIKIEM VI EUROPEJSKIEGO KONGRESU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

— WYDARZENIE POD PATRONATEM
MAGAZYNU FIRMER —

Technologie cyfrowe, rozwiązania IT, social media to narzędzia, bez których coraz trudniej dziś prowadzić nowoczesny biznes – bez względu na jego zasięg. Dlatego tegorocznej, szóstej już edycji Europejskiego Kongresu Małych i Średnich Przedsiębiorstw przyświecać będzie hasło „Trzy dni inspiracji dla innowacji”.



Hasło to znajdzie odzwierciedlenie w programie wydarzenia, którego jednymi z najmocniejszych punktów będą prelekcje i warsztaty, prowadzone przez międzynarodowych potentatów w dziedzinie technologii – Google (warsztaty „Internetowe rewolucje”) i Facebook (program „Boost Your Business”).

Rozwiązania cyfrowe nie będą jednak jedynym tematem. Kongres składa się z kilku równoległych ścieżek tematycznych, poruszających szerokie spektrum zagadnień. Wśród najważniejszych wątków znajdują się: współpraca międzynarodowa, kapitał dla rozwoju, prawo, edukacja dla sukcesu, sprzedaż i marketing oraz współpraca biznesu z samorządem i nauką.

Kongres jest doskonałą okazją do spotkań z ekspertami i praktykami biznesu w szerszym gronie oraz uczestnictwa w licznych towarzyszących mu wydarzeniach biznesowych. Już teraz potwierdź swój udział w imprezie! Udział w jest całkowicie bezpłatny.

Wydarzenie odbywa się pod Wysokim Patronatem Parlamentu Europejskiego.



K I E D Y ?

10–12 października 2016 r.

G D Z I E ?

Międzynarodowe Centrum Kongresowe w Katowicach

P R O G R A M

www.ekmsp.eu

R E J E S T R A C J A

www.rejestracja.ekmsp.eu | Udział w Kongresie jest bezpłatny!

ORGANIZATOR



GOSPODARZ



Znajdź biuro idealne!

Największa baza aktualnych
ogłoszeń Nieruchomosci-online.pl
teraz także w Twoim telefonie!



Aplikacja Nieruchomosci-online.pl dostępna na
wszystkie systemy operacyjne:



nieruchomosci-online.pl

www.nieruchomosci-online.pl/aplikacja