

# FIRMER

MAGAZYN ŚWIADOMEGO PRZEDSIĘBIORCY

NR 4 (34) / 2020  
PAŹDZIERNIK-GRUDZIEŃ

AGNIESZKA HYŻY

## Wyższy poziom czytelnictwa

STRONA 44

Bezpieczeństwo  
pracy zdalnej



STRONA 31

Content plan  
Dlaczego go potrzebujesz?



STRONA 78

2 lata  
z RODO



# Do granic WYTRZYMAŁOŚCI

S Ł O W E M   W S T Ę P U

To, co eksperci zapowiadali wiosną, kiedy koronawirus dopiero się rozpędzał, staje się faktem. Nastąpiła jesień, a razem z nią sytuacja epidemiologiczna przybrała na sile. Niepokój przedsiębiorców znów sięga więc granic wytrzymałości.

Bo kiedy latem wydawało się, że powoli wszystko może się ustabilizować, teraz mowa o lockdownie 2.0. Jak na niego zareagować? Jak zabezpieczyć firmę przed jego konsekwencjami? Z pomysłami na to na naszych łamach przychodzą eksperci, szukając ratunku w świecie online.

W wywiadzie z okładki Agnieszka Hyży odkrywa potencjał branży e-wydawniczej, specjaliści podpowiadają, jak przenieść firmę do sieci, jakie treści i działania online mogą przysporzyć klientów, jakich błędów unikać, a także – jak prowadząc e-biznes, robić to zgodnie z prawem. Przestrzegają też, jak zadbać o bezpieczeństwo pracy zdalnej – nie tylko w kwestii ochrony danych, ale także naszej kondycji psychofizycznej. Wreszcie, nie szczędzą też słów otuchy dla wszystkich, których poziom negatywnych emocji sięga zenitu – jak stresować się mądrze i jak znaleźć motywację w trudnych sytuacjach. O tym wszystkim przeczytacie właśnie w tym numerze.

Owocnej lektury!



Redaktor naczelna

*Dominika* **STUDNIAK**

## Dominika Studniak

REDAKTOR NACZELNA



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

Podziel się **FIRMEREM** →



*Karolina* **KŁUJSZO**

*Marta* **SOŚNICKA**

*Dominika* **MIKULSKA**

*Alicja* **PALIŃSKA**

# 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 Kłujso, Marta Sośnicka  
**PROJEKT:** Łukasz Sokół  
**SKŁAD:** Panda Marketing  
**ZDJĘCIE OKŁADKOWE:** Agnieszka Hyży, fot. How2

**KONTAKT:**  
Współpraca redakcyjna: [redakcja@firmer.pl](mailto:redakcja@firmer.pl)  
Reklama: [reklama@firmer.pl](mailto:reklama@firmer.pl)  
tel. 694 437 939, 694 437 941



**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.

## WYWIADY I INSPIRACJE

- 6 Wyższy poziom czytelnictwa
- 
- 60 Czas przepoczwarczenia się
- 
- 72 Zarządzanie energią wymaga strategii
- 



Agnieszka Hyży o tym, jak stworzyć e-book na nowo

## MAŁA FIRMA W SIECI

- 12 Przeniesienie firmy usługowej do internetu. Jak to zrobić?
- 
- 17 7 grzechów lokalnej firmy w świecie online
- 
- 25 Jak odpowiadać na opinie klientów? 5 najważniejszych zasad, które musisz wcielić w życie
- 
- 31 Plan contentowy. Dlaczego potrzebujesz go w content marketingu i SEO?
- 
- 35 3 sposoby, dzięki którym zaciekawisz wiedzą na blogu eksperckim
- 
- 40 Vlogowanie na YouTube. Czy warto zwracać sobie nim głowę?
- 
- 44 Bezpieczeństwo pracy zdalnej
- 



STR. 12

Jak firma świadcząca usługi może zaistnieć w sieci?



STR. 35

Jak pisać, żeby artykuł ekspercki zapadał w pamięć?



Masz temat, który zaciekawi przedsiębiorców?

Napisz: [redakcja@firmer.pl](mailto:redakcja@firmer.pl)

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

ABC BIZNESU

49 Transformacja cyfrowa to ludzie

---

54 Czego uczy nas pandemia? O zarządzaniu firmą, finansami i ludźmi

---

66 Jak mądrze się stresować?

---

78 2 lata z RODO – czy naprawdę jest się czego bać?

---

84 Zmiany w e-commerce. Co wdrożyć jeszcze w tym roku?

---



Co warto wiedzieć o stresie, by dobrze sobie z nim radzić?

STR. 66

Zmiany wchodzące w życie od 1 stycznia 2021 istotne dla przedsiębiorców

STR. 84



TRENDY I NEWSY

89 Legalna strona biznesu online. Recenzja książki *Prawo dla biznesu. E-commerce + konkurs!*

---

*rozmawia*

DOMINIKA STUDNIAK

AGNIESZKA HYŻY

# Wyższy POZIOM CZYTELNICTWA

Po jednej stronie coraz mniej czasu na relaks, życie w większym pędzie, zmęczenie i prokrastynacja – realia zdecydowanie niesprzyjające czytelnictwu. Po drugiej, rozwój nowych technologii, coraz większa mobilność, internet bez limitu – warunki idealne dla wydawnictw cyfrowych dostępnych na wyciągnięcie ręki o każdej porze, gdziekolwiek się znajdujemy. A takie, którym warto się zainteresować, pojawiło się na rynku.

O tym, jak stworzyć e-book od nowa, by zachwycić nim czytelników, rozmawiam z Agnieszką Hyży – dziennikarką i prezenterką, od 15 lat związaną z telewizją i mediami, która poza show-biznesem działa również w branży eventowej i weddingowej, a od niedawna e-wydawniczej – współtworząc platformę How2 z innowacyjnymi e-bookami.

**Jak wynika z badań poziomu czytelnictwa Biblioteki Narodowej, w 2019 roku 39 proc. ankietowanych zadeklarowało przeczytanie co najmniej jednej książki, 6% czytelników sięgnęło po e-booki. Jednocześnie z drugiej strony, według badania Digital 2019, Polacy spędzają w sieci średnio sześć godzin i dwie minuty dziennie. Tymczasem, pod koniec lipca, Pani razem ze współniczką Anną Zofią Powierzą wystartowała z nową platformą z e-bookami. Jak narodził się ten pomysł? Patrząc na statystyki, wydaje się on dość odważny.**

Od zrodzenia się tego pomysłu do startu platformy minęły niemalże dwa lata. Bardzo poważnie podeszliśmy do zbadania rynku i rozpoznania potrzeb użytkowników. Razem z naszym zespołem przeprowadziliśmy pierwsze w Polsce zakrojone na taką skalę badania e-czytelnictwa, których wyniki pomogły nam w stworzeniu naszego produktu w taki sposób, żeby odpowiadał on na zapotrzebowania e-czytelników. Internet dla wielu osób jest najważniejszym źródłem informacji, determinuje opinie i buduje światopogląd. To właśnie w świecie online szukamy informacji dotyczących spraw zarówno codziennych, jak i fundamentalnych. E-booki dostępne na platformie How2 mają ich dostarczać. Naszym założeniem jest to, by odpowiadały one na pytania najczęściej zadawane przez internautów. Biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój e-czytelnictwa na świecie, nie mam poczucia, że to był odważny pomysł. Odpowiadamy na potrzeby rynku i światowe trendy.

**W Polsce e-książki zyskały na popularności około 10 lat temu. W świecie cyfrowym to spory kawałek czasu. Nie miała Pani wątpliwości, czy e-booki to właściwy kierunek?**

Absolutnie nie! To jest rynek, który rozwija się z miesiąca na miesiąc. Największe światowe wydawnictwa inwestują w segment cyfrowy. Mało tego, w Polsce w 2019 roku obniżono stawkę podatkową na e-booki z produktowej (23%) na usługową (5%). Uważam, że to idealny moment na to, by wprowadzić nową jakość na cyfrowym rynku wydawniczym.

*Świat się zmienia, styl życia ludzi również. Świat online towarzyszy nam wszędzie i prawie zawsze.*

Informacji potrzebujemy tu i teraz, nie chcemy czekać. Po e-booki możemy sięgnąć w każdej chwili i w każdym miejscu. Korzystanie z nich jest naprawdę wygodne.

### **Czym How2 różni się od innych wydawnictw elektronicznych?**

How2 to cyfrowe wydawnictwo i równocześnie jedyna tego typu platforma w Polsce, na której dostępne są e-booki stworzone wyłącznie z myślą o niej. Nie można ich kupić nigdzie indziej, nie zostaną nigdy wydane w tradycyjnej drukowanej formie. Nasze e-booki to nie tylko tekst, zawierają one także materiały audiowizualne, animacje i autorskie ilustracje. To absolutnie nowa jakość na rynku wydawniczym! Przykładamy ogromną wagę zarówno do wartości merytorycznej, jak i wizualnej oraz technologicznej naszego produktu. Z naszych e-booków można korzystać na wszystkich urządzeniach mobilnych, komputerach i rozmaitych czytnikach. I co ważne, zostały one wymyślone tak, by niezależnie od



urządzenia, zachowywały w pełni swoją funkcjonalność. Wszystko po to, by nasi e-czytelnicy czerpali jak największą radość i przyjemność z ich czytania.

**Premiera How2 przypadła na czas pandemii.**

**Jak Pani wspomniała, prace nad uruchomieniem platformy rozpoczęły się już dużo wcześniej, zanim jeszcze usłyszeliśmy o COVID-19.**

**Co obejmowały przygotowania?**

Pierwsze rozmowy z moją przyszłą współniczką Anną Zofią Powierzą na temat stworzenia innowacyjnej platformy z multimedialnymi e-bookami odbyły się prawie 2 lata temu. Dość szybko dołączył do nas anioł biznesu, który od początku uwierzył w nasz pomysł. Dawid Urban to znana postać w polskim świecie start-upów. Dzięki niemu bardzo szybko zaczęłyśmy prace nad How2. Badałyśmy rynek i zabrałyśmy się za zbudowanie interdyscyplinarnego zespołu. W początkowej fazie to był mały projekt, który z miesiąca na miesiąc rozwijał się i powiększał. Dziś nasz stały zespół liczy blisko 20 osób, pracujemy obecnie nad kilkudziesięcioma nowymi e-bookami. Nieustannie stawiamy sobie nowe wyzwania.

**Choć koronawirus mocno zainfekował gospodarkę, wydaje się, że dla biznesu online nie można było wymarzyć sobie lepszego momentu – więcej czasu spędzamy w domach, intensyfikujemy swoją obecność w internecie i korzystanie z mediów cyfrowych. Czy tak jest rzeczywiście?**

Paradoksalnie czas pandemii dał wielki zastrzyk energii światu online. Jeszcze przez długi czas nie wrócimy do offline'u w takim wymiarze jak kiedyś. Dlatego niezwykle ważne jest, by internet, który jest tak powszechnym i istotnym medium, dostarczał informacji rzetelnych,



eksperckich i etycznych. Ciągłe walczymy z fake newsami, brakuje wiedzy i rozrywki na wysokim poziomie.

---

## How2 to nie tylko biznes. Przyświeca nam misja, chcemy edukować społeczeństwo.

---

Zależy nam na tym, by nasze treści były wartościowe, wiarygodne i poparte doświadczeniem i autorytetem ekspertów w danych dziedzinach. Wierzymy, że nasze działania przyczynią się do zmieniania internetu na lepsze.

**Mimo że jesteście na początku działalności, możecie się już pochwalić całkiem bogatą biblioteką i szerokim wachlarzem tematycznym publikacji. Według jakiego klucza wybieracie autorów, z którymi chcecie współpracować? Jaka idea Wam przyświeca?**

W dniu premiery platformy How2 oddaliśmy naszym użytkownikom 23 tytuły. Od początku września nasza wirtualna biblioteka poszerza się o minimum dwa nowe e-booki tygodniowo. Ich twórcami są wybitni eksperci, gwiazdy z pierwszych stron gazet, a także zdolni debiutanci. W gronie naszych autorów są m.in. Dorota Wellman, Katarzyna Bosacka, Katarzyna Pakosińska, Daria Ładocha, Hanna Lis, Anna Maria Wesołowska, Katarzyna Błażejewska-Stuhr czy Zofia Zborowska. Sam proces wydawniczy jest dość rozbudowany. Jak już wspominałam, nasze e-booki mają odpowiadać na pytania, które ludzie najczęściej zadają w sieci. Nieustannie sprawdzamy to, czego internauci najbardziej potrzebują – jakich

treści szukają. Opieramy się na danych, statystykach, ale codziennością są dla nas też kreatywne burze mózgów. Zdarza się, że tematy wypływają z samego autora, jego zainteresowań lub doświadczeń. W niektórych przypadkach to do ustalonego wcześniej tematu poszukujemy eksperta w danej dziedzinie i wspólnie z nim przygotowujemy publikację. Do końca pierwszego kwartału 2021 roku mamy gotowy plan wydawniczy, a już teraz prowadzimy kolejne rozmowy z potencjalnymi nowymi autorami. Nieustannie szukamy nowych tematów.

**W jaki sposób zamierzacie trafić do czytelników, także tych, którzy nadal wolą zapach papieru i szelest przewracanych kartek?**

Nasze e-booki nigdy nie pojawią się w formie drukowanej. A to oznacza, że jeśli kogoś zainteresują dana tematyka czy dany tytuł, będzie musiał sięgnąć po nasz produkt. I nawet jeśli nie będzie początkowo przekonany do wirtualnych książek, to wierzymy, że za sprawą naszego e-booka, zmieni zdanie. Chcemy pokazać internautom, że wydawane przez nas publikacje dają im wiele nowych możliwości. Wygodnie się z nich korzysta, mają wartościowe treści, są bogate w multimedialne materiały i interaktywne rozwiązania, mogą zawsze i wszędzie nam towarzyszyć.

---

## My tak naprawdę stworzyliśmy e-book na nowo. Zredefiniowaliśmy to pojęcie. Każdy kto sięgnie po jakiś tytuł z naszej oferty wydawniczej, szybko się o tym przekona.

---

Poza tym, jesteśmy eko – nie marnujemy papieru, działamy w duchu *zero waste*. Oczywiście, nikt nie mówi, że tradycyjne czytelnictwo zniknie, ale nikt też nie ma wątpliwości, że ono też musi poddać się zmianom i za- przyjaźnić ze światem online.

### **Od lat jest Pani związana z telewizją. A jak od- najduje się Pani w biznesie technologicznym?**

Od 15 lat jestem blisko związana z telewizją i mediami. Mam poczucie, że już wiele widziałam i wiele zrobiłam. Ciągle jednak odczuwam głód nowych wyzwań. Trzeba iść dalej i się rozwijać! Doświadczylam na własnej skórze wpływu świata cyfrowego na telewizję. Uważam, że można z powodzeniem łączyć doświadczenie i relacje, jakie wyniosłam z pracy w mediach, z działaniami w świecie biznesu. Co więcej, pracujemy nad e-bookami, które będą łączyć telewizyjne programy z wirtualnym światem. To będzie coś naprawdę ciekawego! Poza tym, od wielu lat nie ograniczam się jedynie do show-biznesu, intensywnie działam również branży eventowej i weddingowej. How2 to kolejny etap na mojej zawodowej drodze. Widzę w naszym start-upie ogromny potencjał. Obecność inwestorów z bogatym biznesowo portfolio to wielka szansa na skalowanie i rozwijanie tego projektu.

### **Czy coś Panią zaskoczyło? Z jakimi wyzwaniami musiała się Pani zmierzyć?**

Codziennie coś mnie zaskakuje, codziennie mierzę się z wieloma wyzwaniami. Prowadzenie start-upu to codzienna wyprawa przez pole minowe. Kwestie formalno- -prawne, chyba jak wielu przedsiębiorcom, nieustannie pochłaniają sporo czasu, energii i uwagi. Zbudowanie tak interdyscyplinarnego zespołu jak nasz też nie było łatwe. Cały czas się doskonalimy, usprawniamy naszą

pracę. Z niektórymi osobami musieliśmy się pożegnać i wcale nie było to przyjemne. Pandemia opóźniła start naszej platformy o kilka miesięcy i zmusiła nas do przej- ścia na tryb zdalny. To był dla nas pierwszy poważny egzamin, ale uważam, że zdaliśmy go celująco. Jesteśmy na rynku od trzech miesięcy i mamy na swoim koncie już pierwsze sukcesy. Czujemy, że to dopiero początek wyzwań. Jeszcze sporo przed nami!

### **Jakie macie plany na przyszłość? W jaki sposób chcecie rozwijać How2?**

Obecnie pracujemy nad kilkudziesięcioma nowymi e-bookami. W planach już są kolejne tytuły. Cały czas pracujemy też nad rozwojem naszej platformy. Już wkrótce poza e-bookami na How2 dostępne będą też inne produkty. Powstanie także aplikacja, która ułatwi e-czytelnikom korzystanie z naszej wirtualnej biblioteki. Wspólnie z naszymi inwestorami przygotowujemy się do rozbudowania projektu. Przewagą How2 jest to, że na bieżąco możemy odpowiadać na zapotrzebowa- nie rynku. W krótkim czasie, z zachowaniem wysokiego poziomu, możemy stworzyć produkt, który odda- my użytkownikom. To bardzo ważne w dzisiejszych czasach. Planem, który na pewno się nie zmieni, jest zbudowanie marki How2 o zasięgu globalnym. Wszyst- kie nasze działania mają to właśnie na uwadze.

### **Dziękuję za rozmowę i życzę powodzenia w realizacji planów!**

MAGAZYN ŚWIADOMEGO PRZEDSIĘBIORCY „FIRMER”

I

# Power of Content Marketing Awards 2019

I

ZŁOTO

W KATEGORII

„MAGAZYN ELEKTRONICZNY DLA KLIENTÓW”



# *Przeniesienie firmy usługowej do internetu*

## JAK TO ZROBIĆ?

— ADRIAN PRĘDKIEWICZ —

Firma usługowa na pierwszy rzut oka nie sprawia wrażenia formy działalności, którą można łatwo przenieść do internetu. Szczególnie, gdy bierzemy pod uwagę takie firmy jak salon kosmetyczny, sklep stacjonarny czy siłownię. Okazuje się jednak, że sprzedaż internetowa nawet w tym przypadku może pełnić funkcję komplementarną.

## ADRIAN PRĘDKIEWICZ

Konsultant ds. marketingu strategicznego i komunikacji. Planuje, wdraża i ulepsza kompleksowe działania marketingowe i PR-owe dla firm. Łączy doświadczenie, kreatywność i wiedzę, wypracowując celne rozwiązania. Szeroki zakres wykonywanych zadań i praca z firmami z różnych branż dały mu umiejętności tworzenia i wdrażania zróżnicowanych kampanii według oczekiwań rynku. Autor bloga na stronie <https://adrianpredkiewicz.pl>. Prywatnie lubi między innymi ścigać się na gokartach, biegać i uprawiać inne sporty oparte na rywalizacji.



Wykazując się odrobiną kreatywności i zaangażowaniem, będzie można z czasem rozszerzyć przynajmniej częściowo ofertę o produkty cyfrowe, po czym zwiększyć ich udział w ogólnych zyskach.

---

### Przeniesienie firmy usługowej do internetu i rola produktów cyfrowych w ogólnej strategii produktowej

Pierwszą rzeczą, którą należy wziąć pod uwagę po podjęciu decyzji o szukaniu dywersyfikacji dochodów i zwiększenia udziału sprzedaży internetowej, jest sam kształt produktów i ich pozycja w stosunku do tych, które już masz w ofercie.

---

**Każdy produkt jest dla danego typu klienta.**

---

Przykładowo, usługa kosmetyczna przeznaczona jest dla osób, które chcą zadbać o swoją urodę, mają czas na wizytę w salonie i środki, którymi mogą za taką usługę zapłacić. Rozmawiając jednak z potencjalnymi

klientami na rynku, można dostrzec, że jest grupa, która nie ma środków na droższe usługi kosmetyczne, lecz również chciałaby dbać o urodę, w tym przypadku na własną rękę.

Standardowo w takiej sytuacji salon uznaje taką grupę klientów potencjalnych za nieopłacalnych. Nie ma w swojej ofercie usług, które spełnią sygnalizowaną potrzebę. Jeżeli natomiast popatrzyłby na taką sytuację jak na szansę, mógłby przeanalizować swoje możliwości pomocy takiej grupie. Później pozostaje tylko stworzyć produkt, który odpowie na takie znaki.

Wspomnianym produktem mógłby być kurs online „Zadbaj o swoje piękno, nie wychodząc z domu”, webinar z pytaniami i odpowiedziami lub możliwość odbycia konsultacji w niższej, dostępnej cenie. Takie konsultacje mogłyby zostać zakończone sprzedażą spersonalizowanego „miniporadnika urody” dla wspomnianej osoby.

Inną opcją mogłaby być sprzedaż członkostwa w społeczności, np. grupie na Facebooku, w której – według obietnicy – 3 razy w tygodniu odbywałyby się konsultacje *live*, a także udzielane byłyby darmowe porady.



Dzięki takiej reakcji można jednocześnie zwiększyć zyski w grupie klientów, która w innej sytuacji nigdy by w danym salonie nie kupiła, zwiększyć świadomość marki tego salonu i uzyskać rekomendację w jednym. Szczególnie, gdy klienci docelowi, głównie ze względu na zmianę przyzwyczajzeń podczas długiej kwarantanny, nie przychodzą jeszcze tak licznie do salonu.

Podobnie zareagowały siłownie, które po zamknięciu musiały wymyślić coś, co pozwoliłoby chociaż w pewnej, ograniczonej części, odrobić straty.

## Awatar klienta i jego ścieżka po drodze produktowej w Twojej firmie – nie musisz kończyć na jednej transakcji

Tworzenie strategii produktowej, a co za tym idzie – poszczególnych ścieżek klienta, wymaga poznania jego przyzwyczajzeń, zachowań, cech osobowościowych i demograficznych.

Poznanie potencjalnego klienta i stworzenie jednego lub kilku person powinno pomóc Ci badać potrzeby, wyczuwać rynek i reagować dopasowanymi produktami.

Jak to robić?

### Krok pierwszy: Stwórz personę

Zrobisz to, odpowiadając na pytania takie jak:

- Kim jest odbiorca?
- Co robi w życiu?
- Jak wygląda jego rutynowy dzień?
- Jakie jego problemy rozwiązujesz?
- Do czego aspiruje?
- Czego się boi w związku ze skorzystaniem z usługi?

To punkt wyjściowy, który posłuży do uzupełniania strategii produktowej, którą posiadasz obecnie. Bez względu na to, czy zadziało się to świadomie, czy nie. Po rozwiązaniu tego ćwiczenia powinna Ci wyjść podstawowa segmentacja klientów, na których Twoja firma będzie chciała się skupić. Klientów dodatkowo można podzielić na głównych (ang. *core target*), czyli tych, którzy są z punktu widzenia firmy najbardziej pożądanymi, i szerszą grupę (ang. *wide target*), którą też możemy obsługiwać, lecz robimy to w drugiej kolejności.

Posługując się powyższym przykładem salonu kosmetycznego, klientem z grupy pierwszej będzie osoba regularnie korzystająca z zabiegów, a z drugiej – ta, która nie ma tyle środków, lecz chciałaby nauczyć się dbania o siebie na własną rękę.

---

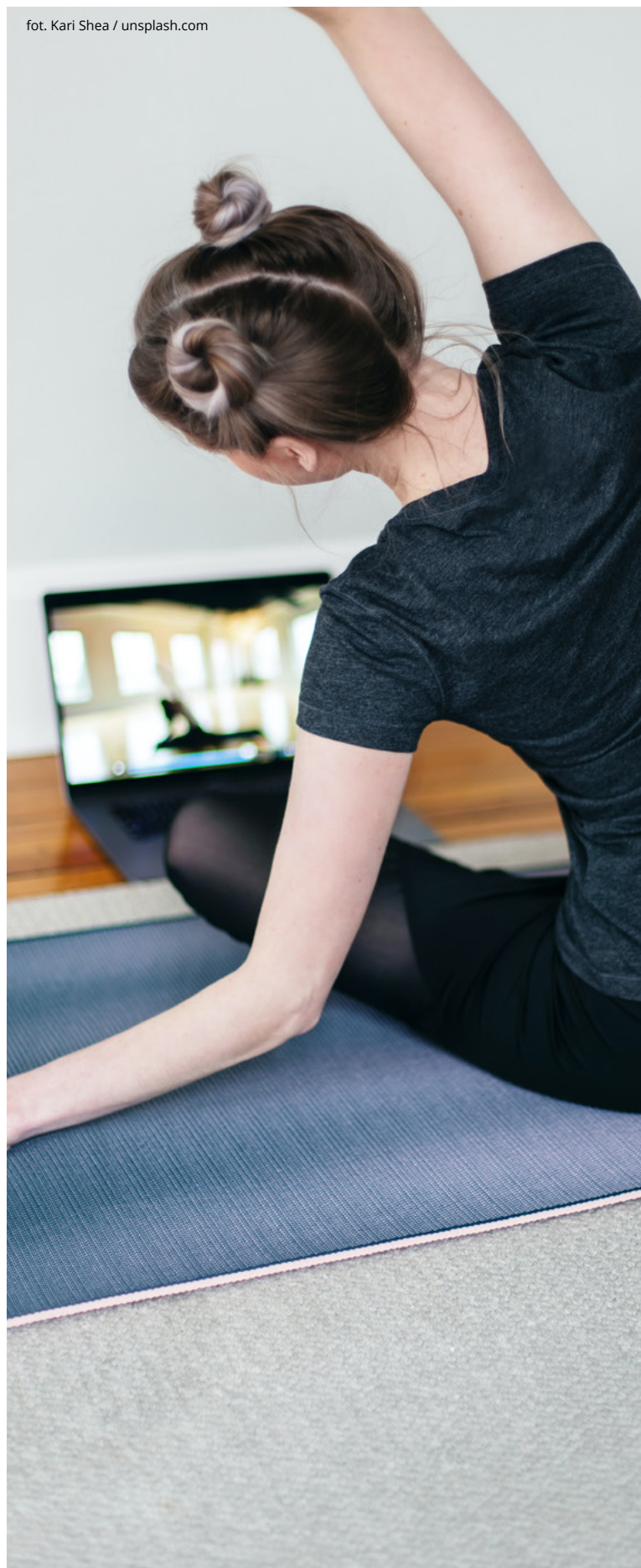
## Krok drugi: Zaplanuj drogę potencjalnego klienta

I spraw, by zawsze zaspokajać potrzeby.

Później, mając na uwadze powyższe osoby, czas zaplanować drogę klienta wraz z produktami, które może kupić w danej kolejności. Nie zawsze będzie on zaczynał na początku drogi. Czasem może zdarzyć się, że skorzysta od razu z usług droższych, z górnej półki. Przepracujemy to na przykładzie wspomnianego wyżej salonu kosmetycznego.

- Pierwsza grupa produktowa: E-booki w formie cyfrowej z poradami i rekomendacjami dotyczącymi dbania o swoje zdrowie, wygląd i stosowania konkretnych produktów.
- Druga grupa produktowa: Webinar lub materiał wideo w formie minikursu, w którym podejmujemy ważny, odpowiadający na potrzeby potencjalnych klientów temat.

fot. Kari Shea / unsplash.com



- Trzecia grupa produktowa: Konsultacje na żywo lub online, podczas których specjalista kosmetolog, udziela personalizowanych porad i tworzy indywidualny plan dbania o urodę.
- Czwarta grupa produktowa: Zabiegi i usługi oferowane w salonie, w miejscu stacjonarnym.
- Piąta grupa produktowa: Dołączenie do społeczności, dedykowanej tylko klientom salonu grupy, w której udostępniane są niedostępne nigdzie indziej, zaawansowane materiały. Tutaj będziemy dbać o relację.
- Szósta grupa produktowa: Możliwość wzięcia udziału w szkoleniu zamkniętym, podczas którego dana osoba może nauczyć się zabiegów kosmetycznych. Szkolenie kosmetyczne.

Nadal wydaje się to takie trudne? Na pierwszy rzut oka można zauważyć, że usługi oferowane w salonie znajdują się w czwartej i szóstej grupie produktowej. Cała reszta to pewnego rodzaju produkty cyfrowe, które pomogą firmie wygenerować zysk, utrzymać płynność i zbudować relację z klientem, który ma pewne potrzeby. Warto pamiętać, że jeżeli osoba, która ma potrzebę związaną z daną grupą usług, nie będzie miała możliwości zrealizować jej u Ciebie, pójdzie do konkurencji.

Konkurencja natomiast, budując strategię produktową jak powyżej, nie zyskuje klienta na dzień lub dwa (czas trwania pojedynczego zabiegu), lecz na lata.

---

## Narzędzia do wdrożenia produktów cyfrowych

Jeżeli już masz pomysł na wdrożenie produktów cyfrowych, czas na narzędzia. Przecież dobrze by było umożliwić potencjalnym klientom złożenie

zamówienia sprawnie i bez nadmiernego zaangażowania z Twojej strony.

Opcji jest kilkadziesiąt. Możesz wykorzystać oprogramowanie abonamentowe, w którym prosto stworzysz sklep internetowy. Selly.pl jest jedną z takich platform, która stworzyła funkcjonalności specjalnie na potrzeby produktów cyfrowych, np. e-booków. Inną opcją to tworzenie oprogramowania od nowa z pomocą programisty lub w przypadku kursów internetowych, skorzystanie z narzędzia WP Idea, które cieszy się sporą popularnością w internecie. Proste materiały graficzne, szczególnie na początku, możemy wykonywać w programie Canva (inaczej zaleca się je powierzyć grafikowi lub wykorzystywać zdjęcia). Narzędzi jest sporo. Grunt to wybrać takie, które odpowiadzą na potrzeby Twojej firmy.

---

**Przeniesienie części firmy usługowej do internetu to wyzwanie, które wymaga zaangażowania czasowego i pewnych inwestycji finansowych.**

---

Pomaga za to skalować nawet taki rodzaj biznesu, budować przewagę konkurencyjną i zwiększać płynność, szczególnie w trudnych dla punktów stacjonarnych, czasach. Pozostaje mi życzyć powodzenia!





7 grzechów

## LOKALNEJ FIRMY W ŚWIECIE ONLINE

— DOMINIKA MIKULSKA —

Utarło się stwierdzenie, że dla firm prowadzących działalność stacjonarną kluczowym czynnikiem sukcesu jest lokalizacja. Oczywiście, najlepszy będzie lokal w centrum czy przy głównej ulicy, w galerii handlowej lub w turystycznej części miasta. A już w ogóle najlepsza jest taka lokalizacja, którą wszyscy znają, bo działamy w niej już z powodzeniem 30 lat i mamy wiernych klientów. Biznesów z taką tradycją jednak coraz mniej, czynsze w centrum zawrotne, a konsumenci nie wybierają się do centrum handlowego, licząc na łut szczęścia, że będzie tam Twój sklep z herbatami albo Twoja bezglutenowa knajpka. Teraz klient lokalizuje Cię najpierw w internecie.

## 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”.



Ludzie poszukują biznesów, które mogą zaoferować praktyczne rozwiązanie ich obecnych problemów lub zaspokojenie potrzeb. W czasach, w których żyjemy, mamy do czynienia z kulturą nanosekundy. Twój przyszły klient chce odpowiedzi natychmiast i już dawno przyzwyczał się, że nie musi na nią czekać. Siada przy komputerze, a nawet częściej łapie za smartfon, stojąc na rogu ulicy, i zaczyna szukać.



**Szczęście sprzyja przygotowanym.**

— Ludwik Pasteur —

Jeśli masz szczęście, znajdzie właśnie Twoją firmę. Zróbmy jednak mały rachunek sumienia i sprawdźmy, czy faktycznie znajdzie. A jeśli znajdzie, to czy to, co zobaczy, skłoni go do skorzystania z Twoich usług?

Przjrzyjmy się grzechom lokalnych biznesów w sieci.

### 1. Nieobecność

Choć trudno w to uwierzyć, nadal o wielu lokalnych biznesach nie znajdziesz śladu w sieci. Na próżno szukać w Google szewców czy osiedlowych warzywniaków. Czasem są to wspomniane już biznesy z tradycjami z gronem „stałych klientów”, trzeba mieć jednak na uwadze, że to

grono z czasem kurczy się w sposób naturalny. Niezbędny jest więc napływ nowych klientów, nie tyle by rozwijać biznes, ale go utrzymać. Nie licz też na to, że klient zauważy istnienie lub otwarcie Twojego nowego punktu i przypomni sobie o nim w chwili, gdy będzie Cię potrzebował. Czasy, gdy ludzie gromadzili ulotki pizzerii czy gabinetów kosmetycznych, dawno za nami. Klient zaczyna szukać w chwili, gdy pojawia się u niego potrzeba.

Mamy też często do czynienia z sytuacją, gdy firma prowadzi działalność pod marką inną od swojej nazwy. Czy to w katalogach firm, takich jak Firmy.net, czy na mapach Google trafiamy na rekordy, które nic dla nas nie znaczą – w miejscu, gdzie skądinąd wiemy, że znajduje się „Bar Pie-rożek”, widnieje nic nie mówiąca nazwa spółki z o.o., która ten bar prowadzi. Zwróć uwagę, czy sposób wprowadzenia danych Twojej działalności daje jednoznaczną informację o charakterze prowadzonej działalności.

W 2019 roku  
90% konsumentów  
korzystało z internetu w celu  
znalezienia lokalnej firmy,  
a 33% z nich szukało takich  
firm każdego dnia.<sup>1</sup>

---

75% osób w wieku  
18-55 lat szuka lokalnych  
firm w internecie w każdym  
tygodniu, robi to także  
35% osób w wieku 55+.<sup>1</sup>

---

Według raportów Google, zainteresowanie lokalnymi operacjami biznesowymi w wyszukiwarce jest aż 350 razy większe niż 10 lat temu, a wyszukiwanie fraz typu „w pobliżu” staje się bardzo znaczące. Aby potencjalni klienci znaleźli Cię właśnie po lokalizacji, w której się znajdujesz, niezwłocznie załóż i uzupełnij profil firmy w Mapach Google. Pozwala on wyświetlać informacje o Twojej firmie w odpowiednich momentach – wtedy, gdy klienci szukają Twojej firmy lub oferowanych przez Ciebie produktów lub usług – w topowych wynikach w wyszukiwarce, bo tam właśnie umiejscowione są rekordy z Map Google. Są one potężnym orężem pozwalającym zwiększyć widoczność serwisu opartego na działalności lokalnej.

Twoi odbiorcy mogą odkryć Twoją markę i produkt w dowolnym momencie swojej cyfrowej podróży, a kwintesencją procesu odkrywania jest wielokanałowość. Brak czasu i wiele kanałów niosą ze sobą kilka niebezpieczeństw, o czym będzie za chwilę. Pojawia się więc pytanie: gdzie muszę być? Jeśli prowadzisz lokalną firmę, masz wiele możliwości, by zaistnieć w sieci, zależnie od profilu działalności. Na czoło miejsc służących konsumentom do odkrywania nowych marek wysuwa się Facebook (49%), następnie mamy strony internetowe (46%), w tym katalogi firm (np. Firmy.net) i serwisy

skoncentrowane na usługach lokalnych (takich jak: Yelp, TripAdvisor, Booking, Fachowcy), YouTube (40%), Instagram (27%)<sup>2</sup>. Wybierz 4-5 kanałów, w których obecność (i jej optymalizacja!) powinna być dla Ciebie priorytetem.

---

## 2. Nieaktualność danych

Tu nie ma zmiłuj. Dane powinny być aktualne, zawsze i wszędzie! Najpoważniejszym przewinieniem są niepoprawne dane kontaktowe, czyli zablokowanie użytkownika już na samym początku jego ścieżki. Większość osób, które szukają pomocy „na już”, szczególnie w sektorze usług, nie będzie zawracać sobie głowy wchodzeniem na wszystkie reprezentatywne strony i szukaniem aktualnego numeru telefonu. Jeśli zmianie ulegają dane kontaktowe lub adres, ich aktualizacja we wszystkich miejscach w sieci, na wszystkich wizytówkach, powinna być Twoim priorytetem.

Jest jeszcze jedna rzecz, która w mojej ocenie wymaga osobnego akapitu. Spotykam wiele firm w Mapach Google czy katalogach firm, które działają stacjonarnie, np. salony, sklepy czy bary z domowymi obiadami, a brakuje na ich wizytówkach **godzin otwarcia**. A jest to bardzo istotne pod kątem klientów, zwłaszcza w dzisiejszych czasach, gdy wszyscy jesteśmy zapracowani. Nie ma chyba gorszego doświadczenia, niż gnać przez całe miasto, licząc, że dany sklep albo punkt usługowy jest otwarty. Może gorszym jest tylko na miejscu zobaczyć, że już nieczynne, bo jednak do 17.00, a nie – tak jak w wizytówce podane – do 18.00. To proszenie się o negatywną opinię od klienta, który jeszcze nawet nie skorzystał z naszej usługi.



### 3. Nieweryfikowalność

Skoro o opiniach mowa. W ciągu ostatniej dekady recenzje online stały się coraz bardziej integralną częścią decyzji zakupowych konsumentów. Nie ma znaczenia, czy prowadzisz firmę lokalną, czy firmę, która sprzedaje w całym kraju. Dostępne w sieci opinie Twoich klientów lub portfolio wraz z rekomendacjami oddziałują na wyobraźnię.

82% konsumentów czyta recenzje online na temat lokalnych firm, a 52% 18-54-latków twierdzi, że zawsze czyta recenzje<sup>1</sup>.

Jako konsumenci dużo chętniej ufamy rekomendacjom – nawet zupełnie nam obcych osób – niż reklamowym zapewnieniom firm.

Przeciętny konsument czyta aż 10 opinii, zanim będzie w stanie zaufać danej firmie. Spędza średnio 13 minut i 45 sekund, czytając recenzje, zanim podejmie decyzję zakupową<sup>1</sup>.

Jak widać liczy się nie tylko to, czy opinie są dobre, ale także ich wolumen. Im więcej unikalnych opinii z różnych źródeł, tym lepiej. Nie można już pozwolić sobie na to, by blokować moduł opinii na wizytówce, ale opinie należy aktywnie pozyskiwać. Proś klientów o wystawienie recenzji offline – na menu, na tabliczce w lokalu, na paragonie – oraz online.

Facebook częściowo Cię już w tym wyręcza – jeśli klient oznaczy się w Twoim lokalu, otrzyma prośbę o wystawienie opinii. Także Mapy Google monitorują swoich zarejestrowanych użytkowników w oparciu o historię odwiedzonych przez nich miejsc. Jeśli jednak wiesz, że klient jest zadowolony z usługi, to zachęć go do wsparcia Twojej firmy właśnie w taki sposób.

Pamiętaj, że rekomendacja niejedno ma imię. Jesteś dietetykiem, możesz za ich zgodą pokazać efekty swoich podopiecznych. Jesteś fryzjerem, pokaż zdjęcia przed i po. Zadowolony klient w warsztacie, zrób sobie z nim selfie! Za wykorzystanie wizerunku w celach reklamowych możesz zaproponować mu np. rabat. Recenzją może być także wzmianka na lokalnej grupie: „Byłem



u Pana Kowalskiego na Polnej, uważam, że to najlepszy szewc w naszym mieście". *Social proof* jest najlepszym uwiarygodnieniem Twojej firmy.

Tutaj praca jednak się nie kończy. Odpowiadaj zawsze na te opinie, zarówno pozytywne, jak i negatywne. Szczególnie te drugie są istotne, ponieważ pokazują Twoje podejście do krytyki.

---

Wśród konsumentów, którzy czytają recenzje, 97% sprawdzało odpowiedzi firm na otrzymane recenzje<sup>1</sup>.

---

Dialog z klientem online stał się ważniejszy niż kiedykolwiek wcześniej. Jeden wpis konsumenta (i reakcja firmy na ten wpis) może zdecydować o losach dużych i małych marek. Niech nie skusi Cię jednak droga na skróty i kupowanie opinii. Internauci łatwo zwęszą fałsz.

---

#### 4. Nieautentyczność

Następnym grzechem jest brak zdjęć lub – wręcz przeciwnie – zdjęcia zafalszowane. Po co obiecywać klientowi coś, czego nie dostanie? Tak naprawdę to tylko podstawa do złego samopoczucia i reklamacji, bo nikt nie lubi być oszukiwany.

---

## Nadużywanie sztucznych zdjęć z komercyjnych baz w social media za rażące uważa 31% internautów<sup>1</sup>.

---

Tworzenie idealnego wizerunku, zwłaszcza w oparciu o banki zdjęć, to droga donikąd, która nie zbuduje wiarygodności. Prawdziwe, wykonane w Twojej firmie zdjęcia nie muszą być nieprofesjonalne. Znajdź duszę i zalety swojego biznesu i o tym opowiedz świetną historię! Możesz zatrudnić do przygotowania takiej sesji fotografa, możesz też wykonywać zdjęcia samodzielnie.

Zapełnij swoje wizytówki i social media zdjęciami wysokiej jakości. Jeśli nie będą perfekcyjne technicznie, niech będą ciekawe. Niech definiują Twoją firmę oraz są pomocne w znalezieniu jej w rzeczywistości. Mogą to być np. zdjęcia budynku, szyldu, ulicy, personelu lub związane z oferowanymi produktami, z procesem wykonywania usługi. Zdjęcia te nie tylko pomogą lepiej się zorientować potencjalnym klientom w lokalizacji i zakresie działania firmy, ale zadziałają marketingowo, przyciągając wzrokowców. Mogą też sprawić, że damy się klientowi poznać i zwyczajnie po ludzku... polubić.

---

## 5. Brak informacji o asortymencie

Mam wrażenie, że niektóre firmy nadal są przekonane, że marketing polega na mydleniu oczu klientom i snuciu pięknej opowieści na temat rzeczywistości. Tymczasem rzetelna informacja o zakresie świadczonych usług

i oferowanych produktach to podstawowa potrzeba klienta, która często pozostaje niezaspokojona, a to ona jest nitką, która jest w stanie doprowadzić klienta z internetu pod drzwi Twojego lokalu.

*Google is your home page*, pod tym hasłem kryje się misja, by wszystkie niezbędne dane zaserwować bez konieczności przechodzenia na inne podstrony. Sprawia to, że wizytówki Google są coraz bardziej bogate w treści, a w tym opis produktów i usług, który (wraz z wybranymi kategoriami) jest kluczowym elementem pozycjonowania wizytówki i sprowadzania na nią użytkowników zainteresowanych produktami i usługami, takimi jak te, które świadczysz... Także na Facebooku dodatkowa zakładka „Usługi” na profilu strony może w szybki sposób przedstawić Twoją ofertę – pojawi się ona po ustawieniu kategorii strony jako „Lokalna firma i miejsce”. Podobnie katalog produktów i usług możesz stworzyć na Twoim profilu w Firmy.net.

Z badań w obszarze psychologii klienta wynika, że ten chętniej wchodzi do lokalu, wiedząc, jakich cen ma się spodziewać. Przełam się i mów publicznie o cenach. Niwelujesz w ten sposób obawę, że po wejściu mogłoby się okazać, że klienta nie stać. Boisz się, że konkurencja pozna Twoje ceny i będzie konkurować na tym polu? I tak je zna. Jeśli konkurujesz jakością, asortymentem i obsługą klienta, nie obawiaj się.

---

Stosunek ceny do jakości to powód, dla którego do marki powraca 66% konsumentów. Dla 49% kluczowy jest dobry wybór produktów<sup>2</sup>.

---

## 6. Brak strategii komunikacji

Żeby skutecznie promować swój biznes, trzeba mieć przemyślaną strategię komunikacji. Część firm podejmuje działania na oślep, bez pomysłu, *ad hoc*, wierząc, że w social media trzeba być, ale kompletnie nie planując jak. Przychodzi właściciel firmy po wyjeździe na targi i wrzucamy całą galerię jego zdjęć w post. Znasz to? I to może być w porządku, jeśli tylko masz to w strategii komunikacyjnej, bo widzisz, że to daje wartość Twoim fanom. Może to być informacja o nawiązanej nowej współpracy, o poszerzeniu dzięki temu asortymentu. Zawsze znajdź coś, co ludzie mogą z tego wyciągnąć dla siebie. Jeśli nie możesz – nie publikuj tego!

Gdy konsument poszukuje czegoś z jasno wyrażoną intencją, często z potrzeby chwili, chce natychmiastowych i czytelnych wyników – nazywamy to mikromomentem<sup>4</sup>. Google zauważył olbrzymi wzrost tego rodzaju wyszukiwań i podzielił je nawet na kategorie.

- **Chcę zrobić** – „jak uszyć strój Sponge Boba” czy „jak otworzyć auto bez kluczyka”. Wyszukiwania typu *how to* rosną w tempie 70% rok do roku. Pomyśl: jeśli konsument kupi Twój produkt, co zamierza z nim robić? Odpowiedz mu na to pytanie.
- **Chcę wiedzieć** – „jak wywabić plamę z wina”, „ile warstw farby trzeba położyć na ścianę, by pokryć ciemny kolor”. Niemal połowa klientów, którzy poszukują informacji o problemie, pojawia się w sklepie tego samego dnia. Jednocześnie ponad 60% klientów wyszukuje dalszych informacji o tym, co widzą na drugim ekranie (telewizor, inne okno przeglądarki).

- **Chcę kupić** – czy wiesz, że połowa klientów kupuje produkty z kategorii *beauty*, oglądając jednocześnie film o nich? Podsuwaj link „kup teraz”/„gdzie kupić” w materiałach o kosmetykach, książkach, elektronice, kulinariach...
- **Chcę pójść** – „Olsztyn co zwiedzić” czy „pizzeria blisko mnie”. Upewnij się, że Twoje lokalizacje są dobrze wyeksponowane, a klient, który szuka czegoś do zrobienia w wolnym czasie w Twojej okolicy, znajdzie przygotowaną przez Ciebie listę.

Kiedy pojawisz się na zapytanie klienta i prawidłowo odpowiesz na te pytania, możesz prowadzić użytkownika przez mikromoment. Adekwatność treści staje się ważniejsza niż ich ilość. Powinny być kluczem do Twojej nowej strategii reklamowej.



---

## 7. Brak zaangażowania

Posiadanie martwych profili jest naprawdę niekorzystne. Dają one wrażenie stagnacji samego biznesu. Mała liczba nieudzielających się fanów, niekorzystne opinie bez odpowiedzi, brak postów, data aktualizacji kilka lat wstecz – nie wzbudza to zaufania, prawda? Ale i na aktywnych profilach bywa nie lepiej.

---

Wśród zachowań firm na Facebooku irytujących użytkowników, tuż za błędami językowymi (42%) plasuje się wymuszona żartobliwość wpisów i nieudolne starania, by były one śmieszne (32%), a także zbywanie pytań wymijającymi odpowiedziami lub żartami, nieodpowiadanie na nie (28%). Internauci są także bardzo wyczuleni na płytkość dialogu, infantylne odpowiedzi z emotikonami, nieodnoszące się do meritum (23%)<sup>2</sup>.

---

Uległo dużej zmianie to, jak konsumenci oceniają firmę i wchodzą z nią w interakcje w sieci. W dużej

mierze chodzi o prowadzenie komunikacji w czasie rzeczywistym, równie ważnej i wiążącej w każdym kanale, o doświadczanie uważnego i rzetelnego kontaktu ze strony marki.

“

**Życie w 10% składa się z tego, co Ci się przytrafi,  
i w 90% z tego, jak na to zareagujesz.**

– Charles Swindoll –

Pamiętaj, że Twoje nastawienie jest odczuwalne we wszystkim, co mówisz i robisz w social media.

---

## Świadomość jest punktem wyjścia zmiany

Daj się znaleźć swoim klientom i ułatw im dostęp do swojej firmy. Stworzenie w internecie wizerunku firmy dostępnej, przyjaznej i wiarygodnej w oczach klientów nie jest kwestią jednego dnia. Jeśli jednak masz więcej szarych komórek niż pieniędzy, skoncentruj swoje wysiłki na tych kilku wskazówkach. Konsekwencja przyniesie efekt. Powodzenia!

Źródła:

1. Badanie Local Consumer Review Survey 2019  
<https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/>
2. Criteo „Why We Buy” Survey, US/UK 2019  
<https://www.criteo.com/blog/why-we-buy/><sup>\*\*\*</sup>
3. Badanie „Co najbardziej denerwuje użytkowników FB w komunikacji firm” 2016 Think Kong/SW Research  
<https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/co-irytuje-w-komunikacji-firm-na-facebooku-bledy-jezykowe-i-wymuszone-zarty>
4. Obejrzyj na profilu Think with Google  
<https://www.youtube.com/watch?v=cplXL-E1ioA>





MICHAŁ KUKLIŃSKI

Od kilku lat z powodzeniem działa w branży SEO, obecnie jako CEO Agencji Marketingowej EFECTOWNIA zajmującej się szeroko rozumianym marketingiem internetowym. Sukcesy zawdzięcza systematyczności i oddaniu się projektowi. Dużą pomocą było zaimplementowanie systemu pracy z książki *Praca głęboka* Cala Newporta.

# Jak odpowiadać na opinii klientów?

## 5 NAJWAŻNIEJSZYCH ZASAD, KTÓRE MUSISZ WCIELIĆ W ŻYCIE

Natychmiastowy dostęp do informacji, łatwość nawiązywania kontaktu, możliwość szybkiej wysyłki czy robienia zakupów bez wychodzenia z domu praktycznie na całym świecie. Nie możemy oprzeć się stwierdzeniu, że tak właśnie wygląda nasza rzeczywistość. Jednakże w gąszczu informacji, jak wybrać te prawdziwe?

Jedną z sytuacji, kiedy jest to szczególnie istotne, jest wybór najlepszego sprzedawcy, z którego usług chcemy skorzystać. Każdy, kto robi zakupy w sieci, z pewnością się z tym zgodzi. Nie warto ryzykować i wybierać w ciemno. Aby uniknąć nieprzyjemnych konsekwencji i nieudanych zakupów, przed ich dokonaniem weryfikujemy opinie wcześniejszych klientów. Jak dowodzą badania przeprowadzone na konsumentach, recenzje klientów mają wielką moc. Jednakże ostateczną decyzję podejmujemy nie tylko na ich podstawie, a przede wszystkim na podstawie odpowiedzi danej firmy, szczególnie tych udzielanych w przypadku, gdy klient nie jest do końca zadowolony z usług. To właśnie z nich możemy dowiedzieć się, jak dana firma traktuje klientów, jak reaguje na próby nawiązania kontaktu, a także tego, w jaki sposób rozpatruje ewentualne prośby czy reklamacje.

---

## Recenzje klientów to nieodłączny element prowadzenia sprzedaży w sieci.

---

Nie możemy w żaden sposób zrezygnować z oceniania nas przez klientów. Dlatego też zamiast walczyć z wiatrakami, lepiej dostosować się do panujących trendów, a co najważniejsze, nauczyć się przekuć je w sukces i budowanie pozytywnego wizerunku w sieci, tym samym podnosząc swoje zyski.

To właśnie odpowiedzi firmy na recenzje klientów grają główną rolę. Dlatego też zrozumienie, jak odpowiadać

na nie w prawidłowy sposób, jest tak ważne dla wszystkich firm działających w sieci. Przedstawię więc 5 zasad, które pomogą płynnie odpowiadać na opinie klientów, jednocześnie budując pozytywny wizerunek marki.

Jednak, czy odpowiedź na opinię pozytywną i negatywną powinna wyglądać dokładnie w ten sam sposób? Jaki jest odpowiedni czas na udzielenie odpowiedzi? Czy czas ten zawsze powinien być taki sam?

Jak odpowiadać na recenzje klientów?

Oto 5 najważniejszych zasad.

---

### **Zasada pierwsza:** **Odpowiadaj na pozytywne recenzje. Rób to jednak ogólnie i zwięźle**

Wiele firm myśli, że jeżeli klient wystawia pozytywną recenzję, nic więcej nie jest potrzebne. Nawet jeśli decyduje się na jakąkolwiek odpowiedź, nie przykłada do niej zbyt dużej wagi. Skoro klient jest zadowolony z zakupu czy zrealizowanej usługi, forma odpowiedzi nie ma dla nich znaczenia. Jednakże przeprowadzone przez BrightLocal badania pokazują, że aż 89% konsumentów czyta odpowiedzi firm udzielane na recenzje klientów. Oznacza to, że zarówno całkowity brak odpowiedzi, jak i udzielenie jej w niepożądany przez klienta sposób, może negatywnie wpłynąć na wizerunek marki, a tym samym na sprzedaż.

Wiemy już zatem, że nawet na pozytywną opinię klienta należy udzielić odpowiedzi. Pozostaje jednak pytanie: Jak zrobić to poprawnie? Przede wszystkim odpisywać powinniśmy w sposób ogólny i zwięźły. Krótka odpowiedź, w której podziękujemy za wybór naszych produktów,

będzie dobrą drogą. Nie warto decydować się na obszerne wpisy, wychwalające nasze produkty. Ten rodzaj odpowiedzi, przez większość konsumentów zostanie potraktowany jako sposób nieszczerzej promocji, którą próbujemy wcisnąć gdzie tylko to możliwe. Wydawanie pozytywnych opinii na swój temat czy oferowanych przez nas usług, w tym wypadku nie przyniesie pozytywnych efektów. Co więcej, wpłynie negatywnie nie tylko na nasz wizerunek, ale także przyszłe recenzje klientów.

---

### **Zasada druga: Na recenzje pozytywne odpowiadaj z delikatnym opóźnieniem**

Zasada druga ściśle łączy się z zasadą pierwszą. Ma bowiem ten sam cel, jakim jest wystrzeżenie się negatywnego wydzwięku, oceniania pozytywnie swojej własnej marki, produktów i usług. Opis produktu na stronie czy blogu traktowany jest przez klienta czysto informacyjnie. Jednakże w przypadku odpowiedzi na opinię, nawet tę pozytywną, w postaci opisywania samych superlatyw produktu, może sprawić, że potencjalni klienci nie tylko nie uwierzą w to, co piszemy, ale także nabiorą negatywnego stosunku do naszej firmy.

---

Promocja jest ważna,  
trzeba jednak umiejętnie  
z niej korzystać.

---

Strony, które gromadzą opinie użytkowników, są tak zautomatyzowane, aby być źródłem informacji dla

potencjalnego klienta, ale także miejscem reklamy firm. Z tego powodu, na wielu z nich możemy już spotkać się z odpowiednim sortowaniem, dzięki któremu opinia firmy, nigdy nie jest ponad opinią klienta. Jednakże nie jest to normą, dlatego też jako menedżerowie, powinniśmy zachować czujność.

Udzielając odpowiedzi na pozytywną opinię, warto odczekać chwilę i nie robić tego od razu. Ta zasada daje nam bowiem pewność, że nasza opinia nie będzie na samej górze strony. Dzięki temu nasza odpowiedź „ukryje się” za kolejnymi, nowymi recenzjami i nie narazimy swojego wizerunku szczerzej i proklienskiej marki.

---

### **Zasada trzecia: Bezwzględnie musisz udzielić odpowiedzi na recenzje negatywne**

Niejedna firma przekonała się o tym, że negatywna opinia ma znacznie większą moc niż opinia pozytywna. Nie jest chyba tajemnicą, że dużo łatwiej zniechęcić kogoś do zakupów, niż do nich nakłonić.

Wychodzimy jednak z założenia, że każda firma oferuje produkty i usługi, za które ręczy. Tak więc nikt, co do zasady, nie chce oszukać swojego klienta. Jednak nikt nie jest nieomylny, a błędy zdarzały się i będą się zdarzać chyba zawsze. Nie możemy jednak liczyć na to, że niezadowolony klient nie podejmie próby polepszenia swojej sytuacji. Zwłaszcza pełni emocji konsumenci często rozładowują swoją frustrację właśnie na portalach z opiniami, gdyż jest to najszybszy sposób. Jako sprzedawcy nie jesteśmy w stanie całkowicie wyeliminować takiego stanu rzeczy. Nie możemy jednak pozostawać obojętni

na tego typu reakcje, gdyż w krótkim czasie mogą one nam poważnie zaszkodzić.

---

Jeśli pojawiła się na nasz temat opinia negatywna, bezwzględnie musimy podjąć rękawicę. Nie możemy jednak dać się ponieść emocjom.

---

Po pierwsze, musimy przyjąć z pokorą własne błędy. Kiedy niezadowolony klient ma swoje uzasadnienie, bądź jest spowodowane błędem z naszej strony, powinniśmy to zaakceptować i wywiązać się z pierwotnej umowy. W końcu jako sprzedawcy jesteśmy w pełni odpowiedzialni za sprzedawane produkty lub usługi. Jak najbardziej powinniśmy więc udzielić odpowiedzi, przyznać się do pomyłki i zaoferować rozwiązanie, które zagwarantuje

klientowi otrzymanie tego, za co zapłacił. Wywiązując się z zawartej umowy, jako sprzedawcy, możemy szybko zmienić niezadowolonego klienta w pełni usatysfakcjonowanego. Tym samym zyskując sobie poklask u nowych, potencjalnych klientów, zbierających opinie w sieci.

Po drugie, konsument, który znalazł się w podobnej sytuacji, znajdujący wśród odpowiedzi na recenzje satysfakcjonujące go wskazówki, może w wielu przypadkach powstrzymać się od zostawienia negatywnej opinii. Dzięki wcześniejszej odpowiedzi firmy, zawierającej zarówno drogę postępowania dla konkretnego klienta, jak i na tyle dobrze skonstruowanej, aby stanowić procedurę postępowania dla innych, nie traci czasu na opiniowanie firmy, a zajmuje się rozwiązaniem konkretnej sprawy. Czasem emocje biorą górę, jednakże w większości przypadków, klientowi zależy przede wszystkim na otrzymaniu produktu, za który zapłacił. Jeśli dostanie on jasną odpowiedź, jak reklamować produkt, nie będzie marnował czasu na komentowanie, a zajmie się rozwiązaniem swojego problemu.

fot. placeholder



Po trzecie, odpowiadając na recenzje klientów, nie możemy pozwolić sobie na to, aby puściły nam nerwy. Oczywiście, klient również nie ma do tego prawa, jednakże wiemy, jak wygląda rzeczywistość. Jako szanująca się firma nie możemy jednak odpowiadać w sposób nacechowany emocjonalnie, wydając co gorsza opinie nie o produkcie, a o kliencie. Mamy znacznie więcej do stracenia niż często anonimowy konsument. Dlatego też nawet na opinie negatywne, z którymi się nie zgadzamy, musimy odpowiedzieć profesjonalnie, bez wdawania się w zbędne dyskusje, znajdując rozwiązania nie zadowalające obie strony transakcji.

---

**Zasada czwarta:**  
**Odpowiadaj na negatywne opinie, oferując spersonalizowane rozwiązania**

Tak jak już wspomnieliśmy, odpowiedź na negatywną opinię powinna rozwiązywać problem klienta oraz wskazywać sposób, w jaki ma on postępować. Nie wystarczy zatem udzielenie zdawkowej odpowiedzi w stylu: „Dziękujemy za opinię. Postaramy się rozwiązać problem”. Taka odpowiedź nie tylko nic nie wnosi w konkretną sprawę, ale może dodatkowo zniechęcić także innych potencjalnych klientów.

Wyczerpujące odpowiedzi świadczą z kolei o wysokiej jakości obsługi oraz postawie proklienckiej. W ten sposób nie tylko przekonujemy do siebie konkretnego konsumenta, ale także budujemy pozytywny obraz firmy, pokazujemy, że dbamy o klientów i zależy nam na ich zadowoleniu, a także dokładamy wszelkich starań, aby rozwiązać ich problemy.

---

**Odpowiedź na negatywną recenzję nie powinna być nacechowana emocjonalnie.**

---

Ma ona rozwiązywać problem. Musi więc być konkretna i zawierać poszczególne kroki, jakie musi podjąć klient, informować o podjętych już działaniach mających na celu rozwiązanie problemu czy powiadamić, co dzieje się w danej sprawie. W ten sposób rozwiązujemy sprawę jednego klienta, a jednocześnie mamy szansę na wyeliminowanie nowych negatywnych recenzji osób, które znalazły się w podobnej sytuacji. Dodatkowo, dajemy pozytywny obraz firmy potencjalnym klientom, którzy stoją przed podjęciem decyzji, z usług jakiego sprzedawcy skorzystać.

---

**Zasada piąta:**  
**Na negatywne opinie odpowiadaj jak najszybciej**

W przypadku szybkości udzielania odpowiedzi na recenzje negatywne, sytuacja jest zupełnie inna niż w przypadku ocen pozytywnych. W tym momencie nie należy bowiem nawet na chwilę pozostawiać negatywnej opinii bez odpowiedzi ze strony firmy. Nie chcemy, aby nowy konsument w pierwszej kolejności natknął się na niepocholebne opinie.

Tym razem szybkość udzielonej odpowiedzi działa całkowicie na korzyść sprzedającego. I w tym przypadku należy zastosować wszystkie powyższe wskazówki podczas

fot. Alexander Andrews / unsplash.com



jej udzielania, tak aby nasz klient poczuł się szanowany, a przede wszystkim uspokojony, znajdując w naszej odpowiedzi rozwiązanie trapiących go problemów.

---

## **Dlaczego warto kierować się tymi zasadami?**

Bycie sprzedawcą zobowiązuje. Nie zbudujemy swojej marki, czy też nie utrzymamy się na szczycie, jeśli nie będziemy mieli klientów. Z kolei Ci oczekują od nas współpracy nie tylko na etapie zawierania umowy, ale także po tym, jak dojdzie ona do skutku, a w szczególności w momencie, gdy pojawiają się jakieś problemy. Marketing firmy to nie tylko skrupulatnie stworzona reklama. Jej obraz tworzą nie tylko kolorowe billboardy, ale przede wszystkim opinie klientów, których w sieci pojawia się coraz więcej. Portale z recenzjami, które je skupiają, odgrywają bardzo ważną rolę i mogą decydować o wizerunku danej marki. Dlatego też rzetelne, odpowiedzialne i zgodne z wytycznymi odpowiadanie na recenzje klientów może przynieść wiele korzyści.

Przeprowadzone na konsumentach badania pokazują, że firmy postępujące zgodnie z powyższymi zasadami, odczuwają pozytywne skutki ich stosowania. Warto wiedzieć, że jeśli nawet dana odpowiedź nie poprawi wizerunku firmy, z całą pewnością znacząco ograniczy negatywne skutki, które prędzej czy później pojawią się, jeśli pozostaniemy bierni i nie wejdziemy w interakcję z klientami.

Wcielając w życie zasady, do maksimum możemy wyeliminować negatywne konsekwencje nieprzychylnych opinii, jednocześnie do maksimum wyciągając pozytywne płynące z przychylnych nam recenzji. To najwyższy czas, aby przekuć swoje działania w zysk.



# Plan contentowy

DLACZEGO POTRZEBUJESZ GO  
W CONTENT MARKETINGU I SEO?

— KAMIL KOLBUSZ —

Nawet umiejętność pisania ciekawych i poprawnych tekstów nie gwarantuje sukcesu w internecie. Dlaczego? Ponieważ algorytmy Google „czytają” tekst inaczej niż ludzie. Dlatego, jeśli chcesz dowiedzieć się, jak pisać, aby wyszukiwarki polubiły Twoje teksty i uznały je za wartościowe, musisz postępować zgodnie z wytycznymi. Inaczej nawet najciekawszy artykuł nie dotrze do odbiorców.



---

## Co to jest SEO i co to jest content marketing?

Zanim przejdę do dokładniejszego omówienia, jak powinien wyglądać dobrze zrobiony plan contentowy, zacznę od krótkiego wyjaśnienia, czym jest SEO oraz content marketing. Pojęcia te, ściśle związane z marketingiem internetowym, łączą się właśnie w postaci content planu. Poniżej krótkie definicje.

**SEO** – na potrzeby niniejszego artykułu uznajmy, że to optymalizacja pod wyszukiwarki, czyli proces zorientowany na poprawę widoczności w organicznych wynikach wyszukiwania. Wyniki organiczne to te, za które nie płacimy, w odróżnieniu od reklam Google. Czyli, mówiąc najprościej, SEO to proces służący temu, że po wpisaniu w wyszukiwarkę słowa „meble ogrodowe” jeden producent znajdzie się na 1 pozycji na 1 stronie, a inny na 10 pozycji 2 strony (gdzie, jak wiemy, dociera niewiele osób). Pozycja strony zależy od wielu czynników (od samej struktury strony przez jej historię po zawartość). Ponieważ teraz interesuje nas content, zajmiemy się więc samymi treściami, a dokładnie artykułami blogowymi i tekstami na zewnętrznych serwisach, bo tak, one też mogą wpłynąć na pozycję naszej strony. Do tego będzie potrzebne nam pojęcie content marketingu.

To, czym jest **content marketing**, wyjaśni najlepiej polski termin, czyli marketing treści, rozumiany

jako realizacja strategii/celów/założeń biznesowych za pomocą treści. Tutaj ważna uwaga: choć powszechnie myśli się o nim przede wszystkim w kontekście słowa pisanego (artykuły, blogi, e-booki, książki etc.), to obejmuje on wszystkie treści, czyli również wideo (klipy, webinary, wywiady) i audio (podcasty). Jednak z racji omawianego zagadnienia, skupimy się tu jedynie na tych pierwszych, ze szczególnym uwzględnieniem blogów firmowych. Dlaczego? Ponieważ jest to najprostsze (opublikowania tekstu na blogu można się nauczyć w dwa kwadransy w przeciwieństwie do np. produkcji i montażu filmów) i najtańsze (taka publikacja nic nie kosztuje, w odróżnieniu od np. artykułu sponsorowanego na dużym portalu). Dlatego można wykorzystywać je w promocji każdej wielkości biznesu, bez konieczności ponoszenia większych kosztów, bo teoretycznie bloga firmowego może prowadzić zarówno właściciel małej firmy, jak i content manager w dużej korporacji wraz ze wsparciem grafika i specjalisty SEO.

---

## W jakich firmach przydają się content plany?

Jeśli firma stosuje content marketing, prowadzi bloga i/lub zależy jej na dobrych pozycjach w Google, to powinna robić to zgodnie z content planem stworzonym przez specjalistów SEO. Nawet najlepszy copywriter czy content manager nie napiszą dobrego, z punktu widzenia wyszukiwarki, tekstu, jeśli nie będą wiedzieli, o czym



pisać, jakich słów użyć i jakiej długości powinien być. Nie ma to nic wspólnego z umiejętnościami pisarskimi, to po prostu technika, algorytmy i dane.

---

Nie wystarczy pisać, trzeba wiedzieć, jak i gdzie pisać. Po to właśnie potrzebny jest content plan.

---

Co istotne, nawet jeśli zamawiasz teksty u freelancerów, to content plan stanowi dokładne wytyczne, jak powinny one wyglądać. Po prostu jako zamówienie wysyłasz gotowy plik. Nie musisz wymyślać tematów (i zastanawiać się, czy zainteresują one czytelników), sprawdzać długości tekstu (po co pisać 10 stron, skoro czasami wystarczy 3), ani martwić się o SEO (bo plan powstaje właśnie przy użyciu narzędzi analitycznych dla osób zajmujących się pozycjonowaniem).

Jeśli zatrudniasz copywritera czy specjalistę od content marketingu, to taki plan może być doskonałym sposobem kontrolowania pracy i postępów. Wystarczy wtedy ustalić z osobą piszącą liczbę znaków, jaką powinna pisać dziennie/tygodniowo/miesięcznie, i na tej podstawie rozliczać jej pracę.

Ogromną zaletą marketingu w internecie jest jego mierzalność i oparcie na danych. Content plan to właśnie dane dla tekstów. Można porównać go do mapy wskazującej konkretną drogę. Oczywiście możesz trafić do celu, jadąc przed siebie i licząc na szczęście, ale wtedy podróż na pewno będzie dłuższa i bardziej kosztowna.

### Co Google bierze pod uwagę podczas wyszukiwania fraz w przypadku tekstów:

- witrynę, na której znajduje się tekst;
- długość tekstu;
- słowa i frazy kluczowe;
- linki ze stron zewnętrznych prowadzące do strony.

### Do czego przydaje się content plan:

- daje informacje, jakich tematów szukają w sieci Twoi potencjalni klienci;
- pozwala zaplanować proces publikacji treści i włączyć go w strategię marketingową;
- pomaga w pozycjonowaniu strony internetowej na interesujące nas słowa i frazy;
- daje jasne wytyczne osobie piszącej teksty: pozna temat, śródtytuły i długość tekstu, który powinna przygotować;
- podaje miejsca, gdzie powinieneś publikować teksty;
- zmniejsza przewagę konkurencji dłużej obecnej na rynku.

---

## Z czego składa się content plan?

Nie ma jednej, ustandaryzowanej formy, jaką powinien przybrać content plan. Wszystko zależy od firmy czy specjalisty odpowiedzialnych za jego przygotowanie. Są jednak elementy, które muszą się w nim znaleźć. Poniżej przedstawiam, co powinien zawierać podstawowy content plan dla strony klienta.

**Główne słowo kluczowe** – czyli to, na co chcemy, aby nasza strona pojawiła się wysoko w wynikach wyszukiwania. W naszym przypadku niech będzie to: „jakie meble do ogrodu”.

**Długość tekstu** – sugerowana minimalna długość wpisu. Jest ona określona na podstawie długości treści wpisów zajmujących w Google czołowe miejsca na interesującą nas frazę.

**Tytuł wpisu** – wbrew pozorom sam tytuł nie jest najważniejszy, kluczowe jest to, aby zawierał główne słowo kluczowe i często jest to pytanie, np. „Jakie meble do ogrodu wybrać”.

**Podział tekstu na śródtytuły** – jest to sugerowany podział treści. Każdy podpunkt to blok tematyczny, jeśli w przygotowanym planie brakuje jakiegoś kluczowego zagadnienia, można przygotować dodatkowy śródtytuł. Poszczególne nagłówki można modyfikować – ważne, aby oddawały sens opisywanego tematu.

**Frazy powiązane** – czyli zwroty i wyrazy związane z głównym słowem kluczowym wybrane na podstawie analizy odpowiednimi narzędziami. Każda z tych fraz powinna pojawić się w tekście. Można je odmieniać, przestawiać ich szlak czy rozdzielać znakami.

**Słowa powiązane** – słowa występujące w artykułach pojawiających się na najwyższych pozycjach w wyszukiwarce Google na określony temat. W tekście należy umieścić możliwie jak najwięcej tych słów, ale tak, aby wyglądało to naturalnie. Można je ewentualnie odmieniać przez formy gramatyczne (rodzaj, przypadek, osobę itd.). Zazwyczaj sugerujemy wykorzystanie minimum 75% tych słów.

W przypadku tworzenia content planu na artykuły zewnętrzne, czyli publikowane nie na firmowym blogu, tylko w innych serwisach, pojawia się również wykaz

portali, na których powinny pojawić się poszczególne artykuły. Należy jednak pamiętać, że publikacje na zewnętrznych portalach wiążą się z większymi kosztami. Dla przykładu opublikowanie tekstu na stronie ogólnopolskiego dziennika to koszt około 3000 zł.

---

## Skąd wziąć content plan?

Jak w większości rozwiązań biznesowych, istnieją dwie drogi, skąd można wziąć content plan dla swojej firmy. Pierwsza to robienie tego samemu (inhouse), czyli zatrudnienie lub zlecenie tego pracownikowi o odpowiednich kompetencjach. Druga to powierzenie tego zadania specjalistom: może być to zarówno freelancer, jak i agencja SEO.

Tutaj ważna uwaga: sam content plan ma dużo więcej wspólnego z SEO niż copywritingiem. Dlatego stworzyć świetny content plan może osoba, która nie jest najlepsza w pisaniu. Natomiast nawet najlepiej piszący copywriter czy contentowiec bez odpowiednich narzędzi analitycznych oraz wiedzy nie będzie w stanie go przygotować.

Content plan zamawiany jest zazwyczaj na określoną liczbę tekstów (20, 40, 60 itd.), niektóre agencje proponują również usługę ich przygotowania. Wtedy klient otrzymuje artykuły gotowe do opublikowania na blogu. To dobre wyjście dla firm, które nie zatrudniają pracowników piszących teksty. Agencje mają zazwyczaj kontakt do kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu copywriterów, więc mogą dobrać ich pod względem tematyki do odpowiedniego zlecenia.



# 3 sposoby

DZIĘKI KTÓRYM ZACIEKAWISZ  
WIEDZĄ NA BLOGU EKSPERCKIM

— JOANNA WRYCZA-BEKIER —

Chciałbyś, żeby Twój artykuł ekspercki łatwo zapadał w pamięć, przypominał wciągającą historię i wydał się czytelnikowi ważniejszy od wszystkiego, co robi w danej chwili? Poznaj 3 sposoby, które wykorzystują wyniki badań nad skutecznym nauczaniem.

## JOANNA WRYCZA - BEKIER

Doktor nauk humanistycznych, trener biznesu, autorka siedmiu książek, które pomagają lepiej pisać, m.in. *Magia słów*, *Webwriting*, *Fast Text*, *Webwriting w kulturze* oraz wielu artykułów na temat języka internetowego i branżowego. Bada teksty internetowe, reklamowe, literackie i szuka w nich sposobów ciekawego pisania. Jej blog *Poradnik pisania* (<http://poradnikpisania.pl>), istniejący od 2011 roku, ma kilka tysięcy czytelników, których łączy pasja pisania.



### Pobudź wyobraźnię i skojarzenia

Obrazy i słowa tworzą dwa odrębne kody. Można wyobrazić sobie jabłko, a potem je nazwać, albo przeczytać słowo „jabłko” i następnie je sobie wyobrazić. Lepiej przyswajamy takie treści, w których obrazy i słowa ze sobą współgrają, a więc kiedy dochodzi do **podwójnego kodowania**. Warto o tym pamiętać podczas pisania tekstów specjalistycznych, ponieważ występuje w nich sporo sformułowań abstrakcyjnych. Trudno je sobie wyobrazić, są więc rzadziej kodowane podwójnie. Należy jak najczęściej zamieniać je w **konkretne, wypełnione szczegółami obrazy**.

Wyświetl obraz przed oczyma czytelnika, zaczynając od magicznego: *Wyobraź sobie...* i wypełnij tekst szczegółami, które ożywią obraz, np. tak: *Wyobraź sobie, że ktoś zaprosił Cię do swojego domu. Stoisz przed drzwiami z kwiatami i prezentem. Gospodarz otwiera, po czym... trzaska drzwiami przed nosem. Tak właśnie czuje się czytelnik, kiedy skusisz go ciekawym tytułem, a potem zaferujesz kiepski wstęp.*

Głębiej przetwarzamy nowe informacje, gdy łączymy je ze starymi. Kluczem do zapamiętania i zrozumienia są więc skojarzenia. Humor, przesada i absurd to złota

trójka doskonałych, choć nie dość wykorzystywanych narzędzi edukacyjnych pobudzających skojarzenia.

- **Dowcip** zwięźle ujmuje to, co trzeba by wyjaśniać w wielu zdaniach, np. *Gospodarkę niedoboru w czasach PRL dobrze ilustruje krążący w społeczeństwie żart: „Czym różni się świnia od sklepu mięsnego? Świnia ma dużo mięsa i krótki ogonek, natomiast sklep mięsny odwrotnie”.*
- **Przesada** jest mało znanym, a niezwykle skutecznym sposobem ułatwiającym zrozumienie. Załóżmy, że chcesz uzmysłowić czytelnikowi, jak wiele publikuje się na świecie tekstów. Możesz uczynić to tak: *Gdybyś chciał przeczytać każdy tekst, który ukazał się na świecie w ciągu jednego tylko dnia, nie starczyłoby ci na to całego życia.*
- **Absurd** to odtrutka na przewidywalność. Psychiatra Ed Hallowell w swojej prelekcji posłużył się tym sposobem, by wyjaśnić, czym jest ADHD: *Mózg osoby z ADHD jest jak ferrari z hamulcami rowerowymi. Wystarczy wzmocnić hamulce – i mamy asa. ADHD mają wynalazcy i innowatorzy, inicjatorzy i działacze, marzyciele, którzy zbudowali Amerykę.*

Pomożesz czytelnikowi zakotwiczyć nową wiedzę w znanym kontekście, jeśli przytoczysz **słowa piosenek** czy

**cytaty z filmów.** Pokażesz dystans do tematu, nadasz tekstowi lżejszą formę i ułatwisz zapamiętanie.

---

Tekst internetowy ma tę przewagę nad drukowanym, że można filmy czy piosenki w nim osadzić i uczynić lekturę bardziej interaktywną.

---

A interaktywność, obok szczegółowości czy oryginalności, należy do najważniejszych cech dobrych skojarzeń.

---

## Zbuduj napięcie

Prawie sto lat temu Bluma Zeigarnik odkryła, że lepiej pamiętamy te zadania, które postrzegamy jako nieukończone bądź niekompletne. Ludzie nie lubią, by im przerywano i przechowują w pamięci zadania, które należy ukończyć. Dlatego nieukończone zadanie **wciąż skupia na sobie uwagę**. A co dzieje się z przerwany, a zapamiętanym zadaniem? Tym tematem zajęła się Maria Ovsiankina. Otóż, przerywanie ważnego dla danej osoby przedsięwzięcia wywołuje dręczące i nieprzyjemne

uczucie, które pcha ku **podjęciu tego zadania na nowo przy pierwszej nadarzającej się okazji**. Ludzie czują przymus, by zakończyć coś, co właśnie rozpoczęli.

Jak wykorzystać ludzkie dążenie do zamknięcia w artykule eksperckim? Najprostszym sposobem jest **zadanie pytania**. Otworzy ono pętlę, którą zamknąć będzie można tylko wtedy, gdy odnajdzie się odpowiedź. Gdy podsycisz ciekawość pytaniem, czytelnik będzie chciał ją zaspokoić. We wstępie artykułu przy pomocy pytań możesz zachęcić do uzupełnienia wiedzy, np. *Skąd brać uczucia, które poruszają innych? Kiedy silne emocje mogą zaszkodzić przekazowi?*

Zbudujesz też napięcie, jeśli będziesz odwlekać wyjaśnienia spraw zapowiedzianych jako skomplikowane lub tajemnicze. Możesz rozpocząć artykuł od **historii**, którą przerwiesz w interesującym momencie, by następnie wyłożyć teorię i zakończyć opowieść. Dobrym sposobem będzie też **zagadka**, której rozwiązanie zamieścisz w dalszej części tekstu. Potrzebę zamknięcia wywoła też **nowa, interesująca nazwa**, która często pojawia się w tekstach eksperckich.

Istnieje jeszcze jeden niezawodny sposób, by stopniować napięcie. Jest wprawdzie bardziej wymagający od pozostałych, ale za to niezawodny. I właśnie w tej chwili go wykorzystuję. Najpierw zapowiedz, o czym zamierzasz pisać, a dopiero później o tym napisz.



Gdy odsuniemy wyjawienie ważnej informacji, zwiększymy szansę, że czytelnik na chwilę wstrzyma oddech. Jednak aby tekst internetowy miał szansę zaciekawić czytelnika, musisz najpierw skusić **tytułem**. I tutaj znów efekt Zeigarnik i Ovsiankiny będzie niezastąpiony.

Nie zachęcam do wzorowania się na clickbaitach w stylu: *Jak nauczyć się języka obcego w 10 dni*. Takie tytuły są, wedle zgrabnego określenia, *clicky, but not sticky*. Gdy duża liczba kliknięć nie przekłada się na długie odwiedzi-  
ny na stronie ani udostępnienia, to sygnał dla wyszuki-  
warki, że treść jest mało wartościowa.

---

Tytuł nie powinien oszukiwać  
czytelnika, lecz pomóc mu  
zdecydować, na jaką lekturę  
chciałby poświęcić czas.

---

Jednak w internecie zbyt wiele nagłówków rywalizuje o uwagę czytelnika, byśmy mogli sobie pozwolić na rzeczowość i suchość. Pomyśl o tytule jako o czymś, co **odsłania cząstkę ciekawej treści**. Wówczas stanie się on niespełnionym celem, który skusi (a może wręcz zmusi) do kliknięcia. By zachęcić czytelnika smakowitym kąskiem, obiecuj wnikliwą lub szczegółową treść, jak w nagłówkach: *Przeanalizowaliśmy 100 milionów tytułów. Oto, co odkryliśmy* (Buzzsumo), *Odkryto nowe zdjęcie Chopina? Tajemniczy dagerotyp z 1847 roku* (Culture.pl). Albo postaw na zaskoczenie, które pojawia się w tych dwóch tytułach: *Jak wypuklić słowo, którego nie ma* (Poradnik Pisania), *Dlaczego kochamy opowieści? Bo zawierają błąd* (Poradnik Pisania).

Zachęć do lektury Twojego artykułu na Twitterze czy Facebooku, jeśli przedstawiś interesujący, ale niedokończony skrawek informacji. Przykładowo, tak zapowiedziałam jeden z moich blogowych tekstów: *Jak sądzisz, które z dwóch przysłów trafniej opisuje ludzką naturę: „Bez ciekawości nie ma mądrości” czy „Gdzie przyjaźń, tam i radość”? Powód, dla którego jedno zdanie uważamy za bardziej trafne od innego, jest zaskakujący.*

---

## Powiąz temat z czytelnikiem

Informacje, które nas dotyczą, docierają do nas nawet wtedy, gdy jesteśmy czymś zajęci lub gdy przytłacza nas nadmiar bodźców. Ale to jeszcze nie wszystko. Trwalej je zapamiętujemy. Są więc niezwykle skuteczne. W tekście eksperckim należy więc podkreślać, że **wiedza ma odniesienie do czytelnika**. Jak sprawić, by odbiorca nabrał wrażenia, że Twój artykuł jest dla niego ważny? Oczywiście, nie masz wpływu na bardzo istotną podczas lektury motywację, która pojawia się jeszcze zanim użytkownik otworzy stronę. Istnieje jednak wiele podpowiedzi, które pomagają ową motywację odkryć. Będą to statystyki strony, prośby wyrażone w komentarzach, a także najchętniej czytane artykuły na Twoim blogu. Pod względem językowym natomiast, tym, co zwiększy szansę, że czytelnik odbierze wiadomości jako skierowane do siebie, będzie **zwrot na ty**. Choć czasami budzi wątpliwości grzecznościowe, to akurat w literaturze poradnikowej upowszechnił się na długo przed narodzinami internetu. O tym, że tekst jest przeznaczony dla danej grupy odbiorców, możesz przypominać w różnych miejscach, np. *Dla piszących teksty reklamowe szczególnie ważne jest.../Copywriterzy często pytają o.../Trudności copywriterom sprawia...*

Do doświadczeń, problemów i potrzeb odbiorcy warto odnieść się w lidzie, np. tak: *Kiedy zapragnąłeś pisać? Czy wtedy, kiedy poczułeś, że zdania układają się same i wypływają prosto z Twojego serca? A może wtedy, gdy po raz pierwszy wyobraziłeś sobie czytelnika, który uśmiecha się lub wzrusza, czytając Twój tekst? Nie pozwól, by blokada zabrała te marzenia. Podpowiem Ci, jak się nie poddać.*

Udowodnisz, że pamiętasz o czytelniku, jeśli zaprezentujesz **korzyści płynące z lektury**. Gdy piszesz o korzyściach, zwróć uwagę na to, dlaczego dany temat jest ważny, jak odbiorca będzie mógł wykorzystać wiedzę, np. *Od książek popularnonaukowych Cialdiniego trudno się oderwać. Tym, co wyróżnia je od innych jest pewna pięcioczęściowa metoda, którą autor stosuje konsekwentnie i którą otwarcie wyjawiał swoim czytelnikom. Poznaj 5 kroków, dzięki którym zmienisz nudny tekst w tajemniczą zagadkę.*

Okazją do tego, by powiązać temat z doświadczeniem czytelnika, jest też **zakończenie tekstu**. Spora część czytelników internetowych pewnie tam nie dotrze, mimo to warto skorzystać z **efektu świeżości**.

---

To, co na końcu, może na krótko, ale silnie zadziałać na odbiorcę.

---

W zakończeniu tekstu możesz nawiązać do **doświadczenia czytelnika**, np. *A Ty jak sobie radzisz z pisarską blokadą? Możesz też zapytać go o **życzenia**, np. *O czym chcielibyście przeczytać w kolejnym artykule?* W tym miejscu sprawdzi się też **wezwanie do działania**, które na początku artykułu mogłoby zabrzmieć*

zbyt nachalnie, np. *Gotów, by podzielić się z czytelnikiem emocjami? A więc do dzieła!*

---

## Podsumujmy:

- Pobudzając wyobraźnię i skojarzenia, ułatwiasz rozumienie i zapamiętanie. Pomogą w tym obraz, humor, przesada czy absurd.
- Nieukończone zadanie buduje napięcie. Zwiększysz nieodpartą potrzebę zamknięcia, jeśli zadasz pytanie lub zagadkę albo odsuniesz ważne wyjaśnienie.
- Czytelnik uzna artykuł za ważny, jeśli odbierze go jako skierowany do siebie. Służą temu zwroty na ty, prezentacja korzyści, pytania o życzenia i doświadczenia.

Bibliografia:

Bąbel P., Wiśniak M., *12 zasad skutecznej edukacji*, Sopot 2015.





# Vlogowanie na YouTube

## CZY WARTO ZAWRACAĆ SOBIE NIM GŁOWĘ?

— B A R T E K M A T U S I A K —

Szefowie firm i działów marketingu coraz częściej zadają sobie to pytanie. Krążą bowiem na ten temat różne teorie. Jedna z nich mówi, że z vlogowaniem firmowym powoli jest tak, jak niegdyś z obecnością w Google: jeśli Cię tam nie ma, nie istniejesz. Druga zaś, iż to kosztowne i zarazem mało efektywne działanie. A jak jest naprawdę?



## BARTEK MATUSIAK

Szef agencji digitalowej uxon. Tworzy po godzinach od kilku lat własnego bloga [www.panmatusiak.pl](http://www.panmatusiak.pl), a od kilku miesięcy dodatkowo autorski kanał na YouTube pod nazwą Pan Matusiak ([youtube.com/panmatusiak](https://youtube.com/panmatusiak)), w którym rozmawia m.in. na ulicach Warszawy z przedsiębiorcami i marketingowcami. Pomysłodawca zestawu warsztatowego Mapa Podróży Klienta, dzięki któremu firmy mogą rozpocząć proces tworzenia lepszego customer experience.



Postanowiłem przekonać się o tym na własnej skórze i w piątek, 13 marca tego roku uruchomiłem na YouTube firmowy kanał. Oto moje wnioski po wyprodukowaniu ponad 20 odcinków.

---

### Firmy i eksperci potrzebni od zaraz

Niestety, platforma YouTube (podobnie jak Facebook) w oczach wielu firm to nadal serwis dla nastolatków. Ale nic bardziej mylnego. Tak się składa, że najmocniejszymi trendami dzisiejszego YouTube'a nie są wcale treści gamingowe (dla graczy) czy tzw. lolcontent (dla nastolatków), lecz gospodarka i przedsiębiorczość. Tym samym już teraz coraz lepiej radzą sobie kanały inwestycyjne, usługowe i – oczywiście – eksperckie.

---

**Dorosła część widzów platformy, która nieustannie się powiększa, poszukuje właśnie na YouTube wiedzy i wartościowych treści.**

---

Kto może je dostarczyć? Bez wątplenia firmy, ale te – z racji tego, iż YouTube pozwala dowolną liczbę

materiałów wideo publikować za darmo – traktując platformę jako „miejsce do przetrzymywania” m.in. filmów instruktażowych. Niestety, to droga niegenerująca interakcji i zainteresowania. A – co gorsza – pokazująca, że firma nie rozumie kompletnie tego kanału komunikacji.

---

### Co firmy powinny publikować na YouTube?

Tak jak dziś każda platforma, tak i YouTube ma swój tzw. kontekst. Publikowanie wspomnianych filmów instruktażowych może i nie byłoby najgorszym pomysłem, gdyby tylko zostało podane w przystępnej formie. Co to znaczy? Przede wszystkim należy brać pod uwagę, że obecność firmy na YouTube to dobry sposób edukowania obecnych i potencjalnych klientów o swoich produktach czy też usługach. Idealnym przykładem może tu być vlog Łączymy Technologie krakowskiej firmy Eltrac System. W rolę vlogera kanału wcielił się sam prezes firmy, który z przymrużeniem oka prezentuje produkty i technologie. Co ciekawe, kanał powstał spontanicznie kilka dni po ogłoszeniu w Polsce pandemii i był pewnego rodzaju antidotum na tę stresującą sytuację, w której znalazła się firma. Prezes wraz z zespołem uznali, że firmowy vlog to najlepsze narzędzie do zdalnej komunikacji z obecnymi i potencjalnymi klientami. Taka spontaniczność to

jednak wyjątek od reguły. Firmy zazwyczaj starają się dogłębnie analizować i kalkulować, czy warto wchodzić na YouTube'a. Przeglądają dostępne artykuły w sieci i... tu wracamy do wstępu niniejszego artykułu, czyli dezinformacji.

Są jednak i tacy, którzy pomijają element *researchu* i od razu zwracają się o pomoc do doświadczonych youtuberów. Tak było w przypadku JYSK Polska, który we współpracy z kanałem Mówi Kamera uruchomił firmowego vloga. Efekt? W pierwszym odcinku szef JYSK zdradził, jak prawidłowo należy wymawiać nazwę sieci, gdzie była pierwsza siedziba w Polsce i jak przez lata zmieniała się sieć sklepów. W kolejnych odcinkach już sami pracownicy sieci opowiadają i pokazują, jak wygląda na co dzień ich praca. A wszystko to w bardzo przyjemnej formie – aż chce się oglądać. Ten vlog to zdecydowanie mój faworyt!

---

## Od czego zacząć vlogowanie?

W biznesie jedno jest pewne: czy to nowe produkt bądź usługa, nowy dział, nowy rynek – początki zawsze bywają trudne. W tzw. vlogosferze drzemie jednak zasada znana z Doliny Krzemowej, gdzie powstaje cała masa start-upów. A brzmi ona mniej więcej tak:

---

Uruchamiaj jak najszybciej,  
analizuj i poprawiaj.

---

Zapowiadając więc start własnego vloga, zapytałem kilku vlogerów, od czego zacząć? Niemalże każda odpowiedź brzmiała tak samo: „Włącz kamerę, nagrywaj, co siedzi

ci w głowie, zmontuj to i wrzucaj na YouTube'a”. Brzmi jak wyzwanie, ale w mojej ocenie dla kanałów firmowych niekoniecznie musi być to droga do sukcesu. Spontaniczność i idąca z nią w parze autentyczność bez wątpienia pomagają. Choć i tu wkrada się mała dezinformacja.

Znany polski youtuber, Krzysztof Gonciarz, przyznał w jednym z ostatnich swoich odcinków, że po latach doświadczeń stwierdza, iż na YouTube chętniej oglądane są filmy gorzej zmontowane, chaotyczne. Nie wziął jednak chyba pod uwagę faktu, że kręci vloga bardzo drogą kamerą, ma własnych montażystów i dba o dobre udźwiękowanie każdego odcinka, a większość z pozyskanych subskrybentów (których ma już ponad 1 milion) uzyskał właśnie dzięki profesjonalnym ujęciom. Niemniej jednak nie mam co do tego wątpliwości, iż materiały eksperckie powinny być wykonane profesjonalnie. Nie są adresowane do nastolatków, a zatem powinny być – jak to się mówi – pro.

Rekomenduję zatem przed tworzeniem własnego kanału spędzić kilka godzin, szukając na YouTube vlogów biznesowych, wypunktować mocne strony tych najlepszych, przyjrzeć się statystykom i – co wcale nie mniej ważne – zajrzeć do komentarzy. Można tam znaleźć wiele cennych uwag, a nawet ciekawe wskazówki od widzów.

---

## Ile kosztuje uruchomienie kanału?

Publikowanie na YouTube jest darmowe, ale tworzenie wartościowych treści to już inwestycja. I nikt mnie nie przekona, że wystarczy wyłącznie smartfon z dobrym aparatem. Każdego vlogera czeka zakup kamery, mikrofonów, lamp, statywów. Rzecz jasna, dużo zależy od pomysłu. Jeśli kanał ma być nagrywany wewnątrz firmy,

to należy się liczyć z kosztami stworzenia studia i oczywicie – znaleźć na nie miejsce.

Eltcrac System wykorzystał w tym celu salę konferencyjną. Z kolei JYSK udowodnił, że można zrobić dobrego vloga wewnątrz firmy bez większych inwestycji w infrastrukturę – odcinki kręcone są w sklepach, w magazynach i na świeżym powietrzu. Sam również uznałem, że jako Pan Matusiak nie chcę zamykać się w studiu, dlatego też wyszedłem z kamerą na miasto i to właśnie w takiej scenarii kręcę niemalże każdy odcinek vloga. Minusem bez wątpienia jest tu pogoda, która – jak wiemy – bywa kapryśna, a do tego utrudnieniem może być gwar ulicy, co wiąże się z zakupem odpowiednich mikrofonów i rejestratorów dźwięku. A im więcej ścieżek z audio, tym montaż staje się większym wyzwaniem. Należy wówczas pamiętać o klaskaniu przed rozpoczęciem rozmowy z gościem. Montażysty będą za to rozwiązanie chwalić. Obiecuję.

---

## Jak długo trzeba czekać na efekty?

Jedni fachowcy od vlogowania twierdzą, że przy tworzeniu kanału należy uzbroić się w cierpliwość i konsekwentnie tworzyć filmy minimum przez rok, a nawet dwa – trzy lata. Inni zapewniają, że już po kilku odcinkach widać, czy dany kanał ma potencjał. Prawda jest pewnie gdzieś pośrodku, aczkolwiek i tak wszystko jest kwestią wielu czynników.

Kanał Łączymy Technologie ma obecnie ponad 300 subskrypcji, mój kanał ponad 600, a kanał JYSK ok. 1,5 tysiąca. Ale nie subskrypcje są tu najważniejsze. Filmy na tych trzech kanałach mają po kilka tysięcy wyświetleń, a w przypadku JYSK – niektóre nawet po kilkadziesiąt tysięcy. Oprócz tego każdy z nich osiąga niemierzalne cyframi

efekty. Vlog Eltcrac System przyciągnął uwagę klientów i wielu z nich chwali youtube'owe działania firmy. Podobnie jest w przypadku vloga Pan Matusiak. Udało się dzięki niemu otrzymać kilka nowych zleceń, w tym na produkcję wideo dla trzech firm. Co ciekawe, pośrednio vlog wygenerował zlecenia dla gości występujących w danym odcinku, czy chociażby wakacyjne rezerwacje po odcinku, w którym zaprezentowałem nadmorski hotel jednego z klientów agencji, którą zarządzam. Mało tego! Vlog JYSK otrzymał już całą masę nagród, a w tym główną nagrodę w konkursie „Siła Przyciągania”, którego celem jest wyłonienie najciekawszych i najsukcesowniej kampanii, inicjatyw i akcji, które powodują, iż firma nie tylko przyciąga, ale i zatrzymuje najbardziej utalentowanych pracowników.

---

To najlepsze dowody na to, iż vlog to nie tylko idealne narzędzie do promowania firmy, ale również do działań HR.

---

Dodałbym do tego jeszcze jedną zaletę. Otóż tworzenie vloga to przecież generowanie sporej ilości contentu wideo, a ten może być wykorzystywany zarówno w postach, jak i kampaniach w social media. Warto o tym pamiętać.

Reasumując: umiejętne włączenie kanału na YouTube w strategię marketingową firmy może okazać się w dłuższej perspektywie czasu skutecznym i istotnym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej marki, generowania nowych zleceń, a także zatrzymywania i zdobywania nowych pracowników.



# *Bezpieczeństwo* PRACY ZDALNEJ

— ARTUR MAREK MACIĄG —

Nowa normalność rzuca wyzwanie nam wszystkim, czy to w formie pracy zdalnej czy zasad dystansu społecznego, niekiedy radykalnie wpływając na naszą rutynę, wprowadzając niepokój i chaos. Czy istnieją praktyczne zasady adaptacji do życia w nowej normalności, takie z zarządzanymi kosztami i „ludzką twarzą”? Zapraszam do krótkiego podsumowania kluczowych zasad bezpieczeństwa nowej rzeczywistości.

## ARTUR MAREK MACIĄG

Poszukuje lepszego sposobu na dzielenie się dobrymi praktykami bezpieczeństwa informacji, uważności oraz świadomości wpływu informacji na decyzje. Od ponad 13 lat zajmuje się zabezpieczeniami informacji oraz zarządzaniem ryzykiem, wspierając sektor finansowy w Polsce i na świecie. Współtworzy Inicjatywę Kultury Bezpieczeństwa, której celem jest łączenie kropek, jakimi są niezyciowe praktyki bezpieczeństwa informacji, w schematy z powodzeniem używane na co dzień, naturalnie akceptując ich koszt jako element normy.



Grypa sezonowa od zawsze jest problemem każdego pracodawcy, często zarządzanym mniej lub bardziej formalnymi planami ciągłości działania. Plany zastępstw, a szczególnie praca zdalna (tam gdzie to możliwe), to powszechne strategie postępowania w czasie sezonowych infekcji. Szczególnie praca z domu, kiedy pracownik – jeśli tylko czuje się „na siłach” – może pracować, nie zarażając współpracowników, jest atrakcyjną taktyką przetrwania i minimalizacji strat w przypadku tego zagrożenia. Atrakcyjna zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy, nawet jeśli jest obwarowana szeregiem prawnych wymogów, przy dobrej woli z obu stron – sprawdza się tak dobrze jak dojrzała jest kultura pracy w danej organizacji.

---

Z punktu widzenia bezpieczeństwa ogólnego (psychicznego, fizycznego i informacji) praca zdalna jest bezpośrednim (jakościowym i ilościowym) miernikiem kultury organizacji stosującej tę strategię.

---

Wiosna 2020 zawołała: „Sprawdzam!” w rynkowej grze o zachowanie ciągłości działania. W Polsce zastosowano

(przynajmniej na początku) strategię młota i tańca rekomendowaną przez analityków i badaczy danych dotyczących pandemii COVID-19. Zamknięcie kraju, w tym miejsc pracy, było nie tylko szokiem finansowym, ale i kulturowym, szczególnie dla tych organizacji, w których kultura pracy ma formy dalekie od zalecanych standardów. Niektóre organizacje szybko migrowały do chmury, inne już tam były i albo fakt ten uzmysłowiły wszystkim pracownikom, albo jedynie zaktualizowały swoje procedury operacyjne.

Transformacja cyfrowa nie jest nowym trendem, jednak w jej przypadku sytuacja pandemii przyniosła efekt „selekcji naturalnej”. W tym kontekście niepokojące może być spostrzeżenie, że pierwsze półrocze powinno być lekcją, z której należy wyciągnąć wnioski na przyszłość, co również jest cechą dojrzałości kultury danej organizacji. Czy zachowanie firm wokoło nas pokazuje, że wnioski te wyciągnięto? Jesień i kolejne sezony pokażą.

---

### Bezpieczeństwo a kultura organizacji

Mając zarysowany kontekst, warto poświęcić kilka słów na „rozwiązanie”, które uważny czytelnik prawdopodobnie już dostrzeżę. Jest nim dojrzała kultura organizacji. Czy ta „kultura” ma roboczo dodawane przymiotniki typu: „pracy”, „bezpieczeństwa”, „ludzkiej twarzy” czy dowolne inne, pozostawiamy do samodzielnego zgłębienia,

tutaj istotny jest inny element – musi być „dojrzała” albo przynajmniej do takiej dążyć.

Jakie cechy ma dojrzała kultura organizacji?

- Po pierwsze, prezentuje „gospodarskie” podejście, jest świadoma zasobów i nimi dysponowania, wspiera decyzje kontekstem celu, środowiska i ocenia siebie.
- Po drugie, dotyczy „tu i teraz”, balansując pomiędzy swobodą i umocowaniem do konkretnych reguł, również ekonomicznie.
- Po trzecie, wspomaga „planowanie”, czyli umożliwia rozpatrywanie decyzji w konsekwencjach horyzontów czasowych, krótko- i długoterminowych.

---

Gospodarskie podejście,  
świadomość sytuacyjna  
i planowanie to kluczowe  
komponenty efektywnej  
pracy w modelu  
rozproszonym – zdalnym.

---

Współczesna kultura cyfrowej organizacji wyraża te trzy elementy przez zasady ekonomii danych, w ramach cyberbezpieczeństwa poprzez model zerowego zaufania (*zero-trust*), a dla strategii rozwoju pracownika w ramach podejścia „*growth-mindset*”.

---

## Pracownik w obliczu zagrożeń

Praktyczna realizacja zasad gospodarskiego podejścia jest zgodna z naturalnym wyobrażeniem tego

zachowania – organizacja musi być gotowa na podział odpowiedzialności pomiędzy dostawcę technologii (np. dostawcę chmury – AWS, MS Azure, Google etc.), własne polityki i standardy obowiązujące „za murami” organizacji oraz pracownika pracującego zdalnie, najczęściej ze swojego domu. Przyjęło się stosować dla tego zagadnienia sformułowanie „ufaj i kontroluj”, które niestety nie wnosi nic do pożądanej kultury organizacji i jest przykładem braku zrozumienia natury problemu. Jakkolwiek kontrola wydaje się naturalna i oczywista w zakresie zasobów „za murem” oraz częściowo w chmurze danych, tak przy pracy pracownika zdalnego jest jedynie życzeniem.

Pracownik oddelegowany do działania poza miejscem pracy, praktycznie nie ma szans w pełni zachować zasad, standardów i polityk stworzonych do realizacji w miejscu pracy. Do tego wyzwania dołączają „życiowe problemy” jak: awarie technologii, utrata uwagi w wyniku zdarzeń w domu, brak nawyków pracy poza miejscem pracy (np. inny schemat zarządzania czasem), obecność osób nieupoważnionych do danych firmowych, ergonomia miejsca pracy, zmęczenie, problem „ciągłego podłączenia” do spraw firmowych i wiele, wiele innych.

I tak z jednej strony pracownik jest zobowiązany do przestrzegania zasad „pracy w biurze”, a z drugiej do produktywności, co prowadzi do znanego pozornego konfliktu, bezpieczeństwo albo wyniki. Alarmujący wzrost skutecznej aktywności przestępców w czasie COVID-19 nie pomaga rozstrzygnąć tego problemu, prowadząc często do poważnych ograniczeń lub nawet zaniechania modelu pracy zdalnej, jeśli tylko jest to możliwe w ramach strategii utrzymania działania. W organizacjach doświadczających takich problemów pomoc może wsparcie kierownictwa w ustaleniu

zasad pracy z domu z uwzględnieniem wartości i celów organizacji i skupieniem uwagi zabezpieczeń na ochronie właśnie tych elementów.

---

Monitorowanie sytuacji, komunikacja potrzeb i oczekiwań, szkolenia z nowych zasad oraz cyberhigiena to podstawowe narzędzia budowania dojrzałej kultury organizacji dla potrzeb pracy zdalnej.

---

Gospodarcze podejście pracownika, w którym mentalne nastawienie do realizacji celów pracodawcy pozwala zoptymalizować zasady bezpieczeństwa, stosowne do warunków i możliwości pracownika zdalnego jest zalecaną strategią postępowania. Naturalną w tym modelu jest zmiana realizowanych obowiązków przez pracownika zdalnego. Utrzymanie *status quo* w sytuacji, gdy pracownik nie jest w stanie czy zapewnić bezpieczeństwa danych, czy swojej uwagi, prowadzi do incydentu i strat. Takie adaptacyjne podejście do potrzeb vs. możliwości zapewnia balans pomiędzy zabezpieczeniami i wydajnością wykonywanej pracy.

---

## 10 zasad bezpieczeństwa

Zapewniając wsparcie kierownictwa firmy do organizacji pracy zdalnej oraz dbając o dojrzałość kultury organizacji w zakresie gospodarskiego podejścia jej



pracowników, można wprowadzać zasady bezpieczeństwa technologicznego mającego również istotny wpływ na określone zachowania pracowników.

### **Europejska Agencja Cyberbezpieczeństwa zaleca wdrożenie następujących 10 zasad :**

1. Uzyskaj wsparcie kierownictwa dla wymaganych zmian.
2. Przeprowadź analizę ryzyk.
3. Zapewnij wdrożenie polityk cyberbezpieczeństwa.
4. Buduj świadomość sytuacyjną swoich pracowników zgodnie z potrzebami.
5. Aktualizuj wszystkie urządzenia stosowane do przetwarzania danych, w tym pomóż pracownikowi w aktualizacjach jego domowej sieci.
6. Upewnij się, że Twoje backupy są aktualne i przydatne.
7. Zabezpiecz dostęp do przetwarzanych informacji bez względu na to, gdzie są (chmura, komputer pracownika zdalnego, budynki firmy).
8. Chroń urządzenia końcowe przetwarzające dane, np. przez bezpieczną konfigurację oraz oprogramowanie ochronne.
9. Ogranicz zdalny dostęp do przetwarzanych danych do faktycznie wymaganego potrzebami biznesu.
10. Przetestuj i stosuj swój plan reakcji na incydenty.

Każdego pracownika zachęcam do zapoznania się z zasadami „nowej normy” w ramach zalecanych krajowych zasad bezpieczeństwa na stronie Instytutu NASK . I tutaj, zasady gospodarskiego podejścia do powierzonych zasobów mają swoje zastosowanie:

- kontrolujemy swoje emocje, zachowujemy się kulturalnie,
- nie ufamy obcym, nie reagujemy na nietypowe polecenia bez weryfikacji czy drugiej opinii,

- zachowujemy spokój i rozwagę przy podejmowaniu decyzji,
- nie dzielimy się cennymi informacjami z nieznanymi lub w miejscach publicznych itp.

Szczegółowe wytyczne można znaleźć tutaj:

- dla wideokonferencji od UODO,
- dla cyberhigieny od NASK .

Równie ważne w dobie cyfrowych źródeł i ograniczeń pandemii jest nieuleganie „infodemii”, która już zbiera swoje żniwo. Stosowanie zdrowego rozsądku to tylko jeden z elementów skutecznej ochrony, potrzebna jest również wiedza ze sprawdzonych źródeł.

Podsumowując, praca zdalna i adaptacja do nowych modeli biznesowych, szczególnie tych wymuszanych zmianami technologicznymi, wymagają środków i uwagi poświęconej na dojrzenie kultury organizacji. Każda technologia i proces ostatecznie wchodzi w interakcję z człowiekiem, który z natury jako pracownik chce postępować dobrze oraz optymalnie. Zmiana miejsca pracy to przede wszystkim zmiana nawyków pracowników i ekspozycja na problemy, do których rozwiązania pracownik musi mieć możliwość demonstracji gospodarczego podejścia. Jeśli będzie jedynie zmagał się ze sztywnym zbiorem reguł i zasad, będzie źródłem zagrożenia dla pracodawcy i siebie. Wsparcie decyzji pracownika w jego własnym domu, ale dotyczących pracodawcy jest takim samym problemem zrozumienia dzielonej odpowiedzialności, jakiego doświadczamy przy migracji danych do chmury. Bez zaangażowania kierownictwa te zmiany nie są możliwe, ostatecznie prowadząc do załamania modelu pracy z domu jako zbyt ryzykownego.





JAROSŁAW ŚCIŚLAK

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

# Transformacja

## CYFROWA TO LUDZIE

Powiedzieć, że organizacje dynamicznie się zmieniają, to truizm. Powiedzieć, że zmieniają się tym bardziej, im bardziej przedłuża się niepewność związana z koronawirusem, to jeszcze większy banał. Zauważyć, że transformacja cyfrowa to nie maszyny, lecz ludzie i procesy, to czasem wręcz herezja. Tyle że to prawda.

Przed wybuchem pandemii menedżerowie dostrzegli rosnącą potrzebę zmian. Inwestowali w nowe linie montażowe, automatyzację systemów produkcji i zaopatrzenia, automatyzację marketingu. Czasem też w procesy, które pozwalały tym wszystkim zarządzać i kontrolować nową jakość w firmach. Bardzo często zapominali jednak o tym, co jest w tym wszystkim najważniejsze, a co często spychane jest na sam koniec kolejki i nadal określane jako „zasób”. Bez pracowników, dzisiaj już niemal wyłącznie działających w ściśle wyspecjalizowanych zespołach, nie może być mowy o sukcesie. I to z myślą o nich powinno się przeprowadzać cały proces. Od nich wyjść i na nich skończyć.

---

## Od czego zacząć?

Aby przeprowadzić udaną transformację cyfrową, konieczna jest odpowiedź na dwa pytania:

- Jakie są cele biznesowe przedsiębiorstwa i jak zmiana w nich pomoże?
- Jakie potrzeby zespołów zaspokoi zmiana?

---

Firmę prowadzisz po to,  
aby rozwiązywać problemy  
i zaspokajać potrzeby  
swoich klientów.

---

### Twoi pracownicy muszą mieć do tego narzędzia.

Jasne, nowe maszyny, oprogramowanie i systemy zabezpieczeń spełniają taką właśnie funkcję, ale to specjaliści w zespołach powinni wiedzieć, co dokładnie kupić i jak przeprowadzić zmianę. To pod nich trzeba ustawić całą

firmę. Tak, aby mogli efektywnie pracować nad nowymi produktami.

### Każda transformacja opiera się na trzech filarach:

- doświadczeniu klienta (*customer experience*),
- procesach operacyjnych (*operational processes*),
- modelu biznesowym (*business model*).

Jeżeli wdrożone w firmie rozwiązania nie umożliwią wytworzenia nowego produktu lub nie zmienią sposobu, w jaki powstaje obecny, zmiana nie ma sensu. Jeżeli pracownicy nie będą mogli być w razie potrzeby operacyjni 24/7, zmiana nie ma sensu. Jeżeli zmiana nie jest dostosowana do specyfiki Twojej firmy i indywidualnych potrzeb – tak, wiesz co jest dalej.

Badania pokazują (Salesforce, 2019), że **obecnie kluczową osobą wdrażającą przebudowę organizacji, jest Chief Customer Officer** (w mniejszych firmach Customer Success Specialist). Dzisiaj, kiedy zmieniły się przyzwyczajenia klientów (także tych B2B!), kluczowe są działania digital. A tutaj konkurencja jest mordercza i wynika z wyśrubowanych oczekiwań:

- 56% klientów oczekuje, że będzie w stanie odnaleźć pożądaną informację na stronie danej firmy po kliknięciu w maksymalnie 3 linki,
- 45% klientów znajduje informacje w maksymalnie 3 linkach lub mniej,
- 57% klientów nie kupi niczego od firmy, która nie będzie w stanie wysłać towaru szybko i tanio.

To właśnie dlatego branża logistyczna rozwija się bardzo dynamicznie. „Przyspieszenie covidowe” to tylko dodatkowy czynnik. Dla wielu motywator, dla niektórych wręcz konieczność. Logistyka od dawna



przyspieszała, budowane były dodatkowe magazyny, usprawniane procesy informacji o transporcie towarów. Niedługo (branża nie jest jeszcze na tym etapie) tworzone będzie oprogramowanie całkowicie redefiniujące logistykę. Aktualnie są to tylko mniejsze lub większe usprawnienia.

Ten przykład doskonale pokazuje, że zmiany zachodzą etapami. Aby skutecznie je wdrożyć, pamiętaj, że **nie ma czegoś takiego jak „mapa drogowa transformacji cyfrowej”**.

---

**Każda firma jest inna i każda potrzebuje rozwiązań szytych na miarę.**

---

Zarówno, jeśli chodzi o maszyny produkcyjne, komputery, oprogramowanie, ale także stworzenie

i wprowadzenie do firmy odpowiednich procesów, i szeroko rozumiany consulting.

#### **Oto co warto zrobić:**

- Zdefiniuj miejsca szczególnie wrażliwe. Jeśli coś może się nie udać albo zająć więcej czasu, to na pewno tam. Który dział w firmie jest najmniej dofinansowany? W którym meneger ma najmniejsze doświadczenie w branży lub w Twojej firmie?
- Zdefiniuj krótkofalowe i długofalowe cele. Co chciałbyś osiągnąć w pierwszym kwartale, półroczu, roku? Najważniejsze jednak – dlaczego? Co sprawia, że w ogóle zdecydowałeś się na zmianę?
- Upewnij się, że pracownicy, a przede wszystkim kadra kierownicza, są świadomi potrzeby zmian i je akceptują. Bez ich współpracy nic się nie uda.
- Przygotuj (samodzielnie albo z konsultantem) listę KPI, które zmierzysz po pierwszym krótkofalowym i pierwszym długofalowym odcinku czasu. Chodzi o to, abyś wiedział, co chcesz osiągnąć i miał narzędzia do zmierzenia rezultatów zmian.

---

## Świadomość zmiany i mentalność wzrostu

Bez tych dwóch rzeczy to też się nie uda. Musisz wiedzieć, że trzeba zmienić organizację, a także mieć „parcie na wynik”. Rozumiany nie tyle jako spełnienie celów sprzedażowych na 100% i od razu w pierwszym kwartale, ile na zauważalną i szybką poprawę. Klienci nie zauważali mojej firmy? Automatyzacja w dziale marketingu sprawiła, że organiczne wyniki wyszukiwania poprawiły się o 20%. Klienci reklamowali towary o 12% częściej niż rok temu? Nowe metody kontroli jakości obniżyły ten wskaźnik o 75%. W świadomości konieczności wprowadzenia transformacji cyfrowej, a potem skutecznej jej egzekucji, konieczne jest wyznaczenie realistycznych celów i umiejętność szybkiej adaptacji.

Tak zrobiło wiele firm w pierwszych tygodniach i miesiącach pandemii. Przeszwały produkcję, sprzedawały w internecie, a nie stacjonarnie, widocznie poprawiły komunikację z klientami.

---

Nawet dobrze przeprowadzona transformacja nie na wiele się zda, jeżeli firma nie będzie w stanie szybko adaptować się do sytuacji.

---

To jest jeden z największych celów – pomóc firmie zmieniać się tak szybko, jak to tylko możliwe. Możliwie

najszybciej, najsprawniej i najmniejszym kosztem. Tak, aby nawet kolejne wielkie przeobrażenie – za powiedzmy dekadę – nie zrujnowało budżetu.

**Dlaczego to jest tak ważne?** Według badania AppDynamics z bieżącego roku:

- 81% profesjonalistów IT stwierdziło, że sytuacja z COVID-19 wygenerowała największą presję technologiczną w historii ich firmy (część z nich uważa, że największą, jaką widzieli w ogóle).
- 59% z nich przyznaje, że głównie „łata dziury” – konstruuje rozwiązania *ad hoc*, które rozwiązują problemy pobieżnie i niekompletnie, bo na więcej w tej chwili firmy operacyjnie i mentalnie nie stać.
- 76% z nich obawia się o długofalowe konsekwencje swoich działań w trakcie pandemii i o to, jak szybko wprowadzane zmiany odbiją się na kondycji przedsiębiorstwa już po pandemii.

Nie obserwowalibyśmy tak dużych wskaźników, gdyby część firm wcześniej dostroiła się do wymogów rynku i nieustającej presji zmian. **Zła informacja jest taka, że w wielu przypadkach transformację cyfrową i tak trzeba będzie przeprowadzić. Dobra informacja jest taka, że wcale nie musi to kosztować majątku.**

„Mentalność wzrostu” oznacza przede wszystkim spryt. Tak poważnych zmian nie można przeprowadzić „po łebkach”, ale można zrobić to inteligentnie. Poszukać rozwiązań, które:

- pozwolą na stworzenie nowej oferty rynkowej lub usprawnienie obecnej,
- ograniczą koszty przedsiębiorstwa (w tym na przykład koszty administracyjne budynku),

- pozwolą na szybsze i tańsze wprowadzanie przyszłych zmian,
- pozwolą zatrzymać w firmie talenty.

I tą ostatnią uwagą znowu wracamy do ludzi. Bez względu na rozmiar firmy, ofertę produktową, stopień rozbudowania jej struktury, liczbę oddziałów i tysiąc innych potencjalnych wskaźników – ktoś zawsze ze zmian będzie niezadowolony. Jeśli nie otwarcie, to skrycie. Trzeba się z tym pogodzić. Gorzej, jeśli ci, którzy będą zmianom kibicować, nie będą zadowoleni z ich efektów. Będą zmęczeni przedłużającymi się wyzwaniami w organizacji i po prostu odejdą. Transformacja jest więc także dla nich.

## Nie oglądaj się za siebie

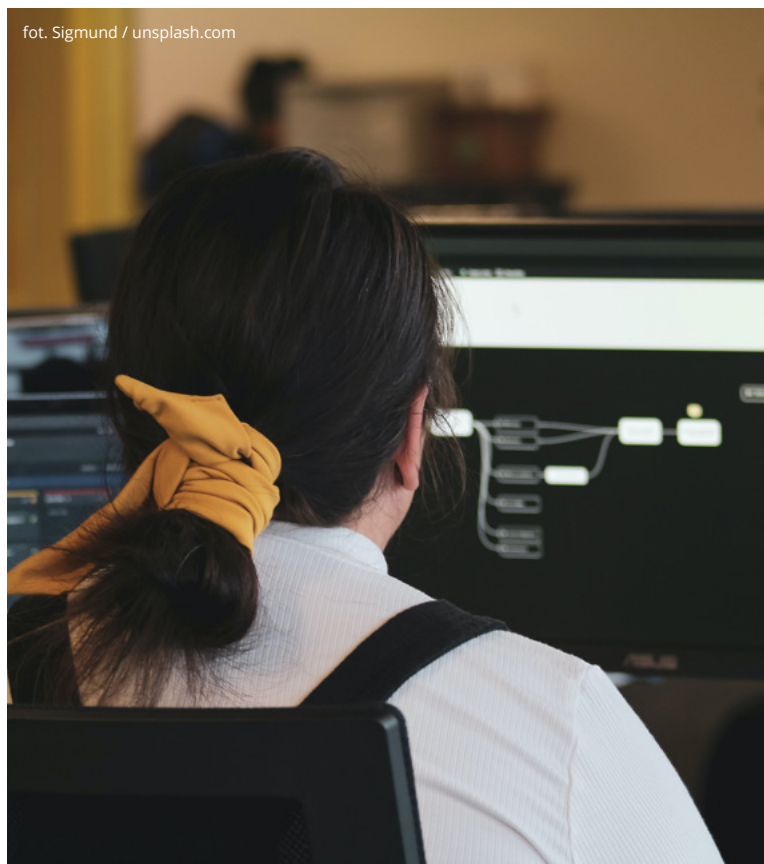
Na koniec warto powiedzieć o jeszcze jednej rzeczy, która zmieniła krajobraz rynku. **Dla bardzo wielu organizacji sama pandemia oraz konsekwencje biznesowe** (w tym masowe przejście na pracę zdalną i na ogół dobre jej efekty) **były prawdziwym szokiem**. Wielu właścicieli firm i najbliższych im menedżerów nie było gotowych na taki scenariusz. Nie mieli na czym się opierać. **Nie mieli doświadczeń na taką skalę**, nie przygotowywali się na taką możliwość, czasem nie mieli środków (nie tylko finansowych), aby sobie z wyzwaniem poradzić.

COVID-19 do pewnego stopnia zmienił nas wszystkich, zmienił także biznes.

**Przewidywanie przyszłości na podstawie przeszłych wydarzeń już nie działa.** Nie zawsze, nie w każdym przypadku, czasami wręcz w ogóle. I to jest dopiero wyzwanie.

W większych firmach prowadzi to na przykład do zwiększenia zaufania lub przynajmniej wymuszonego koniecznością, zwiększonego poziomu delegowania zadań. Procesy decyzyjne są decentralizowane, jednostki biznesowe mają większą autonomię. Zwraca się też większą uwagę na płynniejszą komunikację i procesy. W mniejszych firmach królują procesy. To, czego czasem brakuje, to umiejętność dostrzegania szans rynkowych tam, gdzie inni ich nie widzą, i sprawny marketing.

Rzeczywistość, jaka zastała nas wszystkich w 2020 roku, nie jest łatwa, ale jest to przede wszystkim szansa. Jeśli oprzesz ją na ludziach, osiągniesz swoje cele.



fot. Sigmund / unsplash.com



# *Czego uczy nas pandemia?*

O ZARZĄDZANIU FIRMĄ,  
FINANSAMI I LUDŹMI

— JERZY DĄBROWSKI —

Pandemia – tygodnie zamrożenia gospodarki, obostrzenia w handlu i transporcie międzynarodowym, a także tzw. nowa normalność – to trudny czas, wymagający elastyczności od wszystkich firm, i globalnych korporacji, i mikroprzedsiębiorców. Dla jednych okres wytężonej pracy, aby sprostać nowym oczekiwaniom klientów; dla innych spowolnienie i refleksje nad dalszą drogą biznesową. Sytuacja dla wszystkich jest tak nietypowa, że wręcz zmusza do zadawania pytań.

## JERZY DĄBROWSKI

Prezes niezależnej firmy faktoringowej Bibby Financial Services.  
Z branżą faktoringową związany od ponad 15 lat. Aktywny działacz Polskiego Związku Faktorów, wcześniej również we władzach. Prywatnie zaangażowany w rzemiosło piwowarskie, podziela radości i troski niewielkich przedsiębiorców.



---

### Czy można się było „tego” spodziewać...?

...że praktycznie z dnia na dzień cały świat się zatrzyma, a ludzie w różnych krajach nie będą przez kilka tygodni wychodzić z domu? Że rządy zamkną punkty handlowe, usługowe, rozrywkowe? Że wielkie biurowce całe tygodnie będą świeciły pustkami? Że samoloty przestaną latać?...

Nie, tego wszystkiego nie można było przewidzieć. Ale w biznesowej rzeczywistości są zjawiska, na które każda firma powinna być zawsze przygotowana:

- kontrahenci, którzy zaczynają spóźniać się z płatnościami, nagle przestają w ogóle płacić lub wręcz upadają;
- nowe mody rynkowe, odwracanie się od jednych produktów, które wydawały się na topie i wybieranie zupełnie innych;
- dostawcy, którzy mają problemy, np. spowodowane nową polityką w ich kraju (różne embarga czy wojny handlowe);
- problem z pozyskaniem kompetentnych pracowników;
- trudności w pozyskaniu kapitału obrotowego lub inwestycyjnego.

Te wszystkie zjawiska skumulowały się podczas pandemii. A zatem, ci przedsiębiorcy, którzy już wcześniej odpowiednio zarządzali swoim biznesem, mieli szansę – w niektórych przynajmniej obszarach – nieco zniwelować skutki kryzysu spowodowanego przez COVID-19. Inni, obserwując rynek, czytając różne poradniki, czy uczestnicząc w webinarach, od których nagle zariło się w sieci, mieli okazję czegoś się nauczyć. Przyjrzyjmy się zatem głównym tematom „pandemicznych lekcji”.

---

### Mądry Polak po szkodzie

To przysłowie idealnie pasuje do wszelkich rodzajów ubezpieczeń. Niektórym wydają się zbędną pozycją w budżecie, czy to firmowym, czy prywatnym. Dopiero, kiedy wydarzy się nieszczęście, narzekają, że nie pomyśleli wcześniej. W transakcjach handlowych również warto pomyśleć o ubezpieczeniu, zwłaszcza w sytuacji pierwszego kontraktu, czyli nawiązywania relacji z nowym kontrahentem. Ubezpieczenie może obejmować zarówno przypadek niewypłacalności kontrahenta, jak i różne zdarzenia losowe, które opóźnią lub wręcz zniweczą transakcję. W okresie kryzysu, czyli większej niepewności rynkowej, warto ubezpieczać wszystkie transakcje. Nie wiadomo, czy decyzją administracyjną

z dnia na dzień nie zmieniają się warunki prowadzenia działalności biznesowej, co może drastycznie pogorszyć sytuację danego kontrahenta.

Ofertę ubezpieczeń handlowych mają takie firmy, jak: Atradius, Coface, Euler Hermes i KUKE, jak i firmy faktoringowe (tzw. faktoring pełny, czyli z ubezpieczeniem na wypadek niewypłacalności kontrahenta).

---

## Przegląd portfela odbiorców

Ubezpieczenie nie powinno uśpić biznesowej czujności, ani też zastąpić regularnego przeglądu portfela odbiorców. Jest to praktyka, którą roztropny przedsiębiorca powinien stosować regularnie, również w czasie prosperity. W okresie kryzysu staje się wręcz nieodzowna.

Zadać sobie należy następujące pytania:

1. Kim są moi najważniejsi odbiorcy? Jaki procent przychodów generują?
2. Czy bez największego odbiorcy firma przetrwa? Ile czasu?
3. Czy mniejsi odbiorcy mogą urosnąć? W jakiej perspektywie czasowej?
4. Ilu nowych odbiorców mogę zdobyć? Jakim nakładem czasu i środków?
5. Czy wszyscy moi odbiorcy reprezentują jedną branżę?

W momencie kryzysu warto dokonać przeglądu odbiorców pod kątem branż, w jakich działają, i ryzyka, jakie może wystąpić. Czy wszyscy odbiorcy będą prowadzić tak samo intensywną działalność w okresie kryzysu? Przykładowo, jeśli firma sprzedaje produkty lub świadczy usługi branży hotelarskiej lub eventowej, w okresie pandemii musi zmodyfikować swój model biznesowy: poszukać nowych odbiorców, czy przygotować nową ofertę.

---

Analiza portfela odbiorców może przynieść refleksję, że lepiej sprzedawać mniej, ale do większej liczby kontrahentów. Wówczas firma lepiej zniesie utratę jednego czy dwóch odbiorców.

---

Warto również ustalić z kontrahentami wyjątkowe zasady współpracy na czas kryzysu, np. dotyczące terminów dostaw czy płatności. Dbając o własne bezpieczeństwo, warto w rozmowach z kontrahentami, w wyjątkowych sytuacjach, uzależniać kolejne dostawy (w całości lub części) od zapłaty za poprzednie (w całości lub części). Czas pandemii wywołał w polskim biznesie wiele gestów solidarności, szeroko komentowano, że firmy zaczęły sobie płacić szybciej, nie chcąc powodować zatorów płatniczych w i tak już trudnej sytuacji.

---

## Dla bezpieczeństwa postaw na dywersyfikację

Dywersyfikacja to strategia, którą powinni stosować przedsiębiorcy w wielu dziedzinach i to nie tylko w trudnych czasach. Prowadzenie biznesu opartego „na jednej nodze” jest trudne i często ryzykowne. Dywersyfikacja powinna dotyczyć:

- dostawców, zwłaszcza jeśli są odlegli geograficznie i trudno śledzić rozwój sytuacji na ich macierzystych rynkach,





- klientów, o czym już była mowa powyżej,
- źródeł finansowania biznesu.

Specyfiką polskich mikroprzedsiębiorstw i małych firm jest przewaga finansowania kapitałem własnym. Prowadzi to do sytuacji, kiedy firma nie rozwija się, ponieważ wypracowywane przez nią zyski nie wystarczają do sfinansowania inwestycji, która umożliwiłaby przejście na „wyższy poziom”. W przypadku finansowania warto postawić na odpowiednią proporcję: finansowania wewnętrznego i zewnętrznego. I dalej: w finansowaniu zewnętrznym również należy korzystać z kilku źródeł. Błędem jest opieranie się wyłącznie na kredycie bankowym, może on bowiem okazać się trudniej dostępny w okresie kryzysu czy spowolnienia gospodarczego. Według raportu NBP (lipiec 2020 r.), zdecydowana większość banków zaostrzyła, często znacznie, kryteria polityki kredytowej oraz warunki udzielania kredytów, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw. NBP zbiera dane do swoich raportów wśród przewodniczących komitetów kredytowych w bankach, a więc wśród osób, które mają realny wpływ na przyznawanie

kredytów. Potwierdza się więc to, co sygnalizowali wcześniej przedsiębiorcy: o kredyt w banku jest teraz naprawdę trudno.

Dbając o zrównoważoną strukturę bilansu, warto posiłkować się również innymi formami finansowania zewnętrznego, w szczególności leasingiem i faktoringiem. W czasie kryzysu faktoring jest tym skuteczniejszy, że nie wymaga stałych opłat ratalnych, a po prostu uwalnia środki „zamrożone” w fakturach.

Trosze o zabezpieczenie źródeł finansowania powinien towarzyszyć przegląd należności i zadbanie o ich terminowy spływ, zanim przemienią się w trudne do ściągnięcia długi. Jeśli w firmie nie ma odpowiednich służb księgowych, lepiej skorzystać ze wsparcia doświadczonego partnera, np. faktora.

---

## Kontrola podstawą zaufania

Nawet jeśli firma współpracuje ze sprawdzonymi kontrahentami od kilku lat bez żadnych problemów,

to w sytuacji kryzysu trzeba ich wszystkich ponownie zweryfikować – i robić to regularnie, np. co miesiąc. Warunki rynkowe zmieniają się dynamicznie, należy więc być przygotowanym również na nagłe pogorszenie się sytuacji finansowej swoich odbiorców. Weryfikację można przeprowadzać we własnym zakresie, bazując na dostępnych źródłach, takich jak:

1. **Krajowy Rejestr Dłużników Niewypłacalnych** – to państwowa instytucja prowadzona przez Krajowy Rejestr Sądowy. Dłużnicy wpisywani są z urzędu, na podstawie orzeczenia sądu.
2. **Biuro Informacji Gospodarczej (BIG)**, które prowadzi Rejestr Dłużników BIG. Umożliwia on dostęp do baz Biura Informacji Kredytowej oraz Związku Banków Polskich.
3. **Krajowy Rejestr Długów Biuro Informacji Gospodarczej SA**, które obsługuje wszystkie podmioty gospodarcze – od jednoosobowych firm poprzez małe i średnie przedsiębiorstwa po wielkie korporacje.
4. **Rejestr Dłużników ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A.**, które wspiera przedsiębiorców w zakresie prewencji oraz zarządzania należnościami.
5. **Krajowe Biuro Informacji Gospodarczej (KBIG)**, które jest częścią międzynarodowej Grupy Deltavista. Współpracuje z biurami z Europy Zachodniej. Informacje o nierzetelnych płatnikach ujawnione w KBIG są udostępniane także na rynkach zagranicznych.
6. **Krajowa Informacja Długów Telekomunikacyjnych**, która powstała z myślą o wspieraniu rynku telekomunikacyjnego oraz bezpieczeństwie transakcji finansowych.

Chcąc otrzymać bardziej szczegółową analizę sytuacji finansowej kontrahenta, warto skontaktować się z wywiadownią gospodarczą. Największymi międzynarodowymi wywiadowcami gospodarczymi obecnymi w Polsce są Coface czy Bisonde, ale warto również zapoznać się z ofertą podmiotów krajowych, np. InfoCredit.

Innym sposobem regularnej weryfikacji kontrahentów jest korzystanie z usług dodatkowych firm faktoringowych. Zwłaszcza faktorzy międzynarodowi dysponują szeroką wiedzą o podmiotach działających na różnych rynkach.

---

## Digitalizacja – czyli must have

Cyfrowe technologie zdobywały w XXI wieku kolejne przyczółki. Bankowość internetowa, e-commerce, mobilne płatności, sztuczna inteligencja, obsługa klienta przez chatboty, internet rzeczy, VR itd.... Ale prawdziwie zwycięską bitwą okazał się czas pandemii. Wszyscy, nawet ci najbardziej oporni i nieprzekonani, musieli zacząć robić różne rzeczy zdalnie.

---

Digitalizacja w firmie nie jest już „nice to have” – od kilku miesięcy klasyfikujemy ją jako „must have”. Czyli być albo nie być każdego biznesu.

---

Warto zwrócić uwagę zwłaszcza na kilka innowacji:

- upowszechnienie się spotkań wideo (w tym kontekście nie wolno zapominać o zapewnieniu odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa);

- zdalne podpisywanie umów i autoryzacja dokumentów, przy wykorzystaniu z polskiego rozwiązania Autenti;
- umawianie wizyt (np. w punkcie usługowym) na konkretną godzinę dzięki platformie Booksy – tym samym można wyeliminować tłok czy zbyt duży ruch w punkcie;
- przyjmowanie płatności za pomocą BLIKA;
- wykorzystywanie dysków online, tzw. chmury, do przechowywania dokumentów i pracy nad nimi w rozproszonych zespołach.

---

## Na zakończenie

Kiedy w Polsce ogłaszano *lockdown*, wszyscy zastanawialiśmy się, czy potrwa on dwa tygodnie czy miesiąc. Nikt nie spodziewał się, że niektóre biznesy będą musiały zaprzestać działalności na trzy miesiące! Kiedy rząd ogłaszał odmrożenie gospodarki, wszyscy odetchnęli z ulgą, ale wkrótce przekonaliśmy się, że część ograniczeń zostanie z nami na dłużej. Będą to zarówno ograniczenia administracyjne, jak i oddolne, które konsumenci sami sobie nakładają w obawie przed większymi skupiskami ludzi, np. rezygnując z transportu lotniczego, kina czy siłowni.

„Pandemiczne lekcje” wciąż trwają, a przedsiębiorcy nie mogą zaniechać podejmowania biznesowych refleksji. Żyjemy w ciekawych czasach, które nagrodzą przeczornych, elastycznych i myślących nieszablonowo. A także tych, którzy szybko się uczą.





rozmawia  
DOMINIKA STUDNIAK

BARBARA LECH



# PRZEPOCZWARZANIA SIĘ

Jest jak jest... Z takiego założenia wychodzi, niestety, wielu przedsiębiorców, którzy w ostatnich miesiącach boleśnie zderzyli się z konsekwencjami pandemii. Przejście w firmie, spadek obrotów, mniej klientów, rzeczywistość nie nastraja optymistycznie... Ale czy rzeczywiście musi być tak jak jest?

O tym, co można zrobić, by wprowadzić do swojej biznesowej rzeczywistości więcej światła i wyjść z błędnego koła negatywnego myślenia, rozmawiam z Barbarą Lech – dyplomowanym coachem z wieloletnią praktyką, wspierającą swoich klientów w uwolnieniu ich potencjału i pewności siebie, autorką książek i szkoleń oraz unikatowych programów i narzędzi rozwoju osobistego.

**Na co dzień obserwuje Pani swoich klientów, którzy muszą radzić sobie w nowej normalności. Czy na podstawie tego doświadczenia, może Pani powiedzieć, jak wpływa na nas pandemia? Jak oddziałuje ona szczególnie na osoby aktywne dotąd zawodowo?**

Myślę, że czas, który nastąpił, to czas przepoczwarczenia się. U jednych poszło gładko, po prostu przystosowali się i znaleźli sposoby na realizowanie swojego biznesu, swoich celów czy życia w nowych warunkach. Inni bardzo trudno to znieśli, ponieważ stawiając opór, próbowali wrócić do tego, co było, a to jest już niemożliwe.

Niektóre zawody czy sposób ich wykonywania, bezpowrotnie się skończyły, gdyż okazały się niewystarczające i niepotrzebne tak naprawdę w danym momencie.

Wygrali Ci, którzy byli przygotowani do tego, żeby prowadzić biznes na różne sposoby. Mieli inne elementy czy filary swoich firm – i oni się w tym najłatwiej odnaleźli.

Jeżeli ktoś wcześniej prowadził swój biznes w formie online, nie odczuł niczego nowego (co najwyższej przyływ klientów), robił po prostu to, co do tej pory. Jeżeli jednak miał biznes tylko stacjonarny, to – w wersji optymistycznej – zaliczył spadek dochodów. Mogłoby też być odwrotnie. Gdyby odcięto internet, to jak wyglądałby Twój biznes? Masz drugą „nogę”, która pozwoliłaby Ci nadal funkcjonować i prosperować? Dobrze jest uświadomić sobie, że pandemia pokazała nam rzeczywistość mocno ograniczoną dla naszego poruszania się zewnętrznego. Jak każda nowa sytuacja, ma ona swoje plusy i minusy. Ten, kto szybko potrafił się przestawić, czy skorygować biznes o rzeczy ważne w pandemii (np. bezdotykowa dostawa żywności do domu, korepetycje online, platformy do szkoleń i sklepy online), ten wygrał.

Wbrew pozorom, takie trudne momenty to dobry czas na przemyślenia. Obserwując moich klientów, mam czasem wrażenie, że z uporem próbują wrócić do tego, co było. Powtórzę to jeszcze raz: nie da się już wrócić. Świat się zmienił, zupełnie jak w książce *Kto zabrał moją ser?* Johnsona Spencera.

**Od czego zależy zatem to, jak reagujemy na trudne sytuacje, których nie da się przewidzieć?**

Od naszej elastyczności, od tego, czy przywiązujemy się do *status quo*, czy też potrafimy dopasować się do zmieniających okoliczności. Myślę, że tutaj znaczenie może mieć też nasze wychowanie: czy pochodzimy z rodziny, w której była łatwość przystosowania się do zmian, czy też po prostu było narzekanie i tupanie nogą: „Ma być tak jak było i koniec”, „Będę czekać, aż wszystko wróci do równowagi”. Na szczęście dzisiaj, będąc już dorosłymi, możemy sami decydować, które przekonania nas wspierają, a które nie, i dzięki temu jesteśmy gotowi, by wprowadzić zmiany do swojego życia.

Przy zmieniającym się otoczeniu uważam, że kluczowa będzie nasza elastyczność, która pozwala realizować swoje cele pomimo tego, co dzieje się obok.

---

**Cel może pozostać ten sam, tylko droga do niego będzie się zmieniała. To wymaga otwartości.**

---

**Rzeczywistość dzisiaj nie należy jednak do najłatwiejszych. Przystoje w pracy, mniej klientów, problemy z płynnością finansową... To teraz codzienność wielu przedsiębiorców. Jak mogą oni nie poddawać się złym nastrojom?**

Zacząłabym od pytań: „Czy jesteś przedsiębiorcą czy osobą samozatrudnioną?”, „Jak wyglądał Twój biznes przed pandemią?”, „Jak bardzo ona na niego wpłynęła?”. Jeżeli znacząco, to być może nie byłeś do końca przygotowany na jakiegokolwiek zachwiania rynku...

Bardzo często spotykam się z tym, że ludzie przejadają cały swój dochód, a czasami nie tylko dochód, ale i przychód, nie myśląc zupełnie o tym, że w perspektywie może być słabszy miesiąc czy nawet cały okres. To właśnie te osoby znalazły się w najtrudniejszej sytuacji przeinwestowania albo braku jakichkolwiek oszczędności czy środków obrotowych w firmie, które można by właśnie wtedy wykorzystać.

Kiedy pracuję z moimi klientami coachingowymi nad tym, by postawić ich biznesy na nogi, to na samym początku ustalamy pensję, którą będą sobie wypłacać. Ma to duże znaczenie, ponieważ prowadzi do zostawienia w firmie środków, jakie można wykorzystać właśnie w takich sytuacjach. Wychodzę z założenia, że trzeba być pozytywnym realistą. W sytuacji jednak, kiedy mleko już się rozlało, to może teraz jest dobry moment na to, żeby się zatrzymać, popatrzeć na swój biznes z lotu ptaka i pomyśleć, jak go uelastycznić. Jak dotrzeć do naszych celów, czy to tych finansowych, czy tych z misji, w inny sposób. Można zadać sobie pytanie: „Co jest moim nadrzędnym celem?”.

Jeżeli masz podjętą konkretną biznesową decyzję, to nie będziesz ustawać w zmianach i w kolejnych próbach, aż zrealizujesz to, co chcesz.

Jak więc nie poddawać się tym złym nastrojom? Po prostu dalej robić swoje, tylko szukać innych sposobów na zrealizowanie tego, co chcemy.

**Mówi się, że jak się ma odpowiednią motywację, to zdziała się wszystko. Czym jest zatem ta odpowiednia motywacja?**

Odpowiednia motywacja dla mnie to przede wszystkim podjęcie biznesowej decyzji i ustalenie swojej misji w dwóch aspektach. Pierwszy może być związany z korzyściami, jakie odniesiemy, kiedy zrealizujemy swoje zawodowe cele. Drugi aspekt powinien być związany z tym, co wniesiemy do systemu, do świata, czyli: jak to, co robimy, wpłynie na życie innych ludzi. Wtedy budzi się motywacja.

Często potrafimy zrezygnować z dóbr, jakie określiliśmy w misji (np. konkretny obrót, zysk czy swoją własną pensję), bo na jakimś etapie uznajemy, że to nie jest aż tak ważne, żeby wymuszać na sobie wychodzenie ze strefy komfortu i znoszenie kolejnej porażki. Jeśli nasz drugi aspekt misji jest związany z innymi, a nie z naszymi finansami, to wtedy on może być naszym naturalnym



motywatorem. W trudnych momentach pomyślisz sobie, że tracą inni, gdy nie dajesz im możliwości czy sposobności skorzystania z Twojej usługi lub produktu. Nie wpływasz więc swoją misją tak, jak chciałeś na rzeczywistość i to czasami potrafi wystarczająco zmotywować.

Moja osobista misja „Prowadzę prosperujący biznes i wiodę obfite, atrakcyjne życie” jest jednocześnie biznesową decyzją. Przedstawia moje oczekiwania, jak i mówi o mojej potrzebie wpływu na innych. Misja ma realizować nasz potencjał i motywować do działania.

### **Jak motywować się w czasie kryzysu, by działać pomimo przeciwności losu? Od czego zacząć?**

Zacząć od ustalenia tego, po co robisz to, co robisz, dlaczego to robisz. Tu pojawia się pytanie: „Co byś zrobił, gdybyś nie musiał pracować?”. Ale w trochę innej formie. Teraz masz okazję zweryfikować, czy to, czym się zajmujesz, jest warte całego tego zachodu, stresu i ogromu pracy włożonego w działanie firmy i marki osobistej, by przetrwały. Odpowiedzi na właściwie zadane pytania są bardzo istotne. Pokazują, co kryje się za naszym biznesem, co go tworzy, co nas napędza, do czego dążymy.

**Nie jest sztuką otworzyć biznes, sztuką jest utrzymać go i łączyć ze swoimi pasjami.**

### **Czy istnieją sprawdzone uniwersalne sposoby do wprowadzenia od zaraz, czy każdy musi odnaleźć na to swój własny sposób?**

Każdy z nas jest inny, wierzę więc, że każdy musi znaleźć swój własny sposób. Dla mnie od lat motorem są moje dzieci i nie po to tylko, żeby im zabezpieczyć życie albo dać im więcej. Swoim przykładem chcę pokazać im, że można realizować swoje cele i marzenia, działając pomimo lęku, z odwagą. Warto sięgać gwiazd, swoich gwiazd.

### **Czy z motywowaniem się jest jak z jazdą na rowerze? Że kiedy się go nauczymy, stworzymy indywidualny system automotywacyjny, to już się tego nie zapomina?**

Dokładnie tak jest. To określa nasza postawa. Jeżeli raz coś zrobisz, to potrafisz to później odtworzyć. Jeżeli



zaczynasz to praktykować, nabierasz przekonania, że umiesz działać i wyrabiasz nawyk. Po prostu taki się stajesz. Dążysz do poszukiwania sposobów na to, żeby zrealizować swój cel, bez względu na to, czy jest pandemia, choroba czy oszukał Cię współnik. Próbujesz się motywować różnymi sposobami, szukając tego właściwego i nie ustajesz, dopóki go nie znajdziesz.

Mówi się o tym, że **wiedzę można zdobyć, a postawę się ma**. Ona pochodzi w części od tego, czego nauczyli Cię ważni dla Ciebie ludzie (np. rodzice, nauczyciele, Twój mentor) i od tego, jak Ty sam ją kształtujesz. Można wyrobić postawę, jakiej potrzebujemy, ale wymaga to zaangażowania i dążenia do tego. Moi klienci określają na początku, kim by chcieli być, jacy by chcieli być, co chcieliby robić, o czym marzą. Te elementy składają się na nasze życie. Kiedy jesteśmy dziećmi, kształtuje nas otoczenie bliższe i dalsze. Kiedy jesteśmy dorośli – to my wybieramy, jak chcemy być kształtowani i jak sami chcemy się kształtować. Teraz sami mamy na to wpływ. Nasze postawa, nawyki, motywacja są umiejętnościami, które można i trzeba kształtować, tworzyć od nowa i rozwijać.

### **Czy naprawdę można trenować i rozwijać automotywację? Jak utrzymać stan pozytywnego myślenia na dłużej?**

Można trenować, a nawet powiedziałabym – trzeba. Tu znowu wrócę do podjęcia decyzji, świadomości tego, dokąd zmierzam, i elastyczności. Wiele osób deklaruje, że po prostu chcą być szczęśliwe. A szczęście pojawia się najczęściej wraz z bezpieczeństwem finansowym i spełnieniem. Zatem, nawiązując do elastyczności: Czy ten biznes, który prowadzisz w takiej niezmienniej



formie, musi być raz na zawsze niezmienny, czy też możesz zmodyfikować go tak, by Cię uszczęśliwił i spełniał Twoje potrzeby? Twoja odpowiedź jest kluczowa i od niej zaczyna się to, co będziesz robił.

Zachęcam też do praktykowania wdzięczności i pozytywnego myślenia.

---

Wierzę w to, że wszechświat  
jest naszym lustrem  
i dostajemy to,  
o czym myślimy.

---

Jeżeli często myślimy o tym, czego się boimy i czego nie chcemy, to nasze strachy zauważamy w pierwszej kolejności wokół nas. Przewidzieć problemy, wyjść im naprzeciw, przygotować się realnie do trudności, nie jest uprawianiem czarnowidztwa, a realnym spojrzeniem na sytuację, rozważą w rozwijaniu firmy.

Kiedy rozpoczęła się pandemia, moją pierwszą myślą było to, że osoby, które nie miały czasu przyjść na coaching, teraz go znajdują i rozdzwonił się telefon. Uważaj więc, o czym myślisz. Myśli się materializują.

**I już na koniec: czy da się zbudować odporność kryzysową? Stworzyć tarczę, która będzie nas chronić i odpychać to negatywne, co do nas przychodzi?**

Ktoś mi kiedyś powiedział, że żeby wejść z odwagą w coś nowego, trzeba mieć świadomość tego, że to może się nie udać i mieć na to swoją zgodę.

Oczywiście, idziemy i robimy wszystko tak, by biznes się udał, prosperował, ale chyba najgorsze co możemy zrobić, to mentalnie postawić wszystko na jedną kartę i uzależnić od tego całe swoje życie.

Osobiście do wielu tematów podchodzę z założeniem, że są na jakiś czas, to wprowadza ulgę i umiejętność odnajdywania się w trudnych sytuacjach. Angażuję się, planuję, buduję strategię, ale mam świadomość i zgodę na to, że być może coaching i szkolenia, to nie będzie mój biznes do końca świata. Taką elastyczność mogą nam dać: dywersyfikacja usług, odpowiednia poduszka finansowa, którą zbudujemy, nie przejadając wszystkich zysków, oraz świadomość, że nic nie jest dane raz na zawsze.

**Bardzo dziękuję za rozmowę.**





# Jak mądrze SIĘ STRESOWAĆ?

— MARTA DYDA —

Być może, czytając tytuł, przeszło Ci przez myśl: „O co chodzi? Dziwne pytanie!”. Na każdym kroku przecież w naszej codzienności towarzyszą nam napięcia. Wszyscy wiemy, jak czujemy się w stresujących sytuacjach, które odbierają nam spokój, a my stajemy się nerwowi. Wierzimy, że doświadczany stres wpływa na nasz brak skuteczności, osłabia zdrowie i zabiera energię. I chcemy przeżywać jak najmniej takich stanów w swoim życiu. A co jeśli powiem Ci, że to naprawdę dobre pytanie, które warto zrozumieć, zadać je sobie i poszukać na nie odpowiedzi w dzisiejszym świecie?



Doświadczony trener biznesu, coach, certyfikowany trener i partner FRIS®, certyfikowany praktyk POINTS OF YOU®. Pracuje na metodach opartych m.in. na fototerapii, mindfulness i storytellingu. W zimie – instruktor narciarstwa. Twórczyni autorskich programów wspierających w rozwoju ludzi i organizacje. Obok tematów biznesowych szczególnie bliskie są jej tematy związane ze stresem, odpornością psychiczną i wypaleniem zawodowym. Właściciel firmy szkoleniowo-doradczej [www.martadyda.pl](http://www.martadyda.pl), autorka bloga [www.zatrzymacbyrozumiec.pl](http://www.zatrzymacbyrozumiec.pl).

W świecie, który nazywany jest światem VUCA, to określenie dzisiejszego środowiska, z jakim mierzymy się, my współcześni przedsiębiorcy i każdy z nas w swojej codzienności.

V – *Volatility* – zmienność

U – *Uncertainty* – niepewność

C – *Complexity* – złożoność

A – *Ambiguity* – niejednoznaczność

Życie nas sprawdza, jak radzimy sobie w środowisku, które jest zmienne i nieprzewidywalne, trudne do skontrolowania. W dużej mierze dzisiaj mamy ograniczony wpływ na sytuację, z którą aktualnie się mierzymy, a podejmowane decyzje często są złożone i wymagają szybkich reakcji. To cechy współczesnego życia, które wpływa na nas w wielu wymiarach, na płaszczyznach relacyjnej, zadaniowej i kondycyjnej – nas samych i naszych biznesów.

Tak, biznes nas sprawdza, życie nas sprawdza, na ile skutecznie radzimy sobie ze stresorami, wyzwaniem, niepewnością i zmianą, zachowując przy tym życzliwość i równowagę emocjonalną. Na ile jesteśmy skuteczni w warunkach, w których przyszło nam prowadzić swoje biznesy i nasze życie.

Życie codziennie wystawia nam ocenę, badając naszą wewnętrzną odporność i testując strategię radzenia sobie ze stresem i – często – dokładając jeszcze więcej.

Zacznę od zadania Ci kilku pytań.

Wyobraź sobie dzień, w którym się nie stresujesz...

- Jak wygląda taki dzień?
- Co robisz w takim dniu?
- Jacy ludzie towarzyszą Ci w Twojej codzienności?
- Ile jest w Tobie życia?

A teraz pomyśl sobie, jak byś się czuł, gdyby praca, którą wykonujesz, była dla Ciebie nudna, nie sprawiała Ci satysfakcji, a była mniej stresująca. Gdzie każdego dnia wszystko byłoby przewidywalne i bezstresowe. Czy chętnie chodziłbyś do takiej pracy? Pomyśl sobie o takiej pracy w szerszej perspektywie, takiej pracy na całe życie, gdzie dzień biegnie za dniem i tak mija Ci życie.

Pewnie masz już odpowiedzi.

Podzielę się z Tobą moim doświadczeniem. Kilka lat temu prowadziłam szkolenie biznesowe w Warszawie. W jego programie były między innymi obszary planowania dnia, ustalania priorytetów. Mówiliśmy o naszych postawach w życiu i naszym zaangażowaniu, o tym co tak naprawdę jest ważne i że w ważnych dla nas sprawach towarzyszy nam napięcie i stres, i jak możemy sobie z nim radzić. Jeden z uczestników tego szkolenia, mężczyzna, przyjechał na te warsztaty z drugiego końca Polski, przyjechał po sens... Tak, przyjechał po sens.

Miał w swoim życiu wszystko, rodzice dali mu pracę, prowadzili świetnie rozwijającą się firmę, ale nigdy nie wymagali od niego zbyt wiele. Do firmy przychodził, jak się wyspał, kiedy nie miał ochoty, w ogóle do niej nie przychodził. Wyjeżdżał, dokąd chciał i gdzie chciał, pieniądze nigdy nie były dla niego problemem. Miał wszystko, niczego mu w życiu nie brakowało. Nigdy dotąd w swoim życiu nie spotkałam bardziej smutnego człowieka, który miał wszystko i nie miał nic.

Gdy spojrzysz na swoje życie z szerszej perspektywy i spróbujesz usunąć z niego każdy dzień, który był dla Ciebie stresujący, okaże się, że usuwasz dni, które pozwoliły Ci doświadczyć życia i relacji, które Cię ukształtowały jako człowieka. To często momenty, które wskazały kierunek, zostawiając to, co nam nie służy. Pozwoliły też zmierzyć się z trudnymi sytuacjami, które dały zadowolenie, dumę, że sobie z czymś poradziliśmy i tym samym były ważnym krokiem w budowaniu wewnętrznej odporności i siły.

---

## Co dobrze wiedzieć o stresie, życiu i sensie?

Co jeśli powiem Ci, że życie dzisiaj zaprasza nas do tego, żeby zatrzymać się, rozejrzeć i wprowadzić zmiany w naszym myśleniu o stresie i dopiero ruszyć dalej? Gdybyśmy w naszej codzienności uwzględnili obecność stresu i go zaakceptowali? Najnowsze badania w dziedzinie stresu mówią o tym, że może on nam szkodzić tylko wtedy, gdy sami w tę szkodliwość wierzymy.

---

Nowe odkrycia w dziedzinie stresu dowodzą, że kluczowe znaczenie ma podejście do stresu.

---

Gdyby tak zatem objawy fizyczne podczas stresujących sytuacji, jak przyspieszone bicie serca, szybszy oddech, uznać za moment, w którym ciało pełne energii chce sprostać wyzwaniu, z którym się mierzy? Gdyby spojrzeć na reakcje stresowe jako pomocne, w których walące serce przygotowuje do działania – jeśli szybciej oddychasz, to dobrze, mózg dostaje więcej tlenu? Ludzie, którzy nauczyli się postrzegać reakcje stresowe jako pomocne w działaniu, zaczęli być mniej zestresowani. Kiedy zaczęli inaczej myśleć o stresie, stali się mniej spięci, bardziej pewni siebie.

Gdybyśmy zatem zaakceptowali stres w naszej codzienności i poszukali osobistych strategii radzenia sobie ze współczesnym życiem, przyjmując, że toczy się ono

między napięciem a odprężeniem, i po czasie intensywnej aktywności musi nastąpić moment odpoczynku i regeneracji, inaczej stres będzie nam szkodził? A stopień, w jakim człowiek odczuwa stres i radzi sobie z wyzwaniami, zależy w głównej mierze od podejścia do stresu.

Zadaj sobie kilka pytań:

- Co mnie najbardziej stresuje?
- Jakie wyzwania podejmuję, mimo że są trudne?
- Jakich sytuacji w swoim życiu unikam?
- Jak radzę sobie z napięciem, kiedy ono się pojawia?

Sprawdź, jakie jest Twoje nastawienie psychiczne do trudnych sytuacji, z którymi się mierzysz w codziennym życiu. Zaczynj zauważać, co myślisz o stresie i w jaki sposób o nim mówisz, jak reagujesz, kiedy o trudnych, stresujących sytuacjach opowiada Twoje otoczenie.

Kiedy przyjrzyj się sobie i swoim reakcjom na sytuacje stresowe, zauważysz, że główne źródła tego stanu dotyczą obszarów, takich jak: praca, rodzina, dzieci, relacje, zdrowie.

---

## Ćwiczenie

Weź teraz kartkę i wypisz najważniejsze dla siebie role w życiu, w których aktualnie występujesz, oraz działania, które podejmujesz. Teraz sprawdź, które dziedziny Twojego życia sprawiają, że się uśmiechasz, kochasz i masz poczucie sensu. Zatrzymaj się przy każdej z nich i zapisz w kolejnym kroku, co najbardziej lubisz w określonej roli i co stanowi dla Ciebie największą wartość. Na koniec zapytaj siebie, jak wyglądałoby Twoje życie, gdyby ta rola nagle z niego zniknęła?



Zarówno Twoje myślenie o stresie, jak i Twoje reakcje na niego odgrywają kluczową rolę w codziennym życiu, pokazują stopień, w jakim Twoje myślenie o stresie wpływa na Twoją życiową kondycję i codzienne samopoczucie.

Myślę, że ten moment to bardzo ważna informacja o stopniu zaangażowania w działania i relacje, obszary życia, które są dla nas osobiście ważne. Kiedy to zobaczymy i zrozumiemy, zaczniemy inaczej patrzeć na codzienne sytuacje i zaczniemy z większym zrozumieniem dostrzegać sposoby radzenia sobie ze stresującymi sytuacjami.

Wydawać by się mogło, że w sytuacji, którą mamy aktualnie na świecie, w której się wszyscy znajdujemy, nie mamy wpływu. Dotyka to w większym bądź w mniejszym stopniu każdego z nas.

---

## Jak zatem mądrze się stresować?

Co możesz zrobić?

### ■ Więcej akceptuj

Przestajesz wtedy oceniać i bierzesz życie takim, jakie jest. Przy czym akceptacja nie oznacza bierności, jest impulsem do pracy w obszarach, na które masz wpływ. Akceptacja to otwarcie się na rzeczywistość, żeby ją zrozumieć, żeby w kolejnym kroku przemyśleć kierunek, dokąd chcesz dojść i jakie kroki chcesz podjąć. Zrozumienie, że pewne rzeczy zawsze będą poza naszą kontrolą, świadomi pracują nad tym, co mogą jeszcze zrobić na płaszczyźnie, na którą mają wpływ.

Co możesz zrobić? Jak się możesz zachować? Co jest w Twojej sferze wpływu?

Na co masz wpływ? I co możesz w związku z tym zrobić?  
Na co nie masz wpływu, ale musisz to wziąć pod uwagę w swoich działaniach?

Powyższe pytania pomagają zobaczyć, że nawet w sytuacji, w której dzieją się rzeczy niezależne od nas, mamy wpływ.

### ■ Emocje

Jak je kontrolować? Jak nie pozwolić, by lęk nas sparaliżował? O ten obszar możemy zadbać w dwóch krokach:

1. Pierwsza rzecz, lęk jest ważny i potrzebny. Już samo to zdanie może pozwolić popatrzeć inaczej na tę emocję. Generalnie emocje stanowią nieodłączną

część naszej egzystencji i są naszym papierkiem lakmusowym dla otaczającej nas rzeczywistości. Są informacją. Informacje są potrzebne. O czym informuje nas lęk? O zagrożeniu, wobec którego musimy podjąć jakieś działania. Zabezpieczyć się.

2. Druga rzecz, oddychaj, medytuj. Poczytaj. Poćwicz. Idź na spacer. Wyśpij się. Serio. Umiejętność panowania nad emocjami w dużej mierze zależy od naszych umiejętności relaksowania się. Ćwiczenia oddechowe, trening relaksacyjny mięśni, to wszystko pomaga poradzić sobie z emocjami, które nas zalewają.

### ■ Zaangażowanie, umiejętność wyznaczania sobie celów i konsekwencja w działaniu

Jaki jest Twój plan na życie? Dokąd zmierzasz? Co jest dla Ciebie w życiu ważne? A co powinieneś zrobić w ciągu najbliższych 14 dni? Jakie to zadania? Jaki jest pierwszy krok każdego z nich? Od czego zaczniesz? Jeśli znajdujesz jakieś „utrudniacze”, to pomyśl jak je obejdiesz? Co zrobisz, żeby te „utrudniacze” wyeliminować? To prosty sposób na przygotowanie się do realizacji jakiegokolwiek celu.

### ■ Wyzwania

Widzenie sytuacji trudnej jako okazji na potencjalną zmianę, która wzbogaci nas w nowe doświadczenia. Przegląd zadań i ustalenie priorytetów. Dzielenie zadań na mniejsze, łatwiejsze kroki. No więc czego Ty potrzebujesz, aby przejść przez ten czas łagodnie? O co musisz zadbać? O informację? Ten obszar to też umiejętność uczenia się z doświadczeń. Z czego możesz czerpać wiedzę? Przypomnij sobie, kiedy w życiu musiałeś poradzić sobie z niepewnością. Co Ci wtedy pomogło? Jak to wtedy przeszedłeś? Co z tego możesz zastosować teraz? Co możesz zrobić inaczej?

## ■ Buduj prawdziwe relacje z ludźmi

Relacje wysokiej jakości, które zupełnie bez wysiłku ciągną się godzinami, wzbogacając i czyniąc mądrzejszą każdą ze stron. Łatwość nawiązywania kontaktu z innymi chroni, pomaga pokonać kryzys oraz wyjść z trudnej sytuacji. Troska o innych zwiększa odporność, tworzy biologię odwagi. Z kim Ci się dobrze rozmawia? Jakie relacje ostatnio zostały zaniedbane z braku czasu? Wyślij chociaż uśmiešek, wesolą buźkę, serduszek. Napisz zwykłe: „Co tam u Ciebie?”

---

## Stres – nieodłączny towarzysz

Radzenie sobie ze stresem zawsze jest kombinacją wielu czynników. Najważniejsze to mieć priorytety, które pozwolą nam zrozumieć i nazwać to co dla nas ważne, nie unikać wyzwań, stawiać im czoła. W kształtowaniu mechanizmów radzenia sobie ze stresem pomaga każde kolejne doświadczenie uporania się z kryzysem i rozwiązywania trudnego problemu. W taki sposób otwieramy się na życie, wzmacniając tym samym naszą wewnętrzną siłę. Sytuacje stresowe będą miały miejsce w naszym życiu. Sytuacje stresowe dotyczą ważnych dla nas ról i wartości. Powiedziałabym, że pewien poziom stresu w codziennym życiu jest potrzebny, żeby szukać w nim sensu, musimy jedynie chcieć postrzegać go w taki sposób.

Stres daje nam dostęp do serca, które znajduje radość i sens. Serce bije szybciej, by dać nam siłę i energię do życia. Szkodliwy wpływ stresu na życie nie jest nieunikniony, życie w ciągłym napięciu nikomu nie służy. Zachęcam Cię w najbliższych dniach do zwracania uwagi na to, jak myślisz o stresie. Zastanów się gdzie, kiedy i z kim masz możliwość otwarcie rozmawiać o codziennych sytuacjach,



fot. Eftodii Aurelia / pexels.com

o wyzwaniach, przed jakimi stajesz zwłaszcza w kontekście ważnych dla ciebie ról i relacji. W codziennym życiu wykorzystujemy utralone strategie radzenia sobie ze stresem. Dojrzała relacja ze stresem to moment, w którym odczuwasz, że Twoje ciało reaguje na stres, to chwila, w której Ty decydujesz, jak będziesz myślał o stresie.

---

Najlepszą zasadą przy podejmowaniu decyzji jest podążanie za tym, co nadaje naszemu życiu sens.

---

Rozwiązaniem nie jest nie czuć i nie widzieć. Nawet jeśli bywa to stresujące, bo to jak myślisz i jak się zachowujesz, może zmienić doświadczenie stresu.

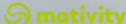
Życzę każdemu, by mógł powiedzieć: „Stres już mnie tak nie stresuje, od kiedy inaczej o nim myślę”.



rozmawia  
DOMINIKA STUDNIAK

**Ruszaj się  
Wierć się  
Rób przerwy  
Stój dobrze  
Siedź dobrze  
Rozciągaj się**

Małe kroki, duża zmiana.

6 kroków nowej ergonomii według  motivity

ALEKSANDRA POLANOWSKA-LENART

JOANNA LIPKO

*Zarządzanie*

## ENERGIĄ WYMAGA STRATEGII

Praca zdalna ma wiele zalet. Ma też wadę – może rozleniwiać. I nie chodzi tu o unikanie wypełniania obowiązków służbowych i miganie się od zadań. W ponadprzeciętną bierność może popaść ciało, które na długie godziny zalega w fotelu lub na kanapie.

Jak dbać o potrzeby psychofizyczne, pracując w domu? O tym, jak świadomie kształtować dobre nawyki, rozmawiam z Joanną Lipko – trenerką medyczną i trenerką oddechu, oraz Aleksandrą Polanowską-Lenart – fizjoterapeutką o holistycznym podejściu do pacjenta, które od dwóch lat współtworzą Motivity, firmę edukacyjno-szkoleniową działającą w obszarze zarządzania energią.



**Pandemia koronawirusa spowodowała, że po czasie przymusowego lockdownu wielu pracowników nie wróciło do biur lub pracuje w systemie hybrydowym, wielu przedsiębiorców przeniosło się do sieci, zaczęliśmy unikać większych skupisk itd. Jak takie dystansowanie się społeczne wpływa na nasz dobrostan, na naszą psychofizyczną kondycję?**

**Joanna Lipko:** Stan zdrowia człowieka w ogromnej mierze zależy od jego stylu życia, czynniki środowiskowe czy genetyczne wpływają na nie łącznie zaledwie w 20 procentach. Myśląc o stylu życia, w pierwszej kolejności myślimy o substancjach odżywczych, zapominając o naszej diecie ruchowej, używkach, uzupełnianiu niedoborów składników odżywczych. W świetle tych informacji, niedobór ruchu i częste „zajadanie” stresu, które królowały w pewnym momencie w wielu polskich domach, znacząco pogorszyły nasz stan zdrowia.

Wiele instytucji, zarówno prywatnych, jak i państwowych próbuje opisać to zjawisko w liczbach. Jedną z nich jest Centralny Instytut Ochrony Pracy. Miałam okazję niedawno zaprosić do rozmowy do naszego podcastu Panią Agnieszkę Szczygielską, która jest koordynatorem programu „Aktywni w Pracy”. W ramach programu CIOP przeprowadził ankietę, oczywiście internetową, badającą wpływ przymusowego przejścia na model zdalny i hybrydowy na samopoczucie i zmiany nawyków ruchowych Polaków.

Wyniki nie są szczególnie optymistyczne i można je podsumować stwierdzeniem, że osoby aktywne, świadome potrzeb psychofizycznych swojego ciała, stały się bardziej aktywne. Z drugiej strony, niestety osoby unikające

aktywności fizycznej, stały się jeszcze bardziej biernie. Nagła i wymuszona zmiana stylu pracy mocno odbiła się na naszym rytmie dnia. Wielu z nas zafundowano przymusowe bezpłatne wakacje, inni zmuszeni zostali do tego, aby łączyć opiekę nad dziećmi z pracą w pełnym wymiarze. Codzienna ekwilibrystyka skutecznie podnosiła nam poziom stresu, a tzw. *lockdown* powodował, że pomimo szczyrych chęci, często nie mieliśmy szans na przepalenie hormonów stresu. Niewielkim plusem, jeśli tak go można nazwać, była możliwość odkrycia przez niektórych z nas, jak bardzo potrzebujemy ruchu i kontaktu z przyrodą, co było widać po liczbie spacerowiczów w lasach. Na ile ten efekt się utrzyma? Bądźmy optymistami.

**Bóle pleców, szyi, chroniczne zmęczenie – z takimi objawami zetknął się pewnie każdy, kto pracuje przed komputerem. Jakie ryzyko dla naszego zdrowia może nieść długotrwała praca na nieprzygotowanym do tego stanowisku?**

**Aleksandra Polanowska-Lenart:** Myślę, że najczęstszą dolegliwością, z jaką mogą się spotkać pracownicy, to ból pleców. Często przeciążony jest odcinek lędźwiowy kręgosłupa, jak i szyjny, jeżeli cały czas pochylamy głowę podczas pisania, np. na laptopie, i tu już dzieli nas jeden krok od bólów głowy. Kto z nas choć raz w życiu nie doświadczył bólu nadgarstka...? Nasze ręce również wymagają uwagi.

Dodatkowo w swojej praktyce fizjoterapeutycznej zauważyłam w ostatnich miesiącach, iż zwiększyła się liczba pacjentek z dolegliwościami bólowymi w obrębie miednicy. Zbyt długie siedzenie – często niestety w złej pozycji, gdzie dochodzi do ucisku kości guzicznej

(ostatni element naszego kręgosłupa), może prowadzić do bolesnego dyskomfortu. Mięśnie dna miednicy odruchowo manifestują się wzmożonym napięciem, a to może oznaczać problemy z mikcją, czy jeszcze dalej idąc – z bolesnym współżyciem. Powinniśmy pamiętać o zadbaniu o nasze zdrowie i potrzeby psychofizyczne.

---

Jesteśmy jednością i często rzeczy, które się manifestują w naszym ciele, mogą nam mówić, w jakim stanie jest nasz umysł.

---

To ważny aspekt, a często odcinamy się od niego i zapominamy o tych dyskretnych połączeniach.

Nie powinniśmy zapominać również o układzie żylnym. Żylna choroba zakrzepowo-zatorowa stanowi realne zagrożenie dla osób wykonujących pracę biurową. Siedzenie w jednej pozycji wiele godzin utrudnia przepływ żylny. Nasze mięśnie, kiedy są w ruchu, są pompą, która przepompowuje krew z jednego odcinka naszego ciała do drugiego, a długotrwałe siedzenie to zaburza.

**Jak niwelować ryzyko tych wszystkich schorzeń? W domu nie zawsze mamy warunki, by stworzyć sobie ergonomiczne stanowisko pracy. Jak możemy rozwiązać ten problem?**

**JL:** Myśląc o ergonomicznym stanowisku pracy, mamy przed oczami nasze biurko z miejsca pracy. Pamiętajmy, że ich celem tylko w pewnym stopniu jest nasz komfort, służą one również temu, abyśmy po prostu wytrzymali jak najdłużej w miejscu, co jak już wiemy, nie jest dla nas dobre, nieważne jak wspaniale dopasujemy biurko czy fotel.

Dom to miejsce, gdzie możemy wdrożyć dynamiczne stanowisko pracy. Rozejrzyjmy się po naszej przestrzeni i na początek znajdziemy miejsce do pracy na stojąco. Mnóstwo argumentów przemawia za tym coraz bardziej popularnym rozwiązaniem. Jeśli nasz stół czy blat kuchenny nie są na odpowiedniej wysokości, nie musimy od razu inwestować w nakładkę, na początek zróbmy wreszcie użytek z albumów, słowników czy innych opasłych tomów. Jeśli chodzi o miejsce siedzące, niech to nie będzie fotel czy sofa, ale raczej stołek czy proste krzesło. Pamiętajmy przy okazji, że siedzieć można również na podłodze, przy niskim stoliku, w dodatku na wiele sposobów. Wierćmy się, zmieniamy często pozycję. Warto przy tym nadmienić, że laptop, choć

fot. Karolina Grabowska / pexels.com



bardzo wygodny do przenoszenia, nie jest właściwym narzędziem do długotrwałej pracy, nie do tego został stworzony. Na ile to możliwe, korzystajmy z monitorów, które powinny znajdować się na wysokości wzroku.

### **Jakie błędy popełniamy najczęściej, jeśli chodzi o – wydawałoby się – bardzo prostą czynność, jaką jest siedzenie?**

**APL:** Przebywamy zbyt długo w bezruchu!!! To nie jest tak, że jest jedna idealna pozycja siedząca. Kwestią jest, ile czasu w niej przebywamy. Z pomocą może nam przyjść zwykły taboret, bo będzie on niewygodny, a przez to będziemy częściej się wiercić i zmieniać pozycję niż w wygodnym dyrektorskim fotelu.

---

Pamiętajmy, że idealna pozycja siedząca to Twoja następna.

---

Jeżeli chcemy wyróżnić jedną pozycję siedzącą, to będzie to aktywny siad. Mała instrukcja: Wyobraź sobie, że siadasz na brzegu krzesła tak, aby Twoje stopy były podparte, a Twoje plecy nie dotykały oparcia. Znajdź odpowiednie ustawienie miednicy. Czy jesteś w stanie wyczuć swoje guzy kulszowe? Tak, to te dwie kości, na których siedzisz. Powinnaś je czuć bardzo wyraźnie, a także wewnętrzną część spojenia łonowego. Klatka piersiowa powinna znajdować się nad miednicą, a Twoja głowa powinna wrócić do linii ciała. Często, niestety, jest zbyt wysunięta do przodu, sprawdź, czy Twoje ucho znajduje się nad ramieniem. OK, oddychasz jeszcze? Wiemy,

że na początku ta pozycja może być wyzwaniem, ale warto do niej wracać.

Warto wspomnieć, iż otaczający nas sprzęt ma nam służyć, a nie my jemu. Jeżeli w naszej pracy dużo piszemy, to zastanówmy się, czy nie warto zainwestować w ergonomiczną klawiaturę.

Przy problemach z nadgarstkami pomocne może okazać się skorzystanie z myszki ergonomicznej, dzięki której nadgarstek będzie pracował w swoim neutralnym ustawieniu. Otaczający nas sprzęt ma nie być „kajdanami”, a pomocą, o której często zapominamy.

### **Podrażę jeszcze temat siedzenia. Wiemy, jakich błędów unikać, a jakie są sposoby na to, by pozbyć się dyskomfortu towarzyszącemu długotrwałemu siedzeniu?**

**JL:** Obawiam się, że jest to niemożliwe. Jak już Ola wspomniała, nie istnieje idealna pozycja siedząca, człowiek został bowiem stworzony do ruchu, od świtu do zmierzchu. Zamiłowanie do komfortu, tak ważne kiedyś dla zachowania gatunku, jest dzisiaj jednym z najważniejszych i najtrudniejszych do wyeliminowania czynników chorobotwórczych na świecie. Badań na temat szkodliwości siedzenia jest dostępna ogromna ilość, recepty na poprawę stanu rzeczy przychodzą czasem z zaskakujących kierunków. Jedną z ciekawszych pozycji na ten temat napisała emerytowana pracowniczka NASA Joan Vernikos, która porównuje siedzenie do warunków mikrogravitacji. Oczywiście jest to efekt mniej intensywny, jednak biorąc pod uwagę rozpiętość czasową, skutki są podobne. Konsekwencje przebywania w jednej pozycji to częściowy zanik mięśni, zaburzenia

metaboliczne, zmiana gęstości kości. Receptą są zmiany pozycji, w wersji minimalnej polegające jedynie na tym, aby wstać i usiąść ponownie raz na 30 minut. W wersji pełnej, to kilka minut spaceru lub kilka minut ćwiczeń co pół godziny.

**Zahaczyliśmy tu już o plan przebiegu czynności w czasie. Jak zatem planować zadania? Jak pracować w domu, by zachować higienę pracy i dobre samopoczucie? Czy istnieją metody, których wdrożenie sprawi, że zachowamy skupienie i wydajność?**

**APL:** Aby dobrze zarządzać swoją energią, należy obrać mądrą strategię. Po pierwsze, należy zrozumieć swój zegar biologiczny, tak w odniesieniu do higieny snu, możliwości fizycznych, jak i umysłowych.

---

Różne umiejętności umysłowe i fizyczne osiągają szczyt i minimum w różnych porach dnia.

---

Umiejętności logicznego myślenia to pora między dziesiątą rano a południem; rozwiązywanie problemów – między dwunastą a czternastą, z obliczeniami matematycznymi najszybciej radzimy sobie około dwudziestej pierwszej. Wszystko to przy założeniu, że śpimy zalecane minimum 7 godzin i kładziemy się spać odpowiednio wcześniej.

Z klasyka literatury o zarządzaniu czasem *7 nawyków skutecznego działania* dowiemy się, że powinniśmy

starać się wykonywać w pierwszej kolejności najważniejsze zadania, a następnie coraz mniejsze. Autor opisuje ciekawe badanie na ten temat. Dwie grupy osób dostały kamienie różnej wielkości od dużych po małe, maleńkie i nawet żwirek. Ich zadaniem było umieszczenie jak największej liczby kamieni w słoiku. Udało się to grupie, która nie wrzucała wszystkiego jak leci, tylko najpierw ułożyła te duże kamienie, następnie w przerwy wetkała te mniejsze, później posypała żwirkiem, co dodatkowo wypełniło luki, a nawet wlała wodę, aby je jeszcze dodatkowo obmyć. Myślę, że z powodzeniem możemy użyć tego naczynia z kamieniami jako metafory zarządzania czasem.

Warto tak planować dzień. Najpierw zadania duże, średnie i najmniejsze, które może uda się wetkać gdzieś pośrodku dnia.

**Po skończonej pracy, często i tak zostajemy przed ekranem komputera albo na kanapie. Jak efektywnie odpoczywać po pracy?**

**APL:** Najlepiej w ruchu. Jeżeli tylko możemy, wyjdźmy na zewnątrz. Promienie światła słonecznego to dobro w czystej postaci. W obecnych czasach, kiedy nasz rytm dobowy jest mocno zaburzony przez sztuczne światło, zbyt długą ekspozycję na światło niebieskie, wykorzystujmy każdą nadarżającą się okazję do zjedzenia posiłku na zewnątrz lub aktywności takiej jak spacer. Serdecznie polecamy lekturę książki *W pogoni za słońcem* Lindy Geddes. Ja dzięki niej jeszcze lepiej poznałam swój rytm dobowy i zrozumiałam, jak istotne jest, aby żyć w zgodzie z nim. Rytm dobowy ma duży wpływ na nasz układ odpornościowy, a jego zakłócenie może utrudniać powrót do zdrowia po poważnej chorobie. Z tych

samych przesłanek można wysnuć wniosek, iż ustabilizowanie lub wzmocnienie tych rytmów poprzez ekspozycję na światło w ciągu dnia i ciemność w nocy może przyspieszać rekonwalescencję.

Wiem, że powstają siłownie i baseny czynne 24 godziny na dobę, ale czy nie jest to błędne koło? Zastanówmy się chwilę, czy nie wyrządzamy sobie w ten sposób więcej krzywdy. Niech pogoda nie będzie dla nas przeszkodą, za szwedzkim powiedzeniem: Nie ma złej pogody, jest tylko źle dobrane ubranie. Wychodźmy często na zewnątrz i bądźmy aktywni.

**JL:** Rozmawiając o odpoczynku, niekoniecznie słusznie myślimy wyłącznie o czasie po pracy. Większość osób po 30 roku życia, prawdopodobnie z powodów rodzinnych, odrzuca propozycję mikroprzerw w pracy, twierdząc, że wolą skupić się na 100% na zadaniach służbowych. Takie parcie za wszelką cenę do celu mocno drenuje nas z energii. Podczas warsztatów dla firm, które prowadzimy, namawiamy uczestników do przeprowadzenia 5-dniowego eksperymentu, polegającego na wprowadzeniu 5 krótkich przerw w czasie pracy. Niech to będą 2 przerwy na to, by przez 30 sekund spojrzeć w dal i dać wytchnienie oczom, 3-minutowe ćwiczenia rozciągające lub tak samo krótka praktyka uważnościowa czy oddechu, która może okazać się miniwakacjami dla naszego umysłu. Nie zostawiamy całego odpoczynku na „po pracy”. Może okazać się bowiem, że do domu dotrzemy na tyle zmęczeni i sfrustrowani, że za nic w świecie się nie zaktywizujemy. Efektem będzie dodatkowo poczucie winy z powodu kolejnego „leniwego” dnia. Bądźmy dla siebie dobrzy, naprawdę warto.

**█ Bardzo dziękuję za tę pouczającą rozmowę.**

fot. Karolina Grabowska / pexels.com





# 2 lata z RODO

## CZY NAPRAWDĘ JEST SIĘ CZEGO BAĆ?

— BARTOSZ PILC —

W maju 2020 r. minęły 2 lata, od kiedy obowiązują nowe regulacje dotyczące ochrony danych osobowych (RODO). To świetna okazja do tego, aby podsumować funkcjonowanie nowych przepisów i wyciągnąć praktyczne wnioski dla codziennego funkcjonowania firm, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw. W artykule pokazuję obszary funkcjonowania małego i średniego biznesu, które mogą generować największe ryzyko konsekwencji prawnych za naruszenie RODO.

## BARTOSZ PILC



Partner w kancelarii CORE Law Grzybowski & Pilc, radca prawny oraz inspektor ochrony danych, audytor wewnętrzny SZBI wg normy ISO/IEC 27001:2017-06. Specjalista w zakresie ochrony danych osobowych oraz prawnych aspektów marketingu. Od lat współpracuje z największymi markami branży e-commerce, FMCG, retail oraz usług finansowych. Corocznie pracuje przy setkach projektów i tworzy rozwiązania zabezpieczające działania marketingowe: akcje promocyjne, loterie, konkursy i programy lojalnościowe.

Ponadto, pokazuję, dlaczego RODO nie musi być czysto formalnym i przykrym obowiązkiem. Można je wykorzystać do wzniesienia firmy na wyższy poziom funkcjonowania – zarówno w relacji z klientami, jak i wewnętrznie. W obecnych czasach prywatność jest zagadnieniem, które klienci cenią sobie coraz bardziej. Przejrzysta komunikacja na temat tego, co dzieje się z danymi naszych klientów, powoduje, że nabierają oni coraz większego zaufania do marki.

---

### **Co pokazały 2 lata obowiązywania RODO? Jakie wnioski można z tego wyciągnąć?**

Ponad 2 lata temu rynek był pełen obaw dotyczących rozpoczęcia stosowania nowych przepisów o ochronie danych osobowych, czyli unijnego ogólnego Rozporządzenia o Ochronie Danych (w skrócie „RODO”). Wątpliwości budziło, jak w praktyce stosować nowe przepisy oraz jak będą one egzekwowane przez Urząd Ochrony Danych Osobowych. Widmo wysokich kar (mityczne 20 milionów euro) tylko potęgowało niepewność. Sytuacja ta zrodziła również wiele tzw. RODO-absurdów, jak choćby niesławne nazywanie pacjentów w jednej z przychodni imionami postaci z bajek.

Po ponad 2 latach można powiedzieć, że sytuacja wokół RODO w znacznym stopniu się uspokoiła. Nie doszło do żadnych rewolucyjnych zmian. Przeciwnie, po początkowym okresie pełnym niepewności i absurdów, obecnie można zaobserwować spokojną ewolucję i dostosowywanie działalności do nowych regulacji.

Z perspektywy osoby, która w codziennej pracy zajmuje się tematyką ochrony danych, mogę powiedzieć, że rzeczywistość nie okazała się tak straszna, jak niektórzy malowali ją w pierwszej połowie 2018 r. Wbrew temu, czego wielu się obawiało, Urząd Ochrony Danych Osobowych wcale nie kontroluje tak intensywnie, ani nie nakłada wielu kar pieniężnych. Przez pierwszy półroczny okres obowiązywania RODO (od 25 maja 2018 r. do 31 grudnia 2018 r.) UODO przeprowadził 32 kontrole przestrzegania RODO<sup>1</sup>, a łącznie w 2018 r. – 71 kontroli. Z kolei w 2019 r. Urząd przeprowadził łącznie więcej kontroli – 98<sup>2</sup>. Co jednak istotne, jedynie 20 z nich dotyczyło podmiotów z sektora prywatnego. Warto również zwrócić uwagę na to, że Prezes UODO w planie kontroli na 2019 r. określił 15 dziedzin (obszarów) działalności, które miały podlegać kontroli<sup>3</sup>. Z kolei w analogicznym planie na 2020 r. jest to już mniej dziedzin (obszarów) – jedynie trzy<sup>4</sup>. W swoim oficjalnym sprawozdaniu za 2019 r. Urząd sam przyznaje, że zmagają się z problemem ograniczonych zasobów ludzkich i dużą rotacją pracowników<sup>5</sup>.

---

## Jak dotąd, przez ponad 2 lata obowiązywania RODO, nałożono łącznie 14 kar pieniężnych, co jest liczbą stosunkowo niewielką.

---

W porównaniu z analogicznymi instytucjami w innych państwach UE, polski UODO jest w dolnej części rankingu w zakresie liczby nałożonych kar. Najwyższe kary, jakie nałożył Urząd to 2,8 mln zł w sektorze prywatnym (dla sklepu internetowego Morele.net za niewystarczające zabezpieczenie danych klientów, z powodu czego doszło do wycieku) oraz dwukrotnie 100 tys. zł w sektorze publicznym (maksymalna możliwa kara dla instytucji publicznej – Głównego Geodety Kraju za utrudnianie przeprowadzenia kontroli oraz za udostępnianie bez podstawy prawnej na portalu GEOPORTAL2 danych osobowych w postaci numerów ksiąg wieczystych).

Oczywiście, Urząd Ochrony Danych Osobowych obserwuje sytuacje występujące na rynku. To do niego obowiązkowo muszą bowiem być zgłaszane incydenty (naruszenia ochrony danych osobowych). Można jednak odnieść wrażenie, że UODO podejmuje dalej idące działania (np. kontrole) tylko przy poważnych naruszeniach ochrony danych (incydentach). Urząd reaguje zwłaszcza wtedy, gdy konkretnym incydentem zaczynają się interesować media (jak to miało miejsce np. przy wyciekach danych kandydatów na studia z powodu kradzieży komputera pracownika uczelni).

Poważnie wzrosła jednak liczba skarg na przetwarzanie danych, jakie są składane do Urzędu. Rozpatrywanie tych skarg w formalnym trybie postępowania administracyjnego sprawia, że trwa to stosunkowo długo. Najczęściej ogranicza się do wymiany listownej korespondencji pomiędzy Urzędem a podmiotem, na który została złożona skarga.

Pomimo jednak, że wzrosła liczba skarg na przedsiębiorców składanych przez ich klientów, to nie zauważyliśmy poważnego wzrostu liczby żądań dotyczących przetwarzania danych osobowych, jakie klienci kierowaliby wobec samych firm. Rzecz jasna, od 25 maja 2018 r. zaczęły wpływać do firm wnioski dotyczące np. usunięcia danych (realizacji prawa do bycia zapomnianym), zaprzestania działań marketingowych albo żądania dostępu do danych, czyli uzyskania potwierdzenia, że firma przetwarza dane wnioskującego i jeśli tak – jakie dokładnie są to dane. Co jednak warto podkreślić, z naszych obserwacji wynika, że w sektorze MŚP nie doszło do poważnego wzrostu takich żądań.

Jakie wnioski można wyciągnąć z ww. informacji?

1. Po pierwsze, Urząd Ochrony Danych Osobowych nie okazał się instytucją o takim potencjale kontroli i egzekwowania przepisów jak np. administracja skarbową czy Zakład Ubezpieczeń Społecznych. Trzeba bowiem pamiętać, że UODO nie ma żadnej struktury terytorialnej, a tylko jeden centralny urząd w Warszawie. Prawdopodobieństwo, że firma z sektora MŚP zostanie objęta kontrolą planową jest zatem bardzo niskie.
2. Po drugie, firmy, zwłaszcza z sektora MŚP, powinny skupić się przede wszystkim na rzeczywistym





bezpieczeństwie danych, m.in. zapewnieniu ich poufności. Regularnie szkolić pracowników w zakresie reguł bezpieczeństwa danych w codziennej pracy (np. w formie e-learningowej). Zadbaj również o odpowiedni poziom zabezpieczeń informatycznych. Najwyższa kara nie została nałożona za brak dokumentów, ale właśnie za brak odpowiednich zabezpieczeń. Należy zapobiegać naruszeniom ochrony danych, czyli incydentom. To one bowiem mogą przede wszystkim zwrócić uwagę Urzędu i spowodować wszczęcie kontroli. Zwłaszcza, jeśli informacja o incydencie trafi również do mediów.

3. Po trzecie, firmy powinny zadbać o przejrzystą komunikację z klientami, czyli czytelne i zrozumiałe klauzule informacyjne (a nie szablonowe i generyczne informacje). Ponadto, trzeba zadbać o rzetelne realizowanie praw klientów, które wynikają z RODO. Niezadowolenie ze strony klientów może przekładać się na dużą liczbę skarg, jakie mogą być składane do Urzędu. Wysoka liczba takich skarg również może być przyczyną zainteresowania ze strony UODO.
4. Po czwarte, trzeba być gotowym na współpracę z UODO i rzetelnie odpowiadać na ewentualne

zapytania wywołane skargami. UODO w zdecydowanej większości znanych nam przypadków ogranicza się do wymiany pisemnej korespondencji. Jednak wśród kar pieniężnych, które jak dotąd Urząd nałożył, pojawiły się kary m.in. za brak współpracy i utrudnianie postępowania poprzez nieodpowiadanie na pisma z Urzędu.

---

## Jak wykorzystać RODO na swoją korzyść?

Przez ostatnie ponad 2 lata obowiązywania RODO było ono traktowane w przestrzeni publicznej głównie w sposób negatywny – jako niezrozumiały i zbędny obowiązek prawny. Tymczasem jest to taki rodzaj prawa, który przedsiębiorca, zwłaszcza w branży MŚP, może wykorzystać zdecydowanie na swoją korzyść.

RODO skonstruowane jest w sposób dość ogólny – po to, aby nie był to zestaw gotowych poleceń i wytycznych (jak poprzednio obowiązujące przepisy o ochronie danych). Przeciwnie, RODO wyznacza cele do zrealizowania. Nie mówi, co robić, ale jaki cel osiągnąć i czym się kierować.

---

Oznacza to, że RODO jest takim prawem, którego stosowanie każda firma może sobie „uszyć na miarę”.

---

Mieć własne podejście do praktycznego stosowania tych przepisów. Nie chodzi tu oczywiście o to, by wybierać jedne przepisy i ignorować pozostałe. Każda firma ma natomiast prawo wypracować własne rozwiązania, które – co kluczowe – mają rzeczywiście pomagać w przestrzeganiu prawa, a nie być tylko utrudnieniem.

Przykładowo: jedynymi dokumentami, jakimi zgodnie z RODO powinna obowiązkowo dysponować w praktyce przeciętna firma z sektora MŚP, są:

- rejestr czynności przetwarzania (ewidencja procesów przetwarzania danych, jakie są w firmie realizowane);
- wzór informacji o regułach przetwarzania przez nią danych, jakie będą przedstawiane klientom, pracownikom czy kontrahentom.

Wszelkie inne rozwiązania firma może dopasować do swojej specyfiki i codziennej działalności. Nie jest tak, że w każdej firmie muszą obowiązywać formalne procedury w zakresie realizowania czynności związanych z przetwarzaniem danych (np. polityka bezpieczeństwa itp.). Nie jest również tak, że na każde przetwarzanie danych firma musi uzyskać zgodę w formie podpisu klienta. Nie ma również gotowego zestawu standardów bezpieczeństwa informatycznego, jakie należy stosować.

Zarząd firmy podejmuje decyzję, jakie rozwiązania będą najbardziej efektywne w kontekście spełnienia wymogów i założeń RODO. W jednej firmie mogą to być np. formalne procedury, a w innej – częste szkolenia i warsztaty dotyczące reguł bezpieczeństwa w codziennej pracy oraz stały kontakt z doradcą w zakresie ochrony danych osobowych. Chodzi o to, aby decyzja o stosowaniu konkretnych środków bezpieczeństwa była świadoma i przemyślana. Firma musi być w stanie uzasadnić, dlaczego wybrała takie, a nie inne rozwiązania.

---

Działanie polegające np. na kupowaniu gotowych, szablonowych wzorów standardowej dokumentacji przeważnie nie pomoże w przestrzeganiu przepisów.

---

W firmach z sektora MŚP i tak najczęściej mało kto rozumie informacje zawarte w takiej szablonowej dokumentacji. A więc również nie stosuje jej w praktyce. Tymczasem posiadanie takiej dokumentacji nie jest obowiązkiem samym w sobie. Obowiązkiem jest realizacja celów RODO.

Wdrożenie w firmie reguł mających na celu zadbanie o zgodność z RODO może również dać firmie wydatne korzyści w innych obszarach.

1. Po pierwsze, **zadbanie o ochronę danych osobowych w zakresie narzędzi IT** (poczta e-mail, komunikatory, rozwiązania chmurowe itp.) zapewni również ochronę innych informacji cennych dla

firmy, a które nie stanowią danych osobowych (plany marketingowe, dane sprzedażowe, innowacje itp.). Przykładowo: chcąc chronić przed złośliwym oprogramowaniem dane osobowe na komputerach pracowników, chronimy komputery np. na wypadek ataków ransomware (polegających za zaszyfrowaniu danych i żądaniu okupu za przywrócenie dostępu). Chroniąc dane osobowe, zabezpieczamy również codzienną działalność firmy, ponieważ nie mając dostępu do danych (nie tylko osobowych), firma nie jest w stanie funkcjonować.

2. Po drugie, **zadbanie o ochronę danych osobowych pozwala spojrzeć kompleksowo na firmę**, przeprowadzić przegląd dostawców, z którymi firma współpracuje, i odpowiednio zabezpieczyć ją pod kątem różnego rodzaju ryzyk. Stosowanie RODO wymaga bowiem m.in. zastanowienia się, jakie są zagrożenia dla firmy, które mogą mieć wpływ na ochronę danych osobowych, i jak firma chce im przeciwdziałać. Chroniąc dane osobowe, firma chroni również inne swoje zasoby przed kradzieżą, zniszczeniem, pożarem itp.
3. Po trzecie, **ochrona prywatności staje się coraz bardziej wartościowa w oczach konsumenta**. Jak pokazują badania, 84% mieszkańców Polski prawdopodobnie zakończyłoby współpracę z firmą, która wykorzystuje ich dane w sposób nieprawidłowy. Globalna średnia wynosi 78%. Co więcej, to właśnie ci konsumenci, którzy najbardziej chronią swoją prywatność w sieci, najczęściej również korzystają z usług online. Paradoksalnie, klient najbardziej zainteresowany usługami danej firmy, jednocześnie może też najbardziej zwracać uwagę na to, w jaki sposób firma chroni jego dane osobowe<sup>6</sup>.



fol. Dids / pexels .com

Źródła:

1 por. Sprawozdanie z działalności Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych za 2018 r. (<https://uodo.gov.pl/pl/437/1173>)

2 por. Sprawozdanie z działalności Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych za 2019 r. (<https://uodo.gov.pl/pl/437/1173>)

3 por. Plan kontroli sektorowych Urzędu Ochrony Danych Osobowych na 2019 r. (<https://uodo.gov.pl/228>)

4 por. Plan kontroli sektorowych Urzędu Ochrony Danych Osobowych na 2020 r. (<https://www.uodo.gov.pl/pl/138/1302>)

5 por. Sprawozdanie z działalności Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych za 2019 r. (<https://uodo.gov.pl/pl/437/1173>)

6 por. Dane i wnioski odnośnie preferencji konsumentów na podstawie badania Dentsu Aegis Network Digital Society Index Survey 2018, DIGITAL SOCIETY INDEX 2019: HUMAN NEEDS IN A DIGITAL WORLD (<https://www.oxfordeconomics.com/recent-releases/digital-society-index-2019-human-needs-in-a-digital-world>)

A close-up photograph showing a pair of hands carefully packing a white cardboard box. The box is filled with crumpled brown paper, and the hands are seen from the top, gently pressing the paper down. The lighting is soft and natural, highlighting the texture of the paper and the skin of the hands.

# Zmiany w e-commerce

CO WDROŻYĆ JESZCZE W TYM ROKU?

— PIOTR KANTOROWSKI —

Żaden przedsiębiorca nie jest już chyba obecnie zdziwiony faktem, że z końcem roku musi w pierwszej kolejności ustalić, jakie modyfikacje w działalności gospodarczej powinien wprowadzić w związku ze zmianami w prawie, które zaczną obowiązywać z dniem 1 stycznia roku następnego.

Nie inaczej będzie i tym razem.

## PIOTR KANTOROWSKI

Przedsiębiorca, radca prawny, autor, podkaster, ultramaratończyk. Od ponad 7 lat prowadzi Kancelarię Prawną Kantorowski, Głęb i Wspólnicy, która wspiera przedsiębiorców w ich codziennych wyzwaniach w tym przede wszystkim na rynkach e-commerce, digital marketingu i IT. Jeden z autorów książki *Prawo dla Biznesu. E-commerce* i wielu specjalistycznych publikacji. Od ponad dwóch lat prowadzi swój podcast *Prawo dla Biznesu*, w którym w już ponad 100 odcinkach pomaga przedsiębiorcom wykorzystać prawo na ich rzecz w biznesie. Biegacz, a od pewnego czasu ultramaratończyk, który na swoim koncie ma biegi ponad 100 km. Od zawsze pasjonuje się biznesem i przedsiębiorczością, a rolę prawa widzi w tym, aby pomagało przedsiębiorcom realizować ich najważniejsze i najbardziej śmiałe pomysły.



Choć nie jest to regułą, w większości zmiany te dotyczą podatków lub ZUS-ów. Niemniej jednak, koniec roku to czas przygotowania także do innych zmian, o których trzeba pomyśleć rzecz jasna jeszcze przed sylwestrem!

Mimo że 2020 rok jest – mówiąc eufemistycznie – wyjątkowy w każdy możliwy sposób, co w dużej mierze związane jest z pandemią COVID-19, to i tym razem zasada przedstawiona powyżej znajdzie swoje zastosowanie. Z dniem 1 stycznia 2021 roku wejdą w życie zmiany prawa, które z perspektywy przedsiębiorców będą co najmniej istotne. Różnica tym razem będzie jednak taka, że zmiany te wejdą w życie z niemal półrocznym opóźnieniem, gdyż na skutek koronawirusa ustawodawca zdecydował się przesunąć termin wejścia w życie części zmian, w tym właśnie tych tak istotnych dla e-commerce.

---

### Obecna sytuacja przedsiębiorców

Zacznijmy jednak od tego, że w chwili obecnej w dalszym ciągu w przypadku transakcji B2B – czyli tych odbywających się między przedsiębiorcami – niezależnie od tego czy mamy do czynienia z mikroprzedsiębiorcą

ledwo osiągniętym przychód w wysokości pozwalającej na pokrycie ZUS, czy też z korporacjami osiągniętymi miliardowe zyski, ich położenie prawne w kontekście zawieranych umów jest niemal analogiczne. Prowadzi to do wielu sytuacji, które obiektywnie należałoby uznać za co najmniej niesprawiedliwe, a które dotyczą przede wszystkim kwestii takich jak: możliwości wyłączenia rękojmi w transakcjach między przedsiębiorcami czy też prawa do odstąpienia od umowy zawartej na odległość. Kuriozum tej sytuacji jest takie, że mikroprzedsiębiorcy niejednokrotnie nie wiedzą nawet, że takie uprawnienia im przysługują, gdy międzynarodowe korporacje zdają sobie z tego sprawę doskonale i posiadają nierzadko kilkusetosobowe kancelarie, które mają bronić ich praw.

---

### Zmiana przepisów

Opisana powyżej sytuacja została zauważona już dłuższy czas temu, ale do tej pory nie wprowadzano jakichkolwiek zmian w tym zakresie. Przełomem miała się okazać dopiero ustawa z dnia 31 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia obciążeń regulacyjnych, która miała wejść w życie z dniem 1 czerwca 2020 r. Na skutek pandemii COVID-19 termin ten został jednak przesunięty na dzień 1 stycznia 2021 r.

---

Wówczas dojdzie do zrównania znacznej grupy mikroprzedsiębiorców z konsumentami, co będzie miało niebagatelne znaczenie dla całego obrotu.

---

Należy jednak zakładać, że największe piętno zmiany te odcisną na e-commerce.

---

## Obecna sytuacja przedsiębiorców

Co realnie miało ulec zmianie w związku ze wspomnianymi wcześniej ustawami? Otóż, ustawą z dnia 31 lipca 2019 r. wprowadzone miały być zmiany w szeregu ustaw, jednak – w zakresie nas interesującym – chodzi w szczególności o zmiany zarówno w Kodeksie cywilnym, jak i w ustawie o prawach konsumentów. To one w zdecydowanej mierze zrównywały sytuację przedsiębiorców z konsumentem, jeśli chodzi w szczególności

o kwestie dotyczące handlu oraz świadczenia usług. Tak jak już wspomniałem, **zmiany dotyczyć mają głównie kwestii związanych z rękojmią**, której uprzednio co do zasady nie można było wyłączyć ani ograniczyć w przypadku sprzedaży na rzecz konsumentów, ale jeśli transakcja była wykonywana na rynku profesjonalnym, innymi słowy – towar był nabywany na fakturę, to nic nie stało na przeszkodzie, aby uprawnień z rękojmi zupełnie kupującego pozbawić. Co istotne, szczególnie w e-commerce sytuacja wyglądała w ten sposób, że w zasadzie każdy profesjonalnie napisany regulamin sklepu internetowego co najmniej ograniczał rękojmię w przypadku sprzedaży B2B, co czyni jakiegokolwiek zmiany w tym zakresie szczególnie doniosłymi właśnie dla tej gałęzi handlu.

Na tym jednak zmiany te się nie kończą. Kolejny zakres nowelizacji, który miał pierwotnie wejść w życie z dniem 1 czerwca 2020 r. dotyczył **prawa odstąpienia od umów zawieranych na odległość**, które w zasadzie wyłącznie dotyczy właśnie e-commerce. Tu sytuacja wygląda w ten sposób, że w przypadku B2B prawo to nie tyle można było ograniczyć, co po prostu ono nie przysługiwało. Innymi słowy, jeśli nabywałeś produkt lub usługę w e-commerce i zakup ten był jakkolwiek związany

z prowadzoną przez Ciebie działalnością gospodarczą, to nie przysługiwało Ci prawo do zwrotu towaru, chyba że polityka sprzedażowa sklepu na to zezwalała.

Rzecz jasna to nie jedyne zmiany, które mają wejść w życie od 1 stycznia 2021 r., a które dotyczyć będą e-commerce, skupię się jednak właśnie na nich. Warto też podkreślić, że przedstawione powyżej przepisy dotyczą przedsiębiorców niezależnie od tego, czy prowadzą oni działalność w formie spółek prawa handlowego i z wielomilionowymi obrotami, czy mają drobną działalność gospodarczą prowadzoną osobiście.

---

## Przedsiębiorca zrównany z konsumentem

Po wielu interwencjach większości grup wpływu, ustawodawca doszedł do przekonania, że obecne rozwiązanie jest krzywdzące dla przedsiębiorców prowadzących biznes na niewielką skalę i regulacje te należy zmienić. Wspomnianą już ustawą z 2019 r. wprowadzone zostały więc zapisy, zgodnie z którymi dojdzie do zrównania sytuacji przedsiębiorcy wpisanego do CEIDG z konsumentem. Istotne jest jednak to, że zrównanie to nie jest absolutne i przede wszystkim warto wiedzieć, czego konkretnie będzie ono dotyczyć.

Otóż, zgodnie z nowymi regulacjami przepisy dotyczące konsumenta zawarte w konkretnie wskazanych w ustawie przepisach będą miały zastosowanie także do osoby fizycznej zawierającej umowę bezpośrednio związaną z jej działalnością gospodarczą, gdy z treści tej umowy wynika, że nie posiada ona dla tej osoby charakteru zawodowego, wynikającego w szczególności z przedmiotu wykonywanej przez nią działalności gospodarczej,

udostępnionego na podstawie przepisów o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej. Co jednak przepis ten oznacza w praktyce?

---

Z nowej regulacji wynika, że w przypadku osób wpisanych do CEIDG będą one traktowane jak konsumenci w przypadku, gdy dokonają transakcji, która nie jest związana bezpośrednio z przedmiotem ich działalności gospodarczej.

---

Jak jednak ustalić granicę tego, co z przedmiotem działalności gospodarczej będzie związane? Tu niestety ustawodawca nie jest zbyt precyzyjny, gdyż wskazuje, że ocena ta będzie dokonywana głównie na podstawie PKD wpisanego do CEIDG. Warto jednak podkreślić, że z nowelizacji wynika, że PKD nie będzie tu w każdym przypadku rozstrzygające, choć bez wątpienia ma jednak stanowić podstawowe źródło informacji w tym zakresie. Przypadki wątpliwe albo sporne pozostaną finalnie do rozstrzygnięcia przez sądy.

Dla jasności podam jednak przykład takiej transakcji:

Wyobraź sobie, że przedsiębiorca prowadzący działalność budowlaną kupuje ekspres do kawy. W sposób oczywisty nie jest to przedmiot, który realnie wiązałby

się z jego działalnością gospodarczą, w szczególności tą ujętą w CEIDG. W tej sytuacji zostanie on więc potraktowany jak konsument. Gdyby jednak ten sam ekspres kupił barista, sytuacja będzie już zgoła odmienna.

---

## Jak przygotować się do zmian?

Warto podkreślić, że na skutek pandemii COVID-19 ustawodawca uznał, że wprowadzenie powyższych zmian lepiej będzie jednak odsunąć w czasie i termin ich wejścia w życie przesunął o pół roku, ustalając go na dzień 1 stycznia 2021 r. Wydaje się, że decyzja ta była słuszna, ponieważ zmiany te wymagają pewnego przygotowania tak ze strony sprzedających, w tym głównie tych działających w e-commerce, jak i kupujących.

---

**W e-commerce koniecznym stanie się przeprowadzenie audytu regulaminów, gdyż te bardzo często staną się co najmniej częściowo sprzeczne z prawem.**

---

Kluczowym będzie zweryfikowanie, które konkretnie uprawnienia odebrano przedsiębiorcom w treści regulaminu oraz w jakim zakresie to nastąpiło. Ta część audytu głównie będzie dotyczyć kwestii rękojmi. Następnie, weryfikacji będzie musiała zostać poddana kwestia odstąpienia od umowy zawartej na odległość, gdyż w tym przypadku może okazać się, że postanowienia te zostały uregulowane w ten sposób, że ich zakres został ograniczony wyłącznie do konsumentów.

Rzecz jasna, każdy regulamin powinien zostać finalnie zaudytowany całościowo, ponieważ może okazać się, że znajdują się w nim jeszcze inne niedopuszczalne od 1 stycznia 2021 r. postanowienia.

Jeśli chodzi natomiast o przedsiębiorców wpisanych do CEIDG, to powinni oni przede wszystkim rozważyć, czy obecnie określone przez nich PKD jest szersze niż bieżąco wykonywana działalność gospodarcza. Jeśli tak, trzeba poważnie rozważyć jego ograniczenie, ponieważ może to spowodować utratę nowych, szerszych i korzystniejszych, uprawnień.

---

## Podsumowanie

Jak z powyższego wynika, zmiany które finalnie wejdą w życie od 1 stycznia 2021 r., będą miały wpływ na funkcjonowanie rynku e-commerce, ale do niego bynajmniej się nie ograniczą. Czy zmiany te należy oceniać korzystnie? Powiedziałbym, że można by było na ten temat dyskutować, szczególnie, że osobiście znam przedsiębiorców, którzy będąc wpisani do CEIDG, prowadzą na przykład działalność deweloperską w dużej skali, czy też posiadają centra handlowe wielkopowierzchniowe. Obecnie, także i oni, mimo że z dużą dozą prawdopodobieństwa zatrudniają profesjonalne biuro księgowo oraz kancelarie prawne, będą zrównani z konsumentami w przypadku, gdy dla przykładu zajmują się działalnością deweloperską, a kupują lodówkę do firmy. Niemniej jednak zmiany te wchodzą w życie i koniecznym jest zaudytowanie swojej działalności w kontekście tego, czy jest ona w stu procentach przygotowana na nowe regulacje.



FIRMER POLECA



# *Legalna strona* BIZNESU ONLINE

Dla wielu przedsiębiorców e-biznes to już nie wizja przyszłości. Rok 2020 okazał się w tej kwestii prawdziwym turbodopalaczem. Biznes online mocno przyspieszył i zyskał na znaczeniu, przedsiębiorców w tym sektorze dynamicznie przybywa, sprzedawcy przenoszą się do sieci, bo w sieci w naturalny sposób produktów szukają klienci. W przestrzeni digitalowej coraz częściej miejsca dla siebie szukają też firmy usługowe.

Okazuje się, że taki stan rzeczy w handlu internetowym doskonale rozumieją Piotr Kantorowski i Paweł Głąb, prawnicy, których najnowsza książka światło dzienne ujrzała w idealnym momencie – od razu stała się więc pożądaną pozycją na półce każdego, kto zamierza związać się z e-biznesem i chce to robić zgodnie z prawem.

Nieznajomość prawa nie zwalnia od odpowiedzialności prawnej. To prawda stara jak świat. Właściciele firm nie mają więc wyjścia – muszą nauczyć się poruszać wśród morza przepisów, i to na każdym etapie prowadzenia działalności, choć nierzadko łamią sobie nad nimi głowę. Z pomocą przychodzą im autorzy książki *Prawo dla biznesu. E-commerce*, którzy o nie zawsze łatwych do zrozumienia zagadnieniach prawnych piszą tak, jakby pochodziły wprost z elementarza dla e-przedsiębiorców.

---

## Czego dowiesz się z książki?

Piotr Kantorowski i Paweł Głąb prowadzą czytelników przez wszystkie aspekty biznesu internetowego – od jego formalnego startu – udzielają informacji, jak założyć firmę online, jak wybrać jej formę – przez działania mające na celu ochronę marki, tworzenie strony internetowej, aż po reklamę i marketing. Co więcej, autorzy nie poprzestają jedynie na teorii. Poza fachową, najbardziej aktualną wiedzą serwują czytelnikom jak na tacy gotowe rozwiązania i wyposażają go w sprawdzone wzory umów, regulaminów i formularzy do wykorzystania od zaraz.

---

## Kto powinien to przeczytać?

Jeśli więc zajmujesz się handlem online, ale do tej pory wszystko, co czytałeś na temat prawa dla e-commerce było dla Ciebie czarną magią – sięgnij po tę pozycję. Język, jakim posługują się autorzy, jest wolny od prawnych zawiłości i szybko rozjaśnia nawet skomplikowane zagadnienia.

Jeśli jesteś cyfrowym żółtodziobem, dopiero nosisz się z zamiarem podboju branży e-commerce, albo zastanawiasz się, jak przenieść swój biznes do sieci, uzbrojony w wiedzę, którą znajdziesz w książce, nie dasz się zaskoczyć, nawet w najdrobniejszych szczegółach. Znajdziesz tu wszystko, czego potrzebujesz, by przygotować się na to, co Cię czeka w świecie online, przede wszystkim: jak sprawnie uruchomić biznes i legalnie prowadzić działania w sieci.

Jeśli nie zajmujesz się handlem przez internet, ale marketing online to Twój chleb powszedni – to także lektura dla Ciebie – znajdziesz w niej sporo aktualnych informacji i na ich podstawie zweryfikujesz, czy Twoje działania są zgodne z prawem, poza tym zyskasz gotowe do wdrożenia rozwiązania.

Piotr Kantorowski i Paweł Głąb pisząc tę książkę, wykazali się ogromną empatią wobec każdego, kto wiąże się z e-biznesem. Warto skorzystać z ich wiedzy i przekonać się, że dzięki nim prawo jest bardziej przyjazne niż mogłoby się wydawać.

# Uwaga, konkurs!

Mamy dla Was 3 egzemplarze książki Piotra Kantorowskiego i Pawła Głąba pt. *Prawo dla biznesu. E-commerce*.

Wystarczy, że odpowiecie na pytanie:

**DLACZEGO E-BIZNES? CO ZADECYDOWAŁO O TYM,  
ŻE POSTAWILIŚCIE NA BIZNES W SIECI?**

Na odpowiedzi czekamy **od 4 do 11 listopada 2020 roku** pod postem konkursowym na [fanpage'u magazynu „FIRMER”](#).  
Warto go śledzić!

Rozwiązanie konkursu już 12 listopada 2020 roku!



# Dotrzyj do klienta w chwili, kiedy potrzebuje Twoich usług!

**W 15 minut stwórz mobilną prezentację**

Twojej firmy, na którą natychmiast zaczną trafiać klienci z wyszukiwarek i urządzeń mobilnych.

**TESTUJ PREZENTACJĘ**

BEZ OPŁAT I ZOBOWIĄZAŃ PRZEZ 14 DNI

*Firmynet*