

# NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE

MAGAZYN  
COMARCH ERP

NUMER 1/2016 (25)  
www.nz.comarch.pl  
ISSN 2082-1581



## SKUTECZNIE ZARZĄDZAJ PRODUKCJĄ

**INTELIGENTNE  
FABRYKI**  
to już nie science fiction

**LEAN CZY ERP**  
systemowe działanie  
leanowej organizacji

**JAK POZYSKAĆ  
DOFINANSOWANIE**  
na rozwój firmy

**OMNICHANNEL**  
dojrzałe rozumienie  
potrzeb klienta

10

19

26

48

# SPIS TREŚCI

## AKTUALNOŚCI

- 4 Aktualności
- 8 Zmiany w identyfikacji wizualnej Comarch

## TEMAT NUMERU

- 10 Inteligentna produkcja jutra zaczyna się już dziś
- 14 Czy firmę produkcyjną stać na brak efektywnego systemu zarządzania produkcją?
- 19 Lean czy ERP?
- 22 Comarch ERP wspiera produkcję De Heus na 4 kontynentach
- 26 Dobre czasy dla firm produkcyjnych? Czyli o funduszach unijnych na lata 2014–2020

## NOWE ROZWIĄZANIA

- 32 Zdalna Opieka Medyczna – gdziekolwiek jesteś, cokolwiek robisz
- 37 Nowe podejście do współpracy z klientem
- 42 Analityka biznesowa sposobem na konkurencyjność
- 46 Poszerzaj horyzonty swojej firmy

## RYNEK

- 48 Omnichannel, czyli dojrzałe rozumienie potrzeb klienta
- 53 Zarządzanie platformą sprzedaży internetowej i centrum logistycznym
- 55 Voulez vous kaufen our игрушки. Bariery językowe w e-handlu światowym

## WIEDZA

- 59 Prawne aspekty e-sprzedaży
- 63 Platforma ODR, czyli nowa możliwość pozasądowego rozwiązywania sporów z konsumentami
- 66 Co nowego w przepisach podatkowych w 2016 roku?
- 70 Dlaczego tworzenie budżetów stanowi integralną część procesu zarządzania?
- 73 Pułapki nowych technologii szansą na zdobycie przewagi w biznesie
- 78 Jak tworzyć listy zadań, dzięki którym praca zostanie wykonana?

## OFF

- 81 Ameryka Południowa z dziećmi

**NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE****Magazyn Comarch ERP****Nr 1/2016 (25), ISSN 2082-1581****REDAKTOR NACZELNY:**

Magdalena Trybus

**REDAKCJA:**

Agnieszka Kozłowska

Paulina Pacek

**PROJEKT, SKŁAD I GRAFIKI:**

Papercut, www.papercut.pl

**PROJEKT OKŁADKI:**

Dominik Pietruszka

**WYDAWCA:**

Comarch SA

Al. Jana Pawła II 39a

31-864 Kraków

tel.: 12 64 61 000

www.comarch.pl

**KONTAKT DLA CZYTELNIKÓW:**

nz@comarch.pl

www.nz.comarch.pl

Podyskutuj z nami na

www.FB.com/ComarchERP

**REKLAMA:**

nz@comarch.pl

**NAKŁAD:**

1500 egz.

**NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE**

jest wydawnictwem bezpłatnym, dostępnym w subskrypcji. Artykuły publikowane w niniejszym wydawnictwie mogą być kopiowane i przedrukowywane za wiedzą i zgodą redakcji. Nazwy produktów i firm wymienione w niniejszym wydawnictwie są znakami handlowymi i nazwami towarowymi odpowiednich producentów. Redakcja nie odpowiada za treści zamieszczonych materiałów reklamowych. Redakcja zastrzega sobie prawo do redagowania i skracania tekstów.

**OD REDAKCJI**

Czwarta rewolucja przemysłowa staje się faktem. Przemysł 4.0 to Intelligentne Fabryki, całkowicie z informatyzowane, pełne komunikujących się ze sobą maszyn, produkujące spersonalizowane produkty. To sieci maszyn, systemów technologicznych, procesów i wyrobów, które same siebie nadzorują – i w których rola człowieka nie jest taka jak dawniej. Trzeba więc podjąć decyzję: biernie obserwować tę zachodzącą zmianę czy włączyć się w jej nurt.

Firma Comarch, której systemy informatyczne od dawna wspierają branżę produkcyjną, w swojej ofercie posiada rozwiązania, pozwalające dołączyć do Przemysłu 4.0. W tym numerze „Nowoczesnego Zarządzania” opowiedzą o nich nasi eksperci. Przybliżą flagowy produkt do zarządzania produkcją, dostępny na rynku już niemal 20 lat – Comarch ERP XL. O swoich doświadczeniach z procesu wdrażania tego systemu opowiedzą przedstawiciele firmy De Heus, której fabryki wspieramy już na czterech kontynentach.

W tym numerze zdradzamy również tajniki sukcesu japońskiej branży motoryzacyjnej, które legły u podstaw teorii Lean Management. Przeprowadzone w latach 1990. badania pokazały dlaczego Japończycy produkowali wysokiej jakości auta, zużywając znacznie mniej zasobów niż producenci z innych krajów. Stosowane przez nich zasady zarządzania procesem wytwórczym obecnie są wdrażane w zakładach produkcyjnych na całym świecie. Z leanowym zarządzaniem firmą mogą bardzo skutecznie współgrać systemy ERP – opowiemy na jakich zasadach.

Pozytywne wiadomości dla firm, chcących rozwijać swoje zakłady produkcyjne, płyną z instytucji zajmujących się podziałem środków nowej perspektywy finansowej UE 2014–2020. Zebraliśmy informacje o możliwych źródłach finansowania inwestycji – dotacjach i środkach zwrotnych.

W bieżącym numerze „Nowoczesnego Zarządzania” dzielimy się wiedzą, która jest efektem wielu lat codziennej współpracy z branżą produkcyjną. Mamy nadzieję, iż okażą się dla Państwa inspiracją w rozwijaniu własnych przedsiębiorstw. Firmy nieprodukcyjne również znajdą coś dla siebie – piszemy m.in. o wielokanałowej sprzedaży (omnichannel) i o zmianach w prawie podatkowym.

**ZAPRASZAMY DO LEKTURY!**

# AKTUALNOŚCI

---

## COMARCH ZDOBYWA OLIMP

**Nawet najsilniejsi potrzebują czasami pomocy... Firma Olimp Laboratories – jeden z największych producentów odżywek i suplementów diety dla sportowców – wdrożyła mobilną aplikację Comarch Mobile Sprzedaż.**

System został dostosowany do potrzeb klienta, uwzględniając specyfikę pracy przedstawicieli handlowych, zróżnicowaną ofertę produktów, a także strukturę firmy. Ponadto aplikacja została zintegrowana z systemem Comarch ERP XL.

Aplikacja zapewnia pracownikom firmy Olimp dostęp do aktualnych danych o kontrahentach, ich należnościach oraz towarach, możliwość sprawnego realizowania wizyt, dodawania zamówień, możliwość podglądu płatności, realizacji zamówień, wystawionych faktur oraz śledzenia stanów wysyłki, a także stanów magazynowych. Te wszystkie funkcjonalności Comarch Mobile Sprzedaż przekładają się na efektywność przedstawicieli handlowych.

*– Zdecydowanie polecamy aplikację mobilną Comarch Mobile Sprzedaż. Bogata gama funkcjonalności dostępnych w standardzie wraz z możliwością ich dostosowania pod specyfikę naszej pracy na etapie wdrożenia, daje nam kompleksowe i profesjonalne rozwiązanie dla przedstawicieli handlowych – mówi Mirosława Geldner, kierownik działu Farmacja w Olimp Laboratories.*

---

## COMARCH ERP iFAKTURY24 PODBIJA KOLEJNE RYNKI

**Comarch ERP iFaktury24 nie daje wyprzedzić się konkurencji – coraz to nowsze pomysły Comarch na przyciągnięcie klientów z segmentu małych i mikro firm kuszą już nie tylko przedsiębiorców z Polski. Tym razem Comarch wyszedł za zachodnią granicę, wprowadzając do Niemiec nowy produkt – Comarch ERP iRechnungen24.**

Jest to wersja Comarch ERP iFaktury24 dedykowana klientom rynku niemieckiego, w pełni dostosowana do obowiązujących tam wymagań

prawnych. To już drugie poświęcone klientom zagranicznym wydanie systemu – w maju 2015 roku program pojawił się we Francji pod nazwą Comarch ERP iFactures24.

Wszystkie lokalizowane wersje dostępne są w modelu Cloud, stąd tak duże zainteresowanie klientów, którzy cenią sobie możliwość szybkiego i mobilnego prowadzenia firmy. Już blisko 40 tysięcy użytkowników korzysta z rozwiązania Comarch.

W związku z coraz większą obecnością produktu na rynkach zagranicznych, do 1 maja 2016 roku zmienia się jego nazwa. Comarch ERP XT zastępuje dotychczasowe nazwy: Comarch ERP iFaktury24, Comarch ERP iFactures24 oraz Comarch ERP iRechnungen24.



## CERTYFIKAT CENEO.PL DLA COMARCH E-SKLEP

**Ceneo.pl – serwis e-commerce w Polsce oraz lider na rynku polskich porównywarek cen w Internecie – przyznał certyfikat jakości platformie Comarch e-Sklep.**

Certyfikat Ceneo.pl potwierdza, że Comarch e-Sklep jako platforma e-commerce posiada pełen zakres funkcjonalności i narzędzi, wspierających integrację sklepu z serwisem Ceneo.pl. Gwarantuje tym samym korzystającym z niej sklepom szybki i łatwy dostęp do istotnego kanału sprzedaży. Dokument świadczy

o najwyższej jakości oprogramowania dla e-sklepów według warunków i standardów Ceneo.pl.

– Jesteśmy przekonani, że nasz Program Certyfikacji pomoże wszystkim e-commercowym start-upom, jak i tym sprzedawcom, którzy rozważają zmianę platformy, w podjęciu jak najlepszej decyzji – takiej, która realnie przełoży się na wzrost sprzedaży i rozwój ich biznesów – mówi Marcin Łachajczyk, dyrektor zarządzający Ceneo.pl.

## COMARCH ERP XL – ROZWIĄZANIE „POD KLUCZ” GERDY

**GERDA – polski producent drzwi, bram, zamków i kłódek – postawił na rozwiązanie Comarch ERP XL. Ten kompleksowy system do zarządzania przedsiębiorstwem usprawni szereg procesów biznesowych w firmie m.in. w obszarze produkcji, składowania i realizacji zamówień, gromadzenia danych i przygotowywania raportów, a także obsługi reklamacji. Wdrażany system, dzięki funkcjonalnym narzędziom, usprawni również pracę przedstawicieli handlowych.**

Firma GERDA przez wiele lat korzystała z rozwiązania innego dostawcy. Jednak dotychczasowy system informatyczny nie spełniał już oczekiwań przedsiębiorstwa, dlatego dla podniesienia jakości i efektywności pracy zdecydowano się na wdrożenie Comarch ERP XL. System odpowiada na potrzeby wszystkich działów firmy.

– System Comarch ERP XL pozwala na kompleksową obsługę procesów produkcyjnych: od prostej kompletacji po bardzo zaawansowane metody planowania i rozliczania produkcji. Przekłada się to na ewolucyjne wdrażanie usprawnień w obszarze produkcji, czym w szczególności była zainteresowana firma GERDA – podkreśla Monika Puchacz, dyrektor handlowy Comarch ERP.

Projekt na wdrożenie Comarch ERP XL to już kolejna umowa podpisana z firmą GERDA. W kilku spółkach z grupy funkcjonuje system Comarch ERP Optima. Trzy spośród nich używają go w części kadrowo-płacowej, kolejna do prowadzenia gospodarki magazynowej i obsługi sprzedaży.

## PONAD 1 000 FIRM KORZYSTA Z PLATFORMY COMARCH E-SKLEP

Już ponad 1 000 firm handlowych w Polsce, Niemczech, Francji i Szwajcarii korzysta z usługi Comarch e-Sklep. Comarch współpracuje z kilkuset partnerami wdrażającymi jego rozwiązania, a platforma Comarch e-Sklep jest stale aktualizowana o nowe moduły i funkcjonalności zgodnie z najnowszymi trendami e-commerce.

– Rynek e-handlu nie zwalnia tempa, zachowując dynamikę wzrostu. Internet jest istotnym kanałem nie tylko dla firm koncentrujących się wyłącznie na e-sprzedaży, ale także dla sieci handlowych i przedsiębiorstw, które starają się dotrzeć do swoich klientów za pośrednictwem wszystkich możliwych punktów styku – zarówno offline, jak online. W każdym przypadku celem jest prowadzenie skutecznej sprzedaży, natomiast klucz do jej realizacji stanowi zintegrowana, kompleksowa platforma e-commerce – przyznaje Tomasz Gutkowski Product Manager Comarch e-Commerce.

## SPECJALIŚCI COMARCH ERP DORADZAJĄ PRZEDSIĘBIORCOM

**Wraz z nowym rokiem sektor Comarch ERP ruszył z kolejnym cyklem bezpłatnych webinarów dla przedsiębiorców. Za nami już dwa szkolenia online. Pierwsze poświęcone było zmianom w przepisach podatkowych i Jednolitemu Plikowi Kontrolnemu. Natomiast tematem drugiego spotkania były dotacje unijne nowej perspektywy 2014–2020.**

Webinary to idealna forma szkoleń dla każdego przedsiębiorcy. Wystarczy komputer oraz dostęp do Internetu, ponieważ całe spotkanie odbywa się online, a udział jest bezpłatny. Zgromadzeni specjaliści przekazują uczestnikom praktyczną wiedzę z danego tematu, a ci z kolei mają okazję do zasięgnięcia porady eksperta na żywo. Dodatkowo uczestnicy szkolenia otrzymują specjalne rabaty lub gotowe



materiały edukacyjne z danej dziedziny wiedzy. W 2015 roku zorganizowaliśmy aż dziesięć takich szkoleń, a w 2016 roku dwa i planujemy kolejne.

Gościem specjalnym webinaru „Przygotuj firmę na zmiany w przepisach 2015/2016!” był prof. dr hab. Witold Modzelewski z Uniwersytetu Warszawskiego. Podczas spotkania przedsiębiorcy dowiedzieli się jak przystosować systemy informatyczne w firmie do zmian w przepisach prawnych. Z kolei drugi webinar, „Dotacje na innowacje i nowe technologie”, poświęcony był środkom unijnym z perspektywy 2014–2020. Zaproszeni eksperci z regionalnych instytucji wdrażających, Banku Gospodarstwa Krajowego oraz Ministerstwa Rozwoju, podzielili się praktyczną wiedzą jak zdobyć środki na sfinansowanie innowacyjnych projektów oraz zakup nowych technologii w ramach wsparcia konkurencyjności i rozwoju firm.

Pełen wykaz planowanych oraz zrealizowanych webinarów znajduje się na stronie internetowej pod nowym adresem: <http://webinary.comarch.pl/>. Warto śledzić portal na bieżąco.

## JEDNOLITY PLIK KONTROLNY WARTOŚCIĄ DODANĄ COMARCH ERP

**Comarch ERP przygotowuje się do zmiany w przepisach prawa podatkowego, która zobowiązuje przedsiębiorców do przekazywania szczegółowych danych podatkowych, dotyczących**

**prowadzonej działalności w ściśle określony sposób – za pomocą JPK czyli Jednolitego Pliku Kontrolnego. Duże przedsiębiorstwa już od 1 lipca br. muszą dostosować się do nadchodzącej zmiany. Z kolei mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa będą zobowiązane do wysłania JPK prawdopodobnie od 1 lipca 2018 roku.**

Jednolity Plik Kontrolny ma zapewnić organom podatkowym zupełnie nową jakość informacji, jakie uzyskają w procesie kontroli podatkowej, umożliwiając identyfikację nieprawidłowości i uszczelniając w ten sposób system podatkowy.

Wprowadzenie Jednolitego Pliku wymaga dużych zmian w systemach informatycznych przedsiębiorstw. Programiści i konsultanci Comarch już pracują nad modyfikacjami systemów, aby klienci Comarch mogli przysyłać dane finansowe zgodnie ze schematami opublikowanymi przez Ministerstwo Finansów. To szczególnie ważne dla dużych przedsiębiorstw, u których proces dostosowania oprogramowania wykorzystywanego do nowych przepisów może być czasochłonny i skomplikowany. Jak zapewniają pracownicy Comarch ERP, wszystkie systemy będą gotowe na czas.

Odetchnąć spokojnie mogą posiadacze aktualnej gwarancji Comarch ERP. W jej ramach Comarch zapewnia bezpłatną aktualizację. Podobnie jest, gdy użytkownik korzysta z systemów w chmurze Comarch Cloud – w tym przypadku wersja jest zawsze aktualna i zgodna z wymogami prawa.

Warto śledzić stronę internetową, poświęconą tematyce Jednolitego Pliku Kontrolnego: [www.comarch.pl/jpk](http://www.comarch.pl/jpk), gdzie znajduje się wiele praktycznych informacji.

## Etapy implementacji JPK u przedsiębiorcy

### Ustalenie czy i od kiedy powstanie obowiązek generacji JPK



Sprawdzenie czy przedsiębiorstwo spełnia kryteria generowania pliku JPK od 01.07.2016 r.

1

### Zapoznanie się ze strukturą JPK i konfrontacja z procedurami stosowanymi w przedsiębiorstwie



Sprawdzenie czy procedury stosowane w firmie, dotyczące np. obiegu dokumentów, zapewniają wszystkie potrzebne dane oraz powiązania między nimi, niezbędne do raportowania zgodnie ze standardem JPK.

2

### Audyt systemów IT stosowanych w przedsiębiorstwie



Przedsiębiorca powinien sprawdzić czy stosowane u niego systemy IT będą miały możliwość wygenerowania pliku JPK. Taka identyfikacja powinna być wykonana jak najszybciej.

3

### Aktualizacja systemów



Praca na aktualnej wersji oprogramowania, która będzie dawała możliwość eksportu danych do pliku JPK. Testy weryfikacyjne dotyczące sprawdzenia poprawności wygenerowanego pliku JPK (zalecane przy korzystaniu z systemu niezintegrowanego).

4



Przedsiębiorców pracujących na oprogramowaniu Comarch ERP dotyczą punkty 1 i 4. Przedsiębiorcy ci, mogą mieć pewność, iż punkty 2 i 3 zostaną wykonane przez producenta oprogramowania. Po stronie przedsiębiorcy pozostaje identyfikacja terminu, od którego musi generować JPK oraz zadbanie o to, aby odpowiednio wcześniej rozpocząć proces aktualizacji systemu. Szczególnie ważne jest to w przypadku dużych firm, które powinny rozpocząć ten proces niezwłocznie po wydaniu wersji systemów posiadających możliwość eksportu danych do pliku JPK.

Z początkiem 2016 roku klienci i partnerzy Comarch mogli zauważyć znaczne zmiany w identyfikacji wizualnej Comarch ERP. Zmieniły się logotypy produktowe, główny logotyp Comarch ERP, kolorystyka w materiałach graficznych. Dzięki temu sektor produktów ERP jest spójny w sferze wizualnej z pozostałymi sektorami Comarch SA. O zmianach opowiada Dominik Pietruszka, Senior Webdesigner, odpowiedzialny za przygotowanie koncepcji nowej identyfikacji.

# ZMIANY W IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ COMARCH

## WSTĘPNE ZAŁOŻENIA

Głównym celem rebrandingu była poprawa spójności wizerunku. To niezbędny element w procesie budowy marki, szczególnie dla firmy jaką jest Comarch: posiadającej bogatą ofertę, obecnej w wielu krajach na całym świecie, komunikującej się z klientami przez wiele różnych kanałów marketingowych.

Rozpoczęliśmy prace, przyjmując za punkt startowy w projektowaniu dużą rozpoznawalność i pozytywne skojarzenia związane z logotypem Comarch. Dotychczasowe logo stało się elementem wyjściowym, dzięki czemu nie tworzyliśmy całościowej identyfikacji wizualnej zupełnie „od zera”.

Podczas prac nad ogólną koncepcją doszliśmy do wniosku, że naszą identyfikację oprzemy na takich elementach alfabetu wizualnego jak kolorystyka, typografia, fotografia oraz symbolika (ikonografia). Pozwoliły nam one w dalszym etapie prac stworzyć elastyczny „look and feel”, który pokazuje Comarch zgodnie z założeniami strategii biznesowej (firma IT, bogata oferta, globalny zasięg).

## ELEMENTY IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ

Nowa kolorystyka marki składa się z czterech głównych kolorów, co daje nam możliwość elastycznego ich stosowania, jednocześnie zachowując spójność i harmonię. Wynika to ze społecznego znaczenia kolorów oraz ich położenia na kole barw. Wybrane kolory to: granatowy (zaufanie, niezawodność), niebieski (kreatywność, siła), szmaragdowy (harmonia, zdrowie) oraz zielony (postęp, rozwój).



Kolejny element nowej identyfikacji wizualnej to typografia. Na najważniejsze decyzje co do kroju pisma (wybrany Montserrat bardzo dobrze sprawdza się w publikacjach cyfrowych) oraz liczby stylów, wpłynęły kwestie licencyjne. Jest to istotny czynnik, biorąc pod uwagę wielkość firmy Comarch i liczbę kanałów publikacji treści.

Fotografia, kolorystyka zdjęć używanych w materiałach informacyjnych, jest spójna z kolorystyką marki, pozwalając firmie Comarch rozszerzyć formę przekazu o obraz. W doborze odpowiedniej symboliki ważne jest, aby miała ona szerokie zastosowanie oraz była łatwa w użyciu ze względu na formę. W tym przypadku idealnie sprawdzają się ikony outline'owe, ponieważ

można je swobodnie modyfikować oraz szybko adaptować do używanego medium. Możemy zmieniać ich kolor czy grubość obrysu w zaledwie kilka chwil.

Z tak przygotowanych elementów stworzyliśmy bazę szablonów, dzięki którym w kolejnych etapach prac możemy rozwijać identyfikację. Konsekwencja we wdrażaniu tej bazy będzie jednym z czynników sukcesu całego projektu rebrandingu wizualnego.

Dzięki przygotowaniu wytycznych oraz narzędzi, wykorzystanie nowej identyfikacji produktów sektora Comarch ERP pozwoli w przyszłości na jeszcze bardziej spójny przekaz w różnych kanałach komunikacji.



A man in a dark blue suit, light blue shirt, and red tie is pointing his right index finger towards the viewer. The background is a blurred cityscape.

# Industrie 4.0

## **INTELIGENTNA PRODUKCJA JUTRA ZACZYNA SIĘ JUŻ DZIŚ**

---

Wyobraźmy sobie świat, w którym maszyny nie tylko nie ulegają awariom, ale wręcz są inteligentne. Odwiedzmy fabrykę przyszłości, gdzie roboty komunikują się ze sobą, aby dobrać odpowiednią moc produkcyjną, gdzie maszyny zawczasu informują o niezbędnej konserwacji, gdzie urządzenia bezpośrednio współpracują ze sobą na każdym etapie produkcji, dzięki czemu zużywają mniejszą ilość zasobów niż wcześniej. Brzmi jak science fiction? A to dopiero początek, gdyż możliwości rozwoju i korzyści są ogromne.



### **JOANNA ZAGROBELNY**

Specjalista ds. marketingu,

Comarch SA

Obecnie jesteśmy świadkami wybuchu kolejnej, czwartej już rewolucji przemysłowej. Jej sercem jest Industry 4.0, czyli koncepcja budowania systemów cyber-fizycznych, które łączą w spójną całość komunikację, IT, dane i maszyny. Dzięki tym systemom tradycyjne przedsiębiorstwa produkcyjne przekształcają się w Inteligentne Fabryki, w których maszyny nie tylko wymieniają informacje z innymi urządzeniami i produktami, ale również pomagają kierownikom, dostarczając na bieżąco dane niezbędne do podejmowania krytycznych decyzji. Informacje te są przetwarzane i dystrybuowane w czasie rzeczywistym do wszystkich zainteresowanych ludzi i urzędzeń, niezależnie w którym miejscu procesu produkcyjnego się znajdują. Tak jak w przypadku poprzednich rewolucji w sferze produkcji, jedni uznają ją za naturalną kolej rzeczy w coraz bardziej zdigitalizowanym świecie i szansę na rozwój gospodarczy, a dla innych oznacza ona strach i obawy przed postępowaniem technologicznym.

## **1,2,3... START KU PRZYSZŁOŚCI**

Pierwsza rewolucja przemysłowa polegała na ujarzmieniu mocy pary wodnej i zbudowaniu maszyny – pompy parowej – używanej w produkcji mechanicznej. Główną bohaterką drugiej rewolucji została elektryczność, która umożliwiła podział pracy oraz produkcję masową. Trzecia rewolucja przebiegła pod dyktando systemów informatycznych, których zastosowanie pozwoliło zautomatyzować linie produkcyjne. Technologia stanowi również podstawę czwartej rewolucji przemysłowej. Jednak w odróżnieniu do poprzedniej ma znacznie większy zasięg ze względu na rozwój technologii i jej wpływ na nasze życie. Chmura obliczeniowa (*cloud computing*) otwiera nowy poziom skalowalności, elastyczności i szybkości reakcji na zmieniające się wymagania i potrzeby. Oprogramowanie analityczne oraz Big Data pozwalają w czasie rzeczywistym wyłowić z ogromnej ilości danych cenne wnioski i wskazówki. Sieci czujników samosterujących kontrolują działania mechaniczne, zaś media społecznościowe torują drogę nowym sposobom współpracy zarówno w obrębie, jak i poza organizacją. Dzięki Internetowi Rzeczy oraz aplikacjom wykorzystywanym w halach produkcyjnych możemy stworzyć spójną i wydajną sieć wielu aktywów produkcyjnych: od urządzeń produkcyjnych po produkowane komponenty, od logistyki po inteligentny magazyn. Producenci mogą nadać tożsamość cyfrową każdemu ze swoich fizycznych aktywów, co pozwoli poznać ich stan i dokładną lokalizację w łańcuchu dostaw. Połączenie tego wszystkiego w całość stwarza nowe możliwości automatyzacji, optymalizacji i innowacji procesów, popytu, podaży.

Industry 4.0 oferuje zatem nie tylko skuteczniejsze zarządzanie produkcją, ale obejmuje również wszystkie inne powiązane z nią aspekty działalności przedsiębiorstwa, zacierając granice między produkcją, łańcuchem dostaw, projektowaniem, implementacją wzorców produktowych, a nawet zarządzaniem popytem. Inteligentna produkcja udostępnia zarządom i kadrom menedżerskim pełny i przejrzysty obraz sytuacji w firmach.

## INDUSTRY 4.0 A RZECZYWISTOŚĆ

Pierwsze kroki w kierunku Przemysłu 4.0 zostały już wykonane. Masowa produkcja pojedynczych, spersonalizowanych (czyli dopasowanych do potrzeb konkretnych odbiorców) produktów, przy zachowaniu wysokiej rentowności, to znak rozpoznawczy Fabryki 4.0. Jest to odpowiedź na coraz częściej zmieniające się indywidualne potrzeby klientów, którzy wymuszają na producentach nie tylko wysoką jakość, ale przede wszystkim skrócenie czasu dostawy produktu. Takie podejście stało się możliwe, ponieważ przeniesiono do wirtualnej rzeczywistości proces projektowania i planowania, a także wszystkie informacje niezbędne do wykonania produktów (m.in. składniki, wymiary, parametry środowiska, ustawienia maszyn). W ten sposób zmiana partii produkcji odbywa się nie poprzez wielogodzinne przestawianie maszyn, ale poprzez zmianę kilku liczb w odpowiednim oknie programu, co trwa kilka sekund. Daje to niespotykaną dotąd łatwość adaptacji produkcji nawet do niespodziewanych zmian. Co więcej, przebieg produkcji może być monitorowany zdalnie, a zamówienia realizowane nawet w nocy, zwiększając zadowolenie klientów.

Naprawy nagłych awarii sprzętu niejednemu producentowi spędzają sen z oczu. Tradycyjnie, oznaczały one spore straty w produkcji: finansowe i czasowe. Na szczęście, i w tym przypadku z pomocą przychodzą inteligentne sieci, które automatycznie nadzorują przebieg

procesów, wychwytyjąc nawet najmniejsze odchylenia i błędy, zgłaszając je do wyeliminowania lub przewidując gdzie mogą się pojawić, by podjąć skuteczne działania prewencyjne. Ponieważ w takiej fabryce cały proces produkcji zostaje cyfrowo udokumentowany i cyfrowo przechowywany, to im dłużej system 4.0 działa w fabryce, tym więcej danych dostarcza na przyszłość, tym kolejne analizy będą jeszcze bardziej trafne. Tego typu inteligentna analiza pozwala optymalizować procesy produkcji:

- ogranicza zużycie zasobów i energii,
- polepsza wydajność pracy, a w konsekwencji
- obniża marnotrawstwo i koszty.

Wbrew opinii przeciwników Industry 4.0, rosnąca automatyzacja nie oznacza likwidacji miejsc pracy. Wręcz przeciwnie: ma ona jedynie na celu uwolnienie ludzi od zadań niebezpiecznych, męczących i rutynowych. Nawet w najbardziej zautomatyzowanej fabryce niezastąpione pozostaną: kreatywność, doświadczenie i umiejętność oceny sytuacji doświadczonych pracowników.

To pracownicy wciąż będą odpowiedzialni za kontrolę procesów i podejmowanie krytycznych decyzji na podstawie danych pomiarowych, wysyłanych przez maszyny i urządzenia produkcyjne. W fabryce jutra człowiek znajduje się w centrum inteligentnej sieci: technologia go wspiera, nie eliminuje.

Współpraca ludzi i maszyn pozwala realizować nowe pomysły i poprawiać wydajność obecnej produkcji. A charakter tej współpracy kształtuje właśnie człowiek. Dlatego w najbliższym czasie zaobserwujemy na rynku pracy wzrost zapotrzebowania na specjalistów i wykwalifikowaną kadrę, znającą się na technologii informatycznej i potrafiącą wykorzystać swoje umiejętności w nadchodzącej przyszłości produkcyjnej. Zapotrzebowanie na ludzi w procesie produkcji nie zniknie.

## SZANSA DLA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Możliwości Przemysłu 4.0 są ogromne, co od początku zainteresowało duże, przede wszystkim zachodnioeuropejskie firmy produkcyjne. Ale również dla małych i średnich przedsiębiorstw to niebywała szansa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i zrobienie ogromnego kroku w rozwoju biznesu. Mimo sporych tradycji przemysłowych i dostępu do najnowszych technologii, nasz kraj wciąż głównie kojarzy się z tanią siłą roboczą. Można to wykorzystać: polskie fabryki powinny jak najszybciej skorzystać z okazji i wkroczyć do akcji. W ten sposób mają szansę stać się międzynarodowymi liderami w sektorze wytwórczym. Niskie koszty pracy w połączeniu z najnowszymi technologiami i wykwalifikowaną kadrą pracowniczą stwarzają niebywały potencjał konkurencyjności.

**Wielu producentów obawia się jednak, że rozpoczęcie realizacji koncepcji Industry 4.0 wiąże się z ogromnymi kosztami i koniecznością przerywania trwa-**

**jących procesów. Nic bardziej mylnego. Od wielu lat Comarch oferuje swoim klientom, w tym małym i średnim przedsiębiorcom, łatwy dostęp do najnowszych technologii w przystępnej cenie. Staramy się uczynić każde wdrożenie tak prostym, jak to tylko możliwe. Opracowaliśmy rozwiązania zgodne z ideą Przemysłu 4.0, na bazie, których powstały już prototypy. Posiadamy wszystkie niezbędne elementy: system ERP umożliwiający optymalizację produkcji, platformę IoT, najnowszej generacji czujniki komunikujące się przy pomocy Internetu. Projekt ma na celu przekształcenie starych maszyn produkcyjnych w inteligentne urządzenia tak, że całość tworzy ściśle zintegrowaną, inteligentną sieć, o najwyższym poziomie bezpieczeństwa, przez lata wypracowanym dla przedsiębiorstw i banków na całym świecie. Obecnie wdrażamy nasze prototypy w życie, przeprowadzając pierwsze analizy u naszych klientów z wykorzystaniem posiadanej przez nich infrastruktury. Wszystko po to, aby już wkrótce wszyscy mogli masowo korzystać z nowych funkcjonalności oraz aktywnie uczestniczyć w Industry 4.0.**



### Zbigniew Rymarczyk

Wiceprezes Zarządu Comarch SA,

Dyrektor Sektora ERP

Globalna digitalizacja zmienia wszystko: od zakupów w wirtualnym supermarkecie, które robimy siedząc w fotelu przed telewizorem, po rezerwację biletów na wakacje. Zmienia nie tylko życie prywatne ludzi, ale przede wszystkim życie zawodowe. Prawdopodobnie za 20 lat większość miejsc pracy będzie wyglądać zupełnie inaczej niż obecnie. Te zmiany już są widoczne w gospodarce. Obecnie w Niemczech 1/6 ogłoszeń o pracę dla specjalistów wymaga od nich fachowej wiedzy i doświadczenia z obszaru IT. Digitalizacja zmienia procesy biznesowe, organizację stanowisk pracy, komunikację nie tylko ludzi z ludźmi, ale także ludzi z maszynami oraz maszyn z innymi maszynami (tzw. Internet Rzeczy). Powstają też zupełnie nowe modele biznesowe – znamienne jest, że największa na świecie firma „taksówkarska” Uber, nie posiada własnej floty samochodów. Podobne przykłady można mnożyć. W Comarch śledzimy z uwagą te zmiany i rozwijamy nasze systemy w taki sposób, żeby firmy, które z nich korzystają, były przygotowane na wyzwania jutra już dzisiaj.



# CZY FIRME PRODUKCYJNĄ STAĆ NA BRAK EFEKTYWNEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA PRODUKCJĄ?

Optymalizacja procesów wytwórczych, możliwość łatwego ustalenia rzeczywistego kosztu produkcji dla poszczególnych wyrobów, eliminacja tzw. wąskich gardeł – to usprawnienia pożądane w firmach produkcyjnych, bez względu na branżę czy specyfikę samego procesu technologicznego (produkcja jednostkowa, seryjna). Wsparcia w tych działaniach oczekują przedsiębiorstwa realizujące produkcję dyskretną, jak i ciągłą, niezależnie czy produkują na zamówienie (MTO, make to order), czy na magazyn (MTS, make to stock).

## COMARCH ERP DLA FIRM PRODUKCYJNYCH

Niemal 20 lat temu swoją premierę miał flagowy produkt w klasie systemów dla średnich i dużych firm produkcyjnych – Comarch ERP XL. Początkowo rozwój systemu koncentrował się na budowaniu i poszerzaniu funkcjonalności obszarów handlowych oraz finansowo-księgowych. Szybko jednak dostrzeżono, iż zmiany gospodarcze w ostatniej dekadzie XX wieku przyczynią się do intensywnego rozwoju produkcji w Polsce. Faktycznie, wiele przedsiębiorstw wykorzystało wolny rynek i z małych, garażowych firm stało się liczącymi, konkurencyjnymi graczami w Polsce i na świecie. Na pewno ich obecna pozycja i ciągły rozwój nie byłyby możliwe bez wsparcia ze strony nowych technologii informatycznych.

Doceniając potencjał branży produkcyjnej, Comarch już po kilku latach od premiery pierwszej wersji zaprezentował gotowe rozwiązania dla firm realizujących zarówno proste procesy kompletacyjne, jak i tych, w których przygotowanie produkcji, jej zaplanowanie i realizacja to działania bardziej złożone: wymagające uwzględnienia szeregu czynników, a także zaangażowania oraz koordynacji różnego typu zasobów (surowców, maszyn, ludzi).

Wszystkie procesy w firmie produkcyjnej w obszarach sprzedaży, produkcji, zakupów, finansów, muszą być rozpatrywane jako elementy większej całości. Planowanie działań w każdym z nich w oderwaniu od pozostałych prowadzi do niskiego poziomu wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, co w konsekwencji generuje zbędne koszty, powoduje marnotrawstwo oraz obniża jakość obsługi klientów w zakresie terminowości i kompletności realizowanych zamówień.

Dzięki Comarch ERP XL można zrealizować powyższe założenia w każdej firmie produkcyjnej, niezależnie od rodzaju wykonywanej w niej produkcji (dyskretna, ciągła, jednostkowa, seryjna, wytwarzanie na magazyn, pod zamówienie). Usprawnienia oferowane przez system można wdrożyć na każdym etapie procesu: poczynając od technicznego przygotowania produkcji, przez szeroko rozumiane planowanie, kończąc na zbieraniu danych z hali produkcyjnej.

## OPTIMALIZACJA PRODUKCJI

Za ile i na kiedy? To odwieczne pytanie, które w firmie produkcyjnej zadają sobie wszystkie osoby odpowiedzialne za opracowanie technologii (szacowanie teoretycznego kosztu wytworzenia), układanie planów (strategicznych i harmonogramów operacyjnych) oraz współpracę z klientami (kalkulowanie ofert, potwierdzanie terminów realizacji). Odpowiedź może być łatwa do uzyskania pod warunkiem, że w każdym z tych działań firmę wspiera dobrze wdrożony system ERP.



**WOJCIECH BORKIEWICZ**

Kierownik ds. rozwiązań ERP,

Comarch SA

Procesy wytwórcze uruchamiane są w oparciu o technologie produkcyjne. Ich elementem są zestawienia materiałowe (tzw. BOM-y, *Bill of Materials*) oraz marszruty, tj. operacje, które w ramach zlecenia powinny być realizowane. Comarch ERP XL pozwala przygotować takie technologie (proste i wielopoziomowe) z uwzględnieniem wszystkich istotnych informacji i parametrów. Odbyna się to poprzez wskazanie potrzebnych materiałów pierwotnych (w razie potrzeby: zamienników), ich ilości normatywnych oraz sposobów wyceny. Na wyjściu mamy z kolei (pół)produkty, w tym pełnowartościowe, uboczne, odpady. Operacje technologiczne cechują się swoim zestawem parametrów, jak np. czasy planowane, przygotowawczo-zakończeniowe, a także uwzględniają pozostałe zasoby produkcyjne: stanowiska/gniazda robocze, narzędzia, ludzi.

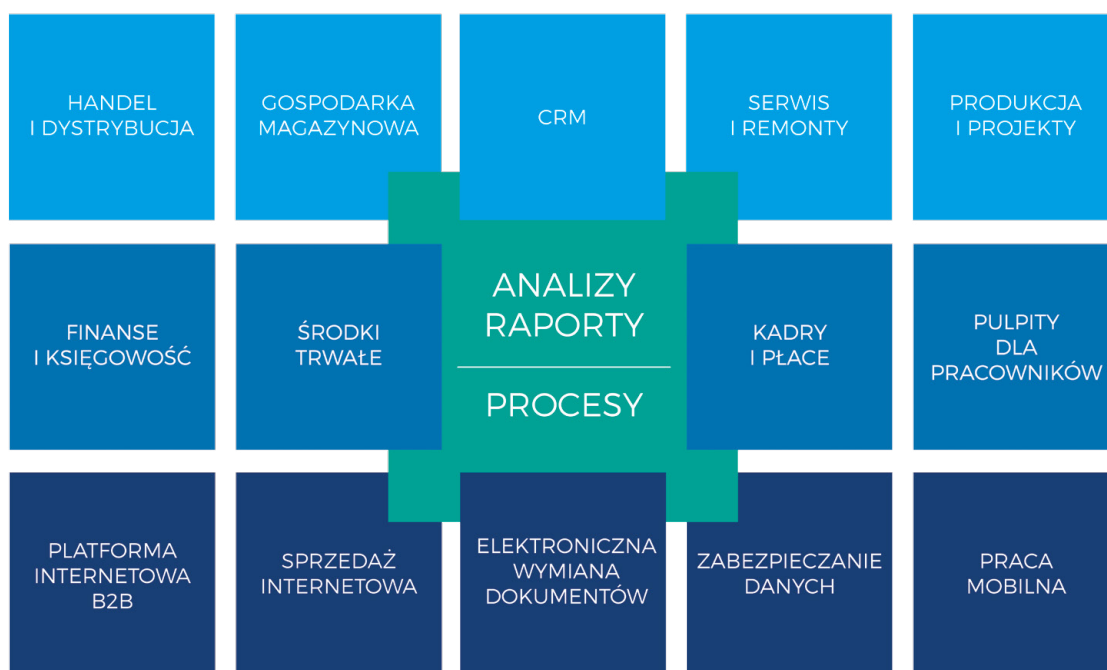
W przypadku dużej liczby technologii trzeba nimi sprawnie zarządzać, dokonywać seryjnie zmian, np. podmieniać użyte indeksy materiałowe (gdy się zmieniają), wersjonować (gdy wprowadzamy modyfikacje) albo wariantować (gdy możemy coś wyprodukować w różny sposób). To szczególnie istotne w firmach, które dostarczają produkty według indywidualnej specyfikacji, gdy występują pewne zależności i wzajemne powiązania między poszczególnymi materiałami/komponentami. Spójrzmy np. na firmy branży meblarskiej: otóż mogą one zaoferować dowolną liczbę wariantów, jeśli chodzi o połączenie wymiarów szafek z gamą frontów oraz blatów, w różnych okle-

inach i kolorach. Dla producentów stolarki drzwiowej istotne będzie m.in. jaki rodzaj drzwi interesuje klienta, jakie mają mieć wymiary, na którą stronę będą się otwierały oraz jaki będzie kształt klamki czy kolor poszycia. Można też znaleźć firmy o profilu bardziej handlowym, które oferują chociażby możliwość złożenia roweru z zastosowaniem różnych części, albo komputera z kompatybilnych ze sobą podzespołów. Wszystkie wskazywane parametry mają wpływ na kształt oraz na cenę oferowanego produktu. Proces parametryzacji można usprawnić za pomocą wbudowanego konfiguratora produktu. Każdą z przygotowywanych kalkulacji można zapisać, budując w ten sposób bazę wiedzy przydatną podczas opracowywania kolejnych technologii, jak również w procesie ofertowania.

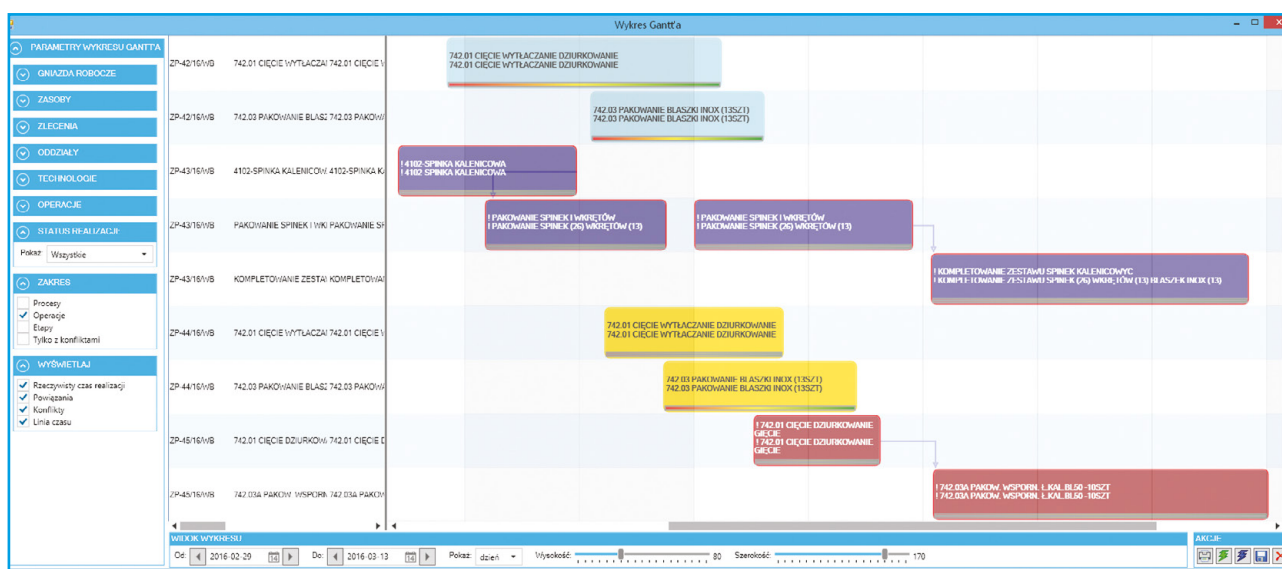
## PLANY SĄ NICZYM; PLANOWANIE JEST WSZYSTKIM

– Dwight Eisenhower, generał, prezydent USA

Planowanie produkcji to temat-rzeka. Dość powiedzieć, że każda branża, a nawet każda firma, robi to inaczej. Przykładowo, w firmach, które stawiają sobie za cel krótkie terminy realizacji, planista zwykle decyduje o budowie wyższych zapasów bezpieczeństwa dla wyrobów oraz planuje produkcję w mniejszych partiach, licząc się np. z częstszymi przezbrojeniami. Wyższe zapasy i krótsze partie mają zwiększyć elastyczność oraz szybkość re-







Harmonogram produkcji na wykresie Gantta

akcji na składane przez klientów zamówienia. Z drugiej strony taka strategia zwykle powoduje wyższe koszty funkcjonowania.

Jeśli zaś firma dąży do tego, aby oferować swoje produkty po cenach niższych niż konkurencja przy zachowaniu porównywalnej jakości, to osiągnięcie tego celu odbywa się poprzez minimalizację kosztów produkcji. W takiej sytuacji planista zdecydowanie zapewne o tym, by uruchamiać dłuższe partie produkcyjne oraz niekoniecznie budować zapasy wyrobów. Produkowane jest tylko to, co jest pokryte zamówieniami. Dłuższe partie mają obniżyć częstotliwość przebrojeń, a niebudowanie zapasów obniża koszty magazynowania oraz koszt zamrożonego w zapasach kapitału. Takie działanie często powoduje wydłużenie czasów realizacji zamówień oraz może zwiększyć koszty utraconych korzyści, gdy część klientów np. zrezygnuje z uwagi na zbyt długi termin realizacji.

Powyższe sytuacje to duże uproszczenia, które mają za zadanie pokazać to, że różne strategie przedsiębiorstwa bardzo mocno rzutują nie tylko na planowanie produkcji, ale również na zarządzanie zasobami, płynnością finansową czy sprzedażą.

Planista potrzebuje zatem narzędzi, które pozwolą znaleźć równowagę w realizacji strategii i działań. W systemie dane te mogą być prezentowane w sposób graficzny. Bezpośrednio z MPS-a uzyskujemy niezbędne informacje do tego, aby stworzyć zapotrze-

bowanie na materiały pod konkretne ilości wyrobów w danych okresach planistycznych.

Uruchomienie zleceń, a co za tym idzie precyzyjna rezerwacja potrzebnych zasobów (surowcowych, maszynowych, ludzkich), odbywa się z wykorzystaniem dostępnych metod planowania, m.in. w przód, na termin z większą ilością zasobów itp. Planowanie produkcji to bardzo specyficzny obszar i z reguły wymaga dopracowania na etapie każdego wdrożenia. Zwolnienie zleceń do produkcji może poprzedzać ich zakolejkowanie, a w przypadku konieczności modyfikacji planu istnieje możliwość np. zmiany ich priorytetów. Na podstawie danych spływających z hali produkcyjnej dzięki narzędziom śledzenia i realizacji produkcji w czasie rzeczywistym (MES, Manufacturing Execution System), planista lub brygadzista może na bieżąco śledzić realizację zleceń i planów produkcji. Proces ten wspiera również rozbudowany wykres Gantta.

W zakresie planowania, Comarch ERP XL dostarcza narzędzia do budowy m.in. głównego harmonogramu produkcji (MPS, Master Production Schedule). Tworzenie takiego MPS-a opiera się z jednej strony na uwzględnieniu zamówień klientów i prognoz sprzedaży na wyroby, stanów magazynowych oraz informacji o zasobach potrzebnych do produkcji, a z drugiej – na informacji o możliwościach produkcyjnych (choćby dostępności i obciążeniu stanowisk).

## SYSTEM NACZYŃ POWIĄZANYCH

Coraz częściej w firmach wytwórczych spotykamy nowoczesne technologie, widzimy postępującą automatyzację stanowisk roboczych i linii technologicznych. Inwestycja w park maszynowy pomaga przedsiębiorstwom w rozwoju, przyczynia się do zwiększania produkcji czy też rozszerzania asortymentu, a często również zmniejsza koszty wytwarzania. Rolą systemu ERP jest dostarczenie narzędzi, które pozwolą zarządzać utrzymaniem ruchu. Planowane przeglądy i remonty powinny być przypisane do zasobu, a w przypadku nieplanowanych przestoju (np. awarii) powinna być możliwość wprowadzenia takiej informacji do systemu i wysłanie sygnału o niedostępności zasobu do menedżera lub kierownika zarządzającego produkcją. Tylko wtedy będzie można szybko podjąć decyzję co dalej z realizacją zleceń. Wszelkie dodatkowe koszty, które powstaną w tej sytuacji, być może powinny mieć również swój udział w kosztach wytworzenia.

Moduł Serwisowy w Comarch ERP XL pozwala budować bazę urządzeń, narzędzi, planować przeglądy, ewidencjonować i rozliczać zlecenia serwisowo-remontowe.

## CZY KAŻDE ZLECENIE PRODUKCYJNE JEST RENTOWNE?

Największym wyzwaniem w firmach produkcyjnych jest właściwa alokacja i rozbieżność różnego rodzaju kosztów pośrednich na zlecenia, produkty, klientów. Obserwujemy trend związany z chęcią wdrażania przez firmy rachunku kosztów działań również w nieco rozszerzonej postaci jako zasobowo-procesowy rachunek kosztów. Zagadnienie jest skomplikowane i w dużej mierze powodzenie takiego projektu zależy nie tyle od samych narzędzi IT, ale tego czy firma jest w stanie precyzyjnie określić źródła i sposoby podziału kosztów.

System ERP w części operacyjnej na pewno powinien identyfikować wszystkie nośniki kosztów wraz z możliwością zdefiniowania właściwych kluczy podziałowych. W Comarch ERP XL jest to możliwe, co więcej – dzięki zintegrowanemu modułowi BI (Business Intelligence) firma otrzymuje dodatkowe wsparcie w tych działaniach poprzez wbudowane mechanizmy alokacji kosztów.

Dokładne raporty TKW (techniczny koszt wytworzenia) można przygotować w BI, korzystając z danych produkcyjnych i księgowych. Warto wspomnieć, że raporty w Comarch BI mogą być udostępniane w przeglądarce www w formie dashboardów menedżerskich, zaś aktualne dane dotyczące postępu prac, wydajności (np. wskaźniki OEE) czy realizacji planu mogą być wyświetlane zgodnie ze specyfiką firm produkcyjnych: na ekranach przy stanowiskach roboczych czy liniach produkcyjnych.

## STRATEGIA ROZWOJU COMARCH ERP XL JEST PODPORZĄDKOWANA POTRZEBOM FIRM PRODUKCYJNYCH

Duże doświadczenie w produkcji i wdrażaniu rozwiązań ERP oraz ciągły kontakt z firmami wytwarzającymi różne towary uświadamiają nam, iż branża produkcyjna to jeden z najbardziej konkurencyjnych i najtrudniejszych do zarządzania obszarów gospodarki. Jako dostawca oprogramowania musimy sprostać coraz większym wymaganiom przedsiębiorstw, bo to właśnie system ERP w wielu przypadkach może decydować i przesądzić o utrzymaniu lub powiększeniu przewagi na rynku. Kolejne wersje Comarch ERP XL to zatem kontynuacja dotychczasowej drogi: intensywny rozwój funkcjonalności, wygody i elastyczności, zgodnie z wymaganiami charakterystycznymi dla branży produkcyjnej.



**TOMASZ KRÓL**

Konsultant – Dyrektor Zarządzający,  
Instytut Doskonalenia Produkcji

Lean Manufacturing (Lean Management) – w dosłownym tłumaczeniu „szcuple zarządzanie” czy „odchudzone wytwarzanie”. Metoda zarządzania przedsiębiorstwem pochodząca z Japonii, z branży motoryzacyjnej, a obecnie wdrażana na całym świecie, również poza sektorem produkcji. Do jej popularyzacji przyczyniła się publikacja amerykańskich badaczy znana w Polsce pod tytułem „Maszyna, która zmieniła świat” (J. Womack, D. Jones, D. Roos). Pokazała ona różnicę w poziomie wydajności i jakości pomiędzy japońskimi producentami aut a ich konkurentami ze Stanów Zjednoczonych i Europy. U podstaw koncepcji Lean leży redukcja kosztów, poprawa wydajności pracy i eliminowanie marnotrawstwa.

# LEAN CZY ERP?

Wśród specjalistów panuje zgodność, że podejście Lean przynosi firmie wymierne korzyści. Także stosowanie systemów ERP przekłada się na duże oszczędności zasobów. Kluczowe jest znalezienie wspólnej płaszczyzny i wzajemne uzupełnienie wdrożeń.

## JAK WDRAŻAĆ LEAN?

Najłatwiej zaszczepić zasady Lean w małej firmie, ponieważ większość małych firm posiada leanowe cechy z samej swojej natury. W mikrofirmie nie ma przerostu biurokracji, liczba personelu jest minimalna. Zatem pracownicy podchodzą do swych zadań elastycznie, pracują zespołowo, uzupełniają swoje umiejętności i komunikacja między nimi jest prostsza. Wraz ze wzrostem firmy łatwo jest zagubić tę prostotę. Często więc „wdrażanie” polega na przywróceniu zasad sprzed wzrostu firmy. Niewiarygodne jest jak wiele firm z uznaną marką i pozycją na rynku ma bałagan w procedurach, a straty widoczne są gołym okiem.

Idea wdrażania Lean polega na tym, że na każdym stanowisku w firmie trzeba dokonać zmiany myślenia i działania poprzez zastosowanie odpowiednich metod, narzędzi i technik. Jeśli, na przykład, dział utrzymania ruchu ma podejście reaktywne, to trudno będzie utrzymać niezaburzony przepływ produkcji. Jeśli dział logistyki dba o niski koszt zapasów, to dział produkcji nie będzie mógł zabezpieczyć wąskich gardeł buforami. Jeśli wdrażamy Lean, aby zredukować personel, albo dodać obowiązków, bez eliminacji marnotrawstwa, transformacja się nie uda. Podobnie się stanie, jeśli wdrożenie skupi się zbyt mocno na produkcji. Pewne zmiany zostaną wprowadzone, ale nie będą ani trwałe, ani nie będzie się pracować systemowo i systemowo doskonaląc organizacji.

## JAK WDRAŻAĆ SYSTEMY ERP?

Klasyczna sytuacja: po wyborze dostawcy oprogramowania i dostosowaniu sprzętu do wymogów klienta, rozpoczyna się wdrożenie. Za-

ERP (Enterprise Resources Planning) – system informatyczny wspomagający zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa (finansowymi, ludzkimi i materiałowymi). Automatyzuje i synchronizuje procesy zachodzące w różnych działach organizacji. Zwykle ma budowę modułową (Kadry i Płace, Finanse, Księgowość, CRM, Magazyn, Produkcja, itd.). ERP 2.0 posiada też mechanizmy do optymalizacji procesów biznesowych (BPM), narzędzia wspomagające analizę danych i podejmowanie decyzji (Business Intelligence) i rozwiązania mobilne czy e-commerce. Nowa generacja systemów ERP 4.0 uwzględni dodatkowo wykorzystanie technologii Internetu Rzeczy umożliwiając komunikację pomiędzy systemem a tzw. smart objects.

czyna się od modułów księgowo-finansowych, bo te są niezbędne z punktu widzenia właściciela, czyli menedżera, który finansuje przedsięwzięcie. Następnie wdrożenie obejmuje logistykę i/lub gospodarkę magazynową. Porządek w tych obszarach pomaga dokładniej realizować zamówienia klientów, a to przekłada się na przychody firmy. Wdraża się także moduły płacowe i kadrowe, aby zewidencjonować i lepiej zarządzać podległym personelem. I w końcu kolej przychodzi na produkcję. Projekt trwa w firmie już wiele tygodni, dlatego opadł entuzjazm i dokładność prac, a na skutek wcześniejszych poprawek i zmian budżet jest już mocno ograniczony. W związku z tym istniejące dane wprowadza się do systemu dość pobieżnie. Jeśli firma nie posiada odpowiedniej kultury doskonalenia (a mało która firma wdrażająca ERP może się taką pochwalić), dane o produkcji (czasy jednostkowe, czasy przygotowawczo-zakończeniowe, statystyka przestojów, wydajności, itp.) wprowadza się z głowy albo kart technologicznych. Najczęściej jest to obraz historyczny, a nie na miarę rzeczywistych możliwości. Każdy system jest całością i jest on tak dobry jak jego najszabsze ogniwo. Czyli omawiany system jest bardzo słaby i nierzeczywisty, jeśli nie przygotujemy odpowiednio wdrożenia na hali produkcyjnej.

## NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ?

Fizyk Eliyahu Goldratt mówił: *Jeśli chcesz czymś zarządzać, musisz to mierzyć.* Zatem najważniejszą sprawą jest określenie parametrów, którymi można mierzyć procesy produkcyjne. Będą to czasy jednostkowe, czasy przygotowawczo-zakończeniowe, miejsca różnicowania produktu, liczby buforów i sztuk w buforach, czasy potrzebne do zamówienia podzespołów, komponentów i surowców, dane

o przestojach koniecznych, profilaktycznych i technologicznych i tym podobne. Należy taką listę stworzyć także dla operacji pomocniczych oraz określić te parametry w przypadku produkcji jednostkowej i krótkoseryjnej.

Przed wszystkim jednak należy się wystrzeżać uogólnień. Jeden czas przygotowawczo-zakończeniowy dla wszystkich wyrobów jest uogólnieniem i fikcją. W rzeczywistości nie występują również uśrednione czasy. Jak więc można zarządzać przy ich pomocy? Oczywiście, w zależności od okoliczności czasy mogą się od siebie różnić. Jednak uśrednienie czasu do bezpiecznej wartości nie motywuje nas do działania, ani nie pozwala zaplanować zdarzeń produkcyjnych z dużą precyzją. Oprogramowanie potrafi analizować odchylenia i nam je komunikować. Czyli systemy pomagają nam doskonalić proces.

Oczywiście, nie można zarządzać bez dyscypliny. System nie zdyscyplinuje załogi, lecz może wysyłać komunikaty, ostrzeżenia i raporty, które pomogą ocenić sytuację i podjąć właściwe kroki. System potrafi odciążyć nas od podejmowania prostych, rutynowych decyzji. Żaden system nie podpowie jednak dobrych rozwiązań, jeśli będzie korzystał z nieprawdziwych danych. Zalecam więc – w ramach przygotowania do wdrożenia – dobre przygotowanie danych. Wydając pieniądze na system ERP, warto przeznaczyć ułamek tej kwoty na wprowadzenie koniecznych zmian do organizacji procesu produkcyjnego: zmienić przepływ, skrócić czasy, poprawić planowanie.

## PRZYKŁADY

Gdzieś w Polsce działał zakład, w którym właściciel chciał uzyskać lepszą wydajność. Zaangażowani

konsultanci zaprojektowali nowy proces (po konsultacjach z załogą). Przeorganizowali układ stanowisk, ustandaryzowali czasy i wprowadzili zasady komunikacji. Wystarczyło utrwalić tę nową organizację za pomocą systemu klasy ERP. Właściciel jednak wrócił do ręcznego sterowania i nie utrzymał wdrożonych rozwiązań. Zdecydował, że jego firma nie musi mieć systemu, ponieważ ma świadomych i zaangażowanych pracowników. Wydał pieniądze na konsultantów i bezpowrotnie stracił czas.

Gdzieś w Polsce działała także firma, której właściciele wdrożyli system ERP bardzo pobieżnie: po prostu opisali systemem istniejącą organizację. W efekcie łatwo było wykonywać kalkulacje, ale rzeczywiste koszty mocno różniły się z ofertowanymi. Zatrudniono więc firmę doradczą, aby usprawniła proces: by kalkulacje zbliżyły się do rzeczywistości. Przypominało to poprawianie izolacji domu po przykryciu go dachem. Wydano pieniądze dużo większe niż pierwotnie zakładano. Pracownicy użytkują system bez głębszego zrozumienia celu.

Istnieją też firmy, które wdrożenie systemu ERP popierają solidnym przygotowaniem. Dokładnie przyglądają się organizacji swojej produkcji i poprawiają ją, nim zostanie opisana systemem zarządzania produkcją. Firm tych jest, niestety, niewiele, ale tylko one wygrywają w ostatecznym rozrachunku. Potrafią profesjonalnie zarządzać swoją działalnością oraz doskonalić ją na bieżąco. Wiedzą, że system służy ich organizacjom – a nie odwrotnie.

Myślenie Lean w dużej mierze odnosi się do produkcji, ale bezpośrednio dotyka również działu sprzedaży, obsługi klienta, personalny, zakupów, jakości, finansów, technologii, planowania, utrzymania ruchu, czy też konstrukcji. Niezrozumienie jak doskonalenie (lub brak doskonalenia) jednego obszaru wpłynie na inne obszary może skutkować porażką całego wdrożenia. Na przykład: jeśli czas dostawy zostanie skrócony z pięciu dni do jednego, a zakupy ciągle potrzebują trzech tygodni na sprowadzenie materiału, to zyskuje się niewiele. Jeśli skróci się czas przebrojeń z dwóch godzin



do dziesięciu minut, a przerwa trwa o piętnaście minut za długo i na dodatek planuje się nie to, co klient zamówi, zmiana tylko pogorszy sprawę. Dopóki nie zrozumiemy istoty leanowego podejścia, wdrażanie półśrodkami nie ma sensu. Zatem być Lean oznacza trzymać rękę na pulsie zdrowego rozsądku i piętnować wszelkie zdarzenia, które mogą być przejawem marnotrawstwa. System ERP opisuje i wspomaga przestrzeganie określonych standardów, ale z fałszywymi danymi jest jak granat z wyjętą zawleczką.

Poprawna odpowiedź na pytanie „Lean czy ERP?” brzmi: właściwy system ERP wsparty dobrym przygotowaniem organizacji i kulturą Lean firmy to dobre połączenie. Nie znam leanowej organizacji, która nie działa systemowo.

An aerial photograph of a large industrial facility with several tall, cylindrical silos. The building has a corrugated metal roof and a 'de heus' logo on the side. Several green and white trucks are parked in the lot in front of the building.

# COMARCH ERP WSPIERA PRODUKCJĘ DE HEUS NA 4 KONTYNENTACH

---

Afryka, Południowo-Wschodnia Azja, Południowa Ameryka i Europa, czyli czterdzieści zakładów produkcyjnych i jedno wyzwanie – wdrożenie w większości z nich zintegrowanego systemu klasy ERP, zarządzającego wielopoziomą strukturą firmy. System ten z powodzeniem działa już w Polsce, Wietnamie i RPA, proces implementacji rozpoczął się w Holandii, Serbii i Birmie, planowane jest wdrożenie w Brazylii. Dodajmy do tego równoległy do wdrożenia proces restrukturyzacyjny, obejmujący oddziały firmy, a projekt z pewnością należy do tych najbardziej skomplikowanych. Odpowiedzią na to wyzwanie stał się Comarch ERP XL – najczęściej wybierany system klasy ERP w Polsce, z którego korzysta obecnie ponad 5000 przedsiębiorstw z różnych branż.

## UŁOŻYĆ WSZYSTKIE PUZZLE

De Heus sp. z o.o. jest wiodącym producentem i eksporterem pasz, koncentratów, premiksów oraz preparatów mlekozastępczych w Polsce. W Polsce firma zatrudnia niemal 600 osób w 8 lokalizacjach. Należy także do międzynarodowej grupy Royal De Heus Animal Nutrition, która znajduje się w światowej czołówce swojej branży. Grupa Royal De Heus jest obecna w ponad 50 krajach na czterech kontynentach: w 13 krajach prowadzi produkcję, we wszystkich 50 – sprzedaż.

Firma De Heus sp. z o.o. powstała na skutek połączenia dwóch firm: Koudijs Pasze sp. z o.o. oraz Hima sp. z o.o. Celem połączenia przedsiębiorstw było bardziej efektywne i rentowne zarządzanie powiększoną spółką, wzmocnienie pozycji na rynku i zwiększenie konkurencyjności.

Równoległe do procesu łączenia obu firm, zarząd przedsiębiorstwa podjął decyzję o wdrożeniu zintegrowanego systemu klasy ERP. Systemu, który pozwoliłby na wielooddziałową pracę w obszarze magazynu, sprzedaży, produkcji, logistyki, kadr i płac, księgowości oraz zarządzania relacjami z klientami. Kluczowe obszary, za jakie odpowiadać miała platforma, to planowanie i kontrola nad procesem produkcyjnym, a także integracja systemu ERP z systemem automatyki produkcji oraz z systemem w centrali w Holandii w zakresie receptur. Istotny był również zakres wdrożenia w obszarze Business Intelligence, dający możliwość tworzenia wielowymiarowych analiz i raportów w celu kontrolowania rentowności produkcji, kosztów i przepływów pieniężnych.

## DLACZEGO COMARCH ERP?

Wybór systemu poprzedzono szczegółową analizą rynku, po której zarząd podjął decyzję o zakupie systemu Comarch ERP XL i współpracy z Partnerem Comarch – firmą Kotrak Bis, która miała duże doświadczenie wdrożeniowe w firmach produkcyjnych i w dostosowywaniu systemu Comarch ERP XL do specyficznych potrzeb klienta.

Podczas wyboru systemu wzięto pod uwagę głównie:

- możliwość maksymalnej automatyzacji i integracji procesów,
- elastyczność i możliwość dostosowania systemu do potrzeb firmy,
- wydajną pracę on-line na wspólnej bazie, we wszystkich 6 lokalizacjach,
- dostępność zaawansowanych i jednocześnie prostych w obsłudze narzędzi raportujących i analitycznych,
- możliwość integracji z systemem automatyki produkcji i dalszej rozbudowy systemu,
- value for money, czyli konkurencyjne koszty w porównaniu z podobnymi rozwiązaniami.

De Heus sp. z o.o. zdecydował się na wybór Comarch ERP XL również z powodu zgodności systemu z polskim prawem gospodarczym i gwarancją aktualizacji systemu do wszelkich zachodzących w nim zmian. Wdrożenia w innych krajach wykazały, że system można również łatwo dostosować do prawnych wymogów innych krajów. Tam, gdzie jest to trudne, robimy połączenia z lokalnymi systemami księgowymi.



**TOMASZ MALINOWSKI**

Specjalista ds. marketingu,  
Comarch SA

**PIOTR ŁUCZAK**

członek zarządu

De Heus Polska sp. z o. o.

*System Comarch ERP XL wybraliśmy ze względu na jego otwartość, możliwość integracji z innymi rozwiązaniami, co było wymogiem koniecznym. Równie ważna była szeroka funkcjonalność dostępna w standardzie. Od systemu ERP oczekiwaliśmy stabilności, gwarancji zgodności z przepisami i zapewnienia rozwoju kolejnych wersji. Comarch ERP XL daje nam to wszystko.*

## EFEKTYWNE I PRZEJRZyste Wdrożenie

Samo wdrożenie przeprowadzone było w kilku etapach. Implementacja modułów księgowości, środków trwałych oraz kadr i płac w centrali trwała trzy miesiące. Natomiast wdrożenie modułów odpowiedzialnych za logistykę i produkcję (zamówienia, sprzedaż, import) w każdym z 7 zakładów produkcyjnych to okres 4 miesięcy. W dalszej kolejności wdrożono narzędzia Business Intelligence.

## AZJATYCKIE WYZWANIE

Comarch ERP XL to nie tylko wdrożenie w polskim oddziale De Heus. System Comarch dzięki korzyściom jakie przyniósł firmie w Polsce, znalazł uznanie w centrali firmy w Holandii, a ta rekomendowała jego wdrożenie w oddziałach De Heus w Wietnamie i RPA. Roll-out systemu do Wietnamu również powierzono spółce Kotrak Bis, która z sukcesem przeprowadziła wdrożenie w polskim oddziale De Heus.

Wdrożenie w Wietnamie objęło następujące obszary biznesowe: handel-sprzedaż, zamówienia, produkcję, księgowość, CRM, projekty, środki trwałe oraz Business Intelligence. Podobnie jak we wdrożeniu w Polsce, głównym celem implementacji nowego systemu była konsolidacja danych pochodzących z dwóch odrębnych spółek i zintegrowane zarządzanie 4 zakładami produkcyjnymi. Również w odległej Południowo-Wschodniej Azji system sprostał postawionym zadaniom i po wdrożeniu De Heus LLC zanotowało liczne korzyści biznesowe takie jak m.in. możliwość bieżącego raportowania danych do centrali, podwyższenie poziomu obsługi klienta, dzięki pełnej i powszechnie dostępnej in-

### Biznesowe korzyści

De Heus sp. z o. o. wyniósł wiele biznesowych korzyści z wdrożenia Comarch ERP XL. Jako kluczowe możemy wymienić:

- zintegrowanie danych w rozproszonej strukturze organizacyjnej,
- możliwość tworzenia ad hoc zaawansowanych analiz i raportów przez osoby biznesowe bez angażowania działu IT,
- prognozowanie wskaźników ekonomicznych i kontrola realizacji strategii firm,
- bieżąca kontrola przychodów i kosztów w podziale na poszczególne oddziały,
- szybki przepływ informacji i centralna kontrola nad procesami zachodzącymi w oddziałach i fabrykach,
- dostęp do aktualnych danych o kontrahentach, w tym szczególnie w zakresie rozliczeń, limitów kredytowych oraz historii transakcji,
- łatwe administrowanie systemem z poziomu centrali dzięki terminalom.

formacji o jego preferencjach, zamówieniach i historii kontaktów, czy też optymalizację wykorzystania zasobów produkcyjnych, dzięki precyzyjnemu ich bilansowaniu. Jako że De Heus Wietnam szybko się rozwija, w ciągu ostatnich 2 lat zostały podłączone kolejne 4 fabryki do systemu Comarch ERP XL.

## SUKCES W DALEKIEJ AFRYCE

Podobna historia zachodzi także w przypadku wdrożenia Comarch ERP XL w RPA, gdzie De Heus Feed Ltd. powstała z połączenia trzech firm. Dwie z nich





posiadały dwa różne systemy informatyczne, a trzecia nie posiadała żadnej platformy ERP. Również i tu specjalistom z Comarch ERP i Kotrak Bis udało się zintegrować i zautomatyzować procesy połączonych spółek. Ważnym obszarem na którym firma zanotowała korzyści, było zarządzanie procesem produkcyjnym w 4 rozproszonych fabrykach, optymalizacja kosztów przy zachowaniu wysokiego poziomu jakości wytwarzanych produktów (zgodnie z recepturami otrzymywanymi z Centrali) oraz wsparcie procesu decyzyjnego we wszystkich aspektach zarządzania przedsiębiorstwem (sprzedaż, produkcja, zamówienia, finanse i księgowość).

## WDROŻENIE Z WYRÓŻNIENIEM

Wdrożenie w polskim jak i zagranicznych oddziałach De Heus, można rozpatrywać w kategoriach sukcesu głównie z racji skomplikowanego charakteru samej implementacji. Comarch ERP oraz specjaliści z firmy partnerskiej Kotrak Bis, musieli zmierzyć się nie tylko ze złożoną strukturą samego przedsiębiorstwa, na którą składały się liczne podmioty i zakłady produkcyjne, ale z faktem, że równoległe do procesu wdrożenia, firma przechodziła zmiany restrukturyzacyjne,

### PIOTR ŁUCZAK,

członek zarządu

De Heus Polska sp. z o. o.

*– System Comarch ERP XL zapewnia nam integralność danych, automatyzację procesów oraz wsparcie w podejmowaniu decyzji w oparciu o analizy operacyjne (sprzedaż, zakupy, magazyn, produkcja) i finansowe.*

które zaowocowały dodaniem do układanki kolejnych podmiotów.

De Heus sp z o.o. z pełnym przekonaniem rekomenduje go firmom o podobnej wielkości i branży oraz o międzynarodowym charakterze działalności.

Opisany przykład wdrożenia pokazuje, że zarówno sam system Comarch ERP XL, jak i specjaliści odpowiedzialni za jego powstanie i wdrożenie, są gwarantem rozwiązań najwyższej jakości w najbardziej skomplikowanych projektach.

# DOBRE CZASY DLA FIRM PRODUKCYJNYCH?

---

Czyli o funduszach unijnych na lata 2014–2020



**Długo oczekiwane konkursy nowej perspektywy finansowej ruszyły! Zmian jest dużo, a założenia nowych naborów nie dla wszystkich przedsiębiorców są korzystne. Widoczny jest odwrót od dotacji w kierunku zwrotnych instrumentów tj. pożyczki, poręczenia i kredyty preferencyjne. Niektóre grupy przedsiębiorstw będą wspierane przez fundusze unijne w sposób szczególny – w tym firmy produkcyjne, głównie sektora MŚP. Stoi przed nimi jednak wielkie wyzwanie – innowacyjność. Muszą one również uwzględnić wymogi środowiskowe i kierunki rozwoju regionu czy kraju określone mianem inteligentnych specjalizacji.**



**MAGDALENA TRYBUS**

Specjalista ds. finansowania,  
Comarch SA

**Innowacja** to słowo odmiennie przez wszystkie przypadki już w poprzednim okresie programowania. Podsumowania pokazują, iż większość środków w tym obszarze przeznaczona została na absorpcję już istniejących, często importowanych technologii. Jest to działanie mniej ryzykowne dla firm niż inwestycje w badania i rozwój, ale równocześnie mniej korzystne dla rozwoju potencjału polskiej gospodarki. Polityka wspierania innowacyjności na kolejne lata ma odwrócić ten trend – punkt ciężkości zostaje bowiem przesunięty w kierunku działalności badawczo-rozwojowej oraz tworzenia innowacyjnych produktów i usług. Takie działania wspierają budowanie długoterminowej przewagi konkurencyjnej.

## REGIONY NA PIERWSZYM PLANIE

Z zakończonej perspektywy finansowej wynika, iż najefektywniej przedsiębiorców wspierały instytucje regionalne. Dlatego właśnie tu została ulokowana większość środków dla biznesu na lata 2014–2020. Przedsiębiorca zainteresowany rozwojem swojej firmy powinien więc szukać możliwości dofinansowania w pierwszej kolejności w Regionalnych Programach Operacyjnych, wdrażanych przez urzędy marszałkowskie lub wyodrębnione jednostki powołane w części województw. Województwa lubelskie, podlaskie, podkarpackie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie mogą również korzystać z oferty Programu Operacyjnego Polska Wschodnia.

W regionach wspierane będą projekty badawczo-rozwojowe firm wpisujące się w inteligentne specjalizacje danego województwa. Przedsiębiorcy będą mogli także uzyskać dofinansowanie na zakup i wdrożenie dostępnych wyników prac B+R lub technologii, praw do własności intelektualnej, w tym patentów licencji, know-how lub innej nieopatentowanej wiedzy technicznej. Dofinansowane też będą działania eksportowe firm oraz z zakresu ochrony własności przemysłowej. Możliwe będą również inwestycje w nowoczesne maszyny i sprzęt produkcyjny, choć w tym przypadku częściej będziemy mieli do czynienia ze środkami zwrotnymi niż z dotacjami.

Na szczególną uwagę branży produkcyjnej zasługują dostępne we wszystkich województwach działania skoncentrowane na rozwoju potencjału przedsiębiorstw do wprowadzania na rynek nowych produktów i usług. Dotacje otrzymają projekty, które zakładają różnicowanie produkcji poprzez wprowadzenie nowych, dodatkowych produktów, oraz projekty wprowadzające zasadnicze zmiany procesu produkcyjnego, skutkujące wprowadzeniem na rynek nowych lub ulepszonych produktów.

## PRZEDE WSZYSTKIM – ZMIANY W PRODUKCJI

„Innowacyjne projekty”, które pojawiły się we wszystkich województwach, mają dać firmom impuls do rozszerzenia asortymentu wytwarzanych i sprzedawanych produktów i usług oraz do pozyskania nowych nabywców na dotychczasowych i w nowych segmentach rynku. Koszty, które można w ich ramach sfinansować, to przede wszystkim środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne, w tym oprogramowanie. Systemy klasy ERP mogą być istotnym uzupełnieniem innowacji lub podstawą ich budowania.

Większość tego typu projektów wymaga wprowadzenia na rynek nowego lub ulepszanego produktu (ewentualnie usługi) – **innowacja produktowa**. Cechy technologiczne nowego produktu lub jego przeznaczenie różnią się znacząco od uprzednio wytwarzanych. Innowacje tego typu mogą wiązać się z całkowicie nowymi technologiami, opierać się na połączeniu istniejących technologii w nowych zastosowaniach lub też na wykorzystaniu nowej wiedzy.

W przypadku produktu ulepszanego, musi nastąpić znacząca zmiana parametrów technicznych, komponentów, materiałów, wbudowanego oprogramowania, bardziej przyjaznej obsługi dla użytkownika końcowego czy innych cech funkcjonalnych produktu. W projekcie zakładającym wytworzenie nowego lub ulepszanego produktu, zakup i wdrożenie oprogramowania klasy ERP czy dodatkowych rozwiązań mobilnych może pełnić jedynie rolę uzupełniającą.

Bezpośrednio na informatyzacji przedsiębiorstwa można natomiast oprzeć **innowację procesową** polegającą na zmianie w sposobach wytwarzania produktów czy usług lub w logistyce firmy. **Konkursy zakładające innowację procesową, dostępne w programach regionalnych, pozwalają na zakup nowych urządzeń i oprogramowania wykorzystywanego do produkcji lub logistyki, tj. Comarch ERP XL lub Comarch ERP Altum**. Przykładowy projekt może dotyczyć instalacji nowej albo ulepszonej linii produkcyjnej lub wdrożenia oprogramowania wspomagającego proces produkcji poprzez np. strategiczne planowanie produkcji. W obszarze logistyki przedsięwzięcie może objąć urządzenia, oprogramowanie oraz techniki wykorzystywane do nabywania materiałów, alokowania

zasobów w ramach firmy lub dostarczania produktów do odbiorców. Przykładowo: można wprowadzić oprogramowanie do realizacji zakupów czy magazynowania lub optymalizujące trasy dostaw.

## „INNOWACYJNE KONKURSY” W REGIONACH

dolnośląskie	1.5.1, 1.5.2
kujawsko-pomorskie	1.6.1, 1.6.2
lubelskie	1.2, 3.7
lubuskie	1.5
łódzkie	11.3.1
małopolskie	3.4.2, 3.4.3, 3.4.4
mazowieckie	3.3
opolskie	2.1.1, 2.1.3
podlaskie	1.3
podkarpackie	1.4.1
pomorskie	2.1, 2.2.1
śląskie	3.2
świętokrzyskie	2.5
warmińsko-mazurskie	1.5.5
wielkopolskie	1.5.2
zachodniopomorskie	1.5

## DODATKOWO – ZMIANY ORGANIZACYJNE

W części regionów dofinansowanie przewidziane jest również na projekty, w ramach których firmy mogą wprowadzić innowacje nietechnologiczne: marketingowe i organizacyjne. Niektóre konkursy przewidują też tego typu zmiany jako uzupełnienie innowacji produktowej czy procesowej (mogą być wtedy dodatkowo punktowane w konkursie).

**Innowacja organizacyjna** rozumiana jest jako nowa metoda organizacji w biznesowych praktykach firmy, organizacji miejsca pracy lub też w relacjach zewnętrznych. To przykładowo: pierwsze w firmie wprowadzenie technik zintegrowanego zarządzania lub kontroli, programów szkoleniowych, metod outsourcingu badań lub produkcji (czyli pierwsze w danej firmie wdrożenie systemu ERP lub wdrożenie dodatkowych mobilnych rozwiązań). Trzeba zaznaczyć, iż nie są innowacją zmiany oparte na metodach już

znanych w firmie w zakresie organizacji miejsca pracy albo zewnętrznych relacji, zmiany w strategii zarządzania, połączenia i nabywania innych firm.

**Innowacja marketingowa** to natomiast nowa metoda marketingu, włączając w to znaczące zmiany w projektowaniu produktu i opakowania, promocji produktu i strategii cenowej – o ile jest to pierwsze zastosowanie dla przedsiębiorstwa! Zmiany w oparciu o metody wcześniej stosowane przez firmę czy rutynowe instrumenty marketingowe nie są innowacją w rozumieniu regulaminu programów dofinansowania.

Przykładem może tu być wprowadzenie spersonifikowanego systemu informacyjnego opartego o karty lojalnościowe oraz pierwsze zastosowanie specjalnej oferty czy opracowanie nowego znaku towarowego i jego zastosowanie. **Innowację marketingową również można oprzeć na rozwiązaniach Comarch, tj. Comarch e-Sklep czy promocje pakietowe w Comarch ERP XL.**



## JEŻELI NIE REGIONY, TO CO?

Wdrażany na szczeblu krajowym **Program Operacyjny Inteligentny Rozwój**, również ma ofertę dla firm produkcyjnych, które myślą o nowych technologiach. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju już rozpoczęło nabory projektów badawczo-rozwojowych, które pozwalają m.in. na przygotowanie prototypów doświadczalnych oraz instalacji pilotażowych, stworzenie lub rozwój infrastruktury B+R w przedsiębiorstwach, wdrożenie innowacyjnych produktów lub technologii.

Firma planująca zakup i wdrożenie innowacyjnej technologii oraz uruchomienie na jej podstawie produkcji może też skorzystać z **Kredytu na innowacje technologiczne**. Po zaciągnięciu kredytu w jednym z banków komercyjnych, współpracujących z Bankiem Gospodarstwa Krajowego, można otrzymać dofinansowanie w formie bezzwrotnej premii na spłatę części tego kredytu.

Kolejna możliwość to obowiązująca od początku 2016 roku **ulga na prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej**. Pozwala ona na odliczenie od podstawy podatku kosztów uzyskania przychodów poniesionych na działalność B+R, zorientowaną na opracowanie nowych produktów, procesów i usług lub wprowadzanie znaczących ulepszeń do istniejących, budowę prototypów i linii pilotażowych.

Alternatywą dla dotacji unijnych jest **leasing**. Redukując koszty początkowe inwestycji, pozwala na zakup środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych tj. oprogramowanie. Firma Comarch SA jako jeden z prekursorów na rynku IT, umożliwia swoim klientom wykorzystanie leasingu przy zakupie systemów informatycznych, współpracując z leasingodawcami o największym doświadczeniu i najlepszej światowej pozycji w rankingach leasingu IT: Europejskim Funduszem Leasingowym oraz Grupą GRENKE LEASING AG.

Comarch we współpracy z IBM Global Financing stworzył nowy, elastyczny model pełnego sfinansowania inwestycji w technologię informatyczną. **Comarch Financing** daje możliwość finansowania produktów IBM i innych dostawców w zakresie sprzętu, systemów informatycznych oraz pełnego wachlarza usług instalacyjnych.

**Firmy produkcyjne, które podejmą wysiłek przeprowadzenia własnych prac badawczych w kierunku opracowania nowego produktu czy wprowadzenia nowej technologii, mają do wyboru różne formy dofinansowania planowanej inwestycji. Wiele z tych możliwości jest zamkniętych dla firm z branży handlu czy usług. Warto przemyśleć strategię rozwoju firmy w oparciu o nowy lub ulepszony produkt i skorzystać z bezzwrotnej pomocy, którą oferują regionalne programy operacyjne.**

**Więcej informacji o finansowaniu inwestycji znajdują Państwo w nowej publikacji opracowanej przez Centrum Finansowania ERP. Można ją pobrać ze strony: [comarch.pl/przewodnik-finansowanie](http://comarch.pl/przewodnik-finansowanie)**

**COMARCH ERP**

**Pieniądze z Unii czekają,  
dowiedz się jak je pozyskać!**



COMARCH ZOC

# ZINTEGROWANA OFERTA COMARCH

[WWW.COMARCH.PL/ERP/ZOC](http://WWW.COMARCH.PL/ERP/ZOC)

ZOC jest doskonałym uzupełnieniem oferty systemu klasy ERP. Proponowane przez nas rozwiązania zostały dobrane tak, aby najwydajniej współpracowały z naszymi aplikacjami.

W naszej ofercie znajdują Państwo niezawodne, sprawdzone i wydajne **serwery** wiodących producentów, **oprogramowanie bazy danych i systemy operacyjne** Microsoft, **ochronę antywirusową** oraz szereg **urządzeń wspierających systemy sprzedaży**.



# ZDALNA OPIEKA MEDYCZNA - GDZIEKOLWIEK JESTEŚ, COKOLWIEK ROBISZ

---

Ostatnie lata przyniosły rewolucję w świadczeniu usług medycznych. Nowe usługi wspomagają diagnozowanie, uzupełniają terapie, a także wpływają na efektywność leczenia i poczucie bezpieczeństwa pacjentów. Tradycyjne wizyty u lekarza ustępują miejsca wkraczającej na rynek telemedycynie.



Dzięki postępującej informatyzacji placówek medycznych i rosnącej świadomości społeczeństwa coraz więcej osób decyduje się korzystać z rozwiązań Zdalnej Opieki Medycznej. Zdalna Opieka Medyczna to rozwiązanie komplementarne do opieki podstawowej, które w niedługim czasie ma szansę zdominować rynek świadczeń medycznych.

## W ODPOWIEDZI NA POTRZEBY POLAKÓW

Rozwiązanie stworzone przez zespół specjalistów Comarch Healthcare zostało dostosowane do zmian zachodzących w naszym społeczeństwie. Choć podstawowe trendy demograficzne liczy się w dekadach, to zmiany w społecznym postrzeganiu potrzeb i roli osób starszych w społeczeństwie zachodzą znacznie szybciej. Polska jest krajem charakteryzującym się stałym przyrostem osób w wieku senioralnym<sup>1</sup>. Tendencja ta utrzymuje się od początku lat 1980-tych, jednak dopiero w ostatnich latach jej skutki stały się odczuwalne dla sektora medycznego. Jednym z głównych problemów zdrowotnych osób po 65. roku życia są choroby cywilizacyjne, a w szczególności choroby układu krążenia.

## TELEKONSYLIA MEDYCZNE

Z raportu przygotowanego przez Fundację Europejskiego Funduszu Rozwoju Wsi Polskiej wynika, że liczba placówek medycznych na terenach wiejskich jest ponad dwukrotnie mniejsza niż w miastach. Aby wyjść naprzeciw zdrowotnym potrzebom społeczeństwa, Ministerstwo Zdrowia wprowadziło Zdalne Konsultacje Medyczne (tzw. telekonsylia). Technologia ta stanowi element Zdalnej Opieki Medycznej i ma szansę podnieść jakość życia wielu chorych. Dedykowana jest osobom cierpiącym na schorzenia kardiologiczne i pacjentom geriatrycznym. Telekonsultacje są też wygodnym rozwiązaniem dla osób mających utrudniony dostęp do lekarza specjalisty.

Usługa Zdalnych Konsultacji Medycznych łączy w sobie tradycyjne metody komunikowania, umożliwiające bezpośredni kontakt z lekarzem podstawowej opieki zdrowotnej (POZ), i możliwości elektronicznego przekazywania danych. Schemat działania telekonsultacji zakłada, że lekarz POZ podczas badania pacjentów wykorzystuje urządzenia z funkcją telemedyczną (umożliwiającą transfer danych). Następnie, uzyskany w ten sposób zapis wysyła do Centrum Zdalnej Opieki Medycznej, gdzie zostaje on przeanalizowany przez lekarza specjalistę. Dzięki temu rozwiązaniu placówki medyczne, znajdujące się z dala od dużych ośrodków miejskich, mogą zagwarantować swoim pacjentom specjalistyczną opiekę kardiologiczną i geriatryczną bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Kluczowym elementem całego systemu jest platforma wymiany danych pomiędzy jednostkami medycznymi. Stosowane w telekonsultacjach funkcjonalności pozwalają na załączanie plików dźwiękowych, będących wynikiem badań ucyfrowionym stetoskopem, i przesyłanie ich wraz z pełną dokumentacją medyczną specjalistom



### WERONIKA KOT

Specjalista ds. marketingu,  
Comarch Healthcare

**Joanna Dróżdź-Gradzikiewicz**

Dyrektor Centrum Medycznego iMed24

Realizowany projekt przyczyni się nie tylko do upowszechnienia innowacyjnych metod konsultacji i zwiększenia dostępności lekarzy specjalistów dla pacjentów z terenów wiejskich, ale również pozwoli skrócić czas oczekiwania na poradę.

znajdującemu się w innej placówce. Rozwiązanie to, jako część Zdalnej Opieki Medycznej, umożliwi objęcie leczeniem osób pozbawionych do tej pory specjalistycznej opieki lekarskiej.

Telekonsylia przynoszą wiele korzyści nie tylko placówkom podstawowej opieki zdrowotnej, ale także pacjentom. Placówka medyczna, która zdecyduje się wprowadzić telekonsultacje dla swoich pacjentów, może zagwarantować wzrost kompleksowości świadczonych usług bez konieczności zatrudniania dodatkowego personelu. Sami pacjenci – oprócz skrócenia czasu oczekiwania na wizytę u specjalisty – zyskują szybką diagnozę, umożliwiającą podjęcie skutecznego leczenia.

## OPIEKA SENIORALNA NA ODLEGŁOŚĆ

Zdalne Usługi Opiekuńcze dedykowane są osobom starszym, niesamodzielnym, przebywającym w domach opieki, jak również aktywnym seniorom, chcącym zadbać o swoje zdrowie.

Rozwiązanie to umożliwia konsultowanie stanu zdrowia i samopoczucia osób starszych z lekarzem prowadzącym, fizjoterapeutą, dietetykiem,

psychologiem lub z lekarzem specjalistą. Badania mogą być wykonywane przez samego pacjenta, ale również przez jego opiekuna lub personel medyczny. Na podstawie przesyłanych wyników lekarz prowadzący może skontaktować się z pacjentem zdalnie, zarządzić wizytę domową lub wezwać pogotowie ratunkowe. Realizację usługi umożliwia stacjonarne urządzenie Comarch HMA (Domowy Asystent Medyczny). Badania mogą być wykonywane w domu (dla jednego pacjenta), a także w domach opieki lub w ośrodkach skupiających wielu pacjentów (usługi dedykowane grupom badanych).

## ELEKTRONICZNA KARTA ŻYCIA – BEZPIECZEŃSTWO NA WYCIĄgniĘCIE RĘKI

Wśród wielu rozwiązań składających się na Zdalną Opiekę Medyczną na szczególną uwagę zasługują proste w obsłudze urządzenia, stanowiące nową jakość świadczonych usług. Jednym z nich jest Elektroniczna Karta Życia (beacon) będąca spersonalizowanym nośnikiem informacji o pacjencie, takich jak przyjmowane przez niego leki, grupa krwi, choroby lub schorzenia, na które cierpi, czynniki powodujące uczulenia, a także najważniejsze numery kontaktowe: opiekuna chorego, lekarza prowadzącego oraz bezpośredni telefon do placówki medycznej, w której leczy się pacjent.

Emitowany przez Kartę Życia unikalny sygnał odbierany jest przez dedykowaną aplikację zainstalowaną na urządzeniu mobilnym wysyłając jej użytkownikowi (lekarzowi, ratownikowi) spersonalizowany komunikat lub aktywując określone funkcje urządzenia (np. sygnał SOS).

Karta Życia znajduje zastosowanie w sytuacji zagrożenia zdrowia i życia. Podczas akcji ratownik lub lekarz może odczytać na smartfonie czy tablecie wszystkie niezbędne informacje dotyczące pacjenta, jeszcze przed podjęciem czynności ratowniczych. Karta życia może posłużyć również jako przycisk, który w przypadku nagłego pogorszenia stanu zdrowia pacjenta wyśle sygnał alarmowy do jednostki ratownictwa medycznego, jak również pozwoli sprawnie skierować karetkę do danej lokalizacji. Rozwiązanie dedykowane jest seniorom i osobom przewlekle chorym.



## BRANSOLETKA ŻYCIA

Bransoletka Życia to kolejny element systemu opieki, który zwiększa bezpieczeństwo pacjentów oraz zapewnia im większą samodzielność w dbaniu o swój stan zdrowia. Raz założonej nie trzeba ściągać np. do kąpieli, ponieważ jest wodoodporna. Bateria wytrzymuje ok. 2 lata pracy. Bransoletka jest wyposażona w alarmowy Przycisk Życia, który pozwala pacjentowi wezwać pomoc. Czujnik, umieszczony w bransoletce, wykrywa utratę przytomności lub upadek i automatycznie alarmuje Centrum Zdalnej Opieki Medycznej. Dzięki wbudowanej Karcie Zdrowia personel medyczny może odczytać na tablecie lub smartfonie podstawowe dane medyczne pacjenta (synchronizacja z Elektroniczną Dokumentacją Medyczną): dane osobowe, wiek, grupę krwi, uczulenia, zdiagnozowane choroby, przepisane leki, dane kontaktowe najbliższych osób.

## MOŻLIWOŚCI ZDALNEJ OPIEKI MEDYCZNEJ

Dla osób, które chcą na bieżąco monitorować stan swojego serca, specjaliści specjaliści Comarch Healthcare stworzyli rozwiązanie Zdalnej Opieki Kardiologicznej. W skład tej usługi wchodzi: przenośne urządzenie Comarch PMA (do rejestracji sygnału EKG) oraz Comarch Holter (funkcjonalna aplikacja pozwalająca na analizę zapisu EKG). Ta nowoczesna forma badania pozwala monitorować pracę serca pacjenta przez niemal nieograniczony czas, znacznie zwiększając szansę wykrycia zaburzeń kardiologicznych. Ergonomiczny kształt urządzenia gwarantuje dyskrecję badania i nie przeszkadza pacjentowi podczas wykonywania codziennych czynności (w przeciwieństwie do typowego holtera).

Innym rozwiązaniem posiadającym możliwość przesyłania danych do Centrum Zdalnej Opieki jest badanie KTG – nieinwazyjne i całkowicie bezpieczne, wykonywane w ramach Zdalnej Opieki Położniczej. Usługa pozwala bezpiecznie monitorować czynności serca dziecka oraz czynności skurczowej macicy w warunkach domowych. Zebrane dane są automatycznie przesyłane do Centrum Zdalnej Opieki Medycznej. Tam poddawane są szczegółowej analizie. Personel medyczny interpretuje wyniki badań na podstawie ustalonych procedur. W przypadku zagrożenia życia lub zdrowia pacjentki podejmowane są stosowne interwencje.

## CENTRUM ZARZADZANIA ZDALNĄ OPIEKĄ MEDYCZNĄ

Realizacja tak wielu rozwiązań z zakresu Zdalnej Opieki Medycznej możliwa jest dzięki Platformie Comarch e-Care, która umożliwia ciągły monitoring stanu zdrowia pacjenta w sposób zdalny. Platforma umożliwia odbieranie i przetwarzanie danych medycznych oraz informacji zgromadzonych w urządzeniach pomiarowych, kontrolujących parametry życiowe. Dodatkowo wspiera ona również personel medyczny w realizacji opracowanych schematów postępowania.

## KOMPLEKSOWA OPIEKA MEDYCZNA OD COMARCH HEALTHCARE

Od stycznia bieżącego roku wdrażany jest nowy projekt z zakresu Zdalnej Opieki Medycznej: Miasto Zdrowia. W czasie jego realizacji powstaną usługi m.in. Zdalnej Położnej, Zdalnej Pielęgniarki, Zdalnej Rehabilitacji i Profilaktyki oraz Zdalne Poradnie. Uzyskiwane w ich ramach dane będą integrowane w postaci Elektronicznej Książeczki Zdrowia oraz w formie zanonimizowanej w Platformie Analitycznej i Raportującej. Głównym założeniem projektu jest stworzenie modelu kompleksowej opieki nad pacjentami od narodzin, poprzez wiek szkolny, dorosłe życie, aż po wiek podeszły. Do najważniejszych założeń koncepcji Miasta Zdrowia należą: holistyczne podejście do pacjenta, rozbudowana analityka medyczna, odmiejszczenie opieki medycznej, jak również łatwiejszy dostęp do danych medycznych. Cieszymy się, że idea holistycznego systemu opieki, pozwalającego głębiej spojrzeć na potrzeby zdrowotne mieszkańców, staje się coraz bardziej realna.

<sup>1</sup> Polska jako starzejące się społeczeństwo: <http://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/15/plik/ot-601.pdf>



# NOWE PODEJŚCIE DO WSPÓŁPRACY Z KLIENTEM



**JUSTYNA WOLSKA**

Key Account Manager,  
Comarch SA

Jak narzędzie Business Intelligence może wpłynąć na atrakcyjność oferty biura rachunkowego?

**Współcześnie trudno mówić o skutecznym zarządzaniu firmą, jeśli opiera się ono tylko i wyłącznie na intuicji i doświadczeniu. Działając na coraz bardziej konkurencyjnym i wymagającym rynku, niezbędna jest rzetelna wiedza o rzeczywistości biznesowej przedsiębiorstwa, aby móc na bieżąco monitorować kondycję firmy oraz na podstawie danych historycznych prognozować, co wydarzy się w przyszłości. Naprzeciw tym potrzebom przedsiębiorców wychodzą producenci oprogramowania, którzy dostarczają nowoczesne narzędzia analityczne klasy Business Intelligence.**

Jednym z takich rozwiązań, które powstało z myślą o właścicielach i osobach zarządzających małymi i średnimi firmami, jest Comarch ERP Optima Analizy Business Intelligence. Jest to intuicyjne narzędzie do budowania raportów i analiz na bazie informacji wprowadzonych do systemu ERP: Comarch ERP Optima. Dzięki umożliwieniu analizowania i porównywania danych w Comarch ERP Optima Analizy BI można działać znacznie efektywniej niż wcześniej.

## ANALIZA DANYCH PODSTAWĄ SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA

W narzędziu Comarch ERP Optima Analizy BI zawarte jest ponad 12-letnie doświadczenie Comarch w budowaniu rozwiązań typu Business Intelligence dla systemów Comarch ERP, a także rozwiązań dedykowanych tworzonych dla dużych przedsiębiorstw i międzynarodowych korporacji.

Każda firma dąży do zwiększenia przewagi konkurencyjnej. Analiza prowadzonego biznesu, możliwa dzięki Comarch ERP Optima Analizy BI, pozwala skuteczniej zarządzać firmą poprzez dostarczenie kompletnej, wiarygodnej i aktualnej informacji o każdym obszarze działalności firmy. Dzięki temu podejmowanie decyzji staje się łatwiejsze. Comarch ERP Optima Analizy BI szybko odpowiada na pytania postawione przez menedżerów, a zbudowanie nawet najbardziej skomplikowanych sprawozdań oraz zestawień sprowadza się do użycia prostej metody „przeciągnij i upuść” (ang. drag&drop). Narzędzie pozwala prezentować raporty i analizy w postaci tabel lub wykresów, których typy (słupkowe, liniowe, kołowe, stożkowe) można dowolnie dobierać w zależności od rodzaju raportu i potrzeb informacyjnych interesariuszy firmy.

Poza możliwością tworzenia własnych raportów, w programie Comarch ERP Optima Analizy BI można wykorzystać gotowe raporty wzorcowe, przygotowane na podstawie doświadczenia firmy Comarch i współpracy z ponad 85 tys. firm.

Dokument Symbol - Wiele				Data Operacji Rok		
				2015		
Baza Firmowa	Kontrahent Miasto	Kontrahent Kategoria	Forma Płatności	Sprzedaż Ilość	Sprzedaż Wartość	Sprzedaż Marża
Firma 3	Kraków	PRZYCHODY	gotówka	5,00	46,58 zł	10,58 zł
			przelew	3,00	25,37 zł	3,12 zł
			<b>PRZYCHODY Razem</b>	<b>8,00</b>	<b>71,95 zł</b>	<b>13,70 zł</b>
Firma 1	D-22113 Hamburg	SPRZEDAŻ UE	przelew	1 200,00	28 044,00 zł	4 614,00 zł
			Katowice	SPRZEDAŻ KRAJOWA	przelew	4 400,00
	Kraków	SPRZEDAŻ KRAJOWA	gotówka	555,00	3 614,13 zł	1 554,13 zł
			przelew	25 317,00	217 672,90 zł	36 019,90 zł
	<b>SPRZEDAŻ KRAJOWA Razem</b>			<b>25 872,00</b>	<b>221 287,03 zł</b>	<b>37 574,03 zł</b>
	Myślenice	SPRZEDAŻ KRAJOWA	przelew	3 490,00	30 072,50 zł	5 442,00 zł
Zabrze	SPRZEDAŻ KRAJOWA	gotówka	5,00	354,05 zł	354,05 zł	
<b>CDN_Prezentacja_KH Razem</b>				<b>34 967,00</b>	<b>305 330,22 zł</b>	<b>52 252,72 zł</b>
Firma 2	D-22113 Hamburg	SPRZEDAŻ UE	przelew	1 200,00	28 044,00 zł	4 614,00 zł
			Katowice	SPRZEDAŻ KRAJOWA	przelew	4 400,00
	Kraków	SPRZEDAŻ KRAJOWA	gotówka	550,00	3 260,08 zł	1 200,08 zł
			przelew	25 339,00	217 525,95 zł	35 817,95 zł
	<b>SPRZEDAŻ KRAJOWA Razem</b>			<b>25 889,00</b>	<b>220 786,03 zł</b>	<b>37 018,03 zł</b>
Myślenice	SPRZEDAŻ KRAJOWA	przelew	3 490,00	30 072,50 zł	5 442,00 zł	
<b>CDN_Prezentacja_KP Razem</b>				<b>34 979,00</b>	<b>304 475,17 zł</b>	<b>51 342,67 zł</b>
<b>Suma końcowa</b>				<b>69 954,00</b>	<b>609 877,34 zł</b>	<b>103 609,09 zł</b>

Przykładowy raport przygotowany na kilku bazach firmowych

### W Comarch ERP Optima Analizy BI dostarczono ponad 100 raportów dotyczących każdego obszaru prowadzenia firmy m.in.:

- **Raporty Sprzedaży,**
- **Raporty Sprzedaży Rok do Roku,**
- **Raporty Zakupów,**
- **Raporty dotyczące płatności,**
- **Raporty Księgowości (ER)**
  - raporty zawierają dane dotyczące księgowości w firmie, w której księgowość jest prowadzona w formie ewidencji ryczałtowej,
- **Raporty Księgowości (KP)**
  - raporty zawierają dane dotyczące księgowości w firmie, w której księgowość jest prowadzona w formie Księgi Podatkowej,
- **Raporty Księgowości (KK)** - raport zawiera dane dotyczące księgowości w firmie, w której księgowość jest prowadzona w formie Księgowości Kontowej,
- **Raporty Rejestrów VAT,**
- **Raporty dotyczące Kadr i Płac,**
- **Raporty Płatności na Dzień,**
- **Raporty dotyczące Magazynu,**
- **Raporty dotyczące Środków Trwałych,**
- **Raporty dotyczące CRM,**
- **Raporty Handlowe,**
- **Raporty Rozrachunków Księgowych.**

Dzięki tak zaprezentowanym informacjom przedsiębiorca szybko uzyskuje wiedzę o poniesionych kosztach, wysokości sprzedaży czy skuteczności uruchomienia nowych kanałów dystrybucji. Co więcej, może samodzielnie i szybko zmienić raport, np. porównanie sprzedaży rok do roku - z miesięcznej na kwartalną lub roczną. Wykorzystując moduł Comarch ERP Optima Analizy BI, można w prosty sposób (z jednego sprawozdania) odczytać stopień realizacji planu i prześledzić trendy dla każdego z kluczowych wskaźników efektywności.

Dzięki zastosowaniu subskrypcji, stale wykonywane raporty będą zawsze dostarczane na czas. Moduł samoczynnie wyśle mailem raport ze wszystkimi niezbędnymi informacjami, pozwalającymi zdiagnozować bieżącą sytuację w firmie i podjąć odpowiednie działania, co może okazać się bardzo przydatne w sytuacji, gdy decydent przebywa poza firmą.

## NARZĘDZIA ANALITYCZNE SPOSOBEM NA WYRÓŻNIENIE OFERTY FIRMY

Ofertę Comarch ERP Optima Analizy BI producent kieruje również do biur rachunkowych, dostarczając tej grupie klientów rozszerzone możliwości.

W wersji dedykowanej dla biur rachunkowych istnieje bowiem funkcja tworzenia raportów na wielu bazach

firmowych jednocześnie. Ułatwia to i przyspiesza pracę. Raz przygotowany raport (np. należności nierozliczonych) może zostać wysłany do wszystkich zdefiniowanych w programie Comarch Optima klientów biura, przy czym wersja dla każdego klienta zawiera wyłącznie jego indywidualne dane. Jeżeli biuro prowadzi księgowość danej firmy, ma dostęp do danych sprzedażowych, faktur itp., to dodatkowo może się wyróżnić spośród innych biur poprzez wprowadzenie dla swoich klientów raportowania np. stanu ich zapasów czy trendów sprzedaży produktów. W tym celu przypisuje się wybrany raport sprzedaży do danego klienta za pomocą subskrypcji e-mail, a klient biura rachunkowego w ustalonych okresach (np. raz dziennie) otrzymuje na skrzynkę mailową raport dotyczący bieżącego poziomu sprzedaży w jego firmie. Wysyłanie raportów za pomocą subskrypcji e-mail jest na tyle rozbudowane, że pozwala bez problemu dostosować tę opcję pod preferencje klienta. Można zmienić adres, na jaki przychodzi powiadomienie, częstotliwość raportowania czy określić, które raporty mają być przesyłane. Wszystko dzieje się automatycznie, co oszczędza czas pracowników biura rachunkowego, który byłby potrzebny na każdorazowe ręczne przygotowanie i wysłanie takich sprawozdań do klienta.

Tworzenie raportów na wielu bazach jest użyteczne dla biur, które teraz mogą przedstawić na jednym zestawieniu dane klientów z wielu baz danych, bez konieczności przełączania się pomiędzy nimi. Przykładowo, można sprawdzić ile pozostało nierozliczonych operacji w sumie, u wszystkich klientów. Takie przedstawienie wszystkich danych w raporcie może się odbywać na dwa sposoby: widać albo sumę całkowitą wszystkich operacji nierozliczonych, albo w podziale na klientów, co zwiększa możliwości analizy.

Analiza prowadzonego biznesu, możliwa dzięki Comarch ERP Optima Analizie BI, pozwala skuteczniej zarządzać firmą poprzez dostarczenie kompletnej, wiarygodnej i aktualnej informacji o każdym obszarze działalności firmy. Dzięki temu podejmowanie decyzji staje się łatwiejsze.

## PRAKTYCZNY CASE: NOWE WYZWANIA, NOWE POTRZEBY, NOWE MOŻLIWOŚCI

Przykładem biura rachunkowego, które wykorzystuje Comarch ERP Optima Analizy BI w prowadzeniu swojej codziennej działalności, jest Biuro Rachunkowe Debet z Tarnowskich Gór. Biuro istnieje od ponad 25 lat. W 1990 roku, kiedy rozpoczynało swoją działalność, było niewielką rodzinną firmą, obsługującą zaledwie 4 podmioty. Obecnie jest jednym z większych biur rachunkowych w regionie: zatrudnia prawie 40 osób i obsługuje 500 firm w zakresie księgowości, kadr i pfac oraz doradztwa podatkowego.

W związku z dynamicznym rozwojem Biuro Debet stanęło przed wyzwaniem usprawnienia działalności organizacyjnej. Ogromna ilość wprowadzanych dokumentów i wysyłanych do urzędów deklaracji wymagały doskonałej organizacji pracy. Stąd zrodziła się potrzeba wdrożenia rozwiązań, które by takie usprawnienia zapewniły. Wymagania klienta co do jakości i funkcjonalności były wysokie, a proces wyboru odpowiedniego oprogramowania – bardzo skrupulatny i szczegółowy. Biuro opracowało bardzo długą listę oczekiwań w stosunku do oprogramowania zarządczego. Po analizie kilku rozwiązań wybrane zostało oprogramowanie Comarch ERP Optima dla biur rachunkowych wraz z modułem Analizy Business Intelligence. Jednym z kluczowych czynników wyboru była bogata funkcjonalność oprogramowania. Nie bez znaczenia była również rozpoznawalność oprogramowania firmy Comarch na rynku.

– Comarch ERP Optima jest popularnym oprogramowaniem, więc często zdarzają się sytuacje, że klienci poszukują do obsługi księgowej biura, które również pracuje na tym programie. Dzięki temu mamy możliwość dotarcia z ofertą do szerszej grupy potencjalnych klientów – wyjaśnia Anna Psonka, Kierownik Działu Księg Handlowych w Biurze Rachunkowym Debet.

Duża liczba firm, która zaufała produktom Comarch i wykorzystuje Comarch ERP Optima w codziennej pracy, to dla biura rachunkowego możliwość zaferowania współpracy opartej o nowoczesne rozwiązania większej grupie klientów. Firmy te mogą bowiem w wygodny sposób komunikować się z biurem, a także przysyłać dokumenty do biura online. Jest to ważny element ułatwiający współpracę, oszczędzający czas

W wersji dedykowanej dla biur rachunkowych istnieje funkcja tworzenia raportów na wielu bazach firmowych jednocześnie. Ułatwia to i przyspiesza pracę.

i redukujący koszty po stronie biura oraz jego klientów. Dla biura rachunkowego tego typu oszczędności pozwalają obsługiwać większą liczbę firm w tym samym czasie i przez tę samą liczbę pracowników.

Wcześniej Biuro Debet pracowało na kilku niszowych, niepowiązanych ze sobą programach, dlatego docenia wygodę systemu zintegrowanego. Inne korzyści to m.in. bezpieczeństwo, stabilność, bieżące aktualizacje oprogramowania, szerokie możliwości funkcjonalne. – Zanim zdecydowaliśmy się na zakup rozwiązań Comarch, listę płac, amortyzację i wiele innych operacji musieliśmy liczyć ręcznie. Nie mieliśmy możliwości poprowadzić w programie np. ksiąg klientów z operacjami walutowymi. Konieczne było wspomaganie się wyliczeniami w arkuszu kalkulacyjnym, co było uciążliwe i niewygodne – tłumaczy Anna Michlik, księgowa w Biurze Rachunkowym Debet.

Brak zintegrowanego systemu ERP uniemożliwił prowadzenie analizy danych, co w znacznym stopniu utrudniało i ograniczało planowanie oraz zarządzanie działalnością. W związku z tym, naturalną decyzją przy zakupie oprogramowania ERP był dodatkowy wybór modułu Analizy Business Intelligence, bez którego nie byłoby możliwe pełne wykorzystanie możliwości oprogramowania.

Biuro Debet chętnie wykorzystuje gotowe raporty, dostępne w Comarch ERP Optima Analizy BI. Z predefiniowanych raportów najczęściej wykorzystywane są analizy wiekowania należności i zobowiązań.

– Klienci często proszą o takie zestawienia, potrzebują je np. do wniosków kredytowych. W tym zakresie BI bardzo się przydaje – zauważa Anna Psonka.

Na indywidualne zlecenie klienta Biuro Debet przygotowuje własne, dedykowane raporty przy wykorzystaniu narzędzia Comarch ERP Optima Analizy BI. Raz przygotowany raport może być wykorzystany do analizy danych pochodzących z baz różnych klientów i wysłany do nich bezpośrednio.

– Przygotowanie raportu jest dosyć czasochłonne, jednak efekt wynagradza to wielokrotnie. Raz przygotowane założenia dla raportu powodują, że późniejsze analizowanie jest proste, szybkie i przyjemne. Program bardzo ułatwia i przyspiesza nam pracę – przyznaje Anna Psonka. – Wielowymiarowe analizy BI są niezastąpione, w przypadku gdy klienci biura zgłaszają zapotrzebowanie na informacje z zakresu rachunkowości zarządczej, ponieważ umożliwiają nam szybkie wyliczenie rentowności, na poziomie zlecenia, wydziału, a na koniec całej firmy – objaśnia Anna Psonka.

Innym przykładem oszczędności czasu, na którą zwraca uwagę Biuro, jest analiza kosztów na danym projekcie.

– Gdy nie mieliśmy Analiz BI, taką analizę wykonywaliśmy samodzielnie. Przy wprowadzaniu danych do Excela zdarzały się błędy, więc uważne przygotowanie analizy trwało nawet 4 dni. Obecnie trwa to kilka minut i raport jest gotowy – opisuje Anna Michlik.

**Nowoczesny system analityczny Comarch ERP Optima Analizy Business Intelligence dostarcza szereg praktycznych możliwości. Umożliwia lepszy wgląd w prowadzoną działalność, usprawnia proces podejmowania decyzji, obniża koszty pracy poprzez oszczędność czasu, a także otwiera szersze możliwości współpracy z klientami, tym samym podnosząc wartość oferty firmy. To nieocenione wsparcie dla osób zarządzających małymi i średnimi firmami, które cenią sobie łatwość korzystania z narzędzia, elastyczność, a także jego dostępność.**

#### ANNA PSONKA

Kierownik Działu Ksiąg Handlowych  
Biuro Rachunkowe Debet

#### ANNA MICHLIK

Księgowa Biuro Rachunkowe Debet

Po blisko czterech latach pracy z Comarch ERP Optima, program ten nadal nas zaskakuje. Ciągłe odkrywamy nowe funkcje usprawniające pracę, których dotychczas nie wykorzystywaliśmy. Obsługi wielu funkcji możemy uczyć się samodzielnie, ponieważ jest to bardzo intuicyjne rozwiązanie.



**ALEKSANDER KUSZ,**

Prezes Biura Rachunkowego Debet

– Na rynku pojawił się nowy typ klienta: to przedsiębiorca młodszy wiekiem, bardziej świadomy nowinek technicznych, który ma zdecydowanie większe oczekiwania w zakresie współpracy. Taki klient potrzebuje rozbudowanych, przekrojowych analiz dotyczących prowadzonej działalności. Dzięki Analizom BI możemy mu to zaoferować. W tej chwili możliwy jest zupełnie inny, nowy

sposób współpracy, klient może mieć codziennie aktualny stan rozrachunków – tłumaczy Aleksander Kusz. – Dzięki możliwościom, jakie stwarzają nam nowoczesne rozwiązania firmy Comarch, możemy realizować nasze plany i śmiało wychodzić z ofertą do większych firm, z bardziej rozbudowanymi potrzebami. Nie obawiam się tego, bo wiem, co możemy zaoferować klientowi.

**ROBERT ŻUBER**

Konsultant Business Intelligence,  
Comarch SA

# ANALITYKA BIZNESOWA SPOSOBEM NA KONKURENCYJNOŚĆ

**Ogrom informacji gromadzonych przez różnorodne systemy informatyczne funkcjonujące w ramach przedsiębiorstwa nie jest w dostateczny sposób przetwarzany – a to one kryją szereg istotnych wskazówek co do właściwego kierunku rozwoju firmy i osiągnięcia sukcesu rynkowego. Analiza danych w różnych perspektywach i uzyskanie efektu synergii dzięki integracji danych o wielu procesach to przyszłość firm z sektora produkcji. To szansa na realny wzrost efektywności zużywania zasobów przedsiębiorstwa, na przyspieszenie reagowania na możliwe zagrożenia i na dynamiczne rozwijanie produktów.**

Producenci, którzy prowadzą swoją działalność na coraz niższych marżach, ciągle poszukują nowych możliwości optymalizacji procesu wytwórczego i ograniczenia kosztów. W ten sposób chcą osiągnąć choćby minimalną przewagę nad rynkowymi rywalami. Inwestycje w specjalistyczne maszyny lub innowacyjne technologie są niewątpliwie zasadne, ale wiążą się z dużymi wydatkami, mającymi szansę na zwrot dopiero w odległej perspektywie. Niestety, równocześnie wiele firm zaniedbuje rolę właściwie przygotowanej, rzetelnej i aktualnej informacji, zbieranej w wewnętrznych systemach firmy. Możliwość śledzenia każdego etapu procesu produkcyjnego, począwszy od zaopatrzenia magazynu w potrzebne materiały, aż po powstanie gotowego wyrobu, pozwala utrzymać kontrolę nad kosztami, jakością oraz wydajnością poszczególnych jednostek, zaangażowanych w powstanie gotowego wyrobu.

## ANALIZUJ KAŻDY ETAP PRODUKCJI

Coraz więcej firm wytwórczych zaczęło doceniać przydatność systemów klasy Business Intelligence w tworzeniu analiz oraz raportowaniu skomplikowanego procesu produkcyjnego. Tradycyjne sposoby przetwarzania informacji często zawodzą w momencie, kiedy chcemy skorzystać z danych opisujących etapy wytwarzania wybranego wyrobu, pochodzących z systemów niekompatybilnych lub nieskomunikowanych ze sobą. W takiej sytuacji z pomocą przychodzą narzędzia BI, które pozwalają gromadzić i porządkować informacje pochodzące z takich obszarów jak:

- planowanie produkcji,
- zaopatrzenie i magazyny,
- sprzedaż,
- klienci,
- zarządzanie jakością,

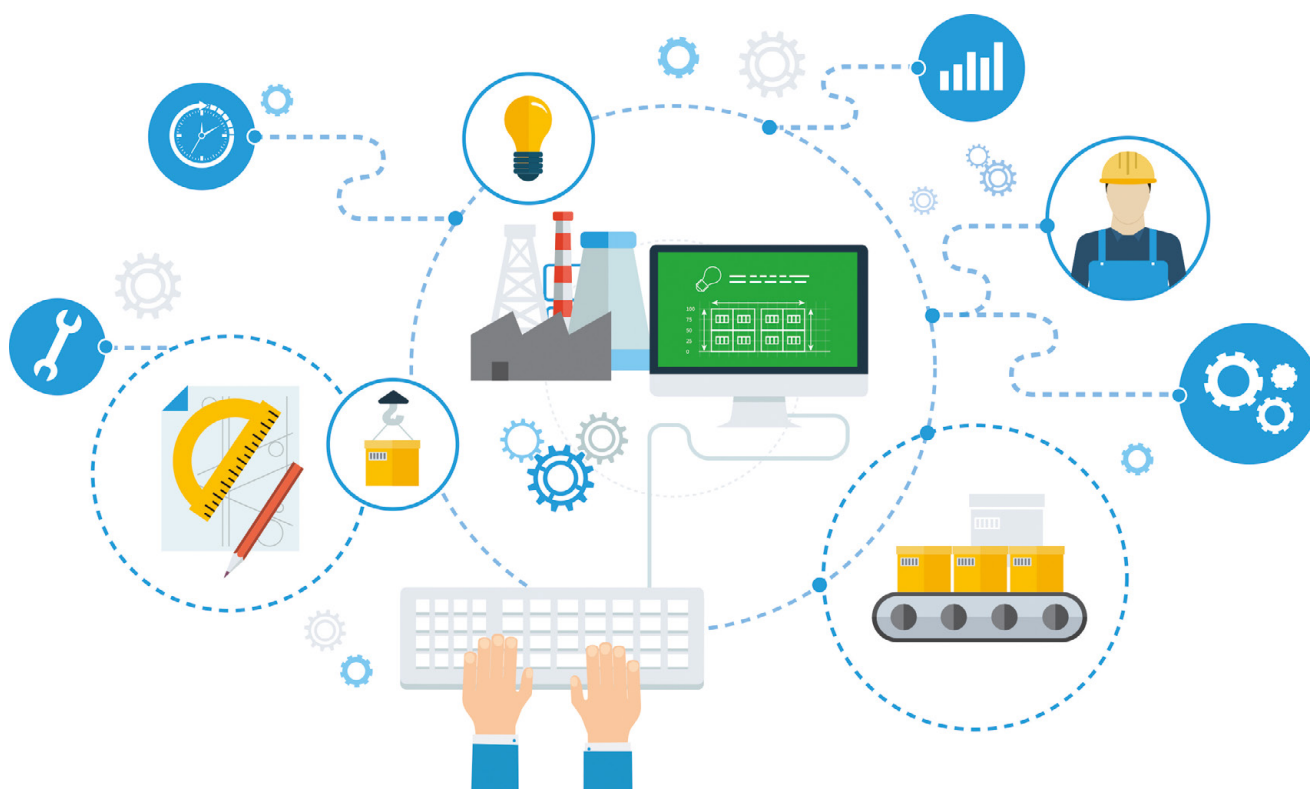
oraz zintegrować je w jednym, centralnym repozytorium – hurtowni danych. W tak skonstruowanym rozwiązaniu menedżer otrzymuje kompleksowy monitoring wydajności poszczególnych elementów automatyki przemysłowej (maszyn i urządzeń) z linii produkcyjnej oraz wydajności operatorów uczestniczących w założonym procesie wytwórczym. Dzięki zintegrowanemu rozwiązaniu menedżer produkcji może śledzić poszczególne etapy wytwarzania, weryfikować założone plany produkcji, okresowo monitorować stopień wykonania zleconych działań, podejmować decyzje co do optymalnego przebiegu produkcji czy też reagować na nieprawidłowości pojawiające się w czasie realizacji tego procesu. Dane na temat historycznych parametrów produkcji można zestawzić z informacjami na temat pracochłonności i poziomu kosztów poszczególnych etapów procesu wytwórczego. Dzięki temu powstają nowe perspektywy w zakresie przekrojowego, wielowymiarowego analizowania wpływu poszczególnych działów firmy czy linii produkcyjnych na cenę i parametry jakościowe finalnego produktu. Wdrożenie rozwiązania BI oznacza zatem wyeliminowanie błędów ludzkich oraz przyspieszenie i pełne zautomatyzowanie procesu raportowania, co otwiera firmie możliwość sprawniejszego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.

## PODEJMUJ DECYZJE NA PODSTAWIE RZETELNYCH DANYCH

Odpowiednio zaprojektowany system umożliwia przekrojowe analizowanie oraz raportowanie kluczowych aspektów funkcjonowania całego zakładu produkcyjnego, lub też poszczególnych jego wydziałów czy zespołów.

Systemy klasy Business Intelligence wykorzystane w przedsiębiorstwach nastawionych na wytwórstwo umożliwiają:

- optymalizację kosztów poprzez lepsze zrozumienie miejsc ich powstawania,
- usprawnienie procesów produkcyjnych przez analizę wąskich gardeł i zidentyfikowanie niewykorzystanych zasobów celem podniesienia wydajności procesów,
- przekrojowe analizowanie łańcucha dostaw oraz optymalizację procesu magazynowania półproduktów i produktów gotowych.



## CZEGO O PRODUKCJI DOWIEMY SIĘ DZIĘKI BI?

### 1

#### ANALIZA KOSZTÓW PRODUKCJI

Koszty wydziałów ogółem, wg rodzajów i miejsc powstawania kosztów – Które wydziały generują największe koszty? Gdzie konkretnie powstają koszty? Jakie są trendy?

Koszty materiałów wg wydziałów – Który dział w organizacji zużywa najwięcej materiałów? Który dział generuje największą ilość odpadów?

### 2

#### ANALIZA WYKORZYSTANIA ZASOBÓW PRODUKCJI

Wykorzystanie maszyn wg typów – Które maszyny nie wykorzystują swoich mocy przerobowych?

Wykorzystanie produkcyjne czasu pracy wydziałów – Które wydziały nie wykorzystują swoich mocy przerobowych?

Opóźnienia w trakcie procesów produkcyjnych – Które wydziały nie posiadają wystarczającej siły roboczej?

### 3

#### ANALIZA WYDAJNOŚCI/ EFEKTYWNOŚCI PRODUKCJI

Średnie wykorzystanie budżetów roboczo-godzin i materiałów wg wydziałów – Które wydziały realizują zadania w ramach przewidzianego budżetu?

Rodzaje zadań generujących największe opóźnienia i przekraczających budżety – Jakiego rodzaju prace sprawiają największe problemy? Na poprawie których prac powinniśmy się skupić?

Średni czas potrzebny na przeprowadzenie poszczególnych kroków w procesie produkcji – Jaka jest średnia wydajność procesów produkcyjnych i gdzie powstają wąskie gardła?

### 4

#### ANALIZA ŁAŃCUCHA DOSTAW

Analiza stanów, rotacji i zalegania towarów w magazynie – Czy ilość dostępnych zapasów pozwala zachować płynność procesu produkcyjnego? Czy firma w stanie lepiej wykorzystywać przestrzeń magazynową?

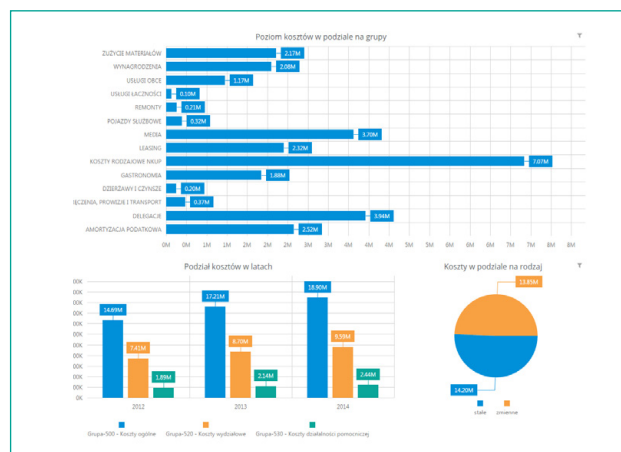
Analiza terminowości dostaw – Czy potrzebne środki produkcji dostarczane są na czas i w odpowiedniej ilości?

## WYBIERZ NIEZAWODNY I CZYTELNY SYSTEM BI

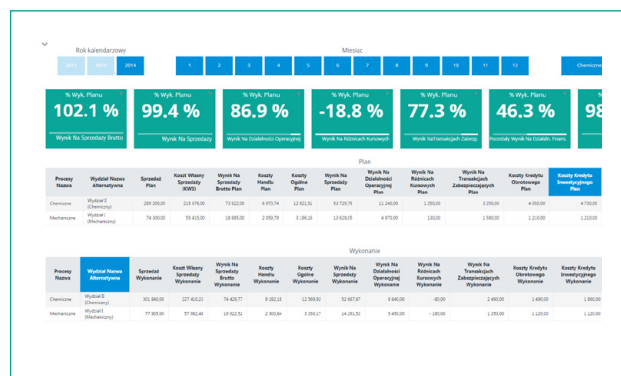
Aby były przydatne dla menedżerów i zarządu firmy, opracowywane analizy i raporty muszą spełniać dwa ważne warunki: jakość i rzetelność danych użytych do ich przygotowania nie może budzić najmniejszych wątpliwości oraz muszą być atrakcyjne i jednoznaczne pod względem wizualnej formy. Przejrzysta forma wizualizacji wyników istotnie wpływa na użyteczność raportów na temat różnorodnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Prawidłowy dobór narzędzi prezentacji danych (tabelki, różne typy wykresów np. słupkowy, kołowy, liniowy) umożliwia monitorowanie trendów, wychwytywanie niekorzystnych tendencji pojawiających się w procesie produkcyjnym i reagowanie na nie.

Bardzo praktycznym sposobem prezentacji kluczowych wymiarów działalności firmy produkcyjnej są interaktywne dashboards (panele menedżerskie). Dzięki pokazywanym w nich wskaźnikom i parametrom biznesowym, menedżerowie i kierownicy działu produkcji mogą na bieżąco kontrolować stopień realizacji celów lub wydajność linii produkcyjnej. Funkcja taka istnieje w oprogramowaniu Comarch: to intuicyjne środowisko analityczno-raportowe Comarch BI Point, które dzięki takim cechom jak przyjazny interfejs, duża intuicyjność obsługi oraz szerokie możliwości wyboru formy wizualizacji informacji, jest doskonałym narzędziem pracy analityków produkcji.

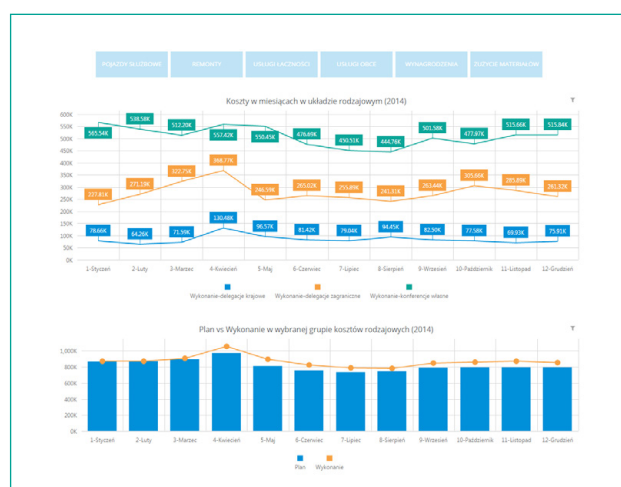
Mnogość sposobów prezentacji wyników analiz w formie m.in. wykresów, diagramów, tabel, map, wskaźników, pozwala czytelnie informować zainteresowane osoby nie tylko o ogólnej sytuacji (np. o bieżącym stopniu wykonania planów), ale też o szczegółach (np. o potencjalnych przestojach na linii produkcyjnej czy niewystarczających zasobach środków produkcji). Narzędzie umożliwia monitorowanie wielu procesów z różnych perspektyw, lokalizowanie potencjalnie krytycznych obszarów produkcji, lokalizowanie bieżących odchyłeń od przyjętych norm i założeń, analizowanie trendów zachodzących w przedsiębiorstwie. W ten sposób firma może wcześniej identyfikować newralgiczne obszary działalności i precyzyjnie lokalizować miejsca powstawania opóźnień, zaburzających cykl produkcyjny.



Rys. 1. Przykłady wizualizacji kosztów w różnych ujęciach



Rys. 2. Przekrojowe informacje dotyczące stopnia realizacji planów



Rys. 3. Porównanie zaplanowanych kosztów w stosunku do wykonania w kolejnych okresach

# POSZERZAJ HORYZONTY SWOJEJ FIRMY

---

Od pewnego czasu bardziej zauważalny stał się trend tworzenia wielu przedsiębiorstw przez jednego właściciela. Takie działanie wynika zazwyczaj z konieczności dywersyfikacji ryzyka, związanego z rozwojem działalności oraz z optymalizacją zagadnień podatkowych. Coraz częściej też firmy tworzą spółki celowe, które podlegają pod spółkę główną grupy kapitałowej. Impulsem do rozwijania przedsiębiorstw w tym kierunku jest ich ekspansja zagraniczna: tworzone są spółki zależne, zarejestrowane w kraju, w którym prowadzona jest działalność. Z roku na rok przybywa firm o takim profilu zarówno na polskim, jak i globalnym rynku. W odpowiedzi na te trendy, producenci systemów ERP rozwijają swoje oprogramowanie tak, aby umożliwić użytkownikom odwzorowanie w nich rzeczywistej struktury grupy kapitałowej i kompleksowe zarządzanie całością biznesu.



## WITOLD PODGÓRSKI

Product Manager Comarch ERP  
Altum & Comarch Retail,  
Comarch SA

## DOSTĘP DO DANYCH

Idea wielofirmowości, dostępna w systemie Comarch ERP Altum, opiera się na zcentralizowanym zarządzaniu spółkami podległymi, równocześnie dając swobodę zarządzania każdą spółką z osobna. Właściciel (bądź spółka główna) posiada pełny dostęp do wszystkich danych generowanych w poszczególnych firmach. Może tworzyć zbiorcze oraz indywidualne raporty Business Intelligence oraz posiada dostęp – w trybie podglądu lub modyfikacji – do dokumentów, opisujących działalność całej grupy. Z drugiej strony, dzięki systemowi uprawnień możliwe jest wydzielenie danych poszczególnych spółek (do każdej z nich może być przypisany oddzielny zbiór np. kontrahentów, serii dokumentów, magazynów) i ograniczenie dostępu do nich tylko dla menedżerów danej spółki. System Comarch ERP Altum został tak stworzony, aby w ramach jednej grupy kapitałowej możliwe

było udostępnianie wybranych danych podmiotom, wchodzącym w jej skład. Firmy mogą wymieniać się wybranymi dokumentami, danymi na temat grup kontrahentów czy też poziomami stanów magazynowych. W celu zachowania autonomiczności poszczególnych spółek możliwe jest także dostosowanie interfejsu lub procesów specyficznych dla danej działalności.

## WEWNĄTRZ GRUPY KAPITAŁOWEJ

Współpraca pomiędzy spółkami jest praktyką często spotykaną w grupach kapitałowych. Przykładem może być sytuacja, gdy jedna ze spółek dostarcza towar drugiej spółce, a ta druga sprzedaje go bezpośrednio do klienta końcowego. Możliwa jest także wspólna obsługa klienta, np. jedna ze spółek sprzedaje towary, natomiast kolejna je serwisuje. Dzięki zastosowaniu takiego systemu pracy, naturalna staje się potrzeba wzajemnego fakturowania spółek. Aby usprawnić rejestrację takich scenariuszy biznesowych, w systemie Comarch ERP Altum zostały stworzone procesy BPM, które w sposób automatyczny wystawią dokumenty przeciwne: gdy jedna ze spółek wystawia dokument rejestrujący sprzedaż, to w spółce, na którą wystawiona jest ta faktura, system automatycznie tworzy dokument przeciwny, np. fakturę zakupu.

## MIĘDZYNARODOWE SPÓŁKI KAPITAŁOWE

Bardzo ważnym kierunkiem rozwoju wielu przedsiębiorstw jest prowadzenie działalności poza granicami kraju macierzystego. System Comarch ERP Altum wychodzi naprzeciw potrzebom takich firm, ponieważ został dostosowany do sytuacji, gdy w wielofirmowej strukturze funkcjonują spółki, zarejestrowane w wielu różnych krajach. Każda z nich prowadzi swoją działalność w walucie danego kraju, płaci podatki zgodnie z przepisami, obowiązującymi w danym kraju. Dla części spółek walutą systemową może być np. polski złoty, a dla pozostałych np. euro, bądź funt brytyjski.

Kolejną możliwością dostosowania systemu do prowadzenia działalności międzynarodowej jest opcja tłumaczenia interfejsu. **W standardzie, interfejs systemu Comarch ERP Altum jest dostępny w czterech języ-**

**kach: polskim, angielskim, francuskim i niemieckim. Natomiast za pomocą dedykowanego narzędzia Comarch Translator, możliwe jest przetłumaczenie interfejsu na dowolnie wybrany język.** Aplikacja pozwala w czytelny i prosty sposób tłumaczyć wybrane fragmenty systemu, dzięki czemu pracownicy firmy mogą korzystać z Comarch ERP Altum w swoim ojczystym języku.

## SPRZEDAŻ W INTERNECIE

W obecnych czasach bardzo ważnym kanałem sprzedaży stają się sklepy internetowe. W grupach kapitałowych często każda ze spółek prowadzi niezależną sprzedaż we własnym sklepie internetowym. Sklepy te mogą posiadać inne szaty graficzne, mogą oferować inne, lub te same produkty, w tych samych lub różnych cenach. Dzięki ofercie Comarch ERP 4.0, możliwe jest założenie i prowadzenie wielu sklepów (Comarch e-Sklep) dla jednej grupy kapitałowej. Mogą to być sklepy prowadzone przez jedną spółkę, jak również każda spółka może posiadać własne sklepy.

W ofercie Comarch ERP 4.0 znajduje się również aplikacja webowa Comarch B2B, wspierająca współpracę ze stałymi kontrahentami. Za pośrednictwem platformy B2B możliwe jest składanie zamówień, a także bieżący podgląd stanu ich realizacji oraz płatności. Dzięki takiemu podejściu współpraca z klientem hurtowym jest realizowana szybko i płynnie. **Aplikacja Comarch B2B również znajdzie zastosowanie w przypadku wielofirmowości: każda z firm należących do grupy kapitałowej może udostępnić indywidualną ofertę dla swoich klientów, niezależnie od pozostałych spółek z grupy.**

## DALSZY ROZWÓJ WIELOFIRMOWOŚCI

Trend tworzenia wielofirmowych struktur jest coraz bardziej widoczny na rynku globalnym. Dlatego też każda kolejna wersja systemu Comarch ERP Altum zawiera funkcje i usprawnienia, które umożliwiają obsługę coraz bardziej złożonych procesów, zachodzących w strukturach wielofirmowych.

# OMNICHANNEL, CZYLI DOJRZAŁE ROZUMIENIE POTRZEB KLIENTA

Rewolucja technologiczna (Internet, urządzenia mobilne) głęboko zmieniła postawy konsumentów, ich nawyki i oczekiwania – a wraz z tym zmienił się sposób sprzedaży produktów i usług. Wyjście na przeciw tym wymaganiom oznacza postawienie konsumenta w centrum strategii biznesowej z wszelkimi tego skutkami, m.in. większymi kosztami i poważnymi zmianami w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Patrząc na te firmy, którym się to udało, można stwierdzić, że gra jest warta świeczki.





**Omnichannel to trend, który stanowi naturalną transformację koncepcji multichannel, a więc podejścia, w którym poszczególne kanały kontaktu z klientem nie są ze sobą zintegrowane i działają autonomicznie. Omnichannel to nowe spojrzenie na wielokanałowość, którego celem jest zapewnienie spójnego doświadczenia zakupowego konsumentowi bez względu na to, w którym kanale lub kanałach wchodzi w interakcję ze sprzedawcą. Zgodnie z danymi przedstawionymi przez Izbę Gospodarki Elektronicznej w raporcie „M-commerce. Kupuję mobilnie” (2015), 55 proc. kupujących nabywa produkty tych samych marek w więcej niż jednym kanale (online, offline, mobile). Współczesny konsument chce kupować o każdej porze, w różnych okolicznościach: rano w drodze do pracy poszukuje produktu, w pracy na desktopie przegląda oferty dostawców, a wieczorem, na tablecie lub laptopie, w domowym zaciszu, dokonuje wyboru i finalizuje transakcję.**

## **SPRZEDAJESZ? ZROZUM POKOLENIE KUPUJĄCYCH**

Szacuje się, że około 55 proc. internautów kupuje online (wg raportu Gemius: „E-commerce w Polsce 2015”), a 60 proc. tej liczby stanowi grupa w przedziale wiekowym 15-34 lat. Jest to tzw. pokolenie Y (nazywane także millenialsami), które jest szczególnie otwarte na nowości technologiczne, szybko je adaptuje, a także w dużym stopniu kreuje współczesne wzorce zachowań konsumenckich. Millenialsy działają w sieci połączeń, cenią przeżycia i doświadczenia bardziej niż same produkty, cenią swój wolny czas, są uzależnieni od nowości. Aktywnie korzystają z laptopa, tabletu i smartfona, posiadają konta na wielu portalach społecznościowych, aktywnie się na nich udzielają. Czytają blogi, oglądają videoblogi, polegają na opi-

niach i ocenach produktów, chętnie je samemu wystawiając, kontaktują się z przedsiębiorcami w kanałach wirtualnych (social media, livechat, serwisy z opiniami, e-sklepy, porównywarki ofert). Liczba Polaków pokolenia Y to dziś około 11 mln, natomiast już za 10 lat stanowią oni będą 75 proc. pracowników na całym świecie, jednocześnie będąc także największą grupą konsumentów na rynku.

## **USŁUGI I STARTUPY**

Współczesne postawy konsumenckie kształtują się również za sprawą pojawiających się nowych usług, skierowanych głównie do młodych ludzi. Coraz większa aktywność start-upów, proponujących innowacyjne modele biznesowe, przenosi na inny poziom klasyczną marketingową propozycję wartości (*value proposition*) i sposób obsługi klienta. Konsument oczekują tego, że określone korzyści otrzymują tu i teraz, na żądanie. Bez problemu rezerwują apartament na drugim



**TOMASZ GUTKOWSKI**

Product Manager Comarch

e-Commerce,

Comarch SA

końcu świata po najniższej możliwej cenie na rynku, nawet jeśli jest to mieszkanie prywatne pewnej rodziny, zamawiają taksówkę lub ubera za pomocą aplikacji w smartfonie, kupują produkty cyfrowe takie jak gry, filmy, muzykę przechowywane w chmurze, z których mogą korzystać poprzez każde urządzenie multimedialne z dostępem do Internetu.

## **ZNACząCA ROLA URZĄDZEŃ MOBILNYCH**

Zachowania i przyzwyczajenia klientów na przestrzeni kilku ostatnich lat zmieniły się mocno m.in. za sprawą rozwoju i upowszechnienia urządzeń mobilnych. Ich użytkownicy przyzwyczaili się do tego, że przy pomocy smartfona czy tabletu z dostępem do sieci mogą wykonać praktycznie każdą czynność, która jeszcze niedawno mogła być wykonana wyłącznie przy pomocy kom-



putera. Zakupy za pomocą smartfonów wykonuje około 37 proc. kupujących online, a za pomocą tabletu około 24 proc. (wg raportu Gemius: „E-commerce w Polsce 2015”).

Obecnie bardzo ważnym aspektem wchodzenia w interakcję z marką jest tzw. multiscreening, czyli przeglądanie treści na kilku różnych ekranach-urządzeniach jednocześnie (np. na telewizorze, laptopie i smartfonie). Ta aktywność stwarza firmom możliwość oddziaływania na klientów, pozwalając im na natychmiastową reakcję np. zakup za pomocą smartfona w sklepie internetowym produktu, który właśnie widzą w reklamie telewizyjnej. Ponadto coraz bardziej popularnym

zjawiskiem jest multichanneling: rozpoczęcie zakupu na jednym urządzeniu (np. na smartfonie) i finalizacja transakcji na innym (np. na laptopie).

## **TECHNOLOGIA KSZTAŁTUJE ZACHOWANIA KLIENTÓW**

Co więcej, obcujący z daną marką klienci robią to często w różnych kanałach jednocześnie, łączyąc offline i online. Często zdarza się, że oglądając dany towar w salonie stacjonarnym, weryfikują jego cenę w sklepie internetowym lub porównywarkach, aby znaleźć ofertę

najbardziej atrakcyjną cenowo (tzw. *showrooming* lub oglądactwo). Jeszcze nie tak dawno przenikanie się kanałów marketingowych nie było tak oczywiste, a klienci ograniczali się do ROPO (*research online, purchase offline*), czyli sprawdzenia w sieci przed zakupem w typowym sklepie z półkami i koszykami. Według IAB Europe, już co drugi internauta zdobywa informacje o produkcie w Internecie, zanim go kupi.

Showrooming to ciekawy przykład ewolucji zachowań klientów dzięki nowoczesnej technologii i niesie ze sobą określone ryzyko – jeśli klient znajdzie tańszy towar u konkurencji, to u niej dokona zakupu. Dlatego też sieci handlowe wprowadzają rozwiązania wielokanałowe, polegające na zachowaniu spójności cen niezależnie od charakteru miejsca zakupu (wirtualne lub realne) i stałym kontrolowaniu cen konkurencji. Dobrym przykładem takich działań są największe amerykańskie sieci handlowe. Jedną z nich, Walmart, udostępniła swoim klientom specjalną aplikację mobilną, która pomaga odnaleźć towar w sklepie, a następnie pozwala zamówić go w e-sklepie, jeśli nie jest on dostępny w magazynie. O krok dalej postąpił Best Buy, który umożliwia klientom sprawdzenie na miejscu ceny towaru u konkurencji. Jeżeli występuje różnica cenowa, wówczas Best Buy obniża swoją cenę. Cena to jednak nie wszystko, ponieważ – jak się okazuje – całkiem spora grupa klientów zwraca uwagę na szereg innych aspektów około-sprzedazowych, takich jak np. bezpieczeństwo, jakość obsługi, transparentność zasad i informacji, szybkość realizacji zakupu, wygoda. Innymi słowy: dzisiejszy kupujący to nie tylko łowcy okazji i przecen, ale także konsumenci, którzy doceniają najlepsze, wielopłaszczyznowe doświadczenie zakupowe.

## REKLAMACJE I ZWROTY

Konsumenci oczekują również bezproblemowej obsługi w zakresie reklamacji i zwrotów. Klienci oczekują możliwości złożenia reklamacji towaru kupionego w sklepie fizycznym poprzez formularz online i odwrotnie. Istotną jest przejrzystość i dostępność informacji o stanie realizacji złożonej reklamacji, którą klient może sprawdzać przez swoje konto w sklepie internetowym. Podobnie rzecz ma się w przypadku zwrotów: chodzi o możliwość zwrócenia produktu w dowolny sposób (online lub offline), bez względu na to jak został kupiony.

## DOSTĘPNOŚĆ PRODUKTÓW

Przenikanie się kanałów marketingu i sprzedaży znajduje szczególne odbicie w weryfikacji dostępności produktu. Konsumenci chcą mieć dostęp do prawdziwej informacji o tym, gdzie mogą dany produkt kupić lub zarezerwować online, aby zapoznać się z nim na żywo w sklepie stacjonarnym i ewentualnie tam go nabyć. Dla sprzedawców oznacza to konieczność utrzymywania aktualnej informacji o dostępności towaru (stanów magazynowych) w poszczególnych salonach stacjonarnych, co zazwyczaj stanowi spore wyzwanie logistyczno-informacyjne. Uruchomienie takiej funkcji często wiąże się z koniecznością przemodelowania sposobu zarządzania gospodarką magazynową.

## DOSTAWA I ODBIÓR TOWARU

Współcześni konsumenci mają też nowoczesne oczekiwania w stosunku do odbioru i przesyłki towaru. Model *click-and-collect* (kupuj online, odbierz w sklepie stacjonarnym), który jest popularny na Zachodzie, zyskuje coraz większe zastosowanie także w naszej szerokości geograficznej. Jest on szczególnie atrakcyjny dla tych klientów, którzy nie lubią czekać pół dnia na kuriera lub listonosza, ale chcą odebrać produkt w tym samym dniu zakupu w punkcie stacjonarnym np. wracając z pracy. Szybkość dostawy to zresztą jeden z najczęściej omawianych aspektów działalności w segmencie e-commerce. Dostawa tego samego lub następnego dnia zajmuje najwyższe miejsce wśród oczekiwań konsumentów: tak wynika z raportów branżowych.

## KLIENTOCENTRYZM ZAMIAST KONCENTRACJI NA SPRZEDAŻY

Dostępność produktów i usług na żądanie nie jest już tylko nowinką, ale faktem – w związku z czym konsumenci oczekują, że marki i przedsiębiorstwa będą obecne właśnie tam, gdzie oni przebywają. To oznacza zmianę reguł gry. Odtąd to firma ma podążać za klientem, a nie odwrotnie.

Taka postawa powoduje konieczność zmiany optyki biznesowej firm na klientocentryzm: postawienie klienta w samym centrum wszystkich swoich działań, nie tylko w obszarze, w którym dochodzi do bezpośredniego kontaktu z klientem (*front-end*), ale również w obszarze odpowiedzialnym za zarządzanie procesami biznesowymi (*back-end*). Dlatego kluczem do zapewnienia klientom najlepszego doświadczenia zakupowego staje się integracja wszystkich płaszczyzn i punktów styku. Dopełnieniem tego podejścia powinno być prowadzenie procesów analitycznych, pozwalających lepiej poznać klientów, ich nawyki i zachowania zakupowe. To szczególnie ważne, ponieważ przyzwyczajenia zakupowe są specyficzne dla różnych branż, a zrozumienie klienta stanowi podstawę zwiększania efektywności sprzedaży. Warto zatem stosować narzędzia mierzące skuteczność działań zarówno online, jak offline. W tej roli doskonale sprawdzają się rozwiązania typu Business Intelligence.

Sprzedawcy muszą nauczyć się szybko reagować na zachowania konsumenckie. Niestety, ich ciągła zmiana sprawia, że wdrożenie strategii omnichannel jest trudniejsze i bardziej czasochłonne niż mogłoby się wydawać. Tak naprawdę jest to proces: raz wdrożony omnichannel musi rozwijać się stale, zgodnie z rozwojem oczekiwań klientów.

## OMNICHANNEL WYMAGA EKOSYSTEMU TECHNOLOGICZNEGO

Przedsiębiorcy powinni więc uważnie analizować rynek i zachowania konsumentów, wprowadzać usprawnienia do strategii, optymalizować bieżące działania, ale przede wszystkim powinni rzeczywiście integrować wszystkie kanały marketingu i sprzedaży. Oznacza to przekształcenie obecnej infrastruktury informatycznej i struktury organizacyjnej w naprawdę spójny, multidyscyplinarny ekosystem, sprawujący kontrolę nad wszystkimi procesami biznesowymi. To trudne, czasochłonne i kosztowne przedsięwzięcie, ponieważ wymusza wykonanie synchronizacji systemów informatycznych oraz zmianę podejścia i myślenia biznesowego. Istotny w tym wszystkim jest wybór takich rozwiązań, które są ze sobą kompatybilne i które pozwolą efektywnie obsługiwać rozmaite procesy. Rozwiązania tej klasy zapewnia Comarch, który w swojej ofercie posiada szereg aplikacji wspierających

sprzedaż wielokanałową, w tym: Comarch ERP Altum, Comarch Retail POS, Comarch e-Sklep, Comarch B2B, Comarch WMS, Comarch Mobile, Comarch Business Intelligence i wiele innych.

Współcześni klienci nie myślą już w kategoriach punktów kontaktu ze sprzedawcą. Nie myślą o kanałach sprzedaży, za pomocą których kupują, ale myślą o procesie zakupu w danym przedsiębiorstwie jako całości, bez rozgraniczeń na smartfon, tablet, sklep stacjonarny. W każdym przypadku oczekują spójnego, jednolitego doświadczenia zakupowego. Przedsiębiorcy muszą zrobić to samo: odejść od kategoryzowania swoich odbiorców według kanałów marketingu i sprzedaży i przejść na kompleksowe zapewnianie najwyższej jakości tam, gdzie pojawia się klient.



# ZARZĄDZANIE PLATFORMĄ SPRZEDAŻY INTERNETOWEJ I CENTRUM LOGISTYCZNYM

## ROZWÓJ BIZNESU

Nowo powstała spółka KiK24 E-Commerce GmbH stanęła przed koniecznością znalezienia systemu klasy ERP, który miał za zadanie obsłużyć nowy kanał dystrybucji internetowej oraz zbudowane pod ten kanał centrum logistyczne. Markus Ziemann, kierownik projektu w KiK24 E-Commerce GmbH, precyzuje: *– Na etapie projektu szukaliśmy wydajnego rozwiązania webowego, które sprostałoby naszym wymaganiom i obsługiwało duże liczby zamówień. Po szczegółowej analizie ofert dostawców, zarząd firmy zdecydował o wyborze systemu Comarch. Darius Kauthe, członek zarządu spółki, uzasadnił tę decyzję w następujący sposób: – Z pełną świadomością zdecydowaliśmy się na nowoczesne webowe rozwiązanie. Comarch ERP był systemem, który wręcz przerósł nasze oczekiwania.*

## EFEKTYWNE WDROŻENIE

Czas wdrożenia systemu Comarch, liczony od momentu podpisania umowy do rozpoczęcia obsługi zamówień, wyniósł jedynie pięć miesięcy. Tak krótki czas implementacji, przeprowadzonej przez pracowników Comarch, a także jej bezproblemowy przebieg, możliwe były dzięki wypracowaniu skutecznego modelu komunikacji pomiędzy producentem oprogramowania a klientem. Markus Ziemann, kierownik projektu w KiK E-Commerce GmbH, w taki sposób mówi tym procesie: *– Razem z firmą Comarch zdecydowaliśmy się na zastosowanie metody Scrum podczas wdrożenia. Nakłada ona wymóg realizacji zadań w ściśle określonym przedziale czasowym. Fragmenty projektu są opracowywane i realizowane w kilku sprintach. Jest to o wiele lepsze pod kątem budżetowania, ponieważ umożliwia przejrzystą kalkulację w określonym przedziale*

*– Kto nie idzie do przodu, ten się cofa* – stwierdził przed laty niemiecki dramaturg i poeta Johann Wolfgang Goethe. Podobnie uważał zarząd firmy KIK, czołowego niemieckiego producenta materiałów tekstylnych. Pomimo posiadania sieci 3500 sklepów stacjonarnych zdecydował o utworzeniu nowego kanału sprzedaży – internetowej platformy kik.de, dostępnej dla klientów całą dobę.



**TOMASZ MALINOWSKI**

Specjalista ds. marketingu,  
Comarch SA

czasu. W efekcie, zakończyliśmy prace już po pięciu miesiącach. Krótki czas wdrożenia i jego przebieg, w niskim stopniu ingerujący zasoby klienta, to bardzo istotne aspekty projektów tej skali. Firma zachowała ciągłość pracy, bez uszczerbku dla codziennych procesów sprzedażowych.

## KORZYŚCI

Obecnie na systemie Comarch ERP w firmie pracuje 70 pracowników. Początkowo liczba ta wynosiła 25 użytkowników. Nastąpiło znaczne zwiększenie wydajności pracy, a co za tym idzie wymierne korzyści odnotował po swojej stronie klient. System jest w stanie obsłużyć bardzo dużą liczbę zamówień wpływających do sklepu internetowego oraz wszelkie procesy odbywające się w centrum logistycznym (m.in. gospodarka magazynowa centrum, skanowanie artykułów).

## WDROŻENIE Z WYRÓŻNIENIEM

Projekt zrealizowany w firmie KiK przyniósł Comarch wyróżnienie „System ERP roku” w kategorii handlu wysyłkowego. – *Umacnia nas to w przekonaniu, że postawiliśmy na właściwy produkt* – mówi Markus Ziemann z KiK. Plany na przyszłość klienta są ambitne: zakładają m.in. wejście na nowe zagraniczne rynki. Platforma Comarch ERP z pewnością pomoże w efektywnej realizacji tego przedsięwzięcia.



# VOULEZ VOUS KAUFEN OUR ИГРУШКИ

## Bariery językowe w e-handlu światowym

### JACEK STRYCYŃSKI

Prezes Zarządu,  
Lionbridge Poland

### JOANNA ŻUKOWSKA

Koordynator ds. komunikacji  
i marketingu,  
Lionbridge Poland



**Światowy rynek e-commerce rozwija się w niemal astronomicznym tempie. Eksperti firmy doradczej Ecovis podają, iż w 2015 roku osiągnął on wartość ponad 1,5 biliona dolarów amerykańskich i rośnie w tempie 20 proc. rocznie. Polski rynek e-handlu nie pozostaje w tyle: jest najszybciej rozwijającym się rynkiem w Europie. W ciągu ostatnich sześciu lat liczba polskich sklepów internetowych zwiększyła się czterokrotnie: jest ich dziś ponad 12 tysięcy. Jeśli więc dostęp do sieci staje się coraz bardziej powszechny, a konsumenci coraz chętniej kupują za granicą, to – wydawałoby się – nic prostszego niż otworzyć sklep internetowy. Czy rzeczywiście jest to tak proste?**

Według danych Internet World Stats, niemal 40 proc. populacji świata używa Internetu. W ciągu ostatnich 14 lat<sup>1</sup> odsetek ten zwiększył się sześciokrotnie, a największy wzrost odnotowano w Afryce, na Bliskim Wschodzie i w Ameryce Łacińskiej/Karaibach (patrz tabela „Korzystanie z Internetu”). E-handel rozwija się także dzięki dużym markom, które coraz chętniej otwierają swoje sklepy internetowe, jak na przykład Louis Vuitton, Michael Kors czy ostatnio w Polsce – Sephora. Jak wynika z zestawienia przygotowanego przez firmę Deloitte, ponad 75 proc. największych e-sprzedawców na świecie jednocześnie należy do grupy 250 największych detalistów. Internetowe zakupy za granicą są coraz bardziej popularne, tym bardziej że nie wychodząc z domu, można porównać ofertę chińską z polską, niemiecką czy wietnamską. A na dodatek przeczytać w sieci opinie tych, którzy już kupili dany produkt. Według badania Komisji Unii Europejskiej, w 2013 roku 15 proc. jej mieszkańców dokonało zakupu ponad granicami, ciesząc się większym wyborem produktów, lepszą jakością i konkurencyjną ceną. Na całym świecie jest już 1,2 mld konsumentów kupujących online, z czego aż 94 mln dokonuje zakupów transgranicznych („European B2C E-commerce Report 2014”, Ecommerce Europe). Wartość elektronicznego handlu transgranicznego przekroczyła w 2012 roku 300 mld dolarów amerykańskich i szacuje się, że rośnie rocznie o 30 proc. Według przewidywań, od 2020 roku jego wartość będzie stanowić jedną trzecią światowego handlu. Wiele znanych marek doceniło i wykorzystało potencjał handlu transgranicznego przez Internet, przykładem choćby brytyjskie firmy: Asos, Burberry, Jimmy Choo, Net-A-Porter czy Topshop. A w jakim stopniu polskie sklepy internetowe starają się zaistnieć na global-

nej mapie e-commerce? Z raportu „eCOMMERCE Poland 2013” wynika, że 33 proc. polskich sklepów internetowych sprzedaje swoje produkty do krajów Unii Europejskiej (szczególnie do Niemiec, Wielkiej Brytanii, Holandii, Szwecji, Austrii i Włoch), zaś 10 proc. poza Unię Europejską. Przykładem polskich sklepów sprzedających za granicę mogą być: Oponeo, Merlin.pl, Gog.com. Warunkiem udanej sprzedaży na lokalnym i zagranicznym rynku jest wiarygodność. Jak dowodzą wyniki sondażu przeprowadzonego przez Rakuten, niemal połowa konsumentów na świecie uważa wiarygodność sprzedawcy za kluczową przy podejmowaniu decyzji o zakupie w sieci<sup>2</sup>. W budowaniu wiarygodności na zagranicznych rynkach ważne jest odpowiednie przygotowanie się do międzynarodowej obecności. Należy zadbać o udostępnienie witryny internetowej i informacji o produktach w języku konsumenta, pozycjonowaniu witryn w środowisku międzynarodowym (ISEO, International Search Engine Optimization) oraz wielojęzycznej obsłudze klienta.

## WITRYNY E-COMMERCE

Podstawą w sprzedaży na zagranicznych rynkach jest skuteczna komunikacja z konsumentami, a więc przetłumaczenie strony internetowej na języki obce. W ankiecie przeprowadzonej przez Komisję Europejską 56 proc. respondentów przyznało, że nie chce dokonywać zakupu produktów i usług w języku innym niż ojczysty<sup>3</sup>. Potwierdza to również badanie prowadzone przez firmę badawczą Common Sense Advisory, które pokazuje, że ponad połowa przebadanej grupy dokonu-

je zakupu jedynie na tych stronach internetowych, na których informacja przekazywana jest w ich rodzimym języku. Przykładem mogą być firmy z naszego sąsiedztwa, czyli Niemiec, jak Zalando czy Tchibo, które dbają o to, aby informacje o ich produktach były dostępne w innych językach. Tchibo udostępnia swoją witrynę w siedmiu wersjach językowych, w tym tureckiej, słowackiej i węgierskiej. Zalando z kolei utrzymuje 15 wersji

językowych witryny (na przykład: francuską, hiszpańską, duńską, norweską, fińską, szwedzką i włoską). Na polskim rynku na szczególną uwagę zasługuje Oponeo, które udostępnia stronę w językach: polskim, czeskim, tureckim, angielskim, niderlandzkim, hiszpańskim, włoskim, francuskim i niemieckim. Jak wynika jednak z raportu przygotowanego przez The Paypers, 72 proc. polskich sklepów internetowych prowadzi sprzedaż wy-

# 10 KROKÓW

## aby sklep internetowy sprzedawał za granicę

- 1 ZAPOZNAJ SIĘ Z PRZEPISAMI PRAWA REGULUJĄCYMI DZIAŁALNOŚĆ W E-COMMERCE.
- 2 SPRAWDŹ PRZEPISY PODATKOWE.
- 3 POINFORMUJ KONSUMENTÓW O KOSZTACH I STREFACH DOSTAWY.
- 4 WSKAŹ KONKRETNIE KRAJE, DO KTÓRYCH SKIEROWANA JEST TWOJA OFERTA.
- 5 DOSTOSUJ JĘZYK STRONY DO POTRZEB KLIENTÓW DANEGO KRAJU.
- 6 DOSTOSUJ NAZWY PRODUKTÓW I KATEGORIE PRODUKTOWE DO RÓŻNYCH RYNKÓW.
- 7 PRZYGOTUJ SŁOWA KLUCZOWE NA LOKALNY RYNEK.
- 8 WYKUP ODPOWIEDNIĄ DOMENĘ DLA SKLEPU W DANYM PAŃSTWIE.
- 9 DOSTOSUJ FORMY PŁATNOŚCI DO WYMOGÓW ZAGRANICZNYCH KONSUMENTÓW.
- 10 PRZYGOTUJ SIĘ NA OBSŁUGĘ KLIENTA W RÓŻNYCH JĘZYKACH.



łącznie w języku polskim, przez co traci szansę na dotarcie do znacznej liczby potencjalnych klientów. Niezależnie od tego, jak przydatną treść może zawierać strona internetowa, użytkownik, który nie zna danego języka, nigdy z niej nie skorzysta. Według danych portalu Internet World Stats, najczęściej wykorzystywanymi przez użytkowników Internetu językami są m.in.: angielski, chiński i hiszpański (patrz tabela „Dziesięć najczęściej używanych języków w Internecie”). Jednak przetłumaczenie strony internetowej wyłącznie na język angielski nie rozwiąże problemu, ponieważ w tym języku komunikuje się jedynie 28,6 proc. użytkowników Internetu na całym świecie. Wraz z dynamicznym wzrostem liczby użytkowników Internetu mówiących po arabsku, rosyjsku, chińsku czy portugalsku wzrasta zapotrzebowanie na usługę lokalizacji stron

internetowych właśnie na te języki. Dostosowanie treści do nowych rynków nie sprowadza się wyłącznie do dosłownego tłumaczenia witryny internetowej. Należy wziąć pod uwagę lokalną kulturę oraz kontekst, ponieważ niektóre wyrażenia mogą brzmieć sztucznie dla konsumentów w danym kraju. Ma to również znaczenie przy tłumaczeniu opisów produktów i ich nazw. Tłumaczenie powinno uwzględniać preferencje konsumentów co do stosowanych terminów i wzorców zakupowych, gdyż słowa kluczowe są podstawowym sposobem wyszukiwania produktów. Nawet jeżeli przygotowuje się stronę przeznaczoną na rynek angielskojęzyczny, to należy uwzględnić chociażby różnice w pisowni w odmianach tego języka (na przykład „Colourful” w wersji brytyjskiej i „Colorful” w wersji amerykańskiej). Ma to też wpływ na pozycjonowanie.

## NIEZBĘDNA WIELOJĘZyczna OBSŁUGA KLIENTA

Twoi klienci korzystają z witryny internetowej w ich własnym języku. Zadbaj też o odpowiednie pozycjonowanie, tak aby każdy mógł bez problemu trafić na twoje produkty. Ale i to jeszcze nie gwarantuje sukcesu. Twoi klienci powinni mieć możliwość skorzystania również z pełnej obsługi w ich własnym języku. Wszyscy doskonale wiemy, że konsumenci jeszcze nigdy nie mieli tak wielkiego wyboru jak obecnie. Dlatego właśnie dbałość o ich satysfakcję, zwłaszcza poprzez zapewnienie odpowiedniej obsługi, jest tym elementem, który da twojej firmie przewagę nad konkurencją. Jeśli zdobędziesz zaufanie klientów, to pozostaną oni z twoją marką na dłużej. Dotychczas ze względu na

ICAN INSTITUTE PRZEDSTAWIA

## Kształcimy liderów biznesu

Poznaj ofertę programów rozwojowych ICAN Institute i weź udział w programie, który pozwoli Ci osiągać zamierzone cele:



### Zaczynasz swoją przygodę jako menedżer?

Pamiętaj, że w drodze na szczyt najważniejsze są pierwsze kroki – postaw na intensywne szkolenie, które przygotowuje Cię do nowej roli.

**Wybierz**  
**First-Time Manager™**



### Pragniesz być skuteczniejszym liderem?

Poznaj zaawansowane metody zarządzania, dzięki którym zwiększysz efektywność własną oraz swojego zespołu.

**Wybierz**  
**Management™**



### Chcesz wiedzieć, jak zapewnić firmie stabilny wzrost?

Zdobądź narzędzia, które pozwolą Ci dostosować strategię firmy do turbulentnych warunków rynkowych.

**Wybierz**  
**Strategic Leadership Academy™**

Zamów bezpłatnie broszurę interesującego Cię programu!

Wejdź na [szkolenia.ican.pl](http://szkolenia.ican.pl),  
zadzwoń pod 22 250 11 44  
lub napisz do nas na [szkolenia@ican.pl](mailto:szkolenia@ican.pl).

**ICAN**  
INSTITUTE

Powered by  
**HARVARD**  
BUSINESS  
PUBLISHING



koszty istniały tylko dwie metody obsługi klientów z różnych krajów, czyli komunikator i forum<sup>4</sup>. W przypadku komunikatora można było stworzyć lokalne centra kontaktowe i zatrudnić pracowników wielojęzycznych lub władających określonym językiem docelowym. W rezultacie model biznesowy był drogi i nieskalowalny, a koszt obsługi klienta wysoki. Można też było „zmusić” klientów do komunikowania się wyłącznie w języku angielskim. Nie należy jednak zapominać, że mimo ogromnej popularności języka angielskiego dla ponad 70 proc. użytkowników Internetu nie jest on językiem rodzimym. Tylko co piąty z nich akceptuje udzielanie pomocy w tym języku. Z kolei aż 75 proc. użytkowników nieznających języka angielskiego rezygnuje z zakupów na stronie nieposiadającej wersji w ich ojczystym

języku. Czy dostarczenie możliwości wielojęzycznej obsługi klientów jest skomplikowane? Tak – uważa ponad połowa respondentów ankietowanych przez Payvision<sup>5</sup>. Jednak Lionbridge oferuje takie rozwiązanie, które umożliwia inteligentne i dokładne tłumaczenie maszynowe w czasie rzeczywistym, a jednocześnie uwzględnia nazwy własne i terminy związane z marką, język regionalny i żargon branżowy oraz wyrażenia slangowe, literówki i błędy ortograficzne. Dzięki temu rozwiązaniu właściciele sklepów internetowych mogą efektywniej wykorzystać zasoby oraz obniżyć koszty obsługi klienta na wielojęzycznych rynkach, a tym samym zwiększyć zadowolenie klienta i lojalność wobec marki. Dbając o odpowiednie przygotowanie do międzynarodowej obecności w Internecie, a tym samym o wiarygod-

ność na lokalnym rynku, można rozszerzać swój biznes na kolejne rynki zagraniczne. Warto to robić, bo – jak dowodzą wyniki badania think tanku Poland, Go Global! – połowa firm obecnych na zagranicznych rynkach uważa, że ich zyskowność tam jest wyższa niż na rynku polskim.

Artykuł ukazał się w Poland Go Global Magazine numer 2(4)2014. Wykorzystanie za zgodą Wydawcy, ICAN Sp. z o.o. Sp.k.

<sup>1</sup> [www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm)

<sup>2</sup> [www.mandmglobal.com/news/22-03-13/trust-and-reliability-is-keyfor-global-onlin.aspx](http://www.mandmglobal.com/news/22-03-13/trust-and-reliability-is-keyfor-global-onlin.aspx)

<sup>3</sup> [ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_358\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_358_en.pdf)

<sup>4</sup> [blog.lionbridge.com/poland/2014/08/28/obsługa\\_klientow/](http://blog.lionbridge.com/poland/2014/08/28/obsługa_klientow/)

<sup>5</sup> [www.paymentinstitutions.eu/documents/download/44/attachement/payvision\\_cross-border-ecommercesurvey-report-2013.pdf](http://www.paymentinstitutions.eu/documents/download/44/attachement/payvision_cross-border-ecommercesurvey-report-2013.pdf)



**PAWEŁ PARTYKA**

Radca prawny, Availo Sp. z o.o.

**Ku przestrodze, warto przypomnieć falę pozwów, która miała miejsce w ostatnich latach w Polsce za niedozwolone klauzule widniejące (najczęściej) w regulaminach e-sklepów. Tymczasem w Rejestrze Klauzul Niedozwolonych, prowadzonym przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, tylko do dnia 19 lutego br. wpisanych zostało 6280 klauzul niedozwolonych – aż 1220 z nich dotyczy handlu elektronicznego!**

# PRAWNE ASPEKTY E-SPRZEDAŻY

Przepisy regulujące działalność e-przedsiębiorstw są dość zawite i wciąż ulegają zmianom. Warto, aby ich właściciele zapoznali się z aktualnym stanem prawnym: w ten sposób zabezpieczą się przed niespodziewaną reklamacją lub nawet pozwem sądowym.

## O CZYM TRZEBA INFORMOWAĆ?

Na e-przedsiębiorcy ciąży wiele obowiązków informacyjnych oraz związanych z ochroną danych osobowych klientów. Najważniejsze z nich zostały zawarte w Ustawie o świadczeniu usług drogą elektroniczną.

Co ważne, nie wystarczy, że określone informacje zostaną podane na rzadko odwiedzanej podstronie. Muszą być łatwo dostępne: a więc czytelnie oznaczone, linkowane ze strony głównej, a także każdej podstrony sklepu.

### **Podstawowe informacje, których nie może zabraknąć na stronie, to:**

- nazwa lub imię i nazwisko przedsiębiorcy,
- adres siedziby firmy,
- numery NIP oraz REGON,
- numer księgi w rejestrze GIODO,
- informacja o organie, w którym zarejestrowano firmę,
- numer, pod którym firma została zarejestrowana,
- dane kontaktowe: telefon, e-mail.

Jeżeli usługodawcą jest osoba fizyczna, której prawo do wykonywania zawodu jest uzależnione od spełnienia określonych w odrębnych ustawach wymagań, istnieje obowiązek podania  **dodatkowych informacji**:

- w przypadku ustanowienia pełnomocnika – jego imię, nazwisko, miejsce zamieszkania i adres, albo nazwę lub firmę oraz siedzibę i adres,

- samorząd zawodowy, do którego należy,
- tytuł zawodowy, którego używa, oraz państwo, w którym został on przyznany,
- numer w rejestrze publicznym, do którego jest wpisany, wraz ze wskazaniem nazwy rejestru i organu prowadzącego rejestr,
- informację o istnieniu właściwych dla danego zawodu zasad etyki zawodowej oraz o sposobie dostępu do tych zasad.

W zakładce dotyczącej **dostawy towaru** należy udostępnić takie informacje jak:

- dostępne rodzaje dostawy,
- koszty dostawy,
- terminy dostawy.

W zakładce **koszyk** nie może zabraknąć:

- nazwy produktów w koszyku,
- ceny jednostkowej każdego produktu w koszyku,
- liczby sztuk każdego produktu w koszyku,
- łącznej ceny produktów w koszyku,
- kosztów dostawy,
- łącznej wartości zamówienia, na którą składają się artykuły wraz z kosztem dostawy i ewentualnymi opłatami dodatkowymi, o ile takie występują.

W miejscu, gdzie klient dokonuje **rejestracji** na stronie e-sklepu oraz w zakładce „Zapisz się na Newsletter”, muszą być zamieszczone następujące informacje:

- cel gromadzenia danych osobowych,
- informacja o prawie dostępu do danych oraz prawie do ich poprawiania lub usunięcia,
- przypomnienie o dobrowolności podania danych,
- nazwy podmiotów, które otrzymają dostęp do danych (w tym zakres, w jakim będą mogły z nich korzystać).

## REGULAMIN TO PODSTAWA

Kolejnym z obowiązków e-przedsiębiorcy jest opracowanie regulaminu świadczenia usług drogą elektroniczną, który jest równocześnie podstawą regulacyjną treści stosunku prawnego łączącego strony umowy. Regulamin serwisu lub strony internetowej zapewnia bezpieczeństwo korzystania z witryny oraz administrowania nią. W przypadku sklepów internetowych, rola regulaminu jest jeszcze większa niż w przypadku pozostałych rodzajów stron internetowych.

### Regulamin powinien określać w szczególności:

1. rodzaje i zakres usług świadczonych drogą elektroniczną,
2. warunki świadczenia usług drogą elektroniczną, a w tym:
  - wymagania techniczne niezbędne do współpracy z systemem teleinformatycznym, którym postępuje się firma,
  - zakaz dostarczania przez usługobiorcę treści o charakterze bezprawnym (np. treści wzywających do nienawiści rasowej, etnicznej, wyznaniowej, zawierających treści pornograficzne, pochwalających faszyzm, nazizm, komunizm, propagujących przemoc, obrażających uczucia religijne, naruszających prawa innych osób),
3. warunki zawierania i rozwiązywania umów o świadczenie usług drogą elektroniczną,
4. tryb postępowania reklamacyjnego. Tu również powinna się znaleźć informacja o platformie ODR – platformie internetowego systemu rozstrzygnięcia sporów pomiędzy konsumentami a przedsiębiorcami.

## O INFORMACJI HANDLOWEJ SŁÓW KILKA

Informacją handlową jest każda informacja przeznaczona bezpośrednio lub pośrednio do promowania towarów, usług lub wizerunku przedsiębiorcy. Zasady jej oznaczania oraz elementy, które musi zawierać, reguluje Ustawa o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Przede wszystkim powinna ona być wyraźnie wyodrębniona i oznaczona w sposób niebudzący wątpliwości. Wyodrębnienie polega na jej wydzieleniu od tekstu niemającego charakteru reklamowego i oznaczeniu wprost jako informacji handlowej. Przykładowo: informacja handlowa na stronie internetowej jest wyraźnie wyróżniona od treści niekomercyjnych poprzez zastosowanie innego kroju pisma, a nagłówek określa, że jest to informacja handlowa.

### Do niezbędnych elementów informacji handlowej należą:

1. oznaczenie podmiotu, na którego zlecenie jest ona rozpowszechniana oraz jego adresy elektroniczne,
2. wyraźny opis form działalności promocyjnej, w szczególności obniżek cen, nieodpłatnych świadczeń pieniężnych lub rzeczowych i innych korzyści związanych z promowanym towarem, usługą lub wizerunkiem, a także jednoznaczne określenie warunków niezbędnych do skorzystania z tych korzyści, o ile są one składnikiem oferty,
3. wszystkie informacje, które mogą mieć wpływ na określenie zakresu odpowiedzialności stron, w szczególności ostrzeżenia i zastrzeżenia.

Należy pamiętać, iż ustawa zakazuje też przesyłania za pomocą środków komunikacji elektronicznej niezamówionej informacji handlowej. Ten tak zwany spam, jest najczęściej wysyłany w formie wiadomości e-mail, ale tak samo zakazane jest wysyłanie niezamówionych informacji handlowych np. w SMS-ach lub MMS-ach. Niezamówioną informacją handlową będą również wiadomości przesyłane na konta użytkowników w portalach społecznościowych przy zastrzeżeniu, że dany portal służy komunikowaniu się za pomocą środków elektronicznych.

## JAK CHRONIĆ DANE OSOBOWE KLIENTÓW?

Skuteczna ochrona danych osobowych zdecydowanie podnosi wiarygodność sprzedawcy wśród klientów i buduje zaufanie. Dane te muszą być odpowiednio chronione. Niestety, niewielu właścicieli e-sklepów posiada właściwe systemy zabezpieczeń.

W przypadku e-sklepu, zastosowanie mają przepisy ustawy o ochronie danych osobowych, o ile przepisy ustawy o świadczeniu usług drogą elektroniczną nie

stanowią inaczej. Dane osobowe klientów mogą być przetwarzane przez przedsiębiorcę jedynie w celu i zakresie określonym w ustawie.

A zatem firma może przetwarzać następujące dane osobowe niezbędne do nawiązania, ukształtowania treści, zmiany lub rozwiązania stosunku prawnego między nimi:

1. nazwisko i imię,
2. numer ewidencyjny PESEL lub, gdy numer ten nie został nadany, numer paszportu, dowodu osobistego lub innego dokumentu potwierdzającego tożsamość,
3. adres zameldowania na pobyt stały,
4. adres do korespondencji, jeżeli jest inny niż adres pobytu stałego,
5. dane służące do weryfikacji podpisu elektronicznego,
6. adresy elektroniczne klienta.

Co do zasady, **zakończenie świadczenia usługi powoduje, że dalsze przetwarzanie danych klienta jest zakazane**. Po zakończeniu korzystania z usługi świadczonej drogą elektroniczną firma może przetwarzać tylko te dane, które są:

1. niezbędne do rozliczenia usługi oraz dochodzenia roszczeń z tytułu płatności za korzystanie z usługi (np. użycie danych do wystawienia faktury i jej przesłania),
2. niezbędne do celów reklamy, badania rynku oraz zachowań i preferencji klientów z przeznaczeniem wyników tych badań na potrzeby polepszenia jakości usług świadczonych przez firmę, za zgodą klienta (np. ankiety, badanie satysfakcji klienta),
3. niezbędne do wyjaśnienia okoliczności niedozwolonego korzystania z usługi, czyli korzystania niezgodnie z regulaminem lub niezgodnie z przepisami prawa,
4. dopuszczone do przetwarzania na podstawie odrębnych ustaw lub umowy z klientem.

## KARY DLA E-PRZEDSIĘBIORCÓW

Każdy właściciel e-firmy powinien orientować się nie tylko w tym, co się dzieje na rynku, ale również znać przepisy prawa, które związane są z prowadzoną przez niego działalnością gospodarczą. W szczególności dotyczy to przepisów prawnych, które przedstawiono powyżej.

Ich niezajomość może narazić firmę na kary, czasem bardzo wysokie.

Przesyłanie niezamówionej informacji handlowej (spamu) jest również wykroczeniem, zagrożonym karą grzywny do 5 000 złotych.

E-przedsiębiorcy grożą również kary wynikające z Ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów, która zakazuje przedsiębiorcom praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów.

Przez praktykę naruszającą zbiorowe interesy konsumentów rozumie się bezprawne działanie przedsiębiorcy, a w szczególności:

- stosowanie postanowień wzorców umów, które zostały wpisane do rejestru postanowień wzorców umowy uznanych za niedozwolone,
- naruszanie obowiązku udzielania konsumentom rzetelnej, prawdziwej i pełnej informacji,
- nieuczciwe praktyki rynkowe lub czyny nieuczciwej konkurencji.

W przypadku, gdy przedsiębiorca dopuścił się naruszenia tego zakazu, prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów może nałożyć na niego karę pieniężną w wysokości 10 proc. obrotu gospodarczego. Dotychczas nakładane kary dotyczyły zapisów w regulaminach świadczenia usług, które zdaniem prezesa UOKiK, naruszały interesy konsumentów.

Aby uniknąć konsekwencji, przedsiębiorcy powinni już na etapie wdrożenia sklepu internetowego uwzględnić ciążące na nich wymagania prawne. Dotyczy to również firm i podmiotów, korzystających z gotowych platform e-handlu.

## Pomoc prawna przez cały rok Twoja Firma na to zasługuje

**Czy umowa,**  
którą masz zawrzeć  
**jest dla Ciebie korzystna?**

**Kiedy należy** uwzględnić  
reklamację klienta?

Masz **problemy**  
w samodzielnym  
**przygotowaniu dokumentu?**

**Kontrahent** opóźnia się z płatnością,  
jak wymóc na nim **terminową zapłatę?**

# Prawo Direct

to szybkie i proste rozwiązanie problemów  
związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

już od  
**85 zł**  
rocznie

**Availo**  
Prawo Direct

Usługi Prawne Direct

§

**Szybka  
pomoc**  
przez telefon  
i internet

**Zadzwoń:**

📞 22 22 80 800

[www.availo.pl](http://www.availo.pl)

**DAWID BUGAJSKI**

Radca prawny, partner merytoryczny serwisu Prokonsumencki.pl

# PLATFORMA ODR, CZYLI NOWA MOŻLIWOŚĆ POZASĄDOWEGO ROZWIĄZYWANIA SPORÓW Z KONSUMENTAMI

---

[www.ec.europa.eu/consumers/odr](http://www.ec.europa.eu/consumers/odr): ten adres w ostatnich tygodniach robi furorę w Internecie. Mieści się pod nim platforma ODR (Online Dispute Resolution), która ma ułatwić rozwiązywanie sporów, dotyczących internetowych umów sprzedaży i świadczonych usług pomiędzy konsumentami i sprzedawcami. Czy tak faktycznie będzie? Przekonamy się zapewne w ciągu najbliższego roku.

Przypomnijmy, że obecnie w zagranicznych e-sklepach kupuje jedynie 13 proc. polskich internautów (raport „E-commerce w Polsce 2015. Gemius dla e-Commerce Polska”). Istnienie platformy ułatwiającej rozstrzygnięcie potencjalnych sporów z pewnością zmniejszy obawy konsumentów przed dokonywaniem zakupów w innych krajach Unii, ale i powinno zwiększyć ilość zakupów konsumentów z innych krajów Unii w polskich sklepach internetowych.

## ODR, ADR – O CO W TYM WSZYSTKIM CHODZI

Platforma ODR jest jednym z elementów większej układanki, a mianowicie postępowania ADR (Alternative Dispute Resolution), czyli postępowania dotyczącego pozasądowych sposobów rozpatrywania sporów.

**Sama platforma ODR to nic innego jak interaktywna strona internetowa dla konsumentów i przedsiębiorców, pragnących rozwiązać spór poza salą i postępowaniem sądowym. Dostęp do platformy jest bezpłatny, można z niej korzystać we wszystkich językach urzędowych Unii.**

**Co istotne, Platforma ODR dotyczy jedynie zobowiązań umownych, wynikających z internetowych umów sprzedaży lub umów o świadczenie usług, zawieranych między konsumentami mieszkającymi w Unii a przedsiębiorcami mającymi siedzibę w Unii.**

## OD KIEDY FUNKCJONUJE PLATFORMA ODR I OBOWIĄZKI Z NIĄ ZWIĄZANE

Od 9 stycznia tego roku wszyscy internetowi sprzedawcy i usługodawcy mają obowiązek informowania o platformie ODR. Od 15 lutego natomiast platforma oficjalnie ruszyła w większości krajów UE – nie działa jeszcze w pełni w kilku z nich, m.in. w Polsce.

Jak dotąd cały czas trwają prace nad polską ustawą, która określi zasady wyłaniania podmiotów ADR, które będą następnie dostępne na platformie ODR. Brak polskich podmiotów pomagających rozstrzygnąć spór (podmioty ADR) uniemożliwia korzystanie z platformy w przypadku zakupów dokonywanych w Polsce.

Brak działania platformy nie oznacza jednak, że polscy sprzedawcy nie muszą o niej informować – muszą! Obowiązek ten wprost wynika z unijnego rozporządzenia.

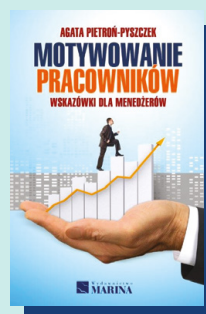
## Drodzy Czytelnicy!

Wydawnictwo  
**MARINA**

Jak w każdym numerze Nowoczesnego Zarządzania, proponujemy Wam 3 pozycje książkowe do zdobycia. Wystarczy prawidłową odpowiedź na podane pytanie przesłać na adres: [nz@comarch.pl](mailto:nz@comarch.pl).

Pytanie brzmi:

**Jakie analizy procesu produkcyjnego umożliwia system BI?**





## GDZIE UMIEŚCIĆ INFORMACJE O ODR?

Najbardziej naturalnym miejscem do umieszczenia informacji o platformie ODR jest regulamin sklepu internetowego, w punktach dotyczących pozasądowych sposobów rozstrzygnięcia reklamacji i dochodzenia roszczeń. Można przytoczyć tutaj przykładowy zapis informujący o platformie ODR:

Pod adresem <http://ec.europa.eu/consumers/odr> dostępna jest platforma internetowego systemu rozstrzygnięcia sporów pomiędzy konsumentami i przedsiębiorcami na szczeblu unijnym (platforma ODR). Platforma ODR stanowi interaktywną i wielojęzyczną stronę internetową z punktem kompleksowej obsługi dla konsumentów i przedsiębiorców dążących do pozasądowego rozstrzygnięcia sporu dotyczącego zobowiązań umownych wynikających z internetowej umowy sprzedaży lub umowy o świadczenie usług.

**Ważne!** Link przekierowujący do platformy ODR musi być linkiem aktywnym!

Poza informowaniem o samej platformie, należy także podać swój kontaktowy adres poczty elektronicznej (obowiązek ten wynika z ustawy o prawach konsumenta). Natomiast sprzedawcy, którzy zobowiązali się (np. w regulaminie sklepu) do korzystania z platformy, obowiązani są o niej informować także w swoich ofertach e-mailowych.

## JAK DZIAŁA PLATFORMA ODR?

Przejdźmy teraz do samej funkcjonalności platformy. Procedura korzystania z niej nie jest skomplikowana i składa się z czterech etapów:

### 1. Złożenie skargi

Formularz wypełnia się za pośrednictwem strony. Jest on dostarczany drugiej stronie sporu. Konieczne jest ustalenie pomiędzy stronami organu, który zajmie się rozstrzygnięciem sporu.

### 2. Wspólne wybranie organu rozstrzygającego

Należy ustalić to w okresie 30 dni od rozpoczęcia

procedur. W razie wątpliwości, warto skorzystać z pomocy krajowego punktu kontaktowego, jeśli taki jest dostępny. Gdy obie strony dojdą do porozumienia, szczegółowe informacje dotyczące sprawy zostaną wysłane wybranemu organowi za pośrednictwem portalu ODR. W przypadku braku porozumienia co do wyboru organu, skarga nie będzie dalej rozpatrywana.

### 3. Rozpatrzenie skargi przez organ rozstrzygający spory

Po przesłaniu informacji do organu rozstrzygającego spory, organ ten ma 21 dni na podjęcie decyzji czy sprawa leży w zakresie jego kompetencji i poinformowanie stron o swojej decyzji. W celu rozstrzygnięcia sporu organ skontaktuje się z obiema stronami sporu.

### 4. Wynik postępowania

Postępowanie trwa około 90 dni. Kiedy się zakończy, organ informuje obie strony o wyniku postępowania.

**Ważne!** W zależności od podmiotu ADR, postępowanie może być prowadzone odpłatnie. Właściwy podmiot ma jednak obowiązek poinformować obie strony sporu o ewentualnych kosztach prowadzonego postępowania.

Platforma ODR jest z pewnością ciekawym narzędziem ułatwiającym konsumentom i sprzedawcom pozasądowe rozwiązywanie sporów.

Naszym zdaniem, platforma okaże się przydatna dla obu stron. Według założeń, pozwoli ona w łatwy, szybki i – miejmy nadzieję – tani sposób rozwiązać spory, w szczególności te pomiędzy podmiotami zlokalizowanymi w różnych krajach UE. Dzięki temu obie strony sporu będą mogły uniknąć kosztownych i często długotrwałych procesów sądowych.

Choć jak dotąd polski ustawodawca nie umożliwił jeszcze pełnego korzystania z platformy ODR dla sporów na terytorium Polski, to już teraz polscy sprzedawcy zobowiązani są o niej informować, a konsumenci kupujący w innych krajach UE mogą za jej pomocą rozpatrywać spory z tamtejszymi sprzedawcami.



**BARBARA PRZYBYLSKA**

Projektant systemów Comarch ERP,  
Comarch SA



**ELŻBIETA LULEK**

Projektant Comarch ERP Optima,  
Comarch SA

## CO NOWEGO W PRZEPISACH PODATKOWYCH W 2016 ROKU?

---

Jak co roku ustawodawca zadbał o to, aby w przepisach nie było stagnacji. Pojawiły się nowe formularze deklaracji podatkowych PIT i CIT, zmieniły się wzory sprawozdań finansowych. Niektóre zmiany mają charakter pozytywny: upraszczają rozliczenia z fiskusem. Ale są też zmiany komplikujące życie przedsiębiorcy, jak choćby pojawienie się trzech nowych stawek odsetek od zaległości. Poniżej przedstawiamy syntetyczny opis zmian wprowadzonych do tej pory i tych planowanych na dalszą część roku.

## UWAGA! NOWE FORMULARZE!

Nowe formularze deklaracji podatkowych PIT i CIT na nowy rok: to już wieloletnia tradycja. I tak, z dniem 1 stycznia 2016 roku zaczęły obowiązywać m. in. następujące deklaracje podatkowe, które dotyczą przychodów osiągniętych oraz kosztów poniesionych w roku 2015:

- PIT-28(19) z załącznikami:  
PIT-28/A(16), PIT-28/B(13),  
PIT/O(21), PIT/D(25), PIT-2K(8),
- PIT-36(22) z załącznikami:  
PIT/B(14), PIT/O(21), PIT/D(25),  
PIT-2K(8), PIT/ZG(5), PIT/Z(6),
- PIT-36L(11) z załącznikami:  
PIT/B(14), PIT/ZG(5), PIT/Z(6),
- PIT-37(22) z załącznikami:  
PIT/O(21), PIT/D(25), PIT-2K(8),
- CIT-8(23) z załącznikami:  
CIT-8/O(10), CIT-D(5), CIT-ST(7),  
CIT-ST/A(5).

Wprowadzono także nowe formularze: **VAT-7(16)**, **VAT-7D(7)**, **VAT-7K(10)**, **VAT-9M(5)**. Tu ustawodawca pozwolił na stosowanie poprzednich formularzy: VAT-7 (15), VAT-7K (9), VAT-7D (6), ale nie dłużej niż za ostatni okres rozliczeniowy pierwszego półrocza 2016 roku.

Zmieniły się również wzory sprawozdań finansowych, zarówno dla jednostek budżetowych, jak również dla podmiotów gospodarczych.

## ŁATWIEJ PRZED FISKUSEM

Rok 2016 przyniósł również zmiany, które w naszej ocenie zasługują na pochwałę. Wprowadzenie nowych przepisów oraz uchylenie kilku obowiązujących uproszczeń rozliczenia z fiskusem. Do najbardziej spektakularnych zmian należy zaliczyć zniesienie obowiązku:

- korygowania kosztów, w przypadku braku zapłaty,

- korygowania przychodów, kosztów historycznie, w przypadku wystawienia, otrzymania faktury korygującej. Od 1 stycznia 2016 roku podatnicy nie muszą już korygować wstecz: zeznań podatkowych, sprawozdań finansowych, zaliczek na podatek dochodowy, spisu z natury. Do końca 2015 roku kwestia ta nie była uregulowana przez przepisy. Organy podatkowe stały na stanowisku, że jeżeli przyczyną korekty były okoliczności zaistniałe już po wystawieniu faktury pierwotnej, np. udzielenie rabatu czy też zwrot towarów, to momentem, w którym powinna nastąpić korekta, miał być okres sprawozdawczy, w którym zaistniało pierwotne zdarzenie.

Na uwagę zasługuje także:

- zniesienie obowiązku dołączania do deklaracji korygujących pisemnego uzasadnienia przyczyny złożenia korekty. Przy tej okazji warto wspomnieć o możliwości uiszczenia niższych odsetek przy dobrowolnej korekcie deklaracji. Na podstawie art. 56 par. 1 Ordynacji podatkowej, stawka odsetek za zwłokę jest równa sumie 2 proc. plus 200 proc. podstawowej stopy oprocentowania kredytu lombardowego, ustalonej zgodnie z przepisami o NBP, z tym, że stawka ta nie może być niższa niż 8 proc. Od 1 stycznia 2016 roku można obniżyć stawkę do wysokości 50 proc. stawki podstawowej. Zapłata obniżonych odsetek jest możliwa, jeżeli zostanie łącznie spełnionych kilka warunków,
- umożliwienie składania przez podatników, będących osobami fizycznymi, deklaracji VAT-UE, VAT-UEK, VAT-27 drogą elektroniczną, bez użycia podpisu kwalifikowanego.

## ALE ŻEBY NIE BYŁO ZBYT ŁATWO...

Na koniec czas na przepisy, które nieco skomplikowały życie podatnikom poprzez wprowadzenie trzech stawek dla odsetek od zaległości.

Z początkiem 2016 roku weszła w życie nowelizacja przepisów ustawy o terminach zapłaty w transakcjach handlowych oraz nowelizacja Kodeksu cywilnego. Przepisy te wprowadziły trzy nowe stawki odsetek: 7, 9,5 oraz 5 proc., których naliczanie uzależniono od konkretnego stosunku prawnego bez możliwości stosowania ich zamiennie.



Odsetki za opóźnienie w wysokości 7 proc. mają umowienie w przepisach Kodeksu Cywilnego, w art. 481 par. 1 i par. 2.

Ustawa o terminach zapłaty w transakcjach handlowych reguluje temat odsetek za opóźnienie w transakcjach handlowych. Od 1 stycznia 2016 roku obowiązuje stawka 9,5 proc., która wynika z sumy stopy referencyjnej NBP i ośmiu punktów procentowych (art. 4 pkt 3 ww. ustawy o terminach zapłaty).

Od 2016 roku, zgodnie z treścią art. 4a tej ustawy, do transakcji handlowych nie stosuje się przepisu art. 481 par. 2 Kodeksu cywilnego. Oznacza to, iż wierzyciel musi wiedzieć, które odsetki za opóźnienie powinien zastosować, nie można bowiem stosować ich zamiennie.

Zatem jeżeli stronami transakcji handlowej, najogólniej mówiąc, są podmioty gospodarcze, należy stosować stawkę 9,5 proc. Natomiast w przypadku, gdy przynajmniej jedną ze stron umowy nie jest podmiot gospodarczy, a np. osoba fizyczna nieprowadząca działalności gospodarczej, nie stosuje się do niej przepisów o odsetkach za opóźnienie w transakcjach handlowych. Zatem właściwą stawką odsetek będzie w tym przypadku 7 proc. w skali roku.

Jeśli chodzi o stawkę 5 proc., jest to stawka dla odsetek od czynności prawnych, tzw. kapitałowych. Kwestię naliczania tych odsetek reguluje K.c. w art. 359 par. 1, 2.

## CO DLA FIRM OZNACZA PLANOWANY JEDNOLITY PLIK KONTROLNY?

Największą, najbardziej spektakularną zmianą, która wejdzie w życie w najbliższym czasie jest obowiązek udostępniania ksiąg podatkowych i dowodów księgowych w formie elektronicznej, na żądanie organów podatkowych (tzw. Jednolity Plik Kontrolny).

Rząd liczy, że wprowadzenie JPK zwiększy efektywność kontroli, co z kolei znacznie zmniejszy lukę podatkową VAT. Z doniesień prasowych wynika, że obecnie wynosi ona ok. 53 mld zł, a JPK ma podnieść wpływy do budżetu państwa o 15 mld zł.

Od 1 lipca 2016 roku do udostępniania ksiąg podatkowych organom skarbowym, w postaci JPK będą zobowiązane największe przedsiębiorstwa, tj. które w co najmniej dwóch ostatnich latach obrotowych zatrudniały co najmniej 250 pracowników lub osiągnęły roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych w złotych powyżej 50 milionów euro, lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat przekroczyła równowartość w złotych 43 milionów euro.

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa będą zobowiązane do wysyłania JPK prawdopodobnie od 1 lipca 2018 roku.

Na JPK składać się będą m. in.: księgi rachunkowe, rejestry VAT, wyciągi bankowe, faktury VAT, operacje magazynowe. Na stronach internetowych Ministerstwa Finansów udostępniono finalne struktury logiczne postaci elektronicznej ksiąg podatkowych oraz dowodów księgowych.

Zgodnie z art. 193a § 3 Ordynacji podatkowej sposób przesyłania danych, wymagania techniczne, jak również kwestie zapewnienia bezpieczeństwa, wiarygodności i niezaprzeczalności danych zostaną określone w rozporządzeniu Ministra Finansów.

Jak czytamy na stronie Ministerstwa Finansów, celem JPK jest umożliwienie podatnikom przekazywania informacji organom podatkowym w formie elektronicznej pozwalającej na skrócenie czasu wykonywanych czynności, zmniejszenie ich uciążliwości, a w efekcie ograniczenia ich kosztów. W niebudzących wątpliwości przypadkach ta forma udostępniania informacji pozwoli odstąpić od kontroli. JPK obejmuje nie tylko rozliczenie podatku od towarów i usług, ale również inne podatki oraz szeroko rozumianą weryfikację ksiąg rachunkowych i ewidencji podatkowych.

Szczegółowe informacje o JPK można znaleźć na stronie Ministerstwa Finansów <http://www.mf.gov.pl/kontrola-skarbowa/dzialalnosc/jednolity-plik-kontrolny> oraz na stronie Comarch: [www.comarch.pl/jpk](http://www.comarch.pl/jpk).

## KOLEJNE PLANOWANE ZMIANY

Pozostałe planowane zmiany w przepisach to:

- Obowiązek składania JPK\_VAT (Ewidencji zakupu i sprzedaży VAT) wraz z deklaracją VAT-7. Wymóg ten, pozwoli na przeprowadzanie kontroli krzyżowych, których celem będzie między innymi sprawdzenie, czy VAT naliczony wykazany przez Nabywcę ma pokrycie w VAT należnym wykazanym przez Sprzedawcę.
- Nowa stawka podatku CIT 15 proc. – wprowadzona zostanie dla małych podatników oraz podatników rozpoczynających działalność na okres roku, w którym rozpoczęli działalność.
- Podatek od sprzedaży detalicznej – nadal prowadzone są prace nad projektem tego podatku. Przedmiotem opodatkowania będzie miesięczny przychód ze sprzedaży towarów. Przewidziana

jest kwota wolna od opodatkowania. Prawdopodobnie podatek będzie progresywny.

Zmiany przeciwdziałające wyłudzeniom VAT:

- **Centralny Rejestr Faktur (CRF)** – rozważane jest wprowadzenie kontroli faktur za pośrednictwem tzw. Centralnego Rejestru Faktur. Wprowadzenie takiej bazy będzie wiązało się m.in. z obowiązkowym przejściem przedsiębiorców na system elektronicznego fakturowania. Każda faktura sprzedaży po wystawieniu trafi do CRF. Organy skarbowe będą mogły na bieżąco kontrolować czy transakcja została rozliczona prawidłowo. Uzyskają dzięki temu wiedzę o nieuczciwych przedsiębiorcach, którzy nie odprowadzili VAT do urzędu skarbowego.
- **Split payment** – rozważane jest wprowadzenie mechanizmu podzielonej płatności (*split payment*). Jego istotą jest podzielenie płatności na kwoty netto i VAT. Kwotę netto otrzymywałby sprzedawca, natomiast kwota VAT wpłacana byłaby na specjalne konto, do którego dostęp miałby urząd skarbowy, lub bezpośrednio na rachunek fiskusa. Dzięki temu kwota podatku VAT byłaby pod kontrolą organów podatkowych. Firmy stosujące mechanizm split payment miałyby zapewnioną ochronę przed mogącym je dotknąć zarzutem udziału w transakcjach, z udziałem tzw. firm-słupów, mających na celu wyłudzenie podatku VAT. Wadą tego rozwiązania może być negatywny wpływ na płynność finansową przedsiębiorstw.

Jak widać, zmian w przepisach, zarówno tych już wprowadzonych, jak również planowanych, jest wiele. Pomimo dynamicznie zmieniającego się otoczenia prawnego, użytkownicy systemów Comarch ERP mogą być pewni, iż pracują na systemach zgodnych z przepisami.

Państwu oraz sobie życzymy, aby uchwalane przepisy były odpowiedniej jakości, oraz żeby *vacatio legis* było na tyle długie, aby producenci oprogramowania i podatnicy mieli wystarczającą ilość czasu na zapoznanie się z nimi.

# DLACZEGO TWORZENIE BUDŻETÓW STANOWI INTEGRALNĄ CZĘŚĆ PROCESU ZARZĄDZANIA?

Artykuł jest kontynuacją materiału pt. „Efektywny controlling drogą do trafnych decyzji” z numeru 2/2015 magazynu „Nowoczesne Zarządzanie”.

Dla osób odpowiedzialnych za wyniki przedsiębiorstwa niezwykle ważne jest badanie opłacalności zawieranych kontraktów, jak również monitoring rodzajów kosztów. Pozwala to optymalizować, planować i efektywnie podejmować działania mające na celu wypracowanie zakładanego poziomu wyniku finansowego lub wyższego w stosunku do pierwotnie przyjętych planów.

W wyniku wdrożenia rozwiązania controllin-  
gowego możemy uzyskać wiele funkcji i udo-  
godnień. Jednym z działań usprawniających  
proces przepływu informacji jest korzystanie  
z budżetowania.

## ELASTYCZNE NARZĘDZIE

Budżetowanie pozwala na wieloobszarowe odzwierciedlenie zachodzących procesów czy to z punktu widzenia realizacji zamówienia, czy z uwzględnieniem kosztów rodzajowych skorelowanych ze schematem organizacyjnym spółki (MPK – miejsce powstawania kosztów). Dla osób odpowiedzialnych za wyniki przedsiębiorstwa niezwykle ważne jest badanie opłacalności zawieranych kontraktów, jak również monitoring rodzajów kosztów. Pozwala to optymalizować, planować i efektywnie podejmować działania mające na celu wypracowanie zakładanego poziomu wyniku finansowego lub wyższego w stosunku do pierwotnie przyjętych planów. Skorelowane i kompletne informacje zwiększają trafność podejmowanych decyzji biznesowych.

## OD CZEGO ZACZAĆ?

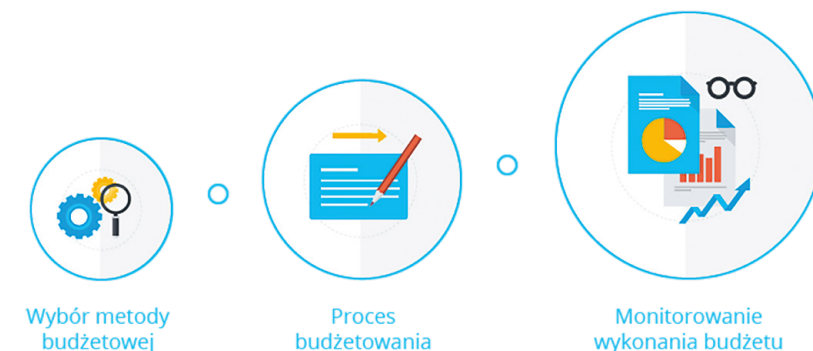
Wypracowanie optymalnego modelu klasyfikacji kosztów realizowanych kontraktów wymaga gruntownej analizy. W ten sposób powstaje optymalna i poprawna klasyfikacja kosztów, precyzyjnie dopasowana do rodzaju działalności i specyfiki przedsiębiorstwa. Uporządkowany podział kosztów na bezpośrednie oraz stanowiące narzut kosztów wydziałowych umożliwia nie tylko zobrazowanie źródeł powstawania kosztów, ale także ich optymalizację oraz stałą kontrolę w stosunku do przyjętego planu. Wykorzystując parametry, klucze podziałowe, rozdzielniki czasu pracy,

można w pełni określić koszty realizowanego projektu oraz w sposób elastyczny zaimplementować je w systemie.

Kolejnym ważnym aspektem jest uwzględnienie kosztów międzywydziałowych i pomocniczych przedsiębiorstwa, które nierzadko stanowią istotną część. **Wypracowane scenariusze procesu produkcji pozwalają na określenie obszarów najbardziej kosztownych i pracochłonnych, a w późniejszym czasie – na ich optymalizację.** Częstym zdarzeniem, które występuje po implementacji budżetowania, jest pozyskanie wiarygodnej informacji o faktycznym poziomie kosztów, dynamice, trendach i uwarunkowaniach, co w minionych okresach było tylko przedmiotem dyskusji bez konkretnych wniosków umożliwiających podjęcie decyzji biznesowych. W ten sposób można wyeliminować zwyczaje oraz błędne przekonania. Budżetowanie to elastyczne narzędzie, które pozwala na wprowadzanie zmian i tworzenie kolejnych rodzajów kluczy podziałów czy projektów, w zgodzie ze zmianami zachodzącymi w przedsiębiorstwie.

## EFEKTYWNE PLANOWANIE = SZYBKA REAKCJA NA ZAGROŻENIA

Kolejną wartością dodaną z wdrożenia budżetowania jest planowanie kosztów materiałów bezpośrednio



nich i pomocniczych w korelacji z planami sprzedaży. Pozwala to na pełne określenie poziomu kosztów w ujęciu wartościowym i ilościowym, a tym samym na optymalizację zapasów w przedsiębiorstwie. W wyniku planowania otrzymujemy także informację zwrotną o okresach spiętrzeń produkcyjnych, na które firma powinna się przygotować, optymalizując wydatki w innych obszarach. Automatyzacja planowania procesów i ich realizacji umożliwia także wczesną reakcję na niepożądane zdarzenia. Dodatkowo, analiza kosztów umożliwia określenie wydatków w czasie, co w korelacji ze spodziewanymi przychodami pozwala zbudować uproszczony model przepływów finansowych przedsiębiorstwa, a w konsekwencji – skutecznie zarządza wolnymi zasobami.

## ANALIZA PROCESÓW PRODUKCYJNYCH

Planowanie przepływów finansowych w przedsiębiorstwie, łączących zapotrzebowanie produkcyjne, plany sprzedaży oraz stałe wydatki, ma szczególne znaczenie w utrzymaniu płynności firmy, w branżach w których cykle produkcyjne sięgają kilku miesięcy w skali roku. Prowadzenie tego rodzaju działalności wymaga wysokich jednorazowych nakładów przy jednoczesnych rzadkich, ale wysokich wpływach finansowych. Wówczas pla-

nowanie działań, określanie terminów handlowych, podjęcie działań usprawniających płatności od kontrahentów, mają kluczowe znaczenie w prawidłowym funkcjonowaniu firmy, a także w utrzymaniu korzystnych relacji z klientami.

Kolejną informacją zwrotną jest wiedza o faktycznych możliwościach produkcyjnych firmy w danych przedziałach czasowych. W praktyce wiedza ta stanowi realne zabezpieczenie przed przyjęciem zbyt wielu zamówień, co eliminuje ryzyko niedotrzymania terminu realizacji lub przesunięcia terminów przy jednoczesnym utrzymaniu zamówienia.

Wprowadzenie planowania procesów produkcyjnych pozwala także ewidencjonować i zarządzać czasem realizacji zamówień. Umożliwia to analizę faktycznego wykorzystania zasobów produkcyjnych w wybranych okresach, jak również porównanie z danymi historycznymi czy określenie zapotrzebowania na kolejne lata.

## OPTIMALIZACJA PONOSZONYCH KOSZTÓW

Kolejnym aspektem poddawanym analizie jest monitorowanie kosztów rodzajowych i miejsc ich powstawania, co pozwala bieżąco analizować dynamikę kosztów produkcyjnych, pomocniczych, administracyjnych przedsiębiorstwa. Pozyskana wiedza umożliwia ograniczenie ryzyka przed nadmiernym wzrostem kosztów np. ogólnych, co może skutecznie obniżyć wynik finansowy w długim okresie przy stałej ilości zamówień. Planowanie wydatków w ujęciu rodzajowym pozwala także pozyskać wiedzę o udziale kosztów stałych i zmiennych w przedsiębiorstwie, co w dalszej analizie pozwala badać stopień pokrycia kosztów przez przychody w wybranych okresach.

## DLACZEGO BUDŻETOWANIE W NARZĘDZIU IT?

Wprowadzenie automatyzacji budżetowania w systemie informatycznym usprawnia przepływ informacji w wyniku wykorzystania jego funkcjonalności, jakimi są uprawnienia do edycji, odczytu czy akceptacji wykorzystywanych podczas tworzenia budżetów. Pracochłonne arkusze kalkulacyjne na dyskach sieciowych często stanowią źródło niepożądanych nieporozumień i błędów, ponieważ możliwość usunięcia rekordu lub zmiany danych jest łatwa i dostępna dla wielu osób. Jednocześnie badanie wykonania planów wiąże się z czasochłonną obróbką danych, a nie faktyczną analizą odchyleń. Intuicyjny interfejs oraz przejrzystość funkcji poprawiają jakość

pracy działów odpowiedzialnych za ich realizację, a zaoszczędzony czas może być wykorzystany na analizę wyników lub zaproponowanie skutecznych rozwiązań i podjęcie faktycznych działań.

## WAŻNE!

**Wdrożenie budżetowania nie tylko przyczynia się do pozyskania informacji o spodziewanym wyniku finansowym, ale także pozwala optymalizować wydatki, kontrolować je, jak również na bieżąco monitorować realizację planu. W kolejnym kroku pozwala to efektywnie prognozować wyniki. Pozyskana wiedza i czas mogą w szybki sposób przerodzić się w trafne i efektywne działania operacyjne czy strategiczne.**

Przykładowy interfejs narzędzia do budżetowania

The screenshot displays a budgeting software interface. The top part shows a list of budgets with columns for Scenario, User, Creation Date, Modification Date, Status, and Budget Type. Below this, a detailed view of a budget scenario is shown, including a table with columns for Geography, Region, Sales Volume, and Sales Value.

Geografia, Wojew.	2015 Sprzedaż Ilość	Sprzedaż Wartość	Suma końcowa Sprzedaż Ilość	Sprzedaż Wartość	proporcja
==	20 000,00	82 424,00	20 000,00	82 424,00	
Łódźkie	4 000,00	16 484,80	4 000,00	16 484,80	25
małopolski...	6 400,00	26 375,68	6 400,00	26 375,68	40
mazowie...	8 000,00	32 969,60	8 000,00	32 969,60	50
opolskie	1 600,00	6 593,92	1 600,00	6 593,92	10





**MARZENA GIERUT**

Kierownik wsparcia sprzedaży,  
Comarch SA

Zacierają się granice pomiędzy światem online i offline. Wydarzenia zachodzące w sieci przestają być fikcją – czy ktoś, kto posiada konto na Facebooku, uważa, że jest ono fikcyjne? Rzeczywistość wirtualna na dobre stała się częścią naszego życia. Z nowych technologii korzystamy przez większość dnia: nie tylko w pracy (co jest zrozumiałe), ale też w domu i w czasie wolnym. W związku z tym pojawiły się nowe możliwości, nowe obszary do zbadania, ale także nowe problemy do rozwiązania.

# PUŁAPKI NOWYCH TECHNOLOGII SZANSA NA ZDOBYCIE PRZEWAGI W BIZNESIE

Obecnie za pośrednictwem technologii toczy się znaczna część życia zawodowego i prywatnego. Wiele działań i zachowań stało się łatwiejsze. Pojawiły się też pewne narzędzia, z których należy korzystać wyjątkowo ostrożnie i z namysłem. Mogą one bowiem zmienić (czasem nieodwracalnie) naszą sferę psychologiczną i społeczną: postawy, oczekiwania, kontakty z bliskimi, reakcje emocjonalne.

## MIŁOŚCI JUŻ NIE ZACZYNAJĄ SIĘ OD SPOJRZENIA W OCZY...

Internet służy do zdobywania wiedzy, wymiany poglądów, nawiązywania przyjaźni, podtrzymywania relacji, kreowania wizerunku. Dynamiczny postęp technologiczny sprawił, że życie jest łatwiejsze. Dzięki przelewom elektronicznym oszczędzamy mnóstwo czasu na wizyty w banku, produkty kupione przez Internet dostajemy wprost do domu, a ze współpracownikami łączymy się poprzez telekonferencje. Technologia rewolucjonizuje też poznawanie nowych osób. Coraz częściej miłości czy romanse zaczynają się nie od spojrzenia w oczy, a od słowa wyświetlonego na ekranie monitora. Tempo rozwoju technologii, które jeszcze całkiem niedawno odmierzaliśmy w skali pokoleń, obecnie następuje niemal z dnia na dzień. Należy zatem być świadomym czyhających zagrożeń: chodzi o to, aby nie wpaść w zastawiane przez nie pułapki, ale by wykorzystać je jako biznesowy atut.

## PUŁAPKA NR 1 – ZARAZ, TERAZ, NATYCHMIAST

Pierwszą z pułapek roztaczanych przed nami przez zdigitalizowane środowisko, jest natychmiastowość i potrzeba szybkiego feedbacku. Przyzwyczajamy się, że to co publikujemy w sieci lub czym się dzielimy, da się szybko zmierzyć przez liczbę lajków, odwiedzin na stronie, komentarzy czy innych wskaźników. Tak samo podchodzimy do szukania informacji w sieci. Potrzebujemy trafnej odpowiedzi w nie dłuższej niż kilka sekund. Gdy jej nie znajdujemy w tym czasie na jednej stronie, jednym kliknięciem przechodzimy na inny portal. Nie chcemy czekać dłużej niż trzy minuty na konsultację telefoniczną w biurze obsługi klienta, ani dłużej niż jeden dzień na e-mail z informacją o produkcie, który zamierzamy kupić – raczej sprawdzimy co oferuje konkurencja. **Świadomy tego przedsiębiorca powinien rozważyć dostosowanie procesów obsługi klienta do wymagań rynku, zapewniając szybką reakcję w wielu różnych kanałach marketingowych i sprzedażowych. Alternatywą dla kontaktu z klientem w czasie rzeczywistym jest, obok telefonu, czat na żywo, zapewniający natychmiastową rozmowę z fachowcem poprzez okienko na stronie internetowej.**

## PUŁAPKA NR 2 – WIELOŚĆ BODŹCÓW

Żyjemy w świecie ciągłej stymulacji. Czytamy książkę, oglądamy telewizję, piszemy służbowy e-mail – a jednocześnie, w tle, działa uruchomiony komunikator, jesteśmy zalogowani w portalu społecznościowym (czekamy na lajki i odpowiedzi pod opublikowanymi postami lub komentarzami), albo prowadzimy w międzyczasie rozmowę. Przy niemal nieograniczonym dostępie do danych przez urządzenia mobilne, trudno się skupić na jednej rzeczy. Okazuje się np. że nie mamy dostatecznie dużo czasu, by przeczytać gazetę od deski do deski.

**Ze względu na ilość bodźców oddziałujących na konsumentów, aby do nich dotrzeć należy zadbać o obecność w różnych kanałach komunikacji. Masz większą szansę na wyższe wyniki sprzedaży, jeśli zadbasz o dostępność oferty w sklepie internetowym, o obecność na popu-**

**larnych portalach zakupowych, o odpowiednią pozycję w wyszukiwarkach internetowych i porównywarkach cenowych oraz o regularne wysyłanie mailingów promocyjnych, dostosowanych do zainteresowań odbiorców.** Treści komunikatów, w zasadzie niezależnie od medium, powinny być krótkie, klarowne i sugestywne. Niewiele osób ma czas, by przeczytać 10-stronicowy artykuł lub by obejrzeć półgodzinny film.

## PUŁAPKA NR 3 – FOMO

Dostęp do Internetu w dowolnym miejscu i o każdej porze dnia/nocy sprzyja częstemu korzystaniu z urządzeń mobilnych. Oczywiście, większość ludzi twierdzi, że uzależnienie od smartfonu ich nie dotyczy. W rzeczywistości, coraz więcej osób na świecie nie potrafi się rozstać ze swoim smartfonem. W związku z przeładowaniem bodźcami, napływającymi z urządzeń technologicznych, w XXI wieku pojawiło się kilka nowych zaburzeń. Jednym z nich jest FOMO (fear of missing out), polegające na odczuwaniu lęku, że jeśli na moment wylogujemy się z sieci, ominie nas coś naprawdę istotnego. Obawiamy się być offline przez dłuższy czas, żeby nie wypaść z obiegu. Odczuwamy silną presję, by być cały czas na bieżąco – tzn. by nie prześcignęła nas konkurencja. Zwłaszcza, że każdy może dość łatwo zdobyć internetowe pięć minut. A co jeśli to będzie akurat konkurencja i to ona zgarnie kilku świetnych klientów? Jeśli co kilkanaście minut wchodzisz na swoją skrzynkę pocztową, sprawdzając nowe wiadomości mailowe, jeśli kilkanaście razy dziennie aktualizujesz informacje na serwisach społecznościowych, jeśli czujesz się nieswojo, gdy jesteś wylogowany – uważaj! Możesz być FOMO.

Nowoczesne technologie mobilne idealnie odpowiadają na potrzeby społeczeństwa całodobowego. Możliwość otrzymania powiadomienia o nowym e-mailu lub o zmianie statusu na portalu społecznościowym na telefonie jest wygodna, ale jednocześnie sprawia, że coraz więcej czasu spędzamy w sieci. Ponieważ doba ma tylko 24 godziny, często dzieje się to – niestety – kosztem tradycyjnych relacji z przyjaciółmi i rodziną, co może prowadzić do izolacji społecznej. Swoją cegiełką dorzuca również rozwój kultury pracy zdalnej lub wirtualnej, w których współpracowników czy kontrahentów częściej poznajemy poprzez e-mail lub telefon niż



fizycznie. **Należy pamiętać, że w osiągnięciu synergii zespołu i zwiększeniu jego motywacji nic nie zastąpi godzinnego spotkania, wygoszodarowanego raz w tygodniu, a najlepszą receptą na zbudowanie relacji z klientem niezmiennie pozostaje spotkanie twarzą w twarz.**

Negatywny wpływ FOMO to również obniżenie wydajności pracy na skutek obniżenia zdolności koncentracji, nieustannego przerywania wykonywanej czynności, by odpisać na e-mail lub odebrać telefon, oraz tendencji do nieustannego przekładania mało atrakcyjnych zadań na później. Praca wydaje się atrakcyjniejsza, ale w rezultacie trudno jest nam się skupić na pojedynczej czynności, trwającej dłużej niż kilka minut. **Warto o tym pamiętać, organizując obowiązki na stanowisku pracy w taki sposób, aby uwzględnić czas na skupienie się i bycie offline. Nie warto ustalać kilku deadline'ów lub raportów na ten sam termin. Rozsądne jest planowanie buforów czasowych na pilne rzeczy, pojawiające się ad hoc. Już niedługo na szkoleniach z zarządzania czasem czy obsługi narzędzi biurowych, zamiast obsługi arkuszy kalkulacyjnych czy ustalania priorytetów, będziemy oczekiwać wskazówek jak często ściągać pocztę na skrzynkę, czy wyłączać czat na czas pracy, jak często korzystać z Facebooka, czy odbierać telefon w sprawach służbowych po godzinach pracy.**

## PUŁAPKA NR 4 – HPVS I INNE NERWOWE REAKCJE

Komu zdarzyło się nieświadomie sięgnąć ręką do kieszeni czy torebki w poszukiwaniu płaskiego ekraniku smartfonu, będąc przekonanym, że wibrowało powiadomienie o przyjsciu SMS-a albo e-maila – a potem okazywało się, że było to wrażenie złudne? Okazuje się, że jest to już na tyle powszechne zjawisko, że doczekało się oficjalnej nazwy: naukowcy określili je mianem syndromu fantomowych wibracji (HPVS, *Human Phantom Vibration Syndrome*). Polega on na odczuwaniu wibracji własnego telefonu komórkowego, podczas gdy w rzeczywistości nie pojawił się żaden sygnał połączenia czy powiadomienia. Jeszcze nie wyjaśniono jednoznacznie przyczyn HPVS, jednak źródeł zjawiska doszukuje się w błędnym interpretowaniu aktywności neuronów przez mózg. Bezustanne bombardowanie różnorodnymi bodźcami, wszechobecny stres, brak odpoczynku intelektualnego, powodują, że mózg się przeciąża i występują nieskoordynowane wyładowania. Syndrom fantomowych wibracji może mieć również związek z tzw. neuronami lustrzanymi, które powodują, że chcemy wykonać czynność, którą wykonuje widziana przez nas inna osoba. Najlepiej widać to na przykładzie ziewa-

nia, ale silną reakcją coraz częściej wywołuje również widok osoby sięgającej po telefon.

Wśród innych przypadłości, które mogą dotknąć osoby często korzystające z Internetu i nowych technologii, naukowcy wymieniają DA (Disconnectivity Anxiety), czyli strach przed odłączeniem od sieci, oraz nomofobię (no-mobile phone anxiety), zdefiniowaną przez psychologów jako irracjonalny lęk przed utratą z oczu telefonu komórkowego.

Oba te zjawiska wywołują dyskomfort, pojawiający się, gdy nie możemy skorzystać z sieci, urządzenia mobilnego lub komputera. Pozornie brzmi to zabawnie, jednak zastanów się ile razy wróciłeś do domu, uświadomiwszy sobie, że zostawiłeś telefon na szafce w korytarzu? Albo gdy panicznie szukałeś ładowarki w torbie, bo bateria zaczęła pisać, sygnalizując że telefon zaraz się wyłączy? Albo gdy chwilę po zameldowaniu w hotelu, szukałeś hasła do darmowego WiFi? Gdzieś ten śmiech ulatuje, prawda?

Kto odpowiada za taki stan rzeczy? Czy wina leży w 100 procentach po stronie techniki? To przecież współczesne smartfony służą nie tylko do odbierania połączeń głosowych i wiadomości tekstowych/graficznych, ale również oferują szereg zaawansowanych

możliwości jak np. używanie aparatu fotograficznego, nawigacji z GPS, dostęp do multimediów, aplikacji fitness. Pamiętajmy jednak, że jesteśmy ludźmi – i to do nas należy ostateczna decyzja w jaki sposób będziemy używać narzędzi. Możemy wpaść w zastawiane przez nie pułapki, choć tak naprawdę są to pułapki naszych obaw i lęków. Możemy też wykorzystać te narzędzia, by nawiązywać znajomości i zdobywać wiedzę, które kilkanaście lat temu były niemożliwe do wyobrażenia. A także by wносить nową wartość biznesową i świadczyć nowe, znakomite usługi.

**Kilka przykładów. Na targach można łatwo przyciągnąć odwiedzających, wyposażając swoje stoisko w punkt bezpłatnego ładowania smartfonu. Zamiast papierowych ulotek (które pewnie i tak wylądują w koszu) można zaoferować klientowi QR kod, przez który pobierze on na smartfon aplikację, w której oferta firmy zostanie przedstawiona przy pomocy multimedialnych treści. Jeśli jednym z elementów organizowanego przez nas konkursu będzie udostępnienie przez użytkownika zdjęcia z wydarzenia lub produktu w dowolnym kanale social mediowym, zwiększymy widoczność marki. Organizując konferencje, szkolenia, spotkania biznesowe, warto oszczędzić uczestnikom stresu, umożliwiając łatwe podłączenie się do WiFi.**

W cyfrowym świecie, w którym treści powstają w zawrotnym tempie, a to, co do tej pory było dobrze znane, staje się nowe, jedyną przewidywalną cechą jest zmiana. Przedsiębiorca, który jest świadomy zagrożeń, ale i możliwości, umiejętnie przekuje nowe zjawiska i nowe narzędzia w swoje atuty. Warto zatem zwrócić uwagę na:

- dostosowanie szybkości reakcji do oczekiwań klienta,
- wielokanałową komunikację z wykorzystaniem portali społecznościowych, portali zakupowych, mailingów, konkursów,
- krótkie i sugestywne treści dostosowane do zainteresowań odbiorcy,
- odpowiednią organizację czasu pracy, z uwzględnieniem czasu na bycie offline,
- narzędzia pozwalające na multimedialną prezentację oferty firmy,
- łatwy dostęp do bezpiecznej sieci WiFi dla gości na różnych spotkaniach.

Nowe technologie przyczyniły się do powstania nowych zjawisk społecznych i psychologicznych, które mogą stać się źródłem przewagi przedsiębiorcy – pod warunkiem umiejętnego ich wykorzystania.

# www.controlling-zarzadzanie.pl

## Twoja platforma wiedzy!



## CONTROLLING I ZARZĄDZANIE

to fachowy magazyn kierowany do profesjonalistów rachunkowości zarządczej, controllingu, analizy finansowej i sprawozdawczości zewnętrznej.

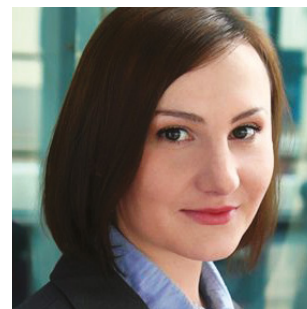
### Czasopismo dedykowane:

- członkom zarządów i rad nadzorczych,
- dyrektorom finansowym,
- głównym księgowym,
- analitykom finansowym,
- controllerom finansowym,
- doradcom biznesowym i konsultantom z firm doradczych,
- przedsiębiorcom.

Czasopismo pokazuje praktyczne doświadczenia polskich i zagranicznych przedsiębiorstw. Oferowana profesjonalna baza wiedzy praktycznych narzędzi sprawi, że:

- podejmiesz najlepsze decyzje biznesowe,
- staniesz się pełnoprawnym partnerem dla zarządu i kadry menedżerskiej,
- prawidłowo ocenisz zyskowność przedsięwzięć podejmowanych w Twojej organizacji,
- zbudujesz efektywny system informacji zarządczej,
- właściwie ulokujesz zasoby przedsiębiorstwa, a także zoptymalizujesz nieefektywne procesy.

# JAK TWORZYĆ LISTY ZADAŃ, DZIĘKI KTÓRYM PRACA ZOSTANIE WYKONANA?



**JOANNA DŁUGA**

Założycielka Przedsiębiorcza.com  
Systems Consulting Centre



Dużo się ostatnio słyszy o listach zadań, odnoszących się bezpośrednio do tego, co robimy i co planujemy. Na pewno sam również stworzyłeś już wiele takich list, poświęcając sporo swojego czasu i energii na ich doskonalenie. Prawdopodobnie postugiwałeś się przy tym standardowym, tj. linearnym sposobem notowania: zdanie po zdaniu, w rzędzie lub jedno pod drugim. Istnieje inny sposób notowania: przy pomocy map myśli. Jestem fanką tego sposobu oraz aplikacji, które to umożliwiają. Dlatego odpowiedź na pytanie zawarte w tytule niniejszego artykułu przyjmie formę mapy myśli.

## KRÓTKIE WPROWADZENIE: DLACZEGO MAPA MYŚLI?

Dzięki mapom myśli mogę spojrzeć na mój plan całościowo i z dystansu. Szybki rzut okiem na mapę i od razu wiem, co mam do zrobienia. Mapy myśli tworzę za pomocą aplikacji webowej, w której obszar roboczy automatycznie rozszerza się, gdy tylko rozbudowuję mapę. W każdej chwili mogę dopisać nowe zagadnienia do już istniejących gałęzi, bez obawy, że zabraknie mi miejsca.

Popularyzatorem map myśli jest Tony Buzan, autor takich książek jak „Mapy twoich myśli” oraz „Mapy myśli dla biznesu”. Przejdźmy do pierwszej ważnej kwestii.

## OD JAKIEJ LISTY ZACZAĆ?

Zanim skoczysz do listy spraw do załatwienia, zerknij na poniższy obraz.

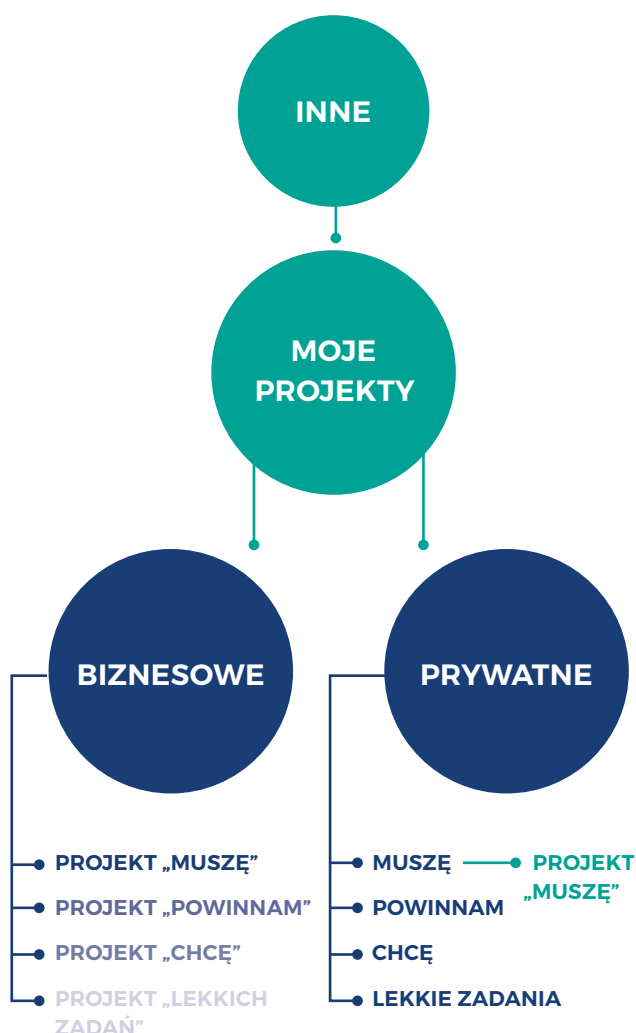
**Lista wszystkich Twoich projektów. Stwórz następujące 4 listy:**



Nadawanie priorytetów swoim projektom i zadaniom jest bardzo ważne, aby móc skupić swoje wysiłki na tym, co najważniejsze. Lista lekkich zadań to lista przyjemnych rzeczy do zrobienia, które albo są dla Ciebie rodzajem zabawy, albo nie wymagają od Ciebie wiele energii. Może to być czytanie czasopism branżowych, organizacja plików na komputerze lub przeglądanie kontaktów w social media.

Zamiast więc odkładać wszystko w czasie, zrób coś użytecznego. Używając takich aplikacji jak Idretis lub Freeplane, możesz w łatwy sposób wykonać mapę o nazwie „Moje projekty” z 3 listami, tak jak tu:

### „Moje projekty” z 3 listami:



Aby wskazać priorytet dla każdego projektu (Muszę – Powinnam – Chcę – Lekkie zadania), możesz wyodrębnić kategorie poprzez utworzenie i odpowiednie nazwanie węzłów mapy lub na przykład za pomocą samych kolorów.

### Lista zadań dla każdego projektu. Jako przykład – Projekt „Muszę” Polski cudzystów ! – nie mam takiej opcji w Adobe R

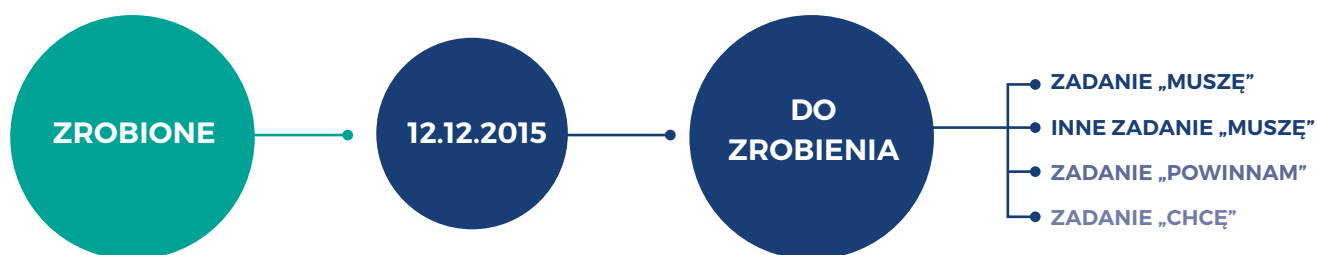


W mapie możesz również zawrzeć (wczytać) wszelkie pliki i inne zasoby informacyjne powiązane z projektem.

## PLANUJ NAPRZÓD

O plan dnia najlepiej zadbaj jeszcze w dniu poprzednim. Zanim położysz się spać, znajdź chwilę czasu, aby stworzyć listę rzeczy do zrobienia. Skopiuj wybrane zadania z Twojej listy zadań (w tym niewykonane zadania z listy z dnia poprzedniego) do listy rzeczy do zrobienia, mając na uwadze 3 następujące zasady:

- **Muszę – Powinienem – Chcę:** Wybieraj zadania zgodnie z ich priorytetem.
- **1-3-5 (lub 2-3):** 1 duże zadanie, 3 średnie zadania i 5 małych zadań lub 3 duże zadania i 2 małe zadania.
- **Bądź realistą:** Dostosuj listę do swojej energii, czasu i możliwości.



## DZIAŁANIE

Dla każdego dnia (a nawet tygodnia lub miesiąca, jeśli chcesz), stwórz listę rzeczy zrobionych. Po prostu, po wykonaniu zadania z listy rzeczy do zrobienia, przenieś je na listę rzeczy zrobionych. Zapisz też inne działania, które wykonałeś, a które nie znajdowały się na liście zadań do zrobienia.

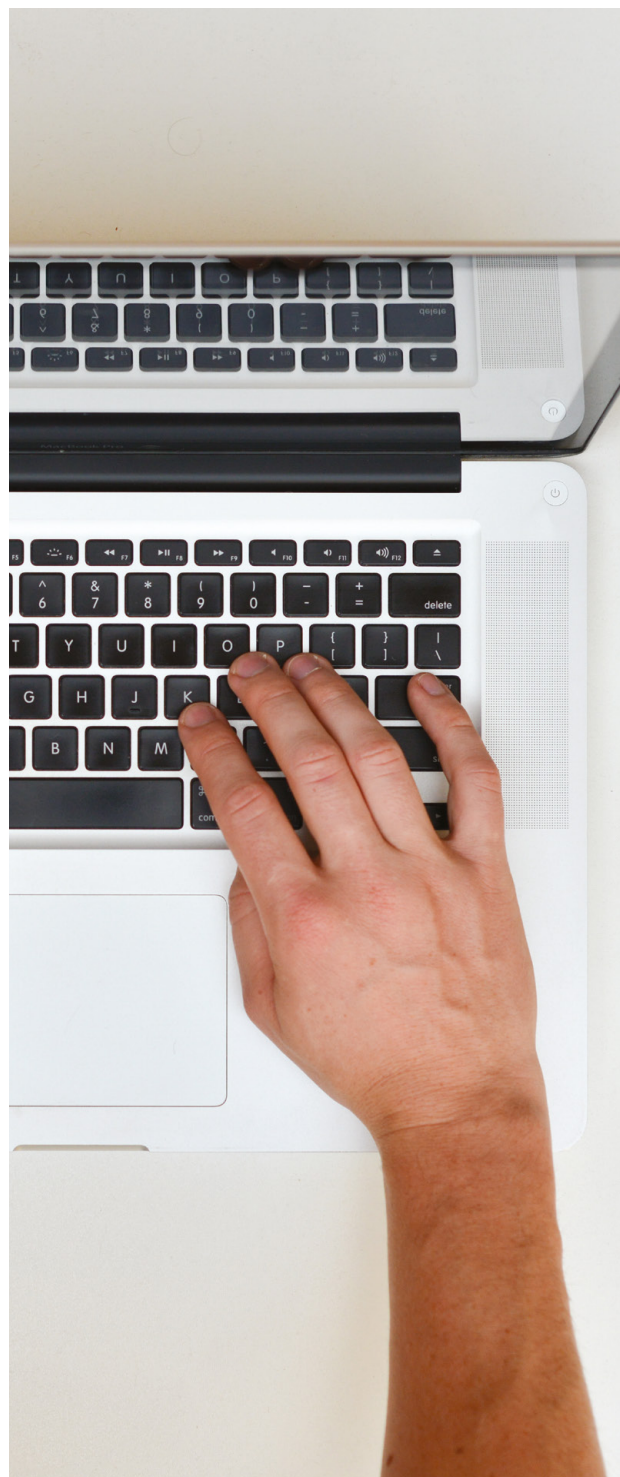
Listy rzeczy zrealizowanych pomogą Ci zobaczyć jak wiele pracy już wykonałeś, potwierdzić, że robisz postępy i podążasz w dobrym kierunku. Da Ci to też miłe uczucie produktywności, spełnienia i satysfakcji.

## EKSTRA LISTA

Seth Godin, światowej sławy ekspert zarządzania biznesowego, na swoim blogu radzi, aby rozważając nowy projekt, wykonać 3 następujące listy:

- lista wszystkiego, co musi być prawdziwe, aby projekt był dobry (rzeczy, które możesz sprawdzić, zbadać lub udowodnić w inny sposób),
- lista wszystkich umiejętności, których nie posiadasz, a które są ważne podczas pracy przy tym projekcie (rzeczy, których możesz się nauczyć, które możesz kupić lub do których możesz kogoś wynająć),
- lista wszystkiego, czego się boisz lub rzeczy, które w projekcie są niezbędne, a które są poza Twoją kontrolą.

Aplikacje umożliwiające notowanie, gromadzenie danych i robienie list zadań w postaci map myśli nie tylko są dziś łatwo dostępne, ale i często darmowe. Wybór nowoczesnego oprogramowania do mind-mappingu jest ogromny. Pamiętaj jednak, że wystarczy wybrać jeden! Tworzenie list zdań przy użyciu map myśli może wymagać zmiany pewnych nawyków, lecz zapewni Ci wspaniałe rezultaty!





**BARBARA GRZEGORZEWSKA**

mama 6-letniego Kacpra, 4-letniego Konrada i 2-letniej Kai. Podróżniczka, poliglotka i ilustratorka. Podróżuje z dziećmi po różnych kontynentach.

Prowadzi blog podróżniczy:

[www.3dzieciaki2plecaki.pl](http://www.3dzieciaki2plecaki.pl)

oraz graficzny:

[www.historiemamine.blogspot.com](http://www.historiemamine.blogspot.com).

Mama-redaktor portalu CzasDzieci.pl.

**Istnieje kilka modeli podróży rodzinnych. Są rodzice, którzy jeżdżą z dziećmi, ale również nie odmawiają sobie wypraw tylko we dwoje, podczas których odrywają się od codzienności i realizują swoje pasje. Inni wybierają się na krótkie i bliskie wyprawy rodzinne, zorganizowane i wygodne dla wszystkich członków rodziny. Są też tacy, którzy z dziećmi wyjeżdżają daleko, niekoniecznie wygodnie. Na ten właśnie wariant zdecydowała się nasza rodzina.**



# AMERYKA POŁUDNIOWA Z DZIECIAKAMI

- czyli kamperem od równika do Ziemi Ognistej

## NA POCZĄTKU JEST MARZENIE

Marzyliśmy o niespiesznej, wielomiesięcznej podróży z naszymi dziećmi na inny kontynent, aby delektować się egzotycznymi widokami i zagłębiać w innej kulturze. W marcu 2014 roku, kiedy skończyły nam się zobowiązania zarobkowe, a nasze najmłodsze dziecko pojawiło się na świecie, zdecydowaliśmy się. Przeliczyliśmy oszczędności, kupiliśmy bilety w jedną stronę do Quito w Ekwadorze, i zaczęliśmy przygotowania: trasa, niezbędny bagaż, 2 plecaki, spis akcesoriów dla dzieci oraz podwójny wózek, w którym mieściła się w porwach nawet trójka dzieci.

## EKWADOR – SKOMPLIKOWANA LOGISTYKA, ALE ZA TO JAKIE GALAPAGOS!

Po trzech tygodniach pobytu w Ekwadorze, na kolejne 16 dni wyruszyliśmy na niezapomniane wyspy Galapagos. Tam, na każdym kroku spotykaliśmy lwy morskie, iguany, pelikany, kraby. Widzieliśmy rekiny, koniki morskie, manty, żółwie morskie i lądowe. Podziwialiśmy powykrzywiane kaktusy, porastające fantastyczne formacje skał wulkanicznych.

Jednak podróżowanie z trójką dzieci bardzo nadwyrężyło nasz budżet oraz zmęczyło nas fizycznie. Schudliśmy po 10 kilogramów od noszenia, pchania i organizowania trywialnych czynności. Wciąż troszczyliśmy się o następny nocleg czy miejsce posiłku. Powoli podróż przestała być przyjemnością.

## KUPUJEMY KAMPERA OD BELGIJSKICH OBIEŻYŚWIATÓW

Podziwiając motyle, kolibry i tukany w tropikalnym Mindo, w Ekwadorze, spotkaliśmy polsko-australijską rodzinę z dwójką dzieci, która



od kilku lat włościła się po Ameryce Południowej i mieszkała w olbrzymim motorhome. Edyta i Alan mieli perfekcyjnie opracowaną logistykę i formalności dotyczące podróży w domu na kółkach. To właśnie dzięki ich radom ostatecznie zdecydowaliśmy się na zakup kampera.

Po poszukiwaniach nabyliśmy jedyny dostępny w tej okolicy samochód, który mógłby pomieścić pięć osób i był w zakresie naszych możliwości finansowych – ponad 25-letniego dodge'a. Od tej pory podróż zyskała nową jakość: mieliśmy gdzie spać, ugotować, skorzystać z ubikacji, przebrać dzieci, schować je w razie zimna lub deszczu. Poczuliśmy ogromną wolność i wygodę.

Nasz pierwszy nocleg „na dziko” spędziliśmy z peruwiańskim cyrkiem, zaprzyjaźniając się z rodziną cyrkowców, klaunami, karłami i psami. Potem wyruszyliśmy w góry Kordyliery Białej i cieszyliśmy się noclegami na ryneczkach górskich miasteczek, pod kościołami lub na parkingach z widokami na przepaźliwie głębokie doliny.

## TRZYMIESIĘCZNE ZAPOMNIENIE W PERU

Peru nas zachwyciło. Wysokie góry, często przykryte czapeczką ze śniegu lub poprzecinane poletkami do uprawiania ziemniaków, kryją w sobie gorące termy. Szosę często przebiegały nam gwanako, kuzyni lam. Fascynowały nas wizyty w twierdzach i świątyniach inkaskich oraz przedinkaskich siedliskach. Obej-

rzeliśmy lodowiec Pastoruri, spacerowaliśmy wokół prześlicznych lagun, przepłynęliśmy jezioro Titicaca, obejrzelśmy znaki na płaskowyżu Nazca, powoli przejechaliśmy wzdłuż kanionu Colca. Obserwowaliśmy kondory, kupowaliśmy warzywa i owoce na lokalnych targowiskach, zaprzyjaźniliśmy się z napotkanymi Peruwiańczykami oraz innymi podróżnikami. W Peru spędziliśmy trzy miesiące. Z radością patrzyliśmy jak dzieciaki bawiły się i komunikowały z lokalną „drobniącą”. Nieczęsto nocowaliśmy na kempingach, preferując nocleg „na dziko” lub odwiedziny u zapraszających nas gospodarzy z couchsurfingu.

## BOLIWIA – SUROWE PIĘKNO SOLNYCH MÓRZ

Jednym z najpiękniejszych wydarzeń był kilkudniowy przejazd przez solną pustynię Salar de Uyuni. Poranki witaliśmy widokiem na laguny solne, wyspy porośnięte kaktusami, odległe wulkany bądź czerwone zbocza kanionów. Wieczory z ciepłą herbatą spędzaliśmy wśród długich cieni rzucanych przez fantastyczne formacje skalne. Podczas przejazdów dziennych oglądaliśmy fontanny gejzerów lub rozlewiska pełne lam i flamingów.

Jednak przejazd przez Boliwię, a zwłaszcza kilka dni na trasie Altiplano, nadwyrężyło nasze auto, które co jakiś czas ulegało awarii. Miesiąc spędziliśmy w pustynnym mieście Calama w Chile, czekając na części zapasowe. Przygody te wzmacniały nasze relacje jako pary i jako rodziny – czuliśmy się sobie potrzebni i doceniliśmy swoje umiejętności.

## RAZ CHILE, RAZ ARGENTYNA, CZYLI ZYGZAKIEM PRZEZ PATAGONIĘ

Sylwestra na przełomie 2014/15 świętowaliśmy na promie z wyspy Chiloé do Patagonii, gdzie oszotały nas jeszcze większe przestrzenie i ostre, górskie pejzaże. Było coraz zimniej, nasz domek na kółkach jednak chronił nas przed zimnym wiatrem i pozwalał łatwo przemierzać pustki Patagonii. Dzieci podziwiałały błękitne ściany lodowca Perito Moreno i turkusowe laguny w parku El Chaltén. Podglądaliśmy pingwiny

magellańskie, humbolta oraz cesarskie. Mijał siódmy miesiąc w podróży; nostalgia za Polską objawiała się ciągłym słuchaniem płyt grupy „Strachy na Lachy”.

## ADIOS KAMPER!

W lutym 2015, po prawie 8 miesiącach podróży, nasz kamper trafił w ręce kolejnych użytkowników: tym razem była to szwajcarska rodzina z półtorarocznym dzieckiem. Po intensywnych poszukiwaniach na serwisach podróżniczych znaleźliśmy bilety powrotne w korzystnej cenie i wróciliśmy do Polski. Ogromnie zmęczeni, ale i ogromnie szczęśliwi.

## CZY WARTO PODRÓŻOWAĆ Z DZIEĆMI?

Nasze przygody wzbudzają duże zainteresowanie innych rodziców. Jeszcze większą ciekawość nimi wykazują nasze własne dzieci. Niejednokrotnie opowiadamy im historie, w których oni sami byli bohaterami – jak to żółw ugryzł jednego z chłopców w palec, jak gonili wspólnie za krabami, jak widzieliśmy rekiny i wieloryby, jak najmłodsza nauczyła się chodzić w pustynnym mieście Calama, jak tata łamanym hiszpańskim rozmawiał z mechanikami, a dzieciaki bawiły się porzuconymi częściami od samochodu... i tak dalej, i tak dalej. Tak powstał cały szereg rodzinnych legend, dzięki którym wiemy, że BYŁO WARTO.

### Krótki poradnik

## JAK PODRÓŻOWAĆ Z DZIEĆMI

**1. Planowanie wstępne – Jak przygotować na wyprawę siebie i dzieci?** Inspiruj się podróżującymi rodzinami: czytaj ich relacje. Otaczaj się podróżnikami. Opowiedz dzieciom o wyprawie, pokaż im na mapie trasę, wytłumacz jakie przygody na was czekają (przelot samolotem, zamki, zwierzęta, inne atrakcje).

**2. Planowanie szczegółowe – Jakie rzeczy wziąć na podróż z dziećmi?** Pomyśl praktycznie: bierz rzeczy „na cebulkę”, łatwe do przebrania, szybkie do wysuszenia. Tam, gdzie będzie ciepło, wystarczą sandały dla dzieci i pełne buty na chłodniejsze dni. Zamiast kurtek puchowych – polar i windstopper. Ciepłe spodnie i rajstopy pod spód, jeśli przewidujesz mrozy. Pomóż swoim plecocom – weź dobry wózek, najlepiej na kółkach pneumatycznych. Jeśli masz dwójkę dzieci, pomyśl o wózku podwójnym. Przemyśl czy masz siłę nosić ciężki przewodnik i duży aparat fotograficzny. Stosuj zasadę: każdy kilogram waży podwójnie podczas podróży.

**3. Przelot – Jak wybrać lot „przyjazny dzieciom”?** Przy długich przelotach koniecznie wybierz przelot nocny, aby dzieci go przespały. Jeśli lecisz z niemowlakiem, poproś przy odprawie o miejsce w pierwszym rzędzie, gdzie można umieścić zawieszane łóżeczko dla dziecka.

Weź pod uwagę jet-lag. Dzieci zwykle przyzwyczajają się do nowej strefy czasowej po 3-4 dniach. Zanim to nastąpi, będą budzić się w środku nocy i „brykać”.

**4. Pobyt – Jak podróżować, aby było przyjemnie i dla dziecka, i dla rodzica?** Nie planuj wielu atrakcji. Bierz pod uwagę tryb dnia dziecka, np. zwiedzaj „nudne” miejsca kiedy dziecko śpi. Atrakcje „do biegania” planuj przed przejazdem autobusem /autem, tak aby zmęczone dziecko przespało przejazd. Jeśli lubisz mieć pewny nocleg, zarezerwuj go z wyprzedzeniem. Jeśli lubisz nieplanowane podróże, to pomyśl o... kamperze! Spróbuj z dziećmi „Free Walking Tours”, tzn. zwiedzanie miasta za napiwek. Usłyszysz ciekawe informacje o mieście, możesz dołączyć lub odłączyć się w dowolnym momencie. Spróbuj autobusów „hop-on”, czyli autobusów z przystankami w mieście, w które możesz wsiąść kiedy chcesz i wysiąść kiedy chcesz. W trakcie jazdy z głośników dowiesz się o danym mieście.

**5. Dodaj szczyptę przygody do podróży** Spróbuj noclegów w Airbnb czy Wimdu.com, czyli serwisie, gdzie wynajmujesz pokój lub mieszkanie od osób prywatnych. Spróbuj couchsurfingu lub BeWelcome – zaproś podróżników do siebie do domu, dołącz do spotkań z podróżnikami albo sam spróbuj być gościem u jakiejś rodziny. Można oczywiście spać w hotelu, ale warto zaplanować spotkania z innymi rodzinami z couchsurfingu, aby poznać jak żyją, gdzie chodzą z dziećmi, jakie są różnice w wychowaniu dzieci.

COMARCH ERP

# BEZPŁATNE SZKOLENIA ONLINE

WWW.WEBINARY.COMARCH.PL

