

# Customer Strategy Governance

 Connecto Hub

www.connectohub.pl

PARTNER MERYTORYCZNY

Marzec 2026 | Nr 8 (4) |

## TOP TEMAT

### QUO VADIS E-COMMERCE?

Jakub Gierszyński  
o kierunku e-commerce  
w 2026.  
Str. 10

### SKLEP JAKO INTERFEJS

MARKI  
Dlaczego w retailu  
kluczowa jest decyzja  
o dominującej logice  
doświadczenia  
klienta?  
Str. 18

### TRADE, KTÓRY DZIAŁA.

Kulisy pracy z marką  
o silnych korzeniach.  
Str. 30

### HRBP W NOWEJ ODSŁONIE

Jak budować Focus na  
klienta przy wsparciu  
HRBP?  
Str. 4

### EKONOMIA LOJALNOŚCI

Jak trade marketing  
i sprzedaż budują  
wartość klienta  
w czasie?  
Str. 24

*Michalina  
Kraska*

Vice President, Partnership & Delivery  
Citi Solutions Center

SKUTECZNY POS

 displayplus  
POS DESIGN & TECHNOLOGY CONCEPT

Partner wydania

ISSN 3072-1350

# Customer Strategy Governance



Connecto Hub

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

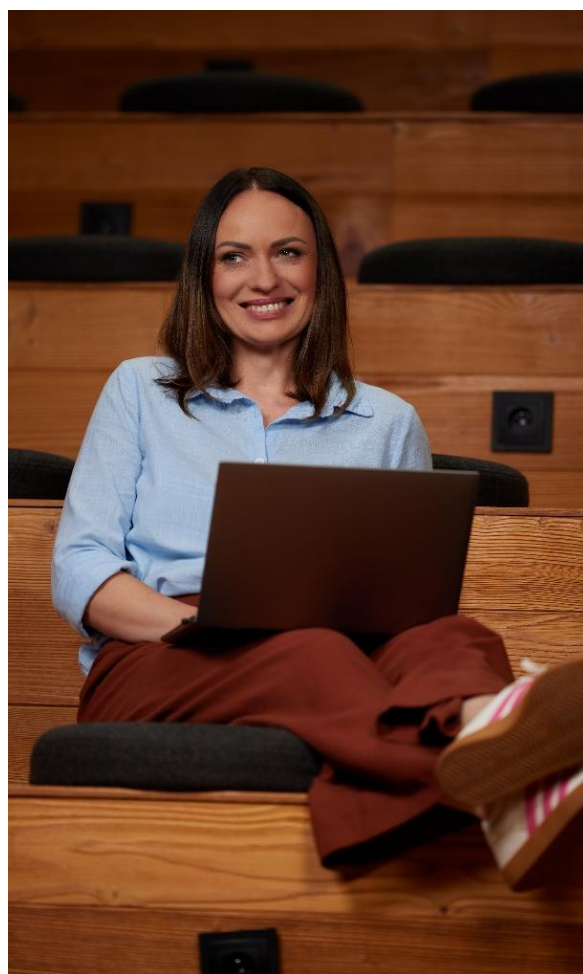
PARTNER MERYTORYCZNY

## Drodzy Czytelnicy!

Oddaję w Wasze ręce **kolejny numer** magazynu Customer Strategy Governance, który powstał z jednej, prostej potrzeby: by w biznesie i w Polsce mocniej mówić o strategiach klienta, customer experience i marketingu handlowym nie jako o taktach, lecz jako o filarach rozwoju firm. W centrum każdej transformacji, niezależnie czy działamy w FMCG, retailu, usługach czy nowych technologiach, stoi klient, jego wybory, emocje, lojalność. A jednak wciąż za mało dyskutujemy o tym, jak łączyć twarde dane z miękkim doświadczeniem, globalne strategie z lokalnym shopperem czy technologię z empatią.

Ten magazyn tworzymy, by otworzyć rozmowę i prowadzić ją wspólnie z liderami, ekspertami – praktykami, którzy codziennie pracują w obszarze strategii, sprzedaży i doświadczeń. W tym numerze spotkacie wyjątkowe osoby na styku różnych perspektyw, a **ósmie** już wydanie otwiera **Michalina Kraska**, Vice President, Partnership & Delivery Citi Solutions Center.

Mam nadzieję, że Customer Strategy Governance będzie dla Was nie tylko źródłem wiedzy, ale też inspiracją do stawiania pytań i szukania własnych odpowiedzi.



Zapraszam do lektury i do dyskusji, bo najlepsze strategie rodzą się w rozmowie.

Z serdecznymi pozdrowieniami,

**Katarzyna Wojnar**  
**Redaktor Naczelna &**  
**Executive Trade & Customer**  
**Strategy Advisor**

# Customer Strategy Governance

## Spis treści

### Str. 4

#### Od ludzi do klienta.

Michalina Kraska, Vice President w Citi Solutions Center o budowaniu kultury przez HRBP, który dowozi doświadczenia.

### Str. 10

#### Quo Vadis e-commerce?

Jakub Gierszyński o tym, gdzie zmierza e-commerce w 2026?

### Str. 16

#### 3 pytania do Eksperta

Paweł Anyszewski

### Str. 18

#### Sklep jako interfejs marki

Dlaczego w retailu kluczowa jest decyzja o dominującej logice doświadczenia klienta?  
Paulina Trando

### Str. 24

#### Ekonomia lojalności – część I

Katarzyna Wojnar o tym jak trade marketing i sprzedaż powinny budować wartość klienta w czasie?

### Str. 30

#### Trade marketing, który działa.

Wywiad z Marceliną Drozd o kulisach marki Herbapol, z silnymi korzeniami.

### Str. 38

#### Dwa światy HR – jedna neuroróżnorodność

Dorota Bartosiak

#### Szkolenie

#### „Jak zwiększyć sprzedaż bez wojny cenowej?”

str. 15

#### Platforma e-learningowa

str. 22

#### Warsztat

#### „Shopper Journey Map”

str. 23

#### Warsztat

#### „Myślenie innowacyjne i kreatywne rozwiązywanie problemów”

str. 37



## DLA MAGAZYNU

## Customer Strategy Governance

# Michalina Kraska

Vice President, Partnership & Delivery w Citi Solutions Center

# Od ludzi do klienta.

## Jak HRBP buduje kulturę, która dowozi doświadczenie?

ROZMAWIA:

**KATARZYNA WOJNAR**  
EXECUTIVE TRADE &  
CUSTOMER STRATEGY  
ADVISOR

Klientocentryczność wciąż najczęściej kojarzy się ze sprzedażą, marketingiem lub zespołami CX. Tymczasem jedna z najważniejszych dźwigni transformacji znajduje się... w HR. To tam kształtują się przekonania, kompetencje, komunikacja i sposób pracy zespołów, które tworzą doświadczenie klienta, także wewnętrznego klienta.

Michalina Kraska od lat pracuje na styku strategii, ludzi i kultury organizacyjnej. W rozmowie odśladania kulisy budowania mindsetu klientocentrycznego, pokazuje dobre praktyki i uczciwie mówi o tym, co w transformacjach naprawdę działa, a co jest tylko deklaracją.

# HRBP JAKO ARCHITEKT KLIENTO- CENTRYCZNEJ KULTURY ORGANIZACJI

Zaczynamy od fundamentu: rola HRBP jest dziś czymś o wiele większym, niż wsparcie menedżerów. To partner strategiczny, który potrafi zmieniać sposób myślenia organizacji. A zmiana myślenia to pierwszy krok do zmiany doświadczenia klienta.

Mówi się, że kultura organizacyjna jest jak grawitacja, może przyciągać właściwe zachowania lub je zniechęcać. Jakie elementy kultury pracy najbardziej wpływają na to czy firma faktycznie działa „dla klienta”?

W HR, mówiąc o kliencie, najczęściej myślimy o kliencie wewnętrznym. Dla działów HR są nim pracownicy, a dla HR Business Partnerów – menedżerowie. Z mojej perspektywy fundamentem efektywnej kultury pracy skierowanej na potrzeby klienta, jest transparentna komunikacja oraz dogłębne rozumienie biznesu. W mojej wieloletniej pracy jako HRBP miałam okazję obserwować, jak działły HR funkcjonują w różnych modelach biznesowych. Niezależnie od skali organizacji, zawsze sprawdzał się jasny podział ról pomiędzy odpowiedzialnością menedżera, a wsparciem HRBP. Taka klarowność buduje zaufanie i umożliwia podejmowanie decyzji, które realnie wspierają zarówno pracowników, jak docelowo wpływają na doświadczenie klientów.

Nie każda organizacja jest gotowa na transformację. Niektóre dopiero zaczynają rozumieć, co to oznacza. Po czym poznać, że firma jest gotowa (lub nie) na zmianę w kierunku klientocentryczności?

Transformacja w kierunku klientocentryczności niekoniecznie musi oznaczać od razu zmianę modelu operacyjnego. W pierwszej kolejności zmiana odbywa się na poziomie mindsetu.

Z perspektywy HR klientocentryczność zaczyna się w momencie, w którym dostrzegamy, że HR jest funkcją biznesową, a nie wyłącznie wspierającą bądź operacyjną. Jestem głęboko przekonana, że najefektywniejsza współpraca pojawia się na styku partnerstwa i transparentnej komunikacji zarówno ze strony biznesu, jak i funkcji HR. Brak gotowości widać wtedy, gdy HR nie jest włączany w rozmowy strategiczne, a zmiana traktowana jest jedynie jako projekt, a nie proces.

## MINDSET. FUNDAMENT KAŻDEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

W transformacji klientocentrycznej technologii pomagają, procesy porządkują, ale to ludzie są decydującym czynnikiem. Ich sposób myślenia, przekonania i codzienne nawyki wpływają na to, czy klient czuje różnicę. Klientocentryczność zaczyna się w głowach pracowników, zanim trafi do procedur. Jakie zachowania i przekonania HR może wzmacniać, aby budować mindset „client first”?

We współpracy z menedżerami kluczowe jest budowanie relacji partnerskiej. HRBP przyjmuje rolę doradcy strategicznego, który wspiera menedżera w podejmowaniu decyzji zgodnych zarówno z polityką organizacji, jak i realizacją celów biznesowych. Mindset „client first” zaczyna się tam, gdzie widzimy, że gramy do jednej bramki, a nasze cele są zbieżne. Kluczowy wydaje się być tutaj zarówno mindset lidera, który rozumie długoterminowe konsekwencje swoich decyzji jak i mindset HRBP, który pomaga menedżerowi podjąć najlepszą decyzję w danych okolicznościach.

**Liderzy są multiplikatorami kultury. Ich styl pracy przenosi się na całe zespoły. Jak pracować z liderami, aby klientocentryczność stała się sposobem zarządzania, a nie jedynie komunikacją?**

Myślę, że kluczowa jest tutaj perspektywa „human first”. Nie bez powodu mówi się, że to pracownicy są kluczowymi ambasadorami marki. Pracując z liderami, warto wzmacniać w nich postawy empatii, odpowiedzialności, umiejętności słuchania oraz autentycznego zainteresowania drugim człowiekiem. Menedżer, który dba o doświadczenie swojego zespołu, w naturalny sposób przekłada te same wartości na relacje z klientami.

**Szkolenia to tylko jedno z narzędzi, coraz częściej kluczowe są mikrointerakcje i codzienna praca. Jakie działania rozwojowe i edukacyjne najlepiej wzmacniają prokliencki sposób działania?**

To właśnie mikrointerakcje odgrywają kluczową rolę w organizacjach. Codzienne rozmowy, sposób prowadzenia spotkań czy reagowania na trudne sytuacje

budują autentyczne relacje i poczucie bycia zauważonym. Pozwalają budować właściwe nawyki. Szkolenia nie przyniosą oczekiwanego efektu w sytuacji, w której to, czego uczymy nie znajduje odzwierciedlenia w tym, czego oczekujemy na co dzień w pracy w organizacji. Klientocentryczność zaczyna się tam, gdzie naprawdę widzimy drugiego człowieka, a nie tylko jego rolę w strukturze. I staje się to naszym nawykiem.

## PROCESY STRUKTURA KOMUNIKACJA, CZYLI PRACA SYSTEMOWA

**Transformacja klientocentryczna dzieje się w procesach: rekrutacji, ocenie, komunikacji, onboardingu, projektowaniu struktur. HRBP ma rzadką perspektywę widzenia całości systemu i może wprowadzać zmiany, które poprawiają doświadczenie klienta „od zaplecza”.**

**Każdy etap życia pracownika może wspierać lub osłabiać klientocentryczność. Które procesy HR mają największy wpływ na doświadczenie klienta?**

Z mojego doświadczenia wynika, że największy wpływ na doświadczenie klienta ma komunikacja. Obszary, którymi zajmuje się HR, są często trudne i wrażliwe, a komunikacja z pracownikami bywa wyzwaniem dla liderów.

Dodatkowo dochodzą do tego różnice międzypokoleniowe, które znacząco wpływają na sposób odbioru informacji, oczekiwania wobec pracy i relacje z organizacją.

Umiejętne zarządzanie komunikacją w tak zróżnicowanym środowisku ma bezpośredni wpływ na jakość doświadczeń klientów.

**Duże organizacje często wpadają w siłosy, a siłosy zabijają klientocentryczność. Jak HR może wspierać zespoły w przełamywaniu siłosów i pracy w logice end-to-end?**

Przede wszystkim chciałabym tutaj zwrócić uwagę na strategiczną rolę HR Business Partnera. Jako doradca menedżerów, HRBP często widzi szerszy kontekst organizacyjny i kulturowy i jako funkcja biznesowa ma dobre zrozumienie wyzwań, z którymi się mierzymy. W związku z tym łatwiej jest w tej roli rozpoznać potencjalne siłosy i wspierać menedżerów w ich przełamywaniu.

## EMPLOYEE EXPERIENCE = CUSTOMER EXPERIENCE

**W organizacjach coraz częściej podkreśla się rolę doświadczenia pracownika. W wielu badaniach potwierdzono: zadowolony pracownik to lepsze doświadczenie klienta. HRBP jest tu naturalnym partnerem transformacji.**

**Employee Experience bywa traktowane jako miękki temat, ale w praktyce przekłada się na KPI. Jak EX wpływa na CX? Jakie przykłady najlepiej to pokazują?**

Rzeczywiście, Employee Experience bywa traktowane jako temat miękki, podczas gdy w rzeczywistości ma ogromny wpływ na performance zespołów, poziom zaangażowania i realizację celów biznesowych. Pracownik, który czuje się wysłuchany, doceniony i ma poczucie sensu swojej pracy, w naturalny sposób dostarcza klientom lepsze doświadczenia. Nie bez powodu mówi się, że nie da się zbudować doskonałego Customer Experience bez zadbania o Employee Experience.

**A co wpływa na zadowolenie i satysfakcje pracowników?**

Najczęściej mówi się, że kluczowym czynnikiem wpływającym na satysfakcję jest współpraca z przełożonym i zdecydowanie się z tym zgadzam. Styl zarządzania, jakość komunikacji, poziom zaufania oraz dostępność wsparcia mają ogromny wpływ na to, jak pracownicy postrzegają swoją rolę w organizacji i na ile są gotowi angażować się ponad minimum.

Zwłaszcza, że coraz częściej pojawia się temat wypalenia zawodowego. Organizacje stoją dziś przed realnym wyzwaniem, jak utrzymać satysfakcję i zaangażowanie pracowników pomimo rosnącego stresu i przebodźcowania powodowanego między innymi wszechobecną komunikacją cyfrową.

Jest to obszar szczególnie bliski moim zainteresowaniom, zwłaszcza, że zjawiska takie jak *quiet quitting* albo *quiet cracking* są coraz powszechniejsze w każdego rodzaju organizacjach.

## DOBRE PRAKTYKI & NAJCZĘSTSZE BŁĘDY ORGANIZACJI

HRBP widzi organizację z dystansem, którego często brakuje menedżerom. Dzięki temu potrafi wskazać zarówno najlepsze praktyki, jak i obszary, które hamują transformację.

Na pewno widziałaś wiele zmian w organizacji — udanych i trudnych. Jakie praktyki najlepiej wspierają budowanie kultury proklienckiej?

Zmiany w organizacji są przede wszystkim sprawdzianem z zarządzania komunikacją. Kluczowe znaczenie mają konsekwencja, spójna narracja, realne zaangażowanie liderów oraz cierpliwość. Bez tego nawet najlepiej zaprojektowane inicjatywy pozostają jedynie deklaracjami.

Transformacje potrafią utknąć przez drobne błędy, które narastają. Jakie są największe wyzwania organizacji próbujących wdrażać klientocentryczność?

Jeśli mówimy o wdrażaniu klientocentryczności w obszarze HR, mam poczucie, że największym wyzwaniem jest brak spójności między tym, co organizacja komunikuje, a tym, jak funkcjonuje na co dzień. Dodatkowo często pojawia się przeciążenie inicjatywami oraz brak jasnych priorytetów.

Wiele mniejszych firm nie ma rozbudowanych działów HR. Na jakie trzy kroki mogą postawić, aby szybko zobaczyć efekt w CX?

Mając doświadczenie z organizacji o różnej wielkości, przede wszystkim zacząłabym od stworzenia czytelnych procesów, jasnego podziału ról oraz konsekwentnej komunikacji. Nawet proste rozwiązania, jeśli są spójne i zrozumiałe, potrafią szybko przynieść zauważalne efekty.

## ROLA HRBP W PRZYSZŁOŚCI, PRZYWÓDZTWO, TECHNOLOGIA, ZMIANA

Świat pracy zmienia się szybciej niż struktury firm. Rola HRBP staje się coraz bardziej hybrydowa — strategiczna, analityczna, psychologiczna i operacyjna jednocześnie. Jak będzie wyglądać za kilka lat? W sensie transformacji, AI i nowe modele pracy zmieniają DNA organizacji. Jak będzie wyglądała rola HRBP w kontekście klientocentryczności za 5 lat?

Rzeczywiście, AI zdecydowanie zmienia zasady gry w biznesie, również w obszarze HR. Wiele zadań, zwłaszcza operacyjnych, zostanie zautomatyzowanych, a HRBP coraz częściej będzie koncentrował się na analizie danych, pracy strategicznej oraz wspieraniu liderów w zarządzaniu zmianą. Widzę tutaj dużą szansę na odciążenie z powtarzalnych zadań, a jednocześnie lepsze wykorzystanie danych do obserwacji trendów czy analizy predykcyjnej.

**Kompetencje przyszłości często pojawiają się wcześniej, niż firmy zdążą je nazwać. Które kompetencje HRBP staną się kluczowe w organizacjach transformujących się pod klienta?**

Z pewnością będą to kompetencje miękkie, o których dziś mówi się jako o kompetencjach przyszłości: empatia, komunikacja, zdolność budowania relacji i odporność na zmianę. Równocześnie kluczowe pozostaną umiejętności pracy z danymi, strategicznego myślenia, zarządzania zmianą oraz skutecznej komunikacji. W świecie ciągłej transformacji te kompetencje będą tylko zyskiwać na znaczeniu.

- Absolwentka studiów MBA na Akademii Leona Koźmińskiego, Psychologii na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz studiów podyplomowych z zakresu Prawa Pracy oraz Controllingu Personalnego.
- W 2026 roku rozpoczęła również studia doktoranckie, a wśród jej zainteresowań naukowych znajduje się zaangażowanie pracowników, motywacja oraz wypalenie zawodowe.
- Specjalizuje się w łączeniu wiedzy z zakresu psychologii, prawa pracy i zarządzania, co pozwala skutecznie wspierać organizacje w budowaniu nowoczesnych strategii HR. Inspiruje się obszarem sztucznej inteligencji i jej potencjału w transformacji, od analizy danych po automatyzację i zarządzanie ryzykiem w procesach HR.
- W życiu prywatnym uwielbia podróże, zarówno te bliższe, jak i dalsze, które zawsze przynoszą jak mówi nowe pomysły, a także sport, który dodaje energię do działania.

**Na koniec pytanie esencjonalne: Jaka jedna rzecz naprawdę decyduje o tym, że firma staje się klientocentryczna w praktyce, nie w deklaracjach?**

Dla mnie zawsze będą to relacje oraz to, jak procesy HR działają w rzeczywistości. Nie wystarczy mówić o klientocentryczności, jeśli procesy nie są zorientowane na efektywność, spójność i realne potrzeby ludzi. To codzienna praktyka, a nie strategia na slajdach, decyduje o tym czy klientocentryczność faktycznie istnieje.



 [Michalina Kraska, MBA | LinkedIn](#)



Archiwum foto: Canva

Autor: JAKUB GIERSZYŃSKI

# QUO VADIS E-COMMERCE 2026



Przez ostatnie kilkanaście lat obserwowałem e-commerce z wielu stron jednocześnie. Pracowałem w dużych zagranicznych korporacjach i polskich firmach, prowadziłem własne sklepy i sprzedawałem na marketplace'ach. Byłem w branżach sportowej, automotive, beauty, farmacji i branży medycznej. I za każdym razem, gdy myślałem, że już ją rozumiem, rynek pokazywał mi, że się myliłem.

Dlatego gdy dzisiaj ktoś pyta mnie, dokąd zmierza e-commerce, moja odpowiedź nie zaczyna się od danych. Zaczyna się od przyznanego błędu: przez długi czas myślałem, że e-commerce rośnie dlatego, że jest wygodny. Że to technologia napędza sprzedaż. Że wystarczy dobra strona, szybka wysyłka i trochę reklam, żeby biznes się kręcił.

Myliłem się. E-commerce rośnie dlatego, że zmienił się człowiek. Zmieniły się jego oczekiwania, jego cierpliwość i jego zaufanie do marek. I to właśnie dlatego to, co działało w 2020 roku, dziś często już nie działa.

Teza, którą stawiam, jest prosta: w 2026 roku nie wygrywa ten, kto sprzedaje najtaniej ani ten, kto ma największy budżet reklamowy. Wygrywa ten, kto rozumie, gdzie naprawdę buduje się przewaga. **A ta przewaga ma dziś trzy imiona:** marketplace jako infrastruktura eksportu, sztuczna inteligencja jako narzędzie operacyjne i zaufanie jako jedyna waluta, której nie da się podrobić.

### 3 IMIONA PRZEWAGI

**1 MARKETPLACE  
JAKO  
INFRASTRUKTU-  
RA EKSPORTU**

**2 SZTUCZNA  
INTELIGENCJA  
JAKO NARZĘDZIE  
OPERACYJNE  
I ZAUFANIE JAKO  
JEDYNA WALUTA**

**3 ZAUFANIE JAKO  
JEDYNA WALUTA,  
KTÓREJ NIE DA  
SIĘ PODROBIĆ.**

## **Najpierw liczby. Bo bez nich to tylko opinie.**

Europejski rynek e-commerce zbliża się do 900 miliardów euro i rośnie stabilnie po 7% rocznie. Polska z wynikiem 13% wzrostu rok do roku rośnie dwukrotnie szybciej, niż europejska średnia. Brzmi jak powód do świętowania. I jest, ale tylko do momentu, gdy zaczniemy patrzeć głębiej.

### **87% Polaków kupuje na marketplace'ach.**

Jesteśmy doskonałymi klientami online, rozumiemy platformy, wiemy jak porównywać oferty, oczekujemy darmowej dostawy i sprawnego zwrotu. Ale tylko 13% Polaków kupuje od sprzedawców z innych krajów UE. I tu jest pęknięcie, które mnie uderzyło najmocniej. Doskonale rozumiemy marketplace jako kupujący. Ale jako sprzedawcy wciąż traktujemy go głównie jako krajowy kanał dystrybucji, nie jako globalną infrastrukturę eksportu.

Tymczasem sprzedaż cross-border rośnie 17% rocznie ponad dwa razy szybciej, niż cały e-commerce. Prognozuje się, że do 2032 roku rynek transgraniczny osiągnie wartość 4,81 biliona dolarów.

### **Trzy na pięć osób kupujących online robi już zakupy za granicą.**

Co czwarty przedstawiciel Pokolenia Z robi to co miesiąc. To nie jest trend przyszłości. To codzienność, w której żyją nasi klienci której większość

polskich sprzedawców jeszcze nie zaważyła.

## **Marketplace to nie sklep. To infrastruktura.**

Przez lata w branży słyszałem tę samą obawę: wchodzę na marketplace, oddaję marżę platformie, tracę kontakt z klientem, buduje kogoś innego. Rozumiem ten lęk. Sam go miałem. Ale to błędna ramka.

Marketplace to dziś 72% globalnej sprzedaży e-commerce. 98% kupujących online kupuje na platformach. Własny sklep generuje pozostałe 28% rynku i często robi to kosztem budżetów reklamowych, które nie mają końca. W tym czasie eBay jest na drugim miejscu wśród najpopularniejszych platform w Niemczech (58% e-shopperów), Wielkiej Brytanii (60%) i Włoszech (39%). To są rynki, na które można wejść bez otwierania biura za granicą, bez zatrudniania lokalnych handlowców i bez milionów w reklamę. Wystarczy dobry listing, rzetelny opis i sprawna logistyka.

Kiedy pracowałem nad ekspansją w branży automotive, jeden z pierwszych wniosków był bolesny w swojej prostocie: nie musimy budować marki w Niemczech od zera. Wystarczy, że pojawiliśmy się tam, gdzie Niemcy już kupują. I kupowali na Amazon i eBay. Efekt był widoczny w ciągu tygodni, nie miesięcy.

Praktyczne wnioski są tu ważniejsze, niż teoria. Zaczynaj od Niemiec albo UK – to największe rynki marketplace w Europie. Wlicz dostawę w cenę produktu. 55% kupujących cross-border zamawia więcej, gdy wysyłka jest bezpłatna. Przetłumacz opisy, bo Niemiec i Brytyjczyk nie przeczytają oferty po polsku. Skonfiguruj przejrzystą politykę zwrotów, bo 79% kupujących rezygnuje z zakupu, gdy jej brakuje. I aktywnie proś o oceny od pierwszych transakcji. 93% cross-border shopperów kieruje się recenzjami. Sprzedawca bez ocen to sprzedawca niewidoczny.

## **Sztuczna inteligencja: cicha rewolucja w tle**

Mam mieszane uczucia za każdym razem, gdy rozmowa o e-commerce schodzi na AI. Z jednej strony dane są jednoznaczne. Rynek AI w e-commerce wart dziś 7,25 miliarda dolarów urośnie do 64 miliardów do 2034 roku. To wzrost dziesięciokrotnie szybszy, niż cały sektor. 46% polskich sklepów wskazuje automatyzację i AI jako główny trend 2026 roku. We Francji 82% e-merchantów korzysta już z generatywnego AI. Z drugiej strony widziałem już za dużo wdrożeń AI, które były bardziej pod prezentację dla zarządu, niż pod realną operację.

AI robi jedno dobrze: zdejmuje z ludzi zadania powtarzalne i kosztowne. Tłumaczenie opisów produktów – minuty zamiast godzin. Generowanie odpowiedzi na pytania klientów – natychmiast zamiast następnego dnia. Analiza, które

SKU warto promować, a które zjadają marżę – dane zamiast przeczucia. To nie są futurystyczne scenariusze. To narzędzia dostępne dziś, często za darmo lub za kilkadziesiąt złotych miesięcznie.

Jest jednak jedna rzecz, której AI nie zrobi za ciebie: nie zbuduje zaufania klienta. I tu dochodzimy do sedna.

**ZAUFANIE  
TO JEDYNA  
WALUTA,  
KTÓREJ NIE DA SIĘ  
ZOPTYMALIZOWAĆ**

Przez lata w e-commerce nauczyłem się, że klient nie kupuje produktu. Kupuje obietnicę. Obietnicę, że paczka dotrze na czas. Że towar będzie zgodny z opisem. Że jeśli coś pójdzie nie tak, ktoś odbierze telefon i rozwiąże problem.

96% kupujących sprawdza opinie przed zakupem. 80% rezygnuje przez złe recenzje. 7 na 10 nie złoży zamówienia, jeśli nie ufa procesom zwrotów. To nie są abstrakcyjne statystyki, to zachowania ludzi, którym kiedyś ktoś zawiódł. I którzy nie zamierzają dać drugiej szansy nieznanemu sprzedawcy z internetu.

Widziałem sklepy z doskonałą ofertą cenową, które tonęły, bo obsługa klienta była do niczego. I widziałem sklepy z cenami wyższymi od konkurencji, które rosły rok do roku, bo klienci wiedzieli, że mogą im zaufać. Na eBay to szczególnie widoczne. Baby Boomers, którzy są tam główną grupą kupujących, nie szukają najtańszej opcji. Szukają sprzedawcy, który odpowie na pytanie przed zakupem, wyśle sprawnie i nie utrudni zwrotu. To ich warunki. Albo spełniasz je, albo kupią od kogoś, kto spełnia.

Praktycznie oznacza to jedno: opisuj jak dziennikarz, nie jak copywriter. Niezgodność towaru z opisem to drugi najczęstszy powód zwrotu globalnie – 39%. Każdy zwrot to strata podwójna: finansowa i reputacyjna. Dlatego efektywność operacyjna (dobry opis, szybka wysyłka, prosta polityka zwrotów) to nie zaplecze biznesu. To jest dziś sam rdzeń marketingu.

## Rada na 2026

Przestań myśleć o marketplace jako o kanale sprzedaży, a zacznij myśleć o nim jako o infrastrukturze. Infrastruktura to coś, z czego korzystasz, żeby zbudować coś swojego, tak jak z autostrady korzystasz, żeby dotrzeć tam, gdzie chcesz. eBay, Allegro, Amazon, to autostrady. Są gotowe. Są zasięgowe. Są tam, gdzie są twoi klienci. Nie musisz ich budować od zera

E-commerce w 2026 roku zmierza tam, gdzie zawsze zmierzał handel: ku klientowi, który jest coraz bardziej wymagający, coraz lepiej poinformowany

i coraz mniej skłonny do wybaczenia. Dane pokazują kierunek – marketplace, cross-border, AI, efektywność, zaufanie. Ale to nie dane wygrywają. Wygrywają ludzie, którzy te dane rozumieją i potrafią je zamienić na decyzje.

Mam 14 lat w tej branży. I jedno, o czym jestem absolutnie przekonany: nie ma tu miejsca na przecucia. Są dane. I jest działanie. Reszta to szum. Nie wygrywa dziś największy. Wygrywa najbardziej sprawny i najbardziej wiarygodny. Tego Wam życzę w 2026 roku – sprzedaży opartej na danych, sprawności i zaufaniu.

Pozdrawiam,  
Jakub Gierszyński

### Jakub Gierszyński

Dyrektor marketingu, e-commerce i innowacji Liberty Corporation, Członek Rady GS1 Polska,

Doświadczony manager koncentrujący się na współpracy biznesu, technologii i ludzi dla efektywnej zmiany środowiska biznesowego. Uznany ekspert e-commerce. Tworzył i rozwijał kanały cyfrowe dla takich marek jak: Sephora, Decathlon i Inter Cars S.A, Apteka Melissa, Wykładowca akademicki, pasjonat nowych technologii, aktywny sportowiec. W konkursie Izby Gospodarki Elektronicznej w 2020 r. otrzymał nagrodę Dyrektora E-commerce Roku i w 2022 r. Dyrektora Omnichannel.

# Zamknięty warsztat dla Twojej Firmy

Chcesz wartościowego szkolenia dla Twojego zespołu?  
Potrzebujesz uzbroić swoich menadżerów w wiedzę płynącą z sieci handlowych?

**Napisz do nas:**

[hello@connectohub.pl](mailto:hello@connectohub.pl)

[office@martawojciechowska.com](mailto:office@martawojciechowska.com)

Zamknięty warsztat decyzyjny dla retail, FMCG, e-commerce.

# Jak zwiększyć sprzedaż bez wojny cenowej?

## Dowiedz się jak:

- ograniczać utratę sprzedaży w punktach styku z klientem
- podnosić wartość koszyka bez presji promocyjnej
- skracać czas decyzji zakupowej klienta
- diagnozować, gdzie Twoja Firma traci przychody
- monetyzować istniejący ruch i bazę klientów
- zwiększyć sprzedaż, bez wojny cenowej
- prowadzić rozmowy handlowe w logice sieci

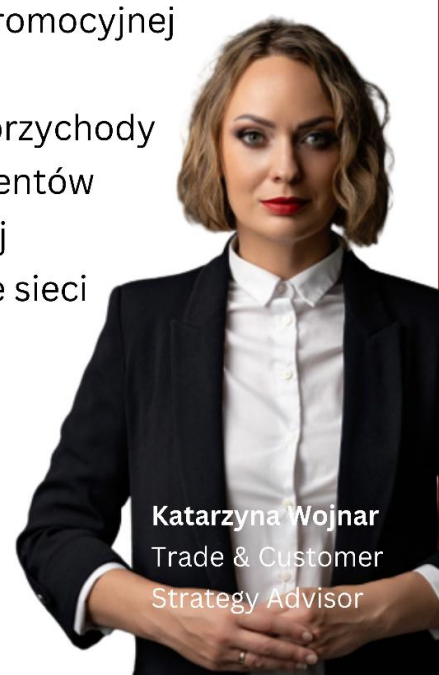


**Marta Wojciechowska**

Strategic Advisor -  
Marketing, Customer  
Growth & Premium Retail

 MARTA WOJCIECHOWSKA  
CONSULTING

 Connecto Hub



**Katarzyna Wojnar**

Trade & Customer  
Strategy Advisor

# 3 PYTANIA DO EKSPERTA



PROWADZENIE:  
**KATARZYNA  
WOJNAR**  
EXECUTIVE  
TRADE &  
CUSTOMER  
STRATEGY  
ADVISOR



ODPOWIADA:  
**PAWEŁ  
ANYSZEWSKI**  
KOORDYNATOR  
GRUPY DS.  
BADAŃ I CX

**1**  
Dlaczego bankowość, która zarządza jedną z najważniejszych sfer naszego życia, wciąż bywa dla wielu klientów trudna do zrozumienia?

Bankowość zarządza jedną z najbardziej wrażliwych sfer życia czyli pieniędzmi. Jednocześnie działa na styku ryzyka, technologii, regulacji i odpowiedzialności, więc z natury jest obszarem złożonym. Z perspektywy doświadczenia klienta największą barierą nie jest dziś jednak ani sam produkt, ani sam język komunikacji lecz sposób projektowania usług. Klient nie patrzy na bank w podziale na silosy. Nie rozdziela produktu, regulaminu, aplikacji, infolinii i oddziału. Ocenia całość doświadczenia to czy rozumie, co ma zrobić, ile to kosztuje, jakie są konsekwencje decyzji i czy w razie potrzeby otrzyma jasne wsparcie. Dlatego dziś kluczowe staje się nie tylko upraszczanie komunikacji lecz projektowanie usług w sposób spójny, intuicyjny i rzeczywiście zrozumiały w modelu omnichannel. Polska bankowość jest bardzo zaawansowana cyfrowo. Według danych Związku Banków Polskich w I kwartale 2025 r. liczba klientów logujących się co najmniej raz w miesiącu do bankowości internetowej osiągnęła około 24 mln. To pokazuje jak ważny jest kanał cyfrowy. Jednocześnie „prostoty” nie można projektować wyłącznie dla klienta biegłego technologicznie. Dobre CX w bankowości musi uwzględniać także potrzeby osób starszych, mniej cyfrowych i wymagających większej przewidywalności oraz wsparcia.

**2**  
Bankowość jest jednym z najbardziej regulowanych sektorów gospodarki. Jak pogodzić bezpieczeństwo, wymogi regulacyjne i compliance z tworzeniem prostych, zrozumiałych doświadczeń dla klientów? Czy klientocentryczność w takim środowisku naprawdę jest możliwa?

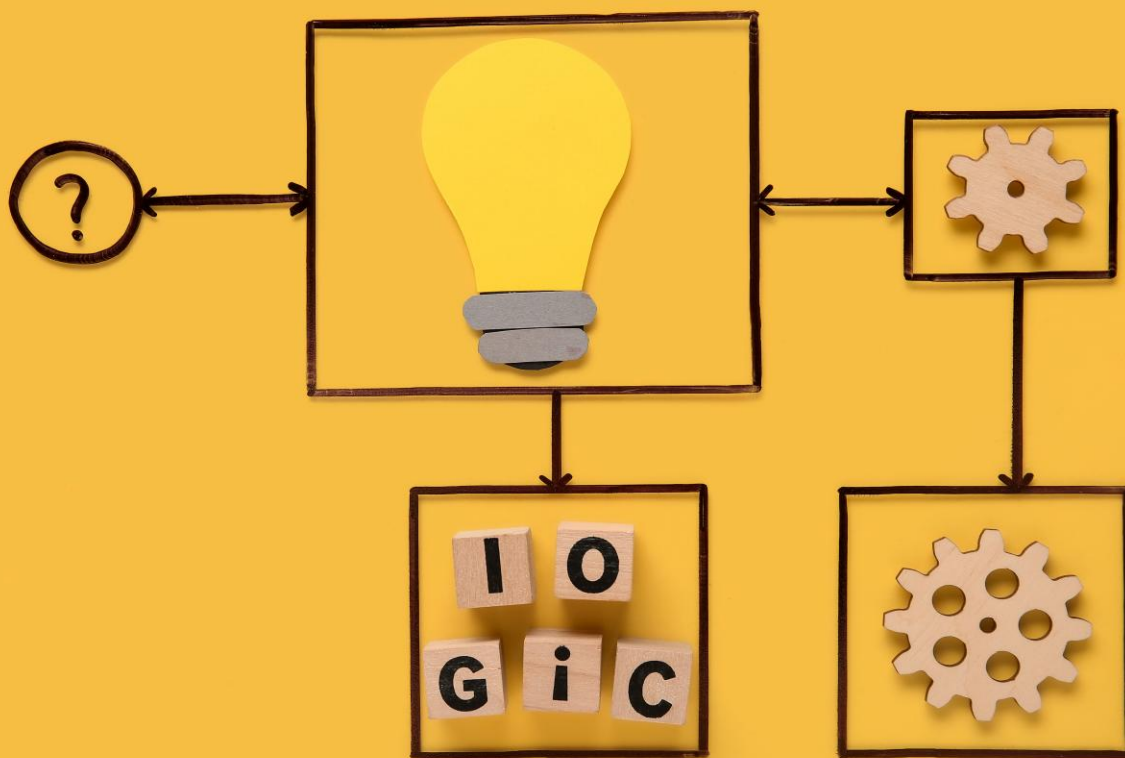
Nie tylko jest możliwa, ale staje się konieczna. W bankowości bezpieczeństwo, regulacje i customer experience nie powinny być traktowane jako sprzeczność. Dobrze zaprojektowane doświadczenie klienta nie osłabia compliance lecz pomaga przełożyć wymagania regulacyjne na rozwiązania czytelne, przewidywalne i budujące zaufanie. Klientocentryczność w sektorze regulowanym oznacza dojrzałość projektową: prosty język, dobrą architekturę informacji, logiczne procesy i spójność między kanałami. To właśnie tam rozstrzyga się dziś jakość doświadczenia klienta. Takie podejście widać również w działaniach sektora finansowego. Przy ZBP działa Grupa robocza ds. prostej komunikacji bankowej, a Deklarację banków w sprawie standardu prostego języka podpisało 27 banków, w tym część banków spółdzielczych. Raport ZBP i Deloitte „Klientocentryczność w polskich bankach” pokazuje z kolei, że przewaga konkurencyjna coraz wyraźniej przesuwana jest z samej oferty produktowej w stronę jakości doświadczeń klienta. Ma to dziś szczególne znaczenie także dlatego, że rośnie skala zagrożeń. Szczególnie tych realizowanych w internecie, pokazuje, że bezpieczeństwo klientów nie może być dziś postrzegane wyłącznie jako kwestia technologii. Coraz częściej mamy do czynienia z zagrożeniami opartymi na socjotechnice, fałszywych stronach i świadomym wprowadzaniu klienta w błąd. Tym bardziej prostota, bezpieczeństwo i edukacja klienta muszą być projektowane razem. Banki mają tę świadomość m.in. prowadzą szeroką edukację w obszarze bezpieczeństwa i finansów poprzez kampanie medialne, działania informacyjne, współpracę ze środowiskiem akademickim oraz programy edukacyjne dla dzieci i młodzieży. Bezpieczeństwo w bankowości nie zaczyna się wyłącznie od procedury. Zaczyna się także od świadomości klienta.

### Jak będzie zmieniać się doświadczenie klientów banków w najbliższych latach?

W najbliższych latach doświadczenie klientów banków będzie stawiało się jeszcze bardziej kontekstowe, proaktywne i inkluzywne. Klient będzie oczekiwał już nie tylko sprawnej transakcji, ale także tego, że bank pomoże mu zrozumieć

sytuację, ostrzeże przed ryzykiem, uprości decyzję i ograniczy wysiłek po stronie użytkownika. Rostło będzie znaczenie personalizacji, analityki i sztucznej inteligencji, ale równie istotne pozostaną dostępność, prosty język i zaufanie. Coraz większego znaczenia nabierać będzie również logika Total Experience. Dobre CX nie powstaje wyłącznie w aplikacji czy komunikacji do klienta. Powstaje tam, gdzie pracownik ma dobre narzędzia, jasne procesy i przestrzeń do działania. Dlatego przyszłość bankowości będzie opierała się na coraz większej spójności między CX, EX i kulturą organizacyjną. Dobrym kierunkiem rozwoju są także rozwiązania wzmacniające instytucjonalny głos klienta wewnątrz organizacji, takie jak funkcja Rzecznika Klienta. Rola ta może wspierać nie tylko rozwiązywanie trudnych spraw, ale również identyfikację problemów systemowych, ochronę klientów wrażliwych i doskonalenie procesów. Dla klienta ma znaczenie to, że w banku jest konkretna osoba z imienia i nazwiska, która rzeczywiście reprezentuje jego perspektywę.

Z mojej praktyki wynika, że jest to ważne zarówno dla klientów jak i dla samej organizacji. Jako Rzecznik Klienta dojeżdżałem do klientów na terenie całego kraju i rozmawiałem z nimi. Takie spotkania pokazywały znacznie więcej niż dane, raporty czy opisy spraw w systemie. Pozwalały zobaczyć prawdziwy kontekst, emocje i źródła problemów. Jeździłem również do oddziałów i rozmawiałem z pracownikami, stając się także ich głosem w centrali organizacji. To daje realne spojrzenie na to jak na co dzień spotykają się customer experience i employee experience. A właśnie z takiego połączenia rodzi się najbardziej dojrzałe rozumienie jakości doświadczeń w banku. W polskim sektorze bankowym coraz wyraźniej widać też wartość współpracy ponad konkurencją. Przy Komitecie Jakości Usług Finansowych Związku Banków Polskich działa Grupa ds. Badań i Customer Experience, która zrzesza przedstawicieli różnych banków. Na co dzień organizacje te konkurują ze sobą rynkowo, ale podczas wspólnych spotkań wybrzmiewa dojrzałe, wspólne spojrzenie na zarządzanie doświadczeniem klienta i pracownika w sektorze finansowym. To ważny sygnał, że przyszłość bankowości będzie kształtowana nie tylko przez technologię, lecz również przez dialog, wymianę wiedzy i odpowiedzialne myślenie o jakości doświadczeń.



Archiwum foto: Canva

Autor: PAULINA TRANDO

# SKLEP JAKO INTERFEJS MARKI

Dlaczego w retailu kluczowa jest decyzja o dominującej logice doświadczenia klienta?

## Sklep jako dwukierunkowy interfejs

W świecie, w którym podróż klienta niemal zawsze zaczyna się online, sklep fizyczny przestaje być wyłącznie kanałem sprzedaży. Coraz częściej staje się interfejsem marki – miejscem, w którym obietnica składana w e-commerce zostaje zweryfikowana, wzmocniona albo podważona. To tutaj klient konfrontuje komunikację z rzeczywistością, doświadcza produktu wszystkimi zmysłami i podejmuje decyzję czy chce wejść z marką w dłuższą relację.

Jednocześnie sklep fizyczny coraz częściej pełni rolę odwrotną: staje się punktem akwizycji do kanału online. To w nim klient po raz pierwszy zapisuje się do aplikacji, dołącza do programu lojalnościowego, zostawia dane kontaktowe, które umożliwiają mu wygodne zakupy w przyszłości. Sklep nie tylko domyka sprzedaż, może ją inicjować w ekosystemie cyfrowym. W tym sensie staje się dwukierunkowym interfejsem: offline weryfikuje online, a jednocześnie zasila go nowym ruchem i danymi. Ten interfejs nie jest wyłącznie technologicznym punktem styku, lecz przestrzenią, która kształtuje zachowania klientów w obu kierunkach.

W ostatnich miesiącach w Polsce obserwujemy wyraźne przyspieszenie tego zjawiska. Branżowe zestawienie opublikowane przez *Omnichannel News* wskazuje aż 16 debiutów marek, które w minionym roku otworzyły swoje sklepy stacjonarne, wcześniej będąc obecne głównie w kanale online. To już nie pojedyncze eksperymenty, lecz wyraźny sygnał zmiany strategii.

Dla marek e-commerce sklep fizyczny staje się dziś narzędziem redukcji kosztu pozyskania klienta, budowania

zaufania i zwiększania konwersji w całym ekosystemie. Offline i online przestają być konkurencyjnymi kanałami, stają się wzajemnie napędzającymi się elementami jednego systemu.

## Projektujemy przestrzeń czy zachowanie?

W odpowiedzi na ten trend marki często inwestują w architekturę sklepu: projektują witryny, ekspozycje, materiały, światło i układ produktów. To wszystko ma znaczenie. Jednak kluczowe pytanie brzmi: czy projektujemy przestrzeń czy projektujemy zachowanie klienta?

Jeśli sklep ma być interfejsem marki, dokonanie tego wyboru staje się fundamentalne. Dobry interfejs nie jest neutralny. Prowadzi, upraszcza, nadaje kierunek. Jeśli sklep nie prowadzi pierwszego ruchu klienta, trudno mówić o nim jak o interfejsie. Jest wtedy jedynie przestrzenią, mniej lub bardziej estetycznie zaprojektowaną.

Architektura sklepu nie sprowadza się wyłącznie do liczby produktów czy ich ustawienia. Obejmuje skalę, proporcje, światło, rytm przestrzeni i sposób, w jaki klient porusza się w jej obrębie. To ona tworzy warunki do określonych zachowań. Projektowanie ścieżki klienta polega jednak na świadomym określeniu, jakie zachowanie ma być dominujące: czy klient ma szybko znaleźć produkt i podjąć decyzję, czy zatrzymać się, eksplorować i wejść w relację z marką. Architektura może te zachowania wspierać, ale to decyzja strategiczna nadaje im kierunek. Z perspektywy klientocentryczności to zasadnicza różnica. Projektowanie zachowania oznacza wyjście od potrzeb, motywacji i napięć klienta, a nie od liczby SKU czy wymagań operacyjnych.

### Dwie warstwy, jedna decyzja

Każdy sklep funkcjonuje na dwóch warstwach: transakcyjnej i doświadczeniowej. Warstwa transakcyjna koncentruje się na konwersji, szybkości i redukcji tarcia. Jej celem jest uproszczenie wyboru i skrócenie drogi do zakupu. Warstwa doświadczeniowa buduje relację, tworzy przestrzeń do eksploracji, rozmowy i zanurzenia w świecie marki. Jej celem jest wydłużenie kontaktu i pogłębienie więzi.

Obie warstwy projektują odmienne zachowania. Jedna skraca czas decyzji i upraszcza wybór, druga zachęca do zatrzymania się i rozmowy. Dlatego kluczowe jest określenie, która z nich ma być dominująca.

Jeśli marka nie podejmie tej decyzji, przestrzeń zaczyna wysyłać sprzeczne sygnały: witryna komunikuje agresywne promocje, wewnątrz aspiruje do świata premium, obsługa próbuje być doradcza, a przy kasie pojawiają się komunikaty podważające wcześniejszą narrację. Taką przestrzeń nie wspiera ani doświadczenia, ani transakcji.

### Nadmiar nie zastąpi kierunku

U źródła tej niespójności często nie leży brak kompetencji projektowych, lecz lęk przed utratą sprzedaży. Przekonanie, że trzeba pokazać wszystko, aby niczego nie stracić, prowadzi do przetadowanych ekspozycji i „ścian produktów”, które imponują skalą, ale nie nadają kierunku. Nadmiar ma zabezpieczać wynik, w praktyce jednak zwiększa poznawcze przeciążenie i opóźnia decyzję. Klient nie potrzebuje pełnego katalogu produktów w przestrzeni fizycznej. Potrzebuje interfejsu, który go poprowadzi. Odwaga w projektowaniu sklepu polega na

świadomym zaprojektowaniu zachowania klienta, nawet jeśli oznacza to pokazanie mniejszej liczby produktów i rezygnację z części potencjalnej sprzedaży w krótkim terminie. Dobry interfejs synchronizuje pierwsze zachowanie odwiedzających. Wystarczy kilka minut obserwacji, aby zobaczyć czy większość osób po wejściu kieruje się w to samo miejsce, zatrzymuje przy tym samym punkcie i podąża podobną ścieżką. Jeśli tak się dzieje, można przypuszczać, że ktoś zaprojektował pierwszy ruch. Jeśli klienci rozchodzą się chaotycznie i nie wiedzą, gdzie zacząć, oznacza to, że przestrzeń nie została zaprojektowana wokół jasno zdefiniowanego zachowania klienta.

Z perspektywy budowania, rozwijania i wspierania relacji z klientem ma to kluczowe znaczenie. Interfejs, który prowadzi, redukuje napięcie decyzyjne i buduje poczucie bezpieczeństwa. To fundament zaufania. A bez zaufania trudno mówić o długofalowej relacji i lojalności.

### Spójność wymaga odpowiedzialności

Dlaczego jednak tak często powstają sklepy bez jasno zdefiniowanej dominującej logiki? Jednym z powodów jest sposób organizacji pracy nad projektem. Sklep fizyczny bywa traktowany jako projekt operacyjny, a nie strategiczny. Odpowiedzialność rozkłada się pomiędzy sprzedaż, marketing, retail, VM i technologię, a każdy z tych obszarów optymalizuje własny fragment doświadczenia. W efekcie brakuje jednej, jasno zdefiniowanej odpowiedzialności za spójność interfejsu marki. Projektowanie sklepu jako interfejsu wymaga nie tylko współpracy działów, lecz także wskazania osoby lub funkcji, która odpowiada za wybór dominującej logiki i konsekwencję w jej realizacji.

Na potrzeby tego artykułu odwiedziłam debiuty sklepów MINISO, Nikon, H'DRAY i potraktowałam je jak test spójności marki w definiowaniu klienta poprzez przestrzeń. Każdy z nich pokazuje inny sposób myślenia o sklepie jako interfejsie marki. Nikon pozostaje przede wszystkim interfejsem produktu: ekspozycja sprzętu, ceny i funkcje, ale nie prowadzi klienta narracyjnie i nie inicjuje relacji, przez co osoba mniej kompetentna może poczuć się zagubiona. H'DRAY projektuje interfejs potrzeby: wyspa z bestsellerami przed sklepem działa jak skrót do koszyka, jest spójna z komunikacją online i jasno pokazuje, z czego marka jest dumna. MINISO idzie najdalej: buduje immersyjny świat, w którym brak agresywnej komunikacji cenowej, jasne kategorie i angażująca przestrzeń tworzą doświadczenie spójne z CTA na stronie: zbieraj, odkryj i eksploruj. Różnica między tymi modelami nie dotyczy estetyki ani technologii, lecz spójności i odwagi – tego czy marka projektuje sklep jako przedłużenie swo-

jej obietnicy i świadomie projektuje zachowanie klienta czy też zostawia je przypadkowi.

### Klientocentryczność zaczyna się od decyzji

Sklep fizyczny może być przedłużeniem e-commerce, miejscem weryfikacji obietnicy marki i punktem akwizycji do kanału cyfrowego. Jednak dopiero wtedy staje się interfejsem, gdy marka podejmie świadomą decyzję, jakie zachowanie chce w nim wspierać.

Wybór dominującej logiki, transakcyjnej lub doświadczeniowej, nadaje kierunek wszystkim pozostałym decyzjom: od architektury przestrzeni, przez komunikację, po rolę obsługi. To w tej spójności zaczyna się realna klientocentryczność. Nie w mnożeniu bodźców ani funkcji, lecz w konsekwentnym prowadzeniu klienta przez doświadczenie, które jest zgodne z obietnicą marki.

## Paulina Trando

Ekspertka w obszarze retail i omnichannel, łącząca 15-letnie doświadczenie sprzedażowe i strategiczne z socjologicznym spojrzeniem na zachowania klientów.

Pracuje na styku biznesu i technologii, projektując doświadczenia oraz budując spójne ekosystemy sprzedaży. Analizuje zachowania klientów w przestrzeni fizycznej i cyfrowej, traktując sklep jako interfejs marki i kluczowy punkt styku w strategii omnichannel.



## Przekraczaj granice rozwoju

Zaloguj się do platformy Connecto Hub i odkryj jeszcze więcej korzyści!



 Connecto Hub

Platforma e-learning

Zaloguj się

Adres e-mail  
 Hasło

Zapamiętaj mnie [Zapomniałeś hasła?](#)

**Zaloguj się**

[Warunki korzystania](#) [Polityka prywatności](#)

## Platforma e-learningowa Connecto Hub

*Automatyzacja procesu przekazywania i sprawdzania wiedzy*

*Zarządzanie kursami z jednej platformy szkoleniowej*

*Onboarding wdrożeniowy dla pracowników*

*Spójność przekazywanych treści*

*Raportowanie podsumowań*

*Personalizacja e-kursów*

*Certyfikaty ukończenia*

*Oszczędność czasu*

**#HR**

**#Sprzedaż**

**#Logistyka**

**#BHP**

**#Marketing**

**#ZarządzanieProjektami**

**#BiuroObsługiKlienta**

**#Business**

**SPOTKAJMY  
SIĘ**

**[hello@connectohub.pl](mailto:hello@connectohub.pl)**

# „Podążać ścieżką Shoppera”

warsztat mapowania  
Shopper Journey dla  
Trade Marketingu

## Propozycja zakresu szkolenia

**Forma:** warsztat stacjonarny

(miejsce wskazane przez Klienta)

**Czas trwania:** 2 dni warsztatowe (2x 7h)

**Zakres godzinowy:** 9:00 – 16:00 lub 10:00–17:00

### GŁÓWNY CEL SZKOLENIA

Głównym celem warsztatu jest podniesienie skuteczności działań Trade Marketingu, Category Managementu i Sprzedaży poprzez lepsze zrozumienie całej ścieżki zakupowej klienta (Shopper Journey).

### NA WARSZTACIE

- ✓ Uczymy patrzeć na shopperów całościowo, a nie tylko przez pryzmat pojedynczej promocji czy ekspozycji
- ✓ Mapujemy wszystkie punkty styku z klientem – od pierwszej potrzeby po lojalność i rekomendacje
- ✓ Wskazujemy luki i krytyczne momenty na ścieżce, które realnie decydują o sprzedaży
- ✓ edukujemy, jak codzienne działania w trade marketingu i sprzedaży wpływają na doświadczenie klienta i obrót
- ✓ Kończymy z gotowym planem działań wspierających sprzedaż, opartym o mapę Shopper Journey

**SPOTKAJMY  
SIĘ**

[hello@connectohub.pl](mailto:hello@connectohub.pl)



AUTOR: **KATARZYNA WOJNAR**  
EXECUTIVE TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR

## **EKONOMIA LOJALNOŚCI**

### *Jak trade marketing i sprzedaż budują wartość klienta w czasie?*

#### Rozdział 1: Mit akwizycji i brutalna matematyka retencji

Współczesny dział sprzedaży przypomina często rozpędzoną maszynę do zdobywania nowych terytoriów. Dyrektorzy sprzedaży i trade marketingu, pod presją kwartalnych wyników, koncentrują lwią część energii i budżetów na „polowaniu”, pozyskiwaniu nowych leadów, otwieraniu nowych drzwi i walce o u-

działy w rynku (market share). Jednak w dobie hiperkonkurencji i postępującej komodytyzacji produktów, ta strategia zaczyna przypominać próbę napełnienia dziurawego wiadra.

Ekonomia lojalności nie jest jedynie miękkim konceptem z pogranicza PR. To twarda, matematyczna odpowiedź na rosnące koszty prowadzenia biznesu.

## Paradoks wzrostu: Dlaczego 5% znaczy więcej niż 50%?

Fundamentem nowoczesnego myślenia o sprzedaży powinny być klasyczne już badania Frederick'a Reichhelda z Bain & Company (twórcy wskaźnika NPS). Jego analizy wykazały silną korelację w wielu branżach: zwiększenie wskaźnika retencji klientów o zaledwie 5% przekłada się na wzrost zysków od 25% do nawet 95%. Zatem w zależności od modelu biznesowego jest to poziom od kilku do kilkadziesiąt procent.

Dlaczego ten efekt jest tak potężny? Odpowiedź leży w strukturze kosztów. Pozyskanie nowego klienta (Customer Acquisition Cost – CAC) jest, zależnie od branży, od 5 do 25 razy droższe, niż utrzymanie obecnego. Tam, gdzie walka toczy się o miejsce na półce i uwagę dystrybutora, te proporcje bywają jeszcze bardziej drastyczne. Lojalny partner handlowy nie wymaga ponownej „edukacji”, rzadziej ulega agresywnej retoryce cenowej konkurencji i wykazuje znacznie wyższą skłonność do testowania nowości produktowych (upselling i cross-selling).

## Psychologia zaufania w transakcyjnym świecie

Z perspektywy psychologii biznesu, lojalność to nic innego jak redukcja ryzyka. Badania opublikowane w Journal of Marketing wskazują, że zaufanie (Trust Equity) działa jak „amortyzator” w relacjach handlowych. Lojalni klienci nie tylko kupują więcej, ale co kluczowe dla działów trade są mniej wrażliwi na fluktuacje cenowe.

Marka budująca swoją strategię wyłącznie na promocjach cenowych

(tzw. „lojalność kupiona”), w rzeczywistości trenuje swoich klientów do bycia nielojalnymi. Uczy ich, że jedyną wartością jest rabat. Prawdziwa ekonomia lojalności odwraca ten model: premiuje relację, przewidywalność i wspólną wartość, co w dłuższej perspektywie stabilizuje marżę, zamiast ją erodować.

## Nowa rola Sales i Trade Marketingu

Dla działów sprzedaży i trade marketingu przejście na model ekonomii lojalności oznacza redefinicję sukcesu. Sukcesem nie jest już samo „zamknięcie sprzedaży”, a stworzenie warunków, w których klient (dystrybutor, detalista, konsument) uzna, że koszt rezygnacji z relacji z nami (emocjonalny, operacyjny i finansowy) jest po prostu zbyt wysoki.

**„Marka budująca swoją strategię wyłącznie na promocjach cenowych w rzeczywistości trenuje swoich klientów do bycia nielojalnymi.”**

## Rozdział 2: Customer Lifetime Value – Nowy kompas w świecie Trade Marketingu

W tradycyjnym modelu sprzedaży sukces mierzony jest domknięciem transakcji. Dla handlowca licznik zeruje się z każdym pierwszym dniem miesiąca, a dla działu trade marketing z końcem kampanii promocyjnej. W ekonomii lojalności takie podejście jest nie tylko krótkowzroczne, ale wręcz ryzykowne. Prawdziwą jednostką miary sukcesu staje się Customer Lifetime Value (CLV), czyli całkowita wartość klienta w czasie. Nie mówimy więc o sprzedaży incrementalnej w ujęciu kontekstowym, ale o ujęciu predykcyjnym.

### Od transakcji do strumienia przychodów

CLV zmienia optykę z „ile zarobię na tym zamówieniu?” na „ile ten partner handlowy wygeneruje zysku w ciągu najbliższych pięciu lat?”. Firmy, które potrafią precyzyjnie segmentować klientów pod kątem ich potencjału długofalowego, osiągają wyraźnie wyższą rentowność operacyjną.

Dla działu sprzedaży oznacza to konieczność odejścia od agresywnego „wpychania” towaru (sell-in) na rzecz dbania o zdrową rotację (sell-out). Jeśli handlowiec, chcąc zrealizować kwartalny target, przesyca magazyn dystrybutora towarem, który nie rotuje, niszczy CLV na rzecz jednorazowego zysku. W ekonomii lojalności takie działanie jest błędem w sztuce, bo obniża zaufanie i zamyka drogę do przyszłych, wysokomarżowych transakcji.

### Trade Marketing jako architekt retencji

Rola trade marketingu w tym procesie jest kluczowa: to ten dział dostarcza narzędzi, które sprawiają, że współpraca z naszą marką staje się dla partnera „nawykiem”, a nie każdorazowym wyborem.

Zamiast standardowych rabatów retrospektywnych, które budują lojalność jedynie wobec niskiej ceny, nowoczesny trade marketing powinien inwestować w:

#### Ekosystemy wsparcia:

Programy edukacyjne dla personelu sklepowego, które zwiększają ich kompetencje. Według badań Experticity, sprzedawca, który czuje się ekspertem w danej kategorii, generuje nawet o 50% wyższą sprzedaż produktów tej marki, budując jednocześnie lojalność punktu sprzedaży.

#### Technologie predykcyjne:

Wykorzystanie danych z systemów lojalnościowych do podpowiadania detaliście, co i kiedy powinien zamówić. To przejście od roli dostawcy do roli doradcy biznesowego (Category Management).

#### Personalizację aktywacji:

Zrozumienie, że lojalny klient B2B potrzebuje innych bodźców niż ten, którego dopiero chcemy pozyskać.

#### Bariery wyjścia i psychologia „uwięzienia”

W ekonomii lojalności działu trade marketingu budują tzw. switching costs (koszty zmiany). Nie muszą być bariery formalne czy kary umowne. Najskuteczniejsze są bariery operacyjne i psychologiczne.

Jeśli proces składania zamówień jest najprostszy na rynku, systemy IT są zintegrowane, a personel handlowy ma osobistą, opartą na zaufaniu relację z naszymi przedstawicielami, koszt przejścia do konkurencji (nawet tańszej) staje się irracjonalnie wysoki.

Badania Gartnera potwierdzają: w sektorze B2B, łatwość prowadzenia biznesu (Effort Score) jest silniejszym predyktorem lojalności, niż satysfakcja z samej ceny produktu. Trade marketing staje się więc inżynierią wydoby.

## Strategiczne przesunięcie

Zrozumienie CLV wymaga od organizacji odwagi. Wymaga zaakceptowania faktu, że czasem warto zrezygnować z agresywnej sprzedaży dzisiaj, by zabezpieczyć strumień marży na kolejne lata. W ekonomii lojalności trade marketing i sprzedaż nie walczą o portfel klienta (Share of Wallet), walczą o jego priorytety i miejsce w jego modelu biznesowym.

## Rozdział 3: Trade Marketing – Od strategii „Push” do „Loyalty-Pull”

Tradycyjny model trade marketingu przez dekady opierał się na sile rażenia. Strategia „Push” zakładała, że przy odpowiednio wysokich rabatach retrospektywnych, bonusach za cele ilościowe i agresywnym merchandisingu, towar „musi” przejść przez kanał dystrybucji. Jednak w ekonomii lojalności ten model staje się nieefektywny kosztowo. Firmy coraz częściej odkrywają, że wymuszanie obecności na półce bez budowania więzi z konsumentem i detalistą to prosta droga do erozji marży.

## Pułapka „lojalności promocyjnej”

Badania NielsenIQ wskazują na niepokojący trend: w wielu kategoriach znacząca część promocji nie generuje dodatniego ROI. Dlaczego? Ponieważ budują one „lojalność wobec ceny”, a nie wobec marki. Konsument, który kupuje produkt tylko dlatego, że jest w promocji „2 w cenie 1”, przy kolejnej wizycie w sklepie bez wahania wybierze konkurenta, jeśli ten zaoferuje głębszy rabat.

A dzisiaj jest to szczególnie proste, biorąc pod uwagę, że statystycznie jako konsumenci korzystamy z 14-16 aplikacji lojalnościowych, gdzie jesteśmy bombardowani kuszącymi okazjami.

Zjawisko to przenosi się na relacje B2B. Detalista, którego lojalność opiera się wyłącznie na najniższej cenie zakupu, jest partnerem wysokiego ryzyka. W ekonomii lojalności działający trade marketingu muszą zatem zainicjować przejście do modelu „Loyalty-Pull”.

## Mechanizm „Loyalty-Pull”: Budowanie ssania rynkowego

Model „Pull” w nowoczesnym wydaniu polega na precyzyjnie budowanym ekosystemie, w którym towar „znika” z półki, ponieważ klient końcowy ma powód, by po niego wrócić, a sprzedawca ma powód, by go polecić.

Lojalność przez wartość dodaną (**Value-Add**): Zamiast kolejnego rabatu, liderzy rynku oferują dystrybutorom narzędzia analityczne. Jak podaje McKinsey, firmy, które dzielą się z partnerami handlowymi zaawansowaną analityką danych o konsumentach, odnotowują wzrost sprzedaży w kanale o 5-10% przy jed-





**displayplus**

POS DESIGN & TECHNOLOGY CONCEPT

**25 lat**  
doświadczenia

# Zaprojektuj swoją sprzedaż

- ✓ projektujemy design
- ✓ tworzymy formy
- ✓ realizujemy produkcję

Branding kategorii

Wyposażenie sklepów

Projekty i wizualizacja 3D

Wsparcie dla Trade Marketingu

## Design i produkcja POS

- ✓ regały, standy, wyspy
- ✓ ekspozytory, gabloty
- ✓ potykacze, bociany
- ✓ traye, wobblery
- ✓ listwy cenowe
- ✓ toppery
- ✓ mock up'y



Andrzej Gudajtys  
+48 600 325 888



andrzej.gudajtys@displayplus.pl  
displayplus.pl

# TRADE MARKETING, KTÓRY DZIAŁA. KULISY PRACY Z MARKĄ O SILNYCH KORZENIACH.

Z **MARCELINĄ DROZD**, STARSZYM KIEROWNIKIEM TRADE MARKETINGU,  
HERBAPOL – LUBLIN S.A. ROZMAWIA **KATARZYNA WOJNAR**

Dziś rozmawiamy o trade marketingu, ale nie w teorii. Zobaczmy, jak wygląda ta praca z bliska, w jednej z najbardziej rozpoznawalnych polskich marek.

Naszym gościem jest Marcelina Drozd, Starsza Kierowniczką Trade Marketingu w Herbapol – Lublin S.A. – cześć!

Cześć, dziękuję za zaproszenie!

Chciałabym przybliżyć Ciebie i Twoje doświadczenie czytelnikom. Jak trafiłaś do świata trade marketingu i dlaczego właśnie ta ścieżka okazała się tą, którą idziesz dzisiaj?

Moja droga do trade marketingu była

trochę przypadkowa. Krótco po studiach pracowałam w dziale R&D, a później trafiłam do trade marketingu i szybko okazało się, że to obszar, który bardzo mnie wciągnął.

To miejsce, w którym spotykają się różne perspektywy: kreatywność, analityka i realia sprzedaży. Każdy dzień przynosi nowe wyzwania i jest nieprzewidywalny.

I chyba właśnie ta dynamika sprawia, że trade marketing jest tak ciekawy, bo to przestrzeń, w której strategia bardzo szybko spotyka się z praktyką rynkową, a na efekty działań nie trzeba długo czekać.

## Na czym polega Twoja rola w Herbapolu? Jak wygląda Twój typowy dzień?

W Herbapol-Lublin odpowiadam za obszar trade marketingu oraz wsparcia sprzedaży. Razem z zespołem rozwijamy i wdrażamy strategie trade marketingowe dla wszystkich kategorii produktowych i kanałów sprzedaży, dbamy o narzędzia wspierające pracę zespołów handlowych, aktywności promocyjne i odpowiedni ich dobór czy egzekucję standardów merchandisingowych i wyznaczanie celów dystrybucyjnych, listinowych. Ważną częścią mojej roli jest również współpraca z wieloma obszarami firmy – od marketingu i sprzedaży, przez finanse, po zespoły operacyjne, a także z partnerami handlowymi.

Trudno jednak mówić o „typowym dniu”, bo w trade marketingu właściwie każdy wygląda inaczej. Jednego dnia pracujemy nad strategią działań dla konkretnej kategorii lub kanału sprzedaży, innego analizujemy dane rynkowe i sprzedażowe, planujemy aktywności dla klientów albo rozwijamy narzędzia wspierające pracę przedstawicieli handlowych. A czasem szukamy rozwiązań dla niedającego się wcześniej przewidzieć „problemu”.

Ta różnorodność sprawia, że trade marketing jest bardzo dynamicznym obszarem, łączy myślenie strategiczne z operacyjną codziennością sprzedaży. I właśnie to powoduje, że trudno się w tej pracy nudzić.

## Co jest dla Ciebie najważniejsze w skutecznych działaniach trade marketingowych?

Najważniejsze w działaniach trade jest dla mnie dobre połączenie strategii marki z realiami sprzedaży. Nawet naj-

lepszy pomysł nie zadziała, jeśli nie będzie dopasowany do specyfiki kanału sprzedaży, potrzeb klienta czy zachowań i potrzeb nabywców.

Idąc dalej, są to działania, które realnie wspierają organizację w realizacji celów biznesowych, zarówno wartościowych, jak i dystrybucyjnych. Trade marketing powinien pomagać budować obecność marki w punktach sprzedaży, zwiększać dostępność produktów i wspierać sprzedaż w sposób przemyślany i efektywny.

I wreszcie bardzo ważna jest analityka i praca na danych. Monitorowanie rynku, działań konkurencji czy wyników sprzedaży pozwala podejmować trafniejsze decyzje i szybko reagować na zmiany.

Należy pamiętać również o wspólnym wypracowywaniu aktywności z działem handlowych, takich, które z jednej strony są ambitne, a z drugiej pozostają realne do osiągnięcia w codziennej pracy przedstawiciela handlowego.

## Co dziś najbardziej komplikuje pracę zespołów trade marketingu w FMCG?

Jednym z największych wyzwań jest dziś tempo zmian w otoczeniu rynkowym. Zmieniają się zachowania konsumentów, rośnie presja cenowa, a jednocześnie konkurencja jest bardzo aktywna, zarówno w obszarze promocji, jak i wprowadzania nowych produktów.

Drugim ważnym czynnikiem jest rosnąca złożoność kanałów sprzedaży. Każdy z nich od nowoczesnych sieci handlowych, przez handel tradycyjny, po e-commerce rządzi się trochę innymi zasadami. To oznacza, że działania trade marketingowe muszą być coraz bardziej dopasowane i szyte na miarę pojedynczych klientów.

Wyzwaniem jest również znalezienie równowagi między efektywnością kosztową a budowaniem wartości marki. W warunkach rosnących kosztów i dużej presji promocyjnej bardzo ważne jest, aby działania trade marketingowe nie były tylko krótkoterminowym wsparciem sprzedaży, ale realnie budowały obecność i siłę marki na rynku.

Do tego dochodzi jeszcze konieczność pracy na coraz większej ilości danych – sprzedażowych, rynkowych czy konsumenckich. Dane są ogromną wartością, ale jednocześnie wymagają odpowiednich narzędzi i kompetencji, żeby wyciągać z nich właściwe wnioski.

Dlatego z zespołem pracujemy nad narzędziami, które agreguje wszystkie dane dotyczące działań promocyjnych, aby móc szybko je analizować, wyciągać właściwe wnioski i lepiej przewidywać efekty planowanych aktywności.

Równolegle wprowadzamy także automatyzację części czynności operacyjnych, żeby nie tracić czasu na powtarzalne zadania, a móc skupić się na tym, co w trade marketingu najważniejsze – analizie, planowaniu i szukaniu najlepszych rozwiązań dla biznesu.

**Jak zmienił się „Wasz” klient na przestrzeni ostatnich lat? Czy te zmiany przekładają się na punkt sprzedaży?**

Jeśli mówimy o osobie kupującej, podejmującej decyzję o zakupie to w ostatnich latach zdecydowanie stała się bardziej świadoma i wymagająca. Ma dużo większy dostęp do informacji, porównuje ceny, zwraca uwagę na skład produktów, ich pochodzenie czy wartości, które stoją za marką. Jednocześnie

podejmuje decyzje zakupowe bardzo szybko, często już przy samej półce.

Widzimy też wyraźnie, że konsumenci są dziś mniej lojalni wobec marek, a bardziej otwarci na nowości. Jeśli produkt odpowiada ich aktualnej potrzebie, jest dobrze wyeksponowany i ma atrakcyjną ofertę cenową lub promocyjną, chętnie po niego sięgają, nawet jeśli wcześniej kupowali coś innego.

Dodatkowo każdy z nas jest przebudżcowany mnogością komunikatów płynących do nas, więc komunikacja np. na materiałach POS musi być odpowiednio zaprojektowana.

Te zmiany bardzo wyraźnie przekładają się na punkt sprzedaży. Półka sklepowa stała się jeszcze ważniejszym miejscem podejmowania decyzji zakupowych. Dlatego tak duże znaczenie mają dziś dostępność produktu, odpowiednia ekspozycja produktów, czytelna komunikacja, dobrze zaprojektowane działania promocyjne, jak również odpowiednia synchronizacja z działaniami brandowymi w kanałach mediowych, współpracami partnerskimi, działaniami experiential.

Z perspektywy trade marketingu oznacza to konieczność jeszcze większej dbałości o widoczność marki w sklepie i dopasowanie działań do realnych zachowań kupujących. Bo nawet najlepszy produkt i kampania nie przyniesie pełnego efektu, jeśli w kluczowym momencie, czyli przy półce, produkt nie będzie odpowiednio widoczny i dostępny.

## Czy zauważasz rosnącą rolę technologii np. AI, dane, digital retail w Waszych działaniach?

Tak, zdecydowanie obserwujemy rosnącą rolę technologii w działaniach trade marketingowych. W FMCG decyzje muszą być dziś podejmowane coraz szybciej i na podstawie coraz większej ilości danych, dlatego technologie, analityka czy rozwiązania oparte na AI zaliczają odgrywać bardzo ważną rolę.

Myślę, że technologia nie zastąpi doświadczenia i intuicji biznesowej, ale zdecydowanie staje się dziś bardzo ważnym wsparciem w podejmowaniu lepszych i szybszych decyzji. W branży tak dynamicznej jak FMCG to ogromna wartość.

## Jakie trendy lub innowacje w retailu szczególnie Cię dziś inspirują?

Inspiruje mnie przede wszystkim to, jak retail coraz bardziej łączy świat offline i online, a punkt sprzedaży przestaje być tylko miejscem zakupu, a staje się przestrzenią doświadczenia marki. Widać rosnącą rolę rozwiązań takich jak digital retail media, personalizowane promocje czy lepsze wykorzystanie danych sprzedażowych do planowania działań w sklepach.

Bardzo ciekawym trendem jest też coraz większe znaczenie jakości ekspozycji i zarządzania kategorią. W świecie, w którym kupujący podejmuje wiele decyzji zakupowych bezpośrednio przy półce, dobrze zaprojektowana ekspozycja czy czytelna komunikacja potrafią realnie wpłynąć na wybór produktu.

## Jak sprawić, by klient doświadczył marki już w sklepie?

Kluczowe jest to, aby marka była w sklepie widoczna, zrozumiała i angażująca w bardzo krótkim czasie. W praktyce oznacza to dobre połączenie kilku elementów: odpowiedniej ekspozycji, czytelnej komunikacji oraz dopasowania do kontekstu zakupowego.

Dużą rolę odgrywa merchandising i sposób prezentacji produktu na półce. W kontekście podejmowania decyzji w kilka sekund ważne jest, aby produkt był łatwy do zauważenia i jasno komunikował swoją wartość czy to poprzez opakowanie, materiały POS czy dodatkowe ekspozycje.

Równie istotne jest tworzenie spójnego doświadczenia marki. Jeśli kupujący zna markę z komunikacji marketingowej, a w sklepie widzi ją w podobnym kontekście wizualnym czy tematycznym, łatwiej buduje skojarzenie i szybciej podejmuje decyzję zakupową.

W przypadku niektórych kategorii bardzo dobrze sprawdzają się również aktywacje w miejscu sprzedaży: degustacje, materiały edukacyjne czy dodatkowe ekspozycje sezonowe, które pomagają konsumentowi lepiej poznać produkt i jego zastosowanie.

Nie możemy też zapominać o coraz większej roli kanałów cyfrowych wspierających zakupy, takich jak aplikacje gazetkowe np. Blix. Dla wielu konsumentów to właśnie tam zaczyna się proces planowania zakupów, dlatego obecność marek i ofert promocyjnych w tych narzędziach staje się dziś ważnym elementem budowania doświadczenia marki jeszcze zanim klient pojawi się w sklepie.

### Co działa dziś najlepiej w punktach sprzedaży? Klasyczny display, konkurs, czy coś zupełnie nowego?

Dziś trudno wskazać jedno rozwiązanie, które działa najlepiej w każdym przypadku, bo skuteczność działań w punkcie sprzedaży bardzo zależy od kategorii produktu, kanału sprzedaży i kontekstu zakupowego. Klasyczne narzędzia trade marketingowe, takie jak publikacje w gazetkach, displaye czy dodatkowe ekspozycje, nadal są bardzo skuteczne, szczególnie wtedy, gdy zwiększają widoczność produktu i ułatwiają konsumentowi szybkie podjęcie decyzji.

W wielu kategoriach dobrze sprawdzają się także mechaniki promocyjne czy konkursowe, które dodatkowo angażują konsumenta i budują zainteresowanie marką. Natomiast coraz częściej widzimy, że największą wartość przynoszą działania, które łączą kilka elementów jednocześnie: dobrą ekspozycję, czytelną komunikację wartości produktu oraz wsparcie promocyjne.

Jeśli do tego połączymy świat offline z online i zbudujemy wiele punktów styku na drodze do zakupu naszego produktu mamy przepis na idealną aktywizację.

### Czy są działania, które Was zaskoczyły efektywnością pozytywnie lub nie?

W trade marketingu chyba każdy zespół ma takie doświadczenia. Czasem działania, które wydają się bardzo obiecujące na etapie planowania, w praktyce nie przynoszą oczekiwanych efektów, a z kolei stosunkowo proste rozwiązania potrafią zaskoczyć swoją skutecznością. Pozytywnie często zaskakuje mnie to,

jak duży wpływ na sprzedaż mogą mieć dobrze zaplanowane, ale jednocześnie proste działania w punkcie sprzedaży – na przykład dodatkowa ekspozycja w odpowiednim miejscu sklepu czy bardzo czytelna komunikacja promocyjna. Czasami niewielka zmiana w sposobie prezentacji produktu czy inaczej zaprojektowany materiał POS (kolor tła, kontrast, komunikat umieszczony w innym miejscu) potrafi znacząco wpłynąć na jego rotację.

Z drugiej strony zdarza się, że bardziej złożone mechaniki promocyjne czy akcje wymagające większego zaangażowania konsumenta nie zawsze działają tak dobrze, jak zakładaliśmy. Konsument w sklepie często podejmuje decyzję bardzo szybko, dlatego prostota i czytelność komunikatu mają ogromne znaczenie.

Dlatego w naszej pracy bardzo ważne jest ciągłe testowanie, analiza wyników i wyciąganie wniosków. Każde działanie niezależnie od tego, czy było bardzo udane, czy mniej jest dla nas cenną lekcją, która pozwala jeszcze lepiej planować kolejne aktywności.

### Zarządzasz od wielu lat zespołem. Z Twojej perspektywy, jakie kompetencje są kluczowe dla osób pracujących w trade marketingu dziś?

Dziś trade marketing wymaga szerokiego zestawu kompetencji, ponieważ działa na styku marketingu, sprzedaży i analityki. Bardzo ważna jest umiejętność pracy z danymi i wyciągania z nich wniosków, które pomagają podejmować trafne decyzje biznesowe.

Równie istotne jest zrozumienie realiów sprzedaży oraz różnych kanałów dystrybucji, a także dobra współpraca z innymi działami, marketingiem, sprzedażą, finansami czy logistyką.

W dynamicznym środowisku FMCG kluczowe są też elastyczność, szybkie reagowanie na zmiany i otwartość na nowe rozwiązania, bo trade marketing to obszar, w którym stale obserwujemy, testujemy i optymalizujemy działania wspierające sprzedaż.

### **Co doradziłabyś młodym ludziom, którzy marzą o pracy w trade marketingu w firmie FMCG?**

Młodym osobom, które myślą o pracy w trade marketingu w FMCG, doradziłabym przede wszystkim bycie otwartym na różnorodność rynku i doświadczeń.

Warto też być gotowym na to, że trade marketing w FMCG to nie tylko kreatywne pomysły, ale również dużo analizy danych, pracy projektowej i współpracy z wieloma działami w organizacji.

Moja rada to także nie bać się zaczynać od różnych obszarów biznesu, czasem droga do marketingu czy trade marketingu prowadzi przez inne działy, a takie doświadczenia bardzo pomagają lepiej rozumieć całą organizację.

I chyba najważniejsze: zachować ciekawość i chęć uczenia się, bo rynek FMCG zmienia się bardzo dynamicznie. To branża, w której naprawdę trudno się nudzić.

### **Co najbardziej Cię motywuje na co dzień?**

Najbardziej motywuje mnie dynamika

tej pracy oraz współpraca z ludźmi.

Dużą satysfakcję daje mi moment, kiedy dzięki dobrej współpracy i wymianie pomysłów udaje się przekuć strategię w konkretne działania, które realnie wspierają sprzedaż i są widoczne w punktach sprzedaży. To właśnie ta energia pracy zespołowej i zmienność rynku sprawiają, że ta praca wciąż daje mi dużo motywacji.

### **Herbapol to marka o ogromnym dziedzictwie – jak łączycie tradycję z nowoczesnością?**

Herbapol to marka z bardzo silnym dziedzictwem i ogromnym zaufaniem konsumentów, dlatego naszym zadaniem jest pielęgnowanie tej tradycji, ale jednocześnie rozwijanie jej w sposób odpowiadający współczesnym potrzebom rynku.

Z jednej strony opieramy się na tym, co od lat stanowi fundament marki: naturalnych składnikach, recepturach i kategoriach produktowych, które są dobrze znane konsumentom. Z drugiej strony staramy się odświeżać sposób komunikacji, rozwijać portfolio produktów i dostosowywać nasze działania do zmieniających się trendów konsumenckich.

W praktyce oznacza to np. wprowadzanie nowych wariantów produktów, rozwijanie nowych kategorii czy korzystanie z nowoczesnych narzędzi marketingowych i sprzedażowych.

W trade marketingu bardzo ważne jest też to, aby sposób prezentacji marki w punktach sprzedaży był atrakcyjny i nowoczesny, a jednocześnie spójny z jej historią i charakterem.

Myślę, że siłą takich marek jak Herbapol jest właśnie to, że łączą wiarygodność wynikającą z tradycji z umiejętnością dostosowywania się do współczesnego konsumenta. Dzięki temu marka pozostaje bliska kolejnym pokoleniom.

**Jedno zdanie, które najlepiej Cię opisuje w pracy?**

„Bój się i działaj”, bo w dynamicznym świecie sprzedaży i marketingu często najważniejsze jest, żeby nie bać się podejmować decyzji, testować nowych rozwiązań i wyciągać wnioski z każdego doświadczenia.

**Gdybyś mogła porozmawiać z kimkolwiek przy kawie z branży lub spoza, kto by to był i dlaczego?**

Chętnie napiłabym się kawy z Anną Grabowską z Żabki. Bardzo inspiruje

mnie sposób, w jaki ten retailer łączy tradycyjny handel z technologią i usługami cyfrowymi. Transformacja Żabki pokazuje, jak branża może ewoluować w kierunku ekosystemu usług, w którym sklep staje się czymś znacznie więcej niż tylko miejscem zakupów.

**Dasz się namówić na podzielenie się jakąś książkową inspiracją?**

Często wracam do *Good to Great* Jima Collinsa. To książka, która pokazuje, jak ważne są konsekwencja, silny zespół i jasna strategia w budowaniu długofalowego sukcesu firmy.

**Dziękuję Ci bardzo za świetną rozmowę! Trzymam kciuki za Ciebie, cały zespół i Wasze działania. I oczywiście będę śledzić, co nowego pojawi się na rynku!**

### Marcelina Drozd

Starszy Kierownik Trade Marketingu w Herbapol-Lublin z ponad 14-letnim doświadczeniem w branży FMCG. Specjalizuje się w strategiach trade marketingowych, rozwoju narzędzi wspierających sprzedaż oraz analizie rynku i zachowań konsumenckich w różnych kanałach dystrybucji. Doświadczenie zdobywała m.in. w Grupie Maspex i Bahlsen, pracując z wieloma znanymi markami.



# warsztat

## CO ZYSKUJESZ?

- Uczymy zespoły przełamywać blokujące schematy myślowe.
- Doświadczysz procesu twórczego w bezpiecznych warunkach.
- Pracujemy na prawdziwych case'ach.
- Zbudujesz realne rozwiązanie, które można wdrożyć już następnego dnia.
- Otrzymasz gotowe narzędzia do pracy i samodzielne prowadzenia sesji warsztatowych w Twojej organizacji.
- Pokażemy, jak łączyć kreatywność ze strategią i myśleniem analitycznym.
- Podzielimy się najlepszymi praktykami, z naszego ponad 20-letniego doświadczenia w branży FMCG, Retail, B2B.
- Udowodnimy, że nie trzeba wielkich budżetów, by wdrożyć innowację.
- Zyskasz przewagę konkurencyjną.

## WARSZTAT DLA ZESPOŁÓW Z MYŚLENIA

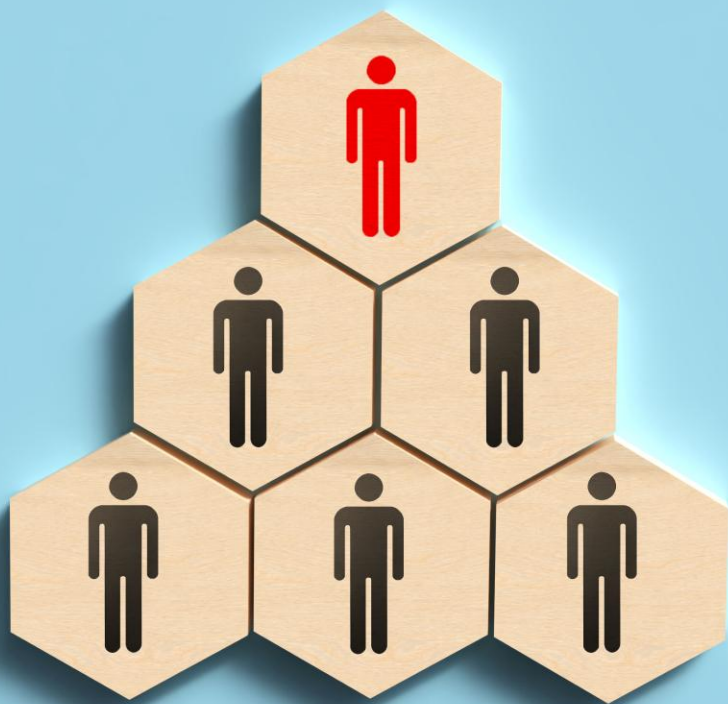
*innowacyjnego  
i kreatywnego  
rozwiązywanie  
problemów*

*Przeprowadzimy warsztat kreatywny na prawdziwych case'ach w Twojej firmie.*

*Wyposażymy zespoły w kompetencje przyszłości z metodyk myślenia koncepcyjnego.*

**NAPISZ DO NAS**

**[hello@connectohub.pl](mailto:hello@connectohub.pl)**



AUTOR: **DOROTA BARTOSIAK**  
CEO INSTYTUT NEURORÓŻNORODNOŚCI

# DWA ŚWIATY HR I JEDNA NEURO- RÓŻNORODNOŚĆ

Są HR-owcy, którzy kiedy słyszą „ADHD”, myślą: ciekawe, czego ta osoba potrzebuje, żeby pracować na maksa i są tacy, którzy myślą: kolejna wymówka. Obie te osoby mogą siedzieć w tym samym budynku, na tym samym piętrze, z tym samym tytułem na wizytówce i obie, każdego dnia, kształtują los ludzi, którzy przychodzą do pracy takimi, jakimi są.

I nie – nie jest to tekst o tym, kto jest dobry, a kto zły, to jest tekst o tym, jak bardzo różne mogą być światy wewnątrz jednego zawodu i co z tej różnicy wynika dla ludzi, którzy na te światy trafiają.

### Skąd się bierze przepaść?

HR-owcy, którzy rozumieją neuro różnorodność, zwykle mieli z nią kontakt przez własne doświadczenie, bliską osobę, dobre szkolenie albo po prostu ciekawość, która kazała im sięgnąć po wiedzę poza wymaganym minimum. Ci, którzy nie rozumieją, często po prostu nigdy nie dostali narzędzi, żeby zobaczyć świat inaczej.

Nie sądzę, żeby była to kwestia złej woli, może edukacji i odwagi organizacyjnej albo jej braku i właśnie dlatego w jednej branży, a nawet w jednym mieście, można trafić na dwie firmy, które żyją jakby w zupełnie innych dekadach.

Szacuje się, że od 15 do 20% pracowników to osoby neuroatypowe, więc łatwo dzięki tym liczbom zobaczyć, że nie jest to niszowy temat dla specjalistów DEI, to co piąta osoba w twoim zespole, z ADHD, ze spektrum autyzmu, z dysleksją czy innym sposobem działania mózgu, który nie mieści się w neurotypowej normie. Większość z nich nigdy nie powie o tym głośno, dlatego, że nie wie, czy jest bezpiecznie.

### HR, który widzi...

Kiedy HR rozumie neuro różnorodność, zmienia się sposób, w jaki zadaje pytania. Nie pyta: „dlaczego ten pracownik nie potrafi skupić się na spotkaniu?”, tylko „jak przeprowadzamy spotkania i komu to nie służy?”, niby subtelna różnica w języku, ale ogromna różnica w konsekwencjach.

HR, który widzi, rozumie, że klasyczna rozmowa kwalifikacyjna – nieustrukturyzowana, oparta na kontakcie wzrokowym, small talku i szybkich ripostach, eliminuje ludzi i zupełnie nie dlatego, że są źle dopasowani do roli, czy firmy, ale dlatego, że nie „dają rady” w tej jednej konkretnej sytuacji, która nigdy więcej się nie powtórzy. Dlatego oferuje alternatywy: zadanie próbne, case study, rozmowę z agendą wysłaną dzień wcześniej jako standard.

**Kiedy HR  
rozumie  
neuro różno-  
rodność,  
zmienia się  
sposób,  
w jaki zadaje  
pytania.**

HR, który widzi, nie czeka, aż pracownik się wypali, pyta wcześniej: „Czego potrzebujesz?” i naprawdę słucha odpowiedzi, zamiast od razu tłumaczyć, dlaczego to niemożliwe.

Szkolenia traktuje jako narzędzie zarządzania i wie, że menedżer, który nie rozumie, że jego najlepszy analityk nie patrzy w oczy podczas spotkań, nie lekceważy go, ale w taki sposób przetwarza informacje i jest menedżerem, który za chwilę straci tego analityka, a dodatkowo w dokumentach napisze: „nie pasował do zespołu”.

### HR, który nie widzi...

Opór tej części HRu częściej wygląda jak wzruszenie ramionami: „U nas nigdy nie było problemu.”, „Nie mamy takich pracowników.”, „To zbyt niszowy temat.” To zdania, które brzmią neutralnie, ale w praktyce zamykają drzwi przed ludźmi, którzy za nimi stoją.

**Neuróżnorodność nie jest nowym projektem do wdrożenia, to zmiana sposobu patrzenia na pracowników.**

Niektórzy HR-owcy szczerze uważają, że neuróżnorodność to moda lub ideologia, a nie realne zjawisko wpływające na wyniki. Część boi się otworzyć ten temat, bo nie wie, co z nim zrobić i zamiast przyznać się do niewiedzy, twierdzi, że nie ma potrzeby. Jeszcze inni funkcjonują w organizacjach, gdzie zmiana czegokolwiek wymaga walki z pięcioma szczeblami zarządzania i po prostu z tego rezygnują.

Ale jest tu pułapka: neuróżnorodność nie jest nowym projektem do wdrożenia, to zmiana sposobu patrzenia na pracowników, których już masz, tych, którzy właśnie dostają feedback „mało zaangażowany”, choć są najbardziej skupieni ze wszystkich. Tych, którzy milczą na spotkaniach, bo przetwarzają informacje inaczej, tych, którzy odchodzą po roku, bo nikt nie zapytał, czego potrzebują.

### Ile naprawdę kosztuje takie „niewidzenie”

Kiedy organizacja nie rozumie neuróżnorodności, płaci za to realną cenę tylko zwykle nie potrafi jej nazwać. Widzi rotację, nie przyczynę, czasami słabe wyniki, nie niedopasowanie warunków pracy do sposobu działania danego człowieka, albo trudny charakter, a nie brak bezpiecznej przestrzeni do bycia sobą.

Osoba z ADHD, która maskuje swoje funkcjonowanie przez lata, wkłada w to energię, która mogłaby zasilić jej pracę, osoba ze spektrum autyzmu, która codziennie rano przygotowuje się na chaos w open space, przymus small talku – zużywa swoje zasoby, zanim zacznie dzień pracy. To się kumuluje i kończy zawsze tak samo:

wypowiedzeniem, zwolnieniem chorobowym albo wypaleniem, które zostaje zapisane jako „niewystarczające zaangażowanie”.

### Co sprawia, że HR zaczyna rozumieć?

Nie ideologia i nie szkolenie DEI zrealizowane, żeby odhaczyć. Zmiana zaczyna się od kontaktu z konkretną historią pracownika, kolegi, własnego dziecka, czyli od momentu, kiedy abstrakcja staje się człowiekiem z imieniem.

Zmiana zaczyna się też od danych, które bolą. Kiedy HR zobaczy, że sześc z dziesięciu odejść w ostatnich dwóch latach dotyczyło pracowników opisywanych jako „trudni w komunikacji” albo „mało elastyczni” i zestawi to z tym, co wiemy o neuro różnorodności – coś zaczyna się układać w całość.

I zmienia się wtedy, kiedy lider to nazywa. Kultura organizacji zmienia się od góry. Jeśli szef mówi otwarcie: „neuro różnorodność jest dla nas ważna” – HR ma przestrzeń, żeby działać. Bez tego przestrzeni nie ma, nawet jeśli indywidualnie chce.

### I na koniec – trochę bez złudzeń

Przepaść między HR-ami, którzy rozumieją neuro różnorodność, a tymi, którzy jej nie widzą, nie zniknie od jednego szkolenia, jednej kampanii czy jednej konferencji. Zmienia się w konkretnych rozmowach, konkretnych decyzjach rekrutacyjnych, konkretnych momentach, kiedy ktoś zadaje inne pytanie, niż zwykle.

Jest jedno pytanie, które te dwa światy od siebie odróżnia brzmi prosto:

### „Czego potrzebujesz, żeby dobrze ci się pracowało?”

HR-owcy, którzy je zadają, odkrywają rzeczy, których żaden audyt im nie pokaże i najczęściej okazuje się, że to, czego pracownik potrzebuje, kosztuje mniej niż rotacja, która nastąpi, jeśli nikt nie zapyta.

Dobra wiadomość: HR-owiec, który zaczął rozumieć, zmienia kulturę. A kultura zmienia to, co możliwe dla każdego, kto przyjdzie po nim.

Zła wiadomość: każdy dzień bez tej zmiany to kolejne osoby, które siedzą przy biurkach, starają się pasować i po cichu decydują, że nie warto.

Wiem, że to gorzkie, ale ten tekst wynika z rozmów, ze szkoleń, ze spotkań i z tego, co widzę od lat. Najważniejsze jednak jest to, że każdy HR-owiec ma wybór i to właśnie ten wybór, może niewidoczny z zewnątrz, decyduje o świecie, w którym funkcjonują w pracy ludzie, którymi się opiekuje.



Dorota Bartosiak

CEO, INSTYTUT  
NEURORÓŻNORODNOŚCI

# Customer Strategy Governance

**Redakcja:**

hello@connectohub.pl

www.connectohub.pl

**Adres do korespondencji:**

Connecto Hub sp. z o.o.

ul. Puławska 543

02-844 Warszawa

z dopiskiem:

„Customer Strategy Governance”

**Redaktor naczelny:**

Katarzyna Wojnar

hello@connectohub.pl

Redakcja zastrzega sobie prawo redagowania nadesłanych tekstów, nie odpowiada za treści zamieszczonych reklam i ogłoszeń.

**Reklama:** hello@connectohub.pl

**Wydawca:**

Connecto Hub sp. z o.o.

ul. Puławska 543

02-844 Warszawa

NIP: 951-26-25-191

**Co-founder & Board Member:**

Katarzyna Wojnar

**Projekt magazynu i skład:** Karolina Wróbel

**Korekta:** Katarzyna Wojnar

**Napisali i skomentowali:**

Katarzyna Wojnar, Michalina Kraska, Jakub Gierszyński, Paulina Trando, Marcelina Drozd, Dorota Bartosiak, Paweł Anyszewski

**Partnerzy wydania:**

Display Plus sp. z o.o.

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

