



Dużo więcej niż biznes

BIZNES W potocznym rozumieniu przedsiębiorstwo rodzinne kojarzy się z warzywniakiem, sklepem osiedlowym, zakładem fryzjerskim, warsztatem samochodowym, piekarnią czy restauracją. To oczywiście częściowa prawda. Firmy rodzinne to nowoczesne przedsiębiorstwa, a wśród nich są również duże firmy działające na polskim i międzynarodowym rynku.

W Polsce jako przedsiębiorstwa rodzinne deklaruje się ok. 36 proc. wszystkich firm, czyli 828 tys. podmiotów. Tworzą one 18 proc. PKB (322 mld zł). Jednak według szacunków IBR na podstawie raportu „Firma rodzinna to marka”, taki charakter ma aż 92 proc. polskich przedsiębiorstw, a efekty ich działalności to 67 proc. PKB (1,2 bln zł).

Czym są firmy rodzinne? Nie mają osobnej formy prawnej, która wyróżniała-

by je wśród innych przedsiębiorstw. Podejmowane przez naukowców próby zdefiniowania tej kategorii sprowadzają się do kilku założeń. Po pierwsze własność. Musi to być przedsiębiorstwo, w którym przynajmniej 50 proc. kapitału znajduje się w rękach rodziny. Po drugie – ludzie. Za rodzinne uważa się takie firmy, w których władzę sprawuje rodzina i przynajmniej dwoje jej przedstawicieli zajmuje najistotniejsze stanowiska zarządcze, choć

oczywiście w rozwiniętych organizacjach zatrudnienie znajdują również osoby spoza rodziny, nie tylko na stanowiskach wykonawczych, lecz także jako wykwalifikowana kadra menedżerska.

Badacze analizujący funkcjonowanie tego rodzaju przedsiębiorstw są zgodni, że firmy rodzinne mają własną specyfikę. Najsilniejszym jej przejawem jest przenikanie się spraw osobistych i biznesowych, co powoduje duże zaangażowanie emo-

cjonalne osób zarządzających. Jednocześnie wyniesione z domu wartości mogą przekładać się na charakterystyczną kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Zarówno sukcesy, jak i porażki oddziałują w sposób znaczący na stosunki w rodzinie. I odwrotnie: prywatny konflikt może rzutować na przyszłość biznesu.

Więzi rodzinne są jednak najczęściej źródłem spójności organizacyjnej. Władza w firmie często oparta jest na oso-

bistym autorytecie nestora rodu – założyciela i właściciela. Obserwatorzy podkreślają też zdolność do szybkiej reakcji na zmieniające się otoczenie biznesowe. Kapitał własny umożliwia właścicielom firm rodzinnych zachowanie suwerenności decyzyjnej. Ekspertzy podkreślają, że przedsiębiorstwa rodzinne z większą łatwością odpowiadają na niespecyficzne oczekiwania klientów i często funkcjonują w niszach rynkowych przez co są bardziej odporne na dekonjunkcję.

Wyzwaniem determinującym funkcjonowanie firm rodzinnych jest konieczność zaplanowania sukcesji: dzieci właścicieli już w młodym wieku przygotowywane bywają do zarządzania przedsiębiorstwem. Z drugiej strony działania członków rodziny skierowane są na inwestycje długoterminowe, które zapewnią zyski następnym pokoleniom.

Około 500 przedsiębiorców reprezentujących firmy rodzinne należy do Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR). Jego misją jest wspieranie wolności gospodarczej, rozwój państwa prawa i społeczeństwa obywatelskiego. Główne cele to integracja i wymiana doświadczeń, promowa-

nie filozofii firm rodzinnych oraz utrzymanie dziedzictwa przedsiębiorczości w rękach kolejnych pokoleń.

Od 12 lat IFR organizuje Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY – największe w kraju spotkanie tego środowiska. Dyskusje podczas ostatniego zjazdu skupiały się wokół dwóch tematów – były nimi rozwój i bezpieczeństwo jako najważniejsze aspekty budowania trwałej i dobrze prosperującej firmy rodzinnej. Prelegenci i uczestnicy zjazdu wspólnie szukali klucza do sukcesu i odpowiedzi na pytanie, jak w dynamicznie zmieniającym się świecie zapewnić trwałość biznesu. Przedsiębiorcy rozmawiali o budowaniu i promocji marki „made in Poland”, wyzwaniach związanych z automatyzacją i robotyzacją produkcji, transformacji cyfrowej i rynku e-commerce. Istotne były też dyskusje nt. inwestycji i ekspansji zagranicznej, tworzenia strategii, efektywnego zarządzania oraz kultury organizacyjnej w firmie. U-RODZINY stały się wyjątkową okazją do otwartego dialogu i planowania wspólnych przedsięwzięć pomiędzy przedstawicielami biznesu, instytucji państwowych oraz świata nauki.

U-RODZINY po raz dwunasty

W dniach 24–26 października 2019 roku przedsiębiorcy z całej Polski spotkali się w Warszawie na 12. Ogólnopolskim Zjeździe Firm Rodzinnych U-RODZINY 2019. Organizatorem dorocznych spotkań jest Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) powstałe w 2008 r. w Warszawie z inicjatywy osób reprezentujących środowiska biznesu, akademickie oraz eksperckie. IFR jest największą i najstarszą organizacją reprezentującą środowisko firm rodzinnych. Zrzesza przedsiębiorców z całej Polski, którzy reprezentują ponad 600 firm zatrudniających prawie 27 500 pracowników, a których obrót roczny szacuje się na ponad 7,5 mld zł. Podczas tegorocznego zjazdu swoimi doświadczeniami biznesowymi dzielili się m.in.: Krzysztof Domarecki (Selena FM SA), Maciej Panek (Panek SA), Jan Kolański (Colian Holding), Grzegorz Putka (Piekarnie Cukiernie Putka), Przemysław Mitraszewski (LPP SA), Jacek Fotek (GPW SA), Adam Rozwadowski (Enel-Med SA), Marcin Ochnik (OCHNIK SA), Jacek Ptaszek (JMP Flowers) oraz Kacper Sosnowski (KROSS SA). Współgospodarzami wydarzenia byli Miasto Stołecz-

ne Warszawa oraz Samorząd Województwa Mazowieckiego, patronami honorowymi – Marszałek Województwa Mazowieckiego Adam Struziuk, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Komisja Europejska oraz Biuro Rzecznika MŚP. W organizację U-RODZINY zaangażowali się partnerzy strategiczni IFR: Kancelaria Ożóg Tomczykowski, Generali Investments TFI, BNP Paribas Bank Polska, Grupa AXA w Polsce, Metropolitan Investment oraz agencja reklama-wa Recevent. Głównym patronem medialnym był Dziennik Gazeta Prawna.

Beneficjentem Balu Charytatywnego Firm Rodzinnych była warszawska Fundacja Hospicjum Onkologiczne św. Krzysztofa. Podczas aukcji charytatywnej oraz loterii fantowej firmy rodzinne zebrały 104 280 zł, które przekazano na wsparcie pacjentów hospicjum. Organizatorzy zapowiadają już 13. edycję Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych U-RODZINY 2020. Będzie ona miała miejsce w Toruniu w dniach 8–10 października przyszłego roku. Informacje pojawiają się sukcesywnie na dedykowanej zjazdowi stronie: www.u-rodziny.pl

Made in Poland – co to znaczy?

DEBATA Czego klienci oczekują od firm określających się jako polskie? Dlaczego to nie miejsce produkcji jest najważniejsze w globalnej gospodarce – na te i inne pytania starali się odpowiedzieć uczestnicy debaty podczas 12. Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych U-RODZINY, który odbył się w dn. 24–26 października 2019 roku w Warszawie.

Określenie patriotyzm konsumencki oznacza preferowanie zakupu produktów rodzimego pochodzenia. Jednak zdaniem Marka Tejchmana, zastępcy redaktora naczelnego Dziennika Gazety Prawnej, prowadzącego dyskusję pt. Made in Poland – co to znaczy?, określenie to jest ostatnio nadużywane. Dlatego – jak podkreślił, warto się zastanowić, co to tak naprawdę jest dobro wyprodukowane i stworzone w Polsce i jak na ten temat komunikować się z klientami, by na ich świadomości skorzystała, budować markę i rozwijać się, ale by jednocześnie firma nie została sparaliżowana nadmiernymi oczekiwaniami.

Jak zatem wielkie firmy produkcyjne rozumieją pojęcie „made in Poland”? I czy możliwe jest sprostanie świadomości konsumentów, którzy oczekują, by towar był w jak największym stopniu wyprodukowany w Polsce?

Z polskiej fabryki

– Biznes rowerowy charakteryzuje się tym, że istnieje wielu producentów komponentów, a... wszyscy montują przerzutki firmy Shimano, która jest monopolistą na tym rynku – opowiadał Kacper Sosnowski, członek zarządu firmy KROSS SA, polskiego przedsiębiorstwa rodzinnego, znanego producenta jednośladów. Wyjaśnił, że jego firma wyróżnia się zdecydowanie na tle konkurencji w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej tym, że prowadzi własną produkcję, a w związku z tym rowery ich marki są rzeczywiście „made in Poland”. Przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 700 osób i ma własną fabrykę ram karbonowych. – To jedyna firma, która wytwarza takie ramy w Europie, bo większość konkurencji produkcję ulokowała w Azji, szczególnie na Tajwanie – stwierdził. Drugim ważnym wyróżnikiem jest własna myśl technologiczna. W firmie pracuje zespół ponad 30 designerów, konstruktorów, grafików, techników, którzy konstruują nowe rowery. – Dlatego możemy powiedzieć: Tak, jesteście firmą, która produkuje towary „made in Poland”. Gdybyśmy spojrzeli na proces produkcji, okaże się, że 60–70 proc. wartości zostało wyprodukowane w Polsce, a reszta to komponenty od partnerów zagranicznych – podkreślił Kacper Sosnowski.

Który element tej działalności wydaje się najistotniejszy – zastanawiał się przedstawiciel firmy KROSS. – Najważniejszy jest produkt. Jego technologia, design. Ale aby konsument mógł ten produkt poznać, konieczna jest komunikacja. Dużo inwestujemy, by o naszych produktach można było usłyszeć – dodał. Jednym z elementów działań firmy w tej dziedzinie jest powołanie KROSS Racing Team – zawodowej grupy kolarskiej z Mają Włoszczowską, olimpijką, medalistką z Rio na czele. – Świadomie inwestujemy w te działania, bo one pozwalają nam pokazywać na całym świecie, że mamy polski produkt, na którym jeżdżą najlepsi polscy, ale też światowi zawodnicy.

Liczy się wartość dodana
Nie zawsze jednak produkt polski musi być cały wyprodukowany w Polsce. Czasem o wiele istotniejsze znaczenie ma design czy myśl technologiczna. – My używamy określenia „designed in Poland”, czyli „zaprojektowano w Polsce” – podkreślił Przemysław Mitraszewski, pełnomocnik zarządu znanego producenta odzieży, firmy rodzinnej LPP. – Ważniejsza dla nas od „made in” jest wartość dodana, czyli kreacja. Rocznie tworzymy w LPP ok. 40 tys. projektów. I wszystkie te projekty powstają tu w Polsce. Nie ma znaczenia, gdzie one zostaną ostatecznie wyprodukowane. Porównajmy: Apple czy Nike nie mają fabryk w Stanach Zjednoczonych,



KACPER SOSNOWSKI
członek zarządu KROSS SA

Najważniejszy jest produkt. Jego technologia, design. Ale aby konsument mógł ten produkt poznać, konieczna jest komunikacja



PRZEMYSŁAW MITRASZEWSKI
pełnomocnik zarządu LPP SA

My używamy określenia „designed in Poland”, czyli „zaprojektowano w Polsce”. Ważniejsza dla nas od „made in” jest wartość dodana, czyli kreacja



PIOTR TRUDNOWSKI
prezes Klubu Jagiellońskiego

Pojawia się coraz większe zainteresowanie o charakterze pozytywistycznym tym, czy przedsiębiorstwa wdrażają rozwiązania polskiej myśli technologicznej

a są jednoznacznie postrzegane jako marki amerykańskie. Bo nie jest najistotniejsze samo miejsce, ale myśl. My sprzedajemy modę, ale wokół tego budujemy również rozwiązania technologiczne, logistyczne, tak-

że powstające tu, w Polsce. Mamy dział IT, pracujemy z polskimi kontrahentami – nasze salony urządzamy polskimi meblami, polskim sprzętem. Dla nas „made in Poland” to kreacja, myśl, a niekoniecznie produkcja

PREZENTACJA

BIZNES Z LOTU PTAKA

Dynamiczny rozwój biznesu wymaga od przedsiębiorców wykorzystywania coraz to nowszych rozwiązań zapewniających zachowanie ciągłości relacji z partnerami biznesowymi znajdującymi się na terenie całej kuli ziemskiej. Wynajem prywatnego odrzutowca kojarzy się często z usługą dostępną jedynie dla wąskiego grona osób. Tymczasem Jet Story szacuje, że w Polsce jest kilkakrotnie więcej osób, które mogłyby skorzystać z takiej usługi.

Wraz z bogaceniem się firm i przedsiębiorstw oraz upowszechnianiem się najbardziej luksusowych i prestiżowych rozwiązań transportowych, rośnie popularność zakupu oraz wynajmu prywatnych samolotów odrzutowych wykorzystywanych w celach biznesowych. Najlepszym dowodem na to jest Jet Story – pierwotnie mała firma rodzinna, która obecnie zatrudnia 200 pracowników i jest największym operatorem prywatnych samolotów odrzutowych w Europie Środkowo-Wschodniej. Flota Jet Story liczy obecnie 23 statki powietrzne. Firma stale zwiększa obroty i szacuje, że potencjał rynku jest kilkakrotnie większy od obecnej skali przewozów.

Szybka odprawa, elastyczność i maksymalna oszczędność czasu

Optymalizacja i oszczędność czasu są obecnie kluczowymi wartościami w biznesie. Ograniczenie ryzyka spowodowanego opóźnieniami czy anulowaniem lotu sprawia, że przedsiębiorcy coraz chętniej rezygnują z usług wielkich linii lotniczych na rzecz prywatnych odrzutowców, tzw. lotnictwa dyspozycyjnego.

– W lotnictwie dyspozycyjnym klient ma możliwość decydowania o wszystkich aspektach swojej podróży, co z pewnością doceni każdy przedsiębiorca, ponieważ – podobnie jak we własnej firmie – tak i tutaj ma decydujący wpływ na niemal każdy element lotu, co daje dodatkowe poczucie



komfortu i niezależności – mówi Bartłomiej Drywa, prezes firmy Jet Story. – Wywodzimy się z firmy rodzinnej. Dzięki temu doskonale rozumiemy potrzeby zarówno biznesu, jak i klientów indywidualnych i chętnie wychodzimy im naprzeciw – dodaje.

W efekcie prywatny samolot na usługach firmy to pełna swoboda przy planowaniu i realizowaniu spotkań biznesowych. Maszynę można wyczerterować niemal o dowolnej porze. Wystarczy jeden telefon do Jet Story i w ciągu dwóch godzin dział obsługi klienta zorganizuje lot do wybranego miejsca. Powitanie przez kapitana, komfortowa kilkuminutowa odprawa na terenie kameralnego terminalu bez czekania na zezwolenie na wejście na pokład, godzina wylotu i cel podróży ustalone zgodnie z preferencjami pasażera, catering z najlepszych restauracji, a także atmosfera całkowitej prywatności – to tylko wybrane elementy, które Jet Story zapewnia swoim klientom. Naturalnie pasażerowie rejsów prywatnych nie muszą rozstawać się z własnym bagażem, narażając się na jego utratę. Co więcej, lotnictwo dyspozycyjne dostosowuje się w 100 proc. do potrzeb pasażera – można wylądować nie tylko na popularnych lotniskach, ale także na mniej uczęszczanych, dokąd nie latają rejsowe samoloty.

A cena? Różnica między klasą ekonomiczną a biznesową na lotach komercyjnych w Europie jest praktycznie nieodczuwalna w komforcie podróży, a dysproporcja cenowa bywa ogromna. W świetle tego ceny lotów dyspozycyjnych stają się jeszcze bardziej przyjazne. Jeśli można zorganizować grupę kilku osób na przelot na wybranej trasie – wówczas koszty dzielone są między pasażerami.

Może własny odrzutowiec?

Czy zakup odrzutowca się opłaca? To zależy. Głównie od tego, jak często podróżujemy. Jeżeli latamy więcej niż 200–300

godzin rocznie, warto rozważyć taką opcję. Używana, mała maszyna to wydatek rzędu 1,5–2 mln dol. Za nowy odrzutowiec do prywatnego użytku trzeba zapłacić od ok. 5 mln dol. do nawet 70–80 mln dol. w przypadku największych tego typu samolotów.

Pamiętajmy jednak, że posiadanie statku powietrznego wiąże się nie tylko z jego zakupem, ale również utrzymaniem. Załoga, jej obowiązkowe szkolenia, zarządzanie przez certyfikowanego operatora, ubezpieczenie, obsługa techniczna – to stałe koszty, które właściciel ponosić będzie niezależnie od liczby godzin spędzonych w powietrzu. Do tego należy doliczyć wydatki na paliwo, opłaty lotniskowe czy cateringu serwowany na pokładzie.

Aby zminimalizować wydatki, można zdecydować się na udostępnianie maszyny do lotów komercyjnych. W momencie gdy właściciel nie korzysta z samolotu, może być on podnajmowany innym zainteresowanym i zarabiać na sobie.

Rynek z przyszłością

Z usług lotnictwa dyspozycyjnego korzysta coraz więcej osób. W 2018 r. liczba polskich klientów firmy podwoiła się w stosunku do poprzedniego roku. Jet Story szacuje, że mogłyby przewozić kilkakrotnie więcej polskich pasażerów, gdyby tylko mieli większą świadomość dostępności lotnictwa dyspozycyjnego. Moda na prywatne latanie rośnie w siłę, a filozofią działania Jet Story jest przekraczanie oczekiwań pasażerów, zapewniając maksimum komfortu i bezpieczeństwa. Rok 2019 jest również bardzo udany dla Jet Story. – Rozszerzyliśmy nasze kompetencje o nowe typy samolotów odrzutowych oraz śmigłowców, czego odzwierciedleniem są posiadane certyfikaty i koncesje. Dla klientów, którzy planowali zakup własnych statków powietrznych, przeprowadziliśmy sześć projektów zakończonych ich rejestracją w Polsce – mówi Bartłomiej Drywa.



– wyjaśnił przedstawiciel firmy LPP.

Konsument coraz bardziej świadomy

Czy rosnąca świadomość klientów i ich oczekiwania sprawiają, że przedsiębiorcy będą musieli redefiniować sposób prowadzenia biznesu – zastanawiał się Marek Tejchman. Przemysław Mitraszewski jest zdania, że na razie fakt, iż coś powstało w Polsce nie decyduje jeszcze o zakupowych wyborach Polaków. Tak samo jak fakt, że jakieś przedsiębiorstwo jest firmą rodzinną. Ale jest przekonany, że ten moment nadejdzie. Coraz bardziej istotne staje się nie to gdzie, ale jak te produkty powstają, z jakich materiałów, w jakich warunkach, jaki jest wpływ produkcji na środowisko. Podkreśla, że LPP w ramach własnej strategii odpowiedzialnego rozwoju, złożyła m.in. deklarację,

że do 2025 r. udział kolekcji ekologicznych we marce Reserved wyniesie 50 proc., a wszystkie wykorzystywane przed firmę opakowania będą przyjazne środowisku. – Budujemy w Brześciu Kujawskim nowoczesne centrum logistyczne, w którym zastosujemy najnowsze, prośrodowiskowe technologie – dodał Mitraszewski.

Świadomość konsumentów co jest produktem „made in Poland” jest jednak nadal niewielka. Zdaniem Piotra Trudnowskiego, prezesa Klubu Jagiellońskiego, w powszechnej świadomości istnieje wiele marek kojarzonych historycznie z Polską – słodycze, nabiał, inne produkty spożywcze. Tymczasem wiele z nich z Polską nie ma już zbyt dużo wspólnego. W niektórych przypadkach w kraju pozostała jedynie produkcja, natomiast kapitał i własność są często za granicą. Jednocześnie ist-

nieje pokusa, by mówić, że coś jest czysto polskie, albo że coś nie jest polskie w ogóle. Tymczasem takie myślenie we współczesnym globalnym świecie nie ma już racji bytu.

Sprawdź produkt

Konstatacja tego faktu legła u źródeł powstania aplikacji Pola, która pomaga określić na ile dany produkt jest wytworem polskim. Powstała ona społecznie w wyniku „pospolitego ruszenia” ekspertów i informatyków propagujących patriotyzm gospodarczy i konsumencki. Opracowali oni algorytm, który ocenia każdy produkt. Aplikacja, po zeskanowaniu kodu kreskowego, analizuje dane o producencie. Punktuje własność kapitału, fakt że przynajmniej część produkcji jest umiejscowiona w Polsce, czy firma jest zarejestrowana w Polsce, gdzie płaci podatki, ile daje miejsc pracy, czy inwestuje w Polsce w badania

i rozwój, czy jest częścią koncernu międzynarodowego. – Już dziś nie da się odpowiedzieć zerojedynkowo na pytanie, czy ten konkretny produkt jest polski, ale można pokazać na skali, jak dalece spełnia to kryterium – podkreślał prezes Klubu Jagiellońskiego i dodał, że aplikacja spotkała się z ogromnym zainteresowaniem. Można ją pobrać z sieci.

Użytkownicy wspomnianej aplikacji najczęściej sprawdzają produkty spożywcze i kosmetyczne. A przy tym zainteresowanie polskim produktem skorelowane jest ze świadomością konsumencką i towarzyszy przekonaniu, że krajowe wyroby są lepsze, zdrowsze.

Dumni z pochodzenia

– Być może oznacza to, że zainteresowanie polskim produktem pozostanie z nami na dłużej – zastanawiał się Marek Tejchman. Może się będzie zmieniać, ale świadomość polskich konsumentów wzrasta. Jest też mocno skorelowana z zarobkami – rozwija się przede wszystkim w większych miastach, a klient może sobie pozwolić na to, by w decyzji zakupowej nie kierować się wyłącznie ceną.

– Przeprowadziliśmy bardzo duże badania konsumenckie, które pokazały, że polskość ma znaczenie – stwierdził Kacper Sosnowski. – Przekonaliśmy się, że marka KROSS

nie jest powszechnie kojarzona z Polską i dopiero w trakcie badania wiele osób odkrywało, że to polska firma rodzinna. To spowodowało zmianę naszej strategii marketingowej. Chcemy pokazywać tę polskość, uświadamiać że rowery i akcesoria KROSS to produkty polskie. Chcemy też przenieść to na działania eksportowe – jesteśmy obecni w 50 krajach i nigdy nie mieliśmy pomysłu by napisać „made in UE”, ale zawsze „made in Poland” – podkreślił Kacper Sosnowski. Co prawda w Holandii firma musiała kupić lokalną markę i „pod nią” wchodzić na rynek, ale w Europie Wschodniej i Ameryce Południowej produkt „made in Poland” jest oceniany bardzo dobrze, oznacza jakość.

– Nasze marki: Reserved, House, Cropp, Mohito, Sinsay i produkty mają angielskie nazwy. To wynika z potrzeb komunikacji marketingowej, znacznie łatwiej bowiem dotrzeć z taką nazwą do klienta – wyjaśniał Przemysław Mitraszewski z LPP. – W ostatnim czasie jednak nasze wysiłki skupiają się na tym, by opowiadać o firmie, która stoi za tymi markami. Staramy się zainteresować tym, że ubrania tworzą polscy projektanci, że pracują w firmie polscy informatycy, że centrum logistyczne i biznesowe mamy w Polsce. Robimy to w sposób systemowy, a czy i kiedy to zaowocuje – zobaczymy – stwierdził.

Czy konsumenci w Polsce mają świadomość, że jeżeli coś zostało wymyślone w Polsce jest plusem dla gospodarki – zastanawiał się Marek Tejchman. – Mam przekonanie, być może błędne, że konsumenci są ciągle zdania, iż wartością jest coś dużego – duża produkcja, duża fabryka...

Zdaniem prezesa Klubu Jagiellońskiego konsumenci zwracają coraz większą uwagę na to, czy duże koncerny płacą podatki w Polsce, i te coraz częściej dochodzą do wniosku, że opłaca się to robić. Podobnie jest z polskimi firmami, które są jeszcze na wcześniejszym etapie rozwoju. Ale też coraz istotniejsze staje się to, czy firmy inwestują w kraju w badania i rozwój, tworząc przy tym nowe i w porównaniu ze stanowiskami czysto produkcyjnymi, lepiej płatne miejsca pracy. Ważne są płace i dodatkowe świadczenia dla pracowników. – Na pewno mamy do czynienia z emocją – mówił Piotr Trudnowski. Jego zdaniem pojawia się coraz większe zainteresowanie o charakterze pozytywistycznym, czy przedsiębiorstwa wdrażają rozwiązania polskiej myśli technologicznej. Sukcesy polskich naukowców, desygnerów, wynalazców mają ogromny potencjał budowania pozytywnej świadomości społecznej. Zdaniem prezesa wpływają zarówno na postawy konsumenckie, jak i obywatelskie.

ANO

PREZENTACJA

PROJEKT OUTDOOR TRACK, CZYLI JAK SPRAWDZILIŚMY WIDOWNIĘ 30 TYS. BILLBOARDÓW?

Każdy rozsądny przedsiębiorca przy planowaniu kampanii reklamowej chce wiedzieć, co kupuje i na jaki efekt przedkłada się każda wydana przez niego złotówka. Dlatego od lat prowadzone są pomiary czytelności prasy, słuchalności radia czy liczby widzów, umożliwiające nie tylko względnie łatwe porównanie kampanii z różnych kanałów, ale też optymalną wycenę działań.

Przez lata polski rynek reklamy zewnętrznej (tzw. Outdoor) nie miał jednego, wspólnego standardu pomiaru jakości. Głównie dlatego, że przeprowadzenie w nim badania widowni jest dużo trudniejsze i bardziej kosztowne niż w innych, w których np. wystarczy sprawdzić, ile osób kupiło magazyn czy gazetę. Efektem była sytuacja, której nośniki wyceniane były tylko na podstawie formatu, a nie lokalizacji i związanej z tym widoczności.

Projekt „Outdoor Track” to projekt badawczy, którą ma tą sytuację zmienić. Trzy największe firmy na rynku postawiły przed sobą cel, by dokładnie sprawdzić widownię wszystkich nośników reklamowych w 10 największych miastach w Polsce. Badanie miało spełnić europejskie standardy jakości pomiaru, czyli nie skupiać się na samym natężeniu ruchu, ale wziąć pod uwagę widoczność nośników. Dzięki temu dzisiaj możemy z bardzo dużą precyzją oszacować, ile osób widziało każdy billboard, które mijales dzisiaj, jadąc do pracy.

Jak to zrobiliśmy? W skrócie – połączyliśmy dane o natężeniu ruchu z danymi o widoczności nośnika i częstotliwości kontaktu. Te trzy czynniki pozwoliły na obliczenie wskaźników mediowych kampanii.

Natężenie ruchu

Aby zbadać widownię reklamy na danym nośniku, musieliśmy najpierw zmierzyć natężenie ruchu w jego lokalizacji. Dane dotyczące wszystkich 10 największych aglomeracji dostarczyło nam Biuro Inżynierii Transportu z Poznania – instytucja wyspecjalizowana m.in. w projektowaniu dróg i ścieżek komunikacji miejskiej. Macierze ruchu, przygotowane przez BIT, tworzone są na podstawie szczegółowych ankiet komunikacyjnych, pomiarów ruchu oraz danych o komunikacji miejskiej. Dzięki temu wiemy, jakie było np. średnie dobowe natężenie ruchu w dowolnym punkcie aglomeracji. System umożliwia zamodelowanie dowolnych zmian dotyczących sieci połączeń. Jeśli np. jedna z ulic

Poznania zostanie na dłużej wyłączona z ruchu, system automatycznie przeliczy, jak rozłoży się ruch.

Widoczność

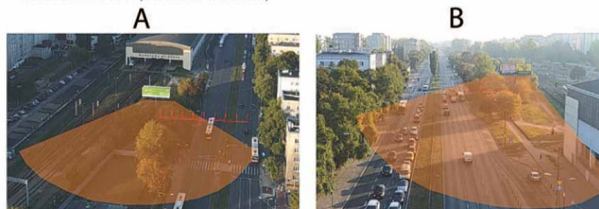
Sprawdzenie natężenia ruchu w okolicy naszej reklamy to tylko pierwszy krok – pierwsze badania jakości outdooru, przeprowadzone w latach 30. XX w., ograniczały się właśnie do podstawowego pomiaru natężenia ruchu. Jednak nie każdy pieszy czy kierowca, który znajduje się w pobliżu nośnika, dostrzega zamieszczoną na nim reklamę. Dlatego dane muszą być skorygowane wskaźnikami widoczności. W jej pomiarze zbadano wszystko, co ma wpływ na to, czy dostrzegamy dany nośnik – rozmiar, kąt ustawienia, dystans od drogi czy chodnika, rodzaj oświetlenia. Wszystkie te informacje tworzą wskaźnik OTS (opportunity to see), który dodatkowo jest skorygowany o VAI (visibility adjustment index) – czyli ocenę widoczności, powstałą na podstawie badań eyetrackingowych. W efekcie otrzymujemy wskaźnik visibility adjusted contact (VAC) – rzeczywistą liczbę kontaktów z nośnikiem.

W praktyce takie podejście do badania powoduje, że tablice umieszczone dokładnie w tym samym miejscu, ale obrócone w inną stronę, mogą się różnić dotarciem – a co za tym idzie skutecznością – nawet kilkukrotnie.

Przykład

Na zdjęciu obok widzimy dwustronny nośnik umieszczony przy Dworcu Wileńskim w Warszawie. Chociaż wskaźnik natężenia ruchu (traffic) jest taki sam dla obu stron, to tablica B ma ponad trzykrotnie większą liczbę kontaktów reklamowych (VAC). Ten sam format, dokładnie to samo miejsce, a jednak zupełnie inna widownia.

AL. SOLIDARNOŚCI (DWORZEC WILEŃSKI)



114 114	TRAFFIC	114 114
24 807	OTS	54 047
14 323	VAC	42 899

Korekta widoczności wyróżnia outdoor pod względem pomiarów jakości na tle innych segmentów reklamy. Na przykład w badaniu telemetrycznym przyjmuje się za pewnik, że oglądający, jeśli miał włączony telewizor, oglądał z uwagą to, co się dzieje na ekranie, a przecież wszyscy ze swojego doświadczenia wiemy, że wcale nie musiało tak być.

Częstotliwość

W trzeciej fazie pomiaru zadaliśmy sobie pytanie, jaka część osób przechodzących w pobliżu nośnika, które mogły dostrzec reklamę, się powtarza. Ponad 5 tys. osób dostało na dwa tygodnie tzw. mobitest – urządzenie stworzone specjalnie na potrzeby badania. Zawierało ono przede wszystkim najnowocześniejszy na rynku GPS, bardzo trwałą baterię i nadajnik, który zapisywał każdą informację o przemieszczaniu się osoby. Dzięki temu badanie nie było deklaratywne – mogliśmy prześledzić sposób poruszania się i zwyczaje komunikacyjne różnorodnej grupy osób (każda z nich wypełniła kwestionariusz dotyczący kwestii demograficznych). Wyniki, dzięki specjalnemu algorytmowi, zostały ekstrapolowane na całość populacji, dzięki czemu możemy obliczyć częstotliwość kontaktów dla każdego nośnika w określonym przedziale czasowym.

Wnioski

Czego się dowiedzieliśmy? Niektóre wyniki okazały się zaskakujące – wydawałoby się, że najbardziej mobilną grupą są osoby najmłodsze, tymczasem we wszystkich miastach przegrywały one z grupą osób w wieku 51–60 lat. Co więcej, wcale nie jest tak, że im większe miasto, tym mieszkańcy więcej czasu spędzają na przemieszczaniu się – najbardziej mobilnymi uczestnikami badania okazali się mieszkańcy Lublina, którzy spędzają średnio aż 4 godz. dziennie poza domem.

Inne wyniki potwierdziły naszą dotychczasową wiedzę – np. to, że choć średnio pokonujemy dziennie 25 km, to rzadko oddalamy się od miejsca zamieszkania dalej niż 7 km. Aż 40 proc. czasu spędzamy w odległości nie większej niż 500 m od domu. Pokazuje to, że jeśli celem jest jak największa widownia, nie można się skupiać na jednej dzielnicy, np. centrum. Dotyczy to zwłaszcza aglomeracji policentrycznych, takich jak Trójmiasto. Badanie pokazało też, jak ważny jest możliwie duży miks nie tylko lokalizacji, lecz także formatów – często nośniki różnego typu umieszczone w tej samej lokalizacji mają zupełnie inną widownię.

Tomasz Cirmirakis, Marketing Communication Manager, Ströer

Internetowa rewolucja w handlu

PANEL DYSKUSYJNY O tym, jak zmienia się mentalność klientów i co to oznacza dla sprzedawców, dyskutowano podczas panelu: „Transformacja cyfrowa polskich przedsiębiorstw – potencjał i wyzwania rynku e-commerce” podczas 12. Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinych w Warszawie

Odsetek internautów, którzy dokonali przynajmniej jednego zakupu w internecie, przekroczył w ubiegłym roku 50 proc. To oznacza, że co druga osoba mająca dostęp do sieci zrobiła co najmniej jedno zamówienie. Przekroczyliśmy też magiczną granicę związaną z transakcjami online na rynku międzynarodowym. Firma Alibaba, która organizuje co roku 11 listopada akcję promocyjną, wygenerowała tego dnia miliard zamówień. Czyli – statystycznie – co czwarty mieszkaniec globu, mający dostęp do sieci złożył zamówienie. Od przytoczenia tych zdumiewających faktów rozpoczęła dyskusję Konrad Zach – ekspert e-commerce, założyciel i CEO thinkHUB. – A jak jest w naszych firmach? – Zaczynaliśmy jako firma produkcyjna wytwarzająca buty męskie – mówił Michał Wojas, odpowiedzialny za e-commerce w rodzinnej firmie Wojas SA. – Teraz jesteśmy raczej przedsiębiorstwem handlowym, sprzedającym buty damskie. Kilka lat temu dokonaliśmy transfor-

macji formy sprzedaży: zarządza nią algorytm, który sam sprawdza jakie są stany w magazynie centralnym i sklepach, i w czasie rzeczywistym towar jest rozprowadzany. Wymagało to przebudowy sposobu myślenia, zatrudnienia specjalistów od marketingu, logistyki, zmiany magazynu. Teraz w e-sprzedaży mamy wzrosty kilkudziesięcioprocentowe, podczas gdy w sklepach na poziomie 2-4 proc. – stwierdził. – Przyrosty sprzedaży e-commerce rok do roku mamy trzycyfrowe – potwierdził zjawisko Przemysław Mitraszewski – pełnomocnik zarządu firmy rodzinnej LPP, do której należą takie marki jak Reserved, House, Cropp, Mohito i Sinsay. – Nadrabiamy zaległości i staramy się to robić z chłodną głową, bo ciągle udział tej formy sprzedaży w naszej firmie pozostaje obecnie na poziomie 12 proc. A zatem zdecydowaną większość produktów sprzedajemy w tradycyjnych salonach. Mamy jednak świadomość, że sprzedając 200 mln sztuk odzieży

rocznie nie da się tego robić ręcznie – dlatego mocno inwestujemy w technologie – powiedział. Konrad Zach nawiązał do zjawisk zachodzących na globalnym rynku. – Liderem światowego e-commerce jest Amazon i raz po raz nas zaskakuje. – Jakiś czas temu firma ta uruchomiła sieć sklepów stacjonarnych, w których oferuje to, co najlepiej sprzedaje się w sieci. Czy dominująca rola sklepów stacjonarnych utrzyma się w najbliższej przyszłości? – zapytał. Czy sklepy stacjonarne staną się swego rodzaju mikrocentrami dystrybucyjnymi dla zakupów internetowych? – To dla nas wyzwanie, bo klienci przyzwyczajeni są do tego, że w sieci nie ma ograniczeń pojemności, że w każdym sklepie znajdują pełen zestaw produktów, całą paletę kolorów i rozmiarów. I gdy przychodzą do sklepu stacjonarnego oczekują tego samego – tłumaczył Przemysław Mitraszewski. – Zwiększamy więc powierzchnię sklepów, by dopasować ofertę do ich oczekiwań – dodał.



Michał Wojas zwrócił uwagę, że kiedyś do zakupów online zachęcała przede wszystkim niższa cena. Teraz na rynku dominuje strategia wielokanaowości – liczy się szybkość dostawy, duży wybór, natomiast ceny zarówno w internecie, jak i w sklepach stacjonarnych upodobniły się (choć klienci oczywiście szukają niższych cen o czym świadczy wzrost aktywności w okresach wyprzedaży). Jego zdaniem internet może stanowić miejsce testów – nowości mogą być najpierw sprawdzane w sieci nim trafią do sklepów stacjonarnych. Michał Wojas docenia kontakt klienta z personelem i zastanawia się, jak przenieść takie relacje do e-commerce. Już 16 proc. klientów osób robiących zakupy w sieci korzysta z usług zagranicznych sklepów online, ale też zagraniczni klienci robią zakupy u polskich sprzedawców. Wojas zadeklarował, że jego

firma skupia się na unijnych klientach. Po pierwsze z powodów formalnych, a po drugie dlatego, że w dużej mierze zagraniczni klienci to bardzo często rozrzucony po Europie Polacy. Internetowa sprzedaż LPP także skupia się w krajach europejskich, które stanowią większość rynków, na których LPP jest obecna online – stwierdził Przemysław Mitraszewski. Czy badanie zachowań konsumentów wpływa na politykę sprzedażową firm – w kraju, za granicą, stacjonarnie, w internecie? Przemysław Mitraszewski jest zdania, że e-commerce pozwała ocenić, co i gdzie się sprzedaje. Co innego kupują klienci w Pradze, co innego w Helsinkach. To wydaje się oczywiste, ale – co ciekawe – ogromne różnice można zauważyć między dwiema warszawskimi galeriami. Co można doradzić przedsiębiorcom, którzy prowadzą

sprzedaż tradycyjną, interes rozwija się świetnie i mają poczucie, że lepiej się do niego nie dotykać, by nic nie zepsuć, natomiast cały czas słyszą o e-commerce, zastanawiają się, czy powinni podążać w tym kierunku – pytał Konrad Zach. – Zdaliśmy sobie sprawę, że internet jest oknem na świat i nawet w galerii handlowej konkurujemy nie tylko ze sklepami obok, ale z całym światem – mówił Przemysław Mitraszewski. Bo nawet gdy klient zobaczy coś w sklepie, natychmiast może to porównać z ofertami w sieci. Najważniejsze, by na ten stan rzeczy się nie obrażał. Ale też trzeba podchodzić do sprawy z chłodną głową. – Mieliliśmy analizy przepowiadające koniec sklepów stacjonarnych, tymczasem okazało się, że sprzedaż stacjonarną i online można ładnie połączyć. Trzeba jednak założyć, że udział e-commerce będzie rósł i spokojnie, z pokorą się uczyć. Dla nas nauczycielem są klienci – to oni mówią nam, co mamy robić. Dla nich liczy się czas, wygoda – dodał pełnomocnik zarządu LPP. Jego zdaniem warto analizować rynek, zwłaszcza że mamy już do tych badań cały zestaw narzędzi i grzechem byłoby z nich nie skorzystać. ANO

PREZENTACJA

NIERUCHOMOŚCI POD FACHOWĄ OPIEKĄ

PZN Facility Management to marka należąca do Przedsiębiorstwa Zarządzania Nieruchomościami – polskiej firmy rodzinnej, w której znaczące udziały ma też jej kadra menedżerska i partnerzy biznesowi. PZN od ponad 20 lat dostarcza usługi w zakresie kompleksowej obsługi nieruchomości, zarządzania i administrowania, wycen oraz monitoringu etapów inwestycji.

Posługując się językiem branżowym, oferujemy naszym klientom kompleksowy serwis Facility Management, którego istotą jest integracja i pełna koordynacja wszystkich usług związanych z tą sferą, takich jak: obsługa techniczna nieruchomości (złota rączka, montaż, serwis i naprawa instalacji budynkowych, w tym klimatyzacji i wentylacji, systemów technicznej ochrony mienia; przewidziane prawem kontrole stanu technicznego obiektów budowlanych; przeglądy systemów p-poż etc.), zarządzanie i administrowanie nieruchomościami, remonty, adaptacje i modernizacje, utrzymanie czystości i ochrona, outsourcing pracowniczy. Współczesne trendy w zarządzaniu sprawiają, iż firmy dążą do ograniczenia liczby dostawców. Posiadając swoje obiekty: biura, sklepy, oddziały, zakłady produkcyjne, magazyny i wszelkie inne nieruchomości w całym kraju, potrzebują solidnego partnera, który kompleksowo zaopiekuje się nimi, gwarantując jednolity standard. W Polsce jest tylko kilka firm, które są w stanie obsłużyć nieruchomości rozsiane po całej Polsce. PZN Facility Management należy do tego elitarnego grona, gdyż od samego początku istnienia konsekwentnie budował swoje struktury ogólnopolskie. Dlatego dziś jesteśmy w stanie świadczyć usługi praktycznie w każdym zakątku kraju zarówno w sposób stacjonarny (tzw. serwis budynkowy), jak i przez techniczne zespoły mobilne. Zastosowanie takiego miksu spotyka się z uznaniem klientów. Kolejnym trendem, będącym jedną z cech dynamicznie rozwijającej się gospodarki Polski, jest rosnący udział outsourcingu usług. Coraz częściej firmy i instytucje publiczne decydują się na oddanie na zewnątrz w ręce specjalistów tych czynności, które nie stanowią tzw. core biznesu. Pozwala to skupić się im na działalności podstawowej, przy

jednoczesnym uzyskaniu istotnych oszczędności oraz zapewnieniu jakości i fachowości serwisu. Ten trend, zapoczątkowany mniej więcej dwie dekady temu, w dużym stopniu dotyczy też usług Facility Management. W modelu kompleksowego outsourcingu firmy najczęściej pozostawiają u siebie silny dział strategicznego Facility Managementu. Ma on gwarantować spójność polityki zarządzania nieruchomościami z ogólną strategią biznesową firmy. Tak usytuowany dział FM zapewnia odpowiednią i profesjonalną współpracę z dostawcami usług FM, której podstawą są umowy SLA (ang. Service Level Agreement) określające wszystkie wymagane parametry KPI ilościowe i jakościowe, jakie dostawca usług musi zapewnić swojemu klientowi. PZN Facility Management chętnie wspiera klientów w tym procesie, wykorzystując swoje wieloletnie doświadczenia i aktywne uczestnictwo w przemianie rynku, jaka w tym czasie nastąpiła. Wiedzą w tym zakresie dzielimy się również na forum Polskiej Rady Facility Management, której jesteśmy współzałożycielem. Dostarczenie profesjonalnych usług kompleksowego facility managementu na terenie całego kraju według tego samego, uzgodnionego z klientem standardu to ogromne wyzwanie organizacyjne, logistyczne, procesowe i finansowe. Tysiące pojedynczych zgłoszeń, które spływają z całej Polski z różnych obiektów, od różnych klientów, z różnym priorytetem oraz koordynacja harmonogramów prac serwisowych wymaga nie tylko wiedzy, ale i zastosowania funkcjonalnych rozwiązań informatycznych. Aby sprostać temu wyzwaniu PZN inwestuje zarówno w kadre, jak i w technologię. Zbudowany na nasze potrzeby system informatyczny zapewnia prostotę zgłoszenia, automatyczne przypisanie do poszczególnych regionów, następnie sprawną i rzetelną realizację, udokumentowanie usługi oraz jak najszybsze jej rozliczenie. Klient ma możliwość w trybie online zgłosić awarię, a następnie podglądać status realizacji zgłoszenia. Po jego zakończeniu może sprawdzić wszystkie komponenty, które składają się na koszt wykonanej usługi – per zlecenie lub zbiorczo, w formie dowolnie konfigurowanych raportów. W tym miejscu warto zaznaczyć, że dostawcą systemu jest JMK Computerate – firma rodzinna, niezwykle aktywna na forum IFR. Jeżeli klient posiada własne narzędzie do zgłaszania usterek czy zamówień, jesteśmy przygotowani na integrację systemów. W tym roku wdrożyliśmy tzw. panel serwisanta – mobilne rozwiązanie dla naszych techników



Rodzinne spotkanie profesjonalistów

ANDRZEJ ZALEGA

prezes zarządu PZN Facility Management

12. Zjazd Firm Rodzinych to wydarzenie wyjątkowo udane – zaskakujące poziomem merytorycznym, klasą panelistów oraz zaproszonych mówców i co najważniejsze cieszące się niezwykłą popularnością wśród przedsiębiorców rodzinnych. Wyjeżdżałem z niego nie tylko wzbogacony o bezcenną wiedzę, ale zbudowany profesjonalizmem polskich biznesmenów, którzy przebojowo i bez kompleksów z powodzeniem konkurują z zagranicznymi rywalami. Polskie marki coraz częściej przebijają się do świadomości zagranicznych odbiorców, nierzadko stanowiąc dla innych punkt odniesienia i synonim najwyższej jakości. Wielką wartością, jaką wydarzenie organizowane przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinych daje jego uczestnikom, jest stworzenie warunków do swobodnej wymiany doświadczeń, wzajemnego motywowania i wspierania się, omawiania realnych dylematów biznesowych, zarządczych, rodzinnych oraz osobistych. Bo firma rodzinna to właśnie byt zdefiniowany przez te cztery wymiary, w tym dwa z nich – rodzina i biznes wydają się oparte na wykluczających się wartościach. To oczywiście wywołuje różnego rodzaju trudności i wewnętrzne napięcia. Nic nie obrazuje lepiej tej złożoności jak wyzwanie sukcesji, które również w trakcie U-RODZIN 2019 stanowiło przedmiot ożywionej debaty uczestników. W PZN Facility Management roczny proces sukcesji zakończyliśmy trzy lata temu, co pozwoliło nam ze spokojem skupić się na biznesie i wieloletniej strategii rozwoju. Dzięki temu również ja miałem okazję jako współpanelista podzielić się przykładem udanej sukcesji i doświadczeniami w zarządzaniu biznesem rodzinnym.

w terenie, które znacznie upraszcza i przyspiesza przepływ informacji i dokumentów (protokoły, faktury) związanych z realizacją zgłoszenia. Uzupełnieniem dla systemu jest dostępny 24h przez siedem dni w tygodniu service desk, zapewniający klientom komfort osobistego zgłoszenia awarii oraz pewność, że interwencja zostanie podjęta w wymaganym czasie. Choć czuamy nad rozwojem technologicznym, najważniejszym aktywnym są nasi pracownicy. Rodzinnosc PZN to nie tylko kwestie właścicielskie, ale również rodzinna atmosfera i wysoka kultura pracy, sprawiające, że nasi fachowcy wiążą się z firmą na wiele lat. Dzięki temu nawet w dobie tzw. rynku pracownika jesteśmy postrzegani jako solidny, bezpieczny i uczciwy pracodawca, z którym warto budować wieloletni plan kariery.