

Forbes

9,90 zł (w tym 7% VAT) 03/2010

B I Z N E S Z K A Ż D E J S T R O N Y



JAN KULCZYK



ZYGMUNT SOLORZ-ZAK



LESZEK CZARNECKI



MICHAŁ SOŁOWOW

100 NAJBOGATSZYCH POLAKÓW 2010

ISSN 1733-7291 NR INDEKSU 364 339



9 771733 729018

strategie korporacje



GOOGLE

Google chce wyznaczać trendy w biznesie i do tego nawiązuje jego nowoczesna siedziba w Nowym Jorku

Pięknie pracować

Chciecie, żeby pracownicy zostawali w biurze po godzinach – zaaranżujcie im estetyczne biuro. Podpowiadamy, kto zrobił to najlepiej

Piotr Karnaszewski

Pokój gier, sala zen, biblioteka, 100-metrowy taras z dostępem do internetu, kuchnie w stylu jazz, rasta i rock – tak wygląda atrakcje nowej warszawskiej siedziby Unilevera.

– I tak musieliśmy zmienić siedzibę, tamta była za mała. Przeprowadzkę wykorzystaliśmy do stworzenia bardziej przyjaznego miejsca pracy – tłumaczy Grażyna Rzehak, członek zarządu i szefowa HR w Unileverze.

Na urządzenie nowego biura Unilever przeznaczył 15 mln zł, co w prze-

liczeniu daje 30 tys. zł na pracownika. Część załogi na pewno wolałaby te pieniądze otrzymać w gotówce, ale z punktu widzenia korporacji jest to inwestycja w pracowników, dobrze wpisująca się w globalny trend. Wystarczy spojrzeć na siedziby Google'a, MTV, Red Bulla czy fabrykę Volkswagena w Lipsku. Wszędzie podstawą jest open space, który jest aranżowany tak, by bardziej kojarzył się z domem, klubem czy salą gimnastyczną niż z biurem.

– Większość korporacji już zrozumiała, że kreatywnie i nowocześnie zaprojek-

towana przestrzeń biurowa pozytywnie wpływa na relacje między pracownikami i podnosi efektywność spółki – uważa Przemysław Stopa, prezes biura architektonicznego Massive Design.

Zmierzyć to nie jest łatwo, ale na przykład Unilever chwali się, że według badania Kenexa, zewnętrznej firmy doradczej, po przeprowadzce zadowolenie wśród pracowników wzrosło z 64 do 80 proc., i to jest najwyższy poziom w całym koncernie. Pytanie, jak długo ten entuzjazm się utrzyma. W Unileverze już się cieszą, że mając takie warunki,



uznaje się biurowiec amerykańskiej sieci handlowej Larkin Soap Company z 1904 roku. Wielki open space otoczony został trzema poziomami balkonów, na których mieściły się jadalnie, kuchnia, piekarnia, biblioteka, oranżeria, a na dachu zaprojektowano ogród. Zastosowano tu klasyczny podział na część wspólną, w której się pracuje, i rekreacyjną, w której się regeneruje. Bo idea open space nie sprowadza się do oszczędzania miejsca i pieniędzy, ale wykrojenia dodatkowej przestrzeni, którą można oddać pracownikom w części rekreacyjnej, tak by zwiększyć komfort ich pracy.

W zamian za to korporacja zyskuje większy nadzór nad pracującymi, elastyczną organizację struktury firmy i lepszą komunikację

stykę, czyli wygłuszające ekrany, specjalne wykładziny, pokoiki do prowadzenia poufnych rozmów – tłumaczy Przemysław Stopa.

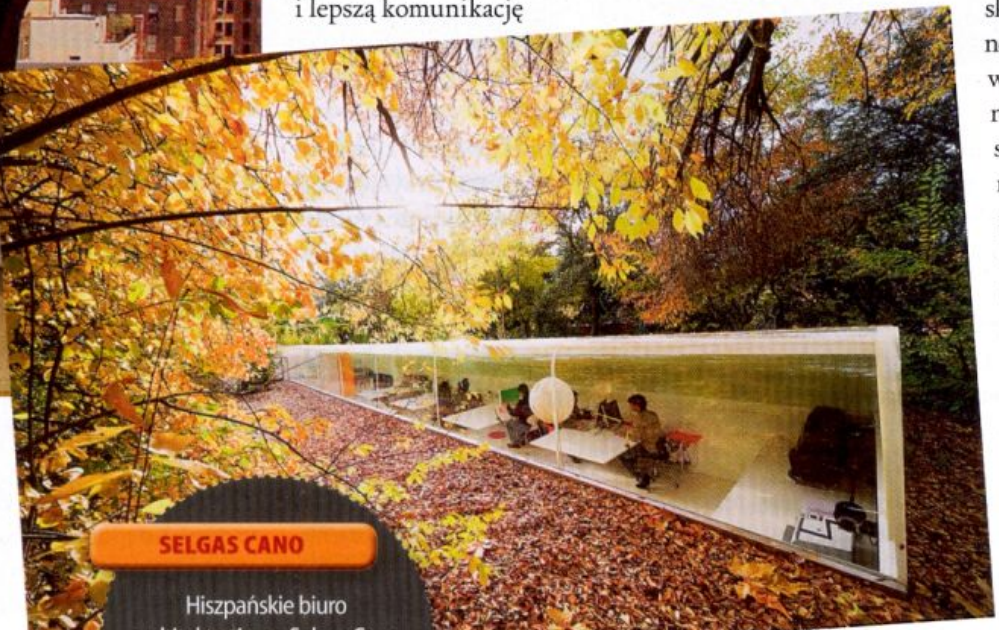
Trzeba przyznać, że Polska nie jest idealnym krajem dla ambitnych projektów architektonicznych. W Warszawie inaczej wynajmuje się powierzchnię biurową. Umowy podpisane są z reguły na 5-7 lat, podczas gdy w Londynie czy Nowym Jorku standardem są umowy 15-, 20-letnie. Mając tak długi okres najmu, zdecydowanie łatwiej i dłużej amortyzuje się pieniądze zainwestowane w projekt. Tymczasem w Polsce firmy ciągle rosną i częściej zmieniają siedziby.

Poza tym za granicą jest zupełnie inna skala; centrale koncernów zamiast wynajmować jedno piętro w biurowcu, budują własne siedziby, dzięki czemu mogą sobie pozwolić na więcej. Na przykład pracownicy polskiego oddziału SAS Institute (znany producent oprogramowania analitycznego), który rokrocznie znajduje się w pierwszej dziesiątce ulubionych pracodawców w USA, o warunkach pracy kolegów w siedzibie koncernu mogą poczytać w internecie.

A jest o czym: szkoła, boisko do koszykówki, bejsbolu i futbolu amerykańskiego, kosmetyczki, zakłady fryzjerskie, myjnie, serwis samochodowy i darmowe posiłki w kilku restauracjach. Natomiast w Polsce nie udało się przekonać firmy nawet do otwarcia przedszkola dla dzieci pracowników.

Dużo też zależy od tego, jak strategiczną rolę w koncernie pełni polski oddział. Tak było na przykład z Wyborową, polskim producentem wódek należącym do francuskiego Pernod Ricard.

– Ta marka w grupie zarządzana jest z Warszawy. Odwiedzają nas dystrybutorzy z całego świata, ostatnio gościliśmy na przykład gubernatora z Argentyny. ☺



SELGAS CANO

Hiszpańskie biuro architektoniczne Selgas Cano udowodniło, że można pracować nawet w środku lasu

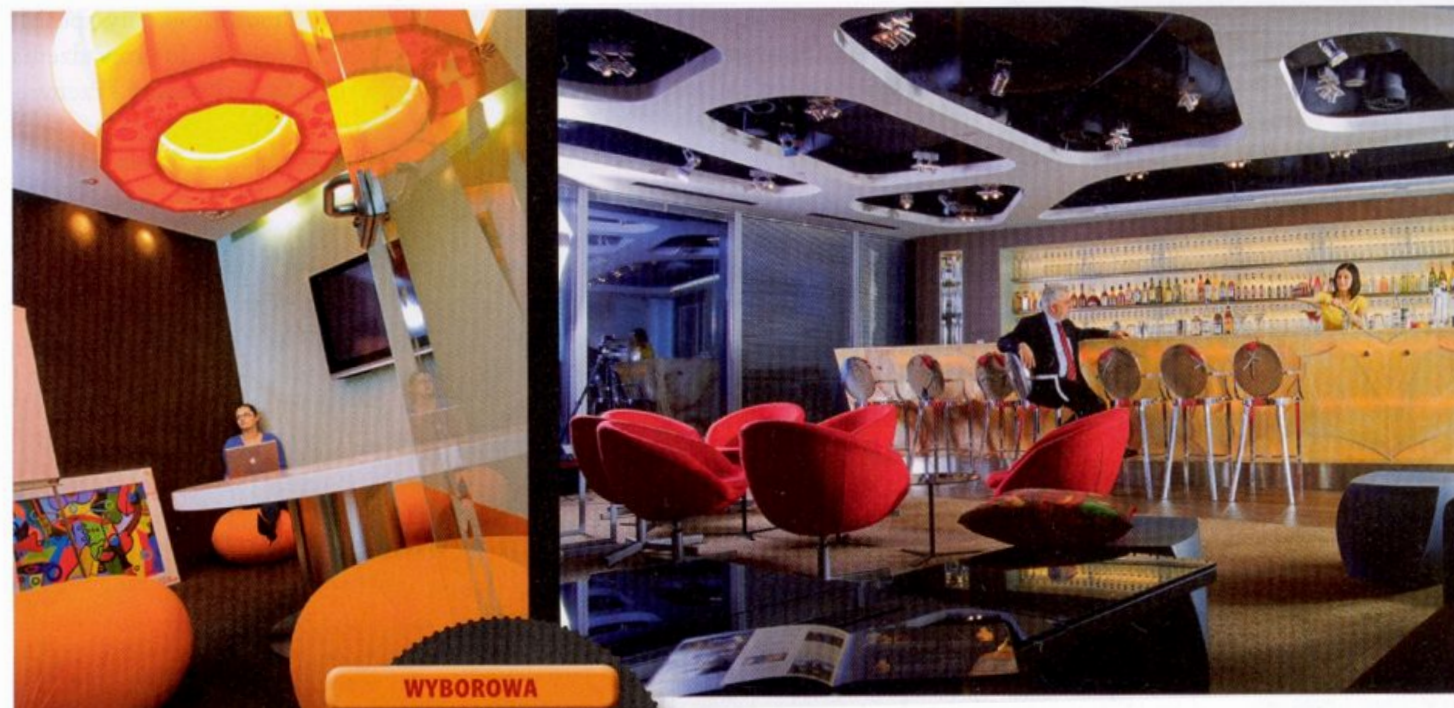
pracownicy będą dłużej przebywali w biurze. Tyle że zostawanie po godzinach to jest szara rzeczywistość korporacji, a o takich warunkach większość pracujących może sobie tylko pomarzyć. Na razie w wojnie o to, żeby pięknie pracować, wygrano pierwszą bitwę o open space.

– Jeszcze niedawno opór przeciwko pracy w otwartych przestrzeniach w Polsce był powszechny. Buntowali się nawet menedżerowie, a media sugerowały, że na Zachodzie odchodzi się od open space, co nie było zgodne z prawdą – opowiada Przemysław Stopa. Dziś chyba większość się z tym pogodziła.

Za pierwszą świadomą koncepcję aranżowania w ten sposób przestrzeni

w zespole. Ten ostatni cel przyświecał na przykład brytyjskiemu Urzędowi Telekomunikacji, gdy sześć lat temu przenosił się do nowej siedziby. Projekt robi wrażenie: 50 wolno stojących budynków ułożonych na powierzchni koła. Przestrzeń została tak otwarta, żeby żaden z urzędników nie pracował od siebie dalej niż pięć minut spacerem, a płaska konstrukcja ma sprzyjać lepszej wymianie informacji. To bardzo ambitne przedsięwzięcie, ale nawet aranżowanie takiej przestrzeni w środku biurowca jest sporym wyzwaniem.

– To nie jest tylko kwestia ograniczenia liczby pokoi na rzecz powierzchni wspólnej. Uwagę trzeba zwracać na aku-



WYBOROWA

Wystrój siedziby Wyborowej: nowoczesność i nawiązanie do firmowych marek. Na zdjęciu: sala konferencyjna, a w niej bar z alkoholem

Dlatego chcieliśmy, żeby nasza siedziba robiła wrażenie – opowiada Andrzej Szumowski, wiceprezes Wyborowa SA.

Każda sala konferencyjna została zaprojektowana w innym stylu. I tak sala Jamesona jest stylizowana na irlandzki pub, w Jacob's Creek odtworzono atmosferę piwnicy z beczkami, regałami i stojakami z winem, a w Malibu ma być tropikalny luz, który podkreśla kolorystyka oraz miękkie sofy i kanapy. Ale wizytówką jest sala Wyborowa z ustawionym pośrodku wielkim stołem na jednej chwijającej się nodze, co nawiązuje do angielskiego słowa legless, określającego zwaną osobę idącą niepewnym krokiem ulicą. Zresztą motyw Wyborowej przewija się w całej siedzibie, ozdobionej kłosami pszenicy.

Nie każda firma ma tak wdzięczne brandy do wykorzystania w aranżacji wnętrza jak producenci alkoholu czy piwa. Dość popularną alternatywą jest oryginalny design. Na przykład nowojorska siedziba Google'a wygląda jak pofabryczne lofty. Na podłogach wylany jest beton, dzięki czemu pracownicy mogą poruszać się po firmie na wrotkach i hulajnogach.

W ciekawy sposób rozwiązano komunikację między piętrami w londyńskiej siedzibie Red Bulla. Obok schodów za-

instalowano zjeżdżalnie, które przyspieszają i urozmaicają przemieszczanie się. Natomiast Viacom, właściciel muzycznego kanału MTV, w broadwayowskiej siedzibie postawił na grę kolorami. I nie chodzi tu tylko o czystą estetykę. Dawno już odkryto, że za pomocą kolorów można wpływać na nastrój pracowników. I tak do stymulowania najlepiej nadają się barwy żółte i pomarańczowe, ale do koncentracji – niebieskie.

Generalna zasada jest taka, że w miejscu pracy powinny być jednolite kolory; na większe eks-

trawagancje można sobie pozwolić w częściach rekreacyjnych albo w salach konferencyjnych. O roli, jaką pracodawcy przywiązują do kolorów, świadczy to, że przy projektowaniu polskiej siedziby MTV nie wystarczyły komputerowe wizualizacje – montowano po kilka przykładowych kolorów wykładzin, by przekonać się, jak będą współgrały z kolorami ścian czy mebli.

Zresztą nie chodzi tu wyłącznie o estetykę. Korporację, która ma oryginalnie urządzonej siedzibę, klienci, a przede wszystkim pracownicy postrzegają jako nowoczesną. Taki efekt można

uzyskać przez proste zabiegi; na przykład zamiast stawiać na biurkach zdjęcia dzieci, można je zaangażować do zrobienia kolorowych graffiti na ścianach w biurze. Ważne jest samo dokonywanie zmian, bo to bardziej kojarzy się z garażową atmosferą firmy, w której coś się dzieje, niż tradycyjnej ospałej korporacji.



RED BULL

Red Bull to nie tylko napój, ale i styl życia. Taka też jest londyńska siedziba, w której obok schodów znajdują się zjeżdżalnie

Kiedy brakuje atrakcyjnego produktu, wokół którego dałoby się budować wystrój siedziby, zawsze można postawić na uniwersalny motyw ekologii. Tak zrobił Mars, amerykański producent słodyczy.

- Zajmowaliśmy biurowo-fabryczny kompleks pod Sochaczewem, znajdujący się na obrzeżach lasu. Przenosząc się do Warszawy, chcieliśmy zachować akcenty naturalnego otoczenia - mówi Aneta Czaplicka, kierownik administracyjny w Marsie.

Wrażenie robi już hol z biurową ladą w kształcie wielkiej skały. Całość tonie w zieleni, a wszystkie kolumny podtrzymujące sufit zostały obłożone prawdziwą, pachnącą drewnem korą.

- To był eksperyment. Okazało się, że ze względu na jej łatwopalność trzeba ją specjalnie impregnować. Trudno było nawet znaleźć firmę, która by to zainstalowała. Ostatecznie poprosiliśmy o pomoc leśników - opowiada Aneta Czaplicka.

Biuro znajduje się w samym środku Warszawy, przy Dworcu Centralnym, tak by łatwo było się do niego dostać pociągiem z Sochaczewa, gdzie mieściła się poprzednia siedziba Marsa. Często to właśnie biuro-



UNILEVER

Warszawska siedziba Unilevera ma część rekreacyjną, której ozdobą jest m.in. sala zen z miniwodospadem

we atrakcje mają rekompensować przenosiny do nowej lokalizacji. Tak było na przykład z Clifford Chance, największą na świecie firmą prawniczą, kiedy cztery lata temu przenosiła się do biznesowego centrum Londynu, na Canary Wharf. W nowym biurowcu prawnikom z Clifforda zaoferowano basen na ósmym piętrze z widokiem na doki, sklepy, biuro turystyczne, bank, fryzjera i klub fitness z bezpłatnymi trenerami. W efekcie udało się utrzymać ponad 95 proc. zatrudnionych, dla których nowe

udogodnienia rekompensowały dłuższą trasę dojazdu.

Na rekreację postawił też Unilever. Dla tych, którzy potrzebują rozładować nadmiar energii, jest play zone z piłkarkami, grami na play station; dla tych, którzy woleliby się wyciszyć, jest biblioteka i pokój zen, wysypany kamyczkami, z miniwodospadem na ścianach.

Zawsze oczywiście można się zastanawiać, czy pracownicy znajdują czas, by korzystać z tych atrakcji. Ale biuro przyciąga uwagę, i to nie tylko pracowników warszawskiego Unilevera, lecz również gości. W efekcie wzrosła liczba spotkań organizowanych w siedzibie firmy, mniej trzeba jeździć, co ma znaczenie zwłaszcza w przypadku spotkań z gośćmi z zagranicy. No i jest przyjemniej. **1**



Rozmowa z Prezesem Zarządu Tobacco Trading International Poland - Panem Mariuszem Stankiewiczem

2009 rok obfitował w wiele wyróżnień przyznanych firmie TTI Poland (Gazeta Biznesu, nominacja do Złotej Statuetki Lidera Polskiego Biznesu, Diament Forbesa), które były doskonałym podsumowaniem 15 lat funkcjonowania firmy na polskim rynku. A jaki będzie rok 2010?

To niestety będzie kolejny trudny rok dla branży tytoniowej, zwłaszcza dla firm zajmujących się wyrobami innymi niż papierosy. Drastyczny wzrost stawek akcyzy znacznie bardziej dotknął firmy zajmujące się tytoniami niż koncerny papierosowe. O to zadbał ustawodawca. Drastycznie wzrosła również skala przemytu. Ponadto we znaki daje się recesja gospodarcza. Konfrontacja z kryzysem była i jest doświadczeniem, które wpłynęło i nadal wpływa na większość warstw życia zarówno jednostek, jak i społeczności. Niewątpliwie kryzys odcisnął swoje piętno także na konsumpcji. Mam jednak nadzieję, że po spadku sprzedaży wyrobów tytoniowych, a w zasadzie tytoni do palenia, do jakiego doszło po wprowadzeniu na rynek produktów z nowymi cenami pojawi się nowy stan równowagi, w którym i my będziemy zajmowali znaczącą pozycję. Liczę na to, że zapoczątkuje tutaj zbudowana przez te 15 lat marka firmy i produktów, które oferujemy oraz nasze długofalowe i strategiczne podejście. Niestety zauważalnie dotknie branżę również delegalizacja banderoli z 2009 roku. Ustawowy zapis, który miał zapobiegać tworzeniu nadmiernych zapasów przed zmianą stawek podatku akcyzowego doprowadził do kolejnego absurdu. 1 marca 2010 r. zostaną zdelegalizowane wszystkie wyroby tytoniowe ze „starą” banderolą, mimo że zmianą podatków

objęte zostały wyłącznie papierosy. Żeby było ciekawiej, banderole legalizacyjne dostępne będą dopiero po 1 marca. Sytuacja ta wpłynęła na ogólny spadek sprzedaży, gdyż - mając na względzie skomplikowaną, czasochłonną i kosztowną procedurę legalizacji - zarówno hurtownicy, jak i detaliści przestali na początku roku kupować produkty z banderolą z 2009 r. Trzeba też podkreślić, że taki stan rzeczy najbardziej uderza nie w firmy zajmujące się produkcją na masową skalę w Polsce, bo one mogły rozpocząć produkcję wyrobów z nową banderolą już w styczniu 2010 r., ale w firmy, które sprowadzają produkty np. z Unii Europejskiej.

Ostatnio bardzo głośno zrobiło się o zakazie palenia, który ma zostać wprowadzony wraz z nową ustawą o ochronie przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych.

Faktycznie w najbliższych tygodniach ma zostać podpisana nowelizacja obowiązującej dotychczas ustawy, która wprowadzi całkowity zakaz palenia w miejscach publicznych, w tym także - a z naszego punktu widzenia - przede wszystkim w gastronomii. Niestety nie możemy zgodzić się z opinią posłów, że taki zapis wpłynie na zmniejszenie ilości osób palących. Naszym zdaniem zakaz najbardziej uderzy w samych restauratorów oraz w tych, którzy po używki tytoniowe z tzw. segmentu Premium (dobre cygara) sięgają okazjonalnie, np. po dobrym obiedzie w restauracji czy przy okazji spotkania biznesowego. Natomiast ilość wypalanych przez społeczeństwo papierosów zmieni się nieznacznie. Ci, którzy palą nalogowo nadal będą to robić, tyle że w domowym zaciszu. Oczywiście jesteśmy za zdecydowanym rozszerzeniem przestrzeni wolnej od dymu, zwłaszcza tam, gdzie narażone na działanie dymu mogą być dzieci, osoby niepełnoletnie, czy osoby niepalące. Natomiast uważamy, że rozwiązaniem byłoby wprowadzenie restrykcyjnego podziału na lokale „dla palących” i dla „niepalących” - resztę zweryfikowałby po prostu rynek.

Jednym słowem nad branżą same czarne chmury...

Ale żeby nie było tak pesymistycznie... przyznane nam w ubiegłym i na początku bieżącego roku wyróżnienia to dla nas podziękowanie, ale również wyzwanie i zobowiązanie na przyszłość.

Każdego dnia stajemy przed zadaniem zaspokojenia coraz większych oczekiwań i wymagań naszych klientów. Mamy nadzieję, że przez 15 lat współpracy udało nam się przekonać naszych partnerów, iż tym wyzwaniom jesteśmy w stanie sprostać. Nieustanny dialog z firmami, które nam zaufały, umożliwia nam kształtowanie trendów rynkowych nie tylko w dziedzinie wyrobów tytoniowych. Naszym celem jest nieustanny rozwój i doskonalenie.

Cały czas podkreślam, że chcę, by firma była postrzegana jako nowoczesna, potrafiąca połączyć tradycję i doświadczenie producentów cygar, tytoni, tabaki, które oferujemy, z technologiami XXI wieku, w którym żyjemy. Jest to możliwe tylko dzięki ciągłym zmianom i podążaniu za osiągnięciami i możliwościami m.in. technologicznymi.

Będziemy nadal rozszerzać asortyment i zaskakiwać klientów nowościami. Po raz pierwszy w tym roku weźmiemy udział w międzynarodowych targach branżowych EURO TAB, które na wiosnę będą odbywać się w Krakowie. Już dziś zapraszamy do odwiedzenia naszego stoiska i poznania naszego zespołu. A co dalej... będzie można zweryfikować i zaplanować dopiero po tym, jak rynek okrzepnie po reakcjach konsumentów na drastyczne zmiany cen połączone ze spadkiem siły nabywczej. Mam nadzieję, że tak jak w ubiegłym, tak i pod koniec tego roku będziemy mieli okazję świętować z naszymi partnerami kolejne sukcesy.

Czego bardzo życzymy. Dziękuję za rozmowę.

