



MAGAZYN DLA BIZNESU


Executive Club
PAŹDZIERNIK 2017
www.executive-club.com.pl

OGÓLNOPOLSKA
KONFERENCJA
BRANŻY RETAIL

URBANIZACJA-INNOWACJA
WYZWANIA DLA RYNKU REAL ESTATE W POLSCE

Komentarz ekspercki
Grzegorz A. Buczek
Architekt, Urbanista, wydział Architektury
Politechniki Warszawskiej

EUROPEAN
RETAIL
CONGRESS

E-HANDEL - TYLKO DLA
WYBRANYCH BRANŻ?

Relacja z debaty klubowej
„E-commerce for Entrepreneurs”

FRANCYZOWE TRENDY
PRZYSZŁOŚCI

dr Monika Ziółkowska
Instytut Zarządzania, Szkoła Główna
Handlowa w Warszawie

PRICING TO SIŁA
JEDNEGO PROCENTA

Grzegorz Furtak
Założyciel pricingLAB

**EC Magazyn dla Biznesu**

EC Magazine for Business

Wydanie: Październik 2017

Issue: October 2017

Dyrektor Kreatywny / Creative Director

Łukasz Błędkowski

Redaktor prowadzący / Managing Editor

Julia Domagała

Wsparcie redakcyjne / Editorial Support

Aleksandra Łapińska, Anna Wojciechowska

Druk / Print

Foldruk Media

Executive Club

ul. Puławska 12 lok. 10
02-566 Warszawa

tel.: (+48) 22 409 25 38
e-mail: biuro@executive-club.com.pl

Relacje Biznesowe**Marta Tomalczyk**

martatomalczyk@executive-club.com.pl
tel: 530 291 740

Pakiety Partnerskie / Konferencje**Anna Wojciechowska**

annawojciechowska@executive-club.com.pl
tel: 530 306 046

Event Management**Katarzyna Orczykowska**

katarzynaorczykowska@executive-club.com.pl
tel: 510 105 476

Członkostwo w Klubie**Magdalena Malinowska**

magdalenamalinowska@executive-club.com.pl
tel: 516 188 118

Media**Julia Domagała**

juliadomagała@executive-club.com.pl
tel: 509 031 577

Grafika i skład**Łukasz Błędkowski**

lukaszbledkowski@executive-club.com.pl
tel: 502 134 726

Szanowni Państwo

Z ogromną przyjemnością składam na Państwa ręce **EC Magazyn dla Biznesu** – wyjątkową publikację, która powstała z myślą o Członkach Executive Club – liderach biznesowych i top przedsiębiorcach. Dla nich właśnie zdecydowaliśmy się stworzyć projekt, mający na celu promowanie najlepszych standardów biznesowych, publikację ciekawych artykułów i wywiadów z ekspertami oraz relacji i fotorelacji z debat klubowych.

Rok 2017 naszej działalności jest najintensywniejszym ze wszystkich w organizacji. Z dumą możemy powiedzieć, że dotychczasowe konferencje i debaty klubowe zakończyły się pełnym sukcesem i cieszyły się ogromnym uznaniem Uczestników.

Od początku roku nasi Klubowicze, Goście i Partnerzy mieli okazję uczestniczyć w trzech cyklicznych konferencjach oraz pięciu spotkaniach klubowych, w których udział wzięło ponad 800 osób, a uczestnicy mieli okazję wysłuchać największych autorytetów z Polski i zagranicy. Piąta edycja dwudniowego, międzynarodowego kongresu o tematyce przywództwa i zarządzania „**European Executive Forum**” była z pewnością jedną z najlepszych pod względem merytorycznym, gościła gwiazdy polityki, nauki i biznesu m.in. **Timothy’ego Gartona-Asha** – historyka Oxford University, **Eamona Gilmore’a** – byłego Wicepremiera i Ministra Spraw Zagranicznych i Handlu w rządzie Irlandii, **Hermann Simona** – przewodniczącego rady nadzorczej Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants oraz **Guya Standinga** – profesora University of London. Ich niezwykle przemówienia i prezentacje na długo pozostaną w pamięci organizatora i gości.

Oprócz międzynarodowego Forum odbyły się także dwie konferencje branżowe „**Investment Forum & Private Equity Awards Gala**” oraz „**Infrastruktura Polska & Budownictwo**”. Nie zabrakło również udanych spotkań klubowych, podczas których debatowaliśmy między innymi o technologii chmury, przyszłości polskiego eksportu, perspektywach e-handlu w Polsce, wyzwaniach na rynku Real Estate oraz kierunkach rozwoju dla polskiego rynku energetycznego, a udział w nich wzięli m.in. **Leszek Maśniak** – Chief Data Officer w Ministerstwie Cyfryzacji, **Paweł Borys** – Prezes Zarządu Polskiego Funduszu Rozwoju, **Tomasz Pisula** – Prezes Zarządu Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu czy **Michał Olszewski** – Zastępca Prezydenta m. st. Warszawy.

Spotykamy się ponownie na wyjątkowej konferencji – **European Retail Congress**, której przyświeca idea debaty o innowacyjnych rozwiązaniach dla branży oraz nowych technologiach i globalnych trendach na rynku Retail.



Guy Standing, Timothy Garton Ash



Podczas kongresu grono managerów, dostawców usług oraz producentów prężnie działających nie tylko w kraju, ale również na najważniejszych rynkach zagranicznych, pochylił się nad branżą handlu detalicznego i wskazał perspektywiczne kierunki rozwoju i koncepcje skutecznych inwestycji w kontekście rozwiązań Big Data, wyboru odpowiedniej strategii Pricingu oraz finansowania i wyzwań inwestycyjnych. Wspólnie odpowiemy na pytania w którą stronę rozwinie się sektor retail w ciągu najbliższej dekady oraz czy digitalizacja rewolucjonizuje handel.

Zapraszam Państwa do zapoznania się z zawartością nowej odsłony magazynu. Życzę udanej lektury i owocnych obrad. Jestem przekonana, że konferencja zakończy się pełnym sukcesem i stanowić będzie dla Państwa źródło najnowszej wiedzy i inspiracji!

Beata Radomska

Beata Radomska
Prezes Executive Club



Panel plenarny: Zrozumieć świat. Biznes w Europie niepewności

Ladies and gentleman

It is my great pleasure to present you with the **EC Magazine for Business** – a unique publication created for the Members of Executive Club – business leaders and top entrepreneurs. With them in mind we decided to create a project aimed at the promotion of the highest business standards, publication of interesting articles and interviews with experts, as well as photos and coverage of club events.

2017 was the most intense year in the history of our organization. We can proudly say that the conferences and club debates organized so far were entirely successful and raised a lot of interest on the part of the Guests.

Since the beginning of the year, our Club Members, Guests, and Partners have had the opportunity to take part in three periodic conferences and five club meetings, attended by over 800 people and featuring the most outstanding figures from Poland and abroad. The fifth edition of the two-day international congress on leadership and management, “**European Executive Forum**”, was undoubtedly one of the best in terms of its content. The conference featured famous representatives of politics, science, and business, including **Timothy Garton-Ash** – historian at the Oxford University, **Eamon Gilmore** – former Deputy Prime Minister and Minister for Foreign Affairs and Trade of Ireland, **Hermann Simon** – Chairman of Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, **Guy Standing** – professor at the University of London. Their outstanding speeches and presentations will be long remembered by the organizer and the guests.

Apart from the international Forum, we also organized two industry conferences – “**Investment Forum & Private Equity Awards Gala**” and “**Polish Infrastructure & Construction**”. There were also numerous successful club meetings, during

which we debated on such topic as the cloud technology, future of Polish export, perspectives for e-commerce in Poland, challenges of the Real Estate market, and directions for the development of the Polish energy sector. The debates featured, among others, **Leszek Maśniak** – Chief Data Officer at the Ministry of Digital Affairs, **Paweł Borys** – President of the Management Board at the President of the Polish Development Fund, **Tomasz Pisula** – President of the Management Board of the Polish Investment and Trade Agency, and **Michał Olszewski** – Deputy Mayor of Warsaw.

We will meet again during our unique conference – **European Retail Congress**, focused on debating innovative solutions for the industry, new technologies, and global trends on the Retail market.

During the congress a circle of outstanding managers, service providers, and manufacturers, actively operating not only in Poland, but also on the most important foreign markets, will focus on the retail industry and establish potential directions for development, concepts of effective investments in the context of Big Data, appropriate pricing and financing strategies, and investment challenges. Together we will answer the questions concerning the direction in which the retail sector will develop in the coming decade and the digital revolution in commerce.

We encourage you to familiarize yourselves with the contents of the new version of our magazine. I wish you a pleasant reading and fruitful debates. I am convinced that the conference will be a complete success and serve as a source of latest knowledge and inspiration for everyone involved!

Beata Radomska

Beata Radomska
CEO of Executive Club



Laureaci „European Leadership Awards”

DRUKARNIA > REKLAMA > GADŻETY > STUDIO GRAFIKI
FOTOGRAFIA > STRONY WWW > FILMY



***SILA
SKUTECZNEJ
REKLAMY!***



Executive Club

VI EDYCJA

TOP INDUSTRY

— S U M M I T —

29 LISTOPADA 2017
SHERATON WARSAW HOTEL

REWOLUCJA PRZEMYSŁOWA 4.0 – JAK SKORZYSTAĆ Z ROZWOJU INNOWACYJNYCH TECHNOLOGII

Doświadczenia liderów Rewolucji 4.0
Korzyści z wdrożenia Smart Factory
Wybitni Goście Specjalni

Innowacje zapewniające oszczędność w biznesie
Największe polskie i międzynarodowe spółki
Networking biznesowy na wieczornej gali „Diamenty Top Industry”

ORGANIZER

COORGANIZER

HONORARY
PATRONAGE

MAIN PARTNERS

PARTNERS

GALA
PARTNER



III EDYCJA

RESPONSIBLE BUSINESS AWARDS GALA

8 GRUDNIA 2017
PAŁAC I FOLWARK ŁOCHÓW

ORGANIZER

STRATEGIC PARTNERS

GALA PARTNERS

PROFESSIONAL PARTNER





Lider prasy branżowej w obszarze działalności centrów i sieci handlowych

www.magazyngalerie.pl

BIZNES I CENTRA HANDLOWE
GALERIE
handel

Office and retail solutions throughout
the CEE & SEE region

36 BUILDINGS • **32** PROJECTS • **6** COUNTRIES



Globe Trade Centre S.A. 17 Stycznia 45A 02-146 Warszawa +48 22 16 60 700

REKLAMA

Global Rebranding Solutions



BOŻENA LEŚNIEWSKA

Od stycznia 2017 Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego Orange Polska. Od ponad 20 lat związana z rynkiem telekomunikacyjnym. Pełniła funkcje zarządcze w Polkomtel S.A., PTK Centertel Sp. z o.o., Telekomunikacja Polska S.A. Do zespołu Orange Polska dołączyła w 2006 roku jako zastępca Dyrektora Pionu Sprzedaży Rynku Biznesowego, a rok później objęła stanowisko Dyrektora Pionu Sprzedaży do Klientów Biznesowych. Od 2008 roku Dyrektorem Pionu Klientów Biznesowych, a następnie Dyrektorem Sprzedaży jednocześnie w PTK Centertel i w Telekomunikacji Polskiej S.A. W 2013 roku objęła stanowisko Dyrektora Wykonawczego ds. Sprzedaży Orange Polska, a dwa lata później została Członkiem Zarządu ds. Sprzedaży i Komercyjnej Digitalizacji.

Since January 2017 Vice-President of the Management Board in charge of Business Market Orange Polska. For over 20 years related to the telecommunications sector. She was performing the management functions in Polkomtel S.A., PTK Centertel Sp. z o.o. and Telekomunikacja Polska S.A. She joined Orange Polska team in 2006 as Deputy Director of Sales for Business Market. One year later she became Business Market Sales Director. Since 2008 she has worked as Director in charge of Business Market and later as Sales Director in both PTK Centertel Sp. z o.o. and Telekomunikacja Polska S.A. In 2013, she became Executive Director in charge of Sales Orange Polska and two years later she was appointed a Member of Management Board in charge of Sales and Commercial Digitisation.

JAK CYFROWA TRANSFORMACJA ZMIENIA CUSTOMER EXPERIENCE KLIENTA DETALICZNEGO?

Konsumenci wyposażeni są w wiele urządzeń – smartfony, tablety, urządzenia ubieralne (wearables) czy komputery. Dokonując zakupów oczekują szybkiego i prostego procesu zakupowego, a także najwyższej jakości obsługi realizowanej za pomocą dowolnie wybranych przez siebie kanałów. To w gestii podążających ścieżką zakupową klientów leży wybór, którą formę obsługi preferują – mogą swobodnie przełączać się między stacjonarnymi punktami a cyfrowymi kanałami, np. serwisem samoobsługowym online. Dla konsumentów świat cyfrowy i fizyczny przenikają się.

Firmy prowadzące sprzedaż detaliczną muszą odnaleźć się w nowych realiach i ponownie zdefiniować cały model biznesowy, nie tylko taktyki. Oznacza to przejście od sprzedaży produktów do oferowania klientom wyjątkowych doświadczeń. Jak to osiągnąć? Poprzez nowe, holistyczne i oparte na analizie danych klientów koncepcje umożliwiające personalizację. Efektem jest oferowanie doświadczenia zakupowego, które dostosowywane jest do klienta w czasie rzeczywistym.

Biznesy działające w branży retail przeszły olbrzymie zmiany – począwszy od fizycznych przemian, poprzez etap pierwszych zmian cyfrowych, np. utworzenie sklepów internetowych. Obecnie liderzy rynku wchodzą w kolejną fazę – click-and-mortar, czyli integrację działań w obszarze cyfrowym i rzeczywistym dla stworzenia spersonalizowanego i wielo-kanałowego doświadczenia klienta.

Trendy, które pomagają osiągnąć sukces

Marki coraz częściej włączają innowacje w kluczowe działania strategiczne. Przykładem może być wprowadzanie zaawansowanych technologii do fizycznych sklepów. Integrated Solutions (część Orange Polska) zaoferował sieci sklepów Aelia (część Lagardère Duty Free) usługę Digital Signage as a Service (DSaaS), która pozwala na wyświetlanie dynamicznej treści reklamowej lub informacyjnej, precyzyjnie dopasowanej do profilu odbiorcy. W ofercie integratora są także systemy analityki ruchu, które według badań Orange Polska zwiększają sprzedaż aż do 12%. Pozwalają mierzyć między innymi maksymalną liczbę osób w sklepie w jednym momencie oraz umożliwiają podział wchodzących na dorosłych i dzieci. Dzięki technologii dowiemy się, jaki jest czas trwania poszczególnych zdarzeń obsługowych, poznamy np. liczbę osób oraz czas oczekiwania w kolejce do kasy czy udział danej strefy w stosunku do całego sklepu. Lepsza optymalizacja operacyjna to w efekcie większy komfort klientów. Kolejnym sposobem na uatrakcyjnienie doświadczenia klientów jest użycie w sklepach narzędzi umożliwiających szybkie zakupy, tzw. flash shopping. Za pomocą aplikacji mobilnej do zakupów, powiązanej z systemem handlowym, klient może dodać produkty do koszyka i błyskawicznie sfinalizować transakcję samodzielnie. Mobilne płatności w prosty sposób rozwiązują problem kolejek. Korzysta nie tylko klient – sieci detaliczne mogą analizować zachowania klientów oraz ich zakupy, aby jeszcze precyzyjniej tworzyć sztywne na miarę oferty. Czas skracają się, przez co koszt obsługi ulega zmniejszeniu.

To zaledwie kilka przykładów, jak odpowiadać na rosnące potrzeby klientów. Włączenie technologii w fizyczną rzeczywistość niesie wiele możliwości. Już dziś branża handlu detalicznego wykorzystuje tę szansę. Sklepy stają się miejscem, w którym klient czuje się komfortowo. A połączenie świata realnego i cyfrowego sprawia, że zmieniają się w strefy satysfakcjonującego obie strony dialogu.

HOW DIGITAL TRANSFORMATION CHANGES THE CUSTOMER EXPERIENCE OF RETAIL CUSTOMERS?

Consumers are equipped with various devices – smartphones, tablets, wearables, or computers. When doing shopping, they expect a quick and simple purchasing process as well as top quality service provided via the channel of their choice. It is up to the customers to choose the form of service that they prefer – they can easily switch between traditional sales points and digital channels, e.g. online self-service portals. For consumers, the digital world and the physical world constantly permeate each other.

Retail companies have to adjust to the new reality and redefine their entire business model, not just their tactics. This means a shift from selling products to providing customers with unique experiences. How to achieve this? Using new, holistic personalization concepts based on the analysis of customer data. The result is a shopping experience adjusted to a given customer in real time.

Retail companies have gone through enormous changes – starting from physical transformations, through the first stage of digital changes, such as the creation of online shops. Currently market leaders are entering another phase – click-and-mortar, i.e. the integration of digital and physical actions in order to create a personalized and multi-channel customer experience.

Trends helpful in achieving success

Brands more and more often include innovations in their key strategic actions. The introduction of advanced technologies to brick-and-mortar shops may serve as an example. Integrated Solutions (part of Orange Polska) offered the Aelia shop network (part of Lagardère Duty Free) the DSaaS (Digital Signage as a Service) service, which enables the display of dynamic advertising or informational content accurately adjusted to the profile of the recipient. The offer of the integrator also includes traffic analysis systems, which increase sales by up to 12%, according to the research of Orange Polska. Among others, they enable the measurement of the maximum number of people in a shop at a given time or the division of customers into children and adults. Thanks to this technology it is possible to measure the duration of individual service events, the number of people and the time they spend waiting in the line to the cash register, or the share of a given zone in relation to the entire shop. Better operational optimization results in higher customer comfort. Another method of making customer experience more attractive is the use of the so-called flash shopping tools in shops. With the use of a mobile shopping application connected to a trade system, customers are able to add products to their baskets and quickly finalize transactions on their own. Mobile payments are a simple solution to the problem of long lines. Customers are not the only beneficiaries – retail networks can analyze customer behaviors and their purchases to create more precise tailor-made offers. Less time is required, which reduces the cost of service.

These are just a few examples of how to address the growing needs of customers. The inclusion of technology into physical reality provides many possibilities. The retail industry is already using this opportunity. Shops are becoming places where customers can feel comfortable. The combination of the real and digital world is changing them into areas of dialog which is satisfactory for both sides.

E-HANDEL – TYLKO DLA WYBRANYCH BRANŻ? NA TO PYTANIE PRÓBOWALI ODPOWIEDZIEĆ EKSPERCI BRANŻY HANDLU ELEKTRONICZNEGO.

DEBATA „E-COMMERCE FOR ENTREPRENEURS”, KTÓRA ODBYŁA SIĘ 12 WRZEŚNIA W HOTELU REGENT W WARSZAWIE, POD PATRONATEM HONOROWYM IZBY GOSPODARKI ELEKTRONICZNEJ, SKUPIŁA SPECJALISTÓW I REPREZENTANTÓW SEKTORA.

Prezentację o wyobrażeniu idealnego modelu e-usług z perspektywy administracji przedstawił **Leszek Maśniak** – Chief Data Officer w Ministerstwie Cyfryzacji. E-usługa jest dobra wtedy, gdy ma wartość, jest dostępna, jej koszty są zoptymalizowane i satysfakcjonuje ona usługobiorcę. Przywołał też obecne działania Ministerstwa Cyfryzacji – wdrażanie sieci szerokopasmowej oraz zajęcie się kwestiami dotyczącymi czwartej rewolucji przemysłowej, cyberbezpieczeństwa i obrony suwerenności polskich danych.



Leszek Maśniak

Podczas panelu „Rynek e-commerce i kondycja polskich e-sklepów”, prelegenci mówili o szansach zaistnienia na rynku e-commerce dla małych przedsiębiorców, poszukiwali skutecznej drogi do ekspansji na zagraniczne rynki oraz poruszyli zagadnienia związane z logistyką i obsługą klienta internetowego.

Leszek Maśniak (Ministerstwo Cyfryzacji) stwierdził, że kluczem do efektywnego zarządzania działaniami e-commerce jest „rozmowa z rynkiem”, korygowanie i zmiana szczegółów oferty w odpowiedzi na otrzymany feedback. Polska jest liderem systemów płatniczych i tego jak sprawnie funkcjonują systemy płatnicze. Jesteśmy atrakcyjni jako partnerzy ponieważ głód i chciwość jest siłą napędową polskiego biznesu – stwierdził Leszek Maśniak. Zachęcał również do wpływania na administrację, ponieważ mają oni pewną rolę i zadania do spełnienia względem przedsiębiorców, których wykonania trzeba żądać i wspólnie współpracować.

O przewagach konkurencyjnych, które decydują o sukcesie polskich firm rozpoczynające swoją sprzedaż kanałami on-line wypowiedział się **Dariusz Stolarczyk**, Wiceprezes Zarządu Ruch S.A., który stwierdził, że obecnie w dużej mierze decyduje oferta, która staje się coraz bardziej ciekawsza, wyszukana i wychodzi naprzeciw potrzebom klienta. „Bardzo wierzę w to, że

o przewadze konkurencyjnej decyduje jakość produktu oraz obsługi klienta przed i po sprzedaży”.

Teresa Bukalska (ROHLIG SUUS Logistics) odnosząc się do wypowiedzi Dariusza Stolarczyka, dodała, że o powodzeniu decyduje również branża, a nie każda jest łatwa do sprzedaży elektronicznej. Nieustannie w Polsce przoduje branża modowa, ponieważ są to produkty łatwe do sprzedania oraz dystrybuowania, a inaczej jest z produktami spożywczymi. Możemy konkurować usługami dodatkowymi, które wiążą się z dostawą oraz technologią, czyli poprzez interfejsy i połączenia z partnerami takimi jak operatorzy logistyczni. Project Manager ROHLIG SUUS Logistics ubarwiła debatę krótką prezentacją, na której przywołała te mniej i bardziej popularne usługi wiążące się z dostawą: dostawa z wniesieniem sprzętu, płatność za pobraniem, powiadomienia sms czy dostarczanie w niestandardowych godzinach.



„Nie trzeba inwestować dużych pieniędzy, by uruchomić e-sklep, można zrobić to małym nakładem inwestycyjnym, a nawet korzystać z darmowych platform sprzedaży” – mówił **Roman Baluta**. Członek Rady Izby Gospodarki Elektronicznej podkreślał, że e-commerce jest branżą, która bardzo szybko się rozwija, a żeby nadążyć nad rozwojem to trzeba stale inwestować. Jeżeli startować z własnym e-handlem to wtedy kiedy ma się wyjątkową, mocną markę, albo w niszowej branży, w której nie ma wielu graczy. Polski rynek szybko dostosowuje się do innowacji oraz jest na nie otwarty.



Panel dyskusyjny "Rynek e-commerce i kondycja polskich e-sklepów"

Spotkanie zwińczyła część networkingowa, której celem była integracja starych i nowych członków Executive Club i wspólne pożegnanie lata przy koncercie skrzypcowym. Dodatkową atrakcją było losowanie nagrody ufundowanej przez firmę Walter Herz.

Organizator:

Executive Club

Patron honorowy:

Izba Gospodarki Elektronicznej

Partnerzy:

Cigno Consulting, APN Promise, ROHLIG SUUS Logistics, Ruch S.A.

Patroni medialni:

Interaktywnie.com, e-biznes.pl, eBiznesOnline, Kariera w Finansach, Mobile Trends, Newseria, Biznes musi sprzedawać



Teresa Bukalska

E-COMMERCE – FOR SELECTED INDUSTRIES ONLY? THIS IS THE QUESTION EXPERTS FROM THE E-COMMERCE INDUSTRY ATTEMPTED TO ANSWER.

THE "E-COMMERCE FOR ENTREPRENEURS" DEBATE TOOK PLACE ON SEPTEMBER 12 AT THE REGENT HOTEL IN WARSAW UNDER THE HONORARY PATRONAGE OF THE CHAMBER OF DIGITAL ECONOMY, GATHERING SPECIALISTS AND REPRESENTATIVES OF THE SECTOR.

Leszek Maśniak, Chief Data Officer at the Ministry of Digital Affairs, talked about the ideal model of e-services from the administrative point of view. A good e-service should be valuable and available, cost-optimized, and satisfactory to the service user. He also referred to the research the Ministry of Digital Affairs is currently focused on, such as the implementation of broadband networks and response to the fourth industrial revolution, cyber security, and defense of the sovereignty of Polish data.

During a panel entitled **"E-commerce market and the condition of Polish e-stores"** the speakers talked about the opportunities for small entrepreneurs to establish their presence on the e-commerce market. They also searched for an effective path for the expansion to foreign markets as well as discussed aspects related to logistics and online customer service.

Leszek Maśniak (Ministry of Digital Affairs) stated that the key to effective management of e-commerce activities is to "talk to the market", correct and adjust parts of the offer in response to the feedback received. Poland is a leader of payment systems and their efficient functioning. We are an attractive partner because hunger and greed are the driving forces of Polish business – stated Leszek Maśniak. He also encouraged exerting influence on the administration, as they have duties and obligations to fulfill towards entrepreneurs. It is necessary to establish cooperation and demand the fulfillment of these duties.

Dariusz Stolarczyk, Vice President of the Management Board of Ruch S.A. talked about the competitive advantages crucial for the success of Polish companies implementing online sales channels. He stated that it is currently mainly about the offer, which is becoming increasingly more interesting, sophisticated, and accommodating of the needs of the customers. "I strongly



Dariusz Stolarczyk

believe that competitive advantage is achieved through product quality and customers service, both pre- and post-sales."

When referring to the statement of Dariusz Stolarczyk, **Teresa Bukalska** (ROHLIG SUUS Logistics) added that success is also strongly determined by the industry, and not every industry is easy for e-commerce. The leading branch in Poland is still the fashion industry, as its products are easy to sell and distribute,

while the situation is quite different for the foodstuffs sector. We can compete by means of additional services, which are associated with delivery and technology, i.e. through interfaces and connections with partners, such as logistics operators. The Project Manager of ROHLIG SUUS Logistics enriched the debate with a short presentation concerning the more and less popular services associated with delivery: upstairs delivery, cash on delivery, text message notifications, or delivery during non-standard hours.

"You don't have to invest a fortune to start an e-store. It can be done with small capital expenditure or even using free sales platforms" – said **Roman Baluta**. The member of the Chamber of Digital Economy emphasized that e-commerce is an fast-developing industry, which requires constant investment to keep up. Establishing one's own e-store requires a unique, strong brand or a niche industry with a small number of players. The Polish market is open to innovations and adjusts to them quickly.

The meeting ended with a networking session, whose aim was to integrate the old and new members of Executive Club and say goodbye to summer during a violin concert.

Organizer:

Executive Club

Honorary Patronage:

Chamber of Digital Economy

Partners:

Cigno Consulting, APN Promise, ROHLIG SUUS Logistics, Ruch S.A.

Media Patronage:

Interaktywnie.com, e-biznes.pl, eBiznesOnline, Kariera w Finansach, Mobile Trends, Newseria, Biznes musi sprzedawać



O URBANISTYCZNYM ROZWOJU WARSZAWY I NIE TYLKO ROZMAWIALI EKSPERCI DEBATY

„URBANIZACJA-INNOWACJA. WYZWANIA DLA RYNKU REAL ESTATE W POLSCE”

26 września w Warszawie w hotelu Regent odbyło się kolejne spotkanie klubowe organizowane przez Executive Club pod hasłem „Urbanizacja-Innowacja. Wyzwania dla rynku Real Estate w Polsce”, podczas którego prelegenci rozmawiali o rozwoju rynku nieruchomości komercyjnych, zrównoważonej urbanizacji oraz możliwościach dialogu prowadzonego między przedsiębiorcami i instytucjami publicznymi.

Spotkanie otworzyło wystąpienie Zastępcy Prezydenta m. st. Warszawy, **Michała Olszewskiego**, który mówił o priorytetach ratusza w kontekście rozwoju stolicy i przygotowywania studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Warszawy na lata 2020-2030. „Warszawa ma przed sobą bardzo wiele wyzwań i im lepiej nam idzie, to tych wyzwań jest coraz więcej” – mówił Prezydent. Zwrócił uwagę na rosnące znaczenie stolicy na kontynencie. „Głównym autem Warszawy jest nieustannie rosnąca jakość życia, a co za tym idzie, rozwijający się rynek, który przyciąga nowych inwestorów. My (Ratusz), biznes, społeczeństwo wyprowadziłyśmy nasze miasto do rangi lidera Europy zachodniej, co jeszcze dekadę temu nie było takie oczywiste. W porównaniu ze stolicami takimi jak Praga czy Budapeszt, podwoiliśmy powierzchnię biurową w ciągu 10 lat.” – stwierdził optymistycznie Michał Olszewski.



Michał Olszewski

Wystąpienie spotkało się z dużym zainteresowaniem uczestników, szczególnie tych zamieszkających w stolicy, dzięki czemu wywiązała się dyskusja głównie na temat rozwiązań infrastrukturalnych na mokotowskiej dzielnicy biznesowej – bo tak brzmi oficjalna nazwa popularnego „Mordoru” przyjęta przez Ratusz.

Kolejnym punktem była prezentacja o rynku nieruchomości w Polsce, którą wygłosiła **Mira Kantor-Pikus** – Partner, Szef Doradztwa Kapitałowego, Dłużnego i Finansowania Strukturyzowanego, Rynki Kapitałowe, Cushman & Wakefield, która przedstawiła m.in. najważniejsze projekty inwestycyjne będące w trakcie realizacji, tak jak kompleks budynków biurowych Varso czy Warsaw Hub. „Rynek powierzchni biurowych rozwija się bardzo dynamicznie, a Polska uplasowuje się w czołówce stawki jeżeli chodzi o Europę Centralną i Wschodnią. Stolica cieszy się zainteresowaniem zagranicznych inwestorów i zauważa się bardzo duży napływ kapitału z USA, Azji

oraz Afryki. Miasta regionalne nie pozostają jednak w tyle i gonią Warszawski rynek nieruchomości komercyjnych” – mówiła.

Głównym punktem programu był panel dyskusyjny moderowany przez **Grzegorza A. Buczkę** – urbanistę i architekta z Politechniki Warszawskiej, podczas którego prelegenci rozmawiali m.in. o związkach smart city, postępującej urbanizacji oraz współpracy pomiędzy inwestorem prywatnym a miastem.

Piotr Sawicki, Zastępca Dyrektora Biura Architektury i Planowania Przestrzennego m.st. Warszawy, na pytanie w jakim kierunku będzie szła polityka przestrzenna, mówił o niezwykle istotnej kwestii jaką jest elastyczność na poziomie bardzo ogólnego planowania przestrzenno-funkcjonalnego miasta oraz odporność na zmiany trendów gospodarczych oraz zmiany klimatyczne. Priorytetem będzie zarówno rewitalizacja, jak i przekształcenie terenów już istniejącej zabudowy, w szczególności terenów przemysłowych centralnie położonych. „Rozwój miasta następuje bardzo szybko, zmieniają się pewne trendy oraz wydarzają się rzeczy, których się nie spodziewaliśmy. Pracujemy nad rozwijaniem i uzupełnianiem istniejącego zasobu mieszkaniowego oraz nad wyznaczaniem nowych obszarów rozwojowych dla terenów mieszkaniowych” – mówił.

Maciej Markowski, Head of Workplace Strategy, Cushman & Wakefield odniósł się do rozwiązań smart city, przytaczając przykład krajów anglosaskich, które poprzez współpracę z sektorem publicznym i przedsiębiorstw znacząco poprawiają jakość życia w tych miastach, stosując często bardzo proste rozwiązania. „Smart City bardzo często nie ma nic wspólnego z technologią, a jedynie z mądrzejszym myśleniem o mieście. Ważną kwestią jest analizowanie dostępnych danych, ponieważ każda dyscyplina ludzkiego życia, gdzie pojawiają się coraz dokładniejsze dane i informacje, zostaje niezwykle szybko zrewolucjonizowana.” – stwierdził.

„Odkryliśmy nowy obszar Warszawy, okolice Dworca Gdańskiego, który stanowi jeden z najlepiej skomunikowanych obszarów w całym mieście z perspektywy osób dojeżdżających komunikacją miejską. Jako firma wybieramy lokalizację, które będą w stanie obsłużyć każdego klienta, który przyjeżdża do stolicy” – mówił **Stanisław Frnka**, Prezes Zarządu, HB Reavis.



Mira Kantor-Pikus

Prezes Zarządu EmiTel, **Przemysław Kurczewski** stwierdził, że jakość życia w Warszawie ostatnimi laty szczególnie się poprawiła, ale by to podtrzymać powinno się zarządzać miastem w małych obszarach, tam gdzie istnieje duży i znaczący problem. Przykładem jest wcześniej przytaczany Mordor i zdeorganizowana wokół niego infrastruktura oraz niewystarczająco dobrze funkcjonująca sieć sygnalizacyjna. To, co można docelowo osiągnąć przy pomocy sieci teleinformatycznych w kwestii rozwiązań smart city, powinno zostać zdefiniowane poprzez odpowiedzi na podstawowe pytanie: jak chcemy zarządzać miastem w sytuacjach kryzysowych.

Bartłomiej Zagrodnik, Partner w firmie Walter Herz podkreślił znaczenie dobrych praktyk w kontekście prowadzonej działalności na rynku nieruchomości. Dobrze zaprojektowane miasto oraz przestrzeń wokół i w środku budynku biurowego stanowi pewnego rodzaju jakość, która połączona z profesjonalizmem przekłada się na dobre praktyki, a z takimi przykładami będziemy się spotkali coraz częściej, ponieważ jeszcze niedojrzały rynek nieruchomości w Polsce nieustannie się rozwija.

„Rynek nieruchomości to Eldorado dla inwestorów innowacyjnych, nieobawiających się zmian oraz konkurencji w sferze jakości i złożoności wielofunkcyjności produktów nieruchomościowych, niebojących się nowych wyzwań ponadlokalnych, regionalnych, klimatycznych i demograficznych, a także dialogu z lokalnymi społecznościami wspieranego edukacją.” – podsumował moderator **Grzegorz Buczek**.

Organizator:
Executive Club

Patron honorowy: Europejski Instytut Nieruchomości, Polska Federacja Rynku Nieruchomości, Towarzystwo Urbanistów Polskich

Partnerzy: Cigno Consulting, Cushman & Wakefield, Emitel, Gryffin Real Estate, HB Reavis, Konsalnet, Mostostal Warszawa, Polnord, Walter Herz

Patroni medialni: Biura.pl, Budnet.pl, E-Biurowce, Magazyn Galerii Handlowe, galeriehandlowe.pl, Kompas Inwestycji, Tereny Inwestycyjne Info, Innowacyjna Firma Info, Urbanity.pl, Urbanistyka.info, UrbNews



Panel dyskusyjny: Nowa jakość w polskiej energetyce - innowacyjne technologie na usługach sektora



Grzegorz Buczek

EXPERTS DISCUSSED THE URBAN DEVELOPMENT OF WARSAW AND MUCH MORE AT THE "URBANIZATION-INNOVATION" DEBATE

Another club meeting organized by Executive Club took place at the Regent hotel in Warsaw on September 26. This time its title was „Urbanization-Innovation. Challenges for the Real Estate market in Poland”. The speakers talked about the development of the commercial real estate market, sustainable urbanization, and opportunities for dialog between entrepreneurs and public institutions.

The meeting was opened by **Michał Olszewski**, Deputy Mayor of Warsaw, who talked about the priorities of the town hall in the context of the development of the capital and preparation of a study concerning the conditions and directions for the spatial development of Warsaw in the years 2020-2030. „Warsaw will have to face many challenges. The better we are doing, the more challenges appear” – said the Deputy Mayor. He also pointed to the growing importance of the Polish capital on the continent. „The main advantage of Warsaw is its constantly improving quality of life and developing market, which attracts new investors. We (the Town Hall), together with business and the society, made our city a leader in Eastern Europe, which was not that obvious a decade ago. In comparison to such capitals as Prague or Budapest, we doubled our office space twice during the last 10 years” – stated Michał Olszewski optimistically.

The meeting raised a lot of interest among the participants, especially those who live in the capital, and resulted in a discussion concerning the infrastructural solutions in the business district of Mokotów – which is the official name used by the Town Hall for the popular „Mordor”.

The next item on the agenda was a presentation concerning the Polish real estate market given by **Mira Kantor-Pikus** – Partner, Head of Equity, Debt & Structured Finance, Capital Markets, Cushman & Wakefield, who talked about, among others, the most important current investment projects, such as the Varso or Warsaw Hub office complexes. „The office space market is growing very dynamically, and Poland is among the leaders of Central and Eastern Europe. The Polish capital city is attractive for foreign investors, which results in a very significant inflow of capital from the USA, Asia, and Africa. Regional cities, however, don't want to be left behind and try to keep up with the commercial real estate market of Warsaw” – she said.



Beata Radomska

The highlight of the event was a discussion panel moderated by **Grzegorz A. Buczek** – city planner and architect from the Warsaw University of Technology, concerning, among others, smart city solutions, progressive urbanization, and cooperation between private investors and cities.

Piotr Sawicki, Deputy Director of the Architecture and City Planning Department of Warsaw, when talking about the direction of spatial development, mentioned the importance of flexibility at the very basic level of spatial and functional city planning as well as resistance to economic and climatic changes. The priority is to both revitalize and transform the existing structures, especially the industrial areas located in the center. „The city is growing very fast. Trends are changing and certain unexpected things are happening. We are now developing and supplementing the existing housing resources and establishing new housing areas for future development” – he said.

Maciej Markowski, Head of Workplace Strategy, Cushman & Wakefield, referred to smart city solutions, providing the example of the Anglo-Saxon countries, which significantly improved the quality of life in their cities using frequently very simple solutions based on the cooperation of the public sector with business. „Smart Cities often have less to do with technology and more with a smart approach. It is important to analyze the available data, because every area of human life where more and more detailed data and information appear very quickly becomes revolutionized” – he stated.

„We discovered a new area in Warsaw, near the Gdański Railway Station, which, from the perspective of commuters, has one of the best connections in the entire city. As a company we choose those locations which are able to service all customers who come to the capital” – said **Stanisław Frnka**, President of the Board, HB Reavis.

President of the Board of EmiTel, **Przemysław Kurczewski**, stated that the quality of life in Warsaw improved greatly in recent years, but in order to maintain this improvement it is necessary to manage the city in small areas where significant problems occur. The previously mentioned Mordor may serve as an example with its disorganized infrastructure and inefficient traffic control. What can be achieved with the use of teleinformatics systems in terms of smart city solutions should be defined by answering the basic questions of how the city and certain crisis situations should be managed.

Bartłomiej Zagrodnik, Partner at Walter Herz, emphasized the importance of good practices in the context of real estate market activity. A well-designed city and space inside and outside an office building constitutes a certain value which, when combined with professionalism, translates into good practices. This is something that we will encounter more and more often, because the immature Polish real estate market is constantly developing.

„The real estate market is the Eldorado for those innovative investors who are not afraid of change, competition, especially in terms of the quality and complexity, multifunctionality of real estate products, as well as new supralocal, regional, climatic, and demographic challenges, or a dialog with local communities supported by education” – summarized the moderator, **Grzegorz Buczek**.

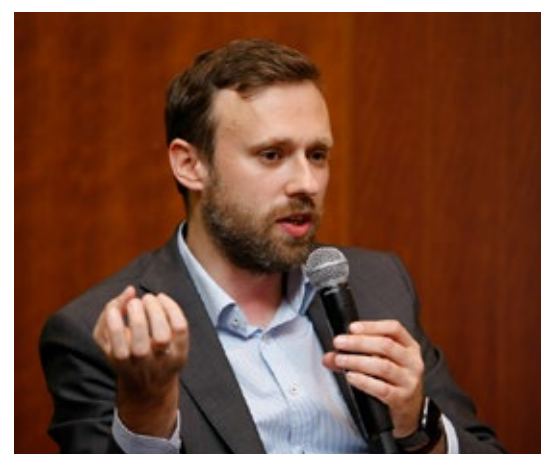
Organizer:
Executive Club

Honorary patronage:
Europejski Instytut Nieruchomości,
Polska Federacja Rynku Nieruchomości,
Towarzystwo Urbanistów Polskich

Partners:
Cigno Consulting, Cushman & Wakefield,
EmiTel, Gryffin Real Estate, HB Reavis,
Konsalnet, Mostostal Warszawa, Polnord,
Walter Herz

Media patrons:

Biura.pl, Budnet.pl, E-Biurowce, Magazyn
Galerie Handlowe, galeriehandlowe.pl,
Kompas Inwestycji, Tereny Inwestycyjne
Info, Innowacyjna Firma Info, Urbanity.pl,
Urbanistyka.info, UrbNews



Piotr Sawicki



Stanisław Frnka



Bartłomiej Zagrodnik



GRZEGORZ A. BUCZEK, EIN, SARP, TUP, ULI

Architekt – urbanista, studiował na Politechnikach Śląskiej i Warszawskiej (dyplom w 1976 r., potem studia podyplomowe z dziedziny urbanistyki i gospodarki przestrzennej); także staże i kursy specjalistyczne w Wlk. Brytanii, Austrii, St. Zjednoczonych i Holandii; ukończył kurs dla członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa. Pierwszy burmistrz Ochoty (1990 r.), wieloletni radny samorządów warszawskich; w latach 1991-95 odpowiedzialny za koordynację planowania i promocję inwestycji na warszawskiej Woli, później (do 1997 r.) – z-ca dyrektora Wydziału Zagospodarowania Przestrzennego Biura Zarządu m.st. Warszawy, odpowiedzialny m. in. za planowanie strategii rozwoju Warszawy.

MSc in Architecture [1976] and Post-Graduate Diploma in Urban Design and Regional Planning

& Management [1979] at Warsaw University of Technology. He specializes in urban management, local & regional government policies, development strategies and RE developments. In years 1990 - 1997 Mr. Buczek worked on the high posts of the various structures of Municipalities of Warsaw, being involved and responsible for coordinating and planning of various plans, policies and strategic studies, including as well the pioneering public – private partnership based RE developments at Wola Borough. Mr. Buczek is also involved in a variety of projects concerning urban developments, local plans and policies in other Polish towns. Since 1982 he lectures at Faculty of Architecture of Warsaw University of Technology, also at the post-grad studies on urban design, spatial planning and town management.

„Wyzwania dla rynku real estate w Polsce” to temat, który spowodował, że wieczorne spotkanie w Executive Club 26 września zgromadziło wielu uczestników. Co prawda wystąpienie inauguracyjne Zastępcy Prezydenta m. st. Warszawy Michała Olszewskiego koncentrowało się na zagadnieniach rozwoju Stolicy, omawianych w kontekście aktualnych wyzwań, na które odpowiedzieć ma nowa polityka przestrzenna miasta, ale obszerna prezentacja Miry Kantor-Pikus – Partnera w Cushman & Wakefield zarysowała optymistyczny obraz polskiego rynku nieruchomości. To, że władze Warszawy finalizują prace nad nową strategią rozwoju miasta do 2030 roku i jeszcze tej jesieni zamierzają rozpocząć konsultacje społeczne dotyczące treści nowego studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Warszawy oznacza, że te dwa nowe dokumenty planistyczne będą kluczowe dla najbliższych kilkunastu lat inwestowania na stołecznym rynku nieruchomości. Michał Olszewski zapowiedział, że priorytetem rozwojowym będzie stałe poprawianie jakości życia i pracy w Warszawie, bez względu na to, że już osiągnięte charakteryzujące ją wskaźniki mają pozytywny wpływ na zainteresowanie zagranicznych inwestorów, nadal głównie w sektorze biurowym. Mira Kantor-Pikus zauważyła, że pomimo iż największe ośrodki regionalne starają się „gonić” warszawski rynek nieruchomości komercyjnych, to Warszawa pozostaje oczywistym liderem – ma nadal znaczące możliwości i potrzeby rozwojowe, zwłaszcza w sektorze usług handlu.

Organizatorzy spotkania oczekiwali, że zaproszeni do dyskusji panelowej eksperci odpowiedzą na pytanie, czy Warszawa jest faktycznie nadal eldorado dla inwestorów w kontekście globalnych trendów na rynku nieruchomości komercyjnych i biurowych.

We wprowadzeniu dyskusji jej moderator arch. Grzegorz A. Buczek (członek Rady Towarzystwa Urbanistów Polskich oraz Głównej Komisji Urbanistyczno-Architektonicznej) zaznaczył, że – bez względu na uwarunkowania rozwojowe stolicy – inwestorzy nieruchomościowi nie powinni oczekiwać, iż w najbliższych miesiącach wejdzie w życie od dawna zapowiadana (w formie Kodeksu urbanistyczno – budowlanego) kompleksowa zmiana przepisów. Natomiast na okoliczności ich działalności w Warszawie (i innych miastach) mogą wpłynąć rezultaty przyszłorocznych wyborów samorządowych, a także specyfika działania władz lokalnych w roku przedwyborczym. W dłuższej perspektywie coraz większe znaczenie będą miały wzrastające oczekiwania tak mieszkańców jak i pracowników dotyczące jakości przestrzeni publicznych oraz ich zmieniające się preferencje w sferze mobilności i stylu życia. Już w nawiązaniu do wypowiedzi arch. Piotra Sawickiego (zastępcy dyrektora Biura Architektury i Planowania Przestrzennego Urzędu

m. st. Warszawy), który odpowiadając na pytanie dotyczące urbanistycznego planowania dla zrównoważonego rozwoju nawiązywał do wątków zarysowanych w wystąpieniu inauguracyjnym, moderator podkreślał znaczenie jakie będą miały nowa strategia rozwoju i nowa polityka przestrzenna miasta (oraz skoordynowana z nimi polityka mieszkaniowa Warszawy). Zdaniem Dyrektora Sawickiego współpraca między prywatnymi inwestorami a miastem powinna rozpoczynać się już we wczesnej fazie opracowywania studium określającego politykę przestrzenną,

ze względu na jego wzrastające znaczenie dla rynku nieruchomości, wobec coraz większego pokrycia obszaru stolicy miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego, których ustalenia muszą być spójne z jego zapisami.

Kolejni eksperci, koncentrujący się na bardziej szczegółowych zagadnieniach, wskazywali na ich związki ze strategią rozwoju i polityką przestrzenną Warszawy. Zarówno Maciej Markowski – Partner w Cushman & Wakefield jak Przemysław Kurczewski – Prezes Zarządu EmiTel – podkreślali jak bardzo rozwiązania związane z hasłem „smart city”, często prostsze niż tego się spodziewamy, mogą znacząco wpływać na przyszłość naszych miast, na jakość życia w nich oraz zarządzanie ich infrastrukturą, także w sytuacjach kryzysowych. Zdaniem ekspertów „smart city” to nie tylko nowoczesne technologie, takie jak np. zintegrowana sieć telekomunikacyjna, ale przede wszystkim coraz mądrzejsze myślenie o mieście, które powinno być decydować o planowaniu jego rozwoju. Rezultatem może być odwrócenie negatywnych trendów takich jak ucieczka ze śródmieścia na „rozlewające się” przedmieścia, ale m. in. znaczne szybsze (niż poprzez wielkie inwestycje komunikacyjne) poprawienie warunków podróżowania w mieście. Znaczenie mądrego myślenia o mieście i jego kompleksowego planowania podkreślał także Stanisław Frnka – Prezes Zarządu HB Reavis, zwracając uwagę że ich brak powoduje m. in. problemy związane z koncentracją biurowców w monofunkcyjnych obszarach, zwłaszcza ich obsługa komunikacyjna. Uznał też za celowe podejmowanie decyzji o lokalizacji zabudowy wysokościowej już przy formułowaniu polityki przestrzennej miasta. Natomiast Bartłomiej Zagrodnik – Partner w Walter Herz – podkreślał znaczenie jakie mają dobre praktyki dla właściwego rozwoju rynku nieruchomości, którego jakość i profesjonalizm właśnie od nich zależą, a te z kolei stanowią zachętę dla poważnych inwestorów. Tych dobrych praktyk i wysokiej etyki zawodowej oczekiwać należy od wszystkich uczestników rynku nieruchomości – zarówno konkurujących inwestorów i deweloperów jak administracji publicznej.

Opowiadając na pytania Dyrektor Sawicki wyjaśnił, że priorytetami nowej polityki przestrzennej Warszawy będzie zarówno

rewitalizacja już istniejącej zabudowy jak i przekształcenie terenów przemysłowych, zwłaszcza położonych w pobliżu śródmieścia, ale wskazywane będą również nowe tereny rozwojowe dla mieszkalnictwa. Podsumowując wypowiedzi ekspertów moderator debaty Grzegorz Buczek odpowiedział także na jedno z „tytułowych” pytań wieczoru, mówiąc że współczesne europejskie (w tym polski, a zwłaszcza stołeczny) rynki nieruchomości to nadal eldorado dla inwestorów, jednak przede wszystkim dla tych innowacyjnych, nie obawiających się zmian, konkurencji – zwłaszcza w sferze jakości złożoności i wielofunkcyjności produktów nieruchomościowych oraz licznych nowych wyzwań – wynikających ze zjawisk i trendów ponadlokalnych, regionalnych, a nawet globalnych, w tym klimatycznych i demograficznych. Sukcesy będą osiągać zwłaszcza ci inwestorzy i deweloperzy, którzy będą prowadzić dialog z lokalnymi społecznościami, wspierany ich edukacją i dobrymi praktykami władz samorządowych.

There was quite a turnout for the evening meeting of Executive Club on September 26. The panel discussion entitled **"Challenges of the real estate market in Poland"** commenced with an inaugural address delivered by the Deputy Mayor of the Capital City of Warsaw. In his speech, Michał Olszewski focused on matters connected with the development of the city within the context of challenges that the city is facing at present and which should be addressed in the city's new spatial development policy. Mira Kantor-Pikus, partner at Cushman & Wakefield, followed the Deputy Mayor with a detailed presentation on the topic that drew an optimistic picture of the Polish real estate market. The new strategy for the development of Warsaw until 2030 is now in its final stage of preparation. By the end of this autumn, the local authorities plan to start public consultations on the new land use plan for Warsaw, which document will be of key importance for the many entities willing to invest in the Warsaw real estate market in the coming years. Michał Olszewski declared that continuous improvement of the quality of life and work in Warsaw will remain the city's priority regardless of the fact that various indicators already show that foreign investors are increasingly eager to put their money on the capital city's real estate market, especially office real estate. Mira Kantor-Pikus noted that although the biggest regional centers try to catch up with the Warsaw commercial real estate market, Warsaw remains the undisputed leader with its significant opportunities and developmental needs, especially in the commercial services sector.

One of the questions posed to the experts invited to the panel was whether investors still consider Warsaw to be the El Dorado of the commercial and office real estate within the context of current global trends.

In the introduction to the discussion, its moderator, Grzegorz A. Buczek (architect and member of the Council of the Polish Urban Planners Society and the Main Urban Planning and Architecture Commission) observed that real estate investors should not expect the long-overdue extensive change of the applicable legal provisions in the form of an urban planning and construction code, to enter into force within the next months. However, the prospects for investors in Warsaw and other cities may be affected by the results of the next year's

local elections, as well as the activities of local authorities during the pre-election period. In the long term, growing expectations of the residents and employees in terms of the quality of public spaces and their changing preferences with regard to mobility and lifestyle will be increasingly important. Piotr Sawicki (architect and Deputy Director of the Architecture and Spatial Planning Department at the Municipal Office of the Capital City of Warsaw), in his response to a question on the urban planning for sustainable development, referred to the points presented in the inaugural address, whereas the panel's moderator emphasized the importance of the new development strategy, as well as the corresponding spatial and residential policy for the city of Warsaw. In the opinion of Piotr Sawicki, the cooperation between private investors and the city should begin at the early stages of developing the spatial policy, as its importance for the real estate market is increasing in proportion to the area of the city covered by the local land use plans that the policy has to be compliant with.

Other experts talked about more specific issues connected with the development strategy and spatial policy for the city of Warsaw. Both Maciej Markowski, partner at Cushman & Wakefield, as well as Przemysław Kurczewski, President of the Management Board of EmiTel, emphasized the positive impact of smart city initiatives, often simpler than expected, on the future of our cities, quality of life for its residents and infrastructure management, also during crises. In the opinion of the experts, smart cities are not only about innovative technologies, such as integrated telecommunications network, but most importantly about a smarter attitude towards urban development and planning. The above could result in reversing the negative trends, such as the escape of residents from city centers to the ever-spreading suburbs, but also much faster (than through large-scale public transport investments) improvement of travel conditions in the city. Stanislav Frnka, President of the Management Board at HB Reavis, talked about the significance of smart thinking and comprehensive planning, as lack thereof causes transportation problems in connection with the concentration of office buildings in monofunctional areas, among other things. In his opinion, the location of high-rise buildings should be discussed during the early stages of developing the city's spatial policy. Bartłomiej Zagrodnik, partner at Walter Herz, talked about the impact of good practices on the development of the real estate market, as its quality and professionalism constitute an incentive for serious investors. Good practices and high professional standards should apply to all of the participants of the real estate market, both competing investors and developers, as well as representatives of public administration.

Piotr Sawicki explained that one of the priorities of the new spatial policy for Warsaw will be both the revitalization of the existing buildings, as well as the redevelopment of industrial areas, especially those located near the city centre, along with allotting new areas for the development of residential projects. Summing up the debate, its moderator, Grzegorz Buczek, said that modern European (including Polish and Warsaw) real estate markets remain the El Dorado for those investors who are innovative, not afraid of changes and competition – especially in terms of offering high-quality, comprehensive and multifunctional real-estate products, as well as ready to face the many new challenges resulting from the local, regional or global trends connected with climate and demographic changes. Success on the real estate market will belong to those investors and developers who will cooperate with local communities, supported by their education and good practices of local authorities.



/ Jeden **RUCH** wiele możliwości

RUCH S.A., wykorzystując doświadczenie i wiedzę prawie stu lat działalności na rynku, dostarcza kompleksowe rozwiązania logistyczne dedykowane dla branży e-commerce. Firma świadczy profesjonalne usługi związane z magazynowaniem, zarządzaniem procesem importu towarów, optymalizacją stanów magazynowych, a przede wszystkim dostawą przesyłek do Klientów. Na bazie rozległej struktury logistycznej oraz sieci punktów zlokalizowanych na terenie całego kraju, **RUCH S.A.** oferuje usługę **Paczka w Ruchu**, dzięki której możliwe jest odbieranie i nadawanie paczek w ponad 4000 punktów w całej Polsce. **Paczka w Ruchu** jest idealnym rozwiązaniem dla sklepów internetowych – umożliwia wygodną i szybką dostawę zamówionego towaru, płatności za pobraniem oraz gotowe rozwiązania integracyjne z e-commerce.

W ramach usługi **Paczka w Ruchu** funkcjonuje szybki i intuicyjny proces obsługi zwrotów konsumenckich oparty na kodzie nadania. Dla sklepów internetowych to gwarancja wzrostu atrakcyjności oraz zadowolenia Klientów, co przekłada się na wzrost efektywności realizowanych zamówień i większą sprzedaż.

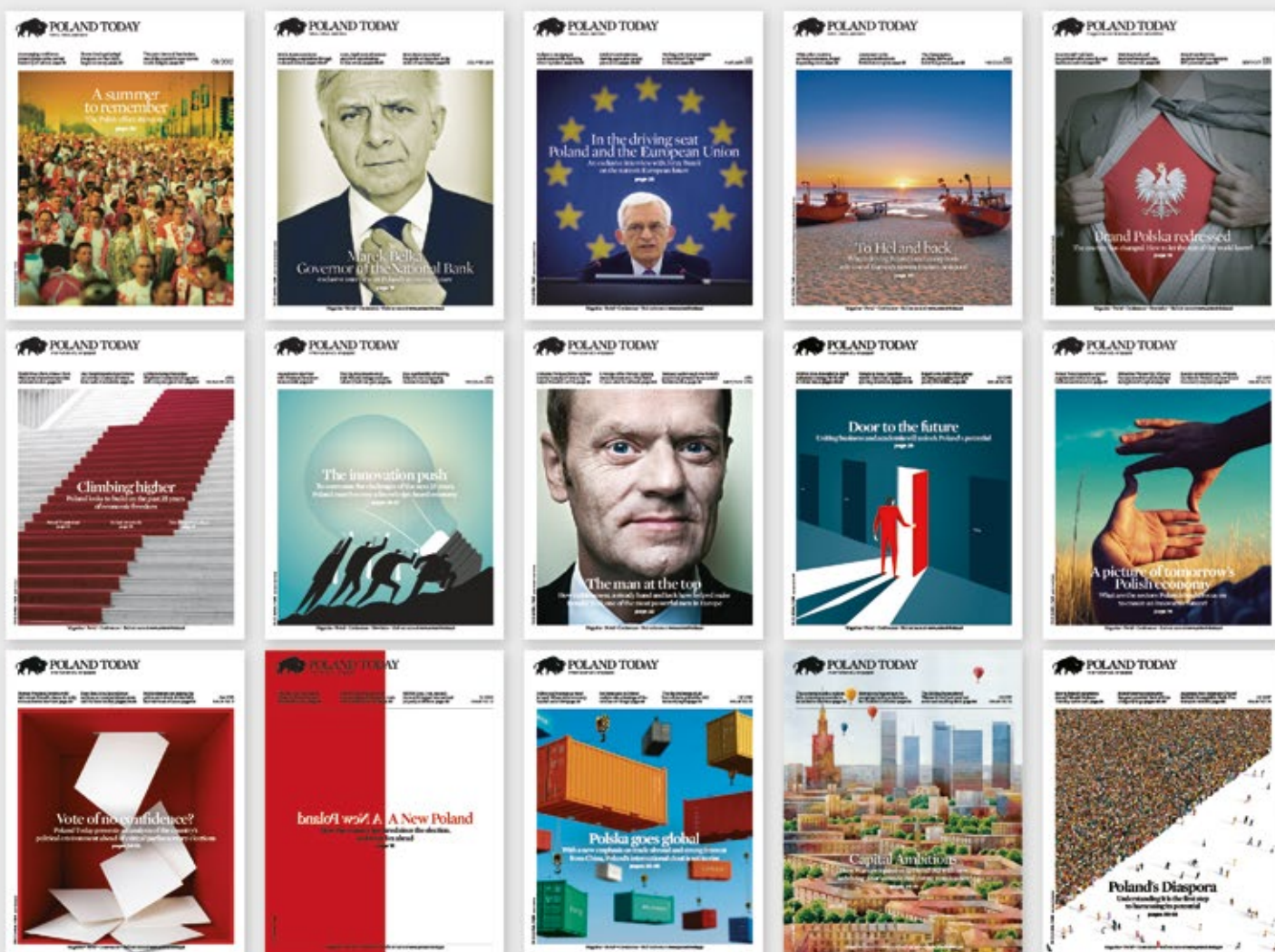
Rozwiązania logistyczne **RUCH S.A.** dla e-commerce to profesjonalne, kompleksowe usługi i indywidualne podejście do każdego Klienta.

Więcej informacji na www.ruch.com.pl



Bringing Poland to the world and the world to Poland

Get Poland Today magazine delivered to your desk.
To subscribe go to www.poland-today.pl



Cigno Consulting

Jesteśmy firmą specjalizującą się w kompleksowym doradztwie personalnym. Od ponad 10 lat nieprzerwanie prowadzimy działalność z zakresu selekcji i rekrutacji oraz doradztwa personalnego i organizacyjnego. Od początku istnienia gwarantujemy naszym Klientom usługi najwyższej jakości oraz profesjonalne wsparcie przy realizacji projektów z obszaru HR. Zaufało nam wiele czołowych firm, dla których odkrywamy światowej klasy talenty.

Główne obszary naszej działalności to:

- executive search,
- rekrutacja i selekcja,
- assessment center i development center,
- analiza i interpretacja testów psychologicznych
- doradztwo dla zarządów i rad nadzorczych.

Jeżeli stoicie Państwo w obliczu wyzwań w powyższych obszarach zapraszamy do kontaktu.

Nasi Konsultanci służą profesjonalnym wsparciem w realizowanych projektach.

Cigno Consulting Sp.z o.o.

Puławska 12 lok. 10

• 02-566 Warszawa •

tel. + 48 22 409 25 31 •

fax. (+48) 22 646 18 80 •

rekrutacja@cigno.pl

REKLAMA



**LUDZIE SĄ DLA NAS
NAJWAŻNIEJSZĄ INWESTYCJĄ**

Od 2000 roku Auchan realizuje w Polsce
program akcjonariatu pracowniczego

Auchan | RETAIL
POLSKA



DR INŻ. TOMASZ KANIOWSKI

Dyrektor Zarządzający Augere Health Food Fund, specjalizuje się w finansach przedsiębiorstw, ocenie projektów inwestycyjnych oraz w powoływaniu nowych funduszy inwestycyjnych grupy. Uczestniczył w realizacjach ponad stu transakcji, w tym publicznych i prywatnych emisji papierów wartościowych.

Augere Health Food Fund Managing Director, specializes in corporate finance, investment projects assessment, and the appointment of new group investment funds. He took part in preparing and launching over 100 transactions, including public and private issues of securities.

CZY ZMIENIAJĄCE SIĘ OTOCZENIE WYMAGA MODYFIKACJI PROCESU INWESTYCYJNEGO?

W dobie szybko rozwijających się technologii zwiększyły się możliwości komunikacji oraz szybkiego przekazywania wiadomości. Przez łatwy dostęp do ogromnych zasobów informacji napływających z całego świata zmieniło się nasze postrzeganie otoczenia. Dzięki dostępnej wiedzy coraz częściej zaczynamy interesować się własnym zdrowiem, żywnością którą kupujemy oraz ochroną otaczającego nas środowiska. Zmiana stylu życia oraz nowy model rodziny znacznie wpływają na potrzeby przeciętnego konsumenta, w wyniku tych składowych następują transformacje trendów rynku. Coraz częściej wolimy zapłacić więcej aby otrzymać produkt dobrej jakości, od sprawdzonego producenta, bez zawartości substancji szkodliwych dla zdrowia. Stajemy się świadomi naszych działań i ich wpływu na przyszłe pokolenia. Zmieniające się podejście otoczenia wymaga zmiany strategii działania w inwestycjach.

Producenci chcący rozwijać swoje przedsiębiorstwa zostają zobligowani przez konsumentów do spełniania coraz to wyższych standardów i przestrzegania obowiązujących norm. Modyfikacja towarów i świadczonych usług wymaga czasu, grona ekspertów oraz odpowiedniego zaplecza finansowego. Obserwujemy jak ważna staje się kwestia czasu, aby w odpowiednim momencie dotrzeć do odbiorcy z dobrze przygotowanym produktem. Spełnienie tych wymagań powoduje konieczność

zapoczątkowania współpracy z innymi kontrahentami, funduszami czy inwestorami. Utworzenie sprawnie działającego ekosystemu inwestycyjnego zwiększa szybkość działań oraz pozwala uzyskać odpowiednie środki na rozwój. Przy odpowiednim finansowaniu producent ma możliwość rozwinąć swój biznes, unowocześnić technologie, wzmocnić działania na rynku e-commerce oraz pozyskać wykwalifikowany zespół ekspertów. Utworzenie odpowiedniej sieci producentów oraz inwestorów którzy opierają swoje działania na wiedzy i badaniach specjalistów pozwala na usprawnienie wszystkich gałęzi ekosystemu, a w konsekwencji na dotarcie do klienta we właściwym momencie z produktem spełniającym najwyższe wymagania.

DOES CHANGING ENVIRONMENT REQUIRE MODIFICATION OF THE INVESTMENT PROCESS?

Rapidly evolving technologies have increased possibilities of communication and quick transfer of messages. With an easy access to immense resources of information coming from all over the world, our perception of the environment has changed. With the available knowledge, we are increasingly interested in our own health, the food we buy and the environment around us. Lifestyle and markets trends change and the new family model significantly

influence needs of a consumer. We more often prefer to pay more for good quality products from proven manufacturers that give us confidence the products do not contain any harmful substances. We become aware of our actions and their impact on future generations. A changing approach to the environment requires a change in the investment strategies.

Manufacturers who want to grow their businesses are obliged by consumers to meet ever higher standards and comply with applicable quality norms. Modification of products and services requires time, expertise and adequate financial support. We experience how important it is to deliver more and more customized products at adequate moment. Compliance with these requirements makes it necessary to initiate cooperation with other contractors, funds or investors. Establishing a well-functioning investment ecosystem increases the pace of cooperation and provides adequate resources for development. With satisfactory financing, the manufacturer has the opportunity to expand his or her business, upgrade the technology, strengthen the e-commerce market, and acquire a qualified team of experts. The creation adequate network of producers and investors who relay on knowledge and research specialists and professionals allows for streamlining of cooperation between all members of the ecosystem, which leads to satisfy customers demand of their personalized and customized needs.



FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN
Banking Since 1886

DORADZTWO INWESTYCYJNE I FINANSOWE

Twoje aktywa pod opieką doświadczonych ekspertów

indywidualne
wsparcie menadżera
inwestycyjnego

skrupulatna selekcja
produktów

globalne kierunki
inwestycji

szybka reakcja
na zmiany
rynkowe

szczegółowe raporty

Zaufaj ekspertom Friedrich Wilhelm Raiffeisen.
Zapraszamy do kontaktu!

raiffeisenpolbank.com

22 585 25 82, 801 222 582*

* Koszt połączenia według taryfy operatora.

Niniejszy materiał ma charakter wyłącznie reklamowy i informacyjny oraz nie stanowi oferty w rozumieniu Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. Nr 16, poz. 93 ze zm.). Friedrich Wilhelm Raiffeisen – segment bankowości prywatnej w Raiffeisen Bank Polska S.A.

REKLAMA

augere 
health food fund

PROJEKTY W FAZIE
INKUBACJI I START UP

augere 
venture

PROJEKTY W FAZIE
WZROSTU I ROZWOJU

Augere Impact Net razem z nami możesz mieć wpływ na skuteczność wdrażania innowacji



TOMASZ DYMOWSKI

Dyrektor Departamentu Bankowości Detalicznej w Raiffeisen Bank Polska S.A. Jest absolwentem Uniwersytetu Łódzkiego. Związany od zawsze z bankowością detaliczną, doświadczenie zdobywał m.in. w Nordea Bank, Bank Millennium, Deutsche Bank, Kredyt Bank, BZ WBK. Obecnie zarządza ofertą detaliczną Raiffeisen Polbank, obszarem CRM oraz rozwojem bankowości internetowej i mobilnej.

Retail Banking Department Director at Raiffeisen Polbank. He graduated from University of Łódź. He has always been associated with retail banking and has extensive experience gained in Nordea Bank, Bank Millennium, Deutsche Bank, Kredyt Bank and BZ WBK among others. Currently he is responsible for retail offer, the CRM area and the online banking and mobile solutions development.

BANK ZAWSZE POD RĘKĄ, GOTÓW DO ZASPOKOJENIA POTRZEB KLIENTA

Nowoczesna technologia i zmieniające się preferencje klientów realnie wpływają na dokonującą się rewolucję w korzystaniu z usług finansowych. Banki są zwykle postrzegane w tym kontekście jako instytucje mocno zagrożone zachodzącymi zmianami, jako niemrawe dinozaury skutecznie i z premedytacją podgryzane przez zwinne firmy fintechowe pełne pomysłów przynoszonych przez technologicznych zapaleńców. Ja jednak uważam, że banki są aktywnym podmiotem, a nie biernym obserwatorem nowych zjawisk. I dokonujące się zmiany postrzegam jako ogromną szansę dla całej bankowości – w skali globalnej na włączenie milionów ludzi w obieg gospodarczy, a w Polsce na dalszy dynamiczny rozwój, na pozyskanie nowego typu wyedukowanego i wymagającego klienta o innych niż wcześniej potrzebach, zmianę sposobu myślenia o roli banku w codziennym życiu ludzi. Banki nie przestaną być miejscem dyskretnych rozmów o pieniądzu. Dalej będą gromadzić depozyty, oferować kredyty, wspierać rozwój przedsiębiorstw i wzrost zatrudnienia. Będą to jednak robić w inny sposób, staną się instytucjami bardziej elastycznymi, lepiej rozumiejącymi potrzeby i zachowania klientów w oparciu o big data, dostarczającymi im nie środki na realizację celów, ale samodzielnie i wprost zaspokajającymi ich potrzeby w każdym miejscu na świecie po kliknięciu palcem w smartfona. Banki tę ewolucję właśnie przechodzą, nie bojąc się konkurencji fintechów. Nie tylko wdrażają nowoczesne rozwiązania informatyczne, ale stają się też „lżejsze” i mobilne, nie mówiąc już o sprawnym wykorzystaniu „technik zwinnych” w pracach czy zarządzaniu projektami. To wszystko wiąże się oczywiście z koniecz-

nością spełnienia rygorystycznych wymogów regulacyjno-prawnych, którymi firmy technologiczne – przynajmniej na razie – nie są ograniczone. Widzimy oczywiście zagrożenia ze strony tzw. bigtechów pokroju Alibaby, Google’a czy Amazona, które stać na budowanie własnych banków i obsługiwanie w nich setek milionów swoich klientów. Nie zmienia to jednak faktu, że właśnie mamy do czynienia z rewolucją i tylko od nas zależy czy wyjdziemy z niej zwycięsko, czy przejdziemy do przeszłości jako relikty dawnych czasów. Osobiście uważam, że wyjdziemy zwycięsko, skupiając się na rozwoju, umiejętnie wybierając obszary do szybkiej digitalizacji. A przede wszystkim – słuchając swoich klientów i zapewniając im to, czego od nas oczekują – stałą dostępność i gotowość do natychmiastowego zaspokajania potrzeb.

THE BANK WITHIN AN ARM'S REACH, ALWAYS READY TO SATISFY CUSTOMER NEEDS

Modern technology and changing customer preferences have a real impact on the ongoing revolution in the use of financial services. Banks are usually perceived in this context as institutions significantly endangered by changes, sluggish dinosaurs, effectively and deliberately attacked by agile fintech companies full of ideas inspired by technological enthusiasts. However, I think banks are an active entity, not a passive observer of the new phenomena. I perceive the changes as a huge opportunity for the whole banking world – on the global scale, there is a chance to integrate millions of people into the economic cycle, and in Poland,

the opportunity to continue dynamic growth, acquire a new type of educated and demanding customer with different needs than before and to change the way of thinking about the role of the bank in everyday life. Banks will not cease to be the place for discreet talks about money. They will continue to accumulate deposits, offer loans, support business growth and increase employment. But they will do so in a different way, by becoming more flexible, with a better understanding of customer needs and behaviors on the basis of big data, not only providing them with the means to meet their goals, but independently and directly satisfying their needs anywhere in the world with one click on the smartphone. Banks are undergoing an evolution, and are not afraid of fintech competition. Not only do they implement modern IT solutions, but they have also become "lighter" and mobile, not to mention the efficient use of "agile techniques" in project management. Of course, this requires the fulfillment of stringent regulatory and legal requirements that – at least for now – are not a limitation for technology companies. We see the threat from the so-called bigtechs like Alibaba, Google or Amazon, which can afford to build their own banks and serve hundreds of millions of customers. But it does not change the fact that we are dealing with a revolution and it is up to us whether we are going to win or become a relic of the past. Personally, I think we will come out victorious, focusing on development, skillfully selecting areas for rapid digitization. And above all – by listening to our customers and by providing them with everything they expect from us – constant availability and readiness to immediately satisfy their needs.



MARIUSZ BOROWIEC

Założyciel i Partner Zarządzający Augere Venture. Z rynkiem Venture Capital związany od 2005 r.; utworzenie i zarządzanie 2 funduszami VC (30 inwestycji, przykłady; Bloober Team, Evatronix, OK system, Encja.com, Zakłady Lotnicze M&M, Legimi, Vision Light, BioVentures Institute), członek komitetów inwestycyjnych w 5 funduszach typu seed powołanych wspólnie z największymi instytucjami naukowo-badawczymi w Polsce (około 80 inwestycji), koinwestor, przedsiębiorca. Przez 3 lata pełnił funkcję prezesa w TFI BDM, wcześniej członek zarządu/dyrektor finansowy w grupie Megachemie/Issoglas/Neoxe. Karierę zawodową rozpoczynał w 1996 r. jako makler papierów wartościowych.

Founder and Managing Partner of Augere Venture. Operated on the Venture Capital market since 2005; created and managed 2 VC funds (30 investments, examples: Bloober Team, Evatronix, OK system, Encja.com, Zakłady Lotnicze M&M, Legimi, Vision Light, BioVentures Institute), member of the investment committees of 5 seed funds jointly created with the largest research and development institutions in Poland (approximately 80 investments), co-investor, entrepreneur. President of TFI BDM for 3 years, previously member of the management board/financial director at the Megachemie/Issoglas/Neoxe group. Started his career in 1996 as a stockbroker.

CZY „DEMONIZOWANIE” KONFLIKTU INTERESÓW NIE UDERZA W SAM PROCES WSPIERANIA INNOWACJI?

Diagnoza dotycząca poziomu innowacyjności polskiej gospodarki została już wielokrotnie postawiona. Podobnie od lat zarówno w przestrzeni biznesowej jak i politycznej podejmowane są różne działania wspierające proces podnoszenia poziomu innowacyjności polskiej gospodarki. Ze zrozumieniem podchodzi się również do konieczności wspierania środkami publicznymi samego procesu zwiększania wydatków na B+R tworząc różnego rodzaju programy wsparcia. W ramach tych programów stawia się jednak bariery wywołane lękiem o „sprzeniewierzenie” środków publicznych co w znacznym stopniu niweczy podejmowany wysiłek, zmusza do koncentrowania się na administracji i w efekcie ogranicza kreatywność która jest motorem wdrażania innowacji.

Jak powstają innowacje?

To konsument a dokładniej interakcje społeczne i definiowane przez nie potrzeby determinują kierunki rozwoju innowacji. Rosnąca świadomość zdrowego trybu życia, chęć przezwyciężenia procesu starzenia, nowe formy spędzania czasu, czerpania przyjemności, powszechna grywalizacja/punktacja/identyfikacja, traktowanie aktywności, digitalizacja, szukanie i przede wszystkim dążenie do utrzymywania relacji z innymi osobami i poszukiwanie własnego „zauważalnego” miejsca w strukturach społecznych wpływają na poszukiwanie rozwiązań które są w stanie zaspokoić te potrzeby. Same potrzeby kształtowane są przez interakcje we wspólnym definiowaniu stylu i jakości poziomu życia. Każdy w tej przestrzeni w jakimś stopniu wpływa na kształt trendów i priorytetów które za każdym razem na nowo definiują potrzebę dnia bieżącego. Oczywiście niektóre procesy redefiniowania potrzeb i określania nowych „standardów” trwają przez lata, ale najczęściej składa się na nie zbiór potrzeb redefiniowanych każdego dnia.

Podobnie jest z kreatywnością i innowacjami. Pojawia się ona w przestrzeni zbiorowej każdego dnia z udziałem wielu osób. Nawet jeśli autorem samego rdzennego pomysłu jest jedna osoba to dopiero zaangażowanie większej grupy osób w tym wniosków płynących z interakcji społecznych pozwala na dopracowanie innowacyjnego rozwiązania. Obecnie przewagi konkurencyjnej nie da się ani utrzymywać zbyt długo bez kolejnych wersji ulepszenia produktu/usługi ani też nie da się jej „zamrozić”. Oczywiście wyjątkiem są przełomowe odkrycia co musi jednak wcześniej zostać skompensowane bardzo dużymi nakładami i długim okresem inkubacji. Dla zachowania konkurencyjności i implementacji rynkowej potrzebne jest zapewnienie ciągłości procesu w obszarze kompetencyjnym i w obszarze dostępu do finansowania typu smart money.

Jak tworzyć ekosystem do sprawnego rozwoju i wdrażania innowacji?

Najlepszym przykładem budowania ekosystemu do wdrażania innowacji są ekosystemy funduszy venture capital. W Polsce funkcjonuje kilka

takich ekosystemów posiadających już spore doświadczenie oraz kilka młodszych często budowanych przez zespoły wyinkubowane w strukturach tych pionierów rynku venture capital. Istnieje też spora grupa „jednorazowych” struktur typu venture capital. Jeśli spojrzymy na efekty dokonanych inwestycyjnych oraz zakres wsparcia jaki otrzymali innowacyjni przedsiębiorcy to w zdecydowanym stopniu jest to cecha większych ekosystemów niż jednorazowych czy też małych pojedynczych struktur. Oczywiście biorąc pod uwagę że ten segment rynku dopiero się rozwija warto stworzyć warunki dla powstawania nowych ekosystemów venture capital. Ważne jest aby programy wsparcia, sposób ich wdrażania, definiowanie konfliktu interesów jaki może się pojawić i sposób jego rozwiązywania rzeczywiście stwarzał warunki do budowy ekosystemów a nie do budowy barier dla ich rozwoju.

Jaka jest przewaga ekosystemu nad pojedynczymi małymi strukturami?

Tak jak definiowanie potrzeb jest wynikiem interakcji wielu uczestników rynku czy tak jak rozwój innowacji i proces ich implementacji wymaga odpowiedniego doboru kompetencji i różnych zasobów ludzkich, tak samo zapewnienie trwałości procesu i możliwości jego finansowania wymaga zaangażowania zorientowanych na osiągnięcie celu specjalistycznych kompetencji i zasobów. Przy każdym nowym wehikule/funduszu powstaje nowa kompetencja wnoszona przez dedykowany zespół zarządzający, ekspertów czy też nawet samych inwestorów prywatnych wnoszących kapitał i wpięcie tych kompetencji w jeden spójny proces z jednoczesnym wykorzystaniem historycznych doświadczeń w tym kontaktów rynkowych tworzy komplementarny i konkurencyjny mechanizm do sprawnego wdrażania innowacji. W przypadku rozwijanych ekosystemów można wskazać na następujące korzyści;

- dla samych spółek portfelowych to zapewnienie trwałości i ciągłości procesu, uzupełnienia kompetencji i wsparcia rynkowego na każdym etapie, brak konieczności odrywania się od działań operacyjnych celem szukania dodatkowych źródeł kapitału w ramach kolejnych rund finansowania, jasno określony jeden partner,
- dla inwestorów poszczególnych funduszy to zmniejszenie ryzyka marginalizacji interesu przy wejściu inwestora zewnętrznego oraz zapewnienie zachowania uprawnień w tym scenariuszy wspólnego wyjścia z inwestycji,
- dla samych struktur VC budowanie ekosystemu to optymalizacja kosztów w wyniku której struktury VC są w stanie budować lepsze kompetencje, zwiększać efektywność deal flow, korzystać ze wspólnych doświadczeń i zasobów przy budowaniu wartości spółek portfelowych.

Przeciwnie stawianie barier dla wspólnych koinwestycji w ramach ekosystemu jedynie:

- spowalnia proces wdrażania innowacji, odrywa zarządzających od działalności operacyjnej, w momencie braku zapewnienia finansowania i możliwości wsparcia na dalsze etapy generuje rozbieżność interesu pomysłodawców i „starych” inwestorów,
- dla inwestorów z pierwszego funduszu determinuje niższą wycenę dotychczasowego pakietu VC przy kolejnej rundzie, marginalizację uprawnień, brak wpływu na dalszy rozwój i ograniczenie możliwych ścieżek wyjścia czy nawet zapewnienia ścieżki wyjścia,
- ogranicza rozwój i motywację struktur VC.

Oczywiście każdy ekosystem VC pozostanie również otwarty na koinwestycję inwestora zewnętrznego ale inaczej się negocjuje wejście kolejnego inwestora w momencie posiadania własnych zasobów kapitałowych.

Dlatego zamiast mnożyć potencjalne konflikty interesów i stawiać formalne ograniczenia lepiej się jest oprzeć o praktyczne doświadczenia uczestników rynku i szukać rozwiązań dla potencjalnego konfliktu interesu. Sam rynek w tym interes inwestorów prywatnych wypracuje rozwiązania które poradzą sobie ze znalezieniem wspólnej płaszczyzny interesu dla różnych funduszy w ramach jednego ekosystemu bez narażania interesu samych inwestorów ale przede wszystkim bez ograniczania rozwoju samych innowacji i niezbędnej do ich powstawania zbiorowej kreatywności.

DOES "DEMONIZING" CONFLICTS OF INTERESTS AFFECT THE VERY PROCESS OF SUPPORTING INNOVATION?

The level of innovativeness of the Polish economy has been diagnosed a number of times. For many years now, various business and political measures have been taken to boost the level of innovativeness of the Polish economy. It is also understandable that it is necessary to use public resources to support the very process of increasing R&D expenditures by creating various support programs. Such programs, however, run up against snags due to a fear of "embezzling" public resources, which to a large extent undermines the effort, forces to focus on administrative matters and, as a result, limits the creativity, which is the driving force of innovation.

How are innovations created?

How innovation will develop depends on consumers and, more specifically, social relations and the needs they define. As a result of an increasing awareness of healthy lifestyle and the urge to overcome the ageing process, new forms of spending free time and enjoying life, omnipresent gamification/scoring/identification, tracking physical activity, widespread digitalization and primarily the intention to maintain relations with other people and looking for one's "recognizable" place in social structures, we are searching for solutions which could meet these needs. Interactions people engage in when defining style and quality of life give raise to needs. To some extent, each and every individual contributes to trends and priorities which in turn re-define daily needs. Certainly, some processes of re-defining needs and establishing new standards take years, but these are usually comprised of the needs which are re-defined on a daily basis.

The same is true for creativity and innovations. Creativity manifests itself in collective space every day and is experienced by many people. Even if a single person comes up with an original idea, it is the commitment of a larger group of people and implementation of conclusions drawn from social interactions that allow to develop an innovative solution. Nowadays it is impossible to maintain competitive advantage for a long time without introducing subsequent updated versions of a product/service. Ground-breaking discoveries are, of course, an exception, which, however, require extremely high investments and long incubation period. In order to maintain competitiveness and market implementation, it is necessary to guarantee continuous processes, both in terms of expertise and access to smart money financing.

How to create an ecosystem conducive to efficient growth and innovation?

Venture capital funds are the best example of building an ecosystem for implementing innovations. In Poland, there are several experienced ecosystems as well as several younger ones which are often built by teams originating in structures of the pioneers of the venture capital market. There is also quite a significant group of "one-off" venture capital-type structures. Looking at the results of investments and the scope of support which innovative entrepreneurs received, in an overwhelming majority this is a feature of larger ecosystems, rather than the one-offs or small, single structures. Given that this market segment is still growing, conditions conducive to creating new venture capital ecosystems should be created. Support programs, how they are implemented and how a conflict of interests is defined and how it can manifest itself and how it can be solved, should create conditions for building ecosystems rather than barriers to their development.

What is the advantage of an ecosystem over single structures?

Since needs are defined as a result of interactions of multiple market participants and since the development of innovations and the process of their implementation requires selection of the right competences and human resources, ensuring sustainability of the process and financing requires commitment on the part of target-oriented specialized competences and resources. In each new vehicle/fund, there is a new competence contributed by a dedicated management team, experts and even private investors themselves. Combining these competences into one coherent process while using past experiences, including market contacts, which gives rise to a complementary and competitive mechanism for efficient implementation of innovations. There are the following advantages of ecosystems:

- for portfolio companies: a guarantee of a continuous and sustainable process, complementary skills and market support at each stage, no need to get sidetracked from operating activities to seek for additional sources of capital during subsequent rounds of financing, one clearly defined partner,
- for investors of particular funds: reduced risk of marginalizing their interests in the case of entry of an external investor and a guaranteed rights, including scenarios of common investment exit,
- for VC structures: building an ecosystem means cost optimization as a result of which it is possible to boost competences, increase deal flow efficiency, share experiences and resources when building the value of portfolio companies.

On the flip side, creating barriers to co-investments within one ecosystem:

- slows down the process of implementing innovations, distracts management from operating activities when there is no guarantee of financing and support for further stages, this leads to diverging interests of the initiators and "old" investors,
- for investors from the first fund: lower pricing of VC package in the following round, marginalizing rights, lack of influence on further development and limiting possible exit options or no exit options,
- curbs development and stifles motivation of VC structures.

Each VC ecosystem will remain open to co-investment of an external investor, but negotiations concerning entry of a new investor are different with own capital resources.

Therefore, instead of multiplying conflicts of interests and creating new limitations, it is better to derive from practical experience of market participants and look for solutions to potential conflicts of interests. The market, including the interest of private investors, will develop solutions for finding common platform to reconcile interests of various funds within one ecosystem without compromising the interest of investors and, most importantly, without limiting development of innovations and stifling collective creativity, which is necessary to create them.

KROPLA DRAŻY SKAŁĘ

Prezes i współwłaściciel „Katharsis Development”, pomysłodawca sieci centrów handlowych HopStop nie liczy już dziesiątek zrealizowanych pomysłów. Uważa, że codzienna aktualizacja wiedzy, autentyczne, kreatywne zaangażowanie w każdy szczegół projektu, dociekliwość i pracowitość są warunkiem wstępnym wejścia do biznesowej gry. „Z tym trzeba się urodzić”, mówi Prezes Rafał Trusiewicz, który już jako licealista sprowadzał ubrania z Chin, produkował programy TV, prowadził studencki barek i organizował wielkie koncerty muzyczne. Gen przedsiębiorczości odziedziczył po przodkach, którzy krążyli pomiędzy Lwowem a Warszawą budując przemysł metalurgiczny i medyczny.

Jako prawnik doświadczenie swojej kancelarii budował w oparciu o rynek kapitałowy i rynek nieruchomości. Ta szczególna synergia przyniosła mu w 2011 r. pozycję jednego z najsukuteczniejszych prawników w Polsce według magazynu Forbes.

A jednak sukces to nie tylko talent i praca. Kiedy na swej drodze spotkał wybitnego żeglarza i przedsiębiorcę, poszedł za radą ojca, który często powtarzał, że tylko człowiek szalony ma jakąś szansę. Mariusz Koper obecnie przyjaciel i wspólnik zaproponował Rafałowi Trusiewiczowi założenie spółki. Nazwy użył, jakżeby inaczej, jacht Mariusza Kopera. Przemierzając morza i oceany „Katharsis” dawał dobry przykład ducha przygody i skuteczności, a poza wszystkim pobijał światowe rekordy, choćby ten w żegludze na południe, zdobywając najdalej wysunięty skrawek świata na morzu południowym.

Wkrótce „Katharsis Development” miał pobijać własne rekordy na rynku nieruchomości – m.in. ten, który wyznaczał szybkość realizacji od pomysłu do pierwszego klienta. Centra handlowe „HopStop” pojawiły się w Polsce tak spontanicznie jak ich nazwa. „Wskakujesz, robisz zakupy i wyskakujesz” – śmieje się Prezes Trusiewicz, „wymyśliłem to w ułamku sekundy”.

„Katharsis Development” na rynku od 5 lat, osiągnął świetne wskaźniki kapitalizacji w grupie i wciąż cieszy się niesłabnącym powodzeniem. Od pierwszego roku działalności otrzymuje nagrody i wyróżnienia. W 2016 roku projekty „HopStop” uznano za najlepsze convenience center w Polsce a Rafał Trusiewicz nagrodę wybitnego menadżera, za wybitne osiągnięcia w dziedzinie zarządzania.

Kompleksowe obiekty handlowe, harmonijnie wkomponowane w przestrzeń publiczną pojawiły się w Warszawie, Zamościu, Radomiu, Ostrowie Wielkopolskim, Siedlcach oraz innych miastach Polski. Mec. Trusiewicz podkreśla znaczenie, jakie firma przywiązuje do studiów dynamiki w ośrodkach, w których realizuje inwestycje. Istota strategii polega na dostosowaniu taktyki biznesu do potrzeb i zwyczajów zakupowych lokalnych społeczności. Jakość rozwiązań architektonicznych, w połączeniu z prostotą

przemysłanych ciągów komunikacyjnych są emblematycznym przykładem „incentive” – przyjaznego handlu w zdrowej atmosferze. „Nie ma reguł, każdy pomysł może być dobry, albo zły” – mówi mec. Trusiewicz – „ale projektanci wiedzą, że postawimy tylko takie centrum, w którym sami chcielibyśmy robić zakupy.” Nie jest to wyłącznie kwestia estetyki i jakości wykonania. Centra „HopStop” niejednokrotnie integrują powierzchnię handlowo-usługową z nowoczesnymi dworcami PKS. Komunikacja jest priorytetem w zatłoczonych aglomeracjach. Taki też projekt powstanie w Olsztynie, łącząc dworce PKP i PKS w ramach tak zwanego Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego o powierzchni ponad 40.000 m².

Prywatnie, ojciec czwórki dzieci, miłośnik sztuki, dobrej kuchni i sztuk walki.

Pytany o klucz do sukcesu, Prezes „Katharsis Development” odpowiada bez wahania „Pokaż mi swój zespół, a powiem ci kim jesteś. Pracując z najlepszymi, sam stajesz się najlepszy. Kropla drażni skałę nie siłą, lecz ciągłym spadaniem.”

RAFAŁ TRUSIEWICZ

Żołźyciel i Prezes spółki deweloperskiej Katharsis Development Sp. z o.o., której celem stało się wprowadzenie nowej jakości w branży nieruchomości komercyjnych. Pomysłodawca marki HopStop – prężnie rozwijającej się polskiej sieci centrów handlowych typu convenience. Radca Prawny, posiadający wieloletnie doświadczenie w branży rynku nieruchomości oraz ich komercjalizacji (Wybrany przez Magazyn „Forbes” jako jeden z pięciu najlepszych prawników w 2011). Pomysłodawca i autor koncepcji zagospodarowania terenów PKP. Członek prestiżowej kazachskiej organizacji KPLA. Absolwent wydziału prawa na Uniwersytecie Warszawskim, które ukończył z wyróżnieniem. Ukończył również studia z prawa angielskiego i prawa UE Uniwersytetu Warszawskiego we współpracy z Uniwersyteciem w Cambridge oraz studia z prawa amerykańskiego zorganizowane przez Uniwersytet Floryda. Stypendysta Uniwersytetu Europy Środkowej w Budapeszcie, otrzymał także stypendium Uniwersytetu Europy Środkowej na Uniwersytecie Oxford. Posiada dyplom World Law Institute z Cornell University. Na Uniwersytecie w Leiden uczestniczył w programie LL.M. dotyczącym Europejskiego Prawa Handlowego.



CONSTANT DROPPING WEARS AWAY A STONE

President and co-owner of "Katharsis Development", originator of the HopStop shopping center network, is no longer counting the dozens of ideas he has implemented. He believes that daily knowledge updates, authentic and creative involvement in every detail of a project, as well as inquisitiveness and diligence are the prerequisites for entering the business game. "You have to be born with it", says Rafał Trusiewicz. When he was in high school he started importing clothes from China, produced TV shows, managed a bar for students, and organized large music concerts. He inherited the entrepreneurship gene from his ancestors, who travelled between Lviv and Warsaw building the metal and medical industries.

As a lawyer, he built the experience of his law firm on the capital and real estate markets. This exceptional synergy brought him the position of one of the most effective lawyers in Poland in 2011, according to the Forbes magazine.

But success is not just about talent and work. When one day he met an outstanding sailor and entrepreneur, he followed the advice of his father, who would often say that only insane people stand a chance in life. Mariusz Koper, currently his friend and partner, suggested Rafał Trusiewicz that they should start a company. It was named after Mariusz Koper's yacht. Traversing seas and oceans, "Katharsis" embodied the spirit of adventure and efficiency. It also broke many world records, including the one for sailing south, reaching the southernmost part of the world on the Southern Ocean.

Soon after that "Katharsis Development" started breaking its own records on the real estate market – including the one for the fastest implementation from an idea to the first customer. The "HopStop" shopping centers appeared in Poland as spontaneously as the name itself. "You hop in, do your shopping, and hop out" – laughs Rafał Trusiewicz – "I came up with it within seconds".

"Katharsis Development" has been on the market for 5 years, achieving excellent equity ratios in the group and enjoying ever-increasing popularity. It received numerous awards and distinctions since the very first year of its operation. In 2016 the "HopStop" projects were considered the best convenience center

in Poland, while Rafał Trusiewicz received an award for exceptional achievements in the area of management.

Comprehensive shopping centers, harmoniously integrated into the public space, appeared in Warsaw, Zamość, Radom, Ostrów Wielkopolski, Siedlce, and other Polish towns and cities. Att. Trusiewicz emphasizes the importance his company attaches to the dynamics studies conducted in the centers it implements its investments. The core of their strategy is to adjust business tactics to the shopping needs and habits of the local communities. The quality of architectural solutions combined with the simplicity and thoughtfulness of communication routes in an excellent example of an "incentive" – friendly trade in a healthy atmosphere. "There are no rules, every idea may be good or bad" – says att. Trusiewicz – "but designers know that we will only build those centers in which we would like to do shopping ourselves". It is not only about the esthetics or quality of the building. "HopStop" centers frequently integrate sales and service spaces with modern bus stations. Communication is a priority in crowded

metropolitan areas. This type of project will be implemented in Olsztyn, connecting a bus and a railways station into an Integrated Communications Center with an area of over 40,000 m².

In his personal life he is a father of four and an enthusiast of art, good food, and martial arts.

When asked about the key to success, the President of "Katharsis Development" replies without hesitation – "Show me your team and I will tell you who you are. When you work with the best, you become the best. Constant dropping wears away a stone – not by force, but by persistence."

RAFAŁ TRUSIEWICZ

Co-founder and CEO of Katharsis Development sp. z o.o. real estate company, whose main goal is to introduce a new quality in commercial real estate universe. Originator of HopStop brand – rapidly growing Polish convenience shopping mall. Lawyer with years of experience in real estate sector from adviser position as well as investor site. According to "Forbes" magazine, he is one of five best lawyers in the real estate field - The Forbes List per 2011). Author of PKP area development plan concept. Member of Kazakhstan Petroleum Lawyers' Association. Graduated law from the University of Warsaw with honours. He completed studies in the field of the English and European Union Law organised by the University of Warsaw in co-operation with the University of Cambridge and studies in the field of the American Law organised by the University of Florida. He was granted a scholarship at the Central Europe University in Budapest and a scholarship of the Central Europe University at the University of Oxford. Rafał Trusiewicz holds a diploma of the World Law Institute of the Cornell University. At the Leiden University he participated in LL.M. program on the European Commercial Law.



BIZNESOWY MASTERMIND — PRZEDSIĘBIORCZY NETWORKING NA ŚWIECIE

Gwałtowny rozwój nowych technologii stawia przed polskimi przedsiębiorcami nowe wyzwania i stwarza potrzebę zdobywania nowej wiedzy i informacji. Biznes musi dostosować się do zmieniającego się świata, aby zwiększyć wydajność, usprawnić działanie łańcuchów dostaw, a często całkowicie przetransformować spółkę, by stawić czoła nowej rzeczywistości. Firmy potrzebują zatem skondensowanej dawki użytecznych informacji i wiedzy, by później zdobyte umiejętności przekuć w sukces rynkowy. Wiedzę tę czerpią nie tylko od ekspertów, przedstawicieli świata nauki czy specjalistów w danej dziedzinie, ale także od... innych przedsiębiorców, dzięki czemu wzorce dobrych i sprawdzonych praktyk biznesowych są nieustannie rozpowszechniane. W dobie niesłychanej wręcz ilości informacji, jaką zalewa nas Internet i media społecznościowe, wbrew pozorom trudno wyłuskać te autentyczne i najbardziej istotne, dlatego właściwe korzystanie z zasobów informacji wydaje się być kluczowym elementem rozwoju polskich i zagranicznych spółek. Problemem jest zatem nie brak zainteresowania przedsiębiorców najnowszą wiedzą, ale raczej trudności w jej nabywaniu; jednym z najbardziej interesujących rozwiązań, niosących za sobą wiele różnych korzyści, mogą być według wielu badaczy działania think tanków – zbiorników myśli, zajmujących się badaniami i analizami dotyczącymi spraw publicznych i kwestii gospodarczych oraz organizacji biznesowych, pozwalających nie tylko na budowanie relacji i poszerzanie sieci kontaktów, ale i wymianę idei i nabywanie wiedzy od ekspertów, którzy dzielą się swoją wiedzą w obszarach interesujących dla przedsiębiorców.

O ile think tanki, tak jak jedna z największych tego typu organizacji, amerykański instytut Brookingsa, skupiają się głównie na obszarach ekonomii, polityki miejskiej, administracji, polityki zagranicznej oraz ekonomii globalnej i ekonomii rozwoju, tak organizacje o profilu biznesowym oferują przedsiębiorcom nie tylko źródła najnowszej wiedzy, ale i możliwości rozwinięcia sieci kontaktów i rozwoju firm. Interesujące wzory i przykłady działalności tego typu platform znajdujemy wśród zachodnich środowisk biznesowych.

Jedną z takich organizacji jest Business Networking Group, działająca w 73 krajach na całym świecie. Założona w 1985 roku przez Ivana Misnera, stawia sobie za cel dzielenie się kontaktami biznesowymi przy wspólnym

stole, w myśl zasady „givers gain”, dzięki czemu członkowie mają możliwość zarówno zdobyć wiedzę, jak i podzielić się między sobą rynkowymi doświadczeniami.

Kolejnym interesującym przykładem jest idea grup MasterMind, po raz pierwszy wspomniana przez Napoleona Hilla w książce „Myśl i bogać się”. Hill kładzie nacisk na koordynację wiedzy i wysiłku dwóch lub więcej osób, działających w pełnej harmonii dla jasno określonego celu. Grupy MasterMind pozwalają uzyskać inspiracje, wsparcie dla pomysłu i tworzą atmosferę kreatywności ułatwiając start nowych projektów.

którzy regularnie spotykają się, by debatować o gospodarce i polityce oraz by zbierać fundusze na rozwój projektów.

W Europie również nie brak inicjatyw mających na celu ułatwianie skutecznego nawiązywania relacji biznesowych. Londyński Institute of Directors z siedzibą w zabytkowym budynku przy ulicy Pall Mall, pozycjonuje się jako instytucja promująca wolną przedsiębiorczość i dobre wzorce zarządzania korporacyjnego, reprezentując opinie ludzi biznesu i top managementu w mediach oraz w relacjach z rządem. Jej członkowie otrzymują dostęp do co-working

JULIA DOMAGAŁA

Manager ds. komunikacji, Executive Club

Specjalistka z ponad 7-letnim doświadczeniem w komunikacji, public relations i public affairs. Na swoim koncie ma między innymi organizację dwóch edycji „Dni Polskiej Kinematografii” na festiwalu Isola Del Cinema w Rzymie i redakcję dwóch wydań „Księgi Odpowiedzialnego Biznesu”. Doświadczenie zdobywała zajmując się pracą z mediami i komunikacją w produkcji filmowej i telewizyjnej, biurze poselskim oraz w Sejmie RP. Ma za sobą wiele staży za granicą, posługuje się biegle językiem angielskim i francuskim.

Communications Manager, Executive Club

Specialist with over 7 years of experience in communication, public relations, and public affairs. Participated in the organization of two editions of “Days of Polish Cinema” at the Isola Del Cinema festival in Rome and edition of two issues of “The Book of Responsible Business”, among others. She acquired her experience working with media and communication in cinema and television productions, at a constituency office, and for the Polish Parliament. She participated in numerous foreign internships and trainings; speaks fluent English and French.



Z kolei LeTip, założone już w 1978 przez Kena Petersona, opiera działalność na przekazywaniu rekomendacji na zasadzie word-of-mouth. Członkowie zrzeszeni w LeTip spotykają się regularnie, by budować trwałe relacje biznesowe i rozwijać umiejętności związane z autoprezentacją i biznesowym networkingiem.

Innym, choć o nieco innym profilu przykładem, jest Kiwanis, organizacja z Indianapolis, licząca przeszło 260 tysięcy dorosłych członków, a której nadrzędnym celem są globalne działania na rzecz poprawy warunków życia dzieci na świecie. Każda z odnóg Kiwanis zrzesza członków władz miast, reprezentantów rządu i ludzi biznesu,

spaces na terenie wielkiej Brytanii, wsparcie podatkowe i prawne, a także dedykowane im eventy i spotkania. Fee członkowskie zaczyna się od 385 funtów rocznie. Za mniejszą tego typu brytyjską organizację można uznać „Federation for Small Businesses” oferującą swoim członkom – reprezentantom małych i średnich spółek – wsparcie podatkowe i ochronę prawną. Członkostwo zależy od liczby osób zatrudnionych w organizacji.

W większości krajów funkcjonują oczywiście także różnego rodzaju Izby Handlu i inne tego typu organizacje promujące wspólne działania dla gospodarki, jak również uniwersytety, ułatwiające zdobywanie najnowszej wiedzy. Wydaje się jednak, że wciąż trudno zastąpić

networking biznesowy dający niezliczone możliwości rozwoju firmy, uczenia się od innych, budowania trwałych relacji biznesowych i zdobywania nowych klientów i partnerów. Wedle zasady „It's not WHAT you know, but WHO you know” – jeśli pragniesz sukcesu swojej spółki, niezbędne są właściwe koneksje, dobre inspiracje, a nierzadko też parasol ochronny. Przykłady efektywnych instytucji z innych krajów udowadniają, że organizacje networkingowe pomagają otworzyć drzwi do nowych możliwości ekspansji i podniesienia prestiżu firmy. Dlatego warto, by przedsiębiorcy w obliczu nowych wyzwań, które niesie ze sobą czwarta rewolucja – jednoczyli się, a biznes rozwijał się wspólnie, także ponad branżami.

BUSINESS MASTERMIND – ENTREPRENEURIAL NETWORKING GLOBALLY



The Institute of Directors in London

The rapid development of new technologies creates new challenges for Polish entrepreneurs and the need to gain new insights and information. The business has to adjust to the changes in order to increase efficiency, streamline supply chains. In some cases a complete overhaul is necessary for a company to face the new reality. This is why companies need useful information in a nutshell to be able to translate their skills into a market success. They acquire this knowledge not only from experts, representatives of the world of science or specialists in particular fields but also from other entrepreneurs, which contributes to continuous spread of good and tested business practices. We are flooded with overwhelming amounts of information from the internet and social media and, contrary to what it may seem, it is difficult to select what is authentic and most important. This is why using such resources is the key to the development of Polish and foreign companies. It is not that entrepreneurs are not interested in latest information, but it's rather that it is difficult to acquire. According to many researchers, think tanks, which conduct researches and analyses of public and economic matters and business organisations are one of the most interesting solutions, which entails a number of benefits by allowing to establish relations and develop networks of contacts, to exchange ideas and learn from experts who share their knowledge on matters which are of importance to entrepreneurs.

Although think tanks, as it is the case with one of the biggest such organisations, the American Brookings Institution, focus mainly on economics, municipal politics, administration and foreign policy, global economics and development economics, business-focused organisations offer entrepreneurs not only sources of latest knowledge but also the possibility to expand their contact networks. Western business environments provide a range of models and examples of such platforms.

The Business Networking Group, which operates in 73 countries around the world, is one of such organisations. It was established in 1985 by Ivan Misner and its goal is to share business contacts according to the following principle: „givers gain”. The members can learn from each other and share their market experience.

The idea behind MasterMind groups, first referred to in Napoleon Hill's „Think and Grow Rich”, is another interesting example. Hill emphasises the need to coordinate the knowledge and effort of two or more individuals acting in full harmony towards a clearly defined goal. MasterMind groups provide inspiration, support ideas and create an atmosphere conducive to creativity, hence facilitating new project launches.

LeTip, established as early as 1978 by Ken Peterson, operates on the basis of word-of-mouth recommendations. LeTip members meet on a regular basis to build sustainable business relations and develop their self-presentation and business networking skills.

Kiwanis, an organisation headquartered in Indianapolis with over 260 000 adult members, is a slightly different example in that its primary goal is to undertake global measures towards improving the quality of life all around the world. Each branch brings together members of municipal authorities, government representatives and entrepreneurs who meet regularly to discuss about the economy and politics and raise funds for project development.

In Europe there are also initiatives whose aim is to facilitate establishing business relations. The Institute of Directors, headquartered in a historical building in Pall Mall, London, is an institution which promotes free entrepreneurship and good practices in corporate management, while representing opinions of businessmen and top management in the media and contacts with the government. Its members have access to co-working spaces in Great Britain, tax and legal support and dedicated events and meetings. The lowest membership fee is 385 pounds a year. The Federation for Small Businesses is a smaller British organisation of such kind. It offers its members, i.e. representatives of SMEs, tax support and legal protection. Membership depends on the number of people employed in an organisation.

In the majority of countries, there are Chambers of Commerce of various kinds and other organisations which foster cooperation for the economy, as well as universities facilitating acquisition of state-of-the-art knowledge. It seems, however, that it is still difficult to replace business networking, which offers countless possibilities for company development, learning from others, building long-lasting business relations and gaining new clients and partners. As they say, It's not WHAT you know, but WHO you know, which means if you want your company to succeed, you need the right contacts, good inspirations and, frequently, some sort of protection. Examples of effective institutions from other countries prove that networking organisations help open doors to new opportunities for growth and higher prestige. Faced with new challenges entailed by the fourth revolution, entrepreneurs should unite and cooperate irrespective of the branches they represent.

FRANCYZOWE TRENDY PRZYSZŁOŚCI

Rynek franczyzowy od momentu powstania pierwszych sieci franczyzowych charakteryzuje się znaczną dynamiką wzrostu w Polsce. Jednak istnieje pewna granica nasycenia rynku powiązaniami franczyzowymi. Wynika to przede wszystkim z czynników obiektywnych, takich jak: brak odpowiednich biorców czy opłacalnych lokalizacji, a także z rosnącej konkurencji i nasycenia rynkowego. Polski rynek osiągnie skalę znacznego nasycenia w ciągu kilku lat i wtedy nastąpi swoista weryfikacja istniejących conceptów. Stabilną pozycję będą posiadały na rynku jednostki rentowne należące do dobrze zorganizowanych systemów franczyzowych. Franczyzodawcy natomiast będą dopracowywać formaty współpracy z franczyzobiorcami, a na rynku pozostaną te concepty, które zaspokajają potrzeby klientów zapewniając jednocześnie opłacalność funkcjonowania zarówno franczyzobiorcom, jak i franczyzodawcom. Należy zaznaczyć, iż zwiększy się także rola komunikacji wewnątrz systemu na linii biorcy-dawca, a franczyzodawcy będą starali się czerpać innowacyjne pomysły od biorców mających codzienny kontakt z klientami.

W świecie powiązania franczyzowe rozwijają się znacznie dłużej niż w Polsce, i w związku z tym pojawiają się pomysły na wykorzystanie licencji na sprawdzony biznes w różnorodnych branżach i formach funkcjonowania, w Polsce są one dopiero implementowane lub są jeszcze przyszłością dla rodzimego rynku.

Zmiany w otoczeniu franczyzy

W przyszłości nastąpi znaczny wzrost wiedzy na temat powiązań franczyzowych, a tym samym rozwój instytucji otoczenia biznesu podejmujących inicjatywy wsparcia franczyzy oraz wzrost roli centrów edukacyjnych. Trendy te wiążą się z wzrostem świadomości istnienia franczyzy w ofertach banków, co przyczyni się do dalszego rozwoju tych powiązań.

Franczyza w nowych branżach

W Stanach Zjednoczonych Ameryki i w Europie Zachodniej powiązania franczyzowe występują w coraz to nowych branżach. Można je spotkać w: usługach medycznych, pomocy społecznej, „zielonych biznesach”, prywatnych sieciach bankomatów, maszynach vendingowych czy usługach logistycznych.

Rozwój jednostek franczyzowych

Dominującym trendem przyszłości jest, wzorem krajów zachodnich to, iż coraz więcej franczyzobiorców będzie posiadało kilka jednostek tego samego systemu, jak i niekonkurujących ze sobą różnych systemów franczyzowych. W krajach o zakorzenionej pozycji powiązań franczyzowych wzrastającym trendem jest wykorzystanie doświadczenia w prowadzeniu biznesu znajomości lokalnego rynku przez biorców, czyli multi concept franchising. Następuje to poprzez prowadzenie przez biorców jednostek franczyzowych różnych, nie konkurencyjnych względem siebie, systemów. Multi biorcy prowadzą, więc jednocześnie jednostki restauracji szybkiej obsługi, hotele, stacje benzynowe oraz inne usługi dla klientów indywidualnych i biznesowych.



DR MARTA ZIÓLKOWSKA

Adiunkt w Zakładzie Zarządzania Przedsiębiorstwem, Instytutu Zarządzania w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jest ekspertką z 15-letnim profesjonalnym doświadczeniem w obszarze funkcjonowania i rozwoju powiązań franczyzowych w Polsce i na świecie. Ponadto jej zainteresowania badawcze i doradcze koncentrują się w następujących obszarach: zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, rozwoju nowoczesnych modeli biznesowych, współpracy i innowacyjności przedsiębiorstw oraz przedsiębiorczości społecznej.

Assistant Professor in the Institute of Management, Unit of Corporate Management, Warsaw School of Economics (Poland). Her 15-year professional and research specialization includes: franchising business, Small and Medium Enterprises management, modern business model development, corporate cooperation, social entrepreneurship, and innovations in organizations.

Efektywne formy franczyzy

Dynamicznym wzrostem na najbardziej rozwiniętym rynku franczyzowym w Stanach Zjednoczonych Ameryki charakteryzuje się franczyza mobilna, oferująca usługi i produkty bezpośrednio w domu lub biurze, pojawiająca się w coraz to nowych branżach od usług koszenia trawników czy pielęgnacji czworonogów, poprzez opiekę nad osobami starszymi, aż po sprzedaż kwiatów.

Zmiany wewnątrz systemów franczyzowych

Zmiany jakie już zachodzą we franczyzie w krajach o długiej historii franczyzowej to umocnienie relacji dawca-biorcy, wzrost troski o franczyzobiorców i ich wyniki finansowe, efektywna wymiana wiedzy na płaszczyznach dawca-biorcy i pomiędzy biorcami. Franczyzodawcy oferują bogate pakiety franczyzowe (finansowanie,

pomoc) zachęcające potencjalnych biorców do współpracy. Także systemy funkcjonujące w Polsce by zainteresować potencjalnych biorców będą musiały oferować bogate pakiety franczyzowe.

Profil franczyzobiorców

Zmienia się także profil biorców. Coraz częściej partnerami systemów stają się osoby z doświadczeniem zawodowym. W USA większość nowych franczyzobiorców to byli pracownicy korporacji mający odpowiednie zasoby finansowe i kilkunastoletnią znajomość pracy w dużej organizacji. Franczyza staje się także formą realizacji zawodowej dla kobiet pozwalającą prowadzić im niezależny biznes. Franczyzodawcy zaczynają także dostrzegać rolę i znaczenie studentów jako nowych perspektywicznych biorców.

Wskazane powyżej trendy zaczną pojawiać się i odgrywać coraz większą rolę na polskim rynku, który od wielu lat dynamicznie się rozwijał nawet w okresie stagnacji gospodarczej i będzie nadal zyskiwał na znaczeniu.

FUTURE TRENDS IN FRANCHISING

From the very foundation of the first franchise networks, the franchise market in Poland is characterized by dynamic growth. Notwithstanding, there is a certain threshold beyond which the market will be saturated with franchise connections. This results mostly from objective factors, such as: lack of appropriate franchisees or viable locations as well as rising competition and market saturation. The Polish market will reach the point of significant saturation within several years, at which time the current concepts will be verified. Stability will be achieved by profitable units belonging to well-organized franchise systems. Franchisers will continue to tweak the ways in which they cooperate with franchisees; the concepts remaining on the market will be the ones that meet the needs of the clients while ensuring profitability for both franchisees and franchisers. It should be stressed that the role of communication between franchisers and franchisees will increase, and the franchisers will try to derive innovative ideas from the franchise holders who are in everyday contact with the clients.

The franchise connections around the world have been growing for much longer than those in Poland, giving rise to ideas of using licenses for proven businesses of various forms and industries that are yet to be introduced to the Polish market or are still at the stage of implementation.

Changes in the franchise environment

The future will see a significant improvement in the knowledge about franchise connections, which will facilitate the development of institutions within the business environment that engage in supporting franchising as well as the increase of the role of education centers. These trends are associated with increased awareness of franchising in bank offers, which will further facilitate the development of these connections.

Franchise in new industries

In the USA and Western Europe, franchise connections develop in a growing number of new industries. They can be encountered in: medical services, social services, "green businesses", private chains of cash machines, vending machines, or logistic services.

Development of franchise units

A dominant future trend consists in the fact that, as in Western countries, an increasing number of franchise holders will own several units belonging to the same franchise system or to different non-competing systems. In countries where franchise connections are well-established, there is a rising trend of using the accumulated business experience and the knowledge of the local market by the franchise holders, i.e., multi-concept franchising. This occurs when franchise holders manage units belonging to different non-competing systems; e.g., multi-franchisees concurrently manage fast food units, hotels, gas stations, and other services for individual and business clients.

Effective forms of franchising

On the best-developed franchise market, i.e. the United States of America, dynamic growth is shown by mobile franchises offering services and products directly at home or the office; it involves and increasing number of industries, from lawn-mowing and pet care, through elderly care services, to flower sales.

Changes within franchise systems

The changes already taking place in countries where franchising has a long tradition include the strengthening of the relationships between franchisers and franchisees; the franchisers pay more attention to the franchise holders and their financial results, and the exchange of information between franchisers and franchise holders, as well as among the franchisees themselves, is becoming more effective. Franchisers offer abundant packages (financing, support) to attract potential franchisees. The systems functioning in Poland will also need to spruce up their franchise packages to pique the interest of potential franchise holders.

Franchisee profile

The profile of franchise holders is also changing. More and more often, individuals with work experience decide to partner with franchise systems. In the USA, most new franchise holders are former employees of corporations, who possess adequate financial resources and years of experience with working in a large organization. Franchising is also becoming a form of professional realization for women, allowing them to manage an independent business. Franchisers are also beginning to appreciate the role and significance of students as new prospective franchise holders.

The trends noted above will start to appear and play an increasing role on the Polish market, which has been developing dynamically for many years (even during economic stagnation) and will continue to gain importance.



Executive Club

EUROPEAN RETAIL CONGRESS

EXECUTIVE SUMMIT



25 PAŹDZIERNIKA 2017
NOVOTEL WARSZAWA CENTRUM

ORGANIZER



HONORARY PATRONAGE



GOLD PARTNERS



PARTNERS



PROFESSIONAL
PARTNER



TECHNICAL PARTNERS

PROGRAM

"The bitterness of poor quality remains long after the sweetness of low price is forgotten"

Benjamin Franklin

10:00 – 10:30 Rejestracja

10:30 – 10:35 Przywitanie Gości:

Beata Radomska – Prezes Executive Club,

prof. Michał Kleiber – Przewodniczący Rady Executive Club, Prezes Polskiej Akademii Nauk w latach 2007-2015

10:35 – 11:00 Wystąpienie Gościa Specjalnego

11:00 – 12:00 Panel I: Pricing – jak zwiększyć zysk zarządzając cenami?

- Innowacyjna oferta i brak bezpośredniej konkurencji. Jak kształtować ceny nowych produktów?
- Wiedza o konsumencie i produkcie w wyborze strategii cenowych. Co się kryje za pojęciami Value Based Pricing, Cost+ oraz Competitor+?
- Nowe możliwości pricingu w dobie rewolucji cyfrowej. Cenowe wyzwania i trendy
- Wojna cenowo-promocyjna a opłacalność w czasach podwyższonego ryzyka. Jak obniżyć ceny przy jednoczesnym zachowaniu rentowności?
- Mobilne sposoby płatności – czy digitalizacja rewolucjonizuje handel?

12:00 – 12:30 Przerwa kawowa

12:30 – 13:00 Case study: „Przyłączenie się do praktycznego wdrożenia i finansowania innowacji”

dr inż. Tomasz Kaniowski – Augere Health Food Fund

13:00 – 14:00 Panel 2: Big Retail Data – globalne trendy w retail

- Szanse i zagrożenia wynikające z rozwiązań Big Data – dostosowanie handlu detalicznego do postępującej cyfryzacji biznesu
- Wpływ Big Data na branżę – w którą stronę rozwinie się sektor retail w ciągu najbliższej dekady?
- Wyzwania związane z gromadzeniem i przetwarzaniem danych. Jak je wykorzystać, by generować wartość dodaną?
- Transformacja cyfrowa i przyszłość sklepów stacjonarnych w erze e-commerce.
- Nowe generacje konsumentów. Jakie są ich potrzeby i co robią przedsiębiorcy, by sprostać ich oczekiwaniom?

14:00 – 14:45 Lunch

14:45 – 15:00 Prezentacja / Case Study

15:00 – 16:00 Panel 3: Wyzwania inwestycyjne dla retail

- Główne czynniki zachęcające deweloperów do inwestowania w obiekty handlowe
- Oczekiwania inwestorów instytucjonalnych względem branży retail i obiektów handlowych
- Nowe trendy rynkowe. W co warto inwestować? Małe obiekty czy wielkie inwestycje?
- Klimat sprzyjający inwestorom. Tworzenie korzystnych warunków kredytowania oraz finansowania w branży retail
- Wielkopowierzchniowe obiekty handlowe – czy rynek osiągnął nasycenie sklepami i galeriami?

16:00 – 18:00 Banquet & Networking

Solowy koncert skrzypcowy

AGENDA

"The bitterness of poor quality remains long after the sweetness of low price is forgotten"

Benjamin Franklin

10:00 – 10:30 Registration

10:30 – 10:35 Inauguration:

Beata Radomska – CEO of Executive Club

prof. Michał Kleiber – Chairman of the Enterprise, Management and Innovation Council,
President of the Polish Academy of Sciences in years 2007-2015

10:35 – 11:00 Inauguration Address of the Special Guest

11:00 – 12:00 Panel I: Pricing – how to increase profit through price management?

- Innovative offer and lack of direct competition. How to shape the prices of new products?
- The role of consumer and product knowledge in the selection of pricing strategies. What do the notions of Value Based Pricing, Cost+, and Competitor+ stand for?
- New possibilities for pricing in the age of digital revolution. Pricing trends and challenges
- The price-promotion war vs. profitability in a time of increased risk. How to reduce prices and retain profitability?
- Mobile payment methods – does digitization revolutionize trade?

12:00 – 12:30 Coffee Break

12:30 – 13:00 Case Study: „Joining the practical implementation and financing of innovations“

PhD. Eng. Tomasz Kaniowski – Augere Health Food Fund

13:00 – 14:00 Panel 2: Big Retail Data – global trends in retail

- Opportunities and dangers resulting from Big Data solutions – adjusting retail to the continuous digitization of business
- The impact of Big Data on the industry – how will the retail sector develop in the coming decade?
- Challenges associated with gathering and processing data. How to use it to generate added value?
- Digital transformation and the future of brick and mortar stores in the age of e-commerce
- New generations of consumers. What are their needs and what do entrepreneurs do to meet them?

14:00 – 14:45 Lunch

14:45 – 15:00 Presentation / Case Study

15:00 – 16:00 Panel 3: Investment challenges for retail

- Main factors encouraging developers to invest in retail facilities
- Expectations of institutional investors with regard to the retail industry and retail facilities
- New market trends. What to invest in? Small facilities or large investments?
- A climate for investors. Creating favorable conditions for loans and financing in the retail industry
- Large retail facilities – is the market saturated with shops and galleries?

16:00 – 18:00 Banquet & Networking

Solo violin performance

EUROPEAN RETAIL CONGRESS

EXECUTIVE SUMMIT

PATRONI MEDIALNI MEDIA PATRONS



BIZNES | MUSI
SPRZEDAWAĆ

budnet.pl
portal budownictwa

tworząca w Polsce gazety-kuriersy Małych i Średnich Przedsiębiorstw
GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Business & Prestige
portal kobiet biznesu

e-biurówce

Galeriehandlowe.pl
GALERIA NAJLEPSZYCH CENTRÓW HANDLOWYCH

GALERIE
WIELKA CENTRA HANDLOWE

HANDEL
w praktyce

handel
WSPÓŁCZESNY PRÓB SIŁY

franczyzaWPolsce.pl
Polski portal systemów sieciowych

**FRANCZYZA
& BIZNES**

KARIERA w FINANSACH.PL

**LAW
BUSINESS
QUALITY**
magazyn ludzi sukcesu

NEWSERIA
AGENCJA INFORMACYJNA

**PORADNIK
HANDLOWCA**

POLAND TODAY
news, views, opinions

POLSKA
MIĘDZYNARODOWA WYDAWNICZA
THE POLISH TIMES

**Przegląd
Handlowy.pl**

retail360.pl
what's next?

URBNEWS

QBusiness.pl
BIZNES INFORMACJE

PRICING TO SIŁA 1%

PRICING zdecydowanie silniej niż inne elementy zarządzania firmą wpływa na poziom generowanego zysku, wizerunek oraz wartość firmy. Dla średniego biznesu, wzrost ceny zaledwie o 1% powoduje poprawę rentowności aż o około 12%. W retailu dźwignia wpływu pricingu na zysk jest jeszcze silniejsza. Skuteczna strategia cenowa jest więc najpotężniejszą dźwignią zysku w firmie. Jednak ta dźwignia działa w obie strony, redukcja ceny w postaci rabatów, bonusów oraz nieskutecznych promocji może mieć fatalny wpływ na rentowność firmy.

1% podwyżki cen możesz uzyskać aż czterokrotnie większy wzrost zysku operacyjnego w porównaniu do obniżenia kosztów stałych o 1%.

SKUTECZNA STRATEGIA CENOWA

Strategia cenowa jest czymś więcej niż analizą kosztów. Wiele firm koncentruje się głównie na kosztach przy ustalaniu swojej strategii cenowej. Zakładają one, że klienci zawsze wybierają najtańsze dostępne produkty. Nasze doświadczenia pokazują, że nie jest to prawdą. Struktura ceny, jej kontekst oraz komunikacja zdecydowanie silniej wpływają na decyzje zakupowe od samego postrzegania poniesionego kosztu. Inną słabością podejścia kosztowego do ustalania optymalnych cen jest trudność z precyzyjnym obliczeniem kosztu jednostkowego produktu, który zmienia się dynamicznie wraz z ilością sprzedaży.

Każda skuteczna strategia cenowa powinna zaczynać się od zrozumienia, w jaki sposób klient naprawdę podejmuje decyzję o zakupie.

STRATEGIE CENOWE W RETAIL

W handlu detalicznym mają zastosowanie dwie główne strategie cenowe:

1. Codziennie niskie ceny (Every Day Low Prices - EDLP).
2. Ceny wysokie + regularna obniżka (High-Low Prices - Hi-Lo).

Strategia EDLP, polega na ustalaniu cen na stałym niskim poziomie bez dodatkowych głębokich rabatów. Poziom cen na podstawowym koszyku zakupowym jest niższy niż u konkurencji stosującej odmienną strategię cenową.

Korzyści zastosowania strategii EDLP:

- ograniczenie niepewności nabywcy co do wysokości ceny w przyszłości
- przejrzyste zasady ustalania cen
- prostota i spójność procedury ustalania cen
- redukcja kosztów stałych w zakresie zarządzania zapasami w wyniku bardziej przewidywalnego popytu

Ryzyka zastosowania strategii EDLP:

Stale niskie ceny nie budują lojalności klientów. Gdy pojawi się tańsza alternatywa zakupu klienci mogą wybrać konkurencyjną ofertę, w rezultacie czego stracimy udziały w rynku. Poza tym konkurenci w łatwy sposób mogą skopiować nasze ceny.

Stosując strategię Hi-Lo decydujemy się, na relatywnie wysoki poziom cen i jednocześnie regularne głębokie obniżanie cen. Silna redukcja cen ma za zadanie zwracać uwagę i skłaniać do zakupu klientów, szczególnie charakteryzujących się dużą wrażliwością na cenę.

Korzyści zastosowania strategii Hi-Lo:

- możliwość zwrócenia uwagi klientów na szczególnie atrakcyjne cenowo oferty
- możliwość wyróżnienia się na rynku
- kreowania wizerunku szerokiej dostępności dobrych okazji zakupowych
- możliwość zróżnicowania cen dla poszczególnych segmentów klientów.

Ryzyka zastosowania strategii Hi-Lo:

Szeroka komunikacja wyjątkowych okazji zakupowych oraz promocji niesie ryzyko, że coraz większa ilość naszych klientów będzie nastawiona na zakupy typu „wybieranie wisienek”, kupując wyłącznie produkty z obniżoną ceną.

MARKERY CENOWE

Wybierając miejsce zakupów lub wyrażając sobie opinię o poziomie cen w danym sklepie, konsumenci oczywiście nie porównują cen wszystkich produktów, zwykle nie analizują zestawień kosztu koszyków produktów, czy też nie biorą pod uwagę wypowiedzi ekspertów.

Dodatkowo z wielu przeprowadzonych przez nas badań wynika, że zapamiętywanie cen kupowanych produktów jest bardzo niskie. Nawet jeśli konsumenci pamiętają ceny zaraz po włożeniu produktu do koszyka (pamięć sensoryczna, pamięć krótkotrwała), to bardzo często już po wyjściu ze sklepu nie potrafią prawidłowo wymienić cen większości zakupionych artykułów. Jeszcze niższy poziom wskazań prawidłowych cen ma miejsce po kilku dniach (pamięć długotrwała).

90% klientów kupuje wizerunek cenowy sklepu a nie cenę. Niska znajomość cen ma co najmniej dwa powody. Wiąże się bezpośrednio ze wzrostem zamożności polskiego społeczeństwa, z drugiej strony zapewne jest wynikiem stale rosnącej ilości i różnorodności oferowanych na rynku produktów. Nadmiar informacji w zakresie oferty, cech produktów oraz ich cen znacząco przekracza możliwości poznawcze konsumentów.

Z drugiej strony występuje szereg produktów, których ceny, których ceny klienci świetnie znają i przez to są dla nich najsilniejszym sygnałem, że w danym sklepie warto zrobić zakupy z powodu atrakcyjnych cen. Takie produkty określamy, jako markery cenowe.

Markery cenowe to produkty z jakiegoś powodu ważne dla klientów: ulubiona marka, produkty często kupowane, porównywane z innymi miejscami zakupu.



GRZEGORZ FURTAK

Założyciel pricingLAB. Ekspert w dziedzinie pricingu, strategii monetyzacji oraz strategii sprzedażowych. Praktyk biznesu z 25-letnim doświadczeniem. Przez 15 lat pełnił funkcje Executive: Prezesa Zarządu, Dyrektora Zarządzającego, Dyrektora Sprzedaży w międzynarodowych organizacjach. Prelegent na licznych konferencjach

i warsztatach poświęconych zagadnieniom pricingu i sprzedaży.

Founder of PricingLAB. Expert in pricing, monetization and sales strategies. Business practitioner with 25 years of experience. For 15 years he held executive positions: CEO, Managing Director, Sales Director in international organizations. Speaker at numerous conferences in field of pricing and sales management.

Czym się charakteryzują markery cenowe?

1. To produkty, które kształtują percepcję atrakcyjności cen w danym punkcie sprzedaży lub konkretnym jego dziale.
2. Są driverem (nawet nieświadomym) wyboru miejsca zakupu. Determinują percepcję ceny w procesie zakupowym. Upraszczają proces podejmowania decyzji.
3. Stanowią determinantę w określeniu poziomu cenowego czy dany sklep jest drogi czy raczej tani.

Ustalenie zbioru tych produktów oraz umiejętne zarządzanie ich ceną i promocją, jest potężnym narzędziem budowania przewagi rynkowej w warunkach wysokiej presji związanej z obniżaniem cen. Jednym zdaniem warto wiedzieć, na które produkty najbardziej opłaca się obniżać ceny a na które generować marżę zysku.

Wykorzystajcie Państwo PRICING do ustalenia optymalnych cen oraz wpływania na akceptację ich przez klientów!

PRICING – THE POWER OF 1%

PRICING has a significantly higher impact on the level of profit generated by a company, as well as on its image and value, than other aspects of management. For a midsize businesses, increasing prices by just 1% results in an improvement in profitability by approximately 12%. In retail the influence of pricing on profits is even more pronounced. An effective pricing strategy is, therefore, the most powerful lever of profit for a company. But this lever works both ways – price reductions in the form of discounts, bonuses, and ineffective promotions may have a catastrophic effect on profitability.

By increasing prices by 1% it is possible to achieve a four times higher increase of operating profit in comparison to a 1% decrease in fixed costs

EFFECTIVE PRICING STRATEGY

A pricing strategy is more than just a cost analysis. When creating their pricing strategies, many companies focus mainly on costs. They assume that customers always choose the least expensive products available. Our experience shows that this is not the case. Price structure, its context and communication have a much greater influence on purchase decisions than just the perception of the cost incurred. Another weakness of the cost-oriented approach to the establishment of optimum prices is the difficulties associated with precisely calculating the cost per unit, which changes dynamically together with sales volume.

Every effective pricing strategy should begin with understanding the way in which customers actually make purchase decisions.

PRICING STRATEGIES IN RETAIL

Two main pricing strategies are applicable in the retail sector:

1. Every Day Low Prices – EDLP.
2. High-Low Prices – Hi-Lo.

The EDLP strategy is based on setting prices at a constant, low level, without any additional deep discounts. The price level of a basic shopping basket is lower than that of a competing company using a different pricing strategy.

Benefits of the EDLP strategy:

- reduction of the buyer's uncertainty of the future level of prices
- clear rules for price setting
- simplicity and coherence of the price setting procedure
- reduction of the fixed costs associated with stock management resulting from a more predictable demand

Risks of the EDLP strategy:

Constant, low prices do not build customer loyalty. Whenever a less expensive alternative appears, customers may choose the

competing offer, which causes us to lose a share of the market. Moreover, competition can easily copy our prices.

When using the Hi-Lo strategy, we choose a relatively high price level and, at the same time, regular deep price reductions. Strong price reduction is aimed at attracting attention and encouraging customers to make purchases, especially in the case of those who are particularly price-sensitive.

Benefits of the Hi-Lo strategy:

- ability to draw attention of customers to the offers with the most attractive prices
- ability to stand out on the market
- creating an image of widely availability of good shopping deals
- ability to diversify prices for individual segments of customers.

Risks of the Hi-Lo strategy:

Wide communication of outstanding shopping deals and promotions is associated with a risk that an increasingly larger number of our customers will become focused on "cherry-picking", i.e. buying only discounted products.

PRICE MARKERS

When choosing a place to do shopping or when forming their opinions on the price level of a given shop, consumers obviously do not compare the prices of all products. They usually do not analyze compilations of product basket costs or take into account opinions of experts.

Additionally, many studies that we conducted suggest that customers very rarely remember the prices of the products purchased. Even if they remember the price right after putting a product into their basket (sensory memory, short-term memory), very frequently after leaving the shop they are not able to list the correct prices of all the products they purchased. This accuracy decreases even more after several days (long-term memory).

90% of customers buy the price image of a shop, not the actual price.

This low price knowledge has at least two reasons. It is directly related to the increasing wealth of the Polish society and, on the other hand, the constantly growing number and diversity of products offered on the market. The excessive information in concerning offers, products features, and prices significantly exceeds the cognitive capabilities of consumers.

Still, there is a group of products whose prices are well-known by customers and, as a result, they are the strongest indicator that a given shop is worth shopping at because of its attractive prices. These products are referred to as price markers.

Price markers are the products that are, for some reason, important to customers: favorite brand, products which are frequently purchased or compared to other places of purchase.

What are the characteristics of price markers?

1. These products shape the perception of the price attractiveness of a given sales point or its department.
2. They are the driver (even if unconscious) for selecting the place of purchase. They determine the perception of price in the purchase process. They simplify the decision-making process.
3. They constitute a determinant in establishing the price level, i.e. whether a given shop is expensive or not.

Determining this group of products and appropriate management of their price and promotion is a powerful tool in building market advantage in an environment of high pressure associated with decreasing prices. In short, it is important to know which prices should be reduced to achieve the best results and which prices should be used to generate profit margin.

Use PRICING to establish optimum prices and influence their acceptance by the customers!

ZMIENIAJĄCA SIĘ RZECZYWISTOŚĆ W BRANŻY RETAIL, CZYLI NOWE WYZWANIA DLA GŁÓWNYCH BOHATERÓW NOWEJ RZECZYWISTOŚCI

Branża retail to przestrzeń permanentnych, dynamicznych, wielokierunkowych i wielowymiarowych zmian. Zmieniają się klienci, ich oczekiwania, technologie, produkty, a co za tym idzie strategie detalistów. Potrzeba przewidzenia i narysowania kierunku, w którym zmierza branża handlu detalicznego zachęca do stawiania diagnoz i projektowania prawdopodobnego obrazu segmentu retail za 5, 10, 15 lat... Tymczasem tempo zachodzących zmian okazuje się być na tyle duże, że to co było aktualne jeszcze w poprzednim sezonie, dziś stanowi już definitywny relikwitu przeszłości. Możliwych do przyjęcia perspektyw jest wiele, ale ponieważ i siłą napędową i autorem i odbiorcą tych wszystkich momentów zwrotnych, najczęściej jest

ZŁAP MNIE JEŚLI POTRAFISZ, CZYLI W POGONI ZA KLIENTEM ZE ZMIANAMI TECHNOLOGICZNYMI, KULTUROWYMI I POKOLENIOWYMI W TLE

Tym, co szczególnie mocno rzutuje na rozwój sektora sprzedaży, są naturalnie nowoczesne technologie i wprowadzanie innowacji, ale pierwszoplanowym uczestnikiem rynku, który kreuje nowe trendy, jest oczywiście klient. To właśnie jego zachowania i oczekiwania decydują o tym, w jakim kierunku zmierza sektor sprzedaży. Dlatego, żeby zrozumieć istotę, narysować kierunek (r)ewolucji w retailu i konsekwencje tych przemian dla różnych bohaterów nowej rzeczywistości, warto zacząć od postaci konsumenta i jego zmieniających się nawyków zakupowych.

otoczeniu. Tym, co generuje najwięcej wyzwań, jest fakt że dzisiejszy rynek to miejsce, w którym spotykają się różne generacje konsumentów: pokolenie baby boomers, pokolenie X, pokolenie Y... a na horyzoncie pojawiło się już nawet nowe pokolenie Z.

Grupa konsumentów będąca najbardziej znaczącym motorem i nośnikiem zmian, to bez wątpienia pokolenie Y, czyli osoby urodzone w latach 1980-2000. To właśnie „igrek” stanowią obecnie największą siłę nabywczą i obiekt najwyższego zainteresowania ze strony detalistów. Właśnie oni są bowiem najbardziej otwarci na nowe produkty, smaki, nowinki techniczne i oczekują od detalistów nieustającego nadążania za panującymi trendami, zwłaszcza w obszarze nowych technologii. Klasyczny



MARTA BARSZCZEWSKA

Od ponad 7 lat w szczęśliwym, pełnym wzajemnej fascynacji związku z branżą HR. Z wielką pasją i skutecznością łączy pracodawców z ich wymarzonymi pracownikami. Posiada doświadczenie zarówno w obszarze pracy tymczasowej, jak i rekrutacji stałych na stanowiska średniego i wyższego szczebla zarządzania, a także stanowiska specjalistyczne. Dociera do najlepszych kandydatów na rynku, rekrutując zarówno dla dużych korporacji, jak i firm rodzinnych czy start-upów. Obecnie pełni rolę Recruitment Managera w agencji doradztwa personalnego Cigno Consulting.

For over 7 years in a happy, full of mutual fascination relationship with HR industry. With great passion and efficiency she connects employers with their dream employees. Has experience in both temporary employment and permanent recruitment for middle and senior management positions as well as specialized ones. She reaches to the best candidates on the market, recruiting for both large corporations, family companies and start-ups. Currently works as a Recruitment Manager in a human resources consulting agency Cigno Consulting.

po prostu człowiek, warto zastanowić się nad tym, co transformacja sektora retail oznacza w kontekście ludzi – pracowników zmuszonych odnaleźć się w nowej rzeczywistości, kandydatów do pracy, przed którymi stawiane są nowe wymagania, i specjalistów w obszarze rekrutacji, którzy jeśli chcą być skuteczni, powinni sprawnie opanować nowe zasady gry.

Porównanie specyfiki procesu zakupowego, i okolicznych zmiennych z tym procesem związanych, dziś a 10 lat temu, to jak porównywanie możliwości bohatera w FIFA '18 do możliwości plastikowego pionka w grze planszowej. Obsługa klienta, wygenerowanie zainteresowania, uwagi i decyzji zakończonej zakupem, oznacza dziś ciągły bieg z przeszkodami, w bardzo szybko zmieniającym się

„igrek” zanim dokona zakupu, najpierw zbiera opinie o produkcie w Internecie (z blogów, Youtuba, Facebooka, portali z recenzjami produktów), sprawnie porówna ceny korzystając z narzędzi internetowych, następnie wybierze interesujący go produkt on-line, ale ostatecznego zakupu dokona w sklepie stacjonarnym (tzw. webrooming), lub postąpi zupełnie odwrotnie, czyli obejrzy produkt stacjonarnie, ale dokona zakupu

on-line, wybierając oczywiście najtańszego dostawcę (tzw. showrooming). Podczas zakupów w sklepie stacjonarnym „igrek” chętnie skorzysta z systemu Indoor Positioning i mobilnej aplikacji pozwalającej z łatwością zlokalizować poszukiwane produkty w przestrzeni sklepu, a także na bieżąco otrzymywać informacje o rabatach, właściwych dla miejsca, w którym w danym momencie klient się znajduje. Konsumenci-millennials cenią sobie dostęp do swoich ulubionych marek przez smartfona, oczekują wielokanałowej sprzedaży, wielu możliwych do wyboru form płatności, prostej intuicyjnej obsługi i mobilnych aplikacji lojalnościowych. „Igrek” zazwyczaj ma bardzo mało czasu i oczekuje, że wszystko będzie działało się bardzo sprawnie i szybko (kasy samoobsługowe, „skanuj i kup”, szybki przelew, płatność za pobraniem etc.). Tym, co z pewnością zrytuje „igrek” i może wpłynąć na zniechęcenie do marki, jest zbyt nachalny newsletter i otrzymywanie informacji o ofertach, które nie są odpowiednio przefiltrowane, sprofilowane i dopasowane do indywidualnych potrzeb i profilu klienta-„igrek”. Pokolenie Y poprzez markę wyraża siebie, dlatego często zwraca się ku takim wartościom jak świadome wybory, ekologia, fair play i fair trade. Co ciekawe, millennialsi nie mają silnej potrzeby posiadania – raczej wolą coś wynająć, wypożyczyć aniżeli podjąć decyzję o zakupie. Pomimo tego, to właśnie oni stanowią grupę, która obecnie najsilniej napędza gospodarkę. Z pewnością jest to generacja z największym potencjałem zakupowym, która popycha detalistów do najbardziej radykalnych zmian.

Przedstawiając najważniejszych bohaterów rynku, nie można pominąć pozostałych generacji konsumentów, które też mają do odegrania ważne role. Pokolenie X to osoby urodzone w latach 1965-1979, dla których najważniejsza jest jakość produktu i długoletnia tradycja marki. „Ikisy” dokonując wyborów zakupowych kierują się przede wszystkim stosunkiem ceny do jakości i raczej nie przywiązują się do konkretnej marki. Przedstawiciele generacji Baby boomers (urodzeni w latach 1946-1964) to z kolei osoby, które preferują zakupy w tradycyjnym sklepie stacjonarnym, nie lubią zmian, a nowe technologie nie są im potrzebne. Baby boomers podczas zakupów preferują kontakt twarzą w twarz, internetowe reklamy kontekstowe ich drażnią i odbierane są jako naruszające prywatność. Raczej niechętnie uczestniczą w programach lojalnościowych, ale są wierni swoim ulubionym markom.

Efektywne zarządzanie customer experience, w obliczu odmiennych oczekiwań różnych generacji, nie jest proste i wymaga od detalistów tworzenia nowatorskich narzędzi, które zostaną zaadaptowane przez poszczególne pokolenia konsumentów. Aby to mogło się zadziać, konieczne jest zatem zatrudnianie specjalistów, którzy zdołają sprostać oczekiwaniom klientów, a także wdrażanie i rozwijanie nowych kompetencji w zespołach działających w ramach firm retailowych.



OD ZMIENIAJĄCEGO SIĘ KLIENTA, DO REDEFINICJI WARTOŚCIOWYCH KOMPETENCJI I POWSTAWANIA NOWYCH ZAWODÓW

Rozwój sektora retail, siłą rzeczy implikuje potrzebę zmian w obszarze zasobów ludzkich – klarują się bowiem nowe wartościowe kompetencje, powstają nowe zawody i specjalizacje, redefiniują się oczekiwania pracowników wobec

pracodawców, a także metody stosowane przez działy HR w celu dotarcia do odpowiednich kandydatów.

Kompetencje, które są dziś szczególnie wartościowe i poszukiwane u kandydatów do pracy, poruszających się w ramach branży retail, to przede wszystkim:

- **znajomość języków obcych** – sprawne posługiwanie się językami obcymi okazuje się być jeszcze bardziej niezbędne niż kilka lat temu. Multikulturowość zespołów, obcojęzyczni klienci, zagraniczni dostawcy rozwiązań/usług czy centrala firmy mieszcząca się poza granicami Polski, sprawiają że znajomość języka angielskiego to absolutne minimum. Co więcej, wśród oczekiwań wobec kandydatów coraz częściej pojawia się znajomość nie jednego, a dwóch języków obcych.

- **relacyjność w kontaktach** – jest to szczególnie istotne w przypadku stanowisk mających bezpośrednią styczność z klientem. Oczekiwanie konsumentów stały się na tyle skomplikowane, że aby usatysfakcjonować klienta nie wystarczy dostarczenie dobrego towaru w dobrej cenie. Konieczne są wobec tego umiejętności związane ze zrozumieniem potrzeb klienta, elastyczność, łatwość dopasowania się do klienta, gotowość do niesienia pomocy i proponowania niestandardowych rozwiązań. Proces sprzedaży z jednym gotowym skryptym działania wobec klienta, to daleka prehistoria.

- **kompetencje managerskie** – żeby mieć efektywne zespoły, trzeba mieć odpowiednich szefów. Zgodnie z aktualną dziś zasadą, że pracownik przychodzi do firmy, a odchodzi od szefa, szczególnie mocno cenieni są charyzmatyczni managerowie, którzy potrafią inspirować swój zespół do działania i pełnego zaangażowania. Rynek pracy idący w kierunku „rynku pracownika” niesie za sobą potrzebę, mocniejszego niż kiedykolwiek wcześniej, dbania o swoich pracowników, skutecznego motywowania do działania i scalania swoich zespołów.

- **chęć ciągłego rozwoju i sprawna adaptacja do zmian** – współczesny rynek niesie za sobą potrzebę systematycznego wprowadzania nowych rozwiązań i aktualizowania metod działania. Pracownicy, aby nadążyć za zmianami, muszą być gotowi na sytuację, w której zanim jeden sposób działania zostanie odpowiednio przyswojony i utarty, w jego miejsce może już pojawić się nowy. Dlatego szczególnie mocno cenią się

pracowników, którzy dobrze funkcjonują w środowisku zmian, dla których zmierzanie się z nowymi sytuacjami jest rozwojowe i pożądanе.

- **generowanie innowacji** – pracodawcy coraz odważniej oczekują, że pracownik będzie twórcą, a nie odtwórcą. Cenione są kompetencje związane z proaktywnością, proponowaniem nowych rozwiązań, które przełożą się na efektywniejsze funkcjonowanie procesu, narzędzia czy aplikacji.

• inteligencja technologiczna

– cyfryzacja procesów i rozwój technologii narzucają konieczność permanentnego kontaktu z nowymi technologiami i ciągłą gotowość do przyswajania nowych umiejętności technicznych. Dziś już nie tylko działy IT potrzebują zaawansowanej znajomości obsługi komputera i swobodnego korzystania z poszczególnych narzędzi czy aplikacji. Nowe technologie bezapelacyjnie weszły już bowiem w każdy inny dział w firmie.

• **kompetencje miękkie** – w przeszłości kluczowe były twarde kompetencje i kwalifikacje. Dziś, poza ugruntowaną wiedzą, decydujące są również kompetencje miękkie. Zmiana oczekiwań jest szczególnie wyraźna w przypadku specjalistów z branży IT – kiedyś wystarczało sprawne rozumienie świata kodów, a dziś dodatkową niezbędną kompetencją jest umiejętność rozumienia świata klienta i swoich współpracowników.

Ważna jest także łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętność współpracy w zespole, wysoki poziom asertywności, umiejętność konstruowania rzeczowych argumentów i obrony swoich pomysłów. Trzeba wspomnieć, że (r)ewolucja w branży niejako wymusza powstawanie nowych obszarów specjalizacji w firmach retailowych. Jako stosunkowo nowe dziedziny warto wymienić tutaj przede wszystkim: e-mail marketing, social media, content marketing, big data czy nowoczesne aplikacje mobilne. W ostatnim czasie, szczególnie w ramach tych właśnie obszarów, konstytuują się aktualne kompetencje, a te z kolei składają się na nowe role w zespołach. Zawody, o których jeszcze parę lat temu nikt nie słyszał, a dziś w przypadku większości organizacji stanowią niezbędny element i wyraz tego, że firma „jest na bieżąco” to chociażby: user experience designer, social media consultant, content manager, application tester, SEO/SEM specialist, e-commerce specialist, data analyst czy omnichannel marketing manager. Gracze, którzy nie chcą pozostać bierni w walce o klientów, tym samym nie mogą pozostać bierni w walce o najlepszych na rynku specjalistów wspierających, planujących, analizujących i optymalizujących procesy zakupowe klientów.

REDEFINICJA ROLI HR-U WOBEC TRANSFORMACJI W BRANŻY RETAIL

Po analizie tego, w jaki sposób zmiany w sektorze retail przekładają się na poszukiwane i cenione na rynku kompetencje, nie sposób nie skomentować zmieniającej się roli działów HR, a także metod działania rekruterów w nowej rzeczywistości. Już jakiś czas temu działy HR zaczęły wychodzić z roli peryferyjnego gracza w organizacjach i przytulnego miejsca, w którym pracownik może wylać swoje gorzkie żale w miękkie ramie pani kadrowej. Dzisiejsze HR-y coraz częściej pełnią rolę strategicznego ogniwa, mającego znaczący wpływ na biznes, również poprzez sprawne przyciąganie do firmy nowych talentów a wraz z nimi unikalnych kompetencji, stanowiących o przewadze konkurencyjnej wobec innych organizacji.

Rozwój nowych technologii wymaga od rekruterów zupełnie innego spojrzenia i podejścia do praktyk stosowanych dotychczas. Aby przyciągnąć do organizacji wartościowych pracowników, jeszcze parę lat temu wystarczyło biurko, sprawny komputer i drukarka. Dziś, aby procesy rekrutacyjne były efektywne, konieczne jest codzienne wykorzystywanie w swoich działaniach nowych zaawansowanych technologii. Kandydaci coraz rzadziej korzystają bowiem z tradycyjnych portali ogłoszeniowych i oczekują zdecydowanie większej aktywności ze strony rekruterów. Co więcej, rynek pracy zmieniając się w kierunku „rynku pracownika” dyktuje nową zasadę, zgodnie z którą to „praca szuka człowieka”, a nie „człowiek szuka pracy”. Skuteczny rekruter, pozyskujący wartościowych kandydatów dla retailu, powinien być aktywny w mediach społecznościowych i na portalach zawodowych. Swobodne korzystanie z bezpośrednich metod dotarcia do kandydatów, w tym również platform rekrutacyjnych służących do nawiązania bezpośredniego kontaktu, to absolutny must have. Rekruter powinien opanować zaawansowane techniki wyszukiwania najlepszych ludzi i utrzymywać z nimi relacje za pośrednictwem poszczególnych kanałów social media, stosując różne style komunikacji, w zależności od tego za pośrednictwem jakiego kanału i z kim się komunikuje (przedstawiciele różnych generacji kandydatów, oczekują bowiem różnych sposobów i stylów komunikacji). Narzędzia codziennej pracy rekrutera to przede wszystkim goldenline, linkedin, facebook, twitter czy

xing. Efektywna rekrutacja to również swobodne wykorzystanie wyszukiwarek internetowych i technik takich jak: x-ray search, flip search, boolean search z użyciem zaawansowanych operatorów logicznych. Skuteczny rekruter posiada także odpowiednio rozwinięte umiejętności marketingowe, pozwalające na odpowiednie promowanie prowadzonych działań rekrutacyjnych i wirusowe rozpowszechnianie ofert pracy. Rekruter jest też dobrym handlowcem, który potrafi zaciekać kandydata ofertą pracy, wskazać wartościowe aspekty określonej roli zawodowej i organizacji, a także zbudować atrakcyjność pracodawcy. Przekazywanie suchych faktów na temat oferty pracy, brak charyzmy i ciekawej komunikacji, mogą bowiem sprawić, że potencjalny kandydat zostanie po prostu utracony. Co więcej, aby wzbudzać zaufanie ze strony kandydata, rekruter powinien posiadać dobrze rozwinięty własny personal branding i idealnie dopracowane profile na portalach zawodowych. Rekruter, który chce mieć dostęp do najlepszych kandydatów musi także „bywać” – imprezy branżowe służące do wymiany doświadczeń, a także wydarzenia gdzie można spotkać specjalistów z danej branży to stałe pozycje w kalendarzu rekrutera. Współczesny HR traktuje kandydata jako ważnego Klienta – buduje odpowiednią relację, dba o candidate experience, jest partnerem do rozmowy, przekazuje wartościowy i konstruktywny feedback. Dodatkowo, znakiem czasów i efektem przemian jest między innymi coraz odważniejsze wykorzystanie wideorekrutacji, która niesie za sobą oszczędność czasu i kosztów, crowdsourcing rozumiany jako oddanie procesu rekrutacji w ręce społeczności czy wykorzystanie elementów grywalizacji w procesach rekrutacyjnych.

Ponieważ takie podejście do rekrutacji wymaga wysokiej specjalizacji w działaniach, doskonałego rozeznania w poszczególnych sektorach rynku i systematycznej komunikacji zarówno z rynkiem, jak i z kandydatami, firmy coraz częściej decydują się na powierzenie działki związanej z poszukiwaniem pracowników, konsultantom firmy zewnętrznej. Kluczowym plusem takiej decyzji jest to, że konsultanci firm zewnętrznych w swojej pracy najczęściej koncentrują się wyłącznie na działaniach rekrutacyjnych, dzięki czemu posiadają cenny kapitał w postaci ogromnej liczby kontaktów z kandydatami, mają doskonale rozwinięte sieci swoich kandydatów, sprawdzone narzędzia i dużą siłę przebicia w dotarciu do odpowiednich ludzi. W przeciwieństwie do nich, rekrutrzy wewnętrznych działów HR mają zazwyczaj dodatkowe czasochłonne obszary odpowiedzialności, takie jak employer branding czy programy rozwojowe. Współpraca z agencją rekrutacyjną naturalnie wiąże się z kosztami, natomiast mając na uwadze nakłady finansowe, które musi ponieść organizacja decydująca się na samodzielną rekrutację specjalistów (koszty pracy swoich rekruterów, koszty publikacji ogłoszeń, koszty zaawansowanych dostępu na portalach zawodowych a także koszt nieobsadzonego odpowiednio szybko stanowiska), warto rozważyć czy finalnie taki model biznesowy, który zakłada zlecenie procesu na zewnątrz, nie okaże się być znacznie bardziej optymalny finansowo. Z pewnością im bardziej specjalistyczne stanowisko, tym lepiej zlecić rekrutację agencji rekrutacyjnej, ponieważ trudność, czasochłonność i kosztowność procesu, rośnie proporcjonalnie do wzrostu specjalizacji i niszowości kompetencji na poszukiwanym stanowisku. Outsourcing procesów naturalnie nigdy nie zastąpi działań wewnętrznego HR-u, ale traktowany jako wsparcie jest idealnym instrumentem szybkiego dotarcia do odpowiednich kandydatów. Złazszcza, że dzięki temu wewnętrzne działy HR mogą koncentrować się na realizacji swoich priorytetowych zadań.

THE EVER-CHANGING REALITY OF THE RETAIL INDUSTRY – NEW CHALLENGES FOR THE MAIN PROTAGONISTS OF THE NEW REALITY

The retail industry is a space of constant, dynamic, multidirectional, and multidimensional changes. Customers change, but so do their expectations, technologies, products, as well as the strategies used by retailers. The need to predict and establish the direction the retail industry is headed encourages the diagnosis and design of the probable condition the sector will be in 5, 10, 15 years... In the meantime, the pace of the ongoing changes turned out to be so high that the trends of the last season are now relics of the past. There are many possible perspectives, but since people are in most cases the driving force, the author, and the recipient of all these turning points, it is worth considering what the transformation of the sector means in the context of the people – employees forced to adjust to a new reality, candidates for jobs facing new requirements, and recruitment specialists who, if they want to remain effective, need to learn the new rules of the game.

CATCH ME IF YOU CAN – CHASING CUSTOMERS AGAINST THE BACKGROUND OF TECHNOLOGICAL, CULTURAL, AND GENERATIONAL CHANGES

Modern technologies and innovations clearly have a significant influence on the development of the sales sector, but customers are the main protagonist on the market responsible for the shaping of new trends. Their actions and expectations affect the direction the sales industry is headed. This is why, in order to understand and establish the direction of the (r)evolution in retail and its consequences for the protagonists of the new reality, it is important to start from the consumer and the changing shopping habits.

Comparing the current characteristics of the shopping process and the associated variables with those from 10 years ago is like comparing a footballer in FIFA 18 to a plastic pawn in a board game. Customer service, generating interest, attention, and decision concluded by a sale are currently a constant obstacle race in a fast-changing environment. Most challenges result from the fact that modern market is a place where different generations of consumers meet: baby boomers, generation X, generation Y... and the new generation Z looming on the horizon.

Generation Y, people born in the years 1980-2000, are undoubtedly the most important driving force and carrier for change. "Gen Ys" currently constitute the greatest purchasing power and the object of the highest interest on the part of retailers. They are the ones who are most open to new products, flavors, and technological novelties. They expect retailers to keep up with trends, especially in terms of new technologies. Before making a choice, classic "Gen Ys" first collect opinions about a product on the Internet (from blogs, YouTube, Facebook, review portals), efficiently compare prices using Internet tools, choose their product of interest online, and make the final purchase in a traditional shop (webrooming). They may also do the opposite – examine the product in a traditional shop and then make the purchase online, choosing the least expensive supplier (showrooming). When doing shopping in traditional shops, "Gen Ys" often use Indoor Positioning or mobile applications, which makes it easy to find the desired products inside shops as well as receive information on discounts available in the area in which the customer is currently present. Consumers-millennials value access to their favorite brands via a smartphone. They also expect multichannel sales, various payment options to choose from, simple and intuitive service, and mobile loyalty applications. "Gen Ys" are usually very short on time and expect everything to happen quickly and efficiently (self-service checkout, "scan and buy", quick transfer, cash on delivery, etc.). "Gen Ys" will surely be irritated and discouraged from buying a given brand by overly intrusive newsletters and offer notifications which are not appropriately filtered, profiled, and tailored to the individual needs and profile of the "Gen Y" customer. Generation Y express themselves through brands, which is why they frequently turn to such values as conscious choices, ecology, fair play, or fair trade. What is interesting, millennials do not have a strong need for ownership – they prefer to rent or borrow things to making

a decision to buy them. Despite that they currently remain the strongest driving force for the economy. They are definitely the generation with the greatest purchasing potential, pushing retailers to make the most radical changes.

When presenting the most important protagonists on the market, it is necessary to mention the remaining generations of consumers, who also have significant roles to play. Generation X, people born in the years 1965-1979, are mostly concerned with the quality of products and long tradition of brands. When making their choices, "Gen Xs" mainly consider the quality/price ratio and do not get attached to any particular brands. Baby boomers (born between 1946 and 1964) prefer shopping in traditional shops, do not like change, and do not need new technologies. When shopping Baby boomers prefer face-to-face contact. They get irritated by online contextual ads, which they consider a violation of privacy. They are usually unwilling to participate in loyalty programs, but remain faithful to their favorite brands.

Effective consumer experience management, taking into account the different expectations of various generations, is not easy and requires retailers to create innovative tools, which are then adapted by individual generations of consumers. In order for this to happen, it is necessary to employ specialists meeting the expectations of customers as well as to implement and develop new competences in teams operating in retail companies.

FROM AN EVER-CHANGING CUSTOMER TO THE REDEFINITION OF VALUABLE COMPETENCES AND APPEARANCE OF NEW JOBS

The development of the retail sector is closely associated with a need for change in the area of human resources. New valuable competences take shape, new jobs and specializations appear, expectations of employees towards employers are redefined – as well as the methods used by HR departments to reach appropriate customers.

The competences that are now especially valuable and sought-after in job candidates in the retail industry mainly include:

- **command of foreign languages** – good foreign language skills turn out to be even more indispensable than several years ago. Multicultural teams, foreign customers and suppliers of solutions/services, or company headquarters located outside Poland make the command of English the bare minimum. Moreover, job candidates are more and more often required to speak not one, but two foreign languages.
- **relationality in contacts with others** – it is especially important for jobs associated with direct contact with customers. Customer expectations have become so complex that it is no longer enough to offer a good product at a good price. Skills associated with understanding customers' needs, flexibility, as well as readiness to provide assistance and propose non-standard solutions are, therefore, required. Sales processes with single, ready-to-use scripts of action are a thing of the long-gone past.
- **management skills** – effective teams need good bosses. In accordance with the current rule stating that "employees leave their bosses, not companies", charismatic managers able to inspire their teams to act and become fully involved are especially valuable. The job market is becoming employee-oriented ("employee market") and more than ever requires companies to care about their employees, motivate them effectively, and integrate their teams.
- **constant development and efficient adaptation to changes** – modern market requires systematic implementation of new solutions and updating existing procedures. Employees, in order to keep up with the changes, need to be ready for situations in which a new procedure appears before the previous one is even sufficiently adopted and internalized. This is why employees who function well in a changing environment, for whom the challenge of facing new situations is desirable and educational, are highly valued.

• **generation of innovations** – employers more and more often expect employees to create, not just recreate. Competences associated with proactivity, proposing new solutions translating into a more effective functioning of processes, tools, or applications are valued as well.

• **technological intelligence** – process digitization and technological development require constant contact with new technologies and permanent readiness to acquire new technical skills. Today not only IT departments require advanced computer skills and proficient use of individual tools and applications. New technologies have undisputedly entered all other departments of companies.

• **soft skills** – hard skills and qualifications were key in the past. Today, apart from consolidated knowledge, soft skills are also fundamental. This change in expectations is especially visible in the case of IT specialists – in the past it was enough to understand the world of codes, now it is also crucial to understand the world of customers and one's colleagues. The ease of establishing contacts and cooperating in a team, high level of assertiveness, as well as ability to construct rational arguments and protect one's ideas are equally significant.

It is also crucial to mention that the (r)evolution in the industry forces the appearance of new specializations in retail companies. These relatively new areas include: e-mail marketing, social media, content marketing, big data, or modern mobile applications. Recently, especially in the above-mentioned areas, valid competences have started to form, resulting in the appearance of new roles in teams. The jobs nobody heard about several years ago, currently constituting an indispensable part of most organizations and showing that a company is "up to date", include: user experience designer, social media consultant, content manager, application tester, SEO/SEM specialist, e-commerce specialist, data analyst, or omnichannel marketing manager. The players that do not want to be passive in their fight for customers cannot, at the same time, be passive in the fight for the best specialists in supporting, planning, analyzing, and optimizing customers' purchasing processes available on the market.

REDEFINING THE ROLE OF HR IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION IN THE RETAIL INDUSTRY

Having analyzed the way in which the changes in the retail sector are reflected in the competences sought-after and valued on the market, it is also necessary to comment on the changing role of HR departments and the methods used by recruiters in the new reality. HR departments have already started getting out of their role of a marginal player in organizations and a cozy place where employees can cry their eyes out holding the soft hand of an HR lady. The HR departments of today more and more often play the role of a strategic link with significant influence on business, effectively attracting new talents and unique competences and providing companies with a competitive advantage over other organizations.

The development of new technologies requires recruiters to adopt a completely new attitude towards the practices utilized until now. Several years ago a desk, a working computer, and a printer sufficed to attract valuable employees to an organization. Today, in order for recruitment processes to be effective, it is necessary to use new, advanced technologies on a daily basis. Candidates use traditional employment portals less and less frequently and expect recruiters to be much more active. What is more, the jobs market, which is becoming an "employee market", now has a new rule, according to which "jobs are looking for people", not "people are looking for jobs". An effective recruiter who wants to acquire valuable candidates for retail should be active on social media and employment portals. Proficient use of direct methods of reaching candidates, including recruitment platforms for establishing direct contact, is an absolute must. Recruiters should be familiar with advanced techniques of finding the best people and maintaining relations with them through individual social media channels, utilizing different styles of communication depending on the channel used and the individual contacted (representatives of different generations of candidates anticipate different methods



and styles of communication). The tools used by recruiters on a daily basis include: goldenline, linkedin, facebook, twitter, or xing. Effective recruitment also requires proficient use of search engines and such techniques as: x-ray search, flip search, or boolean search with the use of advanced logical operators. Successful recruiters should also possess well-developed marketing skills, helping them adequately promote the conducted recruitment activities and make job offers go viral. Recruiters are also good salespersons, able to make candidates interested in job offers, point the valuable aspects of a given occupational role or organization, as well as build the attractiveness of an employer. Listing bare facts about a job offer or lack of charisma and interesting communication may result in the loss of a potential candidate. What is more, in order to gain the trust of a candidate, a recruiter should possess a well-developed personal brand and perfectly adjusted profiles on employment portals. Recruiters who want to gain access to the best candidates also need to be "sociable" – industry meetings aimed at exchanging experiences or events featuring specialists from a given industry should always be included in a recruiter's calendar. Modern HR treats a candidate as an important Client – builds an appropriate relationship, cares about candidate experience, serves as a partner for conversation, provides valuable and constructive feedback. Additionally, as a result of the described transformations, the increasingly bolder use of video-recruitment, which saves time and money, crowdsourcing, understood as transferring the recruitment process into the hands of a community, or gamification in recruitment processes are all becoming the sign of the times.

Since such an approach to recruitment requires high specialization, excellent knowledge of individual market sectors, and systematic communication with both the market and candidates, companies more and more frequently decide to entrust the search for employees to consultants from external companies. The main advantage of such a decision is that consultants from external companies concentrate exclusively on recruitment actions, amassing capital in the form of numerous contacts, well-developed candidate networks, proven tools, and high effectiveness in reaching the appropriate people. Unlike external recruiters, employees of internal HR departments have additional, time-consuming responsibilities, such as employer branding or development programs. Cooperation with a recruitment agency is of course associated with costs, but taking into consideration the expenses an organization has to incur to recruit specialists on its own (cost of the work of internal recruiters, cost of publishing job ads, cost of advanced access to employment portals, as well as costs associated with failing to fill a given position on time), it is possible that this business model, based on outsourcing the process to an external company, may turn out to be more cost-effective in the end. Surely, the more specialized the job, the more beneficial it is to entrust recruitment to an agency – more specialized and niche competences required for a given job are associated with a higher difficulty, time consumption, and price of the process. Outsourcing these processes can of course never replace internal HR, but when treated as a support, it may serve as a perfect tool for reaching appropriate candidates in a short period of time. Especially as it enables internal HR departments to concentrate on the execution of tasks with the highest priority.



ANNA BOMBAŁA

Szkoleniowiec, coach, handlowiec, praktyk. Autorka publikacji dla profesjonalistów z zakresu sprzedaży i prowadzenia sklepów. Od 2001 r. współprowadzi firmę consultingową Berger & Berger, oferującą szkolenia dla sprzedawców m.in.: w zakresie profesjonalnej obsługi klienta, sprzedaży odzieży w dużych rozmiarach. Zajmuje się doradztwem dla właścicieli firm handlowych w zakresie organizacji i zarządzania sklepami, hurtowniami oraz budowania działów sprzedaży bezpośredniej w firmach produkcyjnych czyli szkolenie i organizacja pracy sprzedawców - konsultantów. Dziennikarka, od 2001 członek SDRP. Autorka publikacji prasowych i książki „Vademecum sprzedawcy”. Współpracuje z portalem „Handel w praktyce” (handelwpraktyce.pl).

Trainer, coach, trader, practitioner. Author of publications for professionals in the areas of sales and shop management. Since 2001 she has been co-managing a consulting company, Berger & Berger, offering trainings for sales personnel on professional customer service and sales of plus size clothing, among others. She provides consulting services to the owners of trade companies in the areas of organization and management of retail and wholesale shops, building direct sales departments in production companies, as well as training and organization of the work of sales personnel - consultants. Journalist, member of SDRP since 2001. Author of press publications and a book entitled "Vademecum sprzedawcy" ("Salesperson's Manual"). Cooperates with the "Handel w praktyce" portal (handelwpraktyce.pl).

JAK TO KIEDYŚ BYŁO...

**„SPOŁECZEŃSTWO MA TAKI PRZEMYSŁ I HANDEL,
NA JAKI ZASŁUGUJE.”**

Wielu czytelników zada sobie pewnie, w tym momencie pytanie, jaki sens ma przypominanie przeszłości, często dość dalekiej, dzisiaj, w całkowicie odmiennej rzeczywistości. Co dzisiejszy handel ma wspólnego z handlem np. w XIV wieku? Zaskakujące jest, jak wiele, na pierwszy rzut oka niezrozumiałych, reakcji w zachowaniu klientów, czy sytuacji staje się jasnych, gdy dojdziemy do źródeł ich powstania w przeszłości.

Dobrym przykładem może być zamykanie Polaków do obcych marek i zagranicznych towarów. Już w XIII y XIV wieku, kiedy Rzeczpospolita była dużym eksporterem produktów rolnych, a przede wszystkim zboża, szlachta jako pośredników w handlu z krajami Europy Zachodniej, chętniej wykorzystywała obcych kupców. Niechętnie, albo wcale nie korzystano wtedy z usług polskich, czy nawet gdańskich kupców. Kiedy szlachta, czy magnateria nabywała towary luksusowe, to robiła to raczej w Rotterdamie, niż w Krakowie. Dlaczego więc dziwimy się dzisiaj, że Polacy chętniej kupują zagraniczne marki, w zagranicznych „sieciówkach”, niż w polskich sklepach?

A ilu Polaków dzisiaj także zaopatruje się w różne towary luksusowe w sklepach za granicą lub internetowych w różnych krajach? Czy to nie podobne emocje powodują, że wyjeżdżają na zakupy do Wiednia, Paryża, czy Berlina, chociaż te same marki można kupić także w Polsce? Niech więc nas nie dziwi, że klientki wolą zapłacić czasem więcej i nabyć ten sam produkt nie w małym butik, ale w największej galerii handlowej w stolicy. Działa ten sam mechanizm, co kilkaset lat temu, (nawet powód jest ten sam: nie dać zarobić rodzimym kupcom czy sprzedawcom).

Warto zastanowić się dłużej nad tym zjawiskiem, zamiast narzekać na budowane przez zagranicznych inwestorów galerie handlowe. Polscy przedsiębiorcy też mają przecież pieniądze. Dlaczego więc nie tworzą grup kapitałowych i nie budują wspólnie galerii handlowych? Czy winny jest brak wzajemnego zaufania, czy może doprowadzony do absurdu indywidualizm? A może nadal najtrudniej pokonać bariery z przeszłości, tkwiące głęboko w podświadomości?

Właściciele małych sklepów w całej Polsce dobrze znają to zjawisko i często mówią w tym kontekście o typowo polskiej zawiści, która powoduje, że Polacy chętniej dają zarobić obcym niż swoim.

Nie powinno nas także dziwić, że polskie marki mają obce brzmienie! Twórcy polskich marek liczą na to, i słusznie, że obco brzmiąca nazwa bardziej spodoba się polskim klientom. Przecież od wieków bardziej ceniono zagraniczne wyroby, niż polskie. Co prawda od lat 60tych ubiegłego stulecia miało to już swoje bardziej realne uzasadnienie, ale takie nastawienie panowało na ziemiach polskich już wiele, wiele lat wcześniej.

Zapytacie Państwo, jak to możliwe, że takie zachowania przetrwały kilka wieków. Przecież świat się zmienił, zmienił się handel! Dlaczego nawyki Polaków pozostały? Przede wszystkim dlatego, że okres zaborów utrwalił wcześniejsze zwyczaje, a po odzyskaniu niepodległości Polacy wrócili do jedynego okresu w dziejach, który uważano za najlepszy w dziejach, do I Rzeczypospolitej.

Tymczasem to właśnie wtedy oddano handel w obce ręce, ponieważ uznano go za zajęcie niegodne szlachcica. Dlatego też handlem zajmowali się cudzoziemcy: Niemcy, Żydzi.

Tak więc, jak widać, handel w obce – czytaj : w zagraniczne ręce – oddaliśmy nie w ciągu ostatnich 26 lat ale już kilkaset lat wcześniej.

Pod koniec XVIII wieku próbowano, co prawda, zrewidować prowadzoną wcześniej politykę, ale wtedy było już, niestety na wszystko za późno. Rozbiory utrwaliły niestety istniejącą wcześniej i systematycznie podkreślaną niechęć do mieszczan i handlu, ponieważ to szlachta stała się na następne ponad 120 lat grupą społeczną, która kultywowała polskie czyli szlacheckie tradycje. Handel nie mieścił się w tych tradycjach, na pewno...

Stosunki społeczno – gospodarcze, panujące na dawnych ziemiach polskich przez cały okres zaborów, pozwoliły przetrwać pańszczyźnie, aż do drugiej połowy XIX w, a w wielu regionach, chociaż pańszczyzna formalnie została zniesiona, to stosunki pańszczyźniane przetrwały nawet do lat 30tych XX wieku. Wszędzie zaś pozostała pogarda klas wyższych (szlachty, ziemiaństwa) do chłopstwa i przetrwała ona dużo, dużo dłużej.

W dzisiejszych relacjach między Polakami przebija jeszcze dość często, ten dawny podział na szlachtę i chłopów, przede wszystkim w pogardliwym stosunku do innych, a zwłaszcza do tych, którzy stoją niżej w hierarchii społecznej. Dotyczy to także osób wykonujących nisko płatne i mało prestiżowe zawody, takie jak np. zawód sprzedawcy.

Koniec drugiej wojny światowej oznaczał dla Polaków koniec pewnej epoki i zmianę systemu wartości. II Rzeczypospolita

nie była może tworem idealnym (dzisiaj jest dość często idealizowana), ale , przy wszystkich swoich ułomnościach, pozostawała w kręgu państw zachodnich i stworzona z trzech zaborów, miała szansę stać się kiedyś jednolitym państwem. Niestety druga wojna światowa przerwała ten proces, a po jej zakończeniu Polska stała się terenem zupełnie innych działań.

W latach powojennych podzielono szlacheckie folwarki, zajęto dwory, dawne sklepy żydowskie też zmieniły właścicieli, po tym jak Niemcy wywieźli Żydów i po większości z nich ślad zaginął. Nikt nie pytał wtedy o prawo własności. Na fali przesiedleń i gigantycznej migracji ludności nie miało to wtedy znaczenia.

Przemieszczanie się ludności ze wsi do miast i miasteczek, duży napływ młodzieży ze wsi do miast, na studia i obejmowanie przez nich stanowisk w administracji państwowej, spowodowało niemal automatycznie, tworzenie się nowych elit, co miało ogromne znaczenie dla powstania nowego społeczeństwa. Tyle tylko, że te nowe elity zachowały w dużej części swoje zwyczaje i tradycje i przeniosły do miast wszystkie kompleksy związane ze swoim pochodzeniem.

Socjalizm wprowadził nowe definicje działalności gospodarczej i każdą aktywność obywateli traktował podejrzanie. Tzw. prywatna inicjatywa kojarzyła się szerokiemu ogółowi z działalnością podejrzaną, prawie przestępczą, a najbardziej podejrzany był handel, szczególnie prywatny.

Jak więc mógł wyglądać handel w takiej sytuacji? Zwłaszcza jeśli dodać do tego permanentny brak towarów na rynku? Sprzedawca był z jednej strony królem i władcą, bo miał dostęp do deficytowych towarów, z drugiej zaś strony traktowany był jak spekulant.

Pewne rozdwojenie jaźni, które nastąpiło w tej kwestii w czasach socjalizmu, trwa w pewnym sensie do dzisiaj. Zmieniły się tylko jego dwa pola: z jednej strony jest to nadal zawód nie cieszący się uznaniem i nie wybierany jako sposób na życie, a z drugiej strony – dzięki obecności zagranicznych firm – pojawiła się jego nowa odmiana: sprzedawca – konsultant, który wręcz nobilituje. Dla wielu – duży dylemat!

Duchy przeszłości nie dają o sobie zapomnieć i widoczne są w wielu aspektach naszej współczesności. Coraz częściej można też o tym przeczytać przy różnych okazjach, ponieważ coraz więcej osób uświadamia sobie jak negatywny wpływ na życie gospodarcze w Polsce mają określone zjawiska z przeszłości. Polacy nie przerobili swojej przeszłości, ani nie

zmierzyli się na poważnie z tradycjami i stereotypami, funkcjonującymi w świadomości społecznej.

Więcej nawet, w wielu rozmowach przy polskich stołach, przy różnych okazjach, odżywają dawne spory i przypadkowy słuchacz mógłby odnieść wrażenie, że są to spory, jak najbardziej aktualne. To podczas takich rodzinnych dyskusji przekazywane są młodemu pokoleniu niepisane tradycje i przekonania. Wielu z tych młodych ludzi nawet nie zdaje sobie sprawy z tego, kiedy i gdzie usłyszeli, że kupiec to spekulant, i dlaczego sprzedawca to tak naprawdę najgorszy zawód na świecie. Pewne jest natomiast jedno: te dyskusje tworzą ich system wartości i przekonań na całe życie. Przekonania te zaś, będą im pomagać w życiu i pracy zawodowej albo blokować, a nawet uniemożliwiać wykonywanie pewnych zawodów.

Tradycje, przekonania i wartości, którymi kierują się ludzie, są jednymi z najważniejszych składników kultury organizacji, a od kultury organizacji zależy, w dużej mierze sukces każdego przedsiębiorstwa.

Dlatego te stereotypy i kompleksy z przeszłości, niechęci narodowe i rasowe, stanowić mogą istotny hamulec rozwoju gospodarczego Polski, uniemożliwiając osiągnięcie naszym przedsiębiorstwom europejskich i światowych standardów.

WHAT WAS IT LIKE IN THE PAST...

**"A SOCIETY HAS THE KIND
OF INDUSTRY AND TRADE
IT DESERVES."**

Many readers might now be asking themselves a question what is the point of remembering the past, often

so distant from today, in a completely different reality. What does today's trade have to do with, for example, 14th-century trade? It is astonishing how much it actually does. There are many, at first incomprehensible, reactions of our clients, or situations, which become much clearer when we study where they originate from.

Poles' fondness for foreign brands and goods might serve as a good example. Already in the 13th and the 14th century, when Poland was a major exporter of agricultural produce, cereal in particular, nobility more eagerly hired foreign merchants as their trade representatives in Western Europe. Merchants from Poland, even from Gdańsk, were employed reluctantly, or not at all. When the nobility, or aristocracy, purchased luxury goods, they would rather do it in Rotterdam than in Kraków. So why are we surprised today that Poles buy more often foreign brands in foreign chain stores than in Polish shops?

And how many Poles also buy various luxury goods abroad or in e-shops from different countries? Aren't the same sentiments the driving force behind Poles going to Vienna, Paris or Berlin in order to buy the same brands that are available in Poland? We should not be surprised that clients prefer to pay more and buy the same product in the largest shopping centre in Warsaw than in a small boutique. The mechanism that we can observe is the same as a few hundred years ago (and even the reason is the same: not to let Polish trades people and sellers earn money).

It is worth taking some time to consider this phenomenon instead of complaining about shopping centers constantly being built by foreign investors. Polish entrepreneurs do have money after all, so why don't they form capital groups and build their own shopping centers?

Is lack of mutual trust the reason for that? Or maybe absurdly deformed individualism? Or maybe it is still most difficult to tackle the obstacles from the past, deeply rooted in our subconscious?

Owners of small shops all over Poland know this trend very well and often talk about it in the context of the typical Polish jealousy, which leads to the situation where Poles prefer for a foreigner to earn money than a fellow Pole.

Thus, it also should not surprise us that Polish brands have foreign names. Their creators hope, and they are right to do so, that clients will like more a name which sounds foreign. After all, for centuries goods from abroad have been valued more than Polish ones. Although it must be admitted that in the 1960s this trend was understandable, let us remember that such an approach was also popular in Poland a number of years before.

You may ask how it is possible that these behaviors have managed to survive for a few centuries. After all, the world has changed and so did trade! Why have Poles maintained their habits? Mostly because the partition period perpetuated the previously developed trends and after Poland had regained its independence, Poles came back to the very time in their history which they perceived as the best – the period of the First Polish Republic.

And this was exactly when trade was given away to foreigners, because it was deemed to be unworthy of a nobleman. Thus, those who dealt with trade were Germans and Jews.

As can be observed, we gave away our trade to others, meaning foreigners, not in the last 26 years, but actually a few centuries ago.

Towards the end of the 18th century there was an attempt to change this policy, but by then it had already been too late. Unfortunately, the partitions perpetuated the pre-existing and systematically emphasized aversion to burghers and trade since the nobility became for the next 120 years the social group which preserved the Polish, in this case, noble traditions. Trade had no place in those traditions, that's for sure...

Socio-economic relations on the former Polish lands through the partition period allowed feudal service to survive until the 1850s, when it was formally abolished. However, in many regions feudal relations were still alive even until the 1930s. They were longer cultivated in those areas where contempt of the higher classes (nobility, landed gentry) for peasantry remained stronger.

This old division into nobility and peasantry is often reflected in today's relations between Poles. It can be observed in people's disdainful approach towards others, especially those who have a lower position in the social hierarchy. This also concerns Poles performing low-paid jobs with little prestige, such as salespeople.

With the Second World War ending, Poland also bid farewell to a certain age and changed its system of values. The Second Polish Republic might not have been a perfect creation (though it is being idealized nowadays), but with all its flaws, it remained in the circle of the Western European countries and, having been created from three partitions, it had a chance to become a unified country one day. Unfortunately, the Second World War interrupted this unification process and after its ending, Poland became an area of completely different activities.

During the post-war period, granges were divided, manors were taken over, formerly Jewish shops changed

their owners after Jews had been taken away by Germans and most of them vanished. Nobody was asking about property rights back then. With a wave of relocations sweeping through the country and massive population migrations, property rights lost their importance.

As a result of the relocation from villages to cities or towns and a large influx of the youth from the countryside to cities for studies and work in the state administration, new elites were being formed almost automatically, which had a great influence on developing a new society. The only thing was that the new elites largely maintained their customs and traditions when moving into cities, including their inferiority complex connected with their social background.

Socialism introduced a new definition of business activity and each and every such citizen activity was treated suspiciously. This means that the general public associated individual initiatives with something suspicious, even criminal, and trade, especially private trade, was questionable.

What could trade look like in these circumstances, especially when we add permanent lack of goods on the market? A salesperson was on the one hand a king and a ruler, because they had access to scarce goods, and on the other hand, they were treated as speculators.

It was a kind of split personality disorder, which started in the socialist days and in some way is still present today. What has changed are two elements: the occupation of a salesperson is still generally neither respected nor chosen voluntarily as a way of living, but because of foreign company's presence on the market, there appeared a new type of a salesperson – a consultant, a job which actually dignifies. For many, it is a serious dilemma!

The ghosts of the past are still hovering over Poles and are visible in numerous aspects of our contemporary life. More and more often we can read about it in different contexts, because increasingly more people become aware of the negative influence of some past trends on the Polish economic life. Poles have not processed their past properly yet, they have not seriously verified their traditions and stereotypes functioning in the social consciousness.

Moreover, old disputes come back to life in many conversations at Polish tables on different occasions and a passer-by could have an impression that they are more real than ever. During such family discussions, the young generation is inculcated with some unwritten traditions and convictions. Many young people are not even aware where and when they heard that salespeople are speculators and why the job of a seller is the worst in the world. One thing is certain, however, these discussions create their system of values and beliefs which will stay with them all their lives. These beliefs will either help or hinder those young people in their professional lives. Sometimes they might even make it impossible for them to perform certain jobs.

Traditions, beliefs and values which people follow or act according to are one of the most important elements of our organizational culture, and this culture is actually the factor that plays the decisive role in whether a company will achieve success or not.

This is why stereotypes, the inferiority complex from the past or the national and racial antipathies can become a major hindrance for the Polish economic development, making it impossible for our companies to reach the European and global standards.

RELACJA NAJEMCA-ZARZĄDCA. JAK UŁOŻYĆ WZAJEMNE RELACJE?



AGNIESZKA IZABELA NOWAK

Dyrektor Generalny Galerii Północnej od sierpnia 2016. Przygotowała centrum handlowe do otwarcia, zabezpieczyła wszystkie istotne usługi, zbudowała strategię zarządzania oraz zatrudniła zespół. Wcześniej pracowała jako Dyrektor Zarządzająca Esentai Mall w Almaty w Kazachstanie. Była odpowiedzialna za strategiczny rozwój mający na celu maksymalizację osiągniętych wyników projektu, w szczególności w zakresie planowania i realizacji strategii marketingowej projektu. Poprzednio pracowała jako Dyrektor do spraw Marketingu w Galerii Handlowej w Petersburgu, w Rosji. Rozpoczęła karierę związaną z branżami centrów handlowych w 2006 roku jako Dyrektor Marketingu Manufaktury w Łodzi. Nagrodzona licznymi nagrodami Solal Marketing Awards za skuteczne i innowacyjne rozwiązania marketingowe. Od 2013 roku Członek jury konkursowego ISCS SOLAL.

General director of Galeria Północna since August 2016. Prepared the shopping center for the opening, secured all vital services, built management strategy and hired the team. Previously worked as managing director of Esentai Mall in Almaty, Kazakhstan. Was responsible for strategic development aimed at maximizing the results achieved by the project, in particular for planning and executing marketing strategy of the project. Before that worked as marketing director in Galeria Shopping Center in St. Petersburg, Russia. Started career connected with shopping centers industry in 2006 as a marketing director of Manufaktura in Lodz, Poland. Awarded for effective and innovative marketing solutions with numerous Solal Marketing Awards. Since 2013 Member of ISCS SOLAL Marketing Award Jury.

Od samego początku prac nad Galerią Północną kładliśmy szczególnie nacisk na dialog ze wszystkimi grupami interesów – klientami, pracownikami i oczywiście naszymi partnerami biznesowymi. Ten sposób budowania relacji stał się dla mnie priorytetem także od momentu objęcia stanowiska dyrektora Galerii Północnej. Naszą obecną filozofię zarządzania relacjami z partnerami można określić mianem polityki otwartych drzwi, widocznej zarówno w codziennym funkcjonowaniu obiektu, jak i działaniach marketingowych czy promocyjnych.

W myśl zasady, że na ostateczny odbiór centrum handlowego wpływa zarówno jego wygląd czy infrastruktura należące do kompetencji zarządcy, jak i oferta oraz obsługa dostarczane przez najemców, tylko wspólnymi działaniami możemy osiągnąć sukces. Dlatego w pierwszej kolejności stawiamy na współpracę i komunikację, pozwalającą zapewnić wysoki poziom obsługi i w pełni wykorzystać potencjał Galerii Północnej. Budujemy atmosferę wzajemnego zaufania dzieląc się z najemcami naszymi planami i oferując możliwość dołączenia do projektów, ale też wspieramy inicjatywy wychodzące ze strony naszych partnerów. Wspólne działania to szansa na zbudowanie spójnego wizerunku Galerii Północnej jako miejsca przyjaznego i otwartego. Wydarzenia organizowane przez najemców wzbogacają zaś ofertę galerii i są okazją do przyciągnięcia nowych grup klientów. Z drugiej strony cenimy sobie zadanie naszych partnerów i zachęcamy do dzielenia się z nami swoimi opiniami czy sugestiami. To najemcy każdego dnia są w bezpośrednim kontakcie z klientami, więc ich wnioski czy obserwacje są dla nas niezwykle cenne. Ze swojej strony staramy się odwdzięczać zaufaniem i wsparciem, jakiego potrzebują. Wśród najemców Galerii Północnej jest wiele marek debiutujących na polskim i warszawskim rynku. Zarówno im, jak i pozostałym partnerom służymy doświadczeniem, radą i pomocą w kwestiach prowadzenia biznesu czy promocji. Takie podejście to więcej niż gra do jednej bramki.

To generowanie efektu synergii z codziennych, oczywistych działań i przekuwanie ich na wspólny sukces.

TENANT-MANAGER RELATIONSHIP. HOW TO ARRANGE MUTUAL RELATIONS?

From the very beginning of the Galeria Północna, we have put a great effort on dialogue with all interest groups - customers, employees and of course our business partners. This way of building relationships became a priority for me also after I took over as director of Galeria Północna. Our current relationship management philosophy can be defined as an open door policy, visible both in the day-to-day operation of the facility and in marketing or promotional activities. According to the principle that the final reception of the shopping mall is influenced by both its appearance or infrastructure, which is the manager's competence, as well as the offer and the service provided by the tenants, we can only succeed by cooperating with each other. That is why in a first place we focus on cooperation and communication which allowed us to provide a high level of service and fully utilize the potential of Galeria Północna. We build an atmosphere of mutual trust not only by sharing our plans with tenants and offering them the opportunity to join our projects, but also through supporting initiatives coming out from our partners. Cooperation is a chance to build a coherent image of Galeria Północna as a friendly and open place. And the events organized by the tenants enrich the offer of the mall and are an opportunity to attract new customer groups. On the other hand, we value the work of our partners and encourage them to share their opinions and suggestions with us. The tenants are in direct contact with customers, so their requests or observations are extremely valuable to us. From our side, we try to repay the trust and provide them with support they need. Among the tenants of Galeria Północna are many companies or brands debuting on the Polish and Warsaw markets. We provide them and other partners with a direct experience, advice and assistance in business and promotion. Such an approach is more than just one goal. It generates synergies from daily activities and converts them into a common success.





AGATON KOZIŃSKI

Redaktor, publicysta „Polska The Times”.

W przeszłości związany m.in. z Polską Agencją Prasową, Wprost. Był Redaktorem Naczelnym „Monitora Unii Europejskiej” i „Almanachu Energetycznego”. Regularny komentator tematyki politycznej i międzynarodowej w radio i telewizji.

Editor, publicist of „Polska The Times”.

In the past related with the Polish Press Agency and Wprost. He was Editor in Chief of „Monitor Unii Europejskiej” and „Almanach Energetyczny”. Regular commentator on political and international issues in radio and television.



UNIA NIE ROZWIĄDUJE JUŻ PROBLEMÓW Z PRZESZŁOŚCI

Z PIERRE'EM ROSANVALLONEM ROZMAWIA AGATON KOZIŃSKI

Agaton Koziński: Jak pan ocenia stan demokracji w Europie?

Pierre Rosanvallon: Widać deficyt demokracji w instytucjach europejskich. Gdy się na nie patrzy, widać, o co tak naprawdę w demokracji chodzi.

O wybór osób, które mają podejmować decyzje?

Oczywiście, tak – ale nie tylko. Demokracja to nie tylko sposób legitymizowania władzy. Ona także determinuje styl działania poszczególnych instytucji. Gdy obywatele mają przekonanie, że nie funkcjonują one w sposób przejrzysty, nie zachowują się odpowiedzialnie, to wątpliwości zaczynają się mnożyć. Widać, jak bardzo w Unii Europejskiej brakuje mechanizmów demokratycznych. Oczekiwaliśmy, że budowa Europy okaże się remedium na problemy, które mieliśmy w przeszłości. W latach dziewięćdziesiątych Unia wzięła na siebie nowe obowiązki, związane z zapewnieniem sprawnego funkcjonowania europejskiego modelu społecznego. W części państw uznano, że rozwiązaniem będzie bliższa unia gospodarcza i utworzenie wspólnej waluty. Ale jednocześnie UE nie zrobiła kroku dalej, na przykład nie stworzyła większego budżetu.

Mówi pan o problemach UE, tymczasem dziś jednym z najgorętszych tematów w Europie jest sprawa Polski, o której pisze się, że odwraca się od demokracji. Pan też tak uważa?

Nie, nie uważam, by można mówić o deficycie demokracji w Polsce. W każdym kraju jest tak, że to wybory dają władzy legitymizację do sprawowania rządów. To od wyborców otrzymuje się licencję na rządzenie. Ale też fakt posiadania takiej licencji nie oznacza, że można wszystko. Trzeba przestrzegać istniejących zasad. To jeden z głównych problemów obecnie. Nie tylko w Polsce, ale w wielu innych krajach. W każdym z nich co jakiś czas dokonuje się wyborów. Te wybory są naprawdę ważne, gdyż w ich trakcie zapadają decyzje o kierunku, w jakim będzie zmierzał kraj.

Obecne polskie władze właśnie powołują się na mandat, jaki otrzymały od wyborców. Według nich w czasie wyborów dostały pozwolenie na radykalne redefiniowanie zasad obowiązujących w Polsce. Słusznie?

W wyniku wyborów władza otrzymuje mandat od wyborców. I ta władza nie może odcinać się od rzeczywistości. A dziś stoimy przed wyzwaniami, które jeszcze niedawno nikomu nawet przez

myśl nie przechodziły. Choćby kryzys związany z napływem migrantów – trzy lata temu nikt by nie nazwał tego problemem, teraz to bardzo poważne wyzwanie. Tak samo jak terroryzm. Długo Europa była od niego wolna, teraz musimy mu stawiać czoła.

Ciągle też ciągnie się za nami problem kryzysu finansowego.

Ta sytuacja najlepiej pokazuje, jak kryzysy zmieniają rzeczywistość. Można mieć piękne plany na wiele lat do przodu, ale pojawia się problem i okazuje się, że potrafi on poważnie redefiniować założenia.

Europarlament ma w Strasburgu piękną siedzibę, która z daleka wygląda jak budynek ciągle w budowie. Trochę jak wieża Babel. To jest problem współczesnej Europy? Rozpoczęliśmy budowę Unii, ale nie da się jej skończyć?

Nie tyle nie możemy jej dokończyć, co nie chcemy tego zrobić. Unia od swego początku zakładała, że będzie się nieustannie rozszerzać, a także dążyć do coraz bliższej unii politycznej. Teraz ten proces zahamował. Jesteśmy świadkami powolnej dekonstrukcji projektu europejskiego przy jednoczesnym wzmacnianiu regionalnych struktur.

Co się zacięło?

Wyraźnie rozpoczął się proces powolnej dezintegracji Europy. Taka jest reguła – gdy nie jesteś w stanie iść do przodu, to się cofasz. Jeśli nie podnosi się roli instytucji europejskich, to one zaczynają zanikać, kurczyć się.

Kolejny dowód na to, że obecny system wymaga korekty. W swojej ostatniej książce *Dobre rządy (Le Bon Gouvernement)* twierdzi pan, że potrzebujemy drugiej rewolucji demokratycznej. Na czym miałyby ona polegać?

Pierwsza rewolucja demokratyczna uczyniła z obywateli podmiot polityczny – to oni zaczęli decydować, kto będzie nimi rządzić. Zresztą ta rewolucja przebiegała bardzo wolno. Jeśli za jej początek przyjąć francuską i amerykańską rewolucję pod koniec XVIII wieku, to demokratyczne zasady zaczęły się upowszechniać sto lat później, a w niektórych krajach demokracja stała się rzeczywistością dopiero po II wojnie światowej. Ale ukształtowany wtedy system teraz wymaga poprawy.

W jaki sposób?

Choćby poprzez wprowadzenie ograniczeń w liczbie kadencji, w czasie których polityk zajmuje jakieś stanowisko, częstsze wykorzystywanie zasady prawyborów czy rozszerzenie przypadków, w których decyzje są podejmowane w referendum. Demokracja potrzebuje tego typu nowych narzędzi – inaczej nie uda się poprawić jej efektywności. Istotą demokracji jest bowiem reprezentatywność – swoich przedstawicieli we władzach powinna mieć możliwie jak największa liczba grup społecznych.

Tyle że samym zwiększeniem liczby wyborów czy referendum demokracji się nie usprawni.

Pan teraz mówi o sposobie podejmowania decyzji – a demokracja ma szersze znaczenie niż tylko system decydowania. Najważniejsza jest poprawa systemu wytyczania kierunków politycznych, myślenia w kategoriach długofalowych. Referendami nie da się takiej strategii wytyczyć.

Skoro nie referenda, to co?

Mówię o potrzebie „drugiej rewolucji demokratycznej”, bo potrzebny jest cały pakiet działań, które sprawią, że demokracja znów zacznie działać tak, jak tego oczekujemy. Dziś demokracja powinna przede wszystkim stwarzać nowe możliwości wyrażania siebie przez Europejczyków. Dziś jest ona zorganizowana wokół partii, które reprezentują poglądy opinii publicznej.

Wygodny mechanizm.

Ale pomija społeczny wymiar, nie mówi nic o społecznych doświadczeniach obywateli poszczególnych krajów Unii Europejskiej. Nie chodzi tylko o partie czy instytucje, ale także o media i organizacje pozarządowe. Należy szukać praktycznych rozwiązań, które pozwolą obywatelom przekazać, na czym im naprawdę zależy.

Jest pan przekonany, że ludzie rzeczywiście tego chcą? Że ich interesuje życie publiczne i mają ochotę się w nie angażować?

Ludzie przede wszystkim nie chcą wstępować do partii politycznych – bo uważają, że one stoją poza ich życiem. Nie należy mieszać partii z zainteresowaniem życiem publicznym.

Z drugiej strony partie są jedynym nośnikiem pozwalającym rewidować polityczną rzeczywistość. Jak więc to zmienić?

Przede wszystkim nie powinniśmy się skupiać na szukaniu wybitnych polityków, mężów stanu. Polityka to nie jest domena zarezerwowana dla takich osób jak Charles de Gaulle czy George Washington. Zamiast tego trzeba szukać mechanizmów, które pozwolą każdemu obywatelowi się angażować publicznie.

A może mamy problem nie tyle z samą demokracją, co z jej liberalnym charakterem – zbyt rozbudowanym systemem instytucji, które się wzajemnie kontrolują?

Są dwie wizje liberalizmu. W pierwszej dąży się do tego, by było mniej instytucji, rząd miał mniejszy zakres władzy. Ale dziś to się nie sprawdza, XIX-wieczne liberalne mantry zostały zaadaptowane do współczesności. W ten sposób powstała druga wizja liberalizmu.

Na czym polega różnica między nimi?

Na tworzeniu wydajnych, skutecznych instytucji, które się wzajemnie kontrolują. To oznacza także, że istnieje przyzwolenie na to, by taka kontrola miała miejsce i że jedna instytucja nie ma pełnej władzy. Tu nie chodzi o szukanie teoretycznych rozwiązań, tylko o przekonanie Europejczyków do tego, że jego wypracowanie jest konieczne. Tymczasem dziś Europejczycy chcą, żeby Unia była bardziej wydajna, ale jednocześnie nie chcą, by suwerenność ich ojczyzn była bardziej ograniczona. Widać to było choćby w przypadku kryzysu migracyjnego.

Czego zabrakło?

Woli politycznej – oraz idących za nią pieniędzy, instytucji. Dlatego wszystkie hasła o tym, że trzeba działać na poziomie europejskim pozostają zwykle jedynie pustymi frazesami.

PIERRE ROSANVALLON

(ur. w 1948 r.) Historyk i socjolog. Uczeń Raymonda Arona. Wykłada w Collège de France i w Wyższej Szkole Nauk Społecznych (École des hautes études en sciences sociales). Kieruje portalem *La Vie des idées*. Jego najnowsza książka pt. *Dobre rządy* ukaze się w styczniu 2018.

THE EU CAN NO LONGER SOLVE THE PROBLEMS OF THE PAST

INTERVIEW WITH PIERRE ROSANVALLON
BY AGATON KOZIŃSKI



Agaton Koziński: What is your opinion on the condition of democracy in Europe?

Pierre Rosanvallon: A certain democratic deficit is visible in the European institutions. When you look at them, you can see what democracy is all about.

About electing people who are supposed to make decisions?

Of course – but not only that. Democracy is not just a method for the legitimization of power. It also determines the way individual institutions operate. When the citizens believe that the functioning of the institutions is not transparent or responsible, they begin to have doubts. It is clear that the European Union is lacking certain democratic mechanisms. We expected the EU to be a remedy for the problems of the past. In the 1990s the Union took on the responsibilities associated with ensuring the proper functioning of the European social model. Some countries considered a closer economic union and common currency to be a solution of this problem. But, at the same time, the EU did not take the next step, for example, by creating a higher budget.

You talked about the problems of the EU, but today the situation in Poland is one of the hottest topics in Europe. Many journalists write that Poland is turning its back on democracy. Do you also think so?

No, I don't think that one can talk about a democratic deficit in Poland. In every country elections legitimize

the authorities to rule. The voters give them a license to govern. But the fact that they have this license does not mean that they can do whatever they want. The existing rules need to be followed. This is one of the problems that we currently have. Not just in Poland, but also in other countries. In every country certain choices have to be made from time to time. These choices are very important as they determine the direction in which a country will be heading.

Currently the Polish government invokes the mandate they received from their voters. They believe that during the election they were given a permission to radically redefine the rules in place in Poland. Are they right?

The authorities receive a mandate from the voters during an election. But these authorities cannot become detached from reality. We are now facing challenges that nobody would even consider several years ago. For example, the crisis associated with the influx of migrants – three years ago nobody would call this a problem, but now it is a very serious challenge. The same with terrorism. Europe had been free from it for a long time, but now we have to face it.

The problems associated with the financial crisis are also lingering on.

This situation clearly shows that crises change the reality. We can have great plans for many years in the future, but suddenly a problem appears and forces us to completely redefine our previous assumptions.

The European Parliament in Strasbourg has a beautiful seat which from afar looks like it was still under construction. A bit like the tower of Babel. Is this the problem of modern Europe? We started building the Union, but we cannot complete it?

It's not that we cannot complete it, but we don't want to. Since the very beginning, the EU assumed its constant enlargement and increasingly closer political union. This process has stopped. We are now witnessing a gradual deconstruction of the European project with a simultaneous strengthening of regional structures.

What happened?

It is clear that Europe is slowly disintegrating. The rule is as follows – if you cannot go forward, you start going back. If the competences of the European institutions are not extended, they start to disappear, shrink.

Another proof that the current system requires corrections. In your book *Good Government (Le Bon Gouvernement)* you claim that we need another democratic revolution. What should it be based on?

The first democratic revolution enabled citizens to become political entities – they started deciding who should rule them. The progress of this revolution was very slow. If we assume that it began with the French and American revolution at the end of the 18th century, democratic principles started becoming widespread one

hundred years later, while in some countries democracy became a reality only after World War 2. But the system that formed at that time now needs to be corrected.

How?

For example, by limiting the number of terms during which a politician can remain at a given position, more frequent use of primary elections, and extension of the number of cases in which decisions are made in referenda. Democracy needs this kind of new tools – its effectiveness cannot be improved otherwise. Representation is at the core of democracy – the highest possible number of social groups should be represented by the authorities.

But democracy will not become more effective just by increasing the number of elections or referenda.

You are now talking about the way decisions are made – while democracy is a much broader notion than just a system for making decisions. It is imperative to improve the system for establishing political directions, long-term thinking. You cannot define such a strategy with referenda.

If not referenda, then what?

I am talking about a need for a “second democratic revolution”, because it is necessary to create an entire package of actions that will make democracy work as expected again. Today democracy should mainly provide Europeans with new opportunities to express themselves. Today it is organized around parties, which represent the views of the public opinion.

A convenient mechanism.

But it entirely skips the social dimension, says nothing about the social experiences of the citizens in individual European Union member states. I am just not talking about parties and institutions, but also the media and non-governmental organizations. It is necessary to look for practical solutions which will enable the citizens to express what they really care about.

Are you convinced that this is what people really want? That they are interested in the public life and want to become involved?

What people don't want is to join political parties – they believe that they are not part of their lives. We should not confuse political parties with interest in the public life.

On the other hand, parties are the only carrier which enables the revision of the political reality. How can this be changed?

First of all we should not focus on looking for outstanding politicians, statesmen. Politics is not a domain exclusively for such people as Charles de Gaulle or George Washington. Instead we should find mechanisms which will enable every citizen to become publically involved.

Maybe the problem is not with democracy itself, but with its liberal

nature – an overdeveloped system of institutions controlling one another?

There are two visions of liberalism. The first one is aimed at decreasing the number of institutions and reducing the power of governments. But today it doesn't work. The liberal mantras of the 19th century have to be adapted to the modern reality. This is how the second vision of liberalism came to existence.

How are these two visions different?

The difference is in creating efficient and effective institutions controlling one another. This also means that there is consent for such control to take place and for no single institution to have full power. It is not about searching for theoretical solutions, but about convincing Europeans that finding one is necessary. The Europeans of today want the Union to be more efficient, but at the same time they don't want the sovereignty of their motherlands to become even more limited. This was visible, for example, in the case of the migration crisis.

What was missing?

Political will – followed by money and institutions. This is why all statements that “it is necessary to act at the European level” usually just remain empty words.

PIERRE ROSANVALLON

(born in 1948) Historian and sociologist. Student of Raymond Aron. Lecturer at Collège de France and School for Advanced Studies in the Social Sciences (École des hautes études en sciences sociales). Manages the portal *La Vie des idées*. His latest book, *Good Government*, will be published in Poland in January 2018 by Wydawnictwo Akademickie DIALOG.

KOMPLEKSOWA ORGANIZACJA DEDYKOWANYCH EVENTÓW I KONFERENCJI DLA FIRM

Jako lider na rynku prestiżowych konferencji i spotkań klubowych dla top managementu, **Executive Club** rozszerza swoją ofertę o organizację **konferencji, spotkań dla grup potencjalnych klientów, imprez rocznicowych i warsztatów biznesowych** dopasowanych indywidualnie do profilu Państwa spółki.

Korzyści wynikające z organizacji wydarzeń firmowych:

- Bezpośrednie dotarcie do grupy docelowej
- Możliwość zaproszenia przez nas wybitnych keynote speakerów z różnych branż
- Oszczędność czasu – nie ma potrzeby angażowania całej kadry i zarządu w organizację wewnętrznego eventu
- Optymalizacja kosztów - wykorzystanie sieci partnerów biznesowych Executive Club i preferencyjnych warunków współpracy z podwykonawcami
- Nawiązanie nowych kontaktów biznesowych
- Dystrybucja materiałów promocyjnych do grupy docelowej

COMPREHENSIVE ORGANIZATION OF DEDICATED EVENTS AND CONFERENCES FOR COMPANIES

As a leader on the market of prestigious conferences and club meetings for top management, Executive Club extends its offer by the organization of **conferences, meetings for potential customer groups, anniversary parties, business workshops**, and other events tailored to the profile of your company.

Benefits of the organization of dedicated company events:

- Direct access to target groups
- Presentation of own products and services
- Outstanding keynote speakers from different industries whom we can invite upon your request
- Time-saving – no need to involve the entire staff and management in the organization of internal events
- Cost optimization – availability of Executive Club's network of business partners and preferential conditions for cooperation with subcontractors
- Distribution of promotional materials to a target group
- Improvement of company prestige and reputation

ZARZĄD I RADA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI, ZARZĄDZANIA I INNOWACJI



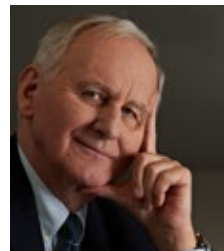
**Beata
Radomska**

Prezes Executive Club,
Managing Partner
Cigno Consulting



**prof.
Michał Kleiber**

Przewodniczący Rady
Przedsiębiorczości,
Zarządzania i Innowacji
Prezes Polskiej Akademii
Nauk 2007 – 2015



**prof.
Piotr Płoszajski**

Wiceprzewodniczący
Rady Przedsiębiorczości,
Zarządzania i Innowacji
Kierownik Katedry Teorii
Zarządzania w Szkole
Głównej Handlowej



prof. Witold Bielecki

Rektor Akademii Leona
Kozłmińskiego



Igor Chalupec

Prezes Zarządu
RUCH S.A.



François Colombie

Przewodniczący Rady
Nadzorczej Auchan Polska
i Ukraina



Joanna Erdman

Wiceprezes Zarządu,
ING Bank Śląski S.A.



Rafał Gołębiowski

Dyrektor Zarządzający,
Elavon Polska



**dr n. med. Dorota
Hryniewiecka-Firlej**

Prezes Zarządu Pfizer Polska,
Internal Medicine Lead; Prezes
Zarządu INFARMY



Iain Maxwell

Prezes Zarządu,
Canon Polska



prof. Krzysztof Obłój

Profesor zarządzania
strategicznego i międzynaro-
dowego, uczelnia A. L. Kozłmiń-
skiego i Uniwersytet Warszawski



prof. Witold Orłowski

Członek Narodowej Rady Rozwoju
przy Prezydencie Rzeczypospolitej
Polskiej, Rektor Akademii
Finansów i Biznesu Vistula



Jacek Pogonowski

Prezes Zarządu,
Konsalnet Holding S.A.



prof. Marek Rocki

Rektor Szkoły Głównej Handlowej
w Warszawie



Michał Skowronek

Dyrektor ds. Rozwoju Rynku
w regionie Europy Środkowo-
Wschodniej w Mastercard Europe



Jacek Socha

Wiceprezes, Partner PwC
w Polsce



Beata Stelmach

Prezes GE na Polskę
i Kraje Bałtyckie



Rafał Szczap

Prezes i Dyrektor Generalny
Xerox Polska



prof. Cezary Wójcik

Założyciel i Dyrektor Center for
Leadership, Profesor Przywództwa
i Finansów SGH



WWW.EXECUTIVE-CLUB.COM.PL