

MIEDZY CENĄ A JAKOŚCIĄ



Fot. Klüh Facility Services

**Czy optymalizacja kosztów w FM
może stać się źródłem
dodatkowych wydatków?**

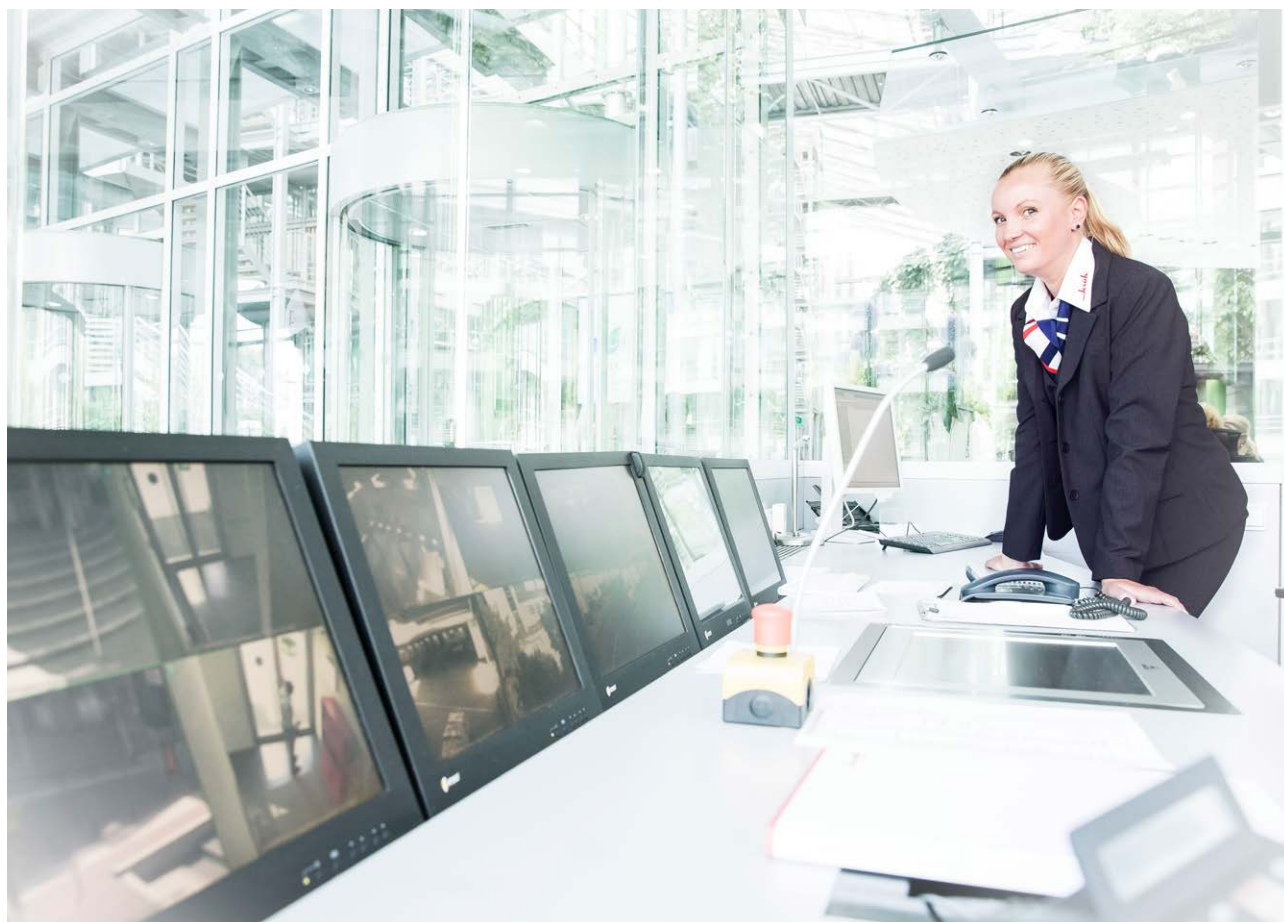
**Rozmowa z Krzysztofem Patroniakim,
Managing Directorem i Członkiem Zarządu
ds. Operacyjnych w Klüh Facility Services.**

Facility Management to dziś znacznie więcej niż realizacja usług „za kulisami”.

To obszar, w którym o jakości usług decydują ludzie, technologia, dane i partnerskie podejście do współpracy. Jednocześnie cała branża mierzy się z rosnącą presją kosztową i koniecznością poszukiwania efektywnych modeli działania. O tym, gdzie przebiega granica między optymalizacją kosztów a spadkiem jakości, jaką rolę odgrywają nowe technologie i dlaczego w FM kluczowe pozostają odpowiednio dobrane zespoły, rozmawiamy z Krzysztofem Patroniakim, Managing Directorem i Członkiem Zarządu ds. Operacyjnych w Klüh Facility Services.

Klüh Facility Services zapewnia kompleksową obsługę nieruchomości w zakresie Facility Management (FM), w tym również usług utrzymania czystości. To obszary, w których wiele rzeczy dzieje się za kulisami – Klient często zauważa usługę dopiero wtedy, gdy coś nie działa. Co jest największym wyzwaniem w utrzymaniu wysokiego standardu, którego na co dzień właściwie nie powinno być widać?

Jak to zawsze bywa w usługach, najważniejszy jest Zespół wsparty technologią. W Klüh skupiamy się przede wszystkim na odpowiednim doborze i przeszkoleniu pracowników oraz wdrożeniu technologii dostosowanych do potrzeb konkretnego Klienta. Często rozwiązania automatycznie przenoszone między obiektami nie sprawdzają się, ponieważ każdy z nich ma inne potrzeby, uwarunkowania i środowisko pracy. Gdy mamy już właściwie dobraną technologię i odpowiednio przeszkolony Zespół, kluczowe staje się długoterminowe utrzymanie wdrożonego standardu. Zdarza się jednak, że wraz z upływem czasu Zespół zaczyna „chodzić na skróty”. Dlatego tak ważny jest odpowiedni nadzór nad usługą, raportowanie oraz kultura organizacyjna, która na każdym poziomie dba o utrzymanie jakości. Podobnie jak wcześniej, również tutaj kluczowy jest Zespół, jednak tym razem na poziomie zarządzania operacyjnego. Począwszy od Zarządu, a skończywszy na pracowniku liniowym, każdy musi mieć ten sam cel, być zaangażowany i dbać o zadowolenie naszych Partnerów biznesowych. Tylko takie organizacje osiągają sukces – biznes to gra zespołowa.



Fot. Klüh Facility Services

Jak wzrost kosztów utrzymania obiektów wpływa dziś na oczekiwania Klientów wobec firm FM? Czy obserwuje Pan większą koncentrację na cenie, czy raczej na efektywności i jakości usługi? A może oczekiwania pozostają niezmiennie – Klienci chcą utrzymać wysoki standard, jednocześnie oczekując najkorzystniejszego poziomu cen?

Presja na cenę była zawsze i zawsze będzie. Okresowo jest ona większa lub mniejsza, w zależności od sytuacji gospodarczej – zarówno krajowej, jak i światowej. Rosnące koszty prowadzenia biznesu dotyczą wszystkich – zarówno branży FM, jak i innych segmentów rynku. Najważniejsze jest jednak umiejętne określenie wartości dostarczanej usługi. Jeśli Klientowi dostarcza się wyłącznie koszt i nie jest się w stanie udowodnić, że dane działania wnoszą coś więcej, zawsze będzie się konkurować ceną – i zawsze znajdzie się ktoś tańszy. Wiele firm rozumie, że usługi FM odpowiadają za ich wizerunek, mają wpływ na jakość wytwa-

rzanych produktów, a także na zadowolenie pracowników i gości. W Klüh skupiamy się przede wszystkim na dogłębnym poznaniu faktycznych potrzeb i przygotowaniu rozwiązań, które będą te potrzeby zaspokajać. Taki model współpracy jest jednak domeną świadomych odbiorców. Podobnie jak wcześniej wspominałem, również w tym przypadku mamy do czynienia z grą zespołową – Zespołu Klüh i Zespołu Klienta. Jeśli brakuje takiej współpracy, obie strony poruszają się niejako po omacku, a usługa jest dostarczana na zasadzie „bo nam się tak wydawało”. Klientowi może się wydawać, że dostawca usługi wie, czego on potrzebuje, natomiast dostawcy usługi może się wydawać, że wie, czego potrzebuje Klient. Nasze doświadczenia pokazują, że tanio często oznacza dla Klienta drożej. Dlatego naszą współpracę z Kontrahentami opieramy na partnerstwie biznesowym, czyli wzajemnej komunikacji potrzeb w ramach współpracy, tak aby osiągać wspólnie ustalone cele jakościowe i kosztowe. Wpływa na to zarówno odpowiednio dobrana technologia, pod-

nosząca efektywność pracy i pozwalająca obniżać koszty, jak również okresowa ocena współpracy i uzgadnianie niezbędnych korekt – jeśli potrzeby się zmieniają. Takie podejście jest partnerskie, ale również wymagające i nie wszyscy są gotowi na taką formę współpracy. Dlatego są też segmenty rynku, w których nasza obecność jest mniejsza. Proszę pamiętać, że gdy wchodzimy na przykład do galerii handlowej i widzimy niski standard czystości, uderza to zarówno w markę obiektu, jak i w firmę usługową. Klient nie wie, czy usługa została wyceniona na poziomie rynkowym, czy może zakupiona poniżej jej wartości albo po prostu niedoszacowana. Widzi jedynie, że obiekt X jest brudny, a sprząta go firma Y. Jeśli więc świadczymy usługi na niskim poziomie jakości, ponieważ konkurujemy wyłącznie ceną, narażamy własną markę na straty wizerunkowe. W efekcie możemy zostać zaszufadkowani przez rynek jako firma oferująca niską jakość, a wtedy pozostaje nam już właściwie tylko konkurowanie ceną. >>



Fot. Klüh Facility Services

>> **Gdzie Pana zdaniem znajduje się granica dalszego „zaciskania pasa”, po przekroczeniu której optymalizacja kosztów zacznie odbijać się na standardzie usługi?**

Ta granica została już dawno przekroczona. Wzrost kosztów pracy, z którym branża mierzyła się w latach 2020–2024, był na tyle wysoki, że nie było możliwości jego skompensowania bez zmiany ceny lub jakości usługi. Warto pamiętać, że koszty personalne stanowią ponad 75% kosztów usługi, podczas gdy marże oscylują na po-

ziomie zaledwie 3–5%. Nie sposób więc kompensować wzrostu płac na poziomie 12–14%. Oczywiście na rynku pojawiają się nowe technologie i narzędzia zwiększające produktywność, jednak nadal nie zapewniają one wzrostu efektywności na poziomie kilkunastu procent. Co więcej, te same czynniki kosztowe uderzały również w budżety Klientów. To był właśnie okres, w którym partnerska współpraca z Klientem przynosiła najlepsze efekty. Często kompromis cenowy nie musi oznaczać spadku jakości – może jedynie wymagać zmiany podejścia do realizacji usługi.

Czy presja zakupowa na obniżanie ceny może w dłuższej perspektywie działać na niekorzyść Klienta? Jakie konsekwencje może mieć wybór oferty najtańszej, ale niedostosowanej do rzeczywistych potrzeb obiektu?

Oczywiście, że tak. Wielokrotnie spotykaliśmy się z oczekiwaniami dotyczącymi ceny usługi ustalonej na poziomie granicznym, niewiele wyższym od samych kosztów personalnych. To dla mnie jeden z najbardziej interesujących aspektów tej branży. Proszę sobie wyobrazić, że Klient jasno określa liczbę



i dla dostawcy usługi. Klient, akceptując cenę poniżej rzeczywistych kosztów, po cichu przyzwala na działania, które mogą nieść za sobą konsekwencje dla jego marki. Jeśli dostawca usługi stosuje na przykład nieuczciwe praktyki wobec swoich pracowników, uderza to przecież również w markę Klienta. Jestem przekonany, że żadna znacząca marka nie jest zainteresowana tym, aby w przestrzeni publicznej pojawiały się informacje o tego rodzaju praktykach stosowanych na jej obiektach. Często jednak na etapie wyboru oferty ten aspekt jest pomijany ze względu na presję wywieraną na działły odpowiedzialne za zakup usług. Gdy jednak przysłowiowe „mleko się wyleje”, po stronie Klienta pojawia się zdziwienie, dlaczego wybrano właśnie taką ofertę. Jeśli przeanalizujemy wszystkie te aspekty, nietrudno dojść do wniosku, że budowanie marki nie jest wyłącznie zadaniem działu marketingu. Istotną rolę odgrywają również działy zakupów, których decyzje powinny uwzględniać nie tylko cenę, ale także potencjalne ryzyko wizerunkowe związane z wyborem niewłaściwego dostawcy.

Wspomniał Pan, że istotną część kosztów usług FM stanowią koszty pracy. Czy i jak zmiany wynagrodzeń i ogólnie rosnące koszty zatrudnienia przekładają się na ceny Państwa usług oraz sposób ich organizacji?

Tak, koszty pracy stanowią największą część kosztów usługi. Powoduje to, że branża jest bardzo wrażliwa na wszelkie zmiany w obszarze wynagrodzeń. Wpływ ma na to zarówno wzrost płacy minimalnej, jak i ogólny trend na rynku

pracy. Branża znajduje się więc jednocześnie pod presją cenową ze strony Klientów oraz presją oczekiwań płacowych ze strony pracowników. Jak widać, presja jest odczuwalna z każdej strony. To, co nas wyróżnia, to mocne zespoły operacyjne, budowane w dużej mierze przez pracowników z wieloletnim stażem pracy w Klüh. Jestem przekonany, że jasne zasady zatrudnienia, bezkompromisowe przestrzeganie praw pracowniczych oraz zwyczajna uczciwość biznesowa sprawiają, że nasi pracownicy zostają z nami na lata. W tym zakresie jesteśmy pryncypialni – nie chodzimy na skróty i nie szukamy optymalizacji kosztem pracowników. Po prostu uczciwie rozliczamy się z nimi, szanując ich pracę i prawo do godziwego wynagrodzenia. Klienci to dostrzegają i doceniają, a gdy rozmawiamy o cenie, widzą w takim podejściu wartość. Kluczowe jest oczywiście to, aby za tym wszystkim stała realna wartość świadczonej usługi, bo tylko wtedy istnieje szansa na porozumienie z Klientem. Nam się to udaje. Nasi klienci doceniają ten aspekt współpracy i, co ciekawe, często postrzegają go również w kontekście ochrony własnej marki.

Coraz częściej mówi się o maszynach autonomicznych wykorzystywanych m.in. do sprzątania. Czy takie rozwiązania mogą w przyszłości zastąpić część pracy wykonywanej przez personel, czy raczej będą narzędziem wspierającym pracowników? Czy i jak w związku z tym może zmienić się rola człowieka w usługach FM?

To przyszłość i nie uciekniemy przed tym – zresztą udawanie, że tego nie widzi- >>

bę osób, które powinny zostać zapewnione w ramach realizacji usługi – takie zapytania ofertowe często pojawiają się na przykład w segmencie galerii handlowych. Następnie, na etapie negocjacji, oczekuje poziomu cenowego, który znajduje się na granicy samych kosztów personalnych. Tymczasem usługa utrzymania czystości to nie tylko personel. To również koszty maszyn, urządzeń, wyposażenia i środków chemicznych. Nasuwa się więc pytanie: „Gdzie jest biznes dla dostawcy?”. Każda firma powinna przecież przynosić zyski. Dla mnie takie podejście jest bardzo ryzykowne – zarówno dla Klienta, jak



Nasze doświadczenia pokazują, że "tanie" często oznacza dla Klienta drożej. Dlatego naszą współpracę z Klientami opieramy na partnerstwie biznesowym, czyli wzajemnej komunikacji potrzeb w ramach współpracy, tak aby osiągać wspólnie ustalone cele jakościowe i kosztowe.



Portret Krzysztof PATRONIAK

Managing Director i Członek Zarządu
ds. Operacyjnych w Klüh Facility Services.

Za jakie aspekty w firmie jest Pan odpowiedzialny?

Jako Dyrektor Zarządzający Klüh w Polsce oraz Członek Zarządu ds. Operacyjnych odpowiadam za działalność firmy i jej rozwój na polskim rynku.

Jakim mottem się Pan kieruje?

Od dawna uważam że „jedno co jest stałe, to zmiana” i powiem szczerze, żyjemy w czasach, w których nabrało to nowego znaczenia. ”

Jaka rada zapadła Panu w pamięć?

Ponadczasowa: „Są w życiu rzeczy, które warto, i są takie, które się opłaca... i nie zawsze to, co warto – się opłaca, i nie zawsze to, co się opłaca – warto”. Władysław Bartoszewski

Pierwsza rzecz, którą robi Pan po przyjeździe do biura to...

Witam się z moimi koleżankami i kolegami z Zespołu.

Bez jakiego gadżetu nie wyobraża sobie Pan pracy?

W sumie to nie takiego gadżetu...

Czego uczy się Pan dziś najintensywniej?

Współpracy z ludźmi. Wszyscy się zmieniamy, pokolenia się zmieniają, trzeba być na bieżąco [śmiech].

Niedoceniana cecha lidera?

Odpowiedzialność za decyzje.

Jedno słowo opisujące przyszłość?

Człowiek.

Gdyby mógł Pan zmienić jedną rzecz na świecie – co by to było?

Wojny - wymagają natychmiastowej zmiany. Nie powinno ich być.

Miejsce, do którego chętnie Pan wraca?

Najchętniej wracam do domu.

Jaka jest Pana definicja sukcesu?

Wszyscy jesteśmy skazani na sukces. Pytanie - czy sukces już o tym wie?

Planowanie czy spontaniczność?

To zależy...

Jaki samochód od zawsze znajduje się na Pana liście marzeń?

Zawsze bezpieczny.

Gdyby miał Pan więcej czasu w ciągu dnia, co by Pan z nim zrobił?

Wykorzystałbym ten czas na gotowanie. [śmiech]

Co najbardziej ceni Pan w ludziach?

Lojalność.

Czy jest jakaś osoba, którą podziwia Pan szczególnie?

W swoim życiu spotkałem kilka osób które mnie ukształtowały – każdą z nich za coś podziwiam.

Na co ludzie powinni zwracać większą uwagę w swoim życiu?

Na to, aby swoim zachowaniem nie krzywdzić innych.

Jakiej jednej zmiany najbardziej potrzebuje dziś świat?

Pokoju.

Co Pana wyjątkowo pasjonuje?

W czym zatracą się Pan bez reszty?

Życie – to zawodowe i prywatne.

Dom marzeń – nowoczesny minimalizm czy ponadczasowa klasyka?

Przytulny z ogrodem i kominkiem, ponadczasowy.

Jeśli zwierzak w domu, to jaki?

Pies – mamy dwa super Yorki, z którymi sie mocno kumplujemy [śmiech].

Plaża, góry czy las - która forma wypoczynku jest Panu bliższa?

Lubię wodę, więc zdecydowanie plaża.

Film warty obejrzenia?

Ostatnio obejrzałem „Norymbergę” i gorąco polecam.

Książka, po którą warto sięgnąć?

„Czy jesteś tym, który puka?” autorstwa Dariusza Użyckiego.

Smak, którego nigdy Pan nie

odmówi?

Szarlotka.

Kultura w czasie wolnym - w jakiej postaci najchętniej?

Muzyka.

Jaka muzyka najbardziej na Pana działa?

Taka, która coś we mnie porusza – niezależnie od gatunku.

Jaką umiejętność chciałby Pan w przyszłości opanować do perfekcji?

Lubię taniec – ale żeby od razu do perfekcji?... [śmiech].

Własny portret - jakie miejsce lub sceneria najlepiej oddałyby Pana osobowość?

Rzeka – zawsze płynie, bez względu na przeszkody. Potrafi uspokajać, ale też jest pełna energii.

Gdyby odważył się Pan zrobić jedną zwiariowaną rzecz w życiu - co by to było?

Dobre pytanie, ale przyznać muszę, że nigdy się nad tym nie zastanawiałem.

>> my, byłoby nierozsądne. Z sukcesami wdrożyliśmy już takie rozwiązania u naszych Klientów i wdrażamy je u kolejnych. Czy maszyny zastąpią pracowników? Bardziej powiedziałbym, że odciążą ich, wyręczą i ułatwią im pracę. W dużej mierze będzie to funkcjonowanie w symbiozie – część pracy wykona autonomiczna maszyna, a część pracownik. Już w tej chwili mamy rozwiązania, w których maszyna odkurzająca lub autonomiczna maszyna myjąca współpracuje z pracownikiem. Są też obszary trudno dostępne, w których maszyna nie będzie w stanie wykonać usługi i tam nadal będzie ją realizował człowiek. W tym obszarze zmian w branży widzimy również potencjał w zakresie bezpieczeństwa pracy. Są usługi, które świadczy się w środowisku generującym zwiększone ryzyka z punktu widzenia BHP, a także w warunkach wymagających na przykład pracy w wysokich temperaturach. To właśnie miejsca, w których realizacja usług przez maszyny autonomiczne może ograniczyć te ryzyka. Zatem skłaniam się raczej ku opinii, że rozwiązania autonomiczne będą wspierały pracę, niż eliminowały pracowników.

Które rozwiązania technologiczne już dziś realnie zmieniają sposób świadczenia usług w Państwa firmie?

Zarówno cyfryzacja, jak i rozwiązania autonomiczne już teraz wnoszą wartość w obszarze optymalizacji. W Klüh wdrożyliśmy cyfrowe systemy raportowania, które nie tylko przyspieszają pracę i ograniczają liczbę osób zaangażowanych po stronie administracyjnej kontraktu, ale również wspierają działania proekologiczne. Dobrym przykładem jest kontrakt realizowany dla dużej sieci handlowej, w którym – począwszy od planowania, aż po raportowanie wykonania usługi – nie generujemy papierowych dokumentów. W skali roku to ponad 20 tysięcy aktywności i ani jednej kartki papieru. Przy takiej skali zarówno po naszej stronie, jak i po stronie Klienta obsługa administracyjna papierowej dokumentacji z pewnością generowałaby dodatkowe koszty. Drugi z naszych systemów wspiera zarówno pracę zespołów operacyjnych, jak i w sposób transparentny raportuje realizację usługi Klientowi. Rozwiązanie QUSEC to system oparty na kodach NFC umieszczonych w poszczególnych obszarach Klienta. Po zbliżeniu telefonu pracownik otrzymuje informacje o zakresie usługi, jaki powinien wykonać w danym pomieszczeniu lub obszarze. Dane te są w czasie rzeczywistym udostępniane Klientowi, dzięki czemu może on na bieżąco monitorować realizację usługi. Jestem przekonany, że to przyszłość branży, ponieważ transparentność współpracy buduje zaufanie.

Wróćmy jeszcze na chwilę do kwestii personelu. Co jest dziś największym wyzwaniem w pozyskaniu, utrzymaniu i motywowaniu pracowników w Państwa branży?

To jest bardzo dobre pytanie. Szczerze powiedziawszy, nie wiem, czy można wskazać jeden główny czynnik. Wydawałoby się, że stabilne i legalne zatrudnienie powinno być czymś, co stanowi istotną wartość dla pracownika. Niestety nie zawsze i nie dla wszystkich jest to wystarczający argument. Branża jest wymagająca w obszarze pracowniczym. Najczęściej usługa jest świadczona w środowisku Klienta, co powoduje, że jako pracodawca mamy ograniczony wpływ na atmosferę pracy. Co ważne, naszym Klientem jest właściwie każdy użytkownik obiektu – każdy może ocenić naszą pracę, chociażby pod kątem czystości czy temperatury pomieszczenia. Dodatkowo nasze Zespoły są mocno zróżnicowane pokoleniowo, co powoduje, że czynniki wpływające na motywację i utrzymanie pracownika również są różne. Jako gospodarka nadal rozwijamy się bardzo dynamicznie, co sprawia, że wszyscy mamy problemy z pozyskaniem personelu. Nie potrafię jednoznacznie wskazać, co jest tutaj kluczowe, ale uważam, że kultura pracy oparta na szacunku, empatii i jasnych zasadach współpracy z pewnością jest ważna i stanowi istotny czynnik sukcesu w relacjach pracowniczych. Wydaje się zatem, że marka pracodawcy jest tutaj kluczowa.

>>>

>> **Nieruchomości handlowe to specyficzny segment rynku Facility Management. Jakie miejsce zajmuje dziś segment w działalności Państwa firmy?**

Jakiś czas temu podjęliśmy decyzję o ograniczeniu naszej aktywności w segmencie centrów i parków handlowych. W dużej mierze była ona podyktowana tym, o czym wspomniałem wcześniej – presją cenową, która powodowała, że przy stosowaniu naszych zasad biznesowych nie byliśmy w stanie skutecznie konkurować w tym segmencie rynku. Nie oznacza to jednak, że nie świadczymy naszych usług w galeriach handlowych. Naszymi Klientami często są najemcy tych obiektów. Dbamy o to, aby sklepy i butiki były czyste, a szyby witryn sklepowych swoim blaskiem zachęcały Klientów do zakupów. Jestem przekonany, że jakość, którą dostarczamy, ma swoją wartość i sprawia, że Klient naszego Klienta czuje się komfortowo podczas zakupów.

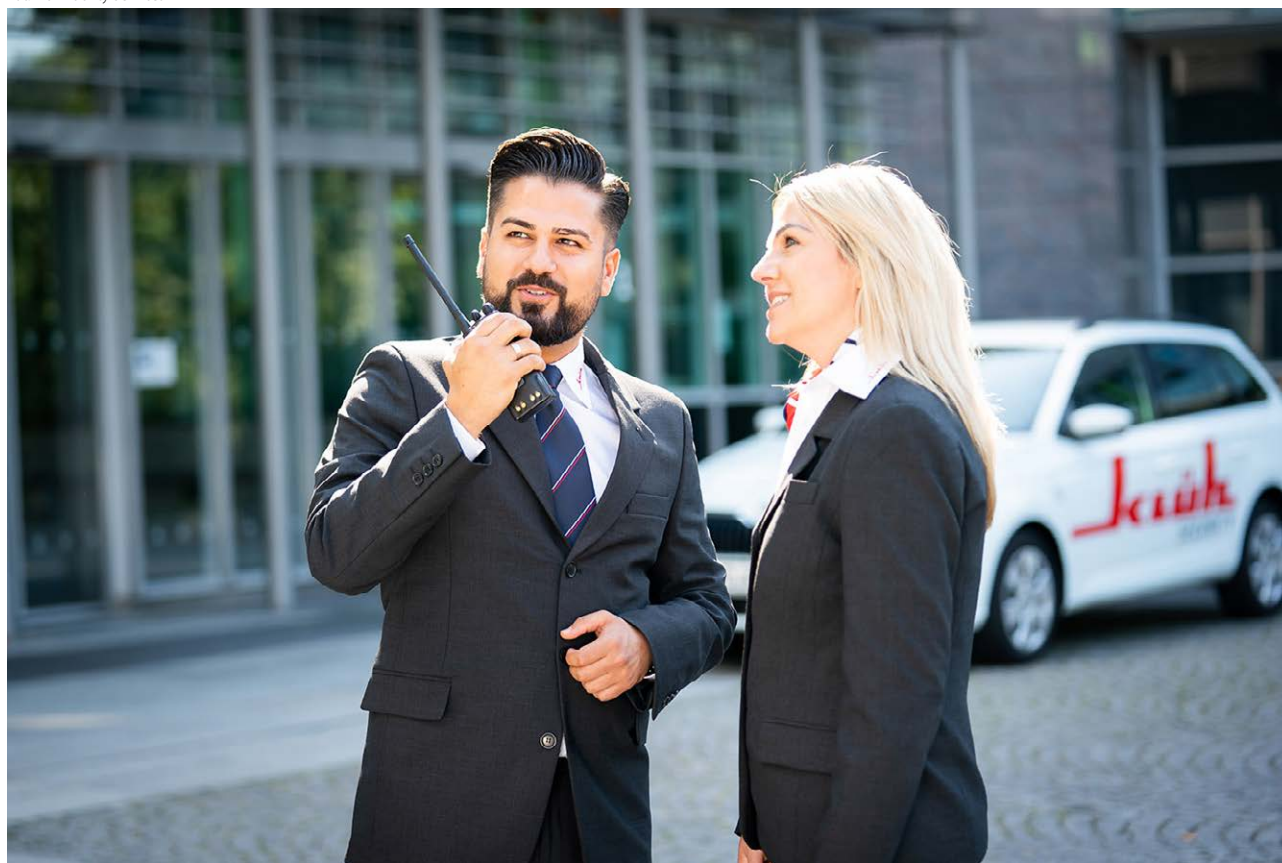
Jak bardzo zatem trzeba dziś „szyc usługę na miarę” i na ile klienci oczekują od Państwa elastyczności?

Usługi FM w większości są „szyte na miarę” i tak było od zawsze – przynajmniej od czasu, gdy zacząłem swoją przygodę z tą branżą, czyli blisko 20 lat temu. Oczywiście oczekiwania się zmieniły, ponieważ zmienił się świat. Żyjemy szybciej, więc wszystkie procesy, również te biznesowe, przyspieszyły. Jeśli chodzi o elastyczność, radzimy sobie świetnie. Mocny Zespół operacyjny to podstawa w tego typu usługach. Osobiście mam dużą przyjemność współpracować z najlepszymi ekspertami w tej branży. Daje to również komfort naszym Klientom. Jeśli potrafisz „przewidywać przyszłość” – a mówiąc poważnie, dostrzegasz kierunek zmian u Klienta – nie jesteś zaskakiwany zmianą, tylko możesz się na nią przygotować, a nawet wspólnie z Klientem ją kreować. To bardzo cenne umiejętności operacyjne. Dzięki nim możemy być elastyczni i gotowi na każdą zmianę. Taka postawa buduje partnerstwo i, co ważne, klienci to doceniają, dostrzegając w tym realną wartość.

Czy Klienci są dziś bardziej zainteresowani kompleksową obsługą FM, czy raczej poszukują wyspecjalizowanych dostawców poszczególnych usług?

Chyba nie ma jednej zasady – obserwujemy różne modele. Wszystko jest uzależnione od polityki Klienta. Współpracujemy z dużymi markami, z którymi mamy bezpośrednie kontrakty, ale realizujemy również usługi poprzez integratorów FM. Każdy z tych modeli jest dla nas odpowiedni i w każdym z nich jesteśmy w stanie dostarczyć wartościową usługę. Model oparty na jednej firmie dostarczającej usługi FM ma swoje plusy i minusy, podobnie jak model oparty na wielu dostawcach. Kluczowe wydaje się przede wszystkim jasne określenie oczekiwań przez Klienta, tak aby obie strony wiedziały, jaki jest cel współpracy. Wyzwaniem może być natomiast rozdzielenie w komunikacji pomiędzy Klientem, ewentualnym integratorem FM a dostawcą poszczególnych usług. Moje doświadczenia pokazują, że w takim modelu współpracy trudno osiągnąć sukces, a ryzyko porażki jest wręcz wpisane w ten sposób działania. Znowu wracamy więc do początku naszej rozmowy, czyli do Zespołu i partnerstwa w biznesie. Gdy relacja jest oparta na partnerstwie i mocnym Zespole operacyjnym, każda konfiguracja współpracy jest w stanie zakończyć się sukcesem i zadowoleniem Klienta. Jeśli któryś z tych

Fot. Klüh Facility Services





Fot. Klüh Facility Services

czynników nie zadziała, wcześniej czy później pojawi się porażka.

Co jest najważniejsze w Państwa rozmowach z Klientami? Na co staracie się zwrócić uwagę potencjalnych partnerów biznesowych przed podpisaniem umowy? O czym powinni pamiętać przede wszystkim?

Z racji tego, że świadczymy usługi, kluczowe jest dla nas poznanie potrzeb Klienta. Aby jednak tego dokonać, trzeba najpierw wiedzieć, kto tak naprawdę jest Klientem. Nie zawsze jest nim wyłącznie osoba, która negocjuje kontrakt. Zazwyczaj Klientów jest wielu i mogą mieć zupełnie różne potrzeby związane z usługą. Proces uzgadniania współpracy jest więc bardzo złożony. Mamy przedstawicieli działu zakupów, których zadaniem jest kupić usługę w najlepszej cenie. Są osoby z działów administracyjnych lub produkcyjnych, które oczekują jakości odpowiadającej ich potrzebom. Jest również dział prawny, którego zadaniem jest zabezpieczenie Klienta przed ryzykami i odpowiedzialnością. A na końcu mamy jeszcze użytkownika obiektu lub Klienta, który nie bierze udziału w rozmowach, ale jest opiniotwórczy w trakcie realizacji usługi. Jak łatwo zauważyć, czynników decyzyjnych jest wiele. W mojej ocenie kluczowe jest poznanie faktycznych potrzeb Klienta, ale

spojrzenie na nie z różnych perspektyw. Oferta współpracy powinna te potrzeby zaspokajać, a sama współpraca powinna aktywnie weryfikować ich aktualność, tak aby można było elastycznie i skutecznie na nie odpowiadać.

Kto wygra na tym rynku? Czy przyszłość Facility Management będzie należała do firm, które potrafią łączyć ludzi, technologię i dane w jeden model zarządzania usługą? Jaką rolę w takim modelu chce odgrywać Klüh Facility Services?

Rynek jest ogromny i pewnie dla każdego znajdzie się na nim miejsce. Zanim jednak rozpocząłbym transformację firmy, zadałbym sobie pytanie: „Do jakiego segmentu rynku chcesz dostarczać usługi i jakie są tam potrzeby?”. Uważam, że będą firmy, które nadal będą mniej inwestować w technologię, a bardziej konkurować ceną, szukając dla siebie Klientów, którzy zaakceptują taki stan rzeczy wraz ze wszystkimi związanymi z nim ryzykami. Jestem przekonany, że większość liczących się na rynku marek już inwestuje w technologię i autonomię. Jeśli ktoś myśli o budowaniu swojej pozycji w branży, nie może się nie rozwijać – szczególnie w czasach tak dynamicznych zmian technologicznych. Klüh jest obecne na polskim rynku od 25 lat i nieustannie inwestuje oraz rozwija swój biznes. Mamy to wpisane

w nasze DNA. Jako część globalnego dostawcy usług FM możemy również czerpać z doświadczeń i praktyk naszych kolegów z innych krajów. To ogromna wartość, która dodatkowo pozwala nam dostarczać usługi oparte na międzynarodowych standardach. Nasz udział w rynku rośnie z roku na rok, co potwierdza, że strategia firmy odpowiada na potrzeby rynku. Nadal inwestujemy i będziemy inwestować w cyfryzację organizacji pracy oraz wsparcie działań operacyjnych nowoczesnymi technologiami. Ten kierunek obraliśmy kilka lat temu i konsekwentnie podążamy tą drogą.

Co w Pana ocenie będzie największym wyzwaniem dla branży Facility Management w nadchodzących latach?

Wyzwań będzie dużo – zarówno tych personalnych, jak i gospodarczych. Zmiany zachodzące w globalnej gospodarce na pewno przełożą się również na polską gospodarkę. W dłuższej perspektywie czasu z pewnością nastąpi ostudzenie wzrostu gospodarczego, a starzejące się społeczeństwo jeszcze bardziej wzmocni obecne wyzwania. Jako rynek już dziś zmagamy się z problemem pozyskania odpowiedniej liczby pracowników. To będzie jedno z kluczowych wyzwań dla branży. Musimy zatem jako branża być bardziej aktywni w promowaniu siebie jako atrakcyjnego miejsca pracy. Konieczne jest znalezienie sposobu na przyciągnięcie do branży młodych ludzi wchodzących na rynek pracy. Jeśli chodzi o pozostałe czynniki, trudno je dziś przewidzieć, ponieważ sytuacja jest bardzo dynamiczna. Tak jak wcześniej wspominaliśmy, kluczowa może okazać się elastyczność – nie tylko w ramach współpracy z Klientem, ale również elastyczność organizacji w reagowaniu na zmiany zachodzące w gospodarce i społeczeństwie. Myślę, że żyjemy w czasach, w których dynamika zmian jest tak duża, że tylko silne organizacje będą w stanie osiągać sukcesy. Dodatkowo presja na kadrę managerską w zakresie podejmowania szybkich decyzji jest na poziomie niespotykanym wcześniej, co również będzie stanowiło wyzwanie dla całej branży. Co do zasady jestem jednak optymistycznie nastawiony do przyszłości branży. Myślę, że nudy nie będzie.

Dziękujemy Panu za rozmowę.

Dziękuję również.

www.kluh.pl