

MIKOMAX Smart Office

STUDIUM PRZYPADKU

Dr Justyna Starostka
Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego
ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa
jstarostka@kozminski.edu.pl

Wstęp

Zuzanna Mikołajczyk, nowa dyrektor marketingu firmy Mikomax, siedziała za biurkiem w swoim nowym gabinecie i rozglądała się nerwowo wokół, mimo że miejsce znała bardzo dobrze. Jeszcze przed kilkoma dniami zasiadała w tym fotelu Anna – jej mama, która powoli ustępowała miejsca córce. Do taty Janusza, Prezesa Zarządu firmy, już dawno dołączył starszy brat Zuzanny – Maciej (załącznik 1), który został odpowiedzialny za sferę produkcji. Zuzanna po skończeniu studiów nie zdecydowała się od razu na pracę w rodzinnej firmie; chciała najpierw zdobyć doświadczenie, pracując w korporacjach. Zdobyła wykształcenie, studiując w Szkole Głównej Handlowej oraz London School of Economics. Swoje kompetencje postanowiła szlifować dalej na jednoczesnych studiach menadżerskich MBA we Włoszech SDA Bocconi i Hiszpanii ESADE. Została członkiem międzynarodowej organizacji New Ways of Working oraz International Facility Management Association i... dopiero kiedy była na to gotowa, przyłączyła się do rodzinnego biznesu... Teraz siedziała, rozmyślając, jak dodać wartość rodzinnej firmie. Nie chciała po prostu przejąć obowiązków po mamie, chciała wnieść do firmy nową jakość i nowe spojrzenie.

O firmie

Mikomax to firma specjalizująca się w produkcji mebli biurowych, założona ponad 24 lata temu w Łodzi. Aktualnie posiada własną sieć sprzedaży, 16 salonów firmowych w Polsce oraz 15 partnerów zagranicznych. Klientami firmy Mikomax firmy takie jak: Qatar Airways, Marks&Spencer, PZU, Ernst&Young, Tauron, Luxoft, Tektronix, Catlin czy Orange. Ponad 14 tysięcy metrów kwadratowych powierzchni produkcyjnej, 20 nagród branżowych to tylko niektóre elementy statusu firmy (załącznik 2).

Dlaczego nie pracujemy w pracy?

Jedną z pierwszych rzeczy, na jakie zdecydowała się Zuzanna, było przeprowadzenie badań dotyczących tego, jak zmienia się praca w biurach. Wiedziała, między innymi z własnego doświadczenia, że forma pracy ulega bardzo znacznym zmianom, nie zawsze na lepsze (załącznik 3). Wyniki badania przygotowanego przez Mikomax nt. *Biura centrów nowoczesnych usług w opinii pracowników* potwierdziły jej przypuszczenia – ponad 84% ankietowanych uważało, że ich biuro nie sprzyja efektywnemu wykonywaniu obowiązków. Pomimo że w Polsce coraz więcej mówi się o zmianie w podejściu do organizacji pracy, wciąż niewiele firm profesjonalnie podchodzi do tego zjawiska:

„No tak, ale później jest zderzenie z rzeczywistością, dosyć twardą, bo nawet, jak patrzyłam sobie na biurowce w Warszawie, a mam dosyć dobry przegląd, to one pięknie wyglądają z zewnątrz i firmy wydają masę pieniędzy na zewnątrz, a z drugiej strony środek jest totalnym zaprzeczeniem. Jest po prostu hala, są biurka i to wszystko... A ludzie wciąż, pomimo że wykonują bardzo różnorodną pracę, nadal wykonują ją w bardzo jednorodnej przestrzeni.”

Przy okazji wpadł jej w ręce inny raport z badań Citrix, który jasno wskazywał, że niewłaściwie zaaranżowane biuro sprawia, że jego użytkownicy na nieproduktywnych czynnościach spędzają aż 17 dni roboczych w roku¹. Citrix szczegółowo zbadał, jakie czynności obniżają produktywność pracowników biurowych. I tak – 20 minut tygodniowo pracownicy poświęcają na szukanie odpowiedniego miejsca do pracy, np. wolnej sali konferencyjnej. 30 minut dziennie zajmują im próby skupienia się, ponieważ biura nie oferują odpowiednich warunków do samodzielnej pracy. Natomiast 15 minut miesięcznie pracownicy spędzają na poszukiwaniu potrzebnej dokumentacji. Jeśli pomnożyć te wyniki przez liczbę dni, miesięcy i tygodni w roku, otrzymamy w rezultacie aż 17 straconych dni roboczych. Jaki jest tego główny powód? Niefektywne wykorzystanie przestrzeni biurowej².

„Większość pracowników, aby dobrze wykonywać swoje zadania, potrzebuje przestrzeni i do indywidualnej pracy w ciszy, i do wymiany myśli i spotkań w mniejszym lub większym gronie – ponieważ obie formy działania wzajemnie się uzupełniają. Dobre, sprzyjające efektywnej pracy biuro, to wobec tego takie, które

¹ <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zle-urzadzone-biurowo-nie-oplaca-sie-firmom> (16.03,2015).

² <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zle-urzadzone-biurowo-nie-oplaca-sie-firmom> (16.03,2015).

pozwala pracującym w nim osobom wykonywać różne formy aktywności, nie przeszkadzając sobie nawzajem” – komentuje Zuzanna Mikołajczyk³.

Dodatkowo raport Citriks *Global Workshifting Index* wskazał, że do końca 2013 r. aż 93% organizacji wprowadzi elastyczne formy pracy, w porównaniu z 37%, które już dziś oferują taką możliwość wszystkim swoim pracownikom lub części z nich⁴. Z badań CBRE wynika natomiast, że w nowoczesnych organizacjach w danej chwili przebywa w biurze ok. 70% pracowników. W przyszłości liczba ta prawdopodobnie będzie się jeszcze zmniejszać, głównie w związku ze wzrostem popularności różnych form telepracy. Stąd koncepcja tzw. gorących biur (z ang. *hot desks*), czyli stanowisk pracy dzielonych przez specjalistów w danej chwili przebywających w siedzibie firmy. Zatrudnieni nie mają przypisanego sobie przestrzeni, a przychodząc do biura, wybierają sobie jedno z wolnych stanowisk⁵. Jest to tzw. *workshifting*:

„Mobilny styl pracy staje się możliwy za sprawą technologii i zasad, dzięki którym pracownicy są równie produktywni poza biurem – połączeni bezprzewodowo z wykorzystaniem sieci publicznych i urządzeń osobistych – identycznie jak w biurze, gdzie korzystają z firmowej sieci i urządzeń. Tak zwany **workshifting** to możliwość pracy o wybranych porach i w miejscach, z wykorzystaniem dowolnych zasobów. Ogranicza to koszty biznesowe i informatyczne oraz pozwala pracować wszędzie, o każdej porze i na dowolnym urządzeniu”⁶.

Ta zmiana ma związek nie tylko ze ewolucją formy pracy, ale także z wejściem na rynek pracy zupełnie nowego pokolenia. Tak opowiadała o tym Zuzanna:

„Coraz więcej firm rezygnuje z modelu, w którym pracownikowi przypisane jest konkretne biurko. Dzieje się tak nie tylko ze względu na rozwój technologii mobilnych, ale także z powodu wejścia na rynek pracy pokolenia Y, które szczególnie ceni sobie indywidualizm i nieszablonowe rozwiązania. Firmy rekrutujące pracowników z tej grupy mogą wykorzystać wygląd swojej siedziby jako element budowania wizerunku pracodawcy. W odpowiedzi na potrzeby młodych ludzi firmy chętnie udostępniają nie tylko przestrzeń do pracy, ale także obiekty rekreacyjne, chill-out roomy czy sale treningowe.”⁷

³ <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zle-urządzone-biuro-nie-oplaca-sie-firmom> (16.03.2015).

⁴

<http://webhosting.pl/Najnowsze.badanie.Citrix.firmy.coraz.bardziej.doceniaja.mobilny.styl.pracy> (16.02.2015).

⁵ <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zle-urządzone-biuro-nie-oplaca-sie-firmom> (16.03.2015).

⁶

<http://webhosting.pl/Najnowsze.badanie.Citrix.firmy.coraz.bardziej.doceniaja.mobilny.styl.pracy> (16.02.2015).

⁷ http://zawod-architekt.pl/artykuly/za39_panel_biuro.html (16.03.2015).

Mikomax Smart Office

W związku ze zmianami opisanymi powyżej, Zuzanna wiedziała, że jej firma musi na nie odpowiedzieć. Odzwierciedleniem zmiany stał się „Mikomax Smart Office”:

„Kiedyś było Mikomax, teraz jesteśmy Mikomax Smart Office. To jest pewna strategia i misja, którą sobie stworzyliśmy, żeby nasza firma naprawdę była ekspertem w tym, w jaki sposób nowoczesne biuro powinno wyglądać, jak powinno być zorganizowane. I zawsze mówię wszystkim: słuchajcie, wpływamy na to minimum 8 godzin dziennie czyjejś pracy i my musimy zrozumieć, jak ludzie pracują, jak dany zespół powinien funkcjonować i wtedy dopiero tworzyć to miejsce pracy.”

Poza produkcją mebli Mikomax od zawsze oferował pakiet usług, również doradczych, dla swoich klientów. Zuzanna postanowiła iść dalej w tym kierunku i mocno rozwinąć tę część biznesu:

„To, co oferujemy, to nie tylko produkt, ale cały pakiet usług, które również mamy dla klientów, aby odpowiedzieć na ich potrzeby. W tamtym roku na przykład wprowadziliśmy nową usługę badania efektywności w przestrzeni pracy.”

Część usług jest sprofilowana pod kątem dużych organizacji, które wymagają bardziej zautomatyzowanego zbierania danych oraz warsztatów z pracownikami, aby wprowadzić nowe sposoby pracy. Jak twierdzi Zuzanna, takie podejście stanowi duży wyróżnik na tle konkurencji, która głównie zajmuje się dopracowywaniem fizycznych produktów:

„Patrząc na naszych konkurentów, to jesteśmy jedyną firmą w naszej branży, która w ogóle taką usługę prowadzi. Jest dużo firm, które zatrzymały się na dopracowywaniu produktu. Mają produkty i dalej je rozwijają.”

Jak mówi Zuzanna, to poszerzone działanie firmy jest możliwe dlatego, że Mikomax ma własną sieć sprzedaży, więc działa inaczej niż inne firmy produkujące meble biurowe, które głównie wstawiają swoje produkty do salonów sprzedaży większych pośredników:

„My mamy własną sieć sprzedaży, więc mamy całą sieć sprzedażową. To jest również nasz obszar kompetencji, musimy wiedzieć, jak skutecznie docierać do klienta, jak spełniać jego oczekiwania nie tylko pod kątem produktu, ale całego pakietu usług. Często patrzymy, na ile obecne biuro klienta dopasowane jest do tego, jak ludzie pracują, czego oczekują. Jeśli przeprowadzamy badanie, to mamy tę możliwość reorganizacji, to mamy konkretne dane: »OK, dla tego zespołu ważne jest to, to i to« i w tych 3 punktach na przykład 1 punkt jest bardzo źle spełniany przez biuro. Więc skupiamy się tylko na tym obszarze i wprowadzamy zmiany bardzo precyzyjne.”

Często jednak wprowadzanie zmian w firmach nie spotykało się z entuzjastycznym przyjęciem pracowników. Zuzanna opowiadała o jednym biurze, gdzie pracownicy za wszelką cenę starali się utrzymać istniejący układ w firmie, nie chcąc dopuścić do zmiany istniejącego w biurze układu stanowisk pracy:

„W ramach tego projektu my nie robiliśmy tylko i wyłącznie badania, robiliśmy również warsztaty z pracownikami, po prostu takie zarządzanie zmianą, więc był cykl warsztatów z liderami zmian, gdzie pokazywaliśmy im, dlaczego to biuro musi się zmienić, że nie dlatego, że ktoś po prostu chce mieć otwartą przestrzeń, tylko od strony biznesowej, strategicznej muszą oni zmienić sposób pracy. I żeby mogli zmienić ten sposób pracy, w innej przestrzeni muszą funkcjonować. Żeby ta przestrzeń była rzeczą wtórną, a nie rzeczą pierwotną, bo oni tak tłumaczą »Nie, mamy przestrzeń otwartą«. Mówię po prostu: nie, wy po prostu dla biznesu musicie inaczej pracować, musicie więcej współpracować ze sobą, a jeśli każdy siedzi w pokoju, to nie ma współpracy.”

Jak mówi Zuzanna, działanie ich firmy pozwala na dużą oszczędność kosztów, chociaż często musi o tym przekonywać swoich klientów:

„Kliencie, jeśli uważasz, że to, co masz w tym momencie jest bardziej optymalne kosztowo, to jesteś w błędzie. Cały czas tracisz pieniądze, tylko tego nie widzisz, bo nie płacisz komuś faktury, tylko po prostu masz koszty, których mógłbyś nie ponosić. Nie mówiąc o tym, że przy tych dużych centrach usług ważnym aspektem jest to, żeby oni byli elastyczni co do zatrudniania nowych osób, u nich bardzo szybko się zmienia... Nie tylko, że zmiana, jakby jest rotacja na danych stanowiskach, ale też przyrost ludzi, więc im bardziej elastyczne biuro, które daje możliwość, że jeśli przychodzi nowy pracownik, to nie potrzebuje nowego biurka, nowej przestrzeni, tylko mogą go wpisać bez jakiegokolwiek aranżacji, to jest super. Dla takiego facility managera wtedy to, że przychodzi nowa osoba, to nie jest problem, a zazwyczaj jest: »O zgrozo, gdzie ja teraz wcisnę tą osobę?« To jest zupełnie inny model myślenia o biurze.”

Z powodu zmian sposobów pracy, Mikomax zdecydował się także na wejście z produkcją na rynek mebli w zupełnie nowy obszar – mebli tapicerowanych, czyli sof, kanap, foteli. Zuzanna tak opowiadała o tej decyzji:

„I to była kolejna decyzja strategiczna, bo zupełnie dla nas nowy obszar, jeśli chodzi o działalność. Wcześniej trzymaliśmy się bardziej elementów takich, jak my to mówimy, twardych, związanych z płytą, bezpośrednio ze stanowiskiem pracy, czyli biurka na przykład. Natomiast zauważyliśmy, że coraz większe jest zapotrzebowanie takich miejsc nieformalnych, niedaleko stanowiska pracy. No i pomyśleliśmy, że szkoda byłoby tracić ten rynek. Dlatego zdecydowaliśmy się wejść w ten obszar i również zacząć projektować swoje rozwiązania.”

Sukces z Polski – co dalej?

Pod koniec 2014 roku firma wprowadziła kolejne innowacyjne produkty, z którego jeden – biurko z indywidualnie regulowaną wysokością, stał się dużym hitem na ostatnich targach meblarskich:

„Na największych targach meblarskich ORGATEC w Kolonii, to byliśmy firmą, przez którą największe firmy na świecie „się przetoczyły” - oglądali, poprzychodzili, mówili: wow, że świetny produkt, więc to też jakby zupełnie nas inaczej spozycjonowało i pokazało, że jesteśmy mniejszą firmą, ale mamy to coś. Pytali się »Polska firma?« »No tak, polska«. »Niemożliwe!«. Więc jak na taki poziom profesjonalizmu wchodzimy, że ja dumna jestem, że jest polska firma, i że jest firma rodzinna.”

Jednak pomimo sukcesu, Zuzanna wiedziała, że Mikomax nie może stać w miejscu, a konkurencja na rynku bardzo się zaostzała. Wiedziała, że to dopiero początek zmian, a ona nie może spocząć na laurach. „Co dalej?” – pomyślała.

www.studiumprzypadku.edu.pl

Załącznik 1 Zarząd firmy Mikomax



Janusz Mikołajczyk
Prezes Zarządu

Anna Mikołajczyk
Wice Prezes Zarządu

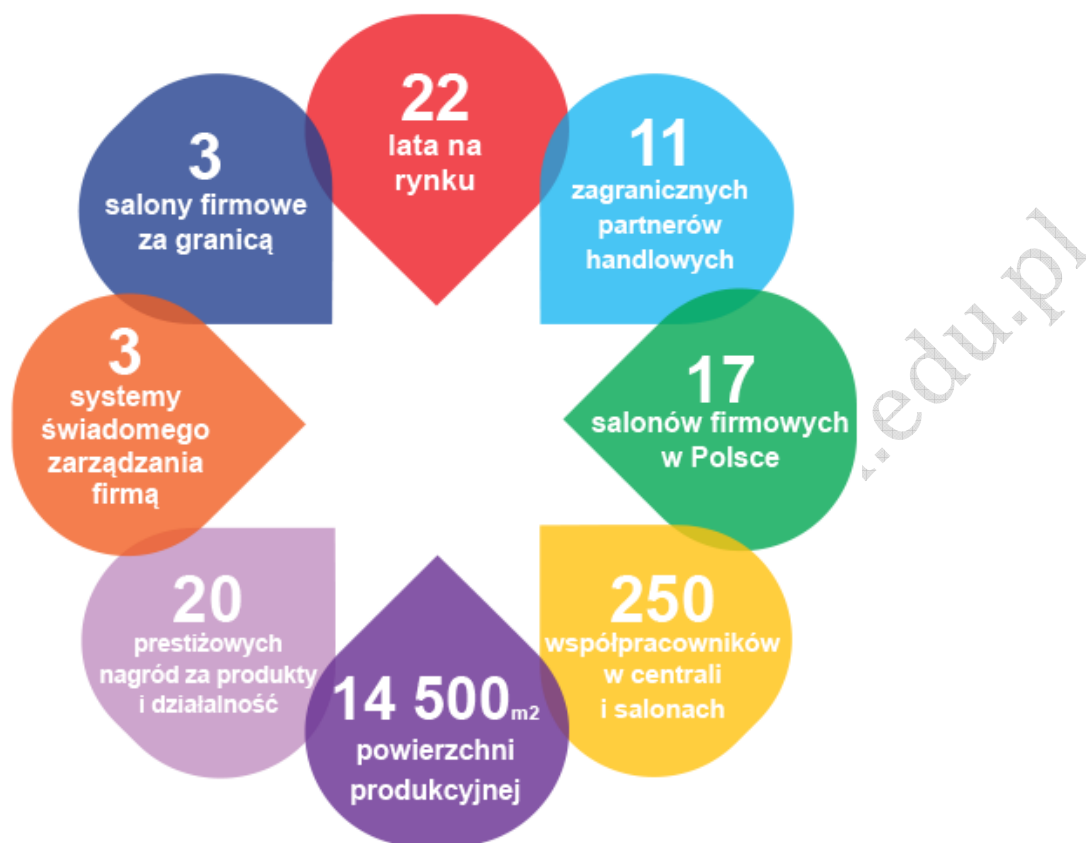
Maciej Mikołajczyk
Prokurent, Członek Zarządu

Zuzanna Mikołajczyk
Dyrektor Marki, Członek Zarządu

Źródło: <http://www.mikomaxsmartoffice.pl/firma/o-firmie>

www.studium.pl

Załącznik 2. Mikomax w liczbach



Źródło: <http://www.mikomaxsmartoffice.pl/firma/o-firmie>

www.studiu

Młodzi rewolucjonizują biura⁸

Na rynek pracy wkracza pokolenie Y, które wyznacza nowe trendy. Do 2020 jego przedstawiciele będą stanowić 40% populacji w wieku produkcyjnym¹. Pracownicy tej generacji są pewni swoich umiejętności, sprawnie poruszają się w wirtualnej rzeczywistości, a od swoich pracodawców oczekują dostosowania do ich potrzeb i stylu życia. Dlatego firmy oferują im na przykład możliwość pracy w systemie home office, stawiają także na mobilność. Potrzeby generacji Y prowadzą też do zmiany w aranżacji przestrzeni biurowej, która staje się bardziej funkcjonalna i pobudzająca do kreatywnego myślenia.

Biura bez granic

Ewolucja biur zmierza w kierunku otwartych, dynamicznych i elastycznych centrów. Nowe przestrzenie umożliwiają przede wszystkim kooperację oraz zwiększają komfort podczas wykonywania obowiązków służbowych. Y-greki oczekują bowiem dogodnych warunków – chcą pracować w otwartych środowiskach, gdzie zapewniony jest dostęp do światła dziennego. Co więcej, według badań Oxygenz, 73 proc. przedstawicieli pokolenia Milenium preferuje mniej formalne miejsca spotkań niż sale konferencyjne.

- Obecność pokolenia Y na rynku pracy zmienia podejście do aranżacji przestrzeni biurowej. Jak pokazują badania Intelligence Group z 2013 r. 88 proc. przedstawicieli pokolenia Milenium preferuje współpracę od rywalizacji². Z tego względu firmy oferują swoim pracownikom tzw. strefy relaksu, w których mogą oni się spotkać i wspólnie działać w mniejszych zespołach. Tego typu pomieszczenia wyposażone są w wygodne sofy oraz fotele, co sprzyja budowaniu pozytywnej atmosfery – mówi Zuzanna Mikołajczyk, Dyrektor Marki i Członek Zarządu Mikomax Smart Office.

Szef jako mentor

Jak udowadniają badania Intelligence Group 79 proc. przedstawicieli pokolenia Milenium chciałoby, aby ich przełożony był dla nich mentorem. Pokładają także duże zaufanie w swoich szefach. Z analiz Randstad wynika bowiem, że 73 proc. pracowników pokolenia Y wierzy w słuszność decyzji podejmowanych przez przełożonych.

- Przedstawiciele pokolenia Millenium chcą budować partnerskie relacje ze swoimi przełożonymi. Oczekują od nich wsparcia w obszarze powierzanych zadań w postaci dokładnych instrukcji, informacji zwrotnych oraz oceny ich pracy. Nie mają przy tym oporów przy wyrażaniu własnego zdania – mówi Anna Kosińska, Marketing Manager w Luxoft Poland.

⁸ <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/mlodzi-rewolucjonizuja-biura> (16.03.2015).

Nowoczesne biura stają się więc powierzchniami, w których zacierają się dawniej ustalone granice: pomiędzy indywidualnymi i zespołowymi stanowiskami oraz pomiędzy stanowiskami pracy menedżerów i szeregowych pracowników.

Biura strefami relaksu?

W odpowiedzi na potrzeby pokolenia Y firmy chętnie udostępniają im nie tylko przestrzeń do pracy, ale także obiekty rekreacyjne, chill-out roomy czy sale treningowe.

- Y-greki starają się dbać o swoje zdrowie i samopoczucie i oczekują od pracodawców, że będą ich wspierać w tych działaniach. Dlatego przy wyborze miejsca pracy zwracają uwagę na ofertę socjalną. Firmy, odpowiadając na te potrzeby, coraz częściej oferują karnety sportowe, czy restauracje ze zdrową żywnością – mówi Edyta Janas, Kierownik Regionalny Randstad Professionals.

W tego typu pokojach znajdują się najczęściej konsole do gier, piłkarzyki, wygodne pufy, sofy czy ciekawa literatura. Mogą one stanowić miejsce nieformalnych spotkań współpracowników, co sprzyja ich integracji i może zaowocować inspirującymi pomysłami. Takie pomieszczenia w siedzibach firm w Polsce stanowią domenę głównie dużych przedsiębiorstw. Ich pozytywny wpływ na zadowolenie kadr jest jednak coraz mocniej dostrzegany. Szefowie w wielu korporacjach uważają, że takie rozwiązania korzystnie wpływają na motywację oraz koncentrację pracowników, co w dłuższej perspektywie czasu przekłada się na większą efektywność ich działań.

Technologie w małym palcu

Współczesne miejsca pracy przechodzą rewolucję technologiczną, podążając za tym, jak pracownicy, szczególnie z młodszych pokoleń, wykorzystują nowe rozwiązania IT. Jeśli nie otrzymają w pracy odpowiednich sprzętów, chętnie pracują na własnych urządzeniach.

- Trend BYOD staje się coraz popularniejszy, ponieważ pracownicy chcą korzystać z prywatnego sprzętu w miejscu zamieszkania, zatrudnienia oraz w podróży służbowej. Z badań Cisco z 2013 r. przeprowadzonych w kilku krajach wynika, że prawie 50 proc. osób zatrudnionych w korporacji woli pracować na swoim własnym urządzeniu mobilnym niż tym udostępnionym im do zdalnego użytku przez pracodawcę. Co więcej, pracownicy chcą korzystać z infrastruktury biurowej za pomocą sprzętów, jakie posiadają w domu. Według badań Quocirca „The Mobile Print Enterprise. January 2012”, 60 proc. pracowników chciałoby mieć możliwość druku z urządzeń mobilnych. Tego typu trend obserwować można również w Polsce – mówi Leszek Bareja, Product Manager, Xerox Polska.

Biuro w wirtualnej rzeczywistości

Firmy coraz częściej dają swoim pracownikom możliwość wykonywania zadań w elastycznych modelach, zarówno w siedzibie firmy, jak i poza nią. Dzięki powszechnemu dostępowi do Internetu młode osoby mogą wykonywać pracę także z domu. Jak podają badania Intelligence Group dla 88 proc. z nich ważna

jest integracja życia zawodowego i prywatnego. Konsekwencją wdrożenia nowych modeli pracy są puste biurka w ciągu dnia.

- Statystyki pokazują, że poziom wykorzystania stanowisk pracy rzadko przekracza 70 proc. W przyszłości liczba ta prawdopodobnie będzie się jeszcze zmniejszać, głównie ze względu na rozwój form telepracy. Stąd pojawia się koncepcja tzw. gorących biurek (z ang. hot desking). Oznacza ona, że pracownicy nie mają stałego przypisanego sobie miejsca pracy, tylko przychodząc do biura rezerwują jedno z wolnych biurek. Jak podają badania Oxygenz 27% przedstawicieli pokolenia Y z różnych krajów jest gotowych dzielić swoje stanowisko pracy, a 18% rozważyłoby taką możliwość – dodaje Zuzanna Mikołajczyk, Dyrektor Marki i Członek Zarządu Mikomax Smart Office.

Pracownicy z pokolenia Y to osoby chętnie chłonna wiedzę, kształcą się i otwarte na nowości. Cechuje ich wiara w postęp, a technologie stanowią istotny element ich życia. Bardzo ważna jest dla nich wygoda oraz poszukiwanie szeroko rozumianej równowagi. Firmy chcąc pozyskać talenty z tej generacji muszą zmienić rozumienie przestrzeni i jej funkcji.

Źródło: <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/mlodzi-rewolucjonizuja-biura> (16.03.2015).

www.studiumprzypadku.edu.pl