



Złożenie pracy online:

**2012-06-19 11:25:26**

Kod pracy:

**7632**

Anna Król-Mamiak  
(nr albumu: 6942\*ZIM/LIC)

Praca licencjacka

## **Wpływ promocji - na rozwój Firmy Rodzinnej Ogród Jagi**

## **The Influence of the Promotion On the Developing the Family's Business Ogród Jagi**

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie i marketing

Specjalność:

Promotor: dr Ewa Babuśka



## Streszczenie

Praca dotyczy wpływu działań promocyjnych na rozwój firmy rodzinnej jaką jest Kwiaciarnia Ogród Jagi. To ważny temat, szczególnie obecnie, kiedy małe firmy są wypierane przez duże sklepy sieciowe i powstające galerie handlowe, w których nie ma miejsca na działalność małych, rodzinnych przedsiębiorstw. Bariery są dla nich między innymi cena wynajmu powierzchni i czynsz płacony właścicielom centrów handlowych. Tym bardziej więc ważne jest pokazanie, jakimi sposobami rodzinne firmy docierają do klientów i co wyjątkowego im oferują, aby nie zniknąć z rynku i wciąż się rozwijać.

W pracy zostały przytoczone badania, które pokazują, w jaki sposób klienci zareagowali na powstanie kwiaciarni oferującej towary z "wyższej półki" i jak ich nastawienie zmieniało się przez 10 lat działalności firmy. Dzięki nim, właścicielka kwiaciarni mogła określić, czy zmierza w dobrym kierunku i jakie podjąć działania, aby ulepszyć ofertę.

Wśród grupy 200 klientów zostało przeprowadzone badanie ankietowe. Stu klientów odpowiadało na pytania w roku otwarcia kwiaciarni (100%), a stu po 10 latach działalności (100%). Następnie, ankiety zostały profesjonalnie opracowane - niniejsza praca prezentuje ich wyniki. Badanie wykazało między innymi, że firma ma stałych klientów, którzy są w stanie zapłacić wyższą cenę za wysokiej jakości towar oraz grono przyjaciół, którzy, w razie potrzeby, mogą pomóc właścicielce w problemach finansowych. To ważne informacje dla prowadzącego biznes. Ze strony właścicielki kwiaciarni stali klienci mogą liczyć na specjalne względy - między innymi na dowóz kwiatów za darmo, obsługę przez całą dobę czy rabaty. Firma jest rozpoznawalna na sądeckim rynku jako kwiaciarnia ekskluzywna, w której zamawia się kwiaty na szczególne okazje.

Wnioskiem płynącym z tej pracy jest fakt, że w zmieniającej się wciąż sytuacji na rynku trzeba podejmować coraz to nowe działania promocyjne. Nie wystarczą już reklamy w mediach czy uczestniczenie w imprezach jako sponsor. Należy docierać do nowych grup klientów używając między innymi nowoczesnych metod oferowanych nam przez technologię - internet, portale społecznościowe, czy też organizowanie imprez plenerowych i społeczną odpowiedzialność biznesu. Ważne jest również poszerzenie asortymentu lub dywersyfikacja przy udziale np. środków unijnych.

## Abstrakt

The thesis concerns promotional activities on the developing the family's business the Florist "Ogród Jagi". The subject is very important specially nowadays when small firms are displaced by large malls and shopping galleries where there is no place for small families businesses. The prices for renting are too high for them which pose the serious barrier. Consequently it is very important to present the means how the families firms get at the customers and offer them something exceptional not to disappear from the market.

In the thesis were shown the research which explain us how the customers reacted for the creating of a new florist offering us the goods in high standard and how their behavior has been changing for ten years existing the florist. Thanks to the researches the owner of the florist could determine if the business is heading for the right way and what to do to improve the offer.

The questionnaire shows 200 clients who have been surveyed. One hundred clients answered the questions in a year that the florist was opened 100% and another 100% clients answered after 10 years running a business. Then the questionnaires were professionally prepared. The results of the researches demonstrate that the firm has got regular clients who are afford to pay high price for a high quality goods and who can help the owner with some financial problems. Those clients are special clients- they are always served 24 hours and the delivery of flowers is free for them. The florist "Ogród Jagi" is recognizable in Nowy Sącz and buckets of flowers are ordered there on special occasions.

You come to the conclusion that in the situation on the market changing all the time you need to take new promotional activity. Commercials on TV and advertisements are essential but not enough. You have to reach to the new group of customers, use new technology and internet, and also organize the garden event. It is important to take benefit from the European budget and to broaden the range of items.

# Spis treści

	str.
<b>WSTĘP</b> .....	<b>7</b>
<b>ROZDZIAŁ I</b> .....	<b>8</b>
Promocja jako ważny element działań marketingowych dla małych firm.....	8
1.1. Istota i charakterystyka promocji.....	8
1.2. Reklama.....	10
1.3. Marketing bezpośredni.....	13
1.4. Promocja sprzedaży.....	14
1.5. Public relations i publicity.....	16
<b>ROZDZIAŁ II</b> .....	<b>18</b>
Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.....	18
2.1. Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw.....	18
2.2. Przedsiębiorstwa rodzinne – próba definicji.....	19
2.3. Przedsiębiorstwa rodzinne na rynku.....	21
<b>ROZDZIAŁ III</b> .....	<b>26</b>
Nowy Sącz jako miejsce działania rodzinnej firmy Ogród Jagi.....	26
3.1 Charakterystyka Nowego Sącza.....	26
3.2. Miasto jako teren działania małych i średnich przedsiębiorstw.....	28
3.3. Szanse i zagrożenia dla rodzinnych firm.....	32
3.4 Szanse i zagrożenia na lokalnym rynku.....	34
3.5. Historia powstania Kwiaciarni Ogród Jagi.....	37
3.6. Badania rynku.....	42
<b>ROZDZIAŁ IV</b> .....	<b>55</b>
Perspektywy dalszego rozwoju Ogrodu Jagi.....	55
4.1. Dotychczasowe działania promocyjne.....	55
4.2. Plany rozwoju – nowe formy promocji.....	69

<b>PODSUMOWANIE.....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>76</b>
<b>INTERNET.....</b>	<b>78</b>
<b>SPIS WYKRESÓW.....</b>	<b>79</b>
<b>SPIS ILUSTRACJI .....</b>	<b>80</b>
<b>SPIS TABEL I RYSUNKÓW.....</b>	<b>81</b>
<b>ZAŁĄCZNIKI.....</b>	<b>82</b>

## Wstęp

Celem tej pracy jest pokazanie, w jaki sposób małe, rodzinne firmy działające na lokalnych rynkach, pomimo wielu trudności, radzą sobie z konkurencją, wygrywają walkę cenową, w jaki sposób przyciągają klienta i wprowadzają innowacje mające go zatrzymać na dłużej. Dzięki temu, że stosują odpowiednią strategię promocyjną, mogą uporać się z przeciwnościami. Ta strategia nie musi być wcale zgodna z książkowymi wskazówkami. Może wynikać z dokładnego obserwowania rynku, jego badań, rozmów z klientami. I właśnie to robi od 11 lat, od chwili podjęcia działalności gospodarczej, właścicielka kwiaciarni Ogród Jagi w Nowym Sączu. Postępuje intuicyjnie, bazując głównie na reklamie szeptanej. Zachęca zadowolonych z jej usług klientów do powiedzenia o kwiaciarni swoim znajomym, polecenia jej usług.

W pierwszym rozdziale została omówiona istota promocji oraz jej niektóre narzędzia: reklama, promocja, marketing bezpośredni i promocja sprzedaży.

W drugim rozdziale została przedstawiona sytuacja firm rodzinnych w Polsce i na lokalnych rynkach – jakimi zasadami się kierują, jakie są ich mocne, a jakie słabe strony, jak wyglądał ich rozwój w ostatnich kilkudziesięciu latach. Szczególny nacisk jest położony na firmy rodzinne.

Trzeci rozdział omawia sytuację Ogródu Jagi w kontekście działalności na lokalnym, sądeckim rynku. Jest w nim przedstawiona charakterystyka historyczna i gospodarcza miasta, szanse i zagrożenia dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz historia Kwiaciarni Ogród Jagi jako firmy rodzinnej.

W czwartym rozdziale opisane są dotychczasowe działania promocyjne właścicielki kwiaciarni oraz scharakteryzowane obszary, w których, wykorzystując narzędzia promocyjne – właścicielka może pozyskać nowych klientów i zatrzymać ich przy firmie.

# ROZDZIAŁ I

## Promocja jako ważny element działań marketingowych dla małych firm

### 1.1. Istota i charakterystyka promocji

Dobrze dobrana strategia promocyjna zapewnia sukces firmie – to zdanie wielu szefów działów marketingu i prezesów firm. Nie wystarczy już tylko oferować świetny produkt – trzeba umieć go promować – pokazać światu. Według Tadeusza Sztuckiego, „promocja jest marketingowym oddziaływaniem na klientów i potencjalnych nabywców polegającym na dostarczeniu informacji, argumentacji i obietnic oraz zachęty, skłaniających do kupowania oferowanych produktów (...)”<sup>1</sup>.

Definicji promocji, odkąd ta stała się jednym z ważniejszych elementów działalności firm i przedsiębiorstw, jest sporo. Jej brzmienie zależy między innymi od dziedziny, w jakiej jest stosowana. Na przykład według bankowców, promocja jest „swoistą formą komunikacji marketingowej między sprzedawcą a klientem. Jej zadaniem jest informowanie, przypominanie i przekonywanie odbiorców do produktów, usług, instytucji lub idei”<sup>2</sup>.

Natomiast Jerzy Altkorn, za promocję uważa system komunikowania się z rynkiem, gdzie informacje przebiegają dwukierunkowo: „W jedną stronę po linii wytwórca - pośrednik - konsument, w drugą na trasie: konsument - pośrednik - wytwórca. Powstaje w ten sposób zwrotne sprzężenie informacji, pozwalające odczytać reakcje adresata informacji na kierowane do niego impulsy”<sup>3</sup>.

Promocja nie zawsze była doceniana. Do dzisiaj niektórzy jej przeciwnicy wymieniają negatywne, ich zdaniem, elementy. Mówią między innymi o tym, że promocja polega na namawianiu do kupowania tego, czego ludzie nie potrzebują, manipulowaniu zachowaniami konsumentów, przekazywaniu przesadnie pozytywnych informacji o produktach. To jednak

---

<sup>1</sup> Sztucki T., Promocja, reklama, aktywizacja sprzedaży. Sztuka pozyskiwania nabywców, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Placet, Warszawa 1995, s. 17.

<sup>2</sup> Pluta-Olearnik M., Marketing usług bankowych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 1999, s. 130.

<sup>3</sup> Altkorn J., Marketing w turystyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 144.

nie wszystko. Wspominają o wywieraniu presji psychicznej, narażaniu na straty powstałe po zakupie niewłaściwego produktu, pobudzaniu emocji i tworzeniu złudnych oczekiwań<sup>4</sup>.

Nadal niektórzy szefowie firm twierdzą, "że wystarczy dobry produkt zaprezentować sprzedawcy, a potencjalny nabywca jest na tyle mądry, że potrafi ocenić walory wyrobu i oczywiście będzie chciał go kupić. Gdy kupi, to zapamięta na całe życie, opowie o nim swoim przyjaciołom i w ten sposób informacja o produkcie rozejdzie się po całym świecie. Niestety jest to dość naiwne rozumowanie<sup>5</sup>".

Wydaje się jednak, że z roku na rok przybywa zwolenników działań promocyjnych i osób widzących sens prowadzenia kampanii. Mówią oni o tym, że dzięki kampaniom promocyjnym nabywcy mają większą wiedzę o produktach i mogą szybciej podjąć decyzje o zakupie. Niejednokrotnie dzięki działaniom promocyjnym dochodzi do obniżenia cen oraz podniesienia jakości produktów (promocja porównawcza). Wymieniają też elementy z innej dziedziny, jak urozmaicenie prasy, radia i telewizji (poprzez reklamy), ubarwienie wyglądu sklepów i centrów handlowych, stwarzanie nowych miejsc pracy dla specjalistów<sup>6</sup>.

W zmieniających się obecnie warunkach ekonomicznych, załamaniach na światowych rynkach i wypieraniu małych przedsiębiorstw przez sieciowe giganty, warto jednak zainwestować w dobrą kampanię promocyjną. Może ona zdecydować o przyciągnięciu do firmy nowych klientów i zapewnić jej istnienie na rynku. Aby to się jednak stało, trzeba jak najlepiej dobrać składniki kampanii promocyjnej z bogatej gamy możliwości.

Wśród składników promocji znajdują się między innymi:

- **reklama** – wszelka płatna forma nieosobowego przedstawiania i popierania idei, dóbr lub usług przez określonego nadawcę. Wyróżnia ją to, że wykorzystuje kontakt pośredni z klientami i jest płatną formą promocji<sup>7</sup>;
- **sprzedaż osobista** jest werbalną prezentacją towaru lub usługi, polegającą na przeprowadzeniu rozmowy z jednym lub większą liczbą nabywców w celu dokonania sprzedaży<sup>8</sup>;

<sup>4</sup> Sztucki T., Promocja, reklama, aktywizacja sprzedaży, op. cit., s. 20.

<sup>5</sup> Żurawik B., Żurawik W., Marketing bankowy, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 258.

<sup>6</sup> Sztucki T., tamże, s. 20.

<sup>7</sup> Kotler P., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999 r., s. 547.

<sup>8</sup> Klisiński J., Marketing, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania, s. 65.

- **public relations**, inaczej propaganda marketingowa, oznacza zespół celowo zorganizowanych działań zapewniających systematyczne komunikowanie się ze środowiskiem (nawiązywanie i utrzymywanie szeroko rozumianej więzi ze społeczeństwem);
- **publicity** to celowe działania mające na celu wywołanie rozgłosu w środowisku<sup>9</sup>;
- **promocja uzupełniająca** - krótkookresowe działania z wykorzystaniem bodźców ekonomicznych w celu budzenia sprzedaży produktu;
- **nieformalny przekaz ustny** - zachęcenie konsumentów, by mówili innym o produktach, z których są zadowoleni;
- **marketing bezpośredni** - wykorzystanie listów, telefonów i innych narzędzi kontaktu w celu komunikowania się z określonymi grupami obecnych i potencjalnych klientów<sup>10</sup>.

## 1.2. Reklama

Reklama ma podtrzymać istniejący popyt na produkt oraz wpłynąć pozytywnie na nowych nabywców. Ma też wykorzystać wszystkie możliwe drogi komunikacji z docelowymi grupami nabywców<sup>11</sup>.

Reklama powinna więc być adresowana do określonego segmentu rynku, przekazywać informacje, perswazję i utrwalać wiedzę o produkcie. Ważne jest, aby pełna informacja o produkcie szła w parze z przekonaniem konsumenta o korzyściach płynących z jego zakupu. Należy promować np. oryginalne produkty, bogaty zakres świadczonych usług, możliwość zamówienia kompleksowej usługi dotyczącej oprawy ślubów i innych imprez rodzinnych. Nie wystarczy jednak jednorazowa informacja czy zachęta. Konieczne jest utrwalenie w pamięci odbiorcy cech produktu i firmy, która go oferuje. To z kolei przyczynia się do wytworzenia grupy stałych klientów. Reklama ma oddziaływać na psychikę nabywcy. Klient przekona się do zakupu produktu tylko wtedy, gdy będzie widział dla siebie realne korzyści. W wielu przypadkach należy mu więc przede wszystkim uświadomić jego potrzeby.

---

<sup>9</sup> Pilarczyk B., Promocja i reklama w pracy zbiorowej Podstawy marketingu pod redakcją Henryka Mruka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 224-239.

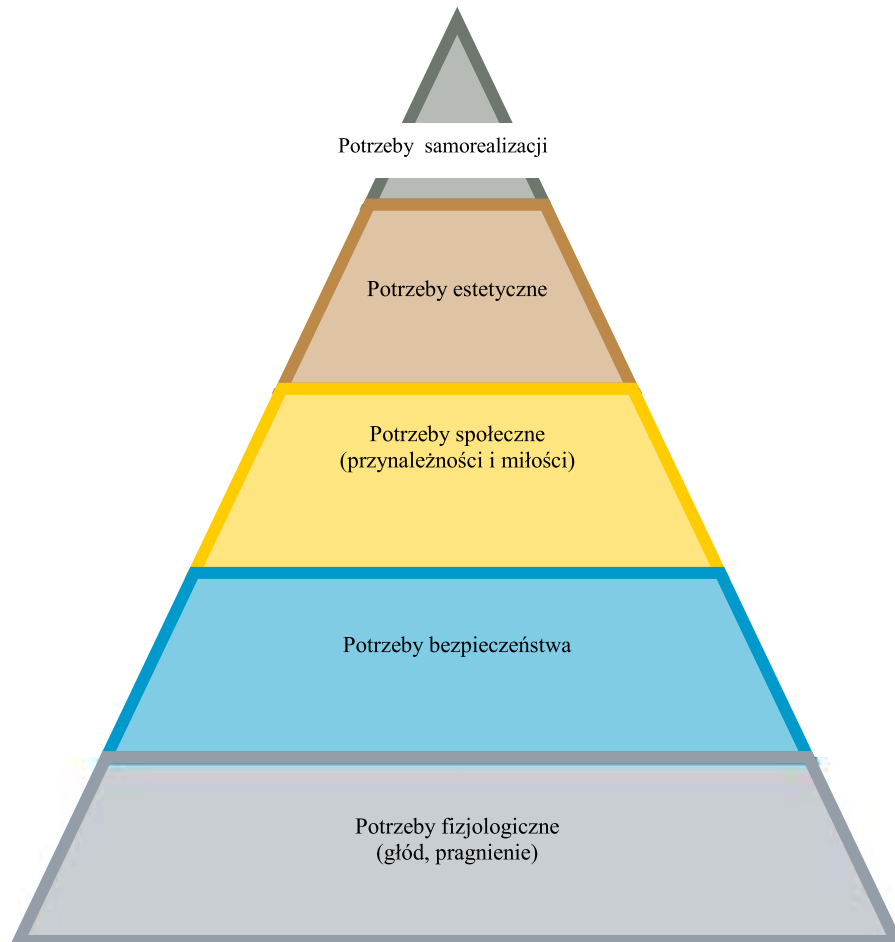
<sup>10</sup> Klisiński J., Marketing, op. cit., s. 65.

<sup>11</sup> Materiały Instytutu Turystyki Oddział w Krakowie opracowane w ramach projektu PHARE FAPA nr P 9607-02-15 pn. „Tworzenie nowych miejsc pracy na obszarach wiejskich Polski południowo-wschodniej”.

Sporo kampanii promocyjnych opiera się na Piramidzie potrzeb Maslowa (patrz rysunek s. 7). Wszystkie potrzeby są od siebie zależne. Najniżej ułożone są potrzeby fizjologiczne. Ich niespełnienie powoduje, że dominują nad wszystkimi innymi i spychają je na dalszy plan. Nie należy jednak rozumieć, że dopiero po zaspokojeniu potrzeb społecznych możemy przejść do „kolejnego etapu” i zaspakajać potrzeby estetyczne. Kolejność jest ustawiana przez każdego z nas inaczej, według prezentowanej hierarchii, która wpływa z kolei na jego postępowanie. To następnie wiąże się z dokonywaniem przez nas wyboru nośników reklamy, którymi są zazwyczaj:

- reklama prasowa - ogłoszenia reklamowe w prasie lokalnej, ogólnopolskiej, specjalistycznej i artykuły sponsorowane;
- reklama radiowa - komunikaty reklamowe w programach regionalnych i ogólnopolskich, krótkie wywiady lub audycje;
- reklama telewizyjna;
- reklama kinowa;
- reklama pocztowa - listy reklamowe.

Rys. 1. Piramida potrzeb A. Maslowa



Źródło: Maslow A. Theory of Human Motivation and Personality, Harper and Row Inc., New York 1970, s. 83.

Reklama telewizyjna jest bardzo kosztowna. Za obraz i kolor, dzięki którym konsument może zobaczyć oferowane mu produkty płaci się więcej. Znacznie tańsze jest ogłoszenie na antenie radiowej, a precyzyjniejsza - reklama pocztowa czy, w ostatnich latach, mailowa. W tym przypadku, możemy całkowicie decydować do kogo trafiają nasze katalogi, foldery, ulotki i prospekty. Można także, w przypadku braku dużych sum na reklamę, skorzystać z plakatów, afiszy i ogłoszeń.

Reklama będzie skuteczna jeśli spełnimy kilka warunków. Trzeba przede wszystkim sprawdzić, czy istnieje rzeczywiste zapotrzebowanie na produkt czy działalność usługową firmy, jasno zdefiniować cel reklamy i użyć właściwych środków. Nie bez znaczenia jest także rozplanowanie kampanii w czasie, odpowiednie zaprojektowanie środka reklamowego i wypowiedzi oraz kontrola akcji reklamowej i dokonywanie koniecznych korekt.

### 1.3. Marketing bezpośredni

To metoda wykorzystująca listy, telefony i inne formy kontaktu nieosobistego, aby komunikować się z klientami. Przy obecnym rozwoju mediów elektronicznych, między innymi kont emailowych czy portali społecznościowych, tego typu działania są bardzo popularne. Marketing bezpośredni to narzędzie, które ma doprowadzić do sprzedaży produktu bez korzystania z pośredników, a Internet dał nowe znaczenie temu elementowi promocji.

Początkowo marketing bezpośredni sprowadzał się do reklamy pocztowej i katalogów sprzedaży wysyłkowej. Nadal niektóre firmy korzystają z tych narzędzi. Jednak większość z nich przeniosła się na „wyższy poziom” i korzysta z telemarketingu czy zakupów elektronicznych. To forma nastawiona na kontakt z klientem pojedynczym, skupienie się na jego potrzebach, a nie na masowym reklamowaniu produktów. Pomaga to stworzyć dobre i długotrwałe kontakty z klientami – poznać ich potrzeby i preferencje oraz niejako przywiązać ich do firmy. Wiele z przedsiębiorstw, na przykład w branży turystycznej (hotele, linie lotnicze) stosują specjalne rabaty i udogodnienia dla pozyskanych w ten sposób stałych klientów. Budują sobie również bazy danych, aby przygotowywać oferty indywidualne. Takie specjalne traktowanie i kierowanie imiennej oferty często jest pożądane przez wiele osób – czują się one wyróżnione i zauważone. Nie są anonimowym, masowym odbiorcą, którego nikt nie rozpoznaje w hotelu czy na lotnisku, ale ważnym i specjalnie traktowanym klientem.

Wśród narzędzi marketingu bezpośredniego Philips Kotler wyróżnia<sup>12</sup>:

- **marketing katalogowy** – jest sukcesem, gdy firmy potrafią wykorzystać bazy danych, którymi dysponują. Mogą wtedy stworzyć ofertę indywidualną. Z takiej opcji korzystają w Stanach Zjednoczonych między innymi wielkie domy towarowe i korporacje, ale także mniejsi przedsiębiorcy. Niektórzy do katalogów dodają próbki materiałów, a same

---

<sup>12</sup> Kotler P., tamże, s. 602-603.

wydawnictwa są zrobione na eleganckim papierze i zawierają profesjonalne zdjęcia. Wszystko po to, aby klient przekonał się, że pragnie danego produktu. Są też tworzone „gorące linie” telefonicznie, gdzie klient może bezpłatnie uzyskać więcej informacji o interesującym go produkcie, dodatkowo stwarzają możliwości płatności kartą kredytową i gwarantują szybką dostawę do domu;

- **telemarketing** – rozwinął się w późnych latach 60. ubiegłego wieku wraz z wprowadzeniem międzynarodowych usług telekomunikacyjnych. Przedsiębiorstwa oferują konsumentom możliwość składania zamówień, a także przekazywanie skarg na bezpłatny numer telefoniczny. Jak pisze Kotler, „przeciętne gospodarstwo domowe odbiera 19 rozmów telefonicznych każdego roku i dokonuje 16 połączeń w celu składania zamówień<sup>13</sup>”;

- **marketing telewizyjny bezpośrednich reakcji** – to nic innego jak reklamowanie produktów za pomocą telewizji. Na antenie, w krótkich filmach, są prezentowane produkty i jest podany numer telefonu, pod którym można je zamówić. Zazwyczaj filmy takie zawierają wypowiedzi zadowolonych osób, którym po użyciu danego produktu czy specyfiku podniosła się jakość życia, osiągnęły zadowolenie, wyzdrowiały. Obecnie, również w Polsce, są telewizyjne kanały tematyczne, w których puszczone są tylko takie krótkie filmy. Wśród reklamowanych w ten sposób produktów są te poprawiające kondycję fizyczną, eliminujące ból, pomagające w sprzątaniu czy likwidowaniu plam. We wszystkich filmach widać zadowolonych ludzi, sugerujących, że i nasz życie może ulec poprawie, kiedy tylko zakupimy dany produkt. Oczywiście, firmy te wydają dodatkowo katalogi, stosują zniżki dla stałych klientów i korzystają z telemarketingu chcąc zatrzymać przy sobie klienta, który już raz kupił coś z ich oferty.

To tylko niektóre z narzędzi marketingu bezpośredniego stosowanego z powodzeniem na całym świecie. Jedne są wykorzystywane częściej, inne rzadziej. Cel jest jednak znany – dotarcie do jak największej liczby indywidualnych konsumentów i sprzedanie jak największej ilości produktów.

#### 1.4. Promocja sprzedaży

To działania mające na celu zwiększenie sprzedaży w krótkim okresie czasu. Narzędzie to jest często wykorzystywane, tym bardziej, że cały czas wzrasta ilość firm oferujących podobne do siebie produkty i usługi, a klienci przyzwyczaili się już do

---

<sup>13</sup> Kotler, tamże, s. 603.

korzystania z ofert promocyjnych. Zagrożeniem może być chaos promocyjny wywołany przez same firmy i usługodawców oferujących promocyjne ceny na wszystko – skutkiem może być brak reakcji konsumentów na hasło „promocja”. Ponadto, gdy jakaś marka jest zbyt często promowana poprzez niższą cenę, może wreszcie skojarzyć się konsumentowi z nic nie wartym towarem.

Z badań przeprowadzonych przez Roberta Georga Browna, które cytuje w swojej książce Kotler<sup>14</sup> wynika, że „promocja sprzedaży dostarcza szybszych i łatwiejszych do oszacowania rezultatów sprzedaży niż reklama”. Z badania przeprowadzonego na 2500 osób kupujących kawę rozpuszczalną wynika ponadto, że „promocja sprzedaży nie zmierza do pozyskiwania nowych, długookresowych nabywców na dojrzałych rynkach, ponieważ przyciąga ona głównie podatnych na okazje konsumentów, którzy zmieniają marki z chwilą, gdy staje się to opłacalne”, „lojalny nabywca danej marki nie zamierza zmienić swoich przyzwyczajzeń nabywczych na skutek promocji marek konkurencyjnych” oraz, że „reklama jest w stanie zwiększać <podstawowy rynek> danej marki”.

Tak więc, stosowanie promocji sprzedaży powoduje czasowy i szybki wzrost ilości konsumentów, ale nie zatrzymuje ich przy produkcie czy firmie. Ale są też i dobre strony. Stosowanie jej sprawia, że firma może sprawdzić, jak wysoką cenę może zaproponować, a konsument może, dzięki promocjom, spróbować nowego produktu.

Głównym celem promocji sprzedaży w stosunku do konsumentów jest według Kotlera<sup>15</sup> zachęcanie do zakupów większej ilości produktów, namawianie do przetestowania nowych i przyciągnięcie klientów od konkurentów. Natomiast celem wobec detalistów jest między innymi nakłanianie ich do kupowania na zapas, korzystania z zakupów posezonowych, czy pozyskiwanie do współpracy nowych punktów sprzedaży detalicznej.

Aby producent odniósł zamierzony skutek może stosować różne narzędzia promocji sprzedaży. Są to między innymi:

- **próbki** – darmowe ilości danego produktu, które mogą być zarówno dostarczane do domu, jak i wysyłane pocztą czy wręczane konsumentowi w sklepie. Jest to forma skuteczna, ale kosztowna;
- **kupony** – forma promocji oferująca rabat na dany produkt. Mogą być wysyłane pocztą, dołączane do ulotek reklamowych, czy wysyłane z innymi produktami. Eksperti twierdzą, że ich skuteczność ujawnia się, gdy obniżka ceny na towar sięga 15-20%<sup>16</sup>;

---

<sup>14</sup> tamże, s. 612.

<sup>15</sup> tamże, s. 613.

<sup>16</sup> tamże, s. 614.

- **premie** – podarunki oferowane bezpłatnie przy zakupie określonego towaru, na przykład dołączone do opakowania. Kupując proszek do prania, otrzymujemy za darmo płyn do płukania tkanin itp. Ale premie to również możliwość zakupu gadżetów określonej firmy – kupując piwo danej marki klient może zamówić kufle, koszulki, breloki czy długopis z logiem browaru.

## 1.5. Public relations i publicity

Oba narzędzia służą do komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Czasami kampanie PR są krótkie, dotyczą jednego produktu, jednak w wielu przypadkach są rozplanowane na wiele lat i powinny być realizowane konsekwentnie. Celem PR jest przyciąganie uwagi i wzbudzanie pozytywnego zainteresowania firmą<sup>17</sup>. Według Kotlera, jest pięć podstawowych zadań działu PR w firmie: utrzymywanie stosunków z prasą i umiejscawianie w mediach informacji zawierających dane o firmie, produkcie, usłudze; nadawanie rozgłosu produktowi; komunikacja przedsiębiorstwa obejmująca sferę wewnętrzną firmy jak i otoczenie zewnętrzne; lobbying czyli przekonywanie członków ciał ustawodawczych i urzędników państwowych do określonych rozważań prawnych i administracyjnych; doradzanie kierownictwu w sprawach związanych z funkcjonowaniem firmy w otoczeniu społecznym<sup>18</sup>.

Aby te działania przynosiły dla firmy pozytywny i zamierzony efekt konieczne jest zastosowanie narzędzi PR. Są wśród nich między innymi publikacje prasowe (publicity). Rozwój Internetu sprawił, że pracownicy działów PR zabiegają także o pojawianie się informacji na portalach, a nie tylko w prasie, tworzą strony internetowe firm oraz profile na portalach społecznościowych. W zależności od branży, informacje o firmie pojawiają się także w pismach czy na stronach specjalistycznych, skierowanych do określonej grupy osób. Oczywiście informacje te muszą być w odpowiedni sposób skonstruowane – aby zaciekać dziennikarza na tyle, żeby umieścić je za darmo w swojej gazecie czy portalu. Ważne jest, aby pracownicy PR wiedzieli, w jaki sposób rozmawiać z dziennikarzem, jakie są jego potrzeby i oczekiwania co do treści i formy informacji oraz, w jaki sposób ominąć ewentualne ograniczenia.

---

<sup>17</sup> Kadragic A., Czarnowski P., Public relations, czyli promocja reputacji, Businessman Book, Warszawa 1997, s. 14.

<sup>18</sup> Kotler P., tamże, s. 621.

Kolejne narzędzie to publikacje własne – coroczne raporty, broszury, czasopisma, materiały audiowizualne prezentowane podczas spotkań lub też wręczane czy wysyłane do stałych i potencjalnych klientów firmy.

Przedsiębiorstwa mogą również przyciągnąć konsumentów organizując różne imprezy. Mogą to być zarówno konferencje prasowe jak i wystawy, koncerty, uroczystości rocznicowe czy zawody sportowe. Jeśli na takie imprezy zapraszani są na przykład mieszkańcy miasta, w którym firma działa – wpływa to pozytywnie na jej wizerunek i buduje image. Poza tym, podczas takich spotkań zawsze można „przemycić” informacje o nowych produktach czy usługach.

Ważne jest także budowanie tożsamości firmy. Robi się to między innymi przez stworzenie jej logo oraz podobnych elementów i kolorystyki na papierze firmowym, broszurach, wizytówkach, czy samochodach służbowych. Pomaga to w identyfikacji firmy i jednocześnie utrwała jej wizerunek na rynku. Przy obecnej konkurencji, przedsiębiorstwa muszą się czymś wyróżniać i właśnie temu służą podobne zabiegi.

Pozytywny image można też zbudować poprzez wspieranie finansowe i organizacyjnie różnych przedsięwzięć społecznych. Coraz częściej firmy korzystają z „marketingu dobrej sprawy” przekazując część dochodu ze sprzedaży produktu na potrzeby dzieci czy instytucji zajmujących się osobami chorymi<sup>19</sup>.

Działania marketingowe prowadzone przez firmy są obecnie popularne i ta dziedzina bardzo szybko się rozwija. Dzięki zmianom na rynkach elektronicznych, odkrywaniu nowych technologii, narzędzia PR dają nowe możliwości. Szybko wykorzystują je marketingowcy, którzy muszą przebić się przez chaos informacyjny i trafić do nowego klienta, ale też przygotować specjalną ofertę dla tych, którzy od lat współpracują z firmą.

---

<sup>19</sup> Kotler P., tamże, s. 623.

# Rozdział II

## Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

### 2.1. Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw

Transformacja w Polsce miała nie tylko wymiar polityczny i społeczny. Sporo zmieniło się także w gospodarce. Powoli zaczęły powstawać małe i średnie przedsiębiorstwa, często firmy rodzinne, które po 10 czy 20 latach działalności przekształcały się w znane w kraju i za granicą profesjonalne przedsiębiorstwa.

Jak pisze Wiesław M. Grudziewski i Irena K. Hejduk, jednym z kluczowych problemów transformacji polskiej gospodarki staje się przyspieszenie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (firm) prywatnych, uważanych we współczesnych gospodarkach za ich siłę napędową<sup>20</sup>. W krajach wysokorozwiniętych, firmy zaliczane do kategorii small business, charakteryzują się między innymi: dużą elastycznością w procesie dostosowania się do potrzeb rynkowych, innowacyjnością i skłonnością do ponoszenia ryzyka, wysoką dynamiką wzrostu zatrudnienia i znaczącym udziałem we wzroście dochodu narodowego.

Autorzy książki dodają, że „do tej pory w Stanach Zjednoczonych obowiązuje definicja przyjęta w ustawie z 1953 r., zgodnie z którą mała firma jest taką jednostką, która stanowi niezależną własność, działa niezależnie i nie dominuje na rynku, na którym operuje”. Ważnym jest również stwierdzenie, że „istotą amerykańskiego systemu ekonomicznego prywatnych przedsiębiorstw jest wolna konkurencja”<sup>21</sup>.

W Polsce, rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce umożliwia: zmniejszenie bezrobocia, zwiększenie udziału sektora prywatnego w strukturze gospodarki, aktywizację lokalnych społeczności, utworzenie nowoczesnego otoczenia kooperacyjnego i usługowego oraz zwiększenie eksportu. Według danych sprzed około 11 lat, w Polsce funkcjonowało około dwóch milionów małych i średnich przedsiębiorstw zatrudniających około 60 procent czynnych zawodowo osób. Wytwarzały one blisko połowę dochodu narodowego brutto<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Grudziewski W. i Hejduk I., Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 1998, s. 11.

<sup>21</sup> Grudziewski W. i Hejduk I., tamże, s. 12-13.

<sup>22</sup> tamże, s. 22-23.

## 2.2. Przedsiębiorstwo rodzinne – próba definicji

Zdefiniowanie, czym jest firma rodzinna nie należy do najprostszych. Hasło „przedsiębiorstwo rodzinne” weszło do polskiego języka ekonomicznego niedawno. Dotychczas traktowano je jako stwierdzenie równoznaczne z jednostką słabą finansowo, małą, zarządzaną w sposób nieprofesjonalny. I chociaż fakty są inne, firmy te nadal często kojarzą się bardziej z zakładem rzemieślniczym niż z profesjonalną firmą<sup>23</sup>. Chociaż naukowcy mają problemy z jednoznacznym zdefiniowaniem firmy rodzinnej, wyodrębniają kilka cech, które są charakterystyczne dla ich funkcjonowania. Jedną z nich jest innowacyjność. Okazuje się bowiem, że trzy czwarte spośród 61 wynalazków XX wieku to zasługa firm rodzinnych<sup>24</sup>. Większość tych wynalazków pochodzi właśnie z małych warsztatów i zakładów, które później przekształciły się w duże przedsiębiorstwa. Wynikało to zarówno z konieczności wykorzystania ograniczonych zasobów, jak i nacisku konkurencji zmuszającej do ciągłego ulepszania produktów i usług. Wystarczy wspomnieć tylko kilka nazwisk, które do chwili obecnej kojarzą się z założycielami i właścicielami firm rodzinnych i ich wynalazkami: Ford, Michalin, Bosch, von Siemens, Adidas, Ferrari, BMW, Porsche.

Budowanie firmy i jej sukces jest oczywiście związany z pieniędzmi. I tak, firmy rodzinne prowadzą specyficzną politykę finansową. Korzystają albo z zasobów właściciela firmy czy rodziny, albo też pożyczają pieniądze od przyjaciół i znajomych. Do rzadkości należy, aby korzystały z obcych źródeł finansowania – te pojawiają się na dalszych etapach rozwoju. Gdyby nie zostały wykorzystane na założenie i rozwój firmy, te rodzinne pieniądze byłyby zazwyczaj ulokowane w bankach i trzymane na tzw. czarną godzinę. Tymczasem w firmie mogą zostać pomnożone. Poniższa tabela obrazuje, w jaki sposób firmy powstające w Polsce – usługowe i handlowe – finansowały swoją działalność w pierwszym okresie<sup>25</sup>. Okazuje się, że większość powstała w oparciu o fundusze własne założyciela lub rodziny. Niecałe 10 procent wykorzystało dodatkowo kredytowanie. Kredyt dominował u niespełna 13 procent firm.

---

<sup>23</sup> Safin K., Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 7.

<sup>24</sup> tamże, s. 63.

<sup>25</sup> tamże, s. 316-318.

Tabela 1. Źródła finansowania

Źródła finansowania	Liczba przedsiębiorstw	%
Wyłącznie środki własne	24	77,42
Środki własne i kredyt	3	9,68
Dominował kredyt	4	12,90

Źródło: Badania Krzysztofa Safina opublikowane w „Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 318.

Kolejną cechą rodzinnych przedsięwzięć jest sposób zarządzania<sup>26</sup>. Chodzi nie tylko o fakt, że musiały same rozwiązywać problemy dotyczące m.in. pogodzenia sfery prywatnej i biznesowej, określenia ról dla poszczególnych członków rodziny, rozwiązać problemy sukcesji czy zapewniania ciągłości władzy. Równie poważnym było poradzenie sobie z finansami – stworzenie systemu zarządzania środkami – oszczędności i ostrożności w ich wydawaniu i inwestowaniu. Przecież od takich decyzji uzależniony był często byt całej rodziny.

Badacze firm rodzinnych podkreślają również społeczną odpowiedzialność biznesu. Przedsiębiorstwa i ich właściciele tworzyli nowe miejsca pracy dla siebie i rodziny, ale także dla swoich znajomych z bliskiego otoczenia. Zapewniali im wynagrodzenia i możliwości kształcenia, często zakładając szkoły i internaty. Organizowali stołówki, budowali osiedla mieszkaniowe. Można z powodzeniem powiedzieć, że sukces rodzinnego przedsiębiorstwa przekłada się na rozwój miejsca, w którym ono działa. Przedsiębiorcy czują potrzebę dzielenia się swoim sukcesem finansowym z tymi, którzy na ten sukces zapracowali (pracownicy firmy, okoliczni mieszkańcy).

Dobrym przykładem z sądeckiego regionu jest m.in. firma Wiśniowski. Jej właściciel zatrudnia ludzi mieszkających w większości w Wielogłowach (tam znajduje się siedziba firmy), a kilkanaście miesięcy temu otworzył szkołę przyzakładową, w której kształcą się

<sup>26</sup> Safin K., Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, op. cit., s. 64-65.

przyszłe kadry przedsiębiorstwa. Standardem jest też pracownicza stołówka (z bezpłatnego posiłku korzystają wszyscy pracownicy) i szkolenia dla zatrudnionych na każdym szczeblu.

Wśród ważnych czynników charakterystycznych dla rodzinnych firm jest też ciągłość kulturowa i cywilizacyjna. Jak pisał w „Rzeczpospolitej” W. Roszkowski: „Zdolność <prywaciarzy> do przetrwania, pomysłowość i rozeznanie rynku – to kapitał umiejętności, który przydał się niezwykle w okresie transformacji systemowej. Kiedy zniesiono absurdalne ograniczenia, polscy <prywaciarze> zaskoczyli zupełnie niezwykle zasobami energii, wyróżniając Polskę na tle innych krajów postkomunistycznych”<sup>27</sup>.

Firmy rodzinne potrafią skutecznie radzić sobie z kryzysem, recesją i załamaniem koniunktury. Wytworzyły mechanizmy obronne, które wiążą się ze zdolnościami adaptacyjnymi do nowej sytuacji, elastycznością działania i osobą właściciela. Potrafi on wykorzystywać dogodne sytuacje, ale też podejmować szybkie decyzje w momentach zagrożenia. Zazwyczaj zamknięcie rodzinnej firmy jest ostatecznością i odbywa się momencie, gdy dalsze działanie zagraża egzystencji właściciela i jego rodziny<sup>28</sup>.

### 2.3. Przedsiębiorstwa rodzinne na rynku

A jak zachowują się przedsiębiorstwa rodzinne na rynku? Próbę odpowiedzi na to pytanie podjął Krzysztof Safin, autor cytowanej już w tej pracy książki. Otóż, zwraca on szczególną uwagę na ciągłość i tradycję jako perspektywę działania. „Gwarantami ciągłości i stabilności są rodzina i jej system wartości oraz stabilność na pozycji szefa przedsiębiorstwa”<sup>29</sup>. Z obserwacji międzynarodowych firm rodzinnych wynika, że kadencyjność ich szefów jest bardzo długa, a jej ograniczenia wynikają zazwyczaj ze stanu zdrowia a nie z koncepcji zarządzania firmą.

Z badań przeprowadzonych w Polsce przez Krzysztofa Safina wynika, że w większości firm jest jeden lub dwóch właścicieli.

<sup>27</sup> Roszkowski W., Jak wrzód na zdrowym ciele, „Rzeczpospolita” (dodatek „Prywaciarze”), 1.02.1999.

<sup>28</sup> Safin K., Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, op. cit., s. 66-67.

<sup>29</sup> tamże, s. 278.

Tabela 2. Liczba właścicieli firm rodzinnych<sup>30</sup>

Liczba właścicieli	Procent podmiotów
Jeden właściciel	48,39
Dwóch współwłaścicieli	35,48
Więcej niż dwóch współwłaścicieli	9,68
Własność rozproszona z dominującą pozycją rodziny	6,45
Razem	100,00

Źródło: Badania Krzysztofa Safina opublikowane w „Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 318.

Kolejną wymienioną cechą jest nieufność jako filozofia działania<sup>31</sup>. Szefowie firm cenią sobie przede wszystkim autonomię i niezależność. Polegają na własnych siłach. Sprawia to, że szybciej wdrażają w życie nowe pomysły, produkują taniej i utrzymują odpowiednią jakość. Trudniej im jednak podjąć decyzję o ekspansji na inne rynki, rzadko też podejmują trwałą współpracę z innymi przedsiębiorstwami.

Jako zagrożenie dla rodzinnych firm, specjaliści od rynku i zarządzania postrzegają też nepotyzm jako zasadę doboru kadr. Określają tę sytuację mianem „gospodarki kuzynów”<sup>32</sup> opierającej się na tym, że awans dostaje ktoś z rodziny, a nie pracownik lepiej radzący sobie z daną problematyką. Zasada przechodzenia firmy z ojca na syna jest stosowana szczególnie w niewielkich rodzinnych firmach. Większe, z sukcesami na rynkach ogólnokrajowych czy międzynarodowych, coraz częściej stosują zasady sztuki zarządzania i zatrudniają na wysokie stanowiska osoby spoza rodzinnego klanu.

Zdarza się także, że szefowie firm przekazują dorobek swojego życia zupełnie obcym osobom. Przykładem jest twórca Ikei – Inhvar Kamprad, który nie chciał, aby w jego firmie decydowały osoby z rodziny. Zapisał swoje osobiste udziały fundacji na cele charytatywne i postanowił, że żaden z jego synów nie będzie szefem Ikei, chociaż wszyscy zajmują wpływowe stanowiska w przedsiębiorstwie.

<sup>31</sup> tamże, s. 280.

<sup>32</sup> tamże, s. 283.

Według niego, takie rozwiązanie ma zapewnić braciom uniknięcie sporów o sukcesję, a firmie – przetrwanie bez wstrząsów<sup>33</sup>. Inhvar Kamprad nie przyjął też propozycji wejścia na giełdę. Jak twierdzi, ochroni to przedsiębiorstwo przed naciskami akcjonariuszy domagającymi się szybkich zysków, co przeszkodziłoby w budowaniu długofalowej strategii. Według niego, przedsiębiorcy mają dbać osobiście przez dziesięciolecia o losy firmy.

Istotna cecha rodzinnego biznesu, to działanie w przestrzeni lokalnej – na rynku bliskim ekonomicznie lub psychologicznie. To zasada szczególnie charakterystyczna dla firm rozpoczynających swoją działalność. Wynika to przede wszystkim z kwestii bezpieczeństwa, możliwości i kontaktu z osobami, które mogą pomóc w starcie i rozwoju firmy. Przestrzenne ograniczenie pola działania wiąże się, szczególnie w Polsce, z przekonaniem o prostszych regułach działania na rynkach bliskich geograficznie niż na tych odległych. Osobiste kontakty i bezpośrednia obsługa klientów przez szefa firmy wytwarza więź i stwarza bazę stałych i wiernych klientów.

Dodatkowo, zazwyczaj znajomość właściciela firmy i klientów przekracza ramy jedynie zachowań biznesowych. Często przeradzają się one w relacje emocjonalne, towarzyskie i koleżeńskie. Nazwę przedsiębiorstwa zazwyczaj w takich przypadkach utożsamia się z osobą właściciela. Działa to też jednak i w drugą stronę – wszelkie uchybienia i nieprawidłowości nie dają się ukryć pod szyldem anonimowości – bezpośrednio obciążają rodzinę. Nie ulegają też zapomnieniu nawet po ewentualnej likwidacji firmy – są nadal kojarzone z nazwiskiem.

Powód działalności w skali lokalnej może być też inny – może się wiązać z charakterem prowadzenia działalności i miejscem zamieszkania rodziny. To biznesy niewielkie, zdominowane przez więzy międzyludzkie, związane z działaniami bezpośrednimi. „Im bezpośredniejsze, im bardziej osobiste to działanie, tym mniejsza liczba osób może być przy nim zaangażowana i tym więcej układów i więzi międzyludzkich trzeba stworzyć”<sup>34</sup>. Tak więc działalność takich firm opiera się na pracy właściciela i najbliższej rodziny, dotyczy też branż, w których sukces nie wiąże się z dużą skalą działania i dużymi nakładami finansowymi.

Hermetyczność w stosunku do świata zewnętrznego, to kolejna cecha charakteryzująca rodzinne firmy. Wynika ona z chęci pozostawania w cieniu przez właścicieli i tym samym chronienia firmy. Przykładem takiego zachowania są bracia Karl i Theo

<sup>33</sup> Zob.: Założyciel Ikei rezygnuje ze skrytości, „Zarządzanie na świecie 1998, nr 10.

<sup>34</sup> Schumacher E.F., Małe jest piękne, PIW, Warszawa 1981, s. 80 i 296.

Albrechtowie – twórcy potęgi Aldi<sup>35</sup>. Są uważani za najbogatszych ludzi w Niemczech, ale nawet specjalistyczna prasa ma jedynie ich zdjęcia sprzed kilkunastu lat. Braciom nie zależy na uzyskaniu rozgłosu, a tajemniczość i brak informacji ma służyć zarówno ochronie rodziny jak i biznesu. Szefowie Aldi nie chcą zdradzać recepty na sukces i być obiektem analizy rynkowej.

Podobnie myśli wielu właścicieli firm, które z małych i rodzinnych przekształciły się w koncerny zatrudniające tysiące osób i mające milionowe obroty rocznie. „Właściciel i jego rodzina żyją przynajmniej do pewnego stopnia, szczególnie na prowincji, na oczach wszystkich. Pragnąc uchronić swoją prywatność, są zmuszeni wieść <podwójne życie>, przy czym życie prywatne jest właśnie tym drugim”<sup>36</sup>. W tym kontekście, wejście pracownika do kręgu zaufanych rodziny jest więc formą awansu.

Osoby, które zajmowały się badaniem stosunków panujących w firmach rodzinnych zwracają uwagę na kilka innych rzeczy. Twierdzą mianowicie, że regułą działania w tego typu firmach są emocje<sup>37</sup>.

Większość działań opiera się na regule „ad hoc” i emocjonalnym stosunku właścicieli zarówno do pracowników, spraw bieżących i przyszłych losów firmy. Szefowie często kierują się tradycją zamiast racjonalizmem, przywiązaniem a nie kalkulacją, wyżej cenią lojalność i oddanie od profesjonalizmu. Ale takie postępowanie prowadzi często do konfliktów, szczególnie między starszym a młodszym pokoleniem rodziny. Z emocji wynika też szereg problemów na styku rodzina - przedsiębiorstwo<sup>38</sup> (sprzeczność interesów między odpowiedzialnością za rodzinę i przedsiębiorstwo); rodzina - kapitał (sprzeczność interesów majątkowych lub jako konflikt interesów wewnątrz i międzyrodzinnych); rodzina – zarząd (problem „zmiany warty”); przedsiębiorstwo – zarząd (problem „obcych” w firmie). Ta ostatnia z wymienionych kwestii jest szczególnie trudna i rodzi spory interpersonalne.

Również lojalność i zaufanie będące trzonem kultury organizacyjnej firmy rodzinnej mogą rodzić problemy. W początkowej fazie rozwoju rządy skupione są w jednym ręku – założyciela firmy. Istnieje podział na nas – czyli rodzinę i na nich – ludzi spoza tego kręgu. Później, wraz z rozwojem, traci się przez to dobrych pracowników wyższego szczebla, nie pochodzących z rodziny. „Słabością kultur władzy jest to, że tracą one ludzi utalentowanych,

<sup>35</sup> Simon H., Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 15.

<sup>36</sup> Prost A., Vincent G. (red.), Historia życia prywatnego, T. 5, Od I wojny światowej do naszych czasów, Ossolineum, Wrocław 1999, s. 50.

<sup>37</sup> Safin K., Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, op. cit., s. 289.

<sup>38</sup> tamże, s. 290-292.

gdyż nie są dopuszczani do podejmowania decyzji strategicznych. Lojalny zespół <podporuczników>, którzy pozostają w firmie, składa się z samych potakiwaczy”<sup>39</sup>.

Poza tym, firma jest traktowana przez rodzinę jako ośrodek życia, wpływa na wybory życiowe jej członków, staje się z czasem ważniejsza niż sama rodzina. Nie jest więc jedynie ośrodkiem władzy właścicieli i sposobem zdobywania pieniędzy.

---

<sup>39</sup> Bednarczyk M., Polskie firmy rodzinne w XXI w., [w:] Piasecki B. (red), *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI w.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 62.

# Rozdział III

## Nowy Sącz jako miejsce działania rodzinnej firmy Ogród Jagi

### 3.1. Charakterystyka Nowego Sącza

#### Historia miasta<sup>40</sup>

Nowy Sącz jest położony w południowo-wschodniej części województwa małopolskiego, w widłach Dunajca i Kamienicy. Miasto ma powierzchnię 58 km kwadratowych. Nowy Sącz jest miastem na prawach powiatu grodzkiego, sąsiaduje z sześcioma powiatami województwa małopolskiego: nowotarskim, limanowskim, bocheńskim, brzeskim, tarnowskim oraz gorlickim, a od strony południowej ze Słowacją.

Nowy Sącz został założony 8 listopada 1292 r. przez Wacława II Czeskiego. Lokacji dokonano na prawie magdeburskim, przyznając między innymi prawo wprowadzania i wymiany monety. Dzięki położeniu przy szlaku handlowym (Polska – Węgry) i dzięki przywilejom nadawanym przez kolejnych królów, miasto było w średniowieczu ważnym ośrodkiem produkcji rzemieślniczej i wymiany handlowej. O jego randze w tamtych czasach świadczy fakt, że w roku 1355 Kazimierz Wielki zwołał tutaj zjazd, na którym panowie polscy złożyli uroczysty hołd siostrze królewskiej Elżbiecie, a pod koniec panowania Władysława Łokietka, Nowy Sącz był w stanie toczyć z Krakowem równorzędny spór o przebieg dróg handlowych.

Miasto znalazło się także wśród miejsc pełniących ważną rolę w systemie obronnym południowej granicy Polski dzięki zamkowi i murom obronnym.

Po okresie rozwoju, Nowy Sącz zaczął jednak tracić na znaczeniu gospodarczym i politycznym (XVII wiek). Przyczyniły się do tego wydarzenia historyczne (Potop Szwedzki). Jednak największy upadek miasto przeżyło w XVIII w. i też wiązało się to bezpośrednio z wydarzeniami w kraju (epoka rządów saskich).

O Nowym Sączu zrobiło się znowu głośno przed I rozbiorem Polski – tutaj działali konfederaci barscy. W 1770 r. Nowy Sącz i południowa część Sądecczyzny zostały zagarnięte przez Austrię – sprowadzono wtedy kolonistów niemieckich.

---

<sup>40</sup> Historia miasta opracowana na podstawie: Leśniak J. i Sikora S., Z wieży ratuszowej, Goldruk, Nowy Sącz 2007 oraz Cyganik H. i Rzepecki A. Nowy Sącz, Małopolska Poligrafia, Kraków.

Kolejne ożywienie gospodarcze nastąpiło w XIX wieku. Wielkie znaczenie miała w tym zakresie budowa kolei Tarnowsko-Leluchowskiej (1876 r.) i linii Nowy Sącz – Chabówka (1884 r.), co wiązało się z powstaniem warsztatów kolejowych. Miasto poszerzało swoją zabudowę, znacznie wychodząc poza centrum historyczne (w widłach Dunajca i Kamienicy). Rozwojowi Nowego Sącza nie przeszkodził w tym czasie nawet pożar (17 kwietnia 1894 r.), który strawił znaczną część miasta.

Działania zbrojne podczas I wojny światowej oszczędziły gród nad Dunajcem. W okresie międzywojennym nadal rozbudowywano miasto, a liczba mieszkańców wzrosła do 34 tysięcy.

Wybuch II wojny światowej i cały okres walki o niepodległość był dla sądeczan czasem tragicznym. Za patriotyczną postawę (miasto stało się ważnym ośrodkiem kuriersko-przerzutowym przez zieloną granicę na Słowację i Węgry), mieszkańcy zostali potraktowani przez okupanta bezwzględnie. W Nowym Sączu i w okolicach wymordowano blisko tysiąc osób, a do obozów śmierci wywieziono 2,5 tysiąca mieszkańców. Podobny los spotkał ludność żydowską, która w tamtym okresie stanowiła 1/3 mieszkańców Nowego Sącza.

Na wiele lat po zakończeniu działań wojennych, w 1958 r. rozpoczęto realizację tzw. eksperymentu sądeckiego. Jego głównym założeniem była aktywizacja gospodarcza miasta i regionu. Ważne dla rozwoju było również nadanie Nowemu Sączowi (1975 r.) statusu miasta wojewódzkiego (pozostawało nim do końca 1998 r.).

### **Czasy współczesne<sup>41</sup>**

Obecnie Nowy Sącz reklamuje się jako miasto ludzi kreatywnych. Władze budują markę posługując się hasłem: „Nowy Sącz – miasto wiedzy i kreatywnych ludzi”. Za największy potencjał uważają przedsiębiorczość i kreatywność jego mieszkańców, a dopiero później wymieniają położenie miasta jako dogodne miejsce do kontaktów z południem Europy, dobrą atmosferę dla przedsiębiorców i prowadzenia biznesu oraz infrastrukturę komunalną. Nie pomijają oczywiście kulturalnej i turystycznej oferty dla mieszkańców i gości, przyjaznego środowiska naturalnego oraz planów inwestycyjnych<sup>42</sup>.

W Nowym Sączu mają siedziby przedsiębiorstwa z długą tradycją: były Zakłady Naprawy Taboru Kolejowego – obecnie Newag, Przedsiębiorstwo Robót Drogowo-

<sup>41</sup> Rozdział opracowany m.in. na podstawie strony: <http://www.nowysacz.pl/nowy-szcz-krltka-historia> (4 marca 2011 r.) oraz <http://www.nowysacz.pl/kalendarium2> (4 marca 2011 r.).

<sup>42</sup> Nowy Sącz. Strategia rozwoju 2020, s. 20.

Mostowych, Nowosądecka Fabryka Urządzeń Górniczych „Nowomag”, były Sądeckie Zakłady Elektro-Węglowe w Biegonicach – obecnie część SGL Carbon SA, firmy zajmujące się przetwórstwem owoców i warzyw: Expol powstały na bazie byłych Sądeckich Zakładów Przetwórstwa Owocowo-Warzywnego czy Przetwórnia Owoców i Warzyw Prospina. Jednym z najbardziej znanych sądeckich przedsiębiorstw jest działająca od 1991 roku spółka Fakro, inne rozwijające się firmy to m.in.: Koral, Novitus, BCS Polska, Fabryka Okien Dako, Grupa Wiśniowski, Konspol.

### 3.2. Miasto jako teren działania małych i średnich przedsiębiorstw

Z roku na rok w Nowym Sączu przybywa zarejestrowanych podmiotów gospodarczych. W porównaniu z rokiem 2006, w 2007 przybyło ich o 1,7%. Na koniec 2007 r. zarejestrowanych było ogółem 8108 podmiotów gospodarczych, z których zdecydowana większość to podmioty sektora prywatnego (ok. 97%)<sup>43</sup>. Na koniec 2009 roku, działalność prowadziło 8 934 podmiotów gospodarczych. Współczynnik przedsiębiorczości mieszkańców za 2009 rok, analizowany jako liczba firm prywatnych przypadająca na 1000 osób w wieku produkcyjnym, wynosił dla miasta 144 i był wyższy niż w województwie małopolskim<sup>44</sup>.

O tym, że miasto rozwija się gospodarczo świadczą też rankingi. Nowy Sącz w kategorii miast do 100 tysięcy mieszkańców zajmuje wysokie lokaty, zazwyczaj w pierwszej dziesiątce: na przykład w rankingu miesięcznika „Forbes” w rywalizacji miast najatrakcyjniejszych dla biznesu, Nowy Sącz uplasował się na siódmym miejscu.

W „Polish Market”<sup>45</sup> w artykule pod tytułem „21 powodów, dlaczego warto inwestować w Nowym Sączu” wymieniono m.in.: odpowiednią wielkość miasta, dobrą strukturę demograficzną i strukturę zatrudnienia, stabilną sytuację polityczną, walory turystyczne, dobrze rozwiniętą infrastrukturę techniczną, sieć szkół i rozwijające się uczelnie wyższe. Dodatkowo, wśród aktywów miasta, na wysokim czwartym miejscu, odnotowany został potencjał tkwiący w mieszkańcach oraz ich identyfikacja z regionem, miastem i jego problemami. Nie bez znaczenia jest też sprzyjająca przedsiębiorczości polityka prowadzona przez władze Nowego Sącza.

<sup>43</sup> Informator statystyczny miasta Nowy Sącz 2009, Kraków, wrzesień 2009 r., s. 33.

<sup>44</sup> Źródło: dane GUS 2010 r.

<sup>45</sup> Miesięcznik gospodarczy, którego celem jest promocja Polski wśród potencjalnych inwestorów krajowych i zagranicznych; pismo poza Polską wydawane jest w UE, USA, Kanadzie, a także w krajach Bliskiego i Dalekiego Wschodu; miesięcznik ukazuje się w wersjach językowych: angielsko-rosyjskiej, angielsko-ukraińskiej i angielsko-francuskiej).

Oto pełna lista 21 powodów, dla których warto inwestować w Nowym Sączu sporządzona przez „Polish Market”<sup>46</sup>:

- wielkość miasta – miasto mogące się rozwijać, w którym wzrost liczby mieszkańców nie będzie powodował negatywnych skutków dla jakości życia i środowiska naturalnego;
- struktura demograficzna – dobra struktura wiekowa mieszkańców, relatywnie wysoki wskaźnik prężności demograficznej, wysoki odsetek osób w wieku szkolnym i przedszkolnym;
- struktura zatrudnienia – wysoki odsetek pracowników sektora usług;
- społeczność lokalna – relatywnie wysoki wskaźnik aktywności gospodarczej, wysoki poziom identyfikacji z miastem i jego problemami;
- sytuacja polityczna – stabilna władza polityczna w mieście, wyrażona wszystkimi pełnymi kadencjami Zarządu i Rady Miasta;
- środowisko naturalne – relatywnie (w porównaniu z ośrodkami miejskimi o podobnym charakterze) dobry stan środowiska naturalnego;
- walory turystyczne – miasto posiada liczne walory turystyczne zarówno krajoznawcze, jak i antropogeniczne;
- sieć szkolnictwa – Nowy Sącz charakteryzuje się dobrze rozbudowaną i rozwijającą się siecią szkolnictwa średniego, policealnego oraz wyższego zawodowego;
- zaplecze rekreacyjno-sportowe – w obrębie miasta funkcjonuje dobrze rozwinięta sieć obiektów sportowo-rekreacyjnych;
- infrastruktura techniczna – podstawowe sieci infrastruktury technicznej można uznać za dobrze rozwinięte zarówno z punktu widzenia podmiotów gospodarczych, jak i mieszkańców;
- położenie miasta – miasto jest zapleczem i centrum administracyjnym regionu;
- warunki makroekonomiczne – polityka dezinflacyjna dająca możliwość zaciągania coraz tańszych kredytów, w tym także kredytów inwestycyjnych;

---

<sup>46</sup> Dlaczego warto inwestować w Nowym Sączu: <http://www.nowysacz.pl/walory-nowego-sacza> (4 marca 2011 r.).

- wykorzystywanie członkostwa w UE – umożliwiające szersze uczestnictwo w programach operacyjnych (w tym korzystania ze środków pomocowych i know-how) szczególnie w zakresie rozwoju regionalnego, ochrony środowiska, turystyki i edukacji;
- rosnąca presja edukacyjna – gwałtowny wzrost zainteresowania dzieci i młodzieży różnymi formami edukacji, zwłaszcza na poziomie szkolnictwa wyższego;
- wzrost liczby studentów – umożliwiający przejęcie młodzieży, która bądź to na skutek wysokich kosztów utrzymania, bądź też ograniczonych możliwości dużych ośrodków akademickich nie może w nich studiować;
- rozwój regionu – rozwój miejscowości turystycznych regionu przede wszystkim Krynicy, Muszyny i Piwnicznej pozwalający na absorpcję części turystów odwiedzających region;
- tendencja odwrotu od dużych aglomeracji miejskich – pozwalająca przejąć część starszych, zasobniejszych mieszkańców dużych miast, chcących „jesień życia” spędzić w korzystniejszych społecznie i przyrodniczo warunkach;
- „powrót” do zdrowej żywności i aktywnego wypoczynku i turystyki – pozwalający promować szeroko rozumiane (w sensie marketingowym) produkty regionalne;
- sfinalizowane jest utworzenie w Nowym Sączu podstrefy Krakowskiego Parku Technologicznego, co oznacza dodatkowe możliwości pomocy publicznej na nowe inwestycje i tworzenie nowych miejsc pracy związanych z nową inwestycją;
- możliwość skorzystania z kompetentnego i wyspecjalizowanego doradztwa w postaci Sądeckiej Agencji Rozwoju Regionalnego i Banku Informacji Inwestycyjnych;
- sprzyjająca przedsiębiorczości polityka prowadzona przez władze Nowego Sącza.

Aby wyjść na przeciw przedsiębiorcom, stworzono specjalną Strategię Rozwoju Nowego Sącza 2020<sup>47</sup>. Jednym z jej celów jest „Tworzenie mechanizmów wsparcia i warunków do rozwoju przedsiębiorczości i pozyskiwania inwestycji tworzących nowe miejsca pracy” oraz to, że „Nowy Sącz, umacniając swoje funkcje stolicy Sądecczyzny i trzeciego co do wielkości i potencjału ośrodka miejskiego Małopolski, dąży do podniesienia

---

<sup>47</sup> Strategia rozwoju Nowego Sącza: <http://www.nowysacz.pl/strategia-rozwoju-miasta-nowy-sacz-2020> (4 marca 2011 r.).

konkurencyjności poprzez tworzenie takich warunków, aby inwestorzy i mieszkańcy wybierali je na miejsce prowadzenia działalności gospodarczej. W tym celu stara się stworzyć klimat przyjazny dla lokalizowania tu inwestycji zarówno przez przedsiębiorców miejscowych jak i zewnętrznych (...)<sup>48</sup>.

Pomagają w tym instytucje stanowiące otoczenie biznesu i wspomagające przedsiębiorcę w prowadzonej działalności. Należą do nich m.in.:

- Cech Rzemiosł Różnych i Przedsiębiorczości zrzeszający rzemieślników z miasta Nowego Sącza i Powiatu Nowosądeckiego. Jego zadaniem jest przede wszystkim reprezentowanie interesów swoich członków wobec władz. Członkowie Cechu i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą skorzystać z usług doradczych z zakresu prawa pracy, rachunkowości, możliwości pozyskiwania funduszy unijnych i z urzędu pracy;
- Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości - zajmuje się między innymi podnoszeniem kwalifikacji zawodowych poprzez organizowanie kursów dla uczniów szkół zawodowych, przeprowadza też egzaminy czeladnicze i mistrzowskie;
- Kongregacja Kupiecka Zrzeszenie Handlu i Usług – pomaga członkom Kongregacji, którzy prowadzą działalność gospodarczą. Zakres pomocy to doradztwo organizacyjne i prawne;
- Małopolski Fundusz Poręczeń Kredytowych sp. z o.o. – instytucja udziela poręczeń małym i średnim przedsiębiorcom;
- Sądecka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.- jej oferta to przede wszystkim szkolenia skierowane do bezrobotnych, instytucji i przedsiębiorców z sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Nowy Sącz. Strategia Rozwoju 2020, Redaktor strategii – Wojciech Piech, s. 28-29.

<sup>49</sup> Otoczenie biznesu w Nowym Sączu: <http://www.nowysacz.pl/otoczenie-biznesu> (5 marca 2011 r.).

### 3.3. Szanse i zagrożenia dla rodzinnych firm<sup>50</sup>

Eksperci Akademii PARP dotarli do danych świadczących o popularności firm rodzinnych na świecie: 75% biznesów europejskich to biznesy rodzinne. 25% firm z listy 100 największych firm europejskich to również biznesy rodzinne. 60% spółek publicznych w USA kontrolowanych jest przez biznesy rodzinne<sup>51</sup>.

Podczas konferencji „Znaczenie Firm Rodzinnych dla polskiej gospodarki”, która odbyła się 29 stycznia 2010 r. w siedzibie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie, przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród rodzinnych firm w Polsce. Wynika z nich, że rodzinne przedsięwzięcia stanowią najliczniejszą grupę firm. „Na świecie firmy rodzinne to jeden z najważniejszych modeli prowadzenia interesów. Istnieją nawet specjalizacje naukowe poświęcone biznesowi rodzinnemu.

Według definicji przyjętej w Katedrze Biznesu Rodzinnego IESE, przedsiębiorstwo rodzinne to takie, gdzie rodzina posiada taki udział w strukturze własności firmy, który pozwala jej w wystarczającym stopniu na kontrolę działań firmy lub posiada reprezentację w organach zarządzających, pozwalające jej na ingerencję w bieżące zarządzanie firmą. Ponadto przedsiębiorstwo rodzinne powinno podejmować działania mające na celu przekazanie własności i związanych z nią wartości następnemu pokoleniu”<sup>52</sup>.

A oto niektóre dane z badań zaprezentowanych podczas warszawskiej konferencji. Firmy rodzinne stanowią istotny element gospodarki; oprócz problemów typowych dla firm z sektora MMSP napotykają problemy charakterystyczne dla tej grupy przedsiębiorstw i nie mają możliwości uzyskania wsparcia w rozwiązywaniu ich problemów. W ostatnich latach problem firm rodzinnych został zauważony przez Komisję Europejską oraz lokalne rządy europejskie.

Także w Polsce firmy rodzinne stają się coraz częściej przedmiotem zainteresowania – brakuje jednak wiarygodnych danych na temat ich charakterystyki i struktury oraz udziału

<sup>50</sup> Rozdział opracowany na podstawie materiałów i prezentacji podczas konferencji „Znaczenie Firm Rodzinnych dla polskiej gospodarki”, która odbyła się 29 stycznia 2010 r. w siedzibie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie. Projekt został zrealizowany przez PARP oraz Europejski Fundusz Społeczny i ze środków Narodowej Strategii Spójności - Kapitał Ludzki.

<sup>51</sup> Fragment artykułu ze strony: [http://www.e-conference.pl/e/index.php/inf\\_view4,29,firmy,rodzinne,polskim,rynku,%E2%80%93,bariery,perspektywy.htm](http://www.e-conference.pl/e/index.php/inf_view4,29,firmy,rodzinne,polskim,rynku,%E2%80%93,bariery,perspektywy.htm) (5 marca 2011 r.).

<sup>52</sup> Fragment artykułu ze strony: [http://www.e-conference.pl/e/index.php/inf\\_view4,29,firmy,rodzinne,polskim,rynku,%E2%80%93,bariery,perspektywy.htm](http://www.e-conference.pl/e/index.php/inf_view4,29,firmy,rodzinne,polskim,rynku,%E2%80%93,bariery,perspektywy.htm) (5 marca 2011 r.).

w gospodarce. Brak jest również szkoleń i doradztwa odpowiadających na ich specyficzne problemy.

Badanie firm rodzinnych opierało się na analizie istniejących danych oraz badaniu ilościowym sektora za pomocą wywiadów bezpośrednich.

Na potrzeby badania, firmy rodzinne określono jako „osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą, aktywne zaangażowanie w pracę na rzecz podmiotu co najmniej jednej osoby z rodziny właściciela (oprócz właściciela), podmioty działające w innych formach prawnych (rodzina posiada wpływ w przedsiębiorstwie; co najmniej jeden członek rodziny posiada istotny wpływ na zarządzanie; w firmie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny). Przeważają przedsiębiorstwa o większościowych udziałach rodziny (93%), a własność w obrębie rodziny najczęściej skupiona jest w rękach przedstawicieli pierwszego pokolenia. Drugie pokolenie częściej zaangażowane jest w pracę na rzecz firmy (33%) niż dopuszczone do udziału we własności (15%). Ze wspólną pracą trzech pokoleń mamy do czynienia w 2% firm. Firmy rodzinne stanowią 36% sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Wśród mikro przedsiębiorstw firmy rodzinne stanowią 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%. Przeważają podmioty zatrudniające do 9 pracowników - stanowią one 90% grupy firm rodzinnych. Średni wiek firmy rodzinnej wynosi ok. 14 lat. Według obecnych na konferencji, firmy rodzinne wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 miliardów złotych), przy czym mikro firmy wytwarzają 7% PKB, małe firmy 1,9% PKB, a średnie firmy rodzinne 1,4% PKB. Liczba osób zatrudnianych przez firmy rodzinne to nieco ponad 1 milion 300 tysięcy osób. Najbardziej popularną formą prawną działalności przedsiębiorstw rodzinnych jest działalność gospodarcza osoby fizycznej. 81% polskich firm rodzinnych działa w ramach tej formy prawnej<sup>53</sup>.

Ponad 52% przedsiębiorstw rodzinnych działa w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców. Firmy rodzinne częściej niż nierodzinne zlokalizowane są w małych miastach (do 19 999 mieszkańców i w miastach od 20 000 do 49 999 mieszkańców).

Większość przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (blisko 90%) ma świadomość rodzinnego charakteru i określa się mianem firmy rodzinnej. Jednak tylko co czwarta firma w znaczący sposób podkreśla rodzinność w relacjach biznesowych. Fakt rodzinności jest przez wiele firm skrywany, albo nie bywa eksponowany w działaniach marketingowych.

---

<sup>53</sup> Na podstawie: [http://firmyrodzinne.eu/download/Firmy\\_rodzinne\\_w\\_polskiej\\_gospodarce-szanse\\_i\\_wyzwania.pdf](http://firmyrodzinne.eu/download/Firmy_rodzinne_w_polskiej_gospodarce-szanse_i_wyzwania.pdf) (5 marca 2011 r.).

Mimo to, jak wynika z badań, ponad 60% firm rodzinnych wskazuje, że rodzinność pomaga w prowadzeniu biznesu.

Do pozytywów rodzinnych firm na pewno należy zaliczyć większe zaufanie wobec pracowników z rodziny i ich większe zaangażowanie w pracę na rzecz przedsiębiorstwa. Z kolei, niski stopień formalizacji sprawia, że komunikacja w firmie jest sprawniejsza i efektywniejsza, często panuje w niej miła, rodzinna atmosfera. Cele przedsiębiorstwa rodzinnego są zazwyczaj długofalowe, związane z oczekiwaniem stabilnego wzrostu firmy w perspektywie długoterminowej. Firma potrafi się też dostosować do wciąż zmiennych warunków otoczenia.

Ale są również negatywy rodzinnej działalności. Można do nich zaliczyć „zbyt ściśle zintegrowanie życia rodziny z życiem firmy, przenoszenie konfliktów rodzinnych na sferę biznesu, a co za tym idzie - problemy z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych przez pracowników rodziny. Często dochodzi do nierównego traktowania pracowników z rodziny i spoza rodziny. Charakterystyczny jest też opór przed dopuszczeniem zewnętrznych menedżerów do zarządzania rodzinnym przedsiębiorstwem”<sup>54</sup>.

### 3.4. Szanse i zagrożenia na lokalnym rynku

#### Bezrobocie

Wydawać by się mogło, że podstawowym zagrożeniem dla małych i średnich firm jest konkurencja. Tymczasem, spore problemy na sądeckim rynku wywołuje bezrobocie i to, w jaki sposób jest ono likwidowane. Okazuje się, że z bezzwrotnych dotacji przekazywanych osobom bezrobotnym powstają kwaciarnie, które utrzymują się na rynku jedynie przez rok, ale oferują znacznie niższe ceny i gorszej jakości towar.

Z danych Powiatowej Rady Zatrudnienia wynika, że „Sądecki Urząd Pracy łącznie obsługiwał w 2009 roku ponad 11 tysięcy osób bezrobotnych. Ogółem na różnego rodzaju pomoc dla bezrobotnych wydatkowano ponad 21 milionów złotych. Z tej kwoty tylko 5,9 mln złotych to zasiłki. Zdecydowaną większość wydatków – ponad 14 mln złotych (68%) – stanowiły wydatki na formy aktywne, m.in. staże, szkolenia, dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej i innych form aktywizacji bezrobotnych (...). Jednorazowe dotacje

---

<sup>54</sup> Na podstawie: [http://firmyrodzinne.eu/download/Firmy\\_rodzinne\\_w\\_polskiej\\_gospodarce-szanse\\_i\\_wyzwania.pdf](http://firmyrodzinne.eu/download/Firmy_rodzinne_w_polskiej_gospodarce-szanse_i_wyzwania.pdf) (5 marca 2011 r.).

stały się zaczynem wielu sądeckich firm, łagodząc sytuację na lokalnym rynku pracy. Dotacji w wysokości sześciokrotności przeciętnego wynagrodzenia nie trzeba zwracać pod warunkiem utrzymania działalności przez rok. W 2009 roku Nowy Sącz – dzięki takim dotacjom – wzbogacił się o 313 firm, tj. 36% ogółu podmiotów wpisanych w ubiegłym roku do rejestrów działalności gospodarczej. Najwięcej dotacji (71,5%) przyznano w 2009 roku osobom rozpoczynającym działalność w sferze usług. Co czwarty wniosek dotyczył handlu, pozostała ilość - produkcji. Ten podział jest taki sam od lat. Na program aktywizacji lokalnego rynku pracy poprzez jednorazowe środki na podjęcie działalności wydatkowano 5,7 mln złotych<sup>55</sup>.

Natomiast na terenie Powiatu Nowosądeckiego wzrosła ilość bezrobotnych. Według danych PUP, rok 2010 rozpoczął się wzrostem bezrobocia, a w styczniu 2010 roku stopa bezrobocia w powiecie wynosiła 18,%, w mieście Nowym Sączu - 11,2% w województwie małopolskim - 10,5% przy średniej w kraju - 12,7%<sup>56</sup>.

„Ogółem w 2009 roku w Powiatowym Urzędzie Pracy dla Powiatu Nowosądeckiego zarejestrowały się 15634 osoby. Pierwszy raz od wielu lat zanotowano większą liczbę zarejestrowanych mężczyzn (8369) niż kobiet (7265). Największą grupę bezrobotnych tworzą ludzie młodzi w przedziale wieku od 24-34. lat. Ze statystyk wynika, że przybywa bezrobotnych z wyższym wykształceniem. W 2009 roku 70,3% kobiet i 8,4% mężczyzn po studiach szukało pracy, a najliczniejszą grupę wśród zarejestrowanych bezrobotnych tworzyły osoby z wykształceniem zawodowym - 40% kobiet i 35,4 % mężczyzn. Spada natomiast liczba osób długotrwale bezrobotnych. Najliczniejszymi zawodami wśród zarejestrowanych bezrobotnych są: sprzedawca, technik ekonomista, kucharz oraz robotnik budowlany<sup>57</sup>.

Z walką z bezrobociem wiąże się bezpośrednio następne zagrożenie dla firm długo istniejących na rynku. Chodzi o małe firmy powstające tylko na rok i otrzymujące dotacje z urzędów pracy.

## **Konkurencja**

W ostatnich kilku latach na sądeckim rynku powstało sporo małych kwiaciarni. Było to w głównej mierze związane z napływem środków unijnych i wykorzystywaniem ich przez urzędy pracy do pomocy bezrobotnym. Wiele osób pozostających bez pracy mogło skorzystać

<sup>55</sup> Pomoc dla bezrobotnych: <http://sadeczanin.info/aktualnosci-najnowsze/art/2192> (25 lutego 2011 r.).

<sup>56</sup> Liczba bezrobotnych na terenie Powiatu Nowosądeckiego: [http://www.powiat.nowy-sacz.pl/aktualnosci/posiedzenie\\_powiatowej\\_rady\\_zatr.html](http://www.powiat.nowy-sacz.pl/aktualnosci/posiedzenie_powiatowej_rady_zatr.html) (14 marca 2011 r.).

<sup>57</sup> Grupy bezrobotnych: [http://www.powiat.nowy-sacz.pl/aktualnosci/posiedzenie\\_powiatowej\\_rady\\_zatr.html](http://www.powiat.nowy-sacz.pl/aktualnosci/posiedzenie_powiatowej_rady_zatr.html) (14 marca 2011 r.).

ze specjalistycznych kursów, np. w dziedzinie florystyki. Po ukończeniu szkolenia otrzymywały bezzwrotną pożyczkę w wysokości 18 lub 40 tysięcy złotych (w zależności od funduszu unijnego) na rozpoczęcie własnej działalności. Kilkanaście osób na przestrzeni kilku lat otworzyło na tych zasadach kwaciarnie. Firmy te były zamykane zazwyczaj po roku. Dostępność tych małych, zazwyczaj nie do końca profesjonalnych kwaciarni psuła rynek – odbierała klientów kwaciarniom istniejącym na rynku od wielu lat i będących zazwyczaj firmami rodzinnymi. Polega to na oferowaniu przez tego typu kwaciarnie gorszego jakościowo, ale tańszego towaru. Klient, dla którego głównym czynnikiem przy zakupie jest obecnie cena, korzysta z usług właśnie takich kwaciarni.

Zagrożenie konkurencją na rynku florystycznym jest w Nowym Sączu cały czas bardzo poważne tym bardziej, że spora część społeczeństwa ubożeje. Na to wszystko nakłada się jeszcze światowy kryzys i bardzo oszczędne dysponowanie środkami nawet przez ludzi zamożnych. Dodatkowo, z ofertą kwiatową weszły na rynek takie firmy jak Real, Carrefour, Intermarsche, Lidl czy Biedronka, oferując kwiaty cięte, doniczkowe, krzewy i wyposażenie ogrodu po niższych cenach niż mają w ofercie sądeckie kwaciarnie. Przekłada się to na znaczny spadek zainteresowania klientów ofertą kwaciarni, które dysponują kwiatami z „wyższej półki”, lepszymi jakościowo, pochodzącymi z profesjonalnych hodowli i co za tym idzie – droższymi.

Najlepszym sposobem na kontrolowanie konkurencji jest wyprzedzanie jej o krok i monitorowanie jej poczynań. W publikacji „Marketing i public relations w małej firmie” podano osiem sposobów monitorowania konkurentów. Oto one:

- rozmawiaj z nimi,
- rozmawiaj z ich klientami,
- odwiedzaj targi i wystawy,
- monitoruj prasę lokalną i branżową,
- patrz uważnie na ich reklamę,
- zbieraj o nich informacje,
- odwiedzaj ich witryny internetowe,
- zbieraj próbki ich produktów<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Moi A., Marketing i public relations w małej firmie, Wydawnictwo Helion, 2004, s. 40-42.

Ale oprócz skupiania się na konkurencji trzeba też pomyśleć o budowaniu swojej przewagi na rynku. Autorka cytowanego już „Marketingu...” pisze o pięciu podstawowych zasadach.

Są to:

- jakość obsługi,
- elastyczność,
- kontakt z klientem,
- przewaga kosztowa,
- wizerunek.

Przewagę nad konkurencją może również dać UOS, czyli Unikalny Obszar Sprzedaży – produkt lub usługa, której nie oferują inni na rynku.

### **Ubożenie społeczeństwa**

Kolejne zagrożenie to ubożenie społeczeństwa. Kwiaty, które w profesjonalnych kwiaciarniach stają się coraz droższe, są obecnie dobrem luksusowym. O ile jeszcze kilka lat temu klienci Ogródu Jagi kupowali na weekend okazałe bukiety, aby ozdabiać nimi stoły czy dekorować mieszkanie podczas przyjęć – obecnie rezygnują z tej formy „zbytku”. Klienci kupują teraz rzadziej i mniej – zazwyczaj na określone okazje i ustalają cenę, poza którą kwiaciarnia nie powinna wyjść. Kwiaty nie mogą konkurować z artykułami pierwszej potrzeby – chlebem, artykułami spożywczymi czy odzieżowymi.

### **3.5. Historia powstania kwiaciarni Ogród Jagi<sup>59</sup>**

Kwiaciarnia Ogród Jagi działa na rynku od ponad 11 lat. To firma rodzinna założona przez Teresę Król. Obecnie kwiaciarnia znajduje się przy ul. Malczewskiego 6 w Nowym Sączu, wcześniej, przez dwa lata, znajdowała się na osiedlu Wojska Polskiego.

Teresa Król planowała założenie takiego biznesu znacznie wcześniej, ale sprawy rodzinne oraz sytuacja na rynku nie były dla niej sprzyjające. W latach 80. i 90. ubiegłego wieku nie miała szans na wzięcie kredytu i otwarcie prywatnej działalności.

---

<sup>59</sup> Rozdział opracowany na podstawie wywiadu z właścicielką kwiaciarni Ogród Jagi.

Przed założeniem działalności gospodarczej pracowała w gminnych jednostkach kultury. Zrezygnowała z tej pracy: na same dojazdy traciła dwie godziny dziennie. Przez rok była osobą bezrobotną pobierającą zasiłek. Ten czas wykorzystwała na zbadanie możliwości założenia własnej firmy – kwiaciarni. Wybór rodzaju działalności był w tym przypadku prosty – kobieta od dzieciństwa zajmowała się układaniem kwiatów w rodzinnym domu. Założyła, że jeśli będzie robić to, co kocha – to wcześniej czy później przyniesie jej to korzyści finansowe.

Pierwsza kwiaciarnia znajdowała się na jednym z sądeckich osiedli, w małym wynajętym pomieszczeniu. Później wynajęła duży dom z ogrodem w pobliżu kilku osiedli. Kwiaciarnia zyskała nazwę Ogród Jagi – była początkowo spółką cywilną z córką o imieniu Jaga.

Początki w nowym miejscu nie były łatwe – do zagospodarowania był zupełnie pusty dom i zarośnięty ogród. Pierwsze pieniądze na najpotrzebniejsze inwestycje pochodziły od przyjaciół i rodziny, następne, kiedy firma zaczęła mieć zdolność kredytową - z kredytów bankowych. Po kilku latach działalności spółka cywilna przestała istnieć ponieważ córka właścicielki wyjechała za granicę. Obecnie Ogród Jagi to działalność gospodarcza Teresy Król zatrudniającej jedną ze swoich córek.

### **Ogród Jagi jako firma rodzinna**

Ogród Jagi to przykład małej firmy rodzinnej. Oprócz właścicielki jest w niej zatrudniona jedna z córek, ale kiedy zachodzi potrzeba – pomagają również pozostałe dzieci. Firma korzysta z porad osób zewnętrznych, które należą do grupy „przyjaciół domu” i orientują się w sytuacji finansowej firmy.

### **Podejmowanie decyzji**

Wszystkie decyzje, szczególnie te finansowe, podejmuje właścicielka firmy po konsultacjach z rodziną. Wychodzi ona z założenia, że nikt tak jak bliscy nie zadba o rozwój rodzinnego interesu, z którego rodzina się utrzymuje. Wszystkie działania właścicielki i członków rodziny są skierowane na przyciągnięcie jak największej liczby klientów i co za tym idzie - zapewnienie firmie jak największych przychodów.

### **Sposób zarządzania. Biznes i rodzina**

Trudno pogodzić jest sferę prywatną i biznesową w firmie rodzinnej. Właścicielka kwiaciarni mówi, że ciężko jest być równocześnie matką i szefem, ale stara się, by istniał

podział na sferę biznesową i prywatną. Nie da się tego całkowicie oddzielić – często problemy, które są w firmie przenosi się na grunt domowy.

### **Dziedziczenie**

Właścicielka Ogrodu Jagi zamierza rozwiązać sprawy dotyczące dziedziczenia firmy przekazując ją w ręce dziecka najbardziej kompetentnego w zakresie florystyki. Pozostałe dzieci mają otrzymać majątek wypracowany poza firmą.

### **Zarządzanie pieniędzmi**

W Ogrodzie Jagi tylko właścicielka ma prawo zarządzać finansami i podejmować decyzje na przykład o zaciąganiu kredytów czy pożyczek. Jak mówi – jest najbardziej zorientowana, co się dzieje w firmie i na rynku. To ona prowadzi negocjacje z bankami.

W innych przypadkach pełnomocnictwo otrzymuje córka zatrudniona w kwiaciarni.

### **Tworzenie nowych miejsc pracy**

Obecnie, oprócz córki, zatrudniony jest jeden pracownik. Właścicielka dała szansę osobie, która była bezrobotna, a wcześniej przez wiele lat sama prowadziła kwiaciarnię. To gwarantowało, że będzie potrafiła wykonywać prace w kwiaciarni. Jeśli jednak chodzi o zatrudnienie menedżera, który zajmowałby się finansami firmy, właścicielka wyklucza taką możliwość. Nie zatrudniłaby na wysokie stanowisko kogoś spoza rodziny, ponieważ nie ma zaufania do osób spoza niej. Nie chce powierzać dorobku całego życia obcej osobie, natomiast korzysta z rad takich osób na zasadzie partnerstwa – bez zatrudniania ich w firmie i wprowadzania we wszystkie tajemnice przedsiębiorstwa.

### **Zdolność do przetrwania**

Ta zasada wymaga skupienia maksymalnej uwagi na kliencie. Jeżeli rynek jest trudny, a konkurencja rośnie, ceny w kwiaciarni są obniżane tylko po to, aby utrzymać klientów i mieć cały czas dopływ gotówki. W Ogrodzie Jagi w momentach zagrożenia robi się wszystko, aby „przeżyć”, a właścicielka szybko adoptuje się do nowych warunków. Funkcjonowanie firmy przekłada się w bezpośredni sposób na funkcjonowanie finansowe całej rodziny.

W ponad 11-letniej już historii firmy były momenty, kiedy właścicielka rozważała zamknięcie Ogrodu Jagi, ale zawsze znajdowała wyjście z sytuacji. Według niej, zamknięcie firmy byłoby ostatecznością, do której nie chce dopuścić. W sytuacjach kryzysowych szuka

nowych rozwiązań i nowych produktów, z którymi mogłaby wejść na rynek jako pierwsza i które zagwarantowałyby jej zyski.

### **Działanie na rynku lokalnym**

Właścicielka firmy działa na określonym rynku lokalnym. Korzysta z porad ludzi stąd, znających sądeckie realia. Nawiązuje również osobiste kontakty biznesowe, które często przekształcają się następnie w kontakty przyjacielskie i partnerskie. Takie „sojusze” bardzo pomagają w prowadzeniu działalności gospodarczej, tym bardziej, że według niej, o wiele lepiej sprawdza się marketing szeptany niż reklama w gazetach, telewizji czy radio. Zadowolony klient, będący dodatkowo osobą opiniotwórczą lub liderem jakiejś grupy społecznej przyciągnie do firmy kolejnych klientów. Dbłość o klienta to wizytówka Ogrodu Jagi. Jak wszędzie jednak zdarzają się również „wpadki”. Jeżeli do nich dochodzi – odbija się to na działalności firmy. Raz zawiedziony klient zazwyczaj już nie wraca. Może także sprawić, czy potencjalni klienci również nie przyjdą wysłuchawszy opinii jednej niezadowolonej osoby.

### **Hermetyczność**

W firmach rodzinnych to właściciele są zazwyczaj osobami najważniejszymi. Tak też jest i w tym przypadku. Ogród Jagi nie zatrudniłby na kluczowe wysokie stanowisko osoby spoza rodziny – byłoby to zbyt wielkie ryzyko. Jak mówi właścicielka: są tajemnice, które zachowuje tylko dla siebie.

### **Stosunek emocjonalny do firmy**

Kwiaciarnia jest czymś, co Teresa Król stworzyła od podstaw, trudno się więc dziwić, że ma do niej stosunek emocjonalny i w swoich działaniach nie kieruje się zimną kalkulacją.

### **Kredyty, pożyczki**

W początkowej fazie działalności właścicielka korzystała z pożyczek od rodziny i przyjaciół. Od czasu, kiedy ma zdolność kredytową – korzysta z kredytów i pożyczek bankowych. Korzystała również z Funduszu Poręczeń Kredytowych.

### **Budowanie marki**

Właścicielka Ogrodu Jagi przywiązuje ogromną wagę do jakości obsługi klienta. Pracownicy indywidualnie podchodzą do każdego z nich, starając się wykonać usługę

zgodnie z oczekiwaniami klientów. Pracownicy są elastyczni – dostosowują się do potrzeb klientów, są w stanie zamówić dla nich wszystko i dostarczyć na miejsce. Kluczowym klientom poświęca się sporo czasu, ale podobnie jest w przypadku np. ustalania dekoracji ślubnych czy prawy imprez rodzinnych. Klient w Ogródzie Jagi jest najważniejszy.

### **Unikalny Obszar Sprzedaży**

Ogród Jagi, rywalizując o klienta na sądeckim rynku wprowadził:

- możliwość zamawiania kwiatów przez całą dobę,
- oferowanie kawy lub zimnych napojów klientom oczekującym na kompozycje kwiatowe,
- zaproszenia do ogrodu na spotkania dla stałych klientów,
- organizowanie imprez firmowych (na przykład z okazji 10-lecia firmy) i zapraszanie na nie klientów,
- wysyłanie kwiatów na imieniny stałym klientom.

### **Innowacyjność**

Aby zaistnieć na sądeckim rynku, właścicielka Ogródu Jagi wprowadziła sporo innowacji do swojej kwiaciarni. Dotyczyły one między innymi obsługi klientów i ich zatrzymywania na dłużej poprzez wręczanie drobnych upominków, wysyłanie kwiatów na imieniny itp. Sporo nowych rzeczy pojawiło się także na półkach kwiaciarni – nie były to już jedynie rośliny – Ogród oferował także donice, świece, opakowania, szkło, ozdoby, rzeźby, a nawet obrazy i biżuterię. Wprowadzono też charakterystyczny sposób pakowania prezentów i ozdabiania ich kwiatami. W ostatnim roku asortyment poszerzył się o zabawki. To wszystko sprawiło, że Ogród znacznie wyprzedził inne kwiaciarnie na sądeckim rynku. To rynek wymusił wprowadzenie takich innowacji i ciągłe ulepszanie obsługi i produktów.

### **Odpowiedzialność społeczna**

Ogród Jagi funkcjonuje w określonym środowisku, a jego właścicielka stara się pomagać osobom pozostającym bez pracy. Po kilku próbach zatrudniania ludzi nie posiadających wiedzy na temat prowadzenia kwiaciarni, teraz stawia tylko na osoby, które kiedyś prowadziły tego typu działalność lub też były pracownikami kwiaciarni. Tylko wtedy,

według niej, firma działa sprawnie, ponieważ każdy wie, co ma robić. Ogród Jagi jest w stałym kontakcie z Sądeckim Urzędem Pracy.

### **Promocja**

Ogród Jagi cały czas monitoruje rynek. Z badań przeprowadzonych wśród sądeczan wynika, że kwaciarnia kojarzy się z wyższymi cenami, ale też z wysokiej jakości towarem. Klienci, którzy tu trafiają cenią sobie tę jakość, towar z górnej półki, dobrą obsługę. Według właścicielki, Ogród Jagi to kwaciarnia przede wszystkim dla klientów z wyrobionym smakiem artystycznym, liczących na ciekawe i zaskakujące kompozycje. Takie było założenie Ogrodu – aby stać się czymś więcej niż tylko jedną z wielu kwaciarni.

### **Klienci kluczowi**

Ogród ma swoich klientów kluczowych, z którymi właścicielka jest w stałym kontakcie. To oni zapewniają stały dochód, regularnie korzystając z usług. Kwaciarnia jest w stanie sprowadzić dla nich każdego rodzaju kwiat i obsłużyć ich o każdej porze.

## **3.6. Badania rynku**

### **Założenia badawcze**

W pierwszym roku działalności, właścicielka kwaciarni zrobiła badania rynku. Miały one przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie, czy istnieje zapotrzebowanie na kwaciarnię artystyczną oferującą towary „z wyższej półki”. Badania zostały przeprowadzone anonimowo wśród pierwszych klientów Ogrodu Jagi, którzy pojawili się na przestrzeni sześciu miesięcy. W sumie było to 100 osób (100%). Anonimowe ankiety potwierdziły, że kwaciarnia o charakterze artystycznym jest potrzebna.

Badania były anonimowe, klienci nie byli poddawani żadnej presji, sami wypełniali ankiety mając na to dowolną ilość czasu. Były to osoby, które odwiedzały Ogród Jagi po raz pierwszy, ale też takie, które znały właścicielkę kwaciarni z poprzednich miejsc zatrudnienia oraz osoby będące stałymi klientami. Ankieta zawierała zarówno pytania zamknięte i otwarte, gdzie klient mógł wpisać swoje oczekiwania. Oczywiście trzeba było także podać swoje dane: wiek, płeć, miejsce zamieszkania i formę zatrudnienia (osoba fizyczna/firma). Dane uzyskane z ankiet zostały następnie zebrane i przetworzone.

## Charakterystyka próby - dane osobowe 2000 r.

W ankiecie wzięło udział 100 osób (100%), w tym 32 mężczyzn i 68 kobiet.

### Wiek ankietowanych 2000 r.:



Wykres 1. Wiek ankietowanych 2000 r.

Źródło: opracowanie własne.

Z ankiet wynika, że wśród klientów Ogrodu Jagi przeważają osoby w przedziale wiekowym 19-28 lat (34%) oraz 29-45 lat (32%). Spora jest też grupa klientów mająca powyżej 45 lat (25%). Są to więc osoby w wieku produkcyjnym, mające zatrudnienie lub prowadzące działalność gospodarczą. Dziewięciu (9%) klientów miało poniżej 18 lat.

### Skąd pochodzą (2000 r.)

Większość z nich, bo aż 91%, to mieszkańcy Nowego Sącza, pozostali – 9% – mieszkańcy Powiatu Nowosądeckiego.

### Zatrudnienie (2000 r.)

Osoby fizyczne biorące udział w badaniu stanowiły 89% ogółu ankietowanych, a szefowie firm – 11% badanych.

### Dane osobowe (2010 r.):

W ankiecie w 2010 roku, na pytania odpowiedziało sto osób (100%), podobnie jak 10 lat wcześniej. Tym razem były to 73 kobiety i 27 mężczyzn. W podziale na grupy wiekowe przedstawia się to następująco:

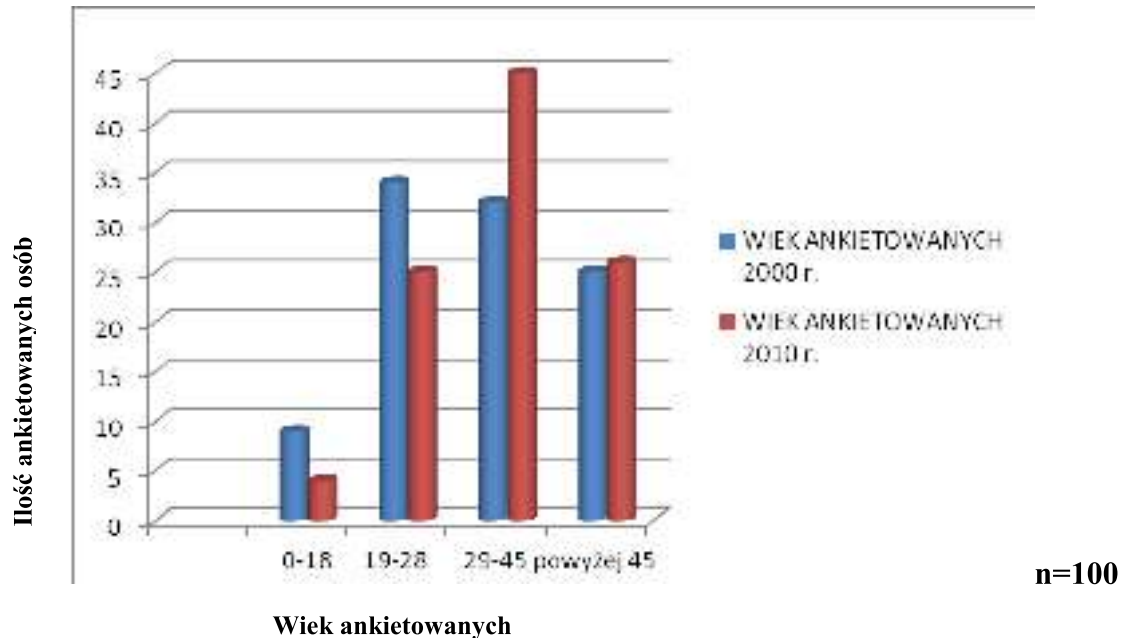


Wykres 2. Wiek ankietowanych 2010 r.

Źródło: opracowanie własne.

Najmniejsza liczba klientów jest w przedziale 0-18 lat - cztery osoby (4%). Wraz z wiekiem ankietowanych, zainteresowanie i potrzeby związane z usługami Ogródu Jagi wzrastają. W przedziale wiekowym 19-28 lat, czyli wśród osób młodych: studiujących lub pracujących, dysponujących swoimi pieniędzmi znalazło się 25% klientów. 45% ankietowanych, to osoby w przedziale wiekowym 29-45 lat, można założyć, że mają zatrudnienie i stałe dochody, często są też szefami własnych firm. Dlatego stać je na zakupy w kwaciarni artystycznej, dostrzegają potrzebę, aby na firmowych biurkach czy na stołach w domu znajdowały się żywe kwiaty lub kwiatowe kompozycje. I ostatnia grupa - osoby po 45. roku życia – czynne zawodowo lub na emeryturze, szefowie firm, osoby fizyczne mające stałe dochody, mogące pozwolić sobie na luksus w postaci żywych kwiatów, założenie ogrodu czy sprowadzanie egzotycznych okazów z zagranicy za pośrednictwem Ogródu Jagi – stanowią one 26% klientów kwaciarni.

Porównanie wieku ankietowanych - osób korzystających z usług Ogrodu Jagi na początku działalności i po 10 latach:



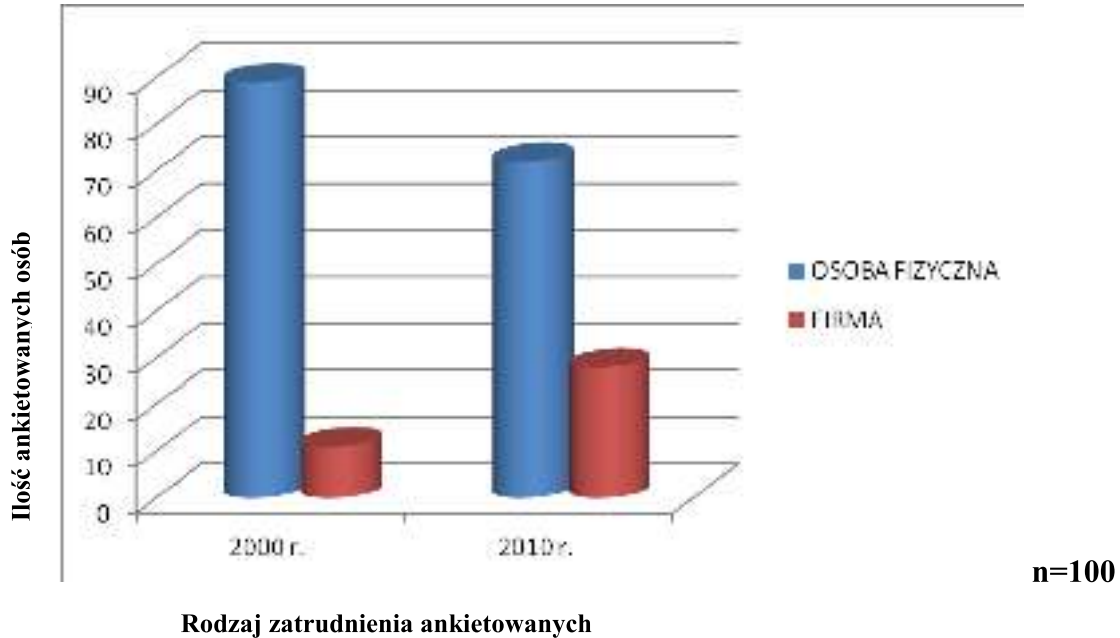
Wykres 3. Porównanie wieku ankietowanych 2000 i 2010 r.

Źródło: opracowanie własne.

Z porównania wynika, że udało się zatrzymać wielu spośród pierwszych klientów kwiaciarni. Przeszli oni z grupy wiekowej 19-28 do grupy 29-45 i odpowiednio (choć jednak w mniejszej ilości) z grupy 29-45 do tej powyżej 45 lat. Obniżyło się natomiast zainteresowanie zakupem ekskluzywnych produktów kwiatowych wśród osób do 18. roku życia oraz w grupie wiekowej 19-28 lat. Z obserwacji i rozmów z klientami wynika, że może to być spowodowane brakiem środków na takie zakupy.

Ciekawie przedstawia się również rozkład ankietowanych klientów pod względem formy ich zatrudnienia: czy są osobami fizycznymi czy też prowadzą działalność gospodarczą. Z badań wynika, że osoby fizyczne (72%) są w przewadze, jednak na uwagę zasługuje duża ilość firm (28%) korzystających z usług Ogrodu Jagi. To spora zmiana w porównaniu z badaniami przeprowadzonymi na początku działalności, kiedy te proporcje wynosiły odpowiednio 89% do 11%.

Firmy są grupą stałych klientów, przynoszących stałe i spore zyski. Zwiększenie ich liczby w ciągu 10 lat to spore osiągnięcie właścicielki i pracowników Ogrodu Jagi.



Wykres 4. Porównanie zatrudnienia ankietowanych 2000 i 2010 r.

Źródło: opracowanie własne.

Z badania wynika, że spory segment klientów Ogrodu Jagi stanowią firmy działające na sądeckim rynku. Wśród osób fizycznych przeważają ludzie dobrze sytuowani, mający stałe i spore dochody pozwalające im na kupowanie kwiatów częściej niż raz na miesiąc (informacje dodatkowe zbierane podczas przeprowadzania ankiet). Wielu z nich korzysta z usług Ogrodu co najmniej raz w tygodniu przynosząc kwiaciarni stały dochód.

## Ankieta 2000 r.

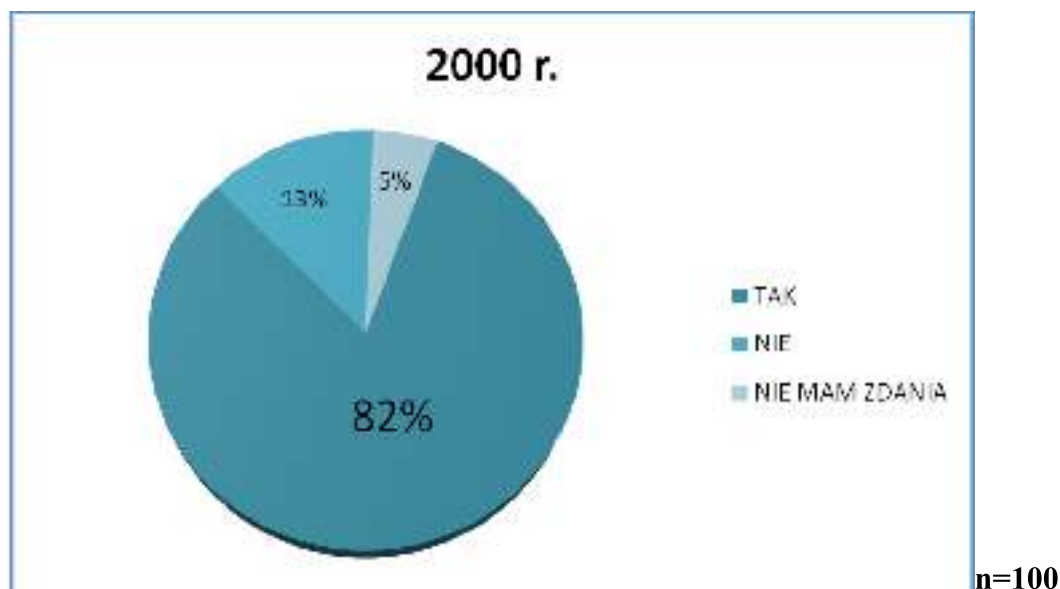
### Niektóre pytania zawarte w ankiecie:

1. Czy w Nowym Sączu jest potrzebna kwiaciarnia artystyczna?
2. Nie odstrasza cię nieco wyższa cena niż w innych kwiaciarniach?
3. Jakie usługi dodatkowe mogłaby świadczyć taka kwiaciarnia?
4. Dane osobowe: płeć; wiek; osoba fizyczna/ firma; miejsce zamieszkania.

Na pierwsze dwa pytania odpowiedzi były w większości przypadków twierdzące. Oto jak odpowiadali ankietowani – klienci kwiaciarni Ogród Jagi.

### **Pytanie 1. Czy w Nowym Sączu jest potrzebna kwiaciarnia artystyczna?**

Odpowiedź ankietowanych była jednoznaczna: 82% z nich uważało, że tego typu kwiaciarnia jest potrzebna, 13% nie widziało potrzeby jej istnienia, a 5% nie miało zdania na ten temat.

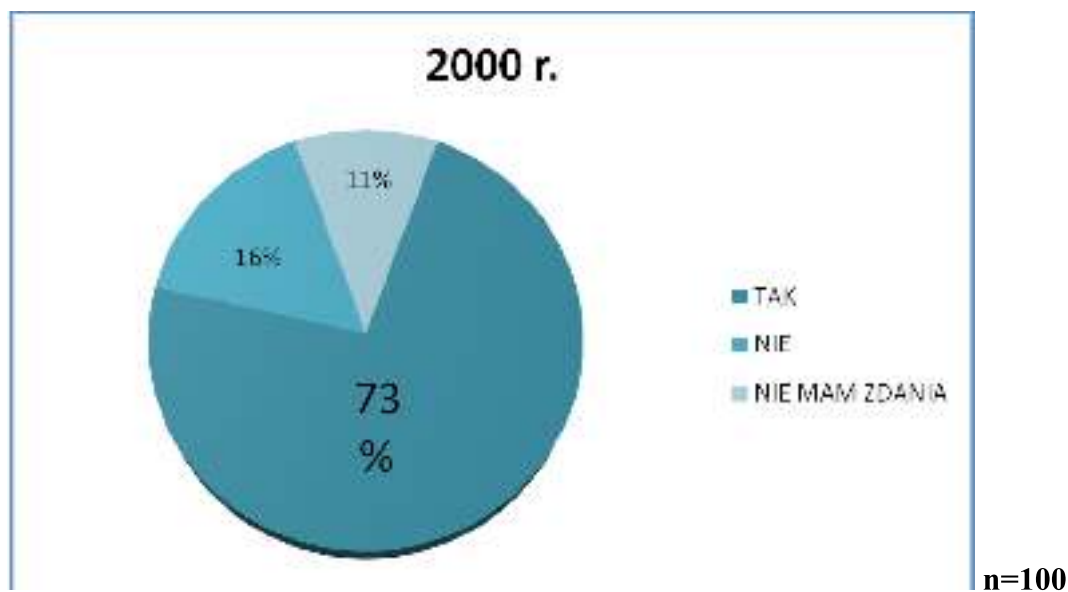


Wykres 5. Czy w Nowym Sączu jest potrzebna kwiaciarnia artystyczna?

Źródło: opracowanie własne.

**Pytanie 2. Będziesz kupował tu kwiaty regularnie pomimo, że cena jest nieco wyższa niż w innych kwiaciarniach?**

W przypadku tego pytania, liczba osób odpowiadających twierdząco nieco się zmniejszyła, jednak nie na tyle, aby stawiać pod znakiem zapytania całe przedsięwzięcie. Kupowanie kwiatów po wyższej cenie zadeklarowało 73% ankietowanych, 16% stwierdziło, że nie będzie kupowało kwiatów po wyższej cenie, a 11% nie wiedziało czy będzie to regularnie robić.



Wykres 6. Będziesz kupował tu kwiaty regularnie pomimo, że cena jest nieco wyższa niż w innych kwiaciarniach?

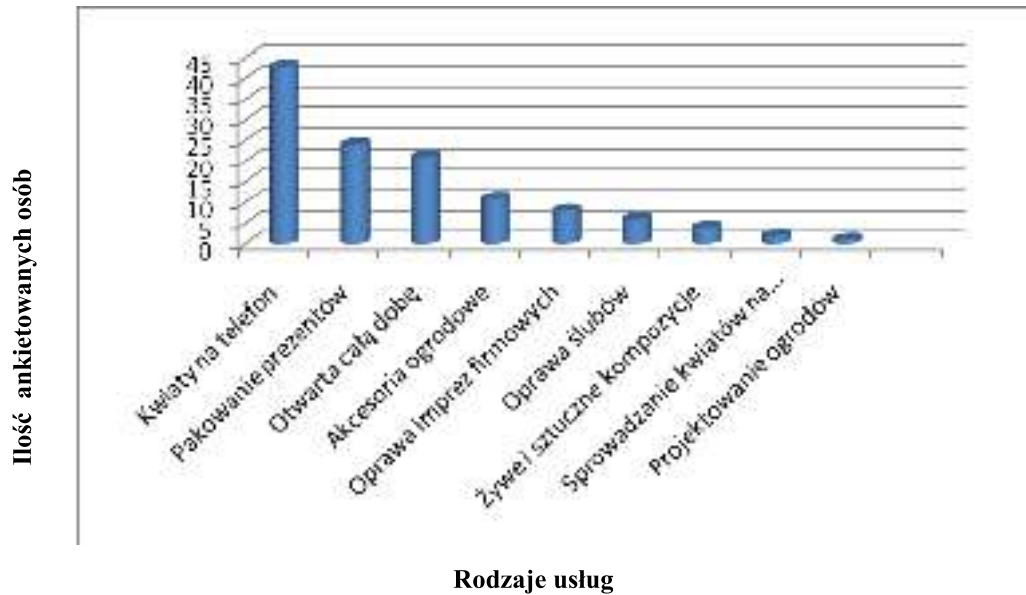
Źródło: opracowanie własne.

**Pytanie 3. Jakie usługi dodatkowe mogłaby świadczyć kwiaciarnia? (oprócz handlu kwiatami).**

To pytanie było otwarte. Każdy z ankietowanych mógł wpisać swoje oczekiwania. Propozycje były różnorodne, jednak najczęściej respondentów chciałoby skorzystać z usługi dowozu kwiatów na telefon (43 osoby).

W tamtym okresie żadna kwiaciarnia nie świadczyła tego typu usług. W następnej kolejności klienci zwracali uwagę na usługę pakowania prezentów (24) i dostępność kwiatów przez całą dobę (21).

Nieco mniejsza ilość osób była zainteresowana wprowadzeniem dodatkowo do sprzedaży akcesoriów ogrodowych (11) i możliwością korzystania z usług kwiaciarni przy oprawie imprez firmowych i rodzinnych (8). Pojedyncze osoby sugerowały potrzebę robienia żywych i sztucznych kompozycji (4), sprowadzania kwiatów na życzenie (2) i usługi z zakresu projektowania ogrodów (1).



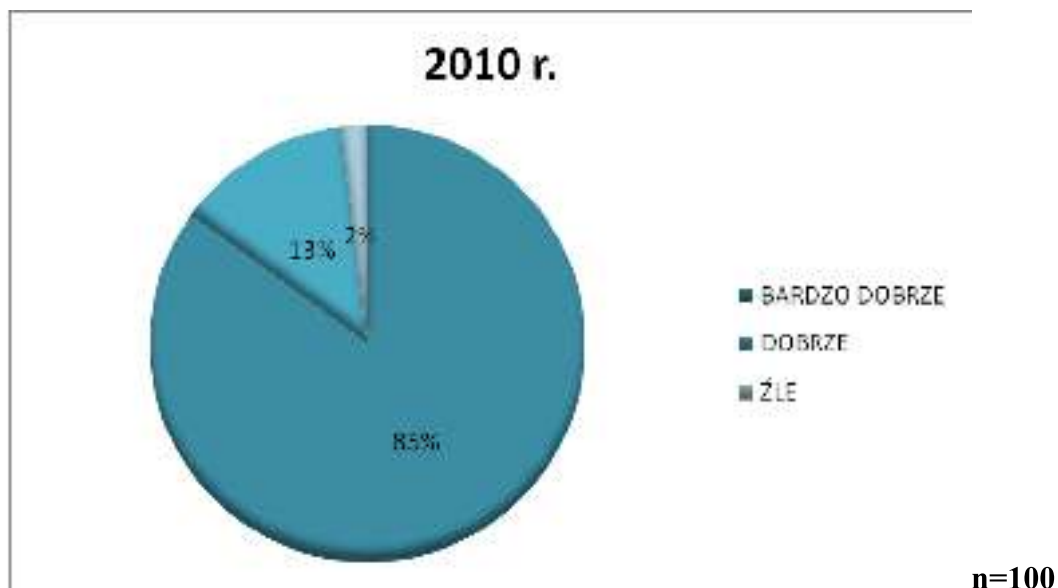
Wykres 7. Jakie usługi dodatkowe mogłaby świadczyć kwiaciarnia? (oprócz handlu kwiatami)  
Źródło: opracowanie własne.

Podobne badania zostały przeprowadzone na 10-lecie firmy. Tym razem, oprócz potwierdzenia, że kwiaciarnia ma rację bytu na sądeckim rynku, klienci podkreślali, że oferowane usługi są co prawda nieco droższe niż u konkurencji, ale są też lepszej jakości. Badanie trwało pół roku - było przeprowadzone wśród klientów kwiaciarni.

## Ankieta 2010 r.

### 1. Jak oceniasz jakość usług świadczonych przez Ogród Jagi (dostępność, spełnianie życzeń klienta, obsługę): bardzo dobrze; dobrze; źle.

Fakt wysokiej pozytywnej oceny usług Ogródu Jagi świadczy o tym, że firma doskonale się rozwija i idzie w dobrym kierunku. Jak podkreśla właścicielka firmy – jej priorytetem jest dbanie o klienta, ponieważ jeden zadowolony klient przyciąga następnego, a jeden niezadowolony klient zraża do firmy kolejne 10 osób. W ankiecie znalazły się co prawda dwie osoby negatywnie oceniające pracę Ogródu Jagi, ale jest to bardzo mały margines.



Wykres 8. Jak oceniasz jakość usług świadczonych przez Ogród Jagi (dostępność, spełnianie życzeń klienta, obsługę).

Źródło: opracowanie własne.

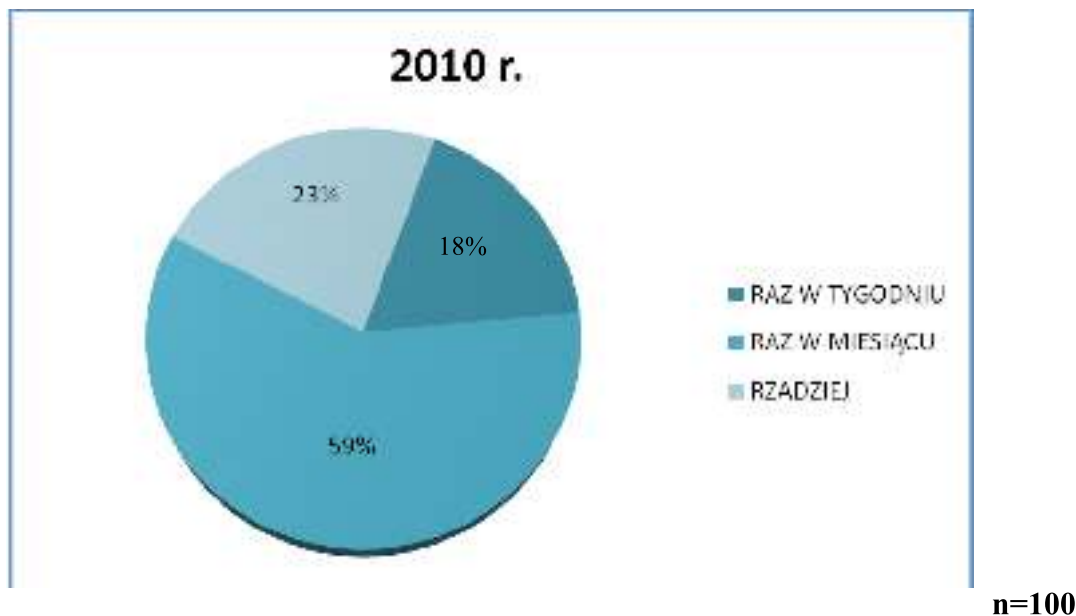
### 2. Dlaczego korzystasz z usług Ogródu Jagi?

W tym otwartym pytaniu, klienci wpisywali w rubrykę po kilka odpowiedzi. Podkreślali przede wszystkim dostępność usług (92 osoby) – kwaciarnia jest otwarta długo, a w nagłych przypadkach można zamówić w niej kwiaty przez całą dobę w każdy dzień tygodnia; bogaty wachlarz usług (78 osób); dobra i fachowa obsługa (91 osób); usługa dowozu kwiatów (83 osoby); parking przed kwaciarnią (56 osób); jakość towaru (86 osób); oryginalne kompozycje i opakowania prezentów (97 osób).

### 3. Jak często korzystasz z usług Ogródu Jagi?

**Raz w tygodniu; raz w miesiącu; rzadziej.**

Kwiaciarnia ma stałych klientów, którzy regularnie korzystają z jej usług (18%), zazwyczaj raz na tydzień. Większą grupę stanowią klienci przychodzący do Ogródu Jagi raz w miesiącu (59%). Są oni związani z kwiaciarnią w sposób emocjonalny, ale zazwyczaj zamawiają kwiaty okazjonalnie. Trzecią grupę stanowią klienci „z ulicy”, trafiający do kwiaciarni przez przypadek, kiedy potrzebują kwiatów lub zapakować prezent (23%). Jednak fachowa obsługa właśnie tej grupy stwarza możliwość zatrzymania ich i skłonienia do robienia zakupów właśnie w Ogrodzie Jagi.



Wykres 9. Jak często korzystasz z usług Ogródu Jagi?

Źródło: opracowanie własne.

Z trzecim pytaniem związane jest bezpośrednio następane:

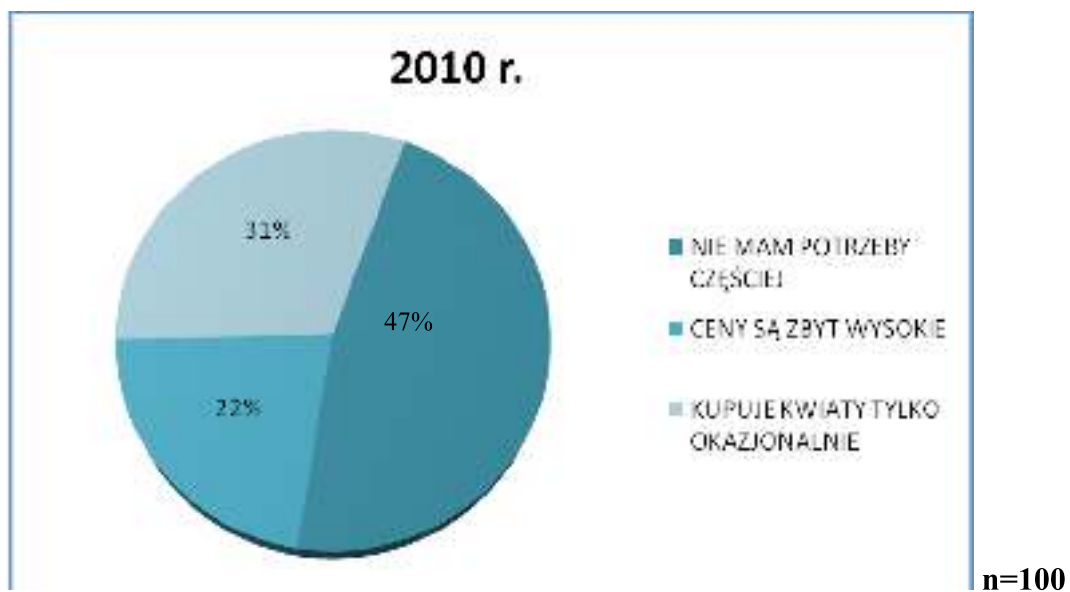
### 4. Dlaczego rzadko (raz w miesiącu, rzadziej niż raz w miesiącu) korzystasz z usług Ogródu Jagi?

**Nie mam potrzeby częściej;**

**Ceny są zbyt wysokie;**

**Kupuję kwiaty tylko okazjonalnie.**

To pytanie było skierowane do klientów korzystających z usług Ogródu Jagi raz w miesiącu lub rzadziej. Jako przyczyny takiego stanu rzeczy ankietowani (47%) podawali brak częstszej potrzeby kupowania kwiatów, pakowania prezentów itd. Dla 22% z nich, ceny w kwaciarni artystycznej są za wysokie, aby częściej korzystać z jej usług (należy się zastanowić, czy nieco ich nie obniżyć), a 31% osób stwierdziło, że kupuje kwiaty jedynie okazjonalnie (imieniny, urodziny, rocznice).



Wykres 10. Dlaczego rzadko (raz w miesiącu, rzadziej niż raz w miesiącu) korzystasz z usług Ogródu Jagi?  
Źródło: opracowanie własne.

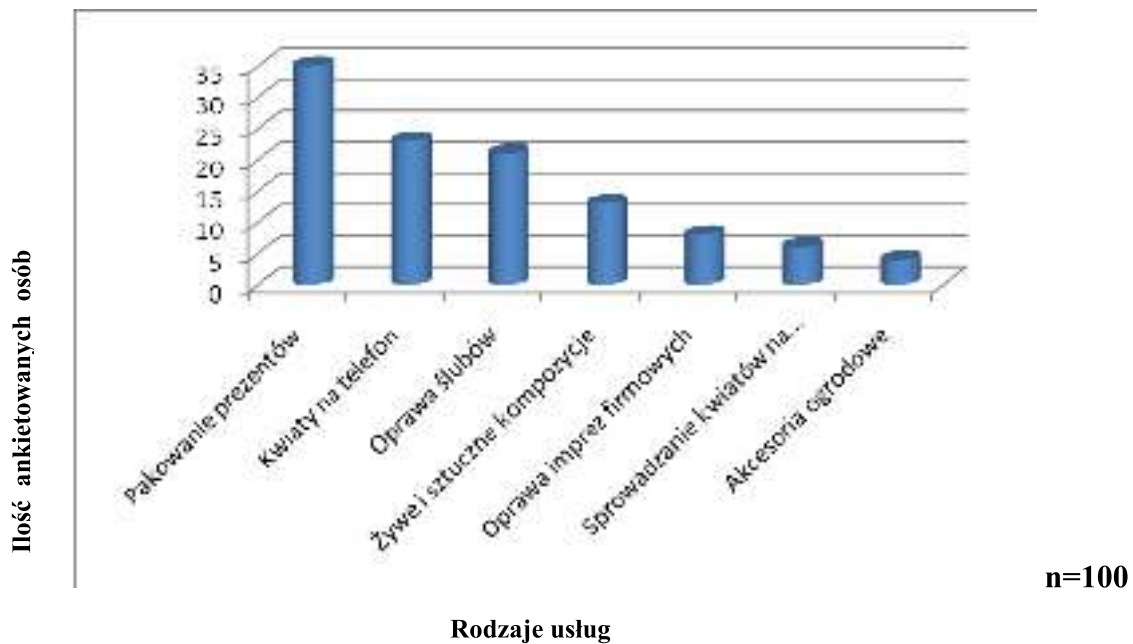
## 5. Czym różnimy się od konkurencji?

Odpowiedzi na to pytanie powtarzały się u wielu osób ankietowanych. Podkreślali przede wszystkim dostępność usług (92 osób); usługi całodobowe (97 osoby); oryginalny towar (94 osób); fachowych pracowników potrafiących doradzić (76 osób).

## 6. Z jakich usług korzystasz najczęściej (oprócz zakupu kwiatów)?

Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że oprócz kupowania pojedynczych kwiatów i bukietów, najczęściej korzystają z usługi pakowania prezentów (35 osób), zamawiania

kwiatów na telefon (23 osoby), zamawiania oprawy ślubów - wystrój kościoła, sali weselnej, przystrojenie samochodu (21 osób); kupowania żywych i sztucznych kompozycji kwiatowych (13); oprawy imprez firmowych (8), sprowadzania kwiatów na życzenie (6); akcesoriów ogrodowych (4).



Wykres 11. Z jakich usług korzystasz najczęściej (oprócz zakupu kwiatów)?

Źródło: opracowanie własne.

Z wywiadu przeprowadzonego z właścicielką kwiaciarni wynika, że wprowadzenie wyższych cen niż u konkurencji jest działaniem celowym – ma ono niejako wykluczać klientów „z ulicy”, którzy mają spore wymagania, ale nie chcą zapłacić za usługę lub zamawiają pojedyncze kwiaty. To kwiaciarnia dla stałych klientów – większość z nich jest związana z Ogrodem od lat, jest znana właścicielce i personelowi. Przychodzą tutaj, bo wiedzą, że towar jest zawsze z górnej półki i odpowiednio podany. Oczekując na zrobienie kompozycji kwiatowej mogą napić się kawy lub spędzić czas w jednej z ogrodowych altan. To wszystko sprawia, że Ogród Jagi jest oryginalny, przeznaczony dla klienta, który wymaga więcej, ale też płaci za usługę odpowiednią kwotę. Ta kwiaciarnia stała się modna w Nowym Sączu.

Ogród Jagi jest jedyną kwaciarnią artystyczną na sądeckim rynku, chociaż wiele innych florystek próbuje naśladować ten styl. Ogród Jagi wyróżnia jednak spośród innych kwaciarni:

- możliwość zamówienia kwiatów przez całą dobę,
- dostawa kwiatów na telefon,
- wysyłka kwiatów – nawet za granicę,
- udzielanie porad dotyczących pielęgnacji kwiatów, ich doboru, komponowania ogrodu,
- egzotyczne kwiaty sprowadzane z najlepszych hodowli,
- dyskrecja.

# ROZDZIAŁ IV

## Perspektywy dalszego rozwoju Ogrodu Jagi

### 4.1. Dotychczasowe działania promocyjne

#### Budowanie wizerunku wśród stałych i nowych klientów

Podstawowym działaniem właścicielki kwiaciarni jest przyciągnięcie jak największej liczby klientów z „wyższej półki”. W tym przypadku bardzo ważny jest pozytywny image – to największy kapitał, oprócz ludzi, jaki może posiadać rodzinna firma. Według specjalistów, image ma wielką siłę – potrafi zablokować dostęp złych wiadomości na temat firmy u odbiorcy, u którego wcześniej został stworzony pozytywny wizerunek firmy. Może też zneutralizować złe informacje w świadomości odbiorcy<sup>60</sup>.

Rzadko się zdarza, aby firma posiadała tylko pozytywny wizerunek. Zawsze znajdzie się „rysa na szkle”. Na image składają się te pozytywne i negatywne elementy.

W przypadku Ogrodu Jagi i firm usługowych, największym zagrożeniem dla dobrego imienia firmy są niezadowoleni klienci – negatywny marketing w ich wydaniu może sprawić, że inni też zrezygnują z usług firmy. Dlatego, podczas obsługi w kwiaciarni przy ul. Malczewskiego 6, przykładą się tak wielką wagę do jakości produktów i spełnia wszelkie prośby klienta, doradzając mu jednocześnie. Ogród Jagi nie jest dzięki temu „taśmą produkcyjną” tylko miejscem, gdzie klient spędza czas i otrzymuje wszystko to, co zamówił, podane w sposób artystyczny.

Oprócz obsługi klienta, właścicielka wychodzi także z reklamą na zewnątrz – do klientów, którzy jeszcze o niej nie słyszeli lub do tych, którzy będąc zadowolonym z usług oferują jej współpracę. Wśród dotychczasowych działań budowania pozytywnego wizerunku wśród klientów można wymienić:

#### Teksty sponsorowane w prasie

Są publikowane z różnych okazji, np. przed Dniem Kobiet czy w dodatkach dotyczących organizacji ślubów. Zazwyczaj, właścicielka kwiaciarni nie płaci za publikację, ale w ramach umowy barterowej przekazuje nagrody dla uczestników gali i konkursów

---

<sup>60</sup> Rajmund J., ABC promocji gmin, miast i regionów, op. cit., s. 33.

w postaci kwiatów. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku Dnia Kobiet. Kilka razy Ogród Jagi wziął udział w konkursie organizowanym przez „Gazetę Krakowską” i „Dziennik Polski”, dając jako nagrodę bukiety i poczęstunek w kwiaciarni. Osoby, które zgłosiły się do konkursu, przychodziły do kwiaciarni i tam miło spędzały czas. W zamian, w prasie ukazywał się artykuł sponsorowany o Ogródku Jagi lub też zdjęcie z rozbudowanym podpisem na temat działalności kwiaciarni i jej nowej oferty. W przypadku imprez ślubnych – Ogród Jagi był jedną z firm, która reklamowała się na przykład w dodatku „Dziennika Polskiego”.

W artykule opisana była oferta kwiaciarni i zamieszczone zdjęcia.

## Reklama

Właścicielka nie korzysta z profesjonalnej kampanii reklamowej. Nie wykupuje reklam na billboardach ani w mediach. Wychodzi z założenia, że najlepszą reklamą są zadowoleni z jej usług klienci. Oczywiście, na terenie swojej posesji ma duże reklamy zapraszające klientów. Istnieje również w Internecie.

*W naszej kwiaciarni zapewniamy niepowtarzalny ciepły, domowy klimat „rupieciarski” niczym ogrzewany z babcinego kufra i ze strychów. Dla naszych klientów liczne niespodzianki. „Ogród Jagi” zaprasza do stałej galerii rzeźb i obrazów.*

**Tk** *„Ogród Jagi”*  
Nowy Sącz, ul. Malczewskiego 6  
tel. (018) 444-10-55 kom. 503-116-131

*Oferuje:*

- ~ Niekonwencjonalne kompozycje kwiatowe na śluby, wesele, imieniny, jubileusze,*
- ~ Kuchedziwo artystyczne,*
- ~ Wystrój imprez okazjonalnych: wesele, bankiety, party ogrodowe,*
- ~ Wystrój i dekoracja wnętrz,*
- ~ Kwiaty na zamówienie z dostawą do klienta,*
- ~ Organizacja pakowania prezentów.*

Obraz 1. Reklama prasowa

Źródło: „Gazeta Krakowska”, dodatek bezpłatny, luty 2003 r.



– W listopadzie czy w marcu, kiedy linni mają nienajlepsze samopoczucie, ja czuję się jak królowa – mówi Teresa Król. – Jestem wśród roślin i barwnych kwiatów w swoim „Ogrodzie Jagi”. Tę kwaciarnię wynajmowałam i założyłam sześć lat temu, a od trzech lat prowadzę ją w nowym lokalu przy ulicy Malczewskiego w Nowym Sączu. To firma rodzinna, która dba o stworzenie ciepłego klimatu dla klientów. Kiedy zamówienie jest skomplikowane, mogą oni, w oczekiwaniu na kompozycję, wypić kawę lub herbatę w otoczeniu pięknych kwiatów. Mamy wielu stałych klientów. Staramy się

pamiętać o ich uroczystościach: imieninach, urodzinach i jubileuszach. Obecnie, nowością stały się zamówienia na kwiatowy wystrój firm. Ich szefowie będąc dobrymi psychologami, zamawiają dekoracje z kwiatów doniczkowych lub ciętych dla pracowników, aby mogli pracować w przyjemnym otoczeniu. Dzisiaj w „Ogrodzie Jagi”, oprócz całej gamy kwiatów, romantycznych bukietów i kompozycji, można kupić również czerwonego goździka z dekoracją nawiązującego do klimatu lat 70 i 80. Na zdjęciu od lewej: Teresa Król i córka Anna

FOT. MARIA ULSZOŃSKA

Obraz 2. Reklama prasowa (barter)

Źródło: „Gazeta Krakowska”, 8 marca 2005 r.



**DZIENNIK POLSKI** przed ślubem 7

# - więcej niż tylko kwiaciarnia

**Jeśli bierzesz ślub - to u nas!**

**Robimy dekoracje:**

-  **Kościółu**
-  **Samochodu**
-  **Wnętrz**
-  **Wypożyczamy samochód**

**Organizujemy Party ogrodowe**

**Pakujemy prezenty**

**Wypożyczamy elementy dekoracji**



*Nigdy nie zapomnę radości i wyrazu  
szczęścia na twarzy mojej narzeczonej.  
Kiedy wręczyła mi bukiet ślubny  
poślony w Ogrodzie Jagi. Kiedy patrzyła  
na mnie z miłościwym i łagodnym  
uśmiechem - Chciałbym być tak pięknym  
i szczęśliwym! A ja po prostu żyję u  
"Jagi". Kiedy wesele, przyjdzie nam  
wciąż i szczęśliwie, chociaż nie  
wiedzieliśmy czy ona kiedyś  
zostanie żoną moją narzeczoną.  
Kiedy przetrwał nasz związek.  
Teraz, w każdą rocznicę ślubu  
nie żałuję, że w Ogrodzie Jagi.  
Wojtek Mich, Kraków*

Obraz 4. Reklama prasowa

Źródło: „Dziennik Polski”, dodatek specjalny „Przed ślubem”.

## Internet

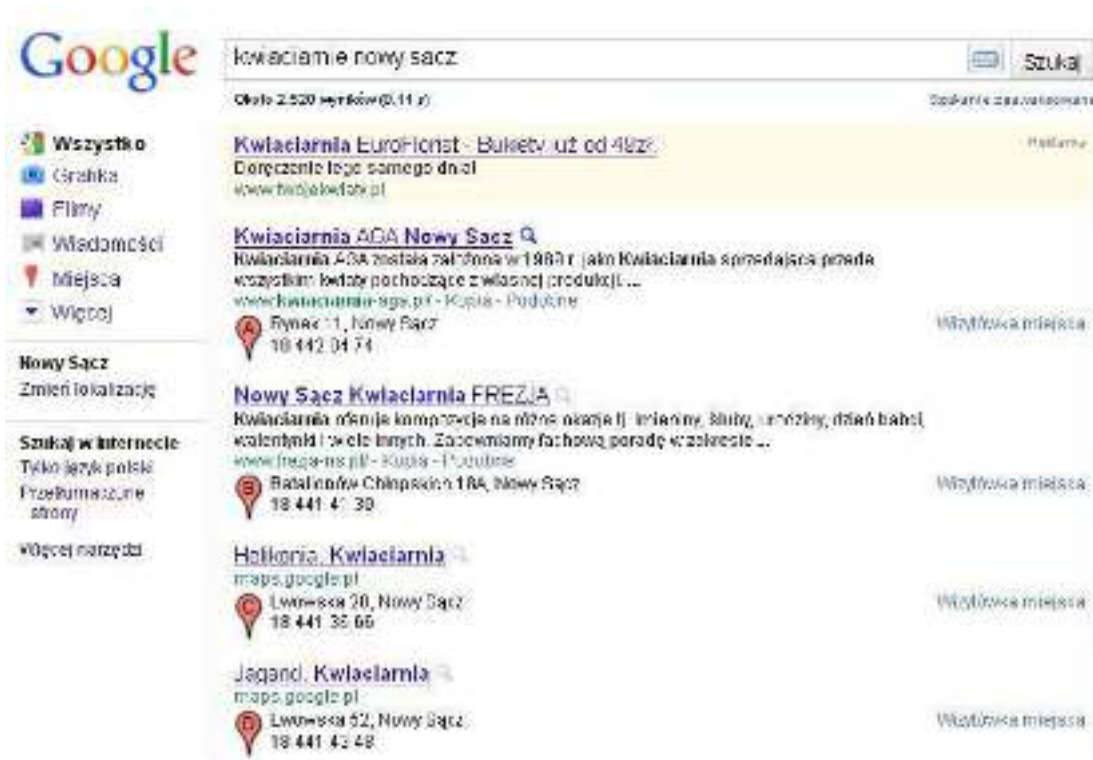
Chociaż Ogród Jagi ma swoją stronę w Internecie, nie jest ona jednak kompletna. Po wpisaniu w wyszukiwarkę Google hasła „ogród jagi nowy sacz” wyskakuje kilkanaście stron – to dobre dla klientów znających nazwę kwiaciarni, szukających na przykład dokładnego adresu, czy danych do faktury.



Obraz 5. Wyszukiwanie Ogrodu Jagi w Internecie – „ogród jagi nowy sacz”

Źródło odczytu: <http://www.google.pl/search?q=ogród+jagi+nowy+sacz&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:pl:official&client=firefox-a> (12 marca 2011 r.).

Jednak kiedy wpisujemy w wyszukiwarkę „kwiaciarnie nowy sacz”, w kilkudziesięciu pierwszych wynikach w ogóle nie ma Ogrodu Jagi. To błąd – brak pozycjonowania strony Ogrodu Jagi jak najwyżej sprawia, że klient szukający kwiaciarni, wybierze pierwszą z listy i nie będzie miał pojęcia o istnieniu kwiaciarni artystycznej. Właścicielka Ogrodu Jagi powinna się postarać, aby być na czołowym miejscu w wyszukiwarce kwiaciarni na Sądecczyźnie.



Obraz 6. Wyszukiwanie Ogrodu Jagi w Internecie „kwiaciarnie nowy sacz”

Źródło odczytu: <http://www.google.pl/search?q=kwiaciarnie+nowy+sacz&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:pl:official&client=firefox-a> (12 marca 2011 r.).

Co do samej strony Ogrodu Jagi też można mieć kilka zastrzeżeń. Zmiany wymaga przede wszystkim hasło „To, co mało kosztuje, mało też jest cenione” na wstępie sugerujące klientom, że towar, jaki będziemy mieli w tej kwiaciarni, jest po prostu drogi. Takie hasło może sprawić, że potencjalny klient nie będzie nawet przeglądał oferty kwiaciarni tylko od razu opuści tę stronę.

Pozytywny jest natomiast przejrzysty podział strony i zakładki z prawej strony odsyłające do kolejnych podstron.



Obraz 7. Strona główna www Ogrodu Jagi

Źródło odczytu: <http://www.ogrodjagi.pl/> (12 marca 2011 r.).

Dobrym posunięciem jest również zaznaczenie najważniejszych aspektów działalności Ogrodu Jagi czyli:

- tworzenie bukietów,
- pakowanie prezentów,
- możliwość wypożyczenia samochodu do ślubu,
- możliwość dokonania płatności kartami płatniczymi.

Ponadto, w górnej części jest dokładny adres i numer telefonu, co jest kluczowe, jeśli chodzi o działalność usługową i handlową. Pozytywnie odbierany jest też krótki tekst dotyczący tego, od ilu lat kwiaciarnia działa na sądeckim rynku, że jest wyjątkowa, że jej personel jest w stanie spełnić każde życzenie klienta – to zachęca do penetrowania strony.



Obraz 8. Strona www Ogródu Jagi – o kwiaciarni

Źródło odczytu: <http://www.ogrodjagi.pl/onas.html> (12 marca 2011 r.).

Pod zakładką „Oferta” kryje się gama usług świadczonych przez Ogród Jagi, która jest bogata. Dodanie jednak do niej słów „zapewniamy miłą, ciepłą, domową atmosferę” kojarzy się bardziej z reklamą pensjonatu w górach, niż z profesjonalną kwiaciarnią.



Obraz 9. Strona www Ogródu Jagi – oferta

Źródło odczytu: <http://www.ogrodjagi.pl/oferta.html> (12 marca 2011 r.).

Bardzo dobrze zrobiona jest galeria zdjęć, podzielona na różne typy bukietów i kompozycji, w zależności od okoliczności, na które je zamawiamy. Mamy więc kompozycje z okazji: ślubów, Walentynek, Dnia Kobiet, Komunii św., florystykę żałobną, a także tworzenie kompozycji w koszach, donicach, szkle, dekoracje świąteczne i wreszcie pakowanie prezentów. Galeria zawiera po kilka zdjęć każdego rodzaju.

Właścicielka kwaciarni nie uzupełnia galerii regularnie z powodu konkurencji, która podpatruje jej rozwiązania i wprowadza je u siebie.



Obraz 10. Strona www Ogrodu Jagi – szczegółowa oferta

Źródło odczytu: <http://www.ogrodjagi.pl/galeria/index.html> (12 marca 2011 r.).

Strona jest również wyposażona w mapkę z zaznaczoną na niej kwaciarnią, a także w dokładne dane teleadresowe i godziny otwarcia. To bardzo ważna informacja dla klientów.



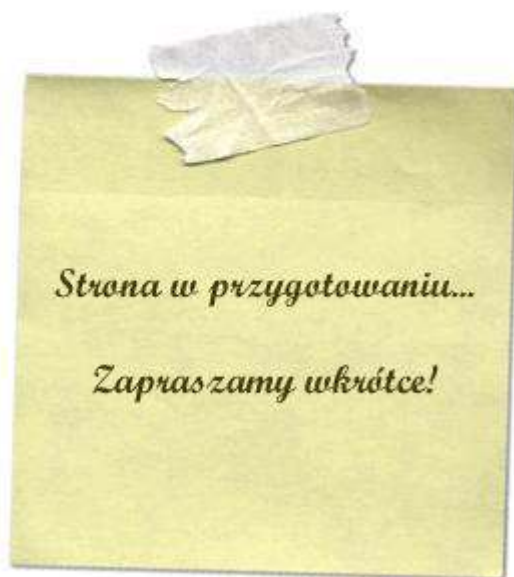
Obraz 11. Strona www Ogrodu Jagi – kontakt

Źródło odczytu: <http://www.ogrodjagi.pl/kontakt.html> (12 marca 2011 r.).

Kolejna zakładka dotyczy organizacji imprez – w założeniu miała być tutaj pokazana oferta związana z oprawą ślubów i uroczystości rodzinnych. Jednak od dwóch lat wciąż pozostaje „w przygotowaniu” – to zdecydowanie zbyt długo jak na standardy Internetu.



## Organizacja imprez



Obraz 12. Strona www Ogrodu Jagi – w przygotowaniu

Źródło odczytu: <http://www.ogrodjagi.pl/organizacja.html> (12 marca 2011 r.).

## Sponsoring imprez

Ogród Jagi w miarę swoich możliwości jest sponsorem różnych imprez biznesowych i kulturalnych. Kwaciarnia „obsługuje” niektóre imprezy organizowane przez Urząd Miasta Nowego Sącza, Małopolskie Centrum Kultury Sokół czy Miejski Ośrodek Kultury.

# List dziękczynny

dla *Teresy Król*

*szeffowej Kwiaciarni „Ogród Jagi” w Nowym Sączu*

za darowiznę w formie usługi scenograficznej

w organizacji i realizacji imprezy

pn. PRZYJACIELE 2-ki DLA POWODZIAN

w dniu 10 sierpnia 2001 roku w Nowym Sączu

KOLEGIUM STOWARZYSZENIE  
ANIMATORÓW KULTURY  
ul. Wesoła 23 • tel. 43-84-54  
35-200 NOWY SĄCZ

PREZYSTKI  
MIASTA NOWEGO SĄCZA  
*Andrzej Ganczowski*

WOLNYE SŁOWO

*Marta Jankowska*

POLSKA AGENCJA SZCZOT-KOLEJPAJNA  
PEGAZ  
R.O. ul. Piłsudskiego 1 • tel./fax 018 442-21-13  
31-305 NOWY SĄCZ 3 • nr tel. poczt. 121  
046 018 042 018 018 41 05 27 13 1-111  
0630N 018 018 179 • fax 018 107-3050

DYREKTOR  
Polskiej Agencji Sztoty-Kulturalnej  
• PEGAZ •  
*Elżbieta Lesniak-Pieluchowa*  
mgr Elżbieta Lesniak-Pieluchowa

Nowy Sącz, dnia 10.08.2001 roku

Obraz 13. List dziękczynny z 10 sierpnia 2001 r.

Źródło własne

## Foldery, ulotki

Klienci, którzy przychodzą do Ogrodu Jagi otrzymują folder reklamowy i wizytówki kwiaciarni. Często są one także rozdawane podczas targów, w których bierze udział właścicielka firmy oraz przy załatwianiu spraw biznesowych w urzędach czy bankach. W ten sposób jest poszerzany krąg potencjalnych klientów.

*Ogród Jagi*

Zapraszamy do Ogrodu Jagi, gdzie w miłym otoczeniu klientka może uzyskać fachową pomoc w doborze kwiatów i dekoracji na każdą okazję.

Zapraszamy się również kompleksową organizację imprez od ślubu do Z.

Czy to wspaniałe ślubne uroczyste, uroczyste, konferencji, imprez plenerowych, chrzciny i innych? Jesteśmy do Twojej dyspozycji.

Współpracujemy z różnymi rodzajami sławami awstryjski, szampanski, lawenderowy - gwiazdki, aromatyzowane - w ciekawych kombinacjach na "Złoty Srebrny" i nie tylko. Masz do dyspozycji również fryzjerski i kosmetyczkę.

W kwaciarni masz się też galeria - są tu rzeźby, obrazy, rzeźbienie artystyczne.

Masz u nas także zapisać drobny albo siebie i przyjaciół (w artystycznym wykonaniu), elementy dekoracyjne do domu i ogrodu (szkło, uszkieta, ozdobki).

*Zapraszamy:*  
pn-sob 9.00-19.00  
niedziela 10.00-15.00

ul. Malczewskiego 6  
33-300 Nowy Sącz  
kom. 603 22 00 48  
kom. 603 22 00 45  
tel. 018 444 40 07  
[www.ogrodjagi.pl](http://www.ogrodjagi.pl)

*Kwiaciarnia*  
*Ogród Jagi*

Kwiaciarnia  
"Ogród Jagi"  
TK Ogród Jagi

Dostarczamy kwiaty pod wskazany adres

Obraz 14. Ulotka reklamowa Kwaciarni Ogród Jagi

Źródło własne



Obraz 15. Ulotka reklamowa Kwiaciarni Ogród Jagi

Źródło własne

### **Kluczowi klienci**

Mają specjalne prawa. Nie tylko mogą zamawiać kwiaty przez całą dobę i mieć korzystniejsze ceny przy ich zakupie. Właścicielka ma bazę takich klientów i wiedzę na temat tego, kiedy obchodzą imieniny czy rocznice ślubów. Z takich okazji wysyła kwiaty klientom kluczowym, jeszcze bardziej przez to wiążąc ich z firmą.

## **4.2. Plany rozwoju – nowe formy promocji**

Priorytetowym celem właścicielki Ogrodu Jagi jest dalszy rozwój firmy, a dzięki temu zapewnienie pracy i funkcjonowania członkom rodziny. Przez ponad 10 lat istnienia, w kwiaciarni zostało podjętych wiele działań promocyjnych mających na celu zwiększenie konkurencyjności na rynku i wypromowanie nowych produktów. Na sądeckim rynku działa jednak ponad 50 punktów sprzedaży kwiatów. Niektóre z nich są otwierane tylko na rok (dotacje z urzędu pracy), ale przez ten czas odbierają klientów kwiaciarniom istniejącym od

wielu lat – stosują niższe ceny i mają towar gorszej jakości. Coraz częściej zdarza się, że klienci korzystają z takich kwiaciarni, ponieważ dla nich ważna jest cena, a nie jakość towaru.

### **Organizacja ślubu od A do Z**

Właścicielka Ogrodu Jagi planuje zdywersyfikować swoją działalność, aby oferta kwiatowa nie była jedyną. Przy sporej konkurencji nie może pozwolić sobie na zatrzymywanie się jedynie na jednej działalności. W związku z tym, że i tak doradzała klientom (za darmo) w sprawach organizacji ślubu (pomagała w załatwianiu lokalu, umawiała klientów do księdza, pomagała wybierać sukienkę i garnitur dla młodej pary oraz polecała fryzjerki i kosmetyczki) postanowiła otworzyć dodatkową usługę pod nazwą Organizacja ślubu od A do Z. Jest już po wstępnych rozmowach z domami weselnymi, hotelami i restauracjami. Do dyspozycji ma również limuzynę, samochód marki jaguar oraz samochody retro. Dysponuje ogrodem z wieloma ozdobnymi altanami, w których można zrobić ślubną sesję zdjęciową w plenerze. Oferta takiej usługi zawierałaby między innymi:

- projekt i druk zaproszeń,
- rezerwację lokalu,
- rezerwację hotelu,
- wynajem samochodu,
- wynajem fotografa,
- udostępnienie ogrodu podczas sesji zdjęciowej w plenerze,
- wynajem fryzjera/ kosmetyczki,
- pomoc w wyborze sukienki i garnituru dla młodej pary,
- oprawa kwiatowa: wystrój kościoła, sali w domu weselnym, dekoracja samochodu, bukiet dla panny młodej, bukiety dla rodziców.

Oczywiście, gdyby klient życzyłby sobie dodatkowych usług, właścicielka starałaby się je zrealizować.

### **Środki unijne**

Właścicielka kwiaciarni planuje również oferowanie usług edukacyjnych z zakresu florystyki. Do tej pory kilkakrotnie szkoliła bezrobotne kobiety chcące otworzyć swoje kwiaciarnie (umowa z urzędem pracy). W niedalekiej przyszłości planuje otwarcie specjalnej

pracowni poza miastem, w której mogłyby się odbywać zajęcia z ekologii i biologii roślin dla dzieci przedszkolnych i szkolnych (szkoła podstawowa). Tam również mogłyby się odbywać szkolenia florystek i mini pokazy sztuki układania kwiatów. A wszystko to ekologicznie – bukiety powstawałyby jedynie z tego, co można znaleźć w lasach i na łąkach. Byłaby to swego rodzaju filia Ogrodu Jagi.

Do realizacji tego planu potrzebne są jednak środki unijne. Właścicielka kwiaciarni jest już po wstępnych rozmowach z osobami zajmującymi się pisaniem projektów unijnych. Widzą one możliwości otrzymania dotacji na tego typu oryginalną działalność.

### **Imprezy plenerowe**

Jednym z pomysłów jest ślub w plenerze, który byłby świetnym działaniem promocyjnym dla Ogrodu Jagi czy też spotkanie pod hasłem „Wianki świętojańskie”. Ta ostatnia propozycja była już realizowana na terenie ogrodu należącego do kwiaciarni. Zaproszeni na nią zostali stali klienci i przyjaciele Ogrodu Jagi. Właścicielka chce jednak zrobić tego typu imprezę na większą skalę – na przykład nad brzegiem jednej z sądeckich rzek w porozumieniu z Urzędem Miasta Nowego Sącza.

### **Kwaciarnia na Facebooku**

Jedną z szans na obecnym rynku jest wykorzystanie Internetu nie tylko do reklamowania swojej firmy, ale do sprzedaży swoich produktów. To świetne narzędzie promocyjne. W przypadku kwiaciarni jest to o tyle trudne, że towarem są żywe kwiaty – mające określony czas „życia”, których bogactwo jest uzależnione od pory roku. Niemniej, można pokusić się o stworzenie internetowej kwiaciarni i poczty kwiatowej. Inną szansą są portale społecznościowe. Jak pisze Paulina Paszko z portalu Wiadomości24.pl „Obecnie powszechnym zjawiskiem jest posiadanie konta na Facebooku, czy innym portalu lub komunikatorze, nawet na oficjalnych wizytówkach niektórzy umieszczają swoje dane kontaktowe na gg, a stwierdzenie: „Nie ma cię w internecie, nie istniejesz” w wielu sytuacjach ma swoje uzasadnienie<sup>61</sup>”.

Stworzenie więc konta kwiaciarni na Facebooku lub prowadzenie porad dotyczących pielęgnacji kwiatów i ogrodu na zasadzie bloga, to dobry pomysł promocyjny. Oczywiście, taka działalność wymagała sporej ilości czasu i regularności, ale przy dobrej organizacji pracy – taka opcja jest do zrobienia.

---

<sup>61</sup> [http://www.wiadomosci24.pl/arttykul/nie\\_ma\\_cie\\_na\\_facebooku\\_nie\\_istniejesz\\_o\\_wirtualnym\\_zyciu\\_189007-1--d.html](http://www.wiadomosci24.pl/arttykul/nie_ma_cie_na_facebooku_nie_istniejesz_o_wirtualnym_zyciu_189007-1--d.html) (2 kwietnia 2011 r.).

Jak piszą Katarzyna Gryga i Artur Kiełbasiński z portalu wyborcza.biz<sup>62</sup>, „Facebook, najpopularniejszy na świecie portal społecznościowy, to nie tylko miejsce do nawiązywania nowych znajomości, randkowania bądź dzielenia się życiem prywatnym. To także doskonałe narzędzie do promowania small businessu. I co najważniejsze - sama obecność i prezentacja własnej oferty jest bezpłatna. Jedyne w co trzeba zainwestować, to czas osoby odpowiedzialnej za promocję marki. Tysiące polskich firm już teraz korzysta z dobrodziejstw Facebook (FB). Bo w tym serwisie jest o kogo walczyć - według niektórych szacunków 7 mln Polaków korzysta już z niego regularnie. A każdy z nich może być potencjalnym klientem. Jednocześnie Facebook to sprytne narzędzie - reklamy na portalu nie są irytujące i nie przeszkadzają w korzystaniu z serwisu”. W dalszej części tekstu autorzy przytaczają dane, że ponad 20% marek liczących się w naszym kraju ma swoje strony na Facebook. „Założenie profilu lub strony na FB nie wymaga wielkich umiejętności - uruchomienie firmowego fan page'a<sup>63</sup> zajmuje średnio utalentowanemu użytkownikowi portalu zaledwie kilka minut. Umiejętnie prowadzony fan page szybko przyciągnie setki, a nawet tysiące użytkowników (tzw. lajkerów). To ci, którzy "lubią" naszą stronę na Facebook. W społecznościowym profilu każdego z nich pojawi się informacja, że dołączyli do grona naszych wielbicieli. Im więcej połączeń na Facebook zyskamy, tym więcej potencjalnych klientów uda nam się zdobyć”<sup>64</sup>.

## Otwarcie na Europę

Wejście Polski do Unii Europejskiej otworzyło możliwości dla firm – mogą, bez pokonywania granic, uprawiać handel i oferować swoje usługi. Mogą również otwierać filie w różnych krajach należących do Wspólnoty.

Właścicielka Ogrodu Jagi ma zamiar otworzyć kwaciarnię w Wiedniu lub Edynburgu w Szkocji. W obu miastach ma możliwości wynajęcia lokalu. Może też liczyć na pomoc Polaków, którzy mieszkają tam od wielu lat. Prowadzenie tego typu firmy za granicą jest opłacalne – nie trzeba też ponosić gigantycznych nakładów finansowych, a procedury są zazwyczaj uproszczone. W tych miastach nie ma zbyt wielu kwaciarni, nie mówiąc już

<sup>62</sup> [http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,8677337,Facebook\\_\\_\\_miejsce\\_do\\_promowania\\_malego\\_biznesu.Html](http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,8677337,Facebook___miejsce_do_promowania_malego_biznesu.Html) (2 kwietnia 2011 r.).

<sup>63</sup> Fan Page jest pewnego rodzaju profilem publicznym, który służy do promowania marek, artystów, polityków – tak naprawdę wszystkiego, co wypromować chcemy. Charakteryzuje się codziennym kontaktem z marką. „Fani” odwiedzają niekiedy stronę Twojej firmy kilkakrotnie w ciągu dnia, dlatego ważne jest, żeby wręcz „bombardować” nowymi informacjami. Źródło: [http://www.biznes-firma.pl/Tradycyjne\\_formy\\_promowania\\_firmy\\_odchodzi\\_do\\_lamusa\\_\\_\\_nadeszla\\_era\\_Facebooka\\_,16952.html](http://www.biznes-firma.pl/Tradycyjne_formy_promowania_firmy_odchodzi_do_lamusa___nadeszla_era_Facebooka_,16952.html) (2 kwietnia 2011 r.).

<sup>64</sup> [http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,8677337,Facebook\\_\\_\\_miejsce\\_do\\_promowania\\_malego\\_biznesu.Html](http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,8677337,Facebook___miejsce_do_promowania_malego_biznesu.Html) (2 kwietnia 2011 r.).

o kwiaciarniach artystycznych. Większość kwiaciarni przypomina tam bardziej małe osiedlowe sklepiki niż firmy florystyczne.

W założeniach właścicielki Ogródu Jagi, kwiaciarnia artystyczna w Austrii czy Szkocji promowałaby przede wszystkim polskie tradycje w centrum Europy.

### **Corporate Social Responsibility**

To nie innego jak społeczna odpowiedzialność biznesu. Co prawda, według znawców tematu, zazwyczaj narzędzie to wykorzystują duże firmy i przedsiębiorstwa, ale Ogród Jagi również mógłby w przyszłości skorzystać z tej formy promocji. Tym bardziej, że już wykorzystuje niektóre aspekty CSR.

Według menedżera Marcina Dembowskiego „CSR w podstawowym założeniu, skupia się na 4 podstawowych grupach docelowych: pracownikach, społeczeństwie (społeczności lokalnej), klientach i środowisku naturalnym. Najbardziej popularne aktywności w ramach CSR to: balans pracy i życia prywatnego, różnorodność wykonywanej pracy dla pracowników; działalność charytatywna, wspieranie aktywności sportowej i klubów sportowych, wspieranie nauki wśród najuboższych czy też utalentowanej młodzieży (społeczność lokalna); nowe innowacyjne produkty/usługi, zwiększanie i ułatwianie dostępności produktów (klienci); używanie odnawialnych materiałów do produkcji, dbanie o środowisko naturalne<sup>65</sup>.

Firma może osiągnąć spore korzyści kierując się zasadami CSR. Przede wszystkim będzie postrzegana jako wiarygodny partner w obszarach swojej działalności. Jak czytamy na portalu dotyczącym promocji standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach<sup>66</sup> mogą to być:

- ukształtowanie długofalowych, opartych na zaufaniu, relacji z klientami zewnętrznymi: społecznością lokalną, podmiotami współpracującymi, organizacjami pozarządowymi, inwestorami,
- zbudowanie przewagi konkurencyjnej oraz orientacja na długotrwały i stabilny wzrost,
- zwiększenie odporności na możliwość i skutki wystąpienia sytuacji kryzysowych,
- zbudowanie przejrzystej, opartej na współpracy oraz wysokich standardach etycznych kultury organizacyjnej,

<sup>65</sup> [http://firmarodzinna.biznes.net/blogposts/view/15431-Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_w\\_Firmie\\_Rodzinnnej.html](http://firmarodzinna.biznes.net/blogposts/view/15431-Corporate_Social_Responsibility_w_Firmie_Rodzinnnej.html) (23 lutego 2011 r.).

<sup>66</sup> <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/co-to-jest-csr> (23 lutego 2011 r.).

- ukształtowanie pozytywnego wizerunku, w tym wzmocnienie rozpoznawalności wśród społeczności lokalnej, opinii publicznej, analityków rynku,
- pozytywne postrzeganie w oczach potencjalnych kandydatów do pracy, jak również wzrost poziomu satysfakcji pracowników, ich lojalności i motywacji,
- pozytywne postrzeganie władz spółki, które zainicjowały i podejmują działania w obszarze CSR przez obecnych i potencjalnych inwestorów<sup>67</sup>.

### **Poszerzenie asortymentu**

W 2010 roku, do kwiaciarni zostały wprowadzone zabawki dla małych dzieci. Ta dodatkowa oferta była spowodowana obserwacją rynku. Często klienci udający się na imieniny czy wesela w ostatniej chwili przypominali sobie, że nie mają prezentu dla dziecka gospodarzy. Nie mieli czasu, aby jechać do sklepu. Dzięki nowym produktom mogą na miejscu kupić zabawkę i za darmo ją zapakować (promocja).

Właścicielka kwiaciarni chce też odpowiedzieć na kolejne zapotrzebowanie. Klienci przychodzący po kwiaty i udający się różnego typu imprezy pytają, czy nie ma w ofercie alkoholi, które mogliby zakupić i na miejscu zapakować. Ogród Jagi mógłby mieć w swojej ofercie na przykład wina z różnych stron świata. Wielu klientów (wynika to z rozmów z nimi) skorzystałoby z takiego udogodnienia.

---

<sup>67</sup> <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/korzysci-z-csr> (23 lutego 2011 r.).

## Podsumowanie

Kwiaciarnia Ogród Jagi funkcjonuje na sądeckim rynku od 11 lat. Przez ten czas, zdarzały się sytuacje, w których właścicielka firmy zastanawiała się nad jej zamknięciem. Przetrwiała jednak dzięki działaniom promocyjnym, obniżaniu cen, pozyskiwaniu nowych klientów niekonwencjonalnymi działaniami i oryginalnymi produktami. Z czasem jednak, wszystkie innowacyjne pomysły były przejmowane przez konkurencję, co sprawiało, że trzeba było szukać nowych usług i towarów, którymi byliby zainteresowani klienci. Za każdym razem kiedy pojawiał się nowy produkt – trzeba go było wypromować. Właścicielka kwiaciarni robiła to w mediach (umowy barterowe). Najczęściej wykorzystywała jednak sieć powiązań biznesowo-prywatnych oraz klientów, którzy zadowoleni z nowych usług polecali je innym.

Dotychczas kwiaciarnia Ogród Jagi doskonale wykorzystywała niszę rynkową i zapotrzebowanie na artystyczne produkty. Aby jednak osiągać coraz lepsze efekty marketingowe i co za tym idzie wyniki finansowe, Ogród Jagi musi wykorzystać nowe zdobycze marketingu i Internetu, jeśli chce być rozpoznawalny na szerszym rynku. Lokalnie ma wyrobioną markę – trzeba ją teraz wprowadzić do Internetu reklamując się na lokalnych stronach, ale też korzystając z portali społecznościowych.

O tym, żeby osiągnąć sukces, marzy właściciel każdej firmy. Ale sukcesem nie są jedynie zarobione pieniądze. Sukcesem są przede wszystkim zadowoleni klienci, których z roku na rok przybywa. A to osiąga się dzięki odpowiednio prowadzonej kampanii promocyjnej.

## BIBLIOGRAFIA

1. Altkorn J., Marketing w turystyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
2. Bednarczyk M., Polskie firmy rodzinne w XXI w., [w:] Piasecki B. (red), Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI w., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
3. Cyganik H. i Rzepecki A. Nowy Sącz, Małopolska Poligrafia, Kraków.
4. Grudziwski W. i Hejduk I., Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 1998.
5. Junghardt R., ABC promocji gmin, miast i regionów, Fundacja im. Friedricha Eberta, Śląsk.
6. Informator statystyczny miasta Nowy Sącz 2009, Kraków, wrzesień 2009.
7. Klisiński J., Marketing, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania.
8. Konferencja „Znaczenie Firm Rodzinnych dla polskiej gospodarki”, która odbyła się 29 stycznia 2010 r. w siedzibie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie. Projekt został zrealizowany przez PARP oraz Europejski Fundusz Społeczny i ze środków Narodowej Strategii Spójności - Kapitał Ludzki.
9. Kotler P., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
10. Leśniak J. i Sikora S., Z wieży ratuszowej, Goldruk, Nowy Sącz 2007.
11. Maslow A. Theory of Human Motivation and Personality, Harper and Row Inc., New York 1970, s. 83.
12. Materiały Instytutu Turystyki Oddział w Krakowie opracowane w ramach projektu PHARE FAPA nr P 9607-02-15 pn. „Tworzenie nowych miejsc pracy na obszarach wiejskich Polski południowo-wschodniej”.
13. Moi A., Marketing i public relations w małej firmie, Wydawnictwo Helion, 2004.
14. Nowy Sącz. Strategia Rozwoju 2020, Redaktor strategii – Wojciech Piech, Wydawnictwo Urzędu Miasta Nowego Sącza, Goldruk, Nowy Sącz, 2009.
15. Pilarczyk B., Promocja i reklama w pracy zbiorowej Podstawy marketingu pod redakcją Henryka Mruka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.

16. Pluta-Olearnik M., Marketing usług bankowych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 1999.
17. Prost A., Vincent G. (red.), Historia życia prywatnego, T. 5, Od I wojny światowej do naszych czasów, Ossolineum, Wrocław 1999.
18. Roszkowski W., Jak wrzód na zdrowym ciele, „Rzeczpospolita” (dodatek „Prywaciarze”), 1.02.1999.
19. Safin K., Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
20. Schumacher E.F., Małe jest piękne, PIW, Warszawa 1981.
21. Simon H., Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
22. Sztucki T., Promocja, reklama, aktywizacja sprzedaży. Sztuka pozyskiwania nabywców, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Placet, Warszawa 1995.
23. Założyciel Ikei rezygnuje ze skrytości, „Zarządzanie na świecie 1998, nr 10.
24. Żurawik B., Żurawik W., Marketing bankowy, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.

## INTERNET:

1. <http://www.nowysacz.pl/walory-nowego-sacza>
2. <http://www.nowysacz.pl/strategia-rozwoju-miasta-nowy-sacz-2020>
3. [http://www.e-conference.pl/e/index.php/inf\\_view4,29,firmy,rodzinne,polskim,ryнку,%E2%80%93,bariery,perspektywy.htm](http://www.e-conference.pl/e/index.php/inf_view4,29,firmy,rodzinne,polskim,ryнку,%E2%80%93,bariery,perspektywy.htm)
4. [http://firmyrodzinne.eu/download/Firmy\\_rodzinne\\_w\\_polskiej\\_gospodarce-szansę\\_i\\_wyzwania.pdf](http://firmyrodzinne.eu/download/Firmy_rodzinne_w_polskiej_gospodarce-szansę_i_wyzwania.pdf)
5. <http://sadeczanin.info/aktualnosci-najnowsze/art/2192>
6. [http://www.wiadomosci24.pl/artykul/nie\\_ma\\_cie\\_na\\_facebooku\\_nie\\_istniejesz\\_o\\_wirtualnym\\_zyciu\\_189007-1--1-d.html](http://www.wiadomosci24.pl/artykul/nie_ma_cie_na_facebooku_nie_istniejesz_o_wirtualnym_zyciu_189007-1--1-d.html)
7. [http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,8677337,Facebook\\_\\_\\_miejsce\\_do\\_promowania\\_malego\\_biznesu.html](http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31560,8677337,Facebook___miejsce_do_promowania_malego_biznesu.html)
8. [http://firmarodzinna.biznes.net/blogposts/view/15431-Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_w\\_Firmie\\_Rodzinnej.html](http://firmarodzinna.biznes.net/blogposts/view/15431-Corporate_Social_Responsibility_w_Firmie_Rodzinnej.html)
9. <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/co-to-jest-csr>
10. <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/korzysci-z-csr>

## SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Wiek ankietowanych 2000 r.	43
Wykres 2. Wiek ankietowanych 2010 r.	44
Wykres 3. Porównanie wieku ankietowanych 2000 i 2010 r.	45
Wykres 4. Porównanie zatrudnienia ankietowanych 2000 i 2010 r.	46
Wykres 5. Czy w Nowym Sączu jest potrzebna kwiaciarnia artystyczna?	47
Wykres 6. Będziesz kupował tu kwiaty regularnie pomimo, że cena jest nieco wyższa niż w innych kwiaciarniach?	48
Wykres 7. Jakie usługi dodatkowe mogłaby świadczyć kwiaciarnia? (oprócz handlu kwiatami)	49
Wykres 8. Jak oceniasz jakość usług świadczonych przez Ogród Jagi (dostępność, spełnianie życzeń klienta, obsługę)	50
Wykres 9. Jak często korzystasz z usług Ogródu Jagi?	51
Wykres 10. Dlaczego rzadko (raz w miesiącu, rzadziej niż raz w miesiącu) korzystasz z usług Ogródu Jagi?	52
Wykres 11. Z jakich usług korzystasz najczęściej (oprócz zakupu kwiatów)?	53

## SPIS ILUSTRACJI

Obraz 1. Reklama w „Gazecie Krakowskiej”	56
Obraz 2. Reklama w „Gazecie Krakowskiej”	57
Obraz 3. Reklama w „Dzienniku Polskim”	58
Obraz 4. Reklama w „Dzienniku Polskim”	59
Obraz 5. Wyszukiwanie Ogrodu Jagi w Internecie – „ogrod jagi nowy sacz”	60
Obraz 6. Wyszukiwanie Ogrodu Jagi w Internecie „kwiaciarnie nowy sacz”	61
Obraz 7. Strona główna www Ogrodu Jagi	62
Obraz 8. Strona www Ogrodu Jagi – o kwiaciarni	63
Obraz 9. Strona www Ogrodu Jagi – oferta	63
Obraz 10. Strona www Ogrodu Jagi – szczegółowa oferta	64
Obraz 11. Strona www Ogrodu Jagi – kontakt	65
Obraz 12. Strona www Ogrodu Jagi – w przygotowaniu	66
Obraz 13. List dziękczynny	67
Obraz 14. Ulotka reklamowa	68
Obraz 15. Ulotka reklamowa	69

## **SPIS RYSUNKÓW**

Rysunek 1. Piramida potrzeb Maslova	12
-------------------------------------	----

## **SPIS TABEL**

Tabela 1. Źródła finansowania	20
Tabela 2. Liczba właścicieli firm rodzinnych	22

**ZAŁĄCZNIKI**  
**GALERIA ZDJEĆ**























