



## Made in Pomorskie



KAZIMIERZ WIERZBICKI

Założyciel i członek Rady Nadzorczej Trefl S.A.

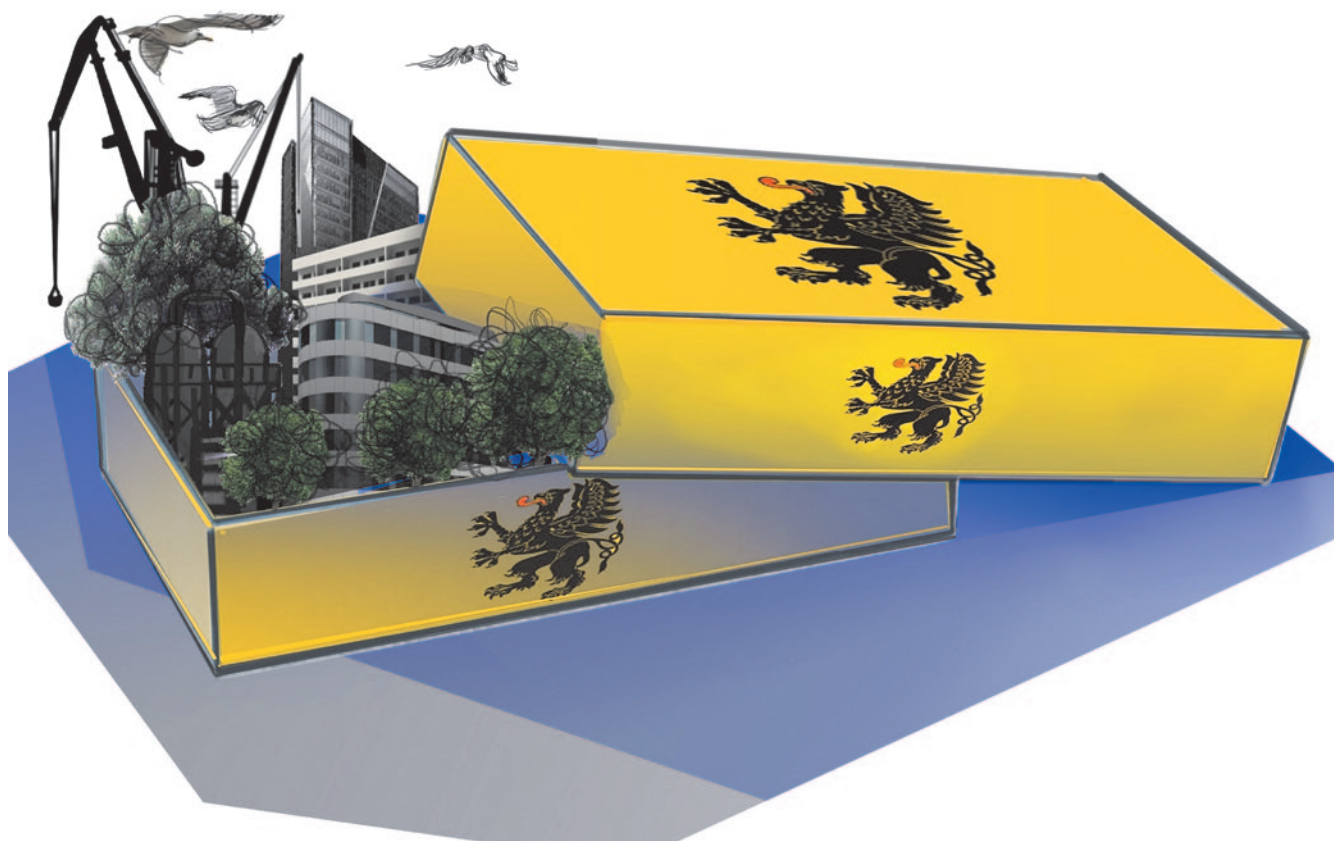
### Od redakcji

Sukces biznesowej ekspansji zagranicznej zależy od wielu czynników: odpowiedniej jakości produktu, konkurencyjnej ceny, dostępu do sieci dystrybucyjnych, bogactwa oferty. Jednak jednym z najważniejszych z nich jest rozpoznawalna marka – to ona funkcjonuje w świadomości konsumentów i integruje wszystkie cechy produktu czy usługi. Wykreowanie znanego znaku towarowego wymaga sporego wysiłku oraz dużych nakładów na promocję – a polscy przedsiębiorcy wciąż niechętnie wydają pieniądze na marketing. W biznesie ważna jest też tzw. marka miejsca. Jeśli kraj, region czy miasto, z którego pochodzi firma, rodzi wśród ludzi na całym świecie pozytywne skojarzenia, to dużo łatwiej jest zdobywać nowe rynki za granicą i na nich sprzedawać. Właśnie dlatego cały region (biznes, władza, środowisko, kultura) powinien pracować na rzecz jednej spójnej pomorskiej marki. To opłaci się nam wszystkim.

*Rozmowę prowadzą Wojciech Woźniak – Redaktor Prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” oraz Leszek Szmidtke – dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” oraz Radia Gdańsk*

**Wojciech Woźniak: Trefl jest znaną marką na Pomorzu oraz największą firmą zabawkarską w Polsce, choć jej działalność nie ogranicza się tylko do rynku krajowego. W ilu krajach Pańska firma jest obecna i jak duży jest udział eksportu w sprzedaży?**

Kazimierz Wierzbicki: Dzisiaj bezpośrednio eksportujemy do około 50 krajów świata, a pośrednio, czyli nie za pomocą naszych własnych kanałów, jesteśmy w około 100 państwach. Za granicę sprzedajemy już ponad 50% produkcji, więc można powiedzieć, że jesteśmy firmą eksportową. Największymi odbiorcami są obecnie kraje Europy Zachodniej – Niemcy i Anglia, choć do pewnego momentu były to Stany Zjednoczone.



### **Leszek Szmidtke: Jak to się stało, że trafili Państwo na rynki zagraniczne?**

Pierwszego eksportu dokonaliśmy na Węgry. To było dość ciekawe, bo dostaliśmy zlecenie od organizatora wyścigów Formuły 1 na wyprodukowanie okolicznościowych puzzli z okazji zawodów właśnie w tym kraju. Nie ukrywam, że wygraliśmy wtedy stosunkiem jakości do ceny, bo producenci zachodnioeuropejscy mieli wówczas zdecydowanie wyższe stawki. Później kolejne zagraniczne zlecenia „łapaliśmy” na targach w Poznaniu, ale krokiem milowym w dziedzinie naszej ekspansji zagranicznej był udział w największej branżowej imprezie w Norymberdze, który zaowocował dużymi kontraktami do Rosji. Uczestniczenie w takich wydarzeniach jest nieocenione, jeśli chcemy zaistnieć na obcych rynkach. Niemniej jest to dość kosztowne i nie każdą firmę na takie uczestnictwo stać.

### **L.S.: Czym się zdobywa zagranicę? Cały czas głównie ceną?**

Cena gra znaczącą rolę, ale to nie wystarczy. My chcemy konkurować przede wszystkim jakością. Nieskromnie stwierdzę nawet, że nasze produkty odznaczają się najwyższą jakością na świecie. Sami budujemy maszyny do produkcji puzzli, bo tego typu urządzeń nie można zwyczajnie kupić na rynku. Zresztą, produkujemy nie tylko na własne konto, ale też dla innych firm i znanych marek. Konkurencja wie, że u nas można wyprodukować najwyższej jakości wyroby w dobrej cenie.

## **W.W.: Ale czy nie gracie tym samym przeciwko sobie?**

Można pomyśleć, że strzelamy sobie tym samym w stopę i pomagamy naszej konkurencji. Traktuję to jednak jako część biznesu, który umożliwia nam lepsze wykorzystanie naszego potencjału produkcyjnego. Mamy na tyle silną pozycję na rynku, że tego typu działalność przynosi na pewno więcej korzyści niż zagrożeń.

Jest jeszcze jedna ważna rzecz, która gra sporą rolę w rozwoju przedsiębiorstw czy ekspansji zagranicznej. Nas Polaków wciąż charakteryzuje duża aktywność, chęć sprawdzenia się, głód działania, odkrywania, innowacji. Firmami kierują pasjonaci, ciągle szukający nowych rozwiązań. Zachód już nieco osiadł na laurach dobrobytu i chyba wpada w pewną stagnację. To zaowocowało kilkoma bankructwami znanych w naszej branży marek. My wciąż mamy dużo energii i myślę, że to daje nam olbrzymią przewagę.

“ Polaków wciąż charakteryzuje duża aktywność.  
Firmami kierują pasjonaci, szukający nowych rozwiązań.  
Zachód już nieco osiadł na laurach dobrobytu i chyba  
wpada w pewną stagnację. My wciąż mamy dużo  
energii i myślę, że to daje nam olbrzymią przewagę.

**L.S.: A jak wygląda to od strony operacyjnej? Każdy rynek ma swoją specyfikę, a to wymaga odpowiednich kompetencji w tworzeniu i sprzedaży produktów.**

Zbudowanie odpowiedniego zespołu zajmującego się eksportem to ważna sprawa. Znajomość języka, kultury, zwyczajów ma niebagatelne znaczenie. Ludzie, którzy u nas pracują, najlepiej wiedzą, co sprzedaje się w danym rejonie świata. Zazwyczaj nie tworzymy jednak produktów specjalnie pod dany rynek. Mamy bardzo szeroką i uniwersalną ofertę, a decyzję o tym, co będzie sprzedawane w tym czy innym kraju zostawiamy naszym handlowcom, no i rzecz jasna konsumentom.

**W.W.: Można by się spodziewać, że zupełnie różne preferencje mają klienci np. z Azji. To przecież zupełnie odmienna od naszej kultura, inne tradycje.**

Tak jednak nie jest. Azjaci bardzo aspirują do zachodniego stylu życia i kupują produkty typowo europejskie. Wyjątkiem są Stany Zjednoczone. Stamtąd przychodziły sygnały dotyczące wzorów czy tematyki. Klient amerykański bardziej niż do jakości przywiązuje wagę do „efektywności” produktu – ma się świecić, być w 3D itd. To zupełnie inna estetyka, trochę bardziej przaśna od tej, która cechuje Europejczyków.

**L.S.: Handel zagraniczny wymaga odpowiednich sieci dystrybucyjnych. Czy Trefl buduje swoje struktury za granicą, czy też korzysta już z tych istniejących na miejscu?**

Początkowo zaangażowaliśmy się w tworzenie swoich sieci na Węgrzech, Słowacji, Czechach i Ukrainie. Jednak obecnie praktycznie wycofaliśmy się już z modelu tworzenia własnych przedsiębiorstw za granicą – pozostawiliśmy jedynie to działające na Ukrainie. Dlaczego tak postępujemy? Po pierwsze przepisy europejskie czy szerzej – międzynarodowe – pozwalają na łatwiejsze, bezpośrednie nawiązanie relacji z podmiotami handlowymi na danym rynku. Podpisujemy więc umowy bezpośrednio z nimi, bez potrzeby tworzenia własnych firm tam „na miejscu”. Po drugie handel jest w dużej mierze opanowany przez międzynarodowe sieci. Wystarczy więc, że dostarczymy zamówienie do ich przedstawicielstwa w Polsce, a oni już sami zajmują się dystrybucją po całej Europie i nie tylko. To dla nas wielkie ułatwienie i wygoda. Tym sposobem nasze produkty trafiają nawet na rynki, na których bezpośrednio nie działamy.



**Obecnie wycofujemy się z modelu tworzenia własnych przedsiębiorstw za granicą. Przepisy międzynarodowe pozwalają na łatwiejsze, bezpośrednie nawiązanie relacji z podmiotami działającymi na danym rynku, a do tego handel jest w dużej mierze opanowany przez międzynarodowe sieci – one dystrybuują więc nasze produkty po całym świecie.**

**W.W.: W eksporcie pomaga też rozpoznawalna marka. Wydaje się, że Trefl jest dzisiaj dobrze znanym znakiem towarowym.**

To prawda, dzisiaj jesteśmy stawiani w jednym szeregu z najpoważniejszymi graczami w branży, którzy mają już nawet stuletnią tradycję, jak np. Ravensburger. Marka ma olbrzymią wartość, często przewyższającą wycenę całego przedsiębiorstwa. Sama jest też przedmiotem obrotu gospodarczego. Znana w naszym sektorze marka Schmidt Spiel jest już własnością zupełnie innej firmy, gdyż pierwotni właściciele zbankrutowali. Jednak jej rozpoznawalność jest na tyle duża, że została przejęta przez konkurencję i dalej z powodzeniem funkcjonuje na rynku. Co więcej, produkty z tym logotypem są produkowane nawet w naszej fabryce.

## L.S.: Jak się buduje wartość marki?

Bardzo duże znaczenie ma promocja. To jest wciąż niedoceniany w Polsce element prowadzenia biznesu. Polski przedsiębiorca prędzej wyda miliony na maszyny czy budynki niż choćby dziesiątki tysięcy na marketing. Wystarczy spojrzeć jak robi się biznes w Stanach Zjednoczonych. Przetawię przykład przemysłu filmowego. Powiedzmy, że budżet jakiejś produkcji wynosi 100 mln dolarów – oczywiście pochodzących z kredytu, bo tam rzadko robi się film za własne pieniądze. Wyprodukowanie takiego filmu kosztuje 20-30 mln, a reszta środków idzie na jego międzynarodową promocję.

“ Marketing jest wciąż niedocenianym w Polsce elementem prowadzenia biznesu. Polski przedsiębiorca prędzej wyda miliony na maszyny czy budynki niż choćby dziesiątki tysięcy na promocję.

**W.W.: Ale na czymś muszą jeszcze wygenerować zysk. Wpływy z biletów chyba nie pokrywają wszystkich kosztów.**

Pokrywają dużą ich część, ale największe dochody przynoszą licencje – na zabawki, ubrania, wizerunek, użycie logotypu itp. Amerykanie kreują wartość, symbole, które każdy chce mieć. To właśnie w tej sferze leży klucz do ich gospodarczego sukcesu. Nie chodzi tu rzecz jasna tylko o film. Cały przemysł wysokich technologii jest w dużej mierze opanowany przez Amerykanów. Nawet nie chodzi o to, że oni wszystko wymyślają sami. Są też bardzo aktywni na polu kupowania dobrze rokujących rozwiązań, bo wiedzą, że największe zyski czerpie nie tyle wynalazca, co właściciel praw autorskich. Mamy zresztą na Pomorzu kilka przykładów przejęć dobrze rokujących firm przez międzynarodowe koncerny. Szkoda, że te pomysły nie zostają w naszych rękach, ale rozumiem też, że ryzyko negatywnych konsekwencji odrzucenia intratnych propozycji jest bardzo duże. Skłonność do ryzyka jest również tym, co odróżnia nas od mieszkańców USA – oni chętniej grają *va banque*.

“ Amerykanom największe dochody przynoszą licencje. Kreują oni wartość, symbole, który każdy chce mieć. To właśnie w tej sferze leży klucz do ich gospodarczego sukcesu. Nawet nie chodzi o to, że oni wszystko wymyślają sami. Są też bardzo aktywni

## na polu kupowania dobrze rokujących rozwiązań, bo wiedzą, że największe zyski czerpie nie tyle wynalazca, co właściciel praw autorskich.

**W.W.:** Trefl mocno promuje się za pomocą sportu i trzeba przyznać, że robi to skutecznie. Sam nie wiem, czy najpierw słyszałem o puzzlach czy o koszykarskiej drużynie z Sopotu.

Sport jest z nami od momentu, kiedy byliśmy w stanie finansowo wejść w temat tego typu marketingu. Początkowo chodziło nam o to, by zaistnieć w świadomości mieszkańców Trójmiasta. Zdecydowaliśmy się też na pracę u podstaw, a nie tylko wykupywanie miejsca na koszulkach i prawa do nazwy. Założyliśmy szkołę sportową, by dawać możliwość rozwoju utalentowanym dzieciakom. Zaczęliśmy budować pewną społeczność działającą wokół klubu i angażującą się w lokalne środowisko. Później przyszedł etap sportowej rywalizacji na poziomie europejskim, co przełożyło się na olbrzymi wzrost zainteresowania naszą marką. Nie wiem, czy są w Polsce podobne przykłady takich efektów zaangażowania biznesu w sport. Podkreślam jednak, że od początku nie chodziło nam jedynie o efekt marketingowy.

**L.S.:** A jak jest z marką miejsca? Często kojarzymy Niemcy z solidnością, Francję z elegancją i ekstrawagancją. Z czym kojarzy się dziś Polska i czy naklejka „Made in Poland” bardziej pomaga czy przeszkadza?

Kiedyś działało to zdecydowanie *in minus*. Brakowało zaufania do partnerów biznesowych z Polski, była niepewność co do stabilności naszego kraju. Trudno było znaleźć kogoś, kto będzie chciał robić z nami interesy. Dzisiaj jest zdecydowanie inaczej. To ludzie na Zachodzie szukają nas, Polaków. Wiedzą, że polski kontrahent to solidność i wysoka jakość, w wielu przypadkach najwyższa na świecie. To bardzo mnie cieszy.

Chciałbym jednak, by równie dobrze w Europie i na świecie było kojarzone Pomorze. To wymaga odpowiedniej promocji. Nie chodzi mi o to, by wysuwać postulaty w kierunku władz województwa. Region musimy promować wszyscy – zarówno marszałek, jak i Trefl, Lotos, Stocznia Remontowa i inne pomorskie firmy oraz instytucje działające na arenie międzynarodowej. Pomorze to wspaniałe miejsce, o którego walorach niewiele wiedzą obcokrajowcy: że jest tu przepiękna natura, że produkuje się tu fajne rzeczy, że jest tu unikalne dziedzictwo kulturowe.

Jest mnóstwo narzędzi, które możemy wykorzystać do „zaszczepiania pomorskości” w świadomości ludzi na całym świecie – internet, telewizja, sport czy film. Chętnie udostępnię swoje kanały komunikacji do promowania regionu. Jeśli zrobią to też inni i razem zbudujemy odpowiednią strategię oraz zbierzemy kapitał, to jestem przekonany, że nasz region dużo zyska.

## W.W.: A co zyskają na tym pomorskie firmy i mieszkańcy regionu?

To otwiera mnóstwo szans rozwojowych. „Kopa” dostaje turystyka, zwiększa się zainteresowanie ze strony inwestorów zagranicznych z najwyższej półki. Jeśli pochodzimy z dobrze znanego miejsca, to łatwiej jest nam też wchodzić na nowe rynki. Rosną płace, szanse na rynku pracy, więc zyskują też mieszkańcy. Jestem przekonany, że dobra pomorska marka opłaca się nam wszystkim.

“**Wszyscy – pomorskie firmy, instytucje i władza – powinniśmy promować markę pomorza na świecie. To otwiera mnóstwo szans rozwojowych. „Kopa” dostaje turystyka, rośnie atrakcyjność inwestycyjna, łatwiej jest nam wchodzić na nowe rynki. Rosną płace, szanse na rynku pracy, więc zyskują też mieszkańcy.**

## O rozmówcy



**KAZIMIERZ WIERZBICKI**

Założyciel i członek Rady Nadzorczej Trefl S.A.

Kazimierz Wierzbicki jest absolwentem Akademii Wychowania Fizycznego w Gdańsku, gdzie zdobył specjalność trenera koszykówki. Na początku drogi zawodowej pracował jako nauczyciel i trener koszykówki. W 1985 r. założył firmę Trefl, która z małej, rodzinnej spółki rozwinęła się w duże, dobrze prosperujące przedsiębiorstwo – Grupę Trefl. Od 1999 do 2014 r. był prezesem Zarządu Trefl SA, a obecnie pełni rolę członka Rady Nadzorczej. Jest prezesem Zarządu Stowarzyszenia Trefl Pomorze, które m.in. koordynuje pracę trzech spółek sportowych: drużyny siatkówki męskiej Lotos Trefl Gdańsk, siatkówki żeńskiej Atom Trefl Sopot i koszykówki męskiej Trefl Sopot.

### Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

