

INNOWACYJNA FIRMA 2022



Nowoczesne firmy potrzebują więcej kobiet na najwyższych stanowiskach

Kobieta – CEO to wciąż mniej popularny model niż mężczyzna na tym stanowisku. Mimo że sytuacja się zmienia, wciąż najwyższe pozycje w firmie w ogromnej większości piastowane są przez mężczyzn. Tymczasem badania pokazują, że kobiety mają w organizacji spory wpływ na elastyczność czy dobre samopoczucie pracowników – a to właśnie wartości, na które kandydaci zwracają obecnie coraz większą uwagę.

Katarzyna
Szatajko-Paszkiewicz

Head of Talent Acquisition, Boldare

Kobiet na szczycie ciągle mało

Udział kobiet – prezesek i liderów – na stanowiskach zarządczych z roku na rok rośnie, jednak dość opornie. Obecnie w zestawieniu największych amerykańskich firm Fortune 500 znajduje się rekordowa liczba kobiet na stanowisku CEO, jest ich aż 74. W 2021 r. było ich 41. Dla porównania dwie dekady temu, w 2002 r., było ich zaledwie 7. Choć z roku na rok liczba prezesek się zwiększa, to mężczyzn w zarządach firm jest wciąż niemal 7-krotnie więcej. Nie inaczej wygląda to w Europie, gdzie firmy zarządzane przez kobiety stanowią zaledwie 7 proc. Tak wynika z opracowania Gender Diversity Index, stworzonego przez Kantar Public. Prze-

ciężna firma ma indeks o wartości 0,59 punktów, gdzie indeks równy 1 oznacza podział stanowisk 50/50. W takiej statystycznej organizacji 30 proc. stanowisk kierowniczych piastują kobiety oraz stanowią 35 proc. zarządu. Sytuacja zmienia się bardzo powoli – obecnie 13 proc. przebadanych firm ma indeks GDI na poziomie 0,8 lub wyższym. W roku 2020 przynajmniej taką wartość mogło się pochwalić zaledwie 10 proc. badanych organizacji. Kraje, w których firmy mają indeksy najbardziej zbliżone do 1, to Norwegia, Francja, Wielka Brytania, Finlandia i Szwecja. Polska niestety zajmuje w tym zestawieniu niechlubne, ostatnie miejsce, a tuż przed nią plasują się Szwajcaria, Hiszpania, Austria i Niemcy. W badaniu uwzględniono także podział firm ze względu na branżę. Okazuje się, że jeden z najniższych wskaźników GDI mają firmy z sektora IT.

Równowaga

Branża IT jest mocno zmaskulinizowana, co niestety wciąż widać, chociażby na technicznych meetupach, konferencjach czy hackathonach. Jest to w dużej mierze pochodną wychowania i edukacji, ale też kultury pracy, która w wielu firmach nie sprzyja rozwojowi kobiet oraz nie wspiera zajmowania przez nie stanowisk zarządzających. W naszej organizacji parytet nie był nigdy ustalony, ale zdajemy sobie sprawę z tego, że jak na firmę IT, mamy wysoki udział w zatrudnieniu kobiet, które stanowią niemal 40 proc. załogi. Nasze pracowniczki to doświadczone specjalistki i liderki, które wyznaczają kierunki działania organizacji i mają realny wpływ na rozwój firmy. Podczas rekrutacji nowych członków i członkiń do organizacji nie ma dla nas znaczenia płeć czy wiek, liczą się przede wszystkim wymagane kompetencje (takie jak samodzielność i odpowiedzialność) oraz doświadczenie zawodowe. Myślę, że właśnie takie podejście pomogło nam w osiągnięciu równowagi, której kwintesencją jest fakt, że firma ma dwóch równorzędnych CEO, kobietę i mężczyznę.

Choć kobiety są tak samo ambitne, jak mężczyźni, w wielu firmach wciąż napotykają trudności, które utrudniają im rozwój. Według raportu McKinsey „Kobiety w miej-

scu pracy”, jest bardziej prawdopodobne niż w przypadku mężczyzn, że panie doświadczą kwestionowania ich decyzji i podważania kompetencji. A to głównie liderki robią dużo, aby poprawić samopoczucie pracowników oraz sprzyjają integracji. Według badań OECD, kobiety mają wyższe umiejętności komunikacyjne, lepiej radzą sobie we współpracy międzypokoleniowej oraz przejawiają wyższy poziom empatii. Te wszystkie cechy są kluczowe dla roli CEO i wspierają odporność organizacji na liczne zmiany w wymagających czasach VUCA (związanych ze zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością).

Zatrzymać liderkę

Z opracowania McKinsey wynika, że kobiety mają coraz większe oczekiwania odnośnie pracy i nie boją się o nich mówić. Dla pań coraz ważniejsze jest, aby pracowały dla firm, które dbają o elastyczność, dobre samopoczucie pracowników oraz różnorodność i równość w miejscu pracy. Jeśli organizacja tego nie oferuje, są rozczarowane i częściej niż mężczyźni decydują się na zmianę pracy. A to może mieć dla firm poważne konsekwencje. Przez lata obserwowaliśmy mały odsetek kobiet na wysokich stanowiskach, a dziś, kiedy zaczęło się to powoli zmieniać,

organizacje muszą dolożyć wszelkich starań, aby utrzymać u siebie nieliczne kobiety-liderki. Z rozmów z naszymi pracownikami oraz kandydatami wnioskujemy, że hierarchicznie działające firmy stają się coraz mniej atrakcyjne na rynku pracy. Ludzie chcą pracować w miejscu, które nie tylko zapewni im rozwój i spełnianie ambicji zawodowych, ale także sprawi, że będą czuli się po prostu dobrze w pracy. W praktyce oznacza to nierzadko elastyczne podejście do czasu i miejsca wykonywania obowiązków, ale jednocześnie dbanie o równość szans, transparentę w komunikacji, dużą decyzyjność pracowników w działaniu oraz ich realny wpływ na to, jak działa cała organizacja. Pracownicy oczekują od miejsca pracy równego traktowania i braku wykluczeń. Z pewnością ciężiej im uwierzyć, że takie standardy sprawnie funkcjonują w firmie, w której wszystkie stanowiska zarządcze czy menadżerskie pełnią wyłącznie mężczyźni. Jeśli firmy nie podejmą odpowiednich działań, ryzykują nie tylko utratę obecnie zatrudnionych kobiet i mężczyzn, dla których ważne są równe szanse, ale też kolejnego pokolenia. Pracownicy z generacji Z przywiązują zdecydowanie większą wagę do pracy w sprawiedliwym, wspierającym i niewykluczającym środowisku pracy.

PRODUKTY CYFROWE TWORZONE BEZ ZNAJOMOŚCI KODU

Tworzenie kodu w przyszłości będzie wyglądać zupełnie inaczej. Gartner szacuje, że do 2024 r. ponad 80 proc. produktów i usług cyfrowych będzie tworzonych przez osoby spoza branży IT. Czy low-code może wyprzeć programistów?



Grzegorz Dembicki
Business Development
Director, Sagra Technology

Citizen Developerzy (programiści obywatelscy) to pojęcie definiujące pracowników bez znajomości języka programowania lub znających tylko jego podstawy. Coraz częściej to właśnie oni zajmują się „składaniem” kodu z wcześniej opracowanych elementów. Narzędzia low-code i no-code, które umożliwiają tworzenie aplikacji w ten sposób, stopniowo rewolucjonizują branżę oprogramowania. Dzięki nim startupy oraz małe i średnie firmy, których nie stać na zatrudnienie programistów, mogą się szybciej digitalizować. Na tym trendzie korzysta jednak nie tylko mały biznes. Duże korporacje, wykorzystując platformy ułatwiają-

ce programowanie, tworzą aplikacje szybciej i taniej. A to z kolei napędza tempo cyfryzacji i automatyzacji ich wewnętrznych procesów, przyspiesza budowanie złożonych aplikacji oraz minimalizuje ludzkie błędy.

Na własną rękę

Są firmy, w których platformy low- i no-code już dziś są normą. „Raport o stanie low-code 2022” przygotowany przez firmę Mendix powstał na bazie analizy sektora usług finansowych, ubezpieczeń, handlu detalicznego, sektora publicznego i produkcyjnego we Francji, Niemczech, Holandii, Wielkiej Brytanii i USA. Wynika z niego, że w 2021 r. aż trzy na cztery (77 proc.) spośród ankietowanych firm wykorzystywały platformy niskokodowe. Dziś mało która z tych organizacji z low- i no-code nie korzysta – aż 94 proc. zadeklarowało, że to robi.

Tak wysoki wynik nie dotyczy co prawda całego rynku, ale określonych krajów i branż, niemniej duża dynamika wzrostu oraz powszechność wykorzystywania plat-

form no-code czy low-code oznacza, że firmy zaczynają traktować je jako podstawę swojej cyfrowej transformacji.

Dziś każdy menadżer myślący o przyszłości firmy powinien wziąć pod uwagę korzystanie z uproszczonego kodowania do tworzenia nowych aplikacji. Prawda jest taka, że organizacje potrzebują szybkiej cyfryzacji i automatyzacji, nie tylko w kontekście rozwoju firmy, ale także coraz bardziej wymagającego otoczenia rynkowego. I same wiedzą najlepiej czego potrzebują. Praca zdalna, zakłócenia w łańcuchach dostaw, inflacja, zmiany strategii zakupowych konsumentów – to dziś główne wyzwania, z którymi mierzenie się świetnie wspomagają technologie. Platformy niskokodowe pozwalają szybko zaspokoić zapotrzebowanie organizacji na aplikacje automatyzujące ich procesy wewnętrzne czy współpracę z klientami.

Niezależność i większa elastyczność

Niezadowolenie z linijek kodu może okazać się sporym problemem dla firmy. Konieczność wdrożenia poprawek lub stworzenie produktu całkowicie od nowa zajmuje dodatkowy czas oraz generuje koszty. Narzędzia upraszczające kodowanie dają organizacji większą autonomię

i elastyczność, zarówno w tworzeniu rozwiązań dopasowanych do potrzeb klientów, jak i późniejszym skalowaniu aplikacji. To nowe, pragmatyczne podejście do cyfryzacji jest tańsze i bardziej skuteczne, a sprawdza się zwłaszcza w przypadku schematycznych procesów.

Nie dla sektorów regulowanych?

Eksperti mówią jednak jasno: coś, co jest do wszystkiego, jest do niczego i to samo dotyczy programowania no-code i low-code. To świetne narzędzia, ale do określonych zastosowań – przekonują.

Technologie low- i no-code mogą nie być najlepszym wyjściem przy tworzeniu zaawansowanych aplikacji w branżach, które podlegają szczegółowym regulacjom prawnym, jak finanse czy opieka zdrowotna. Platformy niskokodowe mogą również nie spełnić wysokich wymagań dotyczących niestandardowych funkcji lub bezpieczeństwa, o które firmy są zmuszone dbać coraz bardziej. Jednak mogą one z powodzeniem pomagać w generowaniu aplikacji wspierających prostsze, mniej wymagające procesy.

Czy low-code wyprze programistów?

Dziś programiści są rozchwytywani, a zapotrzebowanie na

aplikacje sięga zenitu. Mimo globalnego kryzysu, widma rosnącej inflacji i sporej niepewności, biznes wciąż zwiększa wydatki na technologie. Według banku inwestycyjnego Morgan&Stanley, firmy w warunkach doskwierającej inflacji, próbując utrzymać lub zwiększyć marżę, będą inwestować w IT w celu obniżenia kosztów i zwiększenia produktywności. Ograniczenia związane z dostępnością profesjonalistów oraz korzyści płynące z zastosowania platform niskokodowych mogą spowodować, że sięganie po technologie low-code stanie się standardem dla nowoczesnych biznesów.

Technologiczna świadomość pracowników „spoza IT” jest coraz większa. Szczególnie dla tych najmłodszych wykorzystanie platform ułatwiających programowanie już dziś jest czymś oczywistym. Moim zdaniem platformy niskokodowe w przyszłości staną się podstawowym narzędziem w cyfrowej transformacji. Bardziej zaawansowane, skomplikowane przypadki będą wymagały pracy programistów, firmy będą więc równolegle korzystały zarówno z low-code, jak i developerów, którzy wbrew pozorom, wcale nie będą mieli mniej pracy.

REKLAMA

LABORATORIA MEDYCZNE

ZAUF AJ LEKARZOWI NIE PRZEGLĄDARCE

NOWA USŁUGA
**Bezpłatne e-konsultacje
wyników badań z lekarzem**

Partner akcji: **Med24**

JAK SKORZYSTAĆ Z PROMOCJI W 3 PROSTYCH KROKACH:

1

Kup online 1 z 10 pakietów badań

2

Zrealizuj badanie, odbierz wyniki i kod rabatowy na bezpłatną konsultację

3

Zamów e-wizytę na platformie **Med24**

Szczegóły na www.synevo.pl/konsultacje/
Promocja obowiązuje w terminie 2.11.2022 – 31.01.2023 r.
Regulamin dostępny na www.synevo.pl



Innowacyjność liczymy w jednorożcach

Dziś innowacyjność danego kraju można mierzyć w jednorożcach. Tak określa się młode innowacyjne spółki, o wycenie przynajmniej miliarda dolarów. Ich globalna populacja liczy obecnie 1200, w Europie mamy ich 111, a w Polsce... okrągle zero! Dlaczego wciąż nie wyhodowaliśmy pełnokrwistego, rodzimego jednorożca?



Przemysław Zakrzewski

dyrektor, Korporacyjne Centrum Technologiczne ABB w Krakowie

Firma badawcza CB Insight szacuje, że obecnie na świecie mamy blisko 1200 jednorożców, w tym 111 w Europie. Czy to liczne stado? Słynna Dolina Krzemowa, ten mały skrawek północnej części Doliny Santa Clara, stała się domem dla ponad 200 przedsiębiorstw, których osiągnięcia są tak spektakularne, że określa się je mianem Unicorna.

W Polsce nie doczekaliśmy się własnego przedstawiciela tego gatunku, ale być może już wkrótce okaże się, że jeden z nich kryje się właśnie nad Wisłą? Od dobrych kilku lat mówi się o tym, że w naszym kraju panują warunki sprzyjające powstaniu jednorożca (np. kadra specjalistów IT) i tylko kwestią czasu jest, aż pojawi się taki biznes. Innowacyjne startupy, które równie łatwo podbijają serca techno nerdów, jak i czołówki gazet, są wypadkową pomysłu, ciężkiej pracy i wsparcia – zarówno finansowego, jak i organizacyjnego. O ile pierwsze dwa czynniki to już nasza narodowa specjalność, o tyle reszta

pozostawia wiele do życzenia.

Fałszywi bogowie

„Innowacja” to ostatnimi czasy słowo wytrych, które zostało sprawnie wplecione do marketingowego żargonu, zajmując mało zaszczytne miejsce, gdzieś pomiędzy przymiotnikami „przełomowy” i „nowoczesny”. Moda na „innowację” odmienianą przez wszystkie przypadki sprawiła, że słowo to się nieco zdewaluowało. Dobrze jest prowadzić firmę, którą inni postrzegają jako innowacyjną. Jeszcze lepiej jest posiadać w swoim portfolio innowacyjne produkty. Dlatego przedsiębiorcy chętnie stosują taką nomenklaturę. Prawda jest jednak taka, że wiele z nich, borykających się z przestarzałymi procesami czy też skostniałą kulturą organizacyjną, ma z rzeczywistością innowacją tyle wspólnego co robot kuchenny z robotem przemysłowym. Naturalnie nie oznacza to, że nad Wisłą jesteśmy wyłącznie mistrzami PR-u! Chodzi jedynie o pochopne ferowanie wyroków. Jeszcze 8 lat temu Polska dysponowała naprawdę innowacyjną technologią produkcji dużych arkuszy grafenu, teoretycznie wyprzedzając Amerykanów i Chińczyków. Dziś, z różnych względów, przewagę technologiczną straciliśmy, a o produkcji grafenu na skalę przemysłową w Polsce zapomnieliśmy. Wiele projektów, które dopiero znalazły się na eta-

pie badań, zbyt wcześnie zyskało medialny rozgłos i rozbudziło nadzieje. Zapominamy, że często są to projekty doskonale rokujące jedynie w warunkach laboratoryjnych, eksperymentalnych, i brakuje im połączenia biznesowego, a faza aplikacyjna jest niedoinwestowana.

Kompleks Zachodu

Nasze olbrzymie ambicje sprawiają, że oczekiwania są bardzo wygórowane, często ponad możliwości rodzimej gospodarki. Pojedyncze zrywy w postaci wyspecjalizowanych programów to stanowczo za mało. Potrzebujemy całej strategii, która pomoże skutecznie połączyć wszystkich interesariuszy. Musimy zbudować ekosystem ukierunkowany na innowacje, łączący przedsiębiorstwa z państwowym finansowaniem, który nie będzie miał na celu nacjonalizować, a wspierać najlepsze z koncepcji. Ich przydatność oceni niewidzialna ręka rynku – jeżeli będzie na nie popyt, przetrwają. W tworzeniu kultury innowacji nastawienie to jedno z tzw. Kluczowych Czynników Sukcesu. Porównajmy dwa skrajne podejścia: amerykańskie i japońskie. W Stanach Zjednoczonych króluje kultura nieustannej motywacji. Nawet jeżeli jesteś w czymś naprawdę beznadziejny, możesz liczyć na słowa wsparcia, otuchy, a nawet pochwały. W tym samym czasie po drugiej stronie globu mamy wiecznie niezadowolonych mieszkańców wysp Hokkaido, Honsiu, Sikoku i Kiusiu. Japończycy wychowywani są w ogromnym szacunku do pracy i w życiu zawodowym koncentrują się na tym, by osiągnąć jak najwyższy poziom zaawansowania i oddania. I mimo to, że wielu z nich to się udaje, wciąż pozostają niezadowoleni. Niezależnie, który model

bardziej nam odpowiada, oba są skuteczne, gdyż łączy je w zasadzie to samo, czyli konsekwencja i determinacja.

Mawia się, że naśladownictwo to największa forma uznania. Dlaczego więc nie możemy zaadaptować jednej z tych strategii na rodzimym gruncie? Profesor Andrzej Mencwel w wywiadzie dla magazynu „Kontakt” powiedział niegdyś, że: „Porównanie do całego Zachodu jest paraliżujące. Zostajemy nim obezwładnieni i wszystko, co najgorsze, zaczynamy przyznawać sobie, a na dodatek nie ma żadnego sposobu, żeby się z tego wydobyć”. Czy rzeczywiście mamy zakodowany kompleks Zachodu? Niedawno Komisja Europejska zatwierdziła projekty wodorowe, zgłaszane przez podmioty z różnych krajów, na których wsparcie zarezerwowano miliardy euro. Polskę reprezentują dwa projekty, zgłoszone przez PKN Orlen oraz firmę Synthos. Nie jest to dobry wynik, biorąc pod uwagę, że zatwierdzonych projektów jest w sumie ponad 90, z czego ponad 80 z nich przypada na kraje tzw. Starej Unii.

Inkubator dla jednorożców

Gdy patrzę z perspektywy moich własnych doświadczeń – ale i na analizy rynkowe – dochodzę do wniosku, że w Polsce istnieje sprzyjający grunt pod innowacje. Jedną z komórek Organizacji Narodów Zjednoczonych przygotowała niedawno raport, porów-

nujący gotowość poszczególnych państw na nadejście nowych technologii. Wzięto pod uwagę między innymi takie czynniki jak dostęp do finansowania i działalność badawczo-rozwojową. W zestawieniu 158 krajów Polska znalazła się na 28. miejscu i została zaliczona do grona państw, które wyróżniają się ponad światową średnią. Oczwistym czynnikiem, który utrudnia rozwój projektów badawczych w Polsce, a w rezultacie ich komercjalizację, są o wiele mniejsze środki, jakimi dysponują małe i średnie firmy czy też instytucje wspierające rozwój innowacji, a także brak długoletniej kultury ukierunkowanej na działania B+R. W wyniku tych oczywistych ograniczeń skłonność do ryzyka jest o wiele mniejsza. Nie oznacza to, że rodzimy rynek to mało żyzny grunt dla rozwoju innowacji. Uczelnie, prywatni inwestorzy czy organizacje państwowe dostrzegają potrzebę inwestycji w proces badań i rozwoju, a grantów na realizację projektu nie brakuje.

Rodzimi wynalazcy-innowatorzy mogą skorzystać z takich inicjatyw jak niedawno uruchomiony program Horyzont Europa, którego budżet wynosi 100 miliardów euro. Bardzo ciekawym projektem jest Sieć Badawcza Łukasiewicz, który nie tylko wspiera naukowców na początku ich drogi, ale także na etapie komercjalizacji ich pomysłów. W większości przypadków wizjonerzy-wynalazcy odbijają się od ściany, właśnie wtedy, gdy pomysł musi opuścić sterylne warunki laboratorium. Gdy sprawnie opracowana koncepcja musi zostać skutecznie sprzedana, pojawia się konieczność wsparcia finansowego oraz organizacyjnego. Nawet najlepszy pomysł, jeżeli nie zostanie poddany ocenie wolnego rynku, pozostanie tylko kolejną niespełnioną obietnicą.

Narodziny gwiazdy

Kapitał intelektualny i kreatywność, zarówno naszych doświadczonych naukowców, jak i młodych studentów, z którymi miałem przyjemność współpracować w ramach realizowanych inicjatyw i projektów, są naprawdę imponujące. Nic nie tracą także w konfrontacji z Zachodem. A to właśnie innowacyjny pomysł i jego realizacją stanowią te elementy startupowej układanki, które przesądzą o sukcesie bądź porażce.

Dlatego pytanie o narodziny jednorożca w Polsce nie powinno zaczynać się od „czy”, ale od „kiedy”. Sądzę, że jest to wyłącznie kwestia czasu i stanie się to raczej szybciej niż później. Szczególnie że aktualnie kilku kandydatów do tego tytułu już mamy: Booksy, Brainly i Docplanner. Te trzy startupy wymieniane są jako najlepiej rokujące i istnieją realne przesłanki, świadczące o tym, że już wkrótce któryś z nich stanie się tak wyczekiwany Unicornem. A wówczas, możemy spodziewać się wysypu kolejnych innowacyjnych spółek znad Wisły, które swoimi przełomowymi produktami chcą zmieniać świat.



W tworzeniu kultury innowacji nastawienie to jedno z tzw. Kluczowych Czynników Sukcesu.

O zarządzaniu zmianą, czyli o wdrażaniu innowacji jako szeroko rozumianym procesie

Potężna fala zmian uderzyła w biznes. Począwszy od 2019 r., firmy całkowicie reorganizują swoją strukturę po to, by stać się bardziej zwinnymi, a co za tym idzie odporniejszymi na czynniki zewnętrzne. Globalny lockdown, kryzys półprzewodników, zerwane łańcuchy dostaw, problemy kadrowe i rosnące ceny energii – wszystko to prowadzi do prostego wniosku: jedno, co jest pewne, to brak pewności.

Robert **Makuch**
CFO, NTT Poland

Zwinny znaczy odporny

Na horyzoncie pojawiają się kolejne zagrożenia. W efekcie rosną wydatki na innowacje. Firmy inwestują w hybrydowe biura, systemy chmurowe, zabezpieczenia systemów i fizycznej infrastruktury, digitalizują swoje struktury, by zapewnić sobie spokojny sen oraz gotowość na wyzwania jutra.

Tak postąpiono, chociażby w krakowskim oddziale firmy HEINEKEN, gdzie NTT odpowiadało za wdrożenie całej infrastruktury chmurowej i zaplecze sprzętowe nowego biura. Piwowarski gigant obrał sobie za cel stworzenie kultury organizacyjnej i warunków, które nikogo nie będą wartościowały ani wykluczały, bez względu na miejsce świadczenia pracy. Dlatego wszystkie rozwiązania ujednolicono i dopasowano do rozproszonych zespołów, które po pandemii stały się normą. Myślę, że nie znajdziemy na świecie statystyki, która pokazywałaby, odsetek innowacyjnych firm, albo w jakim stopniu, bo to bardzo szeroki termin, ale doskonale obrazują to wydatki na digitaliza-

cję, którą możemy potraktować jako jeden z głównych filarów innowacji. Eksperti z International Data Corporation szacują, że globalne wydatki na cyfrową transformację osiągną 1,8 bln dolarów w 2022 r., co oznacza wzrost o 17,6 proc. w stosunku do 2021 r. Żyjemy w czasach, w których zarządzanie operacyjne wzięło górę nad zarządzaniem strategicznym. Biznes uczy się szybko reagować, bo tylko w ten sposób może osiągnąć przewidywalność swojej działalności i budować przewagę konkurencyjną. To olbrzymie wyzwanie dla przedsiębiorców, tak organizacyjne, jak i finansowe – nowe priorytety wymagają nowego podejścia.

Pomocna dłoń

Wiele firm traktuje innowacje jako mistyczny zestaw kreatywnych działań i stosuje różne procesy i ramy dla każdego projektu. Co gorsza, niektóre firmy wymyślają nawet zupełnie nowe procesy za każdym razem, gdy rozpoczynają nowy projekt innowacyjny. Wszystko to może prowadzić do marnotrawienia potencjału transformacyjnego. W rzeczywistości innowacja jest dyscypliną. Jak każda inna, może być praktykowa-



na i doskonała z czasem poprzez stosowanie ustalonych narzędzi, ram i metod, niezależnie od tego, w jakiej branży działa firma.

Prawdą jednak jest, że nie zawsze mamy w firmie odpowiednie kompetencje czy zasoby, tak kadrowe, jak i czasowe, by taki proces zrealizować samodzielnie. Zbyttna wiara w możliwości własnego zespołu może nas słono kosztować. Jak wynika z danych zebranych przez Co-uchbase, liczba projektów cyfrowej transformacji, które zakończyły się niepowodzeniem, zostały ograniczone lub opóźnione, jest wysoka i może wynosić blisko 80 proc. wszystkich przedsięwzięć. Wskazuje to na duże marnotrawstwo zasobów; szacuje się, że w ciągu tylko 2020 r. firmy na całym świecie wydały na nieudane projekty średnio 5,5 mln dolarów. Stąd rośnie rola integratorów, którzy specjalizują się we wdrażaniu innowacji w biznesie. Skorzystanie z pomocy doświadczonego integratora pomaga odciążyć strukturę własne przedsiębiorstwa,

które mogą wówczas skupić się na realizowaniu swoich podstawowych zadań. W ten sposób firmy zyskują dostęp do specjalistycznej wiedzy i mogą korzystać z metodologii i szerokich doświadczeń firmy wdrożeniowej. To swego rodzaju polisa, bo prawda jest taka, że dziś wąskie grono organizacji posiada odpowiednie zaplecze.

Kwestia perspektywy

Wielu managerów postrzega strategię innowacyjności w swojej firmie jak każdy inny projekt wdrożeniowy. Zadają oni pytania: „jaki będzie wzrost z inwestycji”, „jakie efekty przyniesie”, a nastawienie powinno być zupełnie inne. Powinniśmy skupić się na tym, co możemy stracić, rezygnując z długofalowej strategii innowacji i traktować ją holistycznie, czyli odnosząc do całej naszej działalności – tak wewnętrznych struktur, jak i tworzonych produktów. Błędem jest też postrzeganie jej w kategoriach czasu, oznaczając wyraźny start i koniec – powinna ona

mieć charakter ciągły i ewolucyjny. Stagnacja w świecie, w którym wszyscy nasi konkurenci brną do przodu, to najłżejsza z kar, jaka może nas spotkać, gdy rozwojowi powiemy „nie”. Istnieje wiele przykładów znanych firm, które swego czasu mogliśmy uznać za potęgę rynkowe, a które stroniły od innowacji i były zmuszone ogłosić bankructwo w wyniku niewłaściwego odczytania kierunku, w jakim zmierza rynek. Chociażby Kodak czy Polaroid musiały poznać gorzki smak porażki. Dlaczego więc niektóre firmy nie zwracają uwagi na pewne znaki ostrzegawcze i kontynuują swój określony sposób prowadzenia biznesu? Vijay Govindarajan, profesor w Dartmouth's Tuck School of Business, badał ten temat i przedstawił pewne spostrzeżenia. Po pierwsze, uważa on, że firmy, które zainwestowały w swoje systemy lub sprzęt, nie chcą ponownie inwestować w nowsze technologie.

Do tego dochodzi aspekt psychologiczny, w którym firmy mają tendencję do skupiania się na tym, co sprawiło, że odniosły sukces i ignorują nowe rynkowe trendy. Istnieje również kwestia strategicznych błędów, które mogą wystąpić, gdy firmy są zbyt skoncentrowane na dzisiejszym rynku i nie przygotowują się na zmiany lub technologiczne przesunięcia, które coraz szybciej występują w gospodarce.

Przedsiębiorstwa, które nie reagują na zmiany rynkowe wywołane przez innowacje, albo z powodu stałego nastawienia, albo może nie odczytały rynku we właściwy sposób, zwykle tracą szanse. Smutna prawda jest taka, że firmy, które w porę nie ewoluowały, ostatecznie upadały.

REKLAMA



Mlekovita, firma o blisko 95-letniej tradycji i ugruntowanej marce nie tylko na rynku polskim, ale również zagranicznym, jest największą grupą mleczarską w Europie Środkowo-Wschodniej. To przedsiębiorstwo ze **100-procentowym kapitałem polskim** i niekwestionowany lider branży w kraju oraz lider eksportu sektora mleczarskiego. Sukces firmy to zasługa efektywnego zarządzania **Prezesa Dariusza Sapińskiego**, w tym wielu jego odważnych decyzji. Między innymi tej o wyróżnieniu kierowanego przez niego przedsiębiorstwa z szeregu okręgowych spółdzielni mleczarskich poprzez opracowanie logo i nadanie jej nazwy **MLEKOVITA** – w 2022 roku od tego momentu mija dokładnie 30 lat.

Obecna siła Grupy **MLEKOVITA** to **22 zakłady produkcyjne**, w których przetwarzanych jest **8 milionów litrów** najlepszego mleka dostarczanego przez **15 000 polskich rolników**. **5 000 wykwalifikowanych pracowników** dba o najwyższą jakość produktów wytwarzanych na ponad **185 liniach produkcyjnych**. Ponad **1555 mlecznych smakowitości** – największy wybór nabiału w Polsce i Europie – znanych jest nie tylko polskich domach, ale i w **167 krajach świata**. Dystrybucja odbywa się dzięki **34 własnym centrom dystrybucyjnym**, w tym pierwszym w branży hurtowniom **Cash&Carry**, **147 sklepom firmowym Mlekovitka** oraz sklepowi internetowemu **www.mlekovitka.pl** z szerokim asortymentem.



Dariusz Sapiński
Prezes Zarządu Grupy
MLEKOVITA

INNOWACYJNA
FIRMA 2022

Szanowni Państwo!

Czy każda firma musi być innowacyjna? Czy każda chce być innowacyjną? Wiele zależy od tego, co przez innowacyjność rozumiemy. My przyjęliśmy, że to szereg działań zmierzających do wdrożenia nowoczesnych, usprawniających działanie firmy rozwiązań. Innowacja to zarówno ulepszanie produktów, jak i wprowadzanie nowych modeli biznesowych, czy narzędzi

pozwalających np. na poprawę wyników sprzedażowych. Redakcja „Gazety Finansowej” prezentuje listę firm, które w ocenie kolegium redakcyjnego zasługują na miano innowacyjnych – przyglądają się rynkowi, wiedzą, jakie potrzeby mają ich klienci i szukają takich rozwiązań, które pozwolą im te potrzeby zaspokoić. Zapraszamy do analizy wyróżnionych innowacji.

Redakcja

NAZWA FIRMY	Branża	Produkt/usługa/innovacja	Opis produktu/usługi/innovacji
ARVATO SUPPLY CHAIN SOLUTIONS W POLSCE	Logistyka / IT	Autorskie stanowisko do wymiarowania produktów poprzez analizę rozpoznawania obrazu podczas przyjęcia towarów do magazynu logistycznego. Urządzenie pozwala zwymiarować produkty z dokładnością na poziomie 3 mm. Jednocześnie produkt jest ważony. Wszystkie tak pozyskane dane są przekazywane do systemu SAP.	Działanie urządzenia polega na odczytywaniu za pomocą kamery głębi dwóch wartości: odległości kamery od podłoża oraz odległości od górnej warstwy produktu, czego wynikiem jest wysokość wymiarowanego przedmiotu. Algorytm wylicza szerokość i długość obiektu znajdującego się na stole pomiarowym. Zalety rozwiązania: eliminacja błędów wymiarowania podczas przyjęcia towarów (podniesienie jakości procesu), skrócenie czasu wymiarowania produktów, brak czasochłonnych szkoleń – intuicyjne sterowanie urządzeniem.
ASSECO	IT	Asseco we współpracy z Xtension opracowało rozwiązanie, które umożliwia złożenie podpisu biometrycznego, czyli utrwalonego elektronicznie odręcznego znaku graficznego rysikiem na ekranie komputera lub urządzenia mobilnego. Podczas składania podpisu rejestrowane są jego cechy biometryczne – nacisk i szybkość, co gwarantuje jego wiarygodność. Unikalną cechą narzędzia jest to, że w celu zabezpieczenia autentyczności podpisu zostało ono zintegrowane z kwalifikowanymi usługami zaufania Asseco.	Rozwiązanie zostało wdrożone w Santander Leasing, które jako pierwsza na polskim rynku firma leasingowa umożliwia podpisywanie umów elektronicznie z wykorzystaniem podpisu biometrycznego. Po akceptacji warunków leasingowych klient otrzymuje dokumenty w formie plików PDF. Rozwiązanie umożliwia mu złożenie podpisu biometrycznego. Następnie przedstawiciel spółki podpisuje dokumenty kwalifikowanym podpisem elektronicznym, a klient otrzymuje je mailem i ma do nich dostęp na platformie e-BOK24.
BANK PEKAO	Bankowość	Omnibank CRM – pierwsze w polskiej bankowości kompleksowe wdrożenie CRM analitycznego w chmurze publicznej. Dzięki wsparciu platformy SAS do przetwarzania danych pochodzących z wielu źródeł, zaawansowanej analityce i wykorzystaniu rozwiązań chmurowych Azure w ciągu ułamków sekund kieruje do użytkownika aplikacji PeoPay i serwisu transakcyjnego Pekao24 najbardziej adekwatne, spersonalizowane oferty i komunikaty, gwarantując przy tym najwyższy poziom bezpieczeństwa danych klientów.	Omnibank CRM poprzez osadzenie w chmurze publicznej pozwala na zastosowanie zaawansowanej analityki na niespotykaną skalę. Dzięki wprowadzonym algorytmom stale uczy się, jak dopasować dialog i formę przekazu do odbiorcy za pomocą komunikatów w aplikacji PeoPay i serwisie Pekao24. System przekazuje w serwisach bankowych wyłącznie najbardziej oczekiwane przez klienta treści, dopasowane do jego preferencji i zachowań. Przewaga technologiczna osiągnięta dzięki wprowadzonym rozwiązaniom wpłynie na zacieśnienie relacji z klientami banku i umocni Pekao na pozycji banku pierwszego wyboru.
COMPENSA TOWARZYSTWO UBEZPIECZEŃ S.A. VIENNA INSURANCE GROUP	Ubezpieczenia	Aplikacja do śledzenia szkody oraz uzupełniania dokumentów (portal szkodowy).	Jak udogodnienia dla klientów zawiera aplikacja? Możliwość śledzenia 24/7 statusu szkody (ubezpieczenia komunikacyjne, majątkowe i na osobie), przeglądanie historii swojego zgłoszenia, sprawdzenie najważniejszych danych dotyczących zgłoszenia (m.in. numeru szkody i polisy). Jakie były główne założenia projektowe? Umożliwienie klientom śledzenia na bieżąco całego procesu likwidacji szkody, w dowolnym czasie i miejscu (bez oczekiwania na połączenie z Infolinią), przyspieszenie średniego czasu obsługi szkody o 1-2 dni, dzięki możliwości bezpośredniego przesłania dokumentów przez aplikację (bez udziału firmy zewnętrznej i wysyłania dokumentacji drogą mailową), odpowiedź na nowe i rosnące potrzeby klientów, którzy chętnie korzystają z samoobsługi online.
CREDIT AGRICOLE BANK POLSKA	Bankowość	Robot (AI), który wspiera obsługę spraw klientów za pomocą sztucznej inteligencji. Pomaga on przygotować odpowiedzi na zgłoszenia klientów oraz przy współpracy z innym robotem realizuje end-to-end procesy standardowe. Dodatkowo budowa robota pozwala udostępnić poszczególne mikroserwisy w wielu obszarach w banku (OCR, klasyfikatory uczenia maszynowego, NER – Named Entity Recognition, identyfikacja intencji).	Robot wspiera na co dzień w szybkiej obsłudze spraw klientów. Składa się on z kilku modułów: ekstraktor – wyodrębnia dane z pism klientów, strukturyzuje je oraz identyfikuje emocje; klasyfikator – przypisuje kategorie (rodzaj i temat sprawy); generator – wspiera przygotowanie odpowiedzi do klienta i dostarcza odpowiednie frazy z historycznej bazy pism. System pilnuje poprawnej konstrukcji odpowiedzi. Dzięki temu rozwiązaniu firma skróciła czas rozpatrywania spraw o 50 proc., a także poprawiła jakość odpowiedzi. To wprost przełożyło się na wzrost satysfakcji klientów.
CRIF	Finanse	Platforma Synesgy – Synesgy to cyfrowa platforma opracowana przez CRIF, która pozwala na ocenę poziomu ESG (z ang. Environmental, Social, Corporate Governance) w danej organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej łańcucha dostaw.	Za pomocą kwestionariusza opracowanego przez CRIF i dostosowanego do wymogów każdego z krajów, firma może dokonać samooceny poziomu ESG – odpowiadając na zawarte w kwestionariuszu pytania – i uzyskać ocenę wraz z certyfikatem oraz wskazówkami dotyczącymi dalszego rozwoju zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju. Oprócz możliwości autocertyfikacji, organizacje, które dołączają do platformy Synesgy i stoją na czele łańcucha dostaw, mogą na bieżąco śledzić swój poziom zrównoważonego rozwoju, który w dużej mierze zależy od łańcucha firm, z którymi współpracują. Metodologia Synesgy jest zbudowana na międzynarodowych standardach zrównoważonego rozwoju, w tym m.in.: Global Reporting Initiative (GRI), United Nations Global Compact, Carbon Disclosure Project (CDP), a także wytycznych UE i opracowana została we współpracy z agencją ratingów kredytowych Grupy CRIF, która od lat zajmuje się uwzględnianiem czynników ESG w nadawaniu ratingów emitentów spółek niefinansowych będących rezydentami na terenie Unii Europejskiej.
DSR	IT (Oprogramowanie IT)	AI 4FACTORY	Innowacyjne narzędzie inteligentnej rekomendacji zmian w procesach produkcyjnych w celu ich optymalizacji, wykorzystujące techniki kognitywne Przemysłu 5.0.AI 4FACTORY ma za zadanie wspierać udział pracowników firm produkcyjnych w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu działania pozwalającego na ciągłą optymalizację procesu produkcyjnego w zakresie: doboru wartości parametrów procesu produkcyjnego w celu maksymalizacji wybranych wskaźników efektywności produkcji (KPI) zgodnych z normą ISO 22 400; prognozowania wystąpienia zatrzymania procesu produkcyjnego wraz ze wskazaniem czasu i prawdopodobieństwa wystąpienia tego zdarzenia. Gwarantowane główne korzyści z wdrożenia AI 4FACTORY: znaczny wzrost efektywności produkcji i znaczny spadek awaryjności maszyn.
EPSON EUROPE B.V. ODDZIAŁ W POLSCE	Druk dla biznesu	Technologia druku bez użycia ciepła – Heat-Free	Druk Heat-Free jest najbardziej ekologicznym rozwiązaniem w swej klasie, zapewniając firmom oszczędność energii i pieniędzy. Wykorzystując zjawisko piezoelektryczności, dlatego podczas procesu umieszczania atramentu na papierze eliminuje się podgrzewanie tuszu lub elementów drukarek. Ta innowacja sprawia, że pobór energii (i związanej z jej produkcją emisji CO2) jest nawet o 83 proc. mniejszy. Dzięki stosowaniu technologii Heat Free w drukarkach Epson znajduje się mniej części podlegających wymianie niż w przypadku modeli laserowych czy atramentowych starszej generacji.
EXPRESS CAR RENTAL	Wynajem samochodów	Innowacyjna technologicznie usługa w pełni samodzielnej rezerwacji samochodu w wynajmie elastycznym na 12 miesięcy.	Automatyczny i w pełni samodzielny proces rezerwacji samochodu to najnowsze, zaawansowane rozwiązanie marki Express Car Rental. Niczym w sklepie online, użytkownik wybiera interesujący go pojazd, a kolejno samodzielnie konfiguruje ofertę dopasowaną do swoich potrzeb. Bez kontaktu z handlowcem czy infolinią ustala dogodny termin oraz miejsce odbioru pojazdu. Ostatnim krokiem jest podanie danych do umowy, która przesyłana jest na adres mailowy klienta wraz z danymi do płatności. W pełni automatyczna rezerwacja gwarantuje transparentność oferty.
FRESH LOGISTICS POLSKA & GS1 POLSKA	Logistyka	Model paperless – zastosowanie komunikatów DESADV i RECADV	Każdego dnia firmy w Polsce obsługują setki tysięcy dostaw, z której każdej towarzyszy co najmniej kilka papierowych dokumentów. Stanowią one wąskie gardło, bo są narażone nie tylko na zagubienie, ale także na błędy. Cyfryzacja procesu dostaw towarów w ramach pilotażowego wdrożenia modelu Paperless w łańcuchu dostaw miała wyeliminować te problemy dzięki zastosowaniu komunikatów DESADV i RECADV. Model Paperless, bazujący na standardach GS1, to szereg elektronicznych komunikatów EDI, którymi wymieniają się partnerzy w łańcuchach dostaw oraz powiązanie ich z etykietą logistyczną GS1, występującą fizycznie na paletach lub innych jednostkach logistycznych. Innymi słowy, to rezygnacja z papierowych dokumentów towarzyszących procesom w całym łańcuchu dostaw i zastąpienie ich cyfrową wersją. W ten sposób Partnerzy realizują dostawę sprawnie, bez ryzyka i z troską o środowisko naturalne. Dzięki temu można w 100 proc. wyeliminować papierową dokumentację, usprawniając przepływ towarów i dokumentów, a jednocześnie zaoszczędzić czas i chronić środowisko. Znikają również koszty druku dokumentów, co powoduje oszczędności i chroni środowisko. Wdrożenie modelu Paperless poprawiło sprawność przyjęcia dostawy u ostatecznego odbiorcy o 44 proc. w przeliczeniu na jednego dostawcę. Główną korzyścią jest tu skrócenie czasu realizacji przyjęcia dostaw. Wskaźnik nieprawidłowych dostaw poprawił się o około 5 proc., w głównej mierze za sprawą spadku nieterminowych dostaw z ok. 8 proc. do około 3 proc. Z kolei dzięki automatyzacji przyjęć koszty obsługi dostaw po stronie odbiorcy spadły o 38 proc. Oszczędność papieru, tylko w wyniku rezygnacji z papierowej wersji CMR, zapewnia 900 tys. uratowanych drzew rocznie.

GRUPA MLEKOVITA	Mleczarska	Największe i najnowocześniejsze logistyczne centrum w mleczarstwie – MLEKOVITA jako lider branży mleczarskiej w Europie Środkowo-Wschodniej nieustannie się rozwija i konsekwentnie opiera swój model biznesowy na stałym rozwoju dla dobra klientów i konsumentów. Rozwój technologiczny pozwala nam wdrażać i udoskonalać innowacyjne rozwiązania, jakim jest nowoczesne centrum logistyczne.	Centrum logistyczne to doskonały przykład rozwoju i wdrażania nowych technologii w polskich firmach, w tym przede wszystkim nowoczesnej i, co ważne, energooszczędnej instalacji chłodniczej, spełniającej zawsze wysokie i wszystkie obowiązujące normy ochrony środowiska i ekologii. Nowoczesne centrum logistyczne zlokalizowane jest w centrali Grupy MLEKOVITA i obejmuje: magazyny chłodnicze, mroźnię oraz magazyn z przeznaczeniem technicznym. Łączna liczba to 17 tys. miejsc paletowych. Budowa obiektu zajęła zaledwie rok, a wartość inwestycji wyniosła ponad 45 mln zł, w całości została sfinansowana ze środków własnych.
GK MURAPOL	Pakiet ECO	System smart home to nowoczesna technologia automatyki mieszkaniowej, która umożliwia zarządzanie oświetleniem, zaworami wody, energią i ogrzewaniem zdalnie i manualnie. Optymalizacja zużycia mediów i ich kontrola to niewątpliwe atuty dla zapewnienia bezpieczeństwa i oszczędności w domowym budżecie. Pakiet Antysmogowy – w trosce o zdrowie i komfort mieszkańców inwestycji w standardzie każdego mieszkania wdrażany jest pakiet antysmogowy. Zaawansowany układ filtrów ze specjalną membraną z nanowłókien zatrzymuje najmniejsze cząsteczki i zapewnia ochronę przed smogiem, kurzem, alergenami i owadami. Stacje ładowania samochodów elektrycznych, stojaki rowerowe i energooszczędne oświetlenie LED części wspólnych to najnowsze rozwiązania, jakie stosujemy na terenie naszych osiedli. Na terenie gdańskich inwestycji powstaną ogrody deszczowe, które są urokliwą dekoracją wspierającą ochronę naturalnego ekosystemu Ziemi. Na wybranych osiedlach powstają także siłownie plenerowe. Obydwa udogodnienia tworzą prywatne strefy rekreacji na terenie osiedli.	GK Murapol wdraża pakiet eco od 2019 r., kiedy zaczęto montować w standardzie każdego mieszkania filtry anstymogowe. Z czasem został on rozbudowany o kolejne nowe funkcjonalności. Obecnie wszystkie nowe inwestycje wyposażone są w pakiet ECO.
SOFTINTEGRATION	Informatyczna	sBizneserp, sBiznes	sBiznes to innowacyjny, przejrzysty, intuicyjny oraz prosty w obsłudze program, zawierający elementy niezbędne do wspomagania pracy, obsługi, zarządzania, nadzoru i kontroli mikro, małych i średnich firm, oraz dla osób prowadzących Jednoosobową Działalność Gospodarczą (m.in. z obsługą JPK_VAT). Program wspomaga zarządzanie wszystkimi aspektami prowadzonej działalności. Ułatwia prowadzenie biznesu w takich obszarach jak: obrót towarowy, księgowość, kadry/place, HR, e-deklaracje, JPK, PPK, KSeF, produkcja, majątek trwały, transport i wiele innych. Program doskonale sprawdza się w firmach, instytucjach, biurach rachunkowych, obiektach sportowych i rekreacyjnych, restauracjach oraz także w obiektach z kontrolą i nadzorem dostępu. Więcej szczegółów oraz wersja demo na www.sBiznes.pl lub www.sbizneserp.pl . Program sBiznes jest konkurencyjny cenowo i jakościowo do rozwiązań dostępnych na rynku.
SYNEVO	Diagnostyka medyczna	Bezpłatne e-konsultacje wyników badań to nowa usługa dostępna dla pacjentów, dzięki współpracy Sieci Laboratoriów Medycznych Synevo i Platformy Telemedycznej Med24. Świadczenie zostało opracowane, aby umożliwić pacjentom profesjonalną i szybką analizę wyników badań diagnostycznych i usprawnić proces komunikacji pacjent – lekarz.	Usługa dostępna jest dla 10 pakietów badań, takich jak np. pakiet tarczycowy, 60 Plus, wątrobowy, czy przegląd stanu zdrowia. Po wykonaniu badania w punkcie pobrań Synevo, wraz z wynikami pacjent otrzymuje kod na zamówienie bezpłatnej konsultacji online na Med24. Platforma zapewnia możliwość załączania wyników badań i bezpiecznego udostępniania ich lekarzowi. Wybór formy konsultacji – wideo, telefon lub czat należy do pacjenta. Usługa dostępna jest 7 dni w tygodniu, 24 godziny na dobę.

Phygital zaciera granicę pomiędzy cyfrową i stacjonarną sprzedażą

W 2022 r. zdecydowana większość sprzedaży detalicznej wciąż odbywa się w sklepach stacjonarnych. Jednak coraz bardziej przyzwyczajeni do e-commerce’u klienci oczekują spójnego doświadczenia zakupowego, które łączy oba te światy. Znajdą je tylko w sklepach, które dzięki cyfrowym usługom i procesom budują wielokanałową sprzedaż (tzw. omnichannel).



Konrad **Łucka**

Chief Growth Officer, Nanovo

Wartość polskiego rynku e-commerce ma rosnąć w tempie ok. 10 proc. rocznie i sięgnąć 187 mld w 2027 r. – prognozuje firma Strategy& Polska. Jednak dynamiczny rozwój sklepów online nie kłóci się z zakupami w sklepach stacjonarnych, które wciąż będą odpowiadały za ok. 80 proc. sprzedaży detalicznej. W efekcie będziemy świadkami coraz większej integracji tych dwóch światów w formacie phygital, w którym doświadczenia zakupowe znane ze świata online (digital) łączą się z zakupami w przestrzeni fizycznej (physical) – m.in. poprzez automatyzację obsługi i udostępnienie z poziomu sklepu stacjonarnego pełnej oferty e-commerce.

Internet za ciasny dla e-commerce... Transformacja rynku sprzedaży detalicznej jest wynikiem

m.in. pandemii koronawirusa, która przemodelowała oczekiwania konsumentów. Potężny, wymuszony lockdownami zwrot w kierunku e-commerce osłabił i klienci chętnie wracają do zakupów w tradycyjnych sklepach. Tyle tylko, że e-commerce zmienił ich oczekiwania. Aż 73 proc. konsumentów chce robić zakupy w modelu omnichannel, a 61 proc. Polaków twierdzi, że woli kupować u sprzedawców, którzy wykorzystują nowe technologie do poprawy doświadczeń klientów – wynika z raportów Adyen. Świadome tego sklepy internetowe szukają swojej szansy w przestrzeniach fizycznych. Badania pokazują, że skala „migracji” może być olbrzymia. Według analityków Tribe Payments, aż 40 proc. biznesu e-commerce w Europie planuje otwarcie sklepu stacjonarnego w ciągu najbliższych trzech lat. Sprzyjają im oczekiwania konsumentów, którzy chcą robić zakupy w atrakcyjny i cyfrowy sposób. Stoimy więc u progu technologicznej rewolucji w retailu, której ton będzie nadawał e-commerce. Stacjonarny zwrot tej branży oznacza zacieranie się granic pomiędzy sprzedażą online i w tra-

dycyjnych sklepach. Phygital, czyli połączenie tych dwóch przestrzeni, otwiera sprzedawców na rzeczywisty omnichannel, w którym poszczególne kanały sprzedaży elastycznie się ze sobą przenikają. Takie usługi jak reserve & collect czy clic & collect, poprawiając doświadczenia zakupowe klientów, pozytywnie wpływają na wyniki cyfrowo-stacjonarnych sklepów. W stronę sprzedaży w modelu phygital kierują także olbrzymie i stale rosnące koszty pozyskania klientów w internecie, które w ciągu ostatnich 5 lat wzrosły o niemal połowę – to dane ProfitWell. A przecież wydatków e-commerce ma więcej. Wraz ze wzrostem sprzedaży online rosną koszty dostawy towarów pod wskazany przez klienta adres oraz dokonywanych przez nich zwrotów.

Co daje cyfryzacja sklepu stacjonarnego? E-commerce rozumie technologię, bo innowacje stanowią fundament prowadzonego w internecie biznesu. Sklepy online widzą, że połączenie działań offline z online może przynieść im dynamiczny wzrost. Jednak rozwiązania z zakresu phygital pasują też do szeroko rozumianego „tradycyjnego” handlu detalicznego, bo pozwalają rozszerzyć działalność sklepów stacjonarnych o wielokanałową sprzedaż. Wprowadzenie technologii do powierzchni fizycznej zapewnia klientom szybki, wygodny i automatyczny proces obsługi. Przykładem rozwiązania z obszaru phygital jest opracowane przez Nanovo narzędzie wspar-

cia sprzedaży In-store Assistant (ISA), które pozwala na prezentację nieograniczonego portfolio produktów (tych dostępnych w sklepie stacjonarnym i tych z e-commerce). Polega to na wdrożeniu w przestrzeni fizycznej stacjonarnych lub mobilnych stanowisk połączonych z dotykową aplikacją sklepową. Klienci obsługują je samodzielnie lub korzystają ze wsparcia sprzedawców. Warto wspomnieć, że są firmy, które starały się zrealizować podobną funkcjonalność poprzez wyświetlenie na urządzeniu w sklepie swojej strony e-commerce’owej, jednak przez to nie uzyskiwały oczekiwanych rezultatów. Kluczowe jest maksymalne uproszczenie procesu z perspektywy klienta (skanowanie produktu, szybkie wyszukiwanie, płatność na miejscu, wygląd aplikacji dostosowany do wielkości ekranu itp.) Tylko odpowiednio zaprojektowane rozwiązania sprawiają, że klienci będą chcieli z nich skorzystać. Na podstawie analizy funkcjonowania ok. 3 tys. stanowisk ISA, które wdrożyliśmy do tej pory m.in. dla takich klientów jak eobuwie.pl, Modivo czy CCC, widzimy, że pozwalają one nawet o 25 proc. skrócić czas obsługi, zredukować liczbę zwrotów i osiągnąć 7-10 proc. wzrostu sprzedaży po krótkim czasie od uruchomienia. Podłączenie sklepu do omnichannel przynosi te korzyści z kilku powodów. Przede wszystkim brak towaru na miejscu nie zamyka procesu zakupu, co zapobiega utracie przychodów. To bardzo ważne, bo aż

66 proc. klientów opuszcza sklep, w którym nie znajdzie szukanego produktu – wynika z badania „Global Path to Purchase Survey”. Klient za pośrednictwem ISA zamawia podczas wizyty w sklepie niedostępny towar z dostawą do domu lub przenosi koszyk do konta online i finalizuje transakcję później – sprzedaż jest zaliczana na konto sklepu, który odwiedził. Olbrzymie znaczenie ma też doświadczenie klienta. Innowacyjne otoczenie zachęca klientów do interakcji, buduje lojalność i podnosi świadomość marki. Format phygital store można wprowadzać w różnych kategoriach. Dane wskazują, że najważniejszymi polami przyszłych zmian będą sklepy odzieżowe, spożywcze i oferujące elektronikę. Duży potencjał widzimy poza tym na rynku farmaceutycznym oraz health & beauty. Oczywiście, droga do innowacji i osiągnięcia oczekiwanej z punktu widzenia biznesu efektywności różni się w zależności od kategorii i nie działa tu formuła kopiuj-wklej. Na przykład wdrażane przez nas automatyczne przymierzalnie – klient zamawia ubrania przez aplikację, może też dostosować wygląd przymierzalni do swoich preferencji – pasują stricte do sklepów odzieżowych. Jednak realizację Nanovo m.in. dla Żabki (na potrzeby bezobsługowych sklepów Żabka Nano) czy PKO Banku Polskiego (automatyzacja procesu pozyskiwania podpisów cyfrowych) pokazują, że na phygital jest miejsce wszędzie tam, gdzie świat online przecina się z offline.



Retail – sektor, w którym technologia jest mózgiem, a klienci sercem

Choć nie wszyscy z sektora sprzedaży detalicznej zdążyli się o tym przekonać, to dane i sposób ich wykorzystania są jedyną miarą dla długoterminowego sukcesu w tym obszarze. Widać to w każdej interakcji – od sprzedaży, poprzez obsługę, rabaty, aż po dostawy, a nawet zwroty i refundacje. Marki, które są w stanie zarządzać, analizować i działać na ich podstawie, będą tymi, które utrzymają się w nadchodzących latach.

Andrzej **Szymczak**

główny inżynier ds. rozwiązań,
VMware

Adam **Sienkiewicz**

Head of Sales, Sagra Technology

Dane korzyścią dla wszystkich

Już dziś widać, jak powiększa się dysproporcja między liderami a spóźnialskimi. Według McKinsey, ponad 90 proc. wzrostu kapitalizacji globalnego rynku sektora w czasie pandemii wygenerowało tylko 25 najlepiej prosperujących detalistów. Większość z nich jest uosobieniem potężnej zmiany w dziedzinie technologii cyfrowych, danych i analityki. Według Allied Market Research, wielkość światowego rynku analityki big data w handlu detalicznym wzrosła do ponad 25,5 mld dolarów do 2028 r. – z zaledwie 4,9 mld dolarów w 2020 r. To ponad pięciokrotnie więcej.

W miarę digitalizowania kolejnych obszarów sektora handlu powstaje coraz więcej możliwości pozyskiwania danych. Daje to detalistom możliwość stworzenia samonapędzającego się ciągu ulepszeń, który będzie korzystny dla wszystkich. Branża detaliczna posiada jedno z najbogatszych środowisk

danych — jeśli weźmiemy pod uwagę cały łańcuch dostaw: od dostarczenia komponentu, poprzez montaż, pakowanie, dystrybucję, magazynowanie, sprzedaż i dostawę. Dodatkowo, coraz częściej poza zakupem także samo użytkowanie, a nawet subskrypcję. Te wszystkie etapy generują dane. Od łańcucha dostaw, optymalizacji zapasów i zaopatrzenia sklepów, aż po usprawnienie dostaw i obsługi klienta, technologia jest szeroko stosowana w celu zwiększania sprzedaży, poprawy obsługi, ale jednocześnie redukcji kosztów.

Przesuwanie granic cyfrowych

Badania VMware wykazały, że 1/3 konsumentów zapłaciłaby więcej za ubrania, w przypadku których technologia przeanalizowała ich pochodzenie. Podobnie 42 proc. z chęcią skorzystałoby z przymierzalni z rozszerzoną lub wirtualną rzeczywistością, aby móc zobaczyć, jak wyglądałby strój w innym roz-

miarze czy fasonie bez konieczności przebierania się, nic dziwnego więc, że coraz więcej sklepów opracowuje tego typu narzędzia. Kolejne innowacje pojawiają się codziennie – według firmy analitycznej RBR, Europa jest światowym liderem w przyjmowaniu technologii bezkasowych – już 18 tys. sklepów w Europie, na Bliskim Wschodzie i w Afryce (region EMEA) umożliwia klientom skanowanie towarów za pomocą telefonu komórkowego podczas zakupów.

Takie udogodnienia, które jeszcze kilka lat temu byłyby niemożliwe, rewolucjonizują sposób robienia zakupów. Postęp napędzany przez technologię jest nieunikniony i pożądanym, aczkolwiek opiera się na współdzieleniu danymi, a z tym konsumenci nie potrafią się jeszcze pogodzić.

Zastrzeżenia do technologii

Jeśli chodzi o dane osobowe, zaledwie jeden na dziesięciu (12 proc.) europejskich konsumentów wie, jak wykorzystywane są jego dane. Aż 2/3 (67 proc.) nadal nie zdaje sobie sprawy z tego, kto ma dostęp do ich informacji osobistych i jak je przetwarza. Do tego stopnia, że 61 proc. z nich coraz bardziej obawia się o bezpieczeństwo swoich cyfrowych śladów w sieci. Tylko 23 proc. dostrzega korzyści, jakie technologia wnosi do ich życia.

Z badań VMware wynika również, że znaczna część osób ma zastrzeżenia co do sposobu, czasu i miejsca wdrażania technologii, która bywa wykorzystywana kosztem interakcji z ludźmi. Na przykład tylko 17 proc. konsumentów chce w pełni zauto-

matyzowanego doświadczenia przy kasie. Sporo klientów odczuwa frustrację, gdy boty obsługujące czat są jedynym pośrednikiem przy rozwiązywaniu jego problemu.

We Francji ponad 3/4 (77 proc.) konsumentów chce zachować możliwość rozmowy z człowiekiem (na czacie lub przez telefon), ponieważ chatboty nie są jeszcze w stanie zagwarantować pożądanego przez klientów poziomu jakości obsługi. Konsumenci w Niemczech postrzegają zakupy jako czynność, którą chcą realizować samodzielnie, bez konieczności ingerencji technologii. W przeważającej większości ludzie chcą zachować kontrolę – zaledwie 15 proc. zrezygnowałoby z niej podczas swoich zakupów spożywczych, pozwalając inteligentnym technologiom wybierać i kupować żywność oraz napoje kierując się względami zdrowotnymi.



Badania VMware wykazały, że 1/3 konsumentów zapłaciłaby więcej za ubrania, w przypadku których technologia przeanalizowała ich pochodzenie. Podobnie 42 proc. z chęcią skorzystałoby z przymierzalni z rozszerzoną lub wirtualną rzeczywistością.

Sklepy najeżone technologiami

Rozwój handlu elektronicznego i ekspansja technologii zmieniły oczekiwania klientów. Innowacje stały się integralną częścią handlu detalicznego, a sprzedawcy byliby ignorantami, gdyby z tego trendu zrezygnowali. Każda inwestycja optymalizująca nawet najmniejszą czynność podczas zakupów ma szansę je usprawnić, a w efekcie zwiększyć sprzedaż oraz zyski. Coraz więcej sklepów czy sieci sprzedaży interesuje się hasłem Perfect Store. To koncepcja sklepu idealnego, w którym uwzględniane są wszystkie możliwe czynniki mające wpływ na ostateczną decyzję zakupową klienta. Wszelkie wdrożenia technologiczne są wynikiem dokładnej analizy zachowań konsumentów, wielkości sprzedaży produktów, współpracy z producentem, a nawet uwarunkowań lokalizacji sklepu. Niezwykle istotny jest np. monitoring półek, dzięki któremu sprzedawca, producent, ale również dystrybutor może mieć dostęp do aktualnej sytuacji zaopatrzenia w określonym punkcie sprzedaży. Taki monitoring umożliwia także sprawdzenie, czy ekspozycja towaru na półkach spełnia wymagania dotyczące merchandisingu i realizuje koncepcję sklepu idealnego.

Walka o zmiany

Z jednej strony zarówno konsumenci, jak i sprzedawcy mogą odczuć korzyści płynące z usprawnienia szybkości obsługi i wszelkiej personalizacji. Niemniej jednak nie może się to odbywać za wszelką cenę. Im więcej technologii sprzedawcy włączają do procesu, tym bardziej my jako konsumenci, możemy pragnąć bezpośredniego, indywidualnego kontaktu — zrozumienia, empatii i troski, które mogą dać tylko ludzie. To powód, dla którego oprócz nowoczesnych, nadal będą istniały sklepy bardziej tradycyjne.

Firmy powinny się skupić na tym, aby wszelkie zmiany nie były „technologią dla samej technologii”. Ani pojedynkiem „cyfrowe” kontra „fizyczne”. Rozwiązania muszą raczej usprawniać doświadczenia konsumentów, aniżeli czynić rzeczy tańszymi lub wydajniejszymi dla wszystkich innych w łańcuchu dostaw. Detaliści muszą określić, czego dokładnie potrzebują, co będzie współgrało z ich bazą klientów i co będzie stanowiło wartość dodaną — na wszystkich kanałach.

Niekończąca się historia

Technologia bez wątpienia napędza zmiany w handlu detalicznym, ale nie powinna zastąpić istotnej roli człowieka. Niezależnie od tego, czy jest to pomocny personel obsługi klienta, kompetentni eksperci, czy po prostu dobrzy, staromodni sprzedawcy, wciąż jest to miejsce zarówno dla ludzi, jak i technologii. Taka koegzystencja umożliwi sektorowi na stopniowe budowanie zaufania konsumentów do współdzielenia danych.

I rzeczywiście, retail to sektor, w którym technologia jest mózgiem, a klienci sercem.

Trwa nabór do konkursu „Polski Produkt Przyszłości”. 600 tys. zł dla twórców najlepszych innowacji

Do 1 grudnia trwa nabór do XXV edycji konkursu „Polski Produkt Przyszłości” organizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) oraz Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR). Celem konkursu jest wyłonienie najbardziej innowacyjnych wyrobów i technologii opracowanych w Polsce. Na uczestników czekają nagrody o łącznej wartości aż 600 tys. zł.

Konkurs Polski Produkt Przyszłości już od 25 lat wspiera rozwój nowych, oryginalnych rozwiązań opracowywanych w naszym kraju. Jego celem jest wyłonienie i promocja najciekawszych, najbardziej innowacyjnych wyrobów i technologii z różnych dziedzin, które mają szansę zaistnieć na rynku, realnie przyczyniając się do postępu technologicznego i gospodarczego. – Podstawą sukcesu na rynku jest innowacyjny produkt, który odpowiada na rzeczywiste potrzeby klientów, ale to nie wszystko. Potrzebny jest też właściwy czas i miejsce, w którym ten produkt zaistnieje. Ważne więc, żeby z tym innowacyjnym rozwiązaniem wpisać się w potrzeby klientów, ale i w odpowiednim czasie je zaprezentować, w odpowiedni sposób pokazać ten produkt na rynku – powiedziała Izabela Banaś, zastępca dyrektora departamentu analiz i strategii w PARP.

Konkurs organizowany jest w trzech kategoriach:

- produkt przyszłości instytucji szkolnictwa wyższego i nauki,
- produkt przyszłości przedsiębiorcy,
- wspólny produkt przyszłości instytucji szkolnictwa wyższego i nauki oraz przedsiębiorcy.

W każdej z kategorii przyznana zostanie nagroda główna w wysokości 100 tys. zł, a także maksymalnie cztery wyróżnienia po 25 tys. zł. Kapituła konkursu może przyznać także nagrody specjalne: dla młodego przedsiębiorcy, za produkt z branży technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) oraz za ekoinnowację. Instytucje reprezentowane w kapitule mogą przyznać też własne nagrody.

Do konkursu aplikować mogą (indywidualnie lub wspólnie) uczelnie, instytuty naukowe i badawcze oraz przedsiębiorcy, działający na terenie Polski. Zgłoszone projekty oceniane będą przez ekspertów branżowych pod kątem poziomu innowacyjności, przydatności cech lub funkcjonalności produktu dla jego użytkowników końcowych, potencjału rynkowego, poziomu zaawansowania prac nad produktem, strategii wprowadzenia produktu na rynek, a także jego wpływu na środowisko. Dodatkowo punktowane będą patenty i zgłoszenia patentowe. Uczestnikom konkursu powinny przy-

slużyć autorskie prawa majątkowe do zgłaszanych rozwiązań. Konkurs prowadzony jest z myślą o projektach, które osiągnęły już pewien stopień zaawansowania – powinny być doprowadzone co najmniej

do etapu prac wdrożeniowych (wymagany poziom gotowości technologicznej co najmniej 6 TRL) albo wdrożone do produkcji nie dłużej niż 24 miesiące przed dniem złożenia wniosku konkursowego.

Wszyscy laureaci otrzymują prawo do posługiwania się tytułem i znakiem Polski Produkt Przyszłości, co wydaje się cenne z marketingowego punktu widzenia.

Źródło informacji: PARP

Jak odchudzić logistykę, czyli szczupłe procesy logistyczne

Budowanie silnej kultury lean jest procesem długofalowym i wieloetapowym. Każda zmiana jest początkowo trudna i może spotkać się z oporem ze strony pracowników czy partnerów biznesowych. W dłuższej perspektywie narzędzia i działania lean management pomagają łatwiej i efektywniej pracować. Jak wygląda kultura ciągłego doskonalenia według lidera logistyki świeżej?



Maja **Kierzek – Piotrowska**

dyrektor ds. Integracji Procesów
Biznesowych, Fresh Logistics Polska,
Grupa Raben

Podstawą do wdrażania Lean Management jest przede wszystkim wsłuchanie się w głos klienta. Jest to kluczowe do analizy procesów w firmie i określenia co jest dla klienta wartością usługi, za którą płaci, a co jest marnotrawstwem w procesie, które nie stanowi dla niego żadnej wartości. We Fresh Logistics szukamy takich etapów procesów i działań, które można wyeliminować lub zoptymalizować, tak aby skupić się nad tworzeniem w procesie wartości dodanej dla naszych kontrahentów.

Szukanie optymalizacji zaczyna się zawsze od zdefiniowania celów dla poszczególnych procesów, określenia poziomu ich realizacji oraz monitorowania sytuacji. Kluczową kwestią przy tworzeniu strategii optymalizacyjnych jest zaangażowanie wszystkich podmiotów biorących udział w procesie. Lean to przede wszystkim identyfikacja i eliminacja marnotrawstw oraz elementów, które przeszkadzają w pracy, a faworyzowanie tych, które tę pracę ułatwiają. Natomiast aby proces można było zoptymalizować, w pierwszym kroku musi on być opomiarowany oraz ustandaryzowany.

Wyeliminować czynniki, które zaburzają procesy

Celem Fresh Logistics nie jest przyspieszanie czynności procesów głównych, ale eliminacja czynników, które zaburzają te procesy. Czyli nie chodzi o to, aby pracownik np. podczas kompletacji palety kładł towar na paletę szybciej czy sprawniej klikał skanerem. Ważne jest natomiast, aby pracownik miał towar do kompletacji, drukarkę do etykiet oraz folię do zabezpieczenia palety w bliskim zasięgu,

a także prosty i ergonomiczny system, za pomocą którego otrzymuje zlecenie i potwierdza pobrania. Jeśli w danym zespole eliminowane są czynności zbędne, zachęca się pracowników, aby zyskany czas poświęcili na szukanie kolejnych elementów do poprawy.

Wdrażanie Lean Management w firmie jest procesem ciągłym i długotrwałym. Krok po kroku pojawiają się kolejne elementy budowania kultury LEAN (narzędzia, zmiany zachowań zespołów, kultura ciągłego doskonalenia). Wszystko to dla wspierania realizacji długoterminowych i krótkoterminowych celów biznesowych. W codziennej pracy narzędzia Lean pomagają rozwiązywać pojawiające się problemy małymi krokami, kontrolować i mierzyć procesy, w celu szukania obszarów do ich optymalizacji. Efektem są drobne optymalizacje i działania doskonalące, czyli usprawniające proces. Lean to także standaryzacja – w perspektywie długofalowej standaryzacja procesu to klucz nie tylko do jego powtarzalności, ale przede wszystkim do zachowania oczekiwanej przez klienta jakości.

Lean management daje wiele narzędzi w zakresie doskonalenia i „odchudzania” procesów. W branży usług logistycznych, gdzie operator jest właściwie uczestnikiem procesu, który dzieje się między dostawcą a odbiorcą, procesy są w dużej mierze napędzane i kształtowane przez nadawcę i odbiorcę. Stąd wiele zmian w procesach podyktowanych jest właśnie ich oczekiwaniami i wymaganiami. Jednocześnie dostawcy usług w zdecydowanej większości opierają swoją działalność na pracy człowieka. Narzędzia rozwiązywania problemów takie jak FPR (Fakty-Problem-Rozwiązanie), PDCA (Plan [planuj] – Do [wykonaj] – Act [popraw] – Check [sprawdź]) czy eksperymentowanie procesowe pomagają nie tylko prawidłowo zdefiniować powstały problem, ale także szukać nowych standardów wykonywania procesów. Dzięki temu organizacja wchodzi na wyższy poziom dojrzałości biznesowej, jednocześnie doskonaląc swoje procesy w sposób ciągły. Wspomniane narzędzia pozwalają nie tylko na doskonalenie wewnętrznych

procesów w firmie, ale także na szukanie i rozwiązywanie problemów wspólnie z dostawcami czy odbiorcami. We Fresh Logistics nazywamy naszą kulturę ciągłego doskonalenia Better Every Day.

Wspólnie z klientami

Najciekawsze i przynoszące największą korzyść są projekty czy optymalizacje prowadzone wspólnie z naszymi klientami. Dzięki zebraniu faktów, zarówno po stronie klienta, jak i Fresh Logistics, rozumiemy wzajemnie nasze procesy, budujemy świadomość wzajemnego wpływu na procesy i szukamy synergii działania. W rezultacie wypracowywane rozwiązania są trwałe i odpowiadają możliwościom i oczekiwaniom dostawcy, odbiorcy oraz operatora logistycznego. Tylko holistyczne podejście do łańcucha dostaw jest kluczem do optymalizacji procesowych. Na tym właśnie polega nowy wymiar logistyki opartej na wzajemnym uzupełnianiu się i przenikaniu wspólnych priorytetów każdego ogniwa łańcucha dostaw.

Dobrym przykładem zastosowania narzędzi Lean Management jest projekt poprawy terminowości wyjazdów. Zespoły pracowników podjęły wyzwanie, zaczynając od zwykłej kartki papieru, problem solving, pomiarów, szukania marnotrawstw. W miarę pogłębiania tematu tworzone były narzędzia w xls, sql, których użyteczność weryfikowana była podczas codziennych operacji. Procesy opisano, opomiarowano, powstały wskaźniki procesowe, które pozwalały zobaczyć terminowość na poszczególnych jej etapach, w czasie rzeczywistym za pomocą platformy Qlik Sense (platforma do nowoczesnej i samoobsługowej analityki). Gdy zasadność i użyteczność podejścia zostały potwierdzone, wówczas wypracowane rozwiązania przeniesiono na wyższy poziom technologiczny. Do dalszych prac włączył się dział IT, który napisał aplikację na platformie Mendix o nazwie MyPlan. Wbudował także interfejsy pomiędzy platformą MyPlan a systemem TMS czy innymi systemami, którymi posługuje się firma. Teraz pracownicy chętnie korzystają z systemu, ponieważ byli zaangażowani w jego tworzenie od samego początku. Podniesienie rozwiązania na wyższy poziom technologiczny zwiększyło ergonomię pracy, transparentność podejmowanych działań oraz komunikację pomiędzy zespołami operacyjnymi, co przełożyło się na lepszy wskaźnik terminowości, a więc satysfakcję naszych klientów.