

LOKOMOTYWY BIZNESU 2018



Branża handlowa w obliczu zmian

Spersonalizowane oferty stworzone na podstawie internetowych śladów, okulary do wirtualnej rzeczywistości i jeszcze większy nacisk na online – tak według specjalistów od marketingu już za kilkanaście lat może wyglądać proces zakupowy. Na jakie jeszcze zmiany powinni przygotować się przedstawiciele branży handlowej?

Stephane Tikhomiroff
dyrektor generalny
w Perfetti Van Melle Polska

E-commerce był krokiem miłym, który zrewolucjonizował już rynek handlowy. To jednak dopiero początek zmian. Jak przewidują specjaliści, przyszłością branży będzie jeszcze większy nacisk na cyfryzację i automatyzację procesu zakupowego.

W wirtualnej sieci zakupowej
Przede wszystkim sklepy będą dbać o stworzenie jeszcze dokładniejszych spersonalizowanych doświadczeń zakupowych. Dzięki śladom naszej aktywności w sieci oraz wieloletnim rejestrom dokonywanych zakupów, będziemy otrzymywać dokładne do nas dopasowane rekomendacje z odpowiednimi produktami. Dodatkowo nasze telefony, dzięki podłączeniu do kanałów Bluetooth, będą wysyłać informa-

cje o naszej szczegółowej lokalizacji w danym sklepie. Oznacza to, że np. stojąc przed półką ze słodyczami otrzymamy poprzez aplikację informację o promocji na dane cukierki.

Rozszerzona rzeczywistość handlowa

Jednym z najbardziej gorących tematów w handlu jest wirtualna rzeczywistość. Już teraz okulary virtual reality, umożliwiające eksplorowanie wirtualnej rzeczywistości, pojawiają się w coraz większej liczbie domów, a potencjał do ich wykorzystania coraz wyraźniej dostrzega również branża FMCG. Nic dziwnego: mają wiele właściwości, które świetnie mogą wspierać cele sprzedażowe. Handlowcy na spotkaniach z detalistami będą mogli np. używać tej technologii do pokazywania najnowszych produktów. Dzięki temu właściciele sklepów będą mogli zobaczyć jak wyglądają ekspozycje asortymentu zwizualizowane

w trójwymiarze. Również potencjalni nabywcy będą mogli przeglądać w domu wirtualne towary przed ich zakupem.

Zakaz handlu wspiera wynalazki

Rozwój wirtualnego handlu nie pozostanie bez wpływu na sklepy stacjonarne. Szacuje się, że do 2027 r. sprzedaż online wzrośnie z dzisiejszych 10 proc. do aż 40 proc. Co w takim razie stanie się z galeriami handlowymi? Prawdopodobnie skurczą się one do niewielkich placówek wysyłkowych obsługujących tylko klientów online. Tradycyjne sklepy będą bardziej służyć jako showroom, w którym konsumenci będą mogli spróbować towaru, a następnie zamówić go już z dostawą pod własne drzwi. Co ciekawe, koncept ten przyspieszyć może wprowadzony kilka miesięcy temu zakaz niedziel handlowych. W końcu w niedzielę teoretycznie handlować nie wolno, ale prawo nie zakazuje otwarcia sklepów oraz sprzedaży w sieci. Dlatego placówki handlowe prawdopodobnie w końcu zaczną zamieniać się w tzw. wystawy, w których klienci będą mogli do woli oglądać produkty, ale sama transakcja będzie już finalizowana na ich smartfonach. Automatyzacja handlu przy-

spieszy również proces zakupowy. Zamiast stać w kolejkach, odpowiednie czujniki będą skanować nasze karty kredytowe i pobiorą odpowiednią sumę po naszym wyjściu ze sklepu.

Handlowcy idący z duchem czasu

Również dystrybutorzy żywności już zaczynają korzystać z nowinek technologicznych do poprawienia komfortu konsumentów. Badanie KPMG wskazuje, że trzy czwarte menadżerów stosuje zaawansowaną analizę danych do poprawy poziomu dostępności produktów lub zarządzania cenami. Zdaniem 65 proc. respondentów, dzięki szybkiej analizie danych konsumenci firmy mogą jednocześnie prowadzić działania i inicjatywy w całym łańcuchu dostaw. Taki sam odsetek badanych inwestuje już w analitykę danych, a z ich deklaracji wynika, że do 2019 r. będzie to już 90 proc. firm. 41 proc. przedsiębiorstw deklaruje inwestycje w systemy sztucznej inteligencji, zamierza używać ich do zwiększenia rozumienia potrzeb konsumentów i jednocześnie poprawy ich obsługi. Umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby potencjalnych klientów i elastyczność to skuteczny sposób

na podnoszenie konkurencyjności firm z branży FMCG. Dostrzeganie trendów i pomysł na to, jak w danym momencie wykorzystać je dla swojej marki, to niezwykle istotny sposób na zwiększanie wpływów naszych marek.

Czas na przygotowanie do technologicznej rewolucji

Wszystkie powyższe rozwiązania mogą brzmieć jak z filmu science-fiction, dlatego warto zapytać czy możemy się ich spodziewać w najbliższym czasie w Polsce? – Nasz kraj prędzej czy później również stanie się częścią zakupowej rewolucji, ale będzie ona budowana przez wiele lat. Należy pamiętać, że w polskim społeczeństwie istnieje spora przepaść technologiczna między młodszy, a starszym pokoleniem. Osoby starsze i seniorzy raczej nie są zainteresowane nowinkami technologicznymi i uczeniem się nowych nawyków. Spora część z nich nawet nie korzysta z internetu. Dlatego nie sądzę żeby sklepy stacjonarne zniknęły w kilka lat, gdyż będą mieć cały czas swoją klientelę. Z czasem jednak ta rewolucja z pewnością nadejdzie, dlatego warto zacząć się do niej przygotowywać, aby nie zostać wyprzedzonym przez konkurencję, a tym samym nie tracić zysków.

LOKOMOTYWY BIZNESU 2018

Polski handel artykułami spożywczymi będzie
rósł szybciej niż we Francji i Niemczech

Do 2022 handel artykułami spożywczymi na Starym Kontynencie urośnie o 377,6 mld euro, osiągając wartość 2 289 mld euro. Według firmy IGD, motorem napędowym będą kraje Europy Centralnej. Nad Wisłą sprzedaż artykułów spożywczych będzie rosła w tempie 3,1 proc. rok do roku. To szybciej niż w krajach bogatszych od Polski — Francji (2,1 proc.), Niemczech (2 proc.), czy Włoszech (2 proc.). Zdaniem ekspertów, inwestycje w nowe technologie mogą jeszcze przyspieszyć rozwój rynku.

Wojciech **Stramski**

CEO Lab4Motion

Analitycy z IGD oceniają, że europejski rynek handel artykułami spożywczymi do końca 2022 roku będzie rósł rok do roku w tempie na poziomie 3,7 proc. To spowoduje, że już za cztery lata rynek będzie wart 2 289 mld euro. To o 23 proc. więcej niż dziś.

Przez najbliższe cztery lata rynki, które warte są najwięcej, utrzymają swoje pozycje. I tak liderem handlu artykułami spożywczymi w Europie jest Rosja. Według analiz IGD, rynek w największym kraju globu jest wart aż 284 mld euro. W 2022 będzie to już 359 mld euro. Dalej są nasi za-

chodni sąsiedzi, których sprzedaż artykułów spożywczych jest wyceniana dziś na 239 mld euro. Za cztery lata urośnie ona o 25 mld euro, osiągając wartość 264 mld. Tuż za Niemcami jest rynek francuski, który wart jest dziś 224 mld, a w 2022 r. będzie to już 250 mld. Wartość jaką osiągnie rynek handlu artykułami spożywczymi w 2022 roku będzie odpowiadał za 16 proc. globalnych wydatków. Szczególnie w Europie Wschodniej i Centralnej możemy spodziewać, że rynek będzie dynamicznie się rozwijał.

Potwierdzają to liczby. W pierwszej dziesiątce państw, w których tempo wzrostu rynku handlu artykułami spożywczymi będzie najszybsze, jest 6 krajów ze wschodniej i środkowej

części kontynentu. Według danych IGD prawdziwy boom w spożywczym handlu będzie w Turcji. W tym kraju rynek będzie rok rocznie rósł w 11 proc. tempie. To spowoduje, że do 2022 roku rynek handlu artykułami spożywczymi w tradycyjnym formacie nad Bosforem urośnie aż o 83 mld euro, osiągając wartość 195 mld euro. Dalej jest Ukraina, w której rynek będzie rozwijał się 8,1 proc. rdr i Norwegia – 5,3 proc.

8 rynek Europy

Polska to dziś ósmy rynek handlu artykułami spożywczymi w Europie. Eksperti wyceniają jego wartość na prawie 63 mld euro. To prawie trzy razy więcej niż w sąsiednich Czechach. A jak oceniają eksperti IGD, przez najbliższe cztery lata rynek będzie rósł o 3,1 proc. rok rocznie. Jeżeli rynek nad Wisłą będzie rozwijał się w takim tempie, wówczas osiągnie wartość 73,22 mld euro. Polski rynek rozwija się bardzo stabilnie. Wzrost o ponad 10 mld euro w ciągu czterech lat nie jest zaskoczeniem. Ponieważ dobra koniunktura napędza nasz sektor spożywczy.

Najlepszym tego potwierdzeniem jest stale rosnąca liczba produktów w sklepach. Tylko w ubiegłym roku w Biedronce i Lidlu na półkach pojawiło się o ponad 20 proc. więcej artykułów niż w 2016.

Walka o klienta

Rosnące wydatki to dobra wiadomość dla handlowców i producentów. Ponieważ to w sklepach stacjonarnych Polacy najczęściej kupują artykuły spożywcze. To duża szansa dla tych dostawców i retailerów, którzy planują digitalizację i wdrożenie rozwiązań poprawiające m.in. ekspozycję artykułów na półce. Klienci oczekują od retailerów wygody, jaką daje e-commerce. Kupujący są przyzwyczajeni do natychmiastowego, spersonalizowanego i wygodnego korzystania z zakupów online, do którego przywykli korzystając z zakupów w sieci. Niezbędna będzie precyzyjna analiza zachowań konsumentów. Dogłębna wiedza uzyskana z precyzyjnej analityki może być wykorzystywana do budowania ofert w zupełnie nowy sposób. Handel stacjonarny, w znacznym stopniu jest jeszcze analogowy,

ale z roku na rok wdraża zaawansowane rozwiązania technologiczne.

Prognozy Oxford Economics, pokazują dobitnie, że w ciągu najbliższych dwóch lat branża handlowa będzie inwestować w nowe technologie znacznie chętniej niż firmy z innych sektorów gospodarki. 2/3 detalistów twierdzi, że transformacja cyfrowa jest dziś kluczem do przetrwania na rynku. Jedną z technologii, która już dziś zmienia sklepy, jest analiza półki sklepowej. Skanowanie półek niedługo będzie standardem w branży handlowej. Dzięki temu rozwiązaniu retailerzy mogą zwiększyć sprzedaż i podnieść konkurencyjność. Jak pokazują dane, firmy, które wykorzystują analizę obrazu stałego, podnoszą sprzedaż od 3 proc. do 5 proc. — mówi Michael Valenti, ekspert Frost & Sullivan. Technologia rozpoznawania obrazu pozwala automatycznie wyłapywać szereg informacji, a dzięki algorytmowi maszynowego uczenia, jest dokładniejsza od człowieka o około 25 punktów procentowych, osiągając niemal 100 proc. skuteczność monitoringu.

Sektor nieruchomości z największą liczbą przejęć i fuzji

W 2018 roku najwięcej przejęć i fuzji w Polsce było w sektorze nieruchomości, przemysłowym, telekomunikacyjnym i IT, usługowym, handlowym oraz finansowo – ubezpieczeniowym

Utrzymujący się w naszym kraju wzrost gospodarczy sprzyja rozwojowi rynku przejęć i fuzji. W ubiegłym roku, jak wynika z raportu Emerging Europe M&A 2018/2019, zrealizowanych zostało w Polsce 323 tego typu transakcji o łącznej wartości 6,5 mld euro.

Jedną z najciekawszych akwizycji było przejęcie przez Grupę Orlen za około 4,2 mld zł 37 proc. udziałów w czeskiej spółce Unipetrol, dzięki czemu Orlen stał się jej wyłącznym właścicielem. Kluczową transakcją Grupa przygotowuje jednak na ten rok. Po uzyskaniu zgody Komisji Europejskiej, PKN Orlen planuje wdrożyć procedurę związaną z przejmowaniem Lotosu, co pozwoli naszemu, strategicznemu przedsiębiorstwu zostać liczącym się graczem na arenie europejskiej.

Poza tym, w ramach repolonizacji, która wyszła już poza sektor bankowy, państwowy fundusz PFR nabył w ubiegłym roku udziały w krajowych spółkach, przejmując m.in. Pesę, PKL i mniejszościowy pakiet w Solarisie.

Konsolidacja banków

We wspomnianym już sektorze bankowym można obserwować zaś postępujący proces konsolidacji.

W minionym roku BNP Paribas sfinalizował przejęcie Raiffeisen Bank Polska, bank Santander wchłonął część Deutsche Bank Polska, a Bank Millennium przejął Euro Bank.

W 2018 roku byliśmy też świadkami wielu transakcji na rynku spożywczym. Przykładem może być przejęcie podmiotów działających w ramach grupy Konspol, specjalizujących się w produkcji i przetwórstwie drobiu przez amerykańską firmę Cargill.

Na rodzimym rynku M&A notowanych jest też coraz więcej transakcji zawieranych pomiędzy podmiotami zajmującymi się handlem on-line. W listopadzie ubiegłego roku polski dystrybutor sprzętu elektronicznego Morele.net połączył się z Pigu, swoim litewskim odpowiednikiem, tworząc Grupę Morele. A Allegro zainwestowało w eBilet, dystrybutora biletów na imprezy rozrywkowe i kulturalne. Na początku stycznia br. nordycka firma Nets z branży płatności on-line sfinalizowała również transakcję zakupu dostawcy usług płatniczych Dotpay/eCard od funduszu MCI za 315 mln zł.

Przejęcia mniejszych sieci spożywczych

Wśród większych transakcji zrealizowanych w 2018 roku wymienić

można też wezwanie zainicjowane przez szwajcarskiego dystrybutora IT Also Holding i fundusz MCI do sprzedaży przez ABC Data 46,5 mln akcji. Przejęcie przez włoską grupę Nice polskiej Fibar Group, dostarczającej rozwiązania z obszaru smart home i internetu rzeczy. A także przejęcie firmy Alu-design, producenta komponentów aluminiowych dla branży meblarskiej przez fundusz należący do Tar Heel Capital.

Ponadto, lokalne sieci handlowe przejmowane były w minionym roku przez większych graczy, czego przykładem może być przejęcie Emperii Holding przez Maxima Grupe, sieci Kefirek przez Spar Polska, czy sieci Aligator i Rabat Detal przez Grupę Specjal.

– Zmiany własnościowe, które możemy obserwować na naszym rynku generują dodatkowy popyt w sektorze nieruchomości biurowych, który cieszył się w 2018 roku rekordowym zainteresowaniem, zarówno ze strony inwestorów, jak i najemców. Przejęcia i fuzje realizowane w minionych miesiącach przyniosły nowe transakcje związane z relokacjami biur. Nowi właściciele firm decydują się zwykle na zmianę lokalizacji i podniesienie standardu zajmowanej powierzchni, by poprawić jakości pracy zespołu i przyciągnąć do niego najzdolniejszych ludzi – komentuje Bartłomiej Zagrodnik, Partner Zarządzający w Walter Herz.

– Konsolidujące się firmy, które mają biura w kilku lokalizacjach, zgłaszają natomiast potrzebę optymalizacji zajmowanej powierzchni, a tym samym kosztów związanych z jej wynajmem. Odpowiednio przeprowadzone i dopracowane procesy zmian mogą w takich przypadkach w krótkim czasie przynieść podmiotom znaczące oszczędności, nawet do kilkunastu procent, co przekłada się bezpośrednio na wyniki firm. Znaczące korzyści dają m.in. pakiety zachęt stosowane przez właścicieli budynków biurowców. Należy przy tym zaznaczyć, że swój udział w wolumenie najmu powierzchni biurowych na rynku komercyjnym zwiększają również instytucje i podmioty administracji państwowej – dodaje Bartłomiej Zagrodnik.

Polska drugim rynkiem M&A w regionie CEE

Rok 2018 przyniósł naszemu rynkowi jednak prawie 40 proc. spadek wartości transakcji w sektorze M&A w porównaniu z rokiem poprzednim. W latach 2016-2017 notowaliśmy bowiem w Polsce duże przejęcia, które pozwalały osiągać roczne wartości powyżej 10 mld euro. Pomimo szesnastomiesięcznej korekty, utrzymaliśmy jednak stałą pozycję w regionie, plasując się na drugim miejscu po Rosji. Rynek M&A w Europie Środkowo – Wschodniej odnotował z natomiast w zeszłym roku ponad 12 proc. wzrost wartości zawieranych transak-

cji, uzyskując jeden z najlepszych rezultatów w ciągu ostatnich pięciu lat – 80,5 mld euro.

Wzrosty wartości transakcji były udziałem Rumunii, Czech i Węgier, a najgorzej wypadła Rosja, dla której 2018 rok był najsłabszy od sześciu lat.

Aktywność inwestorów z Bliskiego Wschodu

Pod względem wartości transakcji na rynku przejęć i fuzji na pierwszym miejscu w regionie CEE z wynikiem 18,18 mld euro uplasował się sektor telekomunikacyjny i IT, źródłem czego było rosnące zapotrzebowanie rynkowe w zakresie telefonii komórkowej, sieci szerokopasmowej i usług kablowych. Pod względem liczby transakcji po raz kolejny najaktywniejszy okazał się sektor nieruchomości i budownictwa, na który przypadło ponad 20 proc. odnotowanych transakcji.

W ubiegłym roku najwięcej kapitału na terenie Europy Środkowo – Wschodniej zainwestowały firmy i fundusze z Wielkiej Brytanii, USA, Kataru i Niemiec. W porównaniu z poprzednimi latami obniżyła się natomiast wartość transakcji z udziałem inwestorów z Chin. Wzrost zainteresowania naszym regionem widoczny był z kolei ze strony inwestorów z Bliskiego Wschodu, przede wszystkim z Kataru i Zjednoczonych Emiratów Arabskich. W Polsce także mogliśmy zauważyć aktywność graczy z tego regionu, szczególnie z Arabii Saudyjskiej.

LOKOMOTYWY BIZNESU 2018

Rynek pracy przechodzi transformację

Niedobory siły roboczej, zmiany demograficzne i rosnący udział technologii to dziś główne czynniki, które przeobrażają rynek pracy w Europie. Wpływają na niego również zmieniające się oczekiwania młodych pracowników, którzy szukają nowych sposobów zatrudnienia. Wszystko to wymaga zmian w edukacji i legislacji, tak by zapewnić rynkowi pracy większą elastyczność i dopasować go do potrzeb przedsiębiorstw. Polska może czerpać dobre wzorce z takich państw jak Niemcy, Szwajcaria czy Wielka Brytania. – Światowy rynek pracy przechodzi całkowitą transformację. Można wyróżnić kilka największych trendów, które mają na niego ogromny wpływ. Są to m.in. niedobory siły roboczej wynikające z sytuacji geopolitycznej i gospodarczej. To oznacza, że dzisiaj elastyczność jest koniecznością. Obserwujemy również rozwój nowej gospodarki, w której dominują osoby młode, poszukujące nowych sposobów zatrudnienia, lepiej dopasowanych do wyzwań współczesności i ich własnego sposobu życia. Chodzi o większą elastyczność zatrudnienia, a nawet pracę w roli freelancera – mówi agencji informacyjnej Newseria Biznes Enrique Sánchez, regional head of Iberia, Italy, Eastern Europe & MENA, Adecco.

Inwestowanie w badania i rozwój coraz bardziej opłacalne

Dzięki nowej uldze podatkowej, tzw. innovation box, inwestowanie w badania i rozwój jest w Polsce coraz bardziej opłacalne. W połączeniu z już obowiązującą ulgą na B+R ma ona zachęcić firmy do zwiększania nakładów na działalność badawczo-rozwojową. Zwłaszcza że zaproponowana przez rząd preferencyjna 5-proc. stawka podatku jest jedną z najniższych w Europie, a ustawodawca zadbał o szeroki katalog kwalifikowanych praw własności intelektualnej. Polska wprowadziła takie rozwiązanie w swoim systemie podatkowym jako czternasty kraj w Europie. – IP Box to obowiązująca od 1 stycznia 2019 roku ulga podatkowa, która ma zachęcić polskich przedsiębiorców do prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej. Nowa ulga dotyczy podatku dochodowego i polega na obniżeniu 5-proc., preferencyjną stawką podatkową dochodów z komercjalizacji kwalifikowanych praw własności intelektualnej – podkreśla Wojciech Popardowski, project manager w Ayming Polska. Komercjalizacja oznacza w tym przypadku zarówno czerpanie dochodów ze sprzedaży, jak i pobieranie opłat licencyjnych za udostępnienie swojego produktu bądź usługi. Obejmuje m.in. wzory użytkowe, wzory przemysłowe, wynalazki czy programy komputerowe. Warunek jest taki, aby prawo własności intelektualnej było chronione prawem krajowym albo międzynarodowym.

Rekordowy rok dla branży leasingowej

Ubiegły rok był rekordowy dla branży leasingowej, która zanotowała blisko 22-proc. wzrost i sfinansowała aktywa o wartości 82,6 mld zł. Motorem napędowym rynku pozostaje segment lekkich pojazdów, który odnotował wzrost o 31 proc. Przyczyniły się do tego zapowiedzi zmian w PIT i CIT dotyczące użytkowania samochodów w działal-

ności gospodarczej. W tym roku największy wzrost sprzedaży powinien się przenieść do segmentu maszyn i urządzeń – zwłaszcza w kategoriach agro i maszyn budowlanych. Eksperti Santander Leasing prognozują, że mimo spowolnienia gospodarki branża leasingowa zanotuje 5,5–7 proc. wzrostu. – Dla branży leasingowej 2018 rok był kolejnym, rekordo-

wym okresem jeżeli chodzi o wzrost obrotów. Rosnące PKB, malejące bezrobocie, wzrost nakładów na konsumpcję i inwestycje spowodowały, że dynamika wzrostu rynku leasingu rok do roku wyniosła 21,8 proc., a branża zanotowała kolejny rekord sprzedaży – mówi Jakub Poręcki, dyrektor sprzedaży vendorsko-dealerskiej w Santander Leasing.

Mokate przeciera międzynarodowe szlaki dla polskich przedsiębiorców



Rozmowa z Adamem Mokryszem, prezesem Grupy Mokate

wymi. Bez wątpienia biznes rodzinny to ciągłość, polegająca na nieustannym rozwoju, rozbudowie, na poszukiwaniach własnych dróg i poszanowaniu tradycji.

Jak Pan, należąc do już czwartego pokolenia, wchodził w rodzinny biznes?

Powoli, krok po kroku. Czerpiąc z doświadczenia największych autorytetów – moich Rodziców oraz ciekawych ludzi sukcesu, których miałem okazję poznać na swojej drodze zawodowej i prywatnej. Mokate to moja pasja. To zobowiązanie, które dają mojej rodzinie, że to, co stworzyli i dalej budują jej członkowie będzie kontynuowane w kolejnych pokoleniach. Dlatego też, aby poznać biznes od podszewki, nie zaczynałem od funkcji zarządczych, ale pracowałem na szeregowych stanowiskach. Stopniowo obejmowałem bardziej ekspozycyjne pozycje. Dziś, jako doświadczony menedżer, świetnie zdaję sobie sprawę z kierunku, w jakim chcę prowadzić naszą firmę i markę Mokate. A przede wszystkim mam w sobie wielką pasję, bo po prostu, może bardzo prozaicznie – kocham to, co robię, daje mi to ogromną przyjemność!

Co według Pana ma największe znaczenie w prowadzeniu biznesu?

Wszystko! Dokładnie wszystko ma znaczenie. Doświadczenie, wychowanie, pasja, talent, ciężka praca, zaangażowanie, szacunek, przyzwyczajenie oka – nawet – wczesne wstawanie... Liczy się nawet przysłowiowy łut szczęścia, przez niektórych traktowany niepoważnie, dla mnie jednak bardzo prawdziwy. Poza tym, sukces to także otwarta postawa wobec życia. Przedsiębiorczość w naszej rodzinie to swoisty sposób myślenia, który pozwala na łamanie utartych schematów. Jako przedsiębiorca nie jestem asekuratem i miłośnikiem ciepłych posadek, pozbawionym młodzieńczego entuzjazmu. Wyznaczam nowe kierunki rozwoju stawiając na międzynarodowy biznes. To taka moja osobista definicja przedsiębiorczości. Przytoczę starą łacińską sentencję: volenti non fit iniuria – chcącemu nie dzieje się krzywda. W realizacji jakichkolwiek planów niezbędne jest wykazanie inicjatywy i szukanie możliwości. Gdyby Bill Gates liczył, że ktoś stworzy mu możliwość programowania w domu z kubkiem herbaty w ręku, to zapewne czekałby aż do lat 80. W tym czasie jego konkurenci zbudowali by alternatywę do Microsoftu. Dlatego tak ważne jest „chwycenie byka za rogi” i brak strachu w podjęciu wyzwań. Ważne jest to, abyśmy

modelowali rzeczywistość wokół nas i mierzyli się z problemami, a także podejmowali wyzwania

W czym upatruje Pan największych szans dla rozwoju firmy?

Kluczem do rozwoju naszego rodzinnego biznesu jest niewątpliwie ekspansja zagraniczna. Szanse dla Mokate upatruję zwłaszcza poza Europą – na Bliskim Wschodzie oraz w RPA. Bardzo ważny jest dla nas rynek brytyjski. Obecnie kierowany przeze mnie eksport grupy Mokate odpowiada za 60 proc. całkowitych obrotów firmy. Łącznie produkty firmy Mokate dostępne są na 70 rynkach na całym świecie.

Co w najbliższych planach biznesowych?

Będziemy nadal konsekwentnie realizować wizję nowoczesnej międzynarodowej grupy firm, która jest gotowa na kolejne akwizycje i zdobywanie nowych przyczółków zagranicznych. Mówiąc o przyszłości firmy planujemy nowe produkty, nowe przedsięwzięcia, wejście na nowe rynki. To wszystko jest naturalną konsekwencją w procesie naszego rozwoju. Moja strategia to droga ewolucji i konsekwentnego budowania wartości rodzinnej firmy. Mam wiele pomysłów i planów, aby mógł on dalej prężnie się rozwijać i odnosić sukcesy sprzedażowe na arenie światowej. Planujemy kontynuację konsekwentnej ekspansji geograficznej, dzięki rozbudowie własnych sieci dystrybucji, a także poprzez sieć kontaktów z naszymi międzynarodowymi partnerami. Wprowadzane na rynek nowości produktowe będziemy dostosowywać do lokalnych potrzeb konsumentów na całym świecie. Chcę nieustająco rozwijać firmę. Dla mnie rozwój to przede wszystkim doskonalenie organizacji. Na wielu poziomach – produktowym, logistycznym, sprzedażowo-marketingowym, ale przede wszystkim na poziomie kultury organizacyjnej. W tym upatruję jednej z wielu przewag konkurencyjnych.

dr Adam Mokrysz – absolwent prestiżowych uczelni, entuzjasta szachów, sukcesor, prezes i przedstawiciel czwartego pokolenia kierujący rodzinną firmą Mokate. Syn swoich wspartych Rodziców, od których czerpie wiedzę i doświadczenie, mąż, ojciec trojki dzieci, miłośnik podróży. Nadaje nowy impet przedsiębiorstwu obecnemu na rynku od kilkudziesięciu lat, dzięki połączeniu wiedzy, doświadczenia oraz umiejętności ekspansji zagranicznej.

Mokate to dziś kawowo-herbaciane imperium znane na całym świecie. Jak osiąga się taki sukces?

Mokate to efekt odważnych działań i umiejętnie wykorzystanych szans na rynku. Jesteśmy jednym z wiodących producentów kawy i herbaty w Polsce. Należymy do czołowych graczy na międzynarodowym rynku specjalistycznych półproduktów spożywczych. To wszystko udało się osiągnąć dzięki elastyczności w działaniu, umiejętności dostosowania się do zmieniających się potrzeb konsumentów, a co za tym idzie stałym wprowadzaniu innowacyjnych produktów. Dzięki inwestowaniu w nowe technologie i ambitny zespół, powstały nowoczesne zakłady produkcyjne – najpierw w Ustroniu, później w Żorach i czeskich Voticach. Ten rozwój pozwolił na kumulację kapitału i dokonanie dziewięciu akwizycji w Polsce i w regionie. To uczyniło z Mokate międzynarodową grupę dziewięciu firm działających w Europie Środkowo-Wschodniej. Dziś Mokate to biznes międzynarodowy. Bardzo ważne jest również to, że pomimo ogromnego tempa rozwoju, wzrostu obrotów, wolumenów sprzedaży i mocy produkcyjnych, Mokate nie straciło rodzinnego charakteru.

Mokate to grupa firm o wielopokoleniowej tradycji...

Każde pokolenie w firmie rodzinnej jest ważne. Każde coś wnosi, dodaje cegiełkę. Nie jest tak, że firma rodzinna ma raz na zawsze nadany kierunek rozwoju – nie o to w niej chodzi. Spójrzmy, jak wygląda to w naszej rodzinnej firmie Mokate. Każde pokolenie Mokryszów prezentowało inny pomysł na biznes. Jaki? Dziadek koncentrował się na handlu, moja Mama skupiła się na budowie marki Mokate i dała największy impet rozwoju całej grupie firm Mokate. Ja wprowadziłem do naszej firmy zainteresowanie rynkami międzynarodo-

WYRÓŻNIENIA

LOKOMOTYWY
BIZNESU 2018

Szanowni Państwo

oddajemy w Państwa ręce zestawienie Lokomotywy Biznesu. To wyróżnione przez kolegium redakcyjne firmy, które w naszym odczuciu, spośród wszystkich, które nadesłały zgłoszenie, mogą pochwalić się największymi sukcesami w swoich branżach, odniesionymi w ubiegłym roku. Zanim dokonaliśmy wyboru, przyjęliśmy, że każda branża rządzi się innymi prawami, w każdej co innego jest osiągnięciem, co innego uznawane jest za sukces. Stąd tak duża różnorodność jeśli chodzi o uzasadnienia. Mamy nadzieję, że nasze zestawienie przybliży Państwu, co z punktu widzenia nagrodzonych jest najważniejsze i uzmysłowi, w jakim kierunku zmierzają przedsiębiorstwa, które są filarem naszej gospodarki.

KATEGORIA:
UBEZPIECZENIA

NAJWIĘKSZY SUKCES FIRMY W 2018 ROKU

Pomoc klientom w ochronie ich interesów w obszarze ryzyk cybernetycznych. Dostarczanie klientom aplikacji do kwantyfikacji ryzyka cybernetycznego – cyber quantified

Willis Towers Watson to wiodąca, globalna firma w branży doradztwa, pośrednictwa oraz rozwiązań, pomagająca klientom na całym świecie w przekształcaniu ryzyka w ścieżkę rozwoju. Z korzeniami sięgającymi 1828 roku Willis Towers Watson zatrudnia 45 tys. pracowników obsługujących ponad 140 krajów i rynków.

Willis Towers Watson Polska to największy broker ubezpieczeniowy na polskim rynku. Kluczowymi elementami usług firmy są: pośrednictwo, doradztwo i obsługa ubezpieczeniowa dla firm w zakresie wszystkich linii ubezpieczeniowych (ubezpieczenia majątkowe, odpowiedzialności cywilnej, budowlano-montażowe, samocho-

dowe), zarządzanie ryzykiem oraz we współpracy z siostrzaną spółką WTW Consulting zarządzanie zasobami ludzkimi (m.in. doradztwo w zakresie HR, benefitów pracowniczych, raporty płacowe). Firma oferuje pełną obsługę w zakresie likwidacji szkód oraz specjalistyczne narzędzia IT.

KATEGORIA:
IT

NAJWIĘKSZY SUKCES FIRMY W 2018 ROKU

Dostarczenie klientom nowych rozwiązań – aplikacji mobilnych: mSIMPLE.DMS pozwalająca na mobilne zarządzanie dokumentami np. finansowymi, reklamami lub ofertami, dedykowana do zarządzania personelem i ułatwiająca pracę działu kadrowo-płacowego mPracownik SIMPLE.ERP czy przygotowana specjalnie dla uczelni aplikacja mStudent SIMPLE.EDU, która skraca ścieżkę kontaktu na linii uczelnia – student i udostępnia studentom najważniejsze dla nich informacje, to narzędzia, które powstały w ubiegłym roku i które zostały dobrze przyjęte przez klientów – firma ma za sobą pierwsze wdrożenia. Rok 2018 był dla niej ważny także ze względu na podpisane kontrakty, wśród nich największy, o wartości blisko 12 mln złotych, na dostawę systemu SIMPLE.EDU w części administracyjno-zarządczej wraz z Portalem Pracowniczym, Elektronicznym Obiegiem Dokumentów i Kontrolin-giem dla Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

SIMPLE to warszawska spółka notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, producent zintegrowanych systemów informatycznych. Od ponad 30 lat dostarcza organizacjom z kluczowych dla gospodarki sektorów zaawansowane technologicznie rozwiązania. Wieloletnia praktyka, kompleksowość oferowa-

nego oprogramowania oraz ilość zrealizowanych projektów, sprawiają, że SIMPLE jest jednym z najczęściej wybieranych partnerów biznesowych w zakresie wdrożeń systemów klasy ERP, CRM, HCM, BI, Workflow. Dzięki doświadczeniu w tworzeniu oprogramowania i usług dostosowanych dla podmiotów o różnym profilu

działalności oraz wiedzy w tym zakresie, spółka dostarcza klientom korzystne rozwiązania i najwyższej jakości produkty. Wciąż udoskonala wykorzystywane technologie i oferowane narzędzia, dba o wysoki poziom usług – dzięki temu jest dla naszych klientów wiarygodnym i cenionym partnerem.

KATEGORIA:
TRANSPORT
I LOGISTYKA

NAJWIĘKSZY SUKCES FIRMY W 2018 ROKU

Nagroda w plebiscycie Kod Innowacji organizowanym przez organizację GS1 Polska za projekt automatycznej awizacji dostaw do Jeronimo Martins Polska.

Fresh Logistics Polska specjalizuje się w kompleksowej obsłudze logistycznej produktów świeżych wymagających kontrolowanej temperatury od +2°C do +6°C oraz 0°C do +2°C (Ultra-Fresh) w całym łańcuchu dostaw. Jest partnerem swoich Klientów od 2002 roku kierując ofertę zarówno do lokalnych producentów i im-

porterów, jak również międzynarodowych koncernów wytwarzających produkty świeże na dużą skalę. Firma świadczy usługi transportu krajowego i międzynarodowego oraz logistyki kontraktowej. Fresh Logistics Polska zostało założone w 2002 roku i posiada obecnie sieć 8 oddziałów mieszczących się na terytorium Polski. Centra dystrybucyjne znaj-

dują się w: Gądkach, Gliwicach, Grodzisku Mazowieckim, Straszynie, Szczecinie, Wrocławiu, Lublinie i Łomży. Zatrudnia ponad 650 Pracowników, posiada około 42 tys mkw. powierzchni magazynowej z kontrolowaną temperaturą oraz dysponuje flotą ponad 550 środków transportu o pojemności od 4 do 33 palet.

KATEGORIA:
BRANŻA MLECZARSKA

NAJWIĘKSZY SUKCES FIRMY W 2018 ROKU

Rok intensywnego rozwoju: po 90 latach istnienia firma liczy już 20 zakładów – w 2018 r. powiększyła się o zakłady w Świeciu oraz w Kaliszu z jej oddziałem w Koźminie Wielkopolskim. W centrali Grupy MLEKOVITA oficjalnie oddano do użytku kluczową i największą w historii firmy inwestycję: Fabrykę Proszków Mlecznych, w wyniku której MLEKOVITA staje się nie tylko największym producentem proszków mlecznych w Polsce lecz także w Europie Środkowo-Wschodniej. Uruchomiono też pierwszą polską linię do produkcji sera topionego w plastrach, które się nie skleją, a dla wygody użytkownika ułożone są w stosy. Produkowany na niej ser topiony Cheddar jest dedykowany przede wszystkim do burgerowego menu.

MLEKOVITA jest największą grupą mleczarską w Polsce i w Europie Środkowo-Wschodniej (20 zakładów produkcyjnych, w tym Fabryka Proszków Mlecznych i 32 własne centra dystrybucyjne), a także największym polskim eks-

porterem produktów mleczarskich (posiada uprawnienia na eksport do 159 krajów świata). MLEKOVITA to najcenniejsza marka produkcyjnego sektora polskiej gospodarki i niekwestionowany lider innowacji, który co roku

wprowadza nowe, oryginalne rozwiązania. Łącznie wytwarza szeroki asortyment ponad 1000 najwyższej jakości markowych produktów. Posiada Zintegrowany System Zarządzania Jakością (FSSC 22 000, ISO 9001, ISO 14 001).

LOKOMOTYWY BIZNESU 2018

KATEGORIA:
CHEMIA BUDOWLANA

NAJWIĘKSZY SUKCES FIRMY W 2018 ROKU

Jednym z sukcesów Grupy odniesionym w 2018 roku są bardzo dobre wyniki finansowe. Narastająco po trzech kwartałach zanotowała wzrost we wszystkich najważniejszych pozycjach rachunku wyników. Selena osiągnęła przychody ze sprzedaży w wysokości ponad 927 mln zł. Zysk netto wyniósł 23,7 mln zł (wzrost o ponad 96 proc. r/r), a EBIT Grupy – to ponad 48 mln zł (12 proc. wzrost r/r). Wyniki Grupy Selena to przede wszystkim efekt sprawnego zarządzania kosztami i zwiększania udziału w portfolio produktów wysokomarżowych oraz kontroli różnic kursowych. Uzyskanie satysfakcjonujących wyników jest szczególnie istotne w kontekście utrzymującej się niespodziewanie długo, trudnej sytuacji na rynku surowców do produkcji chemii budowlanej oraz perturbacji na rynku budowlanym w Polsce wynikającym z braku rąk do pracy. Pomimo powyższych okoliczności Selena po raz kolejny notuje wzrost przychodów i zysku. Tym samym Grupa Selena umacnia swoją pozycję na rynku lokalnym oraz zagranicą. Realizuje zamówienia na rynkach ponad 70 państw. Tak duża skala działań Grupy wynika z tego, że na każdym etapie kreowania produktów Grupa Selena gwarantuje innowacyjne i konkurencyjne rozwiązania, które odpowiadają na konkretne potrzeby Użytkowników z różnych krajów / stref geograficznych.

Selena jest globalnym producentem i dystrybutorem produktów chemii budowlanej oraz jednym z 3 największych producentów piany poliuretanowej na świecie. Portfolio Grupy stanowią: piany, uszczelniacze, kleje, produkty do hydroizolacji, systemy ociepleń i inne. W skład Grupy wchodzi 30 spółek w 17 krajach, a jej produkty sprzedawane

są w 70 państwach. Zakłady produkcyjne zlokalizowane są w Polsce, Brazylii, Korei Płd., Chinach, Rumunii, Turcji oraz w Hiszpanii i Kazachstanie. Ponad 25-letnie międzynarodowe doświadczenie pozwala Grupie Seleny stale się rozwijać i tworzyć innowacyjne produkty dostosowane do potrzeb użytkowników. Topowe marki Seleny to: Tytan, Quilosa,

Artelit i Matizol. Grupa Selena była wielokrotnie nagradzana w prestiżowych rankingach. Spółka została wyróżniona Nagrodą Gospodarczą Prezydenta RP w kategorii „Trwały Sukces” oraz otrzymała m.in. tytuł Teraz Polska w kategorii „Inwestycja Zagraniczna”. Od 2008 akcje spółki holdingowej Grupy notowane są na GPW w Warszawie.

KATEGORIA:
FMCG

NAJWIĘKSZY SUKCES FIRMY W 2018 ROKU

Największy sukces to nieustający rozwój i kontynuacja ekspansji międzynarodowej Mokate. M. in. powołanie nowej spółki Mokate w RPA – Mokate International. Ekspansja międzynarodowa została doceniona tytułem Ambasadora Polskiego Eksportu Spożywczego. Osobiście wyróżniony został także Adam Mokrysz, prezes Grupy Mokate, który został uhonorowany nagrodami Entrepreneur Magnus (Europejski Klub Biznesu) i wyróżniony w konkursie „EY Przedsiębiorca Roku. Znaczące z punktu widzenia firmy są też tytuły Pracodawca Godny Zaufania i Fabryka Roku.

Grupa Mokate jest jednym z największych producentów kawy i herbaty oraz półproduktów do przemysłu spożywczego w Europie Środkowo-Wschodniej. Eksport stanowi ponad 60 proc. działalności firmy, która lokuje swoje produkty w Europie, na Bliskim i Dalekim Wschodzie oraz w krajach Afryki i obu Ameryk. MOKATE jest firmą rodzinną, którą obecnie zarządza już czwarte pokolenie Mokryszów, z prezesem Adamem Mokryszem na czele. CEO Grupy wy-

znacza nowe kierunki rozwoju, pozostając wiernym najważniejszemu wartościom rodzinnym, zaszczytowanym na gruncie biznesu. Pod nazwą „Mokate” przedsiębiorstwo działa od 1990 roku, lecz tradycje biznesowe w rodzinie właścicieli sięgają przełomu XIX i XX wieku. Mokate konsekwentnie rozszerza asortyment i rozwija swoje produkty. Od napojów kawowych instant, mikсів, kawy mielonej i ziarnistej, herbat czarnych, owocowych i ziołowych, ciastek

i żywności „fit”, aż po szeroki segment półproduktów. Jest jednym z liderów polskiego i europejskiego rynku kawy (Mokate, Marila, NYcoffee) i herbaty (Lloyd, Minutka, Babcia Jagoda). Firma zasłynęła jako producent kultowego Mokate Cappuccino. Jednak dziś bogate portfolio znanych i cenionych artykułów o ugruntowanej pozycji na rynku, dopełniają nowe propozycje, wśród nich Mokate Ingredients. Firma jest jednym z liderów tej branży w Europie.

KATEGORIA:
LEASING

NAJWIĘKSZY SUKCES FIRMY W 2018 ROKU

Fuzja Idea Leasing i Getin Leasing, dzięki której 1 lutego 2018 r. powstała Idea Getin Leasing – jedna z największych spółek leasingowych w Europie Środkowo-Wschodniej, lider finansowania branży TSL w Polsce. Wraz z fuzją nastąpiło połączenie najlepszych praktyk biznesowych i kompetencji obu spółek, dzięki którym możliwe było powstanie uniwersalnej firmy leasingowej, obecnej we wszystkich segmentach rynku. Klienci otrzymali dostęp do najszerzej, komplementarnie uzupełniającej się oferty finansowej. Połączenie firm pozwoliło ponadto ujednolicić proces obsługi klientów i ustandaryzować pracę sieci handlowej, aby w kompleksowy sposób wspierać rozwój polskich przedsiębiorców – mikro, małych i średnich firm – oferując elastyczny i konkurencyjny pakiet usług finansowych.

Wyniki branży leasingowej za 2018 rok potwierdzają pozycję Idea Getin Leasing jako lidera finansowania inwestycji w branży TSL.

Idea Getin Leasing jest liderem finansowania pojazdów, środków transportu ciężkiego oraz jedną z chętniej wybieranych spółek finansujących inwestycje w maszyny i urządzenia. Spółka powstała dzięki fuzji Idea Leasing i Getin Leasing. Idea Getin Leasing łączy ponad 20-letnie doświadczenie na rynku leasingu i oferuje przedsiębiorcom kompleksowy pakiet usług finansowych: leasing, pożyczkę, kredyt, najem dla środków transportu ciężkiego i maszyn

budowlanych, produkty flotowe, ubezpieczenia oraz produkty dodatkowe. Jest ekspertem najnowocześniejszych rozwiązań w zakresie finansowania firm, a wieloletnia współpraca z wiodącymi producentami i dostawcami wielu branż oraz zdobyte przez firmę nagrody i wyróżnienia potwierdzają najwyższy poziom świadczonych przez IGL usług. Idea Getin Leasing jest laureatem wielu nagród i tytułów, m.in.: Marka Godna Zaufania (2017, 2018),

Firma Przyjazna Klientowi (2016, 2017, 2018), Perła Polskiej Gospodarki (2018), Laur Konsumenta (2017, 2018), Book of Lists (2017/2018), Najlepszy Produkt dla MSP (2017, 2018), PROSPERITA dla Najlepszej Firmy Leasingowej (2017), Odpowiedzialni w Biznesie (2015, 2016), Najlepszy Partner w Biznesie (2015, 2016), Order Finansowy Home&Market (2013, 2015, 2016, 2017) i Orzeł Polskiej Przedsiębiorczości (2015).

KATEGORIA:
FINANSE

NAJWIĘKSZY SUKCES FIRMY W 2018 ROKU

3 stycznia 2018 r., w odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku związane z wejściem w życie unijnego rozporządzenia MIFIR, Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych, uruchomił usługę ARM.

Usługa ARM (ang. Approved Reporting Mechanism), polega na przekazywaniu do organu nadzoru informacji o szczegółach transakcji zawieranych w obrocie instrumentami finansowymi, w imieniu podmiotów, na które obowiązek dokonywania takich zgłoszeń nakłada rozporządzenie MIFIR.

KDPW_ARM to kolejne rozwiązanie oferowane przez Grupę KDPW, które pozwala wypełnić obowiązki regulacyjne firm inwestycyjnych wobec podmiotów nadzorujących.

Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych tworzy prężną grupę kapitałową oferującą wysoko specjalistyczne usługi dla sektora finansowego, związane z depozytem zdematerializowanych instrumentów finansowych, rejestracją instrumentów finansowych, rozliczeniami i rozrachunkiem

transakcji na wielu rynkach, realizacją świadczeń na rzecz posiadaczy papierów wartościowych, gromadzeniem i przechowywaniem danych. Główne działania Grupy są zorientowane na rozwój organiczny i budowanie w oparciu o innowacyjne rozwiązania technologiczne, zintegrowanego portfela usług

post-transakcyjnych oraz usług dodanych, tworzących kompleksową ofertę dla uczestników polskiego rynku finansowego. Grupę tworzą: Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych (KDPW), pełniący rolę centralnego depozytu papierów wartościowych (CSD) oraz izba rozliczeniowa KDPW_CCP.

LOKOMOTYWY BIZNESU 2018

CAŁA PRAWDA O POLSKICH INNOWACJACH

Pod kątem wydatków na R&D Polska znajduje się w ogonie Europy. To samo tyczy się liczby rejestrowanych patentów. Obciążenie zadaniami i presja na wyniki są w firmach tak duże, że blokują kreatywność i produktywność pracowników, a ci w efekcie wożą puste taczki. Jak temu zaradzić tłumaczy Irek Piętowski, trener i konsultant innowacji w firmie DT Makers.



Czym właściwie zajmuje się konsultant innowacji?

Już samo słowo consulting może być opacznie interpretowane i błędnie kojarzone z tzw. wielką czwórką, do której należą specjalizujące się w audytach finansowych Deloitte, EY, KPMG i PwC. Unikam również określenia service designer. Wiele osób nie słyszało o zawodzie projektanta usług. Nie chcę łączyć w jednym worku z grafikami czy projektantami wnętrz, czyli specjalistami, których można wynająć, aby wykonali określone dzieło. Konsultant to ktoś, kto pomaga organizacjom w rozwiązywaniu problemów, osiągnięciu zamierzonych efektów czy optymalizacji procesów wewnętrznych. Można powiedzieć, że zajmuję się poprawianiem kondycji klientów, tak by znaleźli się w lepszej sytuacji. Nie dostarczam im gotowych rozwiązań, lecz pomagam w ich opracowaniu – to ogromne różnica. Alan Weiss, światowej sławy ekspert w obszarze konsultingu, uważa, że z natury opiera się on na innowacji. Jeśli w procesie doradczym nie powstaje coś nowego, to jest on zbędny. Nie oznacza to jednak, że w szerokim ujęciu musi to być absolutne novum. Ważne natomiast, by rozwiązanie było szyte na miarę. Każda organizacja ma inny styl działania, kulturę i wewnętrzne mechanizmy. Sukces projektu często zależy od niuansów. Dlatego kopiowanie gotowych rozwiązań zazwyczaj kończy się fiaskiem. Doskonale widać to na przykładzie wielu fuzji. Klienci, z którymi rozmawiamy, mówią o tym wprost. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że przejęcie jednego banku przez drugi zostało drobniaczko przygotowane. W całym procesie uczestniczą często grupy konsultantów z wielkiej czwórki, opierające się na modelach kompletnie nie uwzględniających tzw. czynnika ludzkiego. Teoretycznie wszystko się zgadza, a siedem lat po zakończeniu operacji okazuje się, że część pracowników wciąż utożsamia się z poprzednią, już dawno nieistniejącą firmą. Temat kultury organizacyjnej został zupełnie pominięty, co osłabiło płynność komunikacji i na wiele lat przyha-

mowało produktywność zespołów. Wiem, wydaje się to niewiarygodne. Nie miesięcy, lat!

Innowacyjność stała się słowem-wytrychem. Wszyscy trąbią o swoich przełomowych rozwiązaniach, które w gruncie rzeczy nie różnią się tak bardzo od tego, co od dłuższego czasu możemy znaleźć na rynku.

Słowo „innowacja” jest bardzo modne. To dlatego nazwałem się konsultantem innowacji (śmiech). A całkiem serio, taki stan rzeczy jest dla nas sporym wyzwaniem. Z powodu nadużywania, pojęcie to uległo dewaluacji. Dobrze jest prowadzić firmę, którą inni postrzegają jako innowacyjną. Dlatego wiele organizacji, które mają mocno przestarzałe procesy, niedopasowaną do współczesnych realiów kulturę czy obsługę klienta z poprzedniej epoki, chętnie się w ten sposób tytułuje. Niektóre sięgają nawet po takie zabiegi, jak kampanie rebrandingowe, licząc, że klienci uwierzą w ich nowoczesność.

A spod makijażu wyłaniają się zmarszczki.

Często właśnie tak to wygląda. Mowa o innowacyjności sprowadza się wyłącznie do pudrowania. Tymczasem nowatorskie rozwiązania stwarzają potencjał do wzrostu. Niemniej, wiąże się to z pewną dozą ryzyka i nie zawsze przekłada na korzyści finansowe. Duże organizacje, którym pomagamy, zazwyczaj mają ten problem. Posiadają działające do pewnego momentu, sprawdzone modele biznesowe, jednak są one mało elastyczne. Wśród pracowników rośnie świadomość, że należy dopasować się do potrzeb klientów, a te zmieniają się nieustannie. W praktyce okazuje się, że jest to bardzo trudne, przede wszystkim z powodu skali. Nie pomogą spore budżety, pozwalające na bezpieczne wprowadzenie innowacji, kiedy wszystko rozbija się o konserwatywny sposób myślenia, sprowadzający się do szukania bezpieczeństwa i minimalizowania ryzyka. Wprowadzając w życie innowację, zawsze ryzykujemy.

Jak mierzyć innowacyjność?

Dobrym wyznacznikiem może być liczba pomysłów pojawiających się każdego miesiąca lub liczba prototypów i testów. W ten sposób nie mierzymy efektów, ale samo działanie, nastawione na eksperymentowanie i eksplorację. Weźmy na przykład braci Eames, którzy stworzyli legendarny fotel Lounge Chair. Nie wymyślili go ni stąd, ni zowąd, lecz bardzo długo eksperymentowali z różnymi materiałami, naszkicowali wiele projektów, stworzyli liczne prototypy, z których spora część do niczego się nie nadawała. Cały ten wysiłek w końcu się opłacił. Wychodząc z założenia, że podstawą innowacyjności jest kreatywność, a ta nie zawsze musi mieć określony kierunek. Niestety, nasza kultura zbyt jej nie sprzyja. W szkole głównie przyswajamy wiedzę. Nauka bada i opisuje to, co już istnieje. Kreatywność natomiast odnosi się do tego, co może być.

A czy nie jest ona trochę przereklamowana? Większość pracodawców wymaga bezmyślnego wykonywania obowiązków. Mamy robić to, co nam polecono, i najlepiej się nie wychylać.

W nauce o kreatywności mamy dwa zasadnicze pojęcia: myślenie konwergencyjne i dywergencyjne. To pierwsze jest jednorodne, przedstawione na wyciągnięcie konkretnego wniosku. Towarzyszy nam ono przy wykonywaniu zdefiniowanych obowiązków. Wiedząc, na czym polega postawione przede mną zadanie, powinienem się na nim skupić i zwyczajnie je wykonać. Gdy natomiast mierzymy się z problemem, który nie został jeszcze dobrze zbadany, a więc nie znamy normatywnej metody działania, uruchamiamy myślenie lateralne, dywergencyjne, prowadzące do wielu poprawnych pomysłów. Tutaj zaczyna się kreatywność.

Dużo łatwiej pozostać przy myśleniu konwergencyjnym, wykonując zadania jak chomik biegający w kołowrotku. W gruncie rzeczy to nasz standardowy tryb. Aby funkcjonować inaczej, potrzebna jest praktyka. Daniel H. Pink w książce Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację przytacza wyniki badania, które jednoznacznie dowodzą, że im wyższa nagroda za wykonanie schematycznego zadania, tym lepiej i szybciej nam ono wychodzi. Zupełnie inaczej sytuacja wygląda w przypadku łamiągówek, których rozwiązanie jest nieoczywiste. Im wyższa nagroda, tym niższa kreatywność. Myśląc o tym, co możemy zyskać, odczuwamy coraz większą presję, a ta blokuje nasze kreatywne zdolności. W wielu firmach mamy do czynienia z takim paradoksem. Obciążenie zadaniami i presja na wyniki są tak duże, że nie tylko blokują kreatywność pracowników,

lecz również ograbiają ich z produktywności. W efekcie wożą oni puste taczki. Są wiecznie w niedoczasie ze swoimi podstawowymi zadaniami, nie mówiąc już o generowaniu nowych pomysłów, czy ich rozwijaniu.

To solidna diagnoza. Ma Pan na to jakąś receptę?

Czasem, gdy ludzie są zbyt obciążeni zadaniami, warto się zatrzymać i określić, które z nich są zbędne. Jest to bardzo trudne, lecz możliwe,

Kreatywność w dużej mierze polega na dawaniu przestrzeni i niewypełnianiu jej na siłę. John Cleese powiedział kiedyś, że wystarczy utrzymać umysł w sporze z tematem w przyjazny, ale uporczywy sposób, a wcześniej czy później dostanie się nagrodę od swojej nieświadomości. Obejmując uwagę jakiś obszar, możemy być pewni, że w naszych głowach zaczną pojawiać się pomysły, niekoniecznie podczas zaplanowanej burzy mózgów. Czasem ma to miejsce np.



Gdy ludzie są zbyt obciążeni zadaniami, warto się zatrzymać i określić, które z nich są zbędne. Jest to bardzo trudne, lecz możliwe, i wcale nie znaczy, że połowę czasu pracy powinno się dedykować innowacjom.

i wcale nie znaczy, że połowę czasu pracy powinno się dedykować innowacjom. W takich firmach jak Facebook, gdzie odgrywają one kluczową rolę, do 20 proc. czasu poświęca się na eksplorację nowych pomysłów. Nawet 5 proc. to już bardzo dużo, jeśli wcześniej nie robiliśmy tego wcale. Poświęcając 10 proc., czyli mniej więcej pół dnia w każdym tygodniu, możemy spodziewać się realnych efektów.

pod prysznicem. Ważne, by stworzyć odpowiednią przestrzeń. Stephen King funkcjonuje podobnie. Pomiędzy śniadaniem a lunchem zamyka się w pokoju, skupiając się wyłącznie na pracy twórczej. Jeśli ma gorszy dzień, napisze jedno zdanie, a innym razem np. cały rozdział, jednak zawsze poświęca na to z góry określony czas. To rodzaj dyscypliny czy nawet rytuału.

Od ponad 5 lat zajmuje się Pan metodą design thinking. Co to właściwie jest i z czym to się je?

Design thinking to metoda tworzenia innowacyjnych rozwiązań pod realne potrzeby odbiorców oraz kreatywnego rozwiązywania problemów. Ma ona bardzo szerokie zastosowanie, a składa się z pięciu etapów. Każdy z nich charakteryzuje się innym celem, sposobem myślenia i szczególnymi narzędziami. Pierwszy, nazywany empatią, polega na zgłębianiu potrzeb odbiorców. Poznajemy ich jako ludzi, wychodząc daleko poza kontekst produktu czy usługi. Staramy się zrozumieć ich wartości, motywacje, potrzeby i problemy, by móc na nie właściwie odpowiedzieć. Stajemy się niejako etnografami, próbującymi spojrzeć na świat oczami innej osoby i zrozumieć, dlaczego ludzie robią to, co robią. Drugi etap – synteza – polega na wyciągnięciu wniosków. Jest to etap ana-

LOKOMOTYWY BIZNESU 2018

lityczny, na którym rozpoznajemy prawidłowości, odkrywamy kluczowe aspekty i wyciągamy wnioski ze wszystkich informacji, jakie udało nam się zebrać podczas wywiadów. Na ich podstawie formułujemy wyzwania projektowe. Następnie przechodzimy do generowania pomysłów. Na tym etapie obowiązuje zasada „ilość rodzi jakość”. Im więcej pomysłów, tym większe prawdopodobieństwo, że któryś z nich okaże się genialny. Korzystamy tu z wszelkiej maści technik kreatywnych, takich jak burze mózgów, mindmapping, brainwriting itp. Inspirujemy się rozwiązaniami z innych branż, szukamy

powiązań, skojarzeń. Bazujemy na różnorodności doświadczeń i wiedzy wszystkich członków zespołu. Ważne, by był on w pełni zaangażowany i podchodził do zadania z entuzjazmem. Po dokonaniu selekcji pomysłów przechodzimy do prototypowania. Z prostych, łatwo dostępnych materiałów wykonujemy fizyczną reprezentację naszej idei. Wbrew pozorom, prototypować można nie tylko materialne produkty. Doświadczenie klienta, aplikacje mobilne, interakcja z osobą z obsługi klienta – to wszystko możemy zaprototypować, wykorzystując różne techniki, np. scenki. Wszystko zmierza ku temu, by zweryfikować i dopracować pomysły, tak aby rozwiązanie końcowe było prawdziwie użyteczne i przyjazne użytkownikowi. Odbyna się to poprzez wielokrotne testowanie.

Istnieją jakieś spektakularne realizacje, które uwiarygodniają stosowaną przez Pana metodę?

Historii sukcesu jest bardzo dużo. Moja ulubiona dotyczy usługi Keep the Change. W 2006 r. Bank of America zgłosił się do IDEO, firmy, która opracowała Design Thinking, stawiając przed nią wyzwanie: jak zwiększyć liczbę nowych klientów? Pracę rozpoczęto od przeprowadzenia gruntownego etapu empatii. Próbowano znaleźć odpowiedź na pytanie, czym dla ludzi są finanse. To delikatny temat, dla wielu nawet tabu. Z wywiadów wyłonił się jeden wspólny element: problem z oszczędzaniem. Jest zbyt wiele pokus i za mało środków, by je od-

kładać. Opracowane przez IDEO rozwiązanie polegało na zaokrągleniu kwoty przy płatności kartą. Przykładowo, przy zakupie kawy za \$1.90 bank aproksymował tę kwotę do \$2, z czego 10 centów przenosił na konto oszczędnościowe. Genialność tego pomysłu polega na tym, że oszczędzanie odbywa się w sposób zautomatyzowany – niewymagający zmiany nawyków. Im częściej płacimy kartą, tym więcej oszczędzamy. Efekt? Rozwiązanie przyniosło 2,5 mln nowych klientów w pierwszym roku od wdrożenia. Później sklonowały je inne banki, np. polski mBank.

Jeśli mierzyć innowacyjność liczbą zarejestrowanych patentów, to Polska jest w ogonie Europy i nic nie wskazuje na to, że ma się to w najbliższej przyszłości zmienić. Jakie są tego przyczyny?

Ludzie nie zdają sobie sprawy z tego, że mają do zaproponowania coś wartościowego. To, w jaki sposób postrzegamy nasze dzieło, decyduje o jego sukcesie rynkowym, nawet w skali globalnej. Kiedy w Polsce były komunizm i stagnacja, Zachód pędził do przodu. Myślę, że stąd bierze się ten kompleks niższości, który można dostrzec nawet u najzdolniejszych wynalazców czy managerów. Japończycy np. wychowywani są w ogromnym szacunku do pracy i zawsze dążą do tego, by osiągnąć w danej dziedzinie mistrzowski poziom. Traktują swoje zajęcie z takim pietyzmem, że bez znaczenia jak dobrze je wykonują, to i tak będą mieli obniżoną samoocenę. Amerykanie nato-

miast wręcz odwrotnie. Mówienie ludziom, że są numerem jeden, nawet kiedy robią coś beznadziejnie, zakorzeniło się w ich kulturze. Dlatego w USA częściej spotykamy ludzi z zawyżoną samooceną.

U nas wygląda to tak: ktoś robi blachodachówkę, która w niewielkim stopniu różni się od konkurencyjnych produktów, zgłasza się do projektu dofinansowującego innowacje, po prostu wypełnia wniosek, a urzędnicy przybijają bezmyślnie pieczęć i odkręcają kurek z pieniędzmi. Tymczasem grupa inżynierów tworzy wyjątkowo precyzyjny instrument dla branży samochodowej, wykorzystując zaawansowane łożyska i inne skomplikowane technologie, ale ponieważ te elementy znajdują się już w innych urządzeniach, to nie uważa swojego za innowacyjne. Widzą pojedyncze drzewa, lecz nie dostrzegają lasu. Natomiast innowacja zazwyczaj polega na stworzeniu nowej wartości z tego, co już istnieje.

Często odnosi się Pan do pojęcia „klientocentryzm”. Powiedzenie „klient nasz pan” zakorzeniło się u nas na dobre. Zdawałoby się, że klientocentryzm wyssaliśmy z mlekiem matki. Czy aby na pewno?

Mamy tu podobną sytuację co z innowacyjnością. W przypadku wielu organizacji stwierdzenie „klient nasz pan” zakrawa o hipokryzję. Nie można mówić o panowaniu klienta, kiedy w rzeczywistości w ogóle się go nie słucha. Łatwiej skupić się na działającym modelu biznesowym czy sprzedającej się usłudze.

Badając potrzeby odbiorcy, może się okazać, że tak naprawdę wcale jej nie potrzebuje lub ma takie potrzeby, których nasza usługa nie zaspokoi. Taki feedback bywa bolesny. Łatwiej jest wierzyć, że jakoś uda się tą usługę sprzedać. A gdy to nie wychodzi, zrobić szkolenie z negocjacji i technik sprzedażowych. Słuchanie klientów jest niewygodne również dlatego, że nawet kiedy firma jest w stanie zaspokoić ich potrzeby, to zazwyczaj nie wydarzy się to bez wysiłku, ryzyka, zmiany.

W większości organizacji ludzie toną w obowiązkach i nikt nie odpowiada za badanie potrzeb klienta. Co jakiś czas zleca się to zewnętrznej firmie i nawet jeśli uda się jej zgromadzić wartościowe dane, to nikt nie wyciąga z nich odpowiednich wniosków, a raporty trafiają do szuflady. Nie wiadomo, jak z etapu badań przejść do kreowania konkretnych rozwiązań. Brak zaangażowania w ten proces daje błędne wrażenie, że nie musimy wsłuchiwać się w głos klientów, bo ktoś inny zrobi to za nas. Tak powstaje outsourcowana klientocentryczność. Przekonaliśmy się wielokrotnie, że osobiste zaangażowanie pracowników firmy w badania klientów jest źródłem niezwykle cennych odkryć. Wielu z nich po raz pierwszy widzi swojego klienta twarzą w twarz. Nie mogą się nadziwić, że postrzega on ich usługę inaczej, niż zakładali, lub że używa produktu niezgodnie z przeznaczeniem i ma ku temu uzasadnione powody. Takie odkrycia są na wagę złota. To właśnie dzięki nim możemy tworzyć produkty, które trafiają w realne zapotrzebowanie rynku.



Branża pożyczkowa pracuje nad samoregulacją

Fundacja Rozwoju Rynku Finansowego i Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, reprezentujące wszystkie segmenty rynku instytucji pożyczkowych, rozpoczęły wspólne prace nad zasadami dobrych praktyk. Celem samoregulacji jest dążenie do wykluczenia nieuczciwych praktyk rynkowych i podniesienie standardów funkcjonowania branży. Najważniejsze obszary, które obejmie, to: obchodzenie przepisów dotyczących rolowania i przekredytowanie konsumentów.

FRRF i KPF zdiagnozowały niepokojące zjawiska rynkowe oraz zidentyfikowały najważniejsze obszary, które wymagają uregulowania lub wyeliminowania.

– Aby rynek pożyczek pozabankowych mógł się rozwijać i spełniać swoją funkcję, będąc uzupełnieniem sektora bankowego, powinien działać z uwzględnieniem najwyższych standardów etycznych. Chcemy doprowadzić do realnych zmian w obszarach, które obecnie mają negatywny wpływ na bezpieczeństwo konsumentów i kształtowanie wizerunku branży – mówi Agnieszka Wachnicka, prezes zarządu Fundacji Rozwoju Rynku Finansowego. – Chcemy, aby Zasady dobrych praktyk, nad którymi pracujemy, były jednoznaczne i łatwe do interpretacji, a praktyki zapisane w samoregu-

lacji znalazły realne odzwierciedlenie w procesach biznesowych firm pożyczkowych – dodaje prezes.

– Nasze organizacje, tj. Fundacja Rozwoju Rynku Finansowego i Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych, reprezentujące nie tylko zdecydowaną większość rynku usług pożyczkowych, ale i wszystkie jego segmenty, posiadają już prawie 15-letni dorobek w zakresie tworzenia i stosowania zasad dobrych praktyk – mówi Andrzej Roter, prezes zarządu Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce. – Współpraca na rzecz wypracowania standardów dla całej branży powinna dodatkowo potwierdzić i wzmocnić osiągnięty poziom dojrzałości i kultury korporacyjnej sektora pożyczkowego. W naszym przekonaniu, działając w ten sposób będziemy skutecznie oddziaływać na

praktyki biznesowe nie tylko Członków poszczególnych organizacji, ale i całego rynku. Narzędziami do osiągnięcia tego celu są także efektywne monitorowanie praktyk biznesowych przedsiębiorców oraz wyciąganie konsekwencji w przypadku niestosowania przyjętych standardów – dodaje Prezes.

Zakaz obchodzenia przepisów dotyczących „rolowania” i ograniczenie zjawiska przekredytowania

W ramach samoregulacji FRRF i KPF chcą wprowadzić zasady doprecyzowujące przepisy, które już obecnie ograniczają możliwości udzielania kolejnego kredytu na spłatę poprzedniego, ale nie przez wszystkich uczestników rynku są respektowane. Organizacje proponują wprowadzenie mechanizmu, który czyniłby niemożliwym zawieranie przez podmioty powiązane z pierwotnym pożyczkodawcą kapitałowo lub organizacyjnie kolejnych umów kredytowych, w ciągu 120 dni od dnia wypłaty pierwszego z kredytów, jeżeli konsument nie dokonał pełnej spłaty kredytu. Za wymagające odpowiedniego zaadresowania poprzez zasady dobrych praktyk FRRF i KPF uznały

także zjawisko przekredytowania i nadmiernego zadłużenia, objawiające się nadmierną liczbą lub wartością czynnych umów pożyczek pozabankowych, przypadających na jednego kredytobiorcę. Zdaniem FRRF i KPF należy wprowadzić rozwiązania, które zminimalizują ryzyko wpadania kredytobiorców w nadmierne zadłużenie z powodu zbyt liberalnego podejścia przedsiębiorców do zaciągania przez konsumentów wielu nowych zobowiązań kredytowych.

Wynagrodzenia pośrednika w kosztach kredytu i wyższy limit kapitału zakładowego

Innym problemem rynkowym, tworzącym ryzyko dla konsumentów i rzetelnych kredytodawców, a który powinien zostać rozwiązany poprzez samoregulację, może być pobieranie przez pośredników kredytowych, współpracujących z instytucjami pożyczkowymi, wynagrodzenia od konsumenta za tzw. doradztwo. Rozwiązaniem tej kwestii mógłby być obowiązek uwzględnienia tego wynagrodzenia w pozaodsetkowych kosztach kredytu, aby konsument nie ponosił kolejnych, dodatkowych kosztów, przekraczających limit.

Obecnie, aby rozpocząć działalność pożyczkową w Polsce i użyć wpisu do rejestru instytucji finansowych KNF należy posiadać kapitał zakładowy na poziomie 200 tys. zł. W ocenie FRRF i KPF tak niski próg wejścia powoduje, że działalność pożyczkową może założyć praktycznie każdy. Dlatego w ramach samoregulacji nastąpiłoby podniesienie minimalnego kapitału zakładowego dla instytucji pożyczkowych przy zachowaniu zasady, że środki na kapitał nie mogą pochodzić z pożyczki, kredytu, emisji obligacji lub ze źródeł nieudokumentowanych. Firmy, które zadeklarują przyjęcie Kodeksu dobrych praktyk miałyby narzucony wyższy, niż ustawowy, reżim reglamentacyjny.

Fundacja Rozwoju Rynku Finansowego i Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce zwróciły się także do interesariuszy rynku, w tym regulatorów i organów nadzorujących, o wsparcie procesu budowania wspólnych zasad dla sektora. W skierowanym piśmie wyraziły chęć i gotowość pracy na rzecz podniesienia standardów etycznych w branży i określiły obszary, nad którymi będą pracować.