

# MY COMPANYY

**MYŚL I DZIAŁAJ JAK ELON MUSK** s. 46  
**CO ROBIĄ DZIECI POLSKICH BOGACZY** s. 104

**120**  
STRON  
O BIZNESIE

STREFA LUDZI PRZEDSIĘBIORCZYCH

NR 3 (42) MARZEC 2019 | cena 12,99 zł (w tym 8% VAT)

MyCompanyPolska.pl

**POLSKA**

## RAPORT

Jak zdobyć pieniądze  
na biznes s. 50

Jarosław Królewski



# 4 MILIONY W 1 DZIEŃ

O tym, dlaczego ratował Wisłę Kraków,  
czy zawładnie nami sztuczna inteligencja  
i jak jego Synerise na tym zarobi s. 12

**6 POMYSŁÓW NA BIZNES  
W TECHNOLOGII BLOCKCHAIN** s. 26

Dlaczego małe  
e-sklepy upadają? s. 42

BILLON  
MB PNEUMATYKA  
POLISH DAIRY  
TOUCAN EYE  
EUROCASH  
ITAXI

ISSN 2450-0046 INDEKS 406996



9 1772450 004907

TEMAT  
NUMERU

WYWIAD

# NIE PLANUJĘ BYĆ BOGATY

Nasza wizja jest zupełnie inna niż większości firm w Polsce. Inni wolą obdzwonić kogo się da, wydrenować rynek. My nie mamy problemu z przychodami, nie musimy nikomu nic udowodniać na siłę. Chcemy, aby nasi klienci zarabiali razem z nami. Dzięki temu wkrótce będę grał w lidze, gdzie rozdaje się najmocniejsze karty – mówi **JAROSŁAW KRÓLEWSKI**, prezes i założyciel Synerise, ostatnio zaangażowany w ratowanie Wisły Kraków.

ROZMAWIAŁ: **ADAM MIELCZAREK**

ZDJĘCIA: MAREK SZCZEPAŃSKI



# Ma

**pan 32 lata i całą półką nagród biznesowych. Pamięta pan wszystkie?**

Nie są one dla mnie szczególnym wyznacznikiem sukcesu. Nadawane są przez ludzi, więc mają charakter uznaniowy. Choć przyjemnie jest je dostawać, to mają dla mnie bardziej wartość statystyczną – zwłaszcza w Polsce. Rynek polski nie jest bowiem referencyjny w odniesieniu do technologii. Ambicje mamy znacznie wyższe.

**Ten tzw. jednorożec, czyli spółka o wartości miliarda dolarów?**

Wyceny firmy należy brać pod uwagę w swoich analizach, bo to trochę jak z oceną w szkole – dzięki nim można w jakimś stopniu klasyfikować się np. na tle konkurencji. Ale cel właściwy, to grać w lidze, w której rozdaje się najmocniejsze karty, być firmą, z którą liczą się globalne marki. Być twórcą i innowatorem, a nie tylko naśladowcą. Celem jest też oczywiście posiadanie silnej własności intelektualnej, gdyż to ona dziś decyduje o sukcesie każdej z firm.

**Co dzieje się jednak w głowie młodej osoby, która jest pytana o rady przez znacznie starszych menedżerów?**

Osobiście mam ogromny szacunek i pokorę do wszystkiego co się wokół dzieje. Nie pouczam, tylko przedstawiam moją wizję świata. Oni przedstawiają swoją i próbujemy się spotkać. To samo dotyczy ludzi i innych firm technologicznych. Ale cieszy mnie, że w Synerise nie mamy klientów, a raczej partnerów. Oni wiedzą, że razem możemy osiągnąć ogromne sukcesy, bez relacji dostawca–nabywca. Co więcej, jesteśmy transparentni i jak mamy wpadki, to tego nie ukrywamy. Nikogo też nie przywiązujemy długoterminowymi umowami. Nie szukamy heroizmu tam, gdzie go nie ma, ani współczucia tam, gdzie go nie ma. To moje ulubione powiedzenie.

**W JEDEN DZIEŃ ZEBRALIŚMY 4 MLN ZŁ Z CROWDFUNDINGU NA WISŁĘ KRAKÓW. ZALEŻAŁO MI NA TYM, BY POKAZAĆ MŁODYM LUDZIOM, ŻE W DRAMATYCZNYCH OKOLICZNOŚCIACH MAMY W KRAJU OFENSYWNYCH LUDZI, KTÓRZY MAJĄ TZW. JAJA, BY SIĘ TYM ZAJĄĆ. TO WZÓR NA PRZYSZŁOŚĆ.** ”

Niemniej przyznaję, że organizacyjnie już jesteśmy dojrzałą firmą. Ja zaś znam większość prezesów liczących się firm z kraju i poza nim. Rozmawiam z nimi o różnych rzeczach, nie tylko o tym, jak napędzić sprzedaż, ale przede wszystkim o tym, jak wpływać na świat. Bo ten wpływ jest dziś dużo ważniejszy niż tylko kwestie finansowe. Udowadnia to choćby Uber, na którego ekosystemie można budować rozmaite modele biznesowe, bardzo innowacyjne, niekoniecznie z automatycznym, natychmiastowym przełożeniem komercyjnym na finanse. Lecz przez fakt, że są w większości krajów i mogą uruchomić w swoim ekosystemie, co tylko chcą, mają realny wpływ na rzeczywistość.

**Koncentrujecie się na sztucznej inteligencji (AI). Czy ona z czasem nie zawładnie ludźmi tak, że się pogubimy?**

Nie sądzę. Ona daje jedną, niesamowicie inspirującą rzecz – oczyszcza świat z niedopowiedzeń. Jest merytoryczna, algokratyczna. Dzięki nowoczesnym technologiom widzimy faktyczną rzeczywistość. Tak właśnie buduje się m.in. modele AI. Te systemy mają zdolności „autopojetyczne”, czyli samowytwarzające się oraz samoregulujące się: ludzie czy programy będą w stanie odpowiedzieć na zagrożenie związane ze sztuczną inteligencją, w szczególności etyczne. Zresztą OpenAI, organizacja wspierana m.in. przez Elona Muska, pracuje nad ramami etycznymi dla sztucznej inteligencji. Sądzę,

że są na tyle racjonalni, by to w jakiś sposób ujarzmić i zaproponować dobrą drogę.

**Mimo że Musk wielokrotnie ostrzegał przed zagrożeniami ze strony AI?**

Zapewniam, że mamy w sobie tyle odpowiedzialności jako właściciele i programiści firm technologicznych, że sobie poradzimy. Naprawdę. Sami też musimy w swoim interesie to kontrolować. Wizje filmów katastroficznych się nie spełnią.

**A jak trafi się wśród nich Bardzo Zły Człowiek?**

Zawsze istnieje akcja i reakcja. Znajdą się i dobrzy, którzy go zniwelują. Musiałaby to być Wielka Bardzo Zła Organizacja, by tego dokonać.

**Jak zatem sami sobie z tym radzicie, by was „nie zjadło”?**

Jesteśmy jedną z większych firm w regionie Europy Środkowej, jeśli chodzi o Big Data i zespół od AI. Zaś ilość danych, które przetwarzamy, odpowiada mniej więcej za 7 proc. polskiego PKB, bo w naszych systemach monitorujemy transakcje na skalę 300 mld zł. Myślę, że inflację jesteśmy w stanie lepiej policzyć niż GUS. Już tworzymy badawczy ośrodek o nazwie Aigocracy Institute oraz kierunki studiów na różnych uczelniach (magisterskie, doktoranckie, inżynierskie). Sądzę, że ludzie są na tyle odpowiedzialni, że nie będzie problemu z okiełznaniem tego zjawiska.

**A na jakim etapie jest ten rynek od strony biznesowej? Rozkwit, konsolidacje?**

Występuje jedno i drugie zarazem. W Europie brakuje około miliona informatyków, naukowców w zakresie data science, baz danych, programowania itp. Jednocześnie rynek osiąga dwu-, a niekiedy i trzycyfrowe wzrosty rocznie. Firmy softwarowe nie wyrabiają z dostarczaniem technologii, taki jest popyt. W efekcie – niczym w handlu, czy FMCG – powstają duże marki, które kontrolują wiele mniejszych. Niedługo podobnie, a pewnie i gorzej, będzie w technologii. W Synerise jednak nie chcemy uzależnienia w swoim produkcie od dostawcy (*vendor lock*) i budujemy wszystko sami. Własne bazy danych czy algorytmy są po to, by nie mieć w ofercie, czyli w cenie, zaszytej subskrypcji. Niemniej rynek się bardzo konsoliduje. Amazon, Microsoft, Apple, Oracle oraz może jeszcze dwie inne firmy kontrolują dziś całe IT – najbardziej dochodową część świata.

**Na czym polega przewaga Synerise?**

Mało osób wie, że jesteśmy jedną z nielicznych firm na świecie, która pokusiła się napisać swoją bazę danych od zera. Jest ona bardziej wydajna i szybsza niż najlepsze bazy rosyjskie np. Tarantool, zdecydowanie lepsza w wielu obszarach niż Amazon Redshift czy bazy Microsoft. Przetwarzanie danych z własnymi bazami daje nam szybkość i oszczędność oraz łatwość integracji. Mamy swoje



# KRÓLOWA PNEUMATYKI

**Małgorzata Bieniaszewska** z małej sulechowskiej firmy stworzyła europejskiego giganta w produkcji złączy pneumatycznych. W Polsce nie ma dziś konkurencji.

⇒ **Karolina Prewęcka**

**M**ałgorzata Bieniaszewska nie ukrywa, że biznesowo celuje wysoko. – Chciałabym, by nasze rozwiązania były dostępne na wszystkich kontynentach, chcę na każdym z nich mieć przedstawicielstwo lub bezpośrednich odbiorców – mówi. I niewykluczone, że uda się jej to osiągnąć. Kierowana przez nią MB Pneumatyka to największy w Polsce i jeden z trzech największych w Europie producentów złączy do pneumatycznych układów hamulcowych i zawieszek stosowanych w ciężarówkach, autobusach i naczepach. Trafiają one do odbiorców we Włoszech, w Turcji, Francji, Hiszpanii, Chinach, Brazylii, a samochody, w których zamontowane są podzespoły z MB Pneumatyka, można spotkać na drogach całego świata. Eksport stanowi aż 80 proc. produkcji.

Wszystko to udało się osiągnąć w ciągu kilku lat niewielkiej firmie z lubuskiego Sulechowa.

O tym, jak szybko rośnie MB Pneumatyka, świadczą przychody. W 2017 r. było to 20 mln zł, o 4 mln zł więcej niż rok wcześniej. Dwa lata temu też odnotowała podobny skok o 4 mln, z 12,7 do 16,7 mln zł. Dziś zatrudnia ponad 100 osób.

Lubuska firma stawia na własne, opracowywane na miejscu rozwiązania. Jak mówi Bieniaszewska, w tej bran-



MB Pneumatyka to największy w Polsce i jeden z trzech największych w Europie producentów złączy do pneumatycznych układów hamulcowych.

MB Pneumatyka stara się być obecna na najważniejszych spotkaniach branżowych. W ubiegłym roku jako jedyna firma z Polski otrzymała nominację do prestiżowej nagrody Trailer Innovation 2019 w kategorii „komponenty”. To główna nagroda targów IAA Commercial Vehicles w Hanowerze.

– Ta nominacja i targi pomogły nam dotrzeć do kontrahentów z Japonii, Nowej Zelandii, Malezji, Chin czy Arabii Saudyjskiej. Efektem rozmów jest szereg nowych kontaktów i projektów. Właśnie rozpoczynamy dostawy do Anglii, Japonii i zwiększamy sprzedaż do Turcji. Sfinalizowaliśmy rozmowy z odbiorcami z Rosji. Spodziewamy się, że zrealizujemy też więcej projektów z obecnymi klientami – zapowiada Bieniaszewska. Szerokim echem w kraju odbiła się z kolei przyznana jej spółce w listopadzie Nagroda Gospodarcza Prezydenta RP w kategorii Firma Rodzinna na Kongresie 590 w Rzeszowie.

Bieniaszewska szacuje, że dywersyfikacja portfela zamówień i uniezależnienie się od wahań koniunktury powinny jej pozwolić zwiększyć sprzedaż, która i tak w ostatnich latach rosła rok w rok o minimum 25 proc. To oznacza dalsze inwestycje w maszyny i zatrudnienie.

#### ALBO TERAZ, ALBO NIGDY

Swoją karierę Małgorzata Bieniaszewska zaczynała od przejścia przedsiębiorstwa założonego w latach 80. przez jej ojca, inż. Andrzeja Bieniaszewskiego. Początkowo firma produkowała blaszki do butów, Bieniaszewski jednak skonstruował innowacyjne na tamte czasy, niekorodujące złącze do wielokrotnego montażu. Złącza dobrze się

ży najważniejsza jest jakość, nie może być miejsca nawet na najdrobniejszy błąd, podzespoły muszą działać bezawaryjnie. Siłą jej przedsiębiorstwa jest kadra inżynierów, którzy potrafią zaprojektować każdy element, a potem wyprodukować go z niezwykłą precyzją (MB Pneumatyka ma certyfikat ISO TS 16949:2009). – Najdrobniejszy błąd może mieć tragiczne konsekwencje. Trzeba też pamiętać, że sprzedaż tego typu produktów to duża odpowiedzialność. Spinają one cały układ hamulcowy, w ten sposób pośrednio odpowiadamy za bezpieczeństwo podróżujących – tłumaczy Bieniaszewska.

– To dlatego nie mamy w Polsce konkurencji – dodaje. I wygląda na to, że długo nie będą mieli. Bo dobrze się przygotowali do ekspansji zagranicznej.

#### ŚWIAT STOI OTWOREM

Już teraz 80 proc. złączy z Sulechowa trafia za granicę, a ten rok może być dla ekspansji firmy przełomowy. Bieniaszewska stara się jednak działać ostrożnie, obserwuje koniunkturę u naszych zachodnich sąsiadów. A dane, które napływają, są niepokojące: produkcja przemysłowa poszła w dół, według ekonomistów Niemcy mogły wpaść w techniczną recesję. – Oczekujemy, że w tym roku może tam dojść do ochłodzenia koniunktury, a co z tym związane, również w UE i Polsce. Jesteśmy gotowi na taki scenariusz – mówi Bieniaszewska.



Rozwiązania MB Pneumatyka zostały nominowane do prestiżowego konkursu „Trailer Innovation”, którego organizatorem są Targi IAA w Hanowerze. A w listopadzie firma dostała nagrodę prezydenta na Kongresie 590 w Rzeszowie.

# MLECZNA GIEŁDA BYŁEGO PREZESA GPW

Wymyślona przez byłego wiceprezesa GPW **Mirosława Szczepańskiego** Polish Dairy, na razie broker, ale w zamiarach giełda mleczna, nie ma jeszcze zysków, ale od startu mocno rośnie – ma już kilkuset klientów na całym świecie. Rynek jest trudny i nieprzejrzysty, ale firma ma swój atut: oferuje najwięcej ze wszystkich.



➡ Adam Mielczarek

**C**wierć wieku na giełdzie i co dalej? Po latach pracy jako zastępca dyrektora działu notowań, a następnie wiceprezes Giełdy Papierów Wartościowych, Mirosław Szczepański, w lipcu 2015 r., rozstał się z warszawskim parkietem. Zawodowa próżnia nie trwała długo. Pod koniec jego kariery w grupie kapitałowej GPW, ta ostatnia otworzyła Towarową Giełdę Energii (TGE). Zamierzała też przetestować możliwość uruchomienia kolejnych giełd towarowych, szczególnie na rynku rolnym. Sprawa szybko straciła impet, ale zakiełkowała w głowie odchodzącego wiceprezesa. Przeprowadził rozeznanie i zdecydował: biorę się za to!



Zespół Polish Dairy tworzą [od lewej]: Aleksander Kempirski, Małgorzata Wysocka i Mirosław Szczepański, pomysłodawca przedsięwzięcia.

– Nie miałem ambicji, by tworzyć giełdę rolną, bo to gigantyczne wyzwanie, ale skupiłem się na jednym segmencie. Jak na początkującą firmę, to mogło się udać – wspomina.

## W PIĘĆ MIESIĘCY NA GLOBAL DAIRY TRADE

Początki brokera Polish Dairy, z wizją szybkiego startu na mlecznych giełdach świata, nie były łatwe. Najpierw trzeba było wychodzić swoje w funduszach inwestycyjnych, prosząc o pieniądze na rozruch. Szczepański próbował nawet zainteresować nią swojego byłego pracodawcę. Ale na GPW całą tę ideę sobie odpuśczone (choć teraz znów o niej słychać). Wreszcie, w październiku 2016 r., zdobył inwestora – maltański



# REWOLUCJA ŁAŃCUCHA BLOKÓW

GORĄCY  
TEMAT

➔ Alicja Hendler

Blockchain przy tym tempie rozwoju w ciągu najbliższej dekady odmieni świat i dużą część biznesu.

**P**oziom inwestycji w blockchain systematycznie idzie w górę. Jak podaje firma analityczna IDC, w 2018 r. były już warte 1,5 mld dol. i do 2022 r. będą rosły o ponad 70 proc. rocznie. Przy czym zwiększa się zarówno tradycyjne finansowanie rozwoju tej technologii, czyli przez fundusze venture capital, anioły biznesu albo poprzez wejście na giełdę, jak i alternatywne, w postaci ICO (pozyskiwanie kapitału poprzez sprzedaż cyfrowych tokenów w ramach zdecentralizowanej sieci). Wielu uważa, że jeśli chodzi o biznes, to właśnie blockchain zrewolucjonizuje jego oblicze w najbliższej dekadzie, a nie Big Data, chmura, automatyzacja czy nawet sztuczna inteligencja. Szacuje się ponadto, że do 2023 r. przedsięwzięcia oparte na tej technologii wygenerują łącznie 10 mld dol. przychodu.

I choć blockchain jest jeszcze na wczesnym etapie rozwoju, sytuacja zmienia się bardzo dynamicznie. Jak zauważa Rafał Dziedzic z Orange Polska, kierownik Grupy Roboczej Blockchain w Polskiej Izbie Informatyki i Telekomunikacji, każdy miesiąc przynosi wiadomości

o powstaniu nowych platform, które przełamują kolejne bariery skalowalności i wydajności, jednocześnie obniżając koszty eksploatacji.

Co ważne, istnieją trzy rodzaje blockchainowych sieci: publiczna, najbardziej przez wszystkich kojarzona (każdy może się do niej podłączyć i działa w całkowicie autonomiczny, zdecentralizowany sposób), prywatna (przeciwieństwo publicznej – dostęp do niej wymaga uprawnień i jest kontrolowana przez jednostkę nadzorującą) oraz hybrydowa. Ta ostatnia tworzy ograniczenia dostępu jak prywatna, ale korzysta często z infrastruktury sieci publicznej, np. w celu przeprowadzenia rozliczeń pomiędzy jej użytkownikami.

Niestety, problemem blockchainowych rozwiązań jest ich wciąż niska wydajność w porównaniu z tradycyjnymi systemami. Najgorzej jest z platformami publicznymi. Podczas gdy obecne systemy finansowe obsługują wiele tysięcy transakcji na sekundę (np. Visa w szczycie ruchu 50 tys.), Bitcoin przetwarza ich na sekundę ledwie sześć a Ethereum 15. Lepiej jest z sieciami prywatnymi i hybrydowymi. Hyperledger Fabric jest już np. w stanie





# RZEŹ PRODUCENTÓW WOŁOWINY

W pierwszym tygodniu od wybuchu afery straty polskich producentów mogły sięgnąć 12 mln zł, w kolejnym powiększyły się o 18 mln zł. Kluczowa dla uratowania pozycji polskiej wołowiny jest opinia organów UE. Jeśli będzie pozytywna, polscy producenci odbudują swój wizerunek.

⇒ Robert Mierwiński

**P**olski sektor mięsa wołowego niemal w 90 proc. jest uzależniony od eksportu. Większość produktów dostarczanych jest do państw Unii Europejskiej: Włoch, Niemiec czy Hiszpanii. Dzięki przede wszystkim niskim cenom w ostatnich latach polscy producenci i eksporterzy cieszyli się z dynamicznego, dwucyfrowego wzrostu wartości rynku. Pozytywny wpływ na kondycję firm miał także szybki wzrost konsumpcji wołowiny w Polsce. Ten piękny obraz trwał do czasu, aż telewizja TVN opublikowała reportaż, w którym ujawniono, że w jednej ubojni w sposób niehumanitarny przerabiano chore i padłe bydło. Wizerunek polskiej branży zaczął się sypać.

Choć z zamkniętego już zakładu na rynek trafiło tylko 10 ton nielegalnie przygotowanego mięsa, to straty całej branży są potężne. – Wizerunek polskiego mięsa przez aferę już ucierpiał. Zawsze jest tak, że kiedy wybucha afery żywnościowa, to pierwsza fala ma bardzo poważne konsekwencje. Tak samo jest w przypadku styczniowej afery z ubojnią na Mazowszu – mówi w rozmowie

z „My Company Polska” Janusz Rodziewicz, prezes Stowarzyszenia Rzeźników i Wędliniarzy RP.

## PANIKA KONSUMENTÓW I PRODUCENTÓW

Pierwsze tygodnie po reportażu były dla producentów dramatyczne. Takie kraje jak Czechy czy Słowacja częściowo anulowały zamówienia na mięso wołowe. Międzynarodowy rozgłos afery sprawił, że wielu partnerów biznesowych polskich firm również wstrzymało się z dostawami. Wycofanie części produktów firmy Konspol z rynku dodatkowo zwiększyło zaniepokojenie również polskich konsumentów.

Spadek popytu na wołowinę wynikający z mniejszej liczby zamówień i negatywny przekaz co do jakości polskiego mięsa wywołał panikę wśród producentów. – Hodowcy chcą sprzedać mięso jak najszybciej, bo boją się, co będzie dalej. Dlatego błyskawicznie cena żywca spadła z poziomu 7 zł za kilogram mięsa do poniżej 6 zł. To gigantyczna zmiana – mówi Janusz Rodziewicz.

Jak zaznacza Jerzy Wierzbicki, prezes Polskiego Zrzeszenia Producentów Bydła Mięsnego, w pierwszym tygodniu po publikacji reportażu straty rolników mogły wynieść nawet 12 mln zł. W drugim – już 18 mln zł. – Od momentu wyemitowania reportażu Superwizjera konsumenci w Polsce i za granicą są zaniepokojeni, przestraszeni. W krótkiej perspektywie już widzimy problemy ze zbytem. W perspektywie roku straty rolników mogą wynieść ok. 1 mld zł – ocenia Wierzbicki.



**JAKUB OLIPRA**  
EKONOMISTA W BANKU  
CREDIT AGRICOLE.

## Szansa na eliminację czarnych owiec

Kryzys wizerunkowy może przyczynić się do wypracowania rozwiązań instytucjonalnych, które wyeliminują nieuczciwych producentów i pośredników z rynku. Jest to w interesie zarówno instytucji nadzorczych, jak i samej branży.

# KRÓTKIE ŻYCIE E-SKLEPU

⇒ Maciej Sikorski

Większość małych i średnich sklepów internetowych upada zaraz po założeniu. Tylko co trzeci e-sklep w Polsce działa dłużej niż osiem lat, choć cały rynek e-commerce dynamicznie rośnie. W czym zatem tkwi problem?



**40**  
**mlrd zł**

- wartość polskiego  
e-handlu według  
„E-commerce 2018”

**R**aport „E-commerce 2018”, opracowany przez Interaktywnie.com, podaje, że wartość rodzimego e-handlu sięgnęła na początku zeszłego roku 40 mld zł. Ale szacunki te można uznać za ostrożne. Niektóre analizy wspominają nawet o 50 mld zł, a wedle raportu PostNord „E-commerce in Europe 2018” już w 2017 r. mogło to być 10,8 mld euro (ok. 46 mld zł). Co prawda ta kwota nie robi takiego wrażenia, jeśli zestawimy ją z danymi dla Wielkiej Brytanii, Niemiec czy Francji (odpowiednio: 47,9 mld, 44,5 mld i 29,6 mld euro). Jesteśmy tu unijnym średniakiem, jednak polski rynek dynamicznie rośnie.

– Udział handlu realizowanego w internecie, w stosunku do detalicznego ogółem, stanowi aktualnie w Polsce 5–7 proc. Lecz w najbliższym czasie ma się zbliżyć do średniej światowej i wynieść 10 proc. W porównaniu z rynkiem globalnym i europejskim jesteśmy wciąż „młodzi” w e-commerce, stąd też tak dynamiczne wzrosty – tłumaczy Piotr Szymczak, członek zarządu brokera przesyłek kurierskich Furgonetka.pl. Według niego, jeśli utrzymamy obecne tempo, to za trzy, cztery lata przegonimy Włochy i będziemy czwartym największym rynkiem w UE. W Europie tak szybko pnie się w górę właściwie tylko raczkujący dopiero e-handel w Rumunii.

Eksperti podkreślają stosunkowo słabe nasycenie rodzimego rynku e-sklepów: w 2017 r. było ich u nas 29 tys., podczas gdy we Francji 75 tys., a w Niemczech aż 175 tys. (dane Ecommerce News Europe). To duże różnice, nawet biorąc pod uwagę, że jesteśmy mniej ludnym krajem. Teoretycznie jest zatem nad Wisłą miejsce dla jeszcze kilkunastu, może nawet kilkudziesięciu tysięcy takich przedsięwzięć. Ale Piotr Szymczak zwraca uwagę na niepokojące zjawisko: – Statystyki pokazują, że tylko 30 proc. e-sklepów w Polsce działa dłużej niż osiem lat, a w przypadku obecnych 29 tys. ok. 8 tys. to biznesy uśpione lub zawieszono.

Potwierdza to firma analityczna Bisnode: z 7,6 tys. sklepów internetowych zarejestrowanych przez Polaków w 2010 r. pod koniec stycznia 2018 r. działało tylko 2,3 tys.

Trudno nie zapytać: skąd te problemy, skoro potencjał wzrostu jest duży?

### **BRAK POMYSŁU, WIEDZY I WOJOWANIE CENA**

W opinii specjalistów i przedsiębiorców, którym biznes w sieci wychodzi, małe i średnie sklepy internetowe często mają najgorszy sposób na zdobycie klientów i utrzymanie się na rynku: ostre rywalizowanie ceną.

– Dumping cenowy nigdy nie prowadzi do długofalowego sukcesu. Jest to raczej wojna na wyniszczenie, bo żeby móc konkurować ceną, należy mieć znaczny wolumen kupujących klientów, a to wydaje się największym wyzwaniem – ostrzega Michał Habrowski, menedżer projektu w firmie marketingowej Revhunter.

Poza tym wiele osób uruchamiających e-sklep nie analizuje rynku, potrzeb klientów i zwyczajnie nie ma pomysłu na takie przedsięwzięcie. Brakuje im wiedzy biznesowej i strategii rozwoju firmy. Na dodatek bagatelizują koszty.

– W ich świadomości ten biznes jest wirtualny, a przez to zdecydowanie łatwiejszy i niskokosztowy, w przeciwieństwie do otwarcia i prowadzenia tradycyjnego sklepu. Nic bardziej mylnego – zauważa Marcin Piwowarczyk, Commerce Design Director w firmie Strix, wdrażającej rozwiązania e-commerce. – Uruchomienie sklepu w sieci można przyrównać do otwarcia sklepu stacjonarnego w piwnicy, do którego nikt by nie trafił bez ciągłych, aktywnych i nierzadko kosztownych działań promocyjnych.

Te ostatnie zresztą, jeśli nawet są prowadzone, to źle. Michał Ziółkowski, właściciel firmy marketingowej MobileTry, opisuje częsty scenariusz: dana osoba

### **TRENDY, KTÓRYCH NIE WARTO LEKCEWAŻYĆ**

Jak będzie wyglądał e-commerce za 10 lat? Tego nie wie nikt – specjaliści z pokorą podchodzą nawet do krótszego prognozowania. Wskazują jednak na kilka czynników, które mogą odegrać kluczową rolę. Pierwszym jest wielokanałowość sprzedaży: przestanie być nowatorskim atutem, a stanie się standardowym wymogiem.

– Wszyscy będą musieli wykorzystywać wiele kanałów komunikacji i sprzedaży. Będą to mikrokanały, które skupiają konkretne małe społeczności. I wszystkie będą elektroniczne. Nie będzie już rozróżnienia na online i offline. Sklepy tradycyjne powoli będą przekształcać się w showroomy. Pierwsze takie przykłady już widać na polskim rynku. M.in. marka E-obiwówe w swoich sklepach stacjonarnych umożliwia zakupy wyłącznie drogą elektroniczną – mówi Marcin Piwowarczyk, Commerce Design Director w firmie Strix.

Standardem staną się też zakupy z poziomu urządzeń mobilnych. Dla przedsiębiorców nowinką powinien być już nie m-commerce, lecz v-commerce, czyli kupowanie przy wsparciu inteligentnych asystentów głosowych. Pojawienie się w tym roku polskojęzycznego asystenta Google’a dokona małej rewolucji nie tylko w rodzimym marketingu. V-commerce może także zachęcić do kupowania w sieci osoby starsze, które dzisiaj raczej niechętnie do tego podchodzą. Przedsiębiorcy i eksperci zwracają również uwagę na szeroko pojętą automatyzację – pomocne i rozpowszechnione już na dobre w sklepach będą rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji i uczeniu maszynowym, jak np. chatboty.

Kolejna kwestia to szybka dostawa – tego samego dnia, a nawet kilka godzin po dokonaniu zakupu (możliwe, że za kilka lat do akcji będą mogły wkroczyć także drony, jeśli powstanie odpowiedni ekosystem prawno-logistyczny). Już dziś na znaczeniu traci ostre konkurowanie ceną, a na pierwszy plan wysuwają się natychmiastowa dostępność produktów, niższe koszty ich dostawy i wyższy poziom obsługi klienta.

Korporacje i startupy testują też pomysły z zakresu rzeczywistości rozszerzonej i wirtualnej, ale nie ma gwarancji, że zaczyną one odgrywać większą rolę w e-commerce. Jednego za to można być pewnym: na rynku utrzymają się tylko ci, którzy nauczą się szybko reagować na zachodzące zmiany.



# CO I JAK MYŚLI ELON MUSK

Bądź fatalistą, myśl probabilistycznie, stawiaj tylko na produkt, ciężko pracuj i bądź odporny na ból. Publikujemy fragment książki o tym, co o biznesie, branży motoryzacyjnej, przyszłości życia na Ziemi myśli **Elon Musk**.

⇒ Wybrał Maciej Gablankowski

## O TYM, JAK ZOSTAŁ PRZEDSIĘBIORCĄ

Nie mogę powiedzieć, że zawsze chciałem być przedsiębiorcą. W gruncie rzeczy jako nastolatek nie wiedziałem, co chcę robić. W którymś momencie pomyślałem, że wymyślanie czy tworzenie nowych rzeczy byłoby fajne. Ale wcale nie byłem pewny, czy to oznacza założenie własnej firmy, czy może pracę dla firmy, która robi fajne rzeczy. Właściwie przyjechałem do Doliny Krzemowej, aby studiować fizykę stosowaną na Uniwersytecie Stanforda i zajmować się działalnością naukową. W 1995 r. zrozumiałem, że internet będzie czymś, co znacząco zmieni świat, i postanowiłem mieć w tym swój udział.

Początkowo po prostu chciałem dostać pracę w firmie Netscape. Wcale nie zamierzałem założyć własnej firmy, tylko pracować dla nich. Nie dostałem od nich żadnej odpowiedzi. Ukończyłem fizykę i studia biznesowe w Wharton School, następnie studiowałem fizykę stosowaną i inżynierię materiałową. Nie miałem co prawda wykształcenia informatycznego ani wieloletniego doświadczenia pracy w firmie produkującej oprogramowanie. Tak czy owak, nie dostałem od nich odpowiedzi, więc postanowiłem pójść do ich siedziby, ale byłem zbyt nieśmiały, żeby z kimś porozmawiać. Stałem tylko w holu. To było żenujące. Stałem tam, rozglądając się za kimś, kogo mógłbym zagadnąć, ale nie mogłem się przełamać. Za bardzo się bałem. W końcu wyszedłem.

## JAK POPRAWNIE ROZUMOWAĆ

Myślę, że to ważne, aby przeprowadzać rozumowanie, zaczynając od podstawowych zasad, a nie od analogii. Normalnym trybem, w którym prowadzimy nasze działania, jest rozumowanie przez analogię. Robimy coś, ponieważ w ten sposób kiedyś zrobiono już coś innego

albo robią tak inni ludzie. Powtarzamy ten sam schemat. (...) Rozumowanie od zasad podstawowych to jakby „fizyczny” sposób patrzenia na świat. Chodzi o rozłożenie zjawisk na najbardziej fundamentalne prawdy i sprawdzenie, czy mamy pewność co do ich prawdziwości, czy jest to całkowita pewność. To jest punkt wyjścia do dalszego rozumowania. Taki sposób myślenia wymaga o wiele więcej umysłowej energii.

Na przyszłość patrzę z punktu widzenia prawdopodobieństw. Trochę na wzór rozgałęziającego się strumienia możliwości. Oraz działań, które możemy podjąć, aby na nie wpłynąć. Możemy coś przyspieszyć, coś innego opóźnić, a także wprowadzić do tego strumienia prawdopodobieństw coś nowego. Energia ze źródeł odnawialnych stanie się rzeczywistością bez względu na wszystko. Nawet gdyby nie było Tesli. Gdyby Tesla nigdy nie istniała, stałoby się to z konieczności. To rodzaj tautologii. Jeśli nie czerpiesz energii ze źródeł odnawialnych, to znaczy, że czerpiesz ją ze źródeł nieodnawialnych. Kiedyś źródła nieodnawialne się skończą i prawa ekonomii nieuchronnie skierują cywilizację w kierunku odnawialnej energii. Zasadniczą wartością takiej firmy jak Tesla jest stopień, w jakim przyspiesza ona nadejście energii odnawialnej. Dzięki niej ten proces zachodzi szybciej.

## BĄDŹ FATALISTĄ I PRACUJ CIĘŻKO

Do pewnego stopnia czymś przydatnym może być fatalizm. Jeśli po prostu zaakceptuje się prawdopodobieństwo, to redukuje się strach. Gdy zakładałem SpaceX, sądziłem, że szanse na sukces są mniejsze niż dziesięć procent, i zwyczajnie przyjąłem, że prawdopodobnie stracę wszystko. Ale także to, że może uda się osiągnąć jakiś postęp. Nawet gdybyśmy padli, a jednak posunęli sprawę naprzód, to może jakaś inna firma przejęłaby pałeczkę i dalej szła w tym kierunku. I tak dokonalibyśmy czegoś dobrego. Podobnie było z Teslą – uważałem, że szanse na sukces firmy motoryzacyjnej są ekstremalnie małe.

Jeśli chcesz założyć firmę, musisz bardzo ciężko pracować. Co to znaczy bardzo ciężko? Gdy zakładaliśmy z bratem pierwszą firmę, zamiast mieszkania wynajęliśmy małe biuro, spaliśmy na kanapie, a prysznice braliśmy w YMCA. Byliśmy tak spłukani, że mieliśmy tylko jeden komputer – strona działała w dzień, a w nocy



**Elon Musk** – największy wizjoner naszych czasów. Człowiek, który swoje marzenia wpisuje na listę rzeczy do zrobienia i po prostu je realizuje. Nawet te najbardziej fantastyczne. Jak mu się to udaje? Gdzie tkwi sekret jego geniuszu? Z książki, z której pochodzą publikowane fragmenty, dowiesz się, jak myśleć jak Elon Musk. Opowie ci to on sam, własnymi słowami. Po jej lekturze zastanowisz się dwa razy, zanim powiesz: „nie da się”.



# RAPORT SKĄD WZIAĆ PIENIĄDZE NA BIZNES

Jak polscy mali i średni przedsiębiorcy korzystają z różnych rodzajów zewnętrznego finansowania? Coraz chętniej, bo wybór, jaki mają do dyspozycji, wciąż się poszerza, w dużym stopniu właśnie z myślą o nich.

➤ Aleksander Sławiński

# RAPORT FINANSOWANIE FIRM

Jeszcze w 2009 r. dostęp do finansowania zewnętrznego był istotnym problemem dla 15 proc. polskich MSP. Dziś już tylko dla 8 proc. Pod tym względem upodobniliśmy się do Francji czy Danii – wynika z badania SAFE przeprowadzonego w całej Unii przez Komisję Europejską.

Jednak co innego ocena swoich szans, a co innego – korzystanie z nich. Nasi przedsiębiorcy przede wszystkim wolą własne pieniądze. To z nich pokrywają dwie trzecie swoich wydatków na inwestycje – informuje z kolei Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

## KREDYTY

**ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH** podaje, że aż 52 proc. średnich firm oraz 41 proc. mikro i małych korzysta z kredytów w rachunku bieżącym lub z sald debetowych. A z kart kredytowych, odpowiednio, 35 i 32 proc. Dane SAFE są nieco inne: kredyt bankowy ma tylko 19 proc. ogółu MSP, lecz ponad jedna trzecia go rozważa lub kiedyś już go brała. 41 proc. korzysta z linii kredytowej.

Tak czy owak, o pieniądze z banku może być już niedługo trudniej. Kryteria przyznawania ich przedsiębiorcom stały się pod koniec zeszłego roku surowsze i, jak wynika z cyklicznego raportu NBP „Sytuacja na rynku kredytowym”, będą się dalej zaostrzać. Szczególnie, jeśli chodzi o firmy małe i średnie. To efekt obaw przed skutkami spodziewanego spowolnienia gospodarczego i kalkulacji, że mniejsze biznesy gorzej sobie z nim poradzą.

Na razie kurek przykręcono lekko. Obniżono np. nieco maksymalną kwotę kredytu i nieznacznie zwiększono wymagania dotyczące zabezpieczeń. Na pocieszenie można też znaleźć takie banki, które swoje kryteria złągodziły – pod presją konkurencji.

Dziś zwraca uwagę to, że jeśli MSP udają się do banku, to interesują się przede wszystkim tymi produktami, które ułatwiają zachowanie płynności finansowej. – Nasi klienci korzystają najczęściej z produktów wspierających finansowanie bieżącej działalności, np. kredytów rewolwingowych, kredytów w rachunku bieżącym udzielanych nawet na trzy lata, a także kredytów inwestycyjnych wykorzystywanych do powiększenia majątku przedsiębiorstwa – potwierdza Magdalena Zmitrowicz, wiceprezes Banku Pekao SA, nadzorująca działalność Pionu Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

Trudno się dziwić tym priorytetom. MSP są mniej odporne na powszechne w Polsce zatory płatnicze. Na

dodatek, jak pokazuje badanie ARC Rynek i Opinia, przekraczanie przez kontrahentów terminów płatności to problem aż 73 proc. przedsiębiorstw mikro i małych oraz 59 proc. średnich. Jeśli zaś chodzi o duże, dotyczy tylko 34 proc.

Jeśli chodzi o kredyty inwestycyjne, korzysta z nich co trzecia średnia firma oraz co ósma mikro i mała. I też się trudno dziwić. Najmniejsze biznesy, jeśli już inwestują, potrzebują na to zwykle skromniejszych sum, które łatwiej zdobyć, choćby od rodziny. A jeśli są kapitałochłonnymi startupami, które szukają pieniędzy na badania i rozwój, to wolą tanie



**TOMASZ SAULEWICZ**  
DYREKTOR BIURA PRODUKTÓW  
KREDYTOWYCH, IDEA BANK SA.

**Najważniejszą** i najistotniejszą wartością w naszej ofercie kredytowej dla MSP jest wsparcie rozwoju przedsiębiorczości. Celem banku jest bycie partnerem dla firm. Dlatego koncentrujemy się wokół klientów prowadzących działalność gospodarczą w segmencie mikro i małych przedsiębiorstw, prowadzących firmy w formie jednoosobowych działalności gospodarczych oraz spółek osobowych i kapitałowych.

Dzięki naszej ofercie firmy te mogą się rozwijać, zwiększać swoje kompetencje, realizować działalność na szerszą skalę czy zwiększać zatrudnienie. Oferta kredytowa naszego banku, poprzez dopasowanie najlepszych możliwych usług,

stanowi odpowiedź na aktualne potrzeby przedsiębiorców, jeśli chodzi o pozyskiwanie finansowania niezbędnego do prowadzenia i rozwoju działalności gospodarczej. Uwzględnia także aktualne trendy na rynku kredytów dla firm.

Naszą rolą jest także edukowanie naszych klientów, np. w obszarze zarządzania finansami. Dbamy o zwiększanie ich satysfakcji, dostosowując działania banku do ich potrzeb, z zachowaniem najwyższych standardów obsługi i odpowiedzialnej sprzedaży. Naszym celem jest zarówno utrzymanie długotrwałych relacji z dotychczasowymi klientami, jak i pozyskanie nowych.



# KNOW HOW

Sekcje: Finanse, Zarządzanie, Marketing,  
Nowe technologie, Prawo i podatki, E-commerce

**66** | FINANSE  
CZY JUŻ CZAS KUPOWAĆ  
MNIJSZE SPÓŁKI?

**70** | FINANSE  
JAK PRZEKONAĆ DO SIEBIE  
VENTUREKAPITALISTĘ

**74** | FINANSE  
NOWE ROZDANIE

**78** | ZARZĄDZANIE  
DOBRODZIEJSTWA  
PRZERW I ODSKOCZNI

**81** | ZARZĄDZANIE  
JAK NIE ZABIĆ KREATYWOŚCI

**84** | MARKETING  
WSZYSTKO O PANU I PANI

**87** | MARKETING  
DOBRA I ZŁA REKLAMA

**90** | MARKETING  
8 BŁĘDÓW PRZY  
TWORZENIU NAZW FIRM

**92** | NOWE TECHNOLOGIE  
SIĘĆ W FIRMIE

**96** | PRAWO I PODATKI

- KALENDARIUM PRZEDSIĘBIORCY
- NAJNOWSZE ZMIANY W PRZEPISACH GOSPODARCZYCH
- FORMA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ A PODATKI

**100** | E-COMMERCE  
REKLAMA DŹWIGNIĄ HANDLU



# CZY JUŻ CZAS KUPOWAĆ MNIEJSZE SPÓŁKI?

⇒ **Emil Szweda**

*Autor felietonów, komentarzy, analiz rynku, sytuacji firm i consumer finance. Twórca strony Obligacje.pl poświęconej obligacjom korporacyjnym.*

Kupić czy jeszcze poczekać?

Wyceny małych i średnich spółek na GPW, w stosunku do ich zysków, osiągnęły poziomy, które w przeszłości były sygnałem do wzrostów. Kolejny argument za odbiciem to wejście w życie Pracowniczych Planów Kapitałowych. Tyle że szukanie dna przeceny jest zawsze bardzo ryzykowne. Bo może być jeszcze taniej.



**W** lutym minęły dwa lata, od kiedy indeks małych spółek warszawskiej giełdy – sWIG80 – wzleciał najwyższej od 10 lat (od czasu wielkiej bessy z lat 2007–2009). Odtąd jednak jego wycena systematycznie spadała. W stosunku do szczytu sWIG stracił 36 proc., a jego wartość sięgnęła 10,5 tys. punktów – najmniej od sześciu lat. W przeszłości taki jej poziom powstrzymywał – przynajmniej na jakiś czas – trendy zarówno wzrostowe, jak i spadkowe. Pytanie więc, czy po głębokim zanurkowaniu notowań i osiągnięciu kluczowego poziomu faktycznie nadszedł wreszcie czas taniego kupowania akcji małych firm?

Zanim spróbujemy na to odpowiedzieć, przyjrzyjmy się jeszcze losom spółek o średniej kapitalizacji. To są te notowane na mWIG40, który w istocie tworzy 40 największych i najpłynniejszych firm, niemieszczących się jednak na WIG20. Otóż mWIG również nie ma za sobą dobrego okresu, ale w wyraźną tendencję spadkową wszedł rok później niż sWIG, bo w styczniu 2018 r. W stosunku do dołka w listopadzie ubiegłego roku stracił 26 proc. i znalazł się najniżej od trzech i pół roku, lecz tak naprawdę zatrzymał się w okolicach

## Notowania spółek z mWIG40 i sWIG80 zależą głównie od zachowania inwestorów krajowych, których mapę tworzą fundusze emerytalne, inwestycyjne i inwestorzy indywidualni.

szczytów hossy z 2015 r. Wygląda to zatem raczej jak cofnięcie się indeksu po okresie intensywnych zwyczaj niż jak wstęp do głębokiej bessy. Warto dodać, że mWIG dzieli od historycznego szczytu z 2007 r. nieco ponad 40 proc. Natomiast sWIG, aby wyrównać rekord z 2007 r., miałby do pokonania dłuższą drogę: musiałby swoją wartość podwoić.

Przy okazji nasuwa się inne pytanie: dlaczego w ogóle notowania małych i średnich spółek szły w dół w latach znakomitej koniunktury gospodarczej, która przecież pomagała przedsiębiorstwom osiągać coraz wyższe przychody i zyski? Przede wszyst-

kim wycenom ich akcji szkodziła niska płynność. Warszawska giełda – choć Polska zaliczana jest już do krajów rozwiniętych – jest rynkiem peryferyjnym, na którym w dodatku coraz mniejszą rolę odgrywają krajowi inwestorzy. Z kolei zagraniczni są skoncentrowani na największych spółkach, czyli naszych blue chipach z WIG20, bo tylko takie spełniają ich kryteria płynności.

### KWESTIA UMORZEŃ W FUNDUSZACH

W rezultacie notowania spółek z mWIG40 i sWIG80 zależą głównie od zachowania inwestorów krajowych, których mapę tworzą fundusze emerytalne, inwestycyjne i inwestorzy indywidualni. Od czasu „reformy” OFE fundusze emerytalne nie są pewne swojej przyszłości, mają niższe wpływy, a przy tym coraz więcej pieniędzy muszą przeznaczać na wypłaty dla uposażonych.

Z kolei dla funduszy inwestycyjnych sprawą podstawową są bieżące wpłaty i umorzenia dokonywane przez ich uczestników, którzy patrzą na osiągnięte przez nie wyniki. Kiedy te maleją, wartość umorzeń zaczyna przeważać nad wpłatami, co zmusza zarządzających funduszami do dalszej sprzedaży akcji. To spycha notowania jeszcze bardziej w dół i mamy samonapędzający się mechanizm.

Akcje spółek wchodzących w skład sWIG są stosunkowo mało płynne, co oznacza, że istotna przewaga podaży lub popytu jest w stanie wywołać silne trendy spadkowe



# DOBRODZIEJSTWA PRZERW I ODSKOCZNI

Przedsiębiorcy to ludzie czynu. Szukają wyzwań, realizują swą silną potrzebę wywierania wpływu, nie brak im energii. Ale i im zdarza się zwolnienie tempa czy nawet chwilowa rezygnacja. Wpadają wtedy w popłoch i chcą szybko odzyskać swoją dawną moc. Nie zawsze się to udaje.

➤ **Iwona Kokoszka**



# D

la większości ludzi takie okresy „spowolnienia” są naturalne, ale przedsiębiorcom wydają się niewyobrażalnym przestojem. Dobrze, by znaleźli wtedy czas na rozpoznanie, z czym tak naprawdę mają do czynienia: z problemem zdrowotnym (fizycznym lub psychicznym) czy z naturalnym rytmem życia? A może zwyczajnie istnieje rozdź-

więk między ich potrzebami wewnętrznymi a celami i wyzwaniami, które próbują realizować? Przecież to wtedy, gdy nie żyjemy w zgodzie ze sobą, najczęściej zaczyna brakować motywacji.

## **BIOLOGIA CZY NEUROBIOLOGIA**

W przypadku większości przedsiębiorców biznes, który prowadzą, jest jednak ich au-

# JAK NIE ZABIĆ KREATYWNOŚCI

Trudne do przewidzenia sytuacje, presja czasu, skomplikowane problemy do rozwiązania – temu dziś stawiają czoła pracownicy. Aby podołać tym wyzwaniom, powinni myśleć i działać niestandardowo. I nie chodzi tylko o fajerwerki pomysłów od święta, ale też o brak sztampy na co dzień. Szkoda, że w Polsce często się kreatywność gasi.

➡ Aleksander Sławiński



**P**rzepaść między praktyką zarządzania a tym, co deklaruje kadra zarządzająca, jest naprawdę zatrważająca – martwi się Joanna Moczydłowska, doradca biznesowy i profesor zarządzania na Politechnice Białostockiej.

Szefowie, menedżerowie znają zwykle współczesne trendy i teoretycznie wiedzą, jak ważne jest podkreślanie w firmie kreatywności, by wzmacniać jej konkurencyjność. Tylko że nie potrafią tej teorii wcielić w życie. Najczęściej przeszkadzają im w tym ich własna mentalność i nadmiar procedur.

## LĘK PRZED NIEZNANYM

Jedno zresztą łączy się z drugim. Chęć ujęcia wszystkiego w ustalony odgórnie zestaw kroków jest zazwyczaj wynikiem obawy przed

nieznany i ryzykiem. A im bardziej rzeczywistość biznesowa robi się skomplikowana, „nieuczesa”, tym więcej pojawia się porządkujących ją procedur. Reinhard K. Sprenger, jeden z czołowych niemieckich guru zarządzania, nazwał to „przywództwem bez odwagi”. I jest to zdaniem prof. Moczydłowskiej bolączka bardzo wielu polskich przedsiębiorstw. – W pewnym sensie to przejaw braku wiary w zdrowy rozsądek pracowników – mówi. – Przełożeni nie ufają im, że w razie czego będą w stanie sami dobrać najlepsze środki prowadzące do celu, więc uznają, że lepiej będzie pomyśleć za nich.

Potrzeba kontroli i lęk przed nieznanym potrafią dotyczyć nawet najbliższych spraw. Prof. Moczydłowska wspomina swoją rozmowę z dyrektorem pewnego banku, który chwalił się, ileż to procedur, wręcz na każdą możliwą okazję, przewidziano w jego instytucji. – Bardzo niepokojący był

już sam fakt, że uważał to za swoją osobistą zasługę – podsumowuje.

Naturalnie pewne standardy są konieczne. Gdyby istniały jakiegokolwiek procedury kontrolne dotyczące pracy maklerów w Barings, najstarszym wówczas działającym banku świata, Nicholas Leeson, dyrektor jego działu transakcji terminowych w Singapurze, nie naraziłby go na potężne straty, kupując akcje japońskich spółek. I nie zostałby, mimo tej wpadki, awansowany, zyskując dostęp do jeszcze większych pieniędzy. Ostatecznie bank stracił przez niego 1,4 mld dol. i w 1994 r., po 200 latach istnienia, upadł.

Jednym słowem, procedury muszą być tam, gdzie zapewniają bezpieczeństwo w sytuacjach kryzysowych, ratują zdrowie i życie czy też pomagają ograniczyć marnotrawstwo materiałów, wyciek danych lub pieniędzy. Standardy są też potrzebne, by móc obiektywnie ocenić pracę robotnika,

## 13 KROKÓW DO POPRAWY KREATYWNOŚCI W FIRMIE



**1** Ludzie powinni robić to, co ich interesuje.



**2** Pomysłów powinni szukać sami, ale rozwijać je z innymi.



**3** Przyjazne biuro, zgoda na bałagan na biurkach.



**4** Stwarzanie pracownikom okazji do ruchu – bo to paliwo dla mózgu.



**5** Zgoda na drzemki w pracy i miejsce na nie.



**7** Przyciemnione światło, niebieskie i zielone barwy w otoczeniu.

**6** Zgoda na słuchanie niezbyt głośnej i nieangażującej muzyki [cisza i hałas nie sprzyjają kreatywności].



**8** Zachęcanie pracowników do prowadzenia odręcznych zapisków.



**9** Dawanie informacji zwrotnej i nagradzanie dobrych pomysłów.



**10** Unikanie biurokracji i nadmiaru procedur.



**11** Unikanie wad myślenia grupowego.



**12** Dużo swobody i samodzielności dla pracowników.



**13** Wspieranie dyskusji i twórczego napięcia, a nawet umiarkowanych konfliktów.

KRE-  
ATYWNOŚĆ

postępy w realizacji celów przedsiębiorstwa albo usystematyzować powtarzalne czynności w najlepszy dla biznesu sposób.

W bardzo wielu miejscach są jednak zbędne. Jeżeli wykraczają poza racjonalne minimum, zamiast stanowić szkielet, na którym opiera się funkcjonowanie firmy, doprowadzają do jej skostnienia. A wtedy nie ma twórczego fermentu i innowacyjności. Czy choćby elastyczności, czyli szybkiej, adekwatnej reakcji, gdy zdarzy się coś, czego nie przewidziano. Klasyczny przykład to telefony niezadowolonych klientów do dużych sklepów internetowych. Najczęściej każe im się wtedy pisać reklamacje, nawet jeśli nie chodzi o wady nabytego towaru, zamiast wyjaśnić rzecz od ręki, aby mieli poczucie, że dobrze się nimi zajęto.

Albo inna sytuacja: pracownik w dziale zakupów zdaje sobie sprawę, że na dany towar można zdobyć duży rabat, trzeba go tylko kupić odrobinę więcej niż zazwyczaj. Uważa, że byłoby to rozsądne, ale zachowuje to dla siebie i wkrótce o tym zapomina. Nauczył się już, że nikt z nim nie ma czasu ani chęci o takich pomysłach rozmawiać, gdyż cały proces zakupowy upchnięto w ścisłe procedury, które „ogól-

nie rzecz biorąc, przecież się sprawdzają, więc po co coś zmieniać”.

**CIEŻAR AUTORYTETU**

– Największym wrogiem kreatywności jest nadmiar hierarchii – uważa Grażyna Osika wykładająca psychologię i zarządzanie na Politechnice Śląskiej. Ma na myśli sytuację, gdy szef, z racji tego, że spoczywa na nim większa odpowiedzialność, uważa, że tylko on ma prawo mieć krytyczne spojrzenie na wykonywaną pracę czy firmowe procesy.

– W Polsce wciąż często obserwujemy stare podejście do zarządzania. Zakłada się, że pracowników najlepiej motywują kwestie zewnętrzne: podwyżki, premie, awans – mówi Grażyna Osika. – Okazuje się jednak, że dla wyzwolenia w nich kreatywności dużo ważniejsze jest, że są traktowani podmiotowo i to, co myślą, ma znaczenie.

Wtedy pojawia się poczucie sensu tego, co robią, a za nim idą kreatywne rozwiązania. Często w obszarze, na którym najlepiej się znają, ale nie tylko. – Mówi się, że „pańskie oko konia tuczy”. To bardzo działa w przypadku kreatywności. Jeżeli przełożony docenia pomysły podwładnych, okazuje szacunek dla ich intelektu, to oni

sami, automatycznie niejako, „wyciągają się wyżej”, dostosowują do pochwał – tłumaczy Osika.

Specyficzną odmianą hierarchizacji jest modny ostatnio „lider” wiodący swój zespół do kolejnych zwycięstw. – Ludzie, którzy wierzą, że to ich lider ma najlepsze pomysły i prowadzi ich prostą drogą do celu, wyłączają myślenie krytyczne – przestrzega prof. Moczydłowska. – Nie raz powtarzam swoim studentom MBA, że dobry menedżer powinien udawać trochę głupszego, niż jest.

Ten, który wszystko wie, sam wytycza cele i je po swojemu realizuje, tłumi pomysłów innych, którzy boją się wyjść poza strefę ogólnej aprobaty albo nie chce im się burzyć tego muru nieomyślności. W takich sytuacjach firmy często popełniają błędy i jeszcze się w nich utwierdzają, przestają być „sprytne” i czujne. Jest to odwrotność delegowania odpowiedzialności, która, jak wskazuje praktyka wielu przedsiębiorstw, bardzo sprzyja kreatywności i biznesowej zwinności. Czasem chodzi o samodzielność i decyzyjność na danym stanowisku, a innym razem – o przekazanie podwładnemu zarządzania całym projektem lub jego częścią.



## DOBRA I ZŁA REKLAMA

Rada zmienia swój statut i tryb rozpatrywania skarg konsumentów, by skuteczniej walczyć z nieetycznymi reklamami. Zachęca też mniejszych przedsiębiorców, by śledzili, jakie wydaje orzeczenia. W ten sposób unikną wpadek.

➤ **Karolina Prewęcka**

**W** ostatnich dwóch latach Rada Reklamy, a właściwie jej Komisja Etyki Reklamy (KER), rozpatrywała po ok. 300 skarg rocznie na mniej więcej podobną liczbę reklam. Wcześniej skarg nadsyłano więcej, nawet po kilka tysięcy, gdy ludzie masowo reagovali na jakieś budzące ich sprzeciw przekazy. W spokojniejszym już nieco 2016 r. też zdarzyła się rekordzistka – internetowa promocja gładzi Śnieżka Acryl-Putz, w któ-

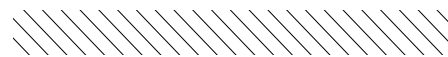
rej wykorzystano wizerunek trzech kobiet, a całość opatrzone hasłem „Wykonawco, którą wybierzesz na test?”. Na 703 złożone wówczas skargi aż 417 dotyczyło właśnie tej reklamy jako naruszającej dobre obyczaje i utrwalającej negatywne stereotypy.

Od 2006 r., czyli od kiedy powstała, Rada Reklamy oceniała zasadność skarg i wydawała opinie, kierując się zapisami stworzonego przez siebie Kodeksu Etyki Reklamy i dobrymi praktykami. Tu warto przypomnieć, że Rada jest dobrowolnym zrzeszeniem firm z branży reklamowej, reklamodawców i mediów, a także reprezentujących ich organizacji. Jej zadaniem jest samoregulacja tych środowisk pod kątem etyczności prowadzonych przez nie działań marketingowych. Siłą rzeczy, najważniejszym jej organem jest więc KER.

Komisja z biegiem lat coraz częściej rozpatrywała skargi składane na reklamodawców, którzy nie byli sygnatariuszami Kodeksu Etyki. Zapraszała ich również na swoje posiedzenia, aby mogli przedstawić swój punkt widzenia. Nieraz kończyło się to zresztą oddaniem skargi. Wielu z tego korzystało, manifestując w ten sposób, jak to

ujmuje Zbigniew Gajewski, prezes zarządu Rady Reklamy, „pewien rodzaj społecznej odpowiedzialności”. – Jednak Rada stała się zakładniczką swojego sukcesu. Jej opinie nabrały społecznej wagi i nie wszystkim to pasowało – dodaje prezes.

Bo skoro ktoś nie podpisał się pod Kodeksem, to czy musi przestrzegać jego artykułów? Reagować na pytania Komisji? Stawiać się na jej posiedzenie? – Sprzeciwiających się współpracy z Radą było ostatnio, jak szacujemy, zaledwie 2 proc. spośród tych, na których wpłynęły skargi, ale są to znane firmy. Co ciekawe, wszystkie deklarują publicznie swoją społeczną odpowiedzialność,



# 300

– liczba sygnatariuszy Rady Reklamy na początku roku.

Sieć komputerowa  
w małej firmie

Sieć kablowa

# SIEĆ W FIRMIE

 Jarosław Horodecki

Myślisz, że w małej firmie wystarczy tani router i Wi-Fi? Nie, nie wystarczy, a co więcej, takie tanie rozwiązanie może przynieść więcej kłopotów. Paradoksalnie, nawet w małej firmie warto pomyśleć o sieci opartej na kablu. I nie będzie to kosztowało majątku.

**O**becnie niemal każdy z nas ma dostęp do internetu: przez smartfon, domowe Wi-Fi czy w biurze. Najczęściej korzystamy przy tym z łączności bezprzewodowej. Bo tak wygodniej. Projektując jednak sieć firmową, nawet przy bardzo małej skali działalności, warto zdecydować się na kable. To rozwiązanie trudniejsze do zrealizowania niż postawienie

nie prostego routera Wi-Fi, lecz na dłuższą metę ten wysiłek się opłaca: zyskujemy bowiem bezpieczniejsze i bardziej niezawodne środowisko pracy. Co więcej, przesyłanie danych w ten sposób jest o wiele szybsze niż przez eter.

## INFORMACYJNY KRWIOBIEG, CZYLI KABELE

Pierwszym krokiem jest zatem ustalenie, jak i gdzie poprowadzić okablowanie. Oczy-

wiście zakładając, że naszą siedzibę zorganizujemy od zera i mamy na to wpływ, bo zwykle w wynajętych biurach czy budynkach ten etap jest poza nami. Zaczniemy od precyzyjnego ustalenia, w których miejscach będą się znajdować stanowiska pracy i gdzie zainstalujemy innego rodzaju sprzęt, np. drukarki, skanery, kamery monitoringu czy dyski sieciowe. Jeśli zrobimy to zczasu, unikniemy późniejszej bardzo irytującej płątaniny kabli. A przecież im



# LIFE STYLE

## Jestem dzieckiem milionera



**PIOTR WIT VOELKEL**  
- jako 30-latek na  
Dzień Dziecka dostał  
w prezencie firmę,  
której wartość  
oceniano 300 mln zł.

*Jedni stawiają na własny biznes, bo mają dość ogrzewania się w blasku fortuny swoich rodziców. Inni wchodzą w ich buty i przejmują firmy warte miliardy złotych. Kim są dzieci najbogatszych ludzi w Polsce?*

➡ Jacek Adamczyk

**W**stają o której chcą, śniadanie popijają lampką szampana, potem fryzjer albo kosmetyczka, ploteczki z koleżankami, a wieczorem impreza w klubie. W życiu zajmują się tym, co potrafią najlepiej, czyli wydawaniem pieniędzy. Chwalą się zdjęciami z wakacji na jachcie ojca albo narzekają, że tata kupił sobie nowe ferrari, a im dał tylko mercedesa. Tak powinno wyglądać życie pięknych i bogatych dzieci milionerów. Nic bardziej mylnego. Oto, jak naprawdę żyją synowie i córki najbogatszych ludzi w kraju.

#### W IMIĘ OJCA I SYNA

Piotrowi Voelkelowi z rodzinną fortuną będzie kojarzyć się przede wszystkim sauna. To tam parę lat temu jego ojciec spytał go wprost, czy jest gotów przejąć po nim biznes, czy ma szukać kogoś innego na stanowisko prezesa. Młody Voelkel zgodził się bez wahania. I tak dokładnie z okazji Dnia Dziecka ojciec przekazał mu w prezencie producenta mebli VOX z Poznania. Biznes wart kilkaset milionów złotych. Ale nie można powiedzieć, że Voelkel junior na taki gest sobie nie zasłużył.

Jeszcze w podstawówce ojciec wysyłał go do swoich fabryk. Młody chłopak chciał przeniknąć do firmy anonimowo, bo nie chciał taryfy ulgowej od pracowni-



ków swojego ojca. Wspomina, że ubrał się w roboczy kombinezon, nikomu się nie przedstawił i wszedł na halę. Trafił na stanowisko pilarza. Tam ciął deski do produkcji mebli. Ale kamuflaż na długo nie wystarczył, bo już po minucie jeden z pracowników go zdemaskował. „Ty to młody Voelkel jesteś!” – wykrzyknął i odarł z anonimowości syna prezesa. Ale nawet już pod oficjalnym imieniem i nazwiskiem współpracownicy nie obchodzili się z nim jak z jajkiem. Voelkel przeszedł przez wszystkie stanowiska w rodzinnej firmie. Piłował, frezował, pakował kawałki mebli w drewniane pudełka i wysyłał w świat.

W pewnym momencie praca w fabryce mu się znudziła. Potrzebował większych wyzwań. Wyjechał do Chin, żeby udowodnić ojcu, że nadaje się do czegoś więcej niż do piłowania desek. W Szanghaju utworzył biuro. Nie znał chińskiego, więc wynajął do pracy recepcjonistkę z hotelu, która została jego tłumaczką. W rok udało mu się zrobić solidny grunt pod interesy na chińskim rynku. Młody Voelkel znalazł dostawców dla polskiej firmy, negocjował z nimi ceny, odwiedzał fabryki, badał jakość ich produktów. Ojciec mówi, że wtedy jego syn poznał swoją wartość. Do Chin wyjechał chłopak, a wrócił już mężczyzna. I to właśnie ten chiński sukces ostatecznie przełożył na decyzji Piotra Voelkela seniora, że biznes powinien przejąć nie wynajęty menedżer, a rodzony syn.

Podobną ścieżkę kariery przeszedł Konrad Pazgan, syn Kazimierza Pazgana, założyciela drobiarskiego imperium Konspol z Nowego Sącza. Zaczęło się od ciężkiej fizycznej pracy. W podstawówce ojciec wysyłał go na łapanie kurczaków z kurników do klatek. Potem pracował w zimnych halach, gdzie patroszył, porcjował i pakował mięso. Później było już łatwiej. Trafił do działu handlu, marketingu i tak przeszedł wszystkie szczeble kariery w firmie. W wieku 28 lat wylądował na fotelu wiceprezesa Konspolu. To wtedy podjął decyzję



#### NICOLE SOSZYŃSKA

– w Paryżu ukończyła architekturę, a w Berlinie studiowała w szkole mody Esmo. Potem otworzyła swój butik w Warszawie.



#### KONRAD PAZGAN

– pracował w firmie ojca, ale anonimowo. Wykonywał nawet podstawowe prace. Kiedy miał 28 lat, został wiceprezesa Konspolu.

