



MAGAZYN
DLA BIZNESU



Executive Club

NR 3/2019

www.executive-club.com.pl

Relacja z konferencji
**EUROPEAN
EXECUTIVE FORUM**
i rozdania European
Leadership Awards

BLOCKCHAIN
technologia zaskakujących
możliwości i... zagrożeń

WYWIAD
Z JOANNĄ ERDMAN
Wiceprezes Zarządu
ING Banku Śląskiego SA

Elektryczna
przyszłość
motoryzacji

BOŻENA LEŚNIEWSKA

ROZMOWA Z WICEPREZES ZARZĄDU DS.
RYNKU BIZNESOWEGO ORANGE POLSKA

CZY KOŃCZY
SIĘ ERA
PIENIĄDZA?

NA CO ZWRÓCIĆ UWAGĘ
SZUKAJĄC HOTELU
NA KONFERENCJĘ?

CZY MIEJSKIE
MAGAZYNY DAJĄ
WIĘCEJ MOŻLIWOŚCI?



event **AV**

WYPOŻYCZALNIA SPRZĘTU AV:

- nagłośnienie
- oświetlenie
- telewizory i projektory
- sprzęt do tłumaczeń symultanicznych i systemy do głosowania

OBSZAR DZIAŁANIA:
WARSZAWA/POLSKA/
UNIA EUROPEJSKA

**WYNAJEM SPRZĘTU AV ORAZ KOMFORTOWA
OBSŁUGA TECHNICZNA KONGRESÓW, TARGÓW,
IMPREZ FIRMOWYCH I KONCERTÓW**



Brand eventAV należy do
firmy PRObrand sp. z o.o.

www.eventav.pl
biuro@eventav.pl
tel. 661 903 905
ul. Postępu II, 02-676 Warszawa

Szanowni Czytelnicy

Od ostatniego wydania naszego magazynu minęło 5 intensywnych miesięcy. W tym czasie dużo działo się w naszym Klubie zarówno w sferze wydarzeń, jak i nowych inicjatyw, o czym przeczytacie Państwo w tym oraz kolejnym numerze.

W ciągu tych kilku minionych miesięcy mieliśmy przyjemność zorganizować aż 3 konferencje i jedną debatę klubową. Mowa tu o European Executive Forum, Investment & Finance Forum, Premium Real Estate Summit oraz debacie Infrastruktura Sieci XXI wieku. Wszystkie te wydarzenia były dla naszych gości źródłem cennej wiedzy, możliwością poznania biznesowych oraz naukowych autorytetów z kraju i zagranicy, a także okazją do wysłuchania przemówień wybranych Ministrów. Konferencjom towarzyszyły wieczorne gale – European Leadership Awards oraz Diamenty Inwestycji, podczas których nagrodziliśmy wybitne osobowości biznesu oraz przedsiębiorstwa, które wykazały się wyjątkowymi osiągnięciami. Uhonorowaliśmy ich odważne decyzje biznesowe w myśl mądrości, którą wygłosił Peter Drucker – „Za każdym razem, kiedy widzisz biznes, który odnosi sukces, oznacza to, że ktoś kiedyś podjął odważną decyzję”.

Relacje z wydarzeń Executive Club to jednak nie wszystko, co znajdą Państwo w obecnym numerze. Czekają na Państwa także wywiady, m.in. ten okładkowy z Panią Bożeną Leśniewską, Wiceprezes Zarządu ds. Rynku Biznesowego, Orange Polska. Odpowiemy także na pytanie, co technologia światłowodowa ma wspólnego z rozwojem 5G. Nie zabraknie też ciekawych tekstów z obszaru technologii blockchain, IoT czy machine learning. Na koniec przybliżymy rynek hotelowy oraz magazynowy w Polsce.

Życzę inspirującej lektury,

Beata Radomska

Beata Radomska
Prezes, Executive Club



”*Za każdym razem,
kiedy widzisz biznes,
który odnosi sukces,
oznacza to, że ktoś
kiedyś podjął odważną
decyzję*

– Peter Drucker

Dear Readers

Five intensive months have passed since the last issue of our magazine. During this time a lot was happening in our club both in the sphere of events and new initiatives, which you will read about in this and the next issue.

Over the past few months, we've had the pleasure of organizing three conferences and one club debate. I am talking about the European Executive Forum, Investment & Finance Forum, Premium Real Estate Summit and the 21st century Network Infrastructure debate. All these events were a source of valuable knowledge for our guests, an opportunity to learn about business and scientific authorities from country and abroad, as well as an opportunity to listen to the speeches of selected Ministers. The conferences were accompanied by evening galas – European Leadership Awards and Investment Diamonds, during which we awarded outstanding business personalities and companies that reached exceptional achievements. We honored their bold business decisions in line with the wisdom of Peter Drucker – "Every time you see a successful business, it means that someone has once made a bold decision."

Reports from Executive Club events are not everything that you will find in this issue. Interviews are also waiting for you, including the cover with Mrs. Bożena Leśniewska, Vice President of the Management Board in charge of the B2B Market at Orange Polska. We will also answer the question what fiber optic technology has to do with the development of 5G. There will also be interesting texts from the area of blockchain, IoT and machine learning technologies. Finally, we will introduce the hotel and warehouse market in Poland.

I wish you inspirational reading,

Beata Radomska

Beata Radomska
CEO, Executive Club

”*Every time you see
a successful business,
it means that someone
has once made a bold
decision*

– Peter Drucker

6 BOŻENA LEŚNIEWSKA

WICEPREZES ZARZĄDU DS. RYNKU BIZNESOWEGO,
ORANGE POLSKA

Badania potwierdzają wymierną wartość różnorodności w biznesie, obalają powoli niepisane zasady związane z płcią. Także w kierowaniu zespołami różnorodność jest zaletą, którą nie zawsze firmy potrafią odpowiednio wykorzystać. Dobrze, kiedy zespoły nie są jednorodne pod względem kompetencji, ale składają się z ludzi, którzy w różny sposób patrzą na dany projekt.



WYWIADY

13 Maciej Sypek, Dyrektor Generalny sprzedaży cementu i B2B/B2C, Lafarge

16 Joanna Erdman, Wiceprezes Zarządu ING Banku Śląskiego SA

20 Rozmowa z zarządem Grupy GPEC:
Marcinem Lewandowskim i Anną Jakób



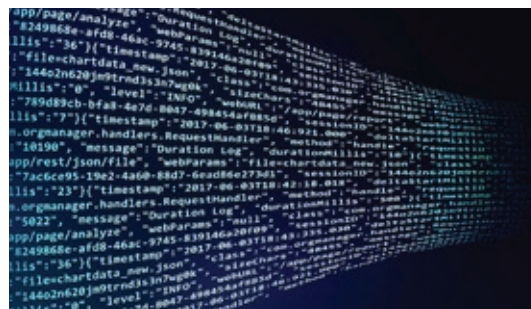
24 Magdalena Szulc, Dyrektor SEGRO na Europę Centralną

28 Paweł Średniawa, Prezes Zarządu PBDI SA

32 Katarzyna Rudnicka, Prezes Zarządu VIVENG

OKIEM EKSPERTA

34 Blockchain, technologia zaskakujących możliwości i... zagrożeń



42 Co technologia światłowodowa ma wspólnego z rozwojem 5G

44 5G bardziej bezpieczne niż 4G

46 Dlaczego lokalizacja jest kluczowa przy wyborze hotelu na konferencję?

48 Miejskie magazyny to więcej możliwości

49 Elektryczna przyszłość motoryzacji



EC Magazyn dla Biznesu
EC Magazine for Business

Wydanie: 3/2019
Issue: 3/2019

Executive Club
ul. Puławska 12 lok. 10
02-566 Warszawa
tel.: (+48) 22 409 25 38
e-mail: biuro@executive-club.com.pl

Redaktor Prowadzący / Editor in Chief
Michał Mazurczak

Wsparcie Redakcyjne / Editorial Support
Aleksandra Łapińska

Dyrektor Kreatywny / Creative Director
Łukasz Błędkowski

Druk / Print
Foldruk Media

Pakiety Partnerskie
Mirosław Witkowski
mw@executive-club.com.pl
tel.: 510 105 474

Członkostwo w Klubie
Anna Karasińska
annakarasińska@executive-club.com.pl
tel.: 570 105 464

Event Management
Marlena Kotowska
marlenakotowska@executive-club.com.pl
tel.: 509 844 278

Media
Aleksandra Łapińska
aleksandra.lapinska@executive-club.com.pl
tel.: 570 105 421

Michał Mazurczak
michalmazurczak@executive-club.com.pl
tel.: 509 031 577

Grafika
Łukasz Błędkowski
lukaszbledkowski@executive-club.com.pl
tel.: 502 134 726

- 51 Sektor retail w obliczu zmian
- 53 IoT to przede wszystkim bezpieczeństwo
- 54 Od informacji do tworzenia wartości dzięki maszynowemu uczeniu
- 56 Segmenty klientów a ich skłonność do zapłaty
- 58 Nowy wymiar hotelarstwa
- 59 Mój głos – moje hasło czyli przyszłość technik uwierzytelniania
- 60 Rozwiązania BIK wspierające bezpieczeństwo w prowadzeniu działalności gospodarczej
- 66 Fintechy, bigtechy, neobanki. Wyzwania dla banków

RELACJE

- 74 Gala „European Leadership Awards”
- 76 Infrastruktura Sieci XXI wieku. W drodze go globalnej wspólnoty sieciowej
- 80 W poszukiwaniu inwestycyjnej przewagi konkurencyjnej na rynku nieruchomości
- 84 Gala „Diamenty Inwestycji”
- 86 Cyfrowe innowacje w służbie sektora finansowego

62 PRIVATE EQUITY JAK DOBRZE WYBRAĆ?

Finansowanie to nie tylko zdobycie kapitału. To także zrozumienie jakie ograniczenia i korzyści pozafinansowe niesie ze sobą wprowadzenie firmy na giełdę, jej sprzedaż w części lub całości inwestorowi strategicznemu czy też zaproszenie funduszu private equity.



70 INNOWACJE W PRAKTYCE JAK WYGRAĆ W DOBIE AUTOMATYZACJI I ROBOTYZACJI?

Zdaniem mówców jesteśmy w trakcie piątej rewolucji, na którą składa się rozwój technologii cyfryzacji i digitalizacji. Korporacje rywalizują ze sobą już nie majątkiem, czy dostępem do informacji a przedsiębiorczością, czyli umiejętnością wytworzenia jakościowego dobra w odpowiedniej skali.

ROZMOWA Z BOŻENĄ LEŚNIEWSKĄ – WICEPREZES ZARZĄDU DS. RYNKU BIZNESOWEGO ORANGE POLSKA



BOŻENA LEŚNIEWSKA

Wiceprezes Zarządu ds. Rynku
Biznesowego Orange Polska

Vice President of the Management
Board in charge of the B2B Market
at Orange Polska

ZE WZGLĘDU NA DŁUGO SPRAWOWANE STANOWISKA ZARZĄDCZE, CHCIELIBYŚMY ŻEBY PODZIELIŁA SIĘ PANI SWOJĄ REFLEKSJĄ DOTYCZĄCĄ ŚCIEŻKI KARIERY Z PERSPEKTYWY KOBIETY. CZY UWAŻA PANI, ŻE ŚCIEŻKA KARIERY KOBIETY JEST TRUDNIEJSZA OD ŚCIEŻKI MĘŻCZYZNY? JEŚLI TAK, TO JAKIE SĄ TEGO POWODY?

BOŻENA LEŚNIEWSKA Jak pokazują badania, organizacje biznesowe rekrutują podobną liczbę kobiet i męż-

czyn. Jednak na tym etapie symetria się kończy. Na kolejnych szczeblach drabiny kobiet jest mniej. Trzy razy rzadziej niż mężczyźni pełnią funkcje kierownicze. I choć sytuacja ta się poprawia, to niestety nadal można zaobserwować efekt „szklanego sufitu”.

Moja osobista perspektywa jest taka: świat biznesu historycznie, tradycyjnie był domeną mężczyzn. Kobiety od około 20 lat przebijają się do niego coraz skuteczniej. Przez lata było nam trudniej za-

istnieć, bo oznaczało to zmianę paradygmatu. A każda zmiana budzi opór, niepokój, wybija z przyzwyczajeń i utartych ścieżek. Dodatkowe utrudnienia stanowił tradycyjny podział ról społecznych, mocno zakorzeniony w polskiej kulturze. To oznaczało, że przez wiele lat my kobiety godziłyśmy społeczną rolę matki i opiekunki domowego ogniska z pracą zawodową. W ostatnich dekadach ten podział ról zaciera się szczególnie w tych rodzinach, gdzie kobiety aktywizują się zawodowo. Determinacja kobiet, wzrost wrażliwości mężczyzn na zagadnienie równych praw, a także dane potwierdzające wymierną wartość różnorodności w biznesie obalają powoli niepisane zasady związane z płcią.

Z BRANŻĄ TELEKOMUNIKACYJNĄ JEST PANI ZWIĄZANA OD 20 LAT, KTÓRY ETAP W PANI KARIERZE ZAWODOWEJ OKAZAŁ SIĘ KLUCZOWY I DLACZEGO?

BL Jestem przykładem self-made woman. Wspinałam się krok po kroku po szczeblach kariery. Zaczynałam jako przedstawiciel handlowy w czasach, gdy taka profesja nie była jeszcze znana w Polsce. To na pewno był kluczowy moment, bo wówczas odkryłam, że taka domena jak sprzedaż świetnie pasuje do mojej osobowości. Wymaga szybkości, zmienności, determinacji, trochę ryzyka i wiąże się z nieustannym podejmowaniem wyzwań. To sprawiło, że na wiele lat związałam się z zarządzaniem sprzedażą, a dzięki tej spójności czuję się człowiekiem spełnionym.

Innym ważnym momentem było wejście w świat technologii, w którym zamieszkałam się na ponad dwadzieścia lat. W 1996 roku trudno było sobie wyobrazić, że za 20 lat będziemy żyli w cyfrowym świecie, a naszym nieodłącznym towarzyszem będzie smartfon. Intuicja podpowiedziała mi, że warto zrozumieć i nauczyć się branży telekomunikacyjnej, bo to ten sektor będzie zmieniał świat. I choć dla osoby z wykształceniem humanistycznym stanowiło to wyzwanie, to dzisiaj mogę powiedzieć, że było warto. Te dwie dekady to czas ciągłej zmiany, nowych technologii, rewolucji w biznesie. W ślad za tym, czas nieustannego osobistego rozwoju.

CHCIELIBYŚMY TERAZ ZAPYTAĆ SIĘ O STYL ZARZĄDZANIA LUDŹMI I FIRMĄ ZE WZGLĘDU NA PŁEĆ. JAKIE SĄ WEDŁUG PANI SŁABE A JAKIE MOCNE STRONY KOBIET ORAZ MĘŻCZYZN SPRAWUJĄCYCH NAJWYŻSZE

STANOWISKA W FIRMACH? CZY RÓŻNIĄ SIĘ OBIE PŁECIE W TEJ MATERII?

BL Ogromną wartością różnorodności są naturalne różnice w sposobie komunikacji, stylu zarządzania czy podejściu do ryzyka między kobietami a mężczyznami. Empatia, intuicja, umiejętność rozwiązywania konfliktów, podejmowanie decyzji oparte na konsultacjach – to cechy, które mają dziś ogromne znaczenie w zarządzaniu firmą. Statystycznie częściej występują one u kobiet niż u mężczyzn. Znaczenie różnorodności potwierdzają twarde dane: po przebadaniu wyników firm z listy Fortune Top 500 okazało się, że w tych przedsiębiorstwach, w których kobiety stanowiły przynajmniej 25% kadry zarządzającej, zwrot z realizowanych inwestycji był o 66% wyższy, a zyski ze sprzedaży o 42% lepsze niż w firmach o mniej zróżnicowanych zespołach kierowniczych.

Ekspertki uważają, że spółki kierowane przez kobiety umieją lepiej ocenić ryzyko i zarządzać nim. Nie tylko potrafią lepiej odnieść się do problemów klientów, pracowników, udziałowców czy lokalnych społeczności, ale również koncentrować się na dalekosiężnych celach.

Osobiście daleka jestem od tak jednoznacznej polaryzacji. Uważam po prostu, że w biznesie potrzebni są zarówno mężczyźni jak i kobiety, aby dobrze adresować potrzeby wszystkich klientów.

MIEJSCE URODZENIA:

KRAKÓW

KUCHNIA:

MOJĄ CÓRKĘ UWIECZNIONA NA JEJ BLOGU DIRTYKITCHEN.PL

KSIĄŻKA:

VIKTOR E. FRANKL „CZŁOWIEK W POSZUKIWANIU SENSU”

HOBBY:

PODRÓŻUJĘ PO CAŁYM ŚWIECIE, Z REGUŁĄ BARDZO INTENSYWNI

WYMARZONE WAKACJE:

W DRODZE POMIĘDZY WIELKIMI GÓRAMI I OCEANEM

MUZYKA:

MUZYKA TOWARZYSZY MI W MOMENTACH ODPOCZYNKU, DLATEGO NAJBARDZIEJ LUBIĘ CHILLOUT

ZAWODOWO DUŻĄ WAGĘ PRZYKŁADA PANI DO PRACOWNIKÓW I ICH KOMPETENCJI ORAZ ZESPOŁÓW, W KTÓRYCH PRACUJĄ. JAKI JEST PANI PRZEPIS NA KIEROWANIE ZESPOŁEM W TAK DUŻEJ FIRMIE?

BL Uważam, że w kierowaniu zespołami różnorodność jest zaletą, którą nie zawsze firmy potrafią odpowiednio wykorzystać. Dobrze, żeby zespoły nie były jednorodne pod względem kompetencji, żeby składały się z ludzi, którzy w różny sposób patrzą na dany projekt.

Zaletą jest też zróżnicowanie wiekowe. Młodszy i starsi pracownicy mogą się wzajemnie inspirować. Młodzi zadziwiają odmienną perspektywą na wiele spraw, kompetencjami cyfrowymi, zaskakują prostotą sądów. Szukają uproszczeń, usprawnień, żeby szybciej osiągać efekty. Starsi mają rozległą wiedzę, którą mogą się dzielić, a przez lata nabyli doświadczenie, które pozwala nie tracić energii na rzeczy z małym prawdopodobieństwem sukcesu.

Dlatego Orange Polska wspiera różnorodne zespoły tak, aby doświadczenie, wiedza i zaangażowanie efektywnie się uzupełniały. Potrzebni są tylko mądrzy menedżerowie, którzy potrafią z tego korzystać. Dobry szef, oprócz kompetencji merytorycznych, powinien wykazywać także kompetencje miękkie. Ukończenie dobrej uczelni i fachowa wiedza to nie wszystko. Ważne są również umiejętności społeczne, takie jak skuteczne przywództwo, otwartość na dialog i umiejętność współpracy.

OBECNIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYKŁADAJĄ DUŻĄ WAGĘ DO PROWADZENIA FIRMY W SPOŚB ZRÓWNOWAŻONY I ODPOWIEDZIALNY. JAKIE KONKRETNIE DZIAŁANIA W TYCH OBSZARACH PODEJMUJE ORANGE?

BL Orange Polska oferuje usługi, które są podstawą dla rozwoju komunikacji i transformacji cyfrowej, obsługuje miliony klientów, zatrudnia tysiące pracowników w całej Polsce i ma tysiące dostawców, zatem wywiera znaczący wpływ społeczny. Mamy świadomość tego wpływu i zarządzamy nim w taki sposób, aby maksymalizować ten pozytywny, a minimalizować negatywny. Dlatego możemy powiedzieć, że firma prowadzi swój biznes w sposób zrównoważony i odpowiedzialny.

W Orange Polska od kilku lat prowadzimy politykę społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) we wszystkich ob-

szarach działalności. Nasza strategia CSR uwzględnia cele biznesowe firmy i wpisuje się w ich realizację. Fundamentem tej strategii jest odpowiedzialne zarządzanie.

Szczególny nacisk kładziemy na współpracę i wspieranie lokalnych społeczności tak, aby nowe technologie były sprzymierzeńcem rozwoju ekonomicznego i społecznego. Dbamy o to, aby nasza sieć była bezpieczna, a korzystanie z najnowszych technologii było proste i wolne od zagrożeń.

Te priorytety przekładają się na konkretne działania – wspieranie innowacyjności, m.in. poprzez akcelerator start-upów Orange Fab, programy edukacji cyfrowej Fundacji Orange, kierowane do różnych grup wiekowych, zarówno do tych najmłodszych, jak też starszych użytkowników sieci – MegaMisja, #SuperKoderzy, Pracownicy Orange.

Zespół CERT Orange Polska i mechanizmy bezpieczeństwa, takie jak CyberTarcza, co roku skutecznie przeciwdziałają milionom ataków na urządzenia naszych klientów. Staramy się też promować kulturę współpracy wewnątrz firmy, m.in. poprzez równe traktowanie, jasne kryteria oceny i awansu, a także umożliwienie wszechstronnego rozwoju pracowników czy zaangażowania społecznego poprzez wolontariat.

Orange Polska wywiera istotny wpływ na polską gospodarkę, zarówno ze względu na skalę działania i wielkość obrotu, jak również branżę. Nowoczesna infrastruktura telekomunikacyjna i usługi, jakie dzięki niej dostarczamy, zmieniają sposób funkcjonowania ludzi i przedsiębiorstw. Tworzą „krwiobiegi” nowoczesnej i konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy. Współpracujemy z wieloma organizacjami, współtworzymy środowiska oraz sieci, które łączą przedsiębiorstwa, uczelnie, instytucje publiczne i organizacje pozarządowe.

WIELE BRANŻ ZMAGA SIĘ OBECNIE Z LICZNYMI WYZWANIAМИ JAK NP. BRAK WYKWALIFIKOWANEJ KADRY PRACOWNICZEJ. JAKIE NAJWIĘKSZE WYZWANIA STOJĄ PRZED ORANGE POLSKA ORAZ JAK SOBIE PAŃSTWO Z NIMI RADZICIE?

BL Rynek pracodawcy już dawno przemianął. Trendy demograficzne zapowiadają, że coraz trudniej będzie pracodawcom pozyskać i utrzymać pracownika. Pracodawca przyszłości musi działać elastycznie, szybko dostosowywać strategię do zmieniających się warunków, wyprzedzać konkurencję w pozyskiwaniu kompeten-

cji niezbędnych do skutecznego działania w stale zmieniającym się środowisku.

Transformacja firmy, automatyzacja procesów, cyfrowe kanały kontaktu i nowe technologie sieciowe skutkują zmniejszaniem zatrudnienia. Jednocześnie, podobnie jak inne branże, musimy budować nowe kompetencje i pozyskiwać ekspertów od cyfrowych rozwiązań. Pracownicy mają więc poczucie ciągłej zmiany otoczenia.

Orange przyciąga ludzi z pasją dostępem do nowoczesnych technologii i możliwością uczestniczenia we wdrożeniach na naprawdę wielką skalę. Tworzymy dla pracowników przyjazne, cyfrowe środowisko pracy, zależy nam też na tym, żeby pracownicy mieli czas i energię na dbanie o swoje życie prywatne, rodzinne, na realizowanie swoich pasji. Nie bez znaczenia jest fakt, że od lat jesteśmy postrzegani jako firma oferująca nie tylko bardzo dobre warunki zatrudnienia, wynagrodzenie i benefity, ale także bogatą ofertę rozwojową. Nasi pracownicy mogą m.in. korzystać z międzynarodowej platformy Orange Learning. Każdy pracownik decyduje, jaką ścieżkę rozwoju sobie wybierze i jest odpowiedzialny za jej realizację.

Stosujemy wiele narzędzi rekrutacyjnych. Chcemy udostępniać nasze oferty wszędzie tam, gdzie są idealnie dopasowani do naszych potrzeb kandydaci. Dla studentów i absolwentów zainteresowanych naszą branżą, poznawaniem świata interakcji człowieka i technologii stworzyliśmy program Let's Orange, którego częścią jest program praktyk letnich. To

idealne rozwiązanie zarówno dla praktykanta jak i pracodawcy, dobry moment na wzajemne poznanie swoich możliwości, potencjału firmy i jej realnej oferty. Działamy w mediach społecznościowych – mamy fanpage Orange Praca.

Skuteczność naszych działań potwierdza fakt, że Orange Polska zdobył tytuł Top Employer Polska 2019 i Top Employer Europe 2019. Znaleźliśmy się w gronie 5 najlepszych pracodawców w Polsce. Ten wieloetapowy proces certyfikacji dotyczy m.in. strategii rozwoju talentów, jakości szkoleń czy wdrażania nowych pracowników.

OSTATNIE PYTANIE DOTYCZY NOWYCH TECHNOLOGII. NA JAKIM ETAPIE SĄ PRACE NAD SIECIĄ 5G? CZYM DOKŁADNIE BĘDZIE SIĘ RÓŻNIŁA OD 4G (LTE) I KIEDY BĘDZIE MOŻNA MASOWO Z NIEJ KORZYSTAĆ W POLSCE?

BL Orange Polska jako pierwszy operator nad Wisłą przeprowadził w ubiegłym roku testy sieci 5G poza laboratorium. Do końca tego roku uruchomimy testowe sieci w kilku polskich miastach. Chcemy sprawdzić wszystkie dostępne na rynku rozwiązania, by wybrać te, które najlepiej spełnią potrzeby naszych klientów. Aby uruchomić mobilną sieć nowej generacji sprawnie i efektywnie, potrzebujemy jednak jasnych reguł gry, porządkujących kluczowe elementy tej układanki: przydzielenia częstotliwości oraz dostosowania norm elektromagnetycznych do tych, które obowiązują w innych krajach Unii Europejskiej.

Sieć 5G ma być bardziej efektywna niż najbardziej zaawansowana obecnie



Mentoring to jedno z kluczowych zadań leaderskich
Mentoring is one of the key leadership tasks

sieć 4G LTE – pozwoli osiągnąć szybki transfer danych, niższe opóźnienia, a także obsłużyć dużo więcej urządzeń Internetu Rzeczy na tym samym obszarze, co standardowa sieć 4G LTE. Wdrażanie kolejnych funkcjonalności będzie następowało stopniowo i zacznie się od tych, które będą służyły do szybkiego transferu danych. W sierpniu po raz pierwszy w Polsce zastosowaliśmy komercyjnie sieć LTE-M. Podłączyliśmy do niej inteligentne liczniki prądu w budynkach mieszkalnych w Warszawie. LTE-M, choć bazuje na sieci 4G, ma w zakresie Internetu Rzeczy takie same możliwości jak planowana sieć 5G. W przyszłości zostanie ona do sieci 5G włączona.

5G da wiele nowych możliwości w transformacji cyfrowej biznesu. Szybki transfer pozwoli na większe wykorzystanie chmury i sprawi, że praca zdalna stanie się łatwiejsza, w fabrykach częściej będzie można stosować rozszerzoną rzeczywistość. Z kolei niższe opóźnienia, rzędu kilku milisekund dadzą możliwość zdalnego zarządzania samochodami autonomicznymi czy też dronami. Rozwiązania związane z IoT dadzą szansę na tworzenie bardziej zautomatyzowanych fabryk i miast oraz zbieranie i analizowanie danych z nich płynących, by poprawić efektywność i komfort życia mieszkańców. ●

INTERVIEW WITH BOŻENA LEŚNIEWSKA – VICE PRESIDENT OF THE MANAGEMENT BOARD IN CHARGE OF THE B2B MARKET AT ORANGE POLSKA

SINCE YOU HAVE SO MUCH EXPERIENCE IN MANAGEMENT POSITIONS, WE WOULD LIKE TO ASK YOU ABOUT YOUR REFLECTIONS ON THE CAREER PATH FROM A WOMAN'S PERSPECTIVE. DO YOU THINK THAT A WOMAN'S CAREER PATH IS MORE DIFFICULT THAN THAT OF A MAN? IF SO, WHAT ARE THE MAIN REASONS?

BOŻENA LEŚNIEWSKA Research shows that business organizations recruit a similar number of women and men. At this stage, however, the symmetry ends. There are fewer women at the higher steps of the ladder. They perform managerial functions three times less often than men. Even though the situation is improving, the "glass ceiling" is, unfortunately, still visible.

My personal perspective is this: the world of business has historically been the domain of men. Women have been breaking in more and more effectively for about 20 years. For years it has been more difficult for us to succeed, because it required a paradigm shift. And every change is associated with resistance and anxiety, it breaks habits and forces people to get off the beaten path. The traditional division of social roles, deeply rooted in Polish culture, constituted another obstacle. This meant that for many years women had to reconcile the social role of a mother and keeper of the household with their professional activity. In recent decades this division of roles has become blurred, especially in those families where women are professionally active. The determination of women, increased sensitivity to equal rights on the part of men, as well as data confirming the measurable value of diversity in business are slowly abolishing the unwritten gender norms.

YOU HAVE BEEN INVOLVED WITH THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY FOR 20 YEARS. WHICH STAGE OF YOUR CAREER TURNED OUT TO BE THE MOST CRUCIAL AND WHY?

BL I am an example of a self-made woman, climbing the career ladder step by step. I started as a sales representative at a time when this profession was not yet known in Poland. It was definitely a crucial moment, because then I discovered that a domain such as sales fits my personality perfectly. It requires speed, adaptability, determination, involves taking some risk, and is associated with constant challenges. Because of that I became involved with sales management for many years, and it was this consistency that made me feel fulfilled.

Another important moment was when I entered the world of technology, where I stayed for over twenty years. In 1996 it was difficult to imagine that in 20 years we will live in a digital world, and our smartphone will be our inseparable companion. Intuition told me that it is

PLACE OF BIRTH:
KRAKÓW

CUISINE:
MY DAUGHTER'S, IMMORTALIZED ON HER BLOG DIRTYKITCHEN.PL

BOOK:
VIKTOR E. FRANKL "MAN'S SEARCH FOR MEANING"

HOBBY:
I TRAVEL AROUND THE WORLD, USUALLY VERY INTENSIVELY

DREAM HOLIDAYS:
ON THE WAY BETWEEN GREAT MOUNTAINS AND AN OCEAN

MUSIC:
MUSIC ACCOMPANIES ME IN MOMENTS OF REST, WHICH IS WHY I LIKE CHILLOUT THE MOST

worth understanding and learning the telecommunications industry as the sector that would change the world. And although it was a challenge for a person educated in the humanities, today I can say it was worth it. These two decades were a time of constant change, new technologies, and a business revolution. At the same time, a time of constant personal development.

WE WOULD NOW LIKE TO ASK YOU ABOUT THE DIFFERENCES IN THE STYLE OF MANAGEMENT WITH RESPECT TO GENDER. WHAT ARE THE WEAK AND STRONG POINTS OF WOMEN AND MEN IN THE HIGHEST POSITIONS IN COMPANIES? WHAT ARE THE DIFFERENCES BETWEEN BOTH SEXES IN THIS MATTER?

The great value of diversity is the natural differences in communication, management style, and approach to risk between women and men. Empathy, intuition, ability to solve conflicts, making decisions based on consultations – these are the features that are now fundamental in company management. Statistically, they are more common in women than in men. The importance of diversity is also confirmed by hard data: after examining the results of Fortune Top 500 companies, it turned out that in enterprises where women constituted at





Orange oferuje także rozwiązania dla Przemysłu 4.0
Orange also offers solutions for Industry 4.0

least 25% of the management staff the return on investment was 66% higher and the profit on sales 42% better than in companies with less diverse management teams.

Experts believe that women-led companies can better assess and manage risk. Not only can they better address the problems of customers, employees, shareholders, or local communities, but also better focus on far-reaching goals.

Personally, I am far from such unambiguous polarizations. I think that both men and women are needed in business to better address the needs of all clients.

PROFESSIONALLY YOU ATTACH GREAT IMPORTANCE TO EMPLOYEES, THEIR COMPETENCES, AS WELL AS THE TEAMS IN WHICH THEY WORK. WHAT IS YOUR RECIPE FOR TEAM MANAGEMENT IN SUCH A LARGE COMPANY?

BL I believe that diversity is an advantage in team management, but companies are not always able to use it properly. Teams should not be homogeneous in terms of competences and consist of people who view a given project in different ways.

Age diversity is also an advantage. Younger and older employees can inspire one another. Young people can have a surprisingly different

perspective on many matters, they possess digital competences, and are more straightforward in their judgments. They look for simplifications and improvements to achieve results faster. Older employees have extensive knowledge that they can share, and over the years they acquire experience that allows them not to waste energy on things that are unlikely to succeed.

This is why Orange Polska supports diverse teams, so that experience, knowledge, and commitment can complement one another effectively. All you need is smart managers who can use it. In addition to professional competences, a good boss should also demonstrate soft skills. Graduating from a good university and professional knowledge are not enough. Social skills, such as effective leadership, openness to dialogue, and the ability to cooperate, are also important.

COMPANIES CURRENTLY ATTACH GREAT IMPORTANCE TO SUSTAINABLE AND RESPONSIBLE OPERATION. WHAT SPECIFIC ACTIONS DOES ORANGE TAKE IN THESE AREAS?

BL Orange Polska offers services that are fundamental for the development of communication and digital transformation. It services millions of customers, employs thousands of people throughout Poland, and cooperates with thousands of suppliers, thus exerting a significant social impact.

We are aware of this impact and manage it in such a way as to maximize the positives and minimize the negatives. That is why we can say that the company conducts its business in a sustainable and responsible manner.

At Orange Polska we have been implementing a corporate social responsibility (CSR) policy in all areas of our activity for several years. Our CSR strategy takes into account the business goals of the company and stays in line with their implementation. Responsible management is the foundation of this strategy.

We place particular emphasis on cooperation and support for local communities, so that new technologies are an ally in economic and social development. We make sure that our network is secure and that the use of modern technologies is simple and risk-free.

These priorities translate into specific actions – supporting innovation,



W Orange pomysły na nowe rozwiązania wypracowywane są w zgranych, zwinnych zespołach
At Orange, ideas for new solutions are developed in synchronized, agile teams

including through the Orange Fab start-up accelerator and the digital education programs of the Orange Foundation, targeted at various age groups, both the youngest and the older users of the network – MegaMisja, #SuperKoderzy, Pracownie Orange.

The Orange Polska CERT team and security mechanisms, such as CyberTarcza, effectively counteract millions of attacks on our customers' devices every year. We also try to promote a culture of cooperation within the company, including through equal treatment, clear evaluation and promotion criteria, as well as comprehensive employee development or social involvement through volunteering.

Orange Polska has a significant impact on the Polish economy, both due to the scale of its operations, the volume of turnover, as well as the industry in which it operates. Modern telecommunications infrastructure and the services it enables us to provide change the way people and enterprises function. They form the "bloodstream" of modern and competitive knowledge-based economy. We cooperate with many organizations, create environments and networks that connect companies, universities, public institutions, and non-governmental organizations.

MANY INDUSTRIES ARE CURRENTLY FACING NUMEROUS CHALLENGES, SUCH AS THE LACK OF QUALIFIED STAFF. WHAT ARE THE BIGGEST CHALLENGES FACED BY ORANGE POLSKA AND HOW DO YOU DEAL WITH THEM?

BL The employer's market is long gone. According to demographic trends, it will be increasingly difficult for employers to attract and retain employees. The employer of the future must act flexibly, quickly adapt their strategy to changing conditions, and stay ahead of the competition in acquiring the competences necessary for effective operation in a constantly changing environment.

Company transformation, process automation, digital contact channels, and new network technologies result in a reduction of employment. At the same time, like in other industries, we must build new competences and acquire experts in digital solutions. The employees, therefore, have a sense of a constant changing environment.

Orange attracts passionate people by giving them access to modern technologies and opportunities to participate in implementations on a truly

large scale. We create a friendly, digital work environment for our employees. We also want them to have the time and energy to take care of their private and family life and to pursue their passions. It is also important to mention that for years we have been perceived as a company offering not only very good employment conditions, remuneration, and benefits, but also a rich development offer. Our employees can use, among others, the international Orange Learning platform. Each employee chooses their development path and is responsible for its implementation.

We utilize numerous recruitment tools. We want to share our offers wherever we can find candidates who are ideally suited to our needs. For students and graduates interested in our industry, learning about the world of human interaction and technology, we created the Let's Orange program, which includes a summer internship program. It is an ideal solution for both the apprentice and the employer, a good time to get to know each other's capabilities, the company's potential, and its real offer. We also operate on social media on our fan page called Orange Praca.

The effectiveness of our activities is confirmed by the fact that Orange Polska

won the title of Top Employer Polska 2019 and Top Employer Europe 2019. We were among the 5 best employers in Poland. This multi-stage certification process applies, among others, to talent development strategies, training quality, and implementation of new employees.

THE LAST QUESTION CONCERNS NEW TECHNOLOGIES. AT WHAT STAGE ARE THE WORKS ON THE 5G NETWORK? HOW EXACTLY WILL IT DIFFER FROM 4G (LTE) AND WHEN WILL IT BE WIDELY AVAILABLE IN POLAND?

BL Orange Polska was the first operator in Poland to conduct 5G network tests outside the laboratory last year. By the end of this year, we will be launching test networks in several Polish cities. We want to check all the solutions available on the market to choose those that best meet the needs of our customers. But in order to launch a new generation mobile network efficiently and effectively, we need clear rules of the game, ordering the key elements of this puzzle: frequency assignment and adaptation of electromagnetic standards to those in force in other countries of the European Union.

The 5G network is expected to be more effective than the most advanced 4G LTE networks currently available – it will



Bike sharing to jedna z usług Internetu Rzeczy od Orange dla inteligentnych miast
Bike sharing is one of the Internet of Things services from Orange for smart cities



Dane Klientów Orange są bezpieczne i przechowywane w nowoczesnych centrach danych
Orange Customer Data is secure and stored in modern data centers

enable faster data transfer, lower latency, and support many more Internet of Things devices within the same area as the standard 4G LTE network. The implementation of individual functionalities will be gradual, first focusing on those required for fast data transfer. In August, we used LTE-M commercially for the first time in Poland. We connected to it smart electricity meters in residential buildings in Warsaw. LTE-M, although based on a 4G network, has the same capabilities in the Internet of Things as the planned 5G network. In the future it will be included in the 5G network.

5G will provide many new opportunities in the digital transformation of business. Faster transfer will allow for greater use of the cloud and make remote work easier. It will be possible to use augmented reality in factories more often. Lower latency of just a few milliseconds will enable the remote management of autonomous cars or drones. IoT solutions enable more extensive automation of factories and cities as well as collection and analysis of data used to improve their efficiency and comfort of life of the residents. ●

REKLAMA

■ ■ ■ | **DZP**
więcej niż prawo

Cyberbezpieczeństwo – co może zaproponować doradca prawny?



dr Aleksandra Auleytner
Partner | Szef Praktyki
IP&TMT

Domański Zakrzewski Palinka sp. k.
T: +48 22 557 76 00 | E: dzp@dzp.pl



Wojciech Dziomdziora
Counsel | Pełnomocnik Polskiej Izby
Informatyki i Telekomunikacji ds. ochrony
danych osobowych i zarządzania informacją

Audyt regulacyjny i organizacyjny

Dzięki audytowi poznasz:

- Stan zgodności swojej firmy z ustawą KSI, RODO i innymi przepisami
- Gotowość firmy do działań przed i po incydencie
- Główne ryzyka prawne

Cyber-compliance - w tym ustawa KSC i RODO

Dzięki wdrożeniu regulacji RODO i Ustawy KSC:

- Zapewnisz stan zgodności firmy z obowiązującym prawem
- Zmniejszysz ryzyka prawne
- Zyskasz lepszą kontrolę zarządzania nad organizacją

Doradztwo w procedurze wyboru oraz w umowach z dostawcami CyberSec/IT

Dzięki wsparciu w obszarze IT i CyberSec:

- Zawrzesz dobre umowy ze sprawdzonymi dostawcami rozwiązań CyberSec i IT
- Wytonisz dostawców zgodnie z UZP
- Kompleksowo dostosujesz organizację do Ustawy KSC

KONCENTRACJA NA INNOWACJACH 4.0

ROZMOWA Z MACIEJEM SYPKIEM, DYREKTOREM GENERALNYM SPRZEDAŻY CEMENTU I B2B/B2C W LAFARGE



MACIEJ SYPEK

Dyrektor Generalny sprzedaży cementu i B2B/B2C w Lafarge
General Cement Sales and B2B/B2C
Director in Lafarge

WŁAŚNIE ZOSTAŁ PAN DYREKTOREM GENERALNYM SPRZEDAŻY CEMENTU I B2B/B2C W LAFARGE. JAK OCENIA PAN RYNEK NA PRZESTRZENI KILKU OSTATNICH LAT? W KTÓRYM MIEJSCU JESTEŚMY?

MS Rynek cementu jest papierkiem lakmusowym kondycji całej gospodarki. W ostatnich latach mamy do czynienia z dobrą dynamiką wzrostu gospodarczego, na który wpływ mają również inwestycje w budownictwo. Jako kraj mamy do wybudowania jeszcze mnóstwo kilometrów dróg oraz mieszkań i to powinno generować popyt na

wysokim poziomie. Niemniej jednak po 2020 r. przewidujemy lekkie spowolnienie dynamiki wzrostu a tym samym i popytu na cement.

CO Z PAŃSKIEJ PERSPEKTYWY JEST OBECNIE NAJWIĘKSZYM WYZWANIEM?

MS Moim zdaniem przed branżą stoją wyzwania zarówno rynkowe jak i mentalne.

Biznesowo, kluczowe jest utrzymanie rentowności, zwłaszcza w kontekście znacznego wzrostu kosztów energii oraz emisji CO₂. Na to nakłada się rosnący import z krajów, które nie ponoszą koszt-

tów emisji. To nieuczciwa konkurencja, z którą trudno walczyć. Nie sprzyja nam również deficyt rąk do pracy. Jednocześnie wyzwaniem jest skuteczne wdrażanie innowacji. Branża budowlana raczej preferuje sprawdzone rozwiązania. Nowe produkty, generujące wartość dodaną dla klienta, wymagają zmian w zarządzaniu zespołem sprzedaży.

PAŃSTWA BRANŻA KOJARZY SIĘ TRADYCYJNYM PRZEMYSŁEM. GDZIE MIEJSCE NA TECHNOLOGIE W CEMENCIE?

MS Dzięki zmianom technologicznym dbamy o środowisko naturalne i unowocześniamy nasze produkty. Emisja pyłów została zredukowana do minimum, znacząco ograniczamy emisję CO₂. Warto również pamiętać, że nasza branża przetwarza około 4 mln ton odpadów rocznie. Wprowadzamy również automatyzację – przy kontroli jakości część pracy wykonują roboty. Nasze systemy logistyczne czy sprzedażowe są jednymi z najbardziej nowoczesnych na rynku.

JAKIE INNOWACJE OSTATNIO PAŃSTWO WPROWADZILIŚCIE?

MS Przykładem jest nowy produkt workowany iX CPP20 do posadzek. Jego stosowanie wymaga od wykonawcy mniejszego wysiłku, zwiększa wydajność pracowników, a finalny produkt ma znacznie wyższą wytrzymałość, lepszą przewodność cieplną i szybciej

wysycha – same korzyści dla inwestora. W przyszłym roku planujemy kolejne wdrożenia.

JAK POZYSKUJECIE INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA – WŁASNE R&D, WSPÓŁPRACA BADAWCZA Z OŚRODKAMI NAUKOWYMI, ROZWÓJ PRODUKTÓW, ZAKUP ROZWIĄZAŃ?

MS Mamy w Polsce bardzo sprawny dział badawczo-rozwojowy, którym przez kilka lat kierowałem. Jego mocną stroną jest doskonała znajomość rynku. Znaczna część pracowników R&D jest bowiem doradcami technicznymi, którzy znają doskonale potrzeby klientów. Dzięki temu pomysły, które u nas się rodzą są odpowiedzią na zgłaszane zapotrzebowanie, więc przynoszą klientom realną korzyść. Współpracujemy z najlepszymi uczelniami technicznymi, głównie z Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie. Nawiązaliśmy również partnerstwo z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości – przyłączyliśmy się do dwóch programów akceleryacyjnych związanych z m.in. cyfryzacją procesów sprzedażowych oraz przygotowaniem nowoczesnych rozwiązań produkcyjnych.

CO WYRÓŻNIA PAŃSTWA PRODUKTY?

MS Mamy szeroką gamę produktów do niemal wszystkich zastosowań betono-

wych. Cementy pochodząc z cementowni Małogoszcz oraz Kujawy różnią się charakterystyką, ale łączy je powtarzalna wysoka jakość. W naszej ofercie można znaleźć cementy, których żaden z konkurentów nie oferuje, na przykład produkt Dynamik do prefabrykacji, który daje bardzo wysokie wytrzymałości wczesne, jasną barwę oraz gładkie lico prefabrykatu.

KWESTIE ŚRODOWISKOWE TO JEDEN Z NAJWAŻNIEJSZYCH OBECNIE TEMATÓW. CZY KLIENCI ZWRACAJĄ UWAGĘ NA PROPONOWANE ROZWIĄZANIA I CZY KWESTIE TE SĄ DECYDUJĄCE PRZY WYBORZE DOSTAWCY NP. CEMENTU?

MS W porównaniu do Europy Zachodniej można powiedzieć, że ten trend powoli do nas trafia. Dlatego już teraz wzbogacamy oferty o „zielone” produkty i rozwiązania.

JAKIE OCZEKIWANIA NAJCZĘŚCIEJ ZGŁASZAJĄ KLIENCI? CZEGO SZUKAJĄ?

MS Klienci szukają przede wszystkim wiarygodnego, stabilnego i przewidywalnego dostawcy, oferującego produkty o powtarzalnej jakości w rozsądnej cenie. Szukają także rozwiązań, które pozwolą się im wyróżnić w rynku i ułatwią pracę.

NA ZAKOŃCZENIE PROSZĘ POWIEDZIEĆ, JAKI PANA ZDANIEM JEST NAJWAŻNIEJSZY TREND, KTÓRY W NAJBLIŻSZYM CZASIE ZDOMINUJE BRANŻĘ?

MS Myślę, że będzie to rosnący popyt na produkty zrównoważone, zwłaszcza w kontekście nieprzewidywalnych kosztów emisji CO₂ oraz drożejącej energii elektrycznej. ●

IN LAFARGE WE FOCUS ON INNOVATION

INTERVIEW WITH MACIEJ SYPEK, GENERAL CEMENT SALES AND B2B/B2C DIRECTOR IN LAFARGE

YOU HAVE JUST BEEN APPOINTED GENERAL CEMENT SALES AND B2B/B2C DIRECTOR IN LAFARGE. WHAT IS YOUR VIEW ON THE MARKET? WHERE DO WE STAND?

MACIEJ SYPEK The cement market is the litmus test for the whole economy. Over the last few years we have been witnessing a robust economic growth, to which investments in construction have



Cementownia Kujawy



Kujawy Cement Factory

also been contributing. Poland still needs to develop its infrastructure and housing which should trigger high demand for cement. Nonetheless, we expect a slight dent in the growth and demand.

FROM YOUR PERSPECTIVE – WHAT IS THE BIGGEST CURRENT CHALLENGE?

MS In my view there are both market and mental challenges.

Businesswise, maintaining profitability is crucial, especially against the backdrop of significant increases in the cost of energy and certificates for CO₂ emissions. This overlaps with the increasing import from those countries that do not have to bear emissions costs. This creates unfair competition which is difficult to combat. Workforce shortage is not advantageous for us as well. At the same time, effective implementation of innovation is also challenging. Construction is a sector that prefers tested solutions. New products that generate added value for clients require changes in managing the sales team.

THE CONSTRUCTION SECTOR IS ASSOCIATED WITH TRADITIONAL INDUSTRY. IS THERE A PLACE FOR INNOVATION IN CONCRETE PRODUCTION?

MS Thanks to technological developments we take care of the environment and make our products increasingly advanced. Particulate emissions have been reduced to minimal levels, we are constantly decreasing CO₂ emissions. It is worth keeping in mind that our sector reuses 4 mln tons of waste. We are also introducing automation – we are using robots in quality control. Our logistics and sales systems belong to the most advanced on the market.

WHAT INNOVATIONS HAVE YOU INTRODUCED RECENTLY?

MS The new iX CPP20 bagged product dedicated to parquet floors is a perfect example. Its use is extremely beneficial for the investor. It requires less effort to apply, allows for increased productivity, thanks to which the final product has better durability, improved heat conduction and dries faster. New implementations are in the pipeline for the next year.

HOW DO YOU OBTAIN INNOVATIVE SOLUTIONS – THROUGH YOUR WON R&D, BY CO-OPERATING WITH SCIENTIFIC INSTITUTES, BUYING ON THE MARKET?

MS Our Polish R&D division, which I managed for a number of years,

is extremely productive. One of its strongest assets is comprehensive knowledge of the market. Technical advisers, who thoroughly know their clients' needs, make a significant part of the team. As a result, the ideas that we develop are the answer to the clients' requests, and bring them real benefits. We co-operate with the best universities of technology, mainly with the AGH University of Technology. We have also established a partnership with the Polish Agency of Entrepreneurship by joining two acceleration programmes related to the digitalization of sales processes and developing advanced production solutions.

WHAT MAKES YOUR PRODUCTS STAND OUT?

MS We offer a wide range of products for almost every application of concrete. Types of cement made in Małogoszcz and Kujawy cement factories differ in characteristics but what they have in common is reproducible high quality. One can find unique types of cement in our product lines, unavailable elsewhere. For example Dynamik, used for prefabrication – it provides high early strengths, bright tint and smooth prefabricate thinbed.

ENVIRONMENTAL ISSUES ARE INCREASINGLY PROMINENT CURRENTLY. DO YOUR CLIENTS PAY ATTENTION TO THE SOLUTIONS YOU OFFER AND ARE THESE ISSUES DECISIVE IN CHOOSING A CEMENT SUPPLIER?

MS In comparison to the Western Europe this trend is slowly appearing on our market. That is why we are already expanding our offer with "green" products and solutions.

WHAT DO YOUR CLIENTS USUALLY EXPECT? WHAT DO THEY LOOK FOR?

MS As a rule, our clients require a trustworthy, reliable and predictable supplier that offers products of reproducible quality and reasonably priced. They also look for solutions that will allow them to stand out in the market and make their work easier.

IN CONCLUSION, COULD YOU POINT TO THE MOST IMPORTANT TREND THAT WILL RATTLE THE SECTOR?

MS To me, it's the increasing demand for sustainable products, in particular against the backdrop of unpredictable w emission costs and increasingly expensive electricity. ●

ROZMOWA Z JOANNĄ ERDMAN

– WICEPREZES ZARZĄDU ING BANKU ŚLĄSKIEGO SA



JOANNA ERDMAN

Wiceprezes Zarządu, ING Bank Śląski SA
Vice-President of the Board, ING Bank Śląski SA

OBECNIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYKŁADAJĄ DUŻĄ WAGĘ DO PROWADZENIA FIRMY W SPOSÓB ZRÓWNOWAŻONY I ODPOWIEDZIALNY. JAKIE KONKRETNIE DZIAŁANIA W TYCH OBSZARACH PODEJMUJE ING BANK ŚLĄSKI?

JOANNA ERDMAN Zrównoważonego i odpowiedzialnego prowadzenia biznesu w coraz większym stopniu wymagają od firm klienci i pracownicy. Z jednej strony jest to więc oczekiwanie zewnętrzne, z drugiej zaś – inicjatywa oddolna, pochodząca z wewnątrz firmy. Zależy nam, aby nasza działalność wspierała wartości, które wyznajemy. Zgodnie z nimi prowadzimy biznes w sposób uczciwy, odpowiedzialny, rozważny – kierując się zdrowym rozsądkiem. Wartości

te stosujemy wobec wszystkich naszych interesariuszy: pracowników, klientów, udziałowców, dostawców, a także środowiska naturalnego.

Żyjemy w świecie, w którym zmiany klimatyczne są coraz większym zagrożeniem, dlatego czujemy, że musimy coraz bardziej troszczyć się o środowisko. Obecnie jest to już nieodłączny element naszej strategii biznesowej. W 2015 roku jako pierwszy bank w Polsce zadeklarowaliśmy ograniczenie finansowania energetyki węglowej. Dwa lata temu ogłosiliśmy naszą Deklarację Ekologiczną, w myśl której do końca 2025 roku będziemy stopniowo zmniejszali, aż do całkowitej spłaty, zaangażowania kredytowe udzielone klientom, których dzia-

”

W 2015 ROKU JAKO PIERWSZY BANK W POLSCE ZADEKLAROWALIŚMY OGRANICZENIE FINANSOWANIA ENERGETYKI WĘGLOWEJ. JEDNOCZEŚNIE ZAMIERZAMY FINANSOWAĆ PROJEKTY – NIE ZWIĄZANE Z WĘGLEM – WSPIERAJĄCE TRANSFORMACJĘ ENERGETYCZNĄ

łalność w stopniu przekraczającym 5% zależy od węgla energetycznego. Jednocześnie zamierzamy finansować projekty – nie związane z węglem – wspierające transformację energetyczną.

Obecnie widzimy, że coraz więcej instytucji finansowych, także w Polsce, ogranicza finansowanie działalności szkodliwej środowiskowo. Bardzo się z tego cieszymy, bo tylko dzięki wspólnemu wysiłkowi mamy szansę żyć w czystszej i zdrowszym świecie.

KOLEJNE PYTANIE DOTYCZY ZAGADNIENIA, KTÓRE REGULARNIE POJAWIA SIĘ W KOMUNIKACJI BANKU A TAKŻE WYDAJE SIĘ BYĆ PANI BARDZO BLISKIE. CHODZI O EKOLOGIĘ I WSPIERANIE POSTAWY PROEKOLOGICZNEJ U KLIENTÓW. W JAKI SPOSÓB ING BANK ŚLĄSKI DBA O OCHRONĘ ŚRODOWISKA? CZY ROBICIE TO PAŃSTWO SAMI CZY W PARTNERSTWIE Z INNYMI PODMIOTAMI?

JE W ING wspieramy i promujemy nowoczesne rozwiązania związane z ochroną

środowiska naturalnego. Nasza strategia przekłada się już na konkretne działania. W zeszłym i w tym roku w partnerstwie z Tauronem i Innogy zaangażowaliśmy się w elektromobilność rozwijając carsharing aut elektrycznych. Z naszych analiz wynika, że taka usługa może przyczynić się do popularyzacji tego rodzaju pojazdów. Niweluje ona barierę dostępności, jaką jest ciągle relatywnie wysoka cena tych samochodów oraz wspiera rozwój sieci stacji ładowania. Współpracujemy także z firmą BlinkEE oferującą elektryczne skutery i hulajnogi.

Chcemy pomagać klientom w transformacji energetycznej oraz wyborze sposobów sprzyjających oszczędzaniu energii. Pod koniec zeszłego roku podpisaliśmy w umowę z koncernem Engie, dotyczącą rozwoju elektromobilności oraz rozwiązań z obszaru poprawy efektywności energetycznej.

Obecnie naszym klientom oferujemy już rozwiązania Siemens, który proponuje firmom prowadzącym działalność produkcyjną wdrożenie usprawnień technicznych i infrastrukturalnych prowadzących do obniżki zużycia energii. Co ciekawe firma, która skorzysta z takiego rozwiązania, nie musi od razu ponosić wysokich kosztów inwestycji, a jedynie zawiera kontrakt na usługę opłacaną w formie abonamentu.

Oczywiście wiele działań prowadzimy również samodzielnie – w ramach projektów wewnętrznych. Ograniczanie papieru, oszczędność wody, energia elektryczna w 100% pochodząca ze źródeł odnawialnych czy eliminacja plastikowych butelek, to tylko wybrane przykłady wielu wewnętrznych inicjatyw.

WIELE BRANŻ ZMAGA SIĘ OBECNIE Z LICZNYMI WYZWANIAM I JAK NP. BRAK WYKWALIFIKOWANEJ KADRY PRACOWNICZEJ. JAKIE NAJWIĘKSZE WYZWANIA, KTÓRYMI MOŻE SIĘ PANI Z NAMI PODZIELIĆ, STOJĄ PRZED ING BANKIEM ŚLĄSKIM?

JE Polska gospodarka rozwija się dobrze, jednak w przeważającej większości dzięki konsumpcji i inwestycjom sektora publicznego. Aktywność sektora prywatnego kształtuje się poniżej naszych oczekiwań, co długofalowo nas niepokoi. Dobre lata to czas na zmiany przygotowawcze, a w tym obszarze ciągle widzimy zaległości. Powoli przestajemy, jako kraj, konkurować atrakcyjnym poziomem kosztu pracy. Jeśli nie zwiększymy tempa inwestycji w nowe technologie i nie zadamy o rozwój wyższej produktywności, w mo-

mentie osłabienia rynkowego może nam być trudniej. Te dylematy przekładają się na niepewność inwestycyjną sektora prywatnego. Tu widzimy ryzyko.

PYTANIE NATURY TECHNOLOGICZNEJ DOTYCZĄCE STARTUPÓW. JEST TO OBSZAR, W KTÓRY BARDZO PAŃSTWO SIĘ ANGAŻUJECIE. DLACZEGO SĄ ONE AŻ TAK ISTOTNE I JAK WIDZICIE PAŃSTWO ICH ROLĘ W DZIAŁALNOŚCI BANKU?

JE Od lat rozwijamy produkty i usługi dla firm, wychodząc poza standardową ofertę bankową. Na rynku szukamy rozwiązań, dzięki którym firmy mogą szybciej się rozwijać, budować skalę i upraszczać procesy wewnętrzne oraz formę kontaktu z bankiem. Stąd pomysł na współpracę ze startupami. Bardzo cenimy ich wiedzę ekspercką, sprawność operacyjną i zaangażowanie w przekształcanie pomysłów na nowe produkty. Z wielu z nich korzystamy. Współpraca ze startupami ma dla nas charakter symbiotyczny. Obie strony mogą z niej skorzystać i wzajemnie się rozwijać poprzez rozwój i adaptację. Chętnie korzystamy z gotowych rozwiązań lub wypracowujemy je razem ze startupami. Warunek jest oczywiście taki, że muszą odpowiadać na potrzeby nasze lub naszych klientów.

ZAWODOWO DUŻĄ WAGĘ PRZYKŁADA PANI DO PRACOWNIKÓW I ICH KOMPETENCJI ORAZ ZESPOŁÓW, W KTÓRYCH PRACUJĄ. JAKI JEST PANI PRZEPIS NA KIEROWANIE ZESPOŁEM W TAK DUŻEJ FIRMIE?

JE Przywództwo włączające. Wszystkie nasze działania są efektem pracy zespołów skoncentrowanych na celu, różnicowanych w obszarze poziomu kompetencji i doświadczeń zawodowych. Każdy głos jest dla nas równie istotny, wszystkich słuchamy i traktujemy z szacunkiem. Nie ma między nami niezdrowej i wyczerpującej rywalizacji. To kwestia kultury organizacyjnej, a tę buduje się latami. Liderzy ING to rozumieją i promują tego rodzaju postawy w swoich zespołach. Wspomagają i wyznaczają cele strategiczne, które są w perspektywie długofalowej konsekwentnie realizowane. To buduje stabilność i zaufanie.

ZE WZGLĘDU NA DŁUGO SPRAWOWANE STANOWISKA ZARZĄDCZE, CHCIELIBYŚMY ŻEBY PODZIELIŁA SIĘ PANI SVOJĄ REFLEKSJĄ DOTYCZĄCĄ ŚCIEŻKI KARIERY Z PERSPEKTYWY KOBIETY. CZY UWAŻA

PANI, ŻE ŚCIEŻKA KARIERY KOBIETY JEST TRUDNIEJSZA OD ŚCIEŻKI MĘŻCZYZNY? JEŚLI TAK TO JAKIE SĄ TEGO POWODY?

JE Widzę wiele pozytywnych zmian w tym obszarze. Jeśli kobietom bywa trudniej, to często dlatego, że ciągle jeszcze zmagają się ze stereotypowym postrzeganiem ról – uświadomionym lub nie. Znam wiele kobiet, które dzięki swoim wysokim kompetencjom, determinacji i otwartości na zmiany osiągają sukcesy zawodowe na stanowiskach managerskich i ING jest tego najlepszym przykładem. Promujemy utalentowane osoby, które chcą się rozwijać i mają w sobie pozytywną energię. Bez względu na płeć.

CHCIELIBYŚMY TERAZ ZAPYTAĆ SIĘ O STYL ZARZĄDZANIA LUDŹMI I FIRMĄ ZE WZGLĘDU NA PŁEĆ. JAKIE SĄ WEDŁUG PANI SŁABE A JAKIE MOCNE STRONY KOBIET ORAZ MĘŻCZYZN SPRAWUJĄCYCH NAJWYŻSZE STANOWISKA W FIRMACH? CZYM RÓŻNIĄ SIĘ OBIE PŁECIE W TEJ MATERII?

JE W moim przekonaniu w zarządzaniu najważniejsza jest umiejętność budowania inspirującej wizji i praca z zespołem. Istotne są oczywiście kompetencje, otwartość na zmiany i gotowość do podejmowania wyzwań. W tym kontekście płeć jest kwestią wtórną. Z doświadczenia wiem, że najlepiej i najefektywniej pracują zespoły mieszane. Różnorodność niesie ze sobą ogromną wartość, często jeszcze niedocenianą. Różne poglądy, styl pracy, sposób budowania relacji i ciekawość poznawcza kształtują środowisko, które jest najbardziej twórcze w kontekście poszukiwania pomysłów i wdrażania rozwiązań. ●

INTERVIEW WITH JOANNA ERDMAN – VICE-PRESIDENT OF THE BOARD OF ING BANK ŚLĄSKI SA

COMPANIES CURRENTLY ATTACH GREAT IMPORTANCE TO SUSTAINABLE AND RESPONSIBLE OPERATION. WHAT SPECIFIC ACTIONS DOES ING BANK ŚLĄSKI TAKE IN THESE AREAS?

JOANNA ERDMAN Clients and employees are the ones who increasingly often demand that companies are run in a sustainable and responsible manner. On the one

hand, this is an external expectation, on the other – a bottom-up initiative coming from within the company. We want our business to support the values we believe in. This is why we operate in an honest, responsible, and prudent way – using common sense. We apply these values to all our stakeholders: employees, clients, shareholders, suppliers, as well as the natural environment.

We live in a world where climate change is a growing threat. This is why we feel that we need to care more for the environment. It is currently an integral part of our business strategy. In 2015 we were the first bank in Poland to declare a reduction in the financing of coal energy. Two years ago we announced our Ecological Declaration, according to which by the end of 2025 we will gradually reduce, until full repayment, credit exposures granted to customers whose activity is based on steam coal in more than 5%. At the same time we intend to finance projects – unrelated to coal – supporting the energy transformation.

We can currently see that more and more financial institutions, also in Poland, are limiting their financing of environmentally harmful activities. We are very glad about that, because only a joint effort can give us a chance to live in a cleaner and healthier world.

THE NEXT QUESTION CONCERNS AN ISSUE WHICH REGULARLY APPEARS IN THE BANK'S COMMUNICATIONS AND ALSO SEEMS TO BE VERY CLOSE TO YOUR HEART. IT IS ABOUT ECOLOGY AND SUPPORT FOR PRO-ECOLOGICAL ATTITUDES AMONG CLIENTS. HOW DOES ING BANK ŚLĄSKI CARE FOR ENVIRONMENTAL PROTECTION? DO YOU DO THIS ALONE OR IN PARTNERSHIP WITH OTHER ENTITIES?

JE At ING we support and promote modern solutions associated with environmental protection. Our strategy has already translated into concrete actions. Both last and this year, in partnership with Tauron and Innogy, we became involved in electromobility by developing electric car sharing. Our analyses show that such a service may contribute to the popularization of this type of vehicles. It eliminates the accessibility barrier – the still relatively high price of such cars – and supports the development of a network of charging stations. We also cooperate with Blink, which offers electric scooters.



We want to help clients in their energy transformation and choice of ways to conserve energy. At the end of last year we signed an agreement with Engie regarding the development of electromobility and solutions in the field of energy efficiency.

We currently offer our clients solutions developed by Siemens, providing manufacturing companies with technological and infrastructural improvements leading to lower energy consumption. Interestingly, companies that use such solutions do not have to incur high investment costs immediately – they only conclude an agreement for a subscription-based service.

There are, of course, many activities that we carry out on our own – as part of internal projects. Reduction in paper usage, conservation of water, 100% electricity from renewable sources, or elimination of plastic bottles are just some examples of our many internal initiatives.

MANY INDUSTRIES ARE CURRENTLY FACING NUMEROUS CHALLENGES, SUCH AS THE LACK OF QUALIFIED STAFF. WHAT ARE THE BIGGEST CHALLENGES OF ING BANK ŚLĄSKI THAT YOU CAN SHARE WITH US?

JE The Polish economy is developing well, but mostly thanks to consumption and public sector investments. Private sector activity is below our expectations, which concerns us in the long term. Good years are a time for preparatory changes, and we are still lagging behind in this area. As a country we are slowly moving away from competing with attractive costs of labor. If we don't increase the pace of investment in new technologies and ensure higher productivity, we may find ourselves in a difficult situation when the market weakens. These dilemmas translate into uncertainty in private sector investment. This is where we see some risk.

NOW FOR A TECHNOLOGICAL QUESTION ABOUT STARTUPS. THIS IS AN AREA YOU ARE VERY INVOLVED IN. WHY ARE THEY SO IMPORTANT AND WHERE DO YOU SEE THEIR ROLE IN THE BANK'S OPERATION?

JE For years we have been developing products and services for companies, going beyond the standard banking offer. We search the market for solutions which companies can use to grow faster, build scale, as well as simplify internal processes and contact with the bank. Hence the idea to cooperate

with startups. We value their expert knowledge, operational efficiency, and commitment to transforming ideas into new products. We are using many of them right now. Cooperation with startups is symbiotic in nature. Both parties benefit and develop through growth and adaptation. We happily use ready-made solutions or develop them together with startups. The condition is, of course, that they must meet our needs as well as the needs of our clients.

PROFESSIONALLY YOU ATTACH GREAT IMPORTANCE TO EMPLOYEES, THEIR COMPETENCES, AS WELL AS THE TEAMS IN WHICH THEY WORK. WHAT IS YOUR RECIPE FOR TEAM MANAGEMENT IN SUCH A LARGE COMPANY?

JE Inclusive leadership. All of our actions result from the work of goal-focused teams, diverse in terms of their competence levels and professional experience. Every voice is equally important to us, we listen to everyone and treat everyone with respect. There is no unhealthy and exhausting rivalry between us. It is a matter of corporate

culture, which is built over many years. The leaders of ING understand this and promote this kind of attitude in their teams. They support and set strategic goals that are consistently implemented in the long term. It builds stability and trust.

SINCE YOU HAVE SO MUCH EXPERIENCE IN MANAGEMENT POSITIONS, WE WOULD LIKE TO ASK YOU ABOUT YOUR REFLECTIONS ON THE CAREER PATH FROM A WOMAN'S PERSPECTIVE. DO YOU THINK THAT A WOMAN'S CAREER PATH IS MORE DIFFICULT THAN THAT OF A MAN? IF SO, WHAT ARE THE MAIN REASONS?

JE I see many positive changes in this area. If it's more difficult for women, it's often because they are still struggling with the stereotypical perception of gender roles – consciously or not. I know many women who, thanks to their competence, determination, and openness to change, achieve professional success in management positions and ING is the best example. We promote talented people who want

to grow and are full of positive energy. Regardless of their gender.

WE WOULD NOW LIKE TO ASK YOU ABOUT THE DIFFERENCES IN THE STYLE OF MANAGEMENT WITH RESPECT TO GENDER. WHAT ARE THE WEAK AND STRONG POINTS OF WOMEN AND MEN IN THE HIGHEST POSITIONS IN COMPANIES? WHAT ARE THE DIFFERENCES BETWEEN BOTH SEXES IN THIS MATTER?

JE In my opinion the most important thing in management is the ability to build an inspiring vision and work with a team. Competences, openness to change, and readiness to face challenges are, of course, important as well. In this context, gender is of secondary importance. I know from experience that mixed teams work best and most effectively. Diversity brings tremendous value, which is often underestimated. Different views, work styles, ways of building relationships, and cognitive curiosity shape the most creative environment in the context of searching for ideas and implementing solutions. ●

REKLAMA

hotelAG

Hotel Advisory Group

Asset & Project Management

hotelAG to grupa doświadczonych profesjonalistów specjalizujących się w tematyce z zakresu:

Koncepcji i analizy finansowej / Budowy / Pre-openingu
Zarządzania / Sprzedaży / Marketingu i PR

Wspólnie przeanalizujemy Twoje pomysły, pomożemy znaleźć odpowiednią lokalizację Twojego Hotelu, przygotujemy model biznesowy, pomożemy zbudować Twój Hotel, będziemy zarządzać Twoim Hotelem.

Jesteśmy zespołem z dużym doświadczeniem, które przekażemy Tobie.

hotelAG is a group of experienced professionals specializing in the field of:

Concept and financial analysis / Construction / Pre-opening phase
Management / Sales / Marketing and PR

Together, we will analyze Your ideas, help You find the right location for Your Hotel, prepare a business model, help you build Your Hotel, we will manage Your Hotel.

We are a team with extensive experience that we will pass to You.

www.hotelAG.pl

O TYM JAK FIRMOWA STRATEGIA „WYSZŁA Z GABINETU”

ROZMOWA Z ZARZĄDEM GRUPY GPEC:
MARCINEM LEWANDOWSKIM I ANNA JAKÓB



• **MARCIN LEWANDOWSKI**

Członek Zarządu, GPEC
Member of the Board, GPEC

• **ANNA JAKÓB**

Członek Zarządu, GPEC
Member of the Board, GPEC

JAKIŚ CZAS TEMU CZYTAŁEM ARTYKUŁ O TYM, ŻE ZAJĘLIŚCIE SIĘ PAŃSTWO BUDOWĄ MIESZKAŃ I DOMÓW SZEREGOWYCH. DOŚĆ NIETYPOWY PROJEKT JAK NA FIRMĘ CIEPŁOWNICZĄ...

MARCIN LEWANDOWSKI Nie powiedziałbym, że nietypowy. Ciepłownictwo ma zdecydowanie ograniczone możliwości rozwoju. Przyszłość tej branży wymaga ponownego zdefiniowania. Dziś firma taka jak nasza nie może dostarczać tylko ciepła, ale kompleksowy komfort. W tym kontekście zajęcie się budową domów i mieszkań jest naturalnym krokiem w rozwoju GPEC. Choć wymaga dostosowania naszego modelu biznesowego.

CZYLI TERAZ KAŻDA FIRMA CIEPŁOWNI-

CZA POWINNA ZAJĄĆ SIĘ BIZNESAMI POBOCZNYMI?

ML Moim zdaniem firmy z sektora muszą więcej eksperymentować, aby zdywersyfikować swój biznes. Czasem wiąże się to z ryzykiem pójścia pod prąd, czasem z wykorzystaniem trendu rynkowego. Sukces Grupy GPEC, to więcej niż stale rozwijana sieć ciepłownicza. Badamy potrzeby otoczenia, analizujemy, jak możemy je połączyć z klasyczną usługą branży ciepłowniczej.

ANNA JAKÓB Przykładem są wdrażane przez nas systemy sterujące BMS (ang. building management system). Są to rozwiązania, które pozwalają analizować zużycie energii w budynkach, a następnie optymalizować je na podstawie precyzyjnie zebranych danych. Dotyczy to prądu, ciepła, ale także

wody. Dzięki nim klient z jednej strony zużywa mniej energii, więc płaci za nią mniej, z drugiej zaś przyczynia się do dbania o środowisko.

ALE ŻEBY MÓC REALIZOWAĆ TAKI „BIZNES W BOK” TRZEBA MIEĆ POTENCJAŁ W LUDZIACH...

AJ To prawda. W Grupie GPEC mamy doświadczonych ekspertów, którzy znają się na energetyce jak mało kto, a także młodych pracowników, którzy widzą rzeczywistość innowacyjnie, kreatywnie. Ten mix daje ogromną przewagę na rynku. Dzięki niej weszliśmy we współpracę z dużymi podmiotami rynku trójmiejskiego jak: Olivia Business Centre czy Uniwersyteckie Centrum Kliniczne. Dostarczamy im nie tylko ciepło, ale dodatkowe

21

Pozwala uwolnić w ludziach dużo większe pokłady kreatywności i dobrze wpływa na ich identyfikowanie się z prowadzonymi projektami.

GRYWALIZACJA, NIETYPOWE ZARZĄDZANIE, WSPÓŁTWORZENIE STRATEGII WSPÓLNIE Z PRACOWNIKAMI... BRZMI JAK DUŻO ZABAWY...

AJ Bo dobra zabawa wzmacnia motywację ludzi. Oczywiście do momentu, kiedy zespół nie staje się country clubem. Ale nauczyliśmy się sterować tymi nowymi narzędziami tak, żeby nie umykał cel biznesowy. A o niego przecież chodzi.

I WSZYSCY SIĘ W TYM ODNAJDUJĄ?

ML Większość. Oczywiście są i tacy, do których grywalizacja, dynamicznie i ciągle zmieniająca się strategia i postawa „testująco-kalibrująca się” z natury nie pasują. Ale próbują, angażują się, doświadczają. Wierzę, że takie podejście zapewnia rozwój pracowników i przyciąga nowych samodzielnych, ambitnych i świadomych ludzi, którzy na różnych szczeblach będą czerpać zadowolenie z tego, co robią. ●

HOW THE COMPANY'S STRATEGY "LEFT THE OFFICE"

INTERVIEW WITH THE MANAGEMENT BOARD OF GPEC GROUP:
MARCIN LEWANDOWSKI AND ANNA JAKÓB

SOME TIME AGO I READ AN ARTICLE STATING THAT YOU STARTED BUILDING APARTMENTS AND TERRACED HOUSES. QUITE AN UNUSUAL PROJECT FOR A HEATING COMPANY...

MARCIN LEWANDOWSKI I wouldn't say it's unusual. The heating industry has limited opportunities for development. The future of this sector needs to be redefined. Today a company like ours can't just provide heat, but comprehensive comfort. In this context, addressing the construction of houses and apartments is a natural step in the development of GPEC. Even though it requires adaptation of our business model.

SO NOW EVERY HEATING COMPANY SHOULD FIND SOME SIDE BUSINESSES?

ML In my opinion companies in the sector need to experiment more to diversify their business. Sometimes it comes with the risk of going against the tide, sometimes it involves using market trends. The success of GPEC Group is not just its constantly developed heating network. We examine the needs of the environment and analyze

they contribute to the preservation of the environment.

BUT TO CARRY OUT SUCH A "SIDE BUSINESS" YOU NEED SOME HUMAN POTENTIAL...

AJ That's true. In GPEC Group we have experienced experts with immense knowledge about the energy sector as well as young employees who see reality in innovative and creative ways.



how we can combine them with the classic heating industry service.

ANNA JAKÓB The BMS (building management system) that we implement can serve as an example. These solutions enable the analysis of energy consumption in buildings and its optimization with the use of carefully collected data. This applies to electricity, heat, but also water. On the one hand, the clients use less energy, so they pay less for it, on the other,

This mix provides a huge advantage on the market. This is what enabled us to enter into cooperation with large entities on the Tri-City market: Olivia Business Center or University Clinical Center. We provide them not only with heat, but also additional services, such as technological real estate management or the mentioned BMS solutions.

WHEN I THINK OF A "HEATING COMPANY" I SEE AN ORGANIZATION

WITH A SOLID ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND A LONG-TERM STRATEGY. BUT YOU ARE DESCRIBING A COMPANY THAT CHANGES DYNAMICALLY IN SYNC WITH THE ENVIRONMENT. AREN'T THESE TWO IMAGES CONTRADICTIONARY?

ML Yes, but this results from the myth of a stagnant "heating company". For us the only thing that is permanent is continuous work dynamics. In this context



we are much closer to start-ups than to other companies from the industry. I call it the start-up gene, which is revealed in our pace of action, style of work, curiosity about the world, and looking for sideways solutions. This approach can also be seen in our strategy. It is not a thick book prepared for the next 5 years. We manage our strategy in our own way, developed on the basis of various experiences. We work in 4 blocks of initiatives that define our business. The first three: infrastructure

and processes, development, and people – describe the scope of business activities of GPEC Group, the fourth block – business model – defines how these activities are implemented.

AJ Many years ago we had a five-year strategy, which would become obsolete after half a year because of the changing reality. Now we work based on strategic projects, a bit like Wikipedia: dynamically, correcting and complementing one another. We try to create a kind of strategic community in the company. In each area, together with the employees, we develop initiatives within which different actions are carried out. There are links, definitions, additions – created by everyone. The community is involved in co-creating the strategy – it lets us know that a given initiative is no longer working, or makes no sense, or that the market requires something completely different. We sometimes joke that we didn't even notice when our strategy got off the shelves, left our office, and went out to simply talk to people.

AND HOW OFTEN DOES THE STRATEGY CHANGE THANKS TO THESE CONVERSATIONS WITH PEOPLE?

AJ Three times in the last year, but these were facelifts, not strategic revolutions. We decided that our strategy wasn't keeping up with the market. We gathered a group of experts on these market changes and the interested parties, organized a meeting, talked about the challenges, and improved certain elements. In our traditional work on a strategy, we would probably wait with these thoughts a few years for the compilation of a next document. In the meantime, our ideas would lose their relevance.

AND THE PEOPLE? DO THEY KEEP UP WITH SUCH A FAST PACE OF WORK?

ML The market of the last few years clearly shows that employees are starting to look for new stimuli that help them identify with their employer. Some time ago bonuses, benefits, and interesting office spaces were enough. Currently the focus is the company's philosophy. The values visible in business activity are derived from the identity of the company, its DNA. People – employees, customers – will either accept this DNA, because it is consistent with their own, or not. There is no room for pretending, but there is for co-creating reality. This was the case with the values that were not created by the management

board or the HR director, but developed by the employees themselves, who consulted with one another and decided on the values of GPEC Group.

AJ We noticed, however, that people need constant stimulation. For this purpose our company utilizes gamification and development programs for management staff. We want our people, at different levels in the organization, to be open. Gamification, especially in teams, is one of the better tools invented for this purpose. The game needs to be a means to an end, not an end in itself.

AND HOW DO YOU USE THIS GAMIFICATION?

ML Initially the game was just for fun, a way to integrate teams and get people to work together outside of work. But increasingly often we use gamification as a method of work. For example, we gamified the last management staff training. Teams of managers, selected according to their competences and personal characteristics, were given the task of optimizing various areas of the company and develop specific solutions, which we then gradually implemented. The teams develop by competing for a symbolic trophy, and the program is run by an anonymous character whose identity is an open secret. All this makes work more efficient. It allows people to free up much more creativity and helps them identify with ongoing projects.

GAMIFICATION, UNUSUAL MANAGEMENT, CO-CREATION OF STRATEGIES TOGETHER WITH EMPLOYEES... SOUNDS LIKE A LOT OF FUN...

AJ Because having fun strengthens people's motivation. Of course, the team can't become a country club. But we have learned to control these new tools so that our business goal is always taken into account. And this is what it's all about.

AND EVERYONE IS COMFORTABLE WITH THIS?

ML Most people are. Of course, there are also some who are by nature not fond of gamification, the dynamically and constantly changing strategy, or the "testing and calibration" attitude. But they try, they get involved, they experience. I believe that this approach ensures employee development and attracts new independent, ambitious, and aware people who will be satisfied with what they do at various levels. ●

ROZMOWA Z MAGDALENĄ SZULC

– DYREKTOR SEGRO NA EUROPE CENTRALNĄ



MAGDALENA SZULC

Dyrektor SEGRO na Europę Centralną

OBECNIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYKŁADAJĄ DUŻĄ WAGĘ DO PROWADZENIA FIRMY W SPOSÓB ZRÓWNOWAŻONY I ODPOWIEDZIALNY. JAKIE KONKRETNIE DZIAŁANIA W TYCH OBSZARACH PODEJMUJE SEGRO POLAND?

MAGDALENA SZULC Nasza firma zajmuje się budowaniem i zarządzaniem powierzchniami magazynowymi i produkcyjnymi, zatem właśnie ten obszar działań jest dla nas szczególnie istotny z perspektywy spo-

łecznej odpowiedzialności biznesu. Kluczowa jest przede wszystkim ochrona środowiska naturalnego, za którą często idą również konkretne korzyści ekonomiczne dla naszych obecnych i przyszłych klientów. Standardem naszych działań jest zarówno odpowiedzialne podejście do samego procesu budowlanego, jak i stosowanie ekologicznych rozwiązań, które minimalizują negatywny wpływ na środowisko w trakcie późniejszego użytkowania obiektu. Nowoczesne oprawy LED, będące najwydajniejszym oświetleniem o pięciokrotnie dłuższej żywotności i o połowę większej wydajności niż oświetlenie standardowe, oświetla powierzchnie wszystkich naszych nowopowstających obiektów, a od dłuższego czasu także placów manewrowych we wszystkich naszych parkach logistycznych. W części wewnątrz oprawy LED są sterowane systemem DALI, który dzięki czujnikom umożliwia wygaszanie światła w nieużytkowanych alejkach. Dodatkowo do końca 2019 roku we wszystkich naszych parkach pojawią się stacje ładowania pojazdów elektrycznych. W ten sposób mamy nadzieję zachęcić naszych klientów i ich pracowników do przesiadania się do bardziej ekologicznych środków transportu. Ostatni, lecz bardzo istotny element naszej strategii to certyfikacja BREEAM, której od lat poddawane są wszystkie nasze nowopowstające budynki. To jedna z wiodących, międzynarodowych metod oceny projektu deweloperskiego pod kątem ekonomii jego prowadzenia oraz zastosowanych rozwiązań z zakresu zasad zrównoważonego rozwoju w kontekście środowiska naturalnego.

WIELE BRANŻ ZMAGA SIĘ AKTUALNIE Z LICZNYMI WYZWANIAM, JAK NP. BRAK WYKWALIFIKOWANEJ KADRY PRACOWNICZEJ. JAKIE NAJWIĘKSZE WYZWANIA STOJĄ PRZED SEGRO POLAND ORAZ JAK SOBIE PAŃSTWO Z NIMI RADZICIE?

MS Niska stopa bezrobocia, z którą od dłuższego czasu mamy do czynienia w Polsce, to wyzwanie, z którym zmaga się wiele firm, niezależnie od reprezentowanej przez nie branży. Obsługa powierzchni magazynowych wymaga dużej ilości

personelu, stąd dla klientów tak istotna jest lokalizacja magazynu w pobliżu dużych aglomeracji i najważniejszych szlaków komunikacyjnych, która zapewni firmom jak najlepsze zaplecze kadrowe, niezależnie od warunków makroekonomicznych. Strategiczne położenie obiektów SEGRO pomaga naszym klientom pozyskać odpowiednio wykwalifikowaną kadrę, o czym świadczy zarówno nasz wysoki współczynnik retencji klientów, jak i rosnąca ilość ekspansji w ramach naszych parków logistycznych. Na rynku pracownika, z którym mamy obecnie do czynienia, dla klientów coraz bardziej istotne jest również oferowanie pracownikom komfortowych przestrzeni socjalnych, nowoczesnych sal konferencyjnych i ergonomicznych biur. Tutaj służymy naszym klientom wieloletnią ekspertyzą i przykładami niedawno zrealizowanych projektów z zapleczem socjalnym i biurowym o najwyższym standardzie, jak obiekt dla AQ Wiring Systems w SEGRO Logistics Park Łódź, czy dla Corning Optical Communications w SEGRO Logistics Park Stryków.

FIRMA OBECNIE DYNAMICZNIE SIĘ ROZWIJA, ZWIĘKSZA SIĘ LICZBA PAŃSTWA OBIEKTÓW. JAKI JEST PANI PRZEPIS NA KIEROWANIE ZESPOŁEM W TAK DUŻEJ FIRMIE?

MS Niezwykle cennym zasobem SEGRO są wykwalifikowani, zmotywowani, związani z firmą i jej wartościami pracownicy. Zgrany i zaangażowany w pracę zespół pozwala nam na realizację strategicznych planów i stały rozwój firmy. Wspólnie kreujemy kulturę organizacyjną, której nadrzędnym celem jest tworzenie przestrzeni, dających naszym klientom wyjątkowe możliwości dla prowadzenia ich działalności biznesowej.

KTÓRE Z PAŃSTWA OSTATNICH REALIZACJI BYŁY NAJISTOTNIEJSZE I NAJBARDZIEJ SATYSFAKCUJĄCE ORAZ DLACZEGO? BYĆ MOŻE JEST JAKIŚ PROJEKT, KTÓRY BYŁ WYJĄTKOWYM WYZWANIEM?

MS Jednym z ostatnio zrealizowanych przez SEGRO projektów deweloperskich jest obiekt produkcyjno-magazynowy zrealizowany dla Corning Optical Communications na terenie SEGRO Logistics Park Stryków. Budynek, poza tym, że posiada na wyposażeniu najnowsze rozwiązania technologiczne, został zaprojektowany w taki sposób, by stworzyć jak najbardziej przyjazny komfort pracy. Zarówno część socjalno-biurowa, jak i pro-



SEGRO Logistics Park Stryków – Corning Optical Communications

dukcyjna zostały zaopatrzone w duże okna, dzięki którym lepszy dostęp do światła dziennego znacząco poprawia samopoczucie pracowników. W części produkcyjnej zastosowaliśmy posadzkę żywiczną oraz funkcjonalne instalacje, takie jak siatka szynoprzewodów, sprężonego powietrza oraz instalacja IT, które pozwalają na swobodną aranżację produkcji, w zależności od bieżącego zapotrzebowania. Obiekt ten otrzymał niedawno certyfikat BREEAM z oceną na poziomie VERY GOOD. Niedawno oddaliśmy także do użytku obiekt dla firmy AQ Wiring Systems w SEGRO Logistics Park Łódź. Nowa hala produkcyjna została wyposażona w 8 docków oraz 2 bramy „0”, a cała jej powierzchnia jest chłodzona. W przestrzeni biurowej powstały między innymi komfortowe sale konferencyjne wyposażone w nowoczesny system rezerwacyjny. W trosce zarówno o komfort personelu, jak i o środowisko naturalne, na terenie całego zakładu zostało zainstalowane energooszczędne oświetlenie LED sterowane systemem DALI. Dużym udogodnieniem dla pracowników jest spora liczba miejsc parkingowych: powstało ich 300 dla samochodów osobowych oraz 6 dla ciężarowych.

SEGRO POLAND TO OBECNIE JEDEN Z NAJAKTYWNIJSZYCH DEWELOPERÓW NA RYNKU NIERUCHOMOŚCI MAGAZYNOWYCH W POLSCE. JAK WYGLĄDA PLAN INWESTYCYJNY SPÓŁKI NA TEN ROK?

MS Nasza strategia na ten rok, podobnie jak w poprzednich latach zakłada rów-

noległą realizację nowych projektów deweloperskich, jak i rozwój poprzez rozważne akwizycje. We wszystkich lokalizacjach, w których działamy, posiadamy zabezpieczony bank ziemi, dzięki czemu zarówno nasi obecni, jak i potencjalni klienci mogą rozwijać się w pobliżu najważniejszych polskich aglomeracji i głównych szlaków transportowych. Szczególnie duży potencjał deweloperski posiadamy aktualnie w okolicach Wrocławia i Poznania, a także w stolicy.

RYNEK MAGAZYNOWY W POLSCE OBECNIE DYNAMICZNIE SIĘ ROZWIJA. Z CZEGO WYNIKA TEN TREND WEDŁUG PANI I JAK DŁUGO ON POTRWA?

MS Do dynamicznego rozwoju rynku powierzchni magazynowych przyczynia się m.in. strategiczne położenie Polski na mapie Europy, stale poprawiająca się infrastruktura transportowa, dobra koniunktura gospodarcza oraz konkurencyjne wobec innych krajów Europy koszty zatrudnienia. Ponadto, zwiększająca się liczba projektów deweloperskich jest wynikiem rosnącej świadomości poszczególnych firm, co do zadań i możliwości, jakie dają obiekty magazynowe realizowane zgodnie z indywidualnymi oczekiwaniami najemców. Z dużym prawdopodobieństwem, w najbliższym czasie utrzyma się popyt na nowoczesne powierzchnie magazynowe, a to również za sprawą rosnącego w siłę sektora e-commerce, który już teraz stanowi jedną czwartą udziału w rynku magazynowym.

INTERVIEW WITH MAGDALENA SZULC – SEGRO BUSINESS UNIT DIRECTOR CENTRAL EUROPE

NOWADAYS, COMPANIES ATTACH GREAT IMPORTANCE TO RUNNING THEIR BUSINESSES IN A SUSTAINABLE AND RESPONSIBLE MANNER. WHAT SPECIFIC ACTIONS IN THESE AREAS ARE TAKEN BY SEGRO POLAND?

MAGDALENA SZULC Our company deals with the construction and management of warehouse and production spaces, therefore this area of activities is particularly important to us from the perspective of corporate social responsibility. Above all, the protection of the natural environment is the key element, which is also often accompanied by specific economic benefits for our current and future clients. The standard of our activities is a responsible approach to the construction process itself, as well as the use of green solutions that minimize the negative impact on the environment during the subsequent use of the facility. Modern LED lightnings,

which are the most efficient lighting with five times longer lifespan and half the performance of standard lighting, illuminate the space of all our newly built facilities, and for a long time have also illuminated manoeuvring areas in all our logistics parks. In some of the interiors, LED luminaires are controlled by the DALI system, which due to sensors enables switching off the light in unused aisles. In addition, by the end of 2019, charging stations for electric vehicles will appear in all of our parks. In this way, we hope to encourage our customers and their employees to change to more environmentally friendly means of transport. The last but very important element of our strategy is the BREEAM certification; all our newly-built buildings have been part of the certification process for many years. This is one of the leading international methods of assessing a development project in terms of its management economics and solutions applied in the field of sustainable development in the context of the natural environment.

MANY INDUSTRIES ARE CURRENTLY FACING NUMEROUS CHALLENGES, SUCH AS THE LACK OF QUALIFIED WORKFORCE. WHAT ARE THE BIGGEST CHALLENGES SEGRO POLAND IS FACING AND HOW DOES YOUR COMPANY DEAL WITH THEM?

MS The low unemployment rate we have been dealing with for a long time in Poland is a challenge that many

companies face, regardless of the industry they represent. Warehouse space handling requires a large number of staff, hence our customers value so much the location of warehouses near large agglomerations and the most important transportation hubs, which will provide companies with the best possible staff base, regardless of macroeconomic conditions. The strategic location of SEGRO facilities helps our customers to acquire suitably qualified staff, as evidenced by our high retention rate of clients as well as the growing number of expansions within our logistics parks. On the employee market we are currently dealing with, it is also increasingly important for customers to offer their employees comfortable social spaces, modern conference rooms and ergonomic offices. Here, we serve our clients with many years of expertise and examples of recently completed projects with the highest standard of social and office facilities, such as the facility for AQ Wiring Systems in SEGRO Logistics Park Łódź, or for Corning Optical Communications in SEGRO Logistics Park Stryków.

THE COMPANY IS CURRENTLY DEVELOPING DYNAMICALLY, THE NUMBER OF YOUR FACILITIES IS INCREASING. WHAT IS YOUR RECIPE FOR MANAGING A TEAM IN SUCH A LARGE COMPANY?

MS An extremely valuable resource of SEGRO are qualified, motivated employees associated with the company and its values. A well-coordinated and committed team allows us to implement strategic plans and to constantly develop our company. Together, we build an organizational culture which primary goal is to create space that gives our clients unique opportunities to conduct their business.

WHICH OF YOUR RECENT IMPLEMENTATIONS WERE THE MOST IMPORTANT AND THE MOST SATISFYING AND WHY? MAYBE THERE IS A PROJECT THAT TURNED OUT TO BE A UNIQUE CHALLENGE?

MS One of the recently completed development projects by SEGRO is a production and warehouse facility built for Corning Optical Communications in SEGRO Logistics Park Stryków. The building, apart from the fact that it is equipped with the



AQ Wiring Systems, SEGRO Logistics Park Łódź

latest technological solutions, was designed in such a way as to create the most comfortable working conditions. The social and office space, as well as the production part were equipped with large windows, thanks to which better access to daylight significantly improves the well-being of employees. In the production part, we used a resin floor and functional installations, such as a grid of bus-bars, compressed air and an IT installation, which allow free arrangement of production, depending on the current demand. This facility recently received a BREEAM certificate with a VERY GOOD rating. Recently, we also delivered the facility for AQ Wiring Systems in SEGRO Logistics Park Łódź. The new production hall was equipped with 8 docks and two "0" gates, and its entire space is cooled. In the office space there were constructed, among others, comfortable conference rooms equipped with a modern reservation system. For the sake of both the comfort of the staff and the natural environment, energy-efficient LED

lighting controlled by the DALI system was installed throughout the entire plant. A large number of parking spaces is a great convenience for employees: there are 300 lots for passenger cars and 6 lots for trucks.

SEGRO POLAND IS CURRENTLY ONE OF THE MOST ACTIVE DEVELOPERS ON THE WAREHOUSE REAL ESTATE MARKET IN POLAND. WHAT IS THE COMPANY'S INVESTMENT PLAN FOR THIS YEAR?

MS Our strategy for this year, similarly to previous years, assumes parallel implementation of new development projects, as well as development through acquisitions. In all locations where we operate, we possess a secured bank of land, thanks to which both our existing and potential customers can develop their businesses near the most important Polish agglomerations and main transport routes. We currently have particularly high development potential in the vicinity of Wrocław and Poznań, as well as in the capital city of Poland.

THE WAREHOUSE MARKET IN POLAND IS CURRENTLY DEVELOPING DYNAMICALLY. WHAT IN YOUR OPINION DETERMINES THIS TREND, AND HOW LONG WILL IT LAST?

MS The dynamic development of the warehouse space market is supported, among others, by Poland's strategic location on the map of Europe, constantly improving transport infrastructure, good economic conditions and employment costs competitive in comparison with other European countries. Moreover, the increasing number of development projects is the result of the growing awareness of individual companies as to the tasks and opportunities offered by warehouse facilities constructed in accordance with individual tenants' expectations. With a high probability, the demand for modern warehouse space will continue in the near future, and this is also due to the growing e-commerce sector, which already amounts up to a quarter of the share in the warehouse market. ●

REKLAMA

**1.4 MLN SQ M OF
EXTRAORDINARY
SPACE**

For almost a century, SEGRO has owned, managed and developed modern warehousing and light industrial property throughout Europe. We lead the field by focusing on individual needs and building strong relationships. Today in Central Europe we own over 1.4 million sq m that meets Customers' expectations every day, making their business even more efficient and successful.

When brilliant businesses find outstanding spaces, extraordinary things happen.



modern warehouses



industrial spaces



high-level service

strong relationships
with Customers

SEGRO.com | poland@SEGRO.com | +48 61 850 53 00

SEGRO

ROZMOWA Z PAWŁEM ŚREDNIAWĄ

– PREZESEM ZARZĄDU PBDI SA

**PAWEŁ ŚREDNIAWA**

Prezes Zarządu, PBDI SA
President of the Board, PBDI SA

BRANŻA BUDOWLANA ZMAGA SIĘ OBECNIE Z BARDZO POWAŻNYMI WYZWANIAM, WŚRÓD KTÓRYCH MOŻNA WYMIENIĆ ROSNĄCE CENY MATERIAŁÓW BUDOWLANYCH ORAZ BRAK WYKWALIFIKOWANEJ KADRY PRACOWNICZEJ. JAK BRANŻA BUDOWLANA RADZI SOBIE Z TYMI PROBLEMAMI ORAZ JAKIE KROKI SĄ PODEJMOWANE ABY MINIMALIZOWAĆ STRATY?

PAWEŁ ŚREDNIAWA Przez wiele miesięcy, zwłaszcza na przestrzeni minionego roku, obserwowaliśmy dynamiczny wzrost cen materiałów oraz usług budowlanych, co ma znaczący wpływ na zmianę kondycji firm budowlanych. Dotyczy to przede

wszystkim firm realizujących kontrakty zawarte w latach 2015-17, przy cenach dużo niższych niż obecne. Na wzrost cen materiałów mają oczywiście duży wpływ zwiększające się ceny nośników energii, koszty pracy, koszty logistyki, koszty emisji CO₂. Nie są to jednak jedyne powody. Gospodarka dysponuje ograniczonymi zasobami wykonawczymi, logistycznymi, produkcyjnymi. To właśnie owa ograniczona ilość zasobów jest jednym ze znaczących czynników wpływających na zmianę ich ceny. Grupa ERBUD, której częścią jest PBDI, nie uniknęła konsekwencji gwałtownej zmiany otoczenia rynkowego. Na koniec pierwszego półrocza 2018 roku zaktualizowaliśmy

marże na kontraktach kubaturowych w kraju i zagranicą, podpisywanych między początkiem 2015, a drugą połową 2017 roku. W związku z tym rozpoznaliśmy i zaksięgowaliśmy stratę. Od tego czasu, konsekwentnie poprawiamy nasze wyniki. Sytuacja gotówkowa Grupy jest cały czas bardzo dobra. Na koniec 2018 roku zgromadziliśmy portfel zleceń o wartości 2,5 mld zł, co pozwala liczyć na odrobienie straty i powrót do zysków w niedalekiej perspektywie. Oczywiście wszystkie nowe kontrakty są podpisywane z uwzględnieniem aktualnych cen rynkowych. Dużą zaletą naszego portfela jest też jego dywersyfikacja geograficzna i segmentowa, która daje bezpieczeń-

stwo w sytuacjach wahan koniunktury w poszczególnych segmentach.

**AKTYWIE DZIAŁAJĄ PAŃSTWO
W SEGMENTE BUDOWNICTWA
ZAJMUJĄCYM SIĘ ODNAWIALNYMI
ŹRÓDŁAMI ENERGII. JAK OCENIAJĄ
PAŃSTWO TEN RYNEK W POLSCE ORAZ
W JAKIM KIERUNKU ZMIERZAMY?
NASZYM CELEM JEST ZIELONA ENERGIA
CZY WRĘCZ PRZECIWNIE?**

PŚ Uważam że nie mamy alternatywy dla energii z Odnawialnych Źródeł. Musimy rozwijać te źródła. W Polsce, podobnie jak na całym świecie, dysponujemy ograniczonymi zasobami surowców energetycznych pozwalających na produkcję energii elektrycznej w sposób konwencjonalny. Zasobami, które wcześniej czy później ulegną wyczerpaniu. Dla funkcjonowania naszej cywilizacji energia elektryczna jest niezbędna. Zapotrzebowanie na nią jest coraz większe. Musimy poszukiwać alternatywnych źródeł energii by zaspokoić nasze potrzeby. Alternatywą dla energii pozyskiwanej ze źródeł konwencjonalnych jest energia atomowa, której źródła, można by powiedzieć, są niewyczerpywalne. Energetyka atomowa ma swoich zwolenników i przeciwników, a wydarzenia z jakimi mieliśmy do czynienia w Czarnobylu czy Fukushima powodują, że opinia publiczna nastawiona jest do niej ze sporym sceptycyzmem. Technologia wytwarzania energii elektrycznej z Odnawialnych Źródeł (wiatr, światło słoneczne) była do niedawna nieco droższa niż energia pozyskiwana w sposób konwencjonalny. Niemniej jednak w drodze porozumień międzynarodowych zdecydowano się na rozwój tej technologii i zwiększanie udziału energii ze Źródeł Odnawialnych w ogóle produkowanej energii. Czynnikiem wpływającym na te decyzje były między innymi ograniczone zasoby surowców energetycznych, czy względy klimatyczne. Polska również zobowiązała się do uzyskania ustalonego parytetu w produkcji energii elektrycznej. Różnice w kosztach produkcji powodowały, że producenci energii z Odnawialnych Źródeł musieli być subsydiowani. Niestabilny system wsparcia oraz zmiany legislacyjne („ustawa antywiatrakowa”) spowodowały, że po okresie dynamicznego rozwoju obserwowanego do końca 2015 roku rynek budownictwa farm wiatrowych w Polsce zamarł. W drugiej połowie 2018 roku przeprowadzone zostały aukcje dotyczące sprzedaży energii elektrycznej produkowanej przez turbiny wiatrowe i źródła solarne. Osiągnięte

ceny (zwłaszcza w segmencie energetyki wiatrowej) pokazują, że staje się ona konkurencyjna dla tzw. „czarnej energii” pozyskiwanej ze źródeł konwencjonalnych. Wpływ na to ma zwiększenie efektywności generatorów zielonej energii. Na cenę „czarnej energii” wpływ mają natomiast zwiększające się koszty emisji CO₂. Zacierające się różnice w cenie pomiędzy energią pochodzącą z różnych źródeł powodują, że polska branża energetyki wiatrowej szuka swojej szansy na rozwój w kontraktach typu PPA (Power Purchase Agreement). Są to długoterminowe kontrakty dotyczące sprzedaży energii elektrycznej i mogą stanowić element finansowania inwestycji. Liczę na, to, że ten segment energetyki będzie się rozwijał, bo dzięki niemu jesteśmy w stanie zaspokoić nasze zwiększające się potrzeby na energię.

**KTÓRE SPOSOBY I DLACZEGO SĄ
NAJBARDZIEJ EFEKTYWNE JEŚLI
CHODZI O FINANSOWANIE INWESTYCJI
INFRASTRUKTURALNYCH? CZY SĄ
TO PRYWATNE FUNDUSZE A MOŻE
PRZYSZŁOŚĆ WIDZĄ PAŃSTWO
W PARTNERSTWIE PUBLICZNO-
PRYWATNYM?**

PŚ Z punktu widzenia rozumienia Państwa jako umowy społecznej naturalnym jest, że to właśnie Państwo realizując swoje podstawowe funkcje ma za zadanie rozwijać i administrować infrastrukturą służącą funkcjonowaniu i rozwojowi społeczeństwa (np. drogową). Tym samym wydawać się powinno, że źródło finansowania inwestycji infrastrukturalnych winno znajdować się w rękach administratora owej infrastruktury. Gospodarka wolnorynkowa, w której szanowana jest własność prywatna, charakteryzuje się tym, że znaczna część kapitałów dostępnych na rynku znajduje się w rękach prywatnych. Postęp technologiczny powoduje zwiększanie się potrzeb społeczeństwa w zakresie infrastruktury. Potrzeb, których Państwo nie jest w stanie zaspokoić ze względu na ograniczone fundusze publiczne. Musimy znaleźć metodę, która pozwoli zaangażować prywatny kapitał w finansowanie projektów infrastrukturalnych służących całemu społeczeństwu a jednocześnie ograniczy naturalną chęć maksymalizacji zysków przez właścicieli owego kapitału. Formuła Partnerstwa Publiczno-Prywatnego jest doskonałym sposobem na zrealizowanie tego celu. W Polsce finansowanie inwestycji w tej formule nie jest powszechne ponieważ do tej pory znaczącym źródłem finan-

sowania projektów infrastrukturalnych były dotacje pochodzące z Unii Europejskiej. Wraz z kończącymi się kolejnymi transzami środków pochodzących z Unii musimy znaleźć alternatywne sposoby finansowania. Korzystając z doświadczeń państw zachodnioeuropejskich – głównie Wielkiej Brytanii powinniśmy dążyć do przygotowania modelu PPP, który będziemy mogli z powodzeniem wykorzystywać w Polsce. Dzisiaj rynek w Polsce nie jest jeszcze gotowy na wprowadzenie tego modelu jako powszechnego sposobu finansowania inwestycji. Cieszę się, że coraz częściej rozmawiamy o tej formule i osobiście wiąże z nią przyszłość w kontekście rozwoju polskiej infrastruktury. Reprezentując firmę wykonawczą zwracam uwagę na potrzebę rozłożenia ryzyka pomiędzy wszystkimi stronami procesu w taki sposób abyśmy wszyscy, z przekonaniem, mogli mówić o nim „Partnerstwo”.

INTERVIEW WITH PAWEŁ ŚREDNIAWA – PRESIDENT OF THE BOARD OF PBDI SA

**CURRENTLY, THE CONSTRUCTION
SECTOR IS FACING VERY
SERIOUS CHALLENGES, WHICH
INCLUDE INCREASING PRICES OF
CONSTRUCTION MATERIALS AND LACK
OF WELL-QUALIFIED PERSONNEL. HOW
DOES THE CONSTRUCTION SECTOR
HANDLE THESE ISSUES AND WHAT
STEPS ARE TAKEN TO MINIMISE LOSSES?**

PAWEŁ ŚREDNIAWA For many months, and particularly during last year, we had seen a dynamic increase in prices of construction materials and services, which significantly influenced a change in the standing of construction companies. This concerns especially the companies performing contracts concluded in 2015–2017, when prices were much lower than now. The increase in material prices is, of course, greatly influenced by rising prices of energy carriers, as well as increasing costs of labour, logistics, and CO₂ emissions. However, these are not the only issues. Executive, logistic and production resources available to the economy are limited. It is this limited

availability of resources that is one of significant factors influencing a change in their price. The ERBUD Group, of which PBDI is a part, has not been able to avoid consequences of a sudden change in the market environment. At the end of the first half of 2018 we updated margins on building contracts in Poland and abroad, which were signed between the beginning of 2015 and the second half of 2017. Therefore, we recognised and reported a loss. From that moment on, we have consistently been improving our performance. The financial standing of the Group remains very good. At the end of 2018 we had a portfolio of orders worth PLN 2.5 billion, thus, we can count on covering that loss and returning to gaining profits in the nearest future. Of course, all new contracts are signed taking into account current market prices. Geographic and segment diversification of our portfolio is also a great asset, as it ensures our security when situation in individual sectors becomes unstable.

YOU ACTIVELY OPERATE IN THE CONSTRUCTION SECTOR FOCUSING ON RENEWABLE SOURCES OF ENERGY.



HOW DO YOU PERCEIVE THIS MARKET IN POLAND AND IN WHAT DIRECTION WE ARE HEADING? IS GREEN ENERGY OUR OBJECTIVE, OR IS IT COMPLETELY OPPOSITE?

PS In my opinion, there is no alternative solution to energy from Renewable Sources. We must develop these sources. In Poland, similarly as in the rest of the world, our energy sources that can be used to generate electricity in a traditional way, are limited. And these resources will be exhausted, sooner or later. Electricity is essential for functioning of our civilisation, and a demand for it regularly increases. We must seek alternate sources of energy to cover our demand. Nuclear power is an alternative to energy generated from traditional sources, and its sources are, apparently, inexhaustible. Nuclear power has its supporters and opponents, and due to events we witnessed in Chernobyl or Fukushima the general public is very sceptical about it. Until recently, the technology used to generate electricity from Renewable Resources (water, sunlight) was slightly more expensive than energy generated by traditional methods. Nevertheless, under international treaties a decision was made to develop that technology and to increase a share of energy from Renewable Sources in total energy generated. Factors influencing these decisions included limited energy sources and climate-related aspects. Poland also undertook to achieve the specified parity in production of electricity. Due to differences in production costs, producers of energy from Renewable Sources had to be subsidised. In a consequence of the unstable support system and changes in the legislation ("anti-windmill act"), following its robust development observed until the end of 2015, a market for construction of wind farms was brought to a halt. In the second half of 2018 auctions were held to sell electricity generated by wind turbines and solar sources. Prices obtained (particularly, in the wind power sector) show that it becomes competitive to so-called "black energy" obtained from traditional sources. This results from an increased effectiveness of green energy generators, while prices of "black energy" are affected by increased costs of CO₂ emissions. With disappearing differences in prices of energy from different sources, the Polish wind power sector seeks development opportunities resulting from Power Purchase Agreements (PPA).

These are long-term contracts for sales of electricity and may be used as one of components of investment financing. I hope that this sector of power industry will develop, as it can help us to cover our increasing demand for the power.

WHICH METHODS ARE THE MOST EFFECTIVE IN FINANCING OF INFRASTRUCTURAL INVESTMENTS, AND WHY? ARE WE TALKING ABOUT PRIVATE FUNDS, OR MAYBE YOU SEE YOUR FUTURE IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP?

PS When we consider the State as a social agreement, it is natural that tasks of the State, implementing its fundamental functions, include development and management of the infrastructure used for functioning and development of the society (e.g. roads). Therefore, it seems that a source for funding of investments in infrastructure should be in hands of a manager of that infrastructure. In a free-market economy, respecting private property, a significant part of capitals available in the market is in private hands. The technological progress leads to increasing social needs concerning infrastructure, needs that the State is not able to meet due to limited public funds. We must find a way to involve private capital in funding of infrastructural projects used by the whole society, and at the same time, to curb a natural desire of owners of that capital to maximise profits. The public-private partnership is an excellent way for implementing that objective. In Poland, this way of investment financing is not common, as so far subventions from the European Union represented an important source for financing of infrastructural projects. With ending of successive instalments of the EU funds we must find alternate financing methods. Using experiences of the Western European countries, mainly the United Kingdom, we should aim at developing a PPP model that can be successfully used in Poland. Today, the market in Poland is not ready yet for implementation of this model as a common approach to financing of investments. I am happy that we increasingly often talk about this form and personally perceive it as a future of development of the Polish infrastructure. As I represent a contractor company, I would like to emphasise a need to distribute the risk amongst all parties to the process, so we all can confidently call it 'Partnership'.



Z NAMI IDEA STAJE SIĘ RZECZYWISTOŚCIĄ

Farma Fotowoltaiczna Mierki.
Inwestor: Chatteris Investments Sp. z o.o.



Budowa dróg dojazdowych do osiedla JAR w Toruniu.
Inwestor: MZD Toruń



Budowa kompleksu silosów zbożowych w Białogardzie.
Inwestor: AMPOL-MEROL sp. z o.o.



Farma Wiatrowa Gawłowice.
Inwestor: Polenergia SA



www.pbdi.pl

KOŃCZY SIĘ ERA PIENIĄDZA

ROZMOWA Z KATARZYNA RUDNICKĄ,
PREZES ZARZĄDU VIVENGÉ, PANELISTKĄ
MAJOWEGO PREMIUM RE SUMMIT



KATARZYNA RUDNICKA

Prezes Zarządu, VIVENGÉ
President of the Board, VIVENGÉ

W SWOJEJ WYPOWIEDZI PODCZAS MAJOWEJ KONFERENCJI PREMIUM RE SUMMIT ZASKOCZYŁA PANI STWIERDZENIEM, ŻE KOŃCZY SIĘ ERA PIENIĄDZA. DLACZEGO TAK PANI UWAŻA?

KATARZYNA RUDNICKA Wartość pieniądza się dewaluje – bardzo szybko i bezpowrotnie. „Złote monety” nie mają już takiej samej wartości dla człowieka jak jeszcze 10 lat temu. Człowiek XXI wieku bardziej ceni sobie czas spędzony z rodziną niż czas spędzony w pracy. Dziś hobby, pasje i zainteresowania są ważniejsze niż kariera, awanse, podwyżki i premie finansowe.

Jeszcze 10-20 lat temu widok grajka z gitarą na ulicy w Warszawie, ciutającego na graniu grosz na życie był przedmiotem wytykania palcami – jako przykładu, symbolu człowieka niezaradnego. Dziś zatrzymujemy się przy takich osobach, z radością słuchając ich muzyki i zazdroszcząc takim osobom odwagi swobody życia.

Zniesienie wartości pieniądza i przeniesienie go na wartość człowieka doprowadza nas wielkimi krokami do nowych typów organizacji, innego rodzaju prowadzenia firm. Do firm samorządzących się, samouczących się oraz samorozwijających się.

Najlepsi menadżerowie i kariery w takich samorządzących organizacjach wyłaniają się w sposób spontaniczny i biorą się z ludzkich zainteresowań, powołań i talentów oraz wykorzystywania szans, jakie oferuje swoboda w pracy.

Takiemu typowi organizacji nadano już nazwę, mówi się o nich „turkusowe firmy”. Ludzi uważa się w nich za kon-

sekwentnie dobrych – solidnych, samomotywowanych, godnych zaufania, inteligentnych. Innymi słowy, człowiek jest wartościowy, a nie ma udowadniać swoją wartość wszem i wokół w firmie, w której pracuje.

Idąc za słowami mego przyjaciela, Johna Naisbitt'a, amerykańskiego futurologa, który powiedział: „Najbardziej ekscytujące przełomy XXI wieku wydarzą się nie z powodu technologii, ale z powodu poszerzającej się koncepcji, co to znaczy być człowiekiem” uważam, że nastał czas ery człowieka. To człowiek jest dziś największą wartością dla siebie samego.

THE END OF THE MONEY ERA

INTERVIEW WITH KATARZYNA RUDNICKA, THE PRESIDENT OF THE MANAGEMENT BOARD OF VIVENG, THE PANNELIST OF THE PREMIUM RE SUMMIT IN MAY

IN YOUR TALK ON THE PREMIUM RE SUMMIT CONFERENCE IN MAY YOU SURPRISED THE AUDIENCE WITH A STATEMENT ABOUT THE END OF THE MONEY ERA. WHY DO YOU THINK SO?

KATARZYNA RUDNICKA Money is devaluing rapidly and irreversibly. "Gold coins" do not have the same value as they did 10 years ago. The man of the 21st

c. places the time spent with his family over the time spent at work. These days, hobbies, passions and interests are more precious than career, promotion, raises and bonuses.

10-20 years ago, at the sight of a street musician playing the guitar to earn a living, we finger-pointed him for being a completely inept person. Today, we stop by such individuals and listen to their playing, and we discover that we envy them their courage to live a free life.

A shift of value from money to the human being is leading in great steps towards the creation of new types of organisation – a novel way of running an enterprise. To self-managed, self-taught and self-developed companies.

The best managers, as well as careers in such enterprises develop spontaneously as a result of the employees' interests, vocations, talents and the ability to grasp opportunities that appear at work.

Such an organisation has already been named: turquoise/teal organisation. In such firms, people are accordingly considered to be good, reliable, self-motivated, dependable and intelligent. In other words, the man is believed to be valuable, and he does not have to confirm his value in the firm he works.

As my friend, an American futurologist, John Naisbitt said: "The most exciting breakthroughs in the 21st c. will not be caused by technology but by a widening concept concerning the notion of the human being". I think that now it is time for the era of the human being. Nowadays, the man is the greatest value for himself.

VIVENG to polski producent z blisko 25 letnim doświadczeniem oferujący wyposażenie meblowe sklepów i oznakowania reklamowe punktów sprzedaży. Ponad europejski zasięg sprzedaży, bardzo wysokie standardy technologiczne i ekologiczne, stały nacisk na innowacje produktowe i usługowe, a do tego bardzo mocno akcentowana rola odpowiedzialności społecznej – aż tyle i tylko tyle w jednej firmie. Pracujemy dla najbardziej wymagających światowych marek w Polsce, Europie i na świecie. Nasi Klienci to 54 brandów i realizacje w 11 krajach.

VIVENG is a Polish manufacturer of furniture equipment for shops and of advertising signage for points of sale, offering its services for nearly 25 years. With its sales ranging outside Europe, high technological and ecological standards, constant emphasis on innovations of its products and services, and heavily stressed social responsibility – as much and only that is offered by a single firm. The company works for the most demanding global brands in Poland, Europe and in the world. Its clients represent 54 brands with projects realised in 11 countries.

**MARIUSZ MADEJ**

Dyrektor ds. Rozwoju Usług
Profesjonalnych, Atende SA
Sales Director of Professional
Services, Atende SA

BLOCKCHAIN

TECHNOLOGIA ZASKAKUJĄCYCH MOŻLIWOŚCI I... ZAGROŻEŃ

BLOCKCHAIN TO „NOWY INTERNET”?

Nad tym, czym jest sama technologia blockchain chyba nie warto już dziś się rozwodzić.

Co innego jeśli chodzi o możliwości, jakie ta technologia stwarza. Patrząc na liczbę artykułów, konferencji oraz wystąpień poruszających tę tematykę można odnieść wrażenie, że jesteśmy w podobnym momencie co ok. 20 lat temu, kiedy branża IT spekulowała nt. ogromnych możliwości

wynikających z rozwoju Internetu. Nie ulega wątpliwości, że Internet doprowadził do zrewolucjonizowania ludzkiego życia oraz sposobu działania organizacji biznesowych. Dał niespotykane dotąd szanse rozwoju, a ilość danych obecnie generowana przez użytkowników Internetu jest wręcz nie do wyobrażenia. Wszystko to stało się jednak stosunkowo powoli, bo na przestrzeni kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu lat, a nie w takim tempie jaki pierwotnie zakładał świat IT.

Czy zatem blockchain spowoduje bardziej gwałtowne i szybsze zmiany niż Internet? Niewykluczone, że tak. Z jednego prostego powodu: dostępność do technologii dziś (z uwagi na dostęp do wiedzy, stosunkowo niskie koszty technologii itd.) jest na znacznie większym poziomie niż 20 lat temu. Poza tym mamy znacznie bardziej dynamicznie rozwijający się rynek startupów, które mogą być głównym motorem napędowym rynkowych zmian. Nawet jeżeli same rozwiną się tylko w nikłym stopniu w większe organizacje, presja jaką wywiera na tradycyjny biznes będzie duża i wymusi na nim poszukiwanie nowych obszarów i możliwości.

WOLNOŚĆ CZY KONTROLA?

Blockchain to też świat kryptowalut oraz system realizujący konkretne cele biznesowe bez udziału instytucji pośredniczących, bezpośrednio pomiędzy stronami transakcji. Czyli wolność.

Z drugiej strony, pojawiają się możliwości wykorzystania blockchaina w połączeniu z technologią IoT i 5G do zmaksymalizowania kontroli w obszarach naszego życia, które dziś uważamy za intymne. Przykładem mogłoby być połączenie blockchaina z IoT oraz kamerami wideo. Byłoby to nie tylko rozwiązanie gwarantujące niezmienną zapisu i trwałość w czasie, ale także nieograniczone narzędzie do kontrolowania obywateli.

Wyobraźmy sobie sytuację, w której jakaś instytucja monitoruje za pomocą kamer wybrany obszar miasta, a powstałe w ten sposób pliki wideo utrwała w blockchainie. Omyłkowy zapis takiego monitoringu w blockchainie publicznym bez określenia uprawnień i kontroli może spowodować masowy dostęp do treści, które nie powinny być ujawniane. Taki czarny scenariusz jest możliwy w każdym innym obszarze, w którym do czynienia mamy z przetwarzaniem danych. Mogą to być dowolne dane pochodzące chociażby z telefonów monitorujących nasze zdrowie, chipów wszczepionych np. więźniom itp. Czy chcielibyśmy, aby np. nasze dane ze smartwatchy były utrwalane w sposób trwały i niezmienny w łańcuchu bloków bez możliwości ich późniejszego usunięcia?

SPRAWNIEJSZE PROCESY

Na przeciwnym biegunie istnieją ogromne możliwości jakie daje block-

chain w uwiarygodnianiu i trwałym zapisie transakcji czy poszczególnych etapów procesów biznesowych. To z kolei pozwala wkraczać biznesowi w nowe obszary, które dziś leżą poza jego zasięgiem, np. z uwagi na zbyt wysokie ryzyko lub koszty.

Wyobraźmy sobie, że jakiś zakład produkcyjny posiadający złożoną linię produkcyjną, chciałby ubezpieczyć na jakimś etapie swój półprodukt. Dziś nikt nie zdecyduje się na oszacowanie ryzyka, gdyż proces ten jest poza kontrolą instytucji ubezpieczeniowej. Jednakże pozyskując dane z tego etapu procesu i uwiarygadniając je za pomocą blockchaina, instytucja ubezpieczeniowa może mieć pełen wgląd w realizację procesu i wówczas być bardziej skłonna do zapewnienia ubezpieczenia, nie obawiając się nadużyć.

NOWE PRODUKTY I KIERUNKI

Przykłady zastosowania blockchaina w branży ubezpieczeniowej są liczne. Korzystając z funkcjonalności opartej na blockchainie – w tzw. SmartContracts – w połączeniu z IoT, można zautomatyzować wypłacanie odszkodowań w wyniku zaistnienia konkretnego zdarzenia. Jedną z firm ubezpieczeniowych już zaoferowała klientom taki produkt. Będąc na lotnisku przed podróżą, podróżujący kupuje ubezpieczenie od spóźnionego samolotu lub zaginionego bagażu poprzez aplikację SmartContract. Po wylądowaniu dane dotyczące opóźnień pobierane są automatycznie z rejestrów lotniskowych, ewentualne odszkodowania także naliczane są w sposób zautomatyzowany.

Jak wynika z badań, największym hamulcowym w zawieraniu transakcji ubezpieczeniowych jest niechęć klienta przed biurokacją w przypadku zaistnienia szkody. Jeżeli zautomatyzujemy ten proces, główna przeszkoda zostanie wyeliminowana. Podobne rozwiązania doskonale sprawdzą się w przypadku niewielkich i niebudzących wątpliwości ubezpieczeń.

Bardzo ciekawie przedstawia się także możliwość wykorzystania blockchaina w branży eSportu. Z rozmów z instytucjami zajmującymi się dostarczaniem danych do biur bukmacherskich wynika, że jeszcze kilka lat temu transakcje związane z wydarzeniami e-sport stanowiły ułamek ich działalności. Dziś te proporcje mocno się odwróciły. Jak wiadomo, tam gdzie wchodzi w grę wielkie

pieniądze rodzi się pokusa defraudacji. Wydaje się zatem, że będzie to naturalny rynek do wykorzystania technologii blockchain.

Powyższy przykład pokazuje, że kierunki rozwoju blockchaina oraz możliwości użycia tej technologii bywają zaskakujące. Przekrój dziedzin w których blockchain może znaleźć zastosowanie jest bardzo szeroki i w dalszym ciągu do końca nieodkryty.

W jakim kierunku blockchain się rozwinię? Które rozwiązania zweryfikuje rynek? Dziś to jeszcze pytanie filozoficzne, ale już niedługo zapewne się przekonamy...

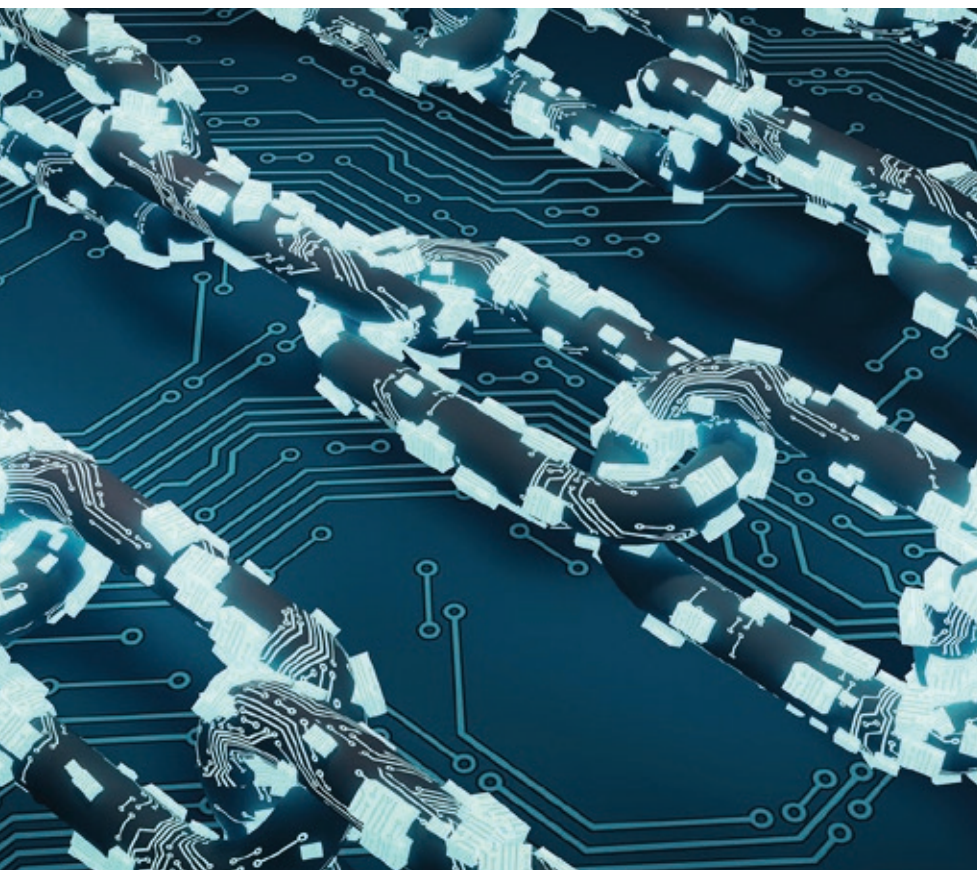
BLOCKCHAIN THE TECHNOLOGY OF UNEXPECTED POSSIBILITIES AND... THREATS

WILL BLOCKCHAIN BE THE "NEW INTERNET"?

"What is blockchain technology" is probably not a topic worth dwelling on it today. Most people who are interested in technology know that already.

However, that's not necessarily the case for possibilities that it creates. When we look at the number of articles, conferences and speeches made about blockchain, one can get the impression that we are at a similar moment as about 20 years ago, when the IT industry speculated about the huge opportunities stemming from the growth of the Internet.

There is no doubt that the Internet brought about a revolution – both in daily life and in the way businesses operate. It gave unprecedented opportunities for growth. The amount of data generated today by Internet users is unimaginable. But all these changes happened relatively slowly, over a dozen or even several dozen years. Not during the time span that the IT world originally assumed. So, will blockchain cause more intense and faster changes than the internet? It is quite possible that the answer is: yes.



The reason might be simple: access to technology today is on a much higher level than 20 years ago. In addition, we have a much more dynamically growing startup market, which may be the main driver of market changes. Even if only a small percentage of the startups grow into bigger organizations, the pressure they will cause on traditional businesses will be meaningful, which will force those businesses to look for new areas and opportunities.

FREEDOM OR CONTROL?

Blockchain is also a world of cryptocurrencies and a system which can realize specific business goals without the participation of any companies but directly between the parties of the transaction. This means freedom.

On the other hand, on the horizon we can see the possibilities of using blockchain combined with IoT and 5G technology to maximize control in those areas of our lives, which today we consider intimate. An example would be a combination of blockchain with IoT and video cameras. It would not only be a solution guaranteeing the unchangeability of records and

durability in time, but also an unlimited tool for controlling citizens. We can imagine a situation where an institution monitors a selected area of the city using cameras, and the video files created in this way are fixed in a blockchain. Incidental recording such monitoring in a public blockchain without specifying access rights and controls may result in mass access to content that should not be disclosed.

This black scenario is possible in any other area in which we deal with data processing. It could be any data coming from, for example, phones that monitor our health, implanted chips, e.g. in prisoners, etc... Would we want, for example, our data from smartwatches to be fixed in a permanent and unchanging way in the blockchain without the possibility of its subsequent removal?

EFFICIENT AND SMOOTH PROCESSES

On the other hand, blockchain offers huge possibilities in terms of the credibility and permanent recording of transactions or selected stages of business processes. This in turn allows businesses to enter new areas or markets

that are out of their reach today, e.g. due to too high risks or costs.

We can imagine that a production plant with a complex production line would like to insure its semi-finished product at any stage. Today, no one will decide to assess the risk involved and offer an insurance deal, because this process is beyond the control of the insurance institution. However, by acquiring data from any stage of the production process and authenticating it using blockchain, the insurance institution can have full insight into the process and could become willing to provide insurance without fear of abuse.

NEW PRODUCTS AND DIRECTIONS

Examples of the use of blockchain in the insurance industry are numerous. Using the blockchain-based functionalities in the so-called SmartContracts, combined with IoT, the payment process of compensation as a result of a specific event could be automated. One of the insurance companies is already offering such a product for customers. Being at the airport before the trip, the traveler buys insurance by smartphone for a delayed flight or lost luggage. After landing, data on delays are automatically collected from airport registers, and any compensation is also calculated in an automated manner.

As research suggests, the biggest impediment in concluding insurance transactions is the customer's reluctance to bureaucracy in the event of damage. If we automate this process, the main obstacle will be eliminated. Similar solutions are perfect for small and uncontrolled insurance.

The possibility of using blockchain in the eSport industry is also very interesting. When I talked with institutions providing data to bookmakers' offices they told that a few years ago transactions related to e-sport events constituted a fraction of their business activity. Today the proportions have drastically changed. As we know, wherever great money is involved, the temptation of fraud is born. It therefore seems that it will be a natural market for the use of blockchain technology.

In which direction will the blockchain market evolve? Which solutions will be verified by business and consumers? Today, it's still a philosophical question, but I am sure we will get the answers in the near future... ●



87-100 Toruń, ul. Lubicka 16
tel. 56 651 43 00, 654 76 97
fax 56 651 43 01
torun@np.com.pl

**BROKER
UBEZPIECZENIOWY**

Nord
PARTNER

Gwarantujemy:

- wysoki poziom wiedzy merytorycznej w zakresie analizy i wielkości ryzyka,
- dostosowanie warunków ubezpieczenia do indywidualnych potrzeb,
- pełną odpowiedzialność za sporządzoną SIWZ, zakres oraz warunki ubezpieczenia,
- dyspozycyjność ze względu na prowadzone oddziały i przedstawicielstwa na terenie całego kraju,
- nadzór nad realizacją umów ubezpieczenia i likwidacji szkód.



BIURO ZARZĄDU
01-230 Warszawa
ul. Skierniewicka 14
tel. 22 507 80 80, 646 44 18
fax 22 646 44 53
warszawa@np.com.pl



www.nordpartner.pl

REKLAMA



VIVENGÉ
BE VISIBLE

LIDER BRANŻY WYPOSAŻENIA SIECI RETAIL

WYPOSAŻENIE MEBLOWE I IDENTYFIKACJA WIZUALNA SIECI PLACÓWEK
(stacje paliw, sklepy odzieżowe, sklepy spożywcze)

www.vivenge.eu

Tak wyglądałby świat **bez pszczół...**

This is what the world without bees would look like...





UI na dachu siedziby APASMART w Gliwicach

Beehive on the roof of APASMART HQ in Gliwice

Dołożmy starań, by ratować pożyteczne owady!



Pestycydy, fale wytwarzane przez komórki, modyfikowana genetycznie roślinność, monokultury upraw – przyczyny wymierania pszczoł jest sporo i ciągle nie jesteśmy pewni, które czynniki szkodzą im najbardziej. Pewne jest jedynie, że te pracowite owady giną, a bez nich to samo może czekać naszą cywilizację. Dlaczego? Z prostej przyczyny. 70% roślin na świecie zapylanych jest właśnie przez pszczoły! To dzięki ich pracy człowiek wytwarza 90% globalnego pożywienia.

Albert Einstein twierdził, że jeśli pszczoły wyginą ludziom zostaną cztery lata. Współczesne szacunki mówią o... dziesięciu, niewielkie więc to pocieszenie. Zamiast załamywać ręce, musimy jednak podejmować wszelkie kroki i starania, by konsekwentnie odbudowywać populację rodzin pszczelich i stwarzać warunki, w których owady te mogą w spokoju wykonywać swoją pożyteczną pracę.

W APA zajmujemy się technologiami smart i automatyką budynkową. Czy takie rozwiązania mogą pomóc także w tak ulotnym temacie jak pszczoły? Jak najbardziej! Stworzony przez nas system Vision BMS pozwala na monitorowanie i sterowanie różnorodnymi parametrami związanymi nie tylko z architekturą budynkową, lecz także z przemysłem, biznesem, infrastrukturą miejską czy szeroko pojętym rolnictwem. Stoi także na straży naszego firmowego ula, który założyliśmy na dachu technologicznego showroomu – APA Black House, w którym zwiedzający mogą zobaczyć technologię od praktycznej strony. W tym przypadku Vision BMS monitoruje ciężar ula i ostrzega nas gdy jego waga spadnie poniżej określonej wartości, co może oznaczać zbyt dużą śmiertelność pszczoł. Za rój silny uznaje się około 3 kg pszczoł, średni to około 2 kg, a małe to 1 kg.



Czy wiesz, że:

- W jednym kilogramie wagi ula mieści się około **8500 pszczoł**.
- W roku 2017 liczebność niektórych polskich pasiek **zmniejszyła się o 2/3!**
- W jednym roju pszczelim jest około **20 tys.** pszczoł.
- Żeby zebrać nektar na **1 kg miodu** pszczoły muszą odwiedzić około **4 milionów kwiatów**.
- Jedna **pszczoła** może wyprodukować w swoim życiu miód w ilości **1/12 łyżeczki** od herbaty.

Let's do what it takes to save these useful insects!



Pesticides, mobile phone waves, genetically modified plants, of crops monocultures – the causes of bee extinction are many, and we are still not certain which ones harm them the most. The only thing that is certain is that these industrious insects are dying, and without them our civilization might die as well. Why is that? The reason is simple. 70% of the world's plants are pollinated by bees! It is their work that enables men to produce 90% of food globally.

Albert Einstein maintained that once bees disappear from the surface of the globe, the man will have four years of life left. While today this duration is estimated to be ten years, it's not much of a consolation. Still, we should not wring our hands, and instead do what it takes to consistently rebuild the bee population and to establish conditions in which these insects are able to carry on with their useful efforts in peace and quiet.

At APA we deal with smart technologies and building automation. Can such solutions be helpful also for such a lofty issue as bees? Absolutely! We created a Vision BMS system that can be used to monitor and control various parameters related not only to building architecture, but also to industry, business, urban infrastructure or agriculture in general. It also the guardian of our company hive established on the roof of our technological showroom – APA Black House, an opportunity for our visitors to witness the practical side of the technology. Here, Vision BMS monitors the hive's weight and warns us when it falls below a certain threshold, which can indicate that the bee mortality is too high. A numerous swarm is considered to amount to about 3 kg of bees, while an average one is about 2 kg, and a small one weighs 1 kg.

Did you know that...

- Each kilogram of a hive is a home for about **8500 bees**.
- In 2017, the populations of some Polish apiaries **decreased by 2/3rds!**
- One bee swarm comprises approximately **20,000** bees.
- To collect nectar for **1 kg of honey**, bees have to visit about **4 million flowers**.
- A **bee** can produce **1/12 teaspoonful** worth of honey in its lifetime.

CO TECHNOLOGIA ŚWIATŁOWODOWA MA WSPÓLNEGO Z ROZWOJEM 5G

JAKIE ZMIANY MOŻE PRZYNIEŚĆ KONSUMENTOM, FIRMOM I SPOŁECZEŃSTWU?

Jak na razie transmisja światłowodowa jest najszybszą i najbardziej pojemną ze znanych ogólnodostępnych mediów transmisyjnych. W związku z tym połączenia między stacjami bazowymi i nadajnikami ostatniej mili są wykonywane za pomocą światłowodów.

Obecnie światłowodowe firmy produkcyjne, w tym FIBRAIN, koncentrują się na minimalizacji konstrukcji kabli światłowodowych i zwiększania ich pojemności, powstają włókna o zmniejszonej średnicy z 245 (250) do 195, (200 µm po kolorowaniu), ściste tuby, np. mikro kabel 576 włóknowy (24 tuby po 24 F) ma obecnie średnicę 11,4 mm. Są gotowe konstrukcje włókien wielordzeniowych (2 lata temu uruchomiliśmy taką testową instalację na włóknie 7 rdzeniowym), jak na razie problemem jest ich komercyjne/installatorskie połączenie z istniejącymi rdzeniami jedno-modowymi.

Generalnie patrząc na plany sieciowania świata stajemy się globalną wioską informatyczną z dostępem do coraz wydajniejszych sieci operatorskich, państwowych, metropolitalnych, zakładowych i domowych. Ponadto, sieci światłowodowe zwiększają także bezpieczeństwo Państw i ich mieszkańców, ponieważ mogą być wykorzystywane do monitorowania tąpnięć i wstrząsów ziemi, uszkodzeń rurociągów, szczelności wałów przeciwpowodziowych i innych zdarzeń katastrofalnych. Nadto, operatorzy mogą oferować na swoich sieciach światłowodowych informacje istotne dla społeczeństwa, różne alerty pogodowe, smogowe, informacje o natężeniu ruchu ulicznego, itp., a co więcej światłowód jest dielektryczny, więc jego komunikacja jest odporna na zakłócenia EMC.

FIBRAIN na co dzień i tak już od ponad 20 lat produkuje kable światłowodowe i doskonale zna wspomniane wcześniej zagadnienia. W dodatku, nasz Zakład Produkcyjno-Laboratoryjny Technologii Światłowodowych i Fotonicznych jako jedyny w Polsce i jeden z kilku w Europie uzyskał komercyjne możliwości produkcyjne włókna światłowodowego, więc



JAN KALISZ

Business Advisor ICTall,
były Prezes Zarządu,
FIBRAIN

Business Advisor ICTall,
former President of the
Board, FIBRAIN

śmiało można powiedzieć, że nasz udział w rozwoju 5G i technologii światłowodowej jest bezprecedensowy. FIBRAIN opracowuje coraz to nowsze, bardziej zaawansowane techniki i rozwiązania, tak aby móc sprostać kolejnym wyzwaniom jakie stawia przed nami XXI wiek. ●

WHAT HAS FIBER OPTIC TECHNOLOGY IN COMMON WITH THE DEVELOPMENT OF 5G

WHAT CHANGES CAN IT BRING TO CONSUMERS, BUSINESSES AND THE SOCIETY?

So far, fiber optic transmission is the fastest and most capacious area of known transmission media. Consequently, the connection between base stations and last mile transmitters is performed by fiber optic cables. Currently, fiber production companies, including FIBRAIN, focus on the minimization of the construction of optical fiber and increasing their capacity, fibers with a reduced diameter from 245 (250) to 195 (200 µm after colouring) are produced, tight tubes, e.g. micro cable 576-fiber (24 tubes per 24 F) has a diameter of 11.4 mm. The multi-core fiber structures are ready (2 years ago we launched the test installation on the fiber core 7), so far the problem is their commercial/installer link to existing single-mode cores. ●

Generally, when we are looking at plans of linking the world, we are becoming a global IT village with the access to more efficient networks, among others, operator, state, metropolitan, company and home. In addition, fiber optic networks increase the security of countries and their inhabitants, because they can be used to monitor bumps, earthquakes, damage to pipelines, leak tightness of anti-flood embankments and other catastrophic events. Moreover, operators can offer on their fiber optic networks information relevant to society, different kinds of alerts such as weather, smog, traffic information etc., and therefore fiber is dielectric, thus the communication is resistant to EMC interference.

FIBRAIN every day and for more than 20 years already, produces fiber optic cables, thus the company knows all the issues mentioned above perfectly.

Therefore, our Fiber Optic Technologies & Photonics Manufacturing Laboratory Center, as the only one in Poland and one of the few centers in Europe, achieved commercial capacity of producing optical fiber, so it can be easily stated that our participation in the development of 5G technology is unprecedented. FIBRAIN is constantly developing new and more advanced techniques with solutions in order to be able to meet the next challenges posed by the twenty-first century. ●

SIECI ŚWIATŁOWODOWE
PROJEKTY · WSPARCIE · WDROŻENIA
PLANOWANIE I OPTYMALIZACJA



JEDEN Z NAJNOWOCZEŚNIEJSZYCH
PARKÓW MASZYNOWYCH NA ŚWIECIE



ROZBUDOWANE LABORATORIUM
LICZNE PROJEKTY BADAWCZE



ŚWIATOWY ZASIĘG DZIAŁALNOŚCI
40 KRAJÓW NA CAŁYM ŚWIECIE



CIĄGŁE INWESTYCJE
W MIEJSCA PRACY



KOMPLEKSOWE
PROJEKTY I WDROŻENIA
SIECI ŚWIATŁOWODOWYCH



CAŁKOWITE WSPARCIE
INWESTYCJI - OD PIŁOTAŻU
PO POZYSKANIE FUNDUSZY



5G BARDZIEJ BEZPIECZNE NIŻ 4G

autor: prof. Rahim Tafazolli

5G, podobnie jak poprzednie generacje systemów komunikacji mobilnej, opiera się na zestawie globalnie uzgodnionych standardów technicznych, które respektują wszyscy producenci sprzętu. Światowe standardy są ważne dla szybkiego zwrotu poniesionych inwestycji dzięki ekonomii skali, a także dla interoperacyjności urządzeń w różnych sieciach operatorów w kraju i za granicą. Nie może istnieć rynek urządzeń, które nie spełniają globalnych standardów technicznych.

W przeciwieństwie do poprzednich generacji systemów mobilnych, skupionych jedynie na konwencjonalnej komunikacji, podstawą 5G są dwa filary. Pierwszym jest znacząco ulepszona łączność szerokopasmowa o bardzo dużej przepustowości, umożliwiającą równoczesną obsługę wielu użytkowników w tym samym miejscu. Drugim filarem jest automatyzacja, która zamiast ludzi połączy czujniki, urządzenia sterujące, roboty i elementy internetu rzeczy.

Z tego względu 5G musi być niezwykle elastyczne. Aby sieć nadawała się do łączenia rzeczy i robotów, musi obsługiwać komunikację o bardzo niskim opóźnieniu i mieć bardzo wysoką niezawodność. Te cechy wymagają, aby wszelkie obliczenia i przetwarzanie danych odbywały się jak najbliżej krawędzi sieci, czyli w ramach Mobile Edge Computing. Wymaga to zwiększenia poziomu bezpieczeństwa.

Sieci komórkowe, przez wszystkie generacje ich rozwoju, zawsze kładły nacisk na bezpieczeństwo i odporność sieci. Jak mówi profesor Rahim Tafazolli, są one prawdopodobnie najbardziej bezpiecznymi z naszych sieci telekomunikacyjnych.

Gdy automatyzacja i robotyzacja zacznie stawać się powszechna, oprócz obecnych na rynku największych operatorów sieci komórkowych, będziemy prawdopodobnie mieli do czynienia

z wieloma nowymi sieciami 5G. W zakładach produkcyjnych i hurtowniach będą istniały dedykowane sieci obsługiwane przez wyspecjalizowanych dostawców. Przyniesie to kolejny stopień bezpieczeństwa – bezpieczeństwo poprzez podział. Mniejsze sieci będą wykorzystywane do obsługi wyspecjalizowanych zadań.

Jednak, aby wesprzeć nowe aplikacje związane z automatyzacją, wspólnota ustanawiająca standardy telekomunikacyjne będzie musiała wzmocnić bezpieczeństwo sieci w porównaniu z 4G. Patrząc na mapę drogową rozwoju 5G w Wielkiej Brytanii, jaką opisuje Rahim Tafazolli, zajmie to od 4 do 5 lat.

Podsumowując, przez najbliższe cztery do pięciu lat 5G będzie głównie oferować ulepszone mobilne łącza szerokopasmowe, podobne do 4G, ale o większej pojemności i lepszych mechanizmach bezpieczeństwa. ●

5G IS MORE SECURE THAN 4G

The 5G mobile system, like previous generations, is based on a globally agreed set of technical standards that all the equipment manufacturers respect. A global standard is important for a fast return on investment through economy of scale and also for inter-operability of devices across different operator networks within a country and internationally. There can be no market for equipment that doesn't conform to the global technical standards.

Unlike previous generations of mobile systems, there are two different aspects to 5G. The first aspect is enhanced mobile broadband with the capacity

to serve many users in the same place concurrently. The second is automation, which will connect sensors, controls, robots and other non-human things.

Since 5G will support many different applications besides conventional mobile communications, it has to be extremely flexible. To be suitable for connecting things and robots it must support low delay (latency) communications and have ultra-high reliability. These attributes, especially low latency, require computing and processing to be carried out as close to the edge of the network as possible, otherwise known as Mobile Edge Computing. To support these new applications, the standards community had to strengthen the network security compared to that of 4G.

5G service and network roll out will take place in phases. Phase one, starting in 2019, will be deployed in city centres where there is capacity shortage for mobile broadband. The standard for this phase has already been finalized. Deployment into rural areas will need special attention by the Government and regulator, but 5G's use of several different radio spectrum bands will facilitate this. For automation applications, it will take another four to five years for standards to be set and deployed.

In phase one, enhanced mobile broadband, the new radio solution for 5G, will primarily use the 4G core network and will complement 4G radio, thereby reducing the capital cost. This is called non-standalone operation (architecture) in the mobile community. So, the first phase will have many similarities to 4G networks.

To summarize, for the next four to five years 5G will be mainly providing enhanced mobile broadband, similar to 4G, but with more capacity and higher security mechanisms. ●

DLACZEGO LOKALIZACJA JEST KLUCZOWA PRZY WYBORZE HOTELU NA KONFERENCJĘ?

Jakie czynniki wpływają na wysoką frekwencję uczestników podczas wydarzenia: atrakcyjny program, interesujący prelegenci czy może gwiazda wieczoru?

Powyższe uwarunkowania są bardzo istotne, natomiast warto pamiętać o komfortie pracy organizatora jak i gości konferencji. Przede wszystkim kluczowe znaczenie ma lokalizacja hotelu, dogodny dojazd każdym środkiem transportu oraz przestronny parking.

Skupiając się na obiektach warszawskich należy zwrócić uwagę na Arche Hotel Krakowska****. Ten nowoczesny hotel, z możliwością zakwaterowania do 700 osób w 344 pokojach, zlokalizowany jest w stołecznej dzielnicy biznesowej, przy Al. Krakowskiej, 4 km od Lotniska Chopina. Hotel dysponuje parkingiem podziemnym na 170 miejsc. Największa sala konferencyjna o powierzchni 1000 mkw, z możliwością podziału na 6 mniejszych, pozwala na organizację najbardziej zaawansowanych logistycznie wydarzeń.

Dogodna lokalizacja to również sąsiedni Arche Hotel Geologiczna***, oferujący 70 pokoi oraz salę konferencyjną o powierzchni 150 mkw z dostępem do światła dziennego. Znajdujący się w obiekcie podziemny parking oraz bezpośrednio usytuowany przystanek komunikacji miejskiej są ważnym argumentem dla organizacji spotkań biznesowych. Jest to również wygodny punkt odpoczynku podczas podróży służbowych.

Jeżeli chcemy uniknąć rozproszenia gości po zakończeniu konferencji i mieć gwarancję pełnej obecności na wieczornej gali, kluczowym jest wybór hotelu znajdującego się poza centralnymi dzielnicami Warszawy. Godnym uwagi jest Hotel Puławska Residence****, zlokalizowany 5 km od Lotniska Chopina w spokojnej części Ursynowa. Obiekt oferuje 197 pokoi, parking podziemny dla 98 samochodów oraz salę konferencyjną o powierzchni 270 mkw.

Zielonym punktem w tej samej części Warszawy jest Arche Hotel Poloneza*** z 150 pokojami i dwoma salami konferencyjnymi. Obiekt zlokalizowany przy dwóch trasach: S2 i S79, a jednocześnie jest to miejsce z dala od zgiełku miasta. ●

WHY IS THE LOCATION CRUCIAL WHEN CHOOSING A HOTEL FOR A CONFERENCE?

What elements influence the high attendance of guests during an event: an attractive program, interesting speakers or perhaps the star of the evening?

The above conditions are very important, but it is good to remember about the comfort of the organizer's work as well as conference guests. Above all, the location of the hotel is of key importance, convenient access by all types of transport and a spacious car park.

Focusing on Warsaw hotels, you should pay attention to Arche Hotel Krakowska****. This modern hotel, with the possibility of accommodation up to 700 people in 344 rooms, is located in the capital's business district, at Krakowska Street, 4 km from the Chopin Airport. The hotel has underground parking for 170 seats. The largest conference room with an area of 1000 sq m, with the possibility of dividing into 6 smaller ones, allows you to organize the most logistically advanced events.

The convenient location is also the neighboring Arche Hotel Geologiczna***, offering 70 rooms and a conference room with an area of 150 sq m with access to daylight. The underground parking lot in the building and a direct public transport stop are an important argument for

organizing business meetings. It is also a convenient point of rest during business trips.

If we want to avoid the distraction of guests after the conference and have a guarantee of full attendance at the evening gala, the key is to choose a hotel located outside the central districts of Warsaw. Noteworthy is the Puławska Residence****, located 5 km from the Chopin Airport in a quiet part of Ursynów. The building has 197 rooms, underground parking for 98 cars and a conference room with an area of 270 sq m.

A green point in the same part of Warsaw is Arche Hotel Poloneza*** with 150 rooms and two conference rooms. The hotel is located on two routes: S2 and S79, and at the same time it is a place away from the city noise. ●



● MARTA KICKA-KOSZAŃSKA

Kierownik ds. kluczowych klientów,
Grupa ARCHE
Key Account Manager, ARCHE Group

ARCHE
HOTELS

Arche Hotels in Warsaw

The best hotel chain of the Year 2018 according to the leading hotel magazine in Poland

www.KolekcjaArche.pl



Arche Hotel Krakowska

237 Krakowska Avenue, Warsaw 02-180, Poland
e-mail: hotelearche@arche.pl
www.archehotelkrakowska.pl



Arche Hotel Geologiczna

Geologiczna Street, Warsaw 02-246, Poland
e-mail: hotelearche@arche.pl
www.archehotelgeologiczna.pl



Arche Hotel Poloneza

87 Poloneza Street, Warsaw 02-826, Poland
e-mail: hotelearche@arche.pl
www.archehotelpoloneza.pl



Hotel Puławska Residence

361 Puławska Street, Warsaw 02-801, Poland
e-mail: hotelearche@arche.pl
www.pulawskaresidence.com.pl

REKLAMA

READY FOR YOUR BUSINESS



www.7rsa.pl

7r PARK

7r CITYFLEX
LAST MILE LOGISTICS

MIEJSKIE MAGAZYNY TO WIĘCEJ MOŻLIWOŚCI

Od dłuższego czasu na rynku widoczne jest rosnące zapotrzebowanie na mniejsze powierzchnie magazynowe położone w granicach administracyjnych miast, umożliwiające firmom szybką dystrybucję towarów. Popyt na obiekty Small Business Unit (SBU) potęguje dynamiczny rozwój sektora e-commerce. Dla firm realizujących internetowe zamówienia i dostawy kluczowym czynnikiem jest czas, stąd też rosnąca popularność magazynów miejskich obsługujących tzw. ostatnią milę. Już wkrótce standardem zakupów online stanie się dostawa tego samego dnia, w którym zostało złożone zamówienie, a co za tym idzie, konieczność utrzymywania towarów blisko odbiorcy docelowego. Magazyny miejskie powstają z myślą o wszystkich firmach, które chcą być bliżej klientów. W przypadku większych przedsiębiorstw posiadających duże magazyny centralne poza miastem, takie obiekty będą ostatnim, ale nie mniej ważnym, ogniwem w procesie dostawy. To właśnie z nich kurierzy będą wyruszać do finalnych odbiorców. Tym samym będą mieli krótszą drogę do pokonania i szybciej dotrą do adresatów przesyłek.

Drugim profilem klienta są małe firmy i sklepy internetowe, które potrzebują magazynu, biura i powierzchni wystawienniczej w jednym miejscu. Mały magazyn miejski może bowiem być doskonałym miejscem nie tylko do szybkiego odbioru zamówienia, czy też jego zwrotu, lecz może również pełnić funkcję showroomu, a nawet centrum usług dodatkowych. Możliwe jest zaaranżowanie w nim biura lub małej powierzchni do lekkiej produkcji.

Dzięki temu firmy mogą skoncentrować w jednym miejscu wszystkie istotne elementy swojej działalności operacyjnej. Usytuowanie w granicach administracyjnych miast z pewnością ułatwia również poszu-

kiwanie pracowników, którzy dziś niechętnie dojeżdżają do pracy poza miasto.

7R jako pierwszy deweloper w Polsce rok temu wprowadził na rynek innowacyjny koncept sieci miejskich magazynów typu Small Business Units – 7R City Flex Last Mile Logistics. Program cieszy się bardzo dużą popularnością wśród najemców, a obiekty są wynajmowane jeszcze przed zakończeniem budowy. ●

CITY WAREHOUSES PROVIDE GREATER BUSINESS OPPORTUNITIES

Agrowing demand for smaller warehouse units located in cities, allowing companies to distribute their products faster, became clear a while ago. The need for Small Business Units (SBU) is also being driven by the dynamic growth of e-commerce. For companies that sell online, the speed of delivery is becoming the most critical factor in generating a business advantage, thus the growing demand for Last-Mile-Logistics city warehouses. Soon, delivery on the day of placing the order will become standard practice. Consequently, this creates a need for storing products closer to target customers. City warehouses are becoming critical for companies who want to be closer to their customers. And for companies using large, regional distribution warehouses outside of cities, the city warehouses have become an important link in their delivery chain. Shorter distances making for faster deliveries.



BARTŁOMIEJ KRAWIECKI

Członek Zarządu, Head of Development, 7R SA
Member of the Board, Head of Development, 7R SA

Another type of customer for the city warehouses are small companies, or branches of larger chains, that need storage, office facilities and a showroom in one location. This type of small city warehouse creates a local facility for collecting or returning goods. It can also operate as an added-service center or for light production.

These units enable companies to concentrate their operations in one place, thus maximising space utilisation and efficiency. Usually located within city boundaries and close to residential areas, operators also find that recruiting employees is far less problematic.

7R's City Flex Last Mile Logistics concept was introduced to Poland a year ago to service this growing business need. The facilities are proving extremely popular with many units leased well in advance of construction completion. ●

ELEKTRYCZNA PRZYSZŁOŚĆ MOTORYZACJI

OCENIA SIĘ, ŻE W 2040 ROKU POJAZDY ELEKTRYCZNE BĘDĄ STANOWIŁY OKOŁO 54% WSZYSTKICH SPRZEDAWANYCH ROCZNIE SAMOCHODÓW NA ŚWIECIE – STANIE SIĘ TAK POD WARUNKIEM, ŻE SKUTECZNIE ZMIERZYMY SIĘ Z RODZĄCYMI SIĘ WYZWANIAMAMI.

Na rozwój sektora wpłynie kilka czynników:

- Konieczność realizacji celów ograniczenia emisji CO₂,
- Rozwój technologiczny – coraz większa pojemność akumulatorów, przy coraz niższym koszcie produkcji,
- Przewiduje się, że liczba stacji ładowania wzrośnie z 2 mln (2016) do ponad 12 mln w 2020 roku.

Administracja centralna i samorządy powinny już teraz pracować nad rozwiązaniami, które pozwolą na równie dynamiczny rozwój odpowiedniej infrastruktury ładowania. Będzie to możliwe dzięki zbudowaniu ram do współpracy między operatorami stacji ładowania oraz stworzeniu przejrzystych modeli płatności i jednolitych standardów technicznych.

Wiele firm i organizacji zdecydowało się na rozwój infrastruktury ładowania:

- Niektórzy producenci samochodów decydują się na swój dedykowany system ładowania.
- Konsorcjum składające się z BMW, VW, Forda i Daimlera dąży do standaryzacji technologii ładowania w całej Europie.
- Firmy paliwowe włączają punkty ładowania do oferty swoich stacji.
- Zauważalny jest rozwój publicznych sieci ładowania.

Szybka rozbudowa infrastruktury ładowania jest z pewnością korzystna dla rozwoju elektromobilności. Jednak równie ważne jest, aby podmioty, które odpowiadają za tę rozbudowę, ustaliły jednolite standardy techniczne. Obecnie możemy zatankować nasz pojazd z silnikiem spalinowym na każdej stacji benzynowej na świecie – w tym samym kierunku powinniśmy dążyć w przypadku rozwoju infrastruktury ładowania.

Poprawy wymaga współpraca między operatorami sieci ładowania. Obecnie użytkownik pojazdu elektrycznego musi korzystać z kilku różnych aplikacji na telefon. Pojawia się jednak coraz więcej usług, które dzięki partnerstwu z licznymi operatorami w wielu krajach, zapewniają użytkownikom szeroki dostęp do różnych sieci stacji ładowania za pośrednictwem jednego wspólnego konta.

Ostatecznie najważniejszy jest końcowy użytkownik. Dopiero gdy będzie mógł naładować swój samochód gdziekolwiek się znajduje, bez zwracania uwagi na to kto jest operatorem danej stacji i w jaki sposób można dokonać płatności, będziemy mogli uznać, że samochody elektryczne są prawdziwie praktyczną alternatywą dla pojazdów z silnikiem spalinowym.



PIOTR MATKOWSKI

Zastępca Dyrektora Pionu Budownictwa,
Lider sektora Manufacturing & Technology,
Arcadis

Deputy Director Buildings Business Line,
Market Sector Leader Manufacturing &
Technology, Arcadis

THE ELECTRIC FUTURE OF AUTOMOTIVE

ELECTRIC VEHICLES (EVS) ARE FORECAST TO BE 54% OF GLOBAL NEW CAR SALES BY 2040 – PROVIDED THAT WE CAN FACE EMERGING CHALLENGES.

There are several factors for this growth:

- The need to reduce CO₂ emissions,
- An improvement in battery technology – increased range and reduced cost,
- Charging infrastructure installations are predicted to grow from 2 million in 2016 to over 12 million by 2020.

In order to meet the needs emerging from EV growth, countries, cities, and municipalities need to align with this advancement and implement appropriate charging infrastructure, enable inter-

operability between charge point network operators and ensure transparent payment models & standard technical specifications.

Various organizations decided to develop charging infrastructure:

- Some automakers decide on their own, dedicated chargers.
- Consortium between BMW, VW, Ford and Daimler aims at standardizing charging across Europe.
- Fuel providers are looking to improve their services by introducing electric charging at their stations.
- We can observe the emergence of public charging networks.

While the rapid growth of charging stations will support the growth in EVs and is positive for the industry, it is critical for these organizations to agree on standard technical specifications. Today, we can take our internal combustion engine vehicle to any fuel station in any part of the world – we need to reach a point where electric vehicle charging infrastructure is standardized.

Another area which requires further development is interoperability between



network operators. Today, a typical EV user needs to use various apps. However, we are beginning to see the emergence of new services which partner with various network operators in various locations, provides users with access to a wide range of chargers using one account.

Ultimately, for the end users, the ability to charge at any location without having to worry about who the network operator will be and whether they have an account with them, what type of charging hardware there is, and what mechanism they will use to pay for it, is when they will be convinced that EV ownership is truly a practical alternative. ●

REKLAMA



Arcadis is the leading global Design & Consultancy for natural and built assets. We are 27,000 people active in over 70 countries that generate €3.3 billion in revenues.

Arcadis has been operating on Polish market for 30 years and employs over 200 professionals who work across 4 business lines: Buildings, Environment, Water and Infrastructure.

Arcadis. Improving quality of life.

www.arcadis.com

SEKTOR RETAIL W OBLICZU ZMIAN



PIOTR WASILEWSKI

Członek Zarządu, Nuvalu Retail Sp. z o.o. Sp. K.
Head of Retail & Investment, Nuvalu Retail Sp. z o.o. Sp. K.

Rynek nieruchomości handlowych w Polsce dojrzewa. Deweloperzy i właściciele obiektów handlowych wdrażają rozwiązania wykorzystujące nowości technologiczne, architektoniczne i projektowe, będące odpowiedzią na zmieniające się zachowania zakupowe Polaków. Coraz śmielej do galerii handlowych wkraczają nowe technologie – multimedia, aplikacje czy nowoczesne narzędzia analityczne. Pojawia się coraz więcej obiektów wielofunkcyjnych, łączących funkcję biurową, mieszkaniową, hotelową i handlową. Nieustannym wyzwaniem jest dostosowanie oferty i strategii do regulacji w dalszym stopniu ograniczających handel w niedzielę.

Nowe inwestycje w największych miastach wyhamowały. Warszawska Galeria Młociny to, przynajmniej w najbliższym czasie, ostatni projekt o tak dużej skali. Ciężar rozwoju rynku przeniósł się w kierunku mniejszych miast i formatu retail parków. Powstają również nowe

formaty retailowe – *power centers*, które odpowiadają na potrzeby klientów w mniejszych ośrodkach, zapewniając możliwie najbogatszą ofertę w ramach obszaru ich oddziaływania. Dla potrzeb swojego rozwoju najemcy podejmują decyzję w oparciu o swój średnio – i długoterminowy interes, wybierając obiekty nowe, w których mogą zaproponować swoje najnowsze koncepcje i mieć duży wpływ na sąsiedztwo.

Czy e-commerce wyprze tradycyjny handel? Nie! Praktyka pokazuje, że oba te kanały potrzebują siebie nawzajem. Firmy funkcjonujące w strategii omnichannel osiągają najlepsze wyniki. Podmioty, które zadebiutowały w internecie, otwierają placówki stacjonarne i osiągają sukces – najlepszym przykładem jest eObuwie. Szacuje się, że obroty marek internetowych po uruchomieniu punktów handlowych rosną nawet o 30%. Sklepy coraz częściej stają się showroomami, wizytówką marki, miejscem po-

twierdzającym jej wiarygodność. Mają przekonać klienta do zakupu, którego może dokonać również na stronie internetowej czy w aplikacji. Z kolei sprzedaż w formule stacjonarnej ma istotne atuty względem e-commerce – m.in. sprzyja optymalizacji kosztów, wynikających z dostaw czy zwrotów. Połączenie obu kanałów daje efekt synergii.

Centra handlowe w coraz większym stopniu odpowiadają na zróżnicowane potrzeby klientów. Dlatego oprócz komponentu handlowego nowoczesne galerie mają bogatą ofertę usług medycznych, fitness czy wellness & beauty. Coraz większą powierzchnię zajmują strefy leisure, czyli przestrzenie, w których klienci mogą spędzać czas wolny. Oferta gastronomiczna jest coraz bogatsza – od fast-foodów, przez kawiarnie i strefy food trucków po restauracje z wyższej półki. Wszystko po to, by zatrzymać klientów tak długo, jak to możliwe. ●

RETAIL SECTOR IN THE FACE OF CHANGES

The retail properties market is maturing. Developers and landlords keep implementing new solutions, taking advantage of technological, architectural and design innovations as well as responding to ever changing Polish consumer shopping habits. New technologies such as multimedia, apps and modern analytical solutions are being used widespread in shopping centers. There are more and more multipurpose facilities which combine office, residential, hotel and retail

functions. Operators are constantly facing challenges related to the new Sunday trading restrictions.

New investments in Poland's largest cities have been scaled back. Galeria Młociny in Warsaw was the last large-scale project. Market forces have shifted towards a focus on smaller cities and new retail park formats. A newly emerging format called "Power Centers" is becoming ever more popular as it provides small local communities with a wide range of shops & services by utilising available space more efficiently. This helps tenants reach their mid and long term goals as they choose locations that enable them to become more lean and agile, responding at a much faster pace to changing consumer habits.

Will e-commerce replace traditional trade? Definitely not! Recent studies have shown that both sales channels often complement and rely on each other. Companies which have implemented an omnichannel strategy grow at a faster rate and brands who start online often move on to opening brick & mortar

stores (eObuwie is a good example). Estimates show that the turnover of online stores can increase by up to 30% after a traditional store has been launched. The role of stores is also evolving – more and more often they become showrooms, enhancing brand identity and affirming credibility.

How the purchase is completed has become secondary. Transactions can be completed in store or online. The primary role of offline stores is to highlight the quality of a company's range and showcase the brand. The cost optimisation benefits are also a key consideration. Deliveries & returns are much easier, whilst customer service quality is improved.

Combining both channels gives plenty opportunities for further growth. In addition to shops, shopping malls are meeting varied customer needs by including a wider range of services than before such as: medical, fitness, wellness & beauty, food, drink & leisure. The goal is clear: keep the customers in for as long as possible. ●

REKLAMA

DORADZTWO NIERUCHOMOŚCIOWE W BRANŻY RETAIL



NUVALU

📞 22 465 99 66

📱 #nuvalu

✉️ biuro@nuvalu.pl

🌐 www.nuvalu.pl

Your **space** is our **case**

IOT TO PRZED WSZYSTKIM BEZPIECZEŃSTWO

Rozwiązania związane z internetem rzeczy stają się popularne i są już niemal wszechobecne. Stajemy się coraz bardziej otwarci na nowe technologie i ich obecność w naszych życiach. Wyposażamy nasze domy i biura w coraz to nowsze systemy. "Smart" są również nasze samochody, lodówki, pralki, zegarki czy buty. Jednakże czy przed zakupem kolejnego odkurzacza z aplikacją na telefon albo lodówki z dostępem do Internetu, zastanawiamy się nad bezpieczeństwem rozwiązań zastosowanych przez producenta albo jakie informacje o naszym życiu zbiera urządzenie i co się może stać gdy wpadną w niepowołane ręce? Sprzęt, który miał odpowiadać za sprzątanie mieszkania, posiada w pamięci zapisany plan nieruchomości a lodówka może zdradzić informację o naszych przyzwyczajeniach czy rytmie dnia.

Firma SAFLI Global Electronics B.V. wychodząc naprzeciw wyzwaniom stawianym urządzeniom IoT, jako jedyny producent elektroniki, integrujemy we wszystkich naszych produktach sprzętowe rozwiązania kryptograficzne gwarantujące bezpieczną komunikację end-to-end, jak również i szyfrowanie zebranych w pamięci informacji. Dbamy o prywatność naszych klientów, dlatego też nie zbieramy danych, które wykraczałyby poza konieczne do użytkowania. Obecnie, do głównych naszych produktów należą SAFiot – bezpieczna, bezprzewodowa kontrola dostępu dla budynków, SIMPLiot – proste rozwiązania IoT do automatyzacji procesów, Multi Share – systemy do ekonomii dzielenia oraz Smart Storage – automatyczny wynajem boksów self-storage. Dodatkowo, naszą platformę można łatwo zaadaptować do innych zastosowań w celu bezpiecznego połączenia tego co fizyczne z internetem.

Przy zakupie rozwiązań SMART warto zadać pytanie o bezpieczeństwo i o to jakie dane mogą zostać utracone w krytycznej sytuacji. Nawet w przypadku producentów rozwiązań o ugruntowanej pozycji rynkowej, odpowiedzi mogą być bardzo zaskakujące. Niestety, jeszcze nie każdy myśli o bezpieczeństwie IoT w sposób tak poważny jak to robimy w SAFLI. ●

IOT IS MAINLY SECURITY

Internet-related solutions are becoming increasingly popular and are almost ubiquitous. We are becoming more and more open to new technologies and their presence in our lives. We equip our homes and offices with every new system. "Smart" are also our cars, refrigerators, washing machines, watches and shoes. However, whether before buying another vacuum cleaner with an application for a phone or a refrigerator with access to the Internet, do we wonder about the safety of solutions used by the manufacturer or what information about our life does the device collect and what can happen if they fall into the wrong hands? Equipment, which was supposed to be responsible for cleaning the flat, has saved the property plan in its memory and the refrigerator can reveal information about our habits or rhythm of the day.

SAFLI Global Electronics B.V. To meet the challenges facing IoT devices, as the only electronics manufacturer, we integrate hardware cryptographic solutions guaranteeing secure end-to-end communication as well as encryption of information collected in memory in



BARTOSZ ŁYSKAWIŃSKI

Prezes Zarządu, SAFLI
President of the Board, SAFLI

all of our products. We care about the privacy of our clients, which is why we do not collect data that goes beyond the necessary for the use. Currently, our main products include SAFiot-safe, access control for buildings, SIMPLiot – simple IoT solutions for process automation, Multi Share – sharing economy systems and Smart Storage – automatic self-storage rental. In addition, our platforms can be easily adapted to other applications in order to connect the physical with the Internet.

When purchasing SMART solutions, it is always worth asking a question about security and what data may be lost in a critical situation. Even for system producers with an established market position, the answers can be very surprising. Unfortunately, not everyone thinks about the safety of IoT in a way as serious as we do in SAFLI. ●

OD INFORMACJI DO TWORZENIA WARTOŚCI DZIĘKI MASZYNOWEMU UCZENIU



IRENEUSZ BOROWSKI

Country Manager Poland, Dassault Systemes

Uczenie maszynowe (ang. Machine Learning, ML) jest tym elementem szeroko rozumianej Sztucznej Inteligencji, który realnie pokazuje, gdzie technologia może już dziś przynosić duże korzyści i w ogromnym stopniu przyczyniać się do tworzenia wartości.

To zbiór narzędzi pozwalający maszynom na samodzielne zdobywanie wiedzy w oparciu o doświadczenia. Wszystkie dane wymagane przez proces ML muszą być gromadzone, integrowane i analizowane na całej długości łańcucha wartości. Optymalnie powinno się to odbywać na centralnej platformie biznesowej – jak na przykład 3DEXPERIENCE firmy Dassault Systemes – która gromadziłaby istotne informacje ze wszystkich części łańcucha wartości i dostarczała odpowiednich narzędzi do ich oceny. W przypadku korzystania z platformy w chmurze eliminuje się również potrzebę czasochłonnych instalacji infrastruktury IT, wymaganych do analizy dużych ilości danych.

Efekty stosowania ML szczególnie wyraźnie widać w przypadku konserwacji zapobiegawczej, gdzie w oparciu o zasady, których nauczyła się maszyna, jest ona w stanie rozpoznawać potencjalny defekt na podstawie komunikatów o nieprawidłowym działaniu urządzeń, zanim jeszcze usterka faktycznie wystąpi.

Oprócz zagadnień takich jak języki programowania czy algorytmy, do najważniejszych zadań ML zalicza się rozpoznawanie obrazu i mowy. W hali produkcyjnej analiza obrazów pomaga wykryć wadliwe lub nieprawidłowo zabarwione komponenty już na liniach montażowych. Im więcej dostarczymy obrazów, które system nauczy się rozpoznawać jako wadliwe elementy, tym bardziej precyzyjne staną się jego analizy. W marketingu z kolei sterowanie głosowe oferuje nowe możliwości interakcji z klientami.

Technologia ML ma także potencjał wytworzenia całkowicie nowych modeli biznesowych. Na podstawie oceny i wstępnego przetwarzania danych tworzą się tzw. produkty inteligentne, które czerpią swoją "inteligencję" z ogromu doświadczeń zawartych w tychże własnych danych. Na przykład, dostawcy usług transportowych są w stanie proponować podróżnym plany podróży zoptymalizowane pod kątem preferencji dla określonych tras i środków transportu. Takie modele biznesowe coraz bardziej oddalają się od klasycznego produktu, koncentrując się na dostarczaniu użytkownikom pozytywnych doświadczeń w czasie rzeczywistym, dostosowanych do ich potrzeb. ●

FROM INFORMATION TO VALUE CREATION WITH MACHINE LEARNING

Machine Learning (ML) is an aspect of Artificial Intelligence (AI) that pragmatically shows where technology can already generate a big advantage and contribute enormously to value creation.

Machine Learning is a set of tools enabling machines to independently build up knowledge from experience. Data must be collected, integrated and analyzed along the entire value chain. Ideally, that should happen on a central business platform – like the 3DEXPERIENCE platform from Dassault Systèmes – that collates relevant information from all parts of the value chain and provides the appropriate tools for evaluation. Using a platform in the cloud also eliminates the need for time-consuming IT infrastructure



faulty or incorrectly colored components on assembly lines. The more images of such defective parts have been fed into the system, the more accurate the analyses. In marketing, voice control offers new opportunities for interaction with customers.

ML technology has the potential to enable completely new business models. The evaluation

and processing of data creates so-called smart products that draw their "intelligence" from a wealth of experience contained in data. For example, mobility service providers calculate bespoke, optimized travel routes that take into account users' preferences for specific routes and means of transportation. These business models are moving further and further away from the classic product, focusing instead on providing the user with a positive tailored experience in real time.

installations, which the analysis of large amounts of data usually requires. The opportunities that ML offers become particularly clear with predictive maintenance. Based on the rules that the machine has acquired, it is able to recognize deviating status messages even before a defect is reported.

Besides topics such as programming languages or algorithms, image and speech recognition are the most important functions of ML. At the shop floor, the imagery analysis helps to detect

and processing of data creates so-called smart products that draw their "intelligence" from a wealth of experience contained in data. For example, mobility service providers calculate bespoke, optimized travel routes that take into account users' preferences for specific routes and means of transportation. These business models are moving further and further away from the classic product, focusing instead on providing the user with a positive tailored experience in real time.

REKLAMA

SAFLI MEANS SAFETY



SEE
HOW
TO USE IOT & RFID
SAFELY ELECTRONICS

Check out our tech&ideas
www.safli.com info@safli.com

SEGMENTY KLIENTÓW A ICH SKŁONNOŚĆ DO ZAPŁATY



WOJCIECH GORZEŃ

Head of Pricing, Movens Capital



DR MACIEJ KRAUS

Partner Zarządzający, Movens Capital
Managing Partner, Movens Capital

Większość z Państwa się zapewne zgodzi z twierdzeniem, że kluczem do maksymalizacji zysków jest odpowiednia segmentacja klientów. Jest to jednak tylko połowa drogi, którą musimy przejść, aby osiągnąć odpowiednie efekty. Sama segmentacja będzie nieprzydatna, jeśli nie będziemy odpowiednio komunikować cen dla różnych grup nabywców.

Każda z grup klientów inaczej będzie postrzegać wartość produktu, a więc inna będzie też cena, jaką będą skłonni za niego zapłacić. Klienci mają różne potrzeby, na inne rzeczy zwracają uwagę, a my musimy dostosować ofertę do oczekiwań odbiorców. Jak jednak to zrobić, aby osiągnąć oczekiwane efekty? Istnieją dwie naczelne zasady: od-

powiednio uzasadnić różnicowanie cen właściwie przedstawić i zakomunikować nasze ceny.

SILA ARGUMENTÓW

Odpowiednia komunikacja cenowa jest bardzo ważna – istotą procesu jest to, aby żaden klient nie czuł się dyskryminowany ze względu na oferowaną mu cenę. Oczywiście nie musimy za każdym razem uzasadniać stosowania danych cen, natomiast klient powinien mieć świadomość, z czego wynikają ewentualne różnice. Wszyscy przecież zdają sobie sprawę, że studenci czy emeryci za wiele dóbr i usług (kino, komunikacja publiczna etc.) płacą mniej i jest to w pełni akceptowalne.

Niezależnie jednak od tego, w jaki sposób dokonamy segmentacji swoich klientów, warto w komunikacji cenowej trzymać się kilku ważnych zasad:

- Zamieszczaj informacje o cenach regularnych (najwyższych) i oferuj różne rabaty dla tych, którzy na nie najbardziej zasługują (np. zamawiają duże ilości towarów, lojalni klienci),
- Informacja o zniżkach powinna być skierowana do osób, które znajdują się w danym segmencie klientów (studenci, seniorzy, posiadacze kart lojalnościowych, mamy z dziećmi etc),
- Odpowiednio komunikuj niższe ceny związane z akcjami promocyjnymi, wyprzedażami,
- Nie zmieniaj zbyt często zasad – jeśli klienci akceptują je nie warto w nie ingerować.

Przykład: Program zniżkowy „Rossnę” w drogeriach Rossmann, skierowany do kobiet w ciąży i młodych mam. W ramach programu oferowane są zniżki na artykuły dla kobiet w ciąży oraz niemowląt i małych dzieci.

KLIENT NIE MUSI WIEDZIEĆ WSZYSTKIEGO

W idealnym dla sprzedawców świecie, klienci kupują produkt po oferowanej cenie, nie negocjują, nie porównują, gdyż nie mają dostępu do informacji ile za dany towar zapłacił inny nabywca (dotyczy głównie biznesu B2B). Wiele firm stara się więc ujawniać jak najmniej informacji na temat swoich strategii cenowych, aby uniknąć porównywania i niejako zapewnić sobie komfort różnicowania cen w stosunku do różnych grup nabywców. Podstawowe założenia takiej polityki to:

- Nie podawaj szczegółów swoich cen do powszechnej wiadomości, a jedynie osobom zainteresowanym
- Klientów traktuj indywidualnie, staraj się każdemu przedstawić wyjątkową ofertę. Informacje na ten temat powinny być zawsze poufne
- Stosuj odpowiednio złożoną strategię cenową, aby uniknąć porównań z konkurencją

Movens Advisory jest częścią grupy Movens Capital i pomaga swoim klientom zwiększyć zyski poprzez optymalizację strony przychodowej w zakresie zarządzania sprzedażą, a w szczególności zarządzania cenami. Typowym efektem prowadzonych projektów jest wzrost zysku o 1-3 punktów procentowych w zależności od branży. Opracowywane rozwiązania są oparte na faktach i poparte twardymi danymi liczbowymi. ●

CUSTOMER SEGMENTS AND THEIR WILLINGNESS TO PAY

Most of You will probably agree that the key to maximising profits is an appropriate customer segmentation. However, this is only half the way we have to proceed in order to achieve the desired results. The segmentation alone will not be useful if we do not communicate properly prices to different groups of customers.



Źródło: www.rossmann.pl
Source: www.rossmann.pl



Each group of customers will perceive the value of the product in a different way, so the price they are willing to pay for it will also differ. Customers have various needs, they pay attention to different aspects, and our role is to adapt the offer to the expectations of the customers. However, how to do it in order to achieve the expected results? There are two main principles: properly justify the differentiation and properly present and communicate the prices.

DIFFERENTIATION AND TAILORED COMMUNICATION

Appropriate price communication is very important – the essence of the process is not to let any customer feel that she or he is discriminated against on the basis of the price offered to her or him. Of course, we do not have to justify the use of given prices every time, but the customer should be aware of what the possible differences result from. After all, everyone is aware that students or pensioners pay less for many goods and services (cinema, public transport, etc.) and this is commonly accepted.

Regardless of how we segment our customers, there are several important rules to follow in the price communication:

- Publish information about regular prices (highest) and offer various discounts to those who deserve them the most (e.g. large quantities, loyal customers).
- Inform directly about discounts to people who are in the specific customer segment (students, senior citizens, loyalty card holders, mothers with children, etc.).
- Communicate lower prices related to promotional campaigns, sales appropriately.
- Don't change the rules too often – if customers accept them, it's not worth interfering with them.

Example: Discount program "Rossnę" in Rossmann drugstores, addressed to pregnant women and young mothers. The programme offers discounts on articles for pregnant women, babies and young children.

INDIVIDUAL APPROACH

In the ideal world for sellers, customers buy the product at the offered price. They would compare the price to how much the product is worth for them, rather than how much another buyer has paid for it (mainly for B2B business). Many companies are therefore trying to disclose limited information about their pricing strategies in order to avoid comparison and to be able to differentiate the prices between various groups of the buyers. The basic assumptions of such a policy are:

- Do not give details behind your prices to the general public, but only to the interested customers.
- Treat your clients individually, strive to present a unique offer to each of them. Treat information about it confidentially.
- Use a sufficiently sophisticated pricing strategy to avoid simple comparisons with your competitors (and bringing the comparison mainly to the price, often omitting other relevant product/offer features).

Movens Advisory is a part of Movens Capital and supports its clients to increase their profits by optimizing the revenue side of their sales management, in particular price management. A typical result of the project is an increase in the profit by 1-3 percentage points depending on the industry. Developed solutions are based on facts and supported by hard figures. ●

NOWY WYMIAR HOTELARSTWA

HotelAG to grupa doświadczonych profesjonalistów z dziedziny hotelarstwa, działających na zasadzie Asset & Project Management. W ramach prowadzonych projektów hotelowych specjaliści hotelAG realizują kompleksowe działania zarówno z zakresu koncepcji funkcjonalnej jak i analizy finansowej, budowy, pre-openingu, otwarcia i zarządzania oraz sprzedaży, marketingu i PR.

W skład zespołu hotelAG wchodzi hotelarze z pasją i dużym doświadczeniem w ramach swoich specjalizacji – począwszy od planowania, koncepcji i finansowania, poprzez budowę i działania operacyjne, aż po przygotowanie hotelu do otwarcia oraz dalszego zarządzania i realizacji przyjętej strategii sprzedażowo-marketingowej.

W kwietniu tego roku grupa hotelAG otworzyła na warszawskim Mokotowie pierwszy w Polsce hotel marki Four Points by Sheraton, wchodzący w struktury Marriott International. Hotel oferuje 190 pokoi urządzonych w stylu modern vintage, 5 nowoczesnych sal konferencyjnych o łącznej powierzchni 350 mkw, Restaurację i Bar Suwak 7 a także centrum fitness. Położony jest w sercu biznesowej części Warszawy, z dogodnym dojazdem na lotnisko a także do centrum miasta.

Latem tego roku planowane jest otwarcie kolejnego obiektu, 4-gwiazdkowego Seaside Park Hotel w Kołobrzegu. To 391-pokojowy projekt hotelowo-apartamentowy, położony w pierwszej linii brzegowej. Część hotelowa, obejmująca 210 pokoi, sprzedawana jest w systemie condo. Pozostałą część kompleksu tworzą apartamenty prywatne, te położone na ostatnim piętrze z tarasem na dachu. W części ogólnodostępnej znajduje się restauracja, kawiarnia, rozbudowana strefa Wellness & Spa z gabinetami zabiegowymi, saunami i 25-metrowym basenem sportowym, siłownią i centrum fitness oraz część konferencyjna o łącznej powierzchni 200 mkw.

W dalszych planach są inwestycje położone zarówno w miejskich lokalizacjach biznesowych jak i w górach i nad morzem. Doradcy zespołu współpracują także z zewnętrznymi inwestorami, zainteresowanymi wejściem w branżę hotelową i otwarciem hotelu lub szukają porady i pomocy w wybranych obszarach prowadzonej już działalności.

A NEW DIMENSION IN HOTEL INDUSTRY

HotelAG is a group of experienced professionals operating on the basis of Asset & Project Management. As part of hotel projects, hotelAG specialists perform comprehensive activities in the field of functional concepts as well as financial analysis, construction, pre-opening, opening and management as well as sales, marketing and PR.

hotelAG team includes hoteliers with passion and extensive experience within their specializations – from planning, concept and financing, through construction and operational activities, to hotel preparation for the opening and further management and implementation of the adopted sales and marketing strategy.

In April this year, hotelAG group opened the first Four Points by Sheraton hotel in Warsaw, which is part of Marriott International, in Warsaw's Mokotów district. Hotel offers 190 rooms decorated in a modern vintage style, 5 modern conference rooms with a total area of 350 sq m, Suwak 7 Restaurant & Bar and a fitness center. Located in the heart of the business part of Warsaw, has convenient access to the airport as well as to the city center.



RAFAŁ ABRAMCZYK

Prezes Zarządu, hotelAG
CEO, hotelAG

In the summer of this year, another facility is planned to be opened, the 4-star Seaside Park Hotel in Kołobrzeg. This is a 391-room hotel and apartment project, located on the first shoreline. The hotel section, comprising 210 rooms, is sold in a condo system. The rest of the complex consists of private apartments, those located on the top floor with a roof terrace. In the public area there is a restaurant, a café, an extensive Wellness & Spa zone with treatment rooms, saunas and a 25-meter sports pool, gym and fitness center, and a conference area with a total area of 200 sq m.

Further plans include investments located both in the city's business locations as well as in the mountains and the sea. The team's advisers also cooperate with external investors interested in entering the hotel industry and opening the hotel or looking for advice and assistance in selected areas of the business.

MÓJ GŁOS – MOJE HASŁO

CZYLI PRZYSZŁOŚĆ TECHNIK UWIERZYTELNIANIA

Techniki uwierzytelniania, stosowane w systemach teleinformatycznych, determinują szanse nieautoryzowanego dostępu do chronionych danych. Techniki te dzielimy na trzy grupy - oparte na weryfikacji tego co posiadamy (token, karta elektroniczna), tego co znamy (hasło, PIN, PESEL) lub tego kim jesteśmy (cechy anatomiczne i behawioralne).

Elementy z dwóch pierwszych grup potwierdzają tożsamość nie konkretnej osoby lecz posiadacza (w danej chwili) tokena, karty autoryzującej lub określonej wiedzy. Wejście w posiadanie takich danych uwierzytelniających jest dla przestępców stosunkowo proste. Problem ten nie występuje w przypadku biometrycznych technik autentykacji, gdyż cech anatomicznych i behawioralnych nie da się ukraść ani podrobić.

Technologie biometryczne są dostępne w smartfonach poprzez wbudowane czytniki linii papilarnych, systemy biometrii twarzy lub tęczówki. Wszystkie liczące się systemy operacyjne posiadają interfejsy syntezy i rozpoznawania mowy a na rynku pojawiają się kolejne tzw. smart speakers. Urządzenia te upowszechniają głosowy kanał komunikacji między urządzeniami sieciowymi a rozbudowanie ich o technologię biometrii głosowej umożliwi jednoznaczna i niezwykle bezpieczną identyfikację osobę mówiącej.

Bezpieczeństwo biometrii głosowej wynika przede wszystkim z unikalności barwy głosu, będącej cechą osobniczą, która wynika z budowy anatomicznej traktu głosowego. Głos ludzki posiada przeszło 100 cech indywidualnych. Na ich podstawie tworzony jest dla każdej osoby unikalny znacznik głosu tzw. voiceprint. Poprzez porównanie z nim mowy ciągłej można potwierdzić tożsamość mówcy. Znaczniki głosu zapisywane są w postaci ciągu znaków, utworzonego przy użyciu funkcji skrótu nieodwracalnego. Podnosi to dodatkowo

poziom bezpieczeństwa, gdyż nawet ze skradzionego voiceprintu nie ma możliwości odtworzenia próbki głosowej.

Opracowanie modelu, bazującego na biometrii głosowej, jednoznacznie identyfikującego danego użytkownika oraz opisującego jego zachowanie w sieciach teleinformatycznych, umożliwi m.in. wykrywanie zagrożeń bezpieczeństwa oraz prób oszustw i wyłudzeń w sieciach teleinformatycznych.

MY VOICE IS MY PASSWORD THE FUTURE OF AUTHENTICATION

Chances of unauthorized access to protected data is determined by authentication factors implemented in ICT systems. Currently used authentication factors include - possession factor (token, ID card), knowledge factor (password, PIN, PESEL), inherence factor (anatomic and behavioural features).

In general any of the first two factors confirms not identity of individual one but owner (at the specific moment) of token, ID card or specific knowledge being it password, PESEL, etc. Coming into possession of such authentication factors is quite easy for modern criminals. At the same time it is not an issue in case of biometric authentication, since anatomic and behavioural features cannot be stolen neither counterfeited.

Biometric technologies have been commonly implemented in modern smartphones by means of finger prints, facial recognition or iris scan. Currently each of major operating systems incorporates text to speech and speech recognition features while mass market is flooded by new generations of smart speakers. All these devices spread voice communication channel between internet



ANDRZEJ TYMECKI

Wiceprezes Zarządu, BiometrIQ Sp. z o.o.
Vice-President of the Board, BiometrIQ Sp. z o.o.

connected devices and extending them with voice biometry will allow for unambiguous and extremely secure speaker identification. Voice biometry security derives from uniqueness of individual's timbre being inherent characteristics of each person due to uniqueness of human vocal cavities anatomy. Human voice exhibit more than 100 unique features. Selected features are used to produce unique voice print. Matching free speech against voiceprint allows for speaker identity confirmation. Voiceprints are hashed spectrograms of one's voice. In rises security level significantly since there is no way to reverse engineer one's voice from voiceprint.

Creating voice biometry based model, unequivocally identifying each individual and describing his behaviour while logged to ICT systems will allow for detection of security incidents as well as fraud and information system compromise attempts.

ROZWIĄZANIA BIK BEZPIECZEŃSTWO DZIAŁALNOŚCI GO



RAFAŁ BEDNAREK

Wiceprezes, Biuro Informacji Kredytowej SA
Vice-President, BIK SA

Dane osób na eksponowanych stanowiskach, w szczególności właścicieli i reprezentantów firm, są publicznie dostępne. Można je znaleźć m.in. w Krajowym Rejestrze Sądowym, w pełnomocnictwach, umowach, a także w księgach wieczystych. Osoby te stanowią łatwy cel dla przestępców i mogą paść ofiarą np. wyłudzenia kredytu. Policyjne praktyki pokazują, że dysponując zaledwie imieniem, nazwiskiem i numerem PESEL (zakres danych z KRS), złodzieje są w stanie wyłudzić setki tysięcy złotych!

Biuro Informacji Kredytowej, obok raportów przedstawiających stan zobowiązań kredytowych danej osoby, udostępnia produkty ograniczające ryzyko wyłudzenia kredytu na cudze dane, jak również wspiera osoby, które zostały poszkodowane na skutek działania przestępców.

RAPORT BIK – PEŁNA WIEDZA W KILKA MINUT, ON-LINE

Raport można pobrać po zarejestrowaniu konta na bik.pl i potwierdzeniu tożsamości. W raporcie przedstawione są wszystkie zobowiązania (zarówno w bankach, jak i w firmach pożyczkowych), które zostały zaraportowane do BIK dla danego numeru PESEL. Czytelne graficzne oznaczenie statusów poszczególnych zobowiązań pozwala szybko zorientować się, czy nie mamy opóźnień

nionych płatności lub czy nie został do nas przypisany obcy kredyt (wyłudzenie). W raporcie znajduje się również Ocena punktowa (scoring), dzięki której lepiej zrozumiemy, jak banki najprawdopodobniej ocenią nasze ryzyko. Dodatkowo, dokonywana jest weryfikacja w Rejestrze Dłużników BIG InfoMonitor – dowiemy się, czy nasze faktury nie zostały wpisane jako opóźnione.

WIĘKSZE BEZPIECZEŃSTWO DZIĘKI ALERTOM BIK

Oprócz samodzielnego weryfikowania zobowiązań, warto uruchomić automatyczny monitoring – Alerty BIK. Dzięki tej usłudze otrzymamy powiadomienie sms/e-mail, kiedy jakaś instytucja finansowa będzie chciała udzielić kredytu (pożyczki) na nasze dane i w związku z tym będzie sprawdzała BIK. Informację dostaniemy również, jak pojawi się nowe zobowiązanie przypisane do naszych danych lub opóźnienie w płatności raty. Alert zadziała też w sytuacji, kiedy będziemy sprawdzani w Rejestrze Dłużników BIG InfoMonitor – dzięki temu dowiemy się w szczególności o próbie wyłudzenia abonamentu komórkowego na nasze dane.

Alerty cechuje wysoka skuteczność ze względu na to, że BIK jako jedyny podmiot w Polsce współpracuje z całym rynkiem bankowym oraz z ponad 70 największymi firmami pozabankowymi.

WSPIERAJĄCE W PROWADZENIU SPODARCZEJ

OCHRONA DLA FIRM

Rozwiązania BIK działają również w przypadku firm – wystarczy dorejestrować do swojego konta indywidualnego konto swojego przedsiębiorstwa (NIP). Można wówczas pobrać raport z zobowiązaniami swojej firmy i skorzystać z osobnych Alertów, żeby chronić się przed wyłudzeniami na dane firmowe. ●

BIK SOLUTIONS ENHANCING SECURITY OF BUSINESS ACTIVITY

Detailed information about those holding high-profile positions, in particular company owners and representatives, is available publicly. It may be found, inter alia, in the National Court Register, in powers of attorney, contracts, as well as in land and mortgage registers. Such persons are an easy target for criminals and may fall victim, for instance, to credit scams. According to police officials, such basic information as the first and last name, as well as the personal identification number (PESEL), freely available in the National Court Register, is sufficient for thieves to fraudulently take out loans worth hundreds of thousands of zlotys!

In addition to reports presenting the credit history of a given person, BIK offers

also products that mitigate the risk of a loan being taken out with the use of someone else's data. BIK offers also support to those who have fallen victim to criminal activity of fraudsters.

BIK REPORT – KNOWLEDGE JUST IN FEW MINUTES, AVAILABLE ONLINE

The report may be downloaded after registering an account at bik.pl and confirming the user's identity. The report contains all credit obligations (towards banks and loan companies) that have been reported to BIK for a given PESEL number. A clear, graphic representation of the status of individual loans allows the user to quickly determine whether any payments are overdue, or whether a loan they are not familiar with has been (fraudulently) assigned to their PESEL number. The report provides also a score, enabling the user to get a better understanding of the risk rating that banks are most likely to assign to them. In addition, verification of entries in the BIG InfoMonitor debtor database is performed – the user is able to find out if their invoices have not been registered as overdue.

BIK ALERTS PROVIDE GREATER DEGREE OF SECURITY

In addition to verifying credit obligations on their own, customers are also

encouraged to order an automatic monitoring service – BIK Alerts. The service offers automatic text message/e-mail notifications in each situation a financial institution intends to grant a loan based on the service user's data, and performs a related BIK check. Relevant information will also be provided when a new liability is assigned to our personal data, or when a delay in the payment of an installment occurs. The alert will be also triggered when a check in the BIG InfoMonitor Debtor Register is performed – this will make the alert user aware of an attempt to conclude a mobile phone service contract, with their data used.

The alerts are highly effective, as BIK is the only entity in Poland that cooperates with the entire banking market and with over 70 largest non-banking institutions.

PROTECTION FOR BUSINESSES

Companies may take advantage of the solutions offered by BIK as well – all they have to do is to add a business account (by providing NIP – Tax Identification Number) to the account of a private user. Reports identifying credit obligations of a business may be generated then, and additional Alerts may be triggered to protect against fraud schemes in which company data are used. ●



PRIVATE EQUITY

JAK DOBRZE WYBRAĆ?

Każdy przedsiębiorca rozwijający swą firmę staje przed dwoma decyzjami. Jak finansować rozwój swojego przedsiębiorstwa i jak zabezpieczyć jego przyszłość, gdy sam postanowi zrezygnować z codziennego zaangażowania. Chciałbym się z Państwem podzielić kilkoma refleksjami na pierwszy temat.

Finansowanie to nie tylko zdobycie kapitału. To także zrozumienie jakie ograniczenia i korzyści pozafinansowe niesie ze sobą wprowadzenie firmy na giełdę, jej sprzedaż w części lub całości inwestorowi strategicznemu czy też zaproszenie funduszu private equity.

Wprowadzenie na giełdę zbudowanej przez siebie firmy to na pewno wyznacznik sukcesu, możliwość uzyskania poważnej gotówki, ale także poważne zobowiązanie.

Proces upublicznienia spółki może być długi i kosztowny w zależności od sektora, wielkości spółki, stanu rynku kapitałowego w danym momencie, uzyskaniu wszystkich wymaganych prawem zezwoleń. Jeśli nasza spółka działa w sektorze do tej pory nie reprezentowanym na rynku kapitałowym, na jej wycenę może mieć wpływ prosty fakt, że analitycy giełdowi nie mając porównania do in-

nych podobnych spółek będą wyceniali ją niżej niż spodziewałby się tego przedsiębiorca.

Kiedy opadnie początkowy entuzjazm po upublicznieniu, zaczyna się proza. Obowiązki raportowania to nie tylko dodatkowe koszty dla spółki. To przede wszystkim nowy obowiązek dla przedsiębiorcy i zarządu, by cała jego strategia rozwoju uwzględniała obowiązki informacyjne. Konkurencja z zadowoleniem przeczyta wszystkie komunikaty i analizy, sprawozdanie kwartalne i roczne.

Rozczarowanie może przyjść w momencie, gdy pomimo niezłej kondycji



• ANDRZEJ MIERZWA

Partner Zarządzający Funduszu private equity 21 Concordia, współpracownik Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej

Managing Partner of the 21 Concordia Private Equity Fund, a collaborator of the Warsaw University of Technology Business School

spółki rynek zacznie ją wyceniać poniżej oczekiwań przedsiębiorcy. Wpływa to na jej zdolność kredytową. A jeśli w działalności nastąpi chwilowe załamanie, inwestorzy giełdowi mogą doprowadzić do obniżki notowań, co może mieć poważny wpływ na plany rozwojowe firmy.

Dodatkowym rozczarowaniem może być fakt, że jeśli przedsiębiorca nadal jest współwłaścicielem firmy, wartość jego pakietu akcji może poszybować w dół. I wtedy byłby większościowy właściciel może oskarżać zarząd o niszczenie wartości spółki, którą z trudem budował.

Giełda jest doskonałym miejscem na wprowadzenie firmy i pozbycie się znaczącego pakietu jej akcji, wycofania się z zarządzania, wprowadzenie na swoje miejsce profesjonalnych managerów i... pozostawienie im pola do popisu, obserwacji ich działań z poziomu rady nadzorczej. Niewielu polskich przedsiębiorców to potrafi. Ale giełda nie jest partnerem do finansowania długotrwałego rozwoju małych i średnich spółek, które czeka jeszcze wiele zawirowań w drodze do stabilnego rozwoju

Inwestor strategiczny to także nobilitacja dla przedsiębiorcy. Międzynarodowa z reguły firma zauważa atrakcyjność polskiego rynku, ocenia koszty wejścia od podstaw, czyli zbudowania swej działalności, oceny rynku, zdobycia profesjonalnego zespołu, ustalenia budżetu rozwoju. I porównuje je do kosztów zakupu już działającej polskiej firmy ze

swego sektora, która zna rynek, ma specjalistów, potrzebuje natomiast wsparcia kapitałowego i profesjonalnego do dalszego rozwoju.

W wypadku sprzedaży firmy, sytuacja jest podobna do wejścia na giełdę – w wyniku negocjacji ustalono wartość firmy, stary właściciel z reguły jeśli nie od razu to po pewnym okresie przechodzi do rady nadzorczej, nowy zaczyna ustawać firmę wg własnych wymagań. W wypadku tylko podwyższenia kapitału, gdy stary właściciel nadal pozostaje za sterami, właśnie wymagania nowego partnera mogą doprowadzić do konfliktu pomiędzy przedsiębiorcą i jego zagranicznym partnerem. Na co dzień jesteśmy wszyscy rozsądnymi przedsiębiorcami, ale trudno czasami uwierzyć jak bardzo różne jest podejście biznesowe Polaków i np. Włochów czy Francuzów. Nasi przedsiębiorcy bardzo często biorą większe ryzyko biznesowe, działają na zasadzie „a nuż się uda”, albo „co nie jest zabronione, jest dozwolone”. Przedsiębiorcy zagraniczni nie podejmują ryzyka biznesowego bez opinii eksperta danego sektora, badania rynku, opinii prawnika czy audytora. Jeśli popełnia błąd, powiedzą ze po prostu zadziałała siła wyższa, czyli niewidzialna ręka rynku. Jeśli widza lukę prawną. To zanim ja wykorzystają, zastanawiają się czy ustawodawca też ja widzi i jak szybko ja zamknie, w wypadku Polski wystarczy popatrzeć na uregulowania prawne innych krajów Unii Europejskiej żeby

wiedzieć, że niektóre praktyki biznesowe niedługo nie będą możliwe. Nie dlatego że rząd dociska śruby, tylko dlatego że rząd wprowadza regulacje dające równe szanse wszystkim przedsiębiorcom.

I właśnie różnice w ocenie tych elementów mogą poważnie zaburzyć współpracę z partnerem strategicznym.

Czyli private equity wygrywa jako najlepsze? Niekoniecznie. Jeśli masz jasny plan rozwoju, dobry zarząd, którego sam jesteś częścią, i potrzebujesz kapitału na rozwój firmy, tak aby rozwijała się do momentu zostania znaczącym graczem na swoim rynku, to private equity jest najlepszym adresem.

Fundusz oceni wartość spółki za kilka lat i na tej podstawie dokona inwestycji oraz na tej podstawie będzie nadzorował wyniki finansowe Spółki, dążąc do zrealizowania wzrostu wartości. Aby to osiągnąć, fundusz dokona czterech rzeczy, których nie robi giełda, a inwestor strategiczny robi, ale zachowa dla siebie. Po pierwsze, przeprowadzi badanie perspektyw rozwoju Spółki i skonfrontuje je z planami przedsiębiorcy i zarządu. To bardzo poważna wiedza. Po drugie, fundusz wprowadzi system monitoringu wyników spółki, co da zarządowi i radzie nadzorczej/współwłaścicielom lepsze zrozumienie kierunku rozwoju, uprzedzi o ewentualnych zawirowaniach. Po trzecie, korzystając z wiedzy i kontaktów swego zespołu fundusz pomoże przy optymalizacji działalności spółki. Po czwarte wreszcie, ponieważ fundusze private equity inwestują z reguły na 3-5 lat, fundusz będzie prowadził rozeznanie wśród potencjalnych nabywców, by jak najlepiej sprzedać swoje i często współwłaściciela udziały czy też akcje.

Jeśli jest tak dobrze, to dlaczego czasami jest źle?

Amerkanie nazywają to „managing expectations”. Czyli w wolnym tłumaczeniu zarządzanie oczekiwaniami. Zarówno przedsiębiorca jak i fundusz przystępują do transakcji w założeniu, że obie strony wnoszą pewne wartości. Przedsiębiorca przynosi dobrze działającą firmę, z dobrym potencjałem wzrostu, fundusz przynosi kapitał, zdolność profesjonalizacji działania firmy i zdolność jej sprzedaży za kilka lat.

Problemy zaczynają się gdy z jednej strony okaże się, że przedsiębiorca nie powiedział pełnej prawdy o stanie swojej firmy, o zdolnościach zespołu managerskiego, czy też o własnych planach wycofania się z interesu wcześniej niż początkowo myślał fundusz. Z drugiej

strony fundusze też mają czasami tendencje obiecywania pełnego wsparcia przedsiębiorcy, czasami ponad możliwości małych w sumie zespołów, które nadzorują kilka jeśli nie kilkanaście spółek portfelowych.

I tu przechodzimy do sedna sprawy. Przedsiębiorca wprowadzając swą firmę na giełdę nigdy naprawdę nie pozna planów i opinii swych inwestorów, reprezentowanych przez profesjonalnych doradców. Sprzedając część swej firmy partnerowi strategicznemu, nigdy nie dowie się do końca, kto tak naprawdę układa decyzje dotyczące rynku polskiego i jego firmy. W wypadku funduszu private equity natomiast przedsiębiorca pozna i będzie pracował ze swoim współwłaścicielem. Który notabene jest także inwestorem w funduszu i którego wynagrodzenie zależy od wartości sprzedaży udziałów czy akcji w Twojej firmie. Czyli obaj macie taką samą motywację.

I jeżeli okaże się, że wielokrotnie w trakcie pracy z funduszem private equity pokłóć się o realizację budżetu, zatrudnienie nowego dyrektora handlowego czy nierobienie kolejnej akwizycji, która Ty uważasz za konieczną, a fundusz powie, że taniej będzie zrobić to inaczej, to oznacza to jedno. Ze Wasze małżeństwo z rozsądku działa, bo obaj budujecie wartość firmy. A przecież o to Ci chodziło. ●



PRIVATE EQUITY HOW TO CHOOSE WELL?

Every entrepreneur developing their company faces two decisions. How to finance the development of their business and how to secure its future, when they decide to give up their daily involvement in its operations. I would like to share with you some thoughts on the former.

Financing is not just about raising capital. It is also understanding the limitations and non-financial benefits of entering the stock market, selling the company in part or in whole to a strategic investor, or inviting in a private equity fund.

Listing a company you built yourself is surely a sign of success, an opportunity to acquire some serious cash, but also a serious commitment.

The process of making a company public can be long and expensive depending on the sector, the size of the company, the state of the capital market at any given time, and all the permits required by law. If our company operates in a sector that has not been previously represented on the capital market, its valuation may be affected by the simple fact that stock market analysts, having no comparison to other similar companies, will value it lower than the entrepreneur would expect.

When the initial enthusiasm subsides, every-day reality begins. Reporting obligations are not just additional costs for the company. They are, above all, a new duty for the entrepreneur and the management board – to make sure that the entire development strategy includes this obligation. The competition will gladly read all communications and analyzes, quarterly and annual reports.

Disappointment can come when, despite the good condition of the company, the market begins to price it

below the entrepreneur's expectations. This affects its creditworthiness. And if a temporary breakdown occurs in the business, stock investors can cause lower quotations, which can have a serious impact on the company's development plans.

Another disappointment may be the fact that if the entrepreneur is still a co-owner of the company, the value of their block of shares may go down. The former majority shareholder may then accuse the management of destroying the value of the company, he he built with hard work.

The stock market is a great place to enter and get rid of a significant block of your company's shares, withdraw from management, have professional managers take your place, and... give them some room, observe their actions from the level of the supervisory board. Few Polish entrepreneurs can do that. But the stock exchange is not a partner for long-term financing of the development of small and medium-sized enterprises,



which still face many turbulences on the road to stable development.

A strategic investor is also an ennoblement for an entrepreneur. An international – in most cases – company notices the attractiveness of the Polish market, assesses the costs of entry from scratch, i.e. building their business, assessing the market, creating a professional team, determining the development budget. Then it compares them to the purchase costs of an already operating Polish company from its sector that knows the market and has specialists, but needs capital and professional support for further development.

When selling a company, the situation is similar to going public – the value of the company is established during negotiations, the old owner usually – after a certain period, if not immediately – moves to the supervisory board, and the new one begins to adjust the company according to their own requirements. In the case of a capital

increase only, when the old owner still remains in control, it is the requirements of the new partner that can lead to conflicts between the entrepreneur and their foreign partner. We are all reasonable entrepreneurs on a daily basis, but sometimes it is hard to believe how different the business approach of Poles is from, for example, the Italians or the French. Our entrepreneurs very often take greater business risk, act on the principle “maybe I’ll get lucky”, or “everything which is not forbidden is allowed”. Foreign entrepreneurs do not take business risk without the opinion of an expert on a given sector, market research, and opinion of a lawyer or auditor. If they make a mistake, they will say that it was because of a higher power, i.e. the invisible hand of the market. If they notice a loophole, before they use it, they think about whether the legislator also sees it and how soon it will close. In Poland it is enough to look at the legal regulations of other European Union countries to know that some business practices will soon be impossible. Not because the government is tightening the screws, but because it is introducing regulations that give equal opportunities to all entrepreneurs.

And it is the differences in the assessment of these elements that can seriously disrupt cooperation with a strategic partner.

So private equity wins as the best option? Not necessarily. If you have a clear development plan, a good management board that you are a member of, and you need capital to grow your business so that it develops until it becomes a significant player in your market, private equity is the best address.

The fund will assess the company's value in several years and on this basis it will make an investment and supervise the Company's financial results, striving to achieve an increase in value. For this purpose, the fund will do four things that the stock market cannot do, and strategic investors can do, but will keep for themselves. First, it will examine the Company's development prospects and confront them with the plans of the entrepreneur and the management board. This is very important knowledge. Secondly, the fund will introduce a system of monitoring the company's results, which will give the management board and the supervisory board/co-owners a better understanding of the

direction of development, and warn of possible turbulences. Thirdly, using the knowledge and contacts of its team, the fund will help optimize the company's operations. Fourthly and lastly, because private equity funds usually invest for 3-5 years, the fund will conduct research among potential buyers in order to best sell its shares and, often, also the shares of the co-owner.

If it's so good, so why is it sometimes bad?

Americans call it “managing expectations”. Both the entrepreneur and the fund make the transaction on the assumption that both sides contribute certain values. The entrepreneur brings in a well-functioning company with good growth potential, while the fund provides capital, the ability to professionalize business operations, and the ability to sell it in a few years.

Problems begin when, on the one hand, it turns out that the entrepreneur did not tell the full truth about the state of their company, about the abilities of the management team, or about their own plans to withdraw from the business earlier than the fund had initially thought. On the other hand, funds also sometimes tend to promise full entrepreneurial support, at times exceeding the capabilities of their small teams that supervise several or even over a dozen portfolio companies.

And here we get to the heart of the matter. An entrepreneur going public will never really know the plans and opinions of their investors, represented by professional advisers. By selling a part of their company to a strategic partner, they will never know who really makes decisions regarding the Polish market and their company. In the case of a private equity fund, however, the entrepreneur will get to know their co-owner and work with them. This person will also be an investor in the fund and their remuneration will depend on the value of shares in your company on sale. So you both have the same motivation.

And if it turns out that you often argue about budget implementation, hiring a new sales director, or not performing another acquisition, that you think is necessary, while working with a private equity fund, and the fund says it will be cheaper to do it differently, it means one thing. That your marriage of convenience is working because you are both building the value of the company. And this is what you wanted. ●

FINTECHY, BIGTECHY, NEOBANKI

WYZWANIA DLA BANKÓW



**PROF. DR HAB.
WŁODZIMIERZ SZPRINGER**

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH
Wydział Zarządzania UW

Collegium of Business Administration,
SGH Warsaw School of Economics,
Faculty of Management, University
of Warsaw

Historię fintechów można podzielić na trzy etapy. W latach 90-tych pojawiła się bankowość elektroniczna (online banking) oraz banki internetowe (direct banks), czyli takie, które nie miały sieci oddziałów. Konkurencja przebiegała w zasadzie tylko między nimi. Fintechy powstały dopiero w drugiej fazie rozwoju rynku, wykorzystując technologię do świadczenia usług finansowych. Zajmowały się one jednak pewnym wąskim zakresem tych usług, czy nawet tylko częścią łańcucha wartości. Trzecią fazę można scharakteryzować jako zamazanie różnic między niszowymi fintechami a bankami, powstanie cyfrowych platform usługowych o szerokim zakresie działania, gdzie usługi pochodzą od różnych dostawców. W tej fazie często fintechy stają się bankami (Fidor, Holvi) lub wchodzą w długookresową, lojalną

współpracę z danym bankiem (N26). Niektóre fintechy w efekcie sukcesu rynkowego wchodzą na giełdę, a ich wartość rynkowa szybko rośnie (np. niemiecka Wirecard AG jest porównywalna z wartością Deutsche Bank!).

Dotychczas często postęp polegał na innym sposobie świadczenia usługi, który był prosty, tańszy, szybszy, czy bardziej spersonalizowany). Rozwinęły się nowe modele biznesowe (*crowdfunding, social lending, mobile payments, robo advisors*). Banki, początkowo niechętnie odnoszące się do nowych rywali (np. słynna batalia w Niemczech wokół systemu Sofort), szybko przyjęły optymalną strategię kooperacji, wszelako bez zaniechania konkurencji. Można w tym kontekście przypomnieć ciekawe i znamienne wyrażenia, jak *coopetition* (*cooperation + competition*), *fintegra-*

tion (*finance + integration*) czy *frenemy* (*friend + enemy*), czyli fintech w relacji wobec banku – jako zarazem kooperant i konkurent. Istnieją w tej mierze różne warianty. Banki rozwijają się jako platformy technologiczne dla fintechów, najczęściej bank jest tutaj podmiotem dominującym i kontrolującym platformę. Banki inwestują w fintechy. Banki rozwijają własne usługi typowe dla fintechów, czyli same stają się w gruncie rzeczy fintechami. Banki współpracują z fintechami na równych zasadach i integrują usługi oferowane przez fintechy w ramach własnego modelu biznesowego, przy czym każdy z partnerów wykorzystuje swoje kluczowe kompetencje (np. banki siłę kapitałową i zarządzanie ryzykiem a fintechy – innowacyjne podejście do technologii i doświadczenie klienta, np. na rynku usług płatniczych).

Pojęcie neobanku odzwierciedla ewolucyjny charakter alternatywnych finansów, gdyż neobankiem określony jest taki rodzaj bankowości, która w obrocie gospodarczym pełni te same funkcje, co działalność bankowa, tj. przede wszystkim funkcję depozytowo-inwestycyjną, pożyczkowo-kredytową i płatniczą (rozliczeniową), również doradczą, ale różnica polega na alternatywnych ujęciach rozwiązań stosowanych przez banki i dostarczanych przez niebankowych dostawców w ramach zapewniających m.in. ochronę konsumenta i ograniczenie ryzyka systemowego. Model biznesowy neobanków oparty jest na całkowitej cyfryzacji wszystkich usług bankowych i na uproszczonej strukturze organizacyjnej, zazwyczaj bez własnej sieci oddziałów terenowych, co wpływa na niskie kosz-

ty prowadzonej działalności bankowej. Wśród przyczyn pojawienia się i rozwoju neobanków na rynku usług finansowych wskazać należy na trzy zasadnicze uwarunkowania.

Po pierwsze, jest to presja ze strony klientów niebankowych fintechów, którzy wyrażali chęć skorzystania z ich usług, ale jednocześnie występowała u nich obawa o poziom bezpieczeństwa i wiarygodność wykonywanych przez fintech transakcji finansowych. Uzyskanie licencji bankowej przez fintech traktować należy jako certyfikat, który jest przepustką nie tylko do pełnej integracji z rynkiem usług finansowych, ale przede wszystkim do oferowania pełnej palety usług bankowych.

Po drugie, kluczowe znaczenie ma wprowadzenie otwartej bankowości wynikającej z PSD2. Tradycyjne banki są zobowiązane do bezpiecznego udostępniania danych finansowych klientów innym instytucjom finansowym pod warunkiem, że klient wyraził na to zgodę. Regulacje te przyczyniły się do wprowadzenia innowacji w sektorze usług finansowych i nowych możliwości w zakresie wchodzenia niebankowych instytucji na rynek usług bankowych.

Po trzecie, można zwrócić uwagę na wprowadzenie oszczędności po stronie instytucji bankowych, z których mogliby skorzystać także klienci. Usługi bankowe dostarczane w formie usług neobanku oprócz niższej ceny są bardziej przejrzyste i często mają szersze spektrum (np. możliwe jest dodanie usługi alertu i powiadomień czy prognozy przepływów klienta), które nie wiąże się z dodatkowymi opłatami.

Powstaje pytanie, co neobanki mogą zaoferować konsumentom, których tradycyjne banki nie mogą?

1. Opłaty – neobanki wymagają minimalnych kosztów ogólnych (utrzymanie strony internetowej), co oznacza, że mogą one być bardziej konkurencyjne niż tradycyjne banki.
2. Funkcjonalność – aplikacje bankowości mobilnej w wydaniu banków tradycyjnych są stale krytykowane za to, że nie są przyjazne dla użytkownika. Często się psują i budzą obawę o bezpieczeństwo. Neobanki oferuje natomiast usługę elegancką, bezpieczną i łatwą w obsłudze. Neobanki mogą zaoferować usługę dobrej jakości, gdyż skupiają się na zabezpieczaniu danych za pomocą technologii i szybko dostosowują się do najnowszych zagrożeń. Tradycyjne banki są mniej zoriento-

wane na technologię i w rezultacie są znacznie wolniejsze w dostosowywaniu się do zmian.

3. Szersza baza klientów – ponieważ bariery wejścia neobanków na rynek są znacznie niższe niż w tradycyjnym banku, mogą sobie one pozwolić na przyjęcie klientów o gorszych ratingach kredytowych niż tradycyjne banki.
4. Łatwa konfiguracja – neobanki oferują uproszczony proces rejestracji bez użycia papieru, w przeciwieństwie do konieczności zakładania konta w oddziale. Na przykład proces rejestracji bez użycia papieru N26 zajmuje do ośmiu minut i można go wykonać w całości ze smartfona.
5. Funkcje specjalne – wiele neobanków oferuje wbudowane narzędzia do planowania budżetu domowego i oszczędzania na koncie. Na przykład funkcja docelowa Monzo umożliwia użytkownikom ustawianie budżetów, kategorizowanie wydatków i otrzymywanie aktualnych informacji o tempie ich wydatków.

Neobanki w węższym znaczeniu tego słowa nie mają własnej licencji bankowej, ale używają partnerów do oferowania usług zastrzeżonych dla banków. Aplikacje, które ułatwiają administrowanie kontami i kartami płatniczymi, są typowymi neobankami – polegają na klientach posiadających konto w banku bazowym z odpowiednią licencją bankową, ale oferują bardziej przyjazny interfejs użytkownika. Zakres, w jakim klienci są świadomi relacji banku bazowego i neobanku, może się różnić. Przykłady to: Yolt (nowo uruchomione ING na brytyjskim rynku bankowości detalicznej), Lunarway, Webank (Tencent, firma związana z najpopularniejszą chińską platformą mediów społecznościowych WeChat), Moven. Inna kategoria banków typu *challengers* – to gracze, którzy nie mają związku z tradycyjnymi licencjami bankowymi, ale spełniają warunki niezbędne do świadczenia usług finansowych w inny niż tradycyjny sposób, np. jako instytucja płatnicza czy inna „strona trzecia” w rozumieniu PSD2. Przykładem tego jest Monese, który opiera swoją ofertę na licencji na pieniądź elektroniczny. Firmy nie będące bankami – to nowe firmy fintech, które działają niezależnie od istniejących banków i mogą w znacznym stopniu zakłócić tradycyjną bankowość.

Największymi problemami, z jakimi obecnie zmagają się neobanki, jest pozyskiwanie klientów. Z uwagi na trady-

cję zaufania do banków jako podmiotów podlegających nadzorowi ze strony państwa, otwartą bankowość (PSD2), zmieniające się nawyki konsumenckie pozostają trudne, zwłaszcza na rynku, który szybko staje się przesycony. Kolejnym dużym problemem jest rentowność. Prowadzi to do pytania, czy aby uzyskać rentowność, neobanki po prostu muszą gromadzić więcej klientów, czy jednak powinny w sposób zasadniczy zmienić model biznesowy? Ostatnią kwestią, z którą się zmagają, jest brak kapitału. Pomimo, że neobanki przyciągają znaczące inwestycje, błędnie to w porównaniu do pieniędzy dostępnych dla tradycyjnych banków. Dopóki neobankom nie uda się przyciągnąć znacznie większych inwestycji, czy stworzyć prawdziwie unikalny produkt, wątpliwe jest, czy będą w stanie skutecznie konkurować w długim okresie.

Jeżeli neobankom uda się stworzyć bardziej atrakcyjny model biznesowy, a tradycyjne banki będą nadal opóźniać rozwój technologiczny, obraz ten może ulec zmianie. Wystarczy spojrzeć na sukces fintechów na rynku chińskim, aby zobaczyć potencjalny wpływ, jaki mogą mieć firmy fintechy, gdzie Ant Financial i Tencent całkowicie zaburzyły chiński system finansowy. Różnica polega na tym, że oferowali oni inną usługę niż neobanki, zapewniając połączony serwis społecznościowy, e-commerce i system płatności, podobny do Paypal, i oferujący największy fundusz rynku pieniężnego na świecie, który inwestuje w instrumenty dłużne.

Współpraca z operatorami zasiedzia-łymi często staje się kwestią przetrwania startupów. Uwaga ta nie dotyczy bigtechów (techfinów), które są silne kapitałowo, mają znaną markę i działają globalnie. Korporacje "bigtech" takie jak Amazon, Facebook i Google stwarzają większe zagrożenie dla podstawowych



**BANKI ROZWIJAJĄ
WŁASNE USŁUGI TYPO-
WE DLA FINTECHÓW,
CZYLI SAME STAJĄ SIĘ
W GRUNCIE RZECZY
FINTECHAMI**



modeli biznesowych banków niż niewielkie startupy – fintechy. W czasach, gdy tradycyjne instytucje bankowe dopiero zaczynają wykorzystywać potencjał współpracy z firmami fintech, organizacje takie jak Google, Amazon, Facebook i Apple (GAFA) mogą zakłócić cały ekosystem bankowy. ●

FINTECHS, BIGTECH, NEOBANKS.

CHALLENGES FACING BANKS

The history of fintechs can be broken down into three stages. The 1990s saw the emergence of online banking and direct banks, i.e. those that did not have branches. The competition was basically only between them. Fintechs were established only in the second phase of market development, using technology to provide financial services. However, they dealt with a narrow scope of such services,

or even only part of the value chain. The third phase brought about blurring of the differences between niche fintechs and banks, the emergence of digital service platforms featuring a wide range of services and different providers. In this phase, fintechs often become banks (Fidor, Holvi) or enter into long-term, loyal cooperation with a particular bank (N26). As a result of market success, some fintechs are listed on the stock exchange and their market value is growing rapidly (e.g. the value of German Wirecard AG is comparable to that of Deutsche Bank!).

So far, progress has often consisted in introducing a different way of providing a service, i.e. making it simpler, cheaper, faster or more personalised. New business models, including crowdfunding, social lending, mobile payments and robo-advisors, have developed. Banks, initially reluctant to respond to new rivals (e.g. the famous battle in Germany concerning the Sofort system), quickly adopted an optimal cooperation strategy, but did not cease to compete. This was when some interesting and significant expressions were used, including cooperation (cooperation +

competition), fintegration (finance + integration) or frenemy (friend + enemy), i.e. a fintech in relation to a bank, i.e. both a partner and a competitor. There are various ways to pursue development. Banks develop as technology platforms for fintechs, most often the bank being the dominant entity controlling the platform. Banks invest in fintechs. Banks develop their own services typical of fintech, i.e. they essentially become fintechs themselves. Banks cooperate with fintechs on an equal footing and integrate the services offered by fintechs into their own business models, while each of the partners uses their key competences (e.g. banks' capital strength and risk management and fintechs' innovative approach to technology and customer experience, e.g. on the payment services market).

The concept of a neobank reflects the evolutionary nature of alternative finance; it performs the functions of banking in business transactions, i.e. primarily deposits and investments, loans and credits and payments (clearing), including advisory functions, but the

difference lies in alternative approaches to solutions applied by banks and non-bank providers, ensuring, among other things, consumer protection and limitation of systemic risk. The business model of a neobank is based on complete digitalization of all banking services and a simplified organizational structure, usually without its own network of local branches, which translates into low costs of banking operations. There are three fundamental reasons behind the emergence and development of neobanks on the financial services market.

Firstly, it is pressure from non-banking fintech customers who expressed their willingness to use their services, but at the same time they were concerned about the level of security and reliability of financial transactions performed by such fintech. A banking licence obtained by a fintech should be treated as a certificate, which is not only a gateway to full integration with the financial services market, but also to offering a full range of banking services.

Secondly, the introduction of open banking resulting from PSD2 is of key importance. Traditional banks are obliged to make their customers' financial data available to other financial institutions in a secure manner provided that the customer has given their consent. These regulations have contributed to the introduction of innovations in the financial services sector and new opportunities for non-banking institutions to enter the banking services market.

Thirdly, customers can enjoy savings made by banking institutions. In addition to lower prices, banking services provided by neobanks are more transparent and often cover a wider spectrum (e.g. alert and notification services or customer flow forecasts can be added) which does not entail additional charges.

The question arises as to what neobanks can offer to consumers that traditional banks cannot?

1. Fees – neobanks require minimum overheads (maintenance of the website), which means that they can be more competitive than traditional banks.
2. Functionality – mobile banking applications developed by traditional banks are constantly criticised for not being user-friendly. They often break down and raise security concerns. Neobanks offers an elegant, safe and easy to use service. Neobanks can offer

a good quality service as they focus on protecting data using technology and quickly react to new threats. Traditional banks are less technology-oriented and, as a result, much slower to adapt to change.

3. Wider customer base – since barriers to entry for neobanks are much lower than in the case of traditional banks, they can afford to accept customers with worse credit ratings than traditional banks.
4. Easy configuration – neobanks offer a simplified and paperless registration process, much unlike the process of opening an account in a bank. For example, the N26 paperless registration process takes up to eight minutes and can be completed entirely from a smartphone.
5. Special features – many neobanks offer embedded tools for planning household budget and savings. For example, the Monzo target feature allows users to create budgets, categorize expenses and keep track of spending.

Neobanks, in the narrower sense of the word, do not have their own banking licences, but use their partners to offer services reserved for banks. Applications that facilitate the administration of accounts and payment cards are typical neobanks - they rely on customers with an account in a bank with a corresponding banking license, but offer a more user-friendly interface. The extent to which customers are aware of the relationship between the bank and the neobank may vary. The examples include: Yolt (newly launched ING on the UK retail banking market), Lunarway, Webank (Tencent associated with WeChat, China's most popular social media platform), Moven. Another category of challenger banks includes players that are not connected with traditional banking licenses but fulfil the conditions necessary to provide financial services in a different way than traditional, e.g. as a payment institution or other "third party" within the meaning of PSD2. Monese, whose offer on an e-money licence, being one of the examples. Non-banking companies are new fintech companies that operate independently of existing banks and can significantly disrupt traditional banking.

Customer acquisition is the biggest problems that neobanks are currently facing. Due to the tradition of trust in banks as entities subject to state supervision, open banking (PSD2), changing consumer habits remain difficult, particularly on a market that is

rapidly becoming saturated. Profitability is another major problem. This raises the question of whether, in order to be profitable, neobanks simply need to attract more customers, or maybe they need to fundamentally change their business model. Lack of capital is the last issue they face. Although neobanks attract significant investment, this is still less than the money available to traditional banks. As long as neobanks do not succeed in attracting much more investment or in creating a truly unique product, it is doubtful whether they will be able to effectively compete in the long term.

If neobanks manage to create a more attractive business model and if traditional banks continue to postpone technological development, the landscape may change. Just look at the success of fintechs on the Chinese market to appreciate the potential impact that fintech companies can have, with Ant Financial and Tencent completely disrupting the Chinese financial system. The difference is that they offered a different service than neobanks, providing a combined social networking, e-commerce and payment system, similar to Paypal, and offering the largest money market fund in the world that invests in debt instruments.

Cooperation with incumbent operators often becomes a matter of survival of startups. This remark does not apply to bigtechs (techfins), which are capital-strong, have a recognisable brand and operate globally. Bigtech corporations such as Amazon, Facebook and Google pose a greater threat to the basic business models of banks than small startups - fintechs. When traditional banking institutions are only just beginning to exploit the potential of cooperation with fintech companies, organizations such as Google, Amazon, Facebook and Apple (GAFA) may disrupt the entire banking ecosystem. ●

”

BANKS DEVELOP THEIR OWN SERVICES TYPICAL OF FINTECH, I.E. THEY ESSENTIALLY BECOME FINTECHS THEMSELVES

INNOWACJE W PRAKTYCE

JAK WYGRAĆ W DOBIE AUTOMATYZACJI I ROBOTYZACJI?

VII edycja konferencji European Executive Forum odbyła się 4 kwietnia w warszawskim hotelu Sheraton. W ciągu kilku godzin intensywnych obrad, eksperci dyskutowali m.in.: o wyzwaniach jakie stoją przed nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Podczas wieczornej gali uhonorowano laureatów statuetek „European Leadership Award”.

Gościem Honorowym konferencji był Jerzy Kwieciński, Minister Inwestycji i Rozwoju, który w swoim wystąpieniu podkreślał rosnący poziom zatrudnienia, zmniejszające się zadłużenie oraz rekordowo niski deficyt budżetowy. Minister zwrócił również uwagę na szybko rozwijający się sektor innowacji w Polsce.

Jak wygrać w dobie AI, robotyzacji i automatyzacji? Nad tym zagadnieniem debatowali goście pierwszego panelu dyskusyjnego. Poruszono również temat miejsc, gdzie zastosowanie AI powinno mieć jak największy udział. Prelegenci zgodnie zwrócili uwagę, że działalnościami, gdzie sztuczna inteligencja ma szansę na największe powodzenie, jest robotyzacja, sektor branży finansowej oraz autonomiczne samochody. Rozmawiano również o przejmowaniu przez roboty i maszyny części obowiązków, które dotychczas należały do pracowników fizycznych. Wnioskiem z tej dyskusji było stwierdzenie, że sztuczna inteligencja jest tylko technologią, a od człowieka zależy, w jaki sposób zostanie wykorzystana.

W drugim panelu prelegenci zaczęli dyskusję od zagadnienia innowacji w praktyce. Przytoczona została historia

iPoda, który początkowo został zaprojektowany przez Sony, jednak z obaw przed innowacyjnym rozwiązaniem, potraktowano go jako zagrożenie dla istniejących odtwarzaczy. Pomysł podchwycił Apple i wszyscy wiemy, jak potem historia się potoczyła. Zabrakło więc określonej strategii, przywództwa i odpowiedzi na pytanie, czy jeśli dana organizacja nie wdroży innowacji to, czy one i tak się zadzieją? Paneliści twierdząco odpowiedzieli na to pytanie oraz podkreślili rolę współpracy przedsiębiorstw z uczelniami, ponieważ mogą być one źródłem powstawania innowacyjnych rozwiązań. Jeśli chodzi natomiast o wdrażanie innowacji, paneliści odradzali narady z zarządami a preferowali wydzielanie osobnych budżetów i tworzenie spółek celowych, które zajmują się realizacją określonych innowacji. Istnieją również firmy, które z samej specyfikacji branży muszą być innowacyjne. Podsumowując, czy innowacje są wewnątrz firmy, czy realizowane są one nieco z boku, są immanentną cechą wszystkich branż.

Na wstępie trzeciego panelu, jego uczestnicy zwrócili uwagę na fakt, iż zanik fizycznej waluty może być spowodowany nie tylko rozwojem wirtualnych pieniędzy, ale również automatyzacją. Gdy fabryka zostanie w pełni zrobotyzowana i nie będzie w niej ludzi, nie trzeba będzie nikomu płacić. Dużym wyzwaniem według panelistów będzie też dostosowanie systemu podatkowego do zmian na rynku pracy. Postępująca automatyzacja skłania ludzi to przebranżawiania i zakładania własnych biznesów, głównie

tych internetowych. Ważne zatem będzie takie dostosowanie opodatkowania, aby zachować odpowiedni balans i równowagę sprzed tych zmian. Z czasem pieniądź materialny zniknie a ludzie przerzucą się na kryptowaluty lub pieniądze emitowane przez banki centralne. Istotne jest również implementowanie uregulowań prawnych sprzyjających rozwojowi nowoczesnych form płatności. Jednym z nich jest regulacyjna piaskownica, w której fintechy można podłączać do tradycyjnej gospodarki, aby mogły eksperymentować z pominięciem konieczności uzyskiwania licencji. Innym jest tzw. Stable coin, czyli stabilny bitcoin, nad którym obecnie pracują banki centralne.

Między panelami goście wydarzenia mieli przyjemność wysłuchać wystąpień dwóch gości specjalnych, którymi byli: Nicolas Colin – Współzałożyciel i Dyrektor The Family oraz Steve Wells – Futurysta i Dyrektor Operacyjny Fast Future. Prelegenci przedstawili swoją wizję nowoczesnych przedsiębiorstw i wyzwań przed, którymi staną firmy w niedługiej przyszłości. Zdaniem mówców jesteśmy w trakcie piątej rewolucji, na którą składa się rozwój technologii cyfryzacji i digitalizacji. Korporacje rywalizują ze sobą już nie majątkiem, czy dostępem do informacji a przedsiębiorczością, czyli umiejętnością wytworzenia jakościowego dobra w odpowiedniej skali. Natomiast wyzwania przyszłości, z którymi jeszcze nie wiemy jak sobie poradzić to np.: wzrost bezrobocia związany z robotyzacją czy zarządzanie firmami hybrydowymi (pracownicy będący robotami). ●

INNOVATIONS IN PRACTISE

HOW TO WIN IN THE AGE OF AUTOMATION AND ROBOTIZATION?

The 7th edition of the European Executive Forum conference was held on April 4 at the Sheraton Hotel in Warsaw. During several hours of intense deliberations, experts discussed, among others, the challenges faced by modern enterprises. During the evening gala, the winners of the "European Leadership Award" were honored.

The guest of honor of the conference was Jerzy Kwieciński, Minister of Investment and Development, who has emphasized in his speech the growing level of employment, decreasing debt and a record low budget deficit. The minister also drew attention to the rapidly developing innovation sector in Poland.

How to win in the era of AI, robotization and automation? The guests of the first panel discussion debated this issue. The topic of places where the use of AI should have the largest share was also raised. The speakers unanimously pointed out that activities where artificial intelligence has the greatest chance of success are robotics, the financial sector and autonomous cars. They also talked about taking over by robots and machines some of the duties that previously belonged to manual workers. The conclusion from this discussion was that artificial intelligence is

only technology, and it depends on man how it will be used.

In the second panel, the speakers began the discussion on the issue of innovation in practice. The history of the iPod was quoted, which was initially designed by Sony, but for fear of an innovative solution, it was treated as a threat to existing players. The idea caught up with Apple and we all know how the story unfolded later. So there was no specific strategy, leadership and the answer to the question, if a given organization does not implement innovations, will they happen anyway? Panelists answered this question in the affirmative and emphasized the role of cooperation between enterprises and universities, as they can be a source of innovative solutions. On the other hand, when it comes to implementing innovations, panelists advised against meetings with the management board and preferred the separation of separate budgets and the creation of special purpose vehicles that deal with the implementation of specific innovations. There are also companies that must be innovative from the industry specifications alone. To sum up, whether innovations are inside the company, or whether they are implemented a bit from the side, are an immanent feature of all industries.

At the beginning of the third panel, its participants drew attention to the fact that the disappearance of physical currency can be caused not only by the development of virtual money, but also by automation. Once the factory is fully robotic and there are no people there, you won't have to pay anyone. According to panelists, adjusting the tax system to changes in the labor market will

also be a major challenge. Progressing automation leads people to change clothes and start their own businesses, mainly online ones. Therefore, it will be important to adjust taxation in such a way as to maintain an appropriate balance and balance before these changes. Over time, material money will disappear and people will shift to cryptocurrencies or money issued by central banks. It is also important to implement legal regulations conducive to the development of modern forms of payment. One of them is the regulatory sandpit, where fintechs can be connected to the traditional economy so that they can experiment without the need to obtain a license. Another is the so-called Stable coin, which is a stable bitcoin that central banks are currently working on.

Between the panels, the guests of the event had the pleasure to listen to the speeches of two special guests, who were: Nicolas Colin – Co-founder and Director of The Family and Steve Wells – Futurist and Operational Director of Fast Future. The speakers presented their vision of modern enterprises and challenges that companies will face in the near future. According to the speakers, we are in the fifth revolution, which consists of the development of digitization and digitization technologies. Corporations compete with each other, not with property or access to information, but with entrepreneurship, i.e. the ability to produce quality goods on the right scale. On the other hand, the challenges of the future that we do not yet know how to deal with are, e.g. increase in unemployment associated with robotics or management of hybrid companies (employees who are robots). ●

PATRONAT HONOROWY



Ministerstwo
Cyfryzacji



MINISTERSTWO
INWESTYCJI
I ROZWOJU



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



MINISTERSTWO
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
I TECHNOLOGII



Rzeczpospolita Polska
Minister
Spraw Zagranicznych

PARTNER ZŁOTY



ALFAVOX



BIURO INFORMACJI KREDYTOWEJ



PARTNERZY

PARTNERZY



PARTNERZY GALI



GŁÓWNY PATRON MEDIALNY







GALA EXECUTIVE CLUB EUROPEAN LEADERSHIP AWARDS

Po zakończeniu części merytorycznej konferencji European Executive Forum, przyszedł czas na wieczorną galę. Jej punktem kulminacyjnym było rozdanie statuetek dla wyróżniających się przedsiębiorstw, wybitnych menedżerów i liderów biznesu, którzy wdrażają najwyższe standardy przywództwa. W tym roku rozdanych zostało 9 nagród w 8 kategoriach.

LAUREACI „EUROPEAN LEADERSHIP AWARDS”

- 1. TECHNOLOGY LEADER**
Amazon
- 2. INNOVATION LEADER**
PKO Bank Polski SA
- 3. CEO OF THE YEAR**
Piotr Śliwicki – Prezes Zarządu ERGO Hestia SA
- 4. GLOBAL SUCCESS LEADER**
Synthos SA
- 5. LEADER IN FINANCE**
PZU SA
- 6. SUSTAINABILITY LEADER**
Kompania Piwowarska SA
- 7. VISIONARY ENTREPRENEUR**
laureat: Jerzy Starak – Przewodniczący Rady Nadzorczej Polpharma SA
wyróżnienie: Dariusz Mioduski – Prezes Zarządu Legia Warszawa SA
- 8. NAGRODA SPECJALNA: PERSONALITY OF THE DECADE**
Waldemar Dąbrowski – Dyrektor Teatru Wielkiego – Opery Narodowej w Warszawie

After the substantive part of the Executive European Forum was over, it was time for the evening gala. Her highlight was the distribution of statuettes to outstanding companies, outstanding managers and business leaders who implement the highest standards of leadership. This year, 9 prizes were awarded in 8 categories.

WINNERS OF “EUROPEAN LEADERSHIP AWARDS”

- 1. TECHNOLOGY LEADER**
Amazon
- 2. INNOVATION LEADER**
PKO Bank Polski SA
- 3. CEO OF THE YEAR**
Piotr Śliwicki – President of the Board of ERGO Hestia SA
- 4. GLOBAL SUCCESS LEADER**
Synthos SA
- 5. LEADER IN FINANCE**
PZU SA
- 6. SUSTAINABILITY LEADER**
Kompania Piwowarska SA
- 7. VISIONARY ENTREPRENEUR**
winner: Jerzy Starak – Chairman of the Supervisory Board of Polpharma SA
distinction: Dariusz Mioduski – President of the Management Board of Legia Warszawa SA
- 8. SPECIAL AWARD: PERSONALITY OF THE DECADE**
Waldemar Dąbrowski – Director of the Grand Theater – National Opera in Warsaw



INFRASTRUKTURA SIECI XXI WIEKU

CZYLI W DRODZE DO GLOBALNEJ WSPÓLNOTY SIECIOWEJ

8 maja w Hotelu Bristol miała miejsce ekspercka debata poruszająca tematy nowoczesnych systemów łączności bezprzewodowej, rozwoju technologii światłowodowej oraz roli operatora w świecie 5G. Wydarzenie odbyło się pod patronatem honorowym Ministerstwa Cyfryzacji.

Debatę zainaugurowało wystąpienie gościa honorowego – Ministra Cyfryzacji, Pana Marka Zagórskiego. W swoim przemówieniu Minister podkreślał wagę rozwijania sieci światłowodowej w ramach programu Polska Cyfrowa, który przyczyni się do powstania aż 100 tys. km takiej sieci. Dzięki temu aż 3 mln gospodarstw domowych zostanie podłączonych do sieci. Zbliża się również nowelizacja megaustawy, która wprowadza wiele ułatwień, w tym obniżenie opłat za zajęcie pasa drogowego oraz korzystanie z lasów i skrócenie procesów inwestycyjnych. Powstanie również fundusz szerokopasmowy. Cały program realizowany jest we współpracy z operatorami, a finansowany częściowo z funduszy UE. Jego wartość szacowana jest na 6,5 mld zł. Wszystkie te działania mają na celu rozwój technologii 5G, aby według założeń w co najmniej jednym mieście w Polsce zaczęła ona funkcjonować do 2020 r.

Po wstępie przyszedł czas na panel dyskusyjny, którego moderatorem był Andrzej Dulka, Prezes Zarządu Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji. Do

dyskusji zaproszeni zostali: Ryszard Hordyński – Dyrektor ds. strategii i komunikacji, Huawei Polska; Jan Kalisz – Business Advisor ICTall, były Prezes Zarządu, FIBRAIN; prof. Jacek Leśkow – Dyrektor NASK – Państwowy Instytut Badawczy; Artur Met – Dyrektor pionu APAInnovative, APA Group; Jarosław Paszkiewicz – Dyrektor Zarządzania Architekturą E2E, Orange Polska; Jacek Szczepański – Wiceprezes Zarządu, Atende SA oraz Dr inż. Jerzy Żurek – Dyrektor Instytutu Łączności – Państwowy Instytut Badawczy. Paneliści byli zgodni w opinii, iż wprowadzenie 5G pobudzi rozwój wszystkich dziedzin gospodarki. Jest to naturalny etap ewolucji sieci telekomunikacyjnych i należy prowadzić intensywne prace nad jej wdrożeniem w Polsce, najlepiej przy wykorzystaniu własnego potencjału intelektualnego. Ryszard Hordyński zwrócił dodatkowo uwagę na aspekty techniczne, związane z koniecznością uregulowania norm promieniowania oraz pracami nad udostępnieniem częstotliwości. Niewątpliwym benefitem 5G, według mówcy, będzie znaczenie lepsze agregowanie różnych rodzajów pasma w porównaniu do 4G. Innymi słowy, jakość tej usługi będzie nieporównywalnie wyższa.

Kolejnym tematem było bezpieczeństwo nowej sieci. Dyskutanci zwrócili uwagę na wyzwania: na przykład fakt, iż wiek inicjacji internetowej u dzieci spadł z kilkunastu do 7-8 lat. Przytoczony również został przykład kary nałożonej na

Google za wykorzystywanie swojej przewagi technologicznej do tworzenia baz danych. Coraz powszechniejszym zjawiskiem są też instytucje trolli zatrudniające nawet 4500 osób, których celem jest wpływ na wyniki wyborów oraz manipulowanie informacją, aby coraz trudniejsze było odróżnienie faktu od opinii.

Podsumowując, istnieje ogromna potrzeba wdrożenia sieci 5G, która odmieni nasze życie prywatne, a także zawodowe. Całkowicie zmienią się modele biznesowe a w szczególności odczuje to przemysł oraz IoT. Konieczne są prace legislacyjne i zdrowy rozsądek we wdrażaniu tych innowacyjnych rozwiązań tak, aby nowa technologia była bezpieczna. ●

ORGANIZATOR:

Executive Club

PATRONAT HONOROWY:

Ministerstwo Cyfryzacji

PARTNER GŁÓWNY:

ICTall Fibrain

PARTNERZY:

APA Group, Atende SA, Huawei Polska, Orange Polska

GŁÓWNY PATRON MEDIALNY:

Manager

21ST CENTURY NETWORK INFRASTRUCTURE

ON THE WAY TO A GLOBAL NETWORK COMMUNITY?

On May 8th, the Bristol Hotel held an expert debate on modern wireless communication systems, development of fiber optic technology and the role of the operator in the 5G world. The event was held under the honorary patronage of the Ministry of Digitization.

The debate was inaugurated by a guest of honor – the Minister of Digitization, Mr. Marek Zagórski. In his speech, the Minister emphasized the importance of developing fiber optic network under the Digital Poland program, which will contribute to the creation of as many as 100,000 km of such a network. As a result, as many as 3 million households will be connected to the network. The amendment to the mega-act is also approaching, which introduces many facilitations, including lowering the fees for occupying the road lane and using forests and shortening investment processes. A broadband fund will also be created. The entire

program is implemented in cooperation with operators, and partly financed from EU funds. Its value is estimated at PLN 6.5 billion. All these activities are aimed at developing 5G technology so that, according to the assumptions, in at least one city in Poland it will start functioning by 2020.

After the introduction, the time came for a discussion panel moderated by Andrzej Dulka, President of the Board of the Polish Chamber of Information Technology and Telecommunications. The following were invited to the discussion: Ryszard Hordyński – Strategy and Communication Director, Huawei Polska; Jan Kalisz – Business Advisor ICTall, former President of the Board, FIBRAIN; prof. Jacek Leśkow – NASK Director – National Research Institute; Artur Met – Director of APAInnovative Division, APA Group; Jarosław Paszkiewicz – Director of Architecture Management E2E, Orange Polska; Jacek Szczepański – Vice President of the Management Board, Atende SA and Dr inż. Jerzy Żurek – Director of the Institute of Communications – National Research Institute. The panelists agreed that the introduction of 5G would stimulate the development of all sectors of the economy. This is a natural stage in the evolution of telecommunications networks and intensive work should be carried out on its implementation in Poland, preferably using their own

intellectual potential. Ryszard Hordyński also drew attention to the technical aspects associated with the need to regulate radiation standards and work on making the frequency available. The undoubted benefit of 5G, according to the speaker, will be the importance of better aggregation of different types of band compared to 4G. In other words, the quality of this service will be incomparably higher.

The next topic was the security of the new network. Discussions highlighted the challenges: for example, the fact that the age of online initiation in children has dropped from a dozen to 7-8 years. The example of the penalty imposed on Google for using its technological advantage to create databases was also cited. Troll institutions employing up to 4,500 people are also becoming a more and more common phenomenon, the purpose of which is to influence the election results and manipulate information so that it is more difficult to distinguish fact from opinion.

To sum up, there is a huge need to implement a 5G network that will change our private and professional lives. Business models will change completely, and industry and IoT will be particularly affected. Legislative work and common sense are needed to implement these innovative solutions so that the new technology is secure. ●







W POSZUKIWANIU INWESTYCYJNEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU NIERUCHOMOŚCI

28 maja w warszawskim hotelu The Westin odbyła się konferencja Premium Real Estate Summit, podczas której przedstawiciele rynku nieruchomości debatowali o wyzwaniach, jakie stoją przed branżą. Tematami przewodnimi konferencji były między innymi: kierunki rozwoju rynku hotelowego i magazynowego, wpływ nowych technologii na powierzchnie handlowe i sektor retail oraz zrównoważony rozwój miast i budownictwo biurowe.

Dyskusja w pierwszym panelu dotyczyła między innymi rynku powierzchni magazynowych oraz sposobów budowania przewagi konkurencyjnej, które królują na rynku nieruchomości. Paneliści wskazali, że czynnikami, które decydują o atrakcyjności inwestycyjnej Polski, są: silna gospodarka, tania siła robocza, dobrze rozwinięta infrastruktura oraz normy prawne. Anna Duchnowska słusznie zauważyła, że inwestorzy coraz częściej reprezentują nie tylko kraje europejskie, ale i azjatyckie, natomiast ciągle brakuje polskiego kapitału. Dyskutanci zwrócili również uwagę na aktualną sytuację e-commerce, którego przyrost jest znacznie mniejszy, co skutkuje spłaszczeniem tego rynku. Polska natomiast jako hub dystrybucyjny, którego uwarunkowaniem jest położenie geograficzne, powinna notować stały rozwój logistyki.

Drugi panel dyskusyjny skupiał się na zagadnieniach związanych ze zrównoważonym rozwojem stolicy, wykorzystaniu nowych technologii i wdrażaniu innowacji. Dyskutanci zwrócili uwagę na zmieniający się styl pracy oraz oczekiwania najemców, co powoduje, że użycie nowych rozwiązań staje się koniecznością a wyścig technologicznych zbrojeń dotknął również rynku nieruchomości. Dzięki innowacjom technologicznym możemy przewidywać w ja-

kim kierunku rozwija się miasto czy też analizować ruch oraz zachowania behawioralne mieszkańców. Zautomatyzowanie procesów pozwala ograniczać aspekt ludzki. Jednym z tematów była również współpraca pomiędzy inwestorem prywatnym a miastem. Konkluzją tej dyskusji było stwierdzenie, że dialog pomiędzy tymi dwoma środowiskami będzie układał się dobrze, jeżeli inwestor zrozumie oczekiwania samorządów, a samorząd potrzeby inwestorów.

Kierunki rozwoju rynku hotelowego były osiłą debaty w trzecim panelu. Wśród podejmowanych tematów były również zasady oceny ryzyka inwestycyjnego oraz przepisy na sukces w branży hotelarskiej. Rafał Abramczyk oraz Janusz Mitulski zgodnie przyznali, że kluczowym czynnikiem, który daje szansę na powodzenie w hotelarstwie jest dogodna lokalizacja, która ma ekonomiczne uzasadnienie oraz wsparcie doradców z branży, którzy posiadają doświadczenie w zarządzaniu czy też pozyskiwaniu umów franczyzowych. Z kolei Władysław Grochowski obstawał przy zdaniu, iż najważniejsze jest by się wyróżniać oraz oferować klientom niepowtarzalne doświadczenia związane z pobytem w hotelu. Z tego też powodu Arche stawia na rozwój sieci hoteli zabytkowych. Prelegenci zgłębili również temat finansowania projektów hotelowych oraz rozwoju condo i apart hoteli, które mają coraz większe znaczenie w branży.

Kolejną częścią konferencji była prezentacja związana z doświadczeniami firmy APA Group, dotycząca wdrażania inteligentnych systemów zarządzania budynkami. Podczas Case Study została zaprezentowana dedykowana dla hoteli aplikacja mobilna, która pozwala na zarządzanie poszczególnymi funkcjami w budynku. Sterowanie komfortem w po-

koju, rezerwacja miejsca parkingowego, czy też zamawianie usług dodatkowych jest możliwe za pomocą prostych kliknięć na ekranie smartfona.

Ostatni panel dyskusyjny poruszył temat zmian jakie zachodzą w sektorze retail. Dyskusja rozpoczęła się od zagadnienia niedziel niehandlowych. Zdaniem panelistów duże centra handlowe wciąż przyciągają ludzi ofertą rozrywkową i to się nie zmieni. Problem mają natomiast mniejsze centra, które szczególnie odczuły spadek obrotów. W skrajnych przypadkach jest to spadek aż o 10 %. W opozycji do galerii handlowych są parki handlowe, w których obroty są najniższe właśnie w niedziele a koszty z kolei najwyższe. Z drugiej strony rozwijającą się alternatywą wobec stacjonarnego handlu jest e-commerce, którego wartość jest szacowana na 40 mld PLN a ilość sklepów działająca na tym rynku szacowana na 30 000. Jednak wysokie koszty logistyki i zwrotów towarów każą przedsiębiorcom szukać nowych rozwiązań, którym jest omnichannel czyli połączenie tradycyjnego handlu z internetowym. ●

IN SEARCH OF COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE REAL ESTATE MARKET

On May 28th, the Premium Real Estate Summit conference was held at The Westin Hotel in Warsaw, during which representatives of the real estate market discussed the challenges faced by the industry. The theme of the conference were: directions of the hotel and warehouse

market development, the influence of new technologies on retail space and the retail sector as well as sustainable urban development and office construction.

The discussion in the first panel concerned, among others, the warehouse space market and ways to build competitive advantage that reign on the real estate market. Panelists pointed out that the factors that determine Poland's investment attractiveness are: strong economy, cheap workforce, well-developed infrastructure and legal norms. Anna Duchnowska rightly noted that investors are increasingly representing not only European but also Asian countries, but there is still a lack of Polish capital. The discussants also drew attention to the current e-commerce situation, the growth of which is much smaller, which results in flattening this market. Poland, on the other hand, as a distribution hub, which depends on its geographical location, should record a constant development of logistics.

The second panel discussion focused on issues related to the sustainable development of the capital, the use of new technologies and the implementation of innovation. Discussions drew attention to the changing work style and expectations of tenants, which means that the use of new solutions is a necessity and the technological arms race has also affected the real estate market. Thanks to technological innovations, we can predict

in which direction the city is developing or analyze the movement and behavioral behavior of residents. Automating processes reduces the human aspect. One of the topics was also cooperation between the private investor and the city. The conclusion of this discussion was that the dialogue between these two environments will be good if the investor understands the expectations of local governments and the local government needs of investors.

The directions of the hotel market development were the axis of the debate in the third panel. The topics discussed also included the principles of investment risk assessment and recipes for success in the hotel industry. Rafał Abramczyk and Janusz Mitulski agreed that the key factor that gives a chance for success in the hotel industry is a convenient location, which has economic justification and the support of industry advisors who have experience in managing or acquiring franchise agreements. In turn, Władysław Grochowski insisted that the most important thing is to stand out and offer clients a unique experience related to staying in a hotel. For this reason, Arche focuses on developing a network of historic hotels. The speakers also explored the topic of financing hotel projects and the development of condo and apart-hotels, which are increasingly important in the industry.

The next part of the conference was a presentation related to the APA Group experience regarding the implementation of intelligent building management systems. During the Case Study, a mobile application dedicated to hotels was presented, which allows managing individual functions in the building. Comfort control in the room, booking a parking space, or ordering additional services is possible with a simple click on the screen of the smartphone.

The last panel discussion touched on the subject of changes taking place in the retail sector. The discussion began with the issue of non-trading Sundays. According to panelists, large shopping centers are still attracting people with entertainment and this will not change. However, smaller centers have a problem, which has been particularly affected by the decline in turnover. In extreme cases it is a decrease of up to 10%. In opposition to shopping malls, there are shopping parks with the lowest turnover on Sundays and the highest costs. On the other hand, e-commerce, whose value is estimated at PLN 40 billion, and the number of stores operating on this market are estimated at 30,000, is a growing alternative to stationary trade. However, the high costs of logistics and returns of goods make entrepreneurs look for new solutions, which is omnichannel which is a combination of traditional and internet commerce. ●

PATRONAT HONOROWY

 IZBA GOSPODARCZA
HOTELARSTWA POLSKIEGO


 POLSKA
IZBA
HANDLU



 Polskie Stowarzyszenie
Zarządców Nieruchomości
w Warszawie

PARTNER ZŁOTY

 ALFAVOX


 algotech

 APAGROUP

 ARCADIS


 HOCHTIEF
POLSKA

 hotelAG


 NUVALU

 Nord

 PHN

 PIKA

 SAFLI

PARTNERZY

 SEGRO

 VIVENG
BE VISIBLE


 YAREAL

 COBIN
ANGELS

 GRUPA CAPITAL PARK

PARTNERZY GALI


 Nord

 PIKA


 WITTCHEN
GŁÓWNY
PATRON MEDIALNY
 WP





GALA DIAMENTY INWESTYCJI

W tym roku dotychczasowa forma konkursu rozdania nagród została rozszerzona i skupiła się nie tylko na zagadnieniach związanych z rynkiem inwestycyjnym, ale również na branży nieruchomości. Kapituła Konkursowa uhonorowała przedsiębiorców oraz firmy, które dokonały istotnych inwestycji w kraju i za granicą, promowały samą ideę inwestowania w Polsce oraz miały znaczący wpływ na rozwój sektora real estate. Nagrody wręczono w 11 kategoriach dla 15 laureatów.

LAUREACI „DIAMENTÓW INWESTYCJI”

- 1. TRANSAKCJA M&A ROKU**
Santander Bank Polska SA – przejęcie wydzielonej części działalności Deutsche Bank Polska
- 2. BANK FINANSUJĄCY ROKU**
mBank SA
- 3. DORADCA PRAWNY ROKU**
Dentons
- 4. DORADCA TRANSAKCYJNY ROKU**
CBRE oraz EY
- 5. FUNDUSZ REAL ESTATE**
Globalworth Poland Real Estate
- 6. FUNDUSZ PE/VC**
Innova Capital
- 7. CEO ROKU**
Robert Dobrzycki – Partner Zarządzający Panattoni Europe
- 8. DEWELOPER ROKU**
Powierzchnia handlowa
Echo Investment SA
Powierzchnia biurowa
S+B Plan & Bau Warschau
Centra magazynowe
Segro Poland
- 9. SIEĆ HOTELOWA ROKU**
Grupa Arche
- 10. POLSKI GLOBALNY INWESTOR**
Nowy Styl
- 11. ANIOŁ BIZNESU ROKU**
laureat: Wojciech Kostrzewa
wyróżnienie: Macieja Filipkowski – najaktywniejszy Anioł Biznesu

This year, the current form of the award ceremony has been expanded and focused not only on issues related to the investment market, but also on the real estate industry. The Competition Jury honored entrepreneurs and companies that have made significant investments in the country and abroad, promoted the very idea of investing in Poland and had a significant impact on the development of the real estate sector. Prizes were awarded in 11 categories for 15 winners.

WINNERS OF "INVESTMENT DIAMONDS"

- 1. M&A TRANSACTION OF THE YEAR**
Santander Bank Polska SA – acquisition of a separate part of Deutsche Bank Polska's operations
- 2. FINANCING BANK OF THE YEAR**
mBank SA
- 3. LEGAL ADVISOR OF THE YEAR**
Dentons
- 4. TRANSACTION ADVISOR OF THE YEAR**
CBRE and EY
- 5. REAL ESTATE FUND**
Globalworth Poland Real Estate
- 6. PE/VC FUND**
Innova Capital
- 7. CEO OF THE YEAR**
Robert Dobrzycki – Managing Partner of Panattoni Europe
- 8. DEVELOPER OF THE YEAR**
Retail space
Echo Investment SA
Office space
S+B Plan & Bau Warschau
Warehouse centers
Segro Poland
- 9. HOTEL CHAIN OF THE YEAR**
Arche Group
- 10. POLISH GLOBAL INVESTOR**
Nowy Styl
- 11. BUSINESS ANGEL OF THE YEAR**
winner: Wojciech Kostrzewa
distinction: Macieja Filipkowski – the most active Business Angel



CYFROWE INNOWACJE W SŁUŻBIE SEKTORA FINANSOWEGO

Xedycja konferencji Investment & Finance Forum odbyła się 29 maja w hotelu The Westin w Warszawie. Rewolucja cyfrowa w polskim sektorze finansowym, globalne trendy M&A oraz możliwości współpracy start-upów z dużymi korporacjami, oraz aniołami biznesu to tylko wybrane tematy, które były osią tematyczną dyskusji zaproszonych ekspertów.

Wydarzenie zainaugurowało wystąpienie Pawła Borysa, Prezesa Polskiego Funduszu Rozwoju. W swoim wystąpieniu mówca przedstawił dobre i złe informacje dotyczące polskiej gospodarki w 2019 roku. Na plus jest najlepszy od dekady wzrost inwestycji jeśli chodzi o dynamikę oraz tempo wzrostu PKB, które prognozowane jest na wysokim poziomie ok. 4,5%. Gorsze informacje dotyczą złego stanu rynku kapitałowego, który objawia się poprzez m.in. odpływ środków netto z OFE oraz funduszy inwestycyjnych. Poczynione zostały już jednak działania dzięki którym w perspektywie 2020 roku jest pojawienie się grona inwestorów dysponujących dużym kapitałem co może przełamać złą passę z ostatnich lat.

Pierwszy panel dyskusyjny dotyczył cyfrowej rewolucji w polskim sektorze finansowym. Na wstępie mówcy zgodnie doszli do wniosku, że polski system bankowy, który był budowany stosunkowo niedawno, w porównaniu np. do systemu brytyjskiego, jest bardzo nowoczesny.

Jest on dodatkowo wspierany dzięki konsolidacjom banków, które regularnie zachodzą na naszym rynku. Ciekawym zjawiskiem jest również konkurencja między bankami a fintechami oraz neobankami (fintech z licencją bankową), która może zaowocować nowymi rozwiązaniami. Jest nim np. biometria głosowa, dzięki której prostym poleceniem można sprawdzić stan konta oraz historię transakcji. Paneliści zwrócili również uwagę na fakt wchodzenia dużych firm technologicznych (GAFA) na rynek finansowy. Mają one ogromną wiedzę o swoich klientach oraz doświadczenie w zbieraniu danych, co może się okazać nieocenione na tym rynku.

Po krótkiej przerwie nadszedł czas na drugi panel poruszający tematykę inwestowania w przyszłość. Pierwszym poruszoną zagadnieniem była konieczność dostosowywania się do zmian i wymagań rynku, aby nie wypaść z obiegu. Jako przykłady podane były np. zielone certyfikaty oraz ograniczenie materiałów niepodlegających recyklingowi, których wymaga IKEA od producentów. Zdaniem Pana Rafała Beneckiego rozwój elektromobilności oraz ekonomia współdzielenia rozwijają się za wolno, mimo że razem mogą przynieść istotne plusy społeczne – popularyzacja carsharingu może przyspieszyć komercjalizację samochodów elektrycznych. Dyskusja dotyczyła również roli aniołów biznesu, którzy wspierają głównie spółki na bardzo

wczesnej fazie rozwoju. Coraz częściej aniołami biznesu są też stale pracujący managerowie, którzy mają doświadczenie i kontakty a chcąc odejść z korporacji poszukują nowych wyzwań biznesowych. Barierą jednak jest brak odpowiedniej infrastruktury, która w łatwy sposób łączyłaby aniołów biznesu ze startupami.

Ostatni panel poruszył temat transakcji M&A, które są aktualnie na celowniku inwestorów. Paneliści zgodnie stwierdzili, iż najatrakcyjniejszym sektorem do inwestowania jest sektor usług, który rośnie bardzo szybko, są na nim ciekawe firmy i sprawni przedsiębiorcy oraz łatwo można go konsolidować. Idąc dalej tym tropem, konsolidacja to jednak nie tylko kraj, ale i zagranica. Dla inwestora każdy rynek rozpatrywany jest indywidualnie. Poszukiwane są wówczas jego specjalizacje. Dla przykładu: Bułgaria w UE stała się centrum przemysłu tekstylnego. Podobnie jest z Hiszpanią, do której powoli wraca z Chin produkcja zabawek. Serie są krótsze, jakość jest wyższa, logistyka też zajmuje dużo mniej czasu. Polska natomiast nie ma specjalizacji, ale jej siłą w regionie jest wielkość rynku, dzięki czemu firmy u nas działające są dużo większymi graczami niż inne z naszego regionu. Wszystko to jednak jest niczym wobec najważniejszego czynnika z perspektywy przyszłego inwestora, czyli czynnika ludzkiego. Słaby zespół i przywódca to elementy nie do przeskoczenia, nawet jeśli ma się dobry produkt. ●

DIGITAL INNOVATIONS IN THE SERVICE OF FINANCIAL SECTOR

The 10th edition of the Investment & Finance Forum conference was held on May 29th at The Westin Hotel in Warsaw. The digital revolution in the Polish financial sector, global M&A trends and the possibilities of cooperation of start-ups with large corporations and business angels are only selected topics that were the thematic axis of the discussion of invited experts.

The event inaugurated the speech of Paweł Borys, President of the Polish Development Fund. The speaker presented good and bad information about the Polish economy in 2019. On the plus side is the best investment growth in a decade in terms of dynamics and GDP growth, which is projected at a high level of around 4.5%. The worse information concerns the bad condition of the capital market, which manifests itself through, among others outflow of net funds from OFEs and investment funds. However, actions have already been taken thanks to which in the perspective of 2020 there is the emergence of a group of investors with large capital, which may overcome the bad luck of recent years.

The first panel discussion concerned the digital revolution in the Polish

financial sector. At the beginning, the speakers agreed that the Polish banking system, which was built relatively recently, compared to e.g. the British system, is very modern. It is additionally supported thanks to the consolidations of banks that regularly take place in our market. An interesting phenomenon is also competition between banks and fintechs and neobanks (fintech with a banking license), which may result in new solutions. It is e.g. voice biometrics, thanks to which a simple command can be used to check the account balance and transaction history. Panelists also drew attention to the fact that large technology companies (GAFA) entered the financial market. They have extensive knowledge about their clients and experience in collecting data, which may prove invaluable in this market.

After a short break, it is time for a second panel on the topic of investing in the future. The first issue raised was the need to adapt to changes and market requirements in order not to fall out of circulation. Examples include green certificates and the reduction of non-recyclable materials that IKEA requires from manufacturers. According to Mr. Rafał Benecki, the development of electromobility and the economy of sharing are developing too slowly, despite the fact that together they can bring significant social advantages – the popularization of carsharing can accelerate the commercialization of electric cars. The discussion also concerned the role of business angels

who mainly support companies at a very early stage of development. Increasingly, business angels are also constantly working managers who have experience and contacts and wanting to leave the corporation are looking for new business challenges. The barrier, however, is the lack of proper infrastructure that would easily connect business angels with startups.

The last panel raised the topic of M&A transactions that are currently targeted by investors. The panelists agreed that the most attractive sector for investing is the services sector, which is growing very quickly, interesting companies and efficient entrepreneurs are on it and it can easily be consolidated. Following this path, consolidation is not only a country but also abroad. For the investor, each market is considered individually. His specializations are then sought. For example: Bulgaria has become the center of the textile industry in the EU. The same is true of Spain, to which toy production is slowly coming back from China. Series are shorter, quality is higher, logistics also takes much less time. Poland, on the other hand, has no specialization, but its strength in the region is the size of the market, thanks to which the companies operating in our company are much larger players than others from our region. However, all this is nothing compared to the most important factor from the perspective of the future investor, the human factor. A weak team and leader are insurmountable elements, even if you have a good product. ●

PATRONAT HONOROWY



MINISTERSTWO
INWESTYCJI
I ROZWOJU

FROB
FUNDACJA ROZWOJU
OBROTU BIEŻĄCEGO

Izba
Doradów
Maklerskich



KRAJOWE STOWARZYSZENIE
WSPIERANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI



Polskie Towarzystwo Ekonomiczne

Szkoła
Biznesu
POLITECHNIKA WARSZAWSKA

PARTNER GŁÓWNY

ING

PARTNER ZŁOTY

ALFAVOX

PARTNERZY

COBIN
ANGELS

FIS

hotelAG

KONSALNET



PARTNERZY

Nord



COBIN
ANGELS

PARTNERZY GALI

GRUPA CAPITAL PARK

PARTNERZY GALI



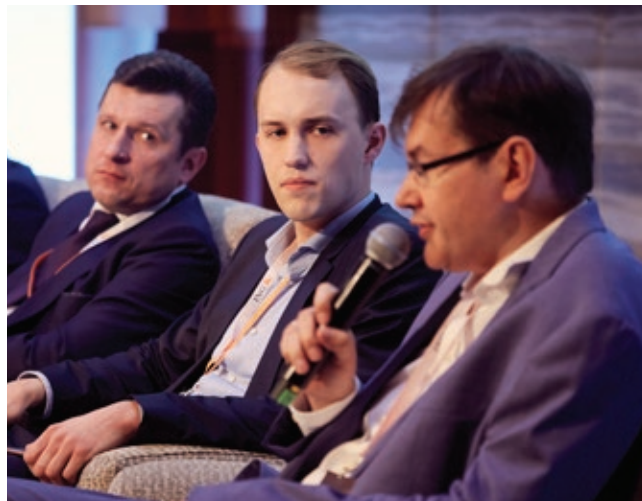
Nord



GŁÓWNY PATRON MEDIALNY







**WARSAW
BUSINESS JOURNAL
GROUP**

Where the world goes for **POLISH BUSINESS NEWS**

 **Poland A.M.**
Executive News Daily

**WARSAW
BUSINESS JOURNAL**

BOOK OF LISTS

Publisher: Morten Lindholm mlindholm@valkea.com +48 783 065 722

PROGRAM USŁUG WZAJEMNYCH

DLA CZŁONKÓW EXECUTIVE CLUB



Korzystaj z atrakcyjnych zniżek
oferowanych przez Klubowiczów

—

Zaprezentuj własne produkty i usługi
na preferencyjnych warunkach

—

Zyskaj możliwość dotarcia do nowych klientów

—

Wyróżnij się na tle pozostałych Klubowiczów

—

Otrzymaj spersonalizowaną kartę oraz katalog usług
oferowanych przez naszych Klubowiczów



INFORMACJE O PROGRAMIE USŁUG WZAJEMNYCH
puw@executive-club.com.pl, tel: +48 516 188 118



Executive Club

V EDYCJA

SUSTAINABLE ECONOMY SUMMIT



27 LISTOPADA 2019
SHERATON WARSAW HOTEL