Deloitte.
Private

Globalne perspektywy dla firm prywatnych

Plany, priorytety i oczekiwania

Opublikowane przez Deloitte Insights

O ankiecie

Przedstawiamy Państwu wyniki ankiety Deloitte Private na temat doświadczeń, planów i oczekiwań reprezentantów wysokiego i najwyższego szczebla spółek o globalnym zasięgu w dzisiejszych czasach zwiększonej konkurencyjności.

Ankieta trafiła przede wszystkim do sektora prywatnego – 85% biorących udział w badaniu. Na pytania odpowiedziały też podmioty notowane na giełdzie papierów wartościowych – pozostałe 15%. Wspólnym mianownikiem dla nich jest wysokość rocznych przychodów. Założyliśmy, że muszą być na poziomie od 10 mln USD do 1 mld USD. Wypowiedziało się blisko dwa tysiące liderów i kierowników. Sondaż zrealizowała, od 14 sierpnia do 18 września 2017 roku, firma OnReaserch zajmująca się badaniami rynku.

Przedstawmy bardziej szczegółowy obraz ankietowanych. Wśród firm prywatnych 36% to podmioty należące do funduszy private equity, 21% – spółki rodzinne, 16% – z niewielką liczbą udziałowców, 6% – wspierane kapitałem podwyższonego ryzyka (venture capital backed), 6% – o innej strukturze własnościowej.

Właściciele, członkowie zarządu oraz kierownictwo najwyższego szczebla stanowili jedną połowę respondentów, drugą natomiast: wiceprezesi, dyrektorzy linii biznesowych lub managerowie. Reprezentowali różne branże, najczęściej jednak: technologiczną, medialną, telekomunikacyjną, usług finansowych, energetyczną, surowcową, nauk biologicznych, opieki zdrowotnej oraz w znacznym stopniu producentów dóbr konsumenckich i przemysłowych.

Przed lekturą raportu pragniemy zwrócić Państwa uwagę ma jeden szczegół. Otóż niektóre wartości procentowe na zamieszczonych wykresach mogą, po dodaniu, nie odpowiadać stu procentom, czego powodem jest stosowanie zaokrągleń lub możliwość udzielania więcej niż jedna odpowiedź na niektóre pytania. Serdecznie zapraszamy do poznania współczesnych globalnych perspektyw dla firm prywatnych.

Spis treści

Streszczenie	5
Synchronizowane działanie	6
Powstawanie przełomowych rozwiązań	12
Kompresowanie krzywej uczenia się	20
Dojrzewająca motywacja w zakresie fuzji i przejęć (M&A)	28
Wnioski	33
Pełne wyniki ankiety	35

Streszczenie

Plany, priorytety i oczekiwania

Mark Whitmore

Mennolt Beelen

Każdego dnia firmy prywatne na całym świecie w istotny sposób ewoluują. Zatrudniają nowych pracowników lub awansują zdolnych liderów. Kupują nowy sprzęt lub podpisują nowe umowy dystrybucyjne. Wprowadzają na rynek kolejne produkty lub usługi. Przejmują konkurencję lub pozyskują nową pulę finansowania. Podejmują twarde decyzje strategiczne, które w ostatecznym rozrachunku prowadzą do sukcesu lub porażki. Firmy prywatne są motorem wzrostu gospodarek na całym świecie.

W ramach naszego zobowiązania wobec tego kluczowego sektora, Deloitte Private przeprowadziła swoją pierwszą globalną ankietę biznesową, aby lepiej zrozumieć dynamikę tego jakże ważnego segmentu rynku, poprzez przeanalizowanie planów, priorytetów i oczekiwań ponad 1900 liderów spółek prywatnych z ponad 30 różnych krajów.

Odkryliśmy, że liderzy spółek prywatnych na całym świecie mają więcej ze sobą wspólnego, niż mogłoby się wydawać. Pod wieloma względami są oni ze sobą ściśle powiązani we wszystkich trzech regionach – obu Ameryk; Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki; oraz Azji i Pacyfiku. Oto przykłady:

- Blisko dwie trzecie kadry kierowniczej z każdego regionu z optymizmem patrzy na przyszłość swojej firmy w najbliższych 24 miesiącach.
- Większość globalnych respondentów spodziewa się, że w nadchodzącym roku przychody, zyski, produktywność i inwestycje kapitałowe w ich spółkach wzrosną.
- Ponadto 45 procent spodziewa się zwiększenia zatrudnienia pracowników pełnoetatowych.

Obecnie gospodarka światowa doświadcza rzadkiego zjawiska ujednolicenia sytuacji gospodarczej. Wszystkie kraje po raz pierwszy od wielu lat, rozwijają się w sposób zsynchronizowany. Samym cyklem gospodarczym nie można wyjaśnić szeregu analogii wykazywanych przez spółki prywatne jako grupę. Zamieszczone w niniejszym raporcie wyniki badań i profile spółek potwierdzają jednak, że biznes na całym świecie jest ze sobą bardziej powiązany niż kiedykolwiek wcześniej, co wynika z takich trendów jak globalizacja i dygitalizacja. To, co dzieje się w Szanghaju dotyczy również pracowników w Dolinie Krzemowej, a to z kolei co dzieje się w Dolinie Krzemowej, która z kolei wpływa na przykład na sytuację w Stuttgarcie.

Globalne połączenia wymagają szerokiej perspektywy, a my jesteśmy dumni, że nieustannie angażujemy się w pomoc prywatnym firmom w przybliżanie im świata poprzez opis interesujących zjawisk i trendów.

Mark Whitmore
Deloitte Private Global Leader
Deloitte Canada

Mennolt Beleen
Deloitte Private Global Co-Leader
Deloitte Netherlands

Synchronizowane działanie

Po raz pierwszy od dekady główne gospodarki świata zachowują się jak jedna gospodarka.

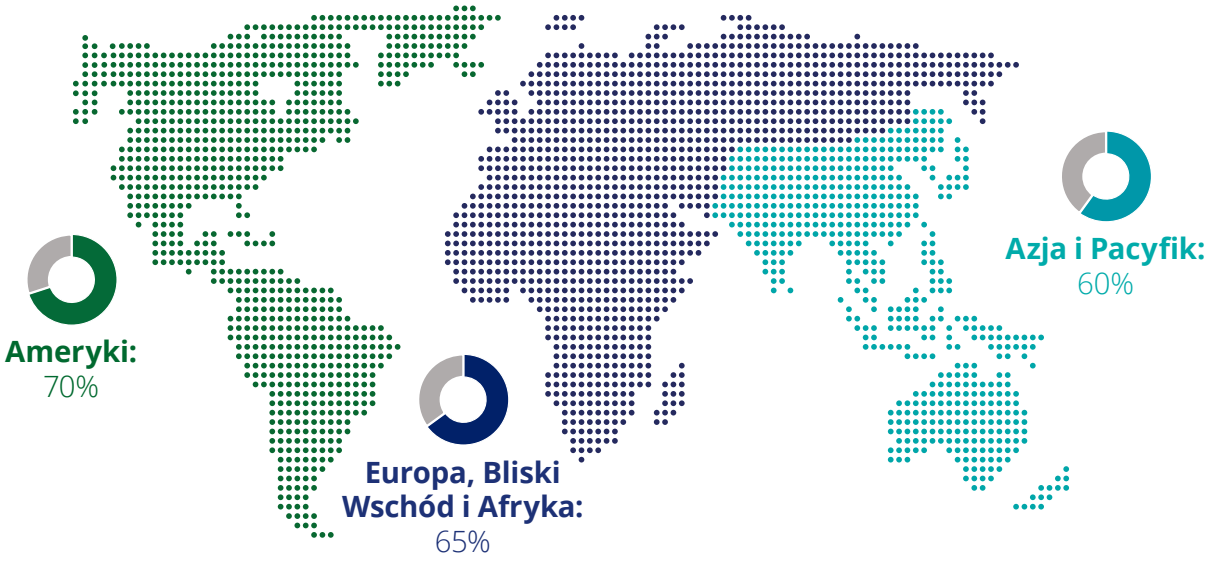
Według Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, wszystkie 45 analizowane przez nią kraje odnotują w tym roku wzrost swoich gospodarek. Jeśli tak się stanie, będzie to pierwszy rok od 2007, gdy kraje te rozwijają się w sposób synchronizowany.[1] Co więcej, 28 z nich ma szanse rozwijać się szybciej niż w ubiegłym roku,[2] zgodnie z najnowszymi szacunkami Międzynarodowego Funduszu Walutowego dotyczącymi globalnego wzrostu za rok 2017 na poziomie 3,6% oraz na rok 2018 na poziomie 3,7%.[3]

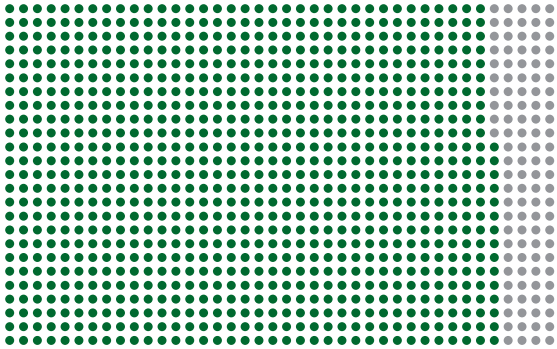
Pewne ujednolicenie prognozy zostało ujęte w niniejszej globalnej ankiecie Deloitte Private. Mimo że wielu respondentów dzielą szerokości geograficzne, ich oczekiwania i plany inwestycyjne są ze sobą ściśle powiązane. Kadra kierownicza w każdym z trzech regionów – obu Ameryk; Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki oraz Azji i Pacyfiku – z optymizmem patrzy na przyszłość swoich spółek w ciągu najbliższych 24 miesięcy.

Jednomyślność w tej kwestii wynika ze wspólnej perspektywy zwiększenia sprzedaży oraz zysków w nadchodzącym roku. Większość respondentów w każdym regionie spodziewa się, że w przyszłym roku przychody, zyski, produktywność i inwestycje kapitałowe ich spółek wzrosną. Oczekiwania te uzasadniają przekonania wielu kierowników, że ich spółki zwiększą zatrudnienie, jak i ceny za oferowane przez nich towary i usługi.

„Większość światowych gospodarek jest stabilna lub znajduje się w fazie przyspieszenia, a firmy odczuwają to, widząc poprawę warunków ekonomicznych na swoich rynkach rodzimych" – mówi Ira Kalish, główny ekonomista globalny w Deloitte Touche Tohmatsu Limited. "Przedstawiciele firm działających globalnie, wiedzą doskonale jak dużą część dochodów zawdzięczają swoim zagranicznym spółkom" - dodaje Ira Kalish.

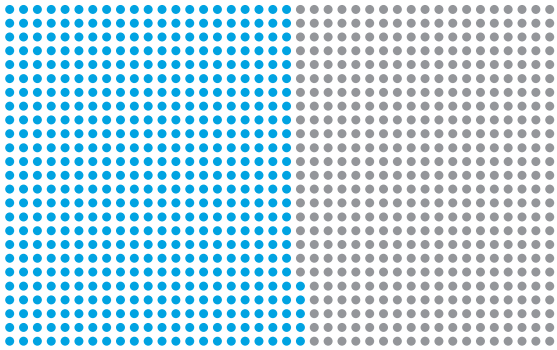
Około dwie trzecie kadry kierowniczej jest „w dużym stopniu przekonana" oraz „absolutnie przekonana", że ich spółki osiągną duży sukces w ciągu najbliższych 24 miesięcy.





89%

wyraziło przekonanie co do odniesienia przez ich spółki sukcesu w ciągu następnych 24 miesięcy



53%

ankietowanych uważa, że poczucie niepewności jest większe

Wiara w sukces powoduje, że zdecydowana większość kierowników jest przekonana, aby inwestować. Dzieje się tak, mimo że według ponad połowy (53%) poziom niepewności związany z perspektywami biznesowymi jest większy niż w ubiegłym roku. Zaledwie 9% sądzi, że mniejszy.

Co ciekawe, ankietowani wyrazili równie wysoki poziom optymizmu, jak niepewności. Aż 89% uważa, na podstawie przychodów, rentowności i wzrostu, że ich firmy odniosą sukces w ciągu najbliższych 24 miesięcy.

Można to wyjaśnić rozmaicie. Nadrzędnym powodem takiego stanu rzeczy może być to, że spółki prywatne mogą być w większym stopniu zdolne do szybkich reakcji oraz mogą mieć umiejętność postrzegania sytuacji w szerszej perspektywie. Mogą też, podobnie jak Zenith, brytyjska firma zajmująca się wynajmem samochodów, inwestować w warunkach większej niepewności, aby zachować konkurencyjną pozycję na rynku oraz utrzymać rywali na dystans (patrz pasek boczny na stronie 11).

Wspólne rynki, łańcuchy dostaw

Wydaje się, że rynki zagraniczne są gotowe, aby przyczynić się do podniesienia przychodów w spółkach prywatnych w nadchodzącym roku, ponieważ większość respondentów właśnie na nich oczekuje wzrostu sprzedaży. 79% firm już teraz opiera część swoich przychodów na rynkach międzynarodowych a 43% liczy, że to właśnie one przyniosą im jedną czwartą dochodów. Te wzajemne powiązania prawdopodobnie będą coraz większe, ponieważ 27% badanych oczekuje, że globalny udział w ich biznesie wzrośnie w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

Rynki międzynarodowe są ważne nie tylko ze względu na sprzedaż. Mają one również coraz większe znaczenie dla zdolności ankietowanych firm do pozyskiwania i wytwarzania produktów. Ponad połowa kadry kierowniczej (57%) twierdzi, że handel globalny odgrywa ważną rolę w ich łańcuchu dostaw, a zaledwie 16% ma odmienne zdanie.

Dla wielu firm prywatnych globalna produkcja i łańcuchy dostaw przekładają się na większą elastyczność przy szybkim wprowadzaniu produktów na rynek. RECARO Aircraft Seating jest jedną z nich. Firma ma siedzibę w Niemczech i zakłady w Chinach, Polsce, RPA i Stanach Zjednoczonych. Produkowane przez nią siedzenia muszą być gotowe, gdy tylko linie lotnicze będą ich potrzebować, niezależnie od tego, czy z przeznaczeniem dla nowych samolotów czy starszych samolotów wymagających modernizacji.

„Jeśli samoloty nie mają siedzeń, nie mogą latać" – mówi Klaus Steinmeyer, wiceprezes RECARO ds. strategii, produktów i programów. Międzynarodowa działalność spółki, dodaje Steinmeyer: „Zapewnia nam elastyczność w dzieleniu się pracą we wszystkich zakładach i na wszystkich poziomach bez dużych wahań. Możemy pozyskiwać projekty z regionu Azji i Pacyfiku, projektować je w Niemczech, a budować w Stanach Zjednoczonych, i na odwrót. W zależności od potrzeb".

Podsumowując, wyniki ankiety sugerują, że handel nadal będzie rósł w nadchodzących miesiącach. We wrześniu Światowa Organizacja Handlu zwiększyła prognozę globalnej zwyżki handlu do 3,6% z 2,4%.[4] Jeśli taki poziom wzrostu utrzyma się, byłaby to znacząca poprawa w stosunku do wskaźnika 1,3% odnotowanego w 2016 roku.

79%

spośród ankietowanych spółek prywatnych już opiera część swoich przychodów na rynkach międzynarodowych

Zagrożenia dla wzrostu

Biorąc pod uwagę taką dynamikę wzrostu, nie powinno dziwić, że jedynie 17% liderów firm prywatnych wymieniło bariery handlowe jako istotne zagrożenie dla rozwoju swoich firmy.

To, co ich niepokoi, to szereg innych kwestii, w których zaczynamy dostrzegać różnice regionalne. Respondentów z obu Ameryk najbardziej martwią niepewne perspektywy gospodarcze w ich krajach, podczas gdy w regionie Azji i Pacyfiku największe obawy budzą koszty surowców oraz wydatki związane z produkcją. Dla dyrektorów w obszarze Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki najistotniejszy problem stanowi zatrudnienie i zatrzymanie pracowników.

Respondenci we wszystkich obszarach wymienili niepewność geopolityczną jako jedno z głównych zagrożeń wzrostu. W ubiegłym roku nie brakowało wydarzeń, które miały globalne reperkusje: głosowanie Brytyjczyków za opuszczeniem Unii Europejskiej, zmiana liderów w Ameryce Północnej i Europie, wzrost nastrojów militarnych w Korei Północnej oraz nowa fala ataków terrorystycznych w różnych częściach świata.

Żadne spośród zagrożeń nie zostało uznane za ważniejsze od pozostałych. Wręcz przeciwnie, respondenci w równym stopniu zaniepokojeni są wieloma potencjalnymi niebezpieczeństwami. Ponadto wśród prawdopodobnych zagrożeń wymieniają: konkurencję ze strony destabilizatorów rynkowych, wahania kursów walutowych, słabszy popyt na rynku rodzimym, zwiększone wymogi regulacyjne oraz koszty nadążania za postępem technologicznym.

Jakie jest największe zagrożenie dla wzrostu Twojej firmy?

Zenith
Niepewność związana z Brexitem nie zatrzyma przełomowych zmian na rynku pojazdów leasingowych

Niespodziewany wynik głosowania Brytyjczyków za wyjściem z Unii Europejskiej z czerwca 2016 roku sprawił, że wiele firm prowadzących interesy w Wielkiej Brytanii zaczęło zastanawiać się czy kontynuować w tym kraju swoje kluczowe inwestycje powiązane z ich strategią rozwoju. Zenith, brytyjska firma zajmująca się wynajmem pojazdów, do nich nie należy. Pomimo niepewności związanych z Brexitem, Zenith wciąż zatrudnia, wprowadza innowacje, nabywa firmy i przejmuje udziały w rynku od swoich konkurentów, jak twierdzi Mark Phillips, dyrektor finansowy firmy.

„Nie wstrzymujemy decyzji inwestycyjnych – mówi Phillips. Mamy taką zdrową paranoję, która zmusza nas do ciągłego inwestowania w biznes tak, aby nasza konkurencja nie mogła nas doścignąć".

Zenith otworzył niedawno nową siedzibę w Leeds, którą zatwierdził na początku 2016 roku, czyli jeszcze przed referendum. Od tamtego czasu Zenith nie zwolnił tempa. Firma uruchomiła nowy program praktyk w celu rozwiązania problemu braku wykwalifikowanych pracowników. Dzięki wsparciu pozyskanego funduszu Private Equity, Zenith kupił niedawno Contract Vehicles Limited Group, leasingodawcę pojazdów ciężarowych. Firma sporo zainwestowała, aby wesprzeć nowy rodzaj umowy leasingowej zwanej „wyrzeczeniem części wynagrodzenia" (ang. salary sacrifice). W jej ramach pracownicy, którzy nie dostaną samochodów służbowych, mogą wydzierżawić własne samochody i dokonać odpowiednich potrąceń ze swojej pensji.

Zenith kontroluje obecnie znaczną część rynku leasingu pojazdów korporacyjnych w Wielkiej Brytanii i niedawno został uznany za jedną z najszybciej rozwijających się średniej wielkości firm prywatnych w kraju.[5] „W ciągu ostatnich kilku lat odnieśliśmy duży sukces w rozwoju naszej działalności, głównie poprzez przejęcie udział w rynku od konkurentów" – mówi Phillips. „Wciąż została spora część rynku, o którą warto zawalczyć".

„Nie wstrzymujemy decyzji inwestycyjnych... Mamy taką zdrową paranoję, która zmusza nas do ciągłego inwestowania w biznes tak, aby nasza konkurencja nie mogła nas dogonić"

Mark Phillips
Dyrektor finansowy (CFO), Zenith

Ponadto, firma chce wykorzystać swoje doświadczenie w leasingu pojazdów korporacyjnych, aby wejść na rynek konsumencki. Phillips mówi, że Zenith opracowuje produkty, które komunikację z konsumentami, oferując im platformę do wyszukiwania, utrzymywania i ubezpieczenia wynajmowanych pojazdów. W zamian za stałą miesięczną opłatę Zenith przejmie wszystkie ryzyka związane z posiadaniem samochodu, w tym ubezpieczenie, naprawy i zmiany wartości wykupu leasingu.

„Obserwujemy, że świat zmierza w kierunku gospodarki opartej na subskrypcji, a my jesteśmy w wyjątkowej sytuacji, aby z tego skorzystać" – wyjaśnia Phillips.

Powstawanie przełomowych rozwiązań

Digitalizacja może osłabić istniejące modele biznesowe i żadna branża nie jest na to odporna.

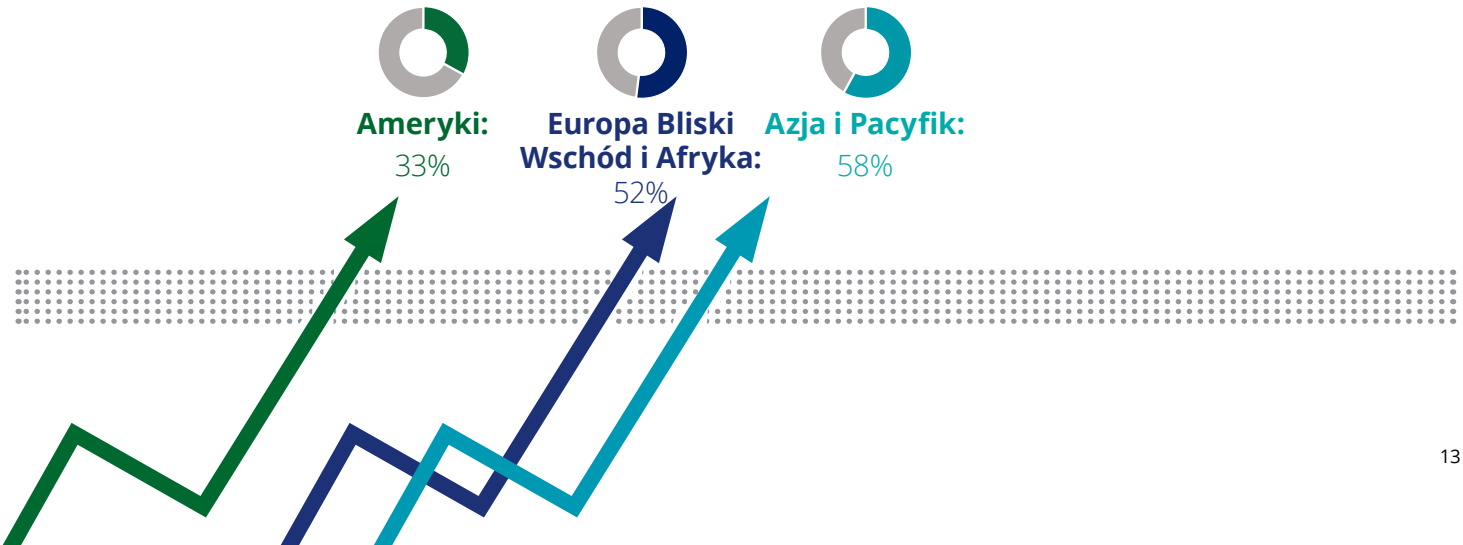
Ciągły przepływ informacji ponad granicami państw jest prawdopodobnie kolejnym czynnikiem mającym wpływ na ujednolicenie oczekiwań i planów kadry kierowniczej. Technologie, takie jak przetwarzanie i analiza danych w chmurze (ang. cloud computing), wyrównały szanse wielu firm prywatnych, zapewniając im dostęp do platform technologicznych, które jeszcze do niedawna były dla nich nieosiągalne oraz umożliwiając im przekształcanie danych w informacje biznesowe.

W artykule Deloitte poświęconym przełomowym rozwiązaniom podsumowano to zjawisko w sposób następujący: „wiedza rodzi wiedzę". Dzisiejsze technologie stymulują i przyspieszają kolejne innowacje. Stosujące je firmy nie tylko przyczyniają się do ich rozpowszechniania, ale też przyspieszają globalne procesy edukacji i zmian.[6]

„Technologia odgrywa ważną rolę w integracji firm w różnych gospodarkach" – uważa dr Rumki Majumdar, ekonomista z Deloitte Services LP w Bengaluru w Indiach. Dr Rumki wskazuje na analitykę danych jako technologię wzmacniającą wzajemne powiązania. „Funkcje analityczne, takie jak duże zbiory danych (Big Data), pomagają firmom zrozumieć świat, w którym pracują, przewidywać wyniki biznesowe i planować strategie. Technologie oparte na chmurze sprawiły, że taka analiza jest łatwa i przystępna dla firm, które mają aspiracje, aby się rozwijac." Cyfryzacja może również osłabiać modele biznesowe. Firmy prywatne są narażone na przełomowe rozwiązania oparte na niej. Żadna branża nie jest na to odporna. Niemal połowa respondentów uważa, że w ciągu najbliższych dwóch lub trzech lat nastąpią zasadnicze zmiany spowodowane działaniami niestandardowej konkurencji. Liderzy biznesowi ze wszystkich pięciu głównych sektorów objętych naszą ankietą spodziewają się, że taka sytuacja pojawi się, lecz nikt nie jest o tym bardziej przekonany niż firmy sektora usług finansowych, które zmagają się z potencjalną transformacją spowodowaną innowacjami, takimi jak technologia blockchain.[7]

Podczas gdy kwestie dotyczące ogólnej prognozy i planów inwestycji biznesowych nie generowały dużych różnic między regionami, perspektywy odnoszące się do przełomowych rozwiązań znacznie się różnią w różnych częściach świata. Wśród kadry kierowniczej z rejonu Azji i Pacyfiku, 58% respondentów, a 52% z Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki oczekuje, że w ciągu 2-3 lat ich spółki odczują skutki prekursorskich projektów nietradycyjnej konkurencji. (wywalamy całe kolejne zdanie). Tymczasem ankietowani z obu Ameryk postrzegają ją jako mniej realny problem niż ich odpowiednicy w pozostałych częściach świata. Zaledwie 33% respondentów z obu Ameryk twierdzi, że ich firmy mogą znaleźć się w obliczu takich zagrożeń w najbliższym czasie.

Niemal połowa respondentów uważa, że w ciągu najbliższych dwóch lub trzech lat prawdopodobnie pojawią się przełomowe rozwiązania ze strony nietradycyjnej konkurencji.



Anthony Stephan, Lider ds. Krajowej Strategii i Transformacji Technologii, Deloitte Consulting LLP, stawia firmom zadanie polegające na zbadaniu ich organizacji od wewnątrz, aby sprostać dzisiejszemu środowisku pełnemu przełomowych rozwiązań. „Zmiana zaczyna się od samoświadomości" – mówi Stephan. „Firmy muszą być przygotowane, aby same mogły wprowadzać przełomowe rozwiązania i muszą być szczerze przekonane do tego. Dzięki temu mogą osiągnąć postawiony sobie cel".

W jakich przypadkach przełomowe rozwiązania będą miały pozytywny wpływ?

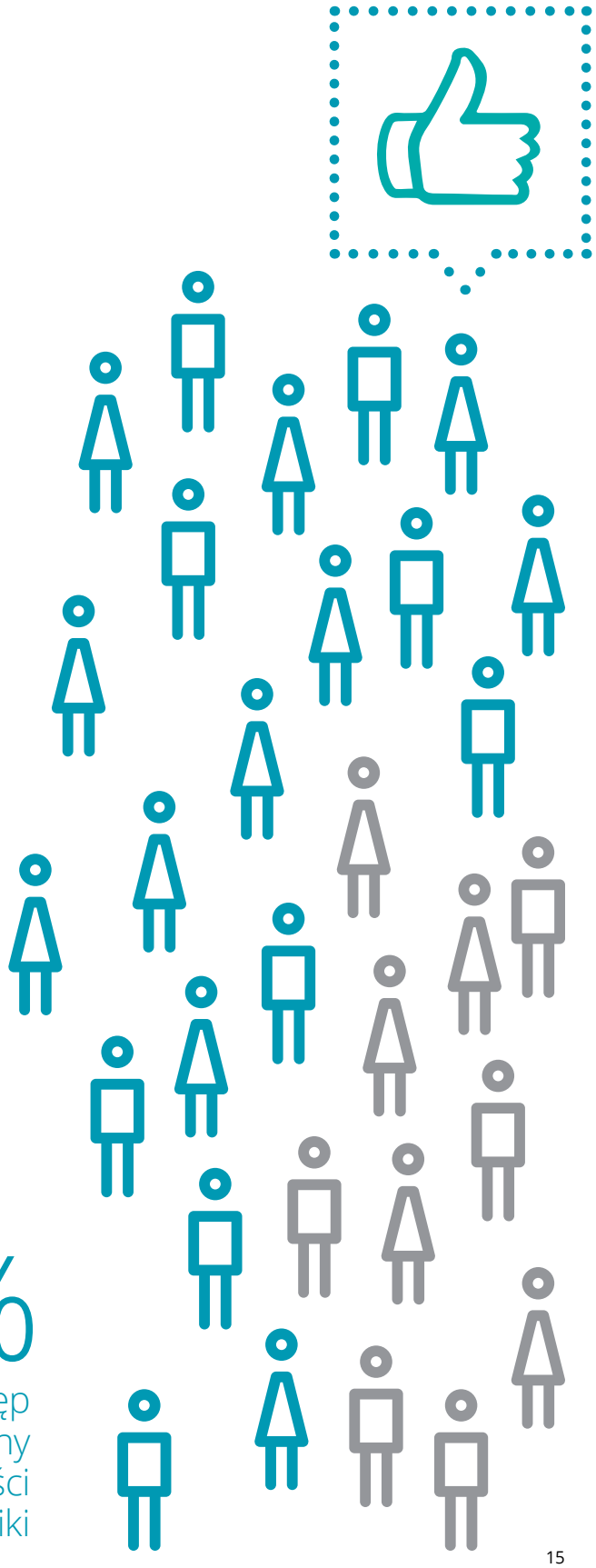
66%
Postęp technologiczny

56%
Oczekiwania klienta

51%
Dostęp do treści

39%
Rynek makroekonomiczny

35%
Regulacje



Technologia jako aktywator

Przełomowe rozwiązania - to szerokie określenie i może oznaczać coś innego dla przedstawicieli firm, choć przede wszystkim kojarzą je z innowacjami technologicznymi. Dwie trzecie liderów prywatnego sektora łączy wprowadzanie tego typu modernizacji z powstaniem nowych możliwości dla przedsiębiorstw i szansą na osiąganie dobrych wyników. Są oni bardziej optymistyczni wobec wpływu sił przełomowych, takich jak zmiany w oczekiwaniach i preferencjach klientów oraz dostęp do treści poprzez różne platformy. Jednak z drugiej strony respondenci dostrzegli, że pewne przełomowe rozwiązania mają bardziej negatywny wpływ, taki jak potencjalne zmiany regulacyjne lub zmiany na rynku makroekonomicznym.

„Definicja sektorów istniejących obecnie może za jakiś czas już nie być aktualna" - mówi Stephan. Podmioty, których sposób działania prowadzi do przemodelowania rynku szybciej wprowadzają nowe technologie, dzięki czemu mogą obsługiwać klientów w przyspieszony i wydajny sposób".

Przykładem takiej firmy jest RECARO, producent siedzeń do samolotów. Niemiecka firma od lat koncentruje się na materiałach i funkcjach, które pasują do jej produktów, a obecnie wkracza w świat analityki danych, aby pomóc swoim partnerom lotniczym w obsłudze bardziej wydajnych kabin. Wkrótce na siedzeniach samolotowych produkowanych przez tę firmę znajdą się czujniki. Ich zadanie polegać będzie na informowaniu jak często fotele są rozkładane, co ułatwi wykonywanie prewencyjnych konserwacji, a także ograniczy utratę przychodów. Załogi samolotów będą mogły, śledząc monitor zamieszczony z przodu samolotu, obserwować, które oparcia siedzeń i stoliki w formie tacek (montowane do tylnej części fotela) wymagają dostosowania do startu i lądowania maszyny.

66%

uważa, że postęp technologiczny tworzy nowe możliwości i pozytywne wyniki

Inwestycje technologiczne

Odpowiadając na pytanie o to, jakie trendy technologiczne prawdopodobnie będą miały istotny wpływ na ich biznes w ciągu najbliższych 12 miesięcy, respondenci ankiety podali pięć kluczowych obszarów: cyber wywiad, analityka, infrastruktura chmury, urządzenia mobilne, oraz duże zbiory danych (big data).

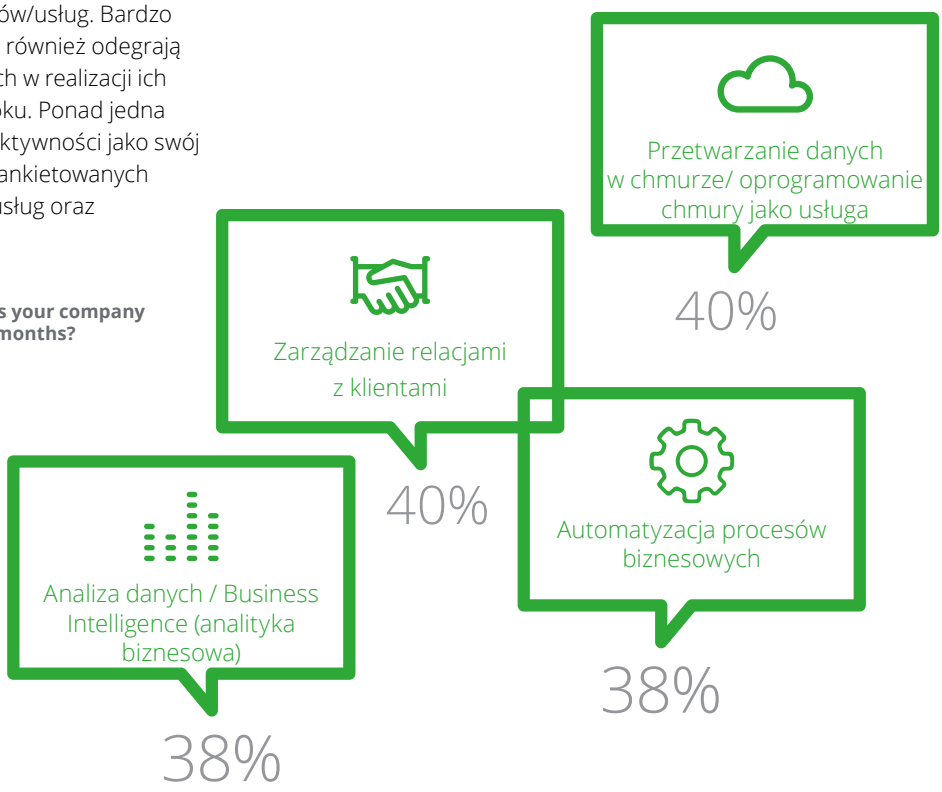
Jeśli chodzi o priorytety inwestycyjne, 40% respondentów, na pierwszym miejscu listy umieściło chmurę obliczeniową/ oprogramowanie w chmurze jako usługę oraz zarządzanie relacjami z klientami. Zaraz za nimi znalazły się analityka danych/ analityka biznesowa (business intelligence) i automatyzacja procesów biznesowych.

Technologie te będą wykorzystywane na wiele sposobów. Na szczycie listy znalazła się obsługa klienta, a zaraz za nią marketing, badania i rozwój, sprzedaż oraz dostawa produktów/usług. Bardzo prawdopodobne, że te inwestycje technologiczne również odegrają kluczową rolę we wspomaganiu spółek prywatnych w realizacji ich planów dotyczących wzrostu w nadchodzącym roku. Ponad jedna trzecia respondentów (35%) podała wzrost produktywności jako swój najważniejszy priorytet strategiczny. Nieco mniej ankietowanych koncentruje się na rozwoju nowych produktów i usług oraz powiększaniu istniejących rynków.

Which investments in technology is your company most likely to make in the next 12 months?

Cały model biznesowy TouchPal opiera się na pomaganiu ludziom, by zwielokrotniać produktywność. Chińska firma zajmuje się rozwojem wirtualnych klawiatur oraz innych aplikacji, które zwiększają użyteczność telefonów komórkowych. „Pisanie na ekranie dotykowym może być bardzo przykrym doświadczeniem" – mówi Michael Wong, współzałożyciel i dyrektor naczelny TouchPal. „Dostrzegliśmy szansę w poprawie tego stanu rzeczy".

TouchPal otrzymała w 2009 r. tytuł Globalnego Championa GSMA Global Mobile Innovation Award od MWC, niedługo po jej założeniu. Obecnie firma produkuje jedną z najlepiej sprzedających się zewnętrznych aplikacji klawiaturowych, a jej oprogramowanie jest fabrycznie instalowane na wielu markowych telefonach komórkowych. Poza tym koncentruje się głównie na uczeniu maszynowym oraz innych narzędziach sztucznej inteligencji (patrz pasek boczny na stronie 17).



TouchPal
Udoskonalanie inteligentnych urządzeń

Pomimo wszystkich tych niesamowitych rzeczy wykonywanych przez smartfony, wyzwaniem, z którym borykają się ich użytkownicy jest autokorekta, czyli funkcja zmieniająca słowa w trakcie pisania w celu skorygowania dostrzeżonych błędów w pisowni lub po prostu dokończenia myśli użytkownika. Prawie dziesięć lat temu, trzej znający się z pracy koledzy, dostrzegli nową możliwość biznesową w poprawieniu tej funkcji i tak narodził się TouchPal.

Dzisiaj jest jedną z najchętniej kupowanych zewnętrznych aplikacji klawiaturowych dla telefonów komórkowych. TouchPal to także nazwa spółki zależnej od China's CooTek, sprzedającej fabrycznie instalowane oprogramowanie wielu znanym producentom telefonów. Ponad 700 milionów użytkowników na całym świecie korzysta z klawiatur tej firmy w 157 różnych krajach i w ponad 120 językach.

Jednak, jak to ujął współzałożyciel i dyrektor generalny TouchPal Michael Wong: "Obecna technologia osiągnęła górny pułap i nie można jej bardziej ulepszyć". Dlatego chińska firma dużo inwestuje w sztuczną inteligencję (AI). TouchPal chce z technologii AI w celu poprawy możliwości prognostycznych swojego oprogramowania, aby użytkownicy mogli pisać jeszcze mniej. Niektóre z technologii głębokiego uczenia się korzystają z forów użytkowników, mediów społecznościowych oraz innych stron internetowych przy pozyskiwaniu wiedzy o tym, w jaki sposób ludzie formułują wyrażenia językowe.

TouchPal prowadzi również badania nad bezdotykową interakcją między człowiekiem i maszyną. Wong mówi, że firma pracuje nad stworzeniem nowych sposobów interakcji użytkowników z ich urządzeniami, takich jak rozpoznawanie głosu oraz oprogramowanie reagujące na ruchy gałek ocznych lub gesty ramion.

„Do tej pory skupialiśmy się na klawiaturze, ponieważ jest to główny sposób interakcji między użytkownikami i ich urządzeniami" – mówi Wong. „Ale teraz osiągnęliśmy bardzo ważny przełom, w którym te interakcje ulegną zmianie."

TouchPal pracuje nad zatrudnieniem większej liczby naukowców zajmujących się analizą danych, głównie w swoich biurach w Dolinie Krzemowej. Jest to trudne zadanie, firmy na całym świecie, niezależnie od swojej sytuacji ekonomicznej, poszukują pracowników posiadających konkretne umiejętności, umiejętności. co pozwoli zwiększyć wysiłek zmierzający do lepszego wykorzystania informacji. Wong mówi, że oprócz bardzo konkurencyjnego wynagrodzenia początkowego, TouchPal oferuje coś, czego większość firm nie może zaoferować: dostęp do danych. „Posiadamy setki milionów użytkowników generujących codziennie dane" – mówi Wong. „Naukowiec zajmujący się danymi może u nas realizować swoją karierę zawodową".

> ... mobilny Internet to miejsce bez barier i granic. Dla nas świat staje się bardziej płaski.
>
> Michael Wong
> Dyrektor finansowy (CEO) TouchPal

Wong dodaje, że nowi amerykańscy pracownicy będą pracować z zespołem 40 inżynierów w Szanghaju. Firma prowadzi akwizycję nawet w Izraelu, aby przyspieszyć prowadzone przez nią badania nad AI (patrz rozdział M&A). Takie globalne podejście zespołowe, w którym współpraca przekracza granice, jest nierozerwalną cechą prowadzenia działalności w dobie Internetu, mówi Wong.

„Zawsze będą takie kraje, które będą próbować chronić swój rynek wewnętrzny" – mówi. „Ale mobilny Internet to miejsce bez barier i granic. Dla nas świat jest bardziej płaski".

Zarządzanie technologią

Tempo zmian w zachodzących dzisiejszym cyfrowym świecie wymaga nieustannych innowacji. Stephan twierdzi, że firmy muszą być przygotowane na zresetowanie swoich priorytetów i natychmiastowe podjęcie działań lub ryzyko zostanie zupełnie zmienione przez zaburzenia spowodowane technologią, a nie zaś wykorzystanie korzyści, które daje. Cele muszą być określone, a dążenie do ich realizacji - zorganizowane, by firma odniosła sukces.

„Prywatne firmy stosują technologię, technologię cyfrową, technologię chmury, a nawet uczenie maszynowe" – mówi Stephan. „Ale firmy potrzebują również zarządzania technologią. To właśnie w tym obszarze można dostrzec zwrot z inwestycji, a technologia tworzy wartość i zapewnia wyniki".

Stephan zauważa, że w rozwoju nowych produktów ważne jest zwracanie ciągłej uwagi na relacje z klientami. „Możesz stworzyć tyle produktów i usług, ile chcesz" - mówi Sephen. „Ale jeśli nie koncentrujesz się na doświadczeniach klientów, a oni nie są zaangażowani, nie stworzysz długoterminowej, trwałej relacji."

Jak podkreślono w raporcie Deloitte na temat trendów technologii w 2018 r. , firmy muszą wejść na nowy poziom koordynacji pomiędzy działem IT a ich poszczególnymi biznesami, aby możliwe było ich dostosowanie. Biznes i IT muszą być wspólnymi partnerami w korzystaniu z technologii, niezależnie od tego, czy technologia jest wykorzystywana do obsługi działu firmy, czy też do komercjalizacji produktu.[8]

Jeśli nie koncentrujesz się na doświadczeniach klientów, a Twoi klienci nie są zaangażowani, nie stworzysz długoterminowej, trwałej relacji.

Anthony Stephan
Lider krajowej strategii i transformacji technologicznej
Deloitte Consulting LLP

Bingo Industries

Akwizycje i technologie przyspieszają szybką ewolucję firmy zajmującej się gospodarowaniem odpadów

gospodarowaniem odpadami, systematycznie kupowała małe przedsiębiorstwa ze swojej branży. Wprowadzała do nich automatyzację w procesie sortowania. Wdrażanie zmian w przejmowanych zakładach trwa od roku do dwóch lat, ale Daniel Tartak, dyrektor generalny Bingo Industries twierdzi. że warto wkładać wysiłek w podnoszenie jakości recyklingu.

„Każdy zakupiony przez nas obiekt przeszedł lub przechodzi obecnie przebudowę" – mówi Tartak. „Każdy budowany przez nas zakład jest lepszym zakładem. Nowsza technologia zastępuje starszą lub dodajemy nowe procesy, mające na celu zwiększenie produktywności. Obecnie w naszych zakładach 80% pracy wykonywane jest dzięki automatyzacji, a 20% dzięki sile roboczej, ale myślimy, że możemy uzyskać jeszcze lepszy wynik".

Dążąc do tego celu, Tartak regularnie przemierza świat w poszukiwaniu nowych rozwiązań i procesów automatyzacji, aby usprawnić działalność recyklingową firmy. Musi minąć wiele czasu, zanim jakakolwiek firma z aspiracjami uzyskania wzrostu na rynku krajowym osiągnie sukces. Tartak uważa jednak, że jego wyjazdy rozpoznawcze pomogły mu w określeniu nowych strategii zwiększania produktywności. W trakcie jednego z takich wyjazdów do Stanów Zjednoczonych, cztery lata temu odwiedził spółkę zajmującą się gospodarką odpadami, która korzystała z systemu wsparcia zintegrowanego modelu zbiórki odpadów, którego wcześniej nigdy nie widział.

„Zobaczyłem, że wydajne i produktywne przetwarzanie dużych ilości odpadów jest łatwiejsze niż nam się wydaje" – mówi Tartak. Bingo Industries przeniosła część tego procesu i obecnie może przetworzyć znacznie więcej odpadów każdego dnia w każdym obiekcie.

Ewolucja Bingo Industries przypomina sytuację wielu prywatnych firm, aczkolwiek odbyła się bardzo szybko. Biznes został przejęty w 2005 roku przez rodziców Tartaka za 1 mln dolarów australijskich. W tamtych czasach była to wyłącznie firma zajmująca się odbiorem odpadów. Posiadała zaledwie cztery ciężarówki. Tartakowie dostrzegli szansę na wprowadzenie ulepszonej obsługi klienta do branży odbioru odpadów w Sydney i zdobyli wystarczająco duży udział w rynku, aby do grudnia 2016 roku zwiększyć swoją flotę do 158 ciężarówek.

Sukces ten spowodował, że w roku 2017 firma ta była jedną z największych spółek notowanych na Australijskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Każdy kolejny budowany przez nas zakład jest lepszy. Nowsza technologia zastępuje starszą lub dodajemy nowe procesy mające na celu zwiększenie produktywności.

Daniel Tartak
Dyrektor generalny (CEO), Bingo Industries

Notowanie na giełdzie umożliwiło Tartakowi realizację jego wizji rozwoju działalności na skalę krajową, co obecnie można zaobserwować dzięki szybkiemu wejściu spółki na dynamiczny rynek stanu Wiktorii. Widać tam infrastrukturalny boom, podobny do NSW, co jest idealną sytuacją dla Bingo, która podejmuje działania w obszarze recyklingu w projektach budowlanych i rozbiórkowych.

Po około pięciu latach działalności firma uświadomiła sobie, że jej wzrost zostanie ograniczony z powodu malejącej pojemności składowisk w regionie. Dostrzeżono również, że społeczeństwo w coraz większym stopniu jest zainteresowane zrównoważonymi sposobami postępowania z odpadami w czasie, gdy ich liczba rosła, do czego przyczyniał się m.in. wzrost populacji w Australii.

Obecnie firma odbiera zużyte materiały budowlane i inne odpady komercyjne, a następnie sprzedaje je w postaci ściółki, piasku, kruszywa i cegieł. „To było skalkulowane ryzyko" – mówi Tartak. „Ale teraz jesteśmy zintegrowani pionowo i uwagę koncentrujemy na przekierowaniu ze składowisk jak największej ilości odpadów. Jest to ogromna korzyść dla naszych klientów, ponieważ mogą powiedzieć, że ponownie wykorzystują swoje odpady. To naprawdę dobra historia".

Kompresowanie krzywej uczenia się

Automatyzacja zmienia kształt znacznej części siły roboczej.

Automatyzacja wpływa na zatrudnienie ludzi. Ekrany dotykowe zastępują kasjerów. Czatboty coraz częściej wykonują pracę przedstawicieli obsługi klienta. Maszyny sortują nawet śmieci (patrz strona 19). Obecnie stoimy u progu rewolucji w aplikacjach opartych na sztucznej inteligencji.[9]

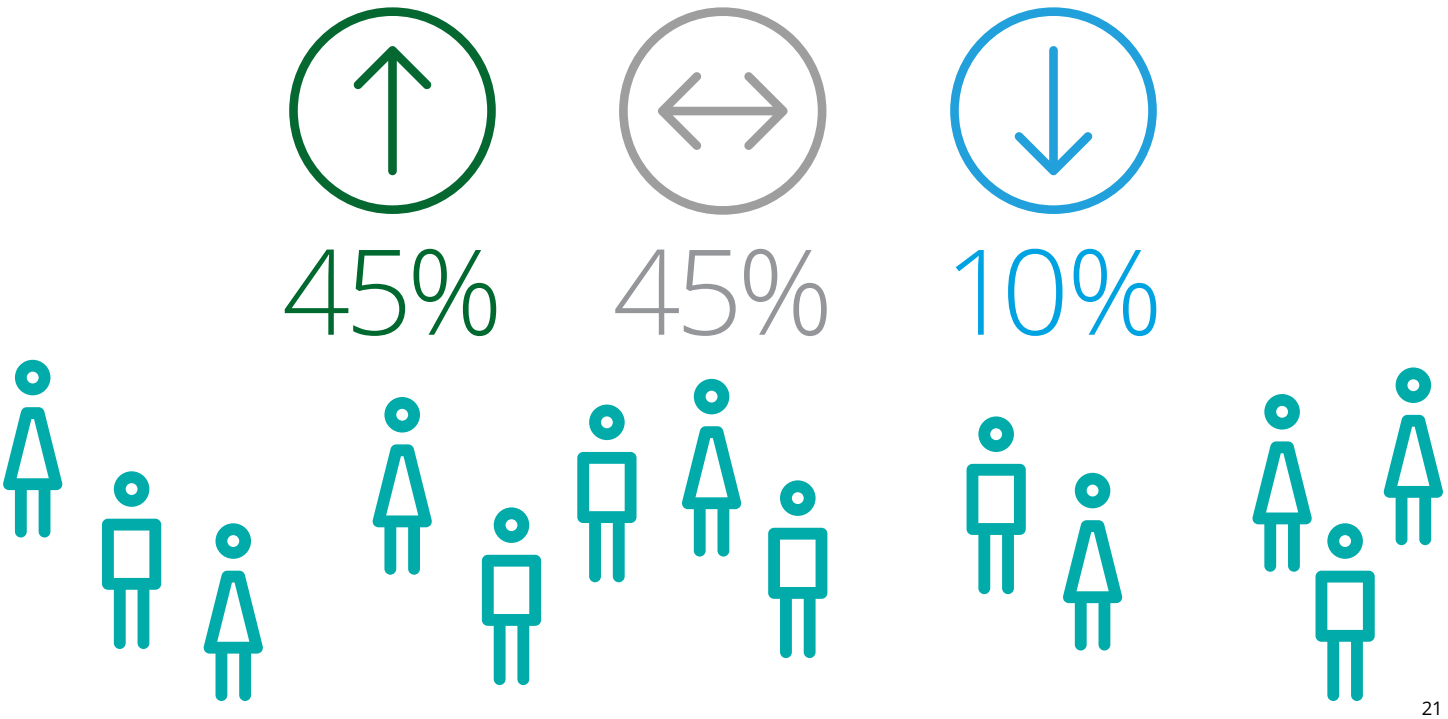
A jednak, przynajmniej na razie, poleganie w większości prac na robotach pozostaje kwestią przyszłości. Wyniki badań przeprowadzonych przez Deloitte Private wskazują, że w przeważającej większości branż, talent jest nadal zasadniczym warunkiem wzrostu.

45% ankietowanych kierowników spodziewa się, że w przyszłym roku zwiększy pełnoetatowe zatrudnienie, co jest sygnałem, że jeśli chodzi o technologię, ludzie wciąż mają kluczowe znaczenie dla wielu funkcji biznesowych.

Zgodnie z najnowszym artykułem Deloitte Review na temat przyszłości pracy, rozszerzająca się gama technologii, począwszy od druku 3D aż po biosyntezę, sprawia, że produktywne narzędzia stają się dostępne dla coraz mniejszych firm, a tym samym osłabiają pewną tradycyjną przewagę dużych firm w zakresie rozwoju i wdrażania nowych produktów i usług. Sytuacja ta może z czasem generować bardziej opłacalne możliwości zatrudnienia dla pracowników w mniejszych przedsiębiorstwach.[10]

Obecnie firmy biorące udział w naszej ankiecie, znajdują się pomiędzy dwoma potężnymi trendami, które zostały zapoczątkowane w wyniku wznowienia globalnego wzrostu: potrzebą zatrudniania nowych pracowników w celu zaspokojenia rosnącego popytu oraz nasilającą się walką o kurczącą się pulę wykwalifikowanych specjalistów.

Czy oczekujesz, że zatrudnienie pełnoetatowe w Twojej firmie wzrośnie, pozostanie na takim samym poziomie, zmaleje w ciągu najbliższych 12 miesięcy?



W tej gonitwie za pracownikiem okazać się może, że mniejsze firmy prywatne są, w pewnym stopniu, w niekorzystnej sytuacji. Mogą nie posiadać tak dużej rozpoznawalnej marki, jak ich więksi publiczni rywale. Mogą nie mieć tak wiele pieniędzy lub dodatków finansowych, takich jak opcje na akcje, do zaoferowania kandydatom do pracy. Prywatne firmy często nie są skupione w dużych obszarach metropolitalnych, które mogą przyciągać młodszych pracowników.

Jednak prywatne firmy oferują korzyści osobom poszukującym pracy, których nie są w stanie dać większe firmy publiczne. Sektor prywatny może zapewnić lepszą równowagę między życiem zawodowym i rodzinnym, w tym elastyczne godziny pracy. Liderzy wyższego szczebla są często bardziej dostępnie w spółkach prywatnych, co umożliwia pracownikom wzmocnienie powiązań oraz stwarza możliwości poznania większej liczby obszarów działalności. Jest prawdopodobne, że ich praca ma bezpośredni wpływ na firmę, biorąc pod uwagę bardziej płaską organizację typową dla wielu prywatnych firm.

Na podstawie wyników globalnej ankiety przeprowadzonej przez Deloitte Private, wiele prywatnych firm doskonale zdaje sobie sprawę z tych zmieniających zasady gry wartości i wykorzystuje je do przyciągania i zatrzymywania kluczowych pracowników.

W Australii Bingo Industries posłużyło się swoim szybkim rozwojem, aby przyciągnąć nowych programistów do firmy. W ciągu ośmiu lat liczba pełnoetatowych operatorów oprogramowania wzrosła z jednego do ośmiu. Na początku pomagali oni w opracowaniu wewnętrznej platformy informacyjnej o nazwie Bingo Live, która „w zasadzie prowadzi działalność", zgodnie z opinią dyrektora generalnego Daniela Tartaka. Obecnie pracują nad aplikacją, która pomoże klientom śledzić lokalizację ciężarówek przypisanych do zebrania ich odpadów, podobnie jak program służący do wspólnych przejazdów samochodem.

„W dzisiejszych czasach trudno jest znaleźć naprawdę dobrych ludzi, ale staramy się ich przyciągać, ponieważ jesteśmy młodą, innowacyjną firmą, która szybko się rozwija" – mówi Tartak. „A oni chcą być częścią tego sukcesu."

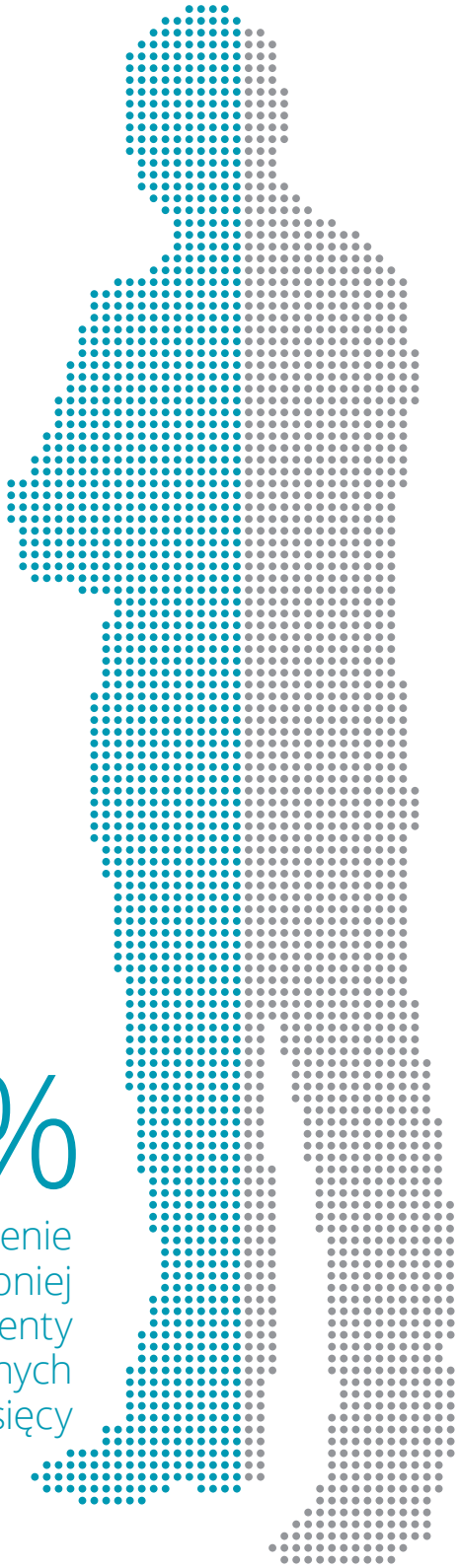
... wiele prywatnych firm doskonale zdaje sobie sprawę z tych zmieniających grę atrybutów i wykorzystuje je do przyciągania i zatrzymywania kluczowych pracowników.

Technologia jako aktywator

Przełomowe rozwiązania mogą oznaczać wiele rzeczy dla rozwijającej się firmy, lecz wielu kojarzy ją z innowacjami technologicznymi. Dwie trzecie prywatnych liderów firm postrzega postęp technologiczny jako tworzenie nowych możliwości i pozytywnych wyników. Są oni bardziej optymistyczni wobec wpływu sił przełomowych, takich jak zmiany w oczekiwaniach i preferencjach klientów oraz dostęp do treści poprzez różne platformy. Jednak z drugiej strony respondenci dostrzegli, że pewne przełomowe rozwiązania mają bardziej negatywny wpływ, taki jak potencjalne zmiany regulacyjne lub zmiany na rynku makroekonomicznym.

„Definicja sektorów istniejących obecnie może za jakiś czas już nie być aktualna", mówi Stephan. Podmioty, których sposób działania prowadzi do przemodelowania rynku szybciej wprowadzają nowe technologie, dzięki czemu mogą obsługiwać klientów w przyspieszony i wydajny sposób."

Przykładem takiej firmy jest RECARO, producent siedzeń do samolotów. Niemiecka firma od lat koncentruje się na materiałach i funkcjach, które pasują do jej produktów, a obecnie wkracza w świat analityki danych, aby pomóc swoim partnerom lotniczym w obsługiwaniu bardziej wydajnych kabinach. Wkrótce na jej siedzeniach mogą być umieszczane czujniki, które będą informowały, jak często siedzenia są rozkładane, co umożliwi firmom dokonywanie prewencyjnych konserwacji i ograniczenie utraty przychodów. Dzięki temu załogi samolotów będą mogły śledzić monitor zamontowany z przodu samolotu, aby dobrze widzieć, które oparcia siedzeń oraz stoliki w formie tacek (montowanych do tylnej części siedzeń) wymagają dostosowania przed startem i lądowaniem.



46%

twierdzi, że szkolenie najprawdopodobniej będzie ich inwestycją w talenty w ciągu następnych 12 miesięcy

Szkolenia i uczenie się

Firmy prywatne mają jeszcze jeden powód, aby tak mocno koncentrować wysiłki na dbaniu o wewnętrzne talenty. Jak już wcześniej wspomnieliśmy, przedstawiciele firm na pytanie o główną strategię rozwoju na najbliższy rok, najczęściej odpowiadali, że jest to wzrost wydajności. Moulton twierdzi, że talent będzie odgrywały kluczową rolę we wspieraniu i wykorzystywaniu innowacji, w równie dużym stopniu, jak inwestycje w nowe technologie będą realizowały ten cel.

„Technologia umożliwia mniejszym organizacjom usprawnianie i automatyzację procesów, a w wielu przypadkach zwalnia cenne zasoby ludzkie na rzecz innych innowacyjnych biznesów" – mówi Moulton.

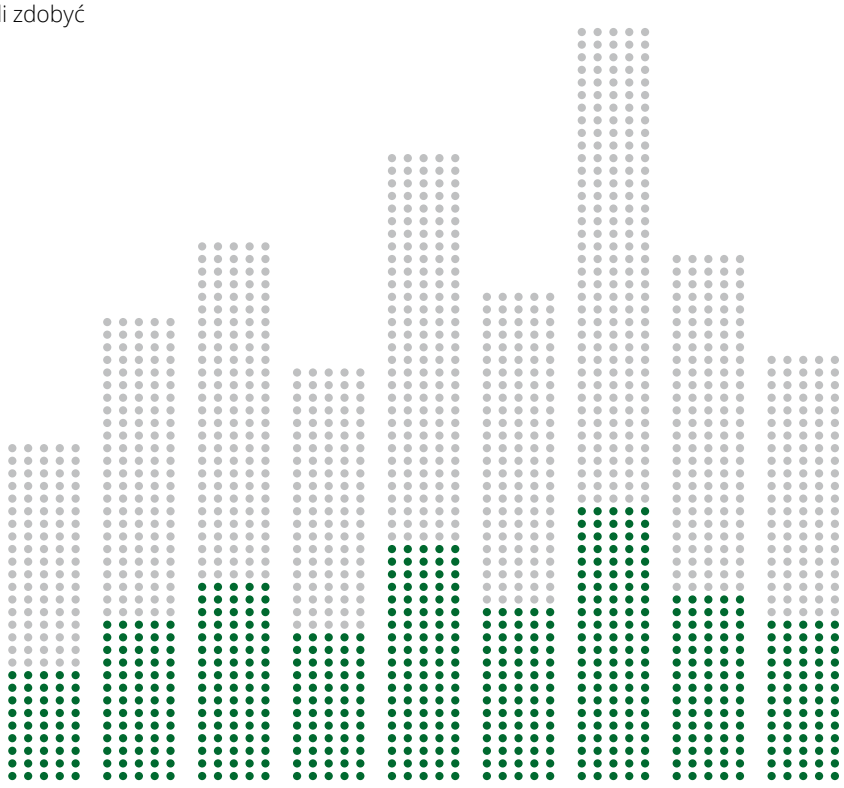
To, czy pracownicy mogą sprostać tej sytuacji, w dużej mierze zależy od środków, które firmy zainwestują w szkolenia oraz rozwój kierownictwa. W przeszłości, jak mówi Moulton, wiele firm miało dość standardową ofertę szkoleniowa, która obejmowała prowadzone przez instruktora programy edukacyjne. Ich uczestnicy mieli zdobyć określone umiejętności, takie, jak np. korzystanie z nowego typu oprogramowania.

Obecnie jednak firmy muszą rozszerzyć tę definicję i zaoferować pracownikom ciągłe doświadczenie edukacyjne. Dzięki niemu zachęcą ich do wprowadzania innowacji wokół już istniejących procesów. Moulton twierdzi, że takie doświadczenia mogą być łatwiejsze do pielęgnowana w mniejszych, prywatnych firmach, ponieważ zazwyczaj są one rodzinnymi podmiotami i szybciej reagują na zachodzące zmiany.

„Szkolenie nie jest już typowym szkoleniem, lecz prawdziwym zdobywaniem wiedzy" – mówi Moulton. „Takie dojrzałe podejście do zdobywania wiedzy pomaga firmom prywatnym sprostać ich zmieniającym się potrzebom, a także zachować i przyciągnąć wartościowych ludzi. Dzięki innowacjom potencjalni pracownicy rozumieją, że rola w organizacji nie ogranicza się tylko do pracy, lecz jest również sposobem na realizację kariery".

35%

twierdzi, że zwiększona produktywność będzie ich główną strategią rozwoju w nadchodzącym roku



RECARO Aircraft Seating
Sukces bierze się od środka

Zmiana jest stałym zjawiskiem w wielu różnych branżach, a podróże lotnicze nie są wyjątkiem. Na rynku, na którym każda linia lotnicza korzysta z tych samych konstrukcji to, co znajduje się w środku samolotów, różnicuje je. Z tego powodu przewoźnicy nieustannie przeprojektowują wnętrza swoich samolotów, próbując zaproponować jakiekolwiek nowe udogodnienia lub stworzyć dodatkową, choćby kilkunastocentymetrową przestrzeń na nogi.

Takie wyzwanie podejmuje firma RECARO Aircraft Seating. Ta niemiecka spółka, której początki sięgają pierwszych lat XX wieku, debiutowała w branży samochodowej, a już od pewnego czasu nieustannie wprowadza innowacyjne rozwiązania w zakresie siedzeń samolotowych. Najnowsze propozycje RECARO koncentrują się wokół lekkich materiałów, które pomagają obniżyć średnią wagę siedziska z 15 do 10 kilogramów w klasie ekonomicznej. Firma dodała nowe funkcje, takie jak uchwyty na telefony komórkowe i okulary, ergonomiczne zagłówki oraz możliwość położenia się na płaskim łóżku dla pasażerów klasy biznes.

Przy tak dużych zmianach w zestawie swoich produktów, ostatnią rzeczą, jakiej potrzebuje RECARO, jest wstrząs w szeregach pracowników. Dlatego firma poświęca tyle czasu i wysiłku na starania, aby jej pracownicy pozostali w spółce i budowali w niej swoje kariery. Każda nowo zatrudniona osoba przechodzi przez akademię szkoleniową firmy, ale praktyczna nauka nie kończy się na tym. Każdy pracownik ma przypisanego trenera wykonawczego, który pomaga jej zrozumieć podstawowe zasady panujące w RECARO i przedstawia zindywidualizowany program awansu.

„Nieustannie informujemy pracowników nie tylko o tym, jak sobie radzą, ale także, gdzie widzimy ich rozwój w przyszłości" – mówi Klaus Steinmeyer, wiceprezes ds. strategii, produktów i programów RECARO, który pracuje w firmie od 1995 roku. „Wykonujemy takie działania dla wszystkich funkcji zarządzania. Preferujemy obsadzanie otwartych stanowisk kandydatami wewnętrznymi i odnieśliśmy na tym polu spory sukces."

Nieustannie informujemy pracowników nie tylko o tym, jak sobie radzą, ale także o tym, gdzie widzimy ich rozwój w przyszłości... Preferujemy obsadzanie otwartych stanowisk kandydatami wewnętrznymi i odnieśliśmy na tym polu spory sukces.

Klaus Steinmeyer
Wiceprezes ds. Strategii, Produktów i Programów, RECARO

Jedną z miar sukcesu jest fakt, że wielu liderów wyższego szczebla w RECARO rozpoczęło swoją karierę właśnie w tej firmie. RECARO zostało uznane przez Top Employers Institute jako jeden z najlepszych na świecie pracodawców w kilku kategoriach, w tym w kategorii „bieżące inwestycje na rozwój pracowników".[11]

Oczywiście, firmy rozwijające się nie mogą tylko awansować, muszą też zatrudniać ludzi. W 2016 roku RECARO zwiększyło liczbę swoich pracowników do 2 200 z 2 tysięcy (suma z rynków: Niemcy, Chiny, Polska, RPA i Stany Zjednoczone). Oprócz konkurencyjnego wynagrodzenia RECARO proponuje każdej nowej osobie w firmie możliwość pracy mobilnej. „Oferujemy wszystkim naszym pracownikom elastyczne godziny pracy, aby mogli angażować się mniej lub bardziej w zależności od ich sytuacji życiowej" – mówi Steinmeyer. „Świadczymy kompletny pakiet. Pozwala nam to być atrakcyjnym pracodawcą."

Rozwój przywództwa

kierowniczego", jako jedną z dwóch najważniejszych strategii wzrostu na najbliższy rok. Oznacza to wyższą pozycję niż bardziej tradycyjne priorytety, takie jak opracowanie nowych produktów i usług oraz rozszerzenie istniejących rynków. Mouiton twierdzi, że obiecujące jest to, że prywatne firmy zaczynają koncentrować się na wzmacnianiu swoich pozycji przywódczych, co świadczy o dojrzałym podejściu.

„Firmy średniego segmentu często usiłują zapewnić efektywną współpracą z liderami HR podczas wspólnych działań na rzecz rozwoju przywództwa" – mówi Moulton.

„Ponadto, koncentrują się zbytnio na szczycie zamiast na środkowych szczeblach organizacji, gdzie można rozwijać przyszłych liderów".

Mouiton mówi, że firmy znane z rozwijania talentów we własnych strukturach, posiadają liderów wyższego szczebla, którzy poświęcają znaczną ilość czasu a wydobycie pełnego potencjału zasobów organizacyjnych swojej firmy. Podchodzą oni do sukcesji długofalowo, wyznaczając następców do ról, które są trzy lub cztery poziomy wyżej niż ich obecne stanowisko. Zapewniają oni pracownikom nowe doświadczenie, które przygotowuje ich na różnorodne funkcje w organizacji.

16% wymieniło wzmocnienie swojego zespołu zarządzającego jako jedną z dwóch najważniejszych strategii wzrostu w roku.

Associa
Połączenie talentu i technologii w „biznesie relacji”.

Wspólnoty mieszkaniowe mogą być trudne w zarządzaniu, ale nie dla Associa. Firma z siedzibą w Dallas w Teksasie, od prawie czterech dziesięcioleci świadczy usługi prowadzenia wspólnoty mieszkaniowej i zarządzania nieruchomościami. Obecnie Associa posiada ponad 180 oddziałów na terenie Stanów Zjednoczonych, Meksyku i Kanady, pomagając wspólnotom mieszkaniowym oraz społecznościom, niezależnie od ich wielkości, w szeregu różnych czynności, począwszy od negocjowania umów o świadczenie usług, pobieranie opłat, po zarządzanie czynszami i doglądanie okolicy.

W ostatnich latach Associa zainwestowała w nowe możliwości technologiczne, aby poprawić obsługę klienta. Firma skonsolidowała swoje funkcje księgowe, ponieważ chce lepiej chronić fundusze klientów i stworzyć najnowocześniejsze centrum przetwarzania płatności. W październiku 2017 roku nawiązała współpracę z dostawcą technologii, której celem było wdrożenie innowacyjnej i przyjaznej dla użytkownika aplikacji TownSq do nieruchomości. Pomaga ona w zarządzaniu nimi, umożliwiając członkom społeczności bezpośrednią komunikację z zespołami zarządzającymi i członkami zarządu oraz nawiązywanie wzajemnych kontaktów.

„Nasz biznes jest jedną z relacji” – mówi prezes i dyrektor naczelny Associa. „Inwestowanie w naszych pracowników jest kluczowym elementem i wartością dla naszej firmy”.

Associa posiada obecnie ponad 100 wewnętrznych metod szkoleniowych, począwszy od krótkich spotkań, na których przekazywane są wskazówki i najlepsze praktyki, aż do kompletnych programów dotyczących kluczowych kompetencji, takich jak rozwiązywanie konfliktów i tworzenie budżetu wspólnoty. W 2017 roku firma uruchomiła płatny program wolontariacki pod nazwą „The Great Giveback” (pol. „Wielki zwrot”), aby dać swoim pracownikom możliwość wspierania potrzeb lokalnej społeczności bez konieczności poświęcenia ich czasu wolnego. Associa osiągnęła również kluczowy punkt odniesienia, zdobywając certyfikat „Najlepszego miejsca do pracy”, na podstawie wyników ankiet przeprowadzonych przez firmy zewnętrzne.

Nasz biznes jest jedną z naszych relacji, tak więc inwestowanie w naszych pracowników jest kluczowym elementem i wartością dla naszej firmy.

John Carona
Prezes i Dyrektor Generalny Associa

„Każda firma nastawiona na sukces i wzrost przyznaje, że pracodawcy konkurują globalnie o talenty” – mówi Carona. „Właściwe traktowanie naszych pracowników, wspieranie ich, wykorzystywanie ich talentów do budowania przyszłości branży oraz zaangażowanie w pracę ma kluczowe znaczenie dla podejmowanych przez nas wysiłków w zakresie rekrutacji i zatrzymania pracowników”.

Carona jest gotowy dołożyć wszelkich starań w celu zapewnienia swoim pracownikom tego, czego potrzebują, aby odnieść sukces. W 2017 roku wystąpił w amerykańskim programie telewizyjnym „Kryptonim szef”. Przedstawił się jako nowy pracownik, żeby lepiej poznać swoją spółkę.

„Odkąd założyłem tę firmę, ponad 37 lat temu, pracowałem prawie na każdym stanowisku” – mówi Carona. „Jednak z czasem zapominasz, jak wymagająca fizycznie i psychicznie jest ta praca. Zaimponowało mi codzienne zaangażowanie każdego pracownika w wykonywaną przez niego pracę”.

Dojrzewająca motywacja w zakresie fuzji i przejęć (M&A)

Odbicie może nastąpić już niebawem

Gdy globalne firmy prywatne koncentrowały się w ostatnich latach na rozwoju swojej działalności, wiele z nich wykazało zdecydowaną wolę, aby zrealizować ten cel w sposób organiczny, bez stosowania przejęć lub fuzji z innymi podmiotami. Mniej niż jedna trzecia (29%) liderów firm prywatnych twierdzi, że ich firma zrealizowała fuzję lub przejęcie w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

Brak takich działań jest mniej więcej zgodny z ogólnym trendem. Globalne rynki fuzji i przejęć (M&A) nieco spowolniły, w porównaniu do rekordowego cyklu w 2015 roku. Wówczas, na całym świecie odnotowano przejęcia o wartości 4,4 biliona USD, po czym w 2016 roku wartość połączeń podmiotów gospodarczych wyniosła 3,7 biliona dolarów amerykańskich, a w roku 2017[12] wartość ta kształtowała się na podobnym poziomie.

Zwiększenie apetytu

Odbicie może jednak nastąpić już niebawem. W niedawno opublikowanym raporcie Deloitte dotyczącym trendów na rynku przejęć i fuzji w Stanach Zjednoczonych, znaczna większość kadry kierowniczej przewidywała, że w ciągu kolejnych 12 miesięcy zrealizuje większą liczbę transakcji.[13]

Te same oczekiwania znajdują odzwierciedlenie w wynikach naszej globalnej ankiety Deloitte Private. 42% respondentów spodziewa się, a jest to prawdopodobne lub bardzo prawdopodobne, że uda im się osiągnąć wyznaczone cele w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Tymczasem 26% twierdzi, że spodziewa się przejęcia swojej spółki ze strony innych podmiotów. Co więcej, niektórzy dyrektorzy firm prywatnych postrzegają połączenia podmiotów jako jedno z ich najsilniejszych narzędzi do przyspieszenia wzrostu.

Patrick Shearer, partner w fuzjach, przejęciach oraz praktykach dezinwestycji, Deloitte & Touche LLP, twierdzi, że zmieniający się charakter presji konkurencyjnej wywieranej na spółki prywatne, zmusza je do stawienia czoła trudnym kwestiom dotyczącym ich ścieżki rozwoju w globalnej gospodarce.

„Kiedyś rywalizowałeś w pewnych granicach, ale jeśli jesteś zorientowany na wzrost, granice mogą być teraz inne" - mówi Shearer. „Firmy, które w przeszłości nie brały pod uwagę transakcji fuzji i przejęć (M&A), teraz częściej rozważają przejęcia w ramach strategii rozwoju".

42%

twierdzi że jest prawdopodobne lub wysoce prawdopodobne, że uda im się osiągnąć cele w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

26%

twierdzi, że spodziewa się, że w ciągu najbliższych 12 miesięcy ich firmy zostaną przejęte przez inne podmioty

Współzałożyciel oraz dyrektor naczelny TouchPal, Michael Wong, jest jednym z nich. Jego firma odniosła sukces, rozwijając swoją działalność dzięki wewnętrznym innowacjom i strategicznym partnerstwom od czasu jej uruchomienia w 2008 roku. TouchPal stara się nadal jeszcze bardzie rozwijać technologię i obecnie szuka możliwych przejęć, aby przyspieszyć działania innowacyjne.

„Obserwujemy firmy w Dolinie Krzemowej i Izraelu zajmujące się technologią AI" – mówi Wong. „Jeśli dokonamy przejęcia, przyspieszymy lub uzupełnimy nasze własne badania w tej dziedzinie".

Nowe rynki dla efektu skali

Na coraz bardziej globalnym rynku, gdzie konkurenci mogą podcinać ceny, a technologia wyciąga demokratyczną rękę zarówno w kierunku klientów, jak i firm, najszybsza droga do wzrostu może wymagać dużego skoku geograficznego. Jedna trzecia respondentów naszej ankiety (33%) twierdzi, że głównym motorem działań dotyczących akwizycji i przejęć (M&A) w ciągu najbliższego roku jest możliwość wejścia na nowe rynki globalne. Kolejną siłą napędową największych transakcji jest możliwość rozszerzenia i zdywersyfikowania bazy klientów, na co wskazuje 32% respondentów.

„Istnieje presja, aby rozwijać się, konsolidować i osiągnąć skalę, która pozwala skuteczniej konkurować na rynku" – mówi Shearer. Z tego powodu, prawie jedna czwarta respondentów zgłasza, że efektywność skali daje bardzo silny impuls do przeprowadzania transakcji.

Potrzeby w zakresie fuzji i przejęć oraz inne związane z rozwojem, skuteczniej pozwolą zaspokoić - według respondentów - czynniki wewnętrzne w danej firmie, niż jakiekolwiek zewnętrzne źródła finansowania. Jedna trzecia respondentów twierdzi, że do pokrycia kosztów własnego wzrostu wykorzysta zyski zatrzymane, podczas gdy 28% respondentów rozważa zastosowanie do tego celu prywatnych źródeł, takich jak fundusze private equity. Tymczasem jedna piąta respondentów rozważa emisję akcji.

Shearer mówi, że będzie również obserwował właścicieli, którzy chcą spieniężyć prowadzone przez siebie biznesy, pobierając środki z jednego przedsięwzięcia, aby zrealizować inne. Motywacja ta jest wskazywana przez 13% liderów firm prywatnych jako główny impuls w dążeniu do fuzji i przejęć, zarówno w przypadku częściowego, jak i całkowitego spieniężenia.

Niezależnie od motywów, Shearer sugeruje coś innego. Szefowie firm prywatnych uznają, że zmieniają się reguły biznesowe, a ich przedsiębiorstwa muszą ewoluować z myślą o dalszych sukcesach.

„Z zadowoleniem przyjmuję fakt, że spółki prywatne chcą dokonywać akwizycji w złożonym środowisku globalnym" – mówi Shearer. „Aby zmaksymalizować sukces tych transakcji, firmy muszą zastanowić się, w jaki sposób potencjalny zakup jest dostosowany do ich strategii. Muszą również wziąć pod uwagę zasoby wewnętrzne i zewnętrzne, które mogą być potrzebne do pomyślnego przeprowadzenia transakcji transgranicznych, w tym do zintegrowania celu po jej zawarciu".

> Istnieje presja, aby rozwijać się, konsolidować i osiągnąć skalę, która pozwala skuteczniej konkurować na rynku.
>
> Patrick Shearer
> Partner
> Deloitte & Touche LLP

Cooke Aquaculture

Apetyt na akwizycje odzwierciedla rosnące zapotrzebowanie na owoce morza.

Dla Cooke Aquacuiture, wiodącego kanadyjskiego hodowcy łososia i jednego z największych krajowych producentów owoców morza, wzrost oznaczał dokonywanie połowów na nowych wodach. Firma rodzinna, która powstała w 1985 roku, z jednej klatki z pięcioma tysiącami łososiami, rozszerzyła swoją działalność do poziomu międzynarodowej firmy, zajmującej się produkcją i sprzedażą w obu Amerykach, Europie i Japonii. Przez ostatnie 20 lat Cooke zaistniał globalnie dzięki serii dokonanych przejęć wylęgarni, dystrybutorów i firm z branży owoców morza. Dzięki ostatniej transakcji, która miała być zamknięta przed końcem 2017 roku, rodzina spółek zostanie powiększona o Omega Protein, podmiot z Houston. Transakcja ma wartość prawie 500 mln USD. Cooke dzieli swoje akwizycje na dwie szerokie kategorie: skoncentrowane na integracji, które odpowiadają obecnemu strumieniowi produktów spółki oraz dywersyfikujące produkty i operacje Cooke.[14]

„Przez lata rozwijaliśmy naszą firmę, ale był to jeden gatunek, ta sama woda, z takimi samymi warunkami pogodowymi" – mówi Glenn Cooke, współzałożyciel i dyrektor generalny firmy. „Szukaliśmy dywersyfikacji ryzyka. Nie chcieliśmy też odejść zbyt daleko od tego, co robiliśmy do tej pory, aby nie zajmować się czymś, czego nie rozumiemy. Postawiliśmy na Hiszpanię. Hodowla okonia morskiego i leszcza morskiego bardzo przypomina prowadzoną przez nas hodowlę łososia atlantyckiego. Podobne wody, klatki, sieci i paszę. Zapewniło nam to dywersyfikację gatunków i platformę do wzrostu".

Cooke stosuje akwizycje również po to, aby wyprzedzić rosnący popyt na owoce morza na całym świecie. Według danych Organizacji Narodów Zjednoczonych[15], w ostatnim czasie spożycie ryb na całym świecie przekroczyło po raz pierwszy 20 kilogramów na osobę. „Owoce morza są uważane za zdrowy produkt, a trendy są dla nas bardzo pozytywne" – mówi Cooke. Działalność firmy Cooke w zakresie owoców morza obejmuje dzikie ryby, które są poławiane w szczytach sezonów. Niektóre gatunki są sprzedawane jako świeże, inne natomiast mrozi się lub puszkuje, a następnie sprzedaje. Natomiast należące do spółki zakłady rolnicze działają według cyklów wylęgu i karmienia, które w przypadku łososia zajmują od 28 do 30 miesięcy, zaczynając od etapu jaj, poprzez przeniesienie do wody morskiej, aż po przekazania na rynki konsumenckie – mówi Cooke.

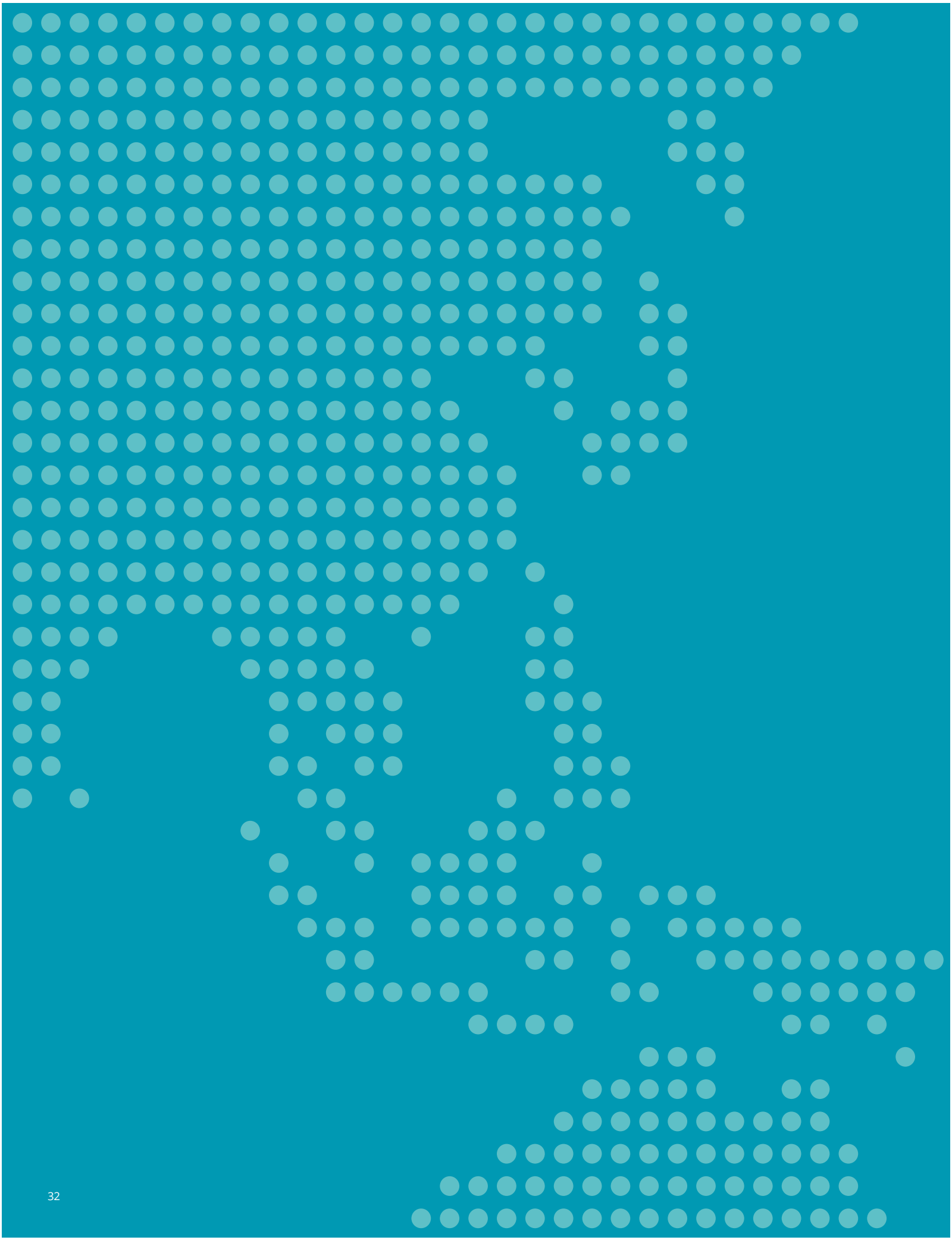
Jednym z najtrudniejszych wyzwań w tej branży jest znalezienie i zatrzymanie pracowników, którzy zajmować się będą hodowlą ryb i przekazywaniem ryb na rynek. W Kanadzie Atlantyckiej, spora część działalności firmy ulokowana jest na wiejskich obszarach przybrzeżnych, które – według Cooke – nie są atrakcyjnym miejscem do przyciągania i zatrzymywania talentów. Podczas

> Dokonujemy automatyzacji powtarzających się prac. Dzięki temu nasi pracownicy mogą rozwijać nowe umiejętności, gdy rozwijamy naszą firmę.
>
> Glenn Cooke
> Współzałożyciel i dyrektor generalny Cooke Aquaculture

gdy siedziba główna Cooke Aquaculture pozostaje w Charlotte County. Jego rodzina otworzyła również globalne biuro w Saint John, New Brunswick, aby przyciągnąć pracowników na obszary bardziej zurbanizowane. Istnieją również realia demograficzne, z którymi należy się zmierzyć, jak podkreśla Cooke. „Wiele obszarów wiejskich w Kanadzie ma starzejącą się populację" – mówi Cooke. „Część naszej pracy polega na zapewnieniu naszej spółce ciągłości działania" - dodaje. Chcąc rozwiązać ten problem, firma inwestuje w szkolenia wewnętrzne i ustanowiła z kolegiami społecznymi programy mające zapewnić potencjalnym pracownikom zdobycie umiejętności potrzebnych do pracy w firmie.

Coraz częściej obejmują one zdolność do pracy z nowymi technologiami. Cooke mówi, że jego firma wykorzystuje falę cyfrową, aby zmodernizować swoje kanały logistyczne, rozwiązania ERP oraz wylęgarnie. Na przykład inwestuje w nowe obiekty wylęgowe. Dzięki temu może prowadzić hodowlę większych smoltów zanim zostaną one przeniesione do farm morskich. Hodowle te są wyposażone w systemy recyrkulacji, które wykorzystują wodę w bardziej efektywny sposób, co pozwala na zmniejszenie wpływu tych gospodarstw na środowisko.

Cyfrowa transformacja powoduje zmianę kultury w firmie. W niektórych przypadkach działalność morska przekształca się na biurową. Zadania, które wcześniej były zarządzane wyłącznie przez pracowników na farmie, takie jak karmienie ryb, mogą być teraz wykonywane przez techników w biurach lądowych poprzez zastosowanie narzędzi automatycznych. Jak wyjaśnia Cooke: „W naszych pomieszczeniach z klatkami mamy zainstalowane kamery wideo, ryby są karmione, a pracownicy siedzą w suchym biurze oddalonym o 70-80 km od miejsca, w którym ryby znajdują się na otwartej wodzie". „W naszej działalności rolniczej rozwija się inna kultura – kultura technologii i komputeryzacji. Od strony procesowej, dokonujemy automatyzacji powtarzających się prac. Dzięki temu nasi pracownicy mogą rozwijać nowe umiejętności, podczas gdy my rozwijamy naszą firmę" - dodaje.



Wnioski

Trudne pytania

W czasach zwiększonej niepewności, firmy prywatne na całym świecie wykazują się optymizmem oraz śmiało idą do przodu. Oczekiwania wzrostu działalności dają im wiarę w sens inwestycji w nowe technologie i talenty. Zdolność do szybkich reakcji jest atutem, który pomaga firmom dostosować się do zaistniałych warunków, pozwalając im wyprzedzić konkurencję, poprzez dokonanie przełomowych zmian, zanim zrobi to ktoś inny.

Złożoność w biznesie jest jednak tak duża, jak nigdy wcześniej, co powoduje, że firmy prywatne muszą odpowiedzieć na szereg trudnych pytań dotyczących wielu aspektów prowadzenia działalności:

- Czy mamy rygorystyczny proces ważenia zalet jednej inwestycji kapitałowej w stosunku do innej?
- Czy robimy wystarczająco dużo, aby przyciągnąć i zatrzymać talenty, których nasza organizacja potrzebuje, żeby się rozwijać?
- Czy posiadamy funkcjonujący plan rozwoju i wzmacniania wszystkich szczebli zespołu zarządzającego?
- Czy w pełni uwzględniliśmy prawdopodobny wpływ przełomowych rozwiązań wynikających ze zmian w przepisach lub otoczeniu makroekonomicznym?
- Czy odczuwamy wpływ przełomowych zmian w naszej branży, czy też sami je generujemy?
- Czy rozumiemy, w jaki sposób technologie, takie jak chmura i analiza danych, mogą pomóc naszej firmie zwiększyć produktywność?
- Czy dysponujemy funkcjonującymi niezawodnymi procesami zarządzania ryzykiem, aby sprostać szerokiej gamie ryzyk w celu zwiększenia wydajności i wzrostu?
- Czy jesteśmy informowani o warunkach fuzji i przejęć w naszym sektorze przemysłowym?
- Jakie kroki możemy podjąć, aby nasza firma stała się bardziej atrakcyjna dla potencjalnych inwestorów?

W pewnych przypadkach odpowiedzi na takie pytania mogą jedynie potwierdzić, że firma znajduje się na właściwej ścieżce. Dla innych mogą służyć również jako delikatne wskazanie nowego kierunku, wprowadzając je na właściwą ścieżkę w kierunku większej wydajności, nowych rynków lub transformacji biznesowej.

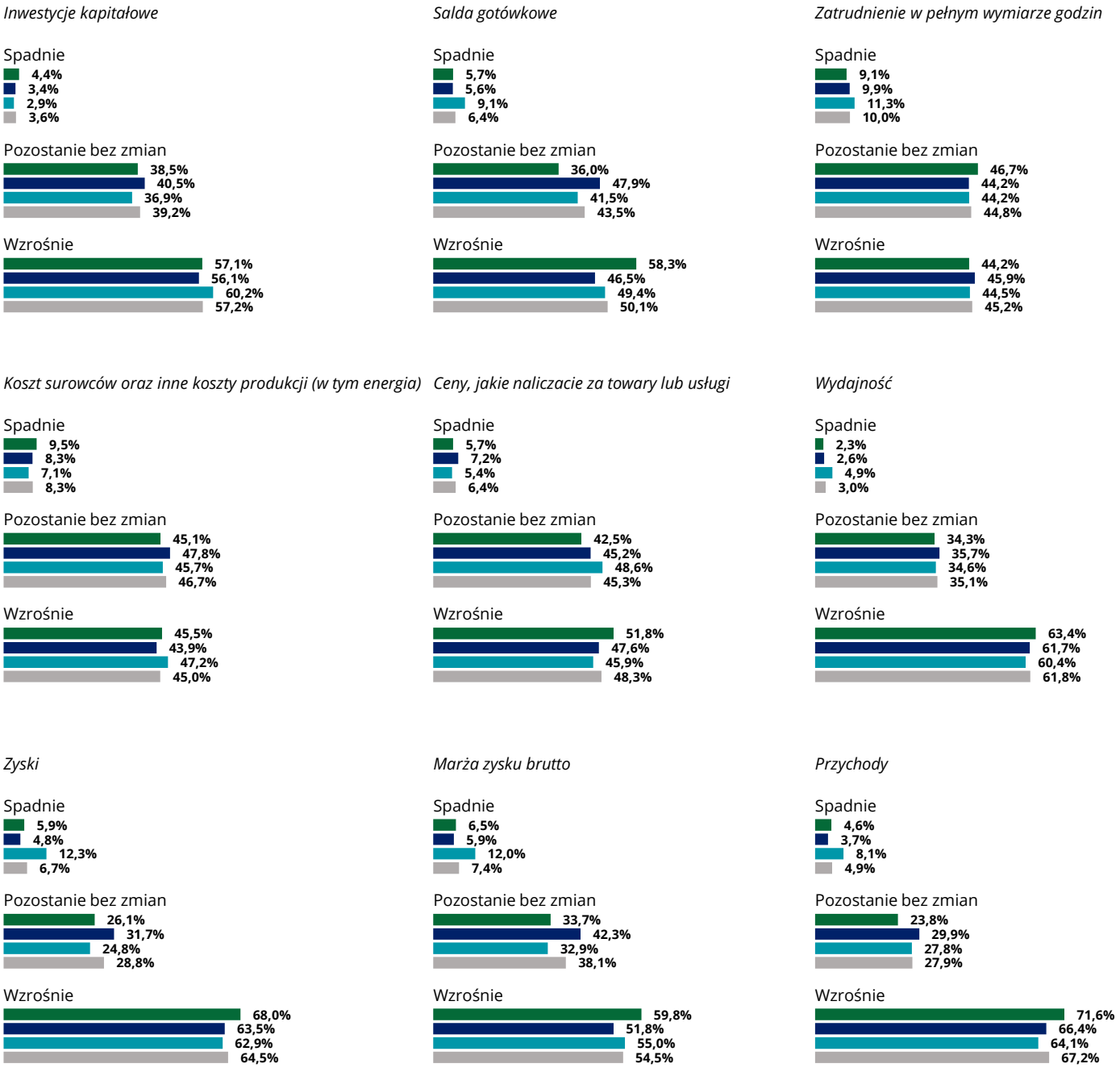
Uwagi

1. Josh Zumbrun, „Global Economies Grow in Sync", Wall Street Journal, 23.08.2017, https://www.wsj.com/articles/global-economies-grow-in-sync-1503507503.
2. OECD, „Main Economic Outlook", 28.11.2017, http://www.oecd.org/economy/oecd-sees-global-economy-strengthening-but-says-further-policy-action-needed-to-catalyse-the-private-sector-for-stronger-and-more-inclusive-growth.htm.
3. International Monetary Fund, „World Economic Outlook październik 2017", https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2017/09/19/ world-economic-outlook-october-2017
4. World Trade Organization press release, „WTO upgrades forecast for 2017 as trade rebounds strongly", 23.09.2017, https://www.wto.org/english/news_e/pres17_e/pr800_e.htm.
5. Debbie Wood, „Zenith ranked as one of the fastest-growing companies in the UK", BusinessCar, 09.10.2017, http://www.businesscar.co.uk/news/2017/zenith-ranked-as-one-of-the-fastest-growing-companies-in-the-uk.
6. Eamonn Kelly, „Blurring boundaries, uncarted frontiers", Deloitte University Press, 15.04.2015, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-boundaries-business-trends.html.
7. „Blockchain: Disrupting the Financial Services Industry?" Deloitte, 2015, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/FinancialServices/IE_Cons_Blockchain_1015.pdf.
8. Bill Briggs, Craig Hodgetts, „Tech Trends 2018: The symphonic enterprise", Deloitte Insights, 05.12.2017, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/tech-trends.html.
9. Paul Sallomi, „Artificial intelligence (AI) goes mainstream," Deloitte, 2017, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/artificial-intelligence-disruption.html.
10. John Hagel, Jeff Schwartz, Josh Bersin, „Navigating the future of work", Deloitte Review, 31.07.2017, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-21/navigating-new-forms-of-work.html.
11. Recaro press release, „Acknowledged as a highly attractive employer", 13.06.2017, https://en.recaro-as.com/press/press-releases/details/acknowledged-as-a-highly-attractive-employer.html
12. Dana Mattioli, „Will 2017 Be the Year of the Deal?" Wall Street Journal, 30.12.2016 https://www.wsj.com/articles/will-2017-be-the-year-of-the-deal-1483093808.
13. „The state of the deal: M&A trends 2018", Deloitte, Listopad 2017, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acqisitions/us-mergers-acquisitions-2018-trends-report.pdf.
14. Tom Terrarosa, „Canada's Cooke Lands Whopper With Omega Protein", The Street.com, 07.10.2017, https://www.thestreet.com/story/14334309/1/canada-s-cooke-lands-whopper-with-omega-protein.html.
15. Mark Kinver, „UN: Global fish consumption per capita hits record high", BBC News, 07.07.2016, http://www.bbc.com/news/science-environment-36716579 and Food and Agriculture Organization of the United Nations report, "Global per capita fish consumption rises above 20 kilograms a year", 07.07.2016, http://www.fao.org/news/story/en/item/421871/icode/.

Pełne wyniki ankiety

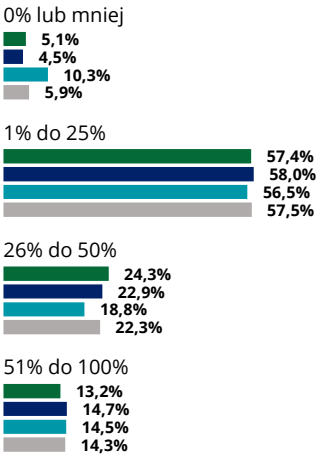
Perspektywy gospodarcze

Czy oczekujesz, że w ciągu najbliższych 12 miesięcy następujące kluczowe wskaźniki Twojej firmy wzrosną, pozostaną bez zmian czy też spadną?



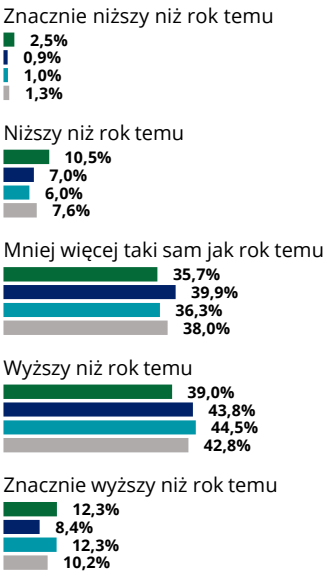
Perspektywy gospodarcze (cd.)

Jak oceniasz wzrost przychodów Twojej firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy?



Jaki jest Twój poziom przekonania, co do tego, że Twoja firma osiągnie sukces w ciągu najbliższych 24 miesięcy (na podstawie przychodów, rentowności i wzrostu)?

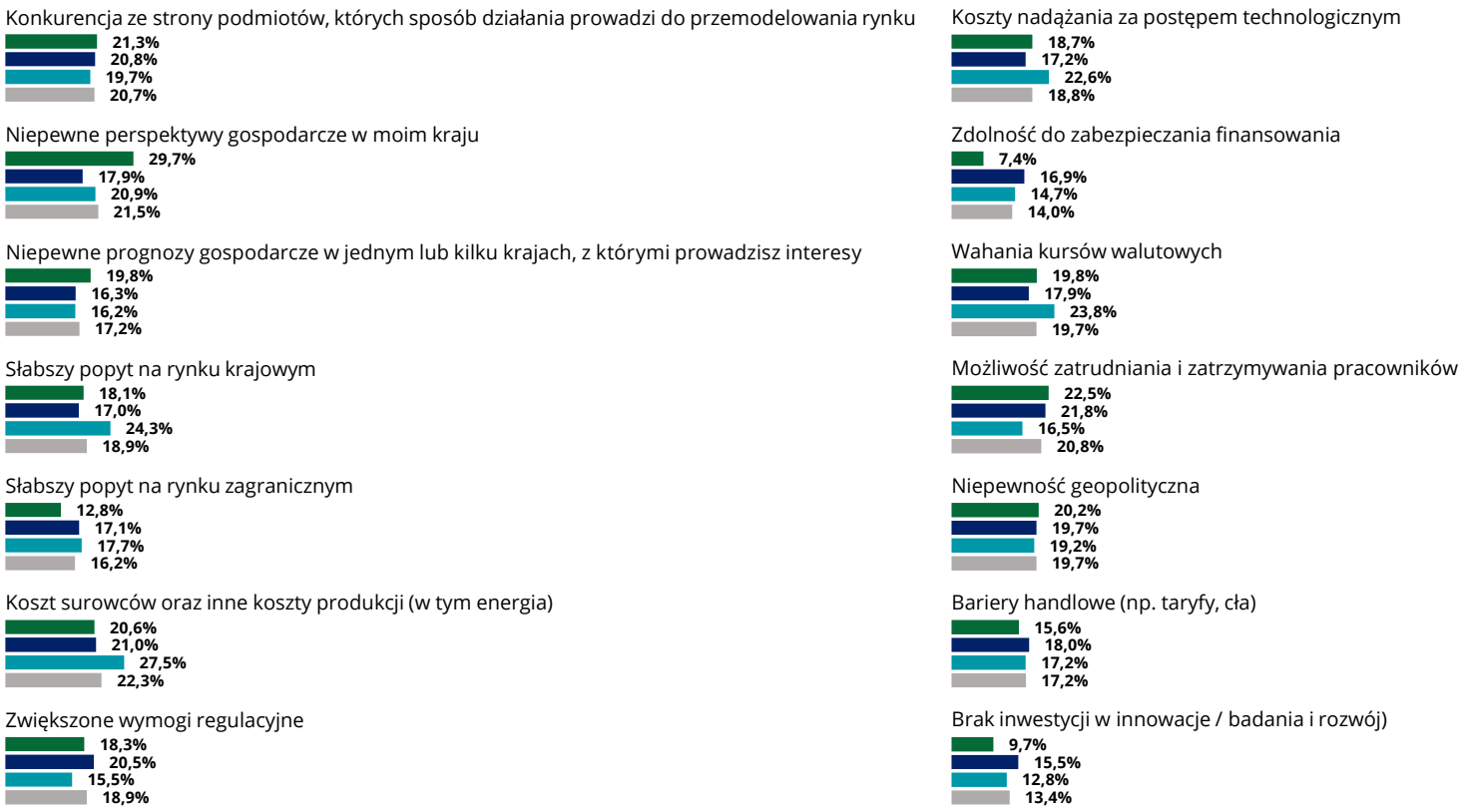
Poziom niepewności, co do czynników, które wpływają na przyszłe perspektywy biznesowe w moim kraju (np. podatki, przepisy, dostępność kredytów i perspektywy gospodarcze) jest:



Ameryki
Europa, Bliski Wschód i Afryka
Azja i Pacyfik
Ogółem

Perspektywy gospodarcze (cd.)

Które spośród wymienionych poniżej ryzyk może Twoim zdaniem jest szczególne dla wzrostu Twojej firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy?

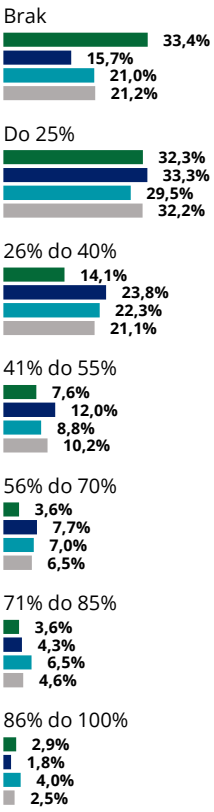


Perspektywy gospodarcze (cd.)

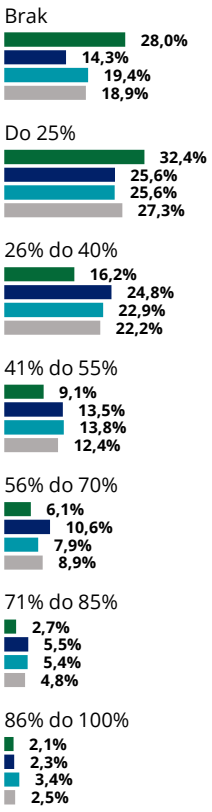
Jakie są główne strategie rozwoju Twojej firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy? (wybierz max. dwie)

Handel globalny

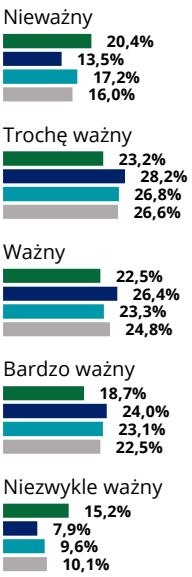
Jaka część bieżących przychodów Twojej firmy pochodzi spoza Twojego kraju?



Jaka część bieżących przychodów Twojej firmy będzie pochodzić, w ciągu najbliższych 12 miesięcy, spoza Twojego kraju?



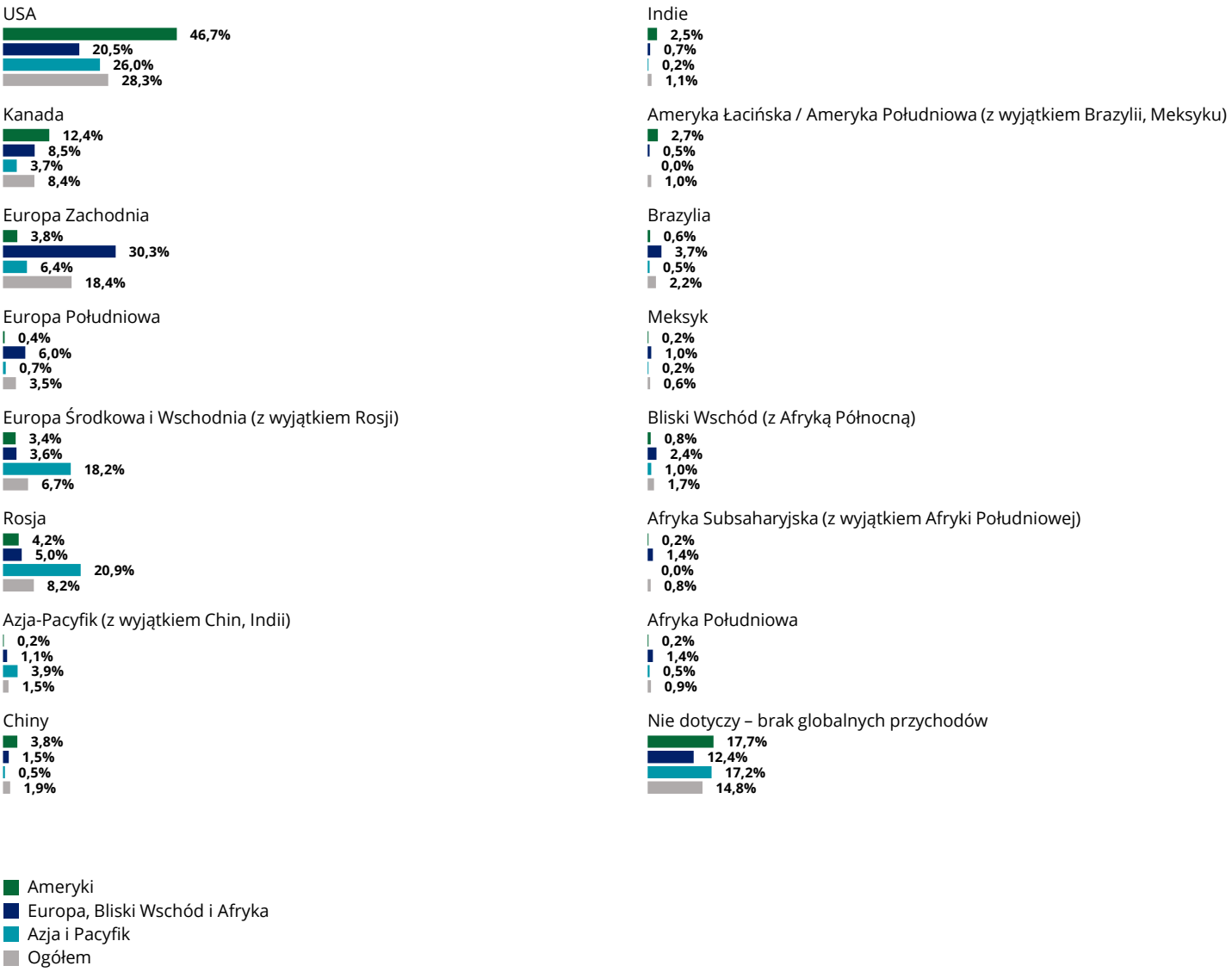
Jak ważny jest handel globalny w Twoim łańcuchu dostaw?



- Ameryki
- Europa, Bliski Wschód i Afryka
- Azja i Pacyfik
- Ogółem

Handel globalny (cd.)

Które rynki geograficzne (z wyłączeniem własnego kraju), według Twoich oczekiwań, w największym stopniu przyczynią się do uzyskania przychodów Twojej firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy? *(Wg hierarchii ważności)*

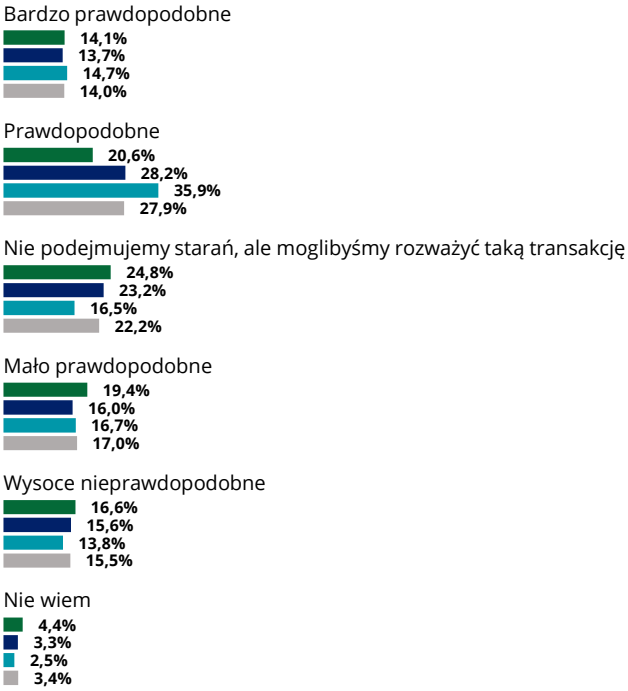


Talenty

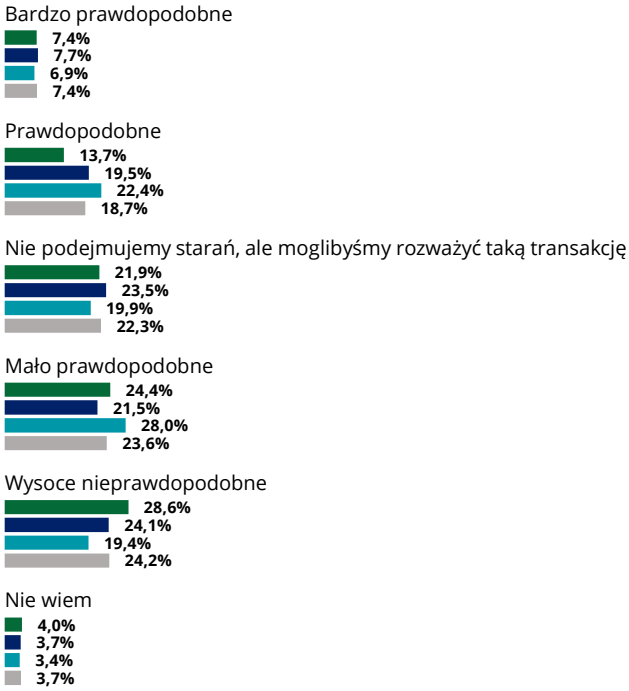
Jakie inwestycje w pracowników zostaną dokonane w Twojej firmie w ciągu najbliższych 12 miesięcy? (wybierz max. dwie)

Fuzje i przejęcia / finansowanie

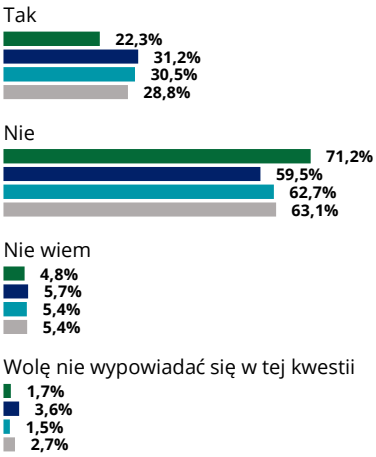
Jak sądzisz, na ile prawdopodobne jest, że Twoja firma będzie brała udział w fuzji lub przejęciu, jako podmiot przejmujący?

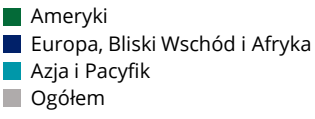


Jak sądzisz, na ile prawdopodobne jest, że Twoja firma będzie uczestniczyła w fuzji lub przejęciu, jako podmiot przejmowany?



Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy Twoja firma zrealizowała jakiekolwiek fuzje lub przejęcia?





Fuzje i przejęcia / finansowanie (cd.)

Jakie byłyby główne czynniki fuzji i przejęć dla Twojej firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy? (wybierz max. dwie)

Zwiększona dostępność kapitału
23,0%
26,9%
27,3%
26,0%

Rozwinięcie/dywersyfikacja bazy klientów
38,0%
30,1%
29,4%
31,9%

Okazja wejścia na nowe rynki globalne
32,6%
30,3%
38,5%
32,6%

Powracające zaufanie do gospodarki
16,9%
21,1%
15,4%
18,9%

Efekt skali
20,4%
23,6%
30,8%
24,4%

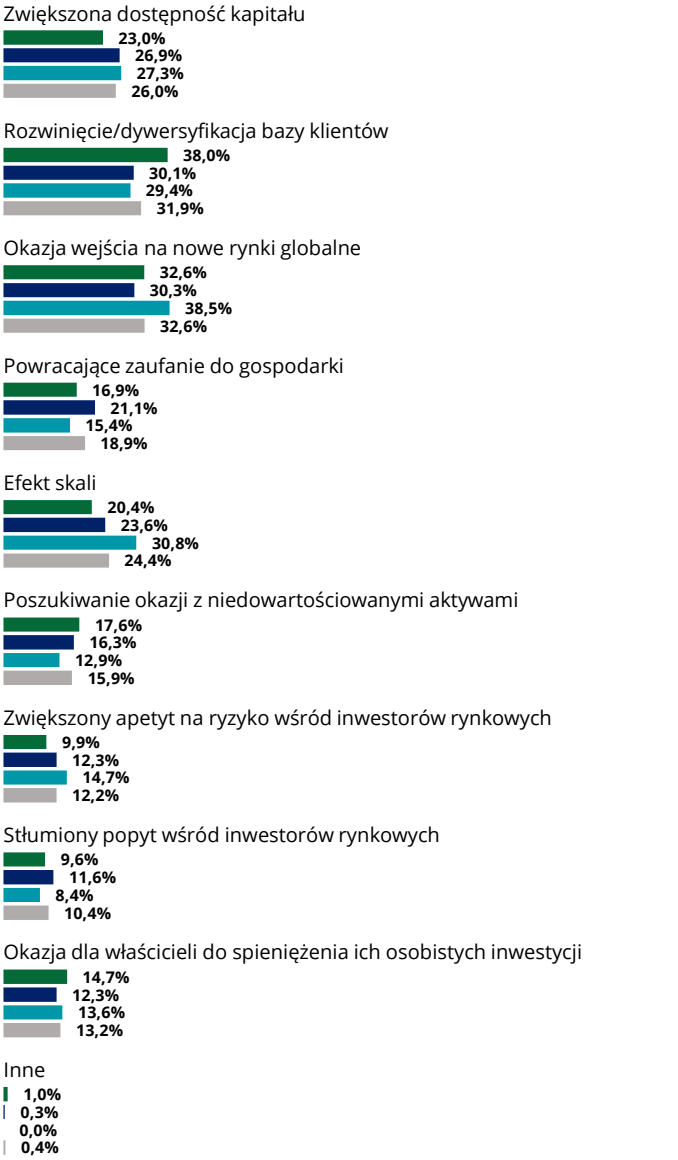
Poszukiwanie okazji z niedowartościowanymi aktywami
17,6%
16,3%
12,9%
15,9%

Zwiększony apetyt na ryzyko wśród inwestorów rynkowych
9,9%
12,3%
14,7%
12,2%

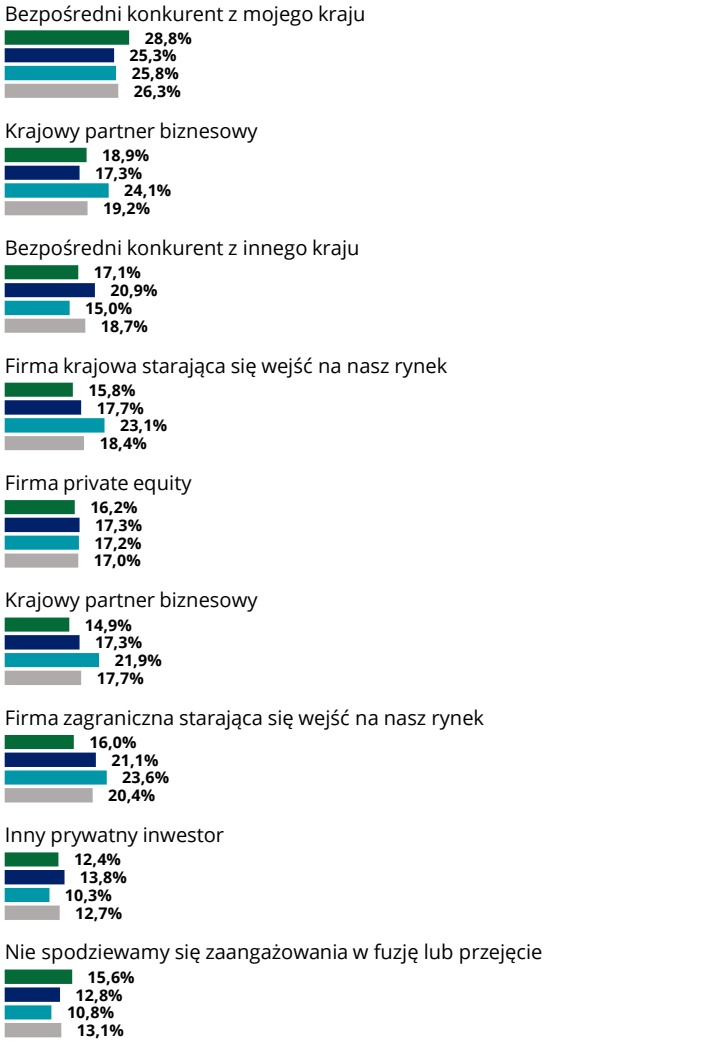
Stłumiony popyt wśród inwestorów rynkowych
9,6%
11,6%
8,4%
10,4%

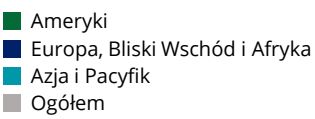
Okazja dla właścicieli do spieniężenia ich osobistych inwestycji
14,7%
12,3%
13,6%
13,2%

Inne
1,0%
0,3%
0,0%
0,4%



Gdyby Twoja firma miała uczestniczyć w fuzji lub przejęciu, który z poniższych podmiotów byłby Twoim zdaniem najbardziej prawdopodobnym kontrahentem? (wybierz max. dwie)





Bezpośredni konkurent z mojego kraju
28,8%
25,3%
25,8%
26,3%

Krajowy partner biznesowy
18,9%
17,3%
24,1%
19,2%

Bezpośredni konkurent z innego kraju
17,1%
20,9%
15,0%
18,7%

Firma krajowa starająca się wejść na nasz rynek
15,8%
17,7%
23,1%
18,4%

Firma private equity
16,2%
17,3%
17,2%
17,0%

Krajowy partner biznesowy
14,9%
17,3%
21,9%
17,7%

Firma zagraniczna starająca się wejść na nasz rynek
16,0%
21,1%
23,6%
20,4%

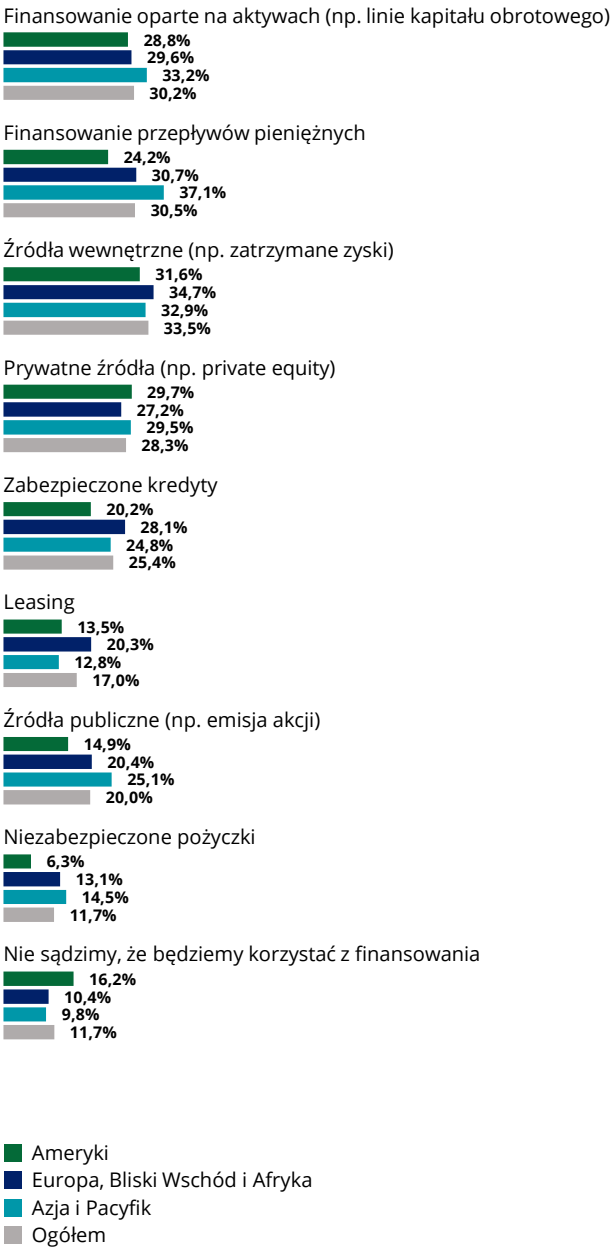
Inny prywatny inwestor
12,4%
13,8%
10,3%
12,7%

Nie spodziewamy się zaangażowania w fuzję lub przejęcie
15,6%
12,8%
10,8%
13,1%

Ameryki
Europa, Bliski Wschód i Afryka
Azja i Pacyfik
Ogółem

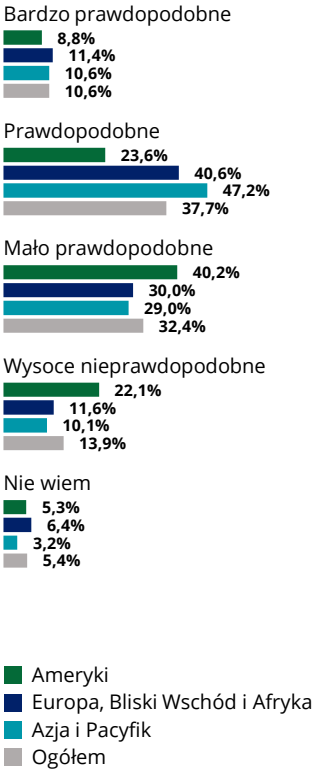
Fuzje i przejęcia / finansowanie (cd.)

Jak sądzisz, jakiego typy finansowania będzie poszukiwała Twoja firma w ciągu następnych 12 miesięcy (wybierz wszystkie odpowiedzi, które pasują do Twojej firmy)

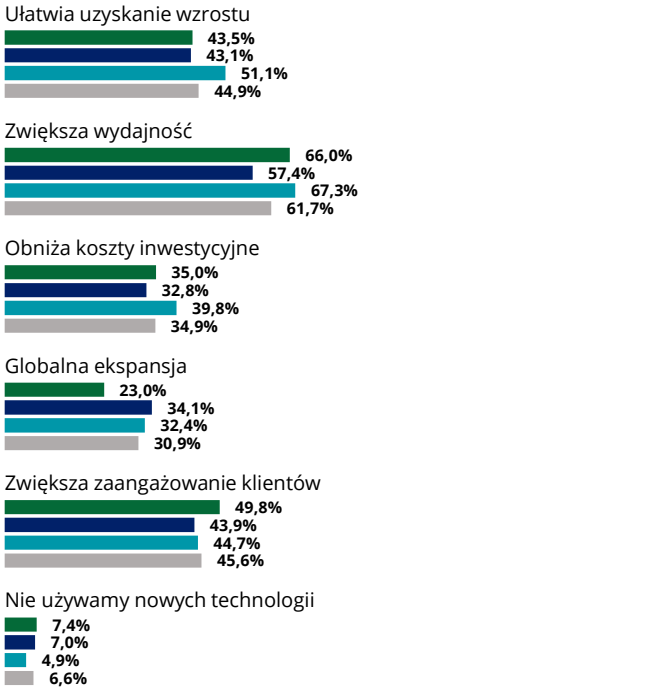


Technologia i przełomowe rozwiązania

Jakie jest prawdopodobieństwo, że Twoja spółka odczuje skutki przełomowych rozwiązań spowodowane przez działającego w nietradycyjny sposób konkurenta w ciągu kolejnych 2-3 lat?

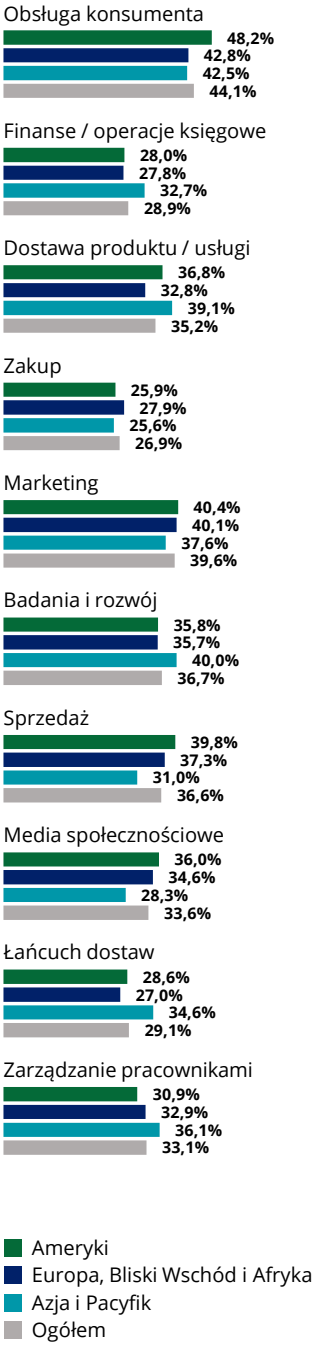


W jaki sposób firma wykorzystuje nowe technologie (np. chmura obliczeniowa, analiza predykcyjna)? (wybierz wszystkie odpowiedzi, które pasują do Twojej firmy)



Technologia i przełomowe rozwiązania (cd.)

W jakich obszarach operacyjnych Twoja firma korzysta z nowo powstających technologii? (wybierz wszystkie odpowiedzi, które pasują do Twojej firmy)



Technologia i przełomowe rozwiązania (cd.)

Proszę ocenić wpływ każdego z następujących czynników powodujących zmiany na Twoim rynku.

Postęp technologiczny

Znaczący negatywny wpływ
2,9%
2,7%
2,7%
2,8%

Umiarkowany negatywny wpływ
4,0%
4,7%
7,9%
5,2%

Niewielki negatywny wpływ
8,6%
11,4%
12,0%
10,8%

Brak wpływu
14,7%
16,6%
14,5%
15,7%

Niewielki pozytywny wpływ
27,8%
27,9%
23,3%
26,9%

Umiarkowany pozytywny wpływ
24,4%
21,4%
26,5%
23,3%

Znaczący pozytywny wpływ
17,5%
15,3%
13,0%
15,4%

Zmiany w oczekiwaniach i preferencjach klientów

Znaczący negatywny wpływ
4,0%
3,4%
3,7%
3,6%

Umiarkowany negatywny wpływ
9,3%
9,2%
8,4%
9,0%

Niewielki negatywny wpływ
19,8%
18,1%
18,9%
18,7%

Brak wpływu
25,7%
22,4%
20,4%
22,8%

Niewielki pozytywny wpływ
21,7%
23,4%
22,1%
22,7%

Umiarkowany pozytywny wpływ
13,5%
18,2%
17,7%
16,9%

Znaczący pozytywny wpływ
6,1%
5,3%
8,8%
6,3%

Dostęp do treści za pośrednictwem różnych platform

Znaczący negatywny wpływ
2,3%
3,1%
2,0%
2,7%

Umiarkowany negatywny wpływ
5,1%
5,9%
7,4%
6,0%

Niewielki negatywny wpływ
9,5%
13,1%
14,7%
12,5%

Brak wpływu
34,3%
26,4%
21,4%
27,3%

Niewielki pozytywny wpływ
22,9%
26,3%
28,0%
25,8%

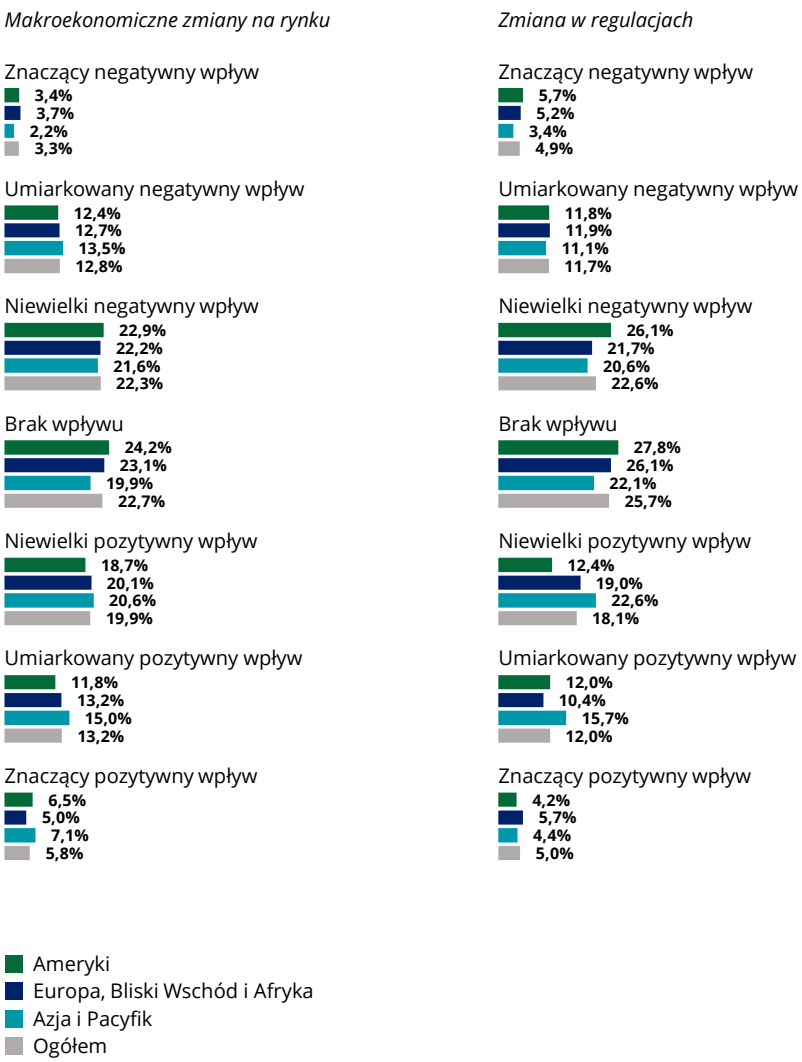
Umiarkowany pozytywny wpływ
17,5%
17,3%
19,7%
17,9%

Znaczący pozytywny wpływ
8,4%
7,9%
6,9%
7,8%

Ameryki
Europa, Bliski Wschód i Afryka
Azja i Pacyfik
Ogółem

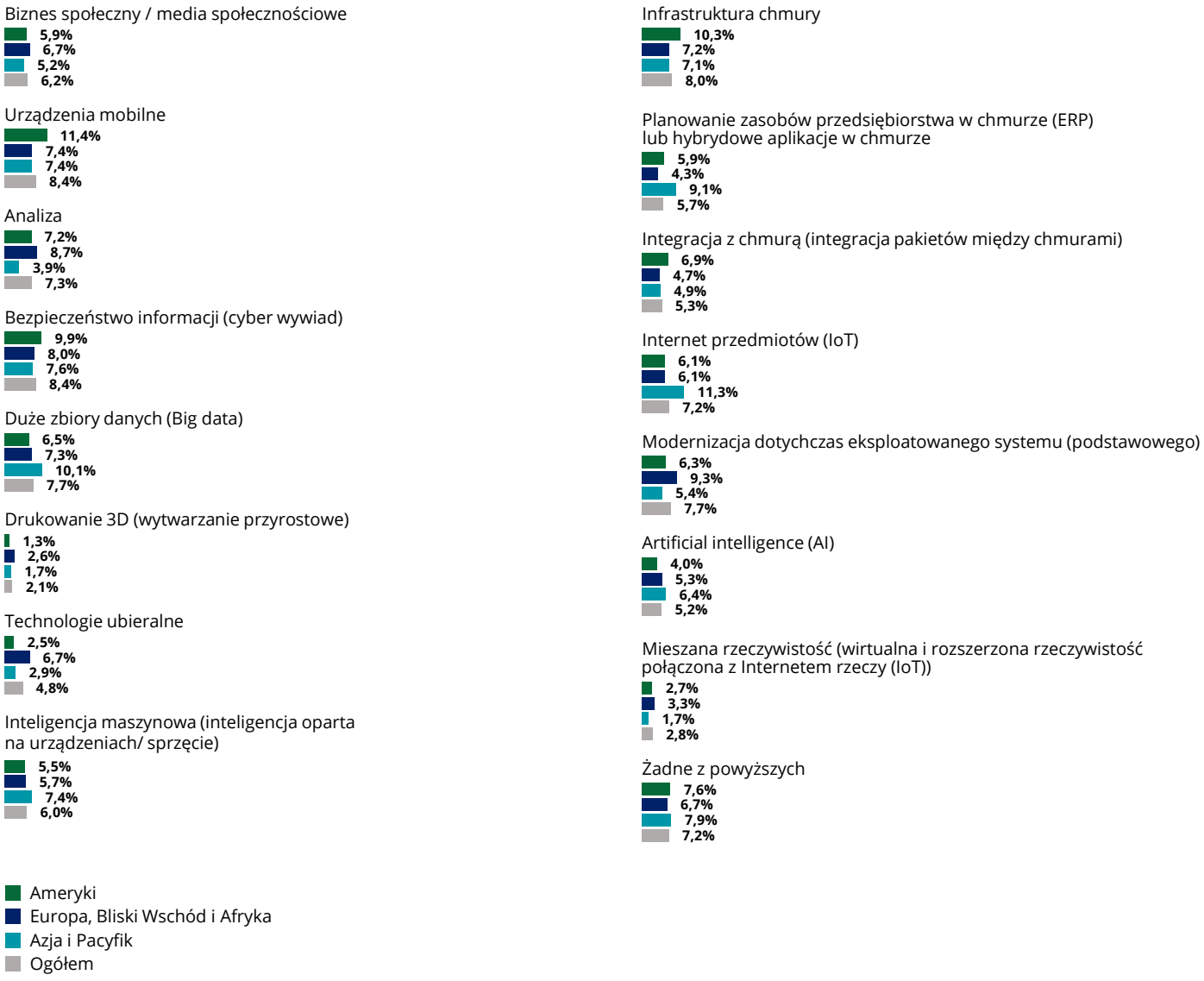
Technologia i przełomowe rozwiązania (cd.)

Proszę ocenić wpływ każdego z następujących czynników powodujących zmiany na Twoim rynku. (cd.)



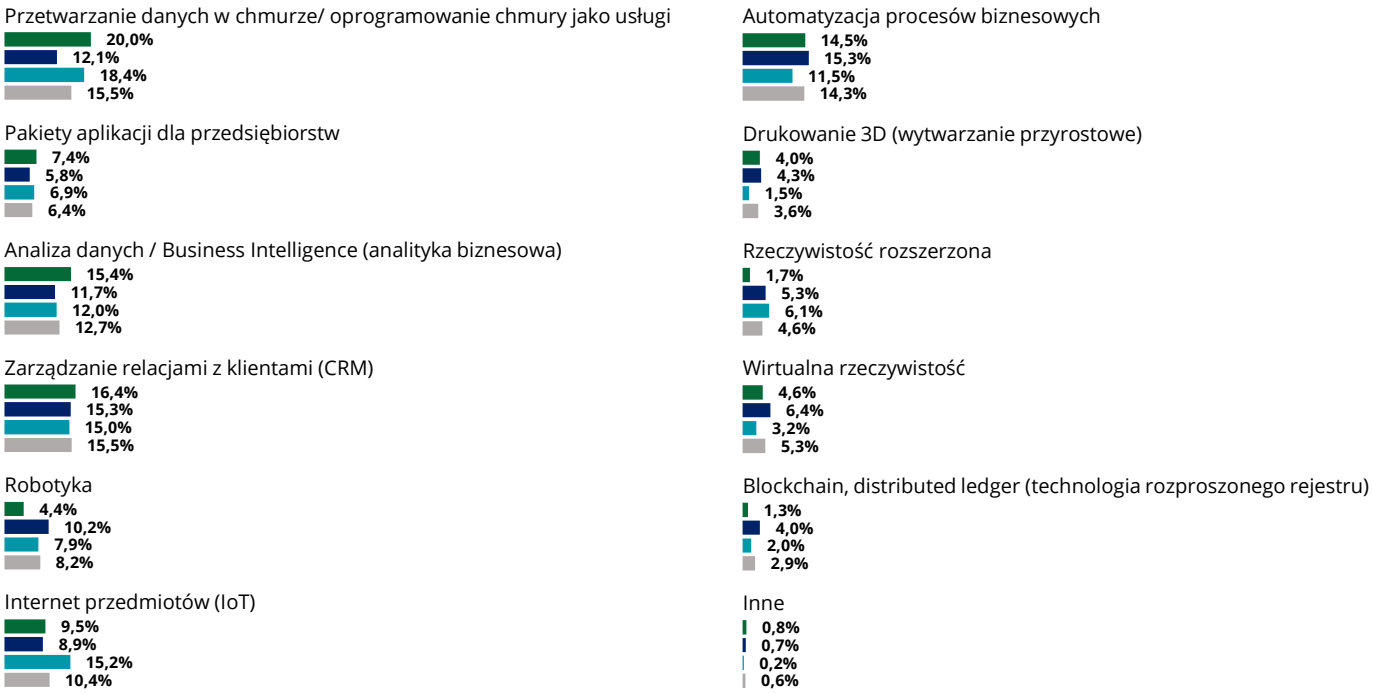
Technologia i przełomowe rozwiązania (cd.)

Które z poniższych trendów związanych z technologią będą miały Twoim zdaniem największy wpływ na Twoją firmę w ciągu najbliższych 12 miesięcy? (wg hierarchii ważności)



Technologia i przełomowe rozwiązania (cd.)

Jakich inwestycji w technologię Państwa firma najprawdopodobniej dokona w ciągu najbliższych 12 miesięcy? (wg hierarchii ważności)

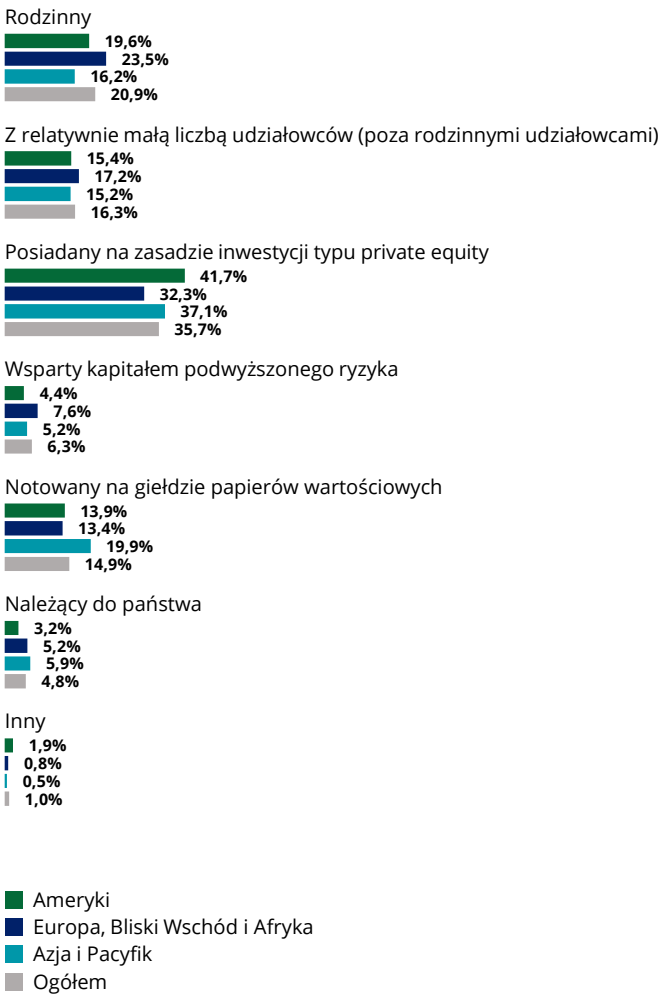


Kwestie demograficzne

W którym kraju znajduje się Państwa centrala?
(Liczba respondentów)

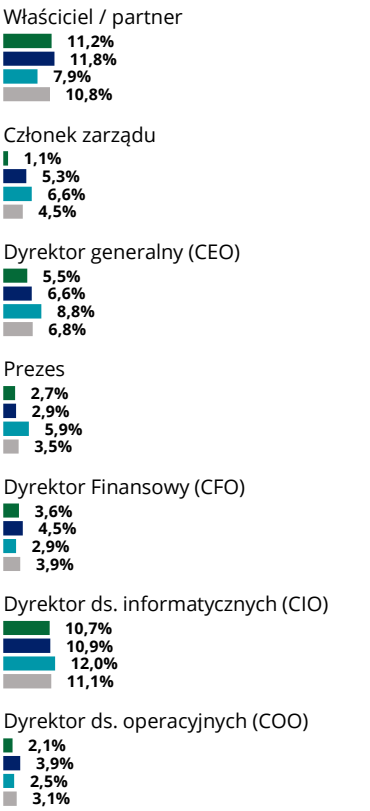
Australia	55
Austria	75
Belgia	71
Brazylia	49
Kanada	113
Chile	22
Chiny	93
Dania	22
Francja	67
Niemcy	126
Węgry	20
Indie	60
Irlandia	46
Włochy	95
Japonia	103
Luksemburg	6
Meksyk	42
Holandia	72
Nowa Zelandia	49
Norwegia	19
Polska	11
Portugalia	40
Arabia Saudyjska	16
Singapur	32
Afryka Południowa	45
Hiszpania	45
Szwecja	26
Zjednoczone Emiraty Arabskie	37
UK (Zjednoczone Królestwo)	110
USA (Stany Zjednoczone)	312

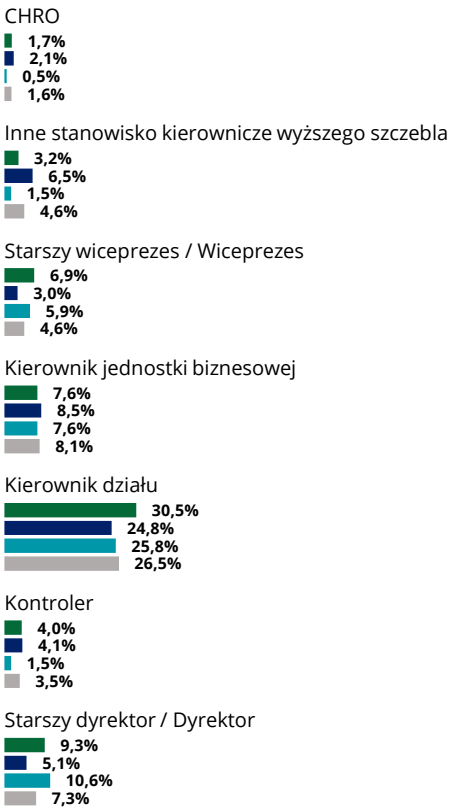
Która kategoria najlepiej opisuje typ własności Twojej firmy?



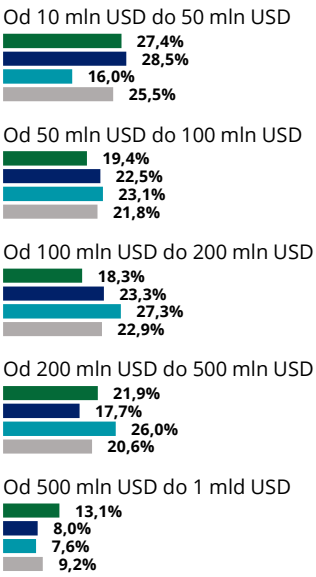
Kwestie demograficzne (cd.)

Które z poniższych zdań najlepiej opisuje Twój tytuł?





Jakie były roczne przychody Twojej firmy w 2016 r.?



Ameryki
Europa, Bliski Wschód i Afryka
Azja i Pacyfik
Ogółem

Kwestie demograficzne (cd.)

W jakiej branży/sektorze działa Twoja firma?

Dane kontaktowe

Mark Whitmore
Deloitte Private Global Leader
Partner
Deloitte Canada
mwhitemore@deloitte.ca

Mennolt Beelen
Deloitte Private Global Co-Leader
Partner
Deloitte Netherlands
mbeelen@deloitte.nl

Ekonomia
Dr. Ira Kalish
Chief Global Economist
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
ikalish@deloitte.com

Rumki Majumdar
Manager, Economics
Deloitte Support Services India Pvt. Ltd.
rmajumdar@deloitte.com

Talenty
Denise Moulton
Mid-Market HR and Talent Research Leader | Bersin™
Deloitte Consulting LLP
dmoulton@deloitte.com

Technologia
Anthony Stephan
National Technology Strategy and Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
astephan@deloitte.com

M&A
Patrick Shearer
Partner
Deloitte & Touche LLP
pshearer@deloitte.com

Redaktor Wykonawczy
Bob Rosone
Dyrektor Zarządzający
Deloitte LLP

Kierownik ds. Badań i Redakcji
Janet Hastie
Starszy Menedżer ds. Marketingu
Deloitte Services LP

Report design
Isaac Brynjegard-Bialik
Starszy Menedżer
Deloitte LLP

Podziękowania

Chcielibyśmy podziękować wszystkim ankietowanym respondentom i osobom udzielającym wywiadów za poświęcony czas oraz za spostrzeżenia, którymi podzielili się z nami dla potrzeb niniejszego raportu, Globalne perspektywy dla firm prywatnych – Plany, priorytety i oczekiwania.

Liderzy geograficzni Deloitte Private

Ameryki

Brazylia
Ronaldo Fragoso
Partner
Deloitte Brazil
rfragoso@deloitte.com

Kanada
Michael Runia
Partner
Deloitte Canada
mrunia@deloitte.ca

Chile
Sergio Castillo
Partner
Deloitte Chile
sgcastillo@deloitte.com

Meksyk
Alberto Miranda
Partner
Deloitte Mexico
almiranda@deloittemx.com

USA
Roger Nanney
Partner
Deloitte & Touche LLP
rnanney@deloitte.com

Europa, Bliski Wschód i Afryka

Afryka
Sandile Gwala
Director
Deloitte South Africa
sgwala@deloitte.co.za

Austria
Alexander Hohendanner
Partner
Deloitte Austria
ahohendanner@deloitte.at

Belgia
Nikolaas Tahon
Partner
Deloitte Belgium
ntahon@deloitte.com

Europa centralna
Peter Gerendasi
Partner
Deloitte Hungary
pgerendasi@deloitte.com

Dania
Joern Jepsen
Partner
Deloitte Denmark
jjepsen@deloitte.dk

Francja
Emmanuel Gadret
Partner
Deloitte France
EGadret@deloitte.fr

Niemcy
Lutz Meyer
Partner
Deloitte German
lmeyer@deloitte.de

Irlandia
Dan Murray
Partner
Deloitte Ireland
danmurray@deloitte.ie

Włochy
Ernesto Lanzillo
Partner
Deloitte Italy
elanzillo@deloitte.it

Luksemburg
Georges Kioes
Partner
Deloitte Luxembourg
gkioes@deloitte.lu

Bliski Wschód
Walid Chiniara
Managing Director
Deloitte United Arab Emirates
wchiniara@deloitte.com

Holandia
Ton van Abeelen
Partner
Deloitte Netherlands
TvanAbeelen@deloitte.nl

Kraje skandynawskie
Richard Peters
Partner
Deloitte Sweden
ripeters@deloitte.se

Portugalia
Luis Belo
Partner
Deloitte Portugal
lbelo@deloitte.pt

Hiszpania
Marcelino Alonso Dobao
Partner
Deloitte Spain
malonsodobao@s2g-bpm.es

Turcja
Ali Cicekli
Partner
Deloitte Turkey
acicekli@deloitte.com

Zjednoczone Królestwo
Kirsty Newman
Partner
Deloitte United Kingdom
knewman@deloitte.co.uk

Asia Pacific

Australia
Sneza Pelusi
Partner
Deloitte Australia
spelusi@deloitte.co.au

Chiny
William Chou
Partner
Deloitte China
wilchou@deloitte.co.cn

Indie
Nitan Shingala
Partner
Deloitte India
nshingala@deloitte.com

Japonia
Tsutomu Kishi
Partner
Deloitte Japan
tsutomu.kishi@tohmatsu.co.jp

Nowa Zelandia
Ross Milne
Chairman
Deloitte New Zealand
romilne@deloitte.co.nz

Azja Południowo-Wschodnia
Chee Chong Tam
Partner
Deloitte Singapore
ctam@deloitte.com

Deloitte.

Nazwa Deloitte odnosi się do przynajmniej do jednej spółki Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), globalnej sieci firm członkowskich i powiązanych jednostek. Spółka DTTL (zwana także Deloitte Global) i każda z firm członkowskich są odrębnymi i niezależnymi podmiotami prawnymi. Spółka DTTL nie świadczy usług na rzecz klientów. Więcej informacji można znaleźć na stronie www.deloitte.com/about.

Firma Deloitte to wiodący, globalny dostawca usług audytu i gwarancji, doradztwa, doradztwa finansowego, ryzyka, podatkowego i powiązanych usług. Nasza sieć firm w ponad 150 krajach i terytoriach świadczy usługi na rzecz czterech z pięciu firm znajdujących się na liście Fortune Global 500®. Dowiedz się więcej na temat tego, w jaki sposób około 264 000 pracowników firmy Deloitte wywiera wpływ na najistotniejsze kwestie na stronie www.deloitte.com.

Powyższa publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, jej firmy członkowskie oraz ich podmioty stowarzyszone (zwani wspólnie „siecią Deloitte") nie świadczą tym samym, ani nie przedstawiają w tej publikacji porad zawodowych ani jakichkolwiek innych usług. Przed podjęciem decyzji lub podjęciem jakichkolwiek działań, które mogą wpłynąć na Twoje finanse lub Twoją firmę, powinieneś skonsultować się z wykwalifikowanym profesjonalnym doradcą. Żadna jednostka w sieci Deloitte nie ponosi odpowiedzialności za jakiekolwiek straty poniesione przez jakąkolwiek osobę, która polega na informacjach zawartych w niniejszej publikacji.

© 2017. Aby uzyskać więcej informacji, prosimy o kontakt z Deloitte Global.