

GLOBAL 50 -  
NAJWIĘKSZE  
SPÓŁKI BRANŻY  
FMCG W 2018 R.

# Czas na działanie

Giganci branży FMCG mierzą się  
z wyzwaniami rynku



**OC&C**  
Strategy consultants

uncommon sense

Prezentowany przez nas raport Global 50 to coroczne zestawienie 50 największych podmiotów z branży FMCG.

Raport jest publikowany od 16 lat i stanowi obowiązkową lekturę dla wszystkich osób zainteresowanych dynamiką tego sektora oraz ważnymi zjawiskami, które go kształtują.

Branżowi giganci, tacy jak Nestle, Procter & Gamble i Unilever, są klasyfikowani na podstawie przychodów z działalności na rynku FMCG, a następnie oceniani pod kątem szerszych wskaźników efektywności i realizacji celów biznesowych. Źródłem informacji są ostatnie raporty roczne spółek, a obroty są podawane w dolarach amerykańskich. Stopy wzrostu dla każdej spółki są wyrażone w walucie lokalnej, w której spółka prowadzi sprawozdawczość.

Ubiegłoroczny raport był zatytułowany „Tied-up”, co oznacza „Skrępowane”, ponieważ firmy były dosłownie sparaliżowane w wyniku niestabilnej sytuacji geopolitycznej i ogólnej niepewności panującej w branży. W tym roku Globalna 50 (ang. Global 50) zdecydowanie zrzuciła więzy! Spółki angażują się w rekordową liczbę fuzji i przejęć (ang. M&A), a tempo wzrostu przychodów wraca na wcześniej odnotowywane poziomy. Niemniej jednak gdzieś za tymi entuzjastycznymi nagłówkami kryje się prawdziwa zbrodnia branży – jest nią organiczny wzrost sprzedaży, który znalazł się w martwym punkcie. Odnoszące największe sukcesy firmy z Global 50 radzą sobie, koncentrując się na produktach segmentu *premium* i budowaniu obecności na rynkach wschodzących. Jednocześnie firmy te zabezpieczają się na przyszłość, dokonując zaskakujących przejęć w obszarze technologii, w obszarach niezwiązanych z głównym obszarem działalności (np. producent mięsa inwestujący w kiełbaski wegetariańskie) oraz inwestując w ekologiczne opakowania. Marże zysku Global 50 odnotowywały stały wzrost, czemu sprzyjał program budżetowania zerowego (ang. Zero Based Budgeting - ZBB). Chociaż program ten ma korzystny wpływ na wzrost marż, to nadal nie udało się znaleźć sposobu na pobudzenie powolnego wzrostu organicznego.

W tym roku Global 50 angażuje się w rekordową liczbę transakcji M&A i odnotowuje wzrost całkowitych przychodów

# Rekordowy rok fuzji i przejęć

W 2017 roku, po rocznym okresie stagnacji w obszarze M&A, grupa Global 50 wyraźnie się ożywiła, przeprowadzając aż 60 transakcji, co jest najwyższym wynikiem na przestrzeni ostatnich 15 lat. Spółki FMCG otrząsnęły się z niepewności związanej z rosnącą siłą populistycznych liderów w Europie i Stanach Zjednoczonych i postanowiły zmierzyć się z wyzwaniem stojącymi przed całą branżą.

Ich intensywne działania przełożyły się na wzrost przychodów operacyjnych – z 0,5% w 2016 r. do 5,7% w 2017 r., co oznacza wzrost wartości rok do roku aż o 190% do 145 mld USD.

Na czele grupy znalazł się koncern British American Tobacco, który przejął spółkę Reynolds American za kwotę ok. 61 mld USD. Inny gracz sektora, Japan Tobacco, zrealizował aż sześć transakcji (poprzednio: zero transakcji), pozwalających mu na ekspansję w nowych regionach geograficznych i na rynkach wschodzących.

Podobną strategię przyjęło zresztą więcej spółek z grupy Global 50, ukierunkowując tegoroczne fuzje i przejęcia na wzrost i konsolidację. Wejścia na nowe/wschodzące rynki geograficzne i w nowe segmenty rynku stanowiły 73% łącznego wolumenu transakcji, w porównaniu do 62% w 2016 r.

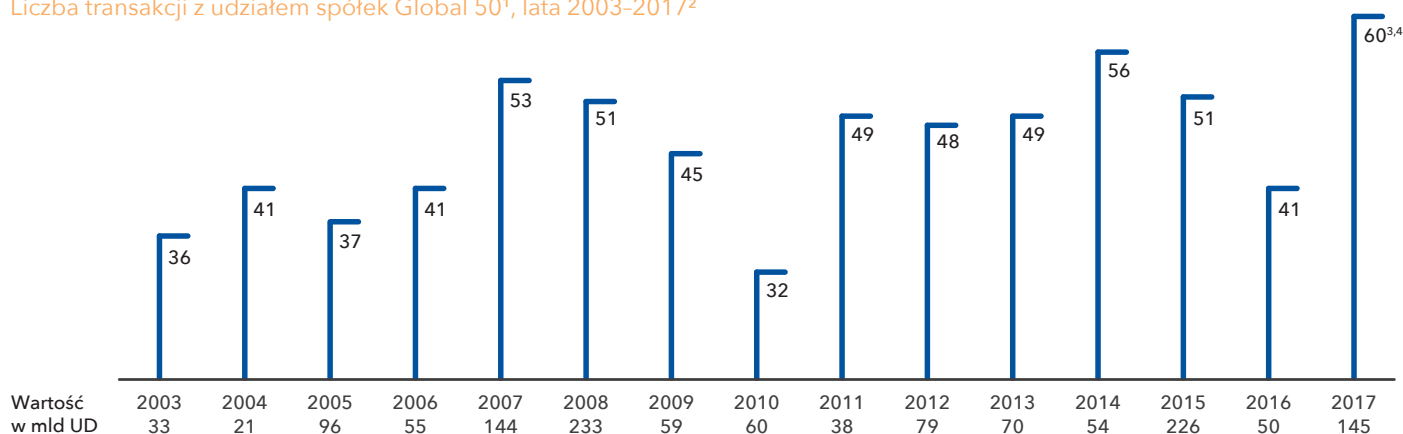
Przykładowo, Nestlé kupiła egipskiego dystrybutora kawy, a L'Oréal nabyła firmę kosmetyczną z siedzibą w Meksyku.

W międzyczasie realizowano też działania dezinvestycyjne, motywowane strategiczną reorganizacją działalności. Przykładem może być spółka SCA, która podzieliła przedsiębiorstwo produktów leśnych i higieny osobistej na dwie odrębne spółki.

Podczas gdy podmioty sektora żywności i napojów chętnie pozbywały się peryferyjnych segmentów biznesowych, niektóre spółki z grupy Global 50 aktywnie starały się pozyskać nowe zdolności wychodzące poza podstawowy przedmiot działalności, inwestując w firmy zajmujące się logistyką czy technologią. Ten mikrotrend opisujemy dokładniej na stronie 12.

W 2017 R. LICZBA TRANSAKCJI ZREALIZOWANYCH PRZEZ SPÓŁKI GLOBAL 50 OSIĄGNĘŁA WARTOŚĆ NAJWYŻSZĄ OD 15 LAT

Liczba transakcji z udziałem spółek Global 50<sup>1</sup>, lata 2003–2017<sup>2</sup>



1. Nie uwzględniono transakcji o nieujawnionej wartości

2. Podane daty są datami ogłoszenia transakcji. Analiza obejmuje transakcje ogłoszone w 2017 r.

3. Łącznie jest to 65 transakcji zrealizowanych przez grupę 50 największych spółek na świecie (41 przejęć i 24 zbycia), przy czym w 5 przypadkach obie strony należały do grona Global 50.

4. Wyłączono 4 transakcje, które nie były związane z rynkiem FMCG lub zostały zawarte w obrębie jednej grupy kapitałowej, np. przejęcie przez Johnson & Johnson spółki biofarmaceutycznej Actelion Pharmaceuticals Ltd, zakup Christian Dior Couture S.A. przez LVMH, nabycie przez Henkel (Adhesive Technologies) firmy Darex Packaging Technologies, fuzja pomiędzy trzema nigeryjskimi spółkami pośrednio zależnymi od AB InBev (International Breweries, Intafact Beverages i Pabod Breweries).

# Rok kontrastów



## WZROST ORGANICZNY BEZ ZMIAN...

Łączny wzrost sprzedaży o 5,7% r/r może wydawać się doskonałym wynikiem, jednak dane te skrywają niski wzrost organiczny, który pozostał na poziomie 2,6%.

Choć jest to nieznaczna poprawa w stosunku do spadków odnotowanych w latach poprzednich, udział wolumenu we wzroście organicznym wyniósł zaledwie 0,4 p.p. Wynikało to z silnej konkurencji, na przykład, ze strony małych producentów ginu, szybko rozwijających się marek własnych oraz spowolnienia na rynkach rozwiniętych.

Chlubnym wyjątkiem był Heineken (mający rzeczywiście powody do świętowania), który uzyskał wyniki lepsze od innych graczy rynkowych dzięki koncentracji na segmencie *premium* i umocnieniu swojej pozycji na rynkach wschodzących, co przełożyło się na kolejny rok silnego organicznego wzrostu.

Niemniej większość spółek z grupy Global 50 starała się generować wzrost przychodów poprzez podejmowanie działań mających wpływ na cenę i/ lub miks produktowy. Udawało się im to albo dzięki czynnikom zewnętrznym (np. spółka Arla Food skorzystała na inflacji cen nabiału), albo dzięki inicjatywom takim jak np. optymalizacja wielkości opakowań w Coca-Coli.

Zbyt mocne poleganie na działaniach mających wpływ na politykę cenową lub miks produktowy w celu napędzania wzrostu organicznego jest ryzykowną strategią, a przy organicznym wzroście wolumenu znacznie poniżej poziomu rocznego wzrostu globalnej populacji (ok. 1,1%) jest jasne, że spółki z grupy Global 50 nie wykorzystują w pełni potencjału rosnącej bazy klientów.

Jeżeli spółki z grupy Global 50 nie pójdą śladem swoich mniejszych i bardziej elastycznych konkurentów – tak jak zrobił to Heineken, to będą nadal tracić na ich rzecz udziały rynkowe.



## ...ALE RENTOWNOŚĆ ULEGŁA POPRAWIE

Podczas gdy wzrost organiczny nie wykazał oczekiwanego poziomu, spółki z grupy Global 50 utrzymały trend poprawy marży brutto, która zwiększyła się o 0,7 p.p.

Podmioty te odnotowały również pierwszą od trzech lat poprawę marży netto (także o 0,7 p.p.). Wynik ten – potencjalnie efekt wdrożonego programu budżetowania zerowego – napędzany jest głównie zamrożeniem (lub obcięciem) kosztów operacyjnych, działalności badawczo-rozwojowej i marketingu, przy jednoczesnym zwiększeniu marży brutto. Czy zabiegi te pozwolą przywrócić wzrost w dłuższej perspektywie? To się dopiero okaże.

## ZDROWY PRODUKT, ZDROWA MARŻA

Wojna z cukrem to dla firmy Coca-Cola niekoniecznie zła wiadomość. W Stanach Zjednoczonych firma wyszła naprzeciw obawom konsumentów, wprowadzając na rynek napoje w mini-puszkach.

Sprzedaż mniejszych formatów w tym kraju zwiększyła się o niemal 10% w IV kwartale 2016 r., podczas gdy całkowity organiczny wzrost przychodów wyniósł 6%. Przewiduje się kontynuację tego trendu. Podwójna korzyść jest taka, że mniejsze opakowania zapewniają wyższą cenę w przeliczeniu na 1 ml napoju.

## WZROST CEN W FIRMIE COCA-COLA WYNIKAŁ ZE ZMIANY MIKSU PRODUKTÓW – WIĘKSZEGO UDZIAŁU MNIEJSZYCH FORMATÓW I ZDROWSZYCH PRODUKTÓW W PORTFELU

### Mniejszy format



Objętość  
12 fl. oz.  
Cena  
1,15 USD  
Cena jednostkowa  
0,10 USD za fl. oz.

### Dominacja zdrowych produktów



Marka herbat o nazwie „Gold Peak”,  
cena jednostkowa  
0,18 USD za fl. oz.

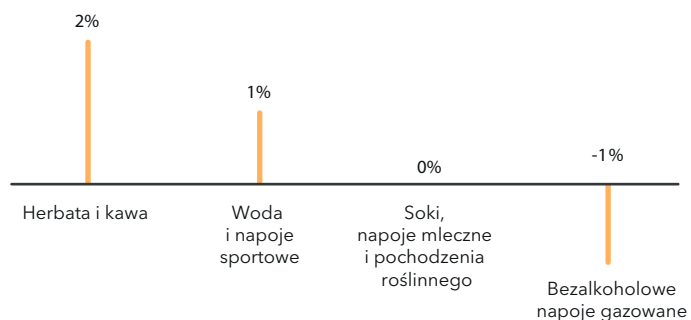


Objętość  
7,5 fl. oz.  
Cena  
0,9 USD  
Cena jednostkowa  
0,12 USD za fl. oz.



Napoje sportowe „Vitaminwater”,  
cena jednostkowa  
0,16 USD za fl. oz.

## GLOBALNY WZROST ILOŚCI SZTUK, COCA-COLA, 2017 R.



# Najmocniejsze i najsłabsze sektory



## NAJMOCNIEJSZE I NAJSŁABSZE SEKTORY

Podczas gdy sektor piw i alkoholi oraz wyrobów tytoniowych koncentrował się na transakcjach M&A oraz wzroście organicznym, inne sektory, m.in. żywności i napojów, nie angażowały się aktywnie w konsolidację i zamiast na wzrost, postawiły na zbycia.

Branża piwna i alkoholowa odnotowała najlepsze wyniki w 2017 r., mogąc pochwalić się organicznym wzrostem przychodów w wysokości 4,6% i poprawą rentowności o 1,8%. Był to częściowo rezultat skutecznej polityki w obszarze M&A, ale także strategii polegającej na promowaniu marek *premium* i wchodzeniu na nowe rynki. Z tych samych powodów dobrze radził sobie sektor wyrobów tytoniowych, który nadal był w stanie ustanawiać dobre ceny na częściowo zmonopolizowanym rynku.

Dla porównania, sektor żywności i napojów, gdzie przeprowadzono 17 z 24 analizowanych transakcji zbycia, odnotował łączny wzrost sprzedaży na poziomie zaledwie 0,8%, nie potrafiąc skutecznie zapobiec konkurencji ze strony małych graczy specjalizujących się w produktach niszowych lub *premium*. Najsłabszym obszarem okazał się sektor produktów gospodarstwa domowego i produktów do higieny osobistej, który rozczarował zarówno pod względem wzrostu organicznego (1,5%), jak i poziomu rentowności (-0,2%).



## PROGRAM BUDŻETOWANIA ZEROWEGO - CZY FAKTYCZNIE SKUTECZNY?

Cztery z pięciu spółek Global 50, które odnotowały największą poprawę marży zysku, przyjęły program budżetowania zerowego (ang. Zero Based Budgeting - ZBB). Czy to podejście jest w stanie wygenerować wzrost?

Większość przedstawicieli spółek z Global 50, które wprowadziły program ZBB, obserwuje poprawę marży od 2015 r., częściowo dzięki oszczędnościom w zakresie kosztów sprzedaży i kosztów ogólnego zarządu. Redukcja kosztów, zwłaszcza w obszarze sprzedaży i marketingu, przełożyła się jednak na niższy organiczny wzrost przychodów w porównaniu do podmiotów, które nie realizują programu ZBB.

Jedynym wyjątkiem jest czołowy reprezentant budżetowania zerowego, spółka AB InBev, która może się poszczycić zarówno silnym wzrostem, jak i poprawą rentowności. Dzięki efektowi skali udało jej się poprawić koszty własne sprzedaży, a w rezultacie, po dwóch latach zaciskania pasa, ponownie zwiększyć inwestycje w sprzedaż i marketing.

Niemniej inne spółki z grupy Global 50, które wprowadziły budżetowanie zerowe, nadal borykają się ze słabym wzrostem organicznym, w tym koncern Kraft Heinz, wspierany przez jednego z propagatorów programu ZBB, 3G Capital. Może to wynikać z nadmiernie agresywnej polityki cięcia kosztów, którą prawdopodobnie teraz należałoby stonować, a być może chodzi zwyczajnie o bazowe marki i kategorie produktów oferowane przez tych graczy.

Zważywszy na różnicowane wyniki, czas pokaże, czy program budżetowania zerowego jest tylko przejściową modą, czy też autentycznym wybawieniem dla branży.

## POSZCZEGÓLNE SEKTORY RÓŻNIĄ SIĘ POD WZGLĘDEM OSIĄGANÝCH WYNIKÓW FINANSOWYCH<sup>1</sup>

		Globalna 50	Żywność i napoje	Produkty gospodarstwa domowego i do higieny osobistej	Piwo i alkohole	Wyroby tytoniowe	Spółki zdywersyfikowane
Zmiana R/R	Wzrost całkowitych przychodów <sup>2</sup>	5.7%	0.8%	2.9%	<b>22.2%</b>	<b>12.3%</b>	6.2%
	Organiczny wzrost przychodów <sup>3</sup>	2.6%	2.2%	1.5%	4.6%	2.9%	3.1%
% przychodów (zmiana w p.p.)	Wzrost marży brutto <sup>2</sup>	0.7%	0.0%	<b>-0.8%</b>	4.7%	1.0%	0.2%
	Wzrost marży zysku <sup>3</sup>	0.7%	0.5%	<b>-0.2%</b>	1.8%	0.5%	0.6%
% przychodów (zmiana w p.p.)	Wzrost całkowitych kosztów operacyjnych	0.0%	-0.4%	-0.7%	<b>2.9%</b>	<b>0.4%</b>	-0.4%
	Wzrost kosztów marketingowych	-0.1%	-0.7%	0.0%	-1.2%	<b>0.4%</b>	-0.1%
	Wzrost kosztów działalności badawczo-rozwojowej	0.0%	0.0%	<b>0.1%</b>	0.0%	<b>0.1%</b>	-0.1%
Kontrybucja do sprzedaży produktów spożywczych przez spółki Global 50		(100%)	(49.0%)	(17.4%)	(12.8%)	(9.4%)	(11.4%)
Liczba spółek		50	23	10	7	5	5

1. Dane odpowiadają średniej dla podmiotów sektora

2. W oparciu o obroty branży spożywczej za 2017 r. (z wyłączeniem akcyzy) w walucie lokalnej

3. Wzrost organiczny w oparciu o dane 20 spółek wykazane w raportach rocznych

Źródło: Raporty roczne; formularze 10K; analiza OC&C



# Czempioni grupy Global 50

---

Lista Czempionów roku 2017 zdominowana jest przez producentów napojów (zarówno bezalkoholowych, jak i alkoholowych), co dowodzi, że sektor ten szybciej niż inne dostosowuje się do zmieniających się trendów konsumenckich. Na tym jednak podobieństwa się kończą: każdy czempion został wybrany ze względu na unikalną strategię, która pozwala mu wygrywać na rynku.

Spółka Heineken nieustannie poprawia te pozycje rachunku wyników, które wydają się poza zasięgiem innych graczy – należy wymienić tu w szczególności wzrost organiczny. Udaje jej się to dzięki identyfikowaniu oraz konsekwentnemu wykorzystywaniu dwóch wyraźnie zarysowujących się obszarów wzrostu: piw *premium* i rynków wschodzących. Przykłady zastosowania tej skutecznej strategii to m.in. inwestycja w moce produkcyjne w Kambodży, gdzie branża piwna odnotowała w zeszłym roku wzrost o 11% (w porównaniu do zerowego wzrostu w Europie).

Shiseido to jedyny podmiot na naszej liście Czempionów, który nie zajmuje się sprzedażą napojów. Podobnie jak Heineken, ta japońska firma wygenerowała wysoki wzrost dzięki swojej ofercie *premium*. Należy również docenić jej skuteczną taktykę w zakresie ekspansji geograficznej, w tym budowanie relacji z najważniejszymi graczami rynku e-commerce w Chinach.



Większość spółek z grupy Global 50 starała się generować wzrost przychodów w oparciu o działania mające wpływ na cenę i/lub miks produktowy

POZYCJA	SPÓŁKA	UZASADNIENIE	UWAGI
15		Dalsza poprawa organicznego wzrostu wolumenu	Organiczny wzrost wolumenu w spółce Heineken zwiększył się w ujęciu r/r z 1,9% do 2,9% w latach 2014-2017
47		Silny wzrost organiczny w 2017 r.	Wzrost organiczny Shiseido sięgnął 11%, napędzany przez inwestycje w marki premium oraz dobre wyniki w Chinach
8		Zdolność do poprawy poprawy miks produktowy w oparciu o działania własne	W 2017 r. dzięki formatowi mini-puszek cena produktów Coca-Coli wzrosła o 3%, plasując się powyżej średniej dla branży
5		Zwiększenie marży zysku (przy realizacji programu budżetowania zerowego), a jednocześnie utrzymanie silnego wzrostu organicznego	Od 2012 r. najwyższy poziom organicznego wzrostu przychodów w sektorze piwa (ok. 5%) Od 2008 r. marże zysku poprawiły się o 7 p.p.
23		Sukces inwestycji w rozwój	Silny wzrost i wysokie marże dzięki korzyściom płynącym z inwestycji w marki premium

## RANKING GLOBAL 50 W 2017 R.

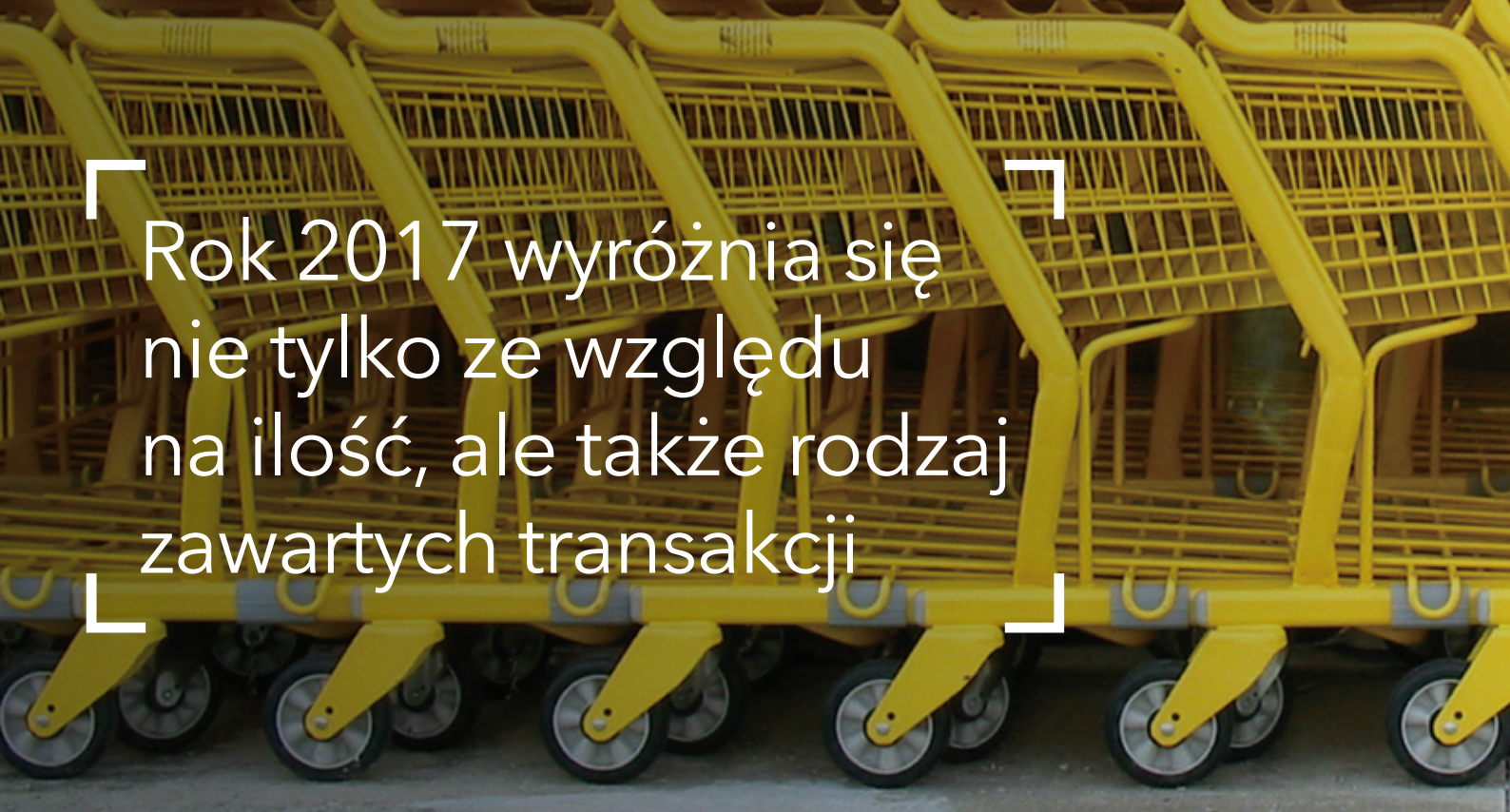
POZYCJA	ZMIANA WZGLĘDEM 2016 R.	SPÓŁKA	KRAJ	SPRZEDAŻ PRODUKTÓW SPOŻYWCZYCH W MLN USD W 2017 R. <sup>1</sup>	SPRZEDAŻ PRODUKTÓW SPOŻYWCZYCH ZMIANA % SPRZEDAŻY W WALUCIE LOKALNEJ, 2017-2016 R. <sup>2</sup>
1	◆ -	Nestlé	Szwajcaria	91.187 USD	0%
2	◆ -	Procter & Gamble	USA	64.553 USD	0%
3	◆ -	PepsiCo	USA	63.525 USD	1%
4	◆ -	Unilever	Wlk. Brytania/Holandia	60.531 USD	2%
5	▲ 1	Ab InBev	Belgia	56.444 USD	24%
6	▼ -1	JBS	Brazylia	49.626 USD	-1%
7	▲ 1	Tyson Foods	USA	38.260 USD	4%
8	▼ -1	Coca-Cola Company	USA	35.410 USD	-15%
9	◆ -	L'Oréal	Francja	29.326 USD	4%
10	◆ -	Philip Morris International	USA	28.748 USD	8%
11	▲ 3	Danone	Francja	27.808 USD	12%
12	▼ -1	Kraft Heinz	USA	26.232 USD	-1%
13	▲ 5	British American Tobacco	Wielka Brytania	26.116 USD	38%
14	▼ -2	Mondelez	USA	25.896 USD	0%
15	▼ -2	Heineken Holding	Holandia	24.665 USD	5%
16	▼ -1	Archer Daniels Midland	USA	22.530 USD	2%
17	◆ -	Grupa WH	Chiny	21.303 USD	5%
18	▲ 1	Grupa Altria	USA	19.407 USD	1%
19	▼ -3	Suntory	Japonia	19.235 USD	3%
20	▲ 3	Asahi Breweries	Japonia	18.176 USD	23%
21	▼ -1	Japan Tobacco	Japonia	18.076 USD	-1%
22	▼ -1	General Mills	USA	15.620 USD	-6%
23	▲ 4	Diageo	Wielka Brytania	15.508 USD	15%
24	◆ -	Colgate Palmolive	USA	15.454 USD	2%
25	◆ -	Kimberly Clark	USA	15.010 USD	0%

1. Sprzedaż z wyłączeniem płatności akcyzowych

2. Zmiana procentowa nie uwzględnia płatności akcyzy

## RANKING GLOBAL 50 W 2017 R.

POZYCJA	ZMIANA WZGLĘDEM 2016 R.		SPÓŁKA	KRAJ	SPRZEDAŻ PRODUKTÓW SPOŻYWCZYCH W MLN USD W 2017 R. <sup>1</sup>	SPRZEDAŻ PRODUKTÓW SPOŻYWCZYCH ZMIANA % SPRZEDAŻY W WALUCIE LOKALNEJ, 2017-2016 R. <sup>2</sup>
26	▲	+4	Reckitt Benckiser	Wielka Brytania	14.816 USD	16%
27	▲	+2	Grupo Bimbo	Meksyk	14.134 USD	6%
28	▲	+3	Johnson & Johnson	USA	13.602 USD	2%
29	▼	-7	Kirin Beveries	Japonia	13.525 USD	0%
30	▲	+10	LVMH	Francja	11.995 USD	9%
31	▲	+7	Henkel	Niemcy	11.854 USD	9%
32	▲	+5	Estée Lauder Companies	USA	11.757 USD	5%
33	▲	+1	Kellogg Company	USA	11.674 USD	-1%
34	▲	+33	Molson Coors Brewing Company	USA	11.003 USD	125%
35	▲	+6	Royal FrieslandCampina	Holandia	10.969 USD	10%
36	◆	-	Kao	Japonia	10.841 USD	0%
37	▼	-2	Nippon Meat Packers	Japonia	10.719 USD	-3%
38	▲	+4	Brasil Foods	Brazylia	10.487 USD	-1%
39	▲	+4	Pernod Ricard	Francja	10.153 USD	4%
40	▼	-1	Imperial Tobacco	Wielka Brytania	10.063 USD	6%
41	▲	+5	Arla Foods	Dania	9.956 USD	7%
42	▼	-9	Essity	Szwecja	9.662 USD	10%
43	▲	+5	Bunge Limited	Bermudy	9.593 USD	13%
44	▲	+1	Carlsberg	Dania	9.361 USD	-1%
45	▼	-1	Hormel Foods	USA	9.168 USD	-4%
46	▲	+1	Yamazaki Baking	Japonia	8.756 USD	1%
47	▲	+12	Shiseido	Japonia	8.692 USD	17%
48	▲	+1	Tingyi	Chiny	8.450 USD	6%
49	▲	+1	Campbell	USA	7.890 USD	-1%
50	▲	+6	Danish Crown	Dania	7.887 USD	5%



Rok 2017 wyróżnia się nie tylko ze względu na ilość, ale także rodzaj zawartych transakcji

# Poczynania przyszłych Czempionów...



## INWESTYCJE W INNOWACJE

Rok 2017 wyróżnia się nie tylko ze względu na ilość, ale także rodzaj zawartych transakcji. Oprócz dużych fuzji, spółki grupy Global 50 zintensyfikowały działania w zakresie przejmowania spółek spoza ich podstawowego obszaru działalności, które to spółki bezpośrednio wychodzą naprzeciw potrzebom współczesnych konsumentów.

Przykładowo, producent wyrobów mięsnych Tyson Foods zainwestował w Beyond Meat, spółkę oferującą wegetariańskie burgery i kielbasy, co jest sprytnym posunięciem w świecie coraz silniej promującym dietę bezmięsną. Dziesięć największych spółek, chcąc zacieśnić relacje z klientami, zainwestowało w start-upy działające w modelu D2C. Unilever z całą pewnością gromadzi więcej danych na temat zwyczajów pielęgnacyjnych mężczyzn dzięki przejęciu w 2016 r. zaawansowanej technologicznie firmy Dollar Shave Club, niż z tradycyjnych badań rynku.

Dążenie do lepszego poznania oczekiwań i zwyczajów klienta cyfrowego skłonił wiele firm do inwestycji w podmioty spoza branży FMCG, takie jak platformy internetowe czy start-upy zajmujące się marketingiem i analityką.

Przykładowo, koncern Unilever zainwestował w platformę Celtra, kreatywne narzędzie do zarządzania reklamą cyfrową. Dzięki temu zyskał dostęp do nowoczesnej technologii w czasach, gdy budżety marketingowe znajdują się pod silną presją, a rynek podważa skuteczność modelu dużych, zintegrowanych agencji marketingowych, takich jak WPP i podobne jej firmy. Podobnie Coca-Cola, dzięki inwestycji w platformę logistyczną Bringg, może skuteczniej konkurować na rynku detalicznym, w znacznym stopniu ukształtowanym przez Amazon.

Duże spółki FMCG będą musiały przyjąć tego rodzaju holistyczne podejście do inwestowania (o ile już tego nie zrobiły), tak aby nie stać się dostawcami anachronicznymi w cyfrowym świecie przyszłości.





### FINANSOWANIE START-UPÓW

Silna, wpływowa pozycja, jaką cieszyły się duże spółki branży FMCG od lat 50. XX wieku została w ostatnim czasie podważona przez światowych gigantów branży technologicznej - tzw. GAFA. Spółki Global 50 zareagowały na ten trend, a 9 koncernów z czołowej dziesiątki zaangażowało się w finansowanie start-upów, głównie bazujących na nowoczesnych technologiach. Tworzą też fundusze i inkubatory biznesu, które mają zwykle znaczną autonomię i mogą przyjąć „start-upowe” podejście do ryzyka. Zapewnia im to przestrzeń do nieskrępowanych innowacji, która finalnie przynosi korzyści ich spółkom macierzystym.



### PRZEJŚCIE NA OPAKOWANIA EKOLOGICZNE

Choć większość nowych kierunków rozwoju biznesowego wyznaczają specjaliści od badań rynkowych, trend w kierunku opakowań ekologicznych został zapoczątkowany przez żółwia morskiego.

Film dokumentalny BBC „Blue Planet II” wyemitowany w 30 krajach rozwiniętych, pokazujący żółwia morskiego, który próbuje się wydostać z plastikowej sieci, wywołał międzynarodową burzę.

Choć protesty przeciwko stosowaniu plastiku nie są niczym nowym, w 2017 r. odnotowano gwałtowny wzrost wyszukiwań w internecie związanych z tą tematyką (23% r/r), a młodsze pokolenia zaczęły głośno domagać się przyjaznych środowisku opakowań. Na rozwój sytuacji zareagowały zarówno podmioty branży handlowej, jak i organy nadzoru. RPA planuje zakazać używania jednorazowych torebek w Prowincji Przylądkowej Zachodniej, a brytyjska sieć supermarketów Tesco obiecała do 2019 r. wycofać wszystkie plastikowe opakowania nienadające się do recyklingu.

Również 50 największych spółek świata podążyło tym tropem. Wiele z nich stara się wykorzystać trend ekologiczny do przyciągnięcia konsumentów z pokolenia millennialsów i post-millennialsów, którzy kładą duży nacisk na ekologię. Przykładem może być marka Drinkfinity od PepsiCo czy linia Dior Life firmy LVMH.

Firmy z Global 50 zainwestowały również w dalsze etapy łańcucha dostaw, zawiązując partnerstwa ukierunkowane na stworzenie ekologicznych opakowań. W 2017 r. Nestlé połączyła siły z koncernem Danone i start-upem chemicznym Origin Materials, aby opracować plastik wykonany w 100% z odpadów pochodzenia biologicznego, takich jak trociny czy tektura.

## ZRÓWNOWAŻONA STRATEGIA BIZNESOWA?

Realne skutki rozwoju ekologicznych opakowań będą odczuwalne dopiero za jakiś czas. Choć konsumenci deklarują, że są gotowi zapłacić wyższą cenę za produkt ekologiczny nie wiadomo, czy skompensuje to koszty biologicznych surowców, które mogą być 3-5 razy droższe od swoich sztucznych odpowiedników.

Branża FMCG będzie bacznie obserwowana pod kątem jej realnego wpływu na poprawę jakości środowiska: widoczna zmiana opakowań nie będzie mieć większego znaczenia, jeśli płynące z tego korzyści będą niwelowane przez piętrzące się odpady powstałe z uszkodzonych produktów z ekspozycji lub inne rozbieżności na dalszych etapach łańcucha wartości.

Gra toczy się o dużą stawkę, dlatego ważne jest, aby spółki FMCG wykorzystwały ten moment na całościową analizę swojego łańcucha dostaw i zorganizowały jego strukturę w sposób, który będzie sprzyjał zrównoważonemu rozwojowi. Być może presja ze strony organów ustawodawczych i konsumentów wkrótce sprawi, że spółki branży FMCG nie będą miały innego wyboru, jak dostosować się do tych wymogów, a te, które zrobią to wcześniej, zyskają znaczną przewagę.

## PEPSICO DRINKFINITY

W 2018 r. PepsiCo wprowadziła na rynek w USA i Europie całkowicie nową markę, dostępną wyłącznie w sprzedaży internetowej. Ten zdrowy napój typu squash sprzedawany jest w postaci plastikowych (nadających się do recyklingu) kapsulek, których zawartość po „zgnieceniu” jest dodawana do wody w specjalnej butelce wielokrotnego użytku. Produkt skutecznie spełnia trzy najważniejsze oczekiwania pokolenia millennialów – pozwala doświadczyć marki, jest dobry dla zdrowia i przyjazny dla środowiska.

## DIOR LIFE OD LVMH

Ta linia kosmetyków do pielęgnacji skóry została wprowadzona na rynek w 2017 r. Obejmuje produkty złożone z nietoksycznych, naturalnych składników, w opakowaniach wykonanych z lekkiego szkła i naturalnych materiałów. Jest adresowana do młodszych odbiorców, wrażliwych na kwestie ochrony środowiska.

## PODZIAŁ INWESTYCJI W INNOWACJE WEDŁUG STRATEGII POKAZUJE WYRAŹNE WSPÓLNE WĄTKI, TAKIE JAK: KONCENTRACJA NA POTENCJALE CYFROWYM, STRATEGIA KANAŁÓW DYSTRYBUCJI, TROSKA O ZDROWIE I ŚRODOWISKO

INWESTYCJE W INNOWACJE OPARTE NA TECHNOLOGII	1	Dobre dla konsumenta i dobre dla środowiska: innowacje w zakresie technologii produktów	 	Produkty pochodzenia roślinnego stanowiące alternatywę dla produktów mięsnych
	2	Opakowania przyszłości: innowacje w zakresie technologii ekologicznych opakowań	 	Naturalny dezodorant bez aluminium (również D2C)
	3	Bliższa relacja z konsumentem: D2C i usługi subskrypcji	  	Partnerstwo ukierunkowane na stworzenie bio-butelek PET
	4	Lepsze poznanie konsumenta: wykorzystanie technologii cyfrowych, marketingu i analiz	  	Abonament na dostawy zdrowych posiłków
	5	Poprawa działalności operacyjnej rozwiązania technologiczne usprawniające łańcuch dostaw i obszar back office	   	D2C jogurt grecki premium
			 	Tworzenie treści wideo na potrzeby mediów społecznościowych przy użyciu sztucznej inteligencji
				Cyfrowa platforma reklamowa
				Logistyczna platforma dostaw

# Odwagi, Panie i Panowie!

---

Poprosiliśmy o rozmowę menadżerów zarządzających polskimi spółkami globalnych wiodących firm FMCG oraz przedstawicielkę środowiska funduszy inwestycyjnych.

Byliśmy ciekawi, na ile globalne trendy – kupowanie lokalnych marek, tworzenie własnych inkubatorów innowacji, kreowanie lokalnej agendy wzrostu – zaczynają przejawiać się w ambicjach i działaniach zarządów w Polsce.

Wywiady odzwierciedlają kierunek transformacji, którą przechodzą firmy FMCG na świecie – zarządy lokalne mają coraz więcej przestrzeni na własne inicjatywy, a polska (lub centralno-europejska) agenda rozwoju zaczyna stawać się zauważalnym wkładem do wizji globalnej. Tempo tej zmiany nie jest gwałtowne – mówiąc szczerze, przygotowując raport spodziewaliśmy się, iż owa zmiana jest bardziej *fast moving* – ale wydaje nam się, iż jest ona trwała. Przede wszystkim zaś jest konieczna: konsumenci zwracają się ku lokalnym markom i domagają się narracji silniej zakorzenionych w lokalnej kulturze, zaś retailerzy kreują swe strategie już nie na poziomie kraju, ale dla poszczególnych miast. Blisko 100 milionów konsumentów w Polsce i regionie Centralnej Europy, dzięki niebywałemu sukcesowi gospodarczemu ostatnich dwóch dekad, staje się dla globalnych graczy FMCG ważnym polem wzrostu. Jesteśmy przekonani, iż tylko zarządy posiadające siłę sprawczą do współkreowania i realizowania ambitnej, lokalnej strategii, mogą w pełni wykorzystać ten potencjał. Odwagi, Panie i Panowie!

Serdecznie dziękujemy naszym rozmówcom za poświęcenie nam swej uwagi i czasu na angażujące spotkania.

Marek Zdziech, Partner  
OC&C





# Mamy potężne ambicje

Wywiad z Maciejem Hermanem - Prezesem Lotte Wedel

## – Co stanowi główny motor wzrostu firmy Lotte Wedel?

Powracam myślami do Wedla sprzed 2000 roku, jeszcze z czasów, gdy właścicielem firmy było PepsiCo. Mieliśmy wtedy bardzo szeroki portfel produktów, z którego po sprzedaży firmy do Cadbury została tylko czekolada. Dzisiaj odbudowujemy nasz asortyment, planujemy ponownie stać się firmą z szeroką ofertą. Naszą ambicją jest stać się znaczącą firmą regionalną w Europie Centralnej. Jesteśmy dopiero na początku tej drogi, dziś ok. 90% sprzedaży realizujemy w Polsce. Wedel ma jednak wszelkie szanse i możliwości, aby stać się marką regionalną.

## – W jaki sposób planują Państwo zrealizować te ambicje?

Ważnym elementem realizacji naszych ambicji mogą być akwizycje. Już dziś udowadniamy, że serio traktujemy tę ścieżkę wzrostu – odkupiliśmy niedawno Pijalnię Czekolady Wedla i jesteśmy wyłącznym właścicielem tego bardzo obiecującego i rozwijającego się biznesu.

Przyglądamy się ciekawym firmom na rynku, w Polsce i w regionie. Interesują nas zarówno większe, ukształtowane biznesy jak i start-upy mające do zaoferowania np. ciekawe receptury produktowe, a nawet te, które są dopiero na etapie innowacyjnych pomysłów. Jesteśmy otwarci na różne modele współpracy, od przejęcia poprzez współpracę łączącą kluczowe kompetencje, nasze i potencjalnego partnera.

## – W jaki sposób Wedel Lotte podchodzi do akwizycji?

Moim zdaniem na polu konkurowania o akwizycje mamy dwa bardzo silne atuty: po pierwsze markę Wedel, z całym jej olbrzymim dorobkiem i pozytywnymi skojarzeniami; po drugie – choć jesteśmy częścią globalnego koncernu, zarząd w Polsce ma pełne uprawnienia do kreowania pomysłów dotyczących akwizycji oraz do negocjowania, sprawnie i z wyczuciem, lokalnych uwarunkowań. W odróżnieniu od klasycznych wielkich korporacji, nie jesteśmy skrupowani długotrwałymi procedurami i wielostopniowymi szczeblami decyzji. Prywatni przedsiębiorcy, z którymi podejmujemy rozmowy, widzą to i doceniają.

## – Czym się Pan kieruje w wyborach inwestycyjnych?

Co jest najistotniejsze w procesie decydowania o danej akwizycji? Przy ocenie atrakcyjności potencjalnej akwizycji w pierwszej kolejności zadają sobie pytanie – gdzie są synergie? Czy w portfelu marek, czy w najważniejszych obszarach komercyjnych albo operacyjnych? A może w komplementarnych kompetencjach ludzi? Najważniejsze, by ustrzec się w tej ocenie syndromu „gorącej głowy” i nie przepłacić, co w dzisiejszej rzeczywistości nadmiaru pieniądza na rynku, nierzadko się zdarza.

Wedel ma wszelkie szanse i możliwości,  
aby stać się marką regionalną



# Czas na odwagę i eksperymentowanie

Wywiad z Aleksandrem Solskim - VP Finance Unilever Central and Eastern Europe

## – Na ile opisywane przez nas w raporcie FMCG Global 50 zjawiska są Pana zdaniem widoczne w skali lokalnej czy regionalnej Unilevera?

W naszej agencji wzrostowej rozpoznaję każdy z czynników wzrostu opisanych w raporcie, chciałbym też jednak zwrócić uwagę na pewne różnice, które widzę między perspektywą globalną a perspektywą CEE. Raport sugeruje, że ponieważ spółki FMCG nie są w stanie generować wzrostu wolumenowego, to dość duży kładą nacisk na element wzrostu cenowego i na ten wynikający z miksu. Z perspektywy CEE tak naprawdę ciągle rośniemy głównie wolumenem.

Czynnik *premiumizacji* portfela też jak najbardziej u nas rozpoznaję, choć dla nas w CEE ważne jest, aby stać na dwóch nogach – grać zarówno w segmencie *premium*, jak i w segmencie przystępnych cen. Pomimo tego, że społeczeństwa się bogacą, to nasz konsument w krajach takich jak Rumunia, Bułgaria czy Serbia jest wciąż znacząco uboższy od zachodnioeuropejskiego, a też chcemy o niego zadbać.

Także nasza strategia M&A będzie się wpisywała w oba końce piramidy cenowej. Na przykład jesteśmy obecnie na etapie „dopinania” akwizycji lodowych: w Bułgarii i w Rumunii, które pozwalają nam uzupełnić naszą obecność w segmencie przystępnych cen.

## – Czyli rozszerzanie R2M (ang. Route-To-Market) jest istotnym kryterium w decyzjach akwizycyjnych?

Zdecydowanie, dla nas ta kwestia powiększania R2M czy pozyskanie dostępu do pewnego kanału jest niezwykle ważnym argumentem przy rozważaniu transakcji, na dzień dzisiejszy równie ważnym jak propozycja markowa. Patrząc na marki, Unilever ma globalnie w swoim portfolio zaadresowane praktycznie wszystkie segmenty cenowe. Dokonailiśmy globalnie ponad 20 akwizycji w ostatnich latach, często lokalnych, punktowych, które dają nam w efekcie portfolio pozwalające nam adresować różne zapotrzebowania biznesowe i różne potrzeby konsumenckie. Natomiast argument kanałów staje się bardzo ważny, zwłaszcza przy akwizycjach lokalnych. Te dwie akwizycje lodowe – Betty Ice w Rumunii i Denny Ice Cream w Bułgarii uzupełniają nam portfel z jednej strony (bo globalnymi markami jak Magnum nie jesteśmy w stanie obsłużyć tej części konsumentów, która ciągle dominuje w tych krajach), ale też dzięki nim zyskujemy dostęp do nowych kanałów: dystrybutorów w Bułgarii oraz własną sieć sprzedaży (ang. own retail) w Rumunii: 180 własnych kiosków, które sprzedają lody w sezonie i 4 punkty funkcjonujące całorocznie. To nie tylko bardzo mocne poszerzenie pokrycia kanałowego, ale też świetna możliwość budowy kompetencji np. w zarządzaniu własnymi punktami sprzedaży. Jako Unilever nie prowadziliśmy nigdy takich biznesów, uczymy się dopiero jak sprawić, aby własna sieć sprzedaży była rentowna, jak wybierać lokalizacje punktów sprzedaży – tym nigdy się nie zajmowaliśmy. Dzięki tym akwizycjom zyskujemy nie tylko dostęp do kanałów, ale też do wiedzy, kompetencji, do pewnego działającego modelu biznesowego, który możemy przejrzeć, zrozumieć i wykorzystać być może gdzie indziej.



---

**– Czy myślicie o tym, aby te biznesy rozszerzać na inne rynki CEE, czy kupiliście je głównie z myślą o rynkach lokalnych?**

Zdecydowanie lokalnie. Akurat w tych dwóch krajach nasza pozycja w lodach była znacząco słabsza, więc ten zakup pozwoli nam wzmocnić naszą pozycję zgodnie z ambicją. Ponadto często w przeszłości business case'y akwizycyjne były przeszacowywane przez to, że zbyt optymistycznie patrzono na możliwości wprowadzenia produktów, marek, modeli biznesowych do innych krajów, a rzeczywistość potem negatywnie weryfikowała te założenia. Dlatego teraz podchodzimy do tych kalkulacji dużo ostrożniej, dużo bardziej realistycznie oceniamy prawdopodobieństwo skalowania danej marki czy biznesu. Teraz projekty akwizycyjne muszą się bronić lokalnie, chyba że jest przebadany inny rynek i mamy pewność, że jest tam miejsce i gotowość na wprowadzenie.

**– Innym obserwowanym przez nas czynnikiem wzrostu jest inwestycja w innowacje w obszarze Zrównoważonego Rozwoju (ang. Sustainability), który jest bardzo ważnym filarem strategii globalnej Unilevera. Na ile jest on istotny w CEE?**

Zdecydowanie jest to jeden z lewarów wzrostu, ale czy nasze społeczeństwa są gotowe, aby płacić *premium* za produkty, które spełniają założenia karty zrównoważonego rozwoju? – to nie jest jeszcze takie oczywiste. Jest rosnąca grupa konsumentów skłonnych zapłacić więcej jeśli produkt będzie podany w opakowaniu biodegradowalnym i my chcemy mieć taką ofertę. Mamy jednak świadomość, że niestety jest to ciągle margines populacji w naszym kraju. Będziemy dostosowywać portfolio do oczekiwań tej rosnącej grupy, ale zdajemy sobie sprawę, że rewolucji z dnia na dzień się nie dokonuje, to jest powolny proces, wymagający edukacji i budowania świadomości konsumentów.

Jest wiele istotnych dla nas aspektów zrównoważonego rozwoju, poprzez które próbujemy uczynić nasze produkty zdrowsze dla ludzi i bardziej przyjazne dla środowiska – sposób produkcji, pochodzenie składników, skład produktów.

Jest to też kryterium dopuszczające w analizie aktywu inwestycyjnego. Jeśli jest interesujący biznes, który nie wpisuje się w naszą agendę zrównoważonego rozwoju, np. zawiera przesadną ilość cukru, soli czy innych niezdrowych składników, to nie wchodzimy w niego.

**– Widzimy, że Unilever jest bardzo postępowy w myśleniu o rozwoju biznesu i o przyszłości, że stara się raczej kształtować rynek niż naśladować innych. Jak to widzicie od wewnątrz?**

Tak, zdecydowanie staramy się działać w sposób pionierski i myślę, że widać to także w wielu działaniach społecznych, np. działania marki Ben&Jerry's w temacie wspierania społeczności LGBT i równouprawnienia.

Także w obszarze produktowym będziemy teraz dużo bardziej odważni niż byliśmy w przeszłości. Historycznie, kiedy widzieliśmy, że jakaś marka ma mały potencjał mierzony skalą to nie porywaliśmy się na nią, uważając, że nie stać nas na finansowanie takich małych marek. I to się zmienia. Zmieniamy także podejście do pracy z takimi mniejszymi markami. Eksperymentujemy. Chcemy mieć start-up'owe podejście do wprowadzania marek, podobne do testów rynkowych. Wiemy, że tradycyjny model inwestowania dużych pieniędzy w nabywane marki się tutaj nie sprawdzi, szukamy więc innego modelu, bardziej w kategoriach 'spend as you earn' który pozwoli nam utrzymać te marki w dłuższym okresie czasu. Chodzi o mniejsze nakłady, inne podejście do reklamy i promocji, działanie w dużo bardziej celowy, zwinny sposób – tak jak działa większość małych, dynamicznie rozwijających się firm. Ten model będzie dla nas czymś nowym, ale chcemy spróbować.





**– Jak się ten start-up’owy model działania w odniesieniu do nowo nabywanych marek ma do tradycyjnego modelu Unilever’a?**

On będzie współistniał z istniejącym modelem prowadzenia głównego biznesu, który się nie zmieni. On ewoluuje, dostosowujemy go do zmieniających się realiów, ale to będzie jednak taki tradycyjny krążownik, wokół którego będziemy robić „dobudówki” zwane speedboat’ami. Mają one nam pomóc wykorzystać trendy rynkowe, ale też przyspieszyć krążownik.

**– A jak na to nowe podejście reaguje organizacja, pracownicy?**

To jest nowa rzeczywistość, wymagająca bardzo dużej otwartości ze strony i kadry zarządzającej, i personelu. Bariere zmiany przeszliśmy, ta nowa przyszłość, która otwiera się przed nami, wzbudza ogromną ekscytację. Ludzie witają z wielką radością perspektywę działania inaczej – dużą ilość nowych pomysłów i działanie ze znacznie większym ryzykiem. Jest dużo pozytywnej energii i mobilizacji w organizacji.

Chcemy mieć start-up’owe  
podejście do wprowadzania marek,  
podobne do testów rynkowych

---

**– Słuchając Pana, odnoszę wrażenie, że zarząd lokalny ma dużą decyzyjność w tych obszarach rozwojowych i inwestycyjnych. Czy rzeczywiście tak jest?**

Tak, w wielu obszarach mamy większą decyzyjność niż kiedyś. Nie we wszystkich, nasz model nie został kompletnie zdecentralizowany, ale jakieś 2 lata temu został wprowadzony nowy sposób funkcjonowania z większą decyzyjnością i odpowiedzialnością na poziomie lokalnym – z jednej strony za marki lokalne jak Amino, Saga, Tortex, z drugiej za adaptacje marek globalnych do lokalnych potrzeb i trendów. Nie potrzebujemy już zasobów centralnych do realizacji naszych lokalnych pomysłów – to generowało dużo problemów. Dzisiaj zostało to w dużym stopniu uwolnione, wciąż gros biznesu jest robione wg instrukcji centralnej, ale jest możliwość adaptacji lokalnej. To pozwala nam na szybszą reakcję na lokalnym rynku, daje ludziom ogromną frajdę i poczucie wpływu.

Te ostatnie parę lat sukcesu zawdzięczamy nie tylko dobrze funkcjonującej gospodarce, ale też uwolnionej kreatywności. Stąd większe zaangażowanie pracowników oraz ciekawsze miejsce do pracy, szczególnie dla ludzi w Marketingu.

**– W obszarze M&A też macie większą swobodę działania?**

Jest większa otwartość. Wystarczy popatrzeć na statystyki – w ciągu ostatnich 3 lat Unilever zrealizował 3 razy więcej transakcji niż między 2005 a 2015 r. Wszystkie były inicjowane lokalnie.

W dalszym ciągu jest filtr centralny – kluczowa jest kwestia skali i na ten temat często polemizujemy z centralą. Działamy w sfragmentaryzowanym regionie i nasze propozycje transakcji nie mają dużej skali, ale z drugiej strony zrozumiałe jest oczekiwanie skali, ponieważ te działania związane z transakcjami pochłaniają wiele zasobów i te koszty muszą być uzasadnione, jak również powinien być widoczny efekt w cyfrach.

**– Obserwując działania inwestycyjne Unilever'a, szczególnie na etapie po-transakcyjnym, widzimy też znaczną zmianę podejścia. Wiele firm, szczególnie tych działających jako B-corporations nie integrujecie, tylko funkcjonują dalej niezależnie. Z czego to wynika?**

Wynika to z pytania, które sobie zadajemy: czy ten model biznesowy, który my przejmujemy, nie zginie jak zostanie przyłączony do krążownika. I często uświadomiamy sobie, że byłby zagrożony. Już kupując, wiemy, że nie możemy go zintegrować, bo stracimy przewagę konkurencyjną.

Wynika to też z tego, że historycznie wiele decyzji transakcyjnych było podejmowanych dla efektywności kosztowej – z tego przychodziła właściwie całość wartości. A transakcje, o których teraz rozmawiamy, to są inwestycje, w których wartość pochodzi nie z redukcji kosztów, tylko z możliwości generowania wzrostu przychodów. I jeśli trafimy na takie perełki, gdzie po dodaniu naszych możliwości i naszej skali możemy obrót kupowanego aktywa powiększać dwucyfrowo rok do roku, to jest to dużo lepszy model. Wtedy nie musimy na siłę tego integrować. To jest fundamentalna różnica – inna motywacja dla tych inwestycji historycznie i teraz.

Trzeba też przyznać, że na przykład te firmy, które ostatnio kupiliśmy umiemy lepiej prowadzić biznes lodowy niż my. Jeden z tych biznesów jest kilkukrotnie większy od naszego, więc to de facto oni będą prowadzić biznes, do którego my dodamy nasze marki. Co bardzo pokazuje zmianę myślenia – nie czujemy, że musimy występować w roli pana i władcy. Co z tego, że kupiliśmy ten biznes, jeśli ktoś umie lepiej go prowadzić i udowodnił to, rozwijając go przez 25 lat!

**– Zmienia się, jak rozumiem, rola Unilevera jako podmiotu kupującego i charakter relacji - z dominacji na relacje partnerską?**

Tak, nie zawsze tak jest, ale ma miejsce w przypadku tych dwóch ostatnich transakcji w CEE. Kupiliśmy biznesy rodzinne, prowadzone z pasją przez lata. Jeden z nich nosi nazwę od imienia córki właściciela i założyciela firmy - ludzi, którzy z miłości do produktu stworzyli ten biznes, więc mamy pełne zaufanie, że będą umieli je poprowadzić.

**– A jaką rolę odgrywa ZBB we wzroście Unilevera w CEE?**

Bardzo dużą, podobnie jak pozostałe zidentyfikowane przez Was w raporcie czynniki. ZBB to potężne ćwiczenie angażujące całą firmę. Największy benefit odnotowaliśmy przy pierwszym podejściu, zrobiliśmy rewolucję, jej największy efekt odczuliśmy w 2017r., częściowo w budżetach sprzedażowo-promocyjnych, częściowo w kosztach ogólnych. Zrewidowaliśmy wiele elementów naszej bazy kosztowej, wiele pozycji kosztowych zniknęło, zakwestionowaliśmy wiele przyzwyczajień. Dużą część z tych zaoszczędzonych pieniędzy zreinwestowaliśmy, tylko część oddaliśmy do profitu, był to więc istotny lewar wzrostu obrotów.

**– A jeśli chodzi o Polskę, który lewar wzrostu jest najistotniejszy? Który najbardziej się liczy w polskiej agendzie wzrostu w ubiegłym i w tym roku?**

Przede wszystkim transformacja portfela, czyli modernizowanie naszych linii produktowych. Jeśli popatrzymy na taką kategorię jak Savory, historycznie opierała się na Gorącym Kubku i Nudlach Knorra. Obecnie to segmenty tracące konsumenta. Obserwując, że gotowanie od zera jest bardzo mocnym trendem, weszliśmy w monopryprawy. To bardzo duży sukces rynkowy, osiągnięty oczywiście dobrym miksem pod znaną marką Knorr, ale też swobodą działania lokalnego. Inne przykłady to kostki toaletowe Domestos, linia sprayów marki Cif rozwinięta w odpowiedzi na przechodzenie konsumenta z mleczka Cif na inne, bardziej specjalistyczne formaty.

Druga rzecz to rozwijanie perspektywicznych kanałów sprzedaży. Inwestujemy w te kanały, które rosną, nawet jeśli są one obecnie nieduże, dokonujemy przesunięć wewnętrznych. To wymaga odwagi ale trzeba zrobić tą transformację w odpowiednim momencie, żeby w ogóle z niej skorzystać.

Ludzie witają z wielką radością perspektywę działania inaczej

Gdy myślimy o przejmowaniu nowych marek, oceniamy ich potencjał rozwoju na rynkach międzynarodowych



## Liczy się skala

Wywiad z Pawłem Chrościckim - General Managerem Coty Eastern Europe

### – Jakie znaczenie mają fuzje i przejęcia [ang. M&A] dla wzrostu spółek FMCG? Jak M&A wpisuje się w agendę rozwoju Coty?

Fuzje i przejęcia w sektorze kosmetycznym służą przede wszystkim budowaniu atrakcyjnego portfela produktów. Aspiracją Coty jest bycie globalnym konkurentem w sektorze Beauty. Chcemy uczestniczyć w kategoriach rosnących i szukamy marek, które mają najwyższe „right to win” [pl. zdolność do osiągnięcia sukcesu].

Wartość fuzji i przejęć jest zwykle budowana poprzez wykorzystanie efektu skali, często poprzez wzmocnienie pozycji negocjacyjnej, możliwość wykorzystania dodatkowych kanałów dotarcia do rynku, obniżanie kosztów jednostkowych itp. Obecnie, coraz częściej uzasadnieniem przejęć jest tworzenie atrakcyjnego, innowacyjnego modelu biznesowego, szczególnie w obliczu pędzącej postępu technologicznego i cyfryzacji w każdej praktycznie dziedzinie. W niektórych przypadkach, rzadziej, celem fuzji jest zapobiegnie rozmyciu marzy na rynku.

### – Czy lokalne marki mogą być atrakcyjne dla takiej firmy jako Coty?

Dla globalnych graczy, takich jak Coty, szczególnie liczy się możliwość osiągnięcia skali. Gdy myślimy o przejmowaniu nowych marek, przede wszystkim oceniamy ich potencjał rozwoju na rynkach międzynarodowych. Są też rynki tak duże, że uzasadniają rozwiązania lokalne. Wyobrażam sobie, że lokalna chińska marka miałaby szanse na przejęcie przez globalnego gracza - dla polskich marek funkcjonujących na rynku krajowym to może być trudniejsze, zwłaszcza jeśli nie stanowią realnych innowacji produktowych lub w zakresie modelu biznesowego. Zupełnie inaczej jest w sektorze Food & Beverages. Tutaj istotne jest dopasowanie do lokalnych smaków. W takich przypadkach lokalni gracze mogą mieć ogromną przewagę.





**– Bazując na Pana doświadczeniach jakie może Pan wskazać czynniki sukcesu wpływającego na sukces fuzji i przejęć?**

Przede wszystkim należy odpowiedzieć na pytanie o „right to win” - w jaki sposób marka czy podmiot wesprą realizację strategii firmy. Sukces projektu jest zależny od wielu czynników, jednakże zawsze są ważne następujące trzy:

- Jakość, rzetelność planu zbudowania wartości projektu po przejęciu
- Realność założeń przyjętych w ramach „Due Diligence” [pl. analizy kondycji biznesowo-finansowej podmiotu]
- Jakość egzekucji - czyli skuteczne przeprowadzenie integracji przejętego podmiotu i wdrożenie planu budowy wartości.

Moje doświadczenie z PepsiCo [połączenie Frito Lay i Starfoods] jest dobrym przykładem udanej integracji spółek. Zrealizowaliśmy ją w 10 miesięcy. Miałem świetny zespół, do którego zaprosiliśmy najlepszych menadżerów średniego szczebla. Zagwarantowało nam to wysoką motywację wszystkich zaangażowanych osób. Opracowaliśmy dzienny plan wdrożenia na pierwsze 100 dni, który w zasadzie udało nam się zrealizować. Mieszkaliśmy w jednym hotelu i byliśmy najlepiej skomunikowanym, sprawnym zespołem realizującym integrację, o jakim słyszałem.

**– Jakie były największe wyzwania związane z integracją Coty oraz biznesu kosmetycznego P&G?**

Ten, który kupuje, musi być silny. Musi też być jasne, jaką organizacją chcemy być po integracji. Zważywszy znaczny rozmiar zakupu w skali globalnej, integracja jest niekiedy okazją dla nas do wypracowania nowych kompetencji lub rozwiązań systemowych. Przykładem może być nasze nowe rozwiązanie ERP w nowym Coty, a zatem i ex-P&G i to dawne COTY migrowały do nowego, lepszego rozwiązania.

Element kulturowy fortunnie nie jest trudnym wyzwaniem naszej integracji w ramach Europy Centralnej - tutaj przejęliśmy ledwie ok. 10 osób w części komercyjnej firmy. Nie mniej jednak zasada jest podobna - jeśli kultura firmy przejmującej jest wyraźna i silna - po fuzji ta kultura naturalnie przeważa w nowej firmie. Co nie oznacza, że budowanie pożądanej kultury zrobi się samo. Jestem przekonany, że osiągniemy cele postawione nam przez inwestorów.



# Rośniemy własnymi siłami

Wywiad z Andrew Highcockiem - Prezesem Zarządu Kompanii Piwowskiej SA, spółki zależnej Asahi Breweries Europe

## – Jaką rolę odgrywają M&A w strategii rozwoju Kompanii Piwowskiej?

W naszym lokalnym programie rozwoju nie przewidujemy fuzji i przejęć. Powód jest prosty - niedawno sami byliśmy przedmiotem poważnego przejęcia, więc w pierwszej kolejności musimy wygenerować oczekiwaną wartość. Po drugie, zważywszy na nasze obecne udziały rynkowe, zapewne nie uzyskalibyśmy zgody odpowiednich władz. Przede wszystkim jednak naszym zadaniem jest dostarczanie organicznego wzrostu. Zgodnie z globalną strategią Asahi skupiamy się na budowaniu wartości poprzez silny segment piw *premium*. Robimy to rozważnie, zarządzając przychodami ze sprzedaży naszych głównych marek, uzupełniając nasze portfolio o nowe piwa z segmentu *premium*, a także dzięki Zintegrowanemu Zarządzaniu Wydatkami (nasza wersja ZBB). Istnieje kilka zewnętrznych możliwości wzrostu poprzez fuzje i przejęcia, ale w naszym przypadku prawdopodobnie musiałyby mieć one niewielką skalę, abyśmy uzyskali na nie zgodę, więc nie koncentrujemy się na tym. Skupiamy się na zwiększeniu własnych możliwości. Ryzyko z tym związane nie jest tak duże, jak w przypadku potencjalnych przejęć. Dlatego eksperymentujemy własnymi siłami.

## – Giganci FMCG inwestują nie tylko w marki i firmy, ale także w nabywanie nowych kompetencji w marketingu cyfrowym lub alternatywne kanały dotarcia lub nowoczesne rozwiązania technologiczne dla logistyki. Czy podejmujecie lub rozważacie takie inwestycje na rynku polskim lub rynkach Europy Środkowo-Wschodniej?

Ponieważ jesteśmy atrakcyjnym pracodawcą, czego dowodzą wysokie noty w corocznych rankingach, przyciągamy talenty i budujemy kompetencje, na których nam najbardziej zależy.

Aktualnie obowiązujące przepisy, jak również fakt, że ponad 60% naszej sprzedaży generowane jest za pośrednictwem kanału tradycyjnego powodują, że nie mamy silnej potrzeby docierania do konsumentów online. Naszą przewagą konkurencyjną jest silny zespół sprzedaży, co nadal zamierzamy wykorzystywać. Jeśli chodzi o łańcuch dostaw, od czasu do czasu sprawdzamy, czy jest w nim miejsce na automatyzację. Niestety w Polsce jest to wciąż nieopłacalne ze względu na wysokie koszty tego typu rozwiązań.

Zgodnie z globalną strategią Asahi skupiamy się na budowaniu wartości poprzez silny segment piw *premium*





**– Większość firm na liście FMCG Global 50 skupia swoje wysiłki inwestycyjne na działaniach w obszarze zrównoważonego rozwoju, za pośrednictwem innowacji produktowych „better for you, better for the planet”, opakowań przyjaznych dla środowiska lub innych inicjatyw. Jakie jest podejście Kompanii Piwowarskiej do szeroko rozumianego zrównoważonego rozwoju?**

Poza tworzeniem atrakcyjnych, dobrze płatnych miejsc pracy w wielu lokalizacjach, w których są one szczególnie cenne - tak, jak to jest w przypadku regionów, w których zlokalizowane są nasze browary - angażujemy się w różne programy społeczne. Jednym z licznych przykładów tego typu inicjatyw jest Szlachetna Paczka. Spodziewaliśmy się, że projekty z obszaru CSR spotkają się przede wszystkim z zainteresowaniem młodszych pracowników, dla których kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu są bardzo istotne. Byliśmy mile zaskoczeni widząc, że są dobrze przyjmowane również przez pozostałych pracowników, w tym przez regionalne zespoły sprzedaży, które zaczęły podejmować swoje własne, lokalne inicjatywy.

Jeśli zaś chodzi o innowacje produktowe, to naszą wersją produktów „better for you” są piwa bezalkoholowe Lech Free 0,0% oraz Lech Free 0,0% Limonka z mięętą. Wpisują się one w trendy związane ze zrównoważonym stylem życia. Do promowania piwa bezalkoholowego podchodzimy odpowiedzialnie. Nie możemy mówić o korzyściach zdrowotnych, nawet jeśli jest to produkt bezalkoholowy, ponieważ wciąż jest on sprzedawany pod marką piwa i czujemy się odpowiedzialni za sposób, w jaki go pozycjonujemy. Dodatkowo jako firma bardzo poważnie podchodzimy do kwestii recyklingu. Nasze piwa sprzedajemy w opakowaniach szklanych i aluminiowych, a butelki zwrotne stanowią prawie połowę naszej oferty.

**– Jaka byłaby Pana kluczowa rada dla CEO firmy przejętej przez inną firmę lub grupę?**

Pierwszym krokiem zawsze powinno być zrozumienie strategii (ang. strategic alignment). Ważne jest upewnienie się, że macie taką samą wizję i plan działań. Kiedy Asahi kupowało Kompanię Piwowarską, było dla nas jasne, że jesteśmy im potrzebni do wzmocnienia pozycji i udziału w międzynarodowym rynku piwa *premium*. Zmodyfikowaliśmy zatem naszą strategię, aby pomóc spełnić te ambicje. Kolejną ważną rzeczą jest zdobycie zaufania właściciela. W naszym przypadku pozwoliło to zachować niezależność. Zespół ds. Integracji jest u naszego boku, nie przejmując naszych ról, a nasz właściciel towarzyszy nam, zamiast narzucać rozwiązania. Trzecią kwestią jest gotowość do dostosowania kultury organizacyjnej. Praca nad wartościami i zachowaniami firmowymi przekłada się na wzmocnienie współpracy w ramach całej organizacji.









# Kierujemy się odpowiedzialnością

Wywiad z Markiem Wojtną - Prezesem Danone, Dyrektorem Rynku Polska i Kraje Bałtyckie

## – Na ile grupa spółek DANONE w Polsce wykorzystuje innowacje w zakresie przyjaznych środowisku opakowań jako czynnik wzrostu?

W spółkach DANONE w Polsce od lat kierujemy się strategią zrównoważonego rozwoju i podejmujemy działania pozytywnie wpływające na polską gospodarkę, społeczeństwo oraz środowisko naturalne. Wierzymy bowiem, że zdrowie planety przekłada się na wartościową żywność i jedno nie może istnieć bez drugiego. Jednym ze zobowiązań, ogłoszonych przez DANONE globalnie i realizowanym przez oddziały firmy na całym świecie, jest zrównoważony rozwój opakowań. Dlatego skupiamy się m.in. na poszukiwaniu nowoczesnych materiałów opakowaniowych oraz wspieraniu gospodarki obiegu zamkniętego, dążąc do ciągłego zwiększania poziomu odzysku i recyklingu tworzyw sztucznych.

## – Czy może Pan podać wybrane przykłady zmian opakowaniowych na rynku polskim, które pozytywnie wpływają na środowisko?

Dobrym przykładem jest wprowadzenie przez jedną ze spółek DANONE, serii 2 mln innowacyjnych butelek wody niegazowanej Żywiec Zdrój, w ramach jubileuszowej, 10. edycji programu „Po stronie natury”. Butelki te w 50% zrobione zostały z surowca wtórnego, tzw. rPET oraz w 100% pozwalały na ponowne przetworzenie. Zastosowanie rPET oznacza możliwość ponownego użycia wykorzystanego wcześniej surowca, a tym samym, ograniczenie emisji CO<sub>2</sub> podczas produkcji nawet do 43%. Konsekwentnie zmniejszamy też wagę opakowań tak, by redukować ilość wykorzystywanych surowców i tym samym zmniejszać wpływ na środowisko. Przykładem mogą być butelki jogurtów Activia, gdzie wagę każdego opakowania zmniejszyliśmy o przeszło 10%. Dodatkowo wszystkie opakowania jogurtów pitnych dostarcza firma sąsiadująca z naszą fabryką. Butelki są transportowane do naszej fabryki specjalnym tunelem, co pozwala na pełne pominięcie transportu kołowego na tym etapie procesu produkcji jogurtów pitnych.

Inny ciekawy przykład to opakowania OpTri w portfolio Nutricii Medycznej, będącej również częścią grupy spółek DANONE. W procesie produkcji butelek OpTri zużywa się o 85% mniej wody niż przy wytwarzaniu worków, a emisja CO<sub>2</sub> została zmniejszona o 21%. Opakowanie podlega recyklingowi, a odpady tworzywa sztucznego z procesu produkcji butelki OpTri są powtórnie wykorzystywane i włączane do procesu produkcji.

## – Czy wykorzystują Państwo program budżetowania zerowego (ang. Zero Based Budgeting - ZBB)?

W 2018 Polska dołączyła do globalnego programu DANONE, który zakłada podniesienie efektywności kosztów pośrednich, czyli wydatków na usługi i dobra zewnętrzne, np. media, usługi agencji zewnętrznych, czy serwisy. Podejście to przełożyło się m.in. ujednoczenie polityk, zwiększenie synergii pomiędzy spółkami DANONE w Polsce - w tym na intensywniejszą wymianę wiedzy i doświadczeń. W wielu obszarach biznesu zostały ujednoczone kluczowe wskaźniki oraz wzmocniona spójność procesów. Korzyści, wynikające z takiego podejścia odnosi firma, ale też sami pracownicy, którzy mogą realizować swoje zadania sprawniej i efektywniej.

## – Jaką rolę odgrywają premiowe propozycje w strategii DANONE w Polsce?

Oferta *premium* od lat pełni kluczową rolę w strategii DANONE. Nasze produkty spełniają wysokie oczekiwania konsumentów, co w połączeniu ze skutecznym sposobem działania i umiejętnym zarządzaniem obecnością na rynku, pozwala utrzymać pozycję lidera. Obecnie spółki DANONE w Polsce są numerami jeden w swoich kategoriach i mają największe udziały rynkowe.



# Duzi gracze ruszyli na zakupy

Wywiad z Małgorzatą Bobrowską - Jarząbek,  
Partnerem w Resource Partners

**– W raporcie FMCG Global 50 opublikowanym w 2017 głównym czynnikiem wzrostu przychodów spółek jest rekordowa liczba zrealizowanych przez nie transakcji. Czy zaobserwowali Państwo podobne trendy w branży FMCG na terenie Polski oraz regionu CEE?**

Wzmoczona aktywność transakcyjna FMCG to niezwykle cenny punkt. Na październikowej konferencji dot. M&A w CEE omawialiśmy bardzo podobne wnioski. Rok 2017, w szczególności w zakresie sektora FMCG, był rekordowy pod kątem M&A. W naszym regionie szczególnie wybiły się transakcje duże wartościowo np. Allegro, Żabka. W roku 2018 w FMCG również obserwujemy istotną aktywność transakcyjną, ale nie będzie to już wiodący sektor.

Zarówno w zeszłym, jak i w bieżącym roku obserwujemy większą aktywność M&A graczy strategicznych. Kiedyś firmy z segmentu Małych i Średnich Przedsiębiorstw uważane były za zbyt małe i przez to nieatrakcyjne dla graczy strategicznych. Natomiast w tym roku obserwujemy dużo większe zainteresowanie graczy strategicznych nawet tymi mniejszymi podmiotami.



**– Z czego Pani zdaniem wynika to zainteresowanie?**

Mam wrażenie, że to większe zainteresowanie wynika między innymi z konieczności szukania innych źródeł wzrostu - tak jak Państwo to przedstawiają w raporcie. Na dojrzałych rynkach rzadko jest możliwość utrzymania znaczącego wzrostu organicznego w tradycyjnych kategoriach FMCG. Jeżeli istnieje taka możliwość, to z reguły dotyczy innowacyjnych segmentów, a małym graczom jest zwykle łatwiej być innowacyjnym niż tym największym. Dodatkowo, większa aktywność M&A graczy strategicznych wynika z dostępu do stosunkowo taniego finansowania bankowego.

Wzrost zainteresowania M&A wśród firm FMCG to z punktu widzenia funduszy oczywiście pozytywna wiadomość.

**– Jakie są Pani zdaniem motywacje inwestycji realizowanych bądź planowanych przez firmy FMCG?**

Transakcje, które odbywają się w naszym regionie są motywowane głównie chęcią wejścia na nowe rynki. Czasami są to innowacje produktowe. Wydaje mi się jednak, że takie innowacje nie są głównym motorem transakcji w naszym regionie.

Przedsiębiorstwa w naszym regionie wygrywają większą elastycznością, tym, że niektóre nasze zakłady produkcyjne zbudowane są stosunkowo niedawno. Wygrywamy nastawieniem na wzrost organiczny, który jest wspierany przez pozytywne parametry makroekonomiczne m.in. rosnącą siłę nabywczą. Widzimy, że spółki poszukują wzrostu poprzez ekspansję geograficzną. Natomiast jeżeli chodzi o rolę transakcji nastawionych na innowatorów, w szczególności w branży FMCG, to jeszcze w naszym regionie nie są one tak bardzo widoczne.



# „Is your venture ready for adventure?”

---

W ramach spotkania śniadaniowego z cyklu OC&C „Uncommon sense” roundtables rozmawialiśmy z menadżerami wiodących firm FMCG oraz przedstawicielami środowiska innowatorów i funduszy inwestycyjnych o nowych, odważnych sposobach kreowania wzrostu i budowania kompetencji na przyszłość w segmencie FMCG w Polsce i regionie CEE.

Z wypowiedzi uczestników spotkania przebija się różny stopień zaangażowania ich firm w innowacyjne działania pro wzrostowe i oraz różniące ich ku temu motywacje:

- Kraft Heinz, podążając za globalną strategią, działa bardzo aktywnie w sferze M&A czerpiąc zyski z restrukturyzacji przejmowanych spółek.
- Unilever wciąż rośnie organicznie więc ma mniejszą presję na szukanie alternatywnych ścieżek, ale otwiera się na akwizycje i rozwija lokalnie innowacje produktowe.
- Wedel z kolei rozważa różne możliwości wykorzystania siły ikonicznej marki w rosnących kategoriach, m.in. poprzez współpracę ze start-up’ami.
- Turecka firma ETI wchodząc na polski rynek, rozwija kulturę opartą na kreatywności lokalnego zespołu, w której przyzwolenie na podejmowanie ryzyka jest duże i widoczne w gotowości pracowników do wychodzenia z nowymi pomysłami i podejmowanej współpracy ze start-up’ami.

Zdaniem Małgorzaty Bobrowskiej-Jarząbek – przedstawicielki funduszy inwestycyjnych – wzrost zainteresowania strategicznych graczy mniejszymi firmami wynika nie tylko z faktu, że generują one w Polsce największy wzrost i mają lepiej dopasowaną do lokalnych potrzeb ofertę produktową oraz innowacyjne rozwiązania, ale też z fragmentaryzacji potrzeb konsumenckich. Coraz trudniej jedną marką zaadresować oczekiwania coraz bardziej rozdrobnionych segmentów klientów, stąd widoczny u dużych graczy korporacyjnych trend rozbudowywania portfeli.

Inna ważna motywacja podejmowania współpracy dużych firm FMCG ze start-up’ami to dotarcie do młodych talentów, których pozyskanie jest obecnie ogromnym wyzwaniem dla korporacji. Start-upy są dużo skuteczniejsze w konkurencji o młodego pracownika – oferują elastyczne godziny pracy, atrakcyjne przestrzenie biurowe oraz skupiają się na szybkim wdrożeniu wizji swojego rozwoju. Przejmując je lub wchodząc z nimi we współpracę, korporacyjni gracze chcą „doposażyć się” w innowacyjność, kreatywność oraz gotowość do eksperymentowania, tak potrzebne do testowania nowych rozwiązań oraz szybkiego podejmowania decyzji.



Druga strona także widzi sens w partnerowaniu się i współpracy. 60% działających w Polsce start-up'ów chce pracować z korporacjami w modelu B2B. W większych firmach upatrują swoich klientów oraz poszukują kompetencji, szczególnie umiejętności analitycznych oraz wiedzy niezbędnej do rozwoju biznesu o znaczącej skali. Chcą uzyskać od dojrzałych firm dostęp do najlepszych praktyk oraz wieloletniego doświadczenia w funkcjonowaniu na rynku.

W spotkaniu wzięli udział: Małgorzata Bobrowska- Jarząbek (Resource Partners), Aleksandra Chrzanowska (ETI Food Industries) Maciek Herman (Lotte Wedel), Magdalena Jagieło (Start-up Poland), Aleksander Solski (Unilever), Vasilen Tzanov (CEDC International), Rafał Walendzik (KraftHeinz), Marcel Zatoński (Puls Biznesu), Will Hayllar (OC&C), Marek Zdziech (OC&C), Aneta Stępień - Proszewska (OC&C), Urszula Rakowska (OC&C).

Dziękujemy naszym gościom za udział w dyskusji.

**OC&C „Uncommon sense” roundtables** to cykl kameralnych spotkań dyskusyjnych w gronie ekspertów poświęconych tematom z zakresu obszarów naszej specjalizacji: Consumer, Retail & Leisure. Podczas spotkań dzielimy się wiedzą oraz odkryciami z naszych prac, pogłębiając ich rozumienie i dostarczamy naszym gościom inspiracji w toku wspólnej refleksji. Wszystko to w przyjemnej atmosferze wspólnego śniadania.

**BIURA**

Belo Horizonte

Hong Kong

Stambuł

Londyn

Mediolan

Monachium

Nowy York

Paryż

São Paulo

Szanghaj

Warszawa

**Autorzy**

Marek Zdziech, Partner  
[marek.zdziech@occstrategy.com](mailto:marek.zdziech@occstrategy.com)

Urszula Rakowska, Senior Consultant  
[urszula.rakowska@occstrategy.com](mailto:urszula.rakowska@occstrategy.com)

Will Hayllar, Partner  
[will.hayllar@occstrategy.com](mailto:will.hayllar@occstrategy.com)

Adam Xu, Partner  
[adam.xu@occstrategy.com](mailto:adam.xu@occstrategy.com)

Steven Kwok, Associate Partner  
[steven.kwok@occstrategy.com](mailto:steven.kwok@occstrategy.com)

Deidre Sorensen, Associate Partner  
[deidre.sorensen@occstrategy.com](mailto:deidre.sorensen@occstrategy.com)



**OC&C**  
Strategy consultants