

COMARCH

Jak to działa?

Strategia Comarch

2006 - 2020



Jak to działa?

2006 - 2020

2006 - 2020

1.

Filary strategii Comarch

**1993**

rok założenia

**1999**debiut akcji Comarch na
Warszawskiej Giełdzie
Papierów Wartościowych
w Warszawie**6500**pracowników na
całym świecie**Siedziba główna**

Kraków, Polska

Comarch to globalny koncern informatyczny **założony w 1993 roku** przez profesora Janusza Filipiaka jako uniwersytecki spin-off. **W 1999 r. firma przeprowadziła pierwszą ofertę publiczną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i teraz**, po 28 latach od założenia, zatrudnia ponad **6500 pracowników na całym świecie**. Wielkość firmy pozwala na realizację dużych kontraktów, pozostając jednocześnie efektywną i elastyczną w zakresie sprzedaży, badań i rozwoju oraz dostaw.

Janusz i Elżbieta Filipiak są właścicielami większości udziałów w Comarch. Kontrola właścicielska pozwala na zdefiniowanie i wykonanie rocznych strategii dostosowanych do zmieniającego się, globalnego środowiska biznesowego.

Siedziba główna Comarchu znajduje się w Krakowie, który obecnie jest uznawany za globalne centrum usług informatycznych. Firma posiada również ośrodki badawczo-rozwojowe zlokalizowane we wszystkich największych miastach w Polsce, a niektóre w Niemczech i we Francji.

Długoterminowe zarządzanie firmą opiera się na następujących filarach strategii:

- Szeroko zakrojone prace badawczo-rozwojowe i rozwijanie własnych produktów
- Precyzyjne określanie strategii rocznych w oparciu o obecny status firmy i zmiany w zewnętrznym środowisku biznesowym
- Dywersyfikacja oferty Comarch w odniesieniu do produktów, branż i regionów geograficznych
- Sprawna i efektywna realizacja produktów i projektów
- Głębokie i trwałe inwestycje w zasoby ludzkie
- Konserwatywne zarządzanie finansami
- Organizacja naprawdę w pełni sił, z zaledwie kilkoma poziomami zarządzania, prostą hierarchią sprawozdawczości oraz delegowaniem odpowiedzialności na kierowników jednostek produkcyjnych i biznesowych

Niektóre z tych zasad jest wyznawana przez inne firmy, ale, co charakterystyczne, Comarch ściśle realizował je w ciągu ostatnich 28 lat. W pozostałej części niniejszego dokumentu opisano szczegółowo każdy z filarów strategii oraz przedstawiono wykresy i dane pokazujące ich długoterminową skuteczność. Dane opierają się na raportach giełdowych. Wartości finansowe są podawane w złotych polskich (PLN), aby umożliwić ich porównanie na przestrzeni lat. W momencie tworzenia tego dokumentu (kwiecień 2021 roku) polski złoty wahał się w granicach 4,5 EUR i 3,8 USD.

Od początku istnienia Comarchu średnia roczna stopa wzrostu, jeśli chodzi o podstawowe parametry wydajności (przychody, suma bilansowa i zatrudnienie), zawsze była znacznie powyżej 30 procent.

Wyniki finansowe za rok 2020 szczególnie dobre, co jest konsekwencją wielu lat należytego zarządzania strategicznego.

1. 1.

Strategia Comarch opiera się na rozwoju, sprzedaży i wdrażaniu własnych produktów informatycznych

Od początku istnienia, podstawą działalności Comarch były intensywne prace R&D oraz rozwój i wdrażanie własnych produktów. Obecnie portfolio produktów Comarchu obejmuje ponad sto linii produktowych dla szerokiego spektrum branż.

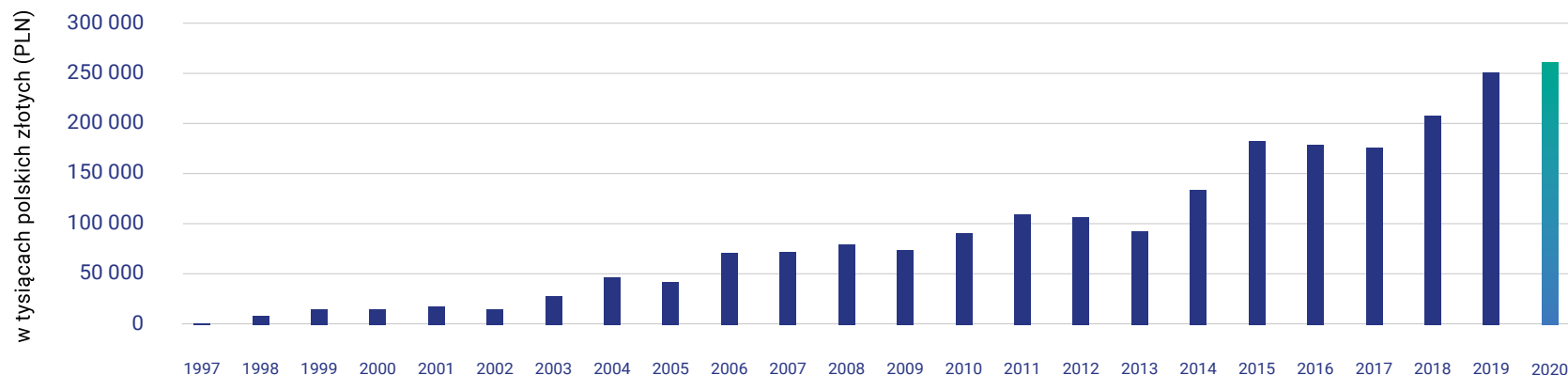
Kilka z tych produktów jest od lat uwzględnianych w raportach Gartner Magic Quadrant. W segmencie telekomunikacyjnym, w skład którego wchodzi systemy Comarch Business Support Systems oraz Comarch Operations Support Systems, wdrażane są one zarówno u wielu europejskich, jak i światowych operatorów. Platforma do wymiany danych w całym łańcuchu dostaw Comarch EDI została również włączona do Gartner Magic Quadrant.

Wiele innych produktów zostało również omówionych w raportach analitycznych Gartnera i Forrester. W wyniku konsekwentnie realizowanych inwestycji, przychody Comarch ze sprzedaży oprogramowania własnego wzrosły o 25 proc. w ciągu ostatnich 23 lat, stosując metodę CAGR.



Przychody ze sprzedaży oprogramowania własnego

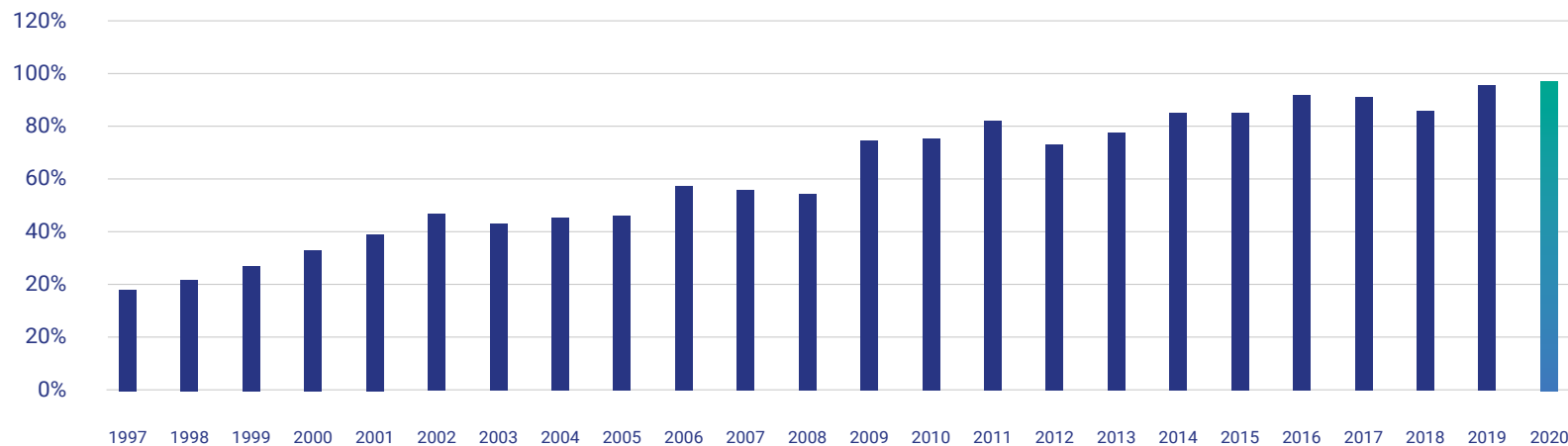
CAGR 25 proc. (1997-2020)



2006 - 2020

Comarch w zasadzie nie prowadzi sprzedaży produktów firm trzecich. W 2020 r. sprzedaż licencji własnych oraz usług niezbędnych do ich wdrożenia stanowiły 93 proc. całkowitej sprzedaży Comarch. Wykres, który znajduje się na następnej stronie, przedstawia udział wartości dodanej w tym zakresie.

Udział w sprzedaży własnych produktów i usług

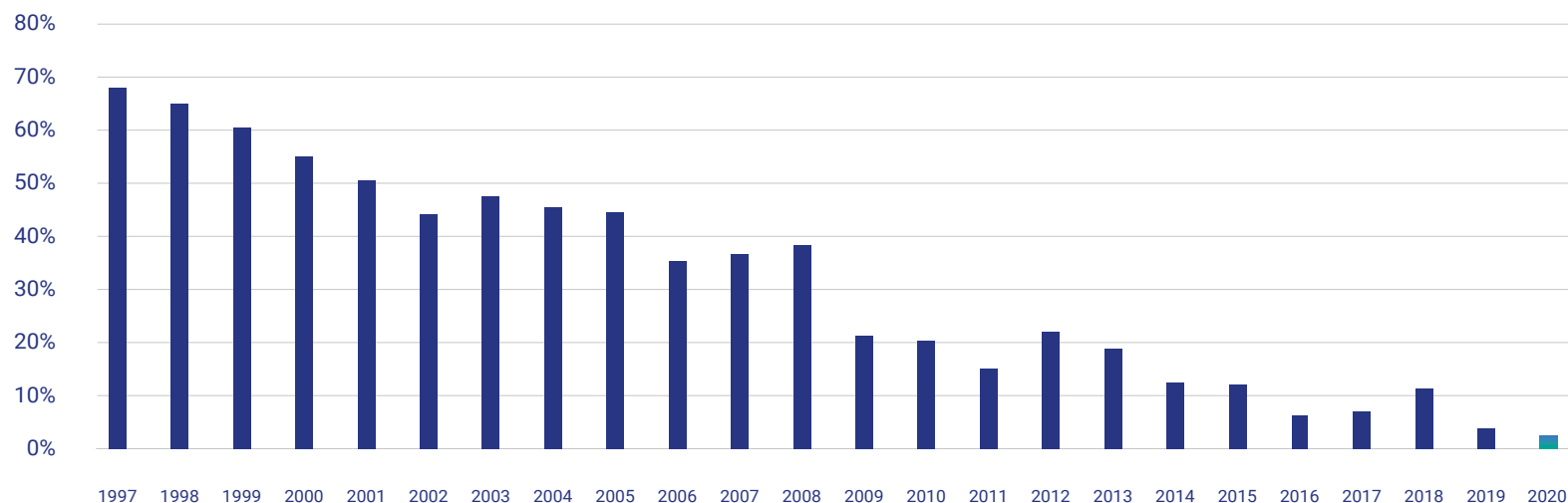


2006 - 2020



Comarch sprzedawał tylko sprzęt i oprogramowanie innych firm w tradycyjny sposób, aby dostarczyć rozwiązania „pod klucz”. W przeszłości koszty sprzętu były wysokie, więc procent wartości dodanej Comarch był niższy. W związku z tym, że ceny sprzętu i oprogramowania spadły, z czasem udział produktów firm trzecich w sprzedaży Comarch również zmniejszył się w ostatnich latach.

Udział w sprzedaży produktów i usług firm trzecich



1. 2.

Definicja strategii rocznych

Comarch corocznie redefiniuje swoją strategię, biorąc pod uwagę zmieniające się otoczenie biznesowe, trendy przemysłowe i wyzwania wewnętrzne. Każdego roku, w styczniu i lutym, 10 proc. najlepszych menedżerów Comarch podsumowuje wyniki z poprzedniego roku i określa zaktualizowaną roczną strategię firmy. Ich praca jest prezentowana na Comarch Annual Strategy Meeting (Coroczne Spotkanie Strategiczne Comarch). Działalność Zarządu i poszczególnych departamentów Comarch jest wynikiem wspólnych prac kadry menedżerskiej.

Strategie roczne wskazują m.in. kierunki rozwoju firmy, w tym otwarcie nowych linii biznesowych. Na przykład w 2007 roku był to e-Zdrowie, a w 2014 roku Internet Rzeczy, wraz z decyzją o budowie hali produkcyjnej.



1. 3.

Dywersyfikacja oferty Comarch w odniesieniu do produktów, branż i regionów

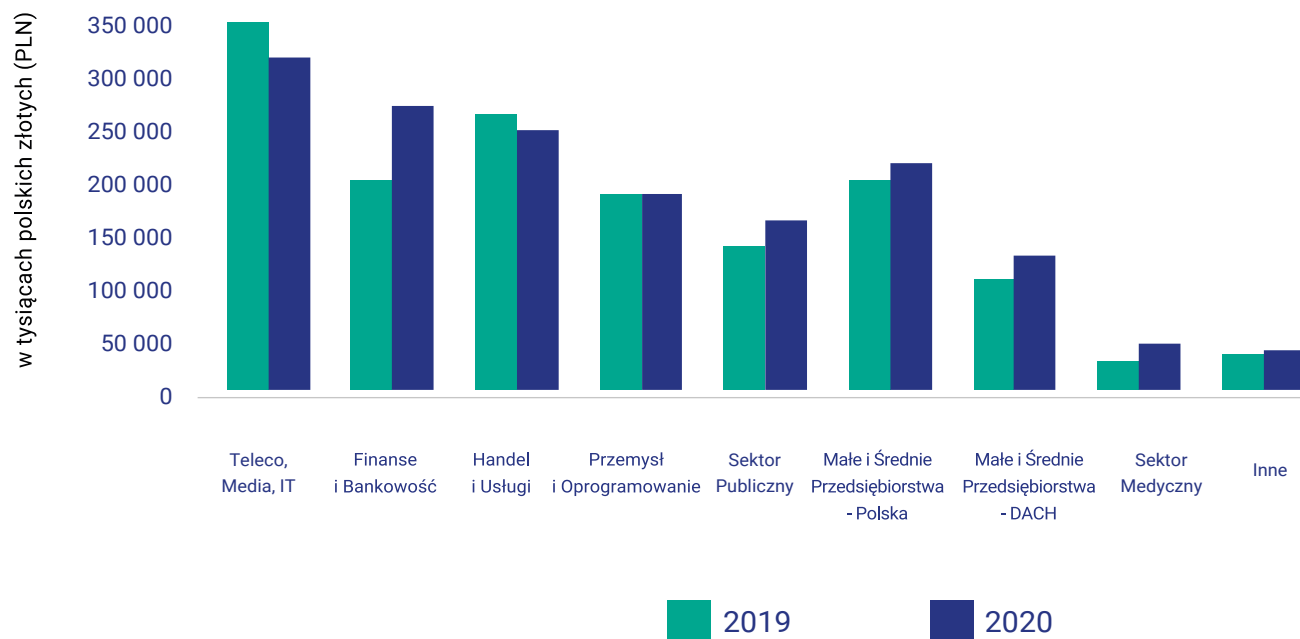
Firma dokłada wszelkich starań, aby sprzedaż produktów i usług Comarch była zróżnicowana w poszczególnych branżach i regionach geograficznych.

Dywersyfikacja oferty jest ważna dla zapewnienia stabilnego wzrostu. Na przykład podczas kryzysu finansowego w 2009 r. nagły spadek kontraktacji przez banki i instytucje finansowe został zrekompensowany zamówieniami z sektora telekomunikacji.

W 2020 roku Grupa Comarch zwiększyła przychody ze sprzedaży o prawie 7%, pomimo wybuchu epidemii Covid-19 i wynikających z niej znaczących zmian w światowej koniunkturze gospodarczej oraz w sposobach organizacji pracy i prowadzenia projektów.



Dywersyfikacja sprzedaży Comarchu według branż



2006 - 2020



1. 4.

Nacisk na efektywną współpracę z klientem

Comarch posiada bogate portfolio produktów, dlatego mógłby być określany jako producent oprogramowania.

Każdy klient korporacyjny wymaga, aby system informatyczny był dostosowany do potrzeb biznesowych przedsiębiorstwa. Klienci oczekują, że w trakcie użytkowania oprogramowania, będzie ono rozwijane i rozbudowywane o konkretne dodatkowe funkcje i moduły. Dlatego Comarch rozwija swoje produkty jako ramy i zestawy współdziałających modułów, aby spełnić wymagania klientów, zamiast przygotowywać standardowe, nieszablone oprogramowanie aplikacyjne dla dużych korporacji. Pozwala to na szybkie i skuteczne dostosowanie do potrzeb klienta, ale jednocześnie wymaga silnej współpracy pomiędzy programistami a personelem wdrożeniowym w fazie realizacji.

Comarch nie korzysta z usług integratorów podczas wdrażania swoich produktów, aby zapewnić ich efektywną dostawę. Opracowuje własne zasoby wdrożeniowe i procedury zarządzania projektami. Klienci cenią sobie jednego dostawcę, który bierze na siebie całościową odpowiedzialność za pomyślne dostarczenie rozwiązań IT i całego stosu informatycznego.

Podejście to nabrało jeszcze większego znaczenia, ponieważ obecnie Comarch dostarcza większość swoich rozwiązań zgodnie z pełnym outsourcingiem, usługami zarządzanymi, SaaS, czy też paradygmatami cloud computing. W tym celu Comarch stworzył globalną sieć własnych centrów danych.



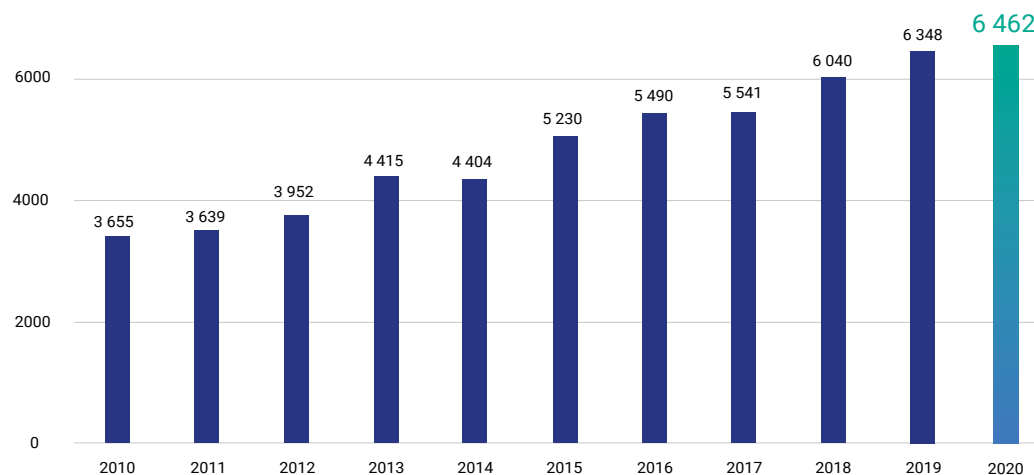
1. 5.

Trwałe inwestycje w zasoby ludzkie

Comarch rozpoczął działalność w 1993 roku od podstaw, z profesorem Januszem Filipiakiem i grupą czterech studentów. W chwili obecnej Grupa Comarch zatrudnia ponad 6500 profesjonalistów.

Rozwój zasobów ludzkich został przedstawiony poniżej.

Liczba pracowników w Grupie Comarch CAGR 30% (1994-2020)



Comarch zatrudnia głównie kandydatów z pierwotnego rynku pracy, tj. studentów i absolwentów uczelni wyższych.

Od blisko 20 lat, każdego roku firma realizuje własny program praktyk letnich. Studenci czwartego i piątego roku studiów kierunków informatycznych lub pokrewnych są przyjmowani do pracy w Comarch na trzy miesiące wakacji, od lipca do września. Staże są one organizowane w małych grupach, a każda z nich ma wyznaczonego opiekuna z Comarch. Studenci otrzymują stypendium, a także nowy sprzęt podłączony do firmowego intranetu. Co roku aplikacje do udziału w programie składa około 1500 studentów informatyki, z czego 300 jest zapraszanych do udziału.

Roczny całkowity koszt programu wynosi znacznie powyżej miliona euro. Program letnich staży Comarch cieszy się w Polsce bardzo dobrą reputacją i jest głównym źródłem kapitału ludzkiego dla firmy (prawie 70 proc. uczestników programu po zakończeniu stażu decyduje się na pracę w niepełnym wymiarze godzin w Comarch). Prowadzenie takiego programu jest możliwe dzięki dużej puli talentów informatycznych w Polsce.

W ciągu ostatnich dwóch lat Comarch zwiększył liczbę pracowników o ponad 1 000 osób. Średnia wieku pracowników wynosi 33 lata. Wskaźnik rotacji wśród pracowników wynosi 11 proc. Wynagrodzenia większości informatyków w Polsce są na poziomie zachodnioeuropejskim.

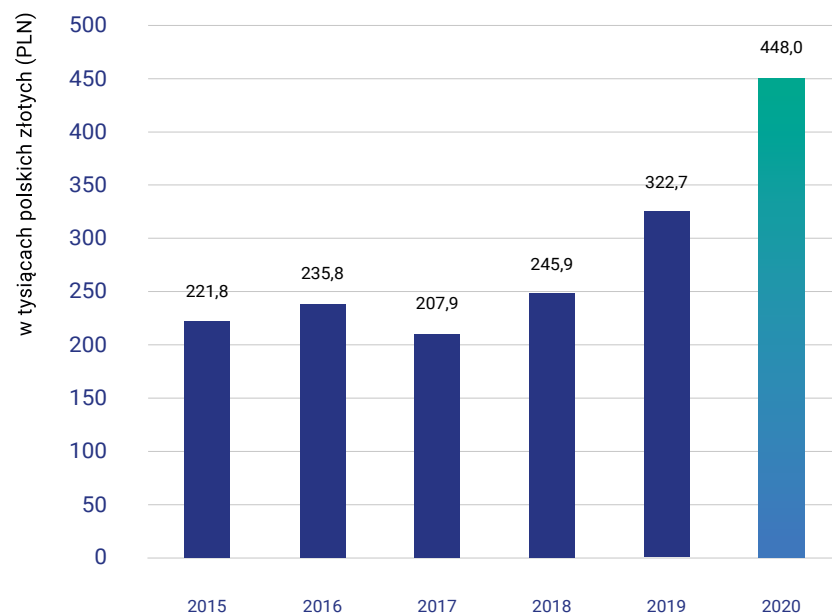


1. 6.

Konserwatywne zarządzanie finansami

Firma Comarch zawsze posiadała nadwyżkę gotówki. Kredyty nigdy nie były zaciągane na finansowanie kapitału obrotowego.

Środki pieniężne do końca roku



Kredyty zabezpieczone hipoteką są zaciągane na finansowanie rozwoju powierzchni biurowych i infrastruktury w centrach przechowywania danych.

Nawet po uwzględnieniu tych kredytów zabezpieczonych hipoteką, Comarch ma znacznie więcej gotówki niż długu. Więcej na temat zarządzania finansami Comarch można znaleźć w następnej sekcji.

1. 7.

Sprawna i wydajna organizacja

Comarch jest organizacją naprawdę w pełni sił. Pomimo zatrudnienia na poziomie 6500 pracowników, istnieją tylko trzy poziomy zarządzania:

- dział,
- departament,
- centrum zysków i strat.

Hierarchie sprawozdawczości są bardzo proste i ich zakresy nie nakładają się na siebie. Odpowiedzialność i zaufanie są w pełni przekazywane do szefów jednostek organizacyjnych. Procesy zarządzania są jasno określone. Premie oparte są ściśle na indywidualnych, wymiernych wynikach. Wszystkie procedury zarządzania są bardzo proste.



2.

Cele średnio- i długoterminowe Comarch

Bardzo podstawowy cel akcjonariuszy większościowych Comarch, Janusz Filipiak określa jako zrównoważony wzrost.

Wzrost osiągany jest głównie w wyniku stałego organicznego rozwoju aktywów firmy, ludzi, produktów, technologii, zasięgu rynkowego i innych obszarów działalności.

Wzrost organiczny wspierany jest niewielkimi akwizycjami (w celu pozyskania nowych innowacyjnych produktów, zwiększenia zasięgu rynkowego i opracowania nowych modeli biznesowych).

Spółka nie jest nastawiona na kwartalną lub roczną maksymalizację zysku.

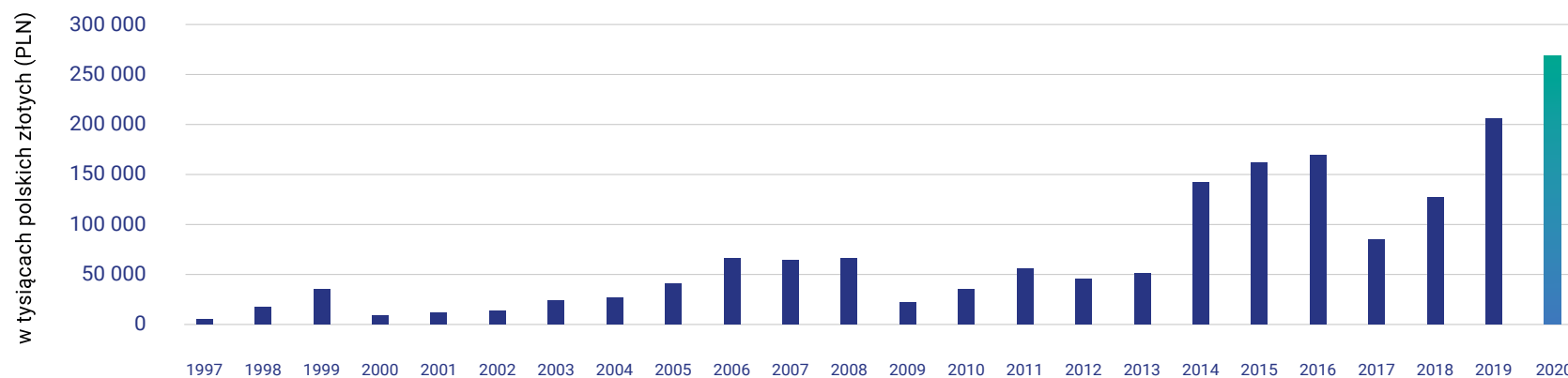
Roczne budżety zakładają z góry określony poziom EBITDA. Uzyskiwana w ciągu roku nadwyżka finansowa jest wykorzystywana do zwiększenia inwestycji na prace badawczo-rozwojowe oraz poszerzenia zasięgu oferty firmy Comarch. Nie oznacza to, że zakładane poziomy EBITDA są niskie.



EBITDA

CAGR 21% (1997-2020)

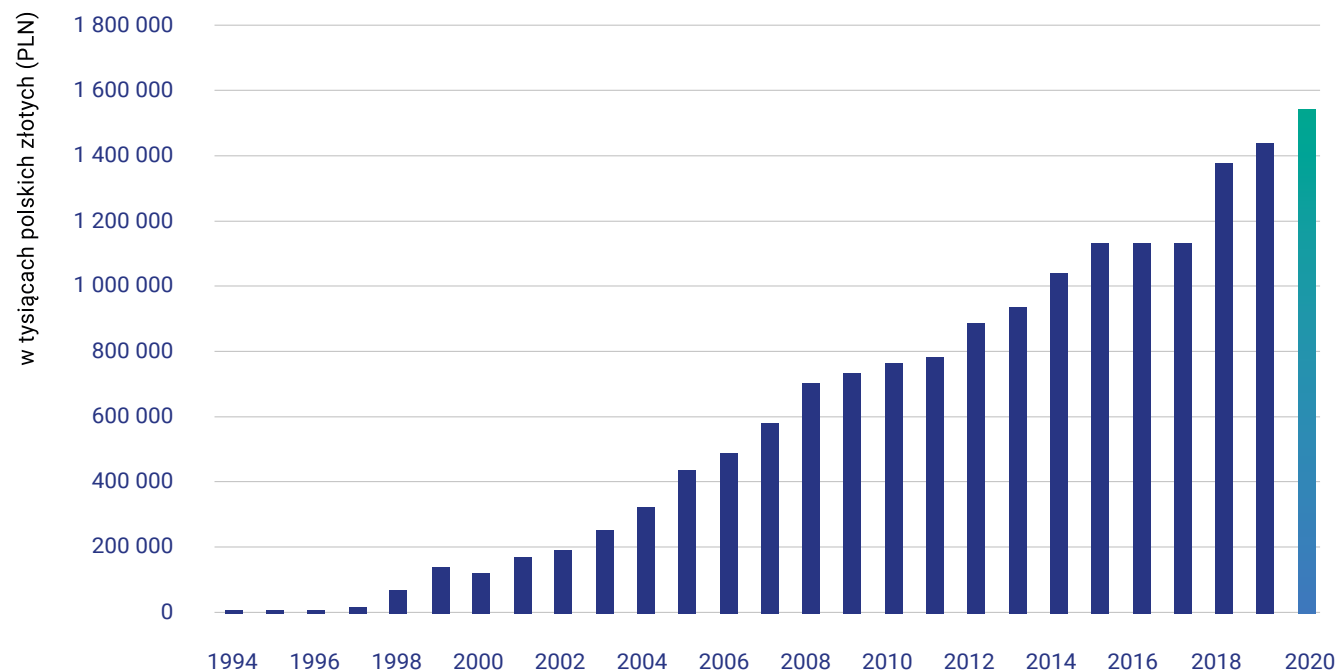
Poniższy wykres przedstawia wzrost EBITDA (w tys. PLN) na przestrzeni ostatnich 24 lat, przy czym w ostatnich dwóch latach nastąpił znaczny wzrost.



2006 - 2020

Przychody ze sprzedaży

CAGR 30% (1994-2020)



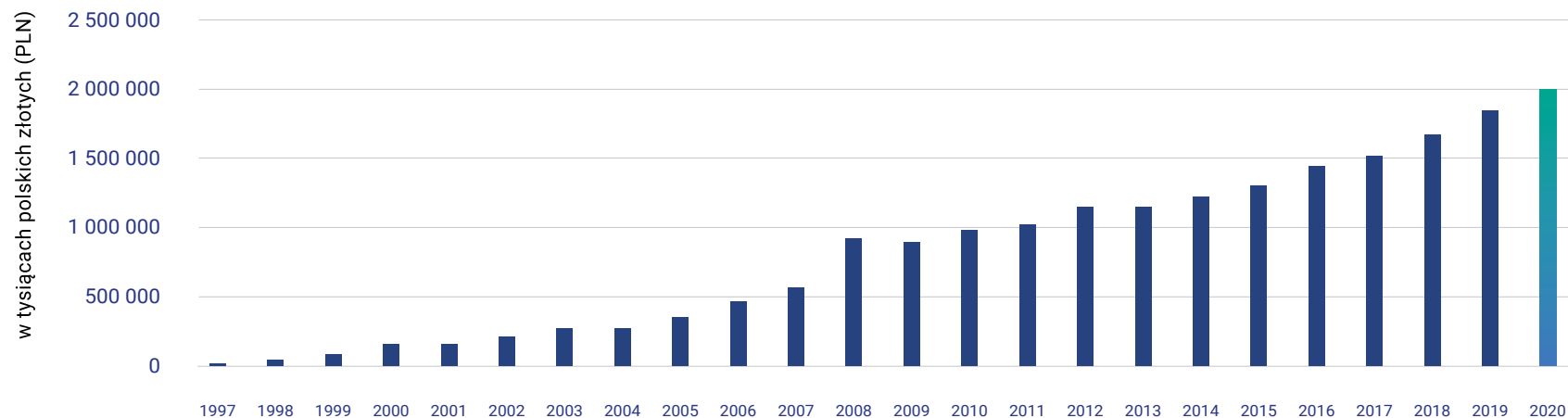
Comarch jest notowany na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a konieczność zaspokojenia oczekiwań akcjonariuszy mniejszościowych co do zysków pomaga firmie uniknąć przeinwestowania oraz utrzymać równowagę pomiędzy strategiami długoterminowymi, zgodnie z definicją akcjonariuszy większościowych i oczekiwaniami rynku kapitałowego.

Comarch z zasady nie wypłaca dywidend. Skumulowany kapitał jest wykorzystywany do napędzania działalności badawczo-rozwojowej i zwiększania zakresu oferty firmy.

Strategia ta jest wyraźnie zakomunikowana akcjonariuszom mniejszościowym i ostatecznie została zaakceptowana. Powodem tego jest fakt, że wartość firmy rośnie od czasu pierwszej oferty publicznej w 1999 r. (w tys. PLN).

Aktywa ogółem

CAGR 30% (1997 - 2020)



3.

Ostatnie wydarzenia

Pomimo niestabilności gospodarczej na wielu rynkach geograficznych i branżowych, w ostatnich latach Comarch nadal stale inwestował w:

- sieć sprzedaży,
- możliwości w zakresie prac badawczo-rozwojowych,
- potencjał dostawczy.



3. 1.

Rozbudowa sieci sprzedaży

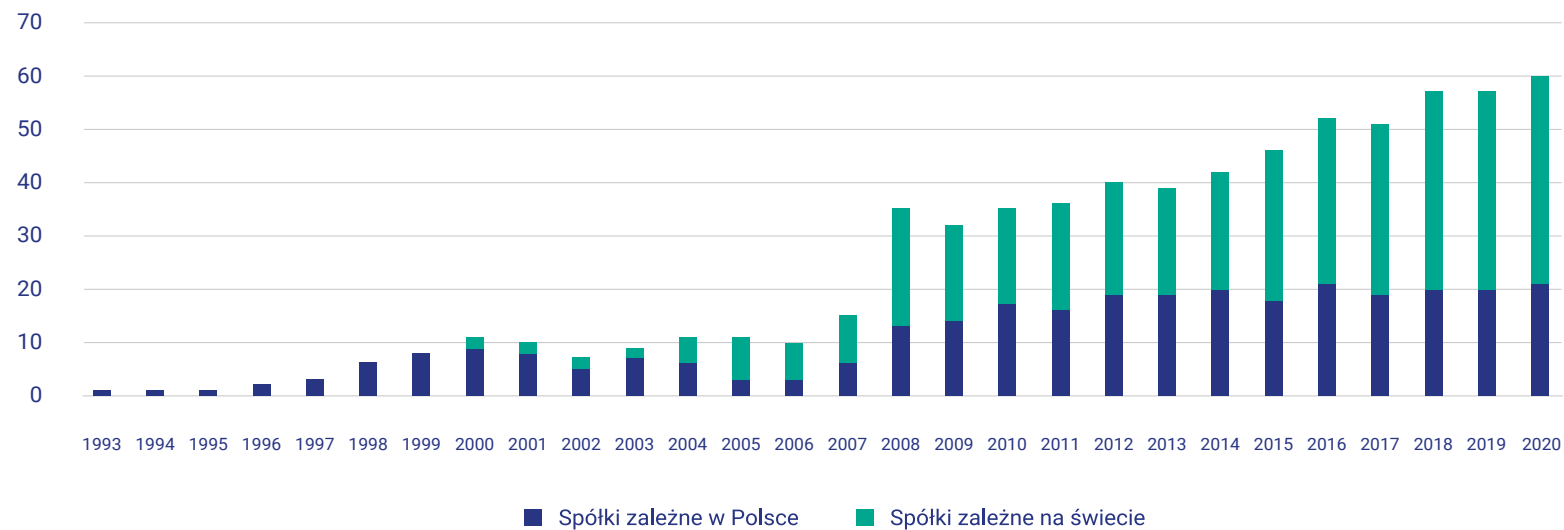
Comarch rozpoczął swoją działalność w Polsce. Pierwsze międzynarodowe filie zostały otwarte w 2000 roku, w Niemczech i USA. W latach 2000-2010 Comarch rozwijał swoją obecność głównie w Europie, przy czym największy nacisk kładziono na Niemcy. Od 2010 roku firma działa globalnie. W ciągu ostatnich kilku lat zwiększyła się ekspansja globalnych centrów biznesowych.

Ostatnie wydarzenia obejmują:

- utworzenie nowych spółek zależnych Comarch we Włoszech, w Malezji, USA, Szwecji i Argentynie w 2015 r.,
- decyzja o otwarciu nowych spółek zależnych Comarch w Peru i Kolumbii w 2016 r., w Arabii Saudyjskiej i Japonii w 2017 r., Tajlandii i Meksyku w 2018 r. oraz Australii w 2019 r. i Nowej Zelandii w 2020 r.,
- nabycie 100% akcji we francuskiej spółce Cabinet Conseil en Strategie Informatique (2 CSI), dostarczającej rozwiązania i usługi informatyczne dla podmiotów medycznych na rynku francuskim za łączną kwotę 2,1 mln euro (9,54 mln zł).



Liczba spółek zależnych w Grupie Comarch

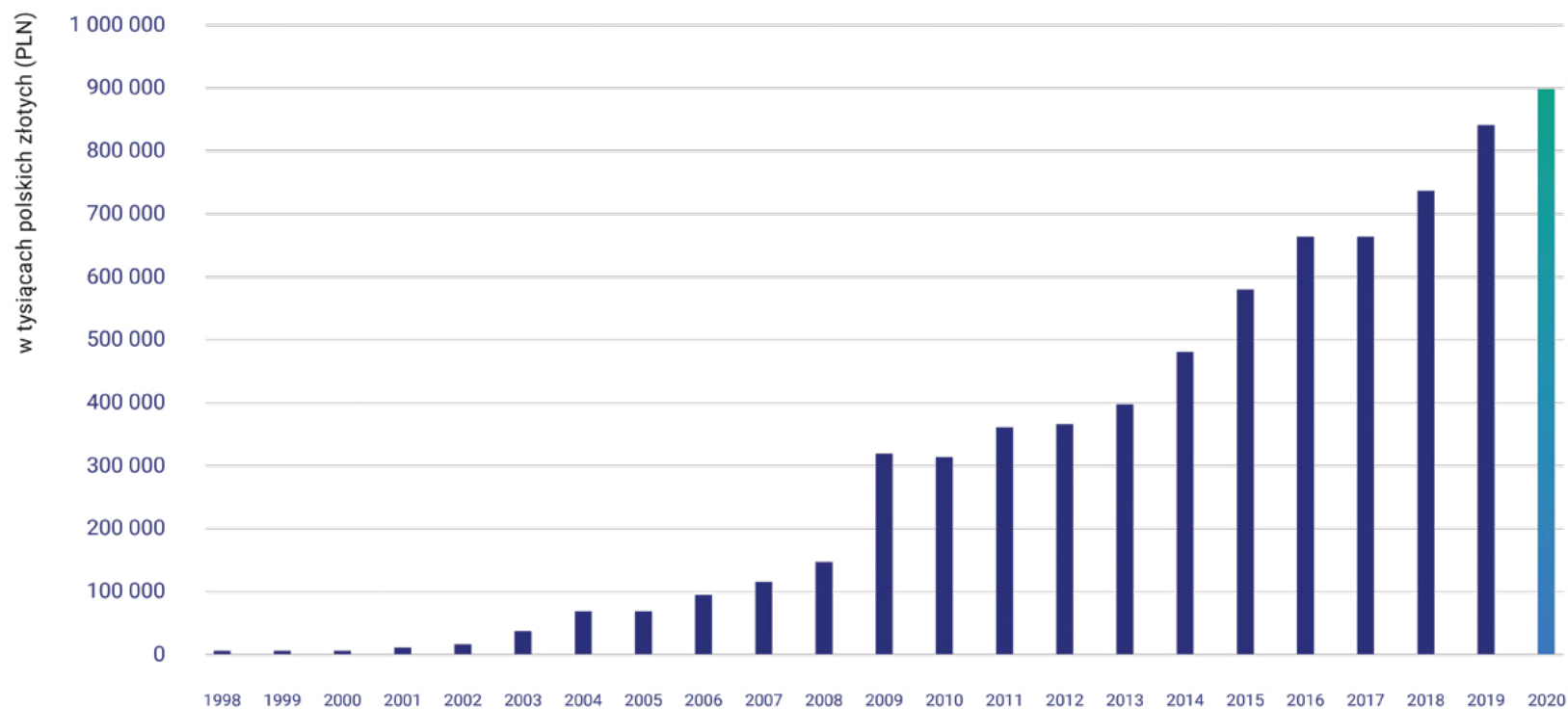


2006 - 2020

Inwestycje w otwarcie nowych oddziałów poza Europą spowodowały znaczący wzrost sprzedaży na rynkach międzynarodowych.

Przychody ze sprzedaży na rynkach międzynarodowych

CAGR 41% (1998-2020)



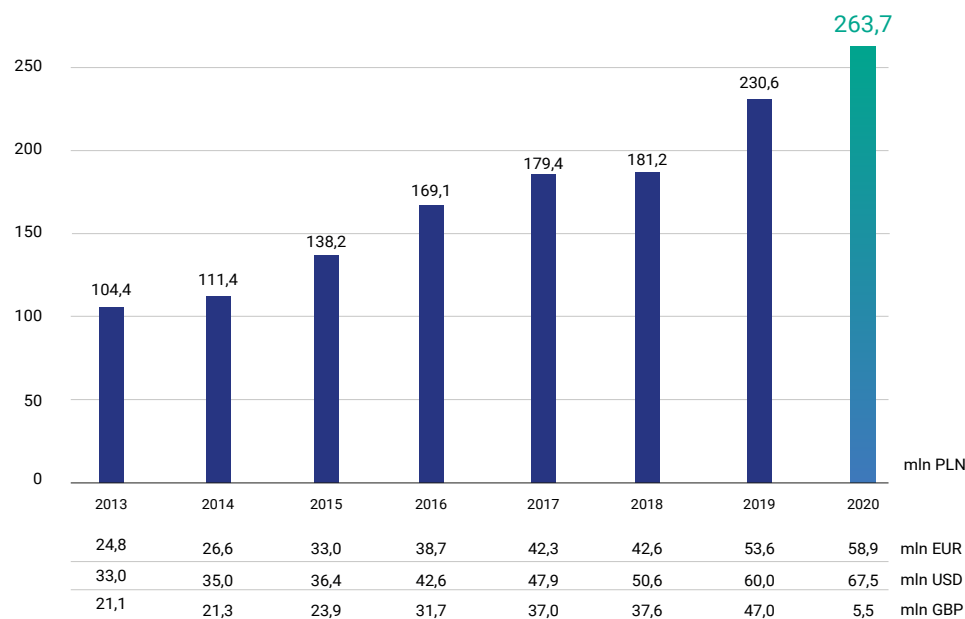
2006 - 2020

3. 2.

Zwiększone wysiłki w zakresie badań i rozwoju

Comarch utrzymuje wysokie nakłady na badania i rozwój, które zostały jeszcze zwiększone w 2020 roku. Poniższy wykres przedstawia nakłady na rozwój nowych produktów (w tys. PLN). Dodatkowe znaczące inwestycje są wprowadzane w nowe wersje istniejących produktów.

Wydatki na badania i rozwój CAGR 31% (2001 - 2020)



Ostatnio największe wysiłki poczyniono w celu opracowania prawdziwie innowacyjnych produktów w dziedzinie wspólnego precyzyjnego marketingu mobilnego, IoT (dostarczanie rozwiązań end-to-end), i e-Zdrowie (urządzenia i oprogramowanie dla telemedycyny).



COMARCH