

Proces zarządzania w Kruk S.A

Praca zaliczeniowa z Podstaw Zarządzania



Boniatowska Martyna

Piwońska Patrycja

13.01.2021r.

I. PREZENTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

Kruk S.A jest to przedsiębiorstwo windykacyjne notowane na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie, zajmujące się głównie zarządzaniem wierzytelnościami. Klientami tego przedsiębiorstwa są przede wszystkim osoby i firmy zmagające się z problemami nadmiernego zadłużenia, którym firma stara się udzielić pomocy, aby zgodnie z normami społecznymi i prawnymi udało im się uregulować zaciągnięte zadłużenia. Z usług firmy Kruk S.A korzysta bardzo wiele przedsiębiorstw powiązanych z rynkiem finansowym, ponieważ jest uważana za jedną z najbardziej wiarygodnych spółek zajmujących się zarządzaniem wierzytelnościami. Spółka ta zarządza wierzytelnościami banków, pośredników kredytowych, firm ubezpieczeniowych i leasingowych czy telefonii komórkowych i radiowych. Koncentruje ona swoją działalność na rynku bankowym na podstawie długoterminowych relacji z kluczowymi klientami. Kruk S.A jest jednostką dominującą Grupy Kapitałowej Kruk, w której skład wchodzi jeszcze dwadzieścia trzy jednostki zależne. Działania związane z zarządzaniem wierzytelnościami są wspierane przez pozostałych członków tej grupy, np. Kancelarię Prawną RAVEN, a także ERIF BIG S.A, działający w obszarze informacji gospodarczej. Oprócz tego prowadzi ona działalność pożyczkową skierowaną do klientów, którzy kiedyś spłacali swoje zadłużenia wobec Grupy. Grupa, do której należy wybrane przez nas przedsiębiorstwo, prowadzi swoją działalność także na rynkach zagranicznych, między innymi rumuńskim, niemieckim, włoskim czy hiszpańskim.

II. HISTORIA KRUK

Swoją działalność windykacyjną grupa Kruk rozpoczęła w 1998r. Niedługo potem, bo w roku 2001 spółka wprowadziła model SUCCESS-ONLY FEE w INKASO. Oznaczało to, że wynagrodzenie prowizyjne płacone było tylko za osiągnięty skutek, a wartość prowizji ustalana była zawsze na podstawie bezpłatnego wywiadu gospodarczego oraz indywidualnej wyceny wierzytelności. Po części dzięki takiemu systemowi wynagrodzeń w bardzo krótkim okresie czasu Kruk stał się liderem na rynku usług windykacyjnych i w 2003 roku był w stanie wykupić swój pierwszy portfel. Wspomnieliśmy już także, że grupa Kruk prowadzi swoją działalność również poza granicami naszego państwa. Historia ekspansji geograficznej firmy rozpoczęła się w 2007 roku. Kruk zadebiutował wtedy w Rumunii. Szybki rozwój i sukces w tym kraju sprawiły, że spółka była otwarta rozwijać swoją działalność także w kolejnych państwach. I tak w 2011 roku Kruk rozpoczął działalność w Czechach i na Słowacji. Wtedy też spółka miała swój debiut na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie. Trzy lata później uruchomiony został

Kruk Deutschland oraz pojawiła się propozycja otwarcia na Europę Zachodnią. W roku 2015 założone zostały dwie kolejne spółki – we Włoszech oraz w Hiszpanii. Pierwszy portfel na rynku włoskim kupiony został jeszcze w 2015 roku, na hiszpańskim – na początku 2016 roku. 2016 rok przyniósł spółce wiele korzyści, gdyż oprócz otwarcia swojej działalności na rynku hiszpańskim firma przejęła także polski portfel wierzytelności od P.R.E.S.C.O. Właśnie wtedy po raz pierwszy spółka zainwestowała kwotę 2.7 mld złotych w dwa miliony spraw, co spowodowało otwarcie wtórnego rynku obrotu wierzytelności w Polsce na bardzo dużą skalę. Również w 2016 roku sfinalizowana została największa transakcja wierzytelności w Rumunii oraz podpisana została umowa z podmiotami z Grupy Eurobank na nabycie portfela wierzytelności konsumenckich o wartości nominalnej 2,4 mld złotych. Przedsięwzięcie to zostało zrealizowane we współpracy z IFC, która jest częścią Banku Światowego. Podpisana umowa wprowadziła spółkę do najwyższej ligi, w której pracuje się z największymi instytucjami finansowymi na świecie. W tym samym czasie grupa Kruk przejęła lokalne spółki we Włoszech oraz w Hiszpanii. Nabyła wtedy 100% udziału w hiszpańskiej Grupo Espand oraz włoskiej Credit Base International. Dwa lata później, w 2018 roku przedsiębiorstwo zainwestowało 100% akcji spółki Agecredit, działającej na włoskim rynku inkaso. W 2019 roku Grupa Kruk powiększyła się o spółkę Wonga.pl działającą na otwartym rynku pożyczek on-line. Obecnie Grupę tworzy szereg spółek, które oferują kompleksowy, nowoczesny i zintegrowany pakiet usług. W kolejnej części pracy będziemy zajmowali się jednostką dominującą w grupie Kruk - spółką Kruk S.A z siedzibą we Wrocławiu.

III. RODZAJ PODMIOTU

Firma rozpoczęła działalność w 1998 roku jako Kruk Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Na mocy Uchwały Nadzwyczajnego Zgromadzenia Wspólników z dnia 28 czerwca 2005 roku Kruk Sp. z o.o. została przekształcona w spółkę akcyjną Kruk S.A. i 7 września 2005 roku została zarejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym VI Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod numerem KRS 0000240829. Akcje Spółki oraz prawa do akcji zwykłych na okaziciela zostały wprowadzone do obrotu giełdowego na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie 5 maja 2011 roku w trybie zwykłym na mocy Uchwały nr 586/2011 oraz Uchwały nr 587/2011 Zarządu Giełdy.

IV. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA PORTFELA PRODUKTOWEGO I BRANŻY

Jak już zostało powiedziane wcześniej przedsiębiorstwo Kruk S.A to firma windykacyjna, zajmująca się zarządzaniem wierzytelnościami. Najistotniejszym segmentem działalności Grupy jest zakup portfeli należności konsumenckich, hipotecznych i korporacyjnych na własny rachunek. W tym kontekście portfel rozumiany jest jako zbiór długów. Polega to na tym, że firma wykupuje dług od innej instytucji za cenę niższą niż wartość długu i to jej dłużnik jest zobowiązany spłacić swoje zadłużenie. Ponieważ firma ta specjalizuje się w odzyskiwaniu należności, sama w swoim zakresie egzekwuje sposób i wartość zadłużenia, które musi zostać zwrócone. Drugi kluczowy segment działalności to usługi inkaso – odzyskiwania należności na zlecenie, przede wszystkim na rzecz banków i innych instytucji finansowych. W ramach tej działalności firma ma za zadanie w sposób polubowny doprowadzić do spłaty zadłużenia. Pełniąc więc funkcję negocjatora, który prowadzi mediacje między dłużnikiem a wierzycielem, szuka najlepszego rozwiązania dla obu stron. Firmy windykacyjne chcą polubownie odzyskać dług, zanim sprawa zadłużenia trafi do sądu. Firma windykacyjna przejmuje przeterminowane faktury i próbuje wynegocjować sposób spłaty długu przez dłużnika. Windykacja nie jest działaniem prowadzonym pod przymusem prawa.

V. STRUKTURA ORGANIZACYJNA W KRUK S.A

Od dnia 1 kwietnia 2020 r., zgodnie z Załącznikiem nr 1 do uchwały nr 1/IV/2020 Zarządu Spółki, struktura organizacyjna Kruk S.A., prezentuje się następująco:

❑ **Obszar Prezesa Zarządu**, który nadzoruje pracę w całym polskim oddziale Grupy Kruk.

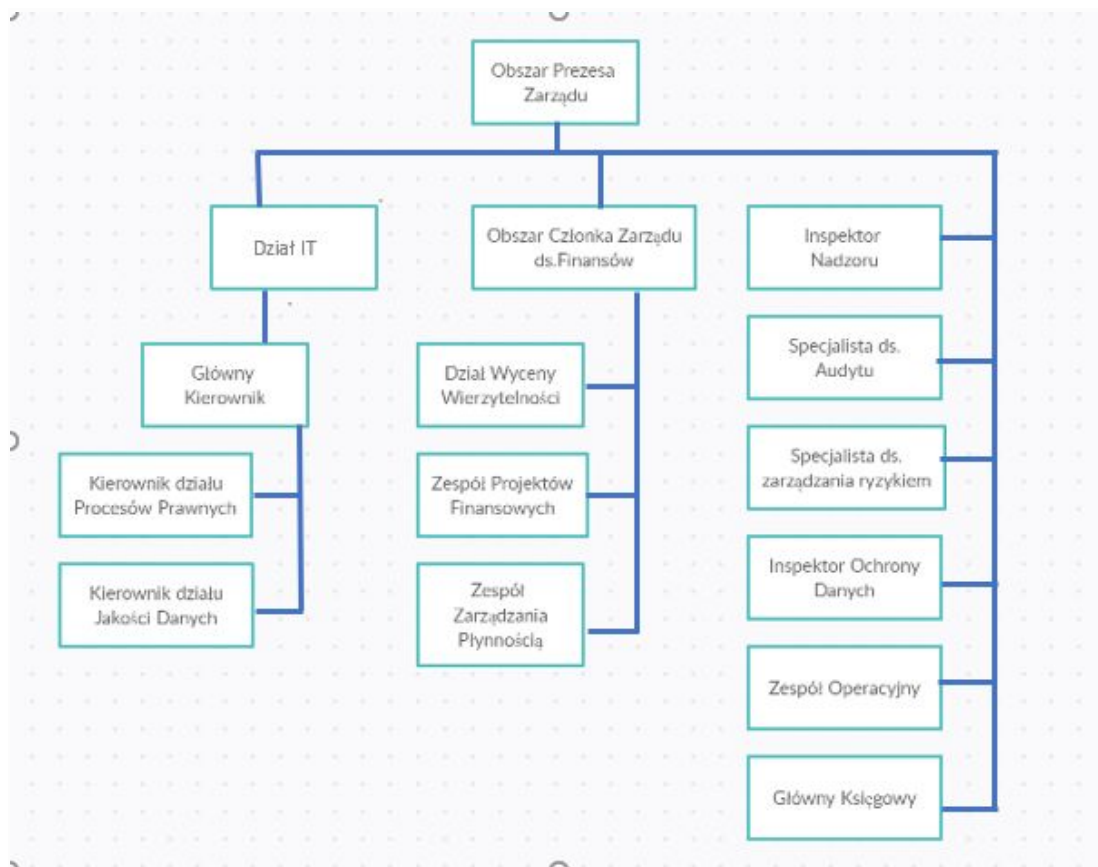
- **Obszar Członka Zarządu ds. Finansów**, którego celem jest zarządzanie finansami i kształtowanie strategii finansowej. Zajmują się także nadzorowaniem pracy poniższych zespołów:

- **Dział Wyceny Wierzytelności**, zajmujący się wyceną zobowiązań,

- **Zespół Projektów Finansowych** zajmujący się tworzeniem i nadzorowaniem projektów zapewniających firmie zyski finansowe,

- **Zespół Zarządzania Płynnością**, zajmujący się pilnowaniem płynności pracy, i terminowego wywiązywania się dłużników z zobowiązań;
- **Inspektor Nadzoru**, kontrolujący pracę pod względem poprawności projektów pod kątem zgodności z przepisami;
- **Specjalista ds. Audytu** zajmujący się niezależną oceną jakości projektów lub produktów;
- **Specjalista ds. Zarządzania ryzykiem**, którego praca opiera się na identyfikacji ryzyka, jego pomiarze, a następnie sterowaniu oraz monitorowaniu i kontroli.;
- **Inspektor Ochrony Danych** jest to osoba fizyczna wspierająca administratora danych w realizacji obowiązków dotyczących ochrony danych osobowych;
- **Zespół Operacyjny** prowadzący działalność związaną z bezpośrednim świadczeniem usług.;
- **Główny Księgowy** odpowiedzialny za prowadzenie rachunkowości w organizacji, będący zwierzchnikiem pozostałych księgowych.;
- **Dział IT** zajmujący się utrzymywaniem systemów informatycznych oraz zapewnieniem ich stabilności i bezawaryjności
- **Główny Kierownik**, nadzorujący pracę całego zespołu.
 - **Kierownik działu Procesów Prawnych** odpowiedzialny za obsługę prawną firmy, w tym kompleksowa pomoc w przygotowaniu i podejmowaniu uchwał organów statutowych.
 - **Kierownik Działu Jakości danych** nadzorujący pracę zespołu pracującego z wykorzystaniem danych dłużników.

Strukturę organizacyjną firmy można także przedstawić za pomocą poniższego schematu.



Jak możemy zauważyć, schemat ten przedstawia strukturę liniową. Jest to struktura, w której występuje wyraźna linia podporządkowania, a władza jest zazwyczaj scentralizowana. Na wyższych szczeblach, kierownik zarządza kierownikami niższego szczebla, co dokładnie obserwujemy na powyżej zamieszczonym układzie. W strukturze liniowej wszystkie ważniejsze decyzje przy realizacji celów organizacji najczęściej podejmowane są przez jedną osobę: fundatora, szefa firmy itp. Zakłada ona, że każdy pracownik ma jednego przełożonego, który wydaje mu polecenia. Dzięki temu ogranicza się możliwość występowania sprzecznych poleceń. W naszym przypadku występuje 8 głównych stanowisk kierowniczych oraz 6 stanowisk kierowniczych niższego szczebla. Pod każdym z nich znajduje się także zespół wykonawczy, podlegający danemu kierownictwu.

VI. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

W strukturze liniowej komunikacja polega na przekazywaniu informacji za pośrednictwem wszystkich kolejnych szczebli zarządzania. Jeżeli zatem pracownik chce przekazać informację dyrektorowi firmy, to wcześniej informację tę otrzyma bezpośredni przełożony pracownika. Gdyby głębiej zastanowić się nad taką formą komunikacji, możemy zauważyć, że niesie ona za sobą ryzyko zubożania treści informacji przy przekazywaniu z dołu do góry, a także wzbogacania treści przy przekazie góra-dół. Dyrektor bowiem dostaje tylko informację, które są najistotniejsze według przełożonych, natomiast zespoły podwykonawcze często dostają dużo dodatkowych instrukcji, które nie wyszły bezpośrednio od głównego kierownika. Problemem może być także to, że czas przekazywania informacji jest znacznie dłuższy, niż gdybyśmy zwracali się bezpośrednio do jednostki, która jest odpowiedzialna za podejmowanie decyzji.

W dalszej części naszej pracy przyjrzymy się dokładniej procesowi zarządzania w dziale IT, ponieważ struktura organizacyjna całej firmy jest bardzo rozbudowana, więc, aby skupić się na tym co najważniejsze, musimy ograniczyć się do jednej konkretnej grupy podwykonawczej. Jednak procesy, które będą omawiane, w innych grupach będą wyglądały podobnie.

Aby przyspieszyć i ułatwić komunikację i wymianę informacji, w dziale IT organizowane są regularne co trzytygodniowe spotkania, na których następuje planowanie pracy na przyszły okres oraz przedstawianie przemyśleń na temat tego jak wyglądała praca podczas poprzedniego okresu, zawierające propozycje wprowadzenia zmian i ulepszeń. Propozycje te mogą pomóc dostosować warunki i sposób pracy aby wykonanie powierzonych zadań przebiegało płynnie i sprawnie oraz w dobrej atmosferze panującej między pracownikami. Następnie kierownik działu jakości danych zebrawszy wszystkie informacje, przekazuje je wyżej. Skraca to znacznie czas przekazywania informacji i pozwala na lepszą organizację okresu pracy.

VII. STYL KIEROWANIA

Ze względu na to, że mamy do czynienia ze strukturą liniową możemy spodziewać się autokratycznego stylu kierowania, gdyż większość firm posiadających właśnie taką strukturę organizacji jest na nim oparta. Styl ten przejawia się koncentracją władzy kierownika. Skupiona jest na nim cała odpowiedzialność i nie dopuszcza on swoich podwykonawców do podejmowania jakichkolwiek decyzji. Obserwując większość firm na rynku polskim, jest to najczęściej obserwowany sposób kierowania firmą.

Jednak temat ten cały czas się rozwija i powoli styl ten zamieniany jest na styl demokratyczny, który jak na razie możemy zaobserwować jedynie w mniejszych podzespołach. W ten właśnie sposób możemy spojrzeć na omawiany przez nas dział IT. W tym przypadku dyrektor przekazując pracownikom zadania, przedstawia im jedynie cele oraz możliwe dostępne środki do ich realizacji. Nie ma on jednak wpływu na sposób, w jaki dane zadania zostaną wykonane. Pracownicy są rozliczani jedynie z poprawnego wykonania zadania w określonym czasie. Tym samym wprowadza to swobodę pracy i zachęca do samodzielności. Mają oni okazję wykazać się dużą inicjatywą, przedstawiając własne pomysły i rozwiązania danych problemów. Dzięki temu mają poczucie posiadania odpowiednich kompetencji i umiejętności. Efektywność pracy w tak zorganizowanej grupie jest cały czas na stałym poziomie.

VIII. OMÓWIENIE PRODUKTU/ USŁUGI

Kruk S.A jako firma windykacyjna zajmuje się zarządzaniem wierzytelnościami, które w kontekście naszej pracy w zależności od tego czy został nabyty tytuł prawny do posiadania danej wierzytelności, możemy uznać jako produkt bądź usługę.

W pierwszym przypadku, czyli kiedy portfel został nabyty na rachunek własny firmy, mamy do czynienia z traktowaniem wierzytelności jako produktu. Jest to główny obszar działalności spółki, która jest przygotowana do inwestycji w każdy rodzaj wierzytelności. Najbardziej preferowane przez Grupę są portfele konsumenckie niezabezpieczone. Posiadając nabyte portfele firma sama zarządza sposobem spłaty zadłużenia i decyduje o tym jakie zyski z nich osiągnie.

Omawiana przez nas firma prowadzi także działalność na zlecenie tzw. Inkaso. W tym przypadku mówimy o usłudze, która jest oferowana innym instytucjom finansowym. W ramach tej działalności spółka zarządza wierzytelnościami banków, pośredników kredytowych, firm ubezpieczeniowych, firm leasingowych, telefonii stacjonarnych i komórkowych, telewizji kablowych, platform cyfrowych. Grupa koncentruje swą działalność na rynku bankowym na podstawie długoterminowych relacji z kluczowymi klientami. Kluczowym elementem, który wchodzi w skład tej usługi, jest możliwość egzekwowania i monitorowania spłat należności. W przypadku kiedy pojawia się nawet kilkudniowe opóźnienie spłat, kluczowym celem jest przywrócenie ich regularności. Sytuacje są wyłapywane dzięki wspomnianemu monitoringowi i zostaje podjęta próba polubownego rozwiązania problemu, na warunkach dogodnych dla dłużnika jak i spółki. Ostatecznością jest skierowanie sprawy do sądu. Analogicznie wygląda sposób odzyskiwania należności nabytych na rachunek własny.

IX. POLITYKA CENOWA, DYSTRYBUCJA I PROMOCJA

Jak zostało wspomniane we wcześniejszych paragrafach, spółka ta zajmuje się wierzytelnościami. Jeśli chodzi o zakup portfeli na rachunek własny, firma bierze udział w przetargach, na których wykupuje zadłużenia innych. A następnie zajmuje się ściąganiem należności. Polega to na przykład na tym, że dłużnikowi przedstawiana jest korzystna oferta, np. spłaceniu dużo niższej należności, ale w bardzo krótkim czasie. W związku z tym, że dług wykupywany jest za dużo mniejszą kwotę niż jego rzeczywista wartość, takie działania są opłacalne dla przedsiębiorstwa. Kruk S.A. prowadzi współpracę z różnymi instytucjami finansowymi, prowadząc na ich rzecz działalność inkaso, gdzie za określoną opłatą wykonuje działania mające na celu zwrot długu podobnie jak w przypadku własnych portfeli.

Jeśli chodzi o promocję, spółka prowadzi np. Akcję pomocy dla zadłużonych, w których można wygrać nagrody za regularność w spłatach zadłużenia. Kruk S.A. jest również inicjatorem Dnia bez Długu, w którym zachęca się dłużnika do uporządkowania swoich spraw finansowych, kontaktu z wierzycielem i próby spłat nawet w małych kwotach. Jako dobry sposób promocji można uznać to że, reklamy Kruka bardzo często pojawiają się w serialach, takich jak Ojciec Mateusz czy M jak Miłość. Dzięki temu zabiegowi, firma ta z pewnością stała się bardzo rozpoznawalna. Oprócz tego wiele osób utożsamia się z postaciami serialowymi, w związku z czym widząc, że powierzają one swoje zadłużenie właśnie tej spółce, uważają ją za godną zaufania i częściej decydują się na skorzystanie z jej usług.

X. MOTYWOWANIE I KONTROLA W FIRMIE

Omawiając sposób zarządzania w firmie Kruk S.A. warto zwrócić uwagę, na to w jaki sposób motywowani są pracownicy. Firma oferuje pracownikowi przede wszystkim stabilne zatrudnienie. Kolejną kwestią jest możliwość skorzystania z ubezpieczenia grupowego na życie, zarówno dla pracownika jak i członków jego rodziny. Kruk S.A. dba także o kondycję fizyczną swoich pracowników, dlatego każdy z nich dostaje możliwość skorzystania z dofinansowania karty multisport, dzięki której można korzystać z obiektów sportowych, klubów fitness i siłowni w całym kraju. Spółka ta zapewnia pracownikom także dostęp do prywatnej opieki medycznej, oferując pakiet medyczny LUX MED. To wszystko jednak pracownik otrzymuje na wstępie, za samo podjęcie pracy w placówce. Oprócz tego funkcjonuje w firmie system kafeteryjny, który za przepracowane miesiące nalicza punkty. W ramach zebranych punktów można skorzystać z licznych benefitów z kategorii m.in. sport, turystyka, rekreacja, kultura czy zakupy. Za punkty

można sfinansować 80% wartości wybranej usługi.

W kwestii kontroli, jak już zostało wspomniane, w dziale IT okres pracy dzieli się na sprinty, trwające około trzech tygodni, na początku każdego z nich organizowane jest spotkanie, na którym omawiane są zadania, które pracownicy otrzymują do wykonania. Każde zadanie ma swoją wagę i szacowany czas na wykonanie. W zależności od trudności zadania zespół, który wykona dane zadanie, dostaje określoną ilość punktów. Funkcjonują tam trzy wagi trudności, i kolejne zadania przydzielane są do podzespołów z najmniejszą ilością punktów. W ten sposób kontrolowany jest wkład poszczególnych członków zespołu w pracę całego działu. Ponadto na koniec każdego sprintu organizowane jest kolejne spotkanie, na którym pracownicy są rozliczani z wykonanych zadań, poprzez prezentacje wyników ich pracy.

W kwestii motywacji warto zauważyć, że firma zwraca uwagę na osoby wyróżniające się kreatywnością oraz umiejętnościami odnośnie dziedziny, w której działają. Dobre wywiązywanie się ze swoich obowiązków często skutkuje awansem na wyższe stanowisko, zwiększeniem uprawnień czy też podwyżką finansową.

XI. PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI

Jak już wspomniane zostało w paragrafie V naszej pracy w grupie podwykonawczej organizowane są co trzytygodniowe spotkania, na których oprócz analizy wykonanej pracy zapadają także różne decyzje. Następuje najpierw rozpoznanie problemu czyli przyczyn powstania problemów, skutków jakie za sobą niesie oraz wstępnych rozwiązań. Kolejno projektowana jest decyzja, czyli możliwe warianty rozwiązania. Decyzje te są projektowane przez całą grupę, która wcześniej dokładnie przygląda się i analizuje dany problem. Wybierają oni najrozsądniejsze rozwiązanie, porównują je z ustalonymi wcześniej kryteriami i ostatecznie przekazują je powyższemu szczeblom. Zanim decyzja dotrze to głównego kierownika, przemierza długą drogę, podczas której jest jeszcze raz dokładnie weryfikowana. Tak zorganizowana praca grupowa pozwala szerzej przyjrzeć się danemu problemowi, gdyż każdy może spojrzeć na nią z innej perspektywy. Ogranicza to w bardzo dużym stopniu błędy wynikające z nieuwzględnienia opcji, które mogą zauważyć inne osoby. Następnie decyzja jest rozpatrywana przez kierownika i jeśli zdecyduje on, że nie odbiega ona w znacznym stopniu od wyznaczonych norm zostaje zaakceptowana.

XII. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Na wstępie chcielibyśmy podkreślić, że z uwagi na to, iż nie jesteśmy pracownikami w tej spółce, nie mamy możliwości całkowitego wglądu do tego jak wygląda dokładny proces zarządzania firmą w rzeczywistości. Dużo poruszonych aspektów zostało opisanych tylko na podstawie naszych obserwacji oraz materiałów udostępnianych przez firmę w internecie. W takim wypadku ocena procesu zarządzania nie jest w 100% obiektywna i może być niekiedy nawet wyidealizowana, ponieważ wiadomo, że materiały które udostępnia o sobie przedsiębiorstwo mają na celu pokazać je z jak najlepszej strony. Jednak odnosząc się do tego, co zostało napisane w naszej pracy uważamy, że dobrym pomysłem byłoby wprowadzenie następujących zmian.

Przede wszystkim najistotniejszym aspektem w procesie zarządzania jest komunikacja. Zależałoby nam na tym, aby była ona usprawniona. W komunikacji najważniejsze jest to, aby obie strony brały czynny udział w wymianie zdań. Nadawca powinien być jednocześnie odbiorcą i odwrotnie. Gdybyśmy miały możliwość wprowadzenia zmian w opisywanej spółce chcielibyśmy, aby pracodawca nie tylko wysłuchiwał zdania pracownika, ale także przykładał do niego większą wagę i uwzględniał podczas wprowadzania zmian. Takie traktowanie pracownika na pewno wpłynęłoby na jego wydajność. Podwładni, którzy są wysłuchiwani, odczuwają większą przynależność do danej firmy i bardziej się angażują w wykonywaną pracę, aby osiągnąć jak najlepsze dla niej efekty.

Drugą ważną kwestią, którą chcielibyśmy poruszyć jest struktura organizacyjna spółki. Jesteśmy świadome, że w tak dużej firmie nie da się do końca wyeliminować panującej tam struktury liniowej, ze względu na konieczność zachowania hierarchii, która pomaga w utrzymaniu porządku. Jednak gdybyśmy mogły wprowadzić jakiekolwiek zmiany, chcielibyśmy, aby wprowadzić większą swobodę w komunikacji pomiędzy danymi działami. Dużo lepszym pomysłem jest, aby ludzie mogli wymieniać się swoim doświadczeniem oraz pomysłami z pracownikami z innych sektorów, a nie tylko w danej grupie osób, z którą wykonują podobne obowiązki w związku z czym mają podobne spojrzenie na niektóre problemy. Do realizacji niektórych zadań chcielibyśmy tworzyć zespoły kreatywne składające się z osób z różnych działów, które miałyby ze sobą współpracować tylko przy realizacji danego projektu. Dzięki wymieszaniu osób z różnych profesji możliwe byłoby uzyskanie zaskakujących wyników i lepszej realizacji celów poprzez różne spojrzenie na dany problem. Dobrym pomysłem byłoby także możliwość wymiany doświadczeń nie tylko między pracownikami ale także między

kierownikami. Zdobyliby oni nowe doświadczenie oraz wiedzę, którą mogliby wykorzystać w celu rozwoju danego sektora.

Jak możemy zauważyć firma Kruk S.A. jest firmą, która w ostatnim czasie bardzo się rozwinęła. Może świadczyć o tym nawet fakt, że od 2007r. do 2017r. liczba zatrudnionych pracowników wzrosła trzykrotnie. Potwierdzeniem może być też fakt, że od 2011 roku firma ta zaczęła być notowana na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie. Ważne jest jednak to, aby nie przestała się ona w dalszym ciągu rozwijać. Zależałoby nam na tym, aby firma była cały czas nastawiona i gotowa na kolejne zmiany, które są potrzebne, aby mogła się utrzymać na rynku. Konieczne w tym celu jest ciągle analizowanie sytuacji rynku, działań konkurencji oraz co najważniejsze potrzeb konsumentów. Na ich podstawie jesteśmy w stanie stwierdzić, kiedy i jakie zmiany należy wprowadzić, aby jak najlepiej dostosować się do panującej sytuacji.

Patrząc na to jak firma rozwija się w danym momencie możemy stwierdzić, że ogólny proces jej zarządzania jest na bardzo dobrym poziomie. Jedną uważamy, że wprowadzenie tych kilku zmian mogłoby go jeszcze bardziej usprawnić.