p

ALERT BIZNESOWY

3

Dominika Bettman
prof. dr hab. Andrzej Jacek Blikle
dr Henryka Bochniarz
Tomasz Brzostowski
Tomasz Budziak
Wojciech Eichelberger
Joanna Erdman
Jarosław Grzesiak
prof. dr hab. Jerzy Hausner
dr Ewa Łabno-Falęcka
prof. dr hab. Krzysztof Obłój
Przemysław Powalacz
Piotr Voelkel
Mateusz Zmyślony

gap.

open eyes economy summit

Postawić na dobrosprawczość

W biznesie przeciwieństwem niepewności nie może być pewność. Pewność wyklucza ryzyko. A bez ryzyka nie ma przedsiębiorczości, konkurencji i innowacyjności – rynek nie może działać. W normalnych warunkach niepewność jest jakoś ustrukturyzowana, co pozwala na jej oswajanie. Między innymi przez szacowanie ryzyka i jego ubezpieczanie. Przedsiębiorstwa na różne sposoby zabezpieczają się przed wystąpieniem ponad-normatywnego zagrożenia. Gromadzą rezerwy i opracowują schematy zarządzania kryzysowego. Tym samym wzmacniają swoją odporność na szoki, których naturę rozpoznają i mogły już ich doświadczać.

Inaczej jest w przypadku niepewności „nieustrukturyzowanej", związanej z zagrożeniami wielkiej (globalnej) skali, które nie miały precedensu. Czymś takim jest pandemia. Tego rodzaju zagrożenia są we współczesnym świecie coraz częstsze i jest ich coraz więcej. Dokumentuje to „*Global Risks Report*" przedstawiony corocznie na Światowym Forum Gospodarczym w Davos. W ich przypadku zagrożeni są wszyscy i wszędzie. Nawet jeśli w najmniejszym stopniu się do nich nie przyczynili. W ich przypadku żadne zabezpieczenie nie jest wystarczające i nie można go uprzednio przygotować.

Tradycyjnie budowana odporność pomaga, ale w umiarkowanym stopniu. Nie zabezpiecza w pełni, co nie może oznaczać lekceważenia pewnych **rozwiązań, narzędzi i rutyn, z których należy korzystać w przedsiębiorstwie regularnie**, np. w zakresie analiz rynku, oceny i zarządzania ryzykami czy planowania scenariuszowego.

Jak często bowiem spotykamy się z twardym, procesowym podejściem do mierzenia dynamiki i zasobności sektora, w którym firma operuje? Ile firm regularnie segmentuje i waliduje swoje ryzyka (z punktu widzenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia i estymowanego efektu finansowego)? Ile przedsiębiorstw tworzy warianty B swoich planów budżetowych czy swoiste *contingency plans*, wraz z chirurgicznie zaplanowanym tokiem postępowania w zakresie kosztów i wydatków inwestycyjnych, w razie... gdyby niepewność pokazała swoje mocne oblicze?

W odniesieniu do niepewności „nieustrukturyzowanej" potrzebny jest inny rodzaj odporności (*resilience*). Taka odporność wynika nie z pasywnego, defensywnego zabezpieczenia, ale ze zdolności aktywnego, ofensywnego przestawienia się. Jest ona pochodną wewnętrznego ładu firmy i jej relacji z różnego rodzaju partnerami (interesariuszami). To ma zapewnić możliwość skorzystania ze szczególnego zasobu jakim są miękkie kompetencje związane z kapitałem intelektualnym i społecznym firmy. A ten musi być formowany starannie i długofalowo.

Jeśli jednako firma znajdzie się już w sytuacji takiej, jak pandemia COVID-19, gdzie zdolność przewidywania nawet bliskiej przyszłości jest marna, a niepewność wciąż ogromna, warto trzymać się kilku prostych zasad. Po pierwsze, **wstrzymywać się z podejmowaniem strategicznych decyzji** (np. wielkoskalowa restrukturyzacja) tak długo, jak nie będziemy mieli wystarczającej wiedzy do ich podjęcia. Warto w międzyczasie stosować **regułę małych kroków**, ograniczających bieżące ryzyka i **„kupować czas", aby redukować skalę niepewności budując bazę wiedzy.** Po drugie, warto **zwiększać skalę partycypacji** zespołu w przygotowaniu kluczowych decyzji, bo dzięki temu zapewnia się większą różnorodność spojrzenia na problemy oraz kompetencji niezbędnych do ich rozwiązania, ergo – redukuje się niepewność. Po trzecie,

należy **uczynić z niepewności element debaty w organizacji**, po prostu! Trzeba ją na swój sposób proklamować, nadawać jej istotność, budować wokół niej uważność. Trzeba umieć w mądry sposób dzielić się z zespołem strategicznymi dylematami. To znacznie lepsze podejście niż arogancja „wszechwiedzących" zarządzających i brak respektu wobec złożoności świata, a przez to – wobec niepewności i probabilizmu. Po czwarte, w końcu – trzeba umieć przyznawać się do błędów i budować (w oparciu o wyciągnięte z nich lekcje) wiedzę w organizacji. Aby lepiej radzić sobie z niepewnością w przyszłości.

Jeszcze czymś innym jest jednak **niepewność zrodzona z chaosu, sposobu rządzenia i bezprawia**. A właśnie z taką niepewnością zmagamy się od kilku lat. Proces legislacyjny jest sprzeczny z obowiązującym prawem i logiką: ustawy rządu są procedowane jako poselskie, projekty ustaw nie są konsultowane nie tylko z biznesem, ale też z pozostałymi partnerami społecznymi, dialog społeczny stał się fikcją, nie ma oceny skutków regulacji, ledwo uchwalone ustawy muszą być z powodu błędów szybko nowelizowane, vacatio legis nie pozwala na odpowiednie przygotowanie się do nowych regulacji, płaca minimalna rośnie ponad ustalone reguły, nowe podatki muszą rekompensować wydatki i obciążają kolejne branże, ceny ustala rząd a nie rynek.

Obszarem niepewności jest sądownictwo i prokuratura. Niezawisłość sędziowska jest podważona, Trybunał Konstytucyjny praktycznie nie działa, Sąd Najwyższy traci niezależność i należną rangę, Państwowa Komisja Wyborcza już nie organizuje wyborów, a Sejm zmienia kodeks wyborczy na miesiąc przed wyborami.

Jak radzić sobie z nową niepewnością?

1. **Świat VUCA wyszedł z podręczników zarządzania i stał się naszym (nowym) środowiskiem biznesu**

Już przed pandemią żyliśmy w świecie VUCA (Volatility /zmienność, Uncertainty/niepewność, Complexity/ złożoność i Ambiguity/niejednoznaczność). Schemat powstał na potrzeby amerykańskiej armii, ale szybko zaadaptowano go na grunt biznesu. Pandemia spowodowała, że **zmienność** otoczenia biznesowego (business environment), **niepewność** i niezrozumienie nowych problemów, **złożoność** (w tym chaos i zamieszanie, nadmiar informacji) i konieczność rozróżniania informacji ważnych od nieważnych: *voice versus signal,* czyli odsiewanie szumu informacyjnego od istotnych sygnałów i **niejednoznaczność** stały się naszym nowym środowiskiem biznesowym.

2. **Jak przygotować organizację na nowe czasy, w których nie ma rzeczy bardziej niewiarygodnej od rzeczywistości?**

Bob Johansen w "*Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*" zaproponował zmianę słów stojących za VUCA na: V**(ision)** – misja działania (konieczna do przetrwania turbulencji), U**(nderstanding)** – zrozumienie obszarów i procesów biznesowych, C**(larity)** – konieczność rozróżniania informacji ważnych od nieważnych (voice versus signal, czyli odsiewanie szumu informacyjnego od istotnych sygnałów) i A**(gility)** – czyli zdolność szybkiej adaptacji.

Przykład: Jak dział HR może wspierać organizację w czasach VUCA:

- uproszczenie procesów, tak by dawały się szybko dostosować do zmieniających się okoliczności;
- rekrutacja: im będzie rzadsza, tym bardziej trzeba dbać i rozwijać cennych pracowników

z potencjałem; szukać pracowników z różnych dziedzin, o szerszych zainteresowaniach (i wielu talentach) celem dywersyfikacji zespołu;
- zapewnienie komfortu pracy zdalnej, budowa wirtualnych zespołów (obecnie tylko jedna trzecia pracowników nie skarży się na uciążliwości *home office*);
- contracting: elastyczna forma zatrudnienia zewnętrznego specjalistów o pożądanym zakresie kompetencji przez wyspecjalizowane firmy – zapewnia realizację projektów bez zwiększania headcount'u;
- outsourcing obszarów nie dodających strategicznej wartości do organizacji – obniżenie kosztów *back office* związanych z zatrudnieniem (księgowość, HR, IT);
- stworzenie „architektury innowacji", zachęty do optymalizacji zarówno produktowych jak i procesowych – najlepsza motywacja cennych pracowników.

3. (Nowy) Profil lidera w świecie VUCA

Nowa niepewność do lamusa odeśle typ lidera – dyktatora, nieznoszącego sprzeciwu, wszystko-wiedzącego autokraty, zarządzającego przez rozkazy, konflikt i strach. Czas na liderów (i liderki), którzy zaakceptują fakt, że nowa niepewność jest jedynym pewnikiem, i przekonają załogę, że i w tej sytuacji jest szansa na sukces firmy.

Wielu managerów za wszelką cenę szuka „pewności" i „przewidywalności", zlecając kosztowne analizy wewnątrz i zewnątrz – w sytuacji, gdzie można tylko rozpisać różne scenariusze. Lepsze więc wydają się w miarę szybkie, acz niezupełnie optymalne decyzje, niż pozornie optymalne (po długim procesie analizy), ale spóźnione.

Mając świadomość niestabilności podstaw każdego biznesu, lider odpowiednio rzetelnie i konsekwentnie komunikuje się z załogą, bo tylko otwarty i transparentny dialog jest w stanie zminimalizować lęki i obawy.

Dobry manager 70%-80% czasu poświęca na zarządzanie ludźmi (komunikacja, motywacja i inspiracja – w Polsce często uważane za „stratę czasu"). Ludzi nie interesuje, jak wykształcony, inteligentny i wspaniały jest ich lider/manager, **dopóki nie zobaczą, że interesuje go ich los.** Wtedy gotowi są za nim pójść.

Brzmi szumnie, ale jest ze wszech miar prawdziwe: „*Technology knows no perfection, research no end*" – ludzka ciekawość i determinacja są jedynym motorem rozwoju firmy, a ludzie prawdziwym zasobem (to często deklarujemy, pora w to uwierzyć!). Lider czasu nowej niepewności musi ten potencjał uwolnić (z badań wynika, że średnio prawie połowa pracowników w polskich firmach nie jest zmotywowana – a czy ktoś z państwa by sobie pozwolił, żeby połowa maszyn i urządzeń była zepsuta albo działała „na pół gwizdka"?).

Niepewność to czas liderów w typie wspierającym, „z ludźmi". Poszukiwania ex cathedra w czasie niepewności jest jeszcze bardziej szkodliwe niż w „czasach spokoju". Kreuje strach, paraliż decyzyjny i unieruchamia firmę, która powinna być sterowna jak żaglówka. Wspierający liderzy wzbudzają zaufanie, stwarzają przestrzeń do eksperymentowania i pomyłek, dzięki czemu można szybciej opracować i wdrożyć strategię wyjścia z kryzysu. Transmitują wspólnotę działań i wartości, która jest często mocnym rusztowaniem dla przyszłej transformacji.

4. Nowe branże, nowe szanse

Nie wszyscy tracą na pandemii. Zarabiają firmy telekomunikacyjne, IT, branża gier komputerowych, farmakologiczna, e-commerce, usługi napraw online,

telemedycyna, tele-szkoła etc. Niektóre branże (turystyczna, eventowa) ustąpią miejsca nowym jak branża higieny, zdrowia czy spędzania czasu blisko domu. Niż demograficzny powiększa grupę seniorów i stwarza szansą na „*silver economy*", czyli produkty i usługi dla osób z pokolenia „baby boomers" i Generacji X, które jako pierwsze pokolenia Polaków zgromadziły kapitał w ostatnich 30 latach. Europejski Zielony Ład, na który UE i Polska przeznaczy dziesiątki miliardów Euro, to nowa szansa na biznes w dziedzinach odnawialnej energii, „zero waste" i generalnie gospodarki zamkniętej (temu zagadnieniu poświęcimy nasz następny Alert Biznesowy 4).

5. **Nowy Klient**

Utrzymanie Klienta jest 5 razy tańsze, niż pozyskanie nowego. W nowej niepewności lojalny klient potrzebuje bardziej niż kiedykolwiek zrozumienia i wsparcia, nie tylko od swoich najbliższych, środków masowego przekazu czy otoczenia, ale również od **ulubionych marek**. Wygrają marki, której potrafią utrzymać dotychczasowych Klientów i dotrzeć do nowych grup docelowych. Droga do sukcesu wiedzie nie przez dotychczasowy schemat „nadawca → przekaz → odbiorca", ale przez słuchanie i **mówienie językiem wartości Klienta**. Marka musi ten świat zrozumieć i zbudować partnerski związek z konsumentem, oparty na bezpieczeństwie, wsparciu i trosce, również w aktualnie trudnym czasie. Da się to zrobić cyfrowo.

<u>Na co nie mamy wpływu?</u>

Biznesowi przychodzi działać w warunkach niepewności generowanej przez działania rządzących. Za najbardziej dotkliwe uważamy to, że:

- nie mamy jasnego obrazu pandemii w Polsce, przez brak wiarygodnych danych o jej skali. Liczba testów jest drastycznie mała, co wzmaga, w połączeniu

z chaosem zarządzania pandemią, poczucie zagrożenia z jednej i jej lekceważenie z drugiej strony;
- kolejne „tarcze” antykryzysowe były i nadal są przygotowywane w sposób chaotyczny, bez odpowiednich konsultacji z pracodawcami i związkami zawodowymi, z naruszeniem niezawisłości Rady Dialogu Społecznego, bez koordynacji w ramach rządu: jeden pakiet przygotowuje MR, inny KPRM, a minister finansów nawet nie wie, jak one zmienią finanse państwa;
- uchwalone rozwiązania, po ich uruchomieniu, z uwagi na niejasne reguły, stwarzają ryzyko przyszłych sankcji za skorzystanie z nich, bowiem warunki udzielania są niejasne i niepełne, a komentarze urzędników tylko ostrzegają o ewentualnych konsekwencjach;
- podejmowane decyzje o tzw. odmrażaniu gospodarki są podobnie chaotyczne, wybrane do odmrożenia branże czy usługi są przypadkowe i raczej propagandowe, vide: decyzja o możliwości otwarcia przedszkoli i żłobków – bez podania reżimów sanitarnych.

Oczekujemy:

- poznania wszystkich planów odmrażania już dziś, z podaniem wymogów inicjowania kolejnych etapów, aby był czas na przygotowanie się do uruchomienia działalności;
- poznania wszystkich planów odmrażania już dziś, ze szczegółowymi instrukcjami, by był czas na przygotowanie uruchomienia;
- ustalenia kiedy zostaną otwarte granice;
- przygotowania scenariuszy i projektów kolejnych działań antykryzysowych, w zależności od sytuacji, by już dziś przedsiębiorcy wiedzieli, na co mogą liczyć;
- nie wprowadzania w okresie epidemii nowych obowiązków regulacyjnych – potrzebny jest spokój prawny;

- konkretnych i szybkich informacji o rozpatrzeniu wniosków przedsiębiorców związanych z pomocą. Zagregowane dane o liczbie wniosków i przekazanych już kwotach to za mało, potrzebna jest baza złożonych wniosków z możliwością monitorowania ich statusu.

Stabilność otoczenia regulacyjnego jest niezmiernie istotna, gdy wszystkie zasoby ukierunkowane są na przeciwdziałanie niepewności. Nadmiar procedur, rozbudowane regulacje, brak przejrzystości i wysoka częstotliwość zmian rozpraszają energię i wymuszają koncentrację na kwestiach operacyjnych, wzmacniają skłonności do mikromanagementu i ograniczającej kontroli.

Jak pokonać strach i bezsilność?

Nawet najbezpieczniejszy biznes ma zwykle w swojej historii kilka momentów, w których trzeba stawić czoła nieznanemu. Ryzyko towarzyszy każdej aktywności. Boimy się go. Czasem aż tak, że strach przed ryzykiem paraliżuje. Szukamy często wymówek, aby go nie dostrzegać, lekceważyć, odsuwać – nie wywoływać przysłowiowego wilka z lasu. Są ryzyka niezależne od nas – np. katastrofy naturalne czy ostatnio pandemia. Redukcja ryzyka w tych obszarach jest możliwa dzięki współdziałaniu społeczności (np. politycy, administracja, sąsiedzi, nawet konkurenci) i poszczególnych jednostek (samopomoc i solidarność). Są ryzyka, które jednak bezpośrednio dotyczą i są poniekąd zależne wyłącznie od nas i naszego postępowania.

Doświadczenie podpowiada następujące:

1. Porażki są częścią natury. Poważne porażki to te, które wymuszają rozstanie z firmą lub członkami rodziny. Mogą stać się wtedy klęską.
2. Każda porażka jest konsekwencją działania lub zaniechania. Porażka może wzmocnić, jeśli wiesz, co było potencjalnie pod Twoją kontrolą, a co nie, i umiesz w przyszłości nie powtórzyć błędu.
3. Uświadomienie sobie tego, nad czym panuję, a nad czym nie, jest istotą unikania porażek i/lub wyciągania z nich wniosków na przyszłość. Są prawa natury, które można zmienić na swoją korzyść (np. wymuszony dystans społeczny tworzy nowe modele biznesowe). Ale są i takie, którym nie podołamy mimo naszych usilnych starań — najwyżej coś można odwlec, ale nie uniknąć. Odwlec po to, żeby zmniejszyć skutki ciosu, a nie tylko otrzymać go później.
4. Działa też często przypadek, którym rządzi siła poza naszą kontrolą (Bóg, Opatrzność, Los, Przeznaczenie — w zależności od światopoglądu). Nie każda porażka to działo przypadku, ale czasem po prostu tak jest, więc szkoda czasu na rozpamiętywanie o tym, że trzeba było się ubezpieczyć. Ważne, aby następnym razem się ubezpieczyć, albo umieć skryć, by bezpiecznie przeczekać.
5. Nasze porażki to często prędzej nasz stan umysłu, a nie wynik obiektywnej oceny. Cóż zatem, gdy nawet stracimy połowę wartości firmy, kiedy wartość tej połowy, która nam zostaje może wielokrotnie przekraczać majątek, jakiego wielu ludzi nie jest w stanie zgromadzić przez pokolenia? Prawdziwa porażka jest wtedy, gdy zagraża egzystencji naszej i najbliższych — w tym także osób, których los zależy od nas, które nam zaufały (np. pracowników i dostawców).
6. Nie odczuwamy żadnego braku, dopóki nasza świadomość nie wytworzyła jakiegoś oczekiwania, które właśnie nie zostaje spełnione — i wówczas jesteśmy nieszczęśliwi.

7. Jeśli gniewasz się na przypadek, że popsuł Twoje plany, to wiedz, że przypadek o tym nie wie, że się na niego gniewasz. Zatem porzuć żale.

Pandemia stworzyła ogólną niepewność, która oznacza brak możliwości oszacowania prawdopodobieństw przyszłych zdarzeń. Nie mamy precedensów oraz doświadczenia. Nikt menedżerów nie przygotował do działania w takiej sytuacji.

Nie wiemy jak długo będzie trwała pandemia, czy powstanie szczepionka i jeśli powstanie kiedy będzie dostępna. Nie wiemy jak będzie wyglądało odmrażanie gospodarki, bo łatwo sobie wyobrazić, że po pierwszej fali odmrażania wzrośnie liczba zachorowań i powstanie dylemat polityczno-społeczno-gospodarczy, czy zamrażać ją ponownie czy pogodzić się z czymś na co trudno się nam na razie zgodzić – powszechnością choroby i jej konsekwencji. Nie wiemy, jak będzie wyglądała za miesiąc i rok sytuacja poszczególnych branż, powiązania łańcuchów wartości, handel i kooperacja międzynarodowa. Nie wiemy jak będzie funkcjonował w czasach dystansowania społecznego i pandemii handel detaliczny, produkcja, usługi czy administracja publiczna. Nie wiemy więc prawie nic i jest to dla biznesu sytuacja niezwykła.

Dlatego nie możemy zapominać, że wielkim kapitałem są kompetencje – nasze i zespołu, reputacja, przyzwoitość, kontakty. Kryzys będzie nas pozbawiał wiary w to, że świat zależy od nas. Pojawiająca się bezsilność może nas zmobilizować do kreacji i tworzenia lub skłonić do zniszczenia i destrukcji. Postawmy na **dobrosprawczość.**

Alert Biznesowy to inicjatywa think tanku Open Eyes Economy oraz Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Wszystkie alerty eksperckie dostępne są na:
www.oees.pl/dobrzewiedziec