

Główny Partner OEES Hub



Raport Biznes. Co dalej w biznesie? Jak pandemia zmieniła zarządzanie firmami i ludźmi

Co stanowi dla przedsiębiorców największą przeszkodę w skutecznym zwalczaniu skutków pandemii? Jakie kompetencje należy rozwijać wśród pracowników, aby odnaleźć się w nowej rzeczywistości gospodarczo-biznesowej? Dlaczego obecny moment jest kluczowy dla rozwijania przedsiębiorstwa? Grupa ekspertów think tanku Open Eyes Economy HUB przygotowała *Raport Biznes*, w którym przedstawia analizy i spostrzeżenia dotyczące chaosu zamrażania polskiej gospodarki, niepewności na rynku, cyfryzacji przedsiębiorstw oraz nowych kompetencji, a także konkluzje na temat nowego przywództwa biznesowego oraz restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarki. *Pandemia spowodowała, że zmienność otoczenia biznesowego, niepewność i niezrozumienie nowych problemów, złożoność (w tym chaos i zamieszanie, nadmiar informacji) i konieczność oddzielania szumu informacyjnego od istotnych faktów stały się naszym nowym środowiskiem biznesowym – czytamy w nowym Raporcie Biznes.*

Chaos w zamrażaniu gospodarki

W *Raporcie Biznes* eksperci zwracają uwagę na sytuację, w jakiej znaleźli się polscy przedsiębiorcy w wyniku kryzysu wywołanego koronawirusem. Na początku roku problem pojawił się po stronie podaży – zamknięcie wielu branż pozbawiło firmy płynności finansowej, a program antykryzysowy został obciążony ogromem wymogów biurokratycznych.

Tylko w II kwartale tego roku uchwalono 339 stron specustawy, której zapisy miały chronić między innymi biznes i miejsca pracy, oraz 188 rozporządzeń do niej (kolejnych 420 stron przepisów). Zaś w III kwartale dodano kolejnych 999 stron aktów prawnych wyjaśniających, co jest dozwolone, a co zabronione w czasie pandemii. Administracja nie pamięta lub nie zdaje sobie sprawy, jak ważna jest stabilność otoczenia regulacyjnego w sytuacji niepewności, w której energia biznesu skupiona jest na przeciwdziałaniu kryzysowi. Nadmiar procedur, rozbudowane regulacje, brak przejrzystości i częsta zmiana przepisów pochłaniają tę energię i wymuszają koncentrację na kwestiach operacyjnych, wzmacniają skłonności do mikrozarządzania.

Autorzy dokumentu wytykają rządzącym m.in. nieprzemyślane i nieskoordynowane działania, które są głównym źródłem niepewności. Przykładowo rozporządzenie zmieniające wcześniejsze wytyczne dotyczące ograniczeń, nakazów i zakazów związanych z rozwojem epidemii opublikowano 6 listopada o 19.00, a zawarte w nim przepisy wchodziły w życie zaledwie pięć godzin później. Ekspertci twierdzą, że rząd oraz podległe mu służby nie dostarczają obywatelom i przedsiębiorcom rzetelnych i zweryfikowanych informacji. Największą uwagę poświęca się publicznemu przekazywaniu informacji o działaniach antykryzysowych, zaniedbując tym samym ich szybkie i efektywne (proste i jednoznaczne) wdrożenie. Sytuacja wielu firm i sektorów na początku IV kwartału była znacznie trudniejsza niż w poprzednich miesiącach:

Z badania ankietowego GUS wynika, że w październiku tylko co ósma firma nie odczuwała skutków pandemii. Dla co czwartej były to poważne skutki negatywne, a w przypadku niespełna 6 proc. przedsiębiorstw – zagrażające ich stabilności. Z odpowiedzi wyłania się stan poszczególnych branż. W najtrudniejszej sytuacji były branże: turystyczna i transportowa oraz gospodarka magazynowa. 27,5 proc. firm gastronomicznych i zajmujących się zakwaterowaniem przyznało, że pandemia zagraża ich stabilności. Podobnie odpowiedziała co dziesiąta firma transportowa. Badanie przeprowadzono w połowie października, a przecież III kwartał był czasem odrabiania strat spowodowanych zamknięciem branż w II kwartale. Wydawać by się mogło, że nastroje przedsiębiorców powinny być mniej pesymistyczne. We wrześniu produkcja przemysłowa (głównie w branżach przetwórstwa przemysłowego) osiągnęła najwyższe wzrosty od ponad roku (7 proc. w skali roku). Jednak szczegółowa analiza poszczególnych działów gospodarki pokazała, jak nierówny jest to wzrost. Dobra była sytuacja firm zajmujących się produkcją dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku, silne odbicie zaobserwowano w przemyśle tekstylnym i wyrobów z tworzyw i gumy, lecz w przemysłach odzieżowym, poligraficznym, rafineryjnym i farmaceutycznym produkcja bliska była stagnacji. Branże transportowa i produkcji napojów zanotowały natomiast spadki – piszą eksperci.

Zgodnie z *Raportem* rząd w żadnym miesiącu tego roku nie spełnił podstawowego warunku wsparcia gospodarki i przedsiębiorczości, jakim jest dbałość o utrzymanie funkcjonalności służby zdrowia. Brak również standaryzacji wymogów oraz zabezpieczeń miejsc pracy i pracowników powracających do wykonywania obowiązków, co zapewniłoby etyczną konkurencję z uwagi na to, iż wszyscy ponieśliby adekwatny i porównywalny wysiłek finansowy oraz organizacyjny. Rząd nie odniósł się także do postulatu biznesu i ekspertów, aby decyzje związane z epidemią podejmować na podstawie publicznie dostępnych modeli statystycznych. Autorzy dokumentu alarmują również, że ekonomiczne skutki pandemii stają się coraz trudniejsze do przewidzenia. Ich zdaniem grozi nam eskalacja trudności na rynku pracy oraz przyspieszony proces upadłości, szczególnie firm małych i mikro. Ekspertci alarmują o potrzebie rozpoczęcia dialogu społecznego:

Zawarcie umowy społecznej wymagałoby w obecnej sytuacji poważnego zaangażowania

rządu, ale też pozostałych partnerów dialogu społecznego, głównie Rady Dialogu Społecznego (RDS). Być może potrzebne byłoby powołanie mediatora. W ostatnich miesiącach dialog społeczny został zerwany. Od miesięcy nie odbywają się posiedzenia RDS w pełnym składzie. Gdy kraj ogarnęła pandemia, ważnym celem obozu rządzącego stało się usunięcie przewodniczącego RDS. Każde wznawianie działalności po jej nagłym administracyjnym zawieszeniu to ogromny wysiłek organizacyjny i finansowy, który przedsiębiorstwa podejmą tylko wtedy, kiedy rządowy plan odmrażania i wspomagania gospodarki będzie przejrzysty i konsekwentnie wypełniany. Gdy go brakuje, widoczne są tylko koszty i straty, a perspektywa dochodów i zysków znika.

Autorzy dokumentu zwracają uwagę, że zły przepis, w dodatku uchwalony nagle (przykładowo w nocy) może zrujnować wiele podmiotów, a nawet całe branże. Chaotyczne zarządzanie, którego przykładem jest nagłe wycofywanie się z wcześniejszych regulacji i zobowiązań, niszczy rynek oraz zaufanie, bez którego nie podejmuje się decyzji o inwestowaniu. Istotne jest, aby działania rządu w jak najmniejszym stopniu zaburzały mechanizm rynkowy. Tymczasem prowadzą one do coraz większego niepokoju:

Ludzi biznesu – przedsiębiorców i menedżerów – niepokoiły i nadal niepokoją wypowiedzi polityków, którzy przekonują, że kryzys pokazuje, iż to, co państwowe, jest lepsze od prywatnego, a polskie zawsze lepsze od unijnego czy zagranicznego. Sytuacja państwowej opieki zdrowotnej, państwowych banków, państwowych spółek giełdowych, coraz mniej transparentne zarządzanie aktywami państwowymi (traktowanymi jak zdobycz służąca realizacji czysto politycznych celów) pokazują jednak coś zupełnie odwrotnego – wyliczają eksprci.

Z *Raportu* dowiadujemy się, że środowiska biznesowe w Polsce zmagają się z niepewnością od dłuższego czasu, a w 2020 roku w wyniku pandemii tylko się ona pogłębiła. Niepewność będąca wynikiem chaosu rządzenia oraz bezprawia to zupełnie inny rodzaj przeszkody, do której biznes przywykł i wypracował pewne rozwiązania, by sobie z nią radzić. Pandemia spowodowała, że zmienność warunków i niezrozumienie nowych problemów, złożoność i konieczność oddzielania szumu informacyjnego od faktów stworzyły całkiem nowe środowisko biznesowe.

Proces legislacyjny jest sprzeczny z obowiązującym prawem i logiką: ustawy de facto rządowe 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 dokonuje się oceny skutków regulacji, ledwo uchwalone ustawy muszą być z powodu błędów szybko nowelizowane, vacatio legis nie pozwala na odpowiednie przygotowanie się do nowych regulacji. Jak wynika z szacunków firmy doradczej Grant Thornton, przedsiębiorca lub obywatel, który chciałby na bieżąco śledzić zmiany w prawie, w 2019 roku musiałby każdego dnia roboczego na samo czytanie aktów prawnych poświęcić 2 godziny i 52 minuty (przy optymistycznym założeniu, że na przeczytanie jednej strony aktu prawnego potrzebne są 2

minuty) – piszą eksperci.

Cyfryzacja i nowe kompetencje

Fragment raportu eksperci Open Eyes Economy HUB poświęcili obejmującej coraz większe obszary oraz zyskującej coraz większe znaczenie cyfryzacji. Wykorzystanie sztucznej inteligencji, komputerów kwantowych, blockchain czy internetu rzeczy, a także zdolność do gromadzenia danych w chmurach oraz ich analizy staną się ważną przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw. Tymczasem pandemia w Polsce zwróciła uwagę na poziom kompetencji cyfrowych pracowników oraz przedsiębiorstw. Firmy zostały postawione przed koniecznością zorganizowania narzędzi pracy zdalnej, a także przeniesienia sporej części pracy do internetu, co wiąże się ze zwiększeniem ryzyka ataków cybernetycznych oraz koniecznością wprowadzenia dodatkowych zabezpieczeń. Problemem stała się również organizacja miejsca pracy zdalnej – firmy, które poradziły sobie z tym wyzwaniem, zapewniły sobie pewien poziom bezpieczeństwa na przyszłość, albowiem już teraz wiemy, że część zadań wykonywanych stacjonarnie nie wróci już nigdy do wymiaru offline. Doświadczenie pracy zdalnej zdaniem ekspertów powinno zostać dokładnie przeanalizowane, w tym należy przemyśleć m.in.: weryfikację infrastruktury teleinformatycznej, wdrożenie nowego modelu marketingowego z wykorzystaniem usług cyfrowych, wydzielenie sektorów, które mogą pracować zdalnie czy – w przypadku biznesu rodzinnego – otwarcie się na cyfryzację i przekazanie części władzy młodemu pokoleniu.

Eksperti zwracają również uwagę, że administracja publiczna powinna być motorem wprowadzania elektronicznego obiegu dokumentów w kontaktach z obywatelami i biznesem. Niestety część struktur państwowych bojkotuje te rozwiązania i mimo rozporządzenia ministra cyfryzacji z września 2018 roku nie honoruje podań opatrzonych podpisem zaufania.

Z wstępnej informacji GUS wynika, że osoby korzystające w ciągu ostatnich 12 miesięcy z usług administracji publicznej przez Internet stanowiły ok. 42 proc. osób w wieku 16–74 lata. 25 proc. pobierało formularze, a 33 proc. wysyłało je drogą elektroniczną. Niekontrolowany postęp technologiczny napotyka na psychofizyczne bariery adaptacji człowieka – czytamy w Raporcie.

Istotnym tematem Raportu są zmiany wymagań na rynku pracy – pracodawcy oczekują od absolwenta zarówno wiedzy specjalistycznej, jak i wiedzy ogólnej, umiejętności interdyscyplinarnych i interpersonalnych, otwarcia na nową wiedzę i ogólnego rozeznania w danej dziedzinie, a także sprawnego posługiwania się informacją – jej wyszukiwania, selekcjonowania i przetwarzania. Pracodawcy potrzebują pracowników, którzy są, metaforycznie rzecz ujmując, „oburęczni” – wiedzą wszystko o czymś (są specjalistami) oraz coś o wszystkim (posiadają wiedzę ogólną). Tacy pracownicy zdaniem ekspertów będą stanowili największą wartość dla organizacji oraz najlepiej kształtowali jej rozwój. Autorzy dokumentu wyliczają również za zespołem naukowców z IFTF kompetencje najbardziej niezbędne dla pracodawców w 2020 roku, m.in.: inteligencję społeczną, myślenie adaptacyjne, kompetencje międzykulturowe, umiejętność korzystania z nowych mediów czy

myślenie wieloaspektowe. Jednocześnie eksperci Open Eyes Economy HUB zwracają uwagę na to, jak będą kształtowały się kompetencje przyszłości:

Współczesna szkoła, uczelnia, praca powinna uczyć wszystkiego, co odróżnia nas od maszyn: wierności wartościom, empatii, wrażliwości na dyscypliny wykraczające poza schemat – sztukę, kulturę, poszanowanie natury, dbanie o zdrowie i sprawność fizyczną. Edukacja dla przyszłości musi uczyć harmonijnego współdziałania człowieka i robotów, pielęgnując cechy humanistyczne umożliwiające projektowanie technologii w sposób etyczny i odpowiedzialny, a także w sposób, który pozwala ludziom na zachowanie nad nimi kontroli.

Te pozornie miękkie umiejętności stają się powoli równie istotne, a czasem jeszcze bardziej istotne, niż specjalistyczna wiedza, która się szybko dezaktualizuje. Ludzie posiadający umiejętności miękkie połączone z orientacją w świecie cyfrowym i znajomością nowych technologii to najbardziej pożądani pracownicy, budujący na każdym szczeblu „przestrzeń innowacji” organizacji, bez której firma nie przetrwa – czytamy w Raporcie Biznes.

Ekspertki zwracają również uwagę, że dobre przedsiębiorstwa wykorzystują potencjał wielopokoleniowości, łącząc doświadczenie pracowników z długim stażem ze świeżym spojrzeniem młodych. Znacząca dominacja jednej płci w jakiegokolwiek dziedzinie obniża szanse rozwojowe oraz utrwała szkodliwe stereotypy. Cechą współczesności jest „transformacja ku nieznanemu”. Oznacza to, że bardzo ograniczone korzyści przynosi powielanie wypracowanych przez innych formuł i wzorców.

W *Raporcie Biznes* czytamy również o przywództwie biznesowym. Zdaniem ekspertów czas niepewności odsyła do lamusa typ lidera-dyktatora, nieznoszącego sprzeciwu autokraty zarządzającego przez rozkazy, konflikt i strach. Dobry menedżer 70–80 proc. czasu poświęca na zarządzanie ludźmi (komunikacja, motywacja i inspiracja, które w Polsce często uważane są za stratę czasu). Ludzi nie zainteresuje to, jak wykształcony, inteligentny i wspaniały jest ich menedżer, dopóki nie zobaczą, że troszczy się o ich los. Wtedy gotowi są za nim pójść.

Restrukturyzacja gospodarki

W dokumencie czytamy również o ujawnieniu systemowego braku odporności na kryzys gospodarki goniącej za nieskończonym wzrostem produkcji i konsumpcji. Z szeregu wniosków wysuwają się gorzkie refleksje, m.in. dotyczące narastających zagrożeń związanych ze zmianami klimatu. Ekspertki przewidują, że w najbliższym czasie globalizacja „kontenerowa” kojarzona z rozbudowanym łańcuchem dostaw ustąpi miejsca globalizacji sieciowej. Globalizacja danych oparta na wielkich cyfrowych platformach staje się ważnym zasobem oraz wartością dla biznesu i gospodarki. Zdaniem ekspertów może to doprowadzić do reindustrializacji wielu obszarów, w tym Europy. W nowym modelu globalizacji tylko radykalna cyfryzacja biznesu zapewni wzrost i zabezpieczy miejsca pracy, choć te oparte będą na nowych kompetencjach. Ekspertki Open Eyes Economy HUB zwracają również uwagę na zbliżający się nowy ład społeczno-gospodarczy, w którym m.in. „niezielone” inicjatywy gospodarcze będą miały ograniczony dostęp do finansowania, a zielone działania i strategia firmy będą miały duży wpływ na wyceny spółek. Ekspertki zwracają uwagę, że „zielona

zmiana” może stać się momentem budowania znacznej przewagi konkurencyjnej.

Z *Raportu Biznes* dowiemy się także, co w perspektywie lokalnej i globalnej ujawnił kryzys epidemiczny. Z szeregu konkluzji na pierwszy plan wysuwają się m.in. lepsze przygotowanie sektora prywatnego niż sektora publicznego do sytuacji nadzwyczajnej, nieodporność globalizacji „kontenerowej”, duże problemy z zarządzaniem informacją czy bezradność społeczeństwa w oddzielaniu dezinformacji od informacji czy brak zaufania społeczeństwa oraz przedsiębiorstw wobec państwa. Ekspertki zwracają również uwagę, że pandemia jest ostrzeżeniem przed możliwymi negatywnymi konsekwencjami dotychczasowej żywiłowej i czasami nieprzemysłanej globalizacji, polegającej głównie na poszukiwaniu minimalizacji kosztów i krótkofalowych optymalizacjach. Szukając oszczędności kosztowych, Europa utraciła bezpieczeństwo lekowe. Taniej nie zawsze znaczy lepiej. Podobnie z aparaturą medyczną czy przysłowiowymi maseczkami. Dotyczy to wielu surowców, w tym energetycznych, ale także metali (pierwiastków) ziem rzadkich, niezbędnych dla rozwoju nowoczesnych technologii.

Pandemia jest więc ostrzeżeniem przed możliwymi negatywnymi konsekwencjami dotychczasowej żywiłowej i czasami nieprzemysłanej globalizacji, polegającej głównie na poszukiwaniu minimalizacji kosztów i krótkofalowych optymalizacjach. Podstawową jej cechą jest brak rezerw i taka kompleksowość powiązań, która czyni świat mało odpornym na zakłócenia i kryzysy. Świat nie przeżył jeszcze kryzysu spowodowanego na przykład globalnym cyberatakiem, który grozi katastrofą przede wszystkim krajom wysoko rozwiniętym, ich infrastrukturze krytycznej, finansowej, obronnej itd. Choć dziś można to sobie łatwo wyobrazić, nie jesteśmy na taki kryzys przygotowani – piszą eksperci.

Pełny tekst *Raportu Biznes* jest już dostępny na stronie www.oees.pl/dobrzewiedziec.

Raport Biznes opracowali:

- **Dominika Bettman** – Siemens Polska
- **prof. dr hab. Andrzej Jacek Blikle** – Polska Akademia Nauk
- **dr Henryka Bochniarz** – Lewiatan
- **Tomasz Brzostowski** – Hitachi Polska
- **Tomasz Budziak** – Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, KBA
- **Wojciech Eichelberger** – psycholog, psychoterapeuta, coach, doradca biznesu; Prezes Instytutu Psychoimmunologii
- **Joanna Erdman** – ING Bank Śląski
- **Jarosław Grzesiak** – Greenberg Traurig
- **prof. dr hab. Jerzy Hausner** – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
- **dr Ewa Łabno-Falęcka** – Mercedes-Benz Polska
- **prof. dr hab. Krzysztof Obłój** – Akademia Leona Koźmińskiego, Uniwersytet Warszawski
- **Przemysław Powalacz** – Geberit Polska

- **Piotr Voelkel** – założyciel grupy kapitałowej Vox i Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej
- **Mateusz Zmyślony** – Grupa Eskadra

Zespół ekspertów został powołany przez prof. dr hab. Jerzego Hausnera – Przewodniczącego Rady Programowej Open Eyes Economy Summit.

Powyższe działanie to inicjatywa think tanku Open Eyes Economy HUB oraz Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Partnerem Głównym OEE HUB oraz publikacji „Państwo i My. Osiem grzechów głównych Rzeczypospolitej – 5 lat później” jest Miasto Kraków.

Wszystkie Raporty są dostępne na stronie www.oees.pl/raporty.

Kontakt:

Tomasz Wojtas
tomasz.wojtas@oees.pl
tel.: 502 363 663

Szymon Matłąg
media@oees.pl
tel.: 600 888 664