

wydanie specjalne

Środa
7 października 2020
NR 196 (5349) ROK 26 ISSN 2080-6744,
NR INDEKSU 348 066

4,90 zł

CENA GAZETY (W TYM 8% VAT)

GAZETAPRAWNA.PL
DZIENNIK.PL
FORSAL.PL

DGP

DZIENNIK GAZETA PRAWNA

PATRZYMY OBIEKTYWNIEM. PISZEMY ODPOWIEDZIALNIE

Nie ma przyszłości
BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Ekonomia przezwyciężania kryzysu

Nigdy nie sądziłem, że hasło powtarzanej co roku naszej redakcyjnej, bardzo dla nas ważnej, akcji „Nie ma przyszłości bez przedsiębiorczości” trzeba będzie kiedyś rozumieć wprost, dosłownie i jednoznacznie. Ale lockdown nie pozostawił złudzeń. To od razu wydało nam się oczywiste: niezależnie od publikacji niezliczonych artykułów i obszernych poradników dotyczących wsparcia dla przedsiębiorstw musimy otworzyć jeszcze szerzej niż zwykle łamy dla właścicieli firm i zarządzających nimi – bo oni wiedzą najlepiej, jak gospodarce pomóc. Teraz przyszedł czas na finisz, na tradycyjne już, specjalne, przygotowane wyłącznie przez ludzi biznesu wydanie „Dziennika Gazety Prawnej”. Ale przecież i potem będziemy w praktyce naszą akcją kontynuować. Gospodarka odżywa, lecz niepewność jest ogromna. I ryzyko też. Pytanie, co z tym zrobimy. W książce „Przeciw bogom” Peter L. Bernstein ocenia, że tym, co odróżnia uprzednie tysiące lat naszych dziejów od nowożytności, jest idea kontrolowania ryzyka; pogląd, że przyszłość nie jest jedynie kaprysem bogów, a ludzie nie są bezradni – uściśliłbym: nie są całkowicie bezradni – wobec sił przyrody. Tak, choć dostaliśmy kolejną lekcję pokory, nie jesteśmy bezradni. Gospodarka karmi się niespożytym optymizmem. Nigdy się nie poddaje. Szuka rozwiązań w najtrudniejszej sytuacji i zazwyczaj je znajduje. Idzie naprzód. Największe kryzysy i trudności przemienia w niebывały postęp. Dlatego im więcej ryzyka i niepewności, tym więcej potrzeba nam przedsiębiorczości. ©

Krzysztof Jedlak
redaktor
naczelny



ORGANIZATOR

DZIENNIK
GAZETA PRAWNA

PARTNERZY STRATEGICZNI

POLSKA MIEDŹ

PARTNERZY GALI

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

PARTNER

poznaj
smak
Gruzji

PATRONAT MEDIALNY

9 772 080 674 037 4 1

Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Czas odpowiedzialności

Żadna ze światowych gospodarek nie była przygotowana na sytuację, którą przyniosła pandemia koronawirusa. Obostrzenia w poruszaniu się, przeniesienie obowiązków zawodowych do domu, zamknięte szkoły i przedszkola, **nieustająca troska o najbliższych i niepewność jutra mocno zmieniły naszą codzienność**



ADAM KRUŻYŃSKI
prezes zarządu Fibaro

Dzisiaj nie wiemy, kiedy wrócimy do normalności i czy w ogóle powrócimy. Dlatego musimy nauczyć się żyć w nowych okolicznościach, wyciągając wnioski na przyszłość. Już teraz widać zmiany w stylu życia, zachowaniach i preferencjach zakupowych oraz postawach proekologicznych ludzi na całym świecie. Czas, kiedy pozostaliśmy w izolacji, doprowadził do wielu refleksji i przewartościowania spojrzenia na enklawę naszego życia, którą jest dom. Dom, w którym spędzamy tak wiele czasu i w którym chcemy czuć się bezpiecznie oraz komfortowo.

Domowy komfort

Zdecydowana większość uczelni w Polsce przedłużyła formę studiów online, dlatego wielu studentów nie wraca do największych polskich miast. Według danych GUS obecnie w Polsce studiuje około 1,23 mln osób. W roku akademickim 2018/2019 na studiach stacjonarnych zarejestrowanych było ponad 800 tys. osób. Większość z nich może w tym roku nie zasilić rynku swoimi pieniędzmi przeznaczanymi na wynajem mieszkań i pokoi. Nie będą też wydawać w obiektach handlowych, usługowych oraz na komunikację miejską, co z pewnością odbije się na budżetach miast, innych jednostek samorządu terytorialnego, instytucji oraz przedsiębiorstw zasilanych z budżetów publicznych. Dotyczy to również biznesów przedsiębiorców, dla których wydatki studentów były dotychczas istotnym źródłem dochodu.

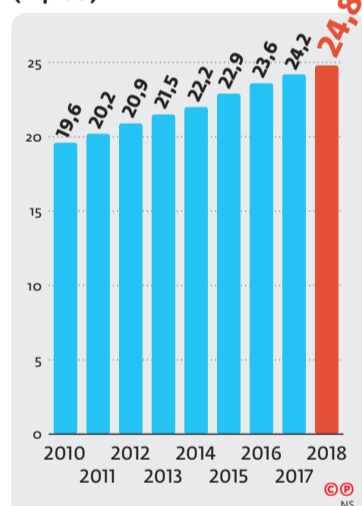
W czasach COVID-19 osoby posiadające mieszkania na wynajem muszą coraz mocniej walczyć o najemców. Mieszkania, które od lat nie doczekały się remontu, nie będą popularne i mogą nie znaleźć lokatorów mających do wyboru więcej ofert w lepszym standardzie i lokalizacji. Wyremontowane i nowoczesne mieszkania, np. wyposażone w systemy pomagające oszczędzać energię elektryczną, dbające o odpowiednie warunki do pracy czy odpoczynku, umożliwiające zdalne zarządzanie dostępem do lokalu przeznaczanego do wynajmu krótkoterminowego – to czynniki, które sprawiają, że konkretne ogłoszenie stanie się atrakcyjniejsze w stosunku do innych ofert. Nie ulega wątpliwości, że podczas pandemii i lockdownu zwróciliśmy szczególną uwagę m.in. na szeroko pojęty komfort przybywania w domu czy mieszkaniu, a co za tym idzie, zobaczyliśmy niedoskonałości naszych domostw. Mieliliśmy czas na analizę, jakich elementów – tak wyposażenia, jak i nowoczesnych rozwiązań poprawiających komfort i bezpieczeństwo – brakuje w naszym oto-

czeniu. Z dnia na dzień zostaliśmy niejako zamknięci w mieszkaniach i domach z całymi rodzinami i poczuliśmy, że wiele naszych potrzeb pozostaje niezaspokojonych od strony wygody, bezpieczeństwa czy zdrowia. Polacy masowo ruszyli do marketów budowlanych i rozpoczęli remonty mieszkań. Na rynku deweloperskim widać, że ludzie szukają większych metraży, często z ogrodem lub chociażby balkonem jako przestrzeniami, w których mogliby spędzać czas na świeżym powietrzu.

Co z tą Ziemią

Wraz z pandemią koronawirusa na siłę przybrały głosy nt. jakości powietrza, jej wpływu na choroby płuc i inne schorzenia związane z drogami oddechowymi. Istnieją liczne programy rządowe dofinansowujące m.in. fotowoltaikę czy nowoczesne, przyjazne środowisku

Udział osób w wieku 60 lat i więcej w liczbie ludności ogółem (w proc.)



urządzenia grzewcze. Nawet małe zmiany w kwestii energetyki podejmowane lokalnie i oddolnie przez właścicieli domów, mogą pomóc nie tylko domowemu budżetowi, ale także jakości powietrza. Dlatego decyzje o inwestycji w fotowoltaikę z pewnością z czasem będą jeszcze bardziej popularne, a efekty z wykorzystania zielonej energii opłacalne – tak w wymiarze finansowym, jak i naszej wspólnej odpowiedzialności za klimat i naturę w przyszłości.

Wszyscy budujemy świadomość wpływu naszych zachowań na zmiany w klimacie i obserwując ich dynamikę, zauważamy, jak wiele czasu zmarnowaliśmy i jak bardzo rabunkową politykę względem przyrody i klimatu prowadziliśmy i nadal prowadzimy. Zaplanowany w tym obszarze budżet na lata 2019–2024 wynosi 1 mld zł. Kwota wsparcia, którą można uzyskać, to 5 tys. zł na instalację fotowoltaiczną. Przykładowo, dofinansowanie w programie „Mój prąd” można uzyskać na panele, inwertery, okablowanie, urządzenia do montażu, robociznę dla instalacji o mocy od 2 kW do 10 kW. Odnoszę jednak wrażenie, że pula dofinansowań i świadomość, że takie programy istnieją, są nadal zbyt małe, by realnie przyczynić się do zauważalnych zmian

klimatycznych w perspektywie najbliższych lat. Wszyscy powinniśmy starać się promować zachowania proekologiczne i inteligentne rozwiązania, które pozwolą w naszych domach zarządzać zużywaną energią oraz poprawić jakość i komfort naszego życia, przy rosnącej trosce o naszych bliskich i środowisko naturalne. Wszystko po to, by móc pozostawić nasz glob następnym pokoleniom, w warunkach możliwych do dalszego zasiedlania.

Troska na odległość

Na te zjawiska nakłada się proces starzenia się społeczeństwa, który narasta od lat. Według szacunków GUS do 2050 r. ludność w Polsce w wieku 60+ będzie stanowić blisko 40 proc. populacji, czyli około 13,7 mln osób. Według Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w 2018 r. było 2,5 mln osób pobierających świadczenia emerytalno-rentowe, które posiadały orzeczenie o niepełnosprawności. Podczas pandemii otaczamy szczególną troską osoby, które najbardziej jej potrzebują. Jak tylko możemy, jesteśmy blisko, robimy dla nich zakupy i pomagamy załatwić ważne sprawy. Nawet jak mieszkamy daleko, możemy zadbać o najbliższych. Istnieją na rynku rozwiązania, które pomagają, bez względu na odległość, czuć się nad zdrowiem i bezpieczeństwem członków rodziny: rozmaite czujniki monitorujące, np. poziom czadu w domach, zapobiegające zalaniu, pozwalające kontrolować otwarcie drzwi/okien czy inne zdefiniowane według potrzeb zdarzenia. Taką formą inteligentnej, automatyzowanej przez system, zdalnej opieki nad najbliższymi jest coraz popularniejsza na całym świecie. Wykrycie niepokojących sygnałów z czujników i niedrogich, dostępnych rozwiązań monitorujących przestrzeń, w której przebywają starsi, pozwoli nam na niemal natychmiastową reakcję, np. w formie telefonu do seniora, wezwania karetki pogotowia czy sygnału przekazanego do sąsiadów. Czas pandemii pokazał nam, jak kruche może być nasze życie i jak bardzo powinniśmy je chronić, dbając o siebie i wszystkie bliskie nam osoby.

Obowiązki i wyzwania

W obecnej pandemicznej sytuacji na świecie należy dokładniej przyjrzeć się zmianom na rynku, które wywołane są oddolnie przez nabywców, i możliwie szybko na nie reagować. Dynamiczne otoczenie powoduje konieczność zweryfikowania i analizy w zakresie biznesu, a także nowych produktów i usług odpowiadających aktualnym potrzebom nas wszystkich. Szczególna troska o rodzinę, sąsiadów, seniorów i dzieci nie powinna być krótkotrwałym trendem. Nowe usługi związane z opieką nad bliskimi, zdrowiem, ochroną klimatu i środowiska, oszczędzaniem zasobów energetycznych poprzez kontrolę ich zużycia to już nie przyszłość, to nasz obowiązek i wyzwanie. Zadania te muszą być wspierane także przez władze poszczególnych państw, jak i organizacje międzynarodowe. Dzisiejsze wydatki i inwestycje na ochronę przed skutkami naszej bezrefleksyjnej działalności na Ziemi, a także wykorzystywanie technologii i rozwoju ludzkości nie tylko w kontekście konsumowania zasobów naturalnych i promowania konsumpcyjnego stylu życia, to nie tylko inwestycja w przyszłość, ale gwarancja, że dość naiwne powiedzenie – „Nie za nas się zaczęło i nie za nas się skończy” będzie miało szansę się urzeczywistnić. ©

Nie można zm

Panujące na rynku zasady rozliczeń B2B pod wpływem epidemii koronawirusa zmieniły się na lepsze. Zatorów płatniczych jest mniej. Odczuwają to przedsiębiorcy z niemal każdego sektora i przynajmniej pod tym względem kryzys się nie marnuje. **Ale kryzys to kryzys, niepewność jutra i obawy przed zarażeniem hamują popyt i stawiają pod ścianą wiele firm pozbawionych klientów i zleceniodawców.** Do poszkodowanych płynie pomoc, ale czy na pewno do tych najbardziej potrzebujących?



SŁAWOMIR GRZELCZAK
prezes BIG InfoMonitor

też uważniej, czy stosować odroczony termin płatności. Niektóre firmy w ogóle zrezygnowały z podejmowania współpracy z nieznanymi sobie podmiotami. Niewykluczone, że gdy dostrzeżone zostaną efekty obecnych działań, biznes doceni je na dłużej. A wówczas większe zaangażowanie w rozliczenia stanie się nowym nawykiem i przynajmniej w tym względzie można będzie powiedzieć, że kryzys się nie zmarnował.

Korzystny wpływ na jakość rozliczeń B2B wywiera też zamiar karania przez państwo dużych firm opóźniających płatności na rzecz mniejszych podmiotów. W czerwcu tego roku ruszyły pierwsze kontrole UOKiK. Na początek w 51 dużych firmach.

Lockdown i recesja mocno zaingerowały w to, jak wygląda krajobraz branż najbardziej dotkniętych niesolidnością płatniczą odbiorców. Okazało się, że regułą od lat sprawdzającą się w mediach: zła informacja to dobra informacja, bo zyskuje więcej odbiorców – wykorzystają w koronakryzysie handel i usługi. W przypadku tych sektorów im gorzej z popytem, tym lepiej w splotach należności. W obu przypadkach na pieniądze za wykonane zlecenia czy sprzedany towar czeka dziś o połowę mniej firm niż w tym samym okresie przed rokiem. Również w pozostałych sektorach, w przemyśle i transporcie, można zaobserwować zmiany na lepsze, choć nie są one już tak spektakularne.

Natomiast jeśli chodzi o budownictwo, to w tym przypadku akurat najlepiej w jakości rozliczeń wpływa duży ruch w biznesie – wtedy zleceniodawcy są bowiem najbardziej zmotywowani do terminowej zapłaty. W każdym razie branże, dla których

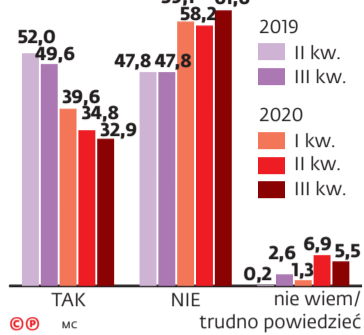
Spadek obrotów i mniejsza liczba faktur sprawiły, że każdej wpływającej do kasy złotówce przedsiębiorcy przyglądają się z większą uwagą. Efekt? Taki, którego do tej pory nie przyniósł żaden wzrost gospodarczy: ubywa przedsiębiorstw skarżących się na długie, ponad dwumiesięczne opóźnienia w splotach należności. Gdy w latach 2018 i 2019 PKB rósł o 5 i 4 proc., problem mocno przeterminowanych rozliczeń dotykał połowę firm; teraz w II kwartale br. przy spadku PKB o ponad 8 proc. dotyczy około jednej trzeciej przedsiębiorstw – wynika z cyklicznych badań na próbie 500 mikro, małych i średnich firm przeprowadzanych na zlecenie BIG InfoMonitor. Wygląda to wręcz na cud dokonany przez lockdown i COVID-19.

Przedsiębiorcy zaczęli bardziej dbać o płatności, o relacje z kontrahentami, skrupulatniej sprawdzają, komu sprzedają towar i usługi. Zastanawiają się



arnować dobrego kryzysu

Należności przeterminowane ponad 60 dni w poprzednich 6 miesiącach (proc.)



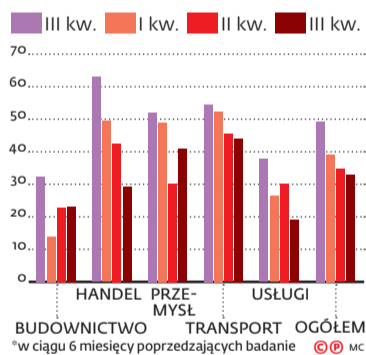
pandemia jest największym szokiem, bo najmocniej przełożyła się na spadek popytu, są bardziej niż reszta zmobilizowane, aby dbać o spływ należności, sprawdzać dostawców i ponaglać ich. Nie wstydzą się upominać o pieniądze i mają efekty. Gdy przed rokiem firmy handlowe musiały najczęściej wykazywać się cierpliwością, bo niemal dwie trzecie z nich miało kupujących, którzy przez ponad dwa miesiące od wyznaczonego terminu przekładali zapłatę, to w tym roku gorzej niż w handlu sytuacja wygląda w transporcie i przemyśle, ale tu również jest lepiej dziś niż w doborym gospodarstwie 2019 r.

Generalnie poprawę jakości wzajemnych rozliczeń przedsiębiorstw w trudnych, pandemicznych warunkach potwierdzają dane o zmianach kwot przeterminowanych zobowiązań. O ile jeszcze w kwietniu przeterminowane płatności (opóźnione o minimum 30 dni) na co najmniej 500 zł wobec banków i przedsiębiorstw urosły w bazach BIG InfoMonitor oraz BIK o niemal 600 mln zł, o tyle już w maju, czerwcu i lipcu zmiany te wytraciły impet. Notowaliśmy przyrosty o ok. 100-150 mln zł miesięcznie, czyli połowę tego, co przed epidemią. Bez wątpienia, poza poprawą jakości rozliczeń B2B, jest to też efekt tarczy antykryzysowej oraz wakacji kredytowych.

W najtrudniejszym okresie pandemii polski rząd podjął wiele

działań wspomagających rodzinnych przedsiębiorców. Pomoc Banku Gospodarstwa Krajowego, Polskiego Funduszu Rozwoju i innych instytucji to łącznie kilkaset miliardów złotych, udzielonych zwykle w formie bezzwrotnych dotacji. W akcję włączyły się też banki, ułatwiając firmom aplikowanie o pomoc. Po kilku miesiącach od pierwszych wypłat warto pokusić się o refleksję, tym bardziej że wnioski mogą się przydać w przyszłości. Oceniając sytuację z punktu widzenia przyrostu zaległości, z naszych danych wynika, że są branże, dla których pomoc okazała się niewystarczająca. W bazach BIG InfoMonitor oraz BIK na koniec lipca zaległości miało blisko 322 tys. firm (aktywnych, zawieszonych i zamkniętych), łącznie niemal 34,2 mld zł. Od końca marca do końca lipca kwota ta wzrosła o 3,1 proc., ale były sektory, w których zaległości podniosły się o 17 proc. Mowa tu np. o kulturze, rozrywce i rekreacji oraz działalności w zakresie usług administrowania i działalności wspierającej. W pierwszym przypadku o zmianie przesądziły poważne problemy firm prowadzących obiekty sportowe, natomiast w drugim zaważyła gwałtownie pogarszająca się kondycja firm turystycznych. Znacząco, bo o 10 proc., przyrosły też zaległości rolnictwa, a o 5-6 proc. sektorów: gospodarowania odpadami, transportu i pozostałej działalności usługowej, w której mieszczą się różnego rodzaju zakłady usługowe: fryzjerskie, kosmetyczne,

Ponad 60-dniowe przeterminowane należności według branż* (proc.)



*w ciągu 6 miesięcy poprzedzających badanie

Czy pandemia wpłynęła na postępowanie firm wobec opóźnień o ponad 60 dni? (proc.)



jubilerskie, zegarmistrzowskie, szewskie, naprawy sprzętu RTV, AGD itp.

Dane o zaległościach nie pozostawiają też wątpliwości co do tego, że w wyniku pandemii zdecydowanie bardziej cierpią małe firmy (zarejestrowane w CEIDG) i to one potrzebują większej pomocy. Ich zaległości w cztery miesiące wzrosły o 3,9 proc., podczas gdy przeterminowane płatności firm zarejestrowanych w KRS podwyższyły się o 0,9 proc. Choć sytuacja oczywiście nie jest jednorodna, bo o ile bardziej nie dają sobie rady małe przedsiębiorstwa rolne, produkcyjne (szczególnie wytwórcy odzieży) oraz małe firmy oferujące miejsca noclegowe czy produkujące nagrania wideo i programy, o tyle w przypadku firm gastronomicznych problemy z terminowymi rozliczeniami mają jednocześnie mikrofirmy, ale też większe podmioty.

Wśród dużych firm, zarejestrowanych w KRS, widać, że największe kłopoty, które przełożyły się na zaległości wobec banków i dostawców, mieli producenci napojów, maszyn oraz poligrafia, ich zaległości wzrosły w cztery miesiące od 11 do 28 proc. Jeszcze bardziej sytuacja pogorszyła się wśród firm zajmujących się najemem pojazdów, maszyn i urządzeń oraz wśród dużych firm turystycznych, gdzie zaległości od końca marca do końca lipca się podwoiły. Z pewnością większość z nich otrzymała państwowe wsparcie, ale to nie wystarczyło. Z drugiej strony jest wiele przykładów firm, które choć wcale nie

potrzebowały pomocy, to jednak z niej skorzystały. Faktem jest, że trudno było w początkowym okresie pandemii rozstrzygnąć, kto ma kłopoty przejściowe, a kto będzie zmagał się ze spadkami przychodów przez wiele miesięcy, ale przyznawanie np. w czerwcu bezzwrotnych dotacji za to, że w którymkolwiek z miesięcy, zwykle w marcu albo w kwietniu, przychody spadły o 25 proc., nie wydaje się najlepszym kryterium. Dlatego, aby i w tym wzglę-

województwo	marzec 2020		lipiec 2020		zmiana kwoty zaległości
	zaległości*	odsetek firm	zaległości*	odsetek firm	
dolnośląskie	2,99	6,6%	3,22	6,7%	8%
kujawsko-pomorskie	1,95	6,1%	2,03	6,2%	4%
lubelskie	1,30	4,8%	1,35	5,0%	4%
lubuskie	0,77	5,9%	0,80	6,0%	3%
łódzkie	2,83	5,7%	2,85	5,9%	1%
małopolskie	2,85	4,5%	2,89	4,6%	1%
mazowieckie	9,44	6,1%	9,50	6,3%	1%
opolskie	0,46	5,5%	0,47	5,6%	1%
podkarpackie	1,36	4,3%	1,40	4,4%	3%
podlaskie	0,74	4,5%	0,78	4,6%	5%
pomorskie	2,79	5,8%	2,84	5,9%	2%
śląskie	4,46	6,9%	4,57	7,0%	2%
świętokrzyskie	0,75	4,3%	0,77	4,4%	2%
warmińsko-mazurskie	1,11	5,9%	1,19	5,9%	6%
wielkopolskie	3,93	5,7%	4,15	5,8%	6%
zachodniopomorskie	1,83	5,7%	1,88	5,8%	3%
Polska	*mld zł	5,8%		6,0%	3%

dzie można było powiedzieć, że kryzys się nie zmarnował, warto w przyszłości poświęcić więcej uwagi na wytypowanie wymagających dofinansowania. Tym bardziej, że jak widzimy z badań wśród konsumentów, mimo zniesienia lockdownu wcale chętnie nie wracamy do naszych codziennych aktywności, które wymagają bywania w zatłoczonych miejscach. Dziś nie chodzimy już tak chętnie jak przed pandemią do kina, restauracji, na fitness czy do salonów fryzjerskich.

Wyciągając wnioski z tego stanu rzeczy, przynajmniej z jednej strony ustalenie zasad przyznawania wsparcia jest proste. Jeśli np. znów zostałyby zabronione chodzenie do galerii handlowych, na siłownię czy do salonów urody, to właśnie na „zamkniętych” branżach należy skoncentrować szybką pomoc i nie stawiać na równi z nimi innych mniej dotkniętych problemami. Oczywiście trudniej oszacować straty firm wspierających zamrożone działalności, niemniej po doświadczeniach z pierwszej fali COVID-19 wiadomo już więcej, które branże są powiązane mocno z najbardziej dotkniętymi, a które słabiej. Bardziej celowane wypłacanie pomocy mogłoby się przełożyć na jej wysokość, co oczywiście byłoby dobre z wielu powodów. Między innymi dlatego, że dotowanie przedsiębiorstw ze względu na kłopoty wywołane przez COVID-19 stało się powszechną praktyką w krajach europejskich, a dysproporcje w wypłacanej pomocy, ze względu na poziom za-

możności poszczególnych państw, mogą mieć wpływ na przyszłą pozycję konkurencyjną wspieranych firm na rynkach międzynarodowych.

Ciekawie przedstawia się ujęcie geograficzne przyrostu zaległości przedsiębiorstw w trakcie pandemicznego okresu. Najbardziej wzrosły przeterminowane zobowiązania w woj. dolnośląskim, warmińsko-mazurskim i wielkopolskim, a nie w mazowieckim czy śląskim, gdzie jest największej zarejestrowanych firm.



Witajcie w nowej normalności

Szok wywołany pandemią powoli mija. Mając świadomość powagi sytuacji, **zaczynamy rozumieć, że nie ma powrotu do świata, w którym dotychczas funkcjonowaliśmy**



ADAM GÓRAL

prezes zarządu
Asseco Poland

Wielu z nas zaczęło rozumieć, jaka jest waga dobrze zorganizowanej służby zdrowia. Prawie wszyscy doświadczyliśmy konsekwencji lockdownu. Większość z nas zaczyna rozumieć, że świat, w którym funkcjonujemy, staje się nową normalnością. Dotyczy to państw, firm i poszczególnych ludzi. Niektórzy z nas czekają na moment, w którym ogłosimy, że uporaliśmy się z pandemią. Inni zaczynają traktować obecny stan jako nową rzeczywistość i przestają używać tej sytuacji do wytu-

maczenia swoich słabości. Łatwo się domyślić, kto wyjdzie obronną ręką z tych trudnych czasów.

Zachęcając do tego, aby życie z pandemią zacząć traktować jako normalność, ani na chwilę nie lekceważę powagi sytuacji. Apeluje bardzo mocno, abyśmy przestrzegali zasad, które uznaliśmy za standard w warunkach pandemii. Co w tych nowych uwarunkowaniach powinny robić państwa? Pandemia obnażyła w każdym z nich słabość służby zdrowia. Należy mądrze inwestować w ochronę zdrowia, przy założeniu, że pandemia jest czymś, co musi być wpisane w funkcjonowanie każdego państwa. Wierzę mocno, że na poziomie osób odpowiedzialnych za służbę zdrowia w poszczególnych państwach słabości systemów zostały zdefiniowane i wyznaczają kierunek rozwoju.

Pandemia pokazała wszystkim wątpiącym w sens istnienia pań-

stwa i jego instytucji, jak bardzo się mylą. Jak wyglądałaby dzisiaj gospodarka świata, gdyby poszczególne państwa pozostały obojętne na konsekwencje lockdownu? Pomoc państw dla przedsiębiorców i ich pracowników sprawia, że wielu z nas pomimo trudnej sytuacji ma szansę wrócić na rynek. Pomoc ta odegra ogromną rolę, ale nie może uspokajać rządzących. Przemysłowe inwestycje publiczne uratują w najbliższej przyszłości wiele firm i miejsc pracy. W przypadku naszego kraju uważam, że jeżeli mądrze zainwestujemy środki unijne, to dalej będziemy mieli powody do dumy z powodu naszego rozwoju gospodarczego. Mam tutaj na myśli inwestycje informatyczne, inwestycje w odnawialne źródła energii, w służbę zdrowia i infrastrukturę. Zainwestujemy również skutecznie w niezależnienie Śląska od węgla. Transformacja tego regionu, zgodnie z nową ekono-

mia, niewątpliwie zapoczątkuje w przyszłości.

Z kolei my, przedsiębiorcy, musimy się pogodzić z tym, że nie ma odwrotu od hybrydowego modelu pracy. Nasi ludzie udowodnili, że pracując zdalnie, często skuteczniej niż dotychczas realizują cele biznesu. Musimy przygotować nasze organizacje do pracy w tym modelu. Dzisiaj większość z nas pracuje nad tym, aby zbudować taki system pracy na odległość, w którym zneutralizujemy wszelkie jej słabości. Pracujemy z jednej strony nad przygotowaniem nowych systemów kontroli, zaś z drugiej zastanawiamy się, jak ochronić nasze zespoły przed samotnością, która jest często konsekwencją modelu hybrydowego. Tworzymy również nowe systemy sprzedaży, które zastąpią metody dotychczas stosowane. Jestem przekonany, że w przypadku, gdy rządzący i przedsiębiorcy wyciągną wnioski z tego nieprzewidzianego kryzysu i potraktują tę rzeczywistość jako nową normalność, to świat wróci do pozytywnego myślenia. Mam nadzieję, że pomimo ogromnej ceny kiedyś stwierdzimy, że potrzebowaliśmy tak dużego wstrząsu, żeby zrozumieć, co tak naprawdę jest w życiu ważne. Mam tutaj na myśli zdrowie ludzi w szerokim tego słowa znaczeniu.

Nie ma przyszłości
BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Finanse na włosku

Aby przetrwać kryzys, należy być do niego przygotowanym – ogólnie znana prawda. Niestety przypominamy sobie o niej dopiero wtedy, gdy zachodzi konieczność reagowania na sytuację kryzysową. Często wówczas okazuje się, że wszystko zaczyna się walić jak domek z kart. Wielokrotnie słyszy się opowieści, jak to przedsiębiorca uzależniał spłatę zadłużenia u dostawcy od realizacji zobowiązania przez jego klienta. Takie zdarzenia są na tyle częste, że czasami można odnieść wrażenie, że stały się normą.



PRZEMYSŁAW
KIMLA
prezes/właściciel
KIMLA/POLCOM

Powodów takiej sytuacji może być wiele. Z jednej strony może to być niedochodowa działalność wynikająca z dużej konkurencji lub strukturalnych zmian w danej branży, powodujących zmniejszanie marży i prowadzących do eliminacji słabszych graczy. Z drugiej strony może to być przeinwestowanie spowodowane decyzjami zbyt ambitnych menedżerów.

Firma, czyli ja

W pierwszym przypadku przedsiębiorcy działają często „z rozpedu”, ograniczając biznes do skali zaspokajającej ich potrzeby życiowe. Takie firmy funkcjonują bez planowania, strategii, z dnia na dzień, a przychody z działalności często są konsumowane przez właściciela. Celowo użyłem określenia

„przychody” zamiast „dochody”, bo często bez troski przedsiębiorców sprawa, że środki wpłacane przez klientów traktowane są jako gotówka do skonsumowania; bez dbałości o zabezpieczenie pieniędzy na pokrycie kosztów prowadzenia działalności, takich jak opłaty stałe czy zakupy materiałów.

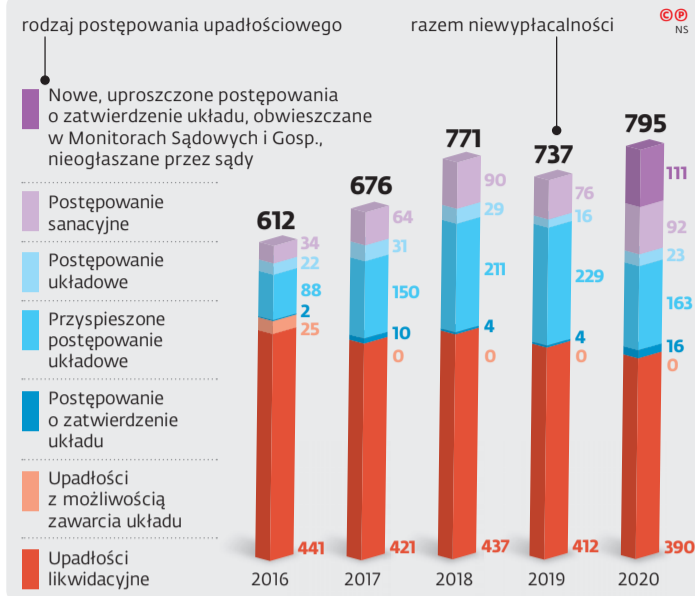
W takiej sytuacji materiały i usługi kupowane są „na kredyt”, a polega to po prostu na nieregulowaniu zobowiązań wobec dostawców do czasu, aż ci nie przestaną świadczyć dostaw bez zapłaty. Tacy przedsiębiorcy najpierw zaspokajają swoje potrzeby konsumpcyjne, a dopiero potem myślą o regulowaniu zobowiązań wobec kontrahentów. Niestety pieniądze często już nie wystarcza i pojawiają się długi. Wiele firm tłumaczy opóźnienia w zapłacie własnymi problemami w ściąganiu należności, i tak koło się zamyka. Dostawcy często starają się pomóc takiemu przedsiębiorcy, godząc się na coraz dłuższe terminy płatności, lub ulegają szantażowi, że „jak nie dostanę towaru na kredyt, to upadnę i nie będę w stanie spłacić wcześniejszych zobowiązań”.

W spirali długów przedsiębiorca zaciąga kolejne kredyty, jednak nie na inwestycje mające poprawić rentowność firmy, lecz na spłatę poprzednich zobowiązań. Ale pojawienie się nowego źródła gotówki często rodzi pokusę, aby również i te środki przeznaczyć przynajmniej w części na konsumpcję. Z upływem czasu ludzie przyzwyczajają się przeciw do życia na wysokim poziomie i dóbr luksusowych, a to wymaga coraz większych wydatków. Gotówka szybko znika i pojawia się potrzeba zaciągnięcia kolejnego kredytu... W końcu jednak banki przestają takiego przedsiębiorcę finansować i firma upada.

Od pół roku prawo umożliwia przedsiębiorcy prowadzącemu jednoosobową działalność gospodarczą ogłoszenie upadłości, która prowadzi do częściowego przynajmniej oddłużenia. To może dodatkowo zachęcać nieuczciwe osoby do celowego zadłużania się z zamiarem ogłoszenia takiej upadłości.

W przypadku większych przedsiębiorstw, prowadzonych w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, właściciele lub menedżero-

Postępowania upadłościowe w okresie styczeń-wrzesień



wie od początku biorą pod uwagę możliwość niewypłacalności jako ryzyko znacznie agresywniejszej strategii rozwoju. W tym przypadku jednak majątek firmy i jej zasoby finansowe są rozdzielone od majątku właściciela i trudniej finansować potrzeby prywatne z tych pieniędzy. Znacznie bardziej rygorystyczne obowiązki sprawozdawcze powodują, że sprzeniewierzenie środków takiej firmy jest dużo rzadsze.

Magia zaliczki

Jednak w tego typu podmiotach pojawia się inny problem: dążenie do szybkiego rozwoju firmy często powoduje przeinwestowanie, gdy wszystkie środki są przeznaczane na inwestycje. W takiej sytuacji zarządzający często wydają pieniądze, których firma jeszcze nie wypracowała. Przykładem mogą

tu być zakupy środków trwałych w postaci urządzeń produkcyjnych o dużej wartości, których proces wytworzenia często zajmuje wiele miesięcy. Do zamówienia takiego środka trwałego często wystarczy wpłata 10 proc. zaliczki, firma więc składa zamówienie, nie mając zabezpieczonych środków na zakup, licząc na to, że do czasu wykonania zamówionego urządzenia zgromadzi pieniądze na jego sfinansowanie.

Niestety często nawet drobne potknięcie lub wycofanie się kontrahenta niweczą te plany i okazuje się, że nie ma czym zapłacić za zamówioną maszynę. Takie urządzenia, często wykonywane indywidualnie na potrzeby danej firmy, mogą nie znaleźć innych nabywców. Powoduje to pojawienie się roszczenia o zapłatę i generuje kolejne koszty,

Christine Lagarde, szefowa Europejskiego Banku Centralnego, na konferencji poświęconej przyszłości bankowości wskazała, że na rynku płatności Europa ma wiele do nadrobienia wobec globalnej konkurencji. Nowe cyfrowe otoczenie w połączeniu z efektami pandemii pokazało według niej, że trzeba podjąć szybkie kroki do budowy paneuropejskiego schematu płatniczego. Skąd akurat teraz tego typu refleksja?

Pandemiczne przyspiesze



DARIUSZ
MAZURKIEWICZ
prezes Polskiego Standardu Płatności, operatora systemu BLIK

Od wielu lat w sektorze bankowym przez wszystkie przypadki odnawiane jest słowo „cyfryzacja”. Rozumiana jest szeroko, a jej celem ma być – przede wszystkim – zwiększenie efektywności kosztowej banków. Banków, które muszą przededefiniować swoją rolę we współczesnej gospodarce, odejść od klasycznej działalności związanej z przyjmowaniem depozytów i udzielaniem kredytów na rzecz budowy ekosystemu usług i produktów, gdzie wspólnym mianownikiem jest dostarczanie finansowania. Era niskich stóp procentowych, w jakiej się od kilku lat znajdujemy, pokazuje coraz wydatniej, że taki model biznesowy jest przyszłością.

Pandemia przyspieszyła jeszcze jeden – postępujący w ostatnich latach – proces: odchodzenie od obrotu gotówkowego. To ten czynnik stał się obecnie głównym katalizatorem diagnozy zmian, które nie tylko mają przenieść banki w nową erę, lecz przede wszystkim dać im szansę na przetrwanie i konkurowanie w zupełnie nowym otoczeniu. Nie będzie już

powrotu do płatności gotówkowych – nie tylko z powodu pandemii, ale też z uwagi na trwałą zmianę preferencji konsumentów. Obserwujemy coraz większy udział e-commerce w handlu detalicznym. Tu również pandemia przyspieszyła – być może nawet o kilka lat – trend, który nabierał coraz większego znaczenia.

Ogólnoeuropejskie trendy i preferencje konsumentów obserwujemy też w Polsce. Po drugim kwartale banki miały ponad 7 mln klientów „mobile only” – czyli takich, dla których jedynym kanałem kontaktu z instytucją finansową jest aplikacja bankowa na smartfonie. To ponad 2 mln więcej niż

w analogicznym okresie 2019 r. Łącznie mamy w naszym kraju już blisko 12,5 mln osób, które aktywnie korzystają z bankowości mobilnej. To wzrost o 3,5 mln rok do roku. Dodatkowo wiele badań pokazuje, że dziś klienci logują się do aplikacji banku już nie tylko po to, aby sprawdzić stan środków na rachunku. Chcą zarządzać w tym kanale swoimi finansami, korzystać z ofert specjalnych, kupować nowe produkty, a przede wszystkim płacić – za zakupy w internecie i w sklepach stacjonarnych – oraz rozliczać się między sobą.

Płatności mobilne są w naszym kraju bardzo rozwinięte i w tym zakresie wyprzedzamy większość Eu-

ropejszczyków. Być może już wkrótce nasz rynek stanie się najlepszym case study dla twórców europejskiego systemu płatniczego. Trzeba bowiem zakładać, że szefowa Europejskiego Banku Centralnego – wskazując na zapóźnienie Europy wobec zagranicznych dostawców – miała na myśli dominację systemów kartowych. Tymczasem nowoczesne systemy płatności, jak pokazuje przykład BLIKA, opierają się mogą już wyłącznie na rachunkach bankowych (ang. Account based).

Kolejnym trendem, który znacznie przyspieszył w czasie pandemii, jest wzrost znaczenia e-commerce. W tym zakresie Polska wciąż jest jeszcze rynkiem mało rozwiniętym w porównaniu do wielu innych państw europejskich czy rynku amerykańskiego. Firma analityczna OC&C Strategy Consultants szacuje, że w naszym kraju udział e-commerce w całym handlu wynosił 8,4 proc. w 2019 r., tymczasem średnio na świecie to 14,1 proc. Według szacunków PMR rynek handlu internetowego w Polsce w 2019 r. wart był ponad 61 mld zł, a w 2025 r. jego udział w całym handlu sięgnie prawie 20 proc. Tak szybki wzrost udziału będzie spowodowany epidemią COVID-19.

W pierwszej połowie 2020 r. obserwujemy globalne przyspieszenie przechodzenia konsumentów do sieci, co jest oczywiście konsekwencją zamknięcia handlu stacjonarnego w czasie lockdownu. W Polsce, według danych Izby Gospodarki Elektronicznej, liczba osób,



związane z koniecznością magazynowania nieodebranej maszyny.

Aby tego uniknąć, przedsiębiorstwa starają się sfinansować zakup środków produkcji za pomocą leasingu. Firmy leasingowe, ze względu na dużą konkurencję i niskie marże, starannie badają zdolność kredytową, aby zminimalizować ryzyko udzielenia złego kredytu. Często okazuje się zresztą, że firmy pracujące na granicy wypłacalności takiej zdolności nie mają i spotyka je decyzja odmowna. Niestety zobowiązania pozostają i nie ma czym ich sfinansować, a pojawiający się komornik zwiastuje koniec biznesu.

Zamiast roleksa

Jak widać w obu przypadkach przyczyną problemów jest brak zabezpieczenia prowadzonej przez siebie działalności w postaci kapitału zapasowego, z którego można sfinansować nieprzewidziane wydatki. W przypadku prywatnego przedsiębiorcy kwestia odpowiedzialnego zarządzania pieniędzmi jest kluczowa nie tylko w kontekście prowadzonej firmy, lecz także prywatnego życia przedsiębiorcy. Nieraz widziałem klienta przyjeżdżającego mercedesem z roleksem na nadgarstku, który zamawiając maszynę, pytał, czy może zamiast 10 proc. zaliczki wpłacić 5 proc., ponieważ kontrahent spóźnia mu się z zapłatą.

Każdy przedsiębiorca przed podjęciem decyzji o poważniejszym zakupie powinien przeanalizować swoje możliwości finansowania takiej inwestycji i zabezpieczyć środki, niezbędne do jej realizacji. Ale niezależnie od tego każde przedsiębiorstwo, odpowiednio do skali działalności, powinno zgromadzić kapitał, który pozwoli na przetrwanie kryzysów. Wiadomo przecież, że słabe drzewa wichry łamie. ©



foto: Piotr Mołęcki/Estas News

Przeciwciała ekonomii

Jeżeli – jak przyjęło się twierdzić – **pieniądz jest krwiobiegiem gospodarki**, to ostatnie miesiące pokazały, że ochrona zdrowia jest jej systemem odpornościowym



foto: mał. prasowe

WIKTOR JANICKI
dyrektor
generalny
Roche Polska

na tabletach ułożonych jeden na drugim, to stworzyłyby one wieżę sięgającą jednej trzeciej odległości do Księżyca.

Szybki wzrost ilości danych skorelowany jest silnie z rosnącą liczbą ich źródeł – od kartotek pacjentów przez systemy rozliczeniowe świadczeniodawców z płatnikiem, słowa kluczowe wpisywane w wyszukiwarkach internetowych, dane zbierane przez tzw. wearables (smartwatche, fitness trackery etc.) aż po aplikacje medyczne na smartfony. W szczególności te trzy ostatnie źródła pozwalają generować dynamiczne obrazy zmiany stanu zdrowia w czasie, więc dostarczają ogromu informacji, w tym takich, które użyte w dużej skali pozwalają wychwycić nawet słabe sygnały o zmianach zachodzących w stanie zdrowia całego społeczeństwa. Pod koniec 2019 r. algorytmy analizujące dane zdrowotne z Chin wskazywały na dużą liczbę nietypowych przypadków zapalenia płuc, ale zostały zignorowane.

Oczywiście nie wszystkie dane dają taką samą wartość, dopiero kiedy są ustrukturyzowane,

Platforma cyfrowa kanadyjskiego start-upu BlueDot już 30 grudnia 2019 r. rozpoznała skupisko przypadków atypowego zapalenia płuca. Platforma powstała na bazie doświadczeń założyciela z wirusem SARS w 2003 r. Firma wykorzystuje duże zbiory danych, które pozyskuje, przeszukując olbrzymie ilości publicznych informacji i strukturyzując je przy użyciu metod przetwarzania języków naturalnych. Według założyciela spółki sztuczna inteligencja nie jest używana, żeby zastąpić ludzi, a jedynie w celu znalezienia igły w stogu siana. Interpretacją tego, co oznacza ta igła, zajmują się już ludzie.

pozwalają uwolnić ich pełny potencjał analityczny. Z racji dużej liczby źródeł coraz istotniejsza jest interoperacyjność systemów, w których informacje są zbierane i przetwarzane. Jeśli nie będą mogły one ze sobą „rozmawiać”, to pozostaną tylko dużymi workami składników, z których nie będziemy potrafili ugotować smacznego dania.

Jedną z najważniejszych kwestii jest bezpieczeństwo danych, które często są bardzo wrażliwe. Bez zapewnienia etycznych standardów i technologicznych rozwiązań dających każdemu pacjentowi poczucie bezpieczeństwa, dane te pozostaną uwiecznione w osobnych zbiorach. Świetnym przykładem tych wyzwań są aplikacje, które miały pozwolić na śledzenie i kontrolę rozprzestrzeniania się wirusa SARS-CoV-2. Wątpliwości co do ich bezpieczeństwa ograniczyły liczbę ich użytkowników, czyniąc je dysfunkcyjnymi.

Budowanie odporności

Jednym z najbardziej fascynujących mechanizmów systemu immunologicznego jest jego zdolność do nabywania swoistej odporności poprzez kontakt z nowymi drobnoustrojami. Odpowiednikiem tego mechanizmu w systemie ochrony zdrowia jest nauka. Ciągła praca nad lepszym zrozumieniem procesów zachodzących w ludzkim organizmie oraz nad aplikacją tej wiedzy w formie wynalazków, takich jak testy diagnostyczne, leki czy rozwiązania cyfrowe monitorujące parametry zdrowotne – zmieniają sposób, w jaki myślimy o dostarczaniu zdrowia społeczeństwu. Nowoczesne technologie informatyczne na każdym etapie: od badań podstawowych w postaci cyfrowego modelowania działania organizmu przez wybór optymalnych kandydatów na leki przy użyciu algorytmów uczenia maszynowego aż po optymalizację prowadzenia badań klinicznych przy wykorzystaniu danych rzeczywistych z praktyki klinicznej – pozwalają zwiększyć prawdopodobieństwo wypracowania rozwiązań ratujących życie. To wszystko jest jednak możliwe jedynie wtedy, kiedy naukowcy mają

dostęp do dużych, ustrukturyzowanych zbiorów danych, nad którymi mogą pracować w wielospecjalizacyjnych zespołach.

Lek dla ochrony zdrowia

Nauka w obszarze technologii medycznych to nie tylko postęp w dostarczaniu zdrowia dla pacjentów, lecz także dobry biznes, który otrzymał dodatkowy impuls rozwojowy podczas pandemii. Według badań przeprowadzonych przez brytyjskich naukowców już w 2025 r. ponad 80 proc. pracowników służby zdrowia będzie musiało sprawnie radzić sobie z nowymi technologiami. Najnowsze szacunki wskazują, że wartość światowego rynku technologii medycznych w 2021 r. wyniesie ponad 280 mld dol.

Chłonąc doniesienia ze świata o tym, w jaki sposób innowacyjne technologie wykorzystywane są do dostarczania zdrowia społeczeństwu, nie można nie zadać sobie pytania, jaką rolę może odegrać tu Polska. Wydaje się, że mamy pełną gamę atutów – licznych uzdolnionych informatyków, administrację, która w dużej mierze może wpływać na sposób gromadzenia i przetwarzania danych, oraz młode, innowacyjne firmy głodne sukcesu.

A jednak... rozdrobnione zbiory danych podlegające partykularnym interesom poszczególnych jednostek naukowych i brak jasnej strategii budowy blokują drogę do przełomu.

Eksperci systemu ochrony zdrowia z zazdrością patrzą na skok, który wykonał kilkanaście lat temu polski sektor bankowy. Wykorzystał on swoje atuty i pominiął szereg etapów ewolucji, dzięki czemu przeszedł od razu do rozwiązań, których nie powstydziłyby się najbardziej rozwinięte kraje. W zdrowiu mamy szansę na podobny skok, potrzebujemy tylko i aż mądrej strategii na wykorzystanie nowoczesnych technologii w zdrowiu i realnego partnerstwa publiczno-prywatnego. To dwie najważniejsze terapie dla polskiego systemu ochrony zdrowia. ©

nie

które kupują w internecie, w tym roku wzrosła do 73 proc. – to 11 pkt proc. więcej niż rok wcześniej. Co ciekawe, ponad dwie trzecie e-konsumentów korzysta przy zakupach ze smartfona. Jedną z najczęściej wskazywanych barier w kupowaniu online jest według Polaków niewygodny sposób płatności.

Pandemia przyniosła więc sklepom internetowym zupełnie nowych klientów, wielu z nich po raz pierwszy zrobiło zakupy w tym kanale. Teraz branża stoi przed ogromnym wyzwaniem, jakim będzie zatrzymanie ich na stałe. Analiza transakcji BLIKIEM w e-commerce od marca br. pokazuje, że rzeczywiście mamy do czynienia z niesamowitymi wzrostami, a następnie pewnym ustabilizowaniem na wyższym niż przed lockdownem poziomie. Do zatrzymania klientów konieczne będzie nie tylko przygotowywanie atrakcyjnej i szerokiej oferty, ale także dbanie o to, aby doświadczenie zakupowe klienta było jak najlepsze – zaczynając od prezentacji produktów, przez ich rekomendacje, po wygodne, szybkie i niezawodne sposoby płatności. To właśnie UX (user experience – wrażenia użytkownika) płatności może w pewnym momencie zdecydować o powrocie klientów do konkretnych sklepów. Drugim nieodzownym czynnikiem jest oczywiście bezpieczeństwo płatności w sieci, a więc przede wszystkim ich silna autoryzacja oraz ograniczenie do minimum konieczności pozostawiania przez kupujących prawdziwych danych w sieci. ©

W przypadku zakażenia wirusem reakcja systemu immunologicznego jest kluczowa dla przebiegu infekcji – zbyt słaba pozwala wirusowi się namnażać i rozwinąć chorobę, zaś zbyt silna prowadzi do tzw. burzy cytokinowej, która może grozić nawet śmiercią. Podobnie jest w gospodarce: niewydolna ochrona zdrowia prowadzi do wielu tragedii, ale odbija się również na systemie ekonomicznym państw. Z drugiej strony nadmierna, szokowa reakcja systemu ochrony zdrowia paraliżuje go, utrudnia części potrzebujących pacjentów dostęp do lekarza i jednocześnie ma istotny wpływ na gospodarkę. Wszyscy z zapartym tchem śledzą dziś postępy badań nad lekami i szczepionkami, które mają pomóc walczyć z pandemią SARS-CoV-2, ale warto równocześnie zastanowić się, co może być lekiem dla naszego systemu ochrony zdrowia.

Znaleźć wirusa w stogu siana

Reakcją odpornościową organizmu sterują skomplikowane procesy związane z rozpoznaniem i przetwarzaniem informacji o antygenach. Podobnie systemy ochrony zdrowia generują i zbierają codziennie olbrzymie ilości danych. Według raportu IDC ilość danych zdrowotnych od 2013 r. przyrasta średniorocznie w tempie 48 proc. To znaczy, że w 2020 r. wynoszą one aż 2314 eksabajtów. Gdyby chcieć zachować te dane

Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Oswajanie czarnego łabędzia

Gdyby popatrzeć na komentarze użytkowników social mediów czy tytuły artykułów na koniec roku, zawsze oczekujemy, że ten nadchodzący będzie „lepszy”, a już na pewno nie gorszy. **Mało kto przeczuwał, że pojawiające się pod koniec 2019 r. pojedyncze informacje z Wuhan sprawią, że tym razem nie będzie szans na „lepszy rok” w skali globalnej, i że 2020 będzie rokiem osobliwym.** Czarny łabędź się zmaterializował, a tym samym gwiazda Nassima Nicholasa Taleba rozblęła ze zwielokrotnioną mocą. Już wiemy, że doświadczamy zmiany systemowej w skali makro



AGNIESZKA KŁÓS
Prezes Zarządu
Provident Polska

Dziś styczeń 2020 r. jawi nam się jako spokojny, niemal błogi czas. Czy naprawdę tak było? Kto pamięta, że na początku roku padały pytania o to, czy wybuchnie III wojna światowa? Z niepokojem patrzyliśmy na płonąca Australię. Zastanawialiśmy się, czy 2020 r. przyniesie porozumienie na linii USA - Chiny, a Europa i Ameryka nie rozpoczną wojny handlowej. Nie przeszkodziło nam to w snuciu planów na cały rok. Zarówno osobistych, jak i biznesowych, choć prawie wszystkie globalne prognozy makroekonomiczne mówiły o zbliżającym się spowolnieniu gospodarczym.

Witamy w świecie VUCA

W 2020 r. wchodziliśmy z umiarkowanym optymizmem. Jak pokazuje coroczne badanie CBOS, pod koniec 2019 r. ok. 45 proc. Polaków uważało, że nadchodzące 12 miesięcy będzie dla nich i ich rodzin lepsze niż poprzednie.

Prognozy ekonomistów były nieco ostrożniejsze. Część z nich wskazywała, że możemy spodzie-

wać się końca dobrej koniunktury. W Providence także podchodziliśmy do 2020 r. z rezerwą. Naszą strategię oparliśmy w dużej mierze na koncepcji VUCA (volatility, uncertainty, complexity i ambiguity), zgodnie z którą otaczający nas świat jest zmienny, niepewny, złożony i niejednoznaczny. Choć koncepcja ta wywodzi się z wojskowości i zastosowano ją po raz pierwszy, próbując opisać rzeczywistość po zimniej wojnie, szybko wprowadzono ją do teorii przywództwa w świecie biznesowym, a w nim przenikają się różnie, często sprzeczne ze sobą trendy. 2020 r. udowodnił jednak, że należy ją traktować bardzo dosłownie.

Jak pokazują wyniki IX fali badania kondycji firm i nastrojów pracowników, przeprowadzonego przez Polski Fundusz Rozwoju i Polski Instytut Ekonomiczny, pandemia zmusiła menedżerów do zrewidowania planów biznesowych. 63 proc. przebadanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że elementem ich strategii jest cięcie kosztów. Nieco ponad połowa wprowadza nowe produkty i usługi oraz wchodzi na nowe rynki, a 40 proc. wykorzystuje sprzedaż wielokanałową. Dane te dotyczą jednak sierpnia, kiedy większość firm, które przetrwały, wróciło już do stosunkowo normalnej działalności. Natomiast w kwietniu, najgorszym i najbardziej niepewnym miesiącu dla polskich przed-

siębiorstw, 18 proc. miało problemy z płynnością finansową, a tylko co czwarta firma oceniała, że dostępne środki finansowe pozwolą jej na funkcjonowanie dłużej niż kwartał.

Z tarczą czy na tarczy

Przełom kwietnia i marca był także czasem wprowadzania tzw. tarcz antykrzysowych, wspierających przedsiębiorców oraz konsumentów w tych najtrudniejszych momentach. Z perspektywy czasu widać, że przedsiębiorcy przyjęli te rozwiązania dość ostrożnie. Według badania Centrum Monitoringu Sytuacji Gospodarczej w lipcu, w skali 0-10, ocenili skuteczność tarcz antykrzysowych średnio na 4,4. Szybkość wprowadzania nowych przepisów i brak czasu na dokładną ocenę skutków regulacji sprawiły, że rozwiązania nastawione na ochronę gospodarki stały się sporym obciążeniem dla całych branż.

Przykładem są instytucje finansowe, a w szczególności firmy pożyczkowe, które musiały odnaleźć się w czasie pandemii w nowej rzeczywistości - gospodarczej, regulacyjnej i społecznej. Dla branży oznaczało to konieczność przeobrażenia, co niosło poważne konsekwencje, zarówno dla samych firm, jak i ich klientów.

Od 31 marca w ramach tarczy antykrzysowej funkcjonuje bardzo restrykcyjny limit kosztów pozaodsetkowych. Nowe limity, ustanowione na bardzo niskim poziomie, w wielu przypadkach wręcz uniemożliwiają instytucjom pożyczkowym pokrycie ponoszonych przez nie kosztów. Pandemia koronawirusa i wprowadzone w związku z nią regulacje, wiążące się z dużą, nagłą zmianą, okazały się dla rynku czarnym łabędziem, który całkowicie zmienił reguły gry. Dodatkowym obciążeniem, z którym boryka się rynek finansowy, są rekordowo niskie stopy procentowe, także obniżone w celu walki z koronakryzysem. W efekcie instytucje finansowe musiały ograniczyć podaż kredytów i pożyczek w momencie, gdy konsumenci najbardziej ich potrzebowali, a więcej pieniędzy na rynku mogło pobudzić znajdującą się w kłopotach gospodarkę. Niesprzyjająca sytuacja sprawiła także, że niektóre firmy pożyczkowe w ogóle zniknęły z rynku lub ograniczyły działalność do obsługi już udzielonych pożyczek.

Rezyliencja? Warunek konieczny

Choć sam lockdown okazał się dużym utrudnieniem dla większości firm, sporo z nich szybko się przystosowało. Kluczem okazała się rezyliencja. Przedsiębiorstwa te dzięki doświadczeniu, efektywnej organizacji, wypracowanej szybkoście decyzyjnej nie tylko zdołali ograniczyć negatywne skutki koronakryzysu, ale także odnalazły w swoich zespołach niewykorzystane dotąd kompetencje zarządcze, komunikacyjne oraz emocjonalne. W sytuacji gdy działający od lat model biznesowy przestaje się sprawdzać, niezwykle cenna jest elastyczność i umiejętność dostosowywania się do sytuacji. Paradoksalnie pandemia może być dla niektórych firm szansą na wprowadzenie w maksymalnej skali rozwiązań cyfrowych bądź automatyki, a także przetestowanie nowego modelu zarządzania. Czarny łabędź nie musi być wcale w aż tak czarnych barwach.

CEO, czyli C

Sposoby uodparniania firm na kryzys wydają się proste. Redukcja zespołu, obniżki pensji, wstrzymanie i zrewidowanie ryzykownych inwestycji, słowem - odchudzenie finansów. **Wszystko to wygląda jednak ładnie tylko w P&L i Excelu.** I nie ma nic wspólnego z rzeczywistym budowaniem odporności



IZABELA
ALBRZYCHIEWICZ
Chief Executive
Officer GroupM

Kryzys to nie czas nerwowych dusigroszy. Kryzys to czas dla firm, które potrafią myśleć o ludziach. Adekwatne jest tu porównanie z burzliwym morzem, na którym kapitan w kryzysowej sytuacji nie wyrzuca załogi za burtę, by uratować cenny towar. Między innymi dlatego, że ludzie mogą mu pomóc uratować statek.

Pracując od ponad 20 lat na turbulentnym rynku reklamowym, nie zawiodłam się dotąd na takim myśleniu i COVID-19 też nie skłania mnie do rewizji. Wręcz przeciwnie. Guru HR Josh Bersin ogłosił priorytety na pandemię: „Najpierw ludzie, potem biznes”.

Bez domysłów

Pandemia i przejście na model zdalnej pracy w pierwszych tygodniach wiązały się z wielką niepewnością pracowników. Zamknięci w wyniku lockdownu, oddzieleni od kolegów z pracy, nasi ludzie na pewno mierzyli się ze strachem o zdrowie, pracę i zarobki. W tym momencie, jak powiedział wspomniany wyżej Josh Bersin, CEO musi stać się Chief Empathy Officer.

Nie mogliśmy zostawić ludzi na pastwę domysłów. Pierwszym krokiem było zorganizowanie przejrzystego, ogólnie dostępnego kanału informacji. Przepływ informacji odbywa się poprzez Microsoft Teams. Tam organizowaliśmy cotygodniowe spotkania pod nazwą „Kawa z Izą”. Mają one wymiar integracyjny, ale przede wszystkim służyły wymianie informacji. Zarząd GroupM dzielił się na nich danymi o aktualnej sytuacji w firmie oraz planami dotyczącymi organizacji pracy i najbliższymi kierunkami działań antykrzysowych. Cyklicznie przedstawiane są pracownikom obecne wyniki finansowe oraz komunikowane jasno, w jaki sposób firma zamierza zredukować koszty. Wszystkie te działania miały na celu ochronienie wszystkich miejsc pracy i utrzymanie wynagrodzeń na niezmiennym poziomie. Z drugiej strony pracownicy mieli możliwość zadawania swoich pytań oraz zgłaszania swoich wątpliwości, obaw i potrzeb. Mogli to robić zarówno anonimowo, za pomocą formularzy, jak również live, podczas spotkania.

Barometry nastrojów

Jacob Morgan, autor „Future of Work” twierdzi, że pandemia to czas, gdy musimy zadbać o doświadczenie pracownika we wszystkich czynnikach: kulturze, przestrzeni fizycznej i technologii. W czasie izolacji traciliśmy kontrolę nad czynnikiem kultury i przestrzeni fizycznej. Odcięci od wspólnej przestrzeni, na której

można było wymieniać się opiniami, pracownicy szukali możliwości wyrażenia własnego zdania. Nie tylko ad hoc, w okolicznościach dynamicznej dyskusji online.

Trzeba więc było pomyśleć o sposobach pozyskiwania informacji i opinii od zespołu. Tak powstały „Barometry nastrojów”, liczne ankiety wewnętrzne oraz wiele kanałów tematycznych w Teamsach. W ankietach pytamy, jak ludzie oceniają sytuację w firmie, na ile zdalna praca w okresie niepewności może być satysfakcjonująca. Wiedza płynąca z tych ankiet odkryła sporo potrzeb i na bazie tych odkryć wdrożyliśmy wspierające pracowników inicjatywy, choćby pomoc psychologa. Wspieraliśmy też rodziców małych dzieci, organizując dla nich zajęcia taneczne online czy kursy edukacyjne. Stworzyliśmy też specjalną ofertę szkoleniową, koncentrującą się głównie na rozwoju kompetencji związanych z zarządzaniem ludźmi oraz z tym, jak radzić sobie z wypaleniem w czasie pracy zdalnej.

W ten sposób udało nam się przywrócić kontrolę nad kulturą i przestrzenią fizyczną, przenosząc pozytywne doświadczenie pracowników do ich własnych mieszkań.

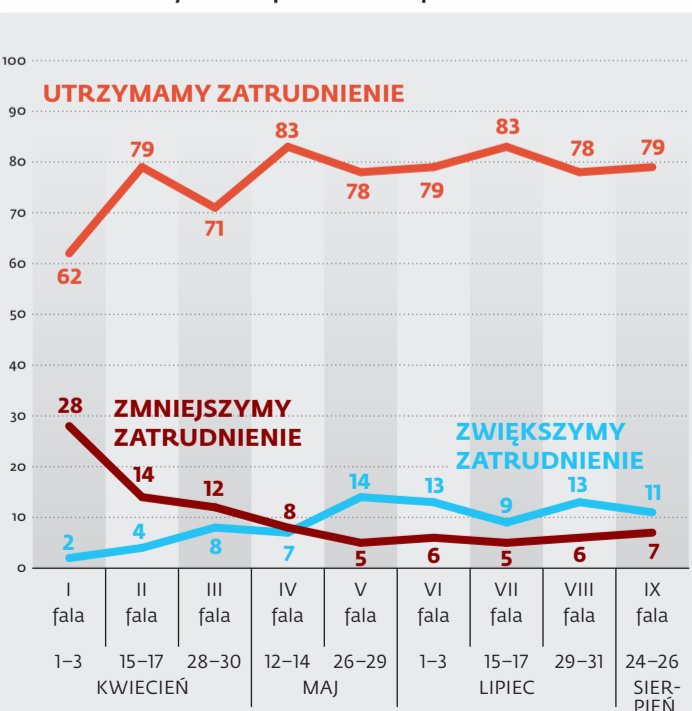
Cel: antykruchłość

Istotne w kryzysie jest wzmocnienie „esprit de corps”. Pracownicy nie tylko muszą mieć zaufanie do zarządu i poczucie, że kierownictwo ich wspiera, ale także muszą pomagać sobie wzajemnie. Wtedy pomoc nie płynie tylko z góry na dół, ale także poziomo, w relacjach międzyludzkich. Staraliśmy się więc zachęcić ludzi do aktywnej współpracy nie tylko na gruncie czysto zawodowym. Pracownicy dzielili się informacjami, jak można spędzać wolny czas z dziećmi, podtrzymać formę fizyczną czy pograć wspólnie w gry online. Po co? Żeby wzmocnić morale zespołu, wprowadzić odrobinę luzu, dać poczucie normalności. I żeby nadal móc stawiać ludziom nowe wyzwania i mieć przy tym pewność, że nie potraktują tego jako próby selekcji osób do zwolnień i obniżek pensji. Moim zdaniem strach jest najgorszym motywatorem i powoduje zeszywnienie struktur i całkowite zatrzymanie inicjatyw. Strach zlamania każdą firmę w sztywną, zlodowaciałą bryłę. Takie bryły w zderzeniu z rzeczywistością z reguły okazują się bardzo kruche. Tymczasem naszym celem jest antykruchłość.

Kryzys, czyli stresor

Zgodnie z teorią Nassima Taleba koronawirus to prawdziwy czarny łabędź. Nikt się nie spodziewał takiego wstrząsu, który zachwiał i skruszył wiele biznesów. Dążymy do budowania firmy, która jest antykrucha i elastyczna, to znaczy, że od kryzysu jest w stanie się odbić i nabrać więcej energii do działania. Poszczególne elementy - struktura, dział, ludzie, kompetencje - mogą ewoluować, tak by zgodnie z darwinowską regułą wygrywać jako

Planowane zmiany w liczbie pracowników - porównanie w czasie



Źródło: PIE i PFR badanie na przedsiębiorstwach, fale VIII (29-31.07.2020); VII (15-17.07.2020); VI (1-3.07.2020); V (26-29.05.2020); IV (12-14.05.2020); III (28-30.04.2020); II (15-17.04.2020); PIE I fala badania (1-3.04.2020).

Chief Empathy Officer?



zdalnej efektu Employee Self-Service.

Eksperymentuj albo zgin

Kierując firmą w dużej mierze technologiczną, oferującą wiele usług digital-marketingowych, w tym e-commerce, na pewno miałam w czasie COVID-19 łatwiej niż przedstawiciele innych rażonych kryzysem branż. Obserwuję jednak rynek i wiem, że nie wszyscy gracze z naszego sektora oszczędzili w tym czasie swoje załogi lub ich pensje. Żeby móc przetrwać ten kryzys, nie można być sztywną organizacją, z gatunku tych, co nienawidzą błędów i uczą pracowników, by unikać ryzyka. Dla nas eksperyment to podstawowe narzędzie pracy. Gdy ludzie są przyzwyczajeni do próbowania nowych rzeczy i wiedzą, że błędy w eksperymentach są akceptowane, możliwa jest stała innowacja, także (a może szczególnie!) w trudniejszym czasie, jak pandemia. Wówczas szczególnie istotne dla produktywności jest budowanie tego, co Meghan M. Biro określa mianem „kultury wdzięczności”. Praktykujemy kulturę wdzięczności, zaczynając z samej góry, od zarządu; uczymy i wymagamy od wszystkich szczebli, by propagowały tę kulturę wśród wszystkich pracowników. W efekcie możemy liczyć na ogromne zaangażowanie i poświęcenie w codziennej pracy. ©

ci, którzy pierwsi potrafili dostosować się do nowych warunków.

Dlatego staram się kryzysów nie traktować jak nieszczęścia, ale raczej jako stresor, który ma wywołać także pozytywne zmiany. W naszym przypadku najłatwiejsze okazało się dostosowanie logistyki do

sytuacji lockdownu. Błyskawicznie rozproszyliśmy ludzi po domach, dostarczając laptopy, drukarki, a nawet krzesła biurowe. Pewnie nie wyglądałoby to tak sprawnie, gdyby firma nie przeżyła wielkiego ataku ransomware kilka lat temu (wirus Pietia), a on nie zmusił nas

wtedy do szybkiego wdrożenia narzędzi umożliwiających zdalne działanie. Morganowski element doświadczenia pracownika – technologia – został przez nas błyskawicznie opanowany.

Niewątpliwie sama specjalizacja też nam pomogła. Mar-

ketingowiec to jeden z najlepiej przystosowanych do zdalnej pracy fachowców. Istotna jest także kwestia różnorodności naszej korporacji – w tej wielopokoleniowej grupie generacja Z pomogła pozostałym pracownikom w osiągnięciu w pracy

for. Rawpixel.com/Shutterstock

AUTOPROMOCJA

DZIENNIK
GAZETA PRAWNA

Patron medialny:

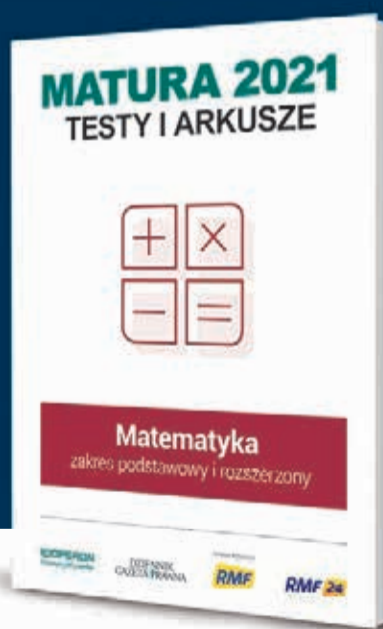


Partner wydania:



Skuteczny sposób na przygotowanie do MATURY 2021

Testy i arkusze maturalne z Dziennikiem Gazetą Prawną



W poniedziałek **12 października**

Język polski

We wtorek **13 października**

Matematyka

W środę **14 października**

Język angielski

Testy i arkusze maturalne dla poziomu podstawowego i rozszerzonego z odpowiedziami i punktacją do zadań. Dbasz o przyszłość swojego dziecka? Zapewnij mu niezbędne narzędzia do efektywnej nauki. Dzięki naszym arkuszom maturalnym uczeń może sprawdzić i ocenić swoją pracę, a następnie tak rozplanować dalszą naukę, by skutecznie przygotować się do matury i osiągnąć jak najlepszy wynik.

Dziennik Gazetę Prawną z arkuszami maturalnymi kupisz w punktach sprzedaży prasy

www.gazetaprawna.pl | 801 626 666

Nie ma przyszłości
BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

POLSKA MIEDŹ SIŁĄ POLSKIEJ GOSPODARKI



FOT. WOJTEK GÓRSKI

MARCIN CHLUDZIŃSKI

prezes KGHM

Podobnie jak każdy menedżer firmy, która – w tych niestabilnych czasach – nie może całkowicie przejść na pracę zdalną, również ja obawiam się najczarniejszego scenariusza – przymusu wstrzymania produkcji. Jedno ognisko zakażenia może spowodować znaczące straty i wpłynąć na wynik finansowy. A przecież to nie koniec pandemii. Liczba zarażonych rośnie i nikt nie jest w stanie przewidzieć, jak potoczą się losy świata walczącego z pandemią. Planowanie długoterminowe nigdy nie było tak trudne, nigdy nie musieliśmy stawiać czoła takiej niepewności.

Działamy, dbamy, chronimy

Dlatego wraz z Zarządem KGHM Polska Miedź SA skupiliśmy się na znalezieniu szybkich i skutecznych rozwiązań. Po pierwsze, już pierwszego dnia pandemii wprowadziliśmy zaostrzone procedury, nowe wytyczne pracy, bo przecież rzeczywistość covidowa jest sytuacją bez precedensu we współczesnym świecie. We wszystkich oddziałach naszej spółki zapewnialiśmy pracownikom środki higieny i dezynfekcji, szeroko kolportowaliśmy też instrukcje dotyczące zachowania profilaktyki i podstawowych zasad higieny. Zainstalowaliśmy także specjalne kamery termowizyjne, które pozwalają na monitorowanie temperatury na odległość. Pracownicy, którzy ukończyli 65 lat, mogli korzystać z możliwości pracy zdalnej, w tych działach, w których było to możliwe. To oczywiście niewykonalne w przypadku górników czy hutników, ale i w ich przypadku

mogliśmy starać się o odpowiednie modelowanie warunków pracy. W tym celu m.in. zmniejszyliśmy dopuszczalną maksymalną liczbę osób w klatkach zjazdowych do kopalni, jednocześnie zwiększając liczbę zjazdów. U uruchomiliśmy też całodobowe specjalne infolinie dla pracowników, zaś nad problemami na temat zabezpieczeń i profilaktyki zdrowotnej dyskutowaliśmy podczas posiedzeń naszej Rady Medycznej. „Działamy, dbamy, chronimy” – takie hasło przyświeca nam w trudach pandemii. Bez wspólnej wyteżonej pracy nas wszystkich jego realizacja nie byłaby możliwa.

Dobra strategia nieodzownym komponentem sukcesu

Po drugie, wiedzieliśmy, że musimy robić swoje. Działac świadomie i odpowiedzialnie, na tyle, na ile pozwalają ograniczenia związane z koronawirusem. Realizować z pełną mocą wszystkie bieżące plany i zobowiązania. Bo jeśli firma zaczyna funkcjonować bez strategii, to wkrótce zacznie wegetować. Nie możemy sobie na to pozwolić! Jesteśmy to winni naszym pracownikom. W obliczu niebezpieczeństwa tym bardziej potrzebujemy planów – miesięcznych, kwartalnych, rocznych.

W tym okresie jeszcze bardziej wyraziście niż do tej pory możemy dostrzec, jak prawdziwe jest hasło o tym, że lider jest tak silny, jak otaczający go ludzie. Nasza firma, w której wszyscy pracownicy, począwszy od górników, hutników i ratowników, a skończywszy na pionie administracyjnym, przyczynili się do tego, że KGHM nie tylko pozostaje firmą stabilną, lecz także znalazł się wśród trzech światowych producentów miedzi (spośród 15 największych), którzy podwyższyli poziom produkcji w czasie pandemii. O skutecznym i efektywnym działaniu świadczą poniższe wyniki.

Eksport siłą Polskiej Miedzi

Brak znaczącego spowolnienia pozwolił na utrzymanie, a nawet podwyższenie poziomu produkcji. To przełożyło się zaś na bardzo dobre wyniki finansowe spółki w pierwszym półroczu 2020 r. Przychody ze sprzedaży wyniosły w omawianym okresie prawie 10,95 mld zł. Zysk netto wyniósł w pierwszym półroczu 2020 r. 699 mln zł. Stale rośnie eksport i możemy mówić dziś z dumą, że nasza firma jest naprawdę marką globalną. Z rankingu opublikowanego w ostatnim czasie w polskiej prasie wynika, że KGHM jest na trzecim miejscu na liście polskich eksporterów, jeśli chodzi o wartość produktów sprzedawanych za granicą. To najlepszy

dowód na to, że idziemy w dobrym kierunku. W ubiegłym roku udało nam się sprzedać za granicą produkty o łącznej wartości przekraczającej 16,6 mld zł. W stosunku do 2018 r. oznacza to wzrost o ponad 12 proc. Główne rynki zbytu to Kanada, USA i Chile. KGHM należy do ścisłej czołówki polskich przedsiębiorstw, jeśli chodzi o wysokość aktywów ulokowanych za granicą. Nasza spółka ma ten wskaźnik na wysokości przekraczającej 20 mld zł! Ta wartość w ciągu roku wzrosła już o blisko 8 proc. Na szczęście ten wysiłek inwestycyjny nie idzie na marne i w końcu możemy mówić o sukcesach, jeśli chodzi o nasze projekty zagraniczne.

Sierra Gorda wychodzi na prostą

Tutaj dobrym przykładem jest nasza chilijska inwestycja Sierra Gorda. Ten projekt przez dłuższy czas borykał się z wieloma wyzwaniami, z którymi musieliśmy się zmierzyć. Błędne założenia przyjęte na początku wymagały zmiany. Postawienie na polskich menedżerów oraz nowa strategia przyniosły efekty. Dziś wyniki pokazują, że w tym zakładzie produkcja cały czas rośnie, co przełożyło się na wzrost EBITDA aż o 23 proc. w skali roku. W warunkach covidowych to wynik z pewnością godny odnotowania.

W przypadku Sierra Gorda możemy dziś mówić o podwójnym sukcesie. Po pierwsze, udało nam się znacząco zwiększyć produkcję, bo aż o 34 proc. w pierwszym półroczu tego roku w stosunku do roku ubiegłego, a po drugie, drugi kwartał był pod tym względem zdecydowanie lepszy niż kwartał pierwszy. To pokazuje, że mamy do czynienia ze stałym i rytmicznym wzrostem produkcji.

Droga do Europejskiego Zielonego Ładu

Wielkim wyzwaniem pozostaje dziś idea Europejskiego Zielonego Ładu. Najistotniejsze technologie zastosowane w tworzeniu OZE i elektromobilności są dziś oparte na metalach nieżelaznych, w tym miedzi. Produkty miedziowe są kluczowe dla produkcji, dystrybucji i przesyłu energii, a także transportu i budownictwa, które wykorzystują odpowiednio 45, 12,5 i 20 proc. całkowitej światowej produkcji miedzi. Czerwony metal ma także wyjątkowe znaczenie w tworzeniu odnawialnych źródeł energii (OZE). Według prognoz Banku Światowego do 2050 r. rozwijająca się produkcja turbin wiatrowych będzie potrzebować o 300 proc. więcej metali, o 200 proc. więcej metali będzie potrzebne do wytwarzania paneli słonecznych i aż o 1000 proc. wzrośnie zapotrzebowanie na metale niezbędne do produkcji akumulatorów. Miedź jest metalem kluczowym w budowie ogniw fotowoltaicznych,

a także turbin wiatrowych. Wynika to z jej specyficznych właściwości – po srebro to właśnie miedź ma najwyższą spośród wszystkich metali przewodność elektryczną. Instalacje zawierające ten surowiec działają bardziej efektywnie, z redukcjami zużycia energii w przedziale 20–30 proc.

Emisje w Polsce powstają głównie w przemyśle czy energetyce. Dojście do neutralności klimatycznej wymaga zdecydowanych działań we wszystkich tych obszarach.

Dziś nie możemy mieć wątpliwości co do tego, że powinniśmy trzymać się założeń naszej strategii na lata 2019–2023, której filarami pozostają efektywność, elastyczność, e-przemysł i ekologia. Dzięki wykorzystaniu systemu rekompensat udaje nam się znacząco obniżyć koszty energii. Warto pamiętać, że ze względu na skalę działania naszego koncernu jest to bardzo znaczący faktor w naszej polityce kosztowej. Zakłady przemysłowe wchodzące w skład naszej grupy wykazują zużycie energii równie mniej więcej poziomowi, który generuje 100-tysięczne miasto.

Jesteśmy dumni z naszej efektywności, ale chcąc ją jeszcze bardziej wspomagać, nieustannie myślimy o realizacji dalszych projektów – w tym stawiając na odnawialne źródła energii, które do 2030 r. mają zaspokajać 50 proc. zapotrzebowania na energię w spółce. Dziś nie są to tylko piękne hasła, ale podejmujemy już w tym zakresie konkretne działania. Ich efekty wkrótce będą widoczne na szeroką skalę. W obliczu gwałtownych zmian klimatycznych staramy się być coraz bardziej odpowiedzialni klimatycznie, stawiając na energię z OZE. Możemy pochwalić się, że KGHM rozpoczęła budowę pierwszej w Polsce elektrowni fotowoltaicznej w innowacyjnej technologii. Budowa elektrowni zakończy się jeszcze w 2020 r., a roczny poziom produkowanej energii wyniesie ok. 3 GWh.

Nie zapominamy o bezpieczeństwie

Bezpieczeństwo w obliczu niekończącego się kryzysu koronawirusowego ma kilka płaszczyzn. Niepewnym swojej przyszłości pracownikom równie mocno jak zabezpieczenie fizyczne potrzebne jest poczucie stabilności zawodowej – ciągłości pracy, pewnego zatrudnienia. KGHM jako duża, solidna firma i spółka Skarbu Państwa musi to zapewnić swoim pracownikom. To nasz obowiązek zarówno wobec nich, jak i polskiej gospodarki. W KGHM możemy być dumni, że przez tę wciąż trwającą bitwę przechodzimy jak dotąd zwycięsko. Nasz okręt wciąż nie zbacza z obranego kursu, ale mamy świadomość, że przed nami jeszcze wiele sztormów.

©

SIŁA ARGUMENTU, A NIE ARGUMENT SIŁY



Wywiad z Markiem Kowalskim – przewodniczącym Federacji Przedsiębiorców Polskich (FPP)

Dotrzymał pan słowa. W połowie września FPP została zweryfikowana przez KRS jako organizacja reprezentatywna w świetle ustawy o RDS. Będzie więc szóstą organizacją pracodawców, która znajdzie się w Radzie Dialogu Społecznego.

Rzeczywiście, po trzech latach przygotowań zostaliśmy pozytywnie zweryfikowani przez KRS i dołączyliśmy do naszych kolegów w RDS. Oprócz pozytywnego września bardzo dobry dla naszej organizacji okazał się

październik – nasza organizacja przejęła od Polskiej Rady Biznesu przewodnictwo w Radzie Przedsiębiorczości, sojuszu zawartym przez dziewięć największych organizacji w Polsce. W jej skład wchodzi oprócz Federacji Przedsiębiorców Polskich: BCC, Konfederacja Lewiatan, Pracodawcy RP, Związek Banków Polskich, ABSL, KIG oraz Związek Rzemiosła Polskiego.

Cele RDS są ogólnie znane, ale Rada Przedsiębiorczości jest stosunkowo nowym bytem na gospodarczej mapie Polski. Jaki jest sens powoływania kolejnego ugrupowania i czy będzie ono stanowiło konkurencję dla RDS? Rada Przedsiębiorczości działała w Polsce na początku lat dwutysięcznych i w obecnej postaci została reaktywowana w tym roku. Powstanie Rady Przedsiębiorczości absolutnie nie stoi w kontrze do RDS. RDS jest ciałem ustawowym, w skład którego wchodzi organizacje pracodawców, związków zawodowych i przedstawiciele Rządu. Zgodnie z zapisami ustawy, RDS ma zajmować się sprawami społecznymi i w celu ich najlepszej realizacji prowadzić trójstronny dialog. RDS na przestrzeni ostatnich lat – mimo wielu kłopotów, głównie organizacyjnych – może pochwalić się kilkoma sukcesami, jak chociażby pozytywnymi zmianami ustawy – Prawo zamówień publicznych czy oskładkowaniem umów zleceń osiągniętym w pełnym konsensusie wszystkich stron dialogu.

Natomiast Rada Przedsiębiorczości jest ciałem, które z założenia ma zajmować się i wspierać polityków w sprawach związanych z działalnością gospodarczą, jej efektywnością, barierami prawnymi, biurokratycznymi i podatkowymi. Będziemy wskazywali na te bariery, które stanowią problemy dla przedsiębiorców – bardzo często jednocześnie pomniejszające wpływy do budżetu państwa. Do tej pory rzeczywiście każdy z nas koncentrował się głównie na rozwoju własnych organizacji. Dzisiaj uznaliśmy, że aby być silnym partnerem dla rządzących, musimy się zjednoczyć. Jestem przekonany, że jest to jedyna właściwa droga dla organizacji przedsiębiorców w naszym kraju. To przedsiębiorcy wypracowują X proc. PKB, więc zasługują na silną reprezentację w kontaktach z politykami.

Wracając do RDS. Jakie cele chcecie realizować jako nowy członek organizacji?

W RDS najważniejszy jest sposób prowadzenia dialogu. Dialog w moim pojęciu jest wymianą poglądów i przekonywaniem pozostałych stron do swoich racji. Nie można mówić o dialogu, kiedy jedna ze stron – korzystając ze swojej uprzywilejowanej pozycji – wysłuchuje co prawda racji stron, ale na końcu narzuca pozostałym uczestnikom dialogu swoją wolę. Nie powiem nic nowego stwierdzając, że dialog jest sztuką kompromisu. Niestety ostatnio w prowadzonym dialogu tego kompromisu brakuje. Osobiście uważam, że ustalenia, w trakcie których każda ze stron jest chociaż trochę zadowolona, łatwiej realizować niż wówczas, kiedy nawet tylko jedna strona zostaje niezadowolona.

Federacja Przedsiębiorców Polskich

FPP jest reprezentatywną organizacją zrzeszającą przedsiębiorców, której nadrzędnym celem jest zapewnienie właściwego rozwoju oraz bezpieczeństwa najważniejszym podmiotom na polskim rynku pracy – pracodawcom i pracownikom. Reprezentuje interesy przedsiębiorstw i instytucji zrzeszonych w ramach Federacji, nieustannie dążąc do poprawy jakości funkcjonowania polskich firm zarówno w kraju, jak i na arenie międzynarodowej. Podejmuje inicjatywy, które mają kształtować odpowiedzialną, zrównoważoną politykę – efektywną z punktu widzenia pracodawców oraz gwarantującą wysokie bezpieczeństwo pracownikom. Dialog – podejmowany przez Federację Przedsiębiorców Polskich (FPP) – ma uwzględniać opinie wszystkich uczestników polskiego rynku pracy, a następnie – na drodze wielostronnego kompromisu – budować trwałe relacje między poszczególnymi organizacjami oraz przedstawicielami władzy publicznej.

Aby wzmocnić swoją pozycję ekspercką FPP powołała Centrum Analiz Legislacyjnych i Polityki Ekonomicznej (CALPE) – instytut, wokół którego skupiają się wybitni specjaliści z zakresu legislacji, prawa przedsiębiorców, prawa pracy, podatków, ubezpieczeń społecznych i spraw międzynarodowych.



PARTNER



Nie ma przyszłości
BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

W turystyce nadchodzi sezon prawdy

W tym roku nie było spektakularnych upadków wśród polskich touroperatorów, ale w przyszłym to już się nie powtórzy



PIOTR HENICZ

Wiceprezes Zarządu
Biura Podróży Itaka

i sprzedaż. Cały ten cykl sprawnie działający w polskiej branży turystycznej od dobrych kilkunastu lat w tym roku został zdewastowany przez pandemię, której tragiczny wpływ na branżę został dodatkowo wzmocniony dezinformacyjną polityką instytucji państwowych odnośnie zamykania i otwierania możliwości wylotów do krajów, gdzie wypoczywają polscy turyści. Część problemów generował fakt, że decyzje dotyczące branży turystycznej były podejmowane przez różne resorty: nie tylko Ministerstwo Rozwoju, ale także Ministerstwo Infrastruktury, Zdrowia, MSZ oraz GIS.

Straty, jakie ponieśli, ponoszą i będą ponosić polscy touroperatorzy, są ogromne, na dodatek do fatalnych wyników finansowych doszedł jeszcze jeden czyn-



nik – utrata zaufania klientów, na które branża pracowała przez długie lata. Doceniamy wszelkie programy pomocowe ze strony rządowej. Niestety pomoc nadeszła zdecydowanie za późno, w porównaniu np. z pomocą rządu Niemiec dla TUI, powodując zbyt dużo niepokojów i nieporozumień na rynku konsumenckim. Widoczne jest to szczególnie na

przykładzie procedury zwrotów zaliczek wpłaconych przez klientów na poczet imprez anulowanych z powodu pandemii. Część konsumentów uważa, że zwroty pochodzą z kasy państwa, podczas gdy jest to forma kredytu udzielonego touroperatorom. To, że środki ze spłaty kredytów pójdą na konto Funduszu Pomocowego, mającego wspierać branżę w sytu-

acjach kryzysowych, jest na pewno dobrym i przyszłościowym rozwiązaniem.

Te wszystkie czynniki mają przełożenie na obraz turystyki 2021, który to sezon już od pół roku jest dostępny w systemach rezerwacyjnych polskich touroperatorów.

To właśnie przyszły rok będzie sezonem prawdy dla branży turystycznej. Żaden touroperator działający w oparciu o rentowność i rachunek ekonomiczny nie jest w stanie przeżyć jeszcze jednego takiego sezonu jak lato 2020, o ile nie stoją za nim olbrzymie pieniądze i/lub inne cele, jak np. przejęcie rynku. W tym roku nie było spektakularnych upadków wśród polskich touroperatorów, bo mieliśmy za sobą bardzo dobry rok 2019, ale w przyszłym roku to już się nie powtórzy.

Podobnie jak cała branża przygotowujemy się na wiele scenariuszy, chociaż jest zawsze prawdopodobieństwo, że życie dopisze swoją wersję. Na pewno zmieni się system kontraktowania zarówno bazy hotelowej, jak i przelotów. Mimo już funkcjonującej dywersyfikacji i elastyczności – co jest niezmiernie istotne w sytuacjach kryzysowych, jak np. konieczność zmian w portfolio destynacji, zmniejszenie lub zwiększenie kontyngentów – kontrakty z pewnością będą jeszcze bardziej asekuracyjne. Zmniejszy się liczba gwarancji, czyli przedpłat za miejsca dokonywanych niezależnie od tego, czy będą wykorzystane, czy nie. To właśnie ten rodzaj umowy zapewnił dobrą cenę końcową dla klienta. Z pewnością będzie mniejszy wybór i mniej nowych kierunków, o które zawsze dopominali się klienci. Nowe destynacje, w których wprowadzaniu Itaka jest liderem, to ryzyko i koszty, które musimy ograniczać. Musimy być przygotowani na modyfikacje programu i prawdopodobne zmiany, które są zgorą nie tylko dla turystów, ale także dla nas.

Optymistyczna wersja przyszłego sezonu to wynalezienie w ciągu najbliższych miesięcy skutecznego leku i szczepionki na COVID-19 oraz zniesienie wszelkich restrykcji, ale obawiam się, że na pełną normalność przyjdzie nam jeszcze poczekać. Zima 2020/2021 będzie z pewnością jeszcze trudnym okresem przejściowym. Jednak wierzymy, że lato 2021, mimo że nie należy spodziewać się wysokiej przyspieszenia, będzie bardziej przypominać lato 2019 niż 2020.

Mysłąc o przyszłości touroperatorów i turystyki zagranicznej, nie możemy zapominać, że organizatorzy wyjazdów działają w dwóch wymiarach czasowych: teraźniejszym i przyszłym. „Teraz” – to działalność operacyjna, czyli fizyczne wysyłanie klientów na zagraniczne wczasy i wycieczki objazdowe. „Przyszłość” – to zazębiające się sezony, przygotowanie produktu z minimum rocznym wyprzedzeniem, promocja

PROMOCJA

Gala finałowa
VIII edycji

**Nie ma przyszłości
BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**
2020

TRANSMISJA
NA ŻYWO

7 października 2020 r.
godz. 19:00

wejdź na:
www.GazetaPrawna.pl
www.Forsal.pl
www.Dziennik.pl

i weź udział w gali!

Dowiedz się więcej: www.gazetaprawna.pl/npbp2020

Podczas wydarzenia na scenie wystąpi dr John Scherer, światowej sławy ekspert w dziedzinie przywództwa i rozwoju w organizacji, który powie dlaczego czasy kryzysu stały się prawdziwym sprawdzianem dla liderów biznesu.

(wystąpienie w języku angielskim)

Do fatalnych wyników finansowych doszedł jeszcze jeden czynnik – utrata zaufania klientów, na które branża pracowała przez długie lata

Organizator:

Partnerzy strategiczni:

Partnerzy gali:

Partner:

Patron medialny:

Dużo większe wyzwania pojawiają się podczas ekspansji w regionach oddalonych od Polski, np. w Azji



fol. mat. prasowe
Foto: Vietnam Stock Images/Shutterstock

To jest czas dla „zbyt nowatorskich”

Polskie firmy coraz chętniej i częściej inwestują za granicą.

Międzynarodowa ekspansja w ostatnich latach przybiera na sile.

Ostatnie 10 lat charakteryzuje się wzrostem zarówno liczby polskich podmiotów inwestujących za granicą, jak również wartości tego zaangażowania



DR KAROLINA
CZEKAJ

Dyrektor ds. Finansów Korporacyjnych i Inwestycji Adamed

produkcji w regionach o niskich kosztach pracy. Dostęp do technologii zyskał przewagę nad niskimi kosztami siły roboczej.

Kto i gdzie

Gdzie inwestujemy? Pod względem geograficznym dominują kraje europejskie (82 proc.), co naturalnie wynika z bliskości kultur oraz lepszemu zrozumieniu zasad funkcjonowania tych rynków. Inwestycje poza Europą są nadal rzadkością. Szereg nieudanych prób wejścia na rynki azjatyckie skutecznie odstrasza kolejnych przedsiębiorców od inwestowania w tym regionie.

Według danych Narodowego Banku Polskiego na koniec 2018 r. skumulowana wartość polskich inwestycji bezpośrednich za granicą wynosiła 92,5 mld zł. Z kolei z opublikowanego w marcu tego roku raportu Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że w 2018 r., liczba polskich podmiotów, które posiadały jednostki zagraniczne, wyniosła zaledwie 1859, co stanowi marginalną część rodzimych przedsiębiorstw. W grupie tej dominują firmy małe i średnie, co przekłada się na niską skalę tych inwestycji.

Doszukując się powodów takiego stanu, należy przed wszystkim zwrócić uwagę na wielkość polskiego rynku wewnętrznego oraz na skumulowane zasoby kapitałowe. Brak globalnego myślenia podczas projektowania i budowania własnego biznesu, wsparty relatywnie dużym popytem wewnętrznym, skutecznie ogranicza presję przedsiębiorców na wyjście poza granice kraju. Stąd liczba polskich przedsiębiorstw o zasięgu globalnym jest niewielka. Do tego dochodzi wciąż relatywnie niska baza kapitałowa polskich przedsiębiorstw, która tworzona była przez ostatnie 30 lat.

Wiele firm pomimo chęci ekspansji międzynarodowej nie decyduje się na inwestycje bezpośrednie ze względu na brak

odpowiedniego zaplecza, a także ze wystarczającego wsparcia ze strony państwa.

Ekspansja w czasach pandemii

Ostatnie miesiące były dla wielu firm bardzo trudne – ze względu na walkę z koronawirusem. Obostrzenia wprowadzone w związku z pandemią zmusiły przedsiębiorców do szukania nowych rozwiązań i podejmowania zdecydowanych działań. Największym wyzwaniem był oczywiście wprowadzony w marcu lockdown. Proces globalizacji, zwiększający integrację gospodarki światowej, związany jest ze wzrostem międzynarodowych przepływów kapitału, a także czynników wytwórczych. Zamrożenie gospodarek wielu państw w jednym czasie przełożyło się na znaczące trudności w kontroli i osobistym zaangażowaniu operacyjnym.

Jednak dla części przedsiębiorców nowa rzeczywistość stała się impulsem do wprowadzenia zmian i pomysłów, z którymi wcześniej zwlekano, uznając je za zbyt nowatorskie albo ryzykowne. Z pomocą przyszły nowe technologie, które z dnia na dzień zyskały ogromne znaczenie, jeszcze bardziej eliminując bariery komunikacyjne.

Obecnie kontakt z zespołem na drugim końcu Polski jest tak samo prosty, jak z zespołem na drugim końcu świata. Praca zdalna jeszcze bardziej uwidoczniła, że nie jest ważne miejsce pracy, a jakość i kompetencje zespołu. Jednocześnie lokalizowanie działalności na rynkach zbytu stało się ogromną szansą w utrzymaniu ciągłości działania w okresach zamrażania aktywności gospodarczych w poszczególnych częściach świata.

Recepta na sukces?

Sukces inwestycji zagranicznej opiera się na kilku filarach. Po pierwsze, należy przeprowadzić dokładną analizę rynku w kontekście planowanej inwestycji. Po drugie, trzeba mieć odpowiednią kadry, która swoim doświadczeniem i kompetencjami będzie w stanie przeprowadzić efektywny proces inwestycyjny, a w kolejnym etapie zaangażować się w kontrolowanie lub zarządzanie przedsięwzięciem. Często niezbędne jest oddelegowanie pracowników do kraju docelowej inwestycji.

Zdecydowanie łatwiej jest inwestować w państwach ościennych. Dużo większe wyzwania pojawiają się podczas ekspansji w regionach oddalonych od Polski, np.

w Azji czy Ameryce Południowej. Już zrozumienie tamtejszej kultury wymaga dużego wysiłku, nie mówiąc o otoczeniu prawno-gospodarczym, jak i sposobie prowadzenia biznesu.

Coraz ważniejszą rolę w ostatnim czasie odgrywa też dyplomacja ekonomiczna, czyli wspieranie firm przez ambasady i konsulaty. Placówki dyplomatyczne mogą być bardzo pomocne, jeśli chodzi o informacje i sprawy organizacyjne, pomoc w przypadku dyskryminacji lub naruszania prawa oraz promowanie na zagranicznych rynkach projektów inwestycyjnych. Współpraca na linii biznes – dyplomacja to ważny czynnik prorozwojowy dla rodzimych firm. Z drugiej strony promowanie na rynkach zagranicznych polskich inwestycji – szczególnie tych o największym potencjale innowacyjnym – ma pozytywny wpływ na budowanie wizerunku Polski na świecie.

Dla przedsiębiorców, którym zależy na ciągłym wzroście firmy, ekspansja na rynki zagraniczne jest nieuniknionym etapem rozwoju. Dlatego też szczególnie ważne jest budowanie przedsiębiorstwa od początku, projektując alokację aktywów na wielu rynkach. ©

Firmy coraz częściej stawiają na ekspansję, rozwijając własne spółki od podstaw, tworząc biura przedstawicielskie lub przejmując już istniejące przedsiębiorstwa. Głównym celem jest przede wszystkim ekspansja terytorialna, umożliwiająca znaczne przyspieszenie wzrostu. Jest też metodą zwiększenia konkurencyjności, dywersyfikacji działalności będącej sposobem ograniczenia ryzyka, podniesienia efektywności logistyki i dystrybucji czy też poszerzenia dostępu do nowych technologii. Inwestycje zagraniczne to nie tylko pozyskanie nowych klientów, ale i szansa na skok technologiczny, pozyskanie zagranicznego know-how oraz wiedzy o innowacjach. Inwestowanie daje szansę wymiany doświadczeń i kompetencji, dzięki czemu można poznać specyfikę danego rynku, a zdobytą wiedzę wykorzystać do wzmocnienia własnej pozycji. Jednocześnie zjawisko powszechnej automatyzacji produkcji ogranicza sens zwiększania efektywności poprzez lokowanie środków



Na koniec 2018 r. skumulowana wartość polskich inwestycji bezpośrednich za granicą wyniosła 92,5 mld zł

REKLAMA

DZIENNIK GAZETA PRAWNA PATRONAT

XVI FORUM RYNKU ZDROWIA

19-20 października 2020, Warszawa, Hotel Sheraton

Hybrydowa formuła – stacjonarnie i online

www.forumrynkuzdrowia.pl

ZAREJESTRUJ SIĘ

Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Inaczej powinniśmy analizować hotele nastawione na biznes, **inaczej te nastawione na wypoczynek gości krajowych**, a jeszcze inaczej obiekty nastawione na gości zagranicznych

Pomagać, ale komu?



HENRYK ORFINGER
przewodniczący
Rady Nadzorczej
Dr Irena Eris SA

Branża turystyczna w Polsce ma długą historię, ale prawdziwy jej rozwój zaczął się po 1989 r., a rozkwit – po wejściu do UE w 2004 r. i strefy Schengen w 2007 r. Przed zmianą polityczno-gospodarczą mieliśmy ośrodki za-

kładowe, sanatoria i pensjonaty. Po 1989 r. na mapie Polski pojawiły się hotele, powstające zarówno z pomocą kapitału rodzimego, jak i te sieciowe, międzynarodowe. Turystyka krajowa odnotowywała szybki wzrost dzięki rosnącej możliwości społeczeństwa. Jednocześnie zwiększała się popularność Polski jako turystycznej destynacji. Dane pokazują, że w ostatnich latach odwiedzało nas rocznie około 20 mln gości zagranicznych przyjeżdżających w celach wyłącznie

turystycznych. Z kolei co roku około 10 mln Polaków wyjeżdża zarówno indywidualnie, jak i grupowo za granicę. Polska gospodarka przez lata dynamicznie rosła, zmieniała się i coraz większe znaczenie miały wydarzenia takie jak szkolenia, kongresy czy po prostu integracja. A one wymagały właściwego miejsca, którym okazały się hotele.

Moja przygoda z tą branżą zaczęła się w 1995 r., kiedy wraz z żoną podjęliśmy decyzję o budowie hotelu w Krynicy-Zdroju. Wów-

czas profesjonalne hotelarstwo na tym terenie dopiero raczkowało. Istniały oczywiście domy zdrojowe oraz pensjonaty, ale baza była stosunkowo niewielka. Dziś jest imponująca, a sama Krynica-Zdrój stała się cenionym ośrodkiem narciarskim i jednym z najbardziej renomowanych polskich uzdrowisk. Ośrodek w Krynicy traktowaliśmy jako poletko doświadczalne: postanowiliśmy stworzyć hotel spa – wówczas nieznaną w naszym kraju kategorię.

Uczyliśmy się na nim i eksperymentowaliśmy.

Po 25 latach doświadczenia wiem jedno: są hotele i hotele. Od dłuższego czasu staram się przekonać środowisko i decydentów, że statystyki GUS, gdzie nie ma żadnych różnicowań hoteli, powinny ulec zmianie. Przecież inaczej powinniśmy podsumowywać hotele nastawione na biznes, inaczej te nastawione na wypoczynek gości krajowych, a jeszcze inaczej obiekty nastawione na gości zagranicznych. Z pozoru problem wydaje się błahy, ale tak nie jest. Widać to szczególnie teraz, w okresie pandemii. Czy wystarczy powiedzieć, że obłożenie hoteli w tym trudnym okresie wynosi 40 proc.? Oczywiście, że nie. Hotele wypoczynkowe w okresie wakacyjnym pomimo pandemii dochodziły do obłożenia 80 proc. i więcej. Hotele czekające na biznes mają problem z osiągnięciem 10 proc. Zawsze było odwrotnie – te biznesowe miały 80 proc. i więcej, a te wypoczynkowe – 50–60 proc.

Jak więc państwo ma pomagać, jeżeli nie wie, komu? Hotele spa dają sobie radę – po fatalnej wiosnie powoli wracają do życia. Jesteśmy optymistami i nie oczekujemy pomocy rządowej. Ale hotele biznesowe nie przeżyją bez tego wsparcia. W tej chwili nie tylko nie ma popytu na tego typu usługi, ale przede wszystkim brakuje perspektyw na istotne zwiększenie ruchu w tej części biznesu. Przed rządem stoi olbrzymie wyzwanie, jak skutecznie pomóc temu sektorowi gospodarki. Zawsze jest tak, że część firm radzi sobie lepiej, a część powinna otrzymać pomoc, aby przeżyć. Nasze ośrodki stały się beneficjentami zamkniętych granic i obawy przed wirusem. Wielu gości, którzy do tej pory wyjeżdżali na zagraniczne wakacje w dobrych, jakościowych ośrodkach, z powodu strachu związanego z SARS-CoV-2 w tym roku wybrało nasze hotele. Ale aktualna sytuacja spowoduje to, że wzrośnie konkurencja na rynku. Bardzo szybko zmienia się też świadomość klientów, co obliuguje do ciągłych zmian całą branżę hotelarską. Rynek usług spa jest dziś nieuporządkowany. Z uwagi na duże zapotrzebowanie na tego rodzaju usługi wiele ośrodków promuje się jako spa, ale poza nazwą nic specjalnego za tym się nie kryje. Właściwa statystyka, kategoryzacja i rozróżnienie hoteli zawsze jest potrzebne, teraz to stało się szczególnie widoczne, ale nawet w czasach dobrobytu jest to niezmiernie ważne. Pomaga podejmować decyzje, ustala strategię działania i dokonywać właściwej oceny. ©

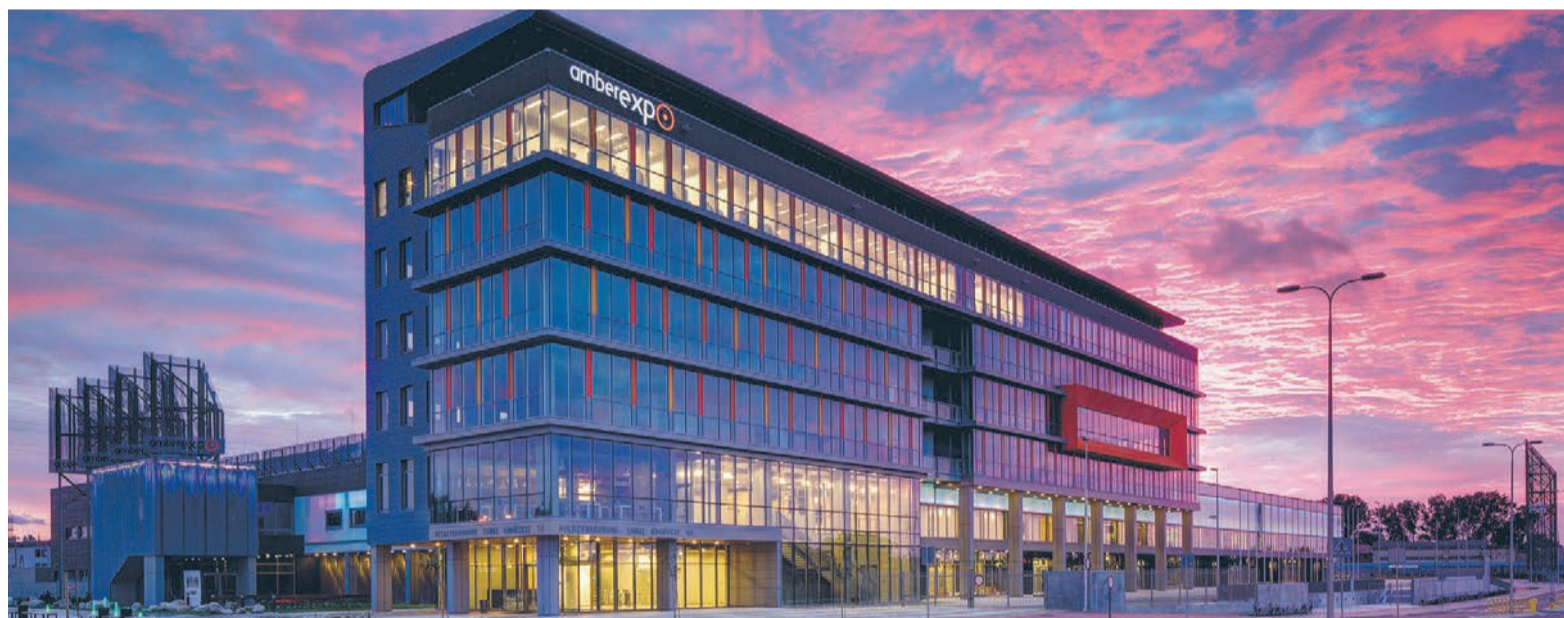
DZIENNIK
GAZETA PRAWNA

REKLAMA

PATRONAT

Europejski Kongres Finansowy ODPOWIEDZIALNE FINANSE W OBLICZU KRYZYSU

Gdańsk, 12-14 października 2020



TYLKO NA EKF

Debata Prezesów –
mapa wyzwań 2020-2023

Makroekonomiczne prognozy
i wyzwania dla gospodarki

Mapa wyzwań technologicznych
wobec sektora finansowego



Wykład inauguracyjny X EKF wygłosi
Charles Goodhart, Professor of Banking
and Finance na London School of Economics.

WSPÓŁORGANIZATORZY



PARTNER GŁÓWNY



Bank Polski



Rafał Rudziński
prezes spółki
Robert Bosch
i reprezentant
Grupy Bosch
w Polsce

FELIETON

Razem, ale (wciąż) osobno, czyli o relacjach państwo – biznes

W ubiegłym roku na łamach tej gazety ukazał się mój felieton „Doskonale Bezużyteczny Plan”, w którym wskazywałem na potrzebę tworzenia dobrych programów wdrożeniowych dla ogólnych strategii gospodarczych. Zwracałem także uwagę na kluczową rolę dialogu między państwem i przedsiębiorcami. Argumentowałem, że ten dialog nie może być prowadzony ad hoc, a fora wymiany wiedzy i doświadczeń oraz platformy dyskusji przedsiębiorców z administracją muszą być na stałe wpisane w działalność państwa i firm.

Wydarzenia ostatnich miesięcy pokazały dobitnie, jak silna współzależność cechuje relację państwo – przedsiębiorcy. Ta nadzwyczajna sytuacja uświadomiła nam, że administracja państwowa w czasach kryzysu musi umieć szybko reagować i wspierać biznes i pracowników. Jeśli przedsiębiorcy – duzi, średni czy mali, przestają dobrze funkcjonować, stabilność państwa jest mocno zagrożona. Przedsiębiorstwa nie tylko same płacą podatki, ale też tworzą miejsca pracy, a dochody zatrudnionych przez nie osób również są opodatkowane. Przede wszystkim dzięki tym dochodom Polacy generują popyt wewnętrzny, płacony jest podatek VAT i nakręcana gospodarka. To głównie przedsiębiorcy i pracownicy zasilać kasę państwa!

Przypominam te oczywistości, ponieważ chcę poświęcić niniejszy felieton właśnie relacji państwo – biznes i podzielić się spostrzeżeniami dotyczącymi obszarów, nad którymi w moim przekonaniu wciąż musimy pracować.

Zacznę od pozytywów. Uważam, że – z pewnymi zastrzeżeniami – pomoc skierowana przez państwo polskie do przedsiębiorstw na początku pandemii była właściwa. Sama idea i sprawne uruchomienie tarcz zdecydowanie zasługują na uznanie. Na dużych liczbach wszystko wygląda naprawdę dobrze. Można wskazać pewne niedociągnięcia wdrożonych mechanizmów, krytykować przeciągające się procedury i zidentyfikować obszary do poprawy. Jako przedsiębiorcy chcielibyśmy, aby kwoty wsparcia były wyższe, a najbardziej dotknięte branże miały szansę na większe zrozumienie.

Mam jednak wrażenie, że to, czego zabrakło, a co mogło pomóc w wyeliminowaniu części potknięć, to większa wiedza przedstawicieli administracji państwowej na temat funkcjonowania poszczególnych branż, czy grup przedsiębiorstw.

Od lat relacje biznesu i administracji cechuje daleko idąca nieufność, która po stronie państwa często prowadzi do braku chęci poznawania mechanizmów i specyfiki biznesu. W konsekwencji tworzenie ram skutecznie regulujących rynek, a jednocześnie wspierających przedsiębiorców, to rzadkość. Zbyt często brakuje chęci postawienia się na miejscu przedsiębiorcy i spojrzenia na obowiązujące przepisy przez pryzmat jego codziennej pracy, brakuje otwartej rozmowy. Jak wiadomo przykład płynie z góry i przykre jest,



Niektórzy ludzie mają przedsiębiorcę za drapieżnego wilka, którego powinno się zabić. Inni widzą w nim krowę, którą należy nieustannie doić. Tylko niewielu rozpoznaje w nim konia, który ciągnie wóz – Winston Churchill

że często na konferencjach gospodarczych, czy branżowych, wysokiej rangi urzędnicy państwu pojawiają się wyłącznie na czas własnego wystąpienia, a opuszczają spotkanie tuż po jego zakończeniu. To nie dialog, lecz monolog, który niewiele wnosi.

Partnerzy, nie adwersarze

Uważam, że w naszej kulturze wciąż mocno obecny jest PRL-owski stereotyp „prywaciarza”, pogardzanego przez komunistyczny system „kombinatora”, który nie chce pracować na rzecz dobra wspólnego (a więc na państwowym), ale myśli tylko o sobie, rozwijając prywatny biznes. Musimy jak najszybciej skończyć z takim myśleniem, bo ono nadal mocno obciąża dzisiejsze relacje państwo – biznes i nie pozwala na partnerską rozmowę. Żyjemy w systemie kapitalistycznym. Nie jest to może ideał, ale z pewnością



foto: waha/Shutterstock

jeden z lepszych pomysłów na organizację gospodarki. Mamy dziś wiedzę i narzędzia do tego, aby ulepszać jego działanie, korygować wypaczenia – to właśnie zadanie państwa. Jednak państwo nie może zapominać, że rdzeniem tego systemu jest biznes. Jego rozwój umożliwia rozwój całego społeczeństwa i budowę państwa dobrobytu. Prowadzenie działalności gospodarczej zawsze wiązało się z ryzykiem. Stawka jest wysoka, a zagrożeń bez liku. Dlatego szczególnie dzisiaj, w świecie permanentnej zmiany, ramy tworzone przez państwo dla przedsiębiorców muszą budować stabilny, przyjazny ekosystem. Reguły gry muszą być przejrzyste, dobrze skoordynowane, a wprowadzanie zmian powinny poprzedzać szerokie konsultacje i odpowiednio długie *vacatio legis* (potrzebne np. do tego, aby w firmie dostosować procedury i systemy).

Skończmy z „my/oni”

W ostatnich miesiącach w wielu firmach mogliśmy zaobserwować niezwykle solidarność zatrudnianych z zatrudniającymi. Tam, gdzie prowadzono właściwą komunikację, gdzie menedżerowie i pracownicy ze zrozumieniem i wzajemnym szacunkiem starali się szukać sposobów na kontynuację biznesu, nierzadko udało się ograniczyć negatywne skutki kryzysu. Nie w każdej branży było to możliwe, ale w każdej, nawet najtrudniejszej sytuacji, sprawdzała się rozmowa i dążenie do wspólnego wypracowania najlepszych rozwiązań.

Do takiej partnerskiej i opartej na solidarności relacji musimy dążyć także w przypadku państwa i biznesu. Jej budowanie nie może się opierać jedynie na głośnych deklaracjach, które dobrze sprzedają się w mediach. Musi to być codzienna praca i regularnie podejmowany wysiłek, który pozwoli na bieżące omawianie planowanych rozwiązań z przedsiębiorcami, a w efekcie na uzyskanie przez administrację informacji zwrotnej, co działa, a co nie. Tworzenie zasad gry bez nieprzerwanego dialogu z głównymi zainteresowanymi, bez chęci poznania ich punktu widzenia, zrozumienia wyzwań, z jakimi się mierzą, nie jest przejawem partnerstwa. Czasami wydaje się, że cele administracji państwowej i biznesu są tak różne, że trudno tu o dobrą współpracę.

Nie zgadzam się z tym.

Państwo musi tworzyć reguły działalności gospodarczej i kontrolować ich przestrzeganie, ale powinno też dbać o przedsiębiorców, bo to oni są rdzeniem systemu gospodarczego.

Nie chodzi tu o specjalne traktowanie, a jedynie o brak niechęci i wsparcie. O wspomnianą już solidarność.

Dlatego sytuację, w której kilkanaście razy w roku zmieniają się przepisy, po stronie przedsiębiorców wymagające znacznych nakładów pracy czy kosztownego dostosowania systemów IT, uważam za mocno niewłaściwą. To samo dotyczy poczucia osamotnienia i bezradności, którego doświadcza większość przedsiębiorców korzystających z pomocy sądów w sprawie np. nierzetelnych kontrahentów. Trwające latami procesy doprowadziły niejedną firmę do bankructwa, a przez to osłabiły naszą gospodarkę. Brak jednoznaczności, opieszałość – od lat jest to wielki problem naszego systemu, któremu nie zaradziły żadne dotychczasowe reformy. Brak zaufania i traktowanie przedsiębiorców z góry jako złych widzą również w sposobie prowadzenia wielu kontroli w firmach. Konieczność ich realizowania jest bezsporną, ale sposób nakładania kar mógłby być dużo przyjaźniejszy. Przecież nie chodzi (chyba?) o to, by doprowadzić firmę do upadłości, ale by pozwolić jej szybko naprawić błędy, spłacić zobowiązania wobec państwa czy partnerów i umożliwić dalsze funkcjonowanie (więc także, nie zapominać, generowanie miejsc pracy i płacenie podatków!).

Nie skorygujemy tych nieprawidłowości bez ciągłego dialogu.

Stabilne otoczenie kształtowane przez państwo to także kluczowy element w wyścigu o nowe inwestycje. W głosy niezadowolenia polskich przedsiębiorców wsłuchują się m.in. zagraniczni inwestorzy, którzy dla każdego nowego przedsięwzięcia mają zazwyczaj do wyboru co najmniej kilka lokalizacji. Trudno podjąć decyzję o inwestowaniu tam, gdzie reguły gry gospodarczej komplikuje nie tylko zmienna koniunktura rynkowa, ale też – ciągle zmiany regulacji prawno-podatkowych.

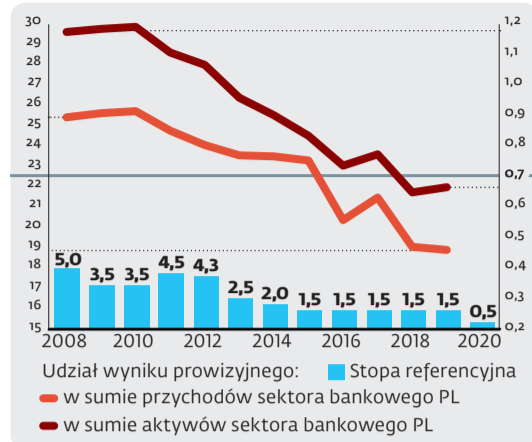
Na koniec pozwolę sobie sformułować życzenie. Chciałbym w końcu zobaczyć wdrożenie dobrze przemyślanego dialogu państwo – przedsiębiorcy: regularne grupy robocze dla kluczowych tematów, nad którymi pracuje administracja; ciała doradcze, w których zasiadają praktycy biznesu; branżowe konsultacje z wszystkimi ważnymi graczami danego obszaru.

Obie strony muszą znaleźć na te aktywności czas.

Bądźmy partnerami, którzy wspólnie dążą do rozkwitu naszego kraju, a nie stronami, które czują się trochę przymuszone do rozmowy przez reguły demokratycznej gry. Przy zachowaniu odrębności wynikającej z zadań, które nam powierzono, naucmy się w końcu naprawdę działać razem. Nie tylko na poziomie deklaracji, ale przede wszystkim w codziennej pracy. ©

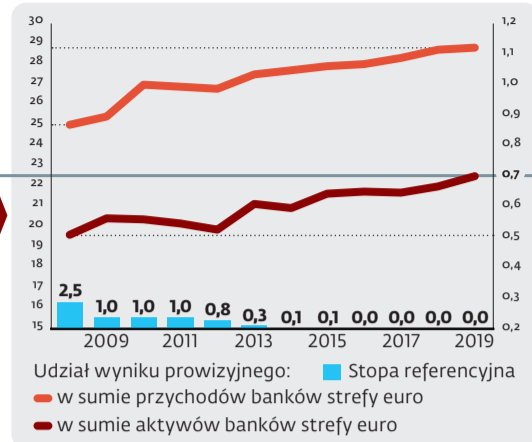
Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Polska – udział prowizji w przychodach (proc.)



Zródło: EBC, SNL Financial, KNF, Model rynkowy PwC

Strefa Euro – udział prowizji w przychodach (proc.)



© MC

Bankowość warta swojej ceny? Liczy się uczciwość i przejrzystość

Sytuacja polskich banków nie była tak zła od 2008 r. Nawet o 50 do 70 proc. może się obniżyć poziom zysków sektora w tym roku. To efekt niższego popytu na kredyty połączonego ze wzrostem kosztów ryzyka i redukcją stóp procentowych przez NBP w marcu i maju tego roku. **Polski sektor bankowy jest na tyle silny, by wytrzymać kryzys, ale ta niecodzienna sytuacja na pewno pociągnie za sobą istotne zmiany systemowe.** Jedną z pierwszych – czy to się podoba klientom czy nie – będzie inne podejście do zarządzania cenami usług i produktów w bankowości detalicznej.

Bankowość detaliczna to największa linia biznesowa polskiego sektora bankowego, która odpowiada za ok. 60 proc. jego zysków. Zalicza się do niej zarówno klientów indywidualnych, jak i mikrofirmy. Banki znacznie różnią się efektywnością generowania przychodu z tego segmentu. Dodatkowo – mimo że stereotypowo możemy uważać inaczej – Polska jest rynkiem o relatywnie niskim poziomie opłat i prowizji dla klientów. Udział wyniku prowizyjnego w sumie przychodów polskich banków oraz w relacji do sumy bilansowej znajdował się w nieustannym trendzie malejącym w latach 2008–2019, osiągając poziomy ok. 19 proc. i 0,7 proc. Jest to znacznie poniżej państw strefy euro, gdzie sytuacja jest dokładnie odwrotna. Wynik prowizyjny w sumie przychodów oraz w relacji do sumy bilansowej nieprzerwanie rośnie tam od 2008 r. i osiągnął obecnie poziom ok. 28 proc. i 1,1 proc. Pod względem wartości opłat i prowizji na jednego mieszkańca Polska zajmuje odległą 25. pozycję, daleko w tyle za Niemcami, Francją czy również Czechami. Ten ranking krajów uwzględnia normalizację danych ze względu na parytet siły nabywczej (patrz: grafika).

Banki wykonały już pierwsze podstawowe działania po stronie cen w reakcji na kryzys. Zaostrzyły warunki kredytowania, zredukowały oprocentowanie depozytów oraz wprowadziły nowe opłaty, a zlikwidowały promocje. Szeroko komentowane były niedawne informacje z GUS o 40-proc. wzroście opłat za usługi bankowe, licząc rok



PRZEMYSŁAW
PAPROTNY

partner PwC, lider ds. usług dla sektora finansowego



WIKTOR
WITKOWSKI

ekspert w zespole usług dla sektora finansowego PwC

do roku. Działania banków są spójne, bez znaczącego przełożenia na pozycję konkurencyjną. Ta strategia zapewne zmieni się najpóźniej w kolejnym roku, gdy osiągniemy lepsze zrozumienie kierunku i dynamiki kryzysu. Dlatego prognozujemy, że banki mogą wdrożyć kolejne programy. Czego można się spodziewać? Istnieją dwa podstawowe modele działań: podniesienie opłat oraz rozszerzenie opłat. Dotychczasowe kroki banków koncentrowały się na pierwszej kategorii. Wzrostowi uległy opłaty za korzystanie z kanałów fizycznych: placówek oraz bankomatów, oraz za wybrane produkty: karty kredytowe, konta. Natomiast w naszej ocenie banki wciąż widzą potencjał w drugiej kategorii. Celem jest to, by większa liczba klientów ponosiła daną opłatę. Ta kategoria działań nie oznacza podniesienia cen, a wręcz może je zmniejszyć. Przykładem tego typu działania jest zmniejszenie opłaty za posiadanie karty, ale jednocześnie zwiększenie limitu transakcji, który gwarantuje zwolnienie z opłaty.

Banki decydują się też na dostosowanie ceny kredytu gotówkowego w zależności od grupy klientów. Na

przykład znacznie niższa cena może być oferowana dla najatrakcyjniejszych klientów, a wyraźnie wyższa dla klientów mniej pożądanym. Dla banków to ważne, bo efektem tych decyzji jest wzrost sprzedaży przy zachowaniu stałego poziomu kosztów ryzyka. Jednostkowa marża kredytu ulega nieznacznej redukcji, lecz jest rekompensowana przez wzrost wolumenu.

Koncepcja brzmi prosto, lecz zasadniczo różni się od sposobu wyznaczania ceny powszechnie stosowanego w bankach. W większości banków wewnątrz cena kredytu jest bowiem taka sama dla wszystkich klientów. Jednak powodem, dla którego klient o niższym ryzyku widzi na wniosku kredytowym inną cenę niż ten wysoce ryzykowny, jest istniejąca między nimi różnica w koszcie ryzyka.

Banki mogły sobie pozwolić na utrzymywanie tego modelu z uwagi na fakt, że jeszcze w 2019 r. 60–70 proc. sprzedaży kredytów gotówkowych było realizowane przez oddziały, gdzie doradca pracował z własnym portfelem zaufanych klientów. Obecnie, w przypadku sprzedaży przez kanały zdalne, klient ma jeszcze większą możliwość porównania ofert. W rezultacie rywalizacja o najlepszych kredytobiorców między bankami stała się jeszcze trudniejsza.

Relacja z klientem jest krytycznym czynnikiem napędzającym dochodowość banku. Jest to oczywiście na poziomie intuicji. Natomiast widzimy to również w naszych badaniach oraz wynikach banków. W regionie Europy Środkowoschodniej obserwujemy, że klienci ponadprzeciętnie zadowoleni z relacji z bankiem posiadają średnio od dwóch do nawet czterech razy więcej produktów niż pozostali. To przekłada się na 12–15 proc. większy średni przychód na kliencie oraz nawet trzy razy mniejszą skłonność do zmiany banku. W polskim sektorze bankowym mamy do czynienia z wyraźną korelacją pomiędzy zadowoleniem klientów (mierzonym współczynnikiem NPS) oraz dochodowością segmentu detalicznego banku. Nie trzeba także żadnego bankowca przekonywać, że podstawową zasadą zarządzania ceną jest uczciwość i przejrzystość. Ten i przyszły rok mogą się więc okazać testem efektywności zespołów dbających o klientów w instytucjach finansowych. Spodziewane pogorszenie się sytuacji makroekonomicznej może z kolei dla samych klientów oznaczać koniec promocyjnego eldorado cen z ostatnich lat. ©

Po pierwsze elas

Wydarzenia w polskiej i globalnej gospodarce, spowodowane pojawieniem się COVID-19 oraz związanym z nim lockdownem, nie pozwalają wciąż jeszcze wyciągnąć wiążących i twardych konkluzji dotyczących rozwoju sytuacji w kolejnych miesiącach. **Umożliwiają już jednak dostrzeżenie mechanizmów kluczowych dla biznesu w utrudnionej sytuacji gospodarczej i epidemicznej.** Które czynniki są priorytetowe i jakie wnioski możemy wyciągnąć z ich analizy?



MAREK
MO CZULSKI
prezes UNITOP

Dużo mówi się o potrzebie dialogu między przedsiębiorcami a rządem, stawiając właśnie tę komunikację w roli narzędzia niezbędnego do efektywnych rozwiązań. To oczywiście teza, którą w teorii ciężko podważyć, jednak w praktyce – dążenie do tego dialogu przynosi niewiele konkretnych rozwiązań. Wciąż potrzeba nam maksymalnego uproszczenia prawa gospodarczego, zwłaszcza w utrudnionej przez pandemię rzeczywistości. Rząd powinien dążyć do ułatwiania prowadzenia biznesu, a nie jego utrudniania przez zbyt zawiłe przepisy lub ustawy nieprzemysłane i finalnie szkodzące polskiemu biznesowi. Nie trzeba szukać daleko, aby znaleźć przykład świetnie obrazujący tę zależność – świeżo obserwowaliśmy powstawanie noweli ustawy o ochronie zwierząt. W nocy debatowano na komisji rolnictwa o ograniczeniach hodowli w Polsce, o likwidacji czy zakazach dla pewnych branż. I niestety to znakomity papier lakmusowy pokazujący, jak nie należy tworzyć prawa. W sposób niedbały została przygotowana ustawa, która uderza w setki tysięcy przedsiębiorstw rolnych. I nie mam tu na myśli wyłącznie dyskusji o zwierzętach futerkowych. Przyjęta nowelizacja dotyczy znacznie szerszego pola polskiej gospodarki i prowadzi do wielu zmian, które są co najmniej kontrowersyjne, a została uchwalona bez poszanowania przyjętych zasad legislacji. Obserwując takie działania, ciężko wierzyć w sens dialogu między przedsiębiorcami a ustawodawcą, bo realnie tego dialogu po prostu nie ma. Potrzebujemy konkretnych narzędzi, które wspomniany dialog będą determinować.

Trafnym pomysłem wydaje się system, w którym żadna ustawa nie jest poddawana pracom parlamentarnym, dopóki nie zostaną przeprowadzone rzeczywiste konsultacje społeczne – z dużym naciskiem na konsultacje ze środowiskami przedsiębiorców, których regulacja bezpośrednio dotyczy – oraz nie zostanie przygotowana rzetelna ocena skutków finansowych. Nie mówię tu nawet o bardzo usystematyzowanych procedurach konsultacyjnych, w których uczestniczyłyby organizacje. Wystarczyłoby publiczne ogłoszenie projektu ustawy, zadbanie o poinformowanie opinii publicznej i warunek, że rząd oraz parlament nie mogą

procedować tej ustawy, dopóki nie przedstawiają potrzebnych wyliczeń, oceny skutków itd. Dopiero po przejściu tej procedury jakiegokolwiek komisje sejmowe mogłyby takie projekty procedować. Co więcej, żadna ustawa gospodarcza nie powinna wchodzić w życie wcześniej niż po wygaśnięciu kadencji Sejmu (o ile nie jest to ustawa jednoznacznie ułatwiająca funkcjonowanie przedsiębiorstwom).

Trzecią zasadą, w której wprowadzeniu upatrywałbym korzystnych skutków, jest powołanie komisji kodyfikacyjnej, która odpowiadałaby za upraszczanie prawa. Miałaby ona służyć przedsiębiorcom i konsumentom, a swoimi decyzjami i działaniami sprawić, by prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce było łatwe i przyjemne, zwłaszcza w obszarze podatków. Efektem byłoby przyciąganie kapitału nie tylko z Polski, ale też z zagranicy.

Do życia i rozwoju biznesowi potrzebny jest nowy Wilczek, a nie nowe nowelizacje. Potrzeba prostych, przejrzystych i przyjaznych zasad. Nowy Wilczek – to nie jest slogan, ale realna potrzeba. Przyjęcie powyższych rozwiązań może zagwarantować minimum stabilności w działaniu przedsiębiorców. Stabilność prawna jest tutaj jedną z najbardziej istotnych kwestii.

Polscy przedsiębiorcy, mimo „kagańców”, które są im zakładane, mimo wadliwej legislacji i nieprzyjaznego otoczenia biznesowego, nabyli umiejętność przetrwania. I dlatego kryzys dla Polski i dla polskich przedsiębiorców – o ile oczywiście zadbają o zachowanie płynności – może być okazją do wzmocnienia swojej pozycji. Wiele przedsiębiorstw spoza Polski przyzwyczało się do bardzo jasnej i przyjaznej legislacji czy nieograniczonego popytu. Gdy takie firmy muszą poradzić sobie w trudniejszych warunkach, często nie są w stanie. Oczywiście polski przedsiębiorca również musi być ostrożny, bo jednak w naszym kraju przez ostatnich kilkanaście lat nie było kryzysu, który zweryfikowałby odporność biznesu. Przetrwają i umocnią się ci, którzy przez dobrą koniunkturę nie wpadli w samo-



Polscy przedsiębiorcy, mimo „kagańców”, które są im zakładane, i wadliwej legislacji, nabyli umiejętność przetrwania

tyczność

zadowolenie; trwający kryzys oczyści rynek właśnie z takich podmiotów. Jak stwierdził kiedyś Warren Buffett – w czasie przyływu wszyscy mogą pływać, dopiero w czasie odpływu widać, kto pływał nago.

Kryzys jest czasem weryfikacji: uwidacznia słabości firm, które funkcjonowały w czasach prosperity. Ich problemy natychmiast stają się widoczne. Weryfikuje też firmy zombi, które nie miały prawa istnieć, ale płynęły jedynie na fali koniunktury. Ale rolę odgrywają tu też legislacja i warunki prowadzenia biznesu, które w Polsce nigdy nie były przyjazne – ani za komuny, ani za obecnie „socjalizmu z ludzką twarzą”. Część tych utrudnień była uspio- na ostatnimi latami, właśnie gdy panowała świetna koniunktura.

W tym wszystkim klaruje się jednak kolejny poważny problem Polski – wciąż jesteśmy gospodarką surowcową. W rolnictwie i w przemyśle spożywczym nadal tak naprawdę zajmujemy pozycję podwykonawców. Rzadko widać marki, które konkurują na rynkach, jesteśmy raczej dostawcą młodych marek prywatnych. O ile w tym systemie zależności jest zachowana skala – wszystko jest w porządku i pozostajemy dobrymi partnerami; ale jeśli tak nie jest, wtedy ten stan staje się problemem. Widzę to na rynkach zagranicznych: albo ma się brand, albo ma się skalę – i wtedy jest się trudno zastępować. Do tego w Polsce panuje bardzo duża niepewność popytu. Sytuacja sprawia, że ci którzy przetrwają kryzys, będą bardzo doceniani. Dokonają tego dzięki elastyczności, która jest kluczem do zwycięstwa. Wszystkie te czynniki sprawiają, że sytuacja gospodarcza może się zmienić bardzo szybko i diametralnie. Tylko pozostając elastyczni, jesteśmy w stanie rzeczywiście wyjść z tego kryzysu wzmocnieni.

Kryzys wyeksponował też bolączkę, która była obecna już wcześniej – ciągle mamy problem z odpowiednią liczbą pracowników. Dlatego tym bardziej w tym trudnym okresie wszelkie automatyzacje, które w polskim przemyśle już się dokonują, muszą być radykalnie przyspieszone. Niedobór pracowników sprawia, że proces automatyzacji produkcji musi być jak najszybciej finalizowany – mimo pandemii, ograniczeń, restrykcji i procedur w zakładach, takich jak niekrzyżowanie się zmian. Polski przemysł posiłkuje się pracownikami tymczasowymi, którzy są bardzo niestabilni, ich rotacja jest olbrzymia. Automatyzacja jest więc kluczowa dla dalszego przetrwania biznesów. I nie mówię tu nawet o usprawnieniach związanych z Biznesem 4.0, w którym fabrykę może obsługiwać dwoje czy troje ludzi. Automatyzacji wymagają proste działania, choćby na końcu procesu produkcyjnego czy na etapie pakowania. Maszynami musimy obsługiwać jak najwięcej procesów, bo po prostu brak nam rąk do pracy, a trwający kryzys tylko ten problem wzmocnił. ©



Dot. PopTika/Shutterstock

Zmiana pewna, jak śmierć i podatki

Tak jak idea fabryk obsługiwanych wyłącznie przez roboty jeszcze niedawno wydawała się bardzo odległa, a dziś to codzienność wielu firm, tak **jeszcze kilka miesięcy temu mało kto mógł wyobrazić sobie szkoły bez uczniów czy biura bez pracowników**. Ostatnie pół roku błyskawicznie zweryfikowało jednak nasze myślenie o tym, jak w niedalekiej przyszłości wyglądać może szkoła i miejsce pracy. Musimy się do tego wyzwania czym prędzej przygotować, bowiem przyszłość edukacji i rynku pracy waży się właśnie dziś



DR PAWEŁ POSZYTEK

dyrektor generalny Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji

algoritmów i automatyzacji na niespotykaną dotąd skalę. Świat nieprawdopodobnie przyspieszył, a dodatkowo ostatnio udowodnił nam, że z dnia na dzień nasze życie może zmienić się o 180 stopni. Rodzi się zatem pytanie, czego i w jaki sposób się uczyć, by przygotować się do tak szybko zmieniającej się rzeczywistości.

Model, w którym pięcie się po kolejnych szczeblach edukacyjnej drabiny stanowiło przepustkę do rynku pracy, nie sprawdza się już od dawna. Niemiecki filozof Ulrich Beck porównał współczesne systemy edukacji do kolejowych stacji widm: młodzi ludzie tłoczą się w nich, oczekując na pociąg, który ma ich zabrać w wymarzony kierunek – do satysfakcjonującej i dobrze płatnej pracy. Pociągi te jednak od dawna przestały kursować według rozkładu i zmierzają w zupełnie innych kierunkach niż oczekiwane. Potwierdzają to wysokie statystyki bezrobocia wśród młodzieży, zwłaszcza po ostatnim kryzysie finansowym i obecnym, który dopiero się zaczyna. Mimo to młodzi wciąż kupują bilety na pociągi widma, kształcąc się w skostniałych systemach edukacji – tak robi większość ich rówieśników, więc na wyłamanie się ze schematu odważają się nieliczni, gdyż rodzi to (często nieuzasadnioną) obawę zostania w tyle.

Tymczasem pracodawcy od dawna twierdzą, że zdobyte wykształcenie i umiejętności związane z wykonywaniem konkretnego zawodu są dla nich ważne, ale nie najważniejsze – wykształcenie można przecież uzupełnić w trakcie kariery zawodowej, a pracownika w toku pracy przyuczyć do wykonywania konkretnych czynności. Należy też pamiętać, że mimo iż obecnie

wszyscy przechodzimy przyspieszony kurs kompetencji cyfrowych, to nie one jednak będą liczyć się najbardziej w przyszłości. U kandydatów poszukujących zatrudnienia o wiele bardziej cennie są dziś takie umiejętności i kompetencje jak kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów, krytycznego i logicznego myślenia, współpraca w grupie czy zdolności komunikacyjne. Nie bez znaczenia jest także elastyczność czy umiejętność szybkiego adaptowania się do zmian oraz umiejętność i gotowość do uczenia się przez całe życie, co ma szczególne znaczenie w dobie szybko rozwijających się technologii – coraz bardziej liczy się zatem nastawienie i sposób myślenia. Nie należy oczywiście zapominać o znajomości języków obcych. Jest ona już od dawna koniecznością w większości zawodów, ale w ostatnich latach na znaczeniu zyskuje także znajomość języków programowania. To właśnie one mają szansę stać się lingua franca XXI w. – przecież komunikować musimy się już nie tylko z ludźmi, ale i z maszynami.

Gdzie zatem zdobywać tak szeroki wachlarz umiejętności i kompetencji? Część z nich można wyćwiczyć w szkole. Współczesne systemy edukacji cechują się dużą bezwładnością i dostosowanie do otaczającej rzeczy-



Model, w którym pięcie się po kolejnych szczeblach edukacyjnej drabiny stanowiło przepustkę do rynku pracy, nie sprawdza się już od dawna

wistości zajmuje im sporo czasu, jednak warto, by opierały się nie tylko na metodach podawczych, w których to nauczyciel jest panem wiedzy, a uczeń biernym słuchaczem. Coraz więcej krajów (np. Finlandia, Stany Zjednoczone czy Korea Południowa) często stosuje pracę metodą projektu, gdzie uczniowie wspólnie dochodzą do rozwiązania danego problemu, a nauczyciel jest wspierającym ich opiekunem. Wiele szkół, także i w Polsce, współpracuje z pracodawcami przy opracowywaniu programów nauczania, nie zapominając przy tym, że rolą systemu edukacji jest nie tylko kształcenie pracowników, ale też wychowywanie i przygotowanie do życia społecznego. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają nauczyciele, których praca wciąż w wielu krajach pozostaje niewystarczająco doceniana.

Szkola to miejsce, gdzie można też rozwinąć umiejętności związane z nowoczesnymi technologiami. Co roku setki polskich uczniów biorą udział w projektach programu eTwinning, które umożliwiają szkołom prowadzenie wspólnych działań i projektów za pośrednictwem internetu. Z przeprowadzonego niedawno badania wynika, że nauczyciele i uczniowie, którzy mieli doświadczenie takiej współpracy, dużo łatwiej odnaleźli się w edukacji zdalnej. Mieli przetestowane narzędzia do komunikacji, a dla uczniów otrzymanie prac domowych przez e-mail i umieszczenie ich na serwerze nie stanowiło problemu.

Kompetencje i umiejętności można jednak zdobywać nie tylko w szkole czy na uczelni – bo też sam system edukacji nie ogranicza się jedynie do edukacji formalnej. Warto zainteresować się bogatą ofertą międzynarodowych programów edukacyjnych, na przykład Erasmus+ czy Europejski Korpus Solidarności. Uczestnictwo w takich działaniach to doskonała okazja do przećwiczenia w praktyce znajomości języków obcych, poznania i współpracy z osobami z innych kręgów kulturowych, a przede wszystkim sprawdzenia siebie w nowych sytuacjach – na przykład podczas szkolnych wymian młodzieży czy rocznego pobytu na zagranicznym wolontariacie. To prawdziwa szkoła życia, dla wielu młodych ludzi pierwszy tak długi pobyt poza domem rodzinnym, podczas którego można zrobić coś dobrego dla innych, zdobywając przy tym cenne umiejętności.

Młodzi ludzie nie mają łatwego zadania – część zawodów, w których będą pracować za kilka czy kilkanaście lat, jeszcze nawet nie istnieje, a oni już dziś muszą zacząć się do nich przygotowywać. Być może anglosaskie powiedzenie, że pewna jest tylko śmierć i podatki, należałoby uzupełnić o jeszcze jeden pewnik: zmianę. Doświadczenia ostatnich miesięcy pokazały, że wywrócenie świata do góry nogami zajmuje tylko chwilę, i to właśnie zmiana jest dziś naszą codziennością. Musimy nauczyć się w niej funkcjonować. Systemy edukacji na całym świecie właśnie tę lekcję odrabiają. ©

Współpraca Mateusz Jeżowski, koordynator zespołu analityczno-badawczego FRSE

DZIENNIK
GAZETA PRAWNA

Redakcja:
ul. Okopowa 58/72
01-042 Warszawa
tel. 22 530 40 40
e-mail: dgp@infor.pl

Redaktor naczelny: Krzysztof Jedlak
Zastępcy redaktora naczelnego:
Barbara Kasprzycka, Dominika Sikora,
Marek Tejchman

Sekretarze:
Dariusz Koźlenko, Mira Suchodolska,
Wojciech Lysek, Urszula Wróblewska,
Marta Sobolewska

Kierownik działów Kraj, Świat i Gospodarka:
Anita Sobczak

Podatki i Księgowość:
Katarzyna Jedrzejewska, Marcin Mroziuk (tygodnik PiK)

Firma i Prawo oraz Prawnik:
Ewa Szadkowska, Joanna Pieńczykowska (tygodnik FIP)

Samorząd i Administracja oraz Kadry i Płace:
Agata Szczepańska, Bożena Ławnicka (tygodnik SIA),
Karolina Topolska (tygodnik KIP)

Opinie: Michał Potocki
Tygodniki i Tygodnik Gazeta Prawna:
Marta Gadomska-Byrska

Magazyn: Anna Masłoń, Piotr Czarnowski,
Emilia Świętochowska

GazetaPrawna.pl: Lidia Raś

Forsal.pl: Aleksandra Dzierżek

Dziennik.pl: Przemysław Średziński

Szef działu foto: Krzysztof Cieśliewicz

Szef studia DTP: Jacek Obrusiewicz

Główny grafik: Cezary Cichoński

Centrum Reklam:
(tel. 22 530 44 44,
faks 22 530 41 10)

e-mail: reklama@infor.pl

Dyrektor ds. Sprzedaży: Michał Krukowski

Dyrektor Centrum Marketingu i Sprzedaży:
Aneta Kowalska, tel. 22 530 43 00

Rzecznik prasowy, PR:
Miroslawa Piotrowska,
tel. 22 530 40 56

Biuro Opiekunów Klienta:
ul. Okopowa 58/72
01-042 Warszawa

tel. 22 761 31 27

801 626 666

e-mail: bok@infor.pl

Partnerskie biura ogłoszeń:
Mariusz Zarzycki,
tel. 22 530 42 06

Produkcja: Maciej Kownacki,
tel. 22 530 42 24

Druk: Agora SA (Warszawa)

INFOR

Wydawca Dziennika Gazety Prawnej:
Infor BIZNES Sp. z o.o.
01-042 Warszawa, ul. Okopowa 58/72
tel. 22 530 40 40

Grupa INFOR PL
Właściciel: Ryszard Pleńkowski
Prezes zarządu: Ewa Świśtuniuk

Redakcja zastrzega sobie prawo do redagowania i skracania tekstów. Rozpowszechnianie materiałów redakcyjnych zarówno w formie elektronicznej, jak i papierowej bez zgody wydawcy jest zabronione.

INFOR

Zamówienia na prenumeratę przyjmują:
RUCH SA,
Kolporter SA,
Garmond Press,
GLM, AS Press
oraz urzędy pocztowe

Informacje o prenumeracie:
tel. 22 761 31 27,
gazetaprawna.pl/prenumerata

Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Kryzys to szansa

Milton Friedman powiedział kiedyś, że „tylko kryzys – rzeczywisty lub domniemany – powoduje prawdziwą zmianę”. **Osoby budujące od podstaw własne firmy lub zarządzające nieraz miliardowymi organizacjami wiedzą, że zmiana może mieć wiele twarzy.** Może prowadzić do sukcesu albo do porażki, ale na pewno wiąże się z ewolucją dotychczasowego statusu, stymuluje do wyjścia ze strefy komfortu, w której do tej pory przebywaliśmy. Co zatem należy zrobić, by kryzys był kolejnym etapem rozwoju w pożądanym kierunku, a nie destrukcyjną siłą niszczącą nasz dorobek?



BOGUSŁAW
KOWALSKI

Prezes Zarządu,
Grupa Kapitałowa Graal

Jednym z kluczowych etapów zarządzania kryzysem jest rozpoznanie samego kryzysu, jego symptomów, ocena potencjalnej skali i wpływu na bieżącą, ale również na przyszłą działalność firmy. Część kryzysów pojawia się zniecka, np. wypadki losowe, ale dobrze byłoby, gdyby organizacja mogła przygotować się do nich wcześniej. Jednym z podstawowych działań jest opisanie procedur np. na wypadek pożaru, incydentu z udziałem pracowników, utraty danych, których gromadzimy i przetwarzamy coraz więcej.

W chwili gdy kryzysy się pojawiają, aktywujemy procedury i odpowiednio reagujemy. Nie dopuszczamy do dalszego rozprzestrzeniania się, minimalizujemy szkody, staramy się jak najszybciej przezwyciężyć sytuację problematyczną. Mając procedury, ograniczamy chaos, bo działamy według planu. Każdy

z zespołu wie, za co odpowiada i co jest dla niego priorytetem. To istotne, bo jeżeli postawimy na improwizację, ryzykujemy utratę cennego czasu, który w trakcie kryzysu jest na wagę złota, albo życia.

Refleksyjne przejście przez kryzys, którego zwieńczeniem jest podsumowanie i obowiązkowe wyciągnięcie wniosków, daje organizacji naukę, jest kapitałem na przyszłość. Cytując Nietzschego, „co nas nie zabije, uczyni nas silniejszymi”.

Inną grupą sytuacji kryzysowych są te, które nie pojawiają się zniecka, tłą się gdzieś daleko i w krótkiej perspektywie jeszcze nie dotykają bezpośrednio naszej firmy, poziomowi sprzedaży czy udziałów w rynku. Jednakowoż w perspektywie długoterminowej można rozpatrywać już różne scenariusze – zarówno te negatywne, jak i stwarzające szanse.

Tak naprawdę nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszystkiego i być przygotowanym na każdą ewentualność. W sytuacjach wielkiego zagrożenia musimy wyzwolić pokłady sił, które w nas drzemają, a których często nawet nie jesteśmy świadomi. Zagrożenie wywołane kryzysem zmusza nas do kreatywności, niekonwencjonalnego myślenia i niejako uczy poradzenia sobie w sytuacji, która wcześniej wydawała się nam nie do przejścia. Nie każdy to potrafi. Kryzys jest wyzwaniem dla ludzi silnych, przedsiębiorczych, zdeterminowanych i konsekwentnych w dążeniu do celu. Często jest papierkiem lakmusowym wartości menedżera.

Przykładem zbliżającego się kryzysu może być dewastacyjna działalność człowieka wobec natury i związana z tym zmiana klimatu, którą coraz intensywniej odczuwamy. Jednocześnie coraz więcej firm, zarówno tych małych, jak i o międzynarodowym zasięgu, dostrzega potrzebę i szansę na rozwijanie się w kierunku proekologicznych rozwiązań, np. produkcyjnych, jak i samego asortymentu. Budują na tym swoją przewagę rynkową. Dzięki temu rozwijają swoje portfolio i poszerzają grono odbiorców. Jest to doceniane przez patrzących w ten sam sposób konsumentów, którzy bardzo chętnie zaangażują się w realizowanie wspólnych wartości.

W kryzysie klimatycznym szansą na rozwój jest m.in. trend produkcji żywności – nie tylko ekologicznej, pozyskiwanej w sposób zrównoważony, wspartej certyfikacją, ale przygotowanej z myślą o weganach czy wegetarianach. Osoby deklarujące przejście całkowite albo częściowe na dietę roślinną motywują swój wybór m.in. dbałością o klimat – mniejszym zużyciem wody podczas produkcji żywności i znacznie ograniczoną emisją śladu węglowego.

Jeszcze kilka lat temu trend wegetariański był uważany za marginalny, a produkty spożywcze przygotowywały firmy głęboko wyspecjalizowane. Niektóre z wizjonerskim podejściem bardzo dużo zainwestowały w rozwój i badania, np. Beyond Meat, o którym mówi cały świat. Dziś już nawet firmy zajmujące się przetwórstwem mięsa czy ryb mają w swojej ofercie adekwatną propozycję. Może kiedyś dieta roślinna stanie się główną gałęzią ich dochodu, wypierając albo marginalizując dotychczasową.

Aby umiejętnie reagować na zbliżające się kryzysy, przekuć je w sukcesy albo przynajmniej ograniczyć ich negatywne skutki, należy nie tylko na bieżąco monitorować rynek lokalny i międzynarodowy, który dostarcza nam surowce lub podzespoły. Warto też poświęcić czas na analitykę i tworzenie scenariuszy, w których odgrywamy główną rolę. Nawet jeżeli te scenariusze

będą chwilami mało realne. Bo kto zakładał w grudniu 2019 r., że wirus z Wuhan spowoduje zadyszkę największych gospodarek świata? Ze kilka miesięcy później przenieśliśmy naszą pracę z biur do domów, ograniczając kontakt z klientami i rodziną do telekonferencji, a wakacje spędziliśmy w większości nad Bałtykiem albo w Tatrach?

Gdy wirus zbierał żniwo we Włoszech, media przekazywały informacje dotyczące ograniczenia w sklepach liczby osób, które mogą jednocześnie dokonywać zakupów. Słyszeliśmy o masowym wykupywaniu środków higienicznych i nabywaniu przez gospodarstwa domowe produktów spożywczych z dłuższym terminem przydatności, na zapas. To już powinien być sygnał dla producentów podobnych towarów w innych krajach. I choć, patrząc z perspektywy czasu, nie były to działania uzasadnione, bo żywności nie zabrakło, to konsumenci czuli się bezpieczniej, mając w domu 10 razy więcej niż zazwyczaj opakowań makaronu, puszek mięsnych, rybnych czy papieru toaletowego. Dla producentów żywności to była szansa, do której trzeba było się w dość krótkim czasie przygotować, zreorganizować produkcję, zadbać o dostawy.

Mając procedury i scenariusze, będziemy zdecydowanie lepiej przygotowani do sytuacji kryzysowej, co nie znaczy, że zawsze od razu znajdziemy rozwiązanie albo unikniemy problemów. Dlatego ważną cechą menedżerów jest elastyczność, szybkość działania i odwaga w podejmowaniu decyzji. Umiejętność dostosowania się do okoliczności.

W trakcie najbardziej rygorystycznego okresu trwania pandemii restauracje w całym kraju z dnia na dzień zostały odcięte od swojej podstawowej działalności – oferowania usługi w lokalu. Ostatecznie wiele z nich przetrwało, a nawet rozwinęło działalność dzięki skorzystaniu z rozwiązań świadczonych przez firmy specjalizujące się w przyjmowaniu zamówień online i dostawie. Niektórzy przedstawiciele branży HoReCa nie oferowali do tej pory zamówień z dowozem, ale zaczęli to robić, upatrując w tym szansę. Restauracje z wyszukaną kuchnią skróciły menu do bardzo prostego, nawet innego niż do tej pory serwowały; niektóre dostarczały półprodukty do przygotowania dań w domu i prowadziły intensywną komunikację w mediach społecznościowych. To była szybka reakcja na kryzys, ale również szansa na zmianę, rozwój w nowym kanale, możliwość bezpiecznego przeczekania, dopóki wszystko nie wróci do normalności. Firmy, restauracje, które zareagowały jako pierwsze, miały zdecydowanie łatwiejsze zadanie.

Publiusz Flawiusz Wegecjusz, historyk rzymski z IV wieku naszej ery, sformułował często przytaczane przez polityków stwierdzenie: „Chcesz pokoju, szykuj się do wojny”. Podobnie jest w biznesie – chcesz przetrwać, szykuj się na kryzys. Kryzys od zawsze jest immanentną częścią naszego życia. Warto więc przygotować scenariusze kryzysowe na przyszłość, angażując w to wszystkie kluczowe działy w organizacji. Jeżeli jeszcze tego nie zaczęliśmy robić, to teraz jest na to dobry moment. Kryzys, który jest jeszcze przed nami, nie będzie ani pierwszym, ani zapewne ostatnim. Po nim nadejdą kolejne i nawet jeżeli będą inne niż ten, z którym obecnie się zmagamy, to dzięki przygotowaniu, choćby tylko teoretycznemu, będziemy mieli opracowany schemat pozwalający na szybsze dostosowanie się do nowych okoliczności i zrobienie kolejnego kroku, a może skoku, w przód. ©