
ALERT BIZNESOWY

10

gap.



open
eyes
economy
summit

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

Biznesowe lekcje z pandemii

Co ujawnił kryzys epidemiczny?

- sektor prywatny okazał się dużo lepiej przygotowany od sektora usług publicznych (administracja, oświata, opieka zdrowotna);
- wiele wysoko opłacanych profesji i branż w czasach pandemii okazało się dla społeczeństwa mało przydatne, natomiast kluczowe okazały się te słabo wynagradzane (pielęgniarki, salowe, kierowcy, kurierzy, nauczyciele, pracownicy firm oczyszczania miasta etc.);
- globalizacja „kontenerowa”, gospodarka bez zapasów i rezerw, oparta na systemie *just in time* okazała się kompletnie nieodporna na zaburzenia i załamanie rozbudowanych łańcuchów dostaw;
- praca zdalna, która dotąd była niechętnie akceptowana przez firmy i ledwo tolerowana, stała się podstawową formą pracy;
- wielkim deficytem okazało się zarządzanie informacją i komunikacją:
 - brak ustandaryzowanych platform komunikacji (*online platforms*) dla biznesu, szkolnictwa, administracji;
 - kompletna bezradność społeczeństwa w odróżnianiu ziarna od plew, informacji od dezinformacji (w czasie pandemii Google usunął 80 mln dezinformacyjnych fake news'ów o COVID-19; fake newsy mają 70% większą klikalność niż wiadomości prawdziwe);
 - brak zaufania do państwa i decydentów sprawił, że tylko nieliczni skorzystali z oferowanych przez państwo aplikacji celem identyfikacji miejsc/ognisk pandemii.

Firmy dowiedziały się, co znaczy prawdziwa niepewność, czyli sytuacja w której nie da się ocenić, ani przyszłych wariantów ani ich prawdopodobieństwa. A niepewność stale rośnie wraz z trwaniem pandemii, zamiast maleć. O ile firmy na początku opanowały wyzwanie zapewnienia bezpieczeństwa pracownikom i utrzymania jakiegoś poziomu aktywności, o tyle w tej chwili toczą trudną walkę o przetrwanie.

Digitalizacja życia i biznesu

Przeniesienie zarządzania przedsiębiorstwem i pracą ludzi do sieci stanowi prawdopodobnie najczęstszy i najbardziej oczywisty sposób firm na radzenie sobie z kryzysem.

Digitalizacja procesów oraz odpowiednio przygotowana infrastruktura pozwoliły na bardzo szybkie i płynne przestawienie się w tryb pracy zdalnej. Praca wróciła do swojego podstawowego znaczenia: przestała oznaczać **miejsce** jej wykonywania, a zaczęła oznaczać (współ)**działanie**. Firmy nauczyły się **zarządzania i monitorowania pracy zdalnej**, która **per saldo okazała się nawet o 15% bardziej wydajna**.

Postępująca cyfryzacja jak i robotyzacja procesów połączona z masowością pracy zdalnej spowodują wzrost istotności kompetencji cyfrowych oraz umiejętności miękkich takich jak kreatywność, elastyczność, pro-aktywność, innowacyjność, odwaga/umiejętność testowania nowych rozwiązań i uczenia się na niepowodzeniach.

Fizyczny dystans (*physical distancing*) nie musi i nie powinien oznaczać dystansu społecznego (*social distancing*). Umiejętności związane z prowadzeniem projektów zdalnych w globalnym wielokulturowym

otoczeniu staną się krytycznym aspektem zarządzania dużymi organizacjami.

Większość firm międzynarodowych intensywnie przygotowuje się i wprowadza zmiany na nowo definiujące zarówno pojęcie pracy, jak i pracownika.

Sfera usług publicznych musi przyspieszyć cyfryzację – inaczej żadna koordynacja działań kryzysowych w przyszłości nie będzie możliwa.

Co dalej biznesie?

Zarówno rządy państw, jak i biznes, muszą inaczej spojrzeć na kwestię zapasów i rezerw. Nie mogą być one traktowane jako strata, ale jako zabezpieczenie. Tak jak nikt nie dziwi się, że ubezpieczamy działalność gospodarczą i majątek, tak teraz trzeba tworzyć też wewnętrzne rezerwy i alternatywne scenariusze.

Konieczna jest optymalizacja łańcuchów dostaw, by ograniczyć skutki regionalnych czy globalnych kryzysów. Systemy usług publicznych muszą być przygotowane na potencjalne zagrożenia, a wybrane branże uniezależnione w znacznej części od globalnych dostawców. Potrzebujemy nowego rozumienia bezpieczeństwa i niezależności Unii Europejskiej. Będzie to wymagało zmiany wewnętrznych polityk, m.in. aby przy wyborze ofert oraz w zamówieniach publicznych przestało dominować kryterium najniższej ceny. Dotyczy to np. produkcji leków.

To ogromne wyzwanie dla organizacji biznesowych, aby wypracować – ze wsparciem rządowym – alternatywne scenariusze prowadzenia biznesu w kryzysach nie wywołanych przez rynek. Jasnym jest to, że nie wszystko da się przewidzieć, ale żeby pewne działania ruszały automatycznie – tak jak czujka

dymu uruchamia zraszcz, żeby zdusić pożar w zarodku. Jednak, aby spełnić ten postulat, państwo nie może być prowadzone na styk lub na minusie budżetowym. Bieżące i stałe wydatki socjalne nie mogą pochłaniać rezerw obecnych i przyszłych pokoleń.

Cyfryzacja wymaga jak najszybszego, efektywnego dostępu do Internetu w każdym miejscu w Polsce, wspierania dostępu do narzędzi pozwalających korzystać z nowych technologii, szczególnie w rodzinach wielodzietnych czy słabszych ekonomicznie. Wykluczenie cyfrowe jest dziś znacznie groźniejsze niż wykluczenie komunikacyjne.

Potrzebujemy bardziej harmonijnego ładu gospodarczo-społecznego. Pomocne mogą okazać się:

- automatyzacja (odciążenie ludzi od ciężkich i monotonicznych prac) i cyfryzacja (oszczędności w wynajmie powierzchni biurowych, transporcie i czasie dojazdu do pracy);
- wejście na rynek pracy młodego pokolenia („Millenialsów”), które nie akceptuje „wyścigu szczurów” i autorytarnych stosunków pracy, a zamiast tego dba o swój rozwój i możliwości życiowego spełnienia poza pracą zawodową;
- zwiększenie udziału kobiet z zarządzaniu.

Czas najwyższy pomyśleć o takim modelu biznesu, w którym przeciętny pracownik – dzięki sensownej organizacji pracy, rzetelnej informacji i wzajemnemu zaufaniu – osiąga ponadprzeciętne wyniki.

Liderzy włączający, otwarcie się komunikujący, akceptujący różnicowanie i demokratyczny sposób zarządzania zespołami poradzą sobie lepiej z uwagi na większą łatwość w wypracowaniu relacji opartych na zaufaniu i delegowaniu odpowiedzialności.

Istotne będzie wykorzystanie środków unijnych na projekty, które nie będą petryfikowały obecnej struktury gospodarki, tylko budowały nowe przewagi konkurencyjne, pozwalające na zwiększenie wartości dodanej, co jest niezbędne dla szybkiego powrotu do zrównoważonego budżetu państwa.

Pandemia odsłoniła wyraźnie schowane pod powierzchnią wyzwania społeczne: niedoinwestowane szkolnictwo i ograniczone kompetencje słabo opłacanych nauczycieli, brak zasobów i rezerw w służbie zdrowia, których nie można zastąpić pasją i poświęceniem. Także niezadowalającą sprawność instytucji państwa.

Pandemia wyraźnie pokazała różnice pomiędzy sprawnie i pseudosprawnie zarządzanymi państwami. O ile w tych pierwszych liderzy podejmowali trudne decyzje i komunikowali je społeczeństwu wraz z wyjaśnieniem i uzasadnieniem, w tych drugich mogliśmy obserwować histeryczne i niekompetentne zachowania rządów lub liderów politycznych, bezradnych wobec gigantycznego i nieznanego wyzwania oraz reagujących ucieczką w słowotok i propagandę.

Patrząc szerzej

Wraz z wybuchem pandemii skurczył się popyt na pracę. Miliony pracują sezonowo lub w obszarze *geek economy* oraz „na czarno”. Pytanie, czy ci ludzie zostaną w przyszłości „zagospodarowani”? **Czy nie staną się „zbędni”?**

Wiele osób pandemia wypchnęła z poczucia „bycia potrzebnym”. Izolacja wzmogła ich lęk i bierność. Pogłębiła się dehumanizacja życia codziennego.

Pandemia przewartościowała paradygmaty, pokrzyżowała plany, przeraziła, ale i otrzeźwiła spojrzenie wielu osób na świat. W takiej sytuacji można popaść w rezygnację i nihilizm, albo przeorganizować myślenie i postępowanie: żyć bardziej świadomie, opracowywać różne prawdopodobne scenariusze i spodziewać się niespodziewanego. Pracować żeby żyć, a nie żyć, żeby pracować. Zarabiać – ale nie gromadzić chciwie. Dążyć do rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego, ale nie za wszelką cenę – na pewno nie kosztem środowiska: podstawy naszej egzystencji.

Ten Alert został pomyślany i przygotowany jako ostatni z cyklu Alertów Biznesowych. Zespół ekspertów nie rozwiązuje się jednak. Teraz podejmuje nowe zadanie: przygotowania na podstawie swoich 10. Alertów, ale także ekspertyz innych osób, syntetycznego raportu, który przedstawiałby doświadczenia wynikające z funkcjonowania biznesu w okresie epidemii i kryzysu gospodarczego nią wywołanego oraz zawierałby nawiązujące do nich rekomendacje.

Raport zostanie ogłoszony w październiku, z intencją poddania go otwartej debacie.

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

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