

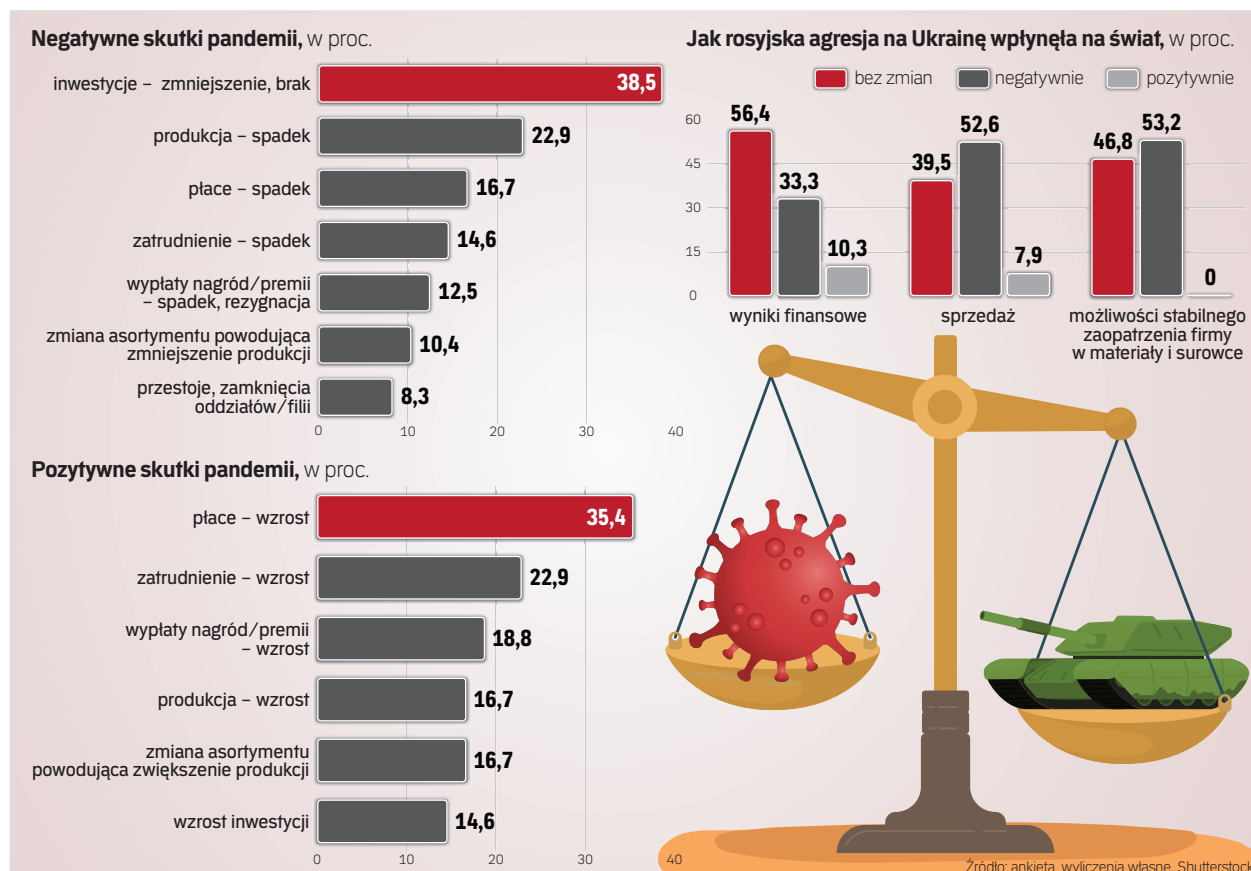


Barometr polskiego biznesu

ANALIZA

Biznes od dwóch lat w sytuacji nadzwyczajnej

Na ankietę „Rzeczpospolitej” odpowiedziało ponad 100 przedsiębiorców. Opisali, jak radzą sobie z covidowym zagrożeniem i wojną w Ukrainie.



ANNA OGONOWSKA-REJER
KATARZYNA KUCHARCZYK

Wpływ wojny...

Komisja Europejska kilka dni temu obniżyła prognozę wzrostu PKB Polski na 2022 r. z 5,5 proc. do 3,7 proc., a na 2023 r. z 4,2 proc. do 3 proc. Głównym powodem jest inwazja Rosji na Ukrainę. Wysoka inflacja i hamująca gospodarka uderzają w biznes, który miał nadzieję na stabilizację po dwóch pandemicznych latach.

Obawy o sytuację gospodarczą mocno wybrzmiewają w badaniu przeprowadzonym przez „Rzeczpospolita”. Otrzymaliśmy ponad 100 ankiet, w których przedsiębiorcy odpowiadali na 12 pytań dotyczących m.in. ich sytuacji po dwóch latach pandemii, wpływu wojny na biznes oraz zawirowań związanych z Polskim Ładem.

Rosja zaatakowała Ukrainę 24 lutego 2022 r. Jak trwający już niemal trzy miesiące konflikt na wschodzie wpływa na polskie przedsiębiorstwa?

53 proc. firm twierdzi, że wojna uderzyła w ich możliwości stabilnego zaopatrzenia się w materiały i surowce. Takie odpowiedzi płyną głównie od firm współpracujących z Rosją, Ukrainą i Białorusią. Problemy z zaopatrzeniem powodują spowolnienie produkcji i naruszenie płynności dostaw.

56,4 proc. badanych ocenia, że do tej pory wojna nie miała żadnego wpływu na sprzedaż ich wyrobów. W 33,3 proc. sprzedaż spadła – głównie dotyczy to firm eksportujących lub mających siedzibę w państwach konfliktu. W niektórych przedsiębiorstwach widoczny spadek nastąpił w pierwszym tygodniu wojny, ale teraz widać

już stabilizację. Z kolei w ponad 10 proc. firm sprzedaż wzrosła – dotyczy to głównie branży spożywczej, farmaceutycznej i wyrobów dla dzieci. Sporo mam z dziećmi uciekło trafiło do Polski z Ukrainy.

Zapytaliśmy przedsiębiorców o wpływ wojny w Ukrainie na ich wyniki finansowe. Większość, bo 52,6 proc., deklaruje spadek wyników, 39,4 proc. nie widzi wpływu, a 7,9 proc. ocenia, że ich wyniki wzrosły.

Bezpośrednie „przełożenie” wojny na biznes to tylko jeden element, w dużej mierze zależny od branży, w której działa dana firma. Wpływ obecnych zawirowań geopolitycznych jest jednak znacznie szerszy w ujęciu pośrednim: wyniki firm i ich marże się pogorszą, ponieważ rosną koszty. 67,6 ankietowanych przedsiębiorców twierdzi, że wybuch wojny w Ukrainie miał wpływ na

wzrost cen materiałów, surowców i półproduktów kupowanych przez ich firmę, a 54,1 proc. podaje, że w związku z wojną wzrosły ceny oferowanych przez spółkę produktów i usług.

Czas pokaże, czy firmom uda się w pełni przenieść wyższe koszty na klientów biznesowych i konsumentów.

... oraz pandemii

Wojna wybuchła w momencie, gdy pandemia zaczęła hamować. Biznes zmagal się z covidowymi zawirowaniami od wiosny 2020 r. Jako główne negatywne skutki pandemii 38,5 proc. firm wymienia brak lub ograniczenie inwestycji, co będzie miało negatywne przełożenie na całą gospodarkę.

dokończenie • Q2

KOMENTARZ

Burzliwy czas przetrwają tylko silni



Marcin Piasecki

redaktor zarządzający
„Rzeczpospolita”

Nie wiem, czy w dobie cyfryzacji mieli państwo kiedyś okazję zapoznać się z klasycznym, jak najbardziej analogowym barometrem. I widniejącymi na nim ikonkami – opadów, opadów ciągłych oraz spodziewanej burzy. Te ikonki mocno się dzisiaj przydają, by opisać kondycję i oczekiwania polskich przedsiębiorców.

Jeszcze niedawno wydawało się, że mamy stan, kiedy wskazówka barometru ucieka od ikonki burzy, za którą dosyć zgodnie uznawaliśmy epidemię Covid-19. Było to bodaj najpoważniejsze wyzwanie, z jakim polski biznes musiał się zmierzyć w ostatnich dekadach. Co więcej, wyglądało na to, że z tych zmagających wyjdzie zwycięsko. Mimo dramatycznych sytuacji, mimo tego, że część przedsiębiorców walczyła, ale nie dała rady, nie możemy mówić o porażce biznesu. Czas pozwoli na ocenę, jak istotną rolę odegrały rządowe tarcze i jakie konsekwencje w dłuższej perspektywie przyniosło ich zastosowanie. Wydawało się, że tragedii nie ma.

Poczucie panowania nad sytuacją można było mieć do 24 lutego, dnia agresji Rosji Putina na Ukrainę. Przed gospodarką, przynajmniej tą XXI-wieczną, otworzył się zupełnie nowy rozdział, rozpoczęła się wędrówka w nieznane, być może związana z jeszcze większymi ryzykami niż zmagania z covidem. Do tego dołożyły się konsekwencje polityki fiskalnej i pieniężnej w Polsce: rekordowa od lat inflacja, delikatnie mówiąc niepewna sytuacja gospodarcza i – jak wskazywaliśmy w debatach towarzyszących „Barometrowi polskiego biznesu” – naj-

” W firmach czas utartych ścieżek, wszechrządzących procedur i stagnacji definitywnie się skończył

gorsze od lat nastroje konsumentów. Czyli teraz wskazówka barometru przesunęła się na stan burzowy. W dodatku do końca nie wiadomo, skąd ta burza przyjdzie, kiedy nastąpi apogeum, jak bardzo niszczycielski będzie żywioł i co nastąpi po burzy – długotrwała ulewa czy rozpogodzenie. W warunkach takiej niepewności trzeba prowadzić biznes.

Oczywiście, pandemia już dała solidną lekcję przedsiębiorcom. Na szczególne ryzyko wystawiają się ci, których biznes jest w nikłym stopniu zdwywersyfikowany, ci o nikłym poziomie cyfryzacji oraz ci, którzy zarządzają firmą w sposób mało elastyczny, nie potrafiąc jej dostosować do błyskawicznie zmieniającego się otoczenia. Warto jeszcze bardziej wnikliwie przyjrzeć się klientom i przeanalizować ich potrzeby w warunkach fundamentalnych obaw o przyszłość i rosnących cen. Warto wreszcie postawić w firmie na tych liderów, którzy potrafią zareagować na kolejny kryzys. W firmach czas utartych ścieżek, wszechrządzących procedur i stagnacji definitywnie się skończył. Na pewno w tych, które chcą walczyć na rynku.

Ale cała reszta to niewiadoma. Nie wiemy, jakie będą losy polskiej – i nie tylko polskiej – gospodarki, w jaki sposób ułoży się światowa polityka i gdzie się przyczaił kolejny czarny łabędź. Żyjemy przecież w przekonaniu, że musi on nadpłynąć, i to jeden z pewników naszych czasów. Drugi jest taki – jak wskazał jeden z naszych rozmówców – że firmy, które przetrwają te wszystkie kryzysy i wstrząsy, będą już naprawdę silne. /©

ORGANIZATOR: RZECZPOSPOLITA

PARTNERZY MERYTORYCZNI: JP Weber supporting decision makers

SGH

PARTNERZY: DASSAULT SYSTEMES



Nest! BANK

PATRONI MEDIALNI: cyfrowa rp.pl

firma rp.pl

klimat rp.pl

logistyka rp.pl

parkiet.com

ANALIZA

Biznes od dwóch lat w sytuacji nadzwyczajnej

dokończenie z Q1

22,9 proc. przedsiębiorców wymienia spadek produkcji, a 16,7 proc. obniżkę płac. Niektóre firmy przyznają, że była ona tymczasowa i sytuacja już wróciła lub wróci do normy do końca roku.

Z kolei pozytywny skutki pandemii to głównie wzrost płac – tak deklaruje 35,4 proc. firm. W 22,9 proc. wzrosło zatrudnienie, a w 18,8 proc. w górę poszły wypłacane nagrody i premie. Z punktu widzenia przedsiębiorcy wzrost wynagrodzeń i premii oznacza wzrost kosztów.

Z 98 firm, które odpowiedziały na pytanie: „Czy wsparcie państwa dla przedsiębiorców w czasie pandemii było wystarczające?”, tylko 14 wybrało odpowiedź twierdzącą. Pozostałe odpowiedziały negatywnie. Wiele z nich w ogóle nie otrzymało pomocy od państwa. Większość korzystała z możliwości odroczenia składki ZUS.

Zapytaliśmy firmy, jakie wnioski wyciągnęły z pandemii. Twierdzą zgodnie, że najważniejszą kwestią jest umiejętność dostosowania się do zmian – trzeba być przygotowanym na każdą sytuację.

Firmy całkiem dobrze poradziły sobie z przejściem na pracę zdalną w tych branżach, w których było to możliwe, lub hybrydową. Przedsiębiorcy wskazują na korzyści płynące z takiego modelu. Mniejsza liczba miejsc biurowych, a więc mniejsze koszty, lepsza dyspozycyjność pracowników oraz większy komfort pracy poprzez możliwość swobodniejszego pogodzenia pracy z życiem osobistym – to tylko niektóre z benefitów.

Z punktu widzenia pracownika niebagatelnym plusem jest oszczędność czasu i pieniędzy, bo ubyło „fizycznych spotkań” i dojazdów.

Ale praca zdalna niesie również wyzwania. Dlatego tak ważną jest odpowiednia motywacja pracowników. Niektóre firmy wprowadziły programy

i szkolenia dotyczące dbałości o kondycję fizyczną, psychiczną i radzenia sobie ze stresem. To pozwoliło na zniwelowanie wpływu ewentualnych negatywnych skutków niezwyklej sytuacji na kondycję załogi.

pracownikom. Wyczulony na potrzeby członków zespołu, pokazujący, jak odnajdować się w nowych sytuacjach. Egzamin zdają liderzy otwarci, budzący zaufanie oraz wizjonerzy unikający autorytarnego

zachować zdolności produkcyjne przedsiębiorstwa, ale także zapewnić pracownikom bezpieczeństwo. Ważne też, aby trafnie odczytywał potrzeby i dostrzegał potencjalne zagrożenia, zapewniając adekwatne wsparcie, pozwalające na utrzymanie równowagi między pracą, motywacją, rozwojem zawodowym i szeroko rozumianym dobrostanem obejmującym także życie prywatne.

– Lider musi dawać przykład, inspirować i motywować, a także skutecznie komunikować się ze swoją organizacją, ale też otoczeniem firmy. W obecnych czasach niezwykle istotne są dobrobyt psychiczny i empatia. Dobry lider powinien wykazać się wrażliwością dla kondycji fizycznej i psychicznej pracowników firmy, którą zarządza – komentuje Marek Dietl, prezes GPW. Dodaje, że zdarza się, iż empatyczne prowadzenie przedsiębiorstwa natrafia na próby nadużycia wrażliwości osoby zarządzającej. Najczę-

ściej jednak chcemy pomagać sobie pracować lepiej, a konstruktywna krytyka wpływa pozytywnie na efektywność organizacji.

Branże pod lupą

Wpływ pandemii i wojny zależy od tego, w jakiej branży działa firma. I tak np. sektor IT notuje najlepsze wyniki od lat. Transportowy natomiast boryka się ze wzrostem kosztów będącym pokłosiem drożących paliw, deficytem wykwalifikowanych kierowców, a nawet brakiem samochodów. Na brak pracowników narzekają też firmy budowlane, w które ponadto uderzają galopujące ceny materiałów budowlanych.

Zapytaliśmy przedsiębiorców, jak dwuletni już okres zawirowań gospodarczych wpłynął na sprzedaż ich produktów i usług. Odpowiedzi w dużej mierze zależą od branży.

Wraz z przyspieszoną przez pandemię cyfryzacją

wzrosła sprzedaż sprzętu i usług IT. Covid-19 w pierwszych miesiącach pandemii wpłynął natomiast negatywnie na sprzedaż ubezpieczeń, co jednak zostało zrekompensovane istotnymi zwyżkami w 2021 r. W okresie szczytu pandemii spadła sprzedaż energii elektrycznej i węgla, ale po odbiciu gospodarki wróciła do normalnych poziomów.

Wojna spowodowała w niektórych firmach całkowite wstrzymanie sprzedaży ich produktów do obwodu kaliningradzkiego i na Białoruś.

Przedsiębiorcy, pytani o przyszłość, podkreślają, że w tak zmiennym otoczeniu gospodarczym trudno o wiarygodne prognozy. Co do zasady firmom dużo trudniej jest zrobić wycenę zamówienia dziś niż dwa lata temu, właśnie z uwagi na zmienność rynku. Muszą uwzględnić wiele parametrów, w tym ceny surowców, materiałów i nagle wahania kursów walut, aby projekt był rentowny. Szczególnego znaczenia nabierają procesy controllingu kosztów i dyscypliny finansowej.

Zapytaliśmy też przedsiębiorców o wpływ zawirowań podatkowych wynikających z Polskiego Ładu. Aż 73,8 proc. ankietowanych twierdzi, że wpłynęły one na załogę firmy, jej dostawców i kontrahentów. Początkowe niejasności i nieścisłości interpretacji rozwiązań podatkowych Polskiego Ładu wywoływały liczne pytania i obawy pracowników oraz poczucie dezorientacji i niepewności. Przedsiębiorcy podkreślają, że wpływ zawirowań Polskiego Ładu będzie w pełni znany dopiero w przyszłości.

O tym, jak firmy poradziły sobie w trudnym 2022 r. i jak zapowiada się rok 2023, będzie można wnioskować z badania, które przeprowadzimy za rok. /©©

masz pytanie,
wyślij e-mail do autorki

k.kucharczyk@rp.pl
anna.ogonowska@rp.pl

53 proc. firm ma gorsze wyniki po wybuchu wojny

firm ma gorsze wyniki po wybuchu wojny

Pandemia pokazała przedsiębiorcom, jak ważna jest dywersyfikacja w obszarze surowców, dostawców, odbiorców i kanałów sprzedażowych. Przedsiębiorcy podkreślają, że brak silnego uzależnienia firm po stronie przychodowej trzeba rozumieć nie tylko jako wielkość portfela klientów, ale też ich zróżnicowanie branżowe i geograficzne. To ostatnie wynika z rosnącego znaczenia ekspansji na rynki zagraniczne.

Kolejne wnioski płynące z pandemii to konieczność zabezpieczenia rezerw finansowych na czas kryzysu oraz dalsza digitalizacja biznesu, m.in. cyfrowe świadczenie usług, sprzedaż online, zdalna i hybrydowa praca.

Jaki lider na kryzys

Niemal wszystkie spółki deklarują, że na ich czele stoją liderzy, którzy spełniają się w tak trudnych czasach jak pandemia i wojna. Jakie cechy powinien mieć taki przywódca?

Charyzmatyczny i elastyczny, by szybko dostosować firmę do zmieniającego się otoczenia, zapewniając ciągłość biznesową oraz motywację

73,8 proc. firm

twierdzi, że zawirowania związane z Polskim Ładem wpłynęły na pracowników, dostawców i kontrahentów

stylu. Szefowie kierujący się zasadami zrównoważonego rozwoju, a nie krótkoterminowym osiągnięciem celów finansowych.

Lider powinien nie bać się podejmowania odważnych decyzji, które mogą pozwolić

OPINIA DLA „RZECZPOSPOLITEJ”



MARIUSZ ZIELONKA

ekspert ekonomiczny
Konfederacji Lewiatan

Biznes nie ma chwili wytchnienia – takim hasłem można podsumować ostatnie dwa lata przedsiębiorczości w Polsce.

W 2020 r. przedsiębiorcy pokazali, że jesteśmy w stanie wyjść obronną ręką z okresu pandemii. Stało się to z pomocą rządu, ten sam rząd jednak postanowił wprowadzić największą zmianę podatkową po 1989 roku. Następnie kolejną zmianę, odwracającą tę poprzednią. Gdy wszyscy liczyli, że obecny rok będzie czasem na przestawienie działalności na tory w kierunku „rozwoju”, za naszą wschodnią granicą wybuchła wojna, która ponownie wyrzuciła całą szachownicę do góry nogami. Wszystko to powoduje, że biznes jest w bardzo złej sytuacji. Perspektywy też malują się w ciemnych barwach, a potwierdzają to badania koniunktury GUS. Tak złych nastrojów nie było wśród przedsiębiorców w ostatnich dwóch dekadach nigdy. Mimo że

medialnie chwalono się wysokimi rentownościami uzyskanymi w 2021 r., to nikt już nie porównał ich ze skalą wzrostu cen. Nikt też nie przyłożył miary wzrostu kosztów pracy. Niewielu dostrzegł, że dobre wyniki uzyskano dzięki temu, że przedsiębiorstwa w okresie pandemii gromadziły zapasy, które w momencie przyspieszonego i odłożonego popytu zapewniły możliwość utrzymania ciągłości dostaw i produkcji. Wchodzimy w okres renegeacji kontraktów na dostawy energii elektrycznej i gazu. NBP podaje, że już ponad trzy czwarte przedsiębiorców odczuwa presję płacową, a lada moment wygenerujemy kolejny impuls do zwiększania wynagrodzeń, bo w 2023 r. pierwszy raz w historii czeka nas dwukrotna waloryzacja wynagrodzenia minimalnego. Biznes od dwóch lat zmagają się z poważnymi brakami surowców, półproduktów – patrząc na to, co dzieje się w Chinach, czynnik podażowy pozostanie kluczowy dla utrzymania minorowych nastrojów przedsiębiorców w najbliższej perspektywie. -knk

ANKIETA „RZECZPOSPOLITEJ”

Skutki pandemii i ataku Rosji na Ukrainę – głosy przedsiębiorców

SEBASTIAN PENDER
DYREKTOR MARKETINGU PROFI

Jedyne, co jest pewne i stałe w życiu, to zmiany. W trudnych czasach wygrywają ci, którzy najlepiej potrafią się do zmian dostosować.

MAREK DIETL, PREZES GPW

Polscy przedsiębiorcy nieraz udowodnili, że potrafią szybko przystosować się do trudnych niecodziennych zdarzeń i warunków. Firmy musiały podjąć działania w celu mitygowania potencjalnych ryzyk operacyjnych i być dobrze przygotowane na różne scenariusze i zagrożenia. Rzeczywistość pandemiczna uwypukliła podstawowe oczekiwania stawiane od zawsze przed liderami. Przed wszystkim chodzi o autentyczność i wiarygodność.

MIKOŁAJ PLACEK, PREZES GRUPY OKNOPLAST

Niezależnie od czasów zawsze musimy być przygotowani na każdą sytuację. Dlatego utwierdził się przekonanie, że świadome decyzje biznesowe, elastyczne podejście

i wypracowany model współpracy z kontrahentami są równie ważne jak stabilność finansowa przedsiębiorstwa.

PIOTR KOWYŃA, PREZES NEST BANKU

Zmieniło się nasze podejście do pracy zdalnej. Obecnie zdecydowana większość pracowników pracuje zdalnie lub hybrydowo. Okres pandemii pokazał nam, że pracując zdalnie, nasi pracownicy są tak samo albo nawet bardziej efektywni. Co więcej, obserwujemy, że odczuwają oni większe zadowolenie z pracy, kiedy wykonywana jest ona z domu. Z naszego wewnętrznego badania wynika, że aż 91 proc. pracowników jest zadowolonych z tego trybu pracy.

TOMASZ PUCHALSKI
SPECJALISTA DS. CONTROLLINGU GIWK

Postawiliśmy na rozwój narzędzi informatycznych, aby lepiej i wydawniej mogli pracować pracownicy na tzw. Home Office. Przyspieszyliśmy proces decyzyjny w zakresie inwestycji, zapadła decyzja o budowie nowej siedziby dla spółki.

DARIUSZ KUCOWICZ, PREZES MEDICARE-GALENICA

Najbardziej widoczny i niebezpieczny dla branży jest poziom inflacji, gdyż powoduje zarówno skokowy wzrost kosztów finansowych obsługi kredytów (inwestycje i kredyty tzw. kupieckie), jak również wzrost kosztów działalności spowodowany presją na wzrost wynagrodzeń.

TOMASZ IGNACZAK
DYREKTOR GENERALNY KRUK SA

Jedna z naszych wartości firmowych mówi o tym, aby traktować naszych klientów tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani. Jeśli odpowiednio mocno zaszczepi się takie podejście w organizacji, to okazuje się, że można odnosić sukcesy nawet w trudnych warunkach.

MAŁGORZATA NASIŁOWSKA, BANK MILLENNIUM

Wzrosły oczekiwania wobec menedżerów. Brak stałej obecności pracowników ze względu na pracę zdalną spowodował konieczność zmian w organizacji pracy i budowania takich relacji z pracownikami, aby nie następowała alienacja.

ATAK ROSJI NA UKRAINĘ

Skuteczna mobilizacja przedsiębiorców

Sprawne przyjęcie przez Polskę fali uchodźców z Ukrainy to w dużej mierze zasługa zaangażowania polskich firm.

ANITA BŁASZCZAK

Wojna w Ukrainie wyzwoliła w Polakach ogromną empatię, solidarność i energię. Również biznes, podobnie jak to miało miejsce podczas pandemii, błyskawicznie włączył się w działania pomocowe, potwierdzając tym samym, że dostrzega swoją odpowiedzialność nie tylko społeczną, ale także publiczną, jako „good corporate citizen” – ocenia Marzena Strzelczak, prezeska i dyrektorka generalna Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Polskie firmy – ich pracownicy, właściciele i menedżerowie – od pierwszego dnia wojny pospieszyły z rzeczowym, finansowym i organizacyjnym wsparciem na rzecz Ukrainy. W niedawnym sondażu „Rzeczpospolitej” mówiło o nim aż 96 spośród 102 ankietowanych przedsiębiorstw.



Firmy, które pomagają uchodźcom, są bardzo dobrze postrzegane na rynku pracy

ze zbiórek finansowych na pomoc humanitarną i medyczną dla Ukrainy, prowadzonych we współpracy z portalem Siepomaga.pl.

Firmy organizowały konwoje humanitarne do Ukrainy, miejsca noclegowe i transport dla uchodźców, a także domy dziecka dla 2 tys. dzieci ewakuowanych z ukraińskich ośrodków opiekuńczych. Sześć konwojów humanitarnych wysłał do Ukrainy sądecki potentat okien dachowych Fakro. Charytatywny start-up uruchomiony przez przedsiębiorcę i filantropa Rafała Sonikę w błyskawicznym tempie organizował centra pomocy dla uchodźców, m.in. w opuszczonym szpitalu w Krakowie.

Tysiące miejsc noclegowych powstały w centrach pomocy humanitarnej w Przemyślu oraz Chełmie, które – z pomocą lokalnych władz i swoich pracowników – zorganizowała rodzinna firma Kazar. – Od wielu tygodni naszą misją jest niesienie pomocy uchodźcom

– podkreśla Artur Kazienko, prezes Kazar, który przez pierwsze tygodnie sam kierował placówką w Przemyślu.

Zatogi doceniają

Wśród przedsiębiorców, którzy osobiście zaangażowali się w działania pomocowe, jest Rafał Brzoska, prezes InPostu, który wraz z żoną, Omeną Mensah, organizuje Konwoje Polskich Serc – transporty z pomocą humanitarną. Jeden z nich dostarczył mieszkańcom Charkowa i okolic 34 wagony (ok. 500 ton) materiałów pomocowych i był największym ufundowanym z prywatnych środków konwojem humanitarnym z Polski.

Według badań Polskiego Instytutu Ekonomicznego, które na początku maja objęły 500 różnej wielkości firm z wielu branż, ponad połowa z nich zaangażowała się w jakąś formę wsparcia Ukrainy i ukraińskich uchodźców

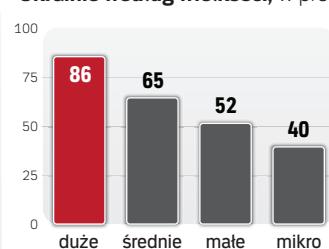
Najbardziej popularne formy firmowej pomocy Ukrainie

wskazania w proc.



Źródło: PIE i BGK, * dla uchodźców z Ukrainy

Zaangażowanie firm w pomoc Ukrainie według wielkości, w proc.



87 procent

polskich pracowników oczekiwało w marcu zaangażowania swojego pracodawcy w pomoc Ukrainie (wg Dailyfruits)

w Polsce. Najczęściej deklarują to duże przedsiębiorstwa – aż 86 proc. z nich prowadzi działania pomocowe. Taka aktywność to także odpowiedź na oczekiwania społeczne. Według marcowego sondażu firmy Dailyfruits 87 proc. polskich pracowników chce, by ich pracodawca pomagał Ukrainie, a zdaniem 91 proc. badanych pomagające firmy są bardzo pozytywnie postrzegane na rynku pracy.

Wśród hojnych darczyńców jest m.in. polski potentat rynku mody, grupa LPP, która na pomoc osobom dotkniętym działaniami wojennymi w Ukrainie przeznaczyła – w formie wsparcia finansowego i rzeczowego – 20 mln zł. Swoje zaangażowanie w pomoc dla Ukrainy podkreśla też wiele globalnych firm, w tym IKEA (darowizny w wysokości 40 mln euro na pomoc humanitarną dla uchodźców wojennych i 5 mln euro na wsparcie działalności Lekarzy Bez Granic w Ukrainie) i bank

JPMorgan Chase, który przekaże 5 mln dol. Izbie Gospodarczej Hotelarstwa Polskiego na pomoc w zakwaterowaniu uchodźców ukraińskich w Polsce.

Minął czas neutralności

Jak jednak zaznacza Rafał Baniak, na dłuższą metę firmy nie będą w stanie utrzymać pomocy na takim poziomie zaangażowania ludzi, środków i usług. Dlatego niezbędne jest systemowe podejście do tej kwestii, zorganizowane na poziomie państwa.

Jest ono tym ważniejsze, że oczekiwania wobec biznesu rosną. – Obserwujemy silną presję na to, by sektor prywatny podjął inicjatywy wykraczające poza wsparcie humanitarne i dzielenie się zyskiem – twierdzi Marzena Strzelczak.

Tym razem chodzi o zaangażowanie, którego biznes dotychczas unikał – deklarując

neutralność polityczną. Dzisiaj od firm oczekuje się zdecydowanych wyborów etycznych i konkretnych działań – najczęściej zaprzestania działalności biznesowej w Rosji.

Potwierdzeniem tych oczekiwań jest projekt zespołu badawczego z Yale School of Management, który od początku rosyjskiej inwazji na Ukrainę ocenia reakcje firm wobec wojny w Ukrainie. Jego lista, która w marcu liczyła ok. 400 przedsiębiorstw, w połowie maja obejmowała już prawie 1500 firm w podziale na pięć kategorii. Największym zainteresowaniem cieszy się tzw. lista wstydu – wykaz przedsiębiorstw, które nadal działają w Rosji, który stopniowo się skraca. – Nasza lista w ciągu dwóch miesięcy pomogła zmobilizować do wycofania z Rosji prawie tysiąc firm – podkreślają badacze z Yale. /@

masz pytanie, wyślij e-mail do autorki a.blaszczak@rp.pl

ANKIETA „RZECZPOSPOLITEJ”

Skutki pandemii i ataku Rosji na Ukrainę – głosy przedsiębiorców

RYSZARD MAYER
REGIONALNY DYREKTOR SPRZEDAŻY POLSKA WSCHODNIA I UKRAINA CREATON POLSKA

Różnica między zabudżetowanymi w 2021 r. przez CREATON Polska kosztami gazu a rachunkami za gaz, które otrzymaliśmy od dostawców w styczniu tego roku, sięgnęła 30 mln zł. Drugi czynnik, który mocno wpłynął na branżę dachową, to załamanie na rynku surowców metalowych pochodzących z Ukrainy i z Rosji. Spowodowało ono wzrost cen pokryć blaszanych, co przysporzyło nam klientów i dało możliwość podniesienia cen oraz obrony marży.

ZBIGNIEW DROHOBYCKI, ESERVICE.COM.PL

Firma wyszła z okresu pandemii w dobrej kondycji, a nawet rozwinęła zakres prowadzonej działalności, oferowanych usług i wielkości zatrudnienia. Utrzymała wysoką rentowność, pozycję rynkową oraz portfel klientów. Wybuch wojny w Ukrainie miał zdecydowanie mniejszy wpływ na sytuację firmy, ponieważ nie występuje w tym przypadku bezpośrednia zależność od dostawców czy rynku zbytu.

MAREK GABRYŚ, PREZES FIRMY AIUT

Musimy planować zakupy z dużym wyprzedzeniem i gromadzić podzespoły. Galopujące ceny energii i gazu, nowe uwarunkowania środowiskowe, rewolucje w systemie prawnym – wszystko to powoduje, że należy nastawić się na elastyczność zarówno w zakresie projektowanych rozwiązań, jak i strategii rozwoju.

LIDIA MARCINKOWSKA-BARTKOWIAK
DYREKTOR NACZELNA DS. KOMUNIKACJI KGHM

Obserwowane są pojedyncze, niewielkie odchylenia w ciągłości łańcucha dostaw materiałów i usług, spowodowane ograniczeniami podaży niektórych materiałów i surowców. Systematyczny kontakt z dostawcami umożliwia szybką reakcję na opóźnienia przez wykorzystanie strategii dywersyfikacji dostawców oraz zastosowanie alternatywnych rozwiązań.

PIOTR KICIŃSKI, WICEPREZES CINKIARZ.PL

Czas pandemii to okres zwiększonego zainteresowania transakcjami walutowymi – nawet o 825 proc. większy

ruch w portalu i 80-proc. zwiększenie obrotów na wymianie walut. Po napaści Rosji na Ukrainę także zaobserwowaliśmy wzmożone zainteresowanie wymianą walut użytkowników indywidualnych i biznesowych.

PATRYCJA STRZELECKA
CCO, PROKURENT CASHDIRECTOR

Dwuletni już okres zawirowań gospodarczych wpłynął na lekko zwiększoną rotację pracowników firmy oraz trudniejszy proces onboardingu (czyli przyjęcia do pracy i przeszkolenia) nowych pracowników w trybie pracy zdalnej.

LUIZA URBAŃSKA, SPECJALISTA
DS. KOMUNIKACJI & PR ALDI

W minionym roku firma podniosła wynagrodzenia zarówno pracownikom operacyjnym, jak i administracyjno-biurowym. Pracownicy otrzymali w czasie pandemii specjalne nagrody finansowe w wysokości nawet do 1000 zł brutto.

DEBATA „RZECZPOSPOLITEJ”

W obliczu kolejnych wyzwań

Turbulencje w życiu prywatnym i zawodowym oraz rzeczywistości gospodarczej, spowodowane najpierw przez pandemię, a teraz przez wojnę w Ukrainie i inflację, przeddefiniowały potrzeby pracowników. Jak mogą reagować organizacje?

JEREMI JĘDRZEJKOWSKI

Czy pandemia spowodowała realną, głęboką zmianę dotyczącą pracowników? A jeśli tak, to na czym ona polega? Na ile głęboko do polskich firm wkroczyła technologia? Tak więc, czy mamy technologiczną rewolucję, czy tylko ratowanie sytuacji poprzez zastosowanie technologii? A wreszcie, najważniejsze zmiany w biznesie spowodowane przez pandemię. Wokół tych zagadnień ogniskowała się debata ekspertów „Pracownicy – technologie – klient. Jak epoka pandemii zmieniła biznes?” zorganizowana przez „Rzeczpospolitą” w cyklu Barometr Polskiego Biznesu.

Ekstremalny wzrost niepewności

Dr Justyna Sarnowska-Wilczyńska, prodziekan ds. dydaktycznych, kierowniczka Katedry Studiów Społecznych, Uniwersytet SWPS, zwróciła uwagę na społeczny aspekt obecnej sytuacji i ekstremalny wzrost niepewności wywołany nagłą zmianą. – Towarzyszy ona na co dzień pracownikom, pracodawcom, osobom, z którymi współpracujemy, ale także nam. Bo przecież sami też jesteśmy częścią tej trudnej i złożonej sytuacji – powiedziała ekspertka.

– Mimo że w Polsce znoszone są ograniczenia związane z pandemią, to ona wcale się nie kończy. Ciągłe dochodzą do nas informacje o obstrzeleniach w innych krajach, o nowych mutacjach wirusa. Nie skończył się też kryzys wywołany przez covid, ponieważ mierzymy się właśnie z jego konsekwencjami, takimi jak wzrost cen czy trudna sytuacja na rynku pracy w niektórych sektorach – dodała Justyna Sarnowska-Wilczyńska.

– Zarówno pandemia, jak i wojna całkowicie zaskoczyły społeczeństwo. Kwestią najtrudniejszą i największym wyzwaniem obecnie i na przyszłość jest to, że kryzys pandemii i kryzys wojny nakładają się na siebie. Doświadczaliśmy ich jako społeczeństwo, jako pracownicy i jako konsumenci. Tworzą one domino, które powoduje obawy w trzech obszarach. Pierwszy dotyczy bytu, ma wymiar egzystencjalny i materialny. Drugi obejmuje sferę relacji, które się zmieniają. A trzeci dotyczy niepewności związanej z przyszłością, co rodzi kolejne pytania o to, jak się przygotować do kolejnych kryzysów – wymieniła ekspertka.

Czy firmy powinny w jakiś sposób odpowiedzieć na obawy? Michał Młynarczyk, członek zarządu Polskiego Forum HR, stwierdził, że pytanie nie brzmi „czy”, tylko „jak” biznes powinien reagować.

– Polskie Forum HR zrzesza firmy rekrutacyjne i na co dzień widzimy dylematy, z którymi muszą się zmierzyć pracownicy przy zmianie pracy. Ze swojego doświadczenia dostrzegam, jak się przeja-



Uczestniczący w debacie eksperci analizowali nowe wyzwania, jakie przed nami wszystkimi – w tym także przed biznesem – stawia dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość. Wskazywali także na rozwiązania, które mogą pomóc w odpowiedzi na ewoluujące potrzeby pracowników oraz rozszady w otoczeniu biznesowym.

wia ich niepewność – powiedział Michał Młynarczyk.

– Po czasach pandemicznych i nawet potem, już po wybuchu wojny, w procesach rekrutacyjnych z reguły doprowadzaliśmy 80–90 proc. do końca, do momentu porozumienia kandydata i pracodawcy. Obecnie praktycznie połowa procesów kończy się tym, że kandydaci nie przyjmują tych ofert ze względu na swoje obawy czy kontroferty ze strony byłego pracodawcy. Czasy są takie, że sama zmiana jest ryzykiem – opowiadał członek zarządu Polskiego Forum HR.

Jak tłumaczył, w czasach dużej niepewności pracownicy coraz mocniej zwracają uwagę na sytuację firmy i stabilność, jaką oferuje pracodawca. – To jeden z elementów, które pozwalają na podjęcie decyzji o dołączeniu do organizacji lub też wręcz o odejściu z niej. Dlatego tak ważne dla każdego pracodawcy jest w tej chwili zadbanie o odpowied-

nią komunikację z pracownikami, bycie fair, bycie transparentnym. To, jak poradziłeś sobie z poprzednimi kryzysami, pokazuje też pracownikom, jak poradzi sobie z następnymi. A te kryzysy z pewnością będą, czy to spowodowane względami ekonomicznymi, czy to zmieniającym się światem, łańcuchami dostaw, czy wreszcie zmianami w globalnej gospodarce – mówił ekspert.

Wyjść naprzeciw obawom

Z potrzebą wyjścia biznesu naprzeciw obawom pracowników zgodził się Maciej Witucki, prezydent Konfederacji Lewiatan. Jak powiedział, „czasy mamy trudne i niepewne, nawet żaden z futurologów nie jest nam w stanie powiedzieć, w jakich warunkach firmy będą działały za trzy, cztery czy sześć miesięcy”. Zwrócił uwagę, że niepewności towa-

rzyszą skutki pracy i nauki zdalnej, a więc zerwanie ciągłości relacji międzyludzkich, co przekłada się także w pewien sposób na przerwanie ciągłości kultury i edukacji w firmie.

Co więc w tej sytuacji jest potrzebne pracownikom i organizacjom? – Po pierwsze, i przede wszystkim, komunikacja z pracownikami. Po drugie, jeśli nie możemy przepowiedzieć im przyszłości w takim wymiarze, jak to bywało dawniej, czyli na trzy czy pięć lat, to przynajmniej w całości ich słuchajmy, cały czas szukajmy elementów kontaktu, współdziałania oraz wspólnej improwizacji – radził ekspert.

– Gdyż gdy patrzymy dziś w management na to, co się dzieje, to widzimy, że trochę tak jak na ukraińskim froncie ważna jest improwizacja małych oddziałów, sprawozdanie odpowiedzialności jak najniżej, dawanie jak największej liczby elastycz-

nych decyzji pracownikom. W tych trudnych czasach, kiedy nie pomagają nam środki zewnątrz, kiedy regulacje, rządy, również Unia Europejska, nie nadążają za trendami społecznymi, które były już przed pandemią, gdy mamy covid, wojnę i niewiadomą przyszłość, musimy radzić sobie sami. Musimy improwizować. Dlatego elastyczne organizacje, z maksymalną ilością rozproszonych odpowiedzialności, to jedyny rozwiązanie. Czasy wielkich liderów prowadzących wielkie armie minęły – zarówno na frontach, jak i w dużych firmach – stwierdził Maciej Witucki.

Nowa hierarchia wartości pracowników

Rektor SGH, dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH, dyrektor Instytutu Zarządzania na tej uczelni, diagnozując sytuację, powiedział, że „mamy dziś do czynienia z labędziem czarnym, którym jest pandemia, i szarym, którym jest straszliwa wojna na wschodzie Ukrainy.

– Dlaczego szarym? Dlatego, że wojna była do przewidzenia. Tak naprawdę ten konflikt militarny trwa od 2014 r. – tłumaczył ekspert. – A trzecim elementem jest trudna sytuacja gospodarcza, z wysoką i ciągle rosnącą inflacją na czele.

Jak w tych warunkach świat nauki widzi zmieniającą się funkcję liderów? Czego oczekują dziś od nich pracownicy?

– Najważniejsze jest to, że dla pracowników zmienia się hierarchia wartości. Oczekują oni teraz przede wszystkim ochrony zdrowia oraz zapewnienia bezpieczeństwa. A wreszcie, chcą czuć się potrzebni – po dwóch latach izolacji odczuwają silną potrzebę integracji. Liderzy powinni więc dbać o dobrostan pracowników – ocenił Piotr Wachowiak. – Co to oznacza? To przede wszyst-

kim indywidualne podejście do ludzi, wychodzenie im naprzeciw.

– Dobrostan pracowników obejmuje trzy podstawowe obszary. Pierwszy – fizyczny; to dbanie o kondycję fizyczną pracowników. Drugi to sfera społeczna, czyli odbudowa relacji międzyludzkich. A trzeci, wywołany przede wszystkim przez pandemię, to obszar psychiczny. Bierze się to stąd, że coraz więcej osób doświadcza niestety problemów wynikających z wielomiesięcznej izolacji, ale także z trudnością z zachowaniem odpowiedniego stanu emocjonalnego. Została zachwiana równowaga między życiem zawodowym i prywatnym – wyjaśnił rektor SGH.

– Dlatego lider powinien być dziś przywódcą empatycznym. Powinien umieć wczuć się w położenie pracowników, udzielać wsparcia, utrzymywać stały kontakt, starać się zaspokajać ich różnorodne potrzeby. Tego typu działania powinny być wypełniane równoległe z funkcją lidera, który ma dbać o realizację strategicznych celów oraz wzrost wartości firmy z poszanowaniem zasad zrównoważonego rozwoju – podkreślił Piotr Wachowiak.

Jak mówił, badania potwierdzają, że w sytuacji epidemii lepiej radziły sobie firmy, które od początku stawiały na aktywizację i integrację pracowników, widząc w nich kapitał i traktując ich jak aktorów, a nie statystów. – Ważny jest cel firmy, ale istotna jest też droga do jego osiągnięcia. To właśnie na nią trzeba dziś zwracać szczególną uwagę – wskazał rektor SGH.

Starcie dwóch wizji modelu pracy

Swoją ocenę obecnej niepewnej sytuacji przedstawił Stanisław Komorowski, adwokat w Stanach Nowy Jork i Kalifornia w USA. Mówił także o roli liderów, ale także dylematach firm związanych z formami pracy. Zwrócił wreszcie uwagę na nowe problemy, które stoją przed łańcuchami dostaw, a które mogą się przełożyć na dalsze pogłębienie kryzysu.

– Wydawać by się mogło, że temat pandemii jest już znany ze wszystkich stron i wszystko na ten temat już zostało powiedziane. Ale prawda jest taka, że jej skutki pozostaną z nami już na zawsze i dopiero rozpoczynamy proces dostosowywania się do tej nowej rzeczywistości – ocenił Stanisław Komorowski.

– Główną osią sporu jest dziś dyskusja między zwolennikami tak zwanej normalizacji, czyli powrotu do biur i przywrócenia przedpandemicznego stylu pracy, a zwolennikami modelu hybrydowego lub też całkowitej pracy na odległość w nowej rzeczywistości. Widzimy też powstanie ogromnych różnic pomiędzy poszczególnymi sektorami. Mamy choćby sektor IT, w którym niepewności nie ma – jest raczej euforia. Panuje tu rynek pracownika, który może znaleźć zatrudnie-



Mamy ekstremalny wzrost niepewności wywołany nagłą zmianą. Towarzyszy ona na co dzień pracownikom i pracodawcom

DR JUSTYNA SARNOWSKA-WILCZYŃSKA
UNIwersytet SWPS



Lider powinien dziś być przywódcą empatycznym, potrafić wczuć się w położenie pracowników, udzielać im wsparcia

DR HAB. PIOTR WACHOWIAK
REKTOR SGH, DYREKTOR INSTYTUTU ZARZĄDZANIA SGH



To, czy firma oferuje stabilność, to jeden z elementów, który wpływa na decyzje o dołączeniu do organizacji lub też o odejściu z niej

MICHAŁ MŁYNARCZYK
CZŁONEK ZARZĄDU POLSKIEGO FORUM HR

zmienia się rola liderów

nie w globalnych firmach. Jemu pandemia jest niestraszna, wręcz przeciwnie. Z drugiej strony mamy branże, które są narażone na skutki pandemii, gdzie stanowiska pracy będą likwidowane ze względu na potencjalne problemy przy następnych pandemiach – opisywał ekspert.

– Warto też zaznaczyć, że temat pandemii jest w tej chwili tym bardziej aktualny, że największy port na świecie, Szanghaj, jest zablokowany przez politykę rządu chińskiego. A trzeba wskazać, że jego totalny lockdown doprowadzi do kryzysu na skalę być może większą niż ta, którą widzieliśmy rok temu – przestrzegał Stanisław Komorowski.

Stworzyć odpowiednią kulturę pracy

Po tych zróżnicowanych ocenach sytuacji przyszła pora na głos biznesu. Na co więc dziś uwagę zwracają same firmy? Jakie mają antidotum na kryzysowe sytuacje? Gdzie szukają przewag konkurencyjnych? Czy rzeczywiście dostrzegają potrzebę bardziej otwartego, empatycznego podejścia do pracownika?

Dr Karolina Mitraszewska, wiceprezes odpowiedzialna za pion operacji, logistyki, transformacji i IT w Nest Banku, wskazała na centralne miejsce człowieka przy prowadzeniu biznesu. – Podstawą każdej organizacji są ludzie, ich zdolność do konstruktynego rozwiązywania problemów i dostarczania wartości ważnej dla klientów. Jednak aby mogli tak działać, trzeba im stworzyć kulturę pracy, w której będą czuć się dobrze – podkreśliła.

– W czasach niepewności elementem takiej kultury z całą pewnością jest bezpieczeństwo, zarówno bezpośrednie, związane ze stabilnością i higieną pracy, jak rów-

nież pośrednie, związane z zaufaniem, poczuciem sensu i tym, że pracownicy będą doceniani i będą mieli poczucie sprawczości. Jest to potrzebne, aby mogli budować to, na czym im zależy i w co chcą inwestować swój czas – mówiła wiceprezes Nest Banku.

– Oczywiście do stworzenia takich warunków potrzebni są liderzy, którzy taką kulturę organizacyjną chcą i potrafią budować. Liderzy, którzy wspierają pracowników nie tylko od strony kodeksu wartości i deklaracji, ale także konkretnych inwestycji, rozwiązań, narzędzi, zaoferowania możliwości uczenia się – zaznaczyła Karolina Mitraszewska. – Aby umożliwić eksperymentowanie i związane z nim popełnianie błędów na wczesnym etapie rozwoju innowacji, konieczne jest zwinne podejście projektowe oraz technologia, która pozwala sprawdzać rozwiązanie z klientem, poczynając od minimalnej wartości. To właśnie organizacje, które wdrażają takie podejście, odniosą sukces i ludzie będą się w nich czuli dobrze – powiedziała wiceprezes Nest Banku.

Przedstawiła to na przykładzie swojej organizacji. – Bank jest dziś firmą technologiczną, w której za technologią stoi zespół, dla którego rozumienie potrzeb klienta jest priorytetem. Wpisuje się to w trend, w którym klienci oczekują, by sprawy, które mogą działać się automatycznie, przebiegały bez angażowania ich uwagi. Bank powinien stanąć na wysokości zadania tak, aby finansie towarzyszyły nam bezszeltnie, w tle. Do tego potrzebna jest mocna technologia, za którą musi stać pomocny człowiek. To z jednej strony talenty z ekspercką wiedzą i doświadczeniem, a z drugiej osoby „multipotencjalne”, czyli takie, które potrafią syntetyzować i integrować rozwiązania z różnych branż. Dziś,



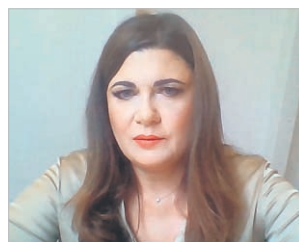
Musimy improwizować. Jedyne rozwiązanie to elastyczne firmy, z maksymalną ilością rozproszonych odpowiedzialności

MACIEJ WITUCKI
PREZYDENT
KONFEDERACJI LEWIATAN

gdy myślę o zespole idealnym, to mocno procentuje w nim różnorodność, inkluzywność, kultura otwartości. Różnorodność jest faktem, inkluzywność wyborem. Takie zespoły mam przyjemność budować przez ostatnie lata. Złożoność dzisiejszej sytuacji i dynamika zmian powodują bowiem, że trzeba szukać rozwiązań niestandardowych. Tylko dobry zespół, który jest w stanie wypracować takie rozwiązania, może doprowadzić nas do celu – opisywała Karolina Mitraszewska.

Technologie na pomoc

Z kolei Ireneusz Borowski, country manager na Polskę w Dassault Systèmes, przytoczył opinię firmy analitycznej Gartner, która w raporcie „Koronawirus: obszary zainteresowania CIO podczas pan-



Podstawą każdej organizacji są ludzie, ich zdolność do rozwiązywania problemów i dostarczania wartości dla klienta

DR KAROLINA MITRASZEWSKA
WICEPREZES NEST BANKU

demii Covid-19” podkreśliła, że „czas pandemii to sygnał ostrzegawczy dla przedsiębiorstw, które zbyt skupiły się na codziennych potrzebach operacyjnych kosztem inwestowania w rozwiązania cyfrowe i długoterminową odporność”.

– Współpracując z biznesem, widzimy wyraźną zmianę optyki, spowodowaną wyzwaniami okresu pandemii. Menedżerowie zdali sobie sprawę, że aby zapewnić konkurencyjność, powinni postawić na wdrożenie skuteczniejszych procesów projektowych i produkcyjnych, a także technologii, które mogą pomóc w powrocie do dawnych zwyczajów, bo pozwalają na podnoszenie wydajności, wyższą elastyczność, lepsze zarządzanie innowacjami i optymalizację kosztów na hali produkcyjnej oraz w biznesie. W efekcie technologie takie jak uczenie maszynowe, sztuczna inteligencja,



Wiele firm dostrzegło potrzebę cyfrowej transformacji i zamierza wdrożyć platformy wirtualne, łączące ludzi, procesy, zasoby i systemy

IRENEUSZ BOROWSKI
DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY NA POLSKĘ
W DASSAULT SYSTÈMES

internet rzeczy i analityka danych zajmują obecnie wysokie pozycje wśród potrzeb producentów – wskazał Ireneusz Borowski.

Jak mówił, wiele firm zdało sobie sprawę z potrzeby transformacji cyfrowej i zamierza wdrożyć platformy wirtualne, które łączą ludzi, procesy, zasoby i systemy operacyjne, aby umożliwić intuicyjną współpracę, wgląd i kontrolę nad całym rozbudowanym ekosystemem. – Przykładem takiej firmy jest bydgoska PESA, która w oparciu o platformę 3DEXPERIENCE od Dassault Systèmes optymalizuje procesy projektowania oraz skraca czas wprowadzania nowych produktów na rynek – powiedział przedstawiciel Dassault Systèmes.

Potrzebę zmiany i modernizacji przedsiębiorstw przemysłowych pokazało badanie firmy PMR „Gotowość polskich firm produkcyjnych na



Skutki pandemii pozostaną z nami już na zawsze i dopiero zaczynamy dostosowywanie się do tej nowej rzeczywistości

STANISŁAW KOMOROWSKI
ADWOKAT W STANACH
NOWY JORK I KALIFORNIA

transformację cyfrową i migrację do chmury. Analiza sytuacji w obliczu pandemii Covid-19”, przeprowadzone wśród ponad 100 średnich i dużych firm produkcyjnych. – Aż sześć na dziesięć wdraża obecnie różne rozwiązania z obszaru transformacji cyfrowej. A jedna trzecia ankietowanych przedsiębiorstw, które dotychczas nie wdrożyły rozwiązań cloud, planuje migrację do chmury w ciągu dwóch lat. Coraz więcej organizacji dostrzega, że chmura nie jest już tylko prostym zamiennikiem dotychczasowych systemów, fizycznie zainstalowanych na terenie firmy. Przedsiębiorstwa, które zainwestowały w cloud computing, są elastyczne pod względem zakupu zasobów informatycznych, mogą szybko zwiększać lub zmniejszać zdolności produkcyjne oraz minimalizować wydatki inwestycyjne – podsumował Ireneusz Borowski. /©

OPINIA PARTNERA PROJEKTU

W poszukiwaniu nowych modeli biznesowych



IRENEUSZ BOROWSKI

country manager na Polskę,
Dassault Systèmes

Pandemia Covid-19 oraz będąca jej następstwem niepewna sytuacja rynkowa poważnie zaburzyły globalny biznes. Firmy z różnych sektorów borykają się z utrudnieniami zakładającymi nie tylko operacje i dostawy, ale także zwykłe procesy biznesowe. W tej sytuacji transformacja cyfrowa urosła do rangi warunku ciągłości biznesowej, a menadżerowie coraz silniej akcentują wartość nowoczesnych technologii.

Transformacja cyfrowa od dawna jest postrzegana jako doskonały sposób na optymalizację działalności przedsiębiorstw, zwiększenie efektywności kosztowej, podniesienie wydajności, przyspieszenie wprowadzania produktów na rynek oraz budowę zrównoważonej i odpornej na ryzyko firmy. Choć większość producentów

w ciągu ostatniej dekady podejmowała próby adopcji nowych technologii, niewielu z nich wdrożyło platformy zarządzania danymi, inteligentne urządzenia, architekturę internetu rzeczy czy połączone systemy na skalę wymaganą do osiągnięcia wymiernego sukcesu.

Wysokie koszty opóźnień stały się oczywiste w momencie, gdy na początku 2020 r. wybuchła globalna pandemia, która zakłóciła łańcuchy dostaw, zamknęła pracowników w domach i zmusiła producentów do dostosowania istniejących procesów do zmiennego popytu na produkty i głębokich zmian w zachowaniu konsumentów. W obliczu takiego doświadczenia i stojąc przed perspektywą długo- i krótkoterminowych skutków finansowych, środowisko-

wych i innych, które mogą w przyszłości jeszcze bardziej zakłócić sposób prowadzenia działalności, długo odkładane projekty transformacyjne na poziomie całych przedsiębiorstw dziś zaczynają nabierać tempa.

Zerwane łańcuchy dostaw

W miarę zamykania fabryk w wyniku kolejnych lockdownów stało się jasne, że firmy nie mogą już sobie pozwolić na poleganie na monolitycznych, globalnych łańcuchach dostaw, które rozwinęły się w ostatnich dziesięcioleciach.

W artykule „Czego Covid-19 nauczył nas o łańcuchach dostaw: czas skupić się na odporności” partnerzy z amerykańskiej firmy konsultingowej Bain &

Company zwrócili uwagę, że firmy powinny opracować elastyczny ekosystem dostawców i partnerów oraz wdrożyć platformy oparte na chmurze i narzędzia do współpracy, aby wzmocnić zdecentralizowane zespoły.

Producenci muszą widzieć strukturalne ryzyka i szanse po stronie dostawców, jednocześnie monitorując ich kondycję i czas realizacji zleceń. Udana współpraca w tym obszarze będzie skutkowała lepszą jakością i obsługą zamówienia, ograniczonym ryzykiem i niższymi kosztami. Osiągnięcie tego poziomu transparentności wymaga jednak komunikacji i współpracy wszystkich interesariuszy na każdym poziomie.

Właśnie taki model współpracy zapewniają cyfrowe platformy, jak na przykład platforma 3DEXPE-

RIENCE od Dassault Systèmes. Rozwiązanie to umożliwia wszystkim interesariuszom – jak choćby projektantom, analitykom, działom sprzedaży, podwykonawcom, słowem – wszystkim podmiotom zaangażowanym w proces – współpracę w czasie rzeczywistym w oparciu o dostęp do jednej wersji danych, jednego źródła prawdy.

Nowe oblicze przemysłu

Już dziś widać wyraźnie, że firmy, które w przyszłości zmienią obraz przemysłu, to nie te, które będą posiadały najbardziej zautomatyzowane systemy produkcyjne, a te, które najlepiej rozwiną swoje zasoby wiedzy i know-how, a także których środowisko

biznesowe będzie angażować klientów i podwykonawców jako pełnoprawnych partnerów w procesie kreowania wartości.

Przemysł na miarę XXI w. można zdefiniować jako unikalne połączenie procesów projektowania, produkcji i wzajemnej wymiany doświadczeń. Nie powinniśmy więc myśleć o przemyśle wyłącznie w kontekście środków produkcji, ale jako o procesie tworzenia wartości.

Sektory przemysłowe XXI w. w znacznie mniejszym stopniu skupiają się na samych aspektach produkcyjnych, a coraz więcej uwagi poświęcają zastosowaniom, doświadczeniom użytkowników i możliwościom, jakie niosą wirtualne modele w optymalizacji cyklu życia produktów i zrównoważonej innowacyjności. /©

NOWE TECHNOLOGIE

Cyfryzacja nakreśla popyt na usługi IT

W tej branży przedsiębiorcy na brak zleceń narzekać nie mogą, wyzwaniem są rosnące koszty wynagrodzeń.

KATARZYNA KUCHARCZYK

Gospodarka hamuje, natomiast sektor IT właśnie notuje rekordowe wyniki finansowe. To skutek wzrostu zapotrzebowania na produkty i usługi informatyczne. Wybrzmiewa on również w ankiecie „Rzeczpospolitej”. Przedsiębiorcy potwierdzają wzrost sprzedaży desktopów, laptopów, akcesoriów komputerowych oraz innych narzędzi i usług.

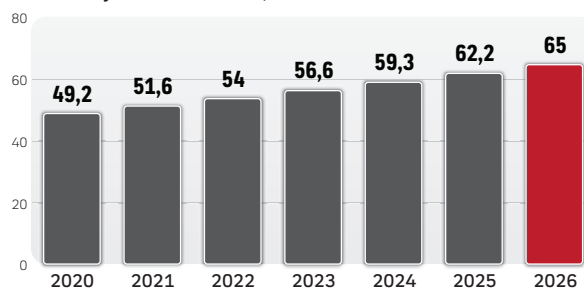
Pandemia katalizatorem

Światowe wydatki na nowe technologie zwiększą się w tym roku o ponad 5 proc., do 4,5 bln dol., a motorem dynamiki całego rynku będzie segment oprogramowania dla przedsiębiorstw, gdzie wzrost będzie dwucyfrowy – prognozuje instytut badawczy Gartner.

Również polskie IT ma duży potencjał. Wartość rynku w 2020 r. firma PMR szacowała na nieco ponad 49 mld zł. W 2026 r. ma już sięgnąć 65 mld zł. Podobnie jak w ujęciu globalnym, nad Wisłą również najszybciej powinien rosnąć segment oprogramowania.

Dobre perspektywy sektora IT mają charakter długoterminowy, a katalizatorem cyfrowej transformacji okazała się pandemia.

Wartość rynku IT w Polsce, w mld zł



Źródło: PMR, szacunki własne, Gartner

Globalne wydatki na cyfrową transformację biznesu wyniosą w tym roku 1,8 bln dol. i będą o prawie 18 proc. wyższe niż w 2021 r. – prognozuje firma IDC. Z kolei średni roczny wzrost w latach 2022–2026 powinien utrzymać się na niemal 17-proc. poziomie.

– Cały czas obserwujemy postępujący proces cyfryzacji w firmach, instytucjach, urządzeniach publicznych. Skuteczne przejście na elektroniczną obsługę spraw wymaga nie tylko sprzętu, ale także specjalistycznych usług i systemów, które na to pozwalają – podkreśla Wojciech Buczkowski, prezes Komputronika.

Wtórnie mu Costas Tziamalidis, wiceprezes dystrybucyjnej grupy Asbis. – Popyt na IT diametralnie zmienił się w ciągu ostatnich dwóch lat. Wydatki na IT oraz elektronikę znacząco przesunęły się do góry w hierarchii wydatków klientów – podkreśla.

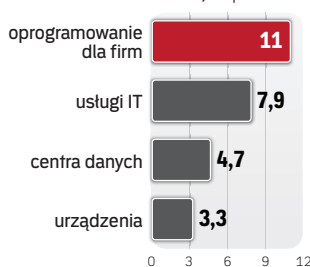
Dodaje, że produkty IT nie są już produktami luksusowymi, ale codziennego użytku, ułatwiając nam kontakt nie tylko ze światem czy przyjaciółmi, ale też z lekarzem, nauczycielem, bankiem.

Systematycznie rośnie też rynek e-commerce. Gemius podaje, że już 77 proc. polskich internautów kupuje online, prawie jedna trzecia zamawia w sieci więcej produktów niż przed pandemią, a 76 dokonuje zakupów za pośrednictwem smartfona.

Do sieci coraz mocniej przenosi się również świat rozrywki, co dobrze obrazuje rosnący rynek gier komputerowych i związanych z nim gadżetów. To woda na młyn nie tylko dla globalnych gigantów, ale również dla krajowych studiów, których w Polsce jest już ponad 400.

Rosnącą popularnością nowych technologii wykorzystują próbując hakerzy. W ostatnich latach mają ułatwione zadanie:

Prognoza wzrostu rynku IT na świecie w 2022 r., w proc.



z 2020 r., gdy średni koszt sięgał 1,5 mln zł. Nic dziwnego, że na znaczeniu zyskują usługi cyberbezpieczeństwa.

Gonimy Zachód

Usługi i produkty IT opiera się na analizie big data, internecie rzeczy, sztucznej inteligencji i chmurze. Instytut Gartner szacuje, że wartość całego rynku usług w chmurze wyniesie w tym roku ponad 332 mld dol., a w 2023 r. zbliży się do 400 mld dol. Pod względem wykorzystania chmury Polska wciąż jest poniżej średniej unijnej, ale nadrabiamy zaległości.

Przebieg do wzrostu mają też sektor telekomunikacyjny. Choć w ostatnich latach dynamicznie się rozwijał, to nadal nad Wisłą jest dużo do zrobienia. Dobrze obrazują to wydatki na internet, wskazujące na potrzebę szybkiego rozwoju sieci 5G. W aż 53 proc. powiatów wystąpiła przynajmniej jedna forma zagrożenia wyłączeniem cyfrowym ze względu na niedostateczną prędkość łączności z internetem – podaje Polski Instytut Ekonomiczny.

Wyzwań nie brakuje

Rosnący popyt na usługi i produkty informatyczne cieszy. Ale sektor IT mierzy się

4,8 proc.

ma wynosić średnioroczna dynamika polskiego rynku IT w latach 2020–2026

poniosło koszty od 2,8 mln zł do 5,8 mln zł. Co dziesiąta zanotowała straty jeszcze wyższe. Wydatki związane są z przestojami, straconymi możliwościami biznesowymi, kosztami operacyjnymi i koniecznością opłacenia okupu – średnio 7,6 mln zł. To znaczny wzrost w porównaniu

również z wyzwaniami. Zerwane wskutek pandemii i wojny łańcuchy dostaw, wzrost cen cargo i frachtu, problemy ze znalezieniem pracowników oraz presja na wzrost wynagrodzeń – to tylko niektóre z nich.

Szacuje się, że w Unii Europejskiej brakuje ponad 600 tys. programistów, a w samej Polsce – ponad 50 tys. Wprawdzie kierunków studiów o profilu IT oraz ofert specjalistycznych kursów edukacyjnych przybywa, ale to wszystko nie wystarczy, aby zapelniać podażową lukę.

W I kwartale 2022 r. liczba ofert pracy w sektorze IT wzrosła o ponad 47 proc. – podaje portal No Fluff Jobs. Utrzymujący się deficyt pracowników wzmacnia presję na wynagrodzenia, które w tej branży i tak są wysokie. Przedsiębiorcy zakładają, że w tym roku koszty wynagrodzeń wzrosną o kolejne kilka, lub nawet kilkanaście procent względem 2021 r.

Czas pokaże czy firmom uda się przetrwać rosnące koszty na klientów i utrzymać bądź zwiększyć marżę. Rosnący popyt na usługi IT ułatwi branży to zadanie.

Wiele wskazuje, że mimo geopolitycznych zawirowań i niekorzystnych czynników makroekonomicznych krajowe firmy technologiczne będą miały udany rok. /©©

masz pytanie, wyślij e-mail do autorki

k.kucharczyk@rp.pl

ROZMOWA

Przedsiębiorstwa same sobie nie poradzą

Po ostatnich dwóch kryzysach firmy będą już znakomicie uodpornione i przyzwyczajone do prowadzenia działalności w turbulentnym otoczeniu – uważa dr hab. Piotr Wachowiak, rektor SGH.

MARCIN PIASECKI

Jaki jest stan polskiego biznesu?

Nie jest zbyt dobry i nie jest to wina polskiego biznesu, tylko faktu, że polscy przedsiębiorcy działają w warunkach niepewności. Niepewność jest gorsza od ryzyka. Co chwila pojawiają się czarne łabędzie. Czarnym łabędziem była pandemia, szarym jest wojna, gdyż można było ją przewidzieć. Niestety, przedsiębiorcy nie wiedzą, jaki będzie następny czarny łabędź i co ich spotka. Przedsiębiorstwa mają bardzo wysokie zapasy. Oznacza to, że przyjmują strategię wyczekiwania. Wcale się temu nie dziwię. Są problemy z surowcami, materiałami, zerwaniem łańcuchów dostaw, niepewną sytuacją polityczną, wysoką inflacją. To taka randka w ciemno, a na ogół nic dobrego z nich nie wyjdzie.

Jednym z problemów, które najczęściej wymieniają przedsiębiorcy, jest niepewność legislacyjna i instytucjonalna.

Dołożył się do tego m.in. Polski Ład. Jak to wpływa na kondycję biznesu?

W wielu badaniach przedsiębiorcy jako jeden z czynników utrudniających działanie wymieniają niestabilne przepisy prawne, które powodują brak przewidywalności. Zwracają też uwagę na obciążenia podatkowe. Dobrze, że następuje zmiana w podatkach, bo poprzednia ustawa była bardzo niekorzystna. Dzieje się to jednak w połowie roku i jest bardzo dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstw, które muszą się przygotować do wdrożenia nowych przepisów, na co będą miały bardzo mało czasu. Wymieniany jest też wzrost cen, sięgający czasami ponad 200 proc. Wszyscy byśmy chcieli, żeby wojna w Ukrainie skończyła się jak najszybciej, ale to nie oznaczałoby jeszcze, że szybko spadną ceny surowców. Przedsiębiorstwa boją się, że ceny będą jeszcze wyższe, więc gromadzą zapasy. Zjawisko to również występuje w wypadku konsumentów. Wzrost cen materiałów powoduje, że przedsiębiorstwa stają się coraz mniej konkurencyjne na rynkach europejskich i światowych. Trzeba wesprzeć firmy, by odzyskały konkurencyjność.



Trzeba mieć strategię, jak pomóc naszym sąsiadom w odbudowie ich kraju i gospodarki

Przedsiębiorstwa same sobie nie poradzą.

Jak można im pomóc?

Trzeba duży nacisk położyć na opanowanie kryzysowej sytuacji. Potrzebne są: spójna polityka fiskalna i monetarna, stabilne przepisy prawne, jak najszybsze pozyskanie środków unijnych z KPO

i mądre ich wydatkowanie na inwestycje. W Polsce wzrost gospodarczy jest wciąż dobry, ale jego głównym źródłem jest konsumpcja. Inwestycje przedsiębiorstw są na średnim poziomie, lecz dynamika wzrostu jest coraz mniejsza.

Przedsiębiorstwa potrzebują pomocy np. dotyczącej wprowadzenia jeszcze większych ułatwień związanych z zatrudnieniem pracowników pochodzących z innych krajów, gdyż ich w Polsce brakuje.

A czy sami przedsiębiorcy powinni się zmienić w tej sytuacji?

Ważna jest elastyczność. Chodzi o umiejętność dostosowania się do szybko zmieniających się warunków i traktowanie zmian jako szansy rozwoju. Po drugie – podmiotowe podejście do pracowników i koncentracja ich wokół wartości. Wtedy pracownicy stanowią zespół, który łatwiej realizuje określone cele. Potrzebna jest też zmiana roli lidera na empatycznego, umiającego wczuć się w położenie pracowników i dbającego o ich dobrostan – fizyczny, społeczny, psychiczny.

Jaką strategię powinni przyjąć przedsiębiorcy w niespokojnych czasach? Trwać czy się rozwijać?

Trzeba się rozwijać. Podstawowy błąd przedsiębiorstw to opanowywanie kryzysu bez koncepcji na rozwój, bo wpadają one w jeszcze głębszy kryzys. Miejmy nadzieję, że wojna zakończy się jak najszybciej. Trzeba mieć strategię, jak pomóc naszym sąsiadom w odbudowie ich kraju i gospodarki. To będzie szansa dla polskich firm, ale musimy być do tego dobrze przygotowani.

Ale inwestowanie wiąże się z ryzykiem...

Każdy przedsiębiorca musi ponosić ryzyko, które jest dla niego do zaakceptowania. Dzieje się tak wtedy, gdy potencjalne korzyści z danej działalności są większe niż potencjalne straty. Jeżeli przedsiębiorca uważa, że istnieje większe prawdopodobieństwo porażek, to ryzyko jest zbyt wysokie. Każda firma ponosi ryzyko, szczególnie w sytuacji takiej niepewności. W zwykłej sytuacji ryzyka jesteśmy w stanie przewidzieć pewne rzeczy. W stanie niepewności bywa to bardzo trudne lub wręcz niemożliwe.

Polska gospodarka i biznes w dużej mierze są oparte na eksporcie. Czy przedsiębiorcy jeszcze powinni patrzeć na wschód?

Z badań wynika, że w związku z wojną w Ukrainie od 5 do 10 proc. przedsiębiorstw poniesie znaczne straty, a 25–35 proc. straty, które określają jako znaczące. Nie zaniebdywałbym kierunku wschodniego, szczególnie Ukrainy, bo tam będzie potrzebna pomoc. Jeśli chodzi o Rosję, to trudno dziś się wypowiadać. Dopóki sytuacja nie zmieni się diametralnie, inwestycje tam są wykluczone.

Czy w czasach złych wieści i dominacji niepewności można przedsiębiorcom powiedzieć coś optymistycznego?

Kryzys zawsze się kiedyś kończy. Im firmy przejdą więcej kryzysów, tym bardziej się uodpornią. Po ostatnich dwóch kryzysach będą już znakomicie uodpornione i przyzwyczajone do prowadzenia działalności w turbulentnym otoczeniu. Firmy zrozumiały, że pracownicy są ich najważniejszym kapitałem, który otwiera szansę na rozwój. Ostatnie kryzysy spowodowały, że przedsiębiorstwa są bardziej innowacyjne. Myślę, że perspektywa rozwojowa dla przedsiębiorstw będzie coraz lepsza. /©©

–notował Grzegorz Balawender

ZATRUDNIENIE



Sporo Ukraińców pracowało na budowach w Polsce. Wrócili do siebie walczyć za ojczyznę

Kolejny test odporności

Ani pandemia, ani rosyjska inwazja na Ukrainę nie zachwiały rynkiem pracy. Niepokoić może nadchodzące spowolnienie w połączeniu z rekordową inflacją.

ANITA BŁASZCZAK

Śród krajów Unii Europejskiej tylko Czechy i Niemcy miały w marcu niższą stopę bezrobocia niż Polska, gdzie – jak obliczył Eurostat – wynosiło ono zaledwie 3 proc., czyli 0,7 pkt proc. mniej niż rok wcześniej. Równie dobrze wyglądają szacunki Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej, według których stopa bezrobocia spadła na koniec kwietnia do 5,3 proc., wobec 5,4 proc. w marcu i 6,3 proc. przed rokiem.

Nie tylko Marzena Małag, minister rodziny i polityki społecznej, mówi o bardzo dobrej sytuacji na rynku pracy. – Dane dla Polski wskazują, że jest to jeden z najsilniejszych rynków pracy w Europie a może nawet w świecie – oceniła w niedawnej rozmowie z „Rzeczpospolitą” Jonas Prising, prezes ManpowerGroup, jednej z największych agencji zatrudnienia i usług HR na świecie.

Według najnowszych badań Barometru Perspektywy Zatrudnienia, plany firm na III kwartał są nawet bardziej optymistyczne niż te deklarowane na wiosnę. 27 proc. badanych planuje wzrost zatrudnienia (wobec 26 proc. w II kwartale), a grupa pracodawców zapowiadających zwolnienia skurczyła się z 23 do 17 proc.

W tej sytuacji za sukces można uznać fakt, że do połowy maja, dzięki uproszczonej procedurze zatrudnienia 132 tys. uchodźców, a w rejestrach ZUS łączna liczba pracujących Ukraińców sięgnęła 700 tys. (o 11 proc. więcej niż na koniec 2021 r.).

Jak jednak zaznacza Andrzej Kubisiak, z-ca dyr. ds. Badań i Analiz w Polskim Instytucie Ekonomicznym (PIE), przy skali 16,8 mln pracujących w Polsce osób, nie jest to liczba, która wywołuje szokującą zmianę.

Według niego, przeszkadzają bariera językowa i niedopasowanie profilu uchodźców do struktury wakatów w Polsce. Największy niedobór pracowników występuje w przemyśle, budownictwie i logistyce – poszukiwani są głównie mężczyźni do ciężkich fizycznie prostych prac.

Jednak z badań prowadzonych wśród pracodawców przez agencje zatrudnienia i PIE wynika, że otwartość przedsiębiorstw na zatrudnienie uchodźców z Ukrainy (traktowana nierzadko jako forma ich wsparcia) jest spora. W kwietniowym sondażu PIE 31 proc. badanych pracodawców (wśród dużych firm – 40 proc.) zadeklarowało, że rozważa zatrudnienie Ukraińców uciekających przed wojną. Niektóre starają się też dostoso-

wać „męskie” miejsca pracy do możliwości kobiet.

Rządowy portal

Małgorzata Starczewska-Krzysztozek z Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego zwraca jednak uwagę, że trudno o zawodowe zaangażowanie matek z małymi dziećmi. I przypomina, że Polska nie jest przygotowana na przyjęcie nowych pracowników z Ukrainy. W ciągu prawie trzech miesięcy od rozpoczęcia wojny nie zbudowaliśmy systemu pozwalającego na identyfikację osób, które chciałyby w Polsce pracować, i ich kompetencji. Ten problem wskazywany przez ekonomistów, ekspertów rynku pracy i pracodawców ma wkrótce rozwiązać specjalna platforma online.

Jeszcze w maju rząd ma uruchomić portal, zintegrowany z rejestrem PESEL, który ułatwi uchodźcom kontakt z polskimi pracodawcami i znalezienie pracy odpowiedniej do ich kompetencji. System obsługujący ogłoszenia wyłowi kandydatów najlepiej dopasowanych do danej oferty.

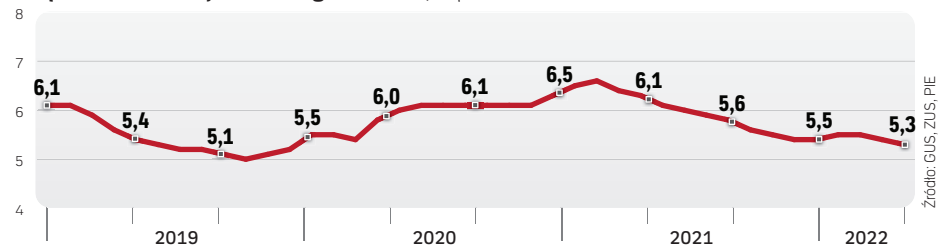
Jak jednak zauważa Kamil Sobolewski, główny ekonomista Pracodawców RP, rejestracja zatrudnienia nie wydaje się priorytetem uchodźców.

Prawdopodobnie będą preferować pracę w niepełnym wymiarze godzin, blisko swoich dzieci, nawet jeśli będzie gorzej płatna. A wsparcie socjalne państwa, samorządów, organizacji pozarządowych i firm ogranicza potrzeby finansowe uchodźców. W rezultacie niedobór rąk do pracy, który Sobolewski szacuje na 500 tys. osób, raczej się zwiększa, niż zmniejszy, tym bardziej, że firmy nie mogą liczyć na przyjazd ukraińskich mężczyzn do prac sezonowych.

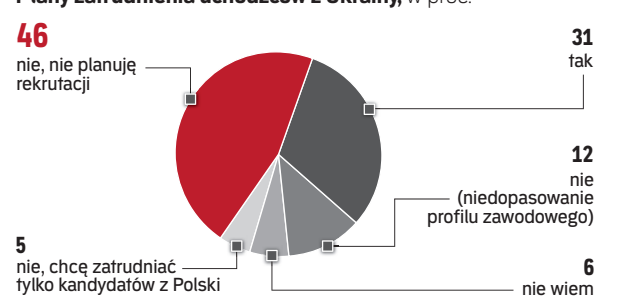
Zdaniem Andrzeja Kubisiaka, biorąc pod uwagę niezauważalny wzrost napływu uchodźców z I fali i wyhamowanie rejestracji w systemie PESEL, należy się spodziewać, że latem, gdy sezonowo wzrośnie zapotrzebowanie na pracę w usługach i rolnictwie, liczba pracujących uchodźców z Ukrainy może sięgnąć maksymalnie 300 tys. osób.

W rezultacie oferty ciężkiej pracy sezonowej w zachodniej Polsce mogą pozostać bez odpowiedzi – przewiduje Kamil Sobolewski. Wolne etaty będą wypełniane tylko częściowo, chyba że firmy wobec groźby recesji zdecydują się ograniczyć zatrudnienie – taki plan deklaruje już co piąta firma według badania Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej – przypomina ekonomista. /©©

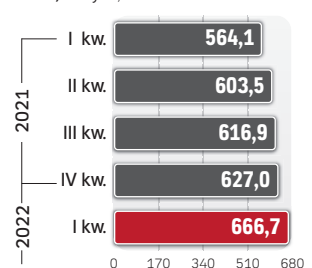
Stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce, w proc.



Plany zatrudnienia uchodźców z Ukrainy, w proc.



Liczba Ukraińców w rejestrach ZUS, w tys., na koniec kwartału



Oferta dla mężczyzny

Jest więc szansa, że wieszczony przez ekonomistów spowolnienie w gospodarce, które od III kwartału pogorszy koniunkturę na rynku pracy, nie powinno wywołać wyraźnego wzrostu bezrobocia. Ale nie zmniejszy też raczej problemów firm z niedoborem fachowców.

Nie spełniły się nadzieje pracodawców, że uchodźcy pomogą rozwiązać problem braku rąk do pracy. Wręcz przeciwnie, w części branż, w tym w transporcie, logistyce i przemyśle, ten brak się nasilił, gdyż około 100 tys. pracujących w Polsce Ukraińców wyjechało na wojnę. Wśród uchodźców dominują kobiety i dzieci (93 proc.).

ANKIETA „RZECZPOSPOLITEJ”

Skutki pandemii i ataku Rosji na Ukrainę – głosy przedsiębiorców

MAJA SZEWCZYK
DYREKTOR DZIAŁU KOMUNIKACJI KORPORACYJNEJ KAUFAND POLSKA

Okres pandemii pokazał, jak ważne dla pracowników stały się poczucie bezpieczeństwa finansowego, stabilność zatrudnienia i możliwość długofalowego rozwoju. To z pewnością kluczowe teraz obszary. Odegrają one istotną rolę w kształtowaniu polityki personalnej firmy.

MARCIN DROBA
IR MANAGER W LIVECHAT SOFTWARE

Przejęcie na model „work from anywhere”, w którym członkowie zespołu sami decydują, skąd pracują, to pozytywna zmiana wynikająca z pandemii. Niemniej wiąże się ona z wyzwaniem, dlatego staramy się wspierać współpracowników, zapewniając im zarówno dostęp do pomocy psychologicznej, jak i oferując liczne inicjatywy pomagające w budowaniu zespołu.

KRZYSZTOF INGLOT
ZAŁOŻYCIEL PERSONNEL SERVICE

Menedżerowie świetnie radzą sobie z pracą w trudnych warunkach, co udowodnili, przeprowadzając zespoły przez czas pandemii. Ponieważ większość naszej załogi jest z Ukrainy, po wybuchu wojny przybyła nam konieczność dbania o zdrowie psychiczne naszych pracowników, pochodzących z zaatakowanego kraju.

MARTA FLORCZAK, CZŁONEK ZARZĄDU DS. PERSONALNYCH, LIDL POLSKA

Podczas pandemii pracownicy przejmowali odpowiedzialność za zadania, które często zmieniały się z uwagi na generalne zmiany w organizacji pracy wywołane epidemią. Wszystkie działy dążyły do skutecznego wprowadzania nowych rozwiązań, które miały na celu zapewnienie bezpiecznych warunków pracy zarówno pracownikom, jak i klientom odwiedzającym nasze sklepy.

MAGDALENA KRASZEWSKA, KUEHNE+NAGEL

Wszystkie rodziny pracowników KN Ukraina, które zdecydowały się przyjechać do Polski, mają zapewnione od pracodawcy: zakwaterowanie i wyżywienie, zapomogę finansową, budżet na start oraz wsparcie w zatrudnieniu w Polsce, jeśli wyrażą taką wolę. Pracownicy, chcący aktywnie włączyć się do niesienia pomocy Ukraińcom, zgłaszają się jako opiekun rodziny lub deklaruje możliwość podjęcia się roli lokalnego koordynatora opiekunów. Kuehne+Nagel w Polsce zapewniło pomoc ponad 60 osobom – rodzinom pracowników i pracownikom Kuehne+Nagel Ukraina.

AGNIESZKA GORZKOWICZ, CREDIT AGRICOLE

Prowadzimy specjalny program wsparcia dla pracowników CA Ukraina i ich rodzin. Zorganizowaliśmy transporty z granicy polsko-ukraińskiej do trzech miast: Warszawy, Wrocławia i Krakowa, wynajęliśmy mieszkania, kupiliśmy vouchery do Biedronki, zapewniliśmy niezbędną pomoc medyczną i psychologiczną. Nasi pracownicy mogą skorzystać z pięciu dodatkowych, płatnych dni na wolontariacie.

ROZMOWA

Kryzys to również okazja i szansa na nowe wzrosty

Po doświadczeniach z ostatnich dwóch lat Polska jest pod wieloma względami mocniejsza – mówi **Grzegorz Piechowiak**, partner zarządzający w firmie doradczej JP Weber.

KATARZYNA KUCHARCZYK

W 2021 r. na perspektywy gospodarki patrzono pozytywnie. Biznes dobrze radził sobie z covidowymi zawirowaniami, pandemia zaczęła hamować. Wydawało się, że rok 2022 będzie bardzo dobry. Tymczasem czynniki ryzyka przybywa: wojna, wysoka inflacja, zaostrzona polityka monetarna, wzrost kosztów, hamujące PKB. Jaki rok nas czeka?

Powiedziałbym, że kolejny pełen wyzwań, bo tak wolę o tym myśleć. Niestabilność rynku i wzrost kosztów powodują u przedsiębiorców, w szczególności tych, którzy planowali transakcje, dużą niepewność w kontekście planowania backlogów. Obecna sytuacja mocno komplikuje modele funkcjonowania firm.

Z naszych obserwacji wynika, że druga połowa roku będzie szczególnie trudna dla firm działających w sektorze spożywczym i produkcyjnym, które najmocniej odczuwają wszelkie wzrosty cen surowców i zawirowania w łańcuchu dostaw. Możemy mieć poczucie, że u nas pandemia dobiega końca, ale w Azji przepisy antykoronawirusowe są poddawane coraz bardziej restrykcyjne. W branży logistycznej pandemia wchodzi w kolejną falę.

Jestem przekonany i opieram to przekonanie na pracy z polskimi właścicielami firm, że po doświadczeniach z ostatnich dwóch lat Polska jest pod wieloma względami mocniejsza niż była wtedy, a tym samym gotowa, aby sprostać wyzwaniom, jakie niesie i może jeszcze przynieść dynamika ostatnich wydarzeń. Obecny czas jest bardzo trudny, ponieważ większość wskaźników utrudnia biznesowe funkcjonowanie czy planowanie przyszłości, ale mimo wszystko należy upatrywać w tym kryzysie szansy dla Polski jako kraju będącego w ramach UE bezpieczną przystanią dla zagranicznych inwestorów, którzy z kolei automatycznie będą napędzać polską gospodarkę.

Jakie są teraz największe wyzwania?

Jednym z najważniejszych jest oczywiście wysoka inflacja spowodowana m.in. gwałtownym wzrostem cen surowców i energii. Ten trend wzrostowy rozpoczął się już w 2021 r., a wojna w Ukrainie przyspieszyła ten proces. To wyzwanie, w którym nie jesteśmy odosobnieni, z podobnym problemem zmagają się dzisiaj przecież cały świat. Banki centralne, w tym także nasz NBP, mocno zaostrzyły politykę monetarną, rozpoczynając cykl podwyżek stóp procentowych, co ma na celu ustabilizowanie wzrostu cen. Nie można jednak zapominać o tym, że zbyt wysokie stopy procentowe



” Polska od lat pozostaje jednym z bardziej atrakcyjnych kierunków dla inwestorów zagranicznych – wyróżniamy się globalnie, a w regionie jesteśmy liderem

mogą być niebezpieczne dla utrzymania wysokiego wzrostu gospodarczego, co rodzi kolejne wyzwania. Wojna spowodowała także ogromny napływ uchodźców do naszego kraju, co stanowi wyzwanie logistyczne, organizacyjne i ekonomiczne. Proces przyjmowania imigrantów do Polski został wdrożony już na początku inwazji Rosji na Ukrainę. Ważne jest jednak, aby długofalowo zintegrować uchodźców z polską gospodarką, zapewniając im niezbędną infrastrukturę, co z kolei będzie miało – niestety – wpływ na wzrost wydatków w sektorze publicznym.

To, że jesteśmy krajem sąsiadującym z państwem, w którym toczy się wojna, wpływa na postrzeganie całego naszego regionu jako bardziej ryzykownego?

Wybuch wojny w Ukrainie i fakt, że Polska jest krajem sąsiadującym, spowodował na pewno duży poziom niepewności inwestorów zagranicznych, szczególnie na początku wojny. W praktyce jednak – po kilku miesiącach trwania wojny, podobnie jak to miało miejsce w przypadku pandemii – widzimy, że inwestorzy nadal postrzegają CEE, czyli nasz region Europy, w tym Polskę, jako bezpieczne i dobre miejsce do inwestowania. Obecna sytuacja jest wręcz szansą dla naszego regionu, ponieważ wiele koncernów, fabryk i mniejszych firm będzie przenosić się właśnie do Polski. W gronie naszych klientów jest wiele firm z branży IT, które właśnie w Polsce

wielkość rynku wewnętrznego oraz nadal dobry koszt pracy. Mimo to udział akwizycji polskich firm przez zagranicznych przedsiębiorców nadal jest niski. Może to wynikać z tego, że wbrew temu, co się powszechnie mówi, na tle innych gospodarek Polska jest wciąż rynkiem młodym i rozwijającym się.

Cieszy natomiast fakt, że coraz więcej polskich przedsiębiorstw inwestuje za granicą zarówno poprzez rozwój organiczny, jak i poprzez akwizycje. Pandemia ewidentnie ośmieliła polskie firmy do inwestowania w krajach rozwiniętych. Gdy firma posiada już ugruntowaną pozycję krajową, decyzja o ekspansji zagranicznej staje się niejako naturalną konsekwencją dalszego rozwoju biznesu.

Które sektory są obecnie w dobrej kondycji i mają dobre perspektywy, a dla których nadchodzące kwartały mogą być szczególnie trudne?

W JP Weber działają grupy sektorowe, mamy więc dobry ogłód tego, jak sobie sektory radzą. Notowania rosną – mimo zawirowań na rynkach, w sektorze spożywczym i branży IT, która kontynuuje swój postcovidowy boom. Dużo wyzwań stoi przed sektorami produkcyjnym czy nieruchomości. Firmy z tych branż wstrzymują się z inwestycjami, ponieważ nie chcą niczego kontraktować w warunkach wysokich cen, szczególnie że ich backlogi są jeszcze pełne. Całkowicie rozumiemy, z czego wynika ta wstrzeźliwość, ale zalecamy naszym klientom, by właśnie teraz zaczęli planować przyszłe inwestycje. Gdy rynek się ustabilizuje, a tak stanie się na pewno, będą gotowi do natychmiastowego działania.

Jak firmy zareagowały na wybuch wojny? Wstrzymały inwestycje?

Pierwsze tygodnie wojny wywołały niepewność i konsternację. Przecież dopiero co polscy przedsiębiorcy uporali się z kryzysem wywołanym przez koronawirusa, a pojawił się kolejny, o zupełnie innym wymiarze. Optymistyczny jest jednak fakt, że wśród naszych klientów zaobserwowaliśmy jedynie kilka przypadków, gdzie inwestor całkowicie wstrzymał decyzję o planowanym projekcie czy inwestycji w Polsce. Dotyczyło to inwestorów z Korei i Niemiec. Pozostała część naszych klientów postanowiła, co prawda z ogromną rozważą, ale jednak, kontynuować swoje planowane przedsięwzięcia.

Pandemia na kilka miesięcy wstrzymała rynek fuzji i przejęć, potem jednak szybko nadrobił zaległości. Jaki będzie 2022 r.? Wojna wyhamuje transakcje? A może bardziej niż wojna szkodzą czynniki makroekonomiczne?

Tworząc prognozy dotyczące nie tylko rynku M&A, ale całej gospodarki, o których dyskutujemy z naszymi partnerami z globalnej organizacji Eight International, której jesteśmy współtwórcą, wojnę

oraz czynniki makroekonomiczne należy traktować łącznie. Czynniki makro to przecież w zasadzie skutek wojny w Ukrainie. Podobnie jak podczas kryzysu wywołanego przez koronawirusa, dzisiaj w Polsce też obserwujemy, że rynek M&A na skutek niepewności zaczyna lekko zwalniać, ale jest to naturalne zjawisko. Odwrotna sytuacja jest za granicą, gdzie inwestorzy wykazują się ogromnym zaangażowaniem, a także i zainteresowaniem polskim rynkiem.

Po covidowym odbiciu wyceny aktywów mocno wzrosły, ale od kilku miesięcy na rynkach kapitałowych obserwujemy mocne spadki. Jak należy oceniać obecny poziom wycen?

Wydarzenia ostatnich lat nauczyły nas, jak funkcjonować w warunkach dużej zmienności. Początek pandemii także był okresem gwałtownych spadków wycen wszystkich klas aktywów. W pierwszych tygodniach mogliśmy obserwować dynamiczny odpływ kapitału w obawie przed konsekwencjami wprowadzanych lockdownów, jednak po kilku tygodniach inwestorzy chętnie wrócili na rynek kapitałowy i w kolejnych miesiącach obserwowaliśmy mocne odbicia. W drugiej połowie 2021 r. rosła obawa przed rosnącą inflacją, co w pierwszej kolejności przełożyło się na przecenę na rynku dłużnym, gdyż rynek wycenił już, że banki centralne będą musiały zaostrzyć swoją politykę monetarną. Pierwsze miesiące tego roku to środowisko mocno rosnącej inflacji, coraz bardziej jastrzębia polityka banków centralnych i do tego wszystkiego zmateriałizowało się ryzyko wybuchu wojny w Ukrainie. W konsekwencji tego wszystkiego mamy kolejną, gwałtowną przecenę na rynkach.

Oczywiście nie wszystkie branże odczuwają obecną sytuację w takim samym stopniu. Jako najbardziej narażoną można wskazać budownictwo. Należy mimo wszystko pamiętać, że każdy kolejny kryzys to także okazja i szansa na nowe wzrosty. Jestem przekonany, że inwestorzy również i tym razem wykorzystają zdobyte dotąd doświadczenia i z obecnych zawirowań rynkowych wyjdą jeszcze mocniejsi.

Z naszych obserwacji wynika, że inwestorzy, którzy nie przestali kupować mimo rynkowych kryzysów, chętnie zmieniają teraz model na earn-outowy (klauzula pozwalająca na ustalenie ostatecznej ceny pakietu udziałów/akcji w oparciu o przyszłe wyniki przejmowanego przedsiębiorstwa – przyp. red.). Z uwagi na brak możliwości planowania, budują bezpieczniejsze mechanizmy akwizycyjne, oparte zarówno na wycenie stałej, jak i ruchomej. Mamy duże doświadczenie w budowaniu i wdrażaniu modeli earn-outowych dla firm i z pełnym przekonaniem doradzamy klientom, by właśnie taki model teraz stosowali. /©©

CV

Grzegorz Piechowiak studiował w Wurzburgu oraz Jenie. Współzałożyciel i partner zarządzający JP Weber. Ekspert ds. fuzji i przejęć oraz inwestycji z ponad 20-letnim doświadczeniem w prowadzeniu transgranicznych transakcji. Członek zarządu organizacji doradczej Eight International, której współzałożycielem jest JP Weber, dostarczającej rozwiązania dla przedsiębiorstw, funduszy i banków inwestycyjnych w obszarze doradztwa transakcyjnego, restrukturyzacji i transformacji. Przez kilka lat zarządzał w Polsce europejską firmą BrainNet Management Consultants, która w 2012 r. została przejęta przez KPMG. ■