

# ZARZĄDZANIE MŚP W CZASIE I PO KRYZYSIE

Małgorzata Bieniaszewska, MB-Pneumatyka  
Marcin Dobrowolski, BIZNES24



# Autorzy



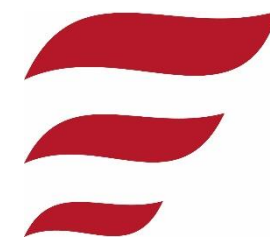
## **Małgorzata Bieniaszewska**

Od ponad 19 lat prowadzi firmę MB Pneumatyka. Rodzinny biznes przekształciła w prężną firmę badawczo-produkcyjną sektora Automotive. W 2018 r. otrzymała Nagrodę Gospodarczą Prezydenta RP w 2018 w kategorii „Firma Rodzinna”.



## **Marcin Dobrowolski**

Historyk i dziennikarz. Przez blisko dekadę związany z projektem Gazele Biznesu, rankingiem najbardziej dynamicznych firm sektora MŚP w Polsce. Od marca 2020 r. zaangażowany w tworzenie telewizji biznesowej, BIZNES24.



# Wprowadzenie do tematu



Jedyną stałą rzeczą we  
Wszechświecie jest zmiana.  
Heraklit z Efezu



Funkcjonujemy w świecie VUCA, akceptacja tego stanu jest pierwszym etapem zmiany naszego myślenia oraz strategii firmy.

**Volatile (zmienny)** - natura i dynamika zmian oraz natura i siła zmian i/ lub ich katalizatorów.

**Uncertain (niepewny)** - brak przewidywalności, prawdopodobieństwo nieoczekiwanego zdarzenia oraz świadomość i zrozumienie problemów i wydarzeń.

**Complex (złożony)** - multipleks sił, nakładanie się różnych problemów, brak efektu przyczynowo-skutkowego i zamieszanie otaczające organizację.

**Ambiguous (wieloznaczny)** - trudność w zrozumieniu rzeczywistości, potencjalne błędne jej zrozumienie, sprzeczne znaczenie warunków, zaburzony ciąg przyczynowo-skutkowy.



Jakie globalne trendy charakteryzowały nasz świat i wyznaczały kierunek w zarządzaniu jeszcze kilka miesięcy temu?

**Globalizacja** - przenoszenie środków produkcji do innych regionów świata.

**Szacunek** dla indywidualnych wartości i potrzeb.

Dążenie do **ograniczenia emisji szkodliwych gazów**.

**Digitalizacja** - dążenie do cyfryzacji wszystkich możliwych danych przedsiębiorstwa.



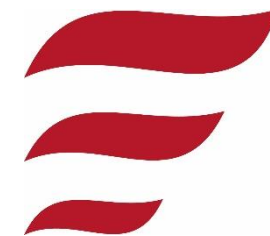
## **Jakie trendy charakteryzują nasz świat i zarządzanie dziś, w pół roku po ogłoszeniu przez WHO pandemii?**

Odejście od globalizacji na rzecz lokalności, a niekiedy nawet partykularnych interesów narodowych lub regionalnych (powrót wojen celnych i walutowych, przywracanie granic państwowych).

Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa oraz kontrola państwowa ważniejsze od partykularnych praw (uzyskiwane m.in. poprzez wprowadzanie stanów wyjątkowych oraz ustaw i dekretów specjalnych).

Ograniczenie emisji gazów w wyniku załamania produkcji przemysłowej – fundament procesu odbudowy po kryzysie. Powrót na tory wzrostu gospodarczego połączony z szacunkiem do środowiska naturalnego i z uwzględnieniem celów klimatycznych (deklaracje Ursuli van der Leyen i Xi Jinpinga).

Niespotykane przyspieszenie digitalizacji osiągnięte poprzez masowy home office i konieczność wejścia w nowe kanały sprzedaży, przede wszystkim e-commerce.



Tylko organizacje typu agile (zwinne, sprytne, chytre) będą w stanie przetrwać w świecie, w którym zmiana następuje tak szybko i jest tak dogłębna.

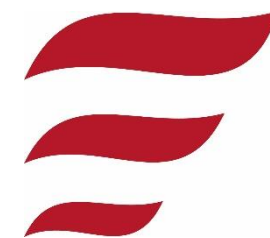
„Ty musisz być zmianą, której oczekujesz w świecie!”

Mahatma Gandhi





# Czas na zdalne przywództwo!



Wprowadzenie lockdownu i masowy home office zrewolucjonizował rolę lidera w organizacji.

Zdalne przywództwo jest koniecznością, niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa.

Nawet w firmach, w których możliwość pracy zdalnej jest ograniczona, należy wdrożyć najważniejsze zasady takiego zarządzania.



## **Czym różni się lider zdalny (ang. *remote leader*) od lidera stacjonarnego (ang. *face-to-face leader*)?**

Liderzy stacjonarni są kreatorami wizji, cechuje ich ekstrawertyczność, charyzma, zaufanie pracowników i silna osobowość.

Liderzy zdalni są działaczami, cechuje ich nastawienie na cel, umiejętność współpracy z wieloma zespołami i dostarczania im niezbędnych zasobów, zdolność dostrzegania nadchodzących celów i oceny postępu prac w skali makro.



## Jakie fundamentalne elementy powinien zaakceptować lider w nowej normalności?

- poznać technologię ułatwiającą pracę zdalną – aby móc samodzielnie organizować spotkania; zabezpieczyć środki do połączenia: łącze internetowe, pomieszczenie do komunikacji, mikrofony zbiorcze i krawatowe, kamerę, oświetlenie i neutralne tło; odpowiednią aplikację do połączeń umożliwiającą m.in. współdzielenie ekranu dla wyświetlania niezbędnych treści;
- poukładać na nowo komunikację w firmie – aby ograniczyć (nieuchronny początkowo) chaos; należy rozpisać na nowo model raportowania;
- stworzyć model monitorowania pracy – nadzór nad realizacją celów nie może być ciągły i inwazyjny; należy wspólnie z zespołem wskazać drabinę celów, których realizacja będzie weryfikowana;
- dbać o stan psychiczny pracowników – jest to jedno z najważniejszych zadań i choć z pozoru oczywiste, to w wielu organizacjach bagatelizowane; praca zdalna, pozbawiona interakcji międzyludzkiej, w domu i środowisku, które do pracy nie było przygotowane sprzyja wypaleniu zawodowemu; koszt powrotu wyczerpanego pracownika jest znacznie wyższy niż stała pomoc, którą może zaoferować lider.

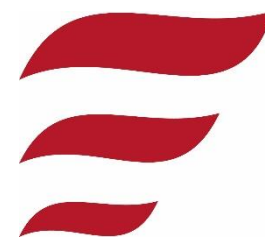


## **Kilka wskazówek, które pomogą dostrzec problemy i wesprzeć pracowników:**

- jeżeli widzisz, że ktoś nie radzi sobie z zadaniami, porozmawiaj z nim wprost i w cztery oczy (osobiście bądź przez połączenie video);
- sprawdź, czy na pewno orientuje się, jaki jest wyznaczony przed nim cel i co musi wykonać;
- nie ukrywaj tego, jakie są twoje zastrzeżenia i uwagi co do jego pracy, mów szczerze;
- okaż empatię i zrozumienie;
- zaoferuj wsparcie psychoterapeutyczne; pamiętaj, że nie jesteś lekarzem i samodzielne próby terapii mogą doprowadzić do pogłębienia szkód, a nawet tragedii.



Motywacja finansowa  
i pozafinansowa,  
czyli jak motywować,  
by nie zbankrutować!



Mając w zespole ludzi, dla których praca i wyzwania z nią związane są motywacją samą w sobie, nie przeszkadzaj im dodatkowymi korzyściami finansowymi. Nie potrzebują ich.

Warunkiem występowania tej zależności jest satysfakcja z obecnych zarobków. Motywacja pozapłacowa nie działa, gdy płaca jest zbyt niska.



## Jak dbać pozafinansowo o motywację pracowników? (1)

- **bądź spójny i autentyczny:** nie obiecuj tego, co jest niepewne, mów otwarcie o swoich wątpliwościach; nie kłam, że „wszystko będzie dobrze”, jeśli nie jesteś tego pewien;
- **zdefiniuj cel**, prowadzące do niego kroki milowe i sposób ich nadzorowania; w proces definiowania celów włącz cały zespół; ustalcie jasne kryteria uznania realizacji celu;
- **dotrzymuj złożonych obietnic** – banalne, ale niezmiernie ważne; złamanie tej zasady może doprowadzić do strat, które będą już nie do odbudowania;
- **stwórz środowisko pracy**, w którym można popełniać błędy – aby dojść do innowacyjnych rezultatów, trzeba popełnić wiele błędów; kultura pracy otwarta na błędy to najpiękniejsza forma motywacji.





## Jak dbać pozafinansowo o motywację pracowników? (2)

- **daj poczucie bezpieczeństwa** – pokazuj, że zależy ci na pracownikach, że będziesz o nich walczyć tak jak o firmę;
- **zbuduj poczucie przynależności do zespołu** – niezmiernie ważne w czasie home office; wspólne odprawy (zdalne), kontrola celów, spotkania, nawet wirtualne kawy i koniecznie informacja zwrotna udzielana na bieżąco;
- **nadaj sens pracy** – pracownicy powinni posiadać wiedzę, jakie znaczenie ma produkt lub usługa, który wykonuje firma; dobrze jest na przykładzie wyjaśnić rolę danego elementu w życiu lub pracy odbiorcy końcowego; pracujemy po to, by ktoś również mógł dobrze pracować, żyć i działać.



# Strategia w nowej normalności

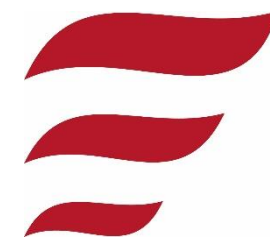
„Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości”.

Alexander Osterwalder i Yves Pigneur,  
Tworzenie modeli biznesowych



## **Model biznesowy jest kluczowy dla sukcesu przedsiębiorstwa, ponieważ odpowiada na pytanie o sposób generowania zysków:**

- do których segmentów klientów i rynków docelowych chcemy dotrzeć?
- jak wygląda nasza oferta i jakie korzyści oferujemy?
- jak wygląda nasz model dochodów?
- jakich zasobów potrzebujemy (np. wiedzy, partnerów, technologii informatycznych)?
- za pośrednictwem jakich kanałów docieramy do naszych klientów?



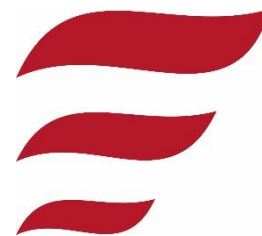
## **Pytania pomocnicze - model biznesowy organizacji to, tak naprawdę, odpowiedzi na cztery krótkie, pozornie lakoniczne pytania:**

**Who?** – kto jest naszym klientem? Jakie są jego potrzeby i pragnienia?

**What?** – co możemy zaoferować klientowi? W jaki sposób możemy odpowiedzieć na jego pragnienia? Co będzie naszą propozycją wartości?

**How?** – w jaki sposób dostarczymy wartość klientowi? Jakich procesów wewnątrz organizacji będziemy potrzebować?

**Why?** – jak zamierzamy spieniężyć nasz wysiłek? W jaki sposób klienci będą płacić za nasze usługi i wypychać nasze kieszenie?



Budowanie modelu biznesowego będzie różnić się w każdej organizacji. My już dziś zalecamy zwrócić uwagę na trzy ważne elementy, które mogą stać się kluczem do sukcesu.



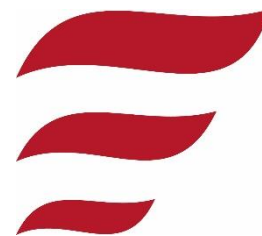
## Internet rzeczy (IoT)

Systemy cyberfizyczne są ze sobą powiązane, automatycznie sterują procesami, gromadzą dane i w ten sposób nieustannie optymalizują produkt i jego produkcję. Proces digitalizacji otaczającej nas rzeczywistości systematycznie wzrasta.

Rezultatem tego jest dynamiczny przyrost liczby urządzeń, które zostają włączone w sieć, tworząc swoisty ekosystem - Internet Rzeczy (IoT). W efekcie otaczające nas urządzenia pozostają ze sobą w interakcji, dzięki rozwiązaniom i aplikacjom mobilnym, pozwalając nadać zróżnicowanym przedmiotom, produktom i istniejącym sieciom powiązań całkiem nową wartość. Przykładem rozwiązania mogą być inteligentne czujniki coraz częściej wykorzystywane w łańcuchach dostaw.

Umożliwiają one nieustanny dostęp do informacji w jakim stanie, miejscu i otoczeniu znajdują się przesyłane towary.

Dostęp do danych „zawsze i wszędzie” umożliwia podejmowanie świadomych, przemyślanych decyzji oraz działań naprawczych w celu sprawniejszego i wydajniejszego funkcjonowania łańcucha dostaw.



## Wielkie zbiory danych (Big Data)

Instalacje i systemy tworzą zbiory danych, które przydają się nie tylko do wewnętrznych firmowych analiz, lecz także mogą zostać użyte na korzyść innych uczestników rynku.

Menadżerowie, którzy wykorzystują wyniki analiz wielkich zbiorów danych, podejmując decyzje biznesowe, będą opierać się na twardych dowodach w postaci danych, a nie wyłącznie na intuicji.

Przykładowo, posiadane informacje nt. życia klienta, jego upodobań, potrzeb, pozwoli zaproponować mu odpowiednią usługę, wykraczającą ponad dotychczas oferowane.



## Rzeczywistość wirtualna (VR)

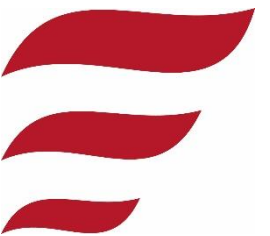
Mobilne urządzenia końcowe i media wirtualne zastępują prezentację fizyczną, drukowane katalogi i instrukcje obsługi, zmieniają też sposób korzystania z produktów.

Firmy wykorzystują wirtualną rzeczywistość czy rozszerzoną rzeczywistość, aby projektować i wyobrazić sobie to, co do tej pory nie było możliwe. Taki poziom prototypowania daje do tej pory nieosiągalne możliwości – można sprawdzić produkt i wyeliminować jego wady, zanim wejdzie na wczesny etap produkcji.

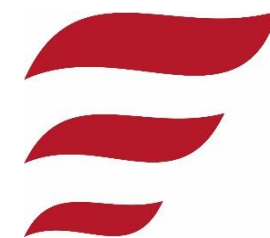




# Wizerunek przedsiębiorstwa i komunikacja w kryzysie



Brak komunikacji z zespołem to podstawowe przewinienie liderów w czasach epidemii. Niewiedza działa destrukcyjnie na zespół, napędza niepewność podwładnych, ich lęki, stres, obawy o przyszłość w organizacji. Pracownicy powinni wiedzieć, jaka jest sytuacja organizacji. Mając tę wiedzę mogą planować swoją przyszłość, ale również pomóc firmie wyjść z kryzysu.



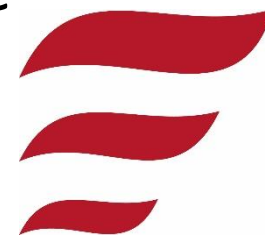
Przenieśmy się w przyszłość.

Wyobraźmy sobie proces rekrutacyjny w okresie po pokonaniu zarazy.

- Dziękujemy za świetną aplikację... Rewelacyjne kwalifikacje!

Co jeszcze możemy Panu/Pani powiedzieć o naszej firmie?

- Tylko jedno. Jak zachowaliście się wobec pracowników w czasie pandemii?



Brak zwrócenia uwagi na employer branding może paradoksalnie przyczynić się do katastrofy organizacji w momencie pokonania największego kryzysu w powojennej historii świata.

To proces, który powinien być istotny w każdym momencie funkcjonowania firmy.



## ang. Employer Branding (EB, budowanie wizerunku marki pracodawcy)

Są to wszelkie działania firmy mające na celu budowanie jej wizerunku „pracodawcy z wyboru pracownika”. Termin Employer Branding wprowadzony został w 2001 roku przez firmę McKinsey. Miano takiego pracodawcy otrzymują firmy, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają atrakcyjne środowisko dla rozwoju swojej kariery. Działania budowy marki pracodawcy można podzielić na dwa typy, w zależności od grupy, do której są adresowane.

### Wyróżniamy:

**Employer Branding wewnętrzny** – skierowany do obecnych pracowników firmy. Skupia się głównie na stworzeniu przyjaznej atmosfery pracy i możliwości rozwoju. Do działań z tego zakresu możemy zaliczyć wprowadzenie pracownika do firmy, sam proces rekrutacji, opiekę zdrowotną, benefity i bonusy, organizację wyjazdów integracyjnych, wydawanie gazetek firmowych oraz inwestycje w kapitał ludzki, np. w postaci szkoleń.

**Employer Branding zewnętrzny** – skierowany głównie do potencjalnych pracowników. Celem tych działań jest stworzenie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Jest to między innymi uczestnictwo w targach pracy, aktywna promocja firmy na uczelniach wyższych oraz dbanie o efektywne i trafiające do grupy docelowej ogłoszenie rekrutacyjne.



Dziękujemy!

