

---

# ALERT BIZNESOWY

---

# 2

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

# Tyle wiemy o sobie, ile nas sprawdzono

W wielu firmach etyczność jest wciąż traktowana z dystansem, jako wydumana, niepraktyczna i tworząca gorset ograniczeń. Łatwo było wygłaszać peany na temat holistycznej troski o świat na konferencjach, w wystąpieniach i panelach w ciągu ostatniej dekady prosperity – trudniej, gdy firmy są zamknięte lub ich obroty spadły o kilkadziesiąt procent.

„*Tyle wiemy o sobie, ile nas sprawdzono*” – przywołajmy i zapamiętajmy myśl Wisławy Szymborskiej. Teraz przyszedł czas na sprawdzenie siebie i innych. Pokusa, by ratować przede wszystkim własny biznes, myśleć tylko o sobie i o przetrwaniu za wszelką cenę, jest silna. Ale może dla biznesu okazać się samobójcza.

W kryzysie tkwimy wspólnie. I tylko razem możemy się z niego TRWALE podźwignąć, sięgając do podstawowych, wspólnych wartości. Powinniśmy wykazać się:

- **odpowiedzialnością** – za pracowników, klientów oraz WSZYSTKICH interesariuszy budujących łańcuch wartości, który umożliwia firmie działanie;
- **empatią** – współodczuwając, pamiętając o innych w potrzebie – tak po prostu, po ludzku;
- **odwagą** – bo odwagi wymaga świadoma rezygnacja z założonych celów, pogodzenie się z ewentualnymi cięciami, podjęcie ryzyka i niełatwych decyzji.

Biznes i przedsiębiorcy właśnie teraz mogą zastanowić się „czy rzetelnie przestrzegaliśmy zasad” oraz „jak to zrobić by im się teraz nie sprzeniewierzyć?”.

## **To nie globalny kryzys finansowy doprowadził do działań nieetycznych, ale działania nieetyczne — do kryzysu**

Przejawy nieuczciwej konkurencji można podzielić na dwie ogólne kategorie:

- nieuczciwe traktowanie konkurenta — rozpuszczanie o nim fałszywych informacji, dumping, kradzież patentów, podkupywanie pracowników, itp.;
- nieuczciwe obniżanie kosztów własnych przez oszukiwanie klientów, pracowników, kontrahentów i państwa, a także przez niszczenie środowiska naturalnego.

Obie kategorie nieuczciwości są społecznie i gospodarczo szkodliwe, także dla nieuczciwej firmy. Źle traktowani pracownicy niegodziwie traktują klientów, kontrahentów i niekiedy pracodawcę. Czują się usprawiedliwieni, bo widzą jak firma wszystkich oszukuje. I spirala nieuczciwości się nakręca.

Wbrew powszechnym poglądom menedżerów korporacyjnych, najsilniejszym motywatorem człowieka jest jego potrzeba godności, a nie pieniędzy. Peter Drucker wyraził tę prawdę wiele lat temu mówiąc, że najwydajniejsza jest praca ochotnika, a najmniej wydajna praca niewolnika.

Firmy, które zachowują się etycznie wobec swoich interesariuszy, umożliwiają pracownikom zaspokajanie ich potrzeb godnościowych, tworzą etos pracy, a ten przekłada się na dobry produkt i niskie koszty. Firmy, które postępują nieetycznie niszczą ten etos i powodują, że pracownicy czują się zwolnieni z moralnego imperatywu uczciwego traktowania obowiązków. Praca jest niestaranna, a koszty wysokie.

Podobna zależność biznesowo–etyczna związana jest z kooperacją z innymi firmami. W czasie kryzysu ważna jest nasza finansowa kondycja, ale też sytuacja naszych kontrahentów. Standardowe wyciskanie wszystkiego co się da, bez względu na skutki dla podwykonawcy jest naganne. Często podwykonawcy są w gorszej sytuacji niż większe firmy – zamawiający. Warto inaczej

zorganizować współpracę np. zastosować wzajemne delegowanie pracowników, gdy jedna firma ma przestój, a inna nie może, z braku pracowników (kwarantanna, opieka nad dziećmi) realizować zleceń. Możliwość zdrowej współpracy, zamiast niezdrowej konkurencji, jest zdecydowanie więcej.

Współpraca nie może jednak oznaczać porozumień niezgodnych z prawem. Zarówno poziomych jak i pionowych. Nieuczciwa konkurencja to także zмова w celu przechwytywania nienależnej renty.

### **Podejmowane przez rząd działania interwencyjne i osłonowe powinny w jak najmniejszym stopniu zaburzać mechanizm rynkowy**

Kryzys spowodowany pandemią nie jest sprawiedliwy – w jednych uderzył mocniej, w innych słabiej. Dzieje się tak z różnych przyczyn: rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, wielkości firmy i jej kondycji, liczby zatrudnionych, zależności od rynków zagranicznych, zależności od łańcuchów dostaw, skali strat spowodowanych obostrzeniami antykryzysowymi, stopnia przygotowania na nową sytuację, własnych zasobów, stopnia koncentracji lub rozproszenia, skali cyfryzacji czy automatyzacji, prowadzonych inwestycji, a nawet istniejącego w firmie układu zbiorowego czy porozumienia.

Kryzys jednych postawił lub postawi w stan upadłości, innym dał niespodziewany impuls wzrostowy. Ważne, by ratując jedne firmy czy branże, nie robić tego nadmiernym kosztem innych. Kluczowe jest to, by samozatrudnieni, firmy mikro i małe, istotne z uwagi na liczbę podmiotów, stanowiące ogniwo gospodarki bardzo ekspozowane na kryzys i ograniczenia – przetrwały.

Oczekujemy i domagamy się odmrożenia gospodarki. Chcemy „uruchomienia” rynku, nawet jeśli oznacza to wprowadzenie

nowych wymogów sanitarnych. Przedsiębiorcy zgodzą się na dodatkowe koszty, jeśli równocześnie zaczną zarabiać, sprzedawać produkty i usługi.

Dlatego podkreślamy, że wprowadzane przez rząd działania interwencyjne i osłonowe mają w jak najmniejszym stopniu zaburzać mechanizm rynkowy. To oznacza, że nie mogą prowadzić do nieuczciwej konkurencji. A niestety także takie zostały wprowadzone.

Firma powyżej 50 osób, która nie odczuwa znacznego spadku przychodów z powodu pandemii, a wcześniej zmusiła pracowników do samozatrudnienia, dostaje teraz bonus w postaci świadczeń, z których skorzystają samozatrudnieni (przerwy w płaceniu składek ubezpieczeniowych czy świadczenia postojowego). Tymczasem firma uczciwie zatrudniająca pracowników nie ma szans na takie wsparcie.

Niepokoją także wypowiedzi polityków, którzy przekonują, że kryzys daje dowody, iż państwowe jest lepsze od prywatnego, a polskie zawsze lepsze od unijnego czy zagranicznego. Sytuacja państwowej opieki zdrowotnej, państwowych banków, państwowych spółek na giełdzie, coraz mniej transparentne zarządzanie aktywami państwowymi, traktowanymi jak polityczna zdobycz do realizacji czysto politycznych celów, pokazuje coś dokładnie odwrotnego. A nie zachowanie choćby minimalnych standardów legislacyjnych, grozi ideologiczną i prawną eliminacją prywatnego sektora z kluczowych obszarów gospodarki i kluczowych inwestycji. Groźne są też wypowiedzi sugerujące możliwość przejmowania przez państwo akcji czy udziałów w tych firmach prywatnych, które będą miały kłopoty ze spłatą pomocy udzielonej w czasie kryzysu.

## **Podstawą uczciwej konkurencji jest rzetelna informacja i intensywny dialog. Te w Polsce szwankują**

Kluczem do współpracy jest **zaufanie**, a ono nie powstanie bez rzetelnej i transparentnej **informacji**. Mamy kłopot z komunikacją wewnątrz firm, ale także pomiędzy administracją a społeczeństwem.

Mądrzy szefowie partnersko traktują pracowników, a ci nie obawiają się dyskusji z przełożonymi. Administracja i rząd zaś powinny zadbać o przejrzystość w komunikacji społecznej. Naukowcy, analitycy, eksperci (na podstawie analiz rynkowych, badań fokusowych) odpowiadają na pytanie **WHAT** (co jest? – czyli przedstawiają diagnozę sytuacji), a politycy i przedsiębiorcy powinny odpowiadać na pytanie **SO WHAT** (co z tym robimy?). Pomieszanie tych ról powoduje utratę zaufania, chaos i niepewność. Nie wiemy, kiedy minister wypowiada się jako lekarz, a kiedy jako członek władzy wykonawczej i partyjny polityk.

Bez szybkiej, rzetelnej i czytelnej informacji, decyzje nie będą rozumiane – będą wzbudzać wątpliwości i niepokój. Wszelkie sztaby antykryzysowe (centralne, regionalne, lokalne) mogą być skuteczne pod warunkiem sprawnego i wielostronnego komunikowania się z wszystkimi interesariuszami. Inaczej stają się podejrzone.

Uzgodnione i proponowane przez sztaby rozwiązania muszą być konsultowane. Rząd musi przestrzegać ustawowo obowiązujących reguł dialogu i rozwiązań<sup>1</sup>. Nawet najlepsi ministrowie i ich doradcy, którzy nie znają się na gospodarczych realiach, nie prowadzili firmy (czy przedszkola), nie rozumieją, że zły przepis, uchwalony nagle, w nocy może zrujnować wiele podmiotów, a nawet całe branże. Niespodziewane wycofanie się z wcześniejszych regulacji i zobowiązań, niszczy rynek i zaufanie do władzy, a bez nich nie ma inwestycji.

---

<sup>1</sup> Szerzej o słabości dialogu społecznego w Polsce w Alercie Społecznym 3 <https://oees.pl/dobrzewie-dziec/>

## **W szczególnych czasach potrzebne jest wyjątkowe myślenie**

Kilka dni temu Amsterdam ogłosił, że przystępuje do planu przestawienia miasta na ekologiczny i zrównoważony rozwój. To pokazuje, że właśnie takie myślenie jest **pro-biznesowe**, bo zabezpiecza firmy i pracowników na przyszłość. Wygrają ci, którzy w sytuacji kryzysu myślą odważnie i dalekowzrocznie.

W rzeczywistości to, czy zysk jest, czy też nie jest, głównym celem organizacji gospodarczej, jest sprawą wyboru właścicieli firmy, a nie prawem ekonomii. Istnieją firmy — i jest ich coraz więcej — dla których priorytetem jest tworzenie pożytków dla wszystkich swoich interesariuszy: klientów, pracowników, kontrahentów, społeczeństwa, państwa, właścicieli i planety. Te firmy mówią: „musimy być tą zmianą, której oczekujemy od świata”. Dzisiaj problemy świata są tak rozległe i tak głębokie, że państwa nie udźwigną trudu ich rozwiązania. To wyzwanie muszą podjąć również firmy, bo dysponują nieporównanie większym potencjałem. Muszą jednak przestać się zwalczać i zacząć czerpać siłę ze współpracy. Czasu na uratowanie świata zostało nam bardzo niewiele. Nie możemy go zmarnować.

Drapieżna i niezbyt etyczna konkurencja jest charakterystyczna głównie dla kapitalizmu ostatnich trzydziestu lat, wspieranego państwowymi regulacjami minimalizującymi koszty świadczeń publicznych (od edukacji i zdrowia po przetargi na budowę infrastruktury). Przynosi to często lokalny rozwój i bogactwo, ale systemowo są to działania krótkowzroczne, szkodliwe społecznie i niemądre biznesowo.

Pandemia tworzy nowy kontekst, w którym warto konkurencję na nowo oswoić i uczynić prospołeczną. Galerie mogą mądrze dogadać się z najemcami, firmy z dostawcami i dystrybutorami, konkurenci mogą stworzyć wspólne przedsięwzięcia na wybranych rynkach, a odbiorcy kupować vouchery na usługi i produkty dostarczone w przyszłości. To ułatwi biznesowi wypełnienie po raz kolejny ogromnego zadania, jakim jest wyciągnięcie z kryzysu polskiej gospodarki.

Wymaga to nowego kontekstu instytucjonalnego, w którym istotne są spokój i porozumienie. Nie ma szansy na uczciwą i etyczną konkurencję, jeśli instytucje państwowe tworzą konflikty, napięcie i atmosferę wzajemnego braku zaufania. To tak, jakbyśmy od dzieci żądali spokoju i współpracy, gdy pijani i agresywni rodzice się awanturują i łamią meble. Wymaga to też zmiany mapy mentalnej prawodawców i biznesu na taką, z której wynika, że równocześnie są potrzebne: konkurencja i współpraca.

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

Wszystkie alerty eksperckie dostępne są na:  
[www.oees.pl/dobrzewiedziec](http://www.oees.pl/dobrzewiedziec)