

Co czeka firmy w Polsce w 2020 roku?

RAPORT JAKOŚCIOWY

Julita Dąbrowska

07.12.2017

Jak powstał raport?

- Punktem wyjścia było pytanie – **co czeka firmy działające w Polsce w 2020 roku** z perspektywy zarządu i kadry zarządzającej.
- W tym celu przeprowadzonych zostało **19 wywiadów z prezesami, członkami zarządów i rad nadzorczych** firm działających w Polsce, reprezentujących różne branże, z różnych części Polski oraz zatrudniających od kilkunastu do kilku tysięcy pracowników. Wywiady miały miejsce od 21.08.2017 do 30.10.2017 roku według nieustrukturyzowanego scenariusza, typowego dla metody badań jakościowych. Wywiady trwały od 35 do 110 minut. Kolejnym krokiem było przeanalizowanie 20 wybranych raportów, artykułów i innych publikacji, w języku polskim i angielskim, które poruszają kwestie nadchodzących wyzwań i trendów. W centrum uwagi były **nadchodzące wyzwania: technologiczne, społeczne, ekonomiczne, prawne i etyczne**. Zastosowano metodę indukcji. Na pierwszym etapie zidentyfikowano zjawiska szczegółowe, omawiane przez poszczególnych rozmówców. W kolejnym kroku opinie rozmówców skonfrontowano z wyzwaniami i trendami opisywanymi w przeanalizowanych publikacjach.
- Raport uwzględnia wybrane wyzwania, które stoją przed firmami działającymi w Polsce. Ukazano kontekst tak, by lepiej zilustrować sytuację, z jakimi wkrótce zmierzają się polskie firmy.
- Wszystkie wypowiedzi w Raporcie są autoryzowane.
- Autorką raportu jest **Julita Dąbrowska**, CEO Kalitero, członek SIM, doktorantka ALK, praktyk-strateg. Więcej na www.kalitero.pl.

Jak powstał raport?

Podstawowe informacje uzyskano w trakcie analizy wywiadów przeprowadzonych z 19 menedżerami. Następnie zweryfikowano te dane z informacjami zawartymi w raportach firm konsultingowych, które omawiają trendy i wyzwania na najbliższe lata.



Rozmówcy

- Dorota Angotti, Coface
- Beata Bukowska, Inwenta
- Tomasz Budziak, Inicjatywa Firm Rodzinnych
- Magdalena Chudzikiewicz, Polska Press
- Joanna Draniak-Kicińska, Bandi
- Iwona Korpalska, Cargomind
- Krzysztof Krystowski, PZL Świdnik
- Paweł Lazar, ADP
- Wojciech Łukawski, Abris
- Zbigniew Migdalski, Siemens Healthineers Poland
- Monika Nachyła, Abris
- Magdalena Nizik, CPP
- Katarzyna Olczak, Business Link
- Artur Pielak, Velvet CARE
- Anna Pietrzak, Amway
- Łukasz Puciłowski, Promedica 24
- Katarzyna Pyś-Fabiańczyk, BNP Paribas Real Estate
- Mariusz Witek, Dobroplast
- Katarzyna Królak-Wyszyńska, Innovatika

4 pytania

- Jakie wyzwania stoją przed firmami działającymi w Polsce?
- Skąd firmy i menedżerowie czerpią wiedzę na temat wyzwań?
- Jak radzą sobie z wyzwaniami? – źródła wewnętrzne i zewnętrzne
- Jakie firmy poradziły sobie z wyzwaniami i są przykładami dobrych praktyk?

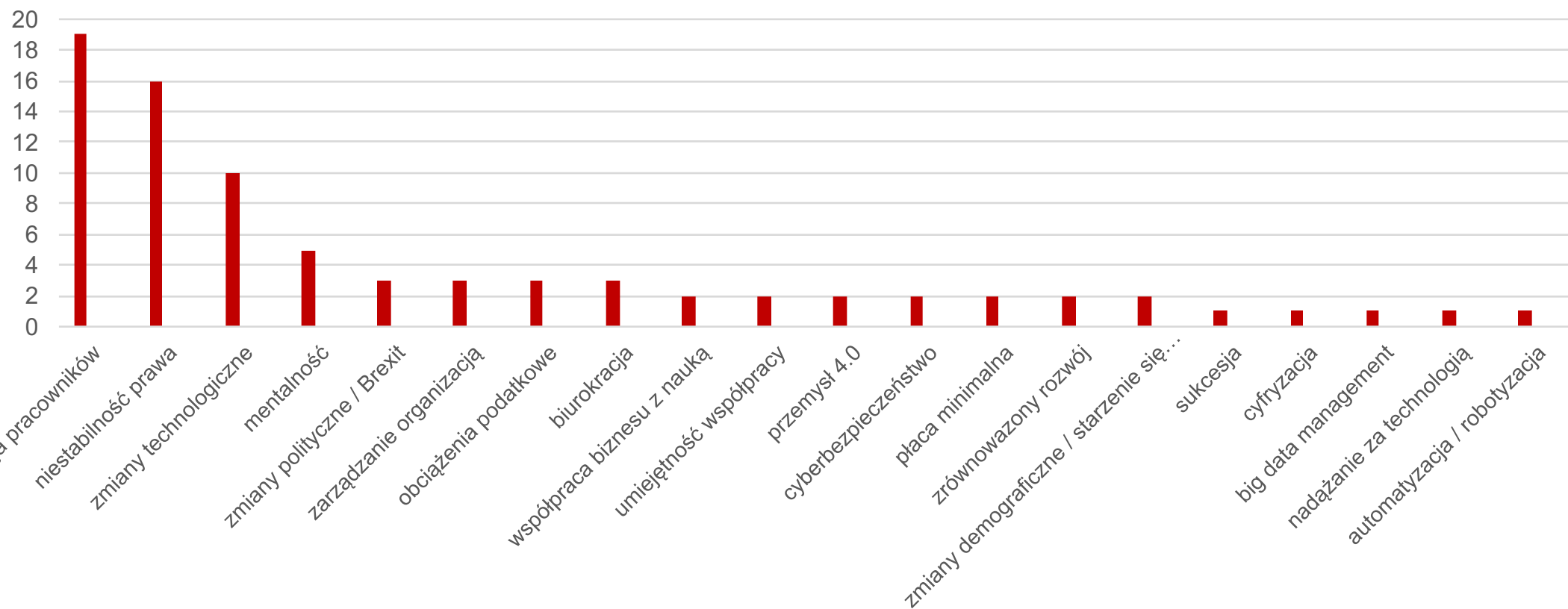
Jak dokonano analizy?

- Na podstawie analizy treści wywiadów zidentyfikowano **20 wyzwań**, które są w opinii menedżerów wynikiem zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym. Wszyscy menedżerowie jednogłośnie wskazali na **wyzwania związane z rynkiem pracy, z rekrutacją pracowników oraz z utrzymaniem dobrych pracowników w firmie**.
- Wyzwaniem nr 2 jest konieczność dostosowania się do wciąż zmieniających się i niezwykle **skomplikowanych przepisów prawa** polskiego i unijnego.
- Niezaprzeczalnym kolejnym ważnym wyzwaniem jest konieczność dostosowania się do **zmian technologicznych**. Część menedżerów wskazywała ogólnie na to wyzwanie, część zaś przytaczała szczegółowe obszary takie, jak: przemysł 4.0, cyberbezpieczeństwo, automatyzacja i robotyzacja, cyfryzacja, big data management, dostosowanie się do zmian technologicznych.

20 wyzwań

Na podstawie informacji uzyskanych w trakcie rozmów zidentyfikowano 20 wyzwań.

Wskazania rozmówców



Wyzwania a zmiany w otoczeniu firm

- **Wyzwania są pochodną zmian**, które zidentyfikowali menedżerowie. Oczywistą konsekwencją jest oczekiwanie od firmy, by dostosowała się do nich, ale by jednocześnie nie pogorszyła się pozycja konkurencyjna firmy na rynku.
- Zmiany **demograficzne i prawne** dotyczą wszystkie organizacje w podobny sposób, niezależnie od skali działania, branży czy regionu, są raczej zmianą niekorzystnie wpływającą na firmy.
- W przypadku wyzwań wywołanych przez zmiany technologiczne, firmy mogą zastosować **różne strategie adaptacji, od pasywnej po aktywną**. To jaką strategię wybiorą, oraz na ile okaże się ona skuteczna, będzie decydować o nowej pozycji konkurencyjnej firmy. Ponieważ zmiany technologiczne są postrzegane jako destruktywne, mogą diametralnie zmieniać grono liderów rynkowych. Studiując listę największych marek światowych za 2017 rok, w pierwszej dziesiątce jest siedem firm technologicznych, z czego trzy: Google, Amazon i Facebook nie mają więcej niż 20 lat!

Wyzwania a zmiany w otoczeniu zewnętrznym

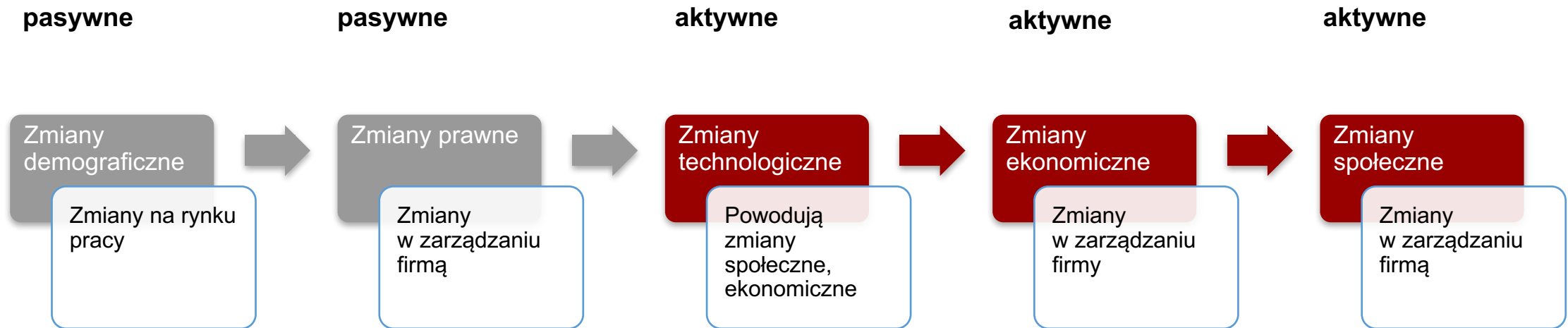
Wyzwania są pochodną zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym.

- zmiany ekonomiczne / gospodarcze
- zmiany prawne
- zmiany społeczne
- zmiany technologiczne



Charakter zmian

Wyzwaniem dla firm jest dostosowanie się do nadchodzących zmian. O ile zmiany o charakterze pasywnym dotyczą wszystkich, to sposób dostosowania się do zmian technologicznych (aktywnych) jak również wynikających z tego zmian społeczno-ekonomicznych będzie decydować o pozycji konkurencyjnej firm.



Zmiany outside-in



OPINIE ROZMÓWCÓW: O POLSKIM RYNKU

- **Artur Pielak, Velvet CARE:** "Polska to relatywnie duży rynek z dużą populacją, z dobrymi prognozami wzrostu, o dużym potencjale, więc myślę że czekają nas dobre lata.", „Jako kraj mamy znaczące przewagi nad innymi państwami w regionie z tytułu chociażby wielkości rynku ale też pozytywnego trendu, potencjału do wzrostu, wykwalifikowanej kadry kierowniczej pracowników różnego szczebla. Dlatego Polska stała się w ostatnich latach bardzo atrakcyjnym rynkiem w oczach biznesu, potencjalnych inwestorów."
- **Krzysztof Krystowski, PZL Świdnik:** „Dziś nie mamy problemu z pozyskaniem pieniędzy."
- **Magdalena Nizik, CPP:** „Nie należy budować strategii biznesowej na konkutowaniu ceną siły roboczej, bo to jest ślepy zaułek." „Tak naprawdę kończy się kosztowa konkurencyjność polskich firm. Polskie firmy, aby konkurować, a czasem żeby przetrwać w ogóle, muszą postawić na rozwój własnych technologii. Dysponowanie nowoczesną technologią daje przewagę konkurencyjną, do tego konieczna jest wysoka jakość i terminowość produkcji. W obecnych czasach, w dziedzinach bardziej zaawansowanych technicznie, nie da się konkurować tylko kosztami."
- **Monika Nachyła, Abris:** „Koszty pracy będą rosły. Po pierwsze, trzeba zdawać sobie z tego sprawę, że będzie to bezpośrednio i bardzo szybko uderzało w rentowność przedsiębiorstw, a po drugie będzie wymagało innego planowania strategicznego inwestycji."
- **Dorota Angotti, Coface:** „W zawiązku z dość częstymi i nagłymi zmianami w przepisach podatkowych, menedżer prowadzący firmę, nawet posiadający wykształcenie prawnicze, ma przed sobą wiele wyzwań i musi dość często korzystać z porad specjalistów, aby bezpiecznie prowadzić działalność."

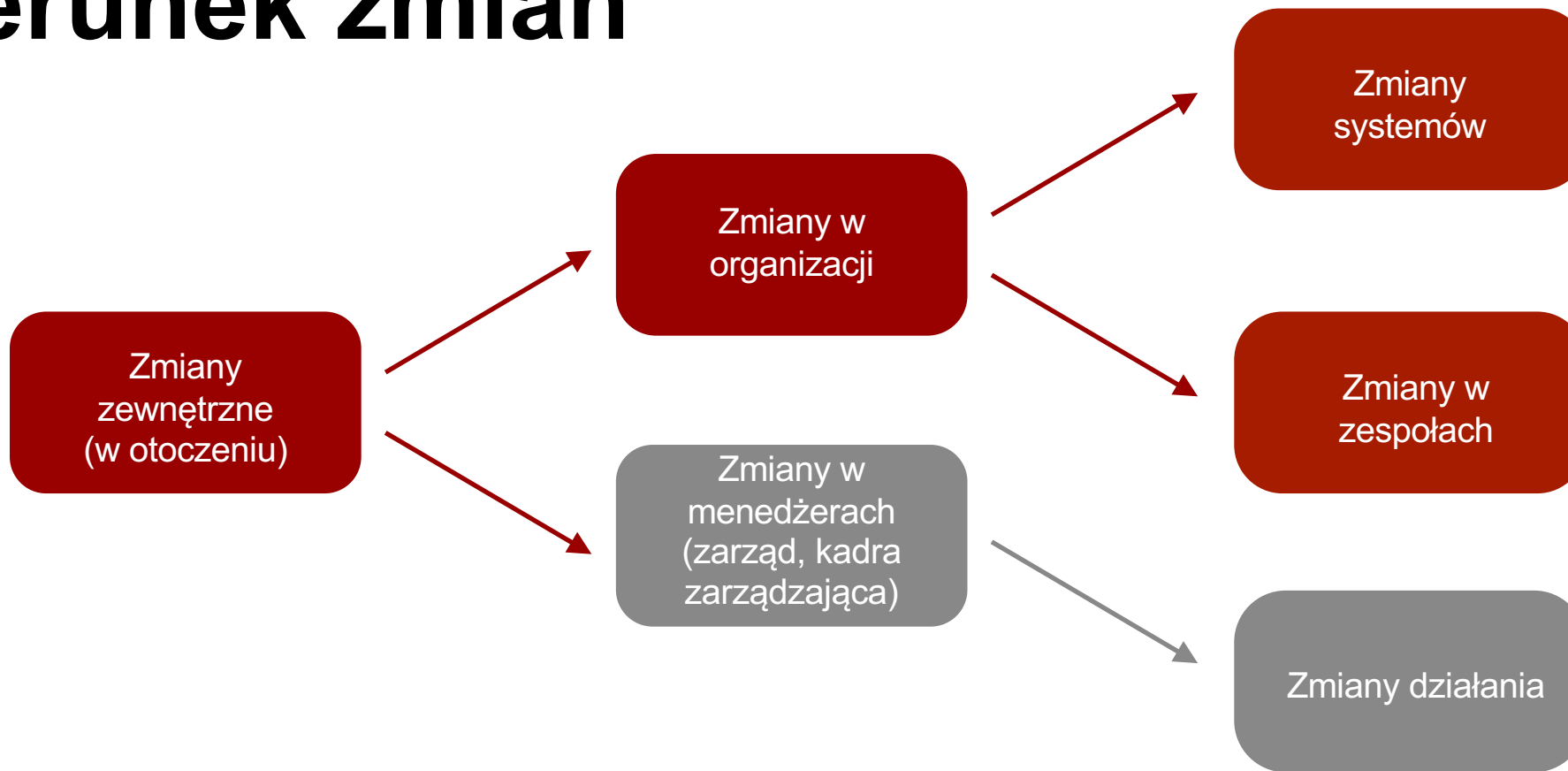
OPINIE ROZMÓWCÓW: O POLSKIM RYNKU

- **Mariusz Witek, Dobroplast:** „Musimy poszerzyć horyzonty, nie tylko Niemcy, Unia Europejska, ale i Azja – to będzie zależeć od branży, ale i od sytuacji politycznej w regionie.”
- **Zbigniew Migdalski, Siemens Healthineers:** „Ilość propozycji nowych regulacji na rynku dostępnym dla naszej firmy jest ogromna. Powoduje to zamieszanie powiązane z olbrzymią niepewnością finalnego kształtu rynku. Przedsiębiorcy znajdą na pewno odpowiedni model biznesowy działania na rynku o jasno określonych zasadach (regulacjach), kluczową i podstawową rzeczą w tym świetle jest, żeby rynek się ustabilizował.”
- **Beata Bukowska, Inwenta:** „Słowo „zmiana” staje się wytrychem, słowem kluczem i jest obecne we wszystkich dziedzinach otaczającego nas świata.”
- **Wojciech Łukawski, Abris:** „Przedsiębiorcy stoją przed wyzwaniem rosnącego kosztu pracy.”
- **Łukasz Puciłowski, Promedica24:** „Niestety, społeczeństwo w Polsce musi być stać na indywidualne usługi opiekuńcze z jakich korzystają dziś na przykład Niemcy i Brytyjczycy. Dzisiaj wielu Polaków nie jest w stanie sobie na to pozwolić, choć świadomość jest coraz wyższa. I to jest dla nas wyzwaniem ekonomicznym.”

Kondycja polskiego rynku

- Polska, jako największy rynek w Europie Centralnej i Wschodniej jest atrakcyjnym miejscem prowadzenia działalności komercyjnej dla rodzimych i międzynarodowych firm.
- Rynek polski ma wielkie perspektywy, ale co najważniejsze stale rozwija się, w tempie wyższym niż inne kraje europejskie.
- Nie ma problemu z pozyskaniem kapitału, inwestorzy i instytucje finansowe wręcz szukają firm i start-upów, w które mogą zainwestować.
- Menedżerowie zarządzający firmami działającymi w Polsce przede wszystkim koncentrują swoją uwagę na Polsce, choć obserwują zmiany, jakie zachodzą w Europie, jak decyzja Wielkiej Brytanii o wyjściu ze struktur Unii Europejskiej.

Kierunek zmian





Zmiany pasywne: demograficzne i prawne



- **Demografia**

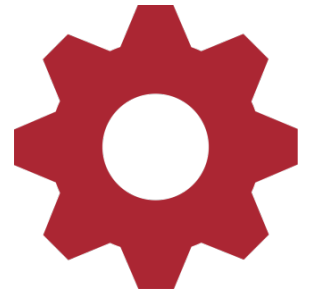
- W 2020 roku liczba pracujących zmniejszy się nawet o 600 tys. osób, obecnie jest 16,5 mln pracujących (spadek o 3,6 proc.).

- **Prawo**

- Problemem jest niestabilność prawa i obciążenia biurokratyczne.



Zmiany technologiczne



- **Powodują zmiany ekonomiczne:**
 - wzrost zatrudnienia robotów i zmniejszenie liczby pracowników do obsługi,
 - zmiany form zatrudnienia.
- **Zmiany mają charakter destruktywnej innowacji.**
 - Powodują zmianę liderów na rynku globalnym.
- **Najczęściej wymieniane zmiany:**
 - przemysł 4.0, robotyzacja i automatyzacja, sztuczna inteligencja, rozszerzona i wirtualna rzeczywistość, internet rzeczy, blockchain.
- **W 2020 roku połowa pracowników będzie reprezentować pokolenie tzw. digital natives.**
 - Rozdzielenie komunikacji zewnętrznej od wewnętrznej jest iluzją.

OPINIE ROZMÓWCÓW: WYZWANIA TECHNOLOGICZNE

- **Artur Pielak, Velvet CARE:** „Również w innych sektorach, nie tylko tych tradycyjnie łączonych z produkcją, mogą pojawiać się elementy czy to robotyki, czy sztucznej inteligencji, czy powiedzmy jakieś hybrydy jednego i drugiego. To może po prostu stanowić wyzwanie dla pewnych przedsiębiorstw, bo to jest przejście na zupełnie inny system funkcjonowania, to są koszty. Może być tak, że ten, kto ma tę przewagę technologiczną, ma kapitał, żeby zainwestować w firmę i rozwinąć ją w ten właśnie technologiczny sposób, zdobędzie długotrwałą przewagę nad konkurencją. To mogą być procesy nieodwracalne i podmioty, które na tym etapie zostaną w tyle, już nigdy nie dogonią peletonu”
- **Joanna Draniak-Kicińska, Bandi:** „Część procesu produkcyjnego mamy faktycznie zautomatyzowaną. Automatyczne dozowniki, foliarki, taśmociągi porządkują i narzucają pewne tempo pracy, ale też tutaj nie zastąpi się człowieka. Oczywiście, że są pełne automaty w wielkich fabrykach, to naturalny kierunek rozwoju, ale dla nas to bardzo odległa perspektywa ze względu na ogromne zróżnicowanie asortymentu.”, „Moim zdaniem wiele mówi się dużo o tym, że szukamy połączenia biznesu z nauką, ale bardzo często niestety kończy się na mówieniu.”
- **Krzysztof Krystowski, PZL Świdnik:** „Wyzwaniem są również kwestie technologiczne. Jeżeli my, polscy przedsiębiorcy nie nadażymy za tymi zmianami, to luka kompetencyjna, która i tak już jest widoczna w tym obszarze, stanie się jeszcze większa.”, „Jeśli nie wejdziemy w etap rewolucji przemysłowej 4.0 i zostaniemy z tyłu, to nigdy nie poprawimy konkurencyjności naszego przemysłu.”
- **Mariusz Witek, Dobroplast:** „Spodziewam się przyspieszenia wydatków inwestycyjnych co ma związek z automatyzacją i robotyzacją oraz wzrostem wydatków na IT.”

OPINIE ROZMÓWCÓW: WYZWANIA TECHNOLOGICZNE

- **Paweł Lazar, ADP:** „De facto jesteśmy firmą technologiczną, więc wyzwania technologiczne są specyficzne dla naszej branży.” „Dzisiaj technologia starzeje się bardzo szybko, a rynek domaga się zawsze nowoczesnej technologii.” „W Polsce, to jest trend ostatnich 2-3 lat, klienci coraz bardziej oczekują od nas takich rozwiązań technologicznych, które spełnią oczekiwania ich pracowników.”
- **Magdalena Chudzikiewicz, Polska Press:** „Dzisiaj biznes mediowy to oczywiście ciągła walka o budżety reklamowe na rynku, ale tak naprawdę to jest walka o czas i uwagę klienta.” „W związku z tym transformacja jaką my przechodzimy oznacza nie tylko zmianę technologiczną, ale de facto przebudowanie całego biznes / stworzenie nowych modeli biznesowych.”
- **Zbigniew Migdalski, Siemens Healthineers:** „Wyzwanie na najbliższe lata to profesjonalne „magazynowanie” danych medycznych produkowanych przez sprzęt diagnostyczny i nie tylko. Zapewnienie wygodnego/zdalnego dostępu do potrzebnych danych w danym momencie leczenia, czy też diagnozowania. Niebagatelnym wyzwaniem będzie również cyfryzacja danych z obecnych, analogowych archiwów.”
- **Magdalena Nizik, CPP:** „Wyzwaniem nie tylko w Polsce, ale na świecie jest tzw. przemysł 4.0, który charakteryzuje się dysruptywnymi innowacjami, rewolucyjnymi technologiami. Mogą one pojawiać się na rynku w sposób nagły i nieliniowy, nierzadko stanowiąc zagrożenie dla tradycyjnego modelu biznesowego, jeśli przedsiębiorstwa się odpowiednio wcześniej na te ogromne zmiany nie przygotowują. W przypadku naszej gałęzi przemysłu, odlewnictwa precyzyjnego, taką technologią może być na przykład druk 3D.” „Obecnie należy budować gospodarkę opartą na wiedzy, na technologii, wspierać polskie know-how czy też zachęcać zagranicznych inwestorów do tworzenia w naszym kraju wysoko wyspecjalizowanych miejsc pracy.”

Zmiany technologiczne – trendy

- W 2020 roku 6,1 miliarda smartfonów na świecie będzie połączonych z 28 miliardami urządzeń (SAS)
- W 2020 roku 100 proc. polskich gospodarstw będzie miało dostęp do internetu, obecnie 81 proc. – 2017 r. (McKinsey)
- W październiku 2017 roku z internetu korzystało 27,5 mln Polaków. Najpopularniejsze serwisy to: Youtube (19,3 mln), wikipedia (12,8 mln), Twitter (4,3 mln), WhatsApp (3,0 mln), Instagram (3,0 mln), Snapchat (2,0 mln). (PBI)
- W 2016 roku 73 proc. Polaków komunikowało się przez internet (online), głównie w mediach społecznościowych (51 proc. kontaktów) lub za pomocą komunikatorów (czaty, rozmowy wideo – 28 proc. kontaktów), rzadziej za pośrednictwem skrzynki mejlowej (21 proc. kontaktów). (McKinsey).
- W 2017 roku Polacy najbardziej ufają bankom (72 proc.) jako firmom fintech. Tylko 11 proc. (w 2016 – tylko 6 proc.) jest skłonnych do skorzystania z usług finansowych oferowanych przez inne instytucje, przede wszystkim przez firmy technologiczne (jak Google, Apple, Facebook) oraz dostawców usług technologicznych (T-mobile, Play, Plus, Orange). Najważniejszym aspektem branym pod uwagę przy udostępnianiu danych osobowych jest bezpieczeństwo (41 proc.). (Blue Media)
- W ocenie 31.495 respondentów ze 186 krajów, nadchodzące zmiany technologiczne mają charakter kreatywny (78,6 proc.) niż destruktywny (21,4 proc.) (WEF GSC). Taka opinia wynika z faktu, że za najważniejsze trendy technologiczne uznaje się: sztuczną inteligencję (28 proc.), biotechnologię (11,5 proc.), robotyzację (9,8 proc.), internet rzeczy (9,3 proc.), bezzałogowe auta (7,1 proc.).

Zmiany technologiczne – trendy

- Spośród wielu wskazywanych w raportach trendów i wyzwań, do najważniejszych należy zaliczyć:
 - sztuczną inteligencję, aplikacje inteligentne, inteligentne rzeczy, które prowadzą do tzw. rewolucji przemysłowej 4.0, blockchain, rozszerzona i wirtualna rzeczywistość.
- Gartner omawia 10 strategicznych trendów w technologii, które należy brać pod uwagę, m.in.: potencjał destrukcyjny zmian, sztuczną inteligencję, aplikacje inteligentne, inteligentne rzeczy / internet rzeczy, cyfrowych bliźniaków, pracę w chmurze, platformy konwersacji, rozszerzoną rzeczywistość, blockchain, ryzyko i zaufanie adaptacyjne.
- Polacy, podobnie jak inni użytkownicy internetu preferują serwisy wizualne: obraz znaczy więcej niż słowo. Świadczy o tym m.in. wzrost konsumpcji mediów społecznościowych, w tym także wzrost zainteresowania przekazami wideo, podcastami i webinariami.
- Marketing preferuje działania reklamowe w czasie rzeczywistym, tak by wykorzystać każdy moment kontaktu. Dostępność różnych kanałów komunikacji offline / online spowodowała, że klient jest niecierpliwy i żąda informacji natychmiast. W konsekwencji zmiana zachowań społecznych także wśród pracowników jest wywołana zmianami technologicznymi. (SAS).

Zmiany technologiczne – skutki

- W czerwcu 2017 roku kilka instytucji finansowych i technologicznych w Polsce została sparaliżowana przez ataki hakerów, nie działały poczta mejlowa, internet, intranet.
- W marcu 2017 roku padł serwer Amazona, zaś w listopadzie 2017 roku, globalny dostawca internetu OVH miał awarię, przestały działać strony polskich firm takich jak: biedronka.pl, pkp.pl, kwejk.pl, wirtualnemedi.pl, salon24.pl (Spiderweb).
- Zmiany technologiczne nieuchronnie prowadzą do zmian społecznych, do zmiany konsumpcja mediów, samoświadomości klientów, ale także do zmiany modelu biznesowego, który musi zadowolić coraz bardziej wymagającego klienta zewnętrznego. Trend ten został nazwany jako zarządzanie drogą klienta (customer journey management).
- Jednocześnie zmiany technologiczne przyspieszają przemiany wewnętrzne w organizacjach. Pracownicy, postrzegani jako klienci wewnętrzni, również żądają informacji zwrotnej w czasie rzeczywistym, informacji transparentnej. Patrząc na już dostępne narzędzia takie jak: Slack, G Suite, Microsoft Teams, Workplace by Facebook są już możliwości techniczne, by stworzyć bezpieczne wewnętrzne sieci społecznościowe w organizacjach. Kwestią otwartą pozostaje czy menedżerowie są gotowi umożliwić komunikację typu każdy z każdym, czyli z modelu kaskadowego na model sieciowy, co równocześnie oznacza ograniczenie kontroli nad informacjami.
- Po stronie pracodawców ciąży obowiązek podnoszenia kompetencji cyfrowych pracowników. Tylko w ten sposób ludzie w wieku produkcyjnym będą mogli korzystać z produktów i usług.



Zmiany ekonomiczne



- **Nie można już konkurować niskimi kosztami pracy.**
 - Presja wzrostu pakietu wynagrodzeń będzie rosła (podaż a popyt na rynku pracy; dopasowanie kompetencyjne do oczekiwań pracodawców).
- **W centrum uwagi zarządzanie drogą klienta (customer journey management) = każdy moment prawdy.**
 - Wydłużenie drogi obsługi klienta, reakcja w czasie rzeczywistym, doświadczenie / satysfakcja klienta.
- **Nowy model biznesowy.**
 - Nie sprzedaż produktów i usług, a kompleksowa obsługa potrzeb i oczekiwań klientów.
- **Zarządzanie dynamiczne, w czasach niepewności:**
 - zatrudnianie ludzi z potencjałem,
 - decyzja wspólna / dowód społeczny / współpraca.
- **Zmiany w menedżerach:**
 - lider a nie boss,
 - wsparcie, zaufanie, przekazanie uprawnień a nie kontrola.



Zmiany społeczne



- **Zarządzanie zespołem, a nie zarządzanie talentami / indywidualnościami.**
 - Budowanie zespołów, nie tylko integracja, angażowanie, ale i upewnomochnienie pracowników (empowerment).
- **Praca w firmie ma mieć sens, być powodem do dumy.**
- **Budowanie relacji opartych na wartościach:**
 - zaufanie, odpowiedzialność, transparentność.
- **Komunikacja ma wspierać współpracę.**
- **Kompetencje cyfrowe – nowe obowiązki pracodawców.**
- **Zmiana stosunków w pracy – kolegą robot, chatbot.**
- **Reakcje w czasie rzeczywistym:**
 - informacja zwrotna, transparentność, autentyczność.

OPINIE ROZMÓWCÓW: WYZWANIA SPOŁECZNE – BRAK PRACOWNIKÓW

- **Artur Pielak, Velvet CARE:** „Problemem nr 1 jest brak pracowników, zwłaszcza wykwalifikowanych pracowników fizycznych. Odczuwamy to my, ale też moje rozmowy z przedstawicielami innych firm z sektora FMCG potwierdzają duży problem z pozyskiwaniem nowych ludzi.”
- **Krzysztof Krystowski, PZL Świdnik:** „Dzisiaj coraz większym wyzwaniem dla firm jest zdobycie odpowiednich ludzi. Do niektórych prostych prac trudno jest w ogóle znaleźć pracowników. Z kolei do prac bardziej złożonych problemem jest znalezienie dobrych fachowców.” „W tym kontekście dużym wyzwaniem dla firm jest to, aby stworzyć taką kulturę organizacyjną i warunki pracy, które pozwolą przyciągnąć i zatrzymać kompetentnych oraz zaangażowanych pracowników.”
- **Magdalena Nizik, CPP:** „W strefach ekonomicznych szczególnie daje się odczuć brak wykwalifikowanych pracowników, z uwagi na duże skupienie wielu pracodawców na stosunkowo niewielkim obszarze.” „Na stanowiskach produkcyjnych pracuje w chwili obecnej duża liczba osób po studiach wyższych, nie ma bowiem pracy dla absolwentów wielu kierunków. Brakuje natomiast pracowników, którzy wchodząc na rynek pracy faktycznie są przeszkoleni z obsługi czy programowania maszyn i urządzeń, czy chociażby do wykonywania prac manualnych, dlatego trudno jest znaleźć wykwalifikowanych pracowników produkcyjnych. Występuje zatem duży rozdźwięk pomiędzy tym jacy pracownicy dostępni są na rynku pracy, a tym jakie są potrzeby i oczekiwania pracodawców.”

OPINIE ROZMÓWCÓW: WYZWANIA SPOŁECZNE – BRAK PRACOWNIKÓW

- **Paweł Lazar, ADP:** „Wyzwaniem dla pracodawców jest walka o talenty, zatrudnianie i utrzymanie dobrych pracowników.”
- **Katarzyna Pyś-Fabiańczyk, BNP Paribas Real Estate:** „Wyzwania demograficzne są w kontrze do strategii wielu firm, które koncentrują się na zatrudnianiu przede wszystkim bardzo młodych pracowników, praktykantów, osób z niedługim stażem pracy. Jednocześnie w starzejącym się społeczeństwie brakuje możliwości aktywizacji zawodowej osób starszych, których wiedza i doświadczenie powinny stanowić dużą wartość dla każdej organizacji. Konieczność wprowadzania zasad różnorodności w zatrudnieniu wydaje się być kluczowa dla osiągnięcia sukcesu wielu firm.”
- **Magdalena Chudzikiewicz, Polska Press:** „Dzisiaj świat jest cyfrowy, dlatego nie wystarczy mieć technologię, trzeba ją optymalizować, szukać rozwiązań – najefektywniejszych, najbardziej precyzyjnych.” „W tym kontekście dużym wyzwaniem jest kwestia mentalno-kompetencyjnego dopasowania osób do naszej organizacji. Poszukujemy nowych ludzi z doświadczeniem rynkowym i mamy często problem z ich pozyskaniem.”
- **Katarzyna Olczak, Business Link:** „Nowe pokolenie chce być wynagradzane fair. Chce też pracować dla firm z misją, wizją i na rzecz społeczeństwa.”

OPINIE ROZMÓWCÓW: WYZWANIA SPOŁECZNE – BRAK PRACOWNIKÓW

- **Wojciech Łukawski, Abris:** „Dzisiaj wszyscy pracodawcy muszą zmierzyć się z problemem dostępu do pracowników.”
- **Joanna Draniak-Kicińska, Bandi:** „Po prostu nie ma chętnych do pracy, dlatego wielu pracowników zatrudniliśmy w ten sposób, że ktoś polecił nas, mówiąc, słuchaj – tam jest dobrze. Zazwyczaj przez rekomendacje pozyskujemy pracowników na stanowiska typowo produkcyjne.”
- **Beata Bukowska, Inwenta:** „Zmienia się struktura pracowników, w jednej organizacji często współpracować muszą ze sobą przedstawiciele 4 generacji.”
- **Łukasz Puciłowski, Promedica24:** „To co dla innych jest wyzwaniem - zmiany demograficzne i społeczne - dla nas jest szansą. Nasz model biznesowy umożliwia zatrudnianie opiekunek na czas nieoznaczony, czyli opiekunka może zdecydować czy pracuje kilka tygodni, miesięcy, czy też dłuższy czas – nawet kilka lat.”

Zmiany społeczne – fakty

- Wynikające ze zmian technologicznych to te związane z automatyzacją, robotyzacją i cyfryzacją pracy (Gumtree, SAS). Prowadzi to do spadku liczby miejsc pracy i zmusza pracobiorców do przekwalifikowania się. Kolegą w pracy będzie robot.
 - W 2017 roku dwa kraje: Arabia Saudyjska i Japonia przyznały prawa obywatelskie dwóm robotom (GeekWeek).
 - W listopadzie 2017 roku Amazon otworzył magazyn w Kołbaskowie i zatrudnił 3000 robotów oraz 1000 osób (next.gazeta.pl)
 - W październiku 2017 Amica otworzyła magazyn we Wronkach, w którym pracują roboty i 1 pracownik. Obsługuje 220 tys. sprzętów AGD / 26 tys. palet (strefainwestorow.pl)
 - Chatboty przejmują obowiązki pracowników działów HR, przekazują informacje administracyjne (benefity, urlopy). (Dan)
- Szybkość i dostępność środków komunikacji powoduje, że każdy może być nadawcą i odbiorcą. Ale też zanika granica między profesjonalistami a laikami. Każdy ma prawo do swojej opinii, ale masowa kultura podobania się (żebrolajki) sprawia, że opinie odmienne, mniej populistyczne będą krytykowane (hejt). Wiedza, która ma swojego twórcę, który ponosi odpowiedzialność będzie marginalizowana. Demokratyzacja opinii powoduje rozproszenie odpowiedzialności. Co spowoduje agonię wiedzy, koniec ekspertów i śmierć elit. (Tom Nichols).

Zmiany społeczne – fakty

- Szybkość i dostępność środków komunikacji wymusza reakcję w czasie rzeczywistym. Dziś to rozumie marketing (real-time marketing), w 2020 roku będzie obowiązywać wszystkich. Organizacja będzie musiała odpowiadać (komentować) w czasie rzeczywistym wszystkim interesariuszom.
- Do 2020 roku 30 proc. samochodów będzie podłączonych do internetu. Ten segment aut będzie rósł w tempie 30 proc. p.a. (2017-2020), a tradycyjne auta jedynie w tempie 4 proc. p.a. (McKinsey).
- W latach 2000-2012 zaobserwowano w Niemczech, że internet stał się kluczowym medium wpływającym na decyzje zakupowe aut. Z roku na rok spada ważność tradycyjnych źródeł informacji dla konsumentów takich jak: broszury, reklamy, ulotki.
- Globalne korporacje już zrozumiały, że liczy się każdy kontakt z klientem, czyli moment prawdy. Ten model biznesu uwzględnia zarządzanie drogą klienta (customer journey management) w czasie rzeczywistym (SAS).
- Wzrośnie automatyzacja zakupu i sprzedaży reklamy (programmatic buying) z 59 proc. w 2017 do 67 proc. w 2019 roku (Zenith Media). To jeden z motorów rynku reklamy online, a sam rynek będzie rósł w tempie 40 proc. p.a.

Zmiany społeczne – fakty

- W 2020 roku połowa pracowników na świecie będzie reprezentować pokolenie cyfrowych naturalistów (digital native), połączonych 24/7/365 (Microsoft). Oddzielanie informacji zewnętrznych od wewnętrznych będzie utrudnione. Pokolenie to przejmie na siebie naturalny obowiązek mentorów technologii. Aby jednak pozwolić im dzielić się wiedzą, firmy będą musiały zmienić swoją kulturę organizacji na bardziej otwartą, opartą na zaufaniu, odpowiedzialności.
- W czasach destrukcyjnej innowacji, niepewności coraz powszechniejsze stanie się zarządzanie dynamiczne. Celem będzie uzyskanie przewagi w warunkach silnej konkurencyjności i niezwykle dynamicznych zmian. Kluczem do sukcesu będzie zatrudnianie ludzi z potencjałem, pozwolenie im na działanie oraz wprowadzenie zasady realizacji projektów, który uzyskały uznanie wśród członków zespołów. (Dąbrowska)
- Zarządzanie drogą klienta spowoduje naturalny trend wewnętrzny, by obdarzać pracowników większym zaufaniem i oczekiwać, że wezmą na siebie większą odpowiedzialność (empowerment).
- Budowanie kultury otwartości, zaufania, natychmiastowej informacji zwrotnej i okazywania wsparcia będzie szczególnie ważne w czasach zmian demograficznych, kiedy to firmy będą miały jeszcze większe trudności z rekrutacją i zatrzymaniem właściwych pracowników w firmie.
- W konsekwencji organizacje będą potrzebować nowych menedżerów – liderów, a nie szefów. Nowy menedżer nie będzie mógł dalej budować swojej pozycji na kontrolowaniu informacji czy procesów, ale będzie musiał budować wizję i wyznaczać filozofię firmy, prowadzić zespół i dawać przykład.

Zmiany społeczne – media i komunikacja biznesowa

W 2017 roku

Media płacone	Media własne	Media pozyskane
Reklama, Komunikaty PR z firm, Sponsoring, Patronaty,	Strona www, Mailingi, Spotkania, Wydarzenia, Profile w mediach społecznościowych	Blogi Fora dyskusyjne Media społecznościowe (reakcje)
Budują zasięg / świadomość marki	Budują wiarygodność / Informują o obietnicy marki	Oceniają markę / doświadczenie klienta i pracownika

W 2018 roku

Media płacone	Media własne	Media pozyskane
Reklama (tv, radio, prasa, portale) + blogi + <i>media społecznościowe</i>	Strony firmowe (domena, <i>integrator</i>), wydarzenia, <i>publikacje</i> i profile w mediach społecznościowych / <i>grupy kontaktów</i>	Blogi Fora dyskusyjne Media społecznościowe
Budują zasięg / świadomość	Budują wiarygodność / informują o obietnicy marki	Oceniają markę / doświadczenie klienta i pracownika



OPINIE ROZMÓWCÓW: O WYZWANIACH W ORGANIZACJACH

- **Artur Pielak, Velvet CARE:** „Jeśli nastąpi taka dyspersja pracowników z różnych powodów to spowoduje pewnego rodzaju nowe wyzwania. Gdzie jest taki duch i integracja firmy jako społeczność, jako wspólnota ludzi, wspólnota pewnego rodzaju misji czy wizji i kierunku rozwoju, skoro w większości przypadków rozmawiamy przez telefon albo przez Skype’a?”
- **Krzysztof Krystowski, PZL Świdnik:** „Kolejnym wyzwaniem jest umiejętność współpracy – wewnątrz i na zewnątrz firmy.” „W każdym z nas drzemie ogromny, indywidualny potencjał, mamy jednak problem ze współpracą i jest to naprawdę widoczne.” „W kontekście budowania innowacyjności relacje są kluczową wartością, podobnie jak poziom zaufania – im wyższy, tym większy potencjał innowacji.”
- **Magdalena Nizik, CPP:** „Stoję na stanowisku, że biznes ma swoją społeczną odpowiedzialność.” „Moim zdaniem zbyt rzadko bierze się pod uwagę wpływ inwestycji na szeroko pojęte otoczenie. Liczy się to w dosyć wąskim zakresie, ile dane przedsięwzięcie przyniesie podatków, ile stworzy miejsc pracy. Nie zawsze ma się na uwadze to, że państwo musi następnie wydatkować publiczne środki na niezbędną infrastrukturę, czy też że pewne inwestycje mogą w różny sposób pogorszyć warunki życia osób, które w otoczeniu inwestycji mieszkają.”
- **Paweł Lazar, ADP:** „Po prostu nasi klienci również walczą o talenty i o utrzymanie pracowników. Mamy do czynienia z dobrze ugruntowaną metodyką client experience, badanie, mierzenie i zarządzanie doświadczeniem klientów. Obecnie bardzo mocno rozwija się również trend employee experience, czyli zarządzanie doświadczeniem pracownika, po to, żeby go zatrzymać w firmie.”

OPINIE ROZMÓWCÓW: O WYZWANIACH W ORGANIZACJACH

- **Anna Pietrzak, Amway:** „Komunikacja w stylu tradycyjnym, jakim jest e-mail, jest bardzo nieskuteczna. Założenie, że nasi przedsiębiorcy coś przeczytają, jest błędnym założeniem. Więc my musimy się dostosować do tego, z czego oni korzystają.” „Człowiek aż tak szybko się nie zmienia, jak technologia. Więc dla mnie nowe technologie są super rozwiązaniem i pomocą.” „ Pomimo wszystko fajnie jest się uczyć od kogoś. Ważnym wyzwaniem jest brak dobrych liderów.”
- **Monika Nachyła, Abris:** „Widzimy często brak ciągłości w rozwoju firmy. Jeśli ktoś nie jest w stanie oddać sterów młodszemu pokoleniu, słuchać ich i szanować ich poglądy, ich znajomość środowiska, to te firmy podupadają. Bo nie da się już dziś robić biznesu tak, jak kiedyś, trzeba poszukiwać nowych rozwiązań w oparciu o różnorodność zasobów i ich wiedzy.”
- **Tomasz Budziak, IFR:** „Najważniejszym wyzwaniem, jeżeli firma ma zachować rodzinny charakter jest przygotowanie firmy i następnego pokolenia do kontynuacji działalności. Zbudowanie wartości firmy w taki sposób, żeby kolejne pokolenie uznało, że warto realizować swoje życie w tej firmie.” „Jeżeli postrzegamy firmy rodzinne jako coś odrębnego, to ważne jest jakie wyzwania stoją przed rodzinami, a dopiero później jakie są wyzwania dla firmy.” „I to jest problem profesjonalizacji zarządzania nie tyle firmami, co profesjonalizacji zarządzania relacjami w rodzinie. To jest główny problem, to jest w tej chwili największe wyzwanie.”

OPINIE ROZMÓWCÓW: O WYZWANIACH W ORGANIZACJACH

- **Magdalena Chudzikiewicz, Polska Press:** „Zaczęliśmy pokazywać naszym pracownikom w dziale technologii wpływ ich pracy na przychody, które są efektem zmian przez nich dokonywanych. Dzięki temu wzrosła nam efektywność pracy i zaangażowanie po stronie IT. Pracownicy przekonali się, że wytwarzanie produktów internetowych to nie teoria, że zmiany dzieją się tu i teraz i mogą mieć realny wpływ na rozwój biznesu.”
- **Katarzyna Królak-Wyszyńska, Innovatika:** „Od deklaracji do faktycznego działania jest bardzo daleka droga, bo tego doświadczamy zawsze, gdy przygotowujemy się do projektowania nowego produktu czy nowego biznesu. Zanim zaczniemy tworzyć koncepcję, musimy zrozumieć, gdzie jest prawdziwy problem, gdzie jest prawdziwa potrzeba. Nie wystarczy słuchać deklaracji, ważne są obserwacje autentycznych zachowań.” „Pracownicy muszą czuć, że praca w danej firmie, przy danym projekcie jest dla nich osobiście ważna.” „Pracownicy młodego pokolenia mają często nastawienie na „ja”, a nie na „my”. „Dziś coraz więcej z nas potrzebuje angażować się w tematy, które mają społeczny sens.”
- **Katarzyna Olczak, Business Link:** „Polacy są niezwykle przedsiębiorczy, bardzo odważni, kreatywni i innowacyjni.” „W Polsce generalnie nadal często widzimy autokratyczny styl zarządzania i jeśli nie pozbedziemy się starych, hierarchicznych nawyków w zarządzaniu, to nie będziemy mieli z kim pracować. Ludzie wybiorą działania projektowe, gdzie będą mogli być innowacyjni i niezależni, albo wyjadą zagranicę.”
- **Zbigniew Migdalski, Siemens Healthineers:** „Myślę, że rozwój tego rynku medycznego, który reprezentuję, idzie w kierunku usług. Chodzi o nieustanne podnoszenie jakości, aktualizowanie myśli technologicznej i dostarczanie szerokich usług kontrahentowi.” „Konieczna jest zmiana mentalności ludzi, przekonanie ich, że czasy sprzedawania pojedynczych urządzeń odchodzą w przeszłość, na rzecz proponowania rozwiązań i serwisów, to trudne.”

Zmiany w organizacjach

- Kadra zarządzająca powinna opracować strategię jak dostosować organizację do wymogów cyfryzacji (digitalization strategy). Krok taki umożliwia przebudowę firmy, zarówno pod kątem kompleksowości oferty / produktów / systemów, jak i nowej kultury biznesu. Te firmy, które tego nie robią skupione są na bieżących działaniach operacyjnych. Przede wszystkim należy rozbić silosy i włączyć wszystkie działy w transformację, które celem jest komunikowanie się w czasie rzeczywistym. (Forrester, Microsoft)
- Zmiany mają charakter destrukcyjnej innowacji i będą dotyczyć sfery życia, pracy i relacji. (Microsoft, Bersin)
- W centrum uwagi jest niezmiennie klient, który staje się zaangażowanym klientem, ceniącym sobie właściwe doświadczanie marki produktu / usługi / firmy. Styka się on z odpowiedzialnymi i umocowanymi pracownikami (empowerment). A cała organizacja jest tłem dla tych relacji, ma odpowiedni model biznesowy, dostosowany pod względem procesów, portfolio, umiejętności i produktów. (Microsoft)
- Należy przejrzeć które procesy zarządzania ludźmi w firmie nie pasują do nowego modelu biznesu. Przede wszystkim procesy związane z informacją zwrotną w organizacjach zarządzanych przez cele – oceny roczne pracowników, kryteria przyznawania premii, nagród, awansów oraz plany szkoleniowe / rozwojowe.
- Szczególną uwagę należy poświęcić menedżerom. Rosną wymagania stawiane menedżerom, tak by stawali się liderami. „Cyfryzujące się gospodarki będą też potrzebowały tzw. **e-liderów**, czyli osób, które będą potrafiły łączyć kompetencje cyfrowe, biznesowe i zarządcze. Do 2020 r. gospodarka UE będzie potrzebowała nawet miliona takich pracowników.” (Gumtree).
- Aż 48 proc. Polaków uważa, że za dziesięć lat nic się nie zmieni. Będzie wykonywać te same zadania, pracując w tym samym zawodzie. (Gumtree).



Zmiany wśród menedżerów – fakty

- Zmiany technologiczne wymuszają zarządzanie dynamiczne, charakterystyczne dla czasów niepewności. Zmiany te mają charakter destrukcyjny i burzą dotychczasowy porządek na rynkach, zwłaszcza w niektórych branżach.
- Charakterystyczne dla zarządzania dynamicznego jest demokratyzacja opinii, pomysłów oraz utrata kontroli przez menedżerów, przekazanie odpowiedzialności wszystkim pracownikom.
- Badanie 4Results pokazuje, że na wzrost zaangażowania pracowników ma wpływ zachowanie szefów, a najbardziej: możliwość swobodnego działania, pomoc w rozwiązywaniu problemów, docenianie i okazywanie zaufania. Nowe warunki w jakich działają firmy w Polsce wymuszają zmiany postaw i stylu zarządzania menedżerów, czyli odejście od zarządzania przez kontrolę, ku zarządzaniu opartym na zaufaniu.
- Konieczne będzie przestawienie myślenia całej firmy zgodnie z zarządzaniem całościowym doświadczeniem klienta (customer journey management). W praktyce będzie to oznaczało zburzenie silosów, współpracę i współodpowiedzialność i ułożenie procesów zgodnie z tzw. podróżą klientów (SAS).
- Menedżerowie nadal zadają sobie pytanie, jak zwiększyć efektywność pracy ludzi. Zatem powinni skupić się na zarządzaniu zespołami (dziś skupiają się na zarządzaniu talentami). W tym aspekcie ważne będzie dopasowanie kultury, przywództwa, sposobów angażowania i przekazywania odpowiedzialności (empowerment). Ponadto liczy się informacja zwrotna w czasie rzeczywistym i zachęcanie do angażowania się, co wymaga przededefiniowania przywództwa w firmie. (Bersin / Deloitte).
- Menedżerowie będą zmuszeni do zmiany aktualnych struktur. Na horyzoncie zmiany pojawiły się firmy zrodzone w chmurze (born-in-the-cloud), które wykorzystują destrukcyjne innowacje i wkraczają bardzo szybko na rynek (Microsoft).
- Cyfrowa gospodarka opiera się ona na zaangażowanych pracownikach i zadowolonych klientach, którzy wprowadzają innowacje w tempie wcześniej nie zauważalnym. (Microsoft).

O idei interim managementu

- **Joanna Draniak-Kicińska, Bandi:** „Dla nas interim manager jest idealnym rozwiązaniem, o ile faktycznie ma szerokie doświadczenia pasujące do profilu firmy. Potrafi wejść od razu, rozwiązać problem, czyli wnieść jakąś wartość do firmy. Bo consulting zazwyczaj kończy się na wskazówkach i zalecaniach, a ja potrzebuje osoby, która nie tylko wie co zrobić, ale jeszcze podejmie się wdrożenia tych zmian.”
- **Monika Nachyła, Abris:** „Interim menedżer jest jak snajper, dostaje jedno konkretne zadanie i je rozwiązuje.”
- **Beata Bukowska:** „Według szacunków, już w 2025 roku połowa menedżerów będzie pracować projektowo. I nic w tym dziwnego: w gospodarce opartej na wiedzy najcenniejszym zasobem są kompetencje ludzi, a nie ich czas poświęcany pracy. I choć etat ciągle jeszcze jest postrzegany jako najbezpieczniejsza forma zatrudniania, to rośnie grupa dojrzałych, doświadczonych menedżerów, którzy świadomie wybierają pracę w formule czasowej.”



Źródła wiedzy

- Raporty firm konsultingowych
- Konferencje światowe / branżowe
- Izby handlowe
- Spotkania networkingowe
- **Wideo Youtube / TED**
- **Webinaria**
- **Kontakty z sieci LinkedIn, Facebook**

Menedżerowie wskazywali na sprawdzone źródła wiedzy, z których korzystają od lat.

Na uwagę zasługuje fakt, że rośnie grono menedżerów, którzy cenią sobie szybką wymianę informacji i jako źródło inspiracji wskazują media społecznościowe, a jako nowe formy przekazywania wiedzy – webinaria, wideokonferencje i wideoprezentacje.

Lista analizowanych źródeł zewnętrznych:

1. Lisa Loftis, „Wykorzystywanie chwil prawdy do maximum. Tworzenie wartościowych interakcji z klientami w czasie rzeczywistym”, SAS Institute
2. Bob Carver, „Digital Marketing Trends coming in 2018”
3. Jessica Wade, „Social media marketing trends 2018”
4. „Top 10 strategic technology trends for 2018”, GARTNER
5. „Cyfrowi Polacy”, McKinsey Institute Polska
6. „Aktywni+. Przyszłość rynku pracy”, Gumtree, Uniwersytet Warszawski, Konfederacja Lewiatan
7. „Podejście Polaków do fintechu”, Blue Media, 09/2017
8. Global Shapers Survey 2017, World Economic Forum
9. „HR Technology Disruption for 2018”, Deloitte / Bersin
10. „Accelerating Digital Transformation with Technology”, Forrester / Microsoft
11. „Your roadmap for digital-first business”, Microsoft
12. Julita Dąbrowska, „Zarządzanie dynamiczne”, 2017
13. „Sodexo Global Workplace Trends Report”, 2017

Lista analizowanych artykułów online:

1. <https://strefainwestorow.pl/artykuly/relacja-z-wydarzenia/20171020/automatyczny-magazyn-wysokiego-skladowania-amica>
2. <https://www.pb.pl/wieksi-gracze-stawiaja-na-programmatic-898736>
3. <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2017/11/01/10-workplace-trends-youll-see-in-2018/#c4a43a64bf22>
4. <http://next.gazeta.pl/next/7,156830,22641169,maciej-bukowski-demografia-walka-o-zasoby-i-rewolucja-technologiczna.html#BoxNextImg>

Autorka Raportu

Julita Dąbrowska, CEO firmy KALITERO, absolwentka Wydziału Handlu Zagranicznego SGPIŚ, studiów podyplomowych Zarządzanie Ludźmi w Firmie w ALK, Psychologia Społeczna w Rozwoju Organizacji SWPS. Obecnie doktorantka zarządzania w ALK.

Praktyk-strateg z ponad 25-letnim doświadczeniem zdobytym w działach marketingu międzynarodowych korporacji jak Unilever, Schwarzkopf, Coca-Cola, Seagram oraz w trakcie pracy we własnej firmie KALITERO.

Na co dzień pomaga firmom budować marki produktów i organizacji. Skupia się na diagnozie marek, wykorzystuje do tego badania ilościowe i jakościowe. Opracowuje strategie marek i strategie komunikacji. Od 2011 roku organizuje coroczne Forum Employer Brandingu. Jest autorką dwóch cenionych książek na temat employer brandingu – „Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce” z 2014 roku oraz „Praktyka employer brandingu. Rozmowy z menedżerami” z 2016 roku.

www.kalitero.pl



Stowarzyszenie Interim Managers

Od 2009 roku działamy na rzecz promocji idei interim management, profesjonalizacji i standaryzacji zawodu interim managera, podnoszenia świadomości przedsiębiorców w zakresie różnorodności narzędzi zarządczych i edukacji rynku w obszarze nowoczesnych form zarządzania organizacją.

Organizujemy **regularne spotkania** dla naszych Członków i warsztaty otwarte, na których dzielimy się wiedzą i doświadczeniami.

Mamy **3 Koła Regionalne**: Lublin, Katowice, Poznań (w planach jest Gdańsk i Wrocław).

Posiadamy bazę ponad **500 zarejestrowanych Interim Managerów** na platformie **interim24.pl**.

Do końca 2017 zorganizowaliśmy w całym kraju **21 konferencji** promujących interim management. W sumie ponad **1950 uczestników**, **150 godzin prelekcji** i **4500 odsłon transmisji** na żywo z konferencji w Krakowie.

Wydaliśmy książki: „Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem”, „Metodyka Interim Management”.

Odbyliśmy już ponad **150 spotkań z biznesem** przedstawiających interim management i Metodykę SIM.

Mieliśmy prawie **100 wystąpień w mediach** (w tym w prasie, internecie, radiu i telewizji).

Pozyskaliśmy ponad **100 Partnerów** wydarzeń organizowanych przez Stowarzyszenie.

Wdrożyliśmy program **SIM Certyfikowany Interim Manager**.

We współpracy z Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu opracowaliśmy **program studiów podyplomowych Interim Management**.

Prowadzimy cykliczne **badanie rynku Interim Management** w Polsce.

www.stowarzyszenieim.org

Niniejszy raport „Co czeka firmy w Polsce w 2020 roku?” został opracowany przez Julitę Dąbrowską. Jest dostępny bezpłatnie. Jest dziełem w rozumieniu polskiego prawa.

W przypadku publikacji jakichkolwiek danych i informacji zawartych w niniejszym Raporcie zalecany następujący sposób opisywania:
"Źródło: Dąbrowska, J., (2017), „Co czeka firmy w Polsce w 2020 roku?”, Raport Stowarzyszenia Interim Managers i firmy KALITERO”