



The background image shows a person's hands in a dark suit typing on a laptop. Overlaid on this are several glowing white icons: a gear-like network in the top left, a bar chart with an upward arrow in the center, and a line graph with an upward arrow in the bottom left. The title 'ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM' is written in large, bold, white serif font across the top right.

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem stało się kluczowym elementem budowania odporności organizacji w warunkach rosnącej zmienności gospodarczej. Firmy, które potrafią łączyć sprawną strukturę operacyjną, świadome przywództwo i wykorzystanie danych w procesie decyzyjnym, osiągają przewagę zarówno na dynamicznych, jak i dojrzałych rynkach. Raport ten prezentuje najważniejsze trendy, wyzwania i dobre praktyki w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.



Za siłą w negocjacjach idzie odpowiedzialność

Siła negocjacyjna nie polega na przewadze jednej osoby nad drugą. To nie „twardość”, charyzma ani stanowczość głosu. W rzeczywistości siła wynika wyłącznie z tego, jakie zachęty i sankcje posiadają obie strony – czyli co zyskają dzięki porozumieniu, a co stanie się, jeśli go nie osiągną.

WALDEMAR NOGAŚ

ekspert do spraw negocjacji
Scotwork

To właśnie zachęty (korzyści) i sankcje (konsekwencje braku porozumienia) tworzą rozkład siły, a ten z kolei wyznacza arenę negocjacyjną – przestrzeń, w której porozumienie może zostać zawarte. Jej granic nie określa ani osobowość negocjatora, ani jego taktyki, lecz rynek, alternatywy i sytuacja, w jakiej znajdują się obie strony. Tu sprawdza się znane zdanie: „Z wielką siłą wiąże się wielka odpowiedzialność”.

W negocjacjach to odpowiedzialność za to, jak korzystamy z zachęt i sankcji, bo niewłaściwie użyte mogą szybciej zniszczyć relację niż doprowadzić do porozumienia.

Siła w praktyce

Najłatwiej zrozumieć siłę negocjacyjną przez codzienny przykład. Wyobraźmy sobie zakup koszuli. Jeśli klient mówi: „Dam 150 zł zamiast 200”, sprzedawca nie zyskuje żadnej nowej wartości. Nic dziwnego, że odpowie uprzejmą odmową. Ale gdy klient powie: „Jeśli będzie rabat, kupię trzy koszule” – natychmiast po-

jawia się zachęta, która zmienia rozkład siły. Sprzedawca otrzymuje realną korzyść, więc jest bardziej skłonny do ustępstw. To właśnie esencja siły negocjacyjnej: nie presja, lecz motywacja i konsekwencje.

Świadomość – źródło prawdziwej siły

Siła negocjacyjna jest czymś, co się „ma”. Swoją siłę należy rozpoznać. Dlatego kluczowe jest przygotowanie i umiejętność odpowiedzi na pytania jakie zachęty mogę zaoferować? jakie sankcje – konsekwencje braku porozumienia – działają po mojej

DUŻYM BŁĘDEM W NEGOCJACJACH JEST WCHODZENIE W ROZMOWĘ BEZ ŚWIADOMOŚCI RZECZYWISTEGO ROZKŁADU SIŁY.

stronie? jakie zachęty i sankcje ma druga strona? jak rynek wpływa na nasze możliwości?

Ta analiza pozwala rozpoznać i zrozumieć, jak szeroka jest arena negocjacyjna. A co najważniejsze – arena nigdy nie jest jednostronna. Obie strony mają siłę. Czasem widoczną, czasem ukrytą, czasem nieuświadomioną, ale zawsze obecną.

Dużym błędem w negocjacjach jest wchodzenie w rozmowę bez świadomości rzeczywistego rozkładu siły. Jeśli wiem, jakie mam zachęty i jakie mogą być konsekwencje braku porozumienia, mam siłę. Ale siłę ma też lojalność, relacja czy możliwość długofalowej współpracy. I co ważne – siłę buduje się zanim padnie pierwsza propozycja.

Dojrzałość negocjacyjna

Świadome zarządzanie siłą to przede wszystkim elastyczność. Nawet najlepsza strategia traci swoją wartość, jeśli jest zbyt sztywna wobec zmieniającej się sytuacji. A sytuacja zmienia się zawsze – bo siła jest dynamiczna. Jej rozkład zmienia czas, nowa informacja, działania konkurencji, ruch wykonany przez przeciwnika, zmiana priorytetów biznesowych. Dlatego dojrzały negocjator nie „gra na przewadze”. On uważnie obserwuje, jak zmienia się arena i dopasowuje swoje zachowania, by utrzymać dialog i chronić swoje cele. W skutecznych negocjacjach kluczowa jest równowaga między determinacją a otwartością. Prawdziwa siła polega na zdolności utrzymania zaufania, nawet gdy korzystamy z sankcji. To zaufanie często decyduje o sukcesie.

Równowaga, zaufanie i szacunek – esencja negocjacji

W starej bajce mysz przypadkiem przebiega po pysku śpiącego lwa. Budzi go i – jak można się domyślić – wprowadza w fatalny nastrój. Lew chwyta ją w łapę. Jest większy, silniejszy i w oczywisty sposób ma przewagę. A jednak postanawia ją wypuścić. Kilka dni później wpada w pułapkę myśliwych. Potężne liny mocno go krępują, a żadna siła mięśni nie pomaga. I wtedy pojawia się mysz. Mała, zwinna, niepozorna. Przegryza liny i uwalnia lwa.

Ta historia przypomina o dwóch fundamentalnych prawach negocjacji. Po pierwsze, siła nigdy nie jest jednostronna – nawet najmniejszy uczestnik rozmowy może mieć wpływ na wynik. Po drugie, sposób użycia siły jest równie ważny jak jej posiadanie – powściągliwość i mądrość często dają lepszy efekt niż przewaga – zaznacza ekspert. – Siła jest tylko punktem wyjścia. To świadome zarządzanie nią sprawia, że negocjacje stają się narzędziem tworzenia wartości.

REKLAMA

VANITYSTYLE
TIME FOR ACTION

Prokrastynacja, stagnacja, brak zaangażowania?
A może lepsze samopoczucie i większa produktywność?

**POSTAW NA KARTY SPORTOWE I AKTYWNOŚĆ,
KTÓRA DODAJE ENERGII DO DZIAŁANIA!**



Sprawdź naszą ofertę na www.vanitystyle.pl

Nie stracić miliardów

Polskie przedsiębiorstwa nadal nie wykorzystują rozwiązań, które mogłyby zoptymalizować ich działania, obniżyć koszty i poprawić wydajność. Dane Eurostatu pokazują, że luka cyfrowa jest szczególnie dotkliwa w obszarze AI. Efekt? Niższa efektywność polskiej gospodarki. Zmiany mogą być jednak łatwiejsze, niż się wydaje.

MACIEJ KOWALIK

specjalista w dziedzinie planowania oraz wykorzystania sztucznej inteligencji w łańcuchu dostaw, CEO Smartstock

Polska gospodarka ma problemy z efektywnością. Z jednej strony poziom zamożności rośnie. PKB na mieszkańca w Polsce wynosiło, według Eurostatu, w 2024 r. już ok. 79 proc. unijnej średniej. Jednak ten wynik osiągany jest przy stosunkowo wysokim zużyciu zasobów.

Widać to wyraźnie na przykładzie zasobów pracy. Według danych OECD z lat 2022-2023 Polak pracował nawet 1830 godzin rocznie, podczas gdy średnia unijna wynosiła ok. 1570 godzin. Oznacza to, że przeciętny Polak potrzebował nawet 47,5 proc. więcej czasu pracy na wytworzenie tej samej wartości PKB. Nie oznacza to, że Polacy źle pracują. Niższa efektywność ma wiele źródeł: braki technologiczne, niekorzystny miks energetyczny, problemy z wdrożeniem robotyzacji i automatyzacji oraz z tzw. luką cyfrową.

Zmiany w energetyce wymagają lat i miliardowych inwestycji. Robotyzacja niesie za sobą wyzwania społeczne. Tymczasem luka cyfrowa powinna być stosunkowo łatwa w wypełnieniu, szczególnie w czasach sztucznej inteligencji. Ale i tu nie jest dobrze.

Według Eurostatu w UE aż 43 proc. firm używa systemów ERP (Enterprise Resource Planning), które służą do kumulacji i obiegu danych w firmie. Tymczasem w Polsce to już tylko 38,8 proc. przedsiębiorstw. Jeszcze gorzej jest z analizą danych gromadzonych w tych systemach. Eurostat podaje, że w UE już średnio 13 proc. firm w 2024 r. używało rozwiązań AI, w Polsce tylko 5,9 proc., a w przodującej zestawieniu Danii ponad 27 proc. przedsiębiorstw.

AI zamiast szklanej kuli

To duża strata, ponieważ w tych narzędziach tkwi duży potencjał poprawy efektywności działania polskich firm. Jednym z wyzwań przedsiębiorstw, któremu może zaradzić sztuczna inteligencja, jest zaawansowane prognozowa-

nie popytu na produkty i usługi danej firmy. Wykorzystuje się w tym celu systemy oparte o uczenie maszynowe i zaawansowane metody matematyczne. Prowadzenie biznesu w dynamicznym świecie wolnego rynku i międzynarodowego handlu nie jest proste. Liczba czynników, które należy wziąć pod uwagę, jest ogromna, a do tego należy ją pomnożyć przez duże tempo zmian. Jeśli dodać do tego tarcia handlowe między Chinami, USA i UE, to wydaje się, że managerowie potrzebują szklanej kuli lub usług wróżbity, aby prognozować wartości kluczowych dla siebie

**WEDŁUG EUROSTATU
W UE AŻ 43 PROC. FIRM
UŻYWA SYSTEMÓW
ERP, KTÓRE SŁUŻĄ DO
KUMULACJI I OBIEGU
DANYCH W FIRMIE.
TYMCZASEM W POLSCE
TO JUŻ TYLKO 38,8 PROC.
PRZEDSIĘBIORSTW.**



czynników. W praktyce firmy korzystają z danych historycznych, metod prognozowania opartych na średnich lub własnym doświadczeniu pracowników. To jednak już nie wystarcza.

Minęły czasy, gdy prognozy można było wykonywać intuicyjnie, na oko lub na bazie doświadczenia pracujących w firmie specjalistów. Mamy za dużo czynników, w tym zewnętrznych, zbyt skomplikowane łańcuchy globalnych zależności, zbyt duże tempo zmian i dużą niepewność. Pomóc może jednak właściwie wykorzystana sztuczna inteligencja. W codziennej działalności firmy potrzebują wielu prognoz, dotyczących wielu pozycji asortymentowych, szybko dostarczanych i trafnych. Tylko wtedy mogą one stanowić wsparcie dla decyzji optymalizujących działanie danego przedsiębiorstwa. Dzięki zastosowaniu AI to wykonalne. W jednym z projektów pomagaliśmy polskiej firmie prognozować poziomy produkcji aż 6000 różnych rodzajów wyrobów na czterech kontynentach. Systemy wykorzystujące uczenie maszynowe mogą zwiększyć trafność prognoz nawet o 65 proc. w porównaniu do „tradycyjnych”

metod opartych o wyliczenie średniej. Poza tym łączą dane z wielu źródeł i szybko dostosowują je do zmiennej sytuacji. Wiarygodne prognozowanie oznacza możliwość optymalizacji zużycia zasobów, ograniczenia kosztów magazynowania, transport itp. oraz zmniejszenie marnotrawstwa związanego z przeterminowaniem środków produkcji lub produktów końcowych.

Czy AI ma sens?

Niedawno media rozpisywały się o słynnym raporcie Massachusetts Institute of Technology dotyczącym sztucznej inteligencji. Według jego autorów wyceny 95 proc. spółek giełdowych zajmujących się tą technologią są przeszacowane. Tego typu sytuacja jest dość klasyczna w przypadku nowych, rewolucyjnych technologii, których wyceny giełdowe napędzają entuzjazm inwestorów. Autorzy raportu z MIT wskazują jednak, że ok. 5 proc. spółek inwestujących w AI przynosi pokaźne zyski, ale są to najczęściej firmy skupiające się na rozwiązaniu jednego konkretnego problemu. Prognozowanie popytu i związana z tym możliwość optymalizacji zapasów

oraz związanych z nimi kosztów to właśnie przykład takiego konkretnego problemu.

Lepsze prognozy to możliwość ograniczenia zbędnego zapasu nawet o 20-50 proc., kosztów administracyjnych o 25-40 proc. i kosztów transportu o 5-10 proc. Lepsze planowanie produkcji oznacza też mniej marnotrawstwa surowców, produktów końcowych oraz energii. A to może przełożyć się na kolejne zyski.

Potwierdzają to też oficjalne dane UE. Według unijnej strategii „Od pola do stołu” 1 EUR wynikające z ograniczenia marnotrawstwa produktów rolnych przekłada się nawet na 14 EUR zysku dla firm, które je przetwarzają. A jest nad czym pracować. W Europie przetwórstwo odpowiada nawet za 19 proc. zmarnowanej żywności, a handel za 5 proc. W Polsce wielkości te są na podobnym poziomie. Oznacza to zatem miliardowe straty. Zgodnie z unijnymi strategiami, wielkości te mają zmniejszyć się o połowę do 2030 r. Kto tego dokona szybciej, nie tylko wypełni obowiązek wynikający z legislacji, ale zyska przewagę. Trzeba się spieszyć. Konkurencja nie śpi.

Menedżerowie w erze AI nadal są potrzebni

Niewiele osób zdaje sobie sprawę, że praca nad „myślącymi” maszynami rozpoczęła się już w latach 50. XX w. Od pierwszych prac Alana Turinga i konferencji w Darmouth, uznawana za dyscyplinę naukową, przeszła kilka etapów intensywnego rozwoju, potem tzw. zimę AI, aż do 1997 r., kiedy to Deep Blue pokonało mistrza świata w szachach.



JAROSŁAW WOJCIECHOWSKI
ekspert ds. cyberbezpieczeństwa
oraz infrastruktury IT

Eksplodacja rozwoju uczenia maszynowego i sieci neuronowych nastąpiła w 2020 r., odkąd mamy powszechnie dostępne modele generatywne (Generative AI) i głębokiego myślenia (Deep Thinking), a każdy może w mgnieniu oka generować teksty, obrazy czy wideo.

LLM, AI, Sztuczna Inteligencja – to słowa, które przewijają się aktualnie, w co drugim zdaniu na spotkaniach projektowych w każdej firmie na świecie – od wielkich ogólnosiwiatowych korporacji po małe polskie firmy. Najnowsze raporty firm konsultingowych takich jak EY, PWC czy KPMG opisują, jak polski

biznes przyspiesza adopcję tej technologii – 75 proc. firm biorących udział w ankietach odpowiedziało, że inwestuje w AI. Równocześnie prawie 70 proc. Polaków wskazuje, że regularnie korzysta z AI.

Pracując z narzędziami ogólnodostępnymi, należy jednak pamiętać, jak ważna jest prywatność danych, którymi się posługujemy i jak łatwo mogą one dostać się w niepowołane ręce. Nadal trzeba być też ostrożnym w kwestii zaufania do otrzymywanych wyników zapytań ze względu na tzw. halucynacje, czyli generowanie przez sztuczną inteligencję fałszywych, błędnych lub nieistniejących informacji przedstawianych jako fakty.

Z drugiej strony nie można zapomnieć o ludziach – przede wszystkim pracownikach biurowych, którzy boją się bycia zastąpionym przez technologię, co doprowadzi do masowego bezrobocia. I nie tylko o specjalistach,

analitykach, programistach, ale też menedżerach. Osobiście uważam, że skrajne wizje przyszłości, takie jak stopniowe zastępowanie pracowników agentami AI, utrata kontroli nad zespołami, firmami czy całą gospodarką, to nadal science fiction. Owszem, w wielu obszarach naturalnie można osiągnąć większą efektywność, przekazując część zadań sztucznej inteligencji, ale wyniki pracy modeli nadal powinny być weryfikowane przez specjalistów w danej dziedzinie, a kluczowe decyzje muszą podejmować liderzy. I brać za nie odpowiedzialność.

Przykłady z życia to wszelkiego rodzaju infolinie, call centers czy obsługa klienta, gdzie mimo szerokiej adopcji chat botów praktycznie w każdym niestandardowym scenariuszu, wykraczającym poza złożenie prostego zamówienia czy zarezerwowanie wizyty u lekarza, większość preferuje kontakt z żywym człowiekiem. Podobnie bankowość, mimo powszechności internetu



i aplikacji mobilnych, wciąż nie może obejść się bez sprzedawców, analityków czy pracowników oddziałów stacjonarnych. Ludzie będą musieli się przekwalifikować, od kandydatów wymagane będą coraz wyższe kwalifikacje i doświadczenie na coraz wcześniejszych etapach kariery, ale żeby firma mogła się rozwijać – muszą za nią stać nowocześni liderzy. To nie tylko osoby odpowiedzialne za zarządzanie powierzonymi im procesami i ludźmi. Co jeszcze powinno ich w takim razie cechować?

Budowanie mostu

Najważniejszą kompetencją będzie umiejętność budowania mostu pomiędzy technologią

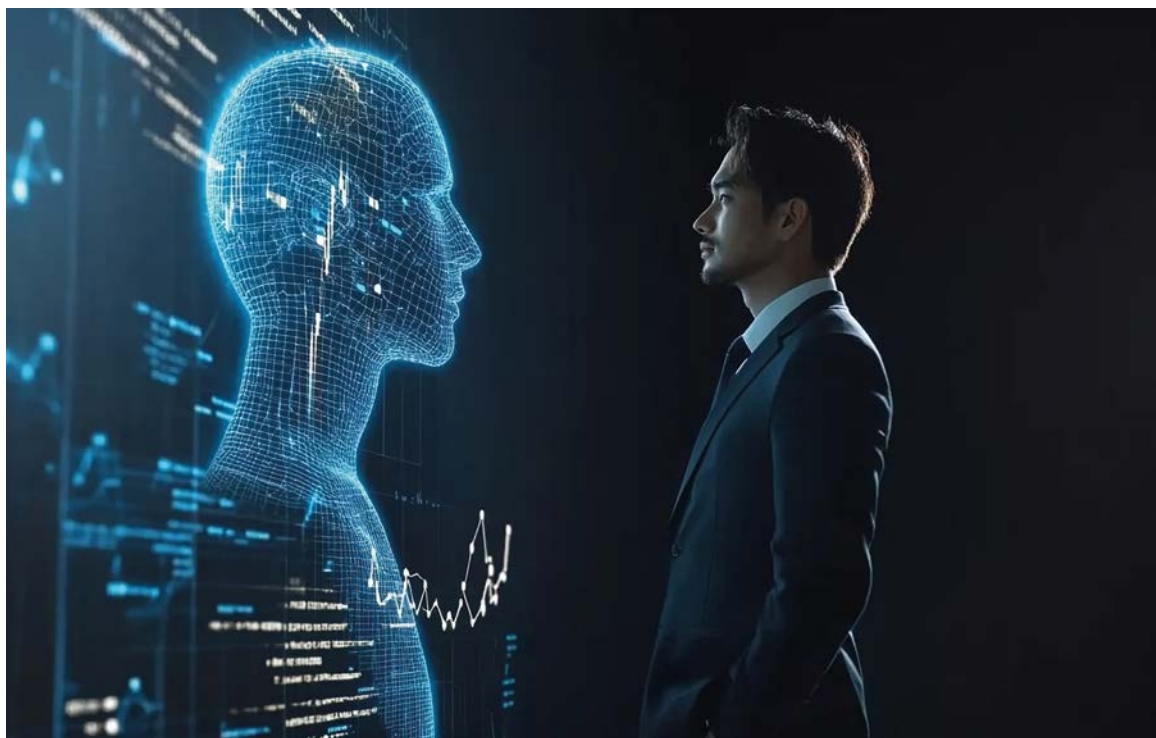
OD LIDERÓW OCZEKUJE SIĘ, ŻE ROZPOZNAJĄ POTENCJALNE DYLEMATY ETYCZNE, ZANIM STANĄ SIĘ PROBLEMAMI.

a potrzebami człowieka. Chodzi o zrozumienie unikatowych, mocnych stron obu, tam, gdzie ludzie są częścią zespołu współpracującego z AI. Optymalne rozdzielanie zadań, tak żeby nudne, powtarzalne prace, często wymagające jednocześnie analizy ogromnych ilości danych prze-

twarzały maszyny. Z drugiej strony: aby znajomość swojego zespołu od podszewki dawała możliwość szybkiego identyfikowania takich obszarów, gdzie ludzka inteligencja, kreatywność i nieszablonowość są i będą niezastąpione.

Etyka i empatia

To od liderów oczekuje się, że rozpoznają potencjalne dylematy etyczne, zanim staną się problemami. Dotyczy to kwestii prywatności danych czy braku transparentności modeli AI, prowadzących do niezrozumienia podejmowanych przez nie decyzji czy sensowności prezentowanych wyników analiz, co może długofalowo spowodować



wać jeszcze większą „nieufność” i swoistą blokadę do adopcji. To liderzy muszą być sprawiedliwi wobec ludzi, znając ich osobowość, oczekiwania, sytuację życiową czy plany na przyszłość. Innymi słowy, liderzy muszą słuchać, a tego technologia im nie zabierze.

Transparentność i emocjonalna obecność

Indeks WUI (World Uncertainty Index) nieprzerwanie rośnie, a takich poziomów nie było nigdy, odkąd jest on udostępniany. W tej nieprzewidywalności świata, w którym dziś żyjemy, narastającej niepewności geopolitycznej, czy lęku związanego ze zmianami zachodzącymi przez adopcję sztucznej inteligencji, ludzie potrzebują drugiego człowieka jeszcze bardziej. Kogoś, kto nie jest nieomylny i potrafi

przyznać się, że też czegoś nie wie albo też się czegoś obawia. Co najważniejsze – kogoś, kto wysłucha i powie, że rozumie, jest transparentny i godny zaufania, nawet jeśli się z czymś nie zgadza. Pracownicy, którzy czują wsparcie ze strony liderów, są bardziej odporni na stres, otwarci na zmianę i lojalni, przez co bardziej odważni w eksperymentach i produktywniejsi.

Wizja i wartości

Wizja – silna, ambicjonalna, ale też taka, którą liderzy rozumieją i potrafią przekazać, pozwala ludziom rozumieć strategiczne cele mimo krótkofalowych zakłóceń. Pomaga im też trwać pomimo obaw, wiedząc, że to nie koniec „podróży”, ale tylko jej (często nieznacząca) część. To pozwala liderom zaszczerpić ciekawość zamiast lęku.

Dla mnie wartości zawsze były ważniejsze niż wyniki. Pracownicy nie szukają w przełożonych nieomylnych bohaterów, więc dlaczego liderzy mieliby oczekiwać tego od nich? Konsekwencja, przewidywalność, bezpośredniość, wewnętrzna spójność – to elementy, które budują zaufanie. A w środowisku współpracy opartej na zaufaniu łatwiej wspólnie przechodzi się przez zmiany. Łatwiej zachęcić ludzi do aktywnego uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji i brania za nie współodpowiedzialności, po warunkiem, że liderzy są w stanie tę odpowiedzialność delegować mimo ryzyka błędów, a pracownicy wiedzą, że to dla nich rozwój i kolejna lekcja, a nie wizja zwolnienia z pracy. Tego sztuczna inteligencja nie potrafi i pewnie nigdy się tego nie nauczy.