

# Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

PARTNERAT HONOROWY:

MINISTERSTWO  
INWESTYCJI  
I ROZWOJUMINISTERSTWO  
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI  
I TECHNOLOGIIMinister Rolnictwa  
Pracy i Polityki SpołecznejMinisterstwo  
Cyfryzacji

ORGANIZATOR:

DZIENNIK  
GAZETA PRAWNA

PARTNERZY STRATEGICZNI:

GISECO

KGHM  
POLSKA NIEDZ

ORLEN

PARTNER:

orp

PARTNERZY MEDIALNI:

RMF

NEWS

Czekają nas podwyżki płacy minimalnej. Pracodawcy będą musieli lepiej płacić, nie powinni podnieść produktywności. To oznacza konieczność wydawania pieniędzy na maszyny i urządzenia, na rozwój technologiczny. W jaki sposób zarządzić przygotowaniem do przyszłości w ramach korporacji i mniejszych firm? Jak zarządzić współpracą organizacji branżowych i przedsiębiorstw?

**Elżbieta Mączyńska:** Nie wiadomo, czy i w jakim stopniu przedsiębiorstwa zareagują na urzędowe podniesienie płacy minimalnej, czy i w jakim stopniu zorientują się na innowacje. Ale nie ma wątpliwości, że wszystkie kraje, które bazują na niskich płacach, są niemnoważne, a Polska jest w ogonie innowacyjności i robotyzacji. Nieleka płaca wygania innowatorów z kraju - emigrują, szukają lepszych warunków. A inne kraje, lepiej rozwinięta, wiele czynią, by ich przyciągnąć, już wiele naszych wynalazków wywedrowało wraz z wynalazcami.

Oczywiście - wyznaczenie poziomu minimalnej płacy jest ingerencją rządu, niektórzy uznają to wręcz za przejaw etatyzmu. Tymczasem koncepcja płacy minimalnej jest stara jak świat, bo już intelektualny ojciec liberalizmu Adam Smith wykazywał, że robotnik musi zarabiać co najmniej dwa razy tyle, ile potrzebuje na własne utrzymanie, aby móc wychować dwoje dzieci. Jako pierwsza minimalną płacę wprowadziła w 1894 r. Nowa Zelandia. Obecnie obowiązują ona w 22 z 28 krajów UE.

Urzędowe zmiany poziomu płacy minimalnej w niejednakowym stopniu dotyczą poszczególne przedsiębiorstwa. Przed wszystkim odczują to mikroprzedsiębiorstwa, bazujące na taniej pracy, niezawansowane technologicznie. Czy pozostają biznesy? Ryzyko istnieje, ale zarazem działalność gospodarcza, poza trudnymi wyzwaniami, oznacza także przywileje: samodzielność, możliwość optymalizacji kosztów. Ponadto rząd dysponuje narzędziami wspomagania mniejszych przedsiębiorstw i je stosuje. Ale gdy spojrzymy np. na niektóre małe sklepyki, niskomarkowe biznesy, to się okazuje, że choć przedsiębiorcy narzekają na wysokie koszty, to nierazko nie korzystają z możliwości ich obniżania, chociażby organizując poprzez internet zaopatrzenie, nie współpracując, by pozyskiwać lepsze warunki zakupów. Wskazuje to, że nawet w najmniejszych biznesach istnieje przestrzeń do zwiększania innowacyjności, w tym wykorzystywania technologii cyfrowych.

Czy lekkość z ostatnich 25 lat jest to, że potrzebujemy



prof. Elżbieta Mączyńska, prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego



Karolina Marzantowicz, Head of Blockchain - The Heart, współwłaściciel spółki technologicznej A4BEE



Anna Rulkiewicz, prezes zarządu LUX MED



Małgorzata Rosewicz, prezes Izby Gospodarczej Towarzystw Emerytalnych

## Wygra, kto szerzej otworzy wrota czwartej rewolucji przemysłowej

**DEBATA DGB** Jaka powinna być rola państwa w nowoczesnej gospodarce i jak budować odpowiednią kulturę działania firmy - tego dotyczyła dyskusja „Przedsiębiorca i gospodarka - Nie ma przyszłości bez mądrej lekcji z gospodarczej przeszłości”

głębszego zaangażowania i interwencji państwa jako katalizatora pewnych procesów?

**Elżbieta Mączyńska:** Na pewno potrzebujemy większego zaangażowania państwa w budowę infrastruktury dostosowanej do potrzeb czwartej rewolucji przemysłowej, która już stoi u wrot. Kto otworzy te wrota szerzej, ten wygra. Czwarta rewolucja łączy trzy potencjały: twarde, czyli komputery i inne urządzenia techniczne, cyfrowe, czyli oprogramowanie, i biologiczne, czyli np. technologie wszczepialne,

sprzężone z naszym ciałem, technologie związane z internetem rzeczy itp. To już się dzieje i przedsiębiorstwa nastawione na technologie prosozczędne już to robią.

**Na państwie spoczywa odpowiedzialność za budowę infrastruktury cyfrowej?**  
**Elżbieta Mączyńska:** Tak, państwo powinno zadbać o odpowiednio szybki internet, o to, by technologie cyfrowe docierały nie tylko do wielkich miast, by nie było obszarów wykluczenia cyfrowego, o sterę edukacyjną. Do państwa należy też

dbałość o bezpieczeństwo cyfrowe. Nowe technologie wymagają zarazem nowych regulacji. Jak to jest ważne, świadczą np. początkowe reakcje poszczególnych krajów na pojawienie się Ubera. Próbowano zakazywać, ograniczać tego typu biznesy. Zamiast zakazów niezbędne są regulacje dostosowane do wymogów nowych form biznesów. Postępu technologicznego nie da się zatrzymać. Wkrótce każda branża będzie musiała dopracować się własnego „ubera”. Jeśli tego nie uczyni, przegra w konkurencji rynkowej.

**KAROLINA MARZANTOWICZ:** Przy rozważaniach, jakiej budowy infrastruktury cyfrowej oczekujemy od państwa, postawiałabym pytanie: jak dużo chcemy mieć interwencji państwa w bezpieczeństwo cyfrowe, by nie odebrano nam wolności? W świecie cyfrowym - gdzie nie ma granic fizycznych, takich jak granice terytorialne państw, a my jedynie stawiamy je wirtualnie w cyberprzestrzeni - różnica między bezpieczeństwem a inwigilacją jest bardzo cienka i trudna do obiektywnego określenia.

W najbliższym czasie największym wyzwaniem dla państwa będzie dostosowanie podstaw prawnych do realiów świata cyfrowego, który zmienia się z nieprawdopodobną szybkością, niż jesteśmy go w stanie regulować i definiować ramy prawne dla nowoczesnej gospodarki.

Istotna jest też edukacja - fundament rozwoju i gospodarki teraz i na przyszłość. Musimy adaptować system edukacji, aby dostarczał odpowiednio wykształconą siłę roboczą do tworzenia społeczeństwa obywatelskiego, które będzie w stanie brać odpowiedzialność za jakość życia i za kreowanie przyszłości. Pytanie - w jakim stopniu ma to robić państwo.

**MAŁGORZATA ROSEWICZ:** Ingerencja państwa jest potrzeb-

na, żeby wyznaczyć pewne trendy. Niemniej mam wrażenie, że ciągle żyjemy w pewnej nieświadomości. Wzrost liczby regulacji powoduje, że nieustannie pojawiają się nowe wymogi, że trzeba podpisywać mnóstwo dokumentów, których w większości nikt nie czyta. Ludzie podejmują ryzyko bez przemyśleń. Podpisywanie umów online jest u nas wyzwaniem - od strony legislacyjnej, nie z woli przedsiębiorcy. Sądzę, że praca z legislatorem po to, by ułatwić i włączyć nowe technologie, jest niezwykle ważna. Po stronie państwa pozostają również ułatwienia zależenia kapitału na innowacje i nowe technologie. Są dofinansowania dla start-upów, jednak potrzebne są ulgi i uproszczenia dla firm, które już mają zbudowaną markę, ale inwestują w nowe technologie i potrzebują kapitału, by się rozwijać.

Jżeli na biznesie spoczywa coraz większa odpowiedzialność za wprowadzanie nowych rozwiązań, to co - to oznacza dla menedżera, przedsiębiorcy?

**ANNA RULKIEWICZ:** W uzasadnionych przypadkach ingerencja państwa jest potrzebna, bo bez niej nie przebijemy pewnych ścian. Przykład - telemedycyna. Proponujemy ją naszym pacjentom, ale nikt nie będzie mógł wyjść z taką ofertą szerzej, bo nie jest refundowana. Potrzebne są rozwiązania prawne, które umożliwią szybszy rozwój. Przedsiębiorcy chcą rozmawiać z rządem, zgłaszają propozycje, argumentują - tymczasem platforma, na której możemy podejmować istotne dla rynku i systemy tematy, jest nadal dość słaba. Z punktu widzenia pracodawców ważne, by rząd przedstawił konkretną wizję, jak określony stan rzeczy powinien wyglądać, a następnie, by konsultowaliśmy tę wizję realizując. Dotychczas taka „mapa drogowa” nigdzie nie została dokładnie opisana, a w dodatku co pewien czas pojawiają się pomysły nagłych daleko idących zmian. Przedsiębiorcy się gubią i nie widzą długiego horyzontu inwestycyjnego. Ta niepewność hamuje rozwój całej gospodarki.

Tymczasem nasi przedsiębiorcy sobie nie ufają, nie współpracują. Nawet jeśli wychodzą za granicę, to każdy z osobna, ponosząc ogromne koszty. **Małgorzata Rosewicz:** Tu jest pole dla organizacji zrzeszających przedsiębiorców różnych branż - jest ich wiele i to urozmaica dialog. Jeżeli widzieliśmy konkretny problem, konkretne chęci, to jesteśmy w stanie się zaangażować i zachęcić do tego inne firmy. Ale jest wiele firm, które mają oczekiwania, ale ich zaangażo-

wanie jest niewielkie. A ten dialog musi być też napędzany nie tylko oczekiwaniami, ale też inwencją i pomysłami przedsiębiorców. Inną kwestią jest kontakt z administracją publiczną i rządem. Firmy rynku kapitałowego ten dialog prowadzą. Ale sektor małych firm jest trudny – to są często mikroprzedsiębiorcy, którzy żyją w swoim świecie, w swoich realiach. Z tego powodu rozmowa np. o płacy minimalnej jest z nimi dużo trudniejsza niż z dużymi firmami.

**ANNA RULIKIEWICZ:** Myślę, że podejście powoli ewoluuje w dobrym kierunku. Nadal jednak mały i średni biznes nie ma swojego silnego przedstawicielstwa i w dużej mierze ukierunkowuje się jedynie na przetrwanie, działając bez długofalowego planu. I tu widzę rolę organizacji, która skupi przedsiębiorców wokół określonego celu, zachęci do większej aktywności i pokaże, że praca na rzecz wspólnego dobra jest możliwa i przynosi wymierne efekty. Małe firmy muszą otrzymać wsparcie w rozwoju i zbudować swoją dobrze zorganizowaną platformę dialogu.

To trochę temat tabu w naszym biznesie – średnia kadra menedżerska zaczyna się odchodzić od swoich firm, nie ma poczucia lojalności, summa...

**ELŻBIETA MAĆZYŃSKA:** To w znacznej mierze wiąże się ze stylem zarządzania w przedsiębiorstwach. Jeśli jest to zarządzanie autorytarnie, niepozostawiające pracownikom należytej przestrzeni do współdziałania, kreatywności i rozwoju własnego, to nawet korzystne warunki płacowe nie zatrzymają zdolnych i ambitnych pracowników.

**ANNA RULIKIEWICZ:** To już kwestia odpowiedzialności liderów i kultury organizacyjnej. Dziś przywództwo to praca zespołowa, wspólny cel i wspólne działanie. Trzeba menedżerom dawać większą samodzielność, by nie mieli poczucia, że są jedynie trybikiem w jakiejś maszynie. My pracujemy z trzema pokoleniami – słuchamy siebie nawzajem, wspólnie opracowujemy i wdrażamy innowacje. Uważam, że im większa różnorodność w organizacji, tym lepiej, bo niejednokrotnie nie na te same sprawy potrafimy patrzeć z zupełnie innej perspektywy. W tym tkwi nasza siła.

**MARGARZETA RUSIEWICZ:** Przyjdźmy się, jak miejsca pracy tworzą duże firmy w Stanach – to prawie miasta. Pracownik ma dużo wolnego czasu, nikt za nim nie chodzi, nie pomaga, nie nadzoruje. Ma na miejscu przedszkole, możliwości zjedzenia po-

siłku, ma sklep, gdzie może zrobić zakupy do domu – to jest bardziej produktywnie niż ścisły nadzór, wyznaczanie krótkiego celu i pilnowanie pracowników. Wydaje mi się, że dziś nasza młodzież jest mądrza i dostępuje, że nie tylko pieniądze są ważne, ale radość w pracy, ludzie, którzy mnie wspierają, firma, która daje możliwości do rozwoju, stawia mi nowe wyzwania. Nasze dzieci są bardziej dojrzałe, więcej dostępują. Myślę, że to też dzięki zmianom technologicznym, które ułatwiają im kontakty i zdobywanie wiedzy.

**KAROLINA MARZANTOWICZ:** Menedżerowie, szczególnie średniego szczebla, mają oczekiwania przy jednoczesnym braku zaufania, trudnościach ze współpracą. Jak te obciążenia przekuć na kulturę w organizacjach? W dużych firmach to kulturę można narzucić lub jest ona dana – część z tych firm przychodzi ze świata, gdzie praca zespołowa, kultura feedbacku była od dawna i jest normą. Powinnyśmy wspierać kreowanie wśród kadry zarządzającej takich postaw jak otwartość, elastyczność, gotowość na informacje zwrotne i umiejętność wyciągania z nich wniosków, a nie traktowania ich jako ocen – bo te wartości są potrzebne w kulturze organizacyjnej polskich przedsiębiorstw.

To pozwoli rosnąć, osiągać więcej, tworzyć organizacje, gdzie ludzie chcą pracować. Tam, gdzie jest potencjał wzrostu (np. biotechnologie), brak umiejętności zarządzania staje się krytycznym stoperem. Może nie w tych najmniejszych, kilkiosobowych firmach, bo tam jeszcze wyzwani związanych z zarządzaniem czy przywództwem nie ma. Ale gdy firma się rozwija, gdy zdobywa coraz więcej klientów, sięga po nowe rynki, oferuje więcej produktów – liczba zmian dotyczących organizacji jest coraz większa i nie można oczekiwać, że zmaleje. A zarządzający nie umieją na zmiany reagować. Boją się próbować nowych wzorców.

Jak się tego nauczyć?  
**KAROLINA MARZANTOWICZ:** Najlepiej w praktyce.

**ELŻBIETA MAĆZYŃSKA:** Niezależnie jest głębokie przeformułowanie systemu edukacyjnego. Innowatorzy bowiem idą w przedszkolach. Przeformułowanie powinno być ukierunkowane na kreatywność i umiejętności samodzielnego myślenia, identyfikowanie współzależności zjawisk, a nie na schematyczne wkuwanie.

**ANNA RULIKIEWICZ:** To się zaczyna w domu, w rodzinie. Stąd wywołujemy określone wartości i przekonania, poczucie odpowiedzialności

i definiujemy naszą postawę obywatelską. Ważne, by wzrosła w przekonaniu, że nie żyje się wyłącznie dla siebie. To wszystko przekłada się później na nasze funkcjonowanie w ramach organizacji. Istotną rolę w kształtowaniu odpowiednich postaw odgrywają też oczywiście szkoła i uczelnia.

**MARGARZETA RUSIEWICZ:** To też jest obszar działania i rola organizacji zrzeszających przedsiębiorców. One mogą pokazać dobre przykłady, podpowiedzieć rozwiązania. W dużych firmach to odpowiedzialność rad nadzorczych, by szerzej popatrzyć na biznes, nie tylko przez pryzmat cyferek, ale też budowania organizacji. Przy czym ważne jest przywództwo, zawsze potrzebna jest osoba, która buduje.

**KAROLINA MARZANTOWICZ:** Ważna jest spójność budowania strategii i kultury, od góry. Liderzy w dużej organizacji powinni mieć spójną wizję, jasno określone wartości, jakimi firma się kieruje i co firma chce osiągnąć, jak będą to mierzyć... To buduje się na zaufaniu i bliskiej współpracy. Tam, gdzie wszyscy skupiają się wokół tych samych wartości, kultura organizacji jest spójna, a potencjał większy.

**MARGARZETA RUSIEWICZ:** To się przekłada też na działania w małych firmach – jeśli

właściciel zda sobie sprawę, że będąc fajnym pracodawcą, zyska pracownika, który będzie chciał przychodzić do firmy, to jego spokój przełoży się na pozytywny stosunek do klientów, a w efekcie na sukces biznesowy.

**KAROLINA MARZANTOWICZ:** Jakkolwiek byśmy zdefiniowali wartość firmy, w biznesie zawsze celem jest zarabianie pieniędzy. Od tego, czy lider ma wizję krótko- czy długoterminową, będzie zależało, jaką kulturę będzie tworzył i jaki styl zarządzania wybierze, bez względu na to, czy zatrudnia trzy osoby, 15 czy 100 tys. Krótkoterminowo możemy zapomnieć o wartościach i wyższych celach stawianych przed organizacją. Ale jeśli chcemy prowadzić biznes przez lata, to ważne staje się, czy pracownicy będą chcieli przychodzić do pracy, jak będą się czuli nasi klienci, czy nasi podwykonawcy, partnerzy będą chcieli z nami współpracować. Wtedy wiążą i wartości mają coraz większe znaczenie. Mam tu na myśli wartości, którymi firma się faktycznie kieruje, od jej managementu począwszy. Wartości, z którymi utożsamiają się pracownicy, które potwierdzają klienci. Ma to przełożenie na wynik finansowy, jest mierzalne.

Redakcja: Marek Tejchman  
oprac. Anna Ochremiak

**DZIENNIK GAZETA PRAWNA**  
Gala finałowa VII edycji  
**Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

9 października 2019 r., godzina 18.00, Warszawa

Wydarzenie skierowane jest do średnich i dużych firm.  
[www.gazetaprawna.pl/nppb2019](http://www.gazetaprawna.pl/nppb2019)

Organizator: **DZIENNIK GAZETA PRAWNA**  
Patronat honorowy: **MINISTERSTWO WYŚWIETLENIA I KULTURY**, **MINISTERSTWO PRZEDSIĘBIEMSTWA I TECHNOLOGII**, **Ministerstwo Edukacji i Polityki Społecznej**, **Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego**  
Partnerzy strategiczni: **ORSECO**, **KGHM POLSKA MIĘDŹ**, **ORLEN**  
Partner: **orp**  
Partnerzy medialni: **RMF**, **NEWS**

**Specjalna Strona Ekonomiczna „Starachowice” S.A.**  
z siedzibą w Starachowicach, ul. Radomska 29, 27-200 Starachowice, tel. +48 41 275 41 01, [www.sse.com.pl](http://www.sse.com.pl), Biłgo Przemysłu w Kielcach  
X Wydział KRS nr 0000070793; Księgi adresowe 16 688 700 PLN w zakresie aplikacji, REGON: 280914454 NIP: 654-17-78-006

**WYGLĄD I OPISZCZENIA**  
**8 PRZETARGU PIENIĘDZY I NIEOPŁACONYCH NA 244/19**

- W skład mienia objętego przetargiem wchodzi nieruchomością gruntem nieusadowioną, położoną w Rz. w strefie 0001 Rz. grunty Rz. powiat radomski, częściowo objęta granicami Specjalnej Strefy Ekonomicznej „Starachowice”. Stosownie się z tabelką o numerach ewidencyjnych 2580/4, 2582/1, 2578/4, 2587/4, 2585/4, 4423/2 o łącznej powierzchni 0,4049 ha, stanowiąca własność Specjalnej Strefy Ekonomicznej „Starachowice” S.A. i Gminy Rz., objętych Biłgo Przemysłu w Lipsku w Wydziale Księg Własnościowych Księgi Własności nr RA11/000479807, RA11/0048008/4, KW 0817, KW 42405. Zgodnie z zapisami mienie objęte planu zapoczątkowania przetargowego uchwalony w 2001/123/08 Rady Miejskiej w Rz. z dnia 12 czerwca 2008r (ogłoszony w Dz. Urz. Woj. Mazowieckiego nr 177, poz. 6323 z dnia 17.06.2008r.), to teren działalności produkcyjnej, składowej i magazynowej oraz usług z obsługą towarzyszącą.
- Cena wynalazca przedmiotowej nieruchomości wynosi 01 000 zł (słownie: ośmiuset tysięcy jeden tysięcy złotych netto) plus podatek VAT w ustalonej wysokości.
- Wycena mienia przedmiotowego wynosi 8 100 zł (słownie: osiem tysięcy sto złotych).
- Cena i forma przynależności w dniu 25 października 2019r. o godz. 11.00, w siedzibie Specjalnej Strefy Ekonomicznej „Starachowice” S.A., ul. Radomska 29, 27-200 Starachowice, km. 403, 0V piękną.
- Warunkiem przysięgnięcia do przetargu jest:
  - Wpłata wadium pieniężnego w wysokości 10% ceny wyznaczonej, tj. 8 100 zł (słownie: osiem tysięcy sto złotych) w rozpoznawczym terminie do 21 października 2019r.Wpłaty należy dokonać na rachunek bankowy SSE „Starachowice” S.A. nr 64 1240 2281 1111 0000 3186 7025, bank: Pekao S.A. | Starachowice, z dopiskiem: „Wadium do przetargu nr 244/19”. Za datę wpłaty wadium uważa się datę zaksięgowania środków pieniężnych na rachunku bankowym SSE „Starachowice” S.A.

Wniosek wadium przez uczestnika przetargu jest równoznaczny z potwierdzeniem przez niego faktycznego zapoznania się z ogłoszeniem o przetargu oraz Specyfikacją Istotnych Warunków Przetargu nr 244/19 i ich akceptacją bez zastrzeżeń jak również potwierdzeniem, że jest on zamyślny, wiarygodny i prawdziwy nieruchomości.

- Zapoznać się ze Specyfikacją Istotnych Warunków Przetargu Nr 244/19 – niniejsza specyfikacja dostępna jest na stronie internetowej pod adresem [www.sse.com.pl](http://www.sse.com.pl)
- Złożyć ofertę pieniężną wraz z wymaganymi dokumentami w zamkniętej kopercie z dopiskiem „Przetargi pieniężny nieopłacony nr 244/19”, w siedzibie SSE „Starachowice” S.A. ul. Radomska 29, 27-200 Starachowice w terminie do dnia 21 października 2019r. o godz. 15:00.

Przed przystąpieniem do przetargu należy zapoznać się z jego szczegółowymi warunkami zawartymi w pełnym ogłoszeniu i SWP, dostępnymi na stronie internetowej [www.sse.com.pl](http://www.sse.com.pl), w zakładce „Przetargi i Pokonania”, w roczniku „Ogłoszenia” oraz w Biuletynie Informacji Publicznej <http://mzw.gov.pl>, lub na stronie internetowej Urzędu Miejskiego w Rz. [www.rz.pl](http://www.rz.pl) i także w Biuletynie Informacji Publicznej [www.bia.zi.pl](http://www.bia.zi.pl) i biuletynie informacyjnym Urzędu Miejskiego w Rz.

Dodatkowe informacje o przetargu można uzyskać w sekretariacie SSE „Starachowice” S.A., ul. Radomska 29, 27-200 Starachowice, tel. (+48-41) 275-41-01, fax: (+48-41) 275-41-02 w godz. 7<sup>00</sup>-15<sup>00</sup>.