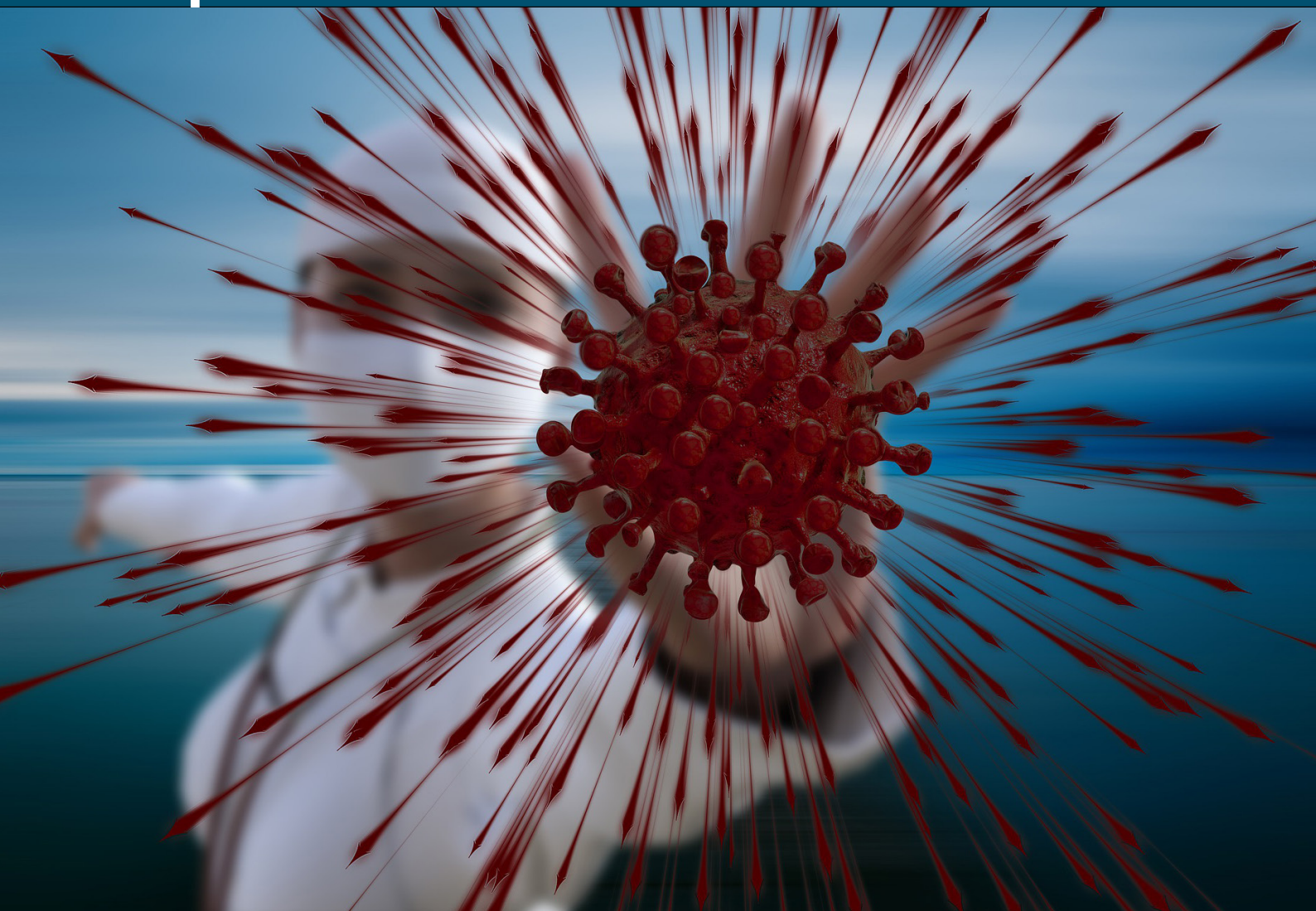


2022

Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych



2022

Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych



Warszawa, dn. 31.10.2022

Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych

Opracowali:

prof. Marian Gorynia

dr hab. Joanna Kuczevska

Redakcja:

dr Piotr Kryjom

Materiał przygotowany w ramach prac Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości

Copyright by Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości



Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości
ul. Malczewskiego 24
26-609 Radom



Przedmowa

Oddajemy w Państwa ręce kolejną publikację dotyczącą stanu gospodarki po pandemii COVID-19. Niniejszy raport powstał w ramach prac Think Tanku powołanego przez Platformę Przemysłu Przyszłości. Tym razem postanowiliśmy skoncentrować się na zjawiskach, które pojawiły się w polskiej gospodarce i które miały wpływ na rozwój firm głównie pochodzących z sektora MŚP. Pandemię możemy traktować w kategoriach zdarzeń, które bardzo silnie oddziałują na sposób działania i zachowania wszystkich uczestników rynku poczynając od producentów na konsumentach skończywszy. Raport jest pierwszą próbą identyfikacji czynników, wpływających na działanie polskich przedsiębiorstw i przybliżeniem skutków, które utrwały się w formie nowych wzorców zachowań w okresie popandemicznym. Nie zmienia to faktu, że niektóre skutki, takie jak przyspieszona cyfryzacja procesów biznesowych ze swojej kroczącej postaci przeszła do etapu konieczności wprowadzenia do kultury organizacyjnej. Krótka perspektywa czasowa nie pozwala jeszcze dokładnie wskazać wszystkich zmian. W tym przypadku konieczne jest prowadzenie systematycznych, wielowymiarowych badań, które w dłuższej perspektywie czasowej pokażą pełny obraz wpływu pandemii na polską gospodarkę.

Równocześnie chciałbym podziękować autorom za zaangażowanie, nieszablonowe podejście i przekazaną wiedzę. Mam nadzieję, że wspólny wysiłek związany z opracowaniem raportu i wyjściem poza oczywiste schematy myślenia o gospodarce spotka się z Państwa życzliwym zainteresowaniem i pozytywnym odbiorem.

dr Piotr Kryjom
Zastępca Dyrektora
Działu Strategii i Rozwoju

Spis treści

Streszczenie	5
Summary	7
Wstęp	9
Część I	
Identyfikacja i opis zmian w otoczeniu biznesowym polskich MŚP w wyniku pandemii COVID-19	11
1. Kryteria identyfikacji zmian wprowadzonych w działaniach przedsiębiorstw w wyniku pandemii COVID-19	13
2. Lista zidentyfikowanych zmian	19
3. Opis poszczególnych zmian	20
3.1. Kontekst makrootoczenia	20
3.2. Wpływ COVID-19 na funkcjonowanie rynków	21
3.3. Wpływ lockdownów oraz restrykcji na funkcjonowanie poszczególnych branż . . .	23
3.4. Wpływ COVID-19 na internacjonalizację oraz reorganizację globalnych łańcuchów wartości (GVC)	26
3.5. Przyspieszenie procesu transformacji cyfrowej	30
3.6. Zmiana zachowań konsumentów	31
3.7. Kwestie płynności finansowej, odporność start-up-ów i fenomen firm zombie . . .	32
Część II	
Opis wpływu zidentyfikowanych zmian na procesy biznesowe w przedsiębiorstwach	35
1. Przyporządkowanie zmiany do procesu biznesowego i określenie konsekwencji	37
1.1. Proces zamówień i dostaw	39
1.2. Proces produkcji/proces projektowania i świadczenia usług.	41
1.3. Proces sprzedaży i marketingu	42
1.4. Proces dystrybucji	44
1.5. Proces obsługi posprzedażowej	46
1.6. Proces zarządzania zasobami ludzkimi	47
1.7. Proces zarządzania strategicznego	50
2. Autorska ocena poprawności	53
3. Rekomendacja dotycząca dalszego rozwoju wprowadzonej zmiany	57
Zakończenie	60
Spis wykorzystanych źródeł	62
Spis tabel	85

Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja i przedstawienie zmian wywołanych pandemią COVID-19 w otoczeniu biznesowym polskich przedsiębiorstw oraz konsekwencji tych zmian w odniesieniu do procesów biznesowych tychże podmiotów. Szczególna uwaga została poświęcona małym i średnim przedsiębiorstwom (MŚP), które z jednej strony narażone są na większy wpływ negatywnych efektów pandemii, z drugiej zaś, ze względu na wysoką elastyczność działania i szybkość reagowania na zmiany, niejednokrotnie lepiej radzą sobie z nowymi wyzwaniami.

Pandemię COVID-19 można uznać za przejaw silnej labilności otoczenia. Miary realnej aktywności gwałtownie spadły, a negatywny impuls podażowy był klasycznym szokiem produktywności. To właśnie załamanie podaży bardziej niż załamanie popytu jest cechą charakterystyczną kryzysu COVID-19 odróżniającą go od poprzednich kryzysów gospodarczych. Konsekwencje pandemii COVID-19 zauważalne są w całej gospodarce światowej, a do najważniejszych obserwowanych zmian i tendencji należą: postępujące spowolnienie procesu globalizacji (*slowbalisation*), reorganizacja globalnych łańcuchów wartości (*Global Value Chain – GVC*), zachwianie przepływów zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) oraz przyspieszenie transformacji cyfrowej przedsiębiorstw, robotyzacji i automatyzacji produkcji. W tej perspektywie ważnym pojęciem jest koncepcja wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo. Stanowi ona istotny czynnik wpływający na model biznesu zwiększający odporność (*resilience*) na turbulencje zachodzące w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa.

Wskazane tendencje w działalności biznesowej na świecie wywołane pandemią COVID-19 stanowiły podstawę poszukiwania i klasyfikacji zmian, jakie wystąpiły w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstw, a których konsekwencje mają znaczenie dla procesów biznesowych tych podmiotów. Najważniejsze zidentyfikowane zmiany to: zmiany w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstw (funkcjonowanie rynków, efekty restrykcji i lockdownów); zmiany modeli biznesowych (internacjonalizacja, transformacja globalnych łańcuchów wartości, zmiany zachowań klientów); przyspieszenie transformacji cyfrowej oraz kwestie odporności przedsiębiorstw (utrzymanie płynności finansowej, start-upy i firmy zombie).

W opracowaniu zmiany w otoczeniu biznesowym przypisano do poszczególnych procesów czynności łańcucha wartości przedsiębiorstw, na które to procesy składają się następujące elementy: proces zamówień i dostaw, produkcji/proces projektowania i świadczenia usług, sprzedaży i marketingu, dystrybucji, obsługi posprzedażowej, zarządzania zasobami ludzkimi

oraz zarządzania strategicznego. Następnie zidentyfikowano konsekwencje tych zmian dla poszczególnych procesów. Z przeprowadzonych studiów wyłaniają się dość jednoznaczne tendencje zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, postrzegane jako stałe, trwałe, prawdopodobnie długookresowe, do których należy zaliczyć: skracanie łańcuchów dostaw poprzez eliminowanie niektórych ich ogniw ocenianych jako szczególnie wrażliwe i potencjalnie nieodporne na turbulencje o charakterze podażowym i/lub popytowym, zmianę formy współpracy i komunikacji z klientem (e-commerce, mniej kontaktów bezpośrednich, większy nacisk na personalizowany marketing, szersze wykorzystanie mediów społecznościowych, poszerzenie skali wykorzystania Big Data i chmury obliczeniowej itp.), tendencję do ogólnego wzrostu znaczenia pracy zdalnej (jednakże ze znacznym zróżnicowaniem w odniesieniu do poszczególnych branż i sektorów gospodarki) oraz transformację cyfrową obserwowaną praktycznie we wszystkich procesach łańcucha wartości, jednakże z dużym zróżnicowaniem intensywności tego procesu w poszczególnych ogniwach łańcucha wartości.

W warstwie normatywno-postulatywnej podkreślono, że diagnozowanie zmian oraz kierunek ich wprowadzania zależy od kilku czynników tj.: ogólnej strategii i rezyliencji przedsiębiorstwa, rzetelnie przeprowadzonej oceny szans i zagrożeń, silnych i słabych stron wraz z oceną ograniczeń zasobowych, wykorzystania najlepszych praktyk, a także współpracy z interesariuszami zewnętrznymi.

Jeśli chodzi o stronę metodyczną, to opracowanie bazuje głównie na danych wtórnych zebranych na podstawie literatury przedmiotu oraz dostępnych w różnego rodzaju mediach, a także nawiązuje do doświadczenia eksperckiego autorów zbudowanego w ramach realizacji konkretnych projektów o charakterze analityczno-doradczym.

Summary

The study aims to identify and present the changes in the business environment of Polish enterprises caused by the COVID-19 pandemic and the consequences of these changes to the business processes of these entities. Particular attention was paid to small and medium-sized enterprises (SMEs), which on the one hand are more exposed to the negative pandemic effects, and on the other hand, are more efficient in facing new challenges due to their high flexibility.

The COVID-19 pandemic can be considered as a manifestation of strong environmental lability. Measures of real business activity dramatically decreased, and the negative supply impulse was the classic productivity shock. The feature of the COVID-19 that distinguishes it from previous economic crises is the slump of supply rather than the slump of demand. The consequences of the pandemic recognised in the global economy are as follow: the progressive slowdown of the globalization process (slowbalisation), the reorganization of the Global Value Chains (GVC), the disruption of the flows of foreign direct investment (FDI) and accelerating the digital transformation, robotization, and production automation. In this perspective, the concept of company value is an important factor influencing the business model that increases resilience to turbulences both in the environment and inside the enterprise.

The indicated trends in business activities caused by the COVID-19 pandemic were the basis for the investigation and classification of changes that occurred the business environment and affected the business processes. The most important changes are: changes in business environment (the functioning of the markets, the effects of lockdowns and restrictions); changes of business models (internationalization, GVC reorganization, changes in customer behaviour); acceleration of the digital transformation process and SMEs resilience issues (financial liquidity of business partners, start-ups and zombie companies).

In the study, changes in the business environment have been assigned to individual processes of the enterprise value chain, which include the following elements: inbound logistics, production/service designing and providing, sales and marketing, outbound logistics, after-sales service, human resource management, and strategic management. The consequences of these changes for individual processes were also investigated. The conducted studies reveal quite clear trends of changes in the functioning of enterprises, perceived as permanent, long-term, and constant. The changes include: shortening supply chains by eliminating some of

their links assessed as particularly sensitive and potentially vulnerable to supply and/or demand turbulences; changing the form of cooperation and communication with customers (e-commerce and less direct relationships, more emphasis on personalized marketing, wider use of social media, wider use of Big Data and cloud computing, etc.), the growing importance of remote work (however, with considerable variation in relation to individual industries and sectors of the economy), and the digital transformation observed in all value chain processes, however, with a large diversification of the intensity of this process in individual links of the value chain.

In the normative and postulative aspects, it was emphasized that investigation of changes and the direction of their introduction depends on several factors, i.e.: the overall strategy and resilience of the company, reliable assessment of opportunities and threats, strengths and weaknesses along with the assessment of resource limitations, the use of best practices, and cooperation with external stakeholders.

As far as the methodological aspect is concerned, the study is based on secondary data collected based on the literature review and available various types of media, and also refers to the expertise knowledge and experience of the authors built as part of the implementation of specific analytical and consulting projects.



Wstęp



Niniejszy raport powstał w ramach prac Think Tanku powołanego przez Fundację Platforma Przemysłu Przyszłości. Jego celem jest opracowanie wskazujące zmiany wywołane pandemią COVID-19, wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Przedmiotem opracowania jest zatem przygotowanie listy konkretnych zmian, które zostały wprowadzone w wyniku pandemii COVID-19 w sektorze przedsiębiorstw oraz określenie ich wpływu na procesy biznesowe.

Raport ukierunkowany jest na udzielenie odpowiedzi na następujące dwuczłonowe pytanie badawcze: 1/ jakie zmiany wystąpiły i na czym polegały w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) zarejestrowanych w Polsce w okresie pandemii COVID-19? oraz 2/ jakie są konsekwencje tych zmian w odniesieniu do procesów biznesowych? Praktycznie okresem analizy jest zasadniczo przedział czasowy od marca 2020 do czerwca 2022 roku, przy czym w możliwym zakresie uwzględniono też niektóre okoliczności i dane, jakie wystąpiły do momentu zakończenia pisania raportu, czyli do końca października 2022 roku. Należy jednak podkreślić, że w pierwszym kwartale 2022 roku pojawiło się oddziaływanie ważnego czynnika nadzwyczajnego modyfikującego oddziaływanie pandemii zarówno na ogólną sytuację gospodarczą, jak i na funkcjonowanie poszczególnych MŚP. Czynnikiem tym była rosyjska agresja na Ukrainę, co znacznie utrudniło prowadzenie analizy o charakterze przyczynowo-skutkowym z powodu trudności z rozdzieleniem różnych kategorii przyczyn i przypisania im określonych konsekwencji.

Autorzy przyjęli podejście, zgodnie z którym w pierwszej części raportu (I) zidentyfikowane zostały tendencje zmian wywołane przez pandemię, a w drugiej (II) pokazane, jak te zmiany przekładały się na konkretne operacje/funkcje/czynności/ogniwa w łańcuchach wartości konkretnych firm. Innymi słowy oznacza to, że w części I prowadzone rozważania dotyczą zmian w otoczeniu MŚP, a w części II koncentrują się na poziomie konkretnych czynności w firmach z myślą o tym, jak tendencje wywołane przez pandemię wpłynęły na konkretne procesy.

Identyfikacja zmian, jakie wystąpiły w działaniach małych i średnich przedsiębiorstw pod wpływem pandemii COVID-19 została dokonana w oparciu o wykorzystanie następujących źródeł:

-  analiza doniesień medialnych,
-  analiza dostępnych wyników badań naukowych,

-  analiza regulacji prawnych,
-  analiza własnych obserwacji i doświadczeń autorów wynikających ze współpracy i bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorstwami – konsultacje, analizy, ekspertyzy, zasiadanie w radach nadzorczych itp.

Należy podkreślić, że raport co do zasady dotyczy sektora MŚP w gospodarce polskiej, tym niemniej w wielu partiach opracowania zdecydowano się na krótkie odniesienia do sytuacji gospodarczej w innych krajach. Intencją autorów nie było prowadzenie rozbudowanych badań porównawczych, a chodziło raczej (...) o jakościową ilustrację, stanowiącą szersze tło dla procesów zachodzących w trakcie pandemii w polskich MŚP.

Część I
Identyfikacja i opis zmian
w otoczeniu biznesowym polskich MŚP
w wyniku pandemii COVID-19





1 Kryteria identyfikacji zmian wprowadzonych w działaniach przedsiębiorstw w wyniku pandemii COVID-19

Sytuacja gospodarcza w trakcie i po głównym uderzeniu kryzysu COVID-19 wiąże się z bardzo wyraźną reakcją ze strony przedsiębiorstw ujawnioną w liczbie wejść i wyjść z rynku. Wzrost liczby wyjść osiągnął niespotykane dotąd rozmiary: 40 proc. amerykańskich małych przedsiębiorstw zamknięto w marcu 2020 roku i pomimo nieznacznego ożywienia pod koniec 2020 roku prawie 40 proc. było nadal zamknięte w połowie 2021 roku. Dane z Homebase pokazują podobny obraz i szacunki dla Europy (Bilbie F.O., Melitz M.J, 2021; Belitski i in. 2021). Chiny jako wiodący kraj dostaw surowców i półproduktów dla reszty świata odnotowały spadek aktywności gospodarczej i negatywny szok produktywności, szczególnie w kluczowych sektorach tj.: elektronika, produkcja samochodów i przemysł maszynowy (Gopinath 2020; Gopinath 2020a). Spadek aktywności gospodarczej zanotowano również wśród polskich przedsiębiorstw. Prawie 90 proc. firm odnotowało zakłócenia działalności wynikające z izolacji i zmiany zachowania klientów (PWC 2020). Jednak powołując się na dane statystyczne dotyczące aktywności polskich MŚP w czasie pandemii, obraz ten wydaje się być nieco bardziej optymistyczny. W 2019 roku powstały 278 583 przedsiębiorstwa, a do 2020 roku aktywnych pozostało 193 173. Pierwszy rok działalności, pomimo pandemii, przetrwały w Polsce nieco ponad dwie na trzy firmy (PARP 2022).

Nastąpiła głęboka recesja: miary realnej aktywności gwałtownie spadły i przez ponad rok pozostawały poniżej długoterminowej średniej. Negatywny impuls podażowy był klasycznym negatywnym szokiem produktywności. Nastąpiło przesunięcie w dół funkcji produkcji związane z dotkliwym ograniczeniem dostępności wejść. Te zmiany po stronie podaży znajdują również odzwierciedlenie po stronie popytu (Bilbie F.O., Melitz M.J, 2021). To właśnie załamanie podaży bardziej niż załamanie popytu odróżnia kryzys koronawirusowy od większości poprzednich kryzysów gospodarczych.

Kluczowym efektem pandemii jest problem zachowania ciągłości działania przy zablokowanych wszelkich drogach możliwości osiągnięcia dotychczasowych przychodów, np.: (Davahli i in., 2020): utrata miejsc pracy, negatywny wpływ na przychody, spadek popytu, słabe perspektywy odbudowy, zagrożenie bezpieczeństwa i zdrowia pracowników oraz klientów, zmiana zachowań i preferencji klientów.

Konsekwencje pandemii COVID-19 zauważalne są w całej gospodarce światowej, dotykając wielu procesów gospodarczych, powodując zmiany w utrwalonych przez lata relacjach i zachowaniach głównych aktorów życia gospodarczego. Do najważniejszych obserwowanych zmian i tendencji należą:

-  Postępujący proces spowolnienia globalizacji (*slowbalisation*) – swoistej ospałości gospodarki światowej obserwowany i zdefiniowany już w 2016 roku (Bakas 2016). Zdaniem przywołanego autora w warunkach wolniejszego wzrostu gospodarczego będą umacniać się regionalne powiązania gospodarcze i polityczne, a ogniwa łańcuchów dostaw będą lokalizować się bliżej rynku macierzystego albo głównych rynków sprzedaży.
-  Reorganizacja globalnych łańcuchów wartości (*GVC – Global Value Chain*) i łańcuchów dostaw oraz zmiana relacji i współpracy przedsiębiorstw, która charakteryzuje się dużą zależnością od chińskich globalnych łańcuchów wartości (Legrian 2020) i wywołane nimi postulaty dywersyfikacji, regionalizacji produkcji i rozwoju współpracy lokalnej, szczególnie współpracy w ramach klastrów (UNCTAD 2020; UNCTAD 2021).
-  Spadek światowych przepływów zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB), szczególnie w krajach rozwijających się. Pomimo, iż globalne przepływy zagranicznych inwestycji bezpośrednich powróciły do poziomu sprzed pandemii w 2021 r., osiągając 1,6 biliona dolarów, globalne środowisko dla biznesu międzynarodowego i transgranicznego zmieniło się diametralnie w 2022 roku. Sytuacja w Ukrainie i utrzymujące się skutki pandemii powodują potrójny kryzys żywnościowy, paliwowy i finansowy w wielu krajach na całym świecie. Ponadto nawrót pandemii, oczekiwane podwyżki stóp procentowych, wzrosty inflacji spowolnią rynki fuzji i przejęć oraz osłabią rozwój finansowania projektów międzynarodowych. Negatywne nastroje na rynkach finansowych i oznaki nadchodzącej recesji wzbudzają niepewność inwestorów i mogą przyspieszyć spadek ZIB (UNCTAD 2022).
-  Przyspieszenie transformacji cyfrowej przedsiębiorstw, robotyzacji i automatyzacji produkcji, a w konsekwencji wpływ pandemii na decyzje, procesy inwestycyjne, GVC i ZIB, które przestały rosnąć już przed wybuchem pandemii (UNCTAD 2020).

Wskazane tendencje w działalności biznesowej na świecie wywołane pandemią COVID-19 stanowią podstawę poszukiwania i klasyfikacji zmian, jakie wystąpiły w funkcjonowaniu MŚP w Polsce w badanym okresie.

Zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wywołane pandemią determinują czynniki/bariery, które mają różny charakter i różne źródła pochodzenia. Występują zarówno po stronie podaży, jak i popytu. Mogą być indywidualne (kryteria zarządcze i zasobowe) oraz sektorowe i powszechne – wynikające z otoczenia biznesowego (Nikolić i in., 2018; Jedynak, Bąk 2022). Ponadto mają źródło w różnych czynnościach łańcucha wartości przedsiębiorstwa obejmując m.in.: procesy technologiczne, produkcyjne, marketingowe, strategiczne (Jedynak, Bąk 2022).

Biorąc pod uwagę charakter tych zmian Autorzy proponują zastosowanie następujących kryteriów klasyfikacji barier/czynników, które spowodowały zmiany w funkcjonowaniu MŚP w czasie pandemii koronawirusa:




-  kryterium podmiotowe: bariery indywidualne i bariery sektorowe oraz bariery powszechne,
-  kryterium źródła pochodzenia barier: popytowe i podażowe,
-  kryterium charakteru barier: strategiczne i procesowe, regulacyjne (prawno-administracyjne), ludzkie.

Tabela 1. Kryteria klasyfikacji barier/czynników, które spowodowały zmiany w funkcjonowaniu MŚP w czasie pandemii COVID-19*

		Kryterium charakteru barier		
		Ludzkie	Regulacyjne (prawno-administracyjne)	Strategiczne i procesowe
Kryterium źródła pochodzenia barier	Popytowe	Zmiana zachowań konsumentów	Limity kupujących i klientów	Nowe narzędzia i strategia marketingowa wynikająca ze sprzedaży on-line
	Podażowe	Zmiany na rynku pracy Przerwy w napływie cudzoziemców		Reorganizacja GVC Fragmentacja (zakłócenia) łańcuchów dostaw
Kryterium podmiotowe	Indywidualne	Opieka nad dziećmi, zwolnienia lekarskie Sprzedaż on-line (umiejętności, adaptacja do zmian i obsługa klienta) Kwalifikacje „cyfrowe”	Zakres wykorzystania pracy zdalnej	Przewartościowanie celów przedsiębiorstwa Decyzje i procesy inwestycyjne – nowe modele biznesowe, internacjonalizacja Technologie Przemysłu 4.0 (w tym automatyzacja i robotyzacja) Płynność finansowa
	Sektorowe i wynikające z otoczenia biznesowego (powszechne)	Wsparcie zatrudnienia – podnoszenie kwalifikacji cyfrowych	Kontekst makrootoczenia Restrykcje i lockdowny w poszczególnych branżach	Regionalizacja (klastry) v. globalizacja

* Istotną formą reakcji, odpowiedzi państwa na turbulencje wywołane pandemią COVID-19 były tarcze antycovidowe. Jednakże istota zawartości tabeli sprowadza się do identyfikacji turbulencji o charakterze pierwotnym wywołanych przez pandemię, stąd nie zostały w niej umieszczone informacje o tarczach antycovidowych.

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa propozycja klasyfikacji barier/czynników, które spowodowały zmiany w funkcjonowaniu MŚP w czasie pandemii COVID-19 nie uwzględnia wszystkich kryteriów ze względu na ich wzajemne przenikanie się oraz swoistą uniwersalność, która dotyczy wszystkich wymienionych czynników.

Uzupełniając zatem kryteria identyfikacji i uporządkowania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikających z pandemii koronawirusa można wskazać kilka, które zostaną wykorzystane w opracowaniu:

- ➡ kryterium odnoszące się do krótkiego versus długiego okresu,
- ➡ kryterium nawiązujące do poszczególnych czynności łańcucha wartości /procesów przedsiębiorstwa versus do całości jego funkcjonowania (redukcjonizm versus holizm),
- ➡ kryterium skupione na poszczególnych poziomach (jednostkach) analizy (gospodarka globalna, gospodarka narodowa, gospodarka branży/sektora, przedsiębiorstwo, części składowe przedsiębiorstwa),

- ➡ kryterium zorientowane do wnętrza firmy versus skierowane na otoczenie przedsiębiorstwa,
- ➡ kryterium zmian jakościowych versus kryterium zmian ilościowych,
- ➡ kryterium sposobu podejścia do badanych zmian – znaczenie podejścia opisowo-diagnostyczno-wyjaśniającego versus podejście prognostyczne versus podejście normatywne,
- ➡ kryterium dyscypliny, z punktu widzenia której rozpatrujemy zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wywołane przez pandemię COVID-19 oraz pomocniczo inne dyscypliny/subdyscypliny nauk ekonomicznych, społecznych i innych.

W nawiązaniu do kryterium czasu wymagane jest wyróżnienie zmian w różnych przekrojach czasowych. Z jednej strony zjawiska krótkookresowe mogą być tylko przemijającymi efemerydami, z drugiej strony nie należy ich a priori ignorować, gdyż mogą być one zaczątkami długookresowych trendów. Taka sytuacja wydaje się występować w odniesieniu np. do zakazów prowadzenia działalności (lockdown), które z natury rzeczy miały charakter przejściowy. Ich odwrotność z punktu widzenia upływu czasu stanowią na przykład zmiany związane z przejściem ze świadczenia pracy w miejscu określonym przez pracodawcę na pracę świadczoną zdalnie. W tym ostatnim obszarze oczekuje się, że zmiany będą miały charakter długookresowy i trwałe.

Drugie kryterium odnosi się do pytania, czy zmiany dotyczą całości działalności przedsiębiorstwa, czy też są charakterystyczne wyłącznie dla pewnych sfer jego aktywności. Powiązane jest ono z kryterium charakteru czynnika/barier. Zmiany odnoszące się do całości na przykład do spraw właścicielskich (kto jest właścicielem firmy? czy zmienił się właściciel?), formy prawnej albo strategii działania. Z kolei zmiany dotyczące poszczególnych sfer są związane na przykład z podejmowaniem decyzji na poziomie poszczególnych procesów/czynności łańcucha wartości.

Kolejne kryterium związane jest z rozróżnieniem koncentrowania uwagi na różnych poziomach realnego, rzeczywistego świata gospodarczego – mikro, mezo, makro, regionalnego i globalnego. Zdając sobie sprawę z tego, że w tym opracowaniu uwaga jest skoncentrowana na poziomie przedsiębiorstwa, należy jednak podkreślić, że tylko analizy wielopoziomowe mogą dać wiarygodny i pełny obraz przemian zachodzących w gospodarce w czasie pandemii, a jednocześnie pokazać, jakie wyzwania stawia to przed przedsiębiorstwami, a także rządami państw, a nawet organizacjami międzynarodowymi. Zauważenie przywołanej tutaj okoliczności uzasadnia odwołanie się przynajmniej w niektórych uzasadnionych miejscach do założeń analizy kontekstualnej oraz redukcyjnej – oprócz autonomicznej analizy poziomu całego przedsiębiorstwa odwołujemy się do analizy poziomów wyższych (branża, sektor, gospodarka narodowa, gospodarka ugrupowania integracyjnego, gospodarka globalna – analiza kontekstualna) oraz poziomów niższych (części firmy, komórki organizacyjne, grupy pracowników, pojedynczy pracownicy – analiza redukcyjna).

Podobnie wyostzonego i w miarę możliwości jednoznacznego podejścia będzie wymagała odpowiedź na pytanie o to, czy ważniejsze w międzynarodowych zachowaniach przedsiębiorstw są kryteria wewnętrzne, tkwiące w środku przedsiębiorstw, czy też impulsy płynące z ich otoczenia. Wiąże się to z kryterium podmiotowym. Najbardziej właściwym podejściem wydaje

się być podejście strategiczne, zakładające poszukiwanie wzajemnego dopasowania między firmą a jej otoczeniem. W punkcie wyjścia analiz pandemicznych warto jednak ustalić, czy zmiany/reakcje pandemiczne miały głównie źródła wewnętrzne czy też zewnętrzne.

Harmonia i równowaga potrzebne są również w warstwie metodyczno-metodologicznej badań prowadzonych w związku ze zmianami wywołanymi przez pandemię w przedsiębiorstwach. Badania ilościowe, w tym także bardzo zaawansowane, identyfikujące zmiany na podstawie wskaźników ilościowych są bez wątpienia potrzebne. Ale nie mogą one przesłaniać równie ważnych aspektów miękkich, które mogą być poznane w inny sposób, nawiązujący głównie do kryteriów jakościowych. Finalnie właściwym kierunkiem postępowania zdaje się więc być tzw. triangulacja metodologiczna, zakładająca mieszane wykorzystanie różnych podejść badawczych, w tym w szczególności kryteriów ilościowych i jakościowych.

W szeroko rozumianych badaniach nad konsekwencjami i zmianami wywołanymi w przedsiębiorstwach przez pandemię COVID-19 istotne wydaje się ponadto zachowanie równowagi i spójności między trzema specyficznymi, odmiennymi, ale jednocześnie bardzo potrzebnymi perspektywami spojrzenia na działalność przedsiębiorstw. Te trzy perspektywy dotyczą odpowiedzi na trzy różne pytania: jakie są zauważalne zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw? (diagnoza, zrozumienie, wyjaśnienie); jakie zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw prawdopodobnie wystąpią? (prognoza, predykcja) i jakie zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw powinny zajść pod wpływem pandemii? (wątek normatywny, rekomendacje, zalecenia). Z jednej strony potrzebne jest wyostrenie i niemieszanie tych trzech perspektyw/kryteriów, z drugiej strony zaś konieczna jest ich synteza pod kątem odpowiedzi na zapotrzebowanie społeczne na zrozumienie następstw pandemii w sferze funkcjonowania przedsiębiorstw.

Ostatnim poruszonym tutaj aspektem badań naukowych prowadzonych w zakresie zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wywołanych przez pandemię COVID-19 jest kryterium dyscypliny/dyscyplin, z punktu widzenia których rozpatrujemy te zmiany. Autorzy opracowania specjalizujący się w ekonomii i finansach oraz w naukach o zarządzaniu i jakości ogniskują uwagę na perspektywach badawczych tychże dyscyplin, ale jednocześnie zdają sobie sprawę z faktu, że prowadzone badania mają potencjalnie silny, interdyscyplinarny charakter. Otwartość na inne dyscypliny w ramach nauk społecznych i poza naukami społecznymi jest ważnym imperatywem dla dogłębnego poznania implikacji pandemii COVID-19 dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa niejako ze swej istoty i natury ma charakter wieloaspektowy i wielowymiarowy, w związku z czym oczywiste jest oczekiwanie, że zostanie to należycie uwzględnione w prowadzonych badaniach naukowych. A klucz do tego daje właśnie podejście interdyscyplinarne.

Ważnym problemem w świetle pandemii COVID-19 i związanego z nią kryzysu gospodarczego, który determinuje siłę, zakres i trwałość zmian jest odporność (*resilience*). Wskazuje ona jak system gospodarczy reaguje na wstrząsy, zakłócenia i perturbacje (Alessi i in. 2020). Skomplikowanie spraw to długoterminowy charakter obecnego wyzwania pandemicznego, wzmocniony trwającym kryzysem w Ukrainie. Większość kryzysów obejmuje stosunkowo ograniczoną przestrzeń i czas. Pandemie utrzymują się i odbijają się echem przez miesiące, a nawet lata. Konieczne jest zatem wypracowanie najlepszych praktyk i wsparcia analitycznego już teraz (Trump, Linkov 2020). Różne organizacje wybrały różne sposoby rozwiązania i kontekstualizacji kwestii odporności gospodarczej. Na przykład grupa G20 przyjęła listę zasad

odporności, podczas gdy MFW przedstawił obszerną listę konkretnych polityk niezbędnych dla solidnej i odpornej gospodarki. Europejski Bank Centralny przeprowadził analizę czynników wpływających na odporność gospodarczą (European Central Bank 2016; Sondermann 2018). Również Komisja Europejska podjęła wspólną debatę na temat odporności w kontekście politycznym, której pierwszym rezultatem było opracowanie ram koncepcyjnych poświęconych ocenie i pomiarowi odporności (Manca i in. 2017).

Koncepcja odporności wciąż jednak obejmuje wiele niezgodności co do sposobu jej rozumienia, przyczyn i wpływu na długoterminowy wzrost (Martin, Sunley 2020). Odporność koncentrująca się na stabilności systemu współbrzmi z mechanizmem samoregulacji. Odporność firm to umiejętność przedsiębiorcza, która pozwala im dostosować się i wzmocnić w obliczu wyzwań. Czynniki odporności, takie jak postawy przyjęte wobec kryzysu, charakterystyka firmy i przedsiębiorcy, relacje z instytucjami, kapitał ludzki i społeczny oraz zarządzanie strategiczne (Portuguez Castro, Gómez Zermeño 2021) stanowią przesłankę do dyskusji na temat swoistej równowagi pomiędzy korygowaniem skutków a samoregulacją, które wzmacniają odporność na szoki. Odporność odnosi się również do kryterium czasu pojawiania się i trwania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

Pandemię COVID-19 można uznać za przejaw silnej labilności otoczenia, nawiązujący do koncepcji czarnych łabędzi Taleba (Glenszczyk, 2021). W tej perspektywie ważnym pojęciem jest koncepcja wartości, tworzonej przez przedsiębiorstwo, która stanowi istotny czynnik wpływający na model biznesu pod kątem odporności na turbulencje zachodzące w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa. Jednym z ważnych atrybutów wartości jest anty-kruchość, mogąca wpływać na odporność przedsiębiorstwa na rozmaite szoki (Glenszczyk 2021).








Wprawdzie raport dotyczy skutków pandemii rozpatrywanych z punktu widzenia przedsiębiorstw, to jednak zgodzić się należy ze spostrzeżeniem, że działalność firm odbywa się zawsze w jakimś otoczeniu społecznym i otoczenie to ma wpływ na tę działalność. Z tego punktu widzenia ważne są więc badania aspektów prawnych, socjologicznych i psychologicznych pandemii, które zawsze są w jakiś sposób powiązane z aspektami ekonomicznymi, będącymi głównym przedmiotem zainteresowania w tym raporcie (Karkowska, 2022). W szczególności prace przyjmujące perspektywę socjologiczną dotyczyły takich zagadnień jak badanie zagadnień życia codziennego (Drozdowski, 2020a, 2020b, 2020c), zjawiska pracy zdalnej (Kozioł-Nadolna, Suchocka, 2021) czy emocjonalnych i społecznych kosztów pandemii (Długosz, red., 2021). W opracowaniu Karkowska (2022) w szerokim zakresie poruszono kwestię recepcji i percepcji wprowadzonych w związku z pandemią restrykcji oraz obostrzeń - reakcje na wybrane regulacje, przekonania i oceny oraz faktyczną realizację różnych uregulowań normatywnych.

2

Lista zidentyfikowanych zmian



Przeprowadzone analizy literaturowe, analiza doniesień medialnych oraz zebrane doświadczenia eksperckie i konsultingowe autorów opracowania doprowadziły do sporządzenia poniższej listy zidentyfikowanych zmian, jakie wystąpiły w otoczeniu biznesowym MŚP, a których konsekwencje mają znaczenie dla procesów biznesowych tych podmiotów. Znalazły się na niej następujące elementy:

-  kontekst makrootoczenia,
-  wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie rynków (np. rynek pracy i rynek finansowy),
-  wpływ lockdownów oraz restrykcji na funkcjonowanie poszczególnych branż,
-  wpływ COVID-19 na internacjonalizację, globalizację, regionalizację, fragmentację łańcuchów i systemów wartości przedsiębiorstw, reorganizację GVC,
-  przyspieszenie procesu transformacji cyfrowej,
-  zmiana zachowań klientów,
-  kwestie płynności finansowej partnerów biznesowych, odporność start-upów oraz fenomen firm zombie.

3 | Opis poszczególnych zmian

3.1. Kontekst makrootoczenia

Makrootoczenie, w jakim przyszło działać małym i średnim przedsiębiorstwom w okresie pandemii COVID-19 w Polsce nie jest wprawdzie samo w sobie elementem zmian wywołanych w firmach przez pandemię, ale wydaje się ono na tyle istotnym elementem kontekstu działania firm, że warto mu poświęcić nieco uwagi.

W szczególności należy wyróżnić dwa nurty występujące w ocenie okresu pandemii w Polsce pod kątem uzyskiwanych wyników makroekonomicznych. Pierwszy nurt można określić jako uproszczony. W nurcie tym zwraca się przede wszystkim uwagę na kształtowanie się wybranych wskaźników opisujących sytuację makroekonomiczną (Gorynia, Mroczek-Dąbrowska, 2021). W badaniu (Gorynia, Polowczyk, 2022a) uwzględniającym lata 2020 i 2021 uzyskano wyniki, które dają względnie pozytywny obraz wskaźników makroekonomicznych gospodarki polskiej w rankingach państw Unii Europejskiej na podstawie zmian trzech parametrów – dynamiki PKB, stopy bezrobocia i salda budżetu w okresie od 2019 roku do 2021 roku. Trzy sporządzone rankingi pokazują jednak, jak różne mogą być oceny skutków pandemii dla gospodarek poszczególnych państw Unii Europejskiej w zależności od przyjętych kryteriów (algorytmów obliczeniowych). Aby zobiektywizować wiedzę o wpływie pandemii na gospodarki narodowe członków Unii Europejskiej, dokonano agregacji wyników trzech rankingów i opracowano metaranking, który sumuje punkty główne uzyskane przez poszczególne państwa w trzech rankingach częściowych. W metarankingu zdecydowaną przewagę nad resztą państw mają Luksemburg, Polska i Dania. Natomiast ostatnie miejsce zajęła Malta.

Drugi nurt można nazwać pogłębionym. Prace badawcze prowadzone w tym nurcie (Próchniak et al., 2022) doprowadziły do uzyskania wyników o bardziej pesymistycznej wymowie. W badaniu wyróżniono dwa obszary, odpowiadające realizacji dwóch głównych celów: pierwszy dotyczy diagnozy wzrostu gospodarczego, inflacji i bezrobocia w Polsce i krajach EŚW11 na tle Unii Europejskiej w latach 2020-21; drugi zawiera próbę oszacowania „ekonomicznego” i „zdrowotnego” współczynnika poświęcenia w warunkach pandemii COVID-19. „Ten pierwszy wyraża odwrotną zwykle zależność (wymienność) między stopą bezrobocia a stopą inflacji i nawiązuje w swej konstrukcji do krzywej Phillipsa. Ten drugi, tzw. ‘covidowy’ współczynnik poświęcenia pokazuje związek pomiędzy nadmiarową relatywną liczbą zgonów spowodowanych pandemią COVID-19 a spowolnieniem wzrostu gospodarczego (skalą recesji)”

(Próchniak et al., 2022; Gorynia 2022). W zakresie kształtowania się „ekonomicznego współczynnika poświęcenia” wyniki gospodarki polskiej wskazują na to, że udało się wprawdzie skutecznie ochronić poziom zatrudnienia, ale koszt tej ochrony mierzony wzrostem stopy inflacji był bardzo wysoki na tle innych państw. Jeśli natomiast chodzi o „zdrowotny współczynnik poświęcenia” to gospodarka polska znalazła się wśród krajów, gdzie wskaźniki wzrostu gospodarczego kształtowały się nieźle, ale koszty osiągnięcia tego celu (względna liczba nadmiarowych zgonów) były ponadprzeciętnie wysokie (Gorynia 2022).

Ze względu na globalne zagrożenie zdrowia i życia, praktycznie wszystkie kraje zostały zobligowane do wprowadzenia rozmaitych pakietów antykryzysowych. Czajkowska (2022) w swoich badaniach dokonała oceny wybranych pakietów antykryzysowych wdrożonych w pięciu krajach tj.: Niemcy, USA, Chiny, Szwecja i Polska. Największe dodatkowe wydatki i utracone dochody z zakresu ochrony zdrowia w stosunku do wielkości PKB w badanych krajach poniosły USA, następnie Niemcy (także: Bolesta, Sobik 2020). Najmniejsze zaś Chiny i Polska. Natomiast największe wydatki na określone cele, a także utracone dochody pozostałych sfer gospodarki w stosunku do wielkości PKB poniosły podobnie USA i Niemcy. Polska jednak zajęła trzecie miejsce, niewiele ustępując Niemcom w tym zakresie. Kolejnym działaniem rządów badanych krajów było wszelkie wsparcie finansowe w postaci zasileń kapitałowych, zakupów aktywów i kredytów. Największe wydatki w tej kategorii poniosły Niemcy i Polska, znacząco wyróżniając się na tle innych państw (Niemcy około 3 proc. PKB, Polska około 2,4 proc. PKB, natomiast USA i Szwecja około 0,2 proc. PKB). W zakresie gwarancji bankowych liderem były Niemcy (ok. 20 proc. PKB), podczas gdy pozostałe kraje nie przekroczyły 5 proc. PKB. Również największe wsparcie płynności zapewniły Niemcy (27,8 proc. PKB). Drugie miejsce w badanej grupie zajęła Polska (5,4 proc. PKB). Tylko dwa kraje Niemcy i Szwecja wprowadziły ograniczony czas pracy przy zachowaniu prawnie całości wynagrodzenia. Niemcy również jako jedyne obniżyły podatek VAT. Szczegółową analizę wpływu pandemii COVID-19 na kraje Grupy Wyszehradzkiej przedstawiono w opracowaniu Pawlas (2022).

W zarządzaniu kryzysami istotną rolę odgrywa koncepcja ryzyka systemowego przedstawiona w opracowaniu Pery (2020). W opracowaniu autor odniósł się między innymi do dwóch hipotez badawczych: 1) pandemia spowodowała nadmierny wzrost wydatków i kosztów po stronie budżetu centralnego; 2) pandemia doprowadziła do zubożenia społeczeństwa.

3.2. Wpływ COVID-19 na funkcjonowanie rynków¹

Oprócz wpływu pandemii na funkcjonowanie gospodarki na poziomie stricte makroekonomicznym warte rozważenia są także jej efekty odnoszące się do rynków poszczególnych zasobów, w szczególności rynku pracy i rynku finansowego.

Pandemia COVID-19 może być rozpatrywana z perspektywy koncepcji szoków ekonomicznych w gospodarce (Kwiatkowski, 2022a). W tym ujęciu pandemia jest rozumiana jako szok gospodarczy będący gwałtowną i istotną zmianą, która wywołuje uruchomienie określonych procesów przystosowawczych. Warto podkreślić, że przywołany autor dokonał także porównawczej analizy pandemii w kategoriach szoków ekonomicznych w krajach Grupy Wyszehradzkiej (Kwiatkowski, 2022a) ze zwróceniem szczególnej uwagi na instytucje i politykę

¹ Tutaj ograniczono się do rozpatrzenia sytuacji na rynku pracy oraz rynku finansowym.

rynku pracy w tej grupie krajów (2022b). W zakresie rządowego wsparcia gospodarki i ochrony miejsc pracy we wspomnianych krajach stosowane były różne formy wsparcia, programy pomocowe, a ponadto zakres nakładów finansowych na te narzędzia różniły się dość istotnie w przekroju poszczególnych państw (Kapela, 2022a). Wdrożone programy pomocowe miały także zróżnicowany wpływ na deficyty budżetowe oraz poziomy długu publicznego.

Szukając oszczędności wiele MŚP wybrało redukcję zatrudnienia. W kwietniu 2020 roku odnotowano znaczny spadek przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw. W pierwszym półroczu 2020 roku najmniejsze zatrudnienie wystąpiło w maju i wynosiło 6174 tys. Już od marca 2020 roku obserwowano wzrost liczby bezrobotnych zwolnionych z przyczyn dotyczących przedsiębiorstwa. Największy zaś wzrost bezrobotnych nastąpił w kwietniu – 44,5 tys., by w czerwcu 2020 osiągnąć poziom 52,3 tys. osób (Dziawgo 2022). Współczynnik aktywności zawodowej w II kwartale 2020 roku wyniósł 55,5 proc. i był mniejszy w porównaniu z I kwartałem 2020 roku oraz II kwartałem 2019 roku. Mniejsza liczba osób pracujących związana była ze wzrostem liczby biernych zawodowo, a w mniejszym stopniu wzrostem liczby bezrobotnych. Przyczyny takiego trendu były konsekwencją wprowadzania obostrzeń, zachowania dystansu społecznego, ograniczeń działalności biznesowej. Wprowadzenie nauczania zdalnego w szkołach spowodowało konieczność zorganizowania opieki nad dziećmi, co skłaniało pracowników do częstszego wykorzystywania zwolnień lekarskich i ograniczenia aktywności w zakresie poszukiwania pracy. Zdecydowanie zmieniła się również organizacja pracy z dominującym udziałem pracy zdalnej (Radlińska 2020).

W okresie pandemii wystąpiły zauważalne zmiany podstawowych wielkości ekonomicznych na rynku pracy, które były związane z makroekonomicznymi uwarunkowaniami fluktuacji na tym rynku (Kucharski, Kwiatkowski, 2022). Przywołani autorzy określili ponadto porównawczo tendencje zmian aktywnych zawodowo oraz zatrudnienia i bezrobocia oraz dokonali modelowego określenia determinant zmian zatrudnienia. Wyniki gospodarki polskiej w tym zakresie prezentują się w ujęciu komparatywnym nieźle.

Istotnymi analizowanymi zmiennymi były także tendencje zmian wynagrodzeń ogółem w badanych krajach przed pandemią, zmiany wynagrodzeń w okresie pandemii, a także sektorowy obraz zmian wynagrodzeń w czasie pandemii (Kapela, 2022b). Kolejny aspekt uwzględniony w relacjonowanych tutaj badaniach stanowiły zmiany zatrudnienia w przekroju sekcji działalności oraz elastyczność zatrudnienia (Kwiatkowska, 2022).

Drugim rozpatrywanym tutaj rynkiem zasobów jest rynek finansowy. Główne przyczyny pogorszenia się sytuacji banków w efekcie pandemii związane są z: obniżką stóp procentowych oraz stóp rezerwy obowiązkowej (płynność i rentowność), wzrostem ryzyka (rynkowego i kontrahenta), koniecznością zabezpieczania interesów klientów (odroczenia spłat kredytów), spadkiem zainteresowania produktami bankowymi ze strony klientów oraz zmianami regulacyjnymi (Łasak 2020). W opracowaniu Kulińska, Marciniak, Szambelańczyk (2020) dokonano przeglądu bezpośrednich i pośrednich skutków pandemii COVID-19 dla polskiego sektora bankowego jako głównego składnika sektora finansowego. Przedmiotem analizy w przywołanej publikacji były działania podjęte na szczeblu rządu, banku centralnego, nadzoru bankowego i banków w związku z wybuchem pandemii pod kątem zachowania zdolności sektora bankowego do finansowania gospodarki w sytuacji kryzysowej. Autorzy wskazują, że wbrew oczekiwaniom zwiększenia dostępności kredytów efekt taki nie wystąpił, banki zaostrzyły

bowiem politykę kredytową oraz skoncentrowały uwagę na kontynuacji współpracy z dotychczasowymi klientami. Wyjaśnienie tego zjawiska powiązano z istnieniem preferencji dla skarbowych papierów wartościowych. Warto także zwrócić uwagę na aktualne i wszechstronne ujęcie problematyki funkcjonowania sektora bankowego w okresie pandemii przedstawione w opracowaniu będącym efektem Europejskiego Kongresu Finansowego w 2021 roku (Lusztyn, red. 2021).

3.3. Wpływ lockdownów oraz restrykcji na funkcjonowanie poszczególnych branż²

Celem tego fragmentu jest krótkie zasygnalizowanie barier, ograniczeń, zakazów, nakazów oraz temu podobnych czynników, które wpłynęły na funkcjonowanie przedsiębiorstw w okresie pandemii. Każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej podlega różnorakim regulacjom, definiującym zakres jego samodzielności. Regulacje te nakierowane są przede wszystkim na zapewnienie realizacji interesów ogólnospołecznych oraz ochronę interesów indywidualnych uczestników obrotu gospodarczego. Niezależnie od intencji ich twórców regulacje te ograniczają swobodę działalności gospodarczej, przy czym ich obowiązywanie ma przynieść skutki pozytywne dla całej gospodarki.

Ponadprzeciętna reprezentacja MŚP, a zatem szczególny wpływ negatywnych skutków kryzysu występuje w sektorach, do których według analiz OECD należą: transport, produkcja przemysłowa, budownictwo, handel hurtowy i detaliczny, transport lotniczy, zakwaterowanie i usługi gastronomiczne, nieruchomości, usługi profesjonalne oraz inne usługi osobiste (np. fryzjerstwo). Podczas gdy w gospodarkach krajów OECD jako całości MŚP odpowiadają za ponad 50 proc. zatrudnienia, w tych sektorach udział MŚP w zatrudnieniu wynosi średnio 75 proc. i prawie 90 proc. w Grecji i Włoszech (OECD 2020).

Cechą pandemii COVID-19 jest jej powszechny, uniwersalny, światowy charakter. Dotknęła ona właściwie wszystkie państwa świata i w konsekwencji wywołała we wszystkich problemy sanitarno-medyczne. Na podkreślenie zasługuje fakt, że różne państwa w zróżnicowanym stopniu zostały dotknięte przez te problemy, a te ostatnie z kolei stały się podstawą do wprowadzenia regulacji ograniczających szeroko rozumianą swobodę prowadzenia działalności gospodarczej. Poszczególne państwa zastosowały co do zasady odmienne środki łącznie układające się w bardzo bogate i zróżnicowane spectrum form reakcji administracyjnej. To spowodowało z kolei, że zarówno konsekwencje pandemii, jak i perspektywy wychodzenia z niej oraz nadrabiania strat z nią związanych w różnych państwach świata są nierzadko dość odmienne. Powyższa uwaga odnośnie do zróżnicowania skutków pandemii i perspektyw ich przezwyciężania odnosi się oczywiście także do przedsiębiorstw działających we wszystkich państwach należących do Unii Europejskiej.










Z jednej strony, jak to zaznaczono wyżej, w zasadzie we wszystkich krajach świata istnieją ograniczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej, nie tylko w sensie jej podejmowania, ale także w zakresie jej wykonywania. Należy podkreślić, że generalnie rzecz ujmując *„Podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej ma zaspokajać potrzeby ludzkie, a nie stanowić zagrożenie dla egzystencji, przy jednoczesnym założeniu, iż wykonywana ona będzie przy*

² W tym podrozdziale wykorzystano fragmenty opracowania (Gorynia, Polowczyk 2022b).

zachowaniu stosownych wymogów”³. Jeśli chodzi o regulacje polskie, to zgodnie z treścią art.17 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej – „przedsiębiorca wykonuje działalność gospodarczą na zasadach uczciwej konkurencji i poszanowania dobrych obyczajów oraz słuszych interesów konsumentów”⁴. W podobny sposób kwestia ta została uregulowana w większości państw świata. Ponadto przedsiębiorca zobowiązany jest do przestrzegania wymogów określonych przez inne przepisy prawa, takich jak np. wymogów związanych z ochroną życia i zdrowia ludzkiego, czy też ochroną środowiska naturalnego, ochroną praw pracownika, ochroną praw konsumenta itp. Dodatkowo spotykanymi ograniczeniami są zezwolenia i koncesje na prowadzenie określonej przedmiotowo działalności gospodarczej (zezwolenia, licencje, koncesje, a także różnorakie certyfikaty, zgody i pozwolenia)⁵.

Z drugiej strony należy zwrócić uwagę na wszelkie ograniczenia, które zostały wprowadzone w różnych krajach świata w związku z wystąpieniem pandemii COVID-19. W przypadku Polski można przykładowo wymienić kilka następujących rodzajów ograniczeń: zakaz prowadzenia działalności gospodarczej, ograniczenia dotyczące handlu i usług, obowiązki zakładów pracy, transport drogowy osób, ograniczenia w obrocie wyrobami medycznymi oraz nakaz udostępnienia nieruchomości, lokali i terenów przewidzianych planami przeciwepidemicznymi⁶.

Jako przykład można podać zestawienie rodzajów działalności w Polsce, do których w różnych okresach odnosił się zakaz prowadzenia działalności gospodarczej⁷:

-  gastronomię (z wyjątkiem sprzedaży posiłków na wynos albo ich dostarczaniu),
-  branżę eventową i wystawienniczą (organizacja targów, wystaw, kongresów, konferencji),
-  zbiorowe formy kultury i rozrywki (działalność teatrów, kin, organizacja koncertów, widowisk),
-  działalność bibliotek, archiwów, muzeów,
-  działalność sportową, rozrywkową i rekreacyjną (działalność basenów, siłowni, klubów fitness),
-  prowadzenia kasyn (z wyjątkiem internetowych),
usługi fryzjerskie i kosmetyczne,
-  działalność salonów tatuażu i piercingu,
-  usługi związane z poprawą kondycji fizycznej (usługi łaźni tureckich, saun i łaźni parowych, solariumów, salonów odchudzających, salonów masażu itp.),
-  usługi hotelarskie (z wyjątkiem świadczenia usług zakwaterowania dla osób w kwarantannie lub izolacji, personelu medycznego, oraz osób, które korzystają z noclegu w związku z wykonywaniem przez nie czynności zawodowych lub zadań służbowych, prowadzenia działalności gospodarczej lub działalności rolniczej).

³ <https://lexplay.pl/przedmiotowe-ograniczenia-prowadzenia-dzialalnosci-gospodarczej/>

⁴ <https://lexplay.pl/przedmiotowe-ograniczenia-prowadzenia-dzialalnosci-gospodarczej/>

⁵ <https://lexplay.pl/przedmiotowe-ograniczenia-prowadzenia-dzialalnosci-gospodarczej/>

⁶ <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/59731:ograniczenia-dzialalnosci-gospodarczej-w-zwiazku-z-covid-19-sprawdz-przepisy-obowiazujace-od-10-kwietnia>

⁷ <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/59731:ograniczenia-dzialalnosci-gospodarczej-w-zwiazku-z-covid-19-sprawdz-przepisy-obowiazujace-od-10-kwietnia>

Powyższe zestawienie ma charakter wyłącznie ilustracyjny. Chodzi o oddanie idei i charakteru ograniczeń działalności gospodarczej wywołanych przez pandemię COVID-19. W poszczególnych państwach świata, w tym także w krajach członkowskich Unii Europejskiej mieliśmy do czynienia ze specyficznymi zbiorami ograniczeń, często z różniącym się nazewnictwem oraz z odmiennymi okresami ich obowiązywania. W tym miejscu wystarczy tylko zasygnalizować, że wymienione okoliczności rodziły bardzo duże utrudnienia i dolegliwości w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, co przekładało się na wzrost szeroko rozumianych kosztów transakcyjnych, a w konsekwencji – *ceteris paribus* – przyczyniało się do obniżenia efektywności gospodarowania na poziomie przedsiębiorstwa.

Dla przykładu, branża kosmetyczna należała do zestawu branż szczególnie dotkniętych negatywnym wpływem pandemii (Ruprich, 2021, s. 111). Podkreślenia wymagają zwłaszcza skutki wpływu bieżących ograniczeń epidemicznych na zachowania konsumentów w tej branży, jak i trwałe zmiany, jakie wystąpiły na tym rynku. Autorka opracowania przedstawia wyniki badań empirycznych dotyczących m. in. zmian w liczbie klientów gabinetów kosmetycznych w trakcie trwania pandemii, sposobów utrzymywania relacji z klientami w czasie pandemii oraz dodatkowych środków bezpieczeństwa w gabinetach kosmetycznych w czasie pandemii (Ruprich, 2021, s. 117-123).

Znaczący spadek obrotów odnotowano również w sektorze transportu pasażerskiego. Podczas badań przeprowadzonych przez Łukasiewicza (2022, s. 85) zarówno w odniesieniu do przewozów na dużych dystansach, jak i w odniesieniu do przewozów lokalnych, zidentyfikowano trendy mobilności w czasie pandemii, przedstawiono wyniki badań mobilności w zakresie komunikacji miejskiej w czterech miastach europejskich oraz opisano wpływ pandemii na transport kolejowy i lotniczy.

W opracowaniu Zygierowicza (2022, s. 123) ustalono, że sektory kreatywne należą do grupy sektorów najbardziej dotkniętych przez pandemię COVID-19. W tekście zogniskowano uwagę na sektorze kreatywnym w Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem Polski - zaprezentowano studium przypadku dotyczące gospodarki polskiej. Podkreślono silne zróżnicowanie sytuacji w poszczególnych subsektorach sektora kreatywnego. Wśród tzw. "zwycięzców" zauważono zwłaszcza subsektor gier komputerowych.

Z kolei w badaniu Barcza (2021) uwaga jest skoncentrowana na wpływie pandemii na sytuację branży ubezpieczeniowej w Polsce oraz porównaniu z sytuacją na świecie (Bacza, 2021). W tym przypadku podkreślono stosunkowo łagodny wpływ kryzysu na sytuację finansową branży, do czego przyczyniły się szybko podjęte działania przystosowawcze w postaci uproszczenia procedur i komunikacji między interesariuszami. W branży tej szczególnie istotne były działania w zakresie transformacji cyfrowej, mimo że sektor ten jest uważany za bardzo konserwatywny pod tym względem (Bacza, 2021, s. 73).

Ponadto cytowani poniżej Autorzy podają dane na temat zróżnicowania wpływu pandemii na poszczególne branże na podstawie comiesięcznych raportów z badania koniunktury za lata 2020-2022 przygotowywanych przez GUS (Gaca, Gontarz, Stefaniak, Świącicka, 2022; Jastrząb, 2021). Podkreślono, że od kwietnia 2022 analizy zostały uzupełnione o ocenę wpływu pandemii COVID-19 na sytuację badanych przedsiębiorstw (Jastrząb, 2021, s. 44). Na początku pandemii jej skutki były postrzegane jako najmniej dotkliwe w takich sektorach, jak informacja i komunikacja, finanse i ubezpieczenia. Najbardziej odczuwalne negatywne skutki pandemii

dotyczyły takich branż jak transport i gospodarka magazynowa oraz zakwaterowanie i gastronomia. Z kolei w ostatnim wziętym pod uwagę w tym opracowaniu badania większość badanych firm podkreśla spadek znaczenia negatywnych skutków pandemii. Wyjątkiem w tym kontekście był sektor zakwaterowanie i gastronomia. W omawianym opracowaniu przedstawiono także inne wskaźniki obrazujące wpływ pandemii na poszczególne branże, takie jak zmiana poziomu zamówień ze strony klientów czy prognozowany czas przetrwania (Jastrząb, 2021, s. 44-45).

Interesujące badanie ukazujące wpływ pandemii na branżę mody przeprowadzone w takich krajach jak: Niderlandy, Niemcy, UK i Kosowo prezentuje Zhao (2022). Autor wskazuje na niestabilność finansową branży, brak wsparcia na wczesnych etapach pandemii oraz na trudności związane z rozwojem marki. Szczególnie dotkliwe skutki obserwowane były do czasu wdrożenia alternatywnych form prowadzenia działalności (m.in. e-commerce).

Swoistym podsumowaniem powyższych rozważań jest opracowanie Janeckiego (2022), którego celem było dokonanie analizy konsekwencji kryzysu pandemicznego COVID-19 w sektorze polskich przedsiębiorstw z wykorzystaniem metodyki badań koniunktury z dodatkowym rozszerzeniem o moduł COVID-19. W badaniu uwzględniono następujące czynniki: doświadczenie negatywnych skutków pandemii: poważne + zagrażające stabilności firmy, nieobecność w pracy, zmiana zamówień składanych przez klientów, czas przetrwania przedsiębiorstwa nie dłuższy niż 3 miesiące, zatory płatnicze, brak pracowników (np. kwarantanna, choroba, urlopy opiekuńcze), wzrost kosztów, spadek sprzedaży – spadek przychodów, zakłócenie w łańcuchu dostaw, ograniczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej oraz problemy z bieżącym finansowaniem. Badanie potwierdziło trudną sytuację przedsiębiorstw usługowych z sekcji zakwaterowanie i gastronomia, handlu detalicznego z branży tekstylia, odzież i obuwie oraz przedsiębiorstw budowlanych z działu roboty budowlane specjalistyczne (Janecki, 2022, s. 65). W tym samym badaniu ustalono, iż małe firmy gorzej radziły sobie z problemami wywołanymi przez pandemię aniżeli firmy większe.

3.4. Wpływ COVID-19 na internacjonalizację oraz reorganizację globalnych łańcuchów wartości (GVC)

W standardowych rozważaniach o pandemii dominuje rozpatrywanie jej jako zagrożenia, kryzysu, zaburzenia zrywającego ciągłość rozwoju społeczno-gospodarczego i szerzej – cywilizacyjnego. Takie podejście przesyczone jest głębokim realizmem, bo trudno nie dostrzegać pejoratywnych następstw COVID-19. Wydaje się jednak, że warto jednocześnie zwrócić uwagę na kilka konsekwencji pandemii, które mogą stanowić dla gospodarki polskiej szansę, szansę niestety okupioną wszystkimi problemami, czasami tragicznymi i bolesnymi, jakie przyniósł koronawirus⁸.

Niekwestionowanym skutkiem pandemii są zmiany tempa rozwoju gospodarczego oraz zwrócenie większej uwagi na współpracę regionalną w miejsce hiperglobalizacji cechującej się czasami skrajnym rozdrobnieniem i sfragmentaryzowaniem międzynarodowych, a właściwie globalnych łańcuchów dostaw. Nie wydaje się, aby nastąpił radykalny odwrót od globalizacji, ale zacieśnianie współpracy gospodarczej w ramach relatywnie bliskich regionów

⁸ W tekście pomocniczo posłużono się następującymi publikacjami na temat pandemii: Gorynia 2020a, 2020b, 2020c, 2020d i 2020e.

geograficznych może stanowić szansę dla Polski. Wydają się zresztą o tym świadczyć nad wyraz dobre wyniki polskiego eksportu w 2020 roku. W podobnym kierunku może oddziaływać kwestia bezpieczeństwa zaopatrzeniowego wiążącego się z niezawodnością dostaw. W tym kontekście można postawić pytanie, czy postulat niezawodności implikuje powrót do kraju produkcji będącej przedmiotem outsourcingu albo offshoringu? Ten kierunek myślenia nie wydaje się jednak słuszny, choć jest często poruszany i wręcz sugerowany. Lepszym sposobem podniesienia bezpieczeństwa dostaw wydaje się być dywersyfikacja źródeł zaopatrzenia. I to właśnie ta spodziewana dywersyfikacja źródeł zaopatrzenia przez firmy z gospodarek rozwiniętych dość jednostronnie i ryzykownie przesadnie zaangażowanych we współpracę z Azją Południowo-Wschodnią może stać się szansą dla dostawców polskich.



Maciej Król
Co-owner/President at
WiRan Sp. z o.o.

Nastąpiło poszerzenie bazy dostawców do wszystkich możliwych, nawet stron internetowych poszukujących i wskazujących na dostępność podzespołów. Ceny tych krytycznych komponentów oczywiście zdecydowanie wzrosły.

W okresie pandemii wielką karierę robi także postulat rezyliencji, czyli swego rodzaju odporności na szoki, odniesiony nie tylko do firm, ale także do państw czy poszczególnych regionów. Kwestionowane jest dominujące dotychczas podejście do zagadnienia efektywności. W bardzo uproszczonym, tradycyjnym rozumieniu oznacza ono maksymalizację zysków na wszelkich możliwych poziomach prowadzenia działalności gospodarczej. Twierdzi się jednak, że fetysz zysku łącznie z fetyszem wzrostu ilościowego mierzonego przyrostami produktu krajowego brutto to prawdziwa mieszanka wybuchowa dla przyszłości świata. Warto więc wskazać na potrzebę innego, odmiennego niż dotychczas traktowania efektywności. Efektywność nie powinna bowiem ograniczać się do postulatu maksymalizacji zysku za wszelką cenę, najlepiej w krótkim okresie. Efektywność winna obejmować także kwestie środowiskowe, energetyczne, niezawodności, bezpieczeństwa itp., które jednak powinny docierać do firm nie na zasadzie opcjonalnych wskazań, ale bezwzględnie obowiązujących wytycznych skoordynowanych w skali międzynarodowej. Szeroko rozumiane pojęcie efektywności winno więc internalizować i inkorporować pozostałe kluczowe aspekty prowadzenia działalności gospodarczej, kładąc nacisk na odporność na szoki i niezawodność na równi z optymalizacją kosztów działalności. Z tak rozumianego postulatu rezyliencji wynika rekomendacja skracania łańcuchów dostaw i stawiania w większym niż dotychczas stopniu na współpracę regionalną aniżeli na kooperację w skali globalnej.

Podsumowując, można więc stwierdzić, że szanse gospodarcze dla Polski związane z pandemią mogą wynikać z dalszego rozwoju nieźle rozwiniętych w przeszłości powiązań kooperacyjnych przede wszystkim w skali Europy. Wprawdzie perspektywy wzrostu gospodarek europejskich na średnią i dłuższą metę nie są najlepsze, ale istotny rozwój powiązań handlowych i inwestycyjnych może być całkiem dobrym bodźcem rozwojowym dla gospodarki Polski. Dostrzegać także należy inne sprzyjające okoliczności dla rozwoju gospodarki polskiej, takie jak dalszy rozwój MŚP oraz pojawiające się okazje konsolidacyjne na rynku krajowym, a nawet na rynkach międzynarodowych – pandemia osłabia bowiem niektóre firmy, co dla

innych może stanowić szansę na korzystne przejęcia albo fuzje i dawać istotny impuls rozwojowy, wliczając w to także ekspansję zagraniczną. Budowanie dobrego klimatu dla przedsiębiorczości, inwestycji oraz szerszych inicjatyw rozwojowych wykraczających poza pojedyncze przedsiębiorstwa wydaje się więc być w tej sytuacji najważniejszym zadaniem władz rządowych i samorządowych.

Efektom pandemii COVID-19 jest reorganizacja globalnych łańcuchów wartości (GVC). Łańcuchy wartości zostały albo przerwane, albo strumień przepływu został znacznie zawężony (zarówno w przypadku napływu surowców, jak i odpływu produktów gotowych). W związku z tym przedsiębiorcy mają utrudniony dostęp do surowców czy materiałów, przy jednoczesnych utrudnieniach i ograniczeniach eksportu (Citkowski 2020). Od stopnia zintegrowania z GVC zależą zakłócenia łańcucha dostaw MŚP. Z jednej strony odczuwają one niedobory części, surowców i półproduktów, z drugiej strony poprzez szoki po stronie popytu nie znajdują odbiorców na swoje produkty. Te zakłócenia powodują opóźnienia w dostawie, a nawet ryzyko przerwania działalności (OECD, 2020). Ponadto MŚP mogą mieć mniejszą odporność i elastyczność w radzeniu sobie z kosztami, jakie pociągają za sobą te wstrząsy. Jeśli MŚP korzystają w większym stopniu z regionalnych łańcuchów dostaw, mniej dotknęły ich wydarzenia globalne, zwłaszcza zawieszenie lub reorganizacja produkcji w Chinach. Przykładem takim są niemieckie MŚP, które w większości polegają na regionalnych łańcuchach dostaw (OECD 2002). Podobna sytuacja dotyczy wielu gospodarek, gdzie MŚP nie są zintegrowane z GVC. Badanie przeprowadzone przez Polski Instytut Ekonomiczny we współpracy z Głównym Urzędem Statystycznym potwierdza podobną tendencję wśród polskich MŚP. Zapytano w nim o to „...jak polskie firmy postrzegają swoje miejsce w procesie przenoszenia łańcuchów dostaw z Chin przez korporacje międzynarodowe”. Ponad 15 proc. ogółu respondentów nie przewidywało udziału w relokacji produkcji z Chin, a prawie 41 proc. respondentów uważała, iż zjawisko relokacji produkcji z Chin przez korporacje międzynarodowe ich nie dotyczy (Ambroziak i inni 2021).



Maciej Król
Co-owner/President at
WiRan Sp. z o.o.

Dostaliśmy kolokwialnie mówiąc obuchem ze strony łańcuchów dostaw, odnośnie zamawianych podzespołów. Problem ten jest również dzisiaj bardzo aktualny. Duże koncerny wykupują całe partie podzespołów elektronicznych i otrzymują je również z dużym opóźnieniem. W tym kontekście firmy małe nie mają prawie szans na otrzymanie zamówienia. Wymusza to powrót do dużych zapasów magazynowych krytycznych komponentów, których ilość szacowania jest na podstawie często niepotwierdzonych zamówień, negocjowanych on-line.

Zauważalne jest spowolnienie rynku i utrata klientów, ponieważ w trudnych czasach mniej decyzji podejmuje się odnośnie inwestowania w urządzenia innowacyjne, wysokich technologii nie wiedząc konkretnie jaki i kiedy przyniesie to zwrot.

Wpływ zakłóceń łańcucha dostaw MŚP na świecie zależy ponadto od sytuacji ekonomicznej sektora. Obecne zakłócenia nieproporcjonalnie wpływają na sektory, w których MŚP są wysoce zintegrowane z GVC. Przykładowo w sektorach tj.: sprzęt biurowy, elektronika, chemikalia, ropa naftowa i tworzywa sztuczne, MŚP importują prawie 60 proc. surowców i materiałów z zagranicy. W sektorze motoryzacyjnym i meblarskim MŚP eksportują ponad 40 proc. swojej całkowitej sprzedaży. Zdarzają się także przypadki w sektorach takich jak: sprzęt i produkty maszynowe, produkty wydawnicze i poligraficzne, produkty papierowe i sprzęt transportowy, gdzie MŚP eksportują więcej produktów niż duże firmy poprzez GVC (WTO 2020; OECD 2020). Podobny szereg skutków ubocznych odnotowały sektory o dużym udziale pracowników migrujących, takich jak sektor produkcyjny w Azji.

Wobec powyższego wydaje się, iż największym problemem łańcucha dostaw jest koncentracja produkcji surowców, materiałów czy podzespołów. Niekoniecznie dotyczyć to może wyłącznie Chin i nie dowodzi konieczności przenoszenia produkcji, ale jej dywersyfikacji (Ambroziak i inni 2021). W literaturze można spotkać pogląd, że przetrwanie zatem może być dużo łatwiejsze w przypadku firm zrzeszonych w klastrach. Geograficzna koncentracja wyspecjalizowanych podmiotów daje możliwości osiągnięcia efektów wewnętrznych współpracy i radzenia sobie z zakłóceniami globalnych łańcuchów dostaw (Kuczevska 2020). Klastry mogą teraz odegrać ważną dla gospodarki regionalnej i krajowej rolę (Citowski 2020).



Andrzej Rapicki
Prezes Zarządu
WAELLER sp. z o.o. sp. k.
waeller.pl

Zauważyliśmy zmianę oczekiwań naszych klientów wynikającą z załamania się ich łańcuchów dostaw i wydłużenia czasu realizacji zamówień. Szczególnie dotyczy to dostaw podzespołów elektronicznych. Terminy te wydłużyły się z kilku dni do nawet pół roku. Wymusiło to powrót firm produkcyjnych i serwisowych do magazynowania części i podzespołów w większych ilościach.

W tej części raportu warto także zwrócić uwagę na konsekwencje pandemii COVID-19 dla zachowań polskich eksporterów (Gorynia, Trąpczyński, 2022). Przywołane badanie pokazuje reakcje polskich eksporterów na pandemię, podjęte w początkowej fazie pandemii przez pryzmat poziomu internacjonalizacji badanych eksporterów. Dane empiryczne zebrano w 500 firmach. Jeśli chodzi o symptomy kryzysu wywołanego przez pandemię, to zebrano dane dotyczące takich zagadnień podatność ich firmy na ograniczenie lub zawieszenie sprzedaży przez zmiany przepisów, zakłócenia w dostawach, spadek lub wzrost popytu, ograniczenie możliwości spotkań z partnerami biznesowymi, ograniczenie możliwości spotkań z dostawcami, opóźnienia w płatnościach przez klientów lub partnerów biznesowych, wzrost obaw pracowników, trudności w dostępie do finansowania, trudności w transporcie towarów, koszty i trudności w dostosowaniu miejsca pracy do obowiązujących wymogów sanitarnych, trudności z koordynacją i kontrolą pracowników pracujących zdalnie, zwiększenie niewykorzystanych mocy produkcyjnych, zniekształcenie planowania sprzedaży i produkcji, a także nadmierny wzrost zapasów. Jeśli chodzi o reakcje na kryzys, to uwzględniono takie działania, jak korzystanie z pracy zdalnej, cyfryzacja komunikacji wewnętrznej/zewnętrznej oraz sprzedaży lub świadczenia usług, zakres procedur higienicznych, poziom cen produktów oferowanych

przez firmę, wysokość wynagrodzeń, pozyskiwanie państwowych środków pomocowych, inwestycje w nowe technologie lub procesy, wielkość produkcji, wielkość zatrudnienia, przeciętny czas pracy, krajową i międzynarodową mobilność pracowników, liczba nowych produktów/usług wprowadzonych do oferty, liczba nowych zastosowań istniejących produktów, intensywność działań w obszarze badań i rozwoju.

Główne ustalenia przywołanego badania są następujące:



Znaleziono wstępne – wymagające dalszych badań – poparcie dla stwierdzenia, iż firmy o większej głębości i szerokości internacjonalizacji wykazują tendencyjnie wyższą odporność na skutki kryzysu pandemicznego. Podobnie stwierdzono wstępnie, że bardziej umiędzynarodowione firmy są ostrożniejsze w swoich działaniach reaktywnych z powodu COVID-19.



W odniesieniu do proaktywnego i reaktywnego charakteru reakcji na kryzys, niniejsze badania wskazują – co zaskakujące – że firmy o największym stopniu internacjonalizacji są mniej proaktywne w swoich działaniach, szczególnie w odniesieniu do wprowadzania nowych produktów lub działalności badawczo-rozwojowej. Bardziej dogłębne zbadanie tych relacji, przy jednoczesnym uwzględnieniu przekroju sektorowego i związanej z nim intensywności wiedzy, może rzucić więcej światła na te interesujące wyniki.

Na uwagę zasługują ponadto wyniki uzyskane w odniesieniu do wpływu pandemii na zagraniczne inwestycje bezpośrednie (Grynia, 2022). Porównanie skali skutków kryzysu finansowego 2008+ i kryzysu pandemicznego dla przepływów ZIB wskazuje podobieństwo ogólnej tendencji zmian, ale jednocześnie większą siłę spadku ZIB w okresie kryzysu pandemicznego. W podsumowaniu rozważań autorka pisze: *Kryzys pandemii doprowadził do zakłóceń produkcji i dostaw z Chin oraz pozbawił wiele krajów na całym świecie niezbędnych zasobów i półfabrykatów. Bezpieczeństwo i ciągłość dostaw przybierają obecnie na znaczeniu dla korporacji transnarodowych. Skracanie łańcuchów dostaw i przeniesienie części produkcji do krajów europejskich stwarza szanse dla krajów EŚW na awans w tych łańcuchach. W przypadku podejmowania nowych inwestycji stabilność w regionie może się stać istotnym elementem wyboru lokalizacji* (s. 43).

Międzynarodowy wymiar kryzysu pandemicznego wykazują także badania dotyczące wpływu pandemii na indeksy giełdowe w krajach BRIC (Puszer, Czech, 2022). W badaniu tym została potwierdzona hipoteza, zgodnie z którą na skutek wybuchu pandemii zmienił się poziom głównych indeksów w krajach BRIC, a przyczyną tych zmian był poziom wprowadzanych restrykcji.

Ponadto pandemia COVID-19 wywarła wpływ na handel międzynarodowy, co w odniesieniu do Polski zostało zbadane w badaniach Konopki i Piekutowskiej (2022). W szczególności wykazano i zanalizowano pozytywny wpływ pandemii na wolumen polskiego eksportu.

3.5. Przyspieszenie procesu transformacji cyfrowej

Zmieniające się otoczenie biznesowe, z jednej strony uwarunkowane wyzwaniami związanymi z pandemią, z drugiej wyzwaniami rynku wewnętrznego Unii Europejskiej skłoniło przedsiębiorstwa do transformacji zgodnej z nową cyfrową rzeczywistością. Wspólny, jednolity rynek, który umożliwia przedsiębiorstwom osiąganie korzyści płynących z integracji jest ponownie uznawany za fundament strategii integracji przemysłowej dla Europy (Komisja Europejska, 2020) oraz strategii MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy (Komisja Europejska, 2020a; Kuczevska, Stefaniak 2022). Plan strategiczny Komisji Europejskiej formalnie obejmuje dwa podstawowe cele strategiczne: kształtowanie cyfrowej przyszłości Europy (Komisja Europejska, 2020b) oraz Europejski Zielony Ład (Komisja Europejska 2019), które w każdym działaniu przeplatane są aktywnościami wynikającymi z Długofalowego Planu Działań na rzecz lepszego wdrażania i egzekwowania przepisów dotyczących jednolitego rynku (Komisja Europejska 2020c). Czwarta rewolucja przemysłowa, która towarzyszy kształtowaniu cyfrowej przyszłości Europy, daje możliwość zastosowania rozwiązań cyfrowych nie tylko w całych urządzeniach, ale również w ich częściach składowych, a jej kluczowym komponentem jest Internet Usług obejmujący platformy programistyczne i usługowe w chmurze obliczeniowej oraz Internet Rzeczy, który łączy obiekty materialne (urządzenia) z zasobami internetowymi (Jankowska, Bartosik-Purgat, Mińska-Struzik 2022). Do wiodących technologii Przemysłu 4.0 zalicza się: analizę dużych zbiorów danych Big Data, autonomiczne roboty, symulację, poziomą i pionową integrację systemów, przemysłowy Internet Rzeczy, cyberbezpieczeństwo, chmurę, produkcję addytywną 3D i rozszerzoną rzeczywistość (Jankowska, Bartosik-Purgat, Mińska-Struzik 2022 za: Rüßmann i inni 2015).



Andrzej Rapicki
Prezes Zarządu
WAELLER sp. z o.o. sp. k.
waeller.pl

Pandemia poprzez wymuszenie większego tempa transformacji cyfrowej pomogła nam w zdobyciu nowych klientów. Nastąpił wzrost świadomości organizacji w tym zakresie oraz pojawił się trend osiągnięcia "dojrzałości cyfrowej" przedsiębiorstw. Pandemia z pewnością ułatwiła upowszechnienie tego procesu i spowodowała potrzeby implementacji technologii cyfrowych we wszystkich możliwych sferach administracji i produkcji. Co ciekawe naszymi klientami obecnie stają się już nie tylko duże firmy, ale również średnie i małe (MŚP).

W ostatniej edycji rankingu indeksu gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) przygotowywanego przez Komisję Europejską dla wszystkich krajów UE, Polska plasuje się na 24 miejscu (w 2020 roku było to miejsce 25) (European Commission 2022). Technologie cyfrowe zyskują jednak na popularności wśród polskich przedsiębiorstw. W 2022 roku 19 proc. podmiotów korzysta z chmury, a 32 proc. podejmuje elektroniczną wymianę informacji. Istnieje jednak nadal kilka powodów braku inwestycji w rozwiązania polegające na działaniach w chmurze tj. (Marcysiak, Pleskacz 2021): obawa utraty kontroli nad bezpieczeństwem przetwarzania danych (69,2 proc. badanych), brak funduszy na inwestycje (56,7 proc.), brak odpowiednich kompetencji do działań w chmurze (51,6 proc.) czy restrykcje i ograniczenia prawne (34,2 proc.). Spośród badanych podmiotów tylko 21,7 proc. poczyniło inwestycje

w IT. Obecnie wykorzystanie technologii Przemysłu 4.0 m.in.: chmury obliczeniowej, Big Data, sztucznej inteligencji czy Internetu Rzeczy waha się od 3 proc. do 19 proc. w porównaniu z unijnym celem 75 proc. do 2030 roku (European Commission 2022). Polskie przedsiębiorstwa mają małą świadomość istoty i roli Przemysłu 4.0 oraz jednocześnie niski poziom wiedzy o dostępnych rozwiązaniach technologicznych, a intensywność praktycznego wdrażania technologii cyfrowych obejmuje potrzebę dodatkowego wsparcia w obszarze wyzwań technologicznych, finansowych i zasobów ludzkich (Lis i inni 2021).

Dodatkowo wszelkie działania ze strony instytucji publicznych skierowane powinny być na wsparcie transformacji cyfrowej polskich MSP, szczególnie zapewnienie szerokiego dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji cyfrowych oraz promowanie programów i narzędzi wspierających ocenę postępów MŚP w tym procesie. Przykładem takich działań jest metodyka benchmarkingu klastrów w obszarze cyfryzacji Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości, która zaowocuje uruchomieniem w najbliższym czasie cyfrowego bezpłatnego narzędzia umożliwiającego przedsiębiorstwom ocenę swojej pozycji w drodze transformacji cyfrowej oraz wskazaniem najlepszych praktyk w tym zakresie (Kuczevska i inni 2021). Benchmarking bowiem zachęca do zastanowienia się nad mocnymi stronami danej organizacji i do przyjrzenia się obszarom wymagającym poprawy. Pomaga też zainicjować proces uczenia się oraz przygotować plany wprowadzenia zmian.

Podsumowując należy wskazać swoistą dualność procesów transformacji cyfrowej MŚP. Z jednej strony dotyczy ona aspektów wewnętrznych przedsiębiorstwa obejmując digitalizację procesów biznesowych, z drugiej strony wszelkie procesy komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (klienci i inni interesariusze).

3.6. Zmiana zachowań konsumentów

Jedną z głównych zmian mających istotny wpływ na proces sprzedaży przedsiębiorstw jest zmiana zachowań konsumentów.

Konsumenci w pierwszych miesiącach pandemii wykazywali podobne zachowania, jak w przypadku innych wcześniejszych sytuacji kryzysowych (Loxton i in. 2020). Przywołani autorzy wskazują, iż zachowania konsumenckie w postaci paniki zakupowej, mentalności stadnej i uznaniowych wydatków zgodnie z przewidywaniami Hierarchii Potrzeb Masłowa wydają się być zgodne z zachowaniami wykazywanymi podczas szoków i kryzysów w przeszłości. Natomiast Yuen i in. (2020) w swoich badaniach wskazali na cztery czynniki wywołujące panikę zakupową, tj.: percepcja, lęk przed nieznanym, radzenie sobie oraz psychologia społeczna. Ponadto realne zagrożenie zachorowania skłania do podejmowania działań samoobronnych, a obawa przed niedostępnością produktu prowokuje większą panikę zakupową.

Zmiany w zachowaniu polskich konsumentów spowodowane pandemią COVID-19 zidentyfikowane zostały w badaniu przeprowadzonym na kwotowo dobranej próbie 750 respondentów (Chlipała, Żbikowska 2021). Autorzy dostrzegli, iż pandemia wpłynęła na zmianę zachowań konsumentów w zakresie wielkości zakupów niektórych produktów, miejsca dokonywania zakupów oraz postaw wobec konsumpcji. Znaczne ograniczenia zakupów konsumenci dokonywali w przypadku zakupów odzieży i obuwia (odpowiednio 62proc. i 57proc. respondentów). Nie zmienili natomiast wielkości zakupów takich produktów jak pieczywo, produkty sypkie, przetwory i konserwy, mrożonki, mięso i wędliny, nabiał, owoce i warzywa, woda i na-

poje, środki higieny osobistej oraz środki czyszczące. Zaobserwowano również zmianę miejsca dokonywania zakupów, które w znacznej mierze przeniosły się do sfery on-line i dotyczyły głównie produktów niespożywczych. Zwiększyła się również częstotliwość dokonywania zakupów w sklepach spożywczych blisko miejsca zamieszkania respondentów z obawy przed rozprzestrzenianiem się koronawirusa. Znaczne zmiany zauważone zostały w kategorii konsumpcji usług. Wynikały one jednak w dużej mierze z ograniczeń i restrykcji nałożonych przez instytucje publiczne (np.: gastronomia, rozrywka czy sport).

Zachowania i preferencje konsumentów dotyczących wyboru kanałów zakupowych w trakcie trwania pandemii COVID-19 określone zostały również w badaniu obejmującym próbę 136 studentów białostockich uczelni wyższych (Samuk, Sidorowicz 2020). Respondenci wskazywali, iż największy wpływ na dokonywanie przez nich zakupów przez Internet ma bezpieczeństwo przed zachorowaniem. Kolejnymi ważnymi czynnikami wpływającymi na wybór sklepów internetowych były szybkie dostawy oraz brak problemów z odebraniem paczki. Ankietowani zadeklarowali także, że najczęściej w sklepach internetowych kupują odzież i obuwie (73 proc. respondentów), kosmetyki (58 proc.) oraz książki/gry/muzyka (46 proc. badanych).

3.7. Kwestie płynności finansowej, odporność start-up-ów i fenomen firm zombie

Powołując się na wyniki badania przeprowadzonego przez PWC we współpracy z SpotData oraz CBM Indicator w kwietniu 2020 roku, należy wskazać, iż na 756 badanych MŚP 65 proc. firm produkcyjnych ograniczyło działalność, a 51 proc. zatrudnienie. Problemów z płynnością finansową doświadczyło ponad 50 proc. badanych. Największe problemy sygnalizowały przedsiębiorstwa przemysłowe – aż 70 proc. respondentów wskazywało na opóźnienia płatności i wielkie obawy przed utratą płynności finansowej, a nawet bankrutem (PWC 2020). Mniejsze natomiast problemy dotyczyły producentów żywności. Ze względu na niższą elastyczność dochodową popytu na produkty pierwszej potrzeby, jaką jest żywność, przedsiębiorstwa tego sektora, szczególnie duże miały większe szanse na przetrwanie (Szczepaniak 2020). Jak wynika z raportu „*European Payment Report 2020*”, aż 82 proc. badanych firm (58 proc. MŚP) przyznaje, że zaakceptowało opóźnienia w płatnościach, by nie zepsuć relacji ze swoimi klientami. Najczęściej jako źródła problemów z płynnością finansową przedsiębiorstwa wskazywały: zakłócenia w łańcuchu dostaw (m. in. problemy z zaopatrzeniem) (średnia 31,7 proc.), urlopy pracowników (opieka nad dziećmi) (średnia 26,4 proc.) oraz kwarantanna lub choroba pracowników (średnia 26,7 proc.). Wobec wskazywanych przez MŚP obaw, słusznym rozwiązaniem, w jakimś stopniu niwelującym kłopoty przedsiębiorstw, była zmiana polityki i interwencji publicznej. Badania OECD, uwzględniające również sytuację polskich MŚP, jednoznacznie potwierdzają, że bez jakiegokolwiek interwencji politycznej 20proc. firm w próbie utraciłoby płynność po miesiącu, 30 proc. po dwóch miesiącach i 38 proc. po trzech miesiącach. Gdyby środki odosobnienia trwały siedem miesięcy, ponad 50 proc. firm doświadczyłoby utratę płynności finansowej (OECD 2020). Zaznaczyć również należy, iż szacunki te byłyby znacznie bardziej niekorzystne w przypadku MŚP, których udział w próbie, w tak rozległych badaniach międzynarodowych jest mniejszy. Ponadto badania prowadzone przez Gourinchas i inni (2021) uwzględniające siedemnaście krajów, w tym Polskę, których celem jest pomiar płynności finansowej MŚP w trakcie i po pandemii COVID-19 wskazują, jaki odsetek działalności biznesowej zakończyłby się bankrutem bez nowych zastrzyków płynności lub wsparcia publicznego.

We wszystkich badanych krajach szacunkowy średni wskaźnik upadłości MŚP wynosił 12,1 proc. przy braku jakiegokolwiek interwencji politycznej, w porównaniu z poziomem 4,5 proc., który szacowany był dla sytuacji bez wpływu pandemii (Gourinchas, Kalemli-Özcan 2020; Gourinchas i inni 2021).

Podkreślić zatem należy znaczenie interwencji publicznej w łagodzeniu skutków pandemii w zakresie utrzymania płynności finansowej MŚP, jednak nie bez znaczenia jest rezyliencja tychże podmiotów i ich zdolność do szybkiej adaptacji i transformacji. Przykładowymi rozwiązaniami powszechnie wdrażanymi przez MŚP było przeniesienie sprzedaży do sfery on-line wykluczając lub ograniczając kontakt bezpośredni z klientem oraz podjęcie równoczesnej transformacji cyfrowej.

Istotę znaczenia kryzysu finansowego w okresie pandemii dobrze opisuje przywołany poniżej cytat: „*Zmiany uwarunkowań działalności przedsiębiorstw i przedsiębiorców związane z pandemią spowodowały szczególnie trudną sytuację kryzysową wymuszającą zmiany zachowań przedsiębiorców, konieczność nowego spojrzenia na dotychczasowe strategie (działania), poszukiwanie nowych sposobów i narzędzi ograniczających konsekwencje kryzysu, zarówno w sferze finansowej, jak i społecznej*” (Łukasik, Lipowicz, 2021, s. 30). W przywołanym opracowaniu dokonano oceny i analizy przesłanek i konsekwencji kryzysu finansowego przedsiębiorstwa z uwzględnieniem głównych obszarów decyzyjnych, wykorzystaniem instrumentów finansowych i relacji z instytucjami rynku finansowego (Łukasik, Lipowicz, 2021, s. 31).

Specyficzną odpornością na wstrząsy wywołane pandemią COVID-19 charakteryzują się start-upy. Należą one do podmiotów, które są najbardziej elastyczne i mają największe szanse na wykorzystanie dynamicznych zmian. Z jednej strony wykazują duży potencjał innowacyjny – w przeciwieństwie do średnich przedsiębiorstw (Suraj 2022) - skłonność do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć i łatwość zmiany modelu biznesowego. Z drugiej strony posiadają relatywnie małe zasoby, a ze względu na podejmowanie ryzykownej działalności mają ograniczony dostęp do zasobów finansowych. Ze względu na ograniczony potencjał, start-upy rzadziej korzystają ze wsparcia oferowanego przez instytucje publiczne w celu niwelowania negatywnych skutków pandemii COVID-19. W zamian za to kreatywność w działaniu, wdrażanie oryginalnych pomysłów i oferta produktów cyfrowych stały się podstawą ich przetrwania (Arwaj i inni 2020; Olszewski 2022). Swoistą dualność charakteryzującą start-upy potwierdzają wyniki badania przedstawione w raporcie Polskie Startupy. COVID Edition. Dla 34 proc. badanych startupów pandemia miała pozytywny wpływ (w tym na 11 proc. bardzo pozytywny), a 27 proc. podmiotów w ogólnie nie odczuło jej wpływu. Ponadto 37 proc. badanych startupów uważa, że sytuacja związana z pandemią wpłynęła raczej pozytywnie na ich działalność. W zdecydowanej większości startupy nie zamierzają zwalniać pracowników 63 proc., a tylko 6 proc. planuje redukcję zatrudnienia. Ponad jedna czwarta startupów zmieniła model biznesowy wykorzystując zmiany zachowań klientów oraz przeniosła swą aktywność do świata online. Przykładem mogą być galerie i muzea, które udostępniły możliwość wirtualnego zwiedzania, oraz biura podróży, które przeniosły lub uruchomiły nową działalność na portalach społecznościowych i wprowadziły nowe aplikacje (Olszewski 2022). Ocena skutków pandemii przez startupy zależy od rynku, na jakim funkcjonują. Najlepsze wyniki osiągają startupy greentech i cleantech, a także zajmujące się cyberbezpieczeństwem, e-sportem, gamingiem i branżą medyczną. Słabiej radzą sobie startupy oferujące usługi z zakresu HRtech, blockchain, foodtech, transport

oraz turystyka (Arwaj i inni 2020). Pozytywne efekty zaobserwowano również w sektorze usług biznesowych, które w pierwszym roku pandemii odnotowały wzrost zatrudnienia. W okresie pandemii w Polsce w centrach usług biznesowych stworzono 13,5 tys. nowych miejsc pracy (Dominiak 2022).



Krzysztof Basista
COO See My Model sp. z o.o.

Z perspektywy start-upu praca bezpośrednia jest lepsza, wydajniejsza. Szybciej podejmuje się nowe tematy i decyzje. Start-up musi reagować elastycznie i szybko. Praca hybrydowa zatem powinna być niejako naturalna w obecnym czasie.

Jedno miejsce/miasto jest lepsze dla prowadzenia start-upa, jednak trudniej znaleźć specjalistów na rynku pracy, który jest obecnie bardzo trudnym rynkiem

Najczęściej wskazywanymi przez start-upy negatywnymi konsekwencjami pandemii są problemy związane z pozyskiwaniem nowych klientów, spadek sprzedaży, mniejsza lojalność klientów oraz utrata wykwalifikowanych pracowników. Z kolei najczęściej wskazywanymi pozytywnymi skutkami pandemii są: zdobywanie nowych odbiorców i zauważalny wzrost sprzedaży (Olszewski 2022). Po raz kolejny ujawnia się specyfika start-upów i ich swoisty podział na przedsięwzięcia zakończone sukcesem lub porażką.

Zdaniem Tomasza Snażyka, Prezesa fundacji Startup Poland nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu pierwszej fali pandemii na start-upy w Polsce. Z badania blisko 1500 startupów w Polsce wynika, iż 39 proc. respondentów ocenia pandemię negatywnie, ale 34 proc. wyraża stanowisko odwrotne i ocenia czas pandemii jako okres szans i rozwoju (np.: inwestycje wspierające branżę medyczną tj. druk 3D czy rozwiązania dotyczące płatności elektronicznych w e-commerce). Ponadto w czasie pandemii nie zaprzestano rozmów na temat inwestowania w start-upy, jednak inwestorzy nalegali na zwalnianie pracowników, nawet w przypadku osiągania dobrych wyników finansowych przez start-upy, w obawie przed kolejnymi falami pandemii (Snażyk 2021). Dużym deficytem pandemii będzie brak networkingu, który w przypadku start-upów ma ogromne znaczenie.

Jeśli chodzi o tzw. zombifikację gospodarki, to należy podkreślić, że pandemia przyczyniła się do stworzenia warunków dla dalszego istnienia firm, które określane są mianem zombies – są to firmy, których zyski operacyjne są stale niższe niż ich spłacane odsetki. Dokładne szacunki zakresu występowania tego zjawiska w gospodarce polskiej nie są znane, ale badania przeprowadzone w gospodarce amerykańskiej wyróżniającej się niezwykle wysokim natężeniem podobnych sytuacji wskazują na relatywnie szeroki zakres tego zjawiska. Według raportu z 2021 roku około 10 proc. spółek publicznych w USA to zombies (Rzońca, Parosa, 2022). Trwanie firm zombies w warunkach będących konsekwencją niekonwencjonalnej polityki monetarnej wynika z faktu, że przy niskich kosztach kapitału wierzyciele są niejako zachęceni do odnawiania finansowania nieproduktywnym przedsiębiorstwom. Niskie koszty odsetek nie wymuszają podwyżek produktywności – istnienie firm zombies prowadzi więc do ograniczania efektywności w skali całej gospodarki. W krajach takich jak Wielka Brytania, Belgia, Hiszpania, Grecja, Portugalia i Włochy firmy zombies kontrolują ponad 40 proc. wszystkich aktywów

Część II
Opis wpływu zidentyfikowanych
zmian na procesy biznesowe
w przedsiębiorstwach

1 | Przyporządkowanie zmiany do procesu biznesowego i określenie konsekwencji

Jak napisano wcześniej, w tym opracowaniu przyjęto takie podejście, że w części I skupiono uwagę na zidentyfikowaniu tendencji zmian w gospodarce, a więc de facto w otoczeniu przedsiębiorstw, które to zmiany zostały wywołane przez pandemię, a w części II podjęto próbę pokazania, jak te zmiany przekładały się na konkretne operacje/funkcje/czynności/ogniwa w łańcuchach wartości firm - obecnych albo w badaniach zbiorczych, albo w wywiadach, albo w filmach, albo w case studies. Oznacza to, że w części II autorzy schodzą z analizą niżej na poziom konkretnych czynności w firmach i określają jak tendencje wywołane przez pandemię wpłynęły na konkretne procesy biznesowe. Innymi słowy, zmiany w otoczeniu (makro, mezo) wywołane przez pandemię mogą zostać przypisane do procesów biznesowych, a następnie możliwe będzie zdefiniowanie konsekwencji tych zmian.

W tabeli 2 podjęto próbę powiązania i przyporządkowania zmian w otoczeniu ze zmianami w zakresie procesów biznesowych.

Warto zwrócić uwagę na swoisty dualizm zasygnalizowanego przyporządkowania. Z jednej strony można przyjąć, że zidentyfikowane zmiany, jakie pojawiły się w otoczeniu, stanowiły przyczynę określonych dostosowań w zakresie procesów biznesowych. Taką kolejność rzeczy przyjęto w tym opracowaniu. Z drugiej strony dopuszczalne wydaje się także odwrócenie przyjętego toku myślenia polegające na tym, że w pierwszym kroku dokonuje się identyfikacji zmian w procesach biznesowych, a dopiero w drugim kroku zostaje podjęta próba określenia tendencji w otoczeniu, z których wyniknęły wspomniane zmiany w procesach biznesowych.

Tabela 2. Przyporządkowanie zmian w otoczeniu biznesowym wywołanych pandemią COVID-19 do procesów biznesowych przedsiębiorstw oraz identyfikacja konsekwencji

Zmiany w otoczeniu wywołane przez pandemię	Procesy biznesowe (czynności podstawowe łańcucha wartości)	Konsekwencje wywołane przez zmiany w otoczeniu (zauważalne zmiany wewnętrzne)
Lockdowny i restrykcje Globalizacja, regionalizacja, fragmentacja łańcuchów dostaw i systemów wartości przedsiębiorstwa Reorganizacja GVC	proces zamówień i dostaw	<ul style="list-style-type: none"> ✓ reorganizacja łańcuchów dostaw, ✓ zmiana pozycji w łańcuchu dostaw, ✓ skracanie łańcuchów dostaw ✓ cyfryzacja zamówień i dostaw
Lockdowny i restrykcje Przyspieszenie procesu transformacji	proces produkcji proces projektowania usług	<ul style="list-style-type: none"> ✓ transformacja cyfrowa i nowe decyzje inwestycyjne ✓ automatyzacja i robotyzacja ✓ outsourcing – zmiana organizacji i zakresu
Zmiana zachowań klientów Lockdowny i restrykcje Globalizacja, regionalizacja, fragmentacja łańcuchów dostaw i systemów wartości przedsiębiorstwa	proces dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> ✓ e-handel ✓ nowe rynki/nowy model biznesowy ✓ rozwój sprzedaży B2B ✓ nowe rodzaje partnerstw
Zmiana zachowań klientów Lockdowny i restrykcje Przyspieszenie transformacji cyfrowej	proces sprzedaży i marketingu	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nowe relacje z klientem ✓ analiza dynamicznie zmieniających się potrzeb klientów, wykorzystanie Big Data ✓ wzrost zainteresowania e-handlem ✓ budowa social marketing ✓ nowe aplikacje mobilne ✓ kampanie SEM ✓ opracowanie oferty pod potrzeby
Zmiana zachowań klientów Lockdowny i restrykcje Przyspieszenie transformacji cyfrowej	proces obsługi posprzedażowej	<ul style="list-style-type: none"> ✓ cyfryzacja – zdalne serwisowanie, reklamacje i gwarancje
Zmiany w otoczeniu wywołane przez pandemię	procesy biznesowe (wybrane czynności wspierające łańcucha wartości)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ konsekwencje wywołane przez zmiany w otoczeniu (zauważalne zmiany wewnętrzne)
Zmiany na rynku pracy Lockdowny i restrykcje	proces zarządzania zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ zakres wykorzystania pracy zdalnej, ✓ wydajność i skuteczność w zakresie świadczenia pracy zdalnej ✓ kwestia absencji (opieka nad dziećmi i zwolnienia lekarskie) ✓ kompetencje cyfrowe pracowników
Makrootoczenie Zmiany na rynku finansowym Płynność finansowa partnerów biznesowych, odporność startupów i firmy zombie Lockdowny i restrykcje Globalizacja, regionalizacja, fragmentacja łańcuchów dostaw i systemów wartości przedsiębiorstwa	proces zarządzania strategicznego	<ul style="list-style-type: none"> ✓ przewartościowanie celów i strategii działania ✓ nowe partnerstwa (m.in. współpraca w klastrach) ✓ zakres transformacji cyfrowej i wykorzystania technologii Przemysłu 4.0 ✓ kwestie utrzymania płynności finansowej i zarządzanie ryzykiem ✓ zarządzanie zwinne (agile company)

Źródło: opracowanie własne.

1.1. Proces zamówień i dostaw



W tym elemencie procesów biznesowych tworzących łańcuch wartości firmy można wyróżnić następujące konsekwencje zmian, jakie pojawiły się w otoczeniu przedsiębiorstw pod wpływem pandemii COVID-19:

- 👉 reorganizacja łańcuchów dostaw,
- 👉 zmiana pozycji w łańcuchu dostaw,
- 👉 skracanie łańcuchów dostaw,
- 👉 cyfryzacja zamówień i dostaw.

Łańcuchy dostaw, w których współdziałają przedsiębiorstwa i ich klienci są warunkiem funkcjonowania poszczególnych branż i całych gospodarek. Efektywne przepływy produktów i środków finansowych w ramach tych łańcuchów zapewniają osiąganie zysków i prawidłowe funkcjonowanie tych branż (Pisz 2021).

W warunkach globalizacji, możliwości wykorzystywania przewag kosztowych i rozwoju technologii łańcuchy dostaw uległy znacznemu wydłużeniu. Kluczowymi rynkami dla wielu branż tj. motoryzacyjna, odzieżowa, medyczna, farmaceutyczna, papiernicza, elektromaszynowa czy elektroniczna stały się rynki azjatyckie takich państw jak Chiny, Wietnam, Bangladesz czy Indie. Jednak w obliczu pandemii COVID-19, kiedy złożone, globalne łańcuchy dostaw funkcjonują w niezwykle dynamicznym i niepewnym otoczeniu biznesowym, najważniejszym problemem jest umiejętność szybkiego reagowania i planowania zleceń produkcyjnych w sposób zwinny. Powoduje to konsekwencje związane z koniecznością reorganizacji tych łańcuchów lub ich skracanie, nierzadko ograniczając je do rynku krajowego.

Źródłami niepewności w procesach planowania produkcji są: nieprzewidywalność terminu jej uruchomienia oraz czas realizacji poszczególnych operacji tj.: technologicznych, transportowych, kontrolnych, terminów dostaw, cen surowców, kosztów komponentów itp. (Pisz 2021). Restrukturyzacja globalnego łańcucha dostaw jest procesem dłuższym, nie dzieje się z miesiąca na miesiąc. Dla przykładu VW nie wyeliminuje produkcji z Chin, bo stanowi ona ok 40 proc. zysku całego koncernu (Piątkowski 2021). Zmianie ulegnie jednak struktura inwestycji – z ok. 1,5 biliona rocznych BIZ na świecie część zostanie przekierowana do innych krajów. Nawet zmiana o 10 proc. to i tak ogromne kwoty (Piątkowski 2021). Stąd jakiegokolwiek zachwianie pozycji w łańcuchu lub zmiana jego długości oznacza w warunkach niepewności koszty dla przedsiębiorstw i konieczność dostosowania modelu biznesowego do nowych, ciągle zmieniających się warunków. Pod rozwagę brane są inne nowe lokalizacje, związane ze skracaniem łańcuchów dostaw. Jednak decyzje takie mają również negatywne konsekwencje związane z podwyżką kosztów produkcji, brakiem wykwalifikowanej kadry czy brakiem dostępu do źródeł zakupu surowców. Zakres i intensywność zmian wyrażają słowa Krzysztofa Pawińskiego, właściciela Grupy Maspex „[...] w ciągu tygodnia dokonaliśmy przeglądu gigantycznych ilości naszych

aktywności. [...] przeszliśmy przez szkołę błyskawicznego zarządzania kryzysowego i równie błyskawicznie nauczyliśmy się budować plany awaryjne. To zarządzanie ryzykiem jakiego świat nie widział” (Pawiński 2021).

Trwałość zmian w łańcuchach dostaw zależy od cech danej branży i intensywności oddziaływania na nią negatywnych skutków pandemii, które pojawiły się w wyniku ograniczeń i lockdownów.

W sektorze rolno-spożywczym łańcuchy dostaw są o wiele krótsze. Produkcja spożywcza w większości jest produkcją krajową. Stąd ryzyko zerwania łańcuchów dostaw jest niższe. W branży spożywczej gwałtowne załamanie dostaw międzynarodowych nastąpiło w pierwszej fali pandemii w 2020 roku (Szczepaniak i in. 2020). W kolejnych miesiącach zostało jednak przywrócone, a półprodukty deficytowe zastąpiono zamiennikami. Jednak pomimo tych rozwiązań konieczne było przemodelowanie produkcji i zwiększenie koncentracji na produktach polskich (Pawiński 2021). Zapasy magazynowe wystarczyły na pierwszą falę popytową, stąd w pierwszym roku pandemii pełne moce produkcyjne skierowane zostały na wytwarzanie makaronów, mąki, płatków śniadaniowych, sosów i przetworów owocowo-warzywnych (Pawiński 2021). Większym problemem pandemii w przypadku branży rolno-spożywczej jest lockdown lub ograniczenie działalności branż, które w znaczący sposób powiązane są z branżą spożywczą tj.: turystyka i gastronomia (Pawiński 2021).

Polski sektor rolno-spożywczy charakteryzuje duży udział MŚP. Branże podzielić można na wysoko rozdrobnione tj. piekarska, młynarska, produkcja makaronu, rozdrobnione tj. mięsna, owocowo-warzywna, paszowa oraz wysoko skoncentrowane tj. cukrownicza (100 proc. produkcji wytwarzają firmy duże), tytoniowa, piwowarska, słodocy, mleczarska czy rybna. Poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych w polskim przemyśle spożywczym przed pandemią można było szacować na ok. 80 proc. Takie zróżnicowanie struktury przemysłu spożywczego wraz z przewagą krótkich, krajowych łańcuchów dostaw może w sytuacji pandemii być zjawiskiem zarówno korzystnym, jak i niekorzystnym. Efektem pozytywnym jest utrzymanie lepszej kondycji sektora, bowiem wstrzymanie produkcji lub upadek wybranych przedsiębiorstw nie zmienia kondycji całego rynku. Natomiast niekorzystnym jest fakt zdecydowanie większej trudności ze strony MŚP w zakresie radzenia sobie z zachowaniem płynności finansowej i utrzymaniem się na rynku (Szczepaniak i in. 2020). Generalnie producenci żywności poradzili sobie lepiej ze skutkami kryzysu COVID-19 ze względu na mniejsze załamanie popytu na żywność, która jest produktem pierwszej potrzeby.

Brak alternatywnych źródeł pozyskiwania surowców, komponentów i części do produkcji oraz niemożliwość utrzymania ciągłości produkcji w ramach funkcjonujących łańcuchów dostaw doprowadziło natomiast do zapaści branży transportowej. Przedsiębiorstwa transportowe, szczególnie MŚP zostały narażone na negatywne skutki pandemii, głównie ze względu na szok popytowy (Osińska, Zalewski 2021). Pandemia COVID-19 znacznie osłabiła branżę turystyczną i wymusiła zmiany logistyczne w teje branże. Do najistotniejszych elementów gospodarki turystycznej zalicza się bowiem: hotelarstwo, gastronomię, transport pasażerski, biura podróży oraz podmioty zajmujące się informacją turystyczną (Olejniczak, Brodzikowska 2021). Trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie całej branży bez efektywnej logistyki istotnej zarówno na etapie projektowania usług, jak i ich świadczenia.




Pandemia COVID-19 znacznie wpłynęła na ciągłość łańcuchów dostaw w branży motoryzacyjnej w Polsce i na świecie. Łańcuchy te są sukcesywnie zrywane. Skutki te odczuli nie tylko producenci samochodów, ale również przedstawiciele całego łańcucha dostawczego, zdominowanego głównie przez MŚP (Stojczew 2021). Przywołując wyniki raportu opublikowanego przez Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego „Automotive Industry Report 2020–2021”, w którym zaprezentowano opinie firm zajmujących się produkcją części samochodowych i podzespołów z obszaru Dolnego Śląska, niemal jedna trzecia z nich odnotowała w 2020 roku ponad 50 proc. spadek przychodów w porównaniu z rokiem 2019. Ponadto większość badanych zgodnie wskazała na następujące skutki pandemii COVID-19 tj. problemy z terminowymi dostawami, trudności związane z absencją chorobową pracowników, opóźnienie w płatnościach, oraz spadek liczby zamówień (PZPM 2020; Stojczew 2021).

Pogorszeniu uległa również sytuacja finansowa MŚP w branży budowlanej. Wynikała ona nie tylko ze spadku popytu, ale również z zakłóceń w łańcuchach dostaw a co za tym idzie braku dostępu do profesjonalnego sprzętu (Paździor i in. 2021).

1.2. Proces produkcji/proces projektowania i świadczenia usług



W procesach produkcji oraz projektowania i świadczenia usług można wyróżnić następujące konsekwencje zmian, jakie pojawiły się w otoczeniu przedsiębiorstw pod wpływem pandemii COVID-19:

-  transformacja cyfrowa i nowe decyzje inwestycyjne,
-  automatyzacja i robotyzacja,
-  outsourcing – zmiana organizacji i zakresu.








Marcin Młyński
Fundacja CODE:ME

Musieliśmy przestawić biznes na zupełnie inne tory. Okres COVID-19 wymusił przeniesienie działalności do strefy on-line. Zamknął możliwość kontaktu bezpośredniego, jednak nie zamknął potrzeb. Zaczęliśmy silniej wykorzystywać cyfrowe narzędzia jak chmura, przetwarzanie danych, video narzędzia, bo stały się one po prostu niezbędne, aby zapewnić komunikację nie tylko z klientem, ale również z pracownikami firmy.

Wyzwania transformacji cyfrowej i realizacja strategii Przemysłu 4.0 zostały przyspieszone w wyniku pandemii koronawirusa przez konieczność podejmowania nowych decyzji inwestycyjnych uwzględniających cyfrowe narzędzia wsparcia biznesu. Zaawansowanie transformacji cyfrowej w zakresie czynności łańcucha wartości MŚP może determinować ich wartość i siłę przetrwania w globalnych łańcuchach wartości (GVC) (Oliveira i inni 2021; Ardito i inni 2021). Technologie Przemysłu 4.0, które stanowią jednocześnie cel i wyzwanie dla MSP można ująć

w trzech obszarach (Villa, Taurino 2019): dostępność danych cyfrowych i analityki Big Data wraz z przetwarzaniem w chmurze; robotyzacja i automatyzacja wraz z nowymi relacjami maszyna-człowiek (pracownik hybrydowy) oraz cyfryzacja wymuszająca transformację przedsiębiorstw w następujących kierunkach:

-  połączenie, czyli zdolność maszyny do wymiany informacji z systemami wewnętrznymi (system zarządzania, planowanie, systemy, systemy projektowe) oraz systemami zewnętrznymi (klienci, dostawcy, partnerzy),
-  wirtualizacja – „wirtualna para” (cyfrowy bliźniak) rzeczywistego systemu,
-  decentralizacja: różne elementy cybernetyczne i fizyczne składające się na system produkcyjny,
-  interakcja zdalna: wykorzystanie urządzeń zdalnych, aby móc wykrywać dane operacyjne i wprowadzać działania naprawcze,
-  przetwarzanie i reakcje w czasie rzeczywistym, czyli obecność funkcji pozwalających na zbieranie danych procesowych w czasie rzeczywistym.



Marcin Młyński
Fundacja CODE:ME

Proces transformacji cyfrowej zdecydowanie przyspiesza, ale również pogłębia się. Nie tylko klienci z sektora IT, ale również pozostali, mają większą świadomość i potrzebę wykorzystywania cyfrowych danych, narzędzi czy możliwości jakie te za sobą niosą.

Pandemia COVID-19 przyspieszyła znacznie proces transformacji cyfrowej, szczególnie w branżach podatnych na cyfryzację. Eksperti firmy Deloitte szacują, iż automatyzacja i cyfryzacja procesów w branży handlowej przyspieszyła o minimum 20 proc. W długiej perspektywie wskaźnik ten szacowany jest nawet na 90 proc. (Deloitte 2022). Aktualnie obserwowany jest wzrost wdrażania nowych technologii, nowego oprogramowania czy różnorodnych platform cyfrowych, a digitalizacja objęła szereg świadczonych usług (Kowalski i in. 2021). Najpopularniejsze e-usługi obejmują (Mazurek-Kucharska i in. 2020): e-zdrowie (zastosowanie ICT we wzajemnych relacjach: lekarz, pacjent, instytucje ochrony zdrowia), e-praca (rekrutacja pracowników), e-logistyka (usługi wspomagające funkcjonowanie łańcuchów dostaw), e-finance, e-handel.



Andrzej Rapicki
Prezes Zarządu
WAELLER sp. z o.o. sp. k.
waeller.pl

Wykorzystanie technologii cyfrowych w przypadku naszej firmy nie zmieniło się drastycznie w czasie pandemii. Zwiększyła się natomiast ilość zadań realizowanych zdalnie przez pracowników firmy. Nieco inaczej sprawa wygląda u naszych klientów. Tu widzimy znaczny wzrost zainteresowania technologiami cyfrowymi, obiegiem dokumentów elektronicznych, zdalnym podpisem elektronicznym i koniecznością automatyzacji procesów biznesowych. Zaczęto również zwracać większą uwagę na sposób gromadzenia i zabezpieczenia danych.

Dla przykładu w systemie ochrony zdrowia obecnie istnieje około 26,66 miliarda urządzeń podłączonych do Internetu Rzeczy, a do 2025 r. przewiduje się, że zainstalowana baza urządzeń IoT na całym świecie wzrośnie do prawie 75,44 miliarda (Aileni i inn. 2020).

W nowych zmiennych warunkach otoczenia biznesowego również banki zmagają się z efektywnością przyspieszonej transformacji cyfrowej oraz zapewnieniem wysokiej efektywności pracy zdalnej (Łasak 2020). Technologie Blockchain najczęściej kojarzone są z sektorem finansowym. Służąc do przechowywania i przesyłania informacji we wszelkiego rodzaju transakcjach zawartych w Internecie są użytecznym rozwiązaniem dla konsumenckich dokumentów bankowych tj.: umowy, regulaminy itp. (Streżyńska 2021).







Potwierdzając postępującą cyfryzację w sektorze ubezpieczeń, wskazać należy na wpływ nowoczesnych technologii na ubezpieczeniowy łańcuch wartości. Kanał dystrybucji, jakim jest Internet wykorzystuje zarówno strony internetowe ubezpieczyciela, różne formularze kontaktowe, kontakt e-mail i różnorodne aplikacje mobilne. Wszystkie wskazane formy dystrybucji ubezpieczeń są swoistymi innowacjami technologicznymi w tym sektorze i oddziałują na projektowanie produktów, ceny, szacowanie ryzyka, usługi posprzedażowe, czy zarządzanie procesem likwidacji szkód (Samsel 2022).

Badanie przeprowadzone wśród członków klastrów w Polsce (próba 435 podmiotów) przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wskazuje, iż jeszcze przed pandemią COVID-19 liderami stosowania technologii Przemysłu 4.0 były klastry informatyczne. W ich przypadku stopień wdrożenia technologii cyfrowych tj. systemy zarządzania ERP, CRM, MRP, DMS, SCM, WMS, RCP, DMS, BI sięgał niemal 100 proc. Pozostałe podmioty, spoza branży informatycznej w 31 proc. deklarowały stosowanie rozwiązań technologii cyfrowych (PARP 2020).

1.3. Proces sprzedaży i marketingu



W tym elemencie procesów biznesowych tworzących łańcuch wartości firmy można wyróżnić następujące konsekwencje zmian, jakie pojawiły się w otoczeniu przedsiębiorstw pod wpływem pandemii COVID-19:

-  nowe relacje z klientem,
-  analiza dynamicznie zmieniających się potrzeb klientów, wykorzystanie Big Data,
-  wzrost zainteresowania e-handlem,
-  budowa *social marketing*,
-  nowe aplikacje mobilne,
-  marketing w wyszukiwarkach (Search Engine Marketing – SEM).

Recesja w gospodarce niesie nowy model zachowań konsumentów, w którym „chcę” zamienia się na „potrzebuję” (Kisiołek 2020). Potwierdza to reakcja w branży odzieżowej w pierwszych miesiącach pandemii. W marcu 2020 jeszcze przed oficjalnym zakazem działania centrów handlowych, sprzedaż bezpośrednia w detalicznej branży tekstylno-odzieżowej spadła niemal do zera. „*W tej chwili mamy firmę wyhamowaną do zera. Jestem zupełnie*

wyłączony z ruchu. Potrzebujemy więcej elastyczności, jeśli chodzi o zatrudnienie i rozwiązywanie umów z pracownikami” podkreślał wówczas Tomasz Ciąpała właściciel firmy odzieżowej Lancerto (Ciąpała 2021). Jednocześnie pomimo otwartego kanału sprzedaży internetowej w pierwszych miesiącach pandemii, ta również spadła ze względu na wybory konsumentów koncentrujących się na produktach warunkujących przetrwanie w czasie pandemii (tj. żywność i leki).



Jakub Kownacki
CTO ISS RFID sp. z o.o.

Budowanie marki, pozyskiwanie klienta przeniosło się od strefy on-line. Spowolniły się natomiast inwestycje w innych obszarach np.: systemów zewnętrznych. Uwaga skoncentrowana została na komunikacji on-line i analizie danych.

Próbując sprostać oczekiwaniom klientów i jednocześnie utrzymać sprzedaż, przedsiębiorstwa przeniosły sprzedaż do sieci stosując jednocześnie nowoczesne rozwiązania marketingu socjalnego. Z drugiej strony sami klienci zostali zmuszeni do śmielszego wejścia do strefy wirtualnej, aby zapewnić trwały dostęp do swoich „potrzeb” (Kisiołek 2020). Dla przykładu, liderzy food e-commerce odnotowywali nawet kilkuset procentowe wzrosty zamówień, a terminy dostaw sięgały od tygodnia do nawet miesiąca (Szczepaniak i in. 2020).



Jarosław Patschull
Integra AV Sp. z o.o.

COVID-19 spowodował, że inaczej zaczęliśmy postrzegać znaczenie mediów społecznościowych. Postanowiliśmy położyć znacznie większy nacisk na ten kanał komunikacji z klientem.

Szczególnym przykładem przeniesienia działalności do sieci są turystyczne start-upy, które praktycznie w każdej czynności łańcucha wartości obejmowały aplikacje, strony internetowe i media społecznościowe. W fazie przed podróżą (Getaway, Pack point, TripCase, Visited), poszukując noclegu (Airbnb, HomeToGo, HotelTonight, Bidroom), wyżywienia (Pyszne.pl, Glovo), transportu na miejscu (Jakdojade, Bolt, Lime, Blinkcity), zarządzając finansami (Revolut, Curve) czy poszukując informacji (Foursquare, Freetour, GetYourGuide). Okres pandemii dla turystycznych start-upów ma wręcz charakter „twórczej destrukcji”, gdzie kluczową rolę jest dostęp do zasobów strategicznych (finansowych, relacyjnych i organizacyjnych) (Olszewski 2022). Równie ważną grupę turystycznych start-upów są te, które kierują ofertę do klientów instytucjonalnych (B2B). Oferują one pakiety rozwiązań automatyzujących procesy związane z (Olszewski 2022): prezentacją oferty na stronie i procesem rezerwacyjnym (Profitroom), ustalaniem cen i zarządzaniem przychodem (RoomPriceGenie), automatyzacją obsługi klienta (Roomio) czy badaniem klientów i budowaniem pozytywnego wizerunku (Social WiFi). Start-upy w branży turystycznej cechuje ponadprzeciętna rezyliencja wynikająca głównie z wysokiej elastyczności.



Marcin Młyński
Fundacja CODE:ME

Zmienił się rynek działalności firmy. Z jednej strony się bardzo powiększył, ale również znacząco zwiększyła się konkurencja. Klienci korzystający przed pandemią ze szkoleń stacjonarnych pochodzili głównie z rynku Trójmiasta i większych miast. Obecnie stanowią około połowę odbiorców. Druga połowa to klienci z tych części Polski, do których wcześniej nie docieraliśmy, nierzadko reprezentujący małe miasta i wioski. Pojawiła się również grupa klientów z zagranicy.

Obecnie postępuje powrót do off-line'u, ale jest to proces stopniowy. Znaczna część klientów przyzwyczała się już (albo na nowo odnalazła) w wirtualnej przestrzeni i oczekuje pozostania w trybie usług on-line. Co ciekawe i cześć naszych trenerów właśnie w tej formule czuje się lepiej. Można więc powiedzieć: tam gdzie nowy popyt, tam i nowa podaż.





Przytaczając badanie A. Samsel (2022), którego przedmiotem był wybór kanału dystrybucji przez osoby chcące się skontaktować z zakładem ubezpieczeń, wybór respondentów jednoznacznie wskazuje na relacje zdalne, bez kontaktu bezpośredniego.

Personalizacja i cyfryzacja stały się obecnie paradygmatami marketingu przedsiębiorstwa. „Personalizacja jest główną zmianą jakościową jaka zachodzi dzięki możliwościom wykorzystywania danych.... Ich inteligentna integracja i wykorzystanie to istota transformacji cyfrowej” (Włoch R. 2021, s. 75). „Social media to jest droga na skróty do tego, żeby wychować konsumenta i prowadzić go za rękę przez cały cykl jego życia. Zamiast nad tym lamentować, trzeba od małego uczyć dzieciaki krytycznego myślenia” (Kozłowski 2021).

1.4. Proces dystrybucji



W procesie dystrybucji można wyróżnić następujące konsekwencje zmian, jakie pojawiły się w otoczeniu przedsiębiorstw pod wpływem pandemii COVID-19:

-  e-handel,
-  nowe rynki/nowy model biznesowy⁹,
-  rozwój sprzedaży B2B,
-  nowe rodzaje partnerstw.

Gdy kolejne kraje od marca 2020 r. wprowadzały restrykcje związane z przemieszczaniem się i prowadzeniem różnych rodzajów działalności, by powstrzymać transmisję koronawirusa, ograniczony został popyt na produkty i usługi na całym świecie, utrudniony został również

⁹ W przygotowaniu tego fragmentu wykorzystano publikacje (Gorynia, Trąpczyński, 2020a, 2020b oraz 2021).

transport towarów. Z drugiej strony obawy o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników doprowadziły do częściowego zamykania zakładów produkcyjnych, wpływając tym samym na podaż komponentów i produktów finalnych. Ten podwójny efekt, w którym wąskie gardła w dostawach i spadający popyt konsumpcyjny doprowadziły do międzynarodowej spirali spadkowej, zachwiały stabilnością zarówno handlu międzynarodowego, jak i zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Według danych OECD napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski spadł do 5,64 mld dol. w I kwartale 2020 roku z 7,73 mld dol. rok wcześniej. Z kolei ich odpływ z Polski wzrósł z 50 mln do 252 mln dol., co może być oznaką relatywnej odporności polskich ZIB. A co z handlem zagranicznym? W okresie styczeń–sierpień 2020 roku eksport i import spadły odpowiednio o 3,2 proc. oraz 7,4 proc. w porównaniu z analogicznym okresem 2019 roku, co wskazuje na odrabianie strat, począwszy od czerwca.

Dane z przeprowadzonego od września do listopada 2020 roku badania 500 polskich firm z sektora produkcyjnego, zaangażowanych w międzynarodową działalność gospodarczą, w szczególności w eksport, pokazują, że około 36 proc. firm odnotowało spadek liczby obsługiwanych rynków międzynarodowych w okresie marzec–wrzesień 2020 roku. Jednocześnie 55 proc. firm nie odnotowało wyraźnych zmian, a 9 proc. zaobserwowało nawet wzrost liczby rynków. W 28 proc. firm liczba nowych produktów i usług oferowanych na rynkach międzynarodowych również spadła, w 49 proc. pozostała bez zmian, w 23 proc. wzrosła. Około 24 proc. przyznało się do zmniejszenia intensywności marketingu międzynarodowego ze względu na zmianę priorytetów, w 55 proc. intensywność ta pozostała bez zmian, a w 21 proc. wzrosła. Z drugiej strony takie obszary jak inwestycje w narzędzia i procesy do obsługi rynków międzynarodowych oraz w personel je obsługujący pozostały w większości na niezmiennym poziomie.

Warto dodać, że wspomnianym badaniem objęto polskich eksporterów oferujących swoje produkty w przynajmniej 2 krajach poza Polską i uzyskujących przynajmniej 10 proc. przychodów z działalności eksportowej, należących do sektora przetwórstwa przemysłowego i zatrudniających przynajmniej 10 osób. Badanie przeprowadzono metodą CATI na próbie 500 losowo wybranych przedsiębiorstw w oparciu o kwestionariusz wywiadu, poświęcony różnym aspektom strategii eksportowej polskich przedsiębiorców, w tym wpływu pandemii Covid-19.

Respondenci odnieśli się do postrzeganego stopnia dotknięcia przez szereg symptomów kryzysu wywołanego pandemią Covid-19 w okresie od marca do września 2020 roku, tj. wpływ ograniczenia lub zawieszenia działalności na podstawie przepisów prawa, zakłócenia w dostawach, spadek popytu lub wzrost popytu, ograniczenie możliwości spotkań z kontrahentami, ograniczenie możliwości spotkań z dostawcami, opóźnienia w płatnościach ze strony klientów lub kontrahentów, wzrost obaw pracowników, trudności w dostępie do finansowania, trudności w transporcie towarów, koszty i trudności w dostosowaniu miejsca pracy do obowiązujących wymagań sanitarnych, trudności z koordynacją i kontrolą pracowników pracujących zdalnie, zwiększanie niewykorzystanych mocy produkcyjnych, zaburzenie planowania sprzedaży i produkcji, a także nadmierny wzrost inwentarza.









Respondentów poproszono o ocenę poszczególnych symptomów na 7-stopniowej skali Likerta, gdzie: 1 – nie dotyczy naszej firmy; 7 – dotyczy w znacznym stopniu naszej firmy. Wyniki przytoczone poniżej odnoszą się do tej właśnie skali.

Biorąc pod uwagę zbiorcze wyniki badania można zauważyć, że symptomy kryzysu występujące relatywnie najrzadziej u badanych firm to wzrost popytu (średnie wskazanie na poziomie 2,68), problemy związane z koordynacją pracy zdalnej (średnia 2,93), ograniczenie/zawieszenie sprzedaży przez regulacje prawne (średnia 3,78) oraz wzrost niewykorzystanych mocy produkcyjnych (średnia 3,92).

Z kolei najczęstsze symptomy w całej badanej próbie to ograniczenia możliwości spotkań z partnerami i dostawcami (średnia wartość odpowiednio 5,95 oraz 5,92), problemy z planowaniem sprzedaży i produkcji (średnia 5,22), trudności z transportem (średnia 4,86), obawy pracowników (średnia 4,84), spadek popytu (średnia 4,82) czy wzrost kosztów w związku z adaptacją do nowych wymogów (średnia 4,75). Co ciekawe, dopiero na dalszych pozycjach plasują się trudności w dostępie do finansowania (średnia 4,47), opóźnienia płatności ze strony klientów lub partnerów handlowych (średnia 4,37) czy zakłócenia dostaw (średnia 4,17). Warto podkreślić, iż zebrane oceny odnoszą się do częstotliwości występowania rozmaitych trudności wywołanych pandemią COVID-19, nie informują natomiast o tym, jak dużym (w sensie wagi czy znaczenia) problemem były one dla badanych przedsiębiorstw.

Przyspieszenie transformacji cyfrowej obserwowane jest zdaniem ekspertów Deloitte nie tylko w relacji z klientem (B2C), ale również relacji business to business, (B2B). Platforma, B2B powinna pełnić rolę pełnowymiarowego sklepu po zalogowaniu i katalog produktowy dostępny dla każdego, z możliwością weryfikacji limitów kredytowych i prognozowania przyszłych zakupów. Generalnie cały proces relacji z kooperującymi przedsiębiorstwami powinien zaistnieć w sferze wirtualnej (Deloitte 2022).

Po pandemii COVID-19 zidentyfikowano siedem archetypów dla modelu biznesu pokryzysowego (Baghiu 2020):

-  automatyzacja usług (dostawcy usług zdalnych),
-  „low touch economy” – gospodarka “bezkontaktowa”,
-  cyfrowe platformy współpracy,
-  cyfrowy sprzedawca detaliczny,
-  analityka i automatyzacja danych,
-  wirtualna mobilność siły roboczej (lub konwersja pracy),
-  rezyliencja i zwinność,
-  zorientowanie na misję (tworzenie wartości dla społeczności).

Badania przeprowadzone przez Baghiu (2020) skupiły się wokół czynników determinujących wybór archetypów dla postkryzysowego modelu biznesu oraz wskazania modelu dominującego. W wyniku badań zdefiniowano kilka kluczowych postpandemicznych archetypów tj.: dostawca usług zdalnych, platforma współpracy, przekierowanie działalności biznesowej do sfery wirtualnej (on-line), zaawansowany cyfrowy sprzedawca detaliczny oraz analityk danych.

Pandemia COVID-19 nie pozostała również bez wpływu na liczbę i wartość fuzji i przejęć. W początkowej fazie pandemii nastąpił spadek liczby i wartości transakcji fuzji i przejęć (w II kwartale 2020 roku 10395 transakcji o łącznej wartości 435 mld dolarów na świecie). W kolejnych kwartałach jednak wprost przeciwnie. Odnotowany został wzrost (w IV kwartale 2020 roku ok. 15 000 operacji o łącznej wartości około 1,2 mld dolarów). W okresie pandemii proces łączenia kapitału nie spowolnił, a w niektórych sektorach stał się wręcz intensywny (telekomunikacja, IT, usługi finansowe). Podobne tendencje obserwowano w Polsce. W I kwartale 2021 roku przeprowadzono 76 transakcji, czyli o 21 więcej niż w analogicznym okresie 2020 roku). Wskazuje to na dążenie przedsiębiorstw do zwiększenia ich wartości poprzez fuzje i przejęcia, które wymagały jednak zmian celów strategicznych wobec zmian zachowań konsumentów, wymogów prawnych i administracyjnych czy procesów transformacji: cyfrowej czy proekologicznej (Toborek-Mazur, Partacz 2022).

1.5. Proces obsługi posprzedażowej



W procesie obsługi posprzedażowej konsekwencje zmian, jakie pojawiły się w otoczeniu przedsiębiorstw pod wpływem pandemii COVID-19 dotyczą przede wszystkim przyspieszenia procesu cyfryzacji w zakresie zdalnego serwisowania oraz obsługi reklamacyjnej i gwarancyjnej.

Cyfryzacja w zakresie świadczenia usług posprzedażowych podobnie jak pozostałe ogniwa łańcucha wartości przedsiębiorstw przyspieszyła w wyniku pandemii. Szczególne znaczenie mają działania związane ze zdalnym serwisowaniem/zdalaną konserwacją w przemyśle. Dzięki połączeniu urządzeń w sieć oraz wykorzystaniu chmury, oferuje ona możliwość monitorowania i konserwacji urządzenia, systemu lub maszyn, bez konieczności fizycznej obecności serwisanta (np.: mGuard Secure Remote Service, Trnitech, AMADA)¹⁰



Jarosław Patschull
Integra AV Sp. z o.o.

W sporej grupie klientów wzrosła popularność zdalnego serwisu i diagnostyki maszyn oraz urządzeń, jednak z zachowaniem wysokich standardów bezpieczeństwa w sieci.



Równie popularne są usługi zdalnego serwisowania komputerów, które umożliwiają zdalne wsparcie w zakresie instalowania i obsługi oprogramowania oraz innych usług związanych z funkcjonowaniem systemów operacyjnych (np.: TeamViewer).

¹⁰ <https://www.phoenixcontact.com/>; <https://www.amada.eu/>; <https://www.trnitech.pl/>.

1.6. Proces zarządzania zasobami ludzkimi



W tym elemencie procesów biznesowych tworzących łańcuch wartości firmy można wyróżnić następujące konsekwencje zmian, jakie pojawiły się w otoczeniu przedsiębiorstw pod wpływem pandemii COVID-19:

-  zakres wykorzystania pracy zdalnej, wydajność i skuteczność w zakresie świadczenia pracy zdalnej, kwestia absencji (opieka nad dziećmi i zwolnienia lekarskie),
-  kompetencje cyfrowe pracowników.

Tendencje w zakresie znaczenia pracy zdalnej istotnie przyspieszyły w czasie pandemii (Jęchorek-Woźniak, 2022). Narzucone ograniczenia doprowadziły do masowego wprowadzania rozwiązań pracy z domu. Wiele organizacji mogło dzięki temu zachować miejsca pracy, a pracownicy mogli świadczyć pracę. W przywołanym opracowaniu dokonano identyfikacji stopnia implementacji pracy zdalnej w 2020 roku w 25 państwach Unii Europejskiej oraz wskazano czynniki determinujące udział pracy zdalnej w całkowitym zatrudnieniu.

Praca zdalna w wielu przedsiębiorstwach, szczególnie MŚP była przykładem zwinnego zachowania (agile enterprise) (także: Trzecieliński 2020) w czasach nadzwyczajnych warunków otoczenia. Utożsamiana jest z angielskojęzycznym homeoffice, choć stanowi ono tylko jedną z form pracy zdalnej (Chomicki, Mierzejewska 2020).

W dobie transformacji cyfrowej praca zdalna stawała się coraz bardziej popularna już przed ogłoszeniem pandemii. Liderem w tym zakresie były Stany Zjednoczone. Polskie MŚP przed ogłoszeniem pandemii nie wykorzystywały powszechnie świadczenia pracy zdalnej. Potwierdzają to wyniki Kantar TNS, na które powołują się autorzy (Chomicki, Mierzejewska 2020), iż 70 proc. badanych twierdzi, iż ich pracodawca w ogóle nie oferował możliwości pracy zdalnej przed ogłoszeniem pandemii COVID-19. Ponadto (Chomicki, Mierzejewska 2020) w badaniu przeprowadzonym w grupie 215 osób, z których ok 50 proc. zatrudnionych było w MŚP wskazali, iż ogół badanych pozytywnie ocenia przygotowanie firm do przyjęcia pracy zdalnej. Najczęściej pracodawcy choć dysponowali sprzętem komunikacyjnym, nie zawsze posiadali dostępną infrastrukturę sprzętową (komputery, monitory, laptopy, sieci VPN). Najmniej intensywnie zaś podejmowali działania przygotowujące do świadczenia pracy zdalnej (kursy, szkolenia). Szacuje się, iż w wyniku pandemii COVID-19 aż trzy czwarte osób pracujących umysłowo przeszło na świadczenie pracy w formie zdalnej (CEO.COM.PL. Biznes w praktyce 2020c).

Praca zdalna świadczona w nadzwyczajnych warunkach, jakie stworzyła pandemia koronawirusa wpływa zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na samopoczucie pracowników, a tym samym ich skuteczność w podejmowaniu wyzwań zawodowych. Z jednej strony większa autonomia, elastyczność harmonogramu pracy i samodzielne zarządzanie czasem oraz dostępność do wystarczających zasobów technologicznych i sprzętowych poprawiają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym pracowników. Stają się bardziej wydajni i są zadowoleni z pracy zawodowej. Z drugiej jednak strony presja samokontroli i decydowania, nadmiar obowiązków, ingerencja rodziny w pracę i izolacja zawodowa prowadzą do wyczer-

pania, stresu i obciążenia psychicznego (Jamal i inni 2021; Klus, Urbanowicz 2022; Adamus 2021). Podobne oceny pracy zdalnej uzyskała (Dolot 2020) w badaniu przeprowadzonym na próbie 327 respondentów. Polscy pracownicy wskazali jednoznacznie na wzrost świadczania pracy w formie zdalnej realizowanej w 100 proc. z domu. Jako pozytywne aspekty takiej formy świadczenia pracy wskazali: oszczędność czasu, dostosowanie pracy do potrzeb osobistych, możliwość godzenia obowiązków zawodowych i osobistych. Jako negatywne zaś: brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami, zacieranie się granicy między pracą a życiem osobistym, czy poczucie bycia cały czas w pracy.



Maciej Król
Co-owner/President at
WiRan Sp. z o.o.

W obliczu pandemii prowadziliśmy pracę hybrydową i komunikację za pomocą telekonferencji. Co ciekawe komunikacja za pomocą aplikacji cyfrowych stała się popularna pomiędzy pracownikami przebywającymi w różnych pokojach w firmie. Obecnie organizacja pracy wewnątrz naszej firmy wróciła do poprzedniego porządku pracy bezpośredniej.

Dużym problemem badanych pracowników świadczących pracę zdalną była izolacja i brak kontaktów społecznych oraz godzenie wykonywania pracy z obecnością dzieci w domu i realizowaniu przez nie nauki zdalnej. Z kolei w badaniu przeprowadzonym przez (Danielak 2021) na grupie 76 polskich pracowników obok cytowanych powyżej efektów świadczenia pracy zdalnej wskazano na kilka dodatkowych. W grupie aspektów pozytywnych pojawiły się opinie dotyczące oszczędności wynikających z braku dojazdów oraz większe poczucie bezpieczeństwa i ochrony przed wirusem. Pośród negatywnych aspektów dodatkowo pojawił się problem niewystarczających kwalifikacji do obsługi programów komputerowych, ograniczonego dostępu do dokumentów firmowych i ograniczonego kontaktu z przełożonymi. Również jako negatywny skutek pracy zdalnej respondenci wskazali wzrost kosztów utrzymania związany z większym zużyciem energii elektrycznej, wody czy ogrzewania. Badani menedżerowie zauważyli ponadto zmniejszenie kreatywności pracowników, apatię, znużenie a w konsekwencji spadek aktywności zawodowej.

Istotnym problemem MŚP jest nie tylko kwestia umiejętnego zarządzania i delegowania pracy świadczonej zdalnie, ale także kwestia lawinowego korzystania ze zwolnień lekarskich ich pracowników, których powodem nie zawsze była prawdziwa choroba. Szczególnie widoczny trend dynamicznego wzrostu poziomu absencji w polskich przedsiębiorstwach zanotowano w pierwszych miesiącach pandemii tj. od marca do maja 2020 roku (CEO.COM.PL. Biznes w praktyce 2020). W branży budowlanej, bardzo wrażliwej na lockdowny, w końcu roku 2020 zauważalny był problem deficytu pracowników ze względu na zwolnienia, kwarantannę i odpływ pracowników głównie z Ukrainy i Białorusi.

Zdaniem ówczesnego prezesa Budimexu, jednej z największych firm budowlanych w Polsce, w całej grupie firmy wraz z podwykonawcami łączne zatrudnienie wynosiło 150 tys. osób. W listopadzie 2020 190 osób chorowało, 300 było na kwarantannie (Blocher 2021). Ponadto pracownicy obawiając się redukcji etatów coraz częściej udawali się na długoterminowe zwolnienia lekarskie, chcąc w ten sposób uchronić się przed decyzją kadry zarządzającej o ich zwolnieniu (CEO.COM.PL. Biznes w praktyce 2020a). Dane Conperio Indeks

z 2020 roku wskazują 2,5-krotny przyrost nieuczciwych zwolnień w stosunku do roku 2019. Z tego powodu polskie przedsiębiorstwa, szczególnie MŚP, w obawie o utrzymanie odpowiedniego poziomu zatrudnienia i wydajności pracy w stosunku do oczekiwanego wyniku zwiększyły zapotrzebowanie na kontrole zwolnień lekarskich swoich pracowników. W sytuacji ograniczonego wsparcia ze strony ZUS, który nie był w stanie przetworzyć tak dużej liczby kontroli, znacznie wzrosły zlecenia dla wyspecjalizowanych firm świadczących usługi kontroli zwolnień lekarskich pracowników. W wyniku takich komercyjnych kontroli przeprowadzonych w MŚP przez firmę Conperio nieuczciwe zwolnienia lekarskie w pierwszej połowie 2020 roku stanowiły 43 proc. spośród wykonanych kontroli (CEO.COM.PL. Biznes w praktyce 2020b).

Pandemia COVID-19 niezależnie od branży czy regionu wpłynęła na zwiększenie poziomu stresu wśród pracowników oraz wykorzystania zwolnień lekarskich ze względu na ich stan psychiczny. W badaniu przeprowadzonym przez firmę Conperio, pracownicy, szczególnie MŚP, wykorzystywali wzmożoną absencję chorobową w obawie przed niewystarczającymi umiejętnościami do efektywnego wykonywania zleconych zadań w nowych warunkach tj. dominacji pracy zdalnej i związanych z nią odpowiednich kwalifikacji IT. Respondenci wskazali również na brak odpowiedniego podejścia i motywowania przez kadrę zarządzającą, a w zamian za to stosowania nacisku generującego wzmożony stres. Ponadto ocenili negatywnie umiejętności zarządcze właścicieli, którzy nie potrafili dostosować oczekiwań w zakresie osiągniętych rezultatów do posiadanego potencjału zasobów ludzkich (CEO.COM.PL. Biznes w praktyce 2021).

Kwestia korzystania przez pracowników ze zwolnień lekarskich stała się ponadto przedmiotem dyskusji instytucji publicznych odnośnie zakresu i wysokości wkładu finansowego w koszty z nimi związanymi. Istniało duże zróżnicowanie formy i intensywności tego wkładu. W Danii pracodawcy otrzymali całkowity zwrot kosztów od pierwszego dnia, w którym pracownik zachorował lub przeszedł kwarantannę z powodu koronawirusa. Inne kraje oferowały częściowy zwrot kosztów. Na przykład w Brazylii rząd płacił za pierwsze 15 dni urlopu pracownika z COVID-19, na Łotwie 75 proc. kosztów, czyli do 700 euro miesięcznie na pracownika. W Wielkiej Brytanii firmy zatrudniające mniej niż 250 osób były uprawnione do refundacji przez rząd każdego zasiłku chorobowego, który przyznają pracownikom w ciągu pierwszych dwóch tygodni (OECD 2020).

Pandemia COVID-19 w istotny sposób wpłynęła również na relacje rodzinne oraz zakres i formę opieki nad dziećmi, szczególnie w sytuacji alienacji rodziny (oddzielenia dzieci od jednego z opiekunów). W pierwszej fazie pandemii najczęściej ujawniały się postawy zakazujące kontaktu z drugim opiekunem prawnym, pomimo innych ustaleń prawnych. Problem był tak poważny, że Ministerstwo Sprawiedliwości opublikowało w dniu 3.04.2020 r. informację dotyczącą realizacji w okresie pandemii osobistych kontaktów z małoletnimi dziećmi przez rodziców żyjących oddzielnie. Wskazało, iż nadal obowiązują wszystkie postanowienia sądów w tym zakresie (Kamińska 2022).

Pandemia wywołała również wpływ na formy pracy zawodowej oraz kształcenie dorosłych. W opracowaniu Sobczyk-Kolbusz (2021) zaprezentowano wyniki badań empirycznych związanych z odczuwanymi skutkami nauczania zdalnego oraz pracy zdalnej przez uczących się i pracujących dorosłych (Sobczyk-Kolbusz, 2021). Pandemia wywarła istotny wpływ na formy kształcenia oraz pracy i zasadniczo zmienia optykę indywidualnych konsumentów czy pracow-






ników (Sobczyk-Kolbusz, 2021, s. 124). Pandemia wywrze także duży wpływ na przyszłą sytuację w tej dziedzinie, gdzie przewidywany jest wzrost znaczenia zajęć hybrydowych – częściowo zdalnych, a częściowo stacjonarnych.

Proces cyfryzacji opiera się na technologii, jednak udana transformacja cyfrowa przedsiębiorstwa to nie tylko dostęp do technologii, ale przede wszystkim kompetencje i zdolności adaptacyjne pracowników i kadry zarządzającej. Sytuacja na rynku pracy w czasie pandemii COVID-19 stała się nieprzewidywalna. Wielu pracowników zostało oddelegowanych do pracy zdalnej, a konieczność wdrażania nowych rozwiązań cyfrowych niejako przymusiła zasoby ludzkie do zdobywania nowych umiejętności (Bartosiak 2022; Marcysiak, Pleskacz 2021). Polskie przedsiębiorstwa stanęły w obliczu braku odpowiednio wykwalifikowanej kadry do wdrażania i obsługi rozwiązań cyfrowych. W badaniu podjętym przez (Lis i inni 2021) aż 44 proc. badanych wskazało na brak odpowiednich kompetencji cyfrowych pracowników. Udowodniono ponadto, że w warunkach krytycznych liczy się tylko niezawodność użytkownika i niezawodność usług wsparcia, które wpływają na wydajność cyfrową pracowników. Kluczowe są zatem rozwiązania cyfrowe raczej dostępne do codziennego użytku, niż te które są dedykowane działaniom podejmowanym w warunkach kryzysu (Tworek 2020). Istnieje zatem przypuszczenie o konieczności dalszego rozwoju oferty szkoleń wspierających implementację technologii cyfrowych.

1.7. Proces zarządzania strategicznego



W procesie zarządzania strategicznego można wyróżnić następujące konsekwencje zmian, jakie pojawiły się w otoczeniu przedsiębiorstw pod wpływem pandemii COVID-19:

-  przewartościowanie celów i strategii działania – odejście od fetyszu zysku i efektywności na rzecz bezpieczeństwa i rezyliencji,
-  nowe partnerstwa (m.in. współpraca w klastrach),
-  zakres transformacji cyfrowej i wykorzystania technologii Przemysłu 4.0,
-  kwestie utrzymania płynności finansowej i zarządzanie ryzykiem,
-  zarządzanie zwinne (*agile company*).




W dyskursie medialnym, a także w trakcie bezpośrednich kontaktów autorów raportu z przedsiębiorcami i menedżerami, jak również w literaturze naukowej coraz częściej przeplata się wątek konieczności odejścia od maksymalizacji zysku jako wiodącego celu działania przedsiębiorstwa (Banaszyk, Gorynia, 2020a, 2020b, Banaszyk, Deszczyński, Gorynia, Malaga, 2021)¹¹. Jeśli nie zysk miałby być celem, to jakie kryterium powinno być podstawą wyborów decyzyjnych w biznesie po pandemii? Najczęściej formułowana propozycja wskazuje na dążenie do maksymalizowania rezyliencji. To pojęcie jest od dawna obecne w języku polskim.

¹¹ W tym podrozdziale wykorzystano fragmenty opracowań: (Banaszyk, Gorynia, 2020a, 2020b i Banaszyk, Deszczyński, Gorynia, Malaga, 2021).

Ze słownikowej definicji wynika, że to możliwość i umiejętność dostosowania się do wymagań otoczenia. Rezyliencja to możliwość uzyskiwania odporności gospodarczej, czyli korzyści finansowych z działalności gospodarczej gwarantujących jej opłacalność, a także bezpieczeństwa związanego z ochroną sanitarną i zapewnieniem BHP. Drugim czynnikiem rezyliencji powinna być elastyczność działalności, na którą składają się zwinność i sprężystość. Zwinność działania to szybkie dostosowanie się do zmiennych wymagań nabywców. Sprężystość to szybkość powrotu do stanu stabilnego po napotkaniu kłopotów. Kryterium oceny atrakcyjności przewagi konkurencyjnej firmy przestaje zatem być tylko zysk, pojawia się wiele dodatkowych czynników. Oczywiście odporność, zwinność i sprężystość (OZS) kosztują, czyli przewaga osiągnięta niskim kosztem przynajmniej traci na znaczeniu.

Przedstawiona koncepcja sprowadza model postpandemicznej przewagi konkurencyjnej firmy do dążenia do wyróżnienia się, ale głównie pod innymi względami niż w koncepcji tradycyjnej. W przeszłości zwolennicy tej idei wskazywali, że przewagę konkurencyjną zyskują tylko te firmy, które wyróżniają się atrybutami, na jakich nabywcom zależy najbardziej. Kryzys ekonomiczny i kryzys psychospołeczny wywołane pandemią być może zmienią poglądy większości ludzi co do tego, co jest naprawdę wartościowe. Maksymalizowanie zysku z działalności gospodarczej jest związane z rosnącą skalą i efektywnością produkcji, a ta wymaga szybkiego przyrostu konsumpcji. Nieograniczony konsumpcjonizm jest warunkiem niezbędnym wzrostu gospodarczego i kluczową przyczyną negatywnych skutków ekologicznych, klimatycznych i zdrowotnych. Byłoby nierozsądne kontynuowanie tego ciągu przyczynowo-skutkowego. Rezyliencyjne przedsiębiorstwa, czyli odporne gospodarczo i elastyczne ekonomicznie, powinny stać się firmami pożądanymi przez wszystkich nabywców.

Kryzys ponadto należy potraktować jako czynnik, który zmienia warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, tym samym determinując zmiany w modelach biznesu. Modele biznesu wskazują na sposoby tworzenia i utrzymania wartości dla klienta oraz współpracy z interesariuszami (partnerami biznesowymi, dostawcami itp.). W badaniu wykonanym wśród dziewięciu przedsiębiorstw za pomocą studium przypadku autorzy ustalili czy MŚP dokonały zmian w dziewięciu elementach modelu Business Model Canvas (Szarucki i inni 2021). Najwięcej zmian MŚP dokonały w segmentach: struktura przychodów, kluczowi partnerzy i relacje z klientami (redefinicja kluczowych klientów i mniejsza liczba segmentów - 64,1 proc. przedsiębiorców sektora MŚP ograniczyło produkcję, sprzedaż bądź świadczenie usług do podstawowego zakresu (Krajowy Rejestr Długów 2020). Najmniej zaś w segmentach: propozycja wartości i relacje z klientami. Autorzy badań zaproponowali również trzy sposoby reagowania MŚP na zmiany wywołane pandemią COVID-19:

-  bierność – przeczekać,
-  adaptacja – analiza efektywności rozwiązań i ich systematyczne wdrażanie,
-  innowacyjność – nowe rozwiązania wynikające z obserwacji postaw klientów, dystrybucji i dostaw.

Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu, szczególnie tak dotkliwego w skutkach jak pandemia COVID-19, powinny cechować: zwinność, bystrość, elastyczność i spryt. Zwinne przedsiębiorstwo to takie, które dzięki zarządzaniu *lean* umiejętnie wyłapuje okazje rynkowe.

Przykład umiejętnego zarządzania zwinnego w przedsiębiorstwie prezentuje Chróst (2020). Umożliwiła to elastyczność zasobowa i szybka reakcja kadry zarządzającej na zmiany w otoczeniu biznesowym poprzez: umiejętne zarządzanie kosztami stałymi oraz wysoką elastyczność technologiczną, wysoką elastyczność społeczną (umowy o pracę czasowe, umowy zlecenie oraz korzystanie z leasingu pracowników), wysoką elastyczność finansową (świadome i bezpieczne dysponowanie przepływem gotówki, umiejętność pozyskania wsparcia finansowego z różnorodnych źródeł), umiejętne obserwowanie otoczenia (scenariusze i benchmarking), szybkość reagowania na zmiany w otoczeniu oraz dobre relacje z pracownikami (zapewnienie lojalności w sytuacjach kryzysowych).

W badaniu Dankiewicza (2022) podjęto próbę stworzenia rankingu kluczowych rodzajów ryzyka dla badanych MŚP, odnosząc się do problemów wynikających zarówno z otoczenia zewnętrznego, jak i z ich potencjału wewnętrznego. W opinii badanych przedsiębiorstw na pierwszym miejscu znalazło się ryzyko prawne, a po nim ryzyko rynkowe, personalne, strategiczne, finansowe i operacyjne. Zapytano również o najważniejsze zagrożenia dla prowadzenia działalności biznesowej. Za najważniejsze uznano: spowolnienie wzrostu gospodarczego, wzrost konkurencji, zmiany legislacyjne, niedobór siły roboczej oraz rosnące ceny surowców i energii (Dankiewicz 2022).








2

Autorska ocena poprawności







Autorska ocena poprawności oznacza refleksję odnośnie do tego, czy podjęte w przedsiębiorstwach zmiany w zakresie procesów biznesowych były efektywne, skuteczne, zgodne z trendami na świecie, a ponadto zgodne z trendami możliwymi do zaobserwowania w branży krajowej.



Z badań prowadzonych wśród przedsiębiorców przez McKinseya jednoznacznie wynika, iż niektóre zmiany wywołane pandemią COVID-19 są postrzegane jako trwałe, (Brdulak 2021) tj.:

-  skracanie łańcuchów dostaw (*nearshoring* i *insourcing*),
-  dywersyfikacja dostawców, kanałów zbytu oraz wykorzystywanych środków transportu,
-  zróżnicowanie punktów odbioru towarów dla ostatecznych konsumentów (rozwój e-commerce, wykorzystanie paczkomatów i możliwości odbioru w sklepach),
-  wykorzystanie Big Data do analizy oczekiwań klientów w czasie rzeczywistym,
-  wzrost wykorzystania zaawansowanych technologii do działań operacyjnych,
-  wykorzystywanie chmury obliczeniowej,
-  wzrost znaczenia pracy zdalnej i współpracy.





Uzupełniają je trendy społeczne i szacunkowe wahania gospodarki zidentyfikowane przez (Board of Innovation 2020; Baghiu 2020) tj.:

-  dystans społeczny i „wyspiarstwo” gospodarek (*islandization*),
-  odporność i wydajność,
-  rozwój gospodarki bezkontaktowej,
-  zwiększone interwencje rządowe w gospodarce,
-  kierowanie z misją, „potrójna linia przewodnia” (*„triple bottom line”*) – tworzenie wartości nie tylko finansowej, ale również społecznej i ekologicznej (*profit, people, plant*),
-  inwestowanie w pracowników, wspieranie społeczności i etycznego postępowania z dostawcami,

W badaniach Saguna i in. (2022) autorzy wykazali, że zmiany w otoczeniu biznesowym spowodowane skutkami pandemii COVID-19 wpłynęły na reorganizację procesów biznesowych MŚP związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy, logistyką oraz wdrażaniem przepisów i regulacji rządowych.

Kluczową implikacją jest również to, że przedsiębiorcy w przeszłości często współpracowali w fizycznej bliskości, rozwijając swój biznes lokalnie. Natomiast w przyszłości fizyczna bliskość będzie odgrywać coraz mniejszą rolę. Wykorzystując technologie cyfrowe i obecność w sieci bez kłopotu można założyć przedsiębiorstwo na innym kontynencie, pracować z programistą lub serwisantem w Azji południowo-wschodniej, znaleźć specjalistę ds. marketingu w innym kraju, zabezpieczyć finansowanie na Kickstarterze i sprzedawać produkty za pośrednictwem platformy cyfrowej. COVID-19 sprzyja zatem przemianie przedsiębiorczej gospodarki w gospodarkę cyfrową i bezcielesną (Belitski i in. 2021).

Podstawowym kołem zamachowym również polskich przedsiębiorstw stała się przyspieszona transformacja cyfrowa. Z jednej strony umożliwiła kontynuowanie działalności w obliczu ograniczeń i lockdownów (np. praca zdalna, cyfryzacja zamówień i dostaw, cyfryzacja produkcji), z drugiej strony kontakt z klientem. Digitalizacja obecna praktycznie we wszystkich procesach biznesowych spowodowała trwałe konsekwencje dla polskich przedsiębiorstw tj. (Schmidt 2020; Kisiółek 2020):

-  wykorzystanie pracy zdalnej,
-  rozwój e-commerce,
-  rozwój e-learningu,
-  digital marketing.








Z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa pandemia COVID-19 wywołała cały szereg zmian, reperkusji w otoczeniu każdej firmy. Zmiany te dotyczyły w różnym charakterze i w różnym stopniu przedsiębiorstw należących do różnych branż, ale miały także niejednolity charakter ze względu na sytuację poszczególnych, indywidualnych przedsiębiorstw. Te zmiany w otoczeniu generalnie można podzielić na zagrożenia i szanse. Z krótkookresowego punktu widzenia zjawiska i procesy w otoczeniu przedsiębiorstwa wynikające z pandemii dość zgodnie oceniane są per saldo negatywnie, czyli artykułowane są przede wszystkim zagrożenia, bariery, nieciągłości, czynniki torpedujące stabilny rozwój. Wydaje się jednak, że w miarę upływu czasu od wybuchu pandemii i w miarę zwiększania się skuteczności podejmowanych działań zaradczych mających na celu zmniejszenie albo wręcz oddalenie negatywnych efektów wywołanych przez zarazę coraz szerzej dostrzegane są także szanse rozwojowe, jakie spowodowała pandemia.

Siłą rzeczy reakcje polskich firm na turbulencje wywołane przez pandemię były zróżnicowane. Odpowiedź na pytanie, czy zmiany w procesach biznesowych, jakie wystąpiły pod wpływem pandemii, były efektywne i skuteczne jest utrudniona ze względu na brak systematycznych i zakrojonych na szeroką skalę badań poszczególnych aspektów efektywności i skuteczności. Brak takich badań uniemożliwia dokonanie zaawansowanej statystycznie analizy i oceny poprawności wprowadzonych zmian w procesach biznesowych.

Wydaje się, że możliwa jest co najwyżej ogólna, uproszczona ocena tych zmian oraz w grę wchodzi także oceny jednostkowe, swoiste case studies dla poszczególnych indywidualnych przypadków.

Ogólna ocena dostosowań w zakresie procesów biznesowych polskich firm wypada pozytywnie - świadczą o tym przede wszystkim przypadki tych firm, którym udało się przetrwać, a przecież takie firmy stanowiły zdecydowaną większość populacji przedsiębiorstw, które prowadziły działalność na początku 2020 roku przed wybuchem pandemii. Liczba upadłości w II kwartale 2022 roku zmniejszyła się o 4,8 proc. w stosunku do analogicznego okresu w 2021 roku (tj. z 88 na 80). Największa liczba upadłości w okresie pandemii (2020–2022) przypadała na II kwartał 2020 roku i wynosiła 157. Spadek liczby upadłości odnotowały takie branże jak: zakwaterowanie i gastronomia, budownictwo oraz informacja i komunikacja. Wzrost natomiast nastąpił w handlu, naprawie pojazdów samochodowych i usługach (GUS 2022). Jeśli by zgodzić się ze stwierdzeniem, że sam fakt przetrwania przedsiębiorstwa w obliczu turbulencji (w tym wypadku wywołanych przez pandemię) występujących w jego otoczeniu jest ogólnym minimalnym potwierdzeniem efektywności i skuteczności prowadzonej przez działalność, to właśnie z takim pośrednim dowodem poprawności podjętych reakcji i działań mamy do czynienia w dominującej części populacji podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w Polsce. Jednak sam fakt przetrwania niekoniecznie musi oznaczać, że wszystkie zmiany w procesach biznesowych wprowadzone w przedsiębiorstwie pod wpływem pandemicznych zmian w otoczeniu były celowe, udane, efektywne i skuteczne.

Konkretna odpowiedź na pytanie o poprawność przeprowadzonych zmian w zakresie poszczególnych ogniw łańcucha tworzenia wartości w pojedynczej firmie wymaga przede wszystkim szczegółowego studium konkretnego przypadku w przekroju co najmniej następujących płaszczyzn:

-  procesu zamówień i dostaw,
-  procesu produkcji/projektowania usług,
-  procesu dystrybucji,
-  procesu sprzedaży i marketingu,
-  procesu obsługi posprzedażowej,
-  procesu zarządzania zasobami ludzkimi,
-  procesu zarządzania strategicznego.

Należy jednak podkreślić, że samo przeprowadzenie identyfikacji, analizy i oceny zmian w zakresie procesów biznesowych w firmie wywołanych przez pandemię nie jest wystarczające. Ciąg dalszy powinien dotyczyć także porównań z innymi podmiotami z danej branży działającymi na rynku krajowym, odpowiednikami obecnymi na rynkach zagranicznych, a także odpowiednio z jednostkami z innych branż zarówno w przekroju krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Zaproponowane podejście można określić jako szeroko zakrojone poszukiwanie benchmarków, zarówno wśród przedsiębiorstw należących do branży, w której prowadzi działalność analizowana firma, jak i w branżach pokrewnych i wspierających oraz

we wszelkich innych branżach. Zakres poszukiwań benchmarków nie powinien oczywiście ograniczać się wyłącznie do rynku krajowego - rozwiązania przyjęte na rynkach zagranicznych mogą także być źródłem inspiracji do zidentyfikowania i wykorzystania rozwiązań prowadzących per saldo do poprawy efektywności i skuteczności. Zasygnalizowany proces poszukiwania i ustalania benchmarków powinien stanowić punkt wyjścia do podjęcia następnego kroku, którym jest zbudowanie rekomendacji na przyszłość odnośnie do dalszego rozwoju wprowadzonej zmiany.

3

Rekomendacja dotycząca dalszego rozwoju wprowadzonej zmiany



Wprowadzone dotychczas zmiany w zakresie procesów biznesowych będące konsekwencją wystąpienia pandemii COVID-19 wymagają refleksji odnośnie do przyszłości. Generalnie można wyróżnić trzy kierunki działania:

- ➔ konsekwentna kontynuacja wprowadzonych zmian,
- ➔ realizacja zmian po przyjęciu niezbędnych korekt,
- ➔ wycofanie się z wprowadzonych zmian w wypadku negatywnej oceny ich wpływu na efektywność i skuteczność zarówno przebiegu poszczególnych procesów biznesowych, jak i całość funkcjonowania przedsiębiorstwa.






W formułowanych tutaj rekomendacjach należy położyć akcent na zalecaną indywidualizację i elastyczność w dobieraniu kierunku działania adekwatnego dla konkretnego przedsiębiorstwa. Żaden ze wspomnianych wyżej możliwych kierunków działania nie ma charakteru uniwersalnego i bezwzględnie najlepszego - dobór rozwiązań powinien być dopasowany do sytuacji indywidualnej firmy.

Proponuje się, by przy definiowaniu wskazań odnośnie do dalszego rozwoju zmian wprowadzanych na skutek wystąpienia pandemii COVID-19 przestrzegać kilku ogólnych zasad, których respektowanie powinno się przyczynić do uzyskania możliwie dużych efektów po stronie efektywności i skuteczności:






Należy zwrócić uwagę na pierwotne znaczenie ogólnej strategii firmy, w którą zmiany wynikające z pandemii powinny być wpisane i z którą powinny być zgodne - ignorowanie generalnej strategii przedsiębiorstwa mogłoby doprowadzić do autonomizacji "zmian pandemicznych", które mogłyby zacząć żyć własnym życiem; ogólna strategia firmy powinna więc być traktowana jako element nadrzędny, z którym zmiany pandemiczne powinny być zharmonizowane, przy czym oczywiste jest, że w relacji pomiędzy strategią traktowaną całościowo a jej elementami

związanymi ze zmianami pandemicznymi powinno być także miejsce na sprzężenia zwrotne, co oznacza, że także elementy spowodowane przez pandemię mogą korygować ogólną strategię firmy.

-  Wbudowywanie zmian pandemicznych w ogólną strategię firmy powinno się dokonywać zgodnie z podstawowymi zasadami analizy SWOT, której istota sprowadza się do identyfikacji szans i zagrożeń w otoczeniu oraz określenia silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, a następnie wiąże się z takim ich dynamicznym obustronnym dopasowaniem, by możliwe było tworzenie pozytywnej wartości dodanej weryfikowanej przez rynek; w tym miejscu warto jeszcze raz podkreślić, by zmian w otoczeniu wywołanych przez pandemię nie redukować wyłącznie do zagrożeń, lecz by zwrócić uwagę także na szanse, jakie stwarza sytuacja pandemiczna.
-  Spośród trzech wymienionych potencjalnych kierunków działań przedsiębiorstwa w obliczu wyzwań związanych z absorpcją zmian pandemicznych w architekturze procesów biznesowych prawdopodobnie żaden nie będzie występował w czystej postaci; należy się spodziewać, że zarysowana szeroka paleta oddziaływań zmian pandemicznych wymagała będzie zróżnicowanych działań i stąd pojawia się przypuszczenie, że najczęstsza będzie sytuacja występowania indywidualnej, specyficznej, idiosynkratycznej mieszanki tychże kierunków dobranych w różnych proporcjach wynikających ze szczególnych warunków, w których działa konkretne przedsiębiorstwo.
-  Kolejne zalecenie odnosi się do przyjęcia rekomendacji generowanych przez wykorzystanie podejścia zasobowego - absorpcja zmian pandemicznych w procesach biznesowych zachodzących w przedsiębiorstwie powinna bezwzględnie brać pod uwagę ograniczenia zasobowe występujące w firmie; ograniczenia te powinny być identyfikowane oraz w miarę możliwości pokonywane lub ograniczane tak, aby możliwe było w miarę bezproblemowe uwzględnianie w działaniach firmy tendencji jednoznacznie płynących z otoczenia.
-  Na podkreślenie zasługuje ponadto możliwość, a właściwie zalecenie wykorzystania możliwości, jakie daje benchmarking - dostrzeżenie oraz zewidencjonowanie i proliferacja dobrych praktyk powinny być ważnym środkiem adaptacji firm do zmian spowodowanych przez pandemię.
-  Szczególną rolę w promowaniu rozwiązań zasygnalizowanych w poprzednim punkcie powinny odgrywać izby przemysłowo-handlowe, stowarzyszenia branżowe, inicjatywy klastrowe, komercyjne jednostki otoczenia biznesu, a także organizacje non-profit zajmujące się krzewieniem szeroko rozumianej wiedzy ekonomicznej i biznesowej (np. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa itp.).

Skrót: Diagnozowanie zmian oraz kierunek ich wprowadzania zależy od kilku czynników tj.: ogólnej strategii i rezyliencji przedsiębiorstwa, rzetelnie przeprowadzonej oceny szans i zagrożeń, silnych i słabych stron wraz z oceną ograniczeń zasobowych, wykorzystania najlepszych praktyk, a także współpracy z interesariuszami zewnętrznymi.

Zalecenia odnośnie do zachowań firm polskich w związku z wystąpieniem zmian w otoczeniu spowodowanych przez pandemię i z wpływem tychże zmian na procesy biznesowe realizowane w firmach można zakwalifikować do trzech grup zgodnie z powszechnie przyjmowanym w literaturze poglądem, że zachowanie firmy w gospodarce rynkowej winno być zorientowane na osiągnięcie lub zachowanie określonego poziomu konkurencyjności (Gorynia, red. 2002, s. 258). W autorskiej koncepcji rozumienia konkurencyjności przedsiębiorstwa zawartej w pracach Gorynia, red. (2005, s. 202-222), Gorynia, Jankowska (2008, s. 65-66), Gorynia, Łażniewska, red. (2009, s. 90), Gorynia, Jankowska, red. (2011, s. 30-42), Gorynia, Jankowska red. (2013, s. 28-38), Dzikowska, Gorynia, Jankowska, red. (2016, s. 101-127) zakłada się, że konkurencyjność przedsiębiorstwa należy rozpatrywać w trzech wymiarach:

-  pozycja konkurencyjna,
-  potencjał konkurencyjny,
-  strategia konkurencyjna.

Spojrzenie na ewolucję procesów biznesowych wywołaną zmianami w otoczeniu spowodowanymi przez pandemię przez pryzmat konkurencyjności przedsiębiorstwa nakazuje podjęcie takich posunięć, które przyczynią się do poprawy konkurencyjności ujmowanej we wszystkich trzech wymiarach. W pierwszym chodzi o poprawę pozycji konkurencyjnej definiowanej symultanicznie przez dwie zmienne – udział w rynku oraz zyskowność. W drugim uwaga jest zwrócona na budowanie potencjału konkurencyjnego rozumianego jako ogół zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo i dzięki którym tworzy ono wartość dodaną. Koresponduje to ze wspomnianym wcześniej podejściem zasobowym. Trzeci wymiar konkurencyjności, czyli strategia konkurencyjna obejmuje zestaw instrumentów konkurowania, a więc środków, których użycie ma pomagać w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.

Po raz kolejny należy w tym miejscu podkreślić, że zestaw atrybutów i narzędzi budowania strategii konkurencyjnej firmy w obliczu absorpcji zmian wywołanych przez pandemię powinien być budowany w taki sposób, by nie tylko przeciwdziałać negatywnym tendencjom, ale także i przede wszystkim tak, by możliwe było maksymalne wykorzystanie szans, które pojawiły się na rynku w efekcie wystąpienia pandemii COVID-19.

Pozostając w nurcie normatywnym rozważań dotyczących strategii przedsiębiorstwa rozpatrywanej w perspektywie pandemii COVID-19 należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną lekcję płynącą z wystąpienia analizowanego tutaj kryzysu wywołanego przez „czarnego łabędzia” pandemii. W budowaniu strategii firmy działającej w turbulentnym otoczeniu nie wystarczy ograniczenie uwagi do budowania konkurencyjności w trzech opisanych wyżej wymiarach. Równie ważne jest – z jednej strony – wypracowanie w firmie procedur i mechanizmów podnoszących możliwości przewidywania przyszłych kryzysów oraz – z drugiej strony – zarządzania ryzykiem na poziomie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W dużych przedsiębiorstwach istnieją zazwyczaj specjalne elementy struktury (komórki) odpowiedzialne za prowadzenie tego rodzaju obserwacji i analiz (monitoring otoczenia), co oczywiście wymaga ponoszenia kosztów na te działania. Małych i średnich przedsiębiorstw

zazwyczaj nie stać na tego rodzaju rozwiązania. W tej sytuacji ważne są dwa elementy – pierwszy to ogólne przygotowanie przedsiębiorców i menedżerów do „rozumienia” świata nie tylko gospodarczego, ale także społecznego, politycznego, technologicznego, w czym pomagać powinna systematyczna edukacja, szkolenia itp. Drugi czynnik to mieszanka intuicji i szczęścia – wydaje się, że ten pierwszy czynnik może pozytywnie stymulować ten drugi. Wydaje się więc, że wpisanie wiedzy, intuicji w identyfikacji szans i zagrożeń oraz elementu szczęścia w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa może stanowić prostą i zarazem niezwykle skomplikowaną receptę na umiejętne poruszanie się w świecie niespodziewanych zaburzeń i turbulencji.



Zakończenie

W wyniku pandemii COVID-19, polskie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach silnej labilności otoczenia biznesowego. Konsekwencje kryzysu popytowo-podażowego, jakie towarzyszą pandemii zauważalne są w gospodarce światowej i obejmują zmiany w zakresie funkcjonowania globalnych łańcuchów wartości, spowolnienia procesu globalizacji oraz przyspieszenia transformacji cyfrowej we wszystkich ogniwach łańcucha wartości.

Tendencje światowe wpływają na kształtowanie warunków otoczenia biznesowego polskich MŚP, które z kolei wywołuje konsekwencje mające znaczenie dla procesów biznesowych tychże podmiotów. Najważniejsze, zidentyfikowane zmiany otoczenia biznesowego obejmują: zmiany makrootoczenia oraz efekty lockdownów i restrykcji, zmiany w funkcjonowaniu rynków (szczególnie finansowego i pracy), wpływ na internacjonalizację, łańcuchy dostaw oraz systemy wartości MŚP, przyspieszenie transformacji cyfrowej, zmiany zachowań klientów oraz niestabilność i kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej partnerów biznesowych, odporność start-upów oraz firmy zombie.

Zmiany otoczenia biznesowego wywołane skutkami pandemii COVID-19 dotyczyły w różnym charakterze i stopniu przedsiębiorstw należących do różnych branż i charakteryzujących się różną indywidualną rezyliencją. Generalnie zmiany te z krótkookresowego punktu widzenia oceniane są per saldo negatywnie, czyli jako te, które torpedują stabilny rozwój. Jednak w miarę upływu czasu i zwiększenia skuteczności podejmowanych działań wydaje się, że coraz szerzej dostrzegane są także szanse rozwojowe, jakie spowodowała pandemia.

Formułując rekomendacje dla polskich MŚP należy położyć akcent na zalecaną indywidualizację i elastyczność w dobieraniu kierunku działania adekwatnego dla konkretnego przedsiębiorstwa. Przy definiowaniu wskazań odnośnie do dalszego rozwoju polskich MŚP należy uwzględnić kilka aspektów:

-  Kierunek zmian pandemicznych powinien być zgodny z istniejącą, ogólną strategią działania przedsiębiorstwa, a poszczególne zmiany powinny wynikać z rzetelnie przeprowadzonej analizy SWOT.
-  Działania skierowane na: utrzymanie wprowadzonych zmian, dokonanie korekt lub wycofania się z tychże zmian powinny być każdorazowo dostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa, powinny uwzględniać posiadane przewagi konkurencyjne (wynikające z potencjału wewnętrznego oraz otoczenia biznesowego) oraz wykorzystywać możliwości benchmarkingu (poszukiwania dobrych praktyk).



Wykorzystywana powinna być współpraca z interesariuszami przed tj.: izby przemysłowo-handlowe, stowarzyszenia branżowe, inicjatywy klastrowe, komercyjne jednostki otoczenia biznesu, a także organizacje non-profit zajmujące się krzewieniem szeroko rozumianej wiedzy ekonomicznej i biznesowej.

Podkreślić należy, iż odpowiedź na pytanie, czy zmiany w procesach biznesowych, jakie wystąpiły pod wpływem pandemii, były efektywne i skuteczne jest utrudniona ze względu na brak systematycznych i zakrojonych na szeroką skalę badań empirycznych poszczególnych aspektów efektywności i skuteczności. Ze względu na krótki czas, w jakim powstawał raport oraz niemożliwość przeprowadzenia dogłębnych badań w przedsiębiorstwach, autorzy raportu podjęli próbę identyfikacji i systematyzacji zmian otoczenia biznesowego i konsekwencji tych zmian dla procesów biznesowych polskich MŚP bazując na analizie: dostępnych wyników badań naukowych, doniesień medialnych, regulacji prawnych oraz własnych obserwacji i doświadczeń wynikających ze współpracy i bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorstwami. Czytając raport warto pamiętać o tej okoliczności.

Spis wykorzystanych źródeł

Literatura naukowa

1. Adamus W. (2021), Labour market in Poland in the context of coronavirus SARS-COV-2, *Ante Portas – Security Studies*, 1(16), doi: 10.33674/1202110.
2. Aileni R.M., Suciú G., Valderrama Sukuyama C.A., Pasca S. (2020). Internet of Things and Communication Technology Synergy for Remote Services in Healthcare, in: N. Gupta, S. Paiva (eds) *IoT and ICT for Healthcare Applications*, EAI/Springer Innovations in Communication and Computing. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42934-8_5.
3. Alessi, L., Benczur, P., Campolongo, F., Cariboni, J., Manca, A. R., Menyhert, B., & Pagano, A. (2020), The resilience of EU member states to the financial and economic crisis, *Social Indicators Research*, 148(2), pp: 569-598. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-019-02200-1>
4. Ambroziak, Ł., Gniadek, J., Strzelecki, J., Wąsiński, M. (2021), Globalizacja w czasie pandemii, *Polski Instytut Ekonomiczny*, Warszawa.
5. Ardito L, Raby S., Albino V., Bertoldi B. (2021), The duality of digital and environmental orientations in the context of SMEs: Implications for innovation performance, *Journal of Business Research*, Elsevier, 123(C), pp: 44-56, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.09.022.
6. Arwaj A., Dziewit W., Jagieło M., Jedliński K., Król P., Pawlak M., Snażyk T. (2020), *Polskie Startupy 2020. COVID Edition*, Fundacja Startup Poland, Warszawa, <https://pfrventures.pl/dam/jcr:97b2797b-5c3c-4f0a-8e38-ba42098244bf/Polskieproc.20Startupy-proc.202020proc.20COVIDproc.20EDITION.pdf>
7. Bacza B. (2021), Branża ubezpieczeniowa w czasie pandemii – zmiany i trendy na przyszłość, w: B. Barszczowska, M. Kot-Radojewska, A. Sobczyk-Kolbuch (red.), *Gospodarka w pandemii. Wyzwania i działania*, Akademia WSB i PTE w Katowicach, Katowice.
8. Baghiu M. C. (2020), Analysis of business model innovation in post-covid economy: determinants for success, *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 17, pp:7-24.
9. Bakas A. (2016), *Capitalism & Slowbalization. The Market, the state and the crowd in the 21st Century*, Dexter, Amsterdam.
10. Banaszyk P., Deszczyński P., Gorynia M., Malaga K. (2021), Przesłanki modyfikacji wybranych koncepcji ekonomicznych na skutek pandemii COVID-19, *Gospodarka Narodowa*, 1, s. 53-86.
11. Barszczowska B., Kot-Radojewska M., Sobczyk-Kolbuch A. red. (2022), *Gospodarka w pandemii. Wyzwania i działania*, Akademia WSB i PTE w Katowicach, Katowice.

12. Bartosiak K. (2022), Kompetencje cyfrowe Polaków w dobie zarządzania projektami w gospodarce 4.0, w: A. Laskowska-Rutkowska (red.), Zarządzanie projektami w dobie postępującej cyfryzacji i zwiększonego ryzyka, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa.
13. Belitski M., Guenther Ch., Kritikos A. S., Thurik R. (2021), Economic Effects of the COVID-19 Pandemic on Entrepreneurship and Small Businesses, Discussion Paper Series, 14630 Institute of Labour Economics, Bonn.
14. Bilbiie F.O, Melitz M.J. (2021), Aggregate-demand amplification of supply disruptions:the entry-exit multiplier, National Bureau of Economic Research, Working Paper 28258; <http://www.nber.org/papers/w28258>.
15. Bolesta, K., Sobik, B., (2020). Analiza działań antykryzysowych podczas pandemii COVID-19 w krajach Europy, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, 7(13), s: 18-30, doi: 10.26366/PTE.ZG.2020.176
16. Chróst M. (2020), Zwinność przedsiębiorstwa w czasie pandemii Covid-19. Studium przypadku, w: S. Trzcieliński (red.), Przedsiębiorstwo zwinne w świetle badań empirycznych, Polska Akademia Nauk, Oddział w Poznaniu, Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania, Poznań.
17. Chlipała P., Żbikowska A. (2021), Zachowania konsumentów w czasie pandemii COVID-19, Przegląd Organizacji, 7(978), s. 3-11, doi: 10.33141/po.2021.7.01.
18. Chomicki, M. i Mierzejewska, K. (2020). Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19, E-mentor, 5(87), s: 45–54. <https://doi.org/10.15219/em87.1492>
19. Czajkowska, M. (2022). Przeciwdziałanie negatywnym skutkom gospodarczym pandemii koronawirusa. Analiza porównawcza działań wybranych państw. W: S. Kańduła i J. Przybylska (red.), Gospodarka w cieniu pandemii COVID-19, s. 50–74, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-104-0/3>
20. Dankiewicz R. (2022), Obszary ryzyka w działalności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, w: M. Lemkowska, M. Wojtkowiak (red.), Sektor ubezpieczeń w obliczu wyzwań współczesności, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, doi: [org/10.18559/978-83-8211-131-6/9](https://doi.org/10.18559/978-83-8211-131-6/9).
21. Davahli M.R., Karwowski W., Sonmez S., Apostolopoulos Y. (2020), The Hospitality Industry in the Face of the COVID-19 Pandemic: Current Topics and Research Methods, International Journal of Environmental Research and Public Health, 17, 7366, pp. 1-20, doi: 10.3390/ijerph17207366
22. Długosz P. red. (2021), Trauma pandemii COVID-19 w polskim społeczeństwie, CeDeWu, Warszawa.
23. Dominiak, J. (2022), Wpływ pandemii COVID-19 na zmiany w sektorze usług w Polsce. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 36(2), s: 126–136. doi: <https://doi.org/10.24917/20801653.362.8>

24. Drozdowski R., Frąckowiak M., Krajewski M., Kubacka M., Modrzyk A., Rogowski Ł., Rura P. (2020a), *Życie codzienne w czasach pandemii. Raport z pierwszego etapu badań*, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, https://socjologia.amu.edu.pl/images/pliki/różne_prezentacje_etc/Życie_codzienne_w_czasach_pandemii_-_Wydział_Socjologii_UAM_-_WWW.pdf
25. Drozdowski R., Frąckowiak M., Krajewski M., Kubacka M., Modrzyk A., Rogowski Ł., Rura P. (2020b), *Życie codzienne w czasach pandemii. Raport z drugiego etapu badań*, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, https://socjologia.amu.edu.pl/images/pliki/Zycie_codzienne_w_czasach_pandemii._Raport_z_drugiego_etapu_badan_wersja_pełna.pdf
26. Drozdowski R., Frąckowiak M., Krajewski M., Kubacka M., Modrzyk A., Rogowski Ł., Rura P. (2020c), *Życie codzienne w czasach pandemii. Raport z trzeciego etapu badań*, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań, https://socjologia.amu.edu.pl/images/Życie_codzienne_w_czasach_pandemii._Raport_z_trzeciego_etapu_badań.pdf
27. Dziawgo E. (2022), *Przedsiębiorstwa w Polsce w obliczu pandemii COVID-19: funkcjonowanie w pierwszym półroczu 2020 r. Wybrane aspekty ekonomiczne*, w: M. Halushchenko, Ł. D. Bartosik, M. Urbańczyk (red.) *Pandemia COVID-19. Aspekty Polityczne, społeczne, ekonomiczne i prawne*, ArchaeGraph, Poznań-Łódź.
28. Dolot A. (2020). *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną - perspektywa pracownika*. RE-mentor, 1(83), s: 35-43, doi.org/10.15219/em83.1456.
29. European Central Bank (2016), *Increasing resilience and long-term growth: the importance of sound institutions and economic structures for euro area countries and EMU*, Economic Bulletin, 5, https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eb201605_article03.en.pdf, dostęp 24.08.2022.
30. European Commission (2022), *Digital Economy and Society Index 2022 - Country Reporting*, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>; dostęp: 30.08.2022
31. European Payment Report (2022), Intrum, <https://www.intrum.com/publications/european-payment-report/european-payment-report-2022/>, dostęp: 09.09.2022.
32. Gaca O., Gontarz Ł., Stefaniak M., Świąćicka (2022), *Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2020-2022 (styczeń 2022)*, GUS, Warszawa.
33. Glenszczyk M. (2021), *Wartość jako czynnik uodparniający model biznesu przedsiębiorstwa w sytuacji dużej labilności otoczenia*, w: Barszczowska B., Kot-Radojewska M., Sobczyk-Kolbuch A. (red.), *Gospodarka w pandemii. Wyzwania i działania*, Akademia WSB i PTE w Katowicach, Katowice.
34. Gopinath G. (2020), *Limiting the economic fallout of the coronavirus with large, targeted policies*, in: R. Baldwin, B. Weder di Mauro (eds), *Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever*, London: Centre for Economic Policy Research (CEPR) Press, pp. 41–47.
35. Gopinath G. (2020a), *Limiting the Economic Fallout of the Coronavirus with Large Targeted Policies*, International Monetary Fund Blog, <https://blogs.imf.org/2020/03/09/limiting-the-economic-fallout-of-the-coronavirus-with-large-targeted-policies/>, dostęp: 25.08.2022.

36. Gorynia M. red. (2002), Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
37. Gorynia M. red. (2005), Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne (PWE), Warszawa.
38. Gorynia M., Jankowska B. (2008), Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa.
39. Gorynia M., Łażniewska E. red. (2009), Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
40. Gorynia M., Jankowska B. red. (2011), Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw, Difin, Warszawa.
41. Gorynia M., Jankowska B. red. (2013), The Influence of Poland's Accession to the EURO ZONE on the International Competitiveness and Internationalisation of Polish Companies, Difin, Warszawa.
42. Dzikowska M., Gorynia M., Jankowska B. red. (2016), Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i po jego wystąpieniu, Difin, Warszawa.
43. Gorynia M., Polowczyk J., (2022a), Jak państwa Unii Europejskiej radzą sobie z kryzysem gospodarczym wywołanym pandemią COVID-19?, *Studia BAS*, 1(69), s: 69-84.
44. Gorynia M., Polowczyk J., (2022b), Zagrożenia, szanse i wyzwania dla przedsiębiorstw związane z pandemią COVID-19 – pandemia i po pandemii, w: M. Gorynia, J. Kuczevska, A. Z. Nowak, (red.), *Polskie przedsiębiorstwo na jednolitym rynku europejskim. Wyzwania współczesności*, s: 178-204, PWE, Warszawa.
45. Gorynia M., Trąpczyński P., (2022), Strategie polskich eksporterów wobec pandemii koronawirusa - wyniki badań empirycznych w: red. I. Pawlas, A. Czech, *Podmioty gospodarki światowej wobec pandemii COVID-19*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
46. Gorzelany-Dziadkowiec M. (2020), Zmiany zachowań konsumentów w dobie COVID 19, *Problems of Economics and Law*, 5, pp: 1–15.
47. Gourinchas P.O., Kalemli-Özcan S., Penciakova V., Sander N. (2021), COVID-19 and SME failures, National Bureau of Economic Research, Working Paper 27877, <http://www.nber.org/papers/w27877>, dostęp: 03.09.2022.
48. Grynian A. (2022), Wpływ pandemii COVID-19 na bezpośrednie inwestycje zagraniczne - perspektywa dla Europy Środkowo-Wschodniej, w: I. Pawlas, A. Czech (red.), *Podmioty gospodarki światowej wobec pandemii COVID-19*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
49. GUS (2022), Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw w 2 kwartale 2022 roku, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/rejestracje-i-upadlosci-przedsiębiorstw-w-2-kwartale-2022-roku,29,14.html>
50. Jamal M.T., Anwar I., Khan N.A., Saleem I. (2021), Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13/3, pp: 293-319, <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149>

51. Janecki J. (2022), Ocena konsekwencji kryzysu pandemicznego COVID-19 w sektorze polskich przedsiębiorstw, *Studia BAS*, 1 (69).
52. Jankowska B., Bartosik-Purgat M., Mińska-Struzik E. (2022), Polskie przedsiębiorstwa wobec czwartej rewolucji przemysłowej, w: M. Gorynia, J. Kuczevska, A. Z. Nowak (red.), *Polskie przedsiębiorstwo na jednolitym rynku europejskim. Wyzwania współczesności*, s: 224-242, PWE, Warszawa.
53. Jastrząb T. (2021), Mechanizmy wczesnego ostrzegania jako wsparcie dla przedsiębiorstw w czasach kryzysu, w: B. Barszczowska, M. Kot-Radojewska, A. Sobczyk-Kolbuch (red.), *Gospodarka w pandemii. Wyzwania i działania*. Akademia WSB i PTE w Katowicach, Katowice.
54. Jedynak P., Bąk S. (2022) Kluczowe czynniki porażek przedsiębiorstw podczas pandemii COVID-19, *Management and Quality = Zarządzanie i Jakość*, 4(2), pp: 80–91, <http://zjz.edu.pl/wp-content/uploads/2022/07/Vol-4-no-2-nowa-wersja-80-91.pdf>
55. Kamińska K. (2022), Wpływ pandemii COVID-19 na wykonywanie władzy rodzicielskiej i realizację kontaktów z dzieckiem w: M. Halushchenko, Ł. D. Bartosik, M. Urbańczyk (red.), *Pandemia COVID-19. Aspekty Polityczne, społeczne, ekonomiczne i prawne*, ArchaeGraph, Poznań-Łódź.
56. Karkowska M. (2022), Między literą prawa a praktyką. Reakcje na odgórne regulacje związane z rozprzestrzenianiem się COVID-19 w latach 2020 i 2021. *Studia BAS*, 1 (69).
57. Kisiołek A. (2020), Komunikacja marketingowa w czasie pandemii, w: Hajder K., Kacperska M., Donaj Ł. (red.), *Konsekwencje pandemii COVID-19: Świat i gospodarka*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa, Poznań.
58. Klus S., Urbanowicz Z. (2022), Determinanty produktywności pracy wykonywanej zdalnej, w: A. Ziomek (red.), *Produktywność pracy zdalnej w ocenie pracowników w warunkach gospodarki cyfrowej*, s: 32-42, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, doi: <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-139-2/2>.
59. Komisja Europejska (2019), Europejski Zielony Ład, COM(2019) 640 final, Bruksela
60. Komisja Europejska (2020), Nowa strategia przemysłowa dla Europy, COM(2020) 102 final, Bruksela.
61. Komisja Europejska (2020a), Strategia MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy. COM(2020) 103 final, Bruksela.
62. Komisja Europejska (2020b), Kształtowanie cyfrowej przyszłości Europy. COM(2020) 67 final, Bruksela.
63. Komisja Europejska (2020c), Długofalowy Plan Działań na rzecz lepszego wdrażania i egzekwowania przepisów dotyczących jednolitego rynku, COM (2020) 94 final, Bruksela.
64. Kowalski A., Moskwa A., Wojciechowski P., Parzuchowski J., Rynkiewicz S. (2021), *Poradnik dotyczący cyfryzacji łańcuchów wartości w klastrach*, Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości, <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/poradnik-dotyczacy-cyfryzacji-lancuchow-wartosci-w-klastrach-raport-skrocony/>

65. Koziół-Nadolna K., Suchocka A. (2021), Uwarunkowania pracy zdalnej w organizacjach w czasie pandemii COVID-19, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
66. Krajowy Rejestr Długów (2020), KoronaBilans MŚP – IV edycja. file:///C:/Users/user/AppData/Local/Temp/KoronaBilans_raport-pełny_edycja-IV.pdf
67. Kuczevska J. (2020), Benchmarking jako metoda diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw w klastrach, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
68. Kuczevska J., Stefaniak J. (2022), Implementacja programu rynku wewnętrznego Unii Europejskiej z uwzględnieniem efektów dla przedsiębiorstw, w: M. Gorynia, J. Kuczevska, A. Z. Nowak (red.), Polskie przedsiębiorstwo na jednolitym rynku europejskim. Wyzwania współczesności, s. 25-45, PWE, Warszawa.
69. Kuczevska J., Kowalski M.A., Król T., Kunaszuk R., Parzuchowski J. (2021), Benchmarking klastrów w zakresie cyfryzacji, P. Kryjom (red.), Grupa ds. benchmarkingu klastrów, Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości, Warszawa.
70. Kapela M. (2022a), Rządowe wsparcie gospodarki i ochrony miejsc pracy w krajach Grupy Wyszehradzkiej, w: E. Kwiatkowski (red.), Pandemia Covid-19 a zmiany na rynku pracy. Polska na tle krajów Grupy Wyszehradzkiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
71. Kapela M. (2022b), Tendencje zmian wynagrodzeń w badanych krajach, w: E. Kwiatkowski (red.), Pandemia Covid-19 a zmiany na rynku pracy. Polska na tle krajów Grupy Wyszehradzkiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
72. Konopka P., Piekutowska A. (2022), The impact of COVID-19 pandemic on international trade: case of Poland, w: I. Pawlas, A. Czech (red.), Podmioty gospodarki światowej wobec pandemii COVID-19, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
73. Kucharski L., Kwiatkowski E. (2022), Zmiany podstawowych wielkości ekonomicznych na rynku pracy, w: E. Kwiatkowski (red.), Pandemia Covid-19 a zmiany na rynku pracy. Polska na tle krajów Grupy Wyszehradzkiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
74. Kulińska-Sadłocha E., Marcinkowska M., Szambelańczyk J. (2020), The impact of pandemic risk on the activity of banks based on the Polish banking sector in the face of COVID-19, *Safe Bank*, 2 (79).
75. Kwiatkowska E. (2022), Zmiany zatrudnienia w przekroju sekcji działalności. Elastyczność zatrudnienia, w: E. Kwiatkowski (red.), Pandemia Covid-19 a zmiany na rynku pracy. Polska na tle krajów Grupy Wyszehradzkiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
76. Kwiatkowski E. red. (2022a), Pandemia Covid-19 a zmiany na rynku pracy. Polska na tle krajów Grupy Wyszehradzkiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
77. Kwiatkowski E. (2022b), Pandemia COVID-19 jako szok ekonomiczny i jego konsekwencje na rynku pracy, w: E. Kwiatkowski (red.), Pandemia Covid-19 a zmiany na rynku pracy. Polska na tle krajów Grupy Wyszehradzkiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

78. Kwiatkowski E. (2022b), Instytucje i polityka rynku pracy w krajach Grupy Wyszehradzkiej, w: E. Kwiatkowski (red.), *Pandemia Covid-19 a zmiany na rynku pracy. Polska na tle krajów Grupy Wyszehradzkiej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
79. Legrain, P. (2020), Will the coronavirus kill globalization? The pandemic is legitimizing nationalists and turning their xenophobia into policy, *Foreign Policy*, Spring, 2, pp. 23-25.
80. Lis, M., Jeżyna, B., Szkudlarek, E., Szumił, S. (2021). Readiness of Polish Industrial Enterprises for the Industry 4.0 Revolution, *Social Sciences*, 10/2014, doi:10.3390/socsci10060214
81. Loxton M., Truskett R., Scarf B., Sindone L., Baldry G., Zhao Y. (2020), Consumer Behaviour during Crises: Preliminary Research on How Coronavirus Has Manifested Consumer Panic Buying, Herd Mentality, Changing Discretionary Spending and the Role of the Media in Influencing Behaviour, *Journal of Risk and Financial Management*, 13/166, pp: 1–21.
82. Lusztyn M. red. (2021), *Polska bankowość w czasie pandemii Covid-19. Wybrane zagadnienia*. Europejski Kongres Finansowy, Sopot-Warszawa.
83. Łasak P. (2020), Wyzwania dla polskiego sektora bankowego jako skutek pandemii COVID-19, Conference Paper, https://www.researchgate.net/publication/349172695_Piotr_Lasak_WYZWANIA_DLA_POLSKIEGO_SEKTORA_BANKOWEGO_JAKO_SKUTEK_PANDEMII_COVID-19
84. Łukasiewicz A. (2022), Konsekwencje ograniczeń związanych z pandemią COVID-19 dla transportu pasażerskiego, *Studia BAS*, 1(69).
85. Łukasik G., Lipowicz M. (2021), Przesłanki i konsekwencje kryzysu finansowego przedsiębiorstwa, w: B. Barszczowska, M. Kot-Radojewska, A. Sobczyk-Kolbuch (red.), *Gospodarka w pandemii. Wyzwania i działania*, Akademia WSB i PTE w Katowicach, Katowice.
86. Manca A. R., Benczur P., Giovannini E. (2017), Building a Scientific Narrative Towards a More Resilient EU Society. JRC Science for Policy Report, JRC28548.
87. Marcysiak A., Pleskacz Ż. (2021), Determinants of digitization in SMEs, *Entrepreneurship and sustainability issues*, <http://jssidoi.org/jesi/>; doi: [http://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(18\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(18))
88. Martin, R., Sunley, P. (2020), Regional economic resilience: Evolution and evaluation, in: G. Bristow, A. Healy (eds.), *Handbook on regional economic resilience*, Edward Elgar Publishing.
89. Mazurek-Kucharska B., Kuciński J, Flis R. (2020), Spodziewane trendy sektora e-usług. Badanie zapotrzebowania na działania wspierające rozwój usług świadczonych elektronicznie (e-usług) przez przedsiębiorstwa mikro i małe, PARP, Warszawa.
90. Nikolić N., Jovanović I., Nikolić Đ., Mihajlović I., Schulte P. (2018), Investigation of the Factors Influencing SME Failure as a Function of Its Prevention and Fast Recovery after Failure, *Entrepreneurship Research Journal*, doi.org/10.1515/erj-2017-0030
91. Olejniczak W., Brodzikowska K. (2021), Zmiany logistyczne przedsiębiorstw turystycznych wskutek pandemii COVID-19, w: T. Rokicki (red.), *Wyzwania logistyki we współczesnym świecie – COVID-19, transport, magazynowanie, opakowania*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

92. Oliveira L., Fleury A., Fleury M.T. (2021), Digital power: Value chain upgrading in an age of digitization, *International Business Review*, Elsevier, 30(6), doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101850>
93. Olszewski M. (2022). Odporność start-upów na kryzys wywołany przez pandemię COVID-19. Przykład branży turystycznej, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 36(2), s: 190–202. doi: <https://doi.org/10.24917/20801653.362.12>
94. OECD (2020), Covid-19: SME Policy Responses. Tackling Coronavirus (COVID-19): Contributing to a Global Effort, (March), 1–55, https://oecd.dam-broadcast.com/pm_7379_119_119680-di6h3qgi4x.pdf.
95. OECD (2020a), COVID-19 i odpowiedzialne prowadzenie biznesu, file:///C:/Users/j.kuczevska/Downloads/COVID-19_RBC-Nota-OECD_maj_2020.pdf , dostęp 01.09.2022.
96. Osińska M., Zalewski W. (2021), Vulnerability and resilience of the road transport industry in Poland to the COVID-19 pandemic crisis, *Transportation*, <https://doi.org/10.1007/s11116-021-10246-9>.
97. PARP (2021), Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2020, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/benchmarking-klastrow-w-polsce-edycja-2020>.
98. PARP (2022), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2022>.
99. Pawlas I. (2022), Wpływ pandemii COVID-19 na kraje Grupy Wyszehradzkiej, w: I. Pawlas, A. Czech (red.), *Podmioty gospodarki światowej wobec pandemii COVID-19*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
100. Paździor A., Sokół M., Styk A. (2021), The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Economic and Financial Situation of the Micro and Small Enterprises from the Construction and Development Industry in Poland, *European Research Studies Journal*, XXIV, Special Issue 2, pp. 751-762.
101. Pera J. (2022), Impact of COVID-19 on systemic risk management, w: I. Pawlas, A. Czech (red.), *Podmioty gospodarki światowej wobec pandemii COVID-19*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
102. Pisz I. (2021), Wielowymiarowy wpływ „czarnego łabędzia” – pandemii COVID-19 na funkcjonowanie łańcuchów dostaw, w: T. Rokicki (red.), *Wyzwania logistyki we współczesnym świecie – COVID-19, transport, magazynowanie, opakowania*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
103. Portuguese Castro M., Gómez Zermeño M.G. (2021), Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13/4, pp: 721-746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>.
104. Próchniak M., Lissowska M., Maszczyk P., Rapacki R., Towalski R. (2022), Zróżnicowanie stóp inflacji w krajach UE27 a rynek pracy i wzrost gospodarczy – lekcje z pandemii COVID-19, Raport na Forum Ekonomiczne w Karpaczu, SGH.

105. Pusher B., Czech M. (2022), Wpływ pandemii COVID-19 na indeksy giełdowe w krajach BRIC, w: I. Pawlas, A. Czech (red.), Podmioty gospodarki światowej wobec pandemii COVID-19, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
106. PWC (2020), Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-sredni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf>.
107. Radlińska K. (2020), Pandemia COVID-19 implikacje dla polskiego rynku pracy, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, 24, s: 113-126, Koszalin.
108. Rüßmann M., Lorenz M., Gerbert P., Waldner M., Justus J., Engel P., Harnisch M. (2015), Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries, http://www.inovasyon.org/pdf/bcg.perspectives_Industry.4.0_2015.pdf
109. Ruprich M. (2021), Wpływ pandemii na rynek usług kosmetycznych, w: B. Barszczowska, M. Kot-Radojewska, A. Sobczyk-Kolbuch (red.), Gospodarka w pandemii. Wyzwania i działania, Akademia WSB i PTE w Katowicach, Katowice.
110. Rzońca A., Parosa G. (2022), Why the Fed is to blame for the boom in zombie companies, Financial Times, 31.08.2022.
111. Suguna M., Bhavin S., Sivakami B.U., Suresh M. (2022), Factors affecting repurposing operations in Micro Small and Medium Enterprises during Covid-19 emergency, Operations Management Research, <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00253-z>.
112. Samsel A. (2022), Analiza wyboru kanałów dystrybucji ubezpieczeń wśród gospodarstw domowych, w: M. Lemkowska, M. Wojtkowiak (red.), Sektor ubezpieczeń w obliczu wyzwań współczesności, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-131-6>
113. Samuk G., Sidorowicz I. (2020), Wpływ pandemii COVID-19 na zachowania konsumentów, Akademia Zarządzania, 4(3), s: 195–206.
114. Sobczyk-Kolbuch A. (2021), Wpływ pandemii na formy pracy zawodowej oraz kształcenie dorosłych, w: B. Barszczowska, M. Kot-Radojewska, A. Sobczyk-Kolbuch (red.), Gospodarka w pandemii. Wyzwania i działania, Akademia WSB i PTE w Katowicach, Katowice.
115. Sondermann D. (2018), Towards more resilient economies: The role of well-functioning economic structures, Journal of Policy Modeling, 40(1), pp: 97–117.
116. Stojczew K. (2021), Ocena wpływu pandemii COVID-19 na sytuację w branży motoryzacyjnej w Polsce, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 35(2), s: 64–84, doi:10.24917/20801653.352.5
117. Szarucki M., Noga G., Kosch O. (2021), Wpływ pandemii COVID-19 na modele biznesu przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce, Horyzonty Polityki, 12(40), s: 95-114, doi: 10.35765/HP.2136
118. Szczepaniak I., Ambroziak Ł., Drożdż J. (2020), Wpływ pandemii COVID-19 na przetwórstwo spożywcze i eksport rolno-spożywczy Polski, Ubezpieczenia w Rolnictwie – Materiały i Studia, 1(73). S: 117–139, doi: 10.48058/urms/73.2020.3

119. Toborek-Mazur J., Partacz K. (2022), Ewaluacja efektu synergii w transakcjach fuzji i przejęć w czasie pandemii COVID-19, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce*, 46/1, s: 101–118, <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0015.7990>
120. Trump B.D., Linkov I. (2020), Risk and resilience in the time of the COVID-19 crisis, *Environment Systems and Decisions*, 40, pp: 171–173, doi: <https://doi.org/10.1007/s10669-020-09781-0>
121. Tworek, K. (2020), IT Reliability for Ensuring Performance of IT Used in Organizations Operating under Covid-19 Epidemic Crisis, *Central European Business Review*, 10(1), pp:39-53, doi: 10.18267/j.cebr.255.
122. Trzcieliński S. (red.) (2020), *Przedsiębiorstwo zwinne w świetle badań empirycznych*, Polska Akademia Nauk, Oddział w Poznaniu, Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania, Poznań.
123. UNCTAD (2020), *Impact of the Pandemic on Trade and Development. Transitioning to a New Normal*, https://unctad.org/system/files/official-document/osg2020d1_en.pdf.
124. UNCTAD (2021), *World Investment Report 2021*. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf, 24.11.2022
125. UNCTAD (2022), *World Investment Report 2022*. <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2022>.
126. Villa A., Taurino T. (2019), SME Innovation and Development in the Context of Industry 4.0, *Procedia Manufacturing*, 39, pp: 1415-1420, doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.311
127. Woźniak-Jęchorek B. (2022), Czynniki determinujące udział pracy zdalnej w całkowitym zatrudnieniu, *Studia BAS*, 1(69).
128. WTO (2020), *Helping MSMEs navigate the COVID-19 crisis*, WTO, https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/msmes_report_e.pdf.
129. Yuen Kum F., Xueqin Wang Fei Ma, Kevin X. Li. (2020), The psychological causes of panic buying following a health crisis, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17/10: 3513, doi: 10.3390/ijerph17103513.
130. Zhao J. (2022), *The Impact of Fashion Industry Due to Covid-19*, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 652, *Proceedings of the 2022 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development*, Atlantis Press, <https://www.atlantispress.com/proceedings/icssed-22/125973740>.
131. Zygierowicz A. (2022), *Cultural and creative sectors in the COVID-19 pandemic crisis*, *Studia BAS*, 1(69).

Literatura popularno-naukowa

132. Banaszyk P., Gorynia M. (2020a), Czym zastąpić zysk, Rzeczpospolita 20.07.2020.
133. Banaszyk P., Gorynia M. (2020b), Pandemia COVID-19 a konkurencyjność przedsiębiorstwa, ICAN Management Review, 4.
134. Blocher D. (2021), Wychodzimy z deweloperki, chcemy budować i inwestować w energię odnawialną, w: K. Mokrzycka, Rozmowy w pandemii. Od wielkiej smuty do Polskiego Ładu, 300Gospodarka, Warszawa.
135. Brdulak H., Wczoraj, dziś i jutro branży TSL – diagnoza i trendy, 2021, <https://forsal.pl/gospodarka/pkb/artykuly/8058002,wczoraj-dzis-i-jutro-branzy-tsl-diagnoza-itrendy.html>
136. CEO.COM.PL. Biznes w praktyce (2020), Wakacje na „L4” ubocznym skutkiem pandemii, <https://ceo.com.pl/wakacje-na-l4-ubocznym-skutkiem-pandemii-86279>
137. CEO.COM.PL. Biznes w praktyce (2020a), Ucieczka na długie „L4” sposobem na redukcję etatów, <https://ceo.com.pl/ucieczka-na-dlugie-l4-sposobem-na-redukcje-etatow-64858>
138. CEO.COM.PL. Biznes w praktyce (2020b), „L4” potęgują kłopoty małych przedsiębiorstw, <https://ceo.com.pl/l4-poteguja-klopoty-malych-przedsiębiorstw-98981>
139. CEO.COM.PL. Biznes w praktyce (2020c), Wyłapać „czarne owce” – kontrole pracowników na home office, <https://ceo.com.pl/wylapac-czarne-owce-kontrole-pracownikow-na-home-office-81583>, dostęp 15.09.2022.
140. CEO.COM.PL. Biznes w praktyce (2021), Polski pracownik, to zestresowany pracownik. Trend na „L4” od lekarza psychiatry, <https://ceo.com.pl/polski-pracownik-to-zestresowany-pracownik-99134>
141. Ciąpała T. (2021), W jednej chwili została zahibernowana cała firma. Sytuacja bez precedensów, w: K. Mokrzycka, Rozmowy w pandemii. Od wielkiej smuty do Polskiego Ładu, 300Gospodarka, Warszawa.
142. Citkowski M. (2020), Zerwane łańcuchy wartości – ważny czas dla polskich klastrów, <https://uwb.edu.pl/nawosci/okiem-eksperta/zerwane-lancuchy-wartosci-wazny-czas-dla-polskich-klastrow-ekspert-z-uwb-o-sile-wspolpracy-w-czasach-pandemii/37f52d27>, dostęp 01.09.2022.
143. Deloitte (2022), <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Deloitte-Digital-sprawdzi-kondycje-polskich-firm-w-obszarze-B2B-commerce.html>, dostęp: 15.10.2022.,
144. Gorynia M. (2020a), Przyszłość globalizacji, Rzeczpospolita 07.05.2020.
145. Gorynia M. (2020b), Co nas czeka po COVID-19, Rzeczpospolita 29.05.2020.
146. Gorynia M. (2020c), Świat po pandemii: zwycięzcy i przegrani, Dziennik Gazeta Prawna 29.05.2020.
147. Gorynia M. (2020d), Czy COVID-19 zmieni gospodarkę i nasze o niej myślenie, Rzeczpospolita 23.06.2020.
148. Gorynia M. (2022), Pandemia czas próby, część I i II, Iboma Media, <https://www.iboma.media/>, dostęp: 18.09.2022.

149. Gorynia M. 2020e, Pandemia COVID-19, nowa normalność i Poznań, Debaty Poznańskie – Debata I: Poznań wobec pandemii, grudzień 2020.
150. Gorynia M., Mroczek-Dąbrowska K. (2021), Czarny łabędź pandemii i biały łabędź brexitu, obserwatorfinansowy.pl z dn. 22.03.2021.
151. Gorynia M., Trąpczyński P. (2020a), Jak Covid wpływa na inwestycje zagraniczne, Rzeczpospolita z dn. 20.10.2020.
152. Gorynia M., Trąpczyński P. (2020b), Ostrożny optymizm polskich przedsiębiorców, Rzeczpospolita z dn. 21.01.2021.
153. Gorynia M., Trąpczyński P. (2021), Polscy eksporterzy patrzą na pandemię, obserwatorfinansowy.pl z dn. 21.06.2021
154. Gourinchas P.O., Kalemli-Özcan S. (2020), Covid-19 and Business Failures, webinar OECD, <https://www.oecd.org/global-forum-productivity/webinars/Gourinchas-Kalemli-Ozcan-covid-19-and-business-failures.pdf>
155. Kozłowski A. J. (2021), W pierwszej fali pandemii telewizja okazała się medium, do którego widz ma większe zaufanie, niż do treści internetowych, w: K. Mokrzycka, Rozmowy w pandemii. Od wielkiej smuty do Polskiego Ładu, 300Gospodarka, Warszawa.
156. Pawiński K. (2021), To zarządzanie ryzykiem, jakiego świat dotąd nie widział!, w: K. Mokrzycka, Rozmowy w pandemii. Od wielkiej smuty do Polskiego Ładu, 300Gospodarka, Warszawa.
157. Piątkowski M. (2021), Z perspektywy Chin Polska jest jak Paragwaj: mały kraj, który nie bardzo się z czymś kojarzy, w: K. Mokrzycka, Rozmowy w pandemii. Od wielkiej smuty do Polskiego Ładu, 300Gospodarka, Warszawa.
158. PZPM (2021), Automotive industry report 2020/2021, <https://www.pzpm.org.pl/en/Automotive-market/Reports/PZPM-Automotive-Industry-Report-2021-2022>.
159. Snażyk T. (2021), W Katowicach umieściłbym polską Dolinę Innowacji – to rynek, który czekają ogromne zmiany w związku z transformacją energetyczną, w: K. Mokrzycka, Rozmowy w pandemii. Od wielkiej smuty do Polskiego Ładu, 300Gospodarka, Warszawa.
160. Schmidt W. (2020), Apel do reklamodawców, <https://www.iab.org.pl/aktualnosci/apel-do-reklamodawcow/>, dostęp 10.10.2022.
161. Streżyńska A. (2021), Służba zdrowia ma największą cyfrową dziurę. Stąd kolejki i brak miejsc, w: K. Mokrzycka, Rozmowy w pandemii. Od wielkiej smuty do Polskiego Ładu, 300Gospodarka, Warszawa.
162. Suraj A. (2022), Średnie firmy w Polsce są znacznie mniej innowacyjne od europejskich odpowiedników, Obserwator Gospodarczy, <https://obserwatorgospodarczy.pl/2022/08/31/srednie-firmy-w-polsce-sa-znacznie-mniej-innowacyjne-od-europejskich-odpowiednikow/>, dostęp: 09.09.2022.

Spis tabel

Tabela 1. Kryteria klasyfikacji barier/czynników, które spowodowały zmiany w funkcjonowaniu MSP w czasie pandemii COVID-19.	15
Tabela 2. Przyporządkowanie zmian w otoczeniu biznesowym wywołanych pandemią COVID-19 do procesów biznesowych przedsiębiorstw oraz identyfikacja konsekwencji	38

Zmiany wywołane pandemią w sektorze MSP i ich wpływ na procesy biznesowe – publikacja koncentruje się na identyfikacji i opisie zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym polskich MŚP oraz wpływie zidentyfikowanych zmian na procesy biznesowe w przedsiębiorstwach. Raport jest zakończony autorską oceną poprawności ww. zmian i rekomendacjami dotyczącymi dalszego ich rozwoju w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw.

Platforma Przemysłu Przyszłości – Fundacja powołana przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii w celu wzmocnienia kompetencji i konkurencyjności podmiotów prowadzących działalność na terytorium Polski – przedsiębiorców, koordynatorów klastrów, podmiotów działających na rzecz innowacyjnej gospodarki oraz partnerów społecznych i gospodarczych w zakresie cyfryzacji.

www.przemyslprzyszlosci.gov.pl

Zobacz także:



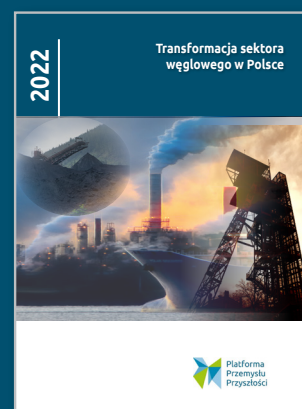
Międzynarodowy i krajowy przegląd metodyk foresightu technologicznego realizowanego przez przedsiębiorstwa



Praktyczne zastosowanie foresightu technologicznego do rozwiązywania problemów przedsiębiorstw



Ulgi i zwolnienia podatkowe wspierające innowacyjność przedsiębiorstw



Transformacja sektora węglowego w Polsce