

Marian Gorynia ♦ Joanna Kuczevska

Zmiany wywołane pandemią COVID-19

w sektorze MŚP

i ich wpływ na realizację
procesów biznesowych



Zamknięte

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Zmiany wywołane pandemią COVID-19

w sektorze MŚP
i ich wpływ na realizację
procesów biznesowych

Marian Gorynia ♦ Joanna Kuczevska

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

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Recenzenci

Prof. dr hab. Piotr Dominiak

Dr hab. Arkadiusz Michał Kowalski, prof. SGH

Projekt okładki

Anna Gogolewska

Zdjęcie na okładce

keanu2/iStock

Redakcja

Monika Sikorska

Korekta

Magdalena Orczykowska

Publikacja sfinansowana przez Fundację Platforma Przemysłu Przyszłości



© Copyright by Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości

i Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.

Warszawa 2023

ISBN 978-83-208-2594-7

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.

ul. Podwale 17 lok. 2, 00-252 Warszawa

tel. 22 826 41 82

e-mail: pwe@pwe.com.pl

www.pwe.com.pl

Studio DTP

Beata Stelągowska

Spis treści

Przedmowa ■ 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 ■ 23
 - 2.1. Kontekst makrootoczenia ■ 24
 - 2.2. Wpływ COVID-19 na funkcjonowanie rynków ■ 26
 - 2.3. Wpływ lockdownów oraz restrykcji na funkcjonowanie poszczególnych branż ■ 28
 - 2.4. Wpływ COVID-19 na internacjonalizację oraz reorganizację globalnych łańcuchów wartości (GVC) ■ 33
 - 2.5. Przyspieszenie procesu transformacji cyfrowej ■ 38
 - 2.6. Zmiana zachowań konsumentów ■ 40
 - 2.7. Kwestie płynności finansowej, odporność start-upów i fenomen firm zombie ■ 42

Część II

Opis wpływu zidentyfikowanych zmian na procesy biznesowe w przedsiębiorstwach ■ 47

- 3.** Przyporządkowanie zmiany do procesu biznesowego i określenie konsekwencji zmian ■ 49
 - 3.1. Proces zamówień i dostaw ■ 52
 - 3.2. Proces produkcji oraz proces projektowania i świadczenia usług ■ 55
 - 3.3. Proces sprzedaży i marketingu ■ 57
 - 3.4. Proces dystrybucji ■ 59
 - 3.5. Proces obsługi posprzedażowej ■ 63
 - 3.6. Proces zarządzania zasobami ludzkimi ■ 64
 - 3.7. Proces zarządzania strategicznego ■ 69

 - 4.** Autorska ocena poprawności zmian w zakresie procesów biznesowych ■ 73

 - 5.** Rekomendacja dotycząca dalszego rozwoju wprowadzonych zmian ■ 79
- Zakończenie ■ 85
- Bibliografia ■ 87
- Streszczenie ■ 101
- Summary ■ 105

Przedmowa

Oddajemy do rąk czytelników publikację dotyczącą stanu gospodarki po pandemii COVID-19. Książka powstała w ramach prac think tanku powołanego przez Platformę Przemysłu Przyszłości. Postanowiliśmy skoncentrować się na zjawiskach, które pojawiły się w polskiej gospodarce i które miały wpływ na rozwój firm głównie pochodzących z sektora MŚP. Pandemii możemy traktować w kategoriach zdarzeń, które bardzo silnie oddziałują na sposób działania i zachowania wszystkich uczestników rynku – począwszy od producentów, a na konsumentach skończywszy. Jest to próba identyfikacji czynników wpływających na działanie polskich przedsiębiorstw. Książka ma przybliżyć skutki, które utrwały się w formie nowych wzorców zachowań w okresie postpandemicznym. 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 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 książki i wyjściem poza oczywiste schematy myślenia o gospodarce spotka się z życzliwym zainteresowaniem i pozytywnym odbiorem czytelników.

Dr Piotr Kryjom
Zastępca Dyrektora Działu Strategii i Rozwoju,
Platforma Przemysłu Przyszłości

Wstęp

Niniejsza książka powstała w ramach prac think tanku powołanego przez Fundację Platforma Przemysłu Przyszłości. Jej celem jest wskazanie zmian wywołanych pandemią COVID-19, które wpływają 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.

Opracowanie ma dostarczyć odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- ◆ Jakie zmiany w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) zarejestrowanych w Polsce wystąpiły w okresie pandemii COVID-19 i na czym one polegały?
- ◆ Jakie są konsekwencje tych zmian w odniesieniu do procesów biznesowych?

Okresem analizy jest zasadniczo przedział czasowy od marca 2020 roku do czerwca 2022 roku, przy czym uwzględniono też niektóre okoliczności i dane, które wystąpiły do momentu zakończenia pisania książki, czyli do końca października 2022 roku. Należy jednak podkreślić, że w pierwszym kwartale 2022 roku pojawiło się oddziaływanie ważnego czynnika nadzwyczajnego modyfikującego wpływ 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 przypisaniem im określonych konsekwencji.

Autorzy przyjęli podejście, zgodnie z którym w pierwszej części książki zostały zidentyfikowane tendencje zmian wywołane przez pandemię, a w drugiej pokazano, jak te zmiany przekładały się na konkretne operacje/funkcje/czynności/ogniwa w łańcuchach wartości konkretnych firm. Innymi słowy, 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, które wystąpiły w działaniach małych i średnich przedsiębiorstw pod wpływem pandemii COVID-19, została dokonana z wykorzystaniem następujących źródeł:

- ◆ analizy doniesień medialnych,
- ◆ analizy dostępnych wyników badań naukowych,
- ◆ analizy regulacji prawnych,
- ◆ analizy własnych obserwacji i doświadczeń autorów wynikających ze współpracy i bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorstwami (konsultacje, analizy, ekspertyzy, zasiadanie w radach nadzorczych i tym podobne).

Należy podkreślić, że książka co do zasady dotyczy sektora MŚP w gospodarce polskiej, niemniej jednak w wielu fragmentach opracowania zdecydowano się na krótkie odniesienia do sytuacji gospodarczej w innych krajach. Intencją autorów nie było prowadzenie rozbudowanych badań porównawczych – chodziło raczej o jakościową ilustrację stanowiącą szersze tło dla procesów zachodzących w trakcie pandemii w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach.

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 kryzysu COVID-19 i po jego głównym uderzeniu wiąże się z bardzo wyraźną reakcją ze strony przedsiębiorstw ujawnioną w liczbie wejść na rynek i wyjść z niego. Wzrost liczby wyjść osiągnął niespotykane dotąd rozmiary: 40% amerykańskich małych przedsiębiorstw zamknięto w marcu 2020 roku i – mimo nieznacznego ożywienia pod koniec 2020 roku – prawie 40% z nich było nadal zamkniętych w połowie roku 2021. Dane z Homebase¹ pokazują podobny obraz dla Europy (Belitski i in. 2022; Bilbiie & Melitz 2021, za: Crane 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, takich jak elektronika, produkcja samochodów i przemysł maszynowy (Gopinath 2020a; 2020b).

Spadek aktywności gospodarczej zanotowano również wśród polskich przedsiębiorstw. Prawie 90% 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 jest nieco bardziej optymistyczny. W roku 2019 powstały 278 583 przedsiębiorstwa, a do 2020 roku aktywne pozostały 193 173 przedsiębiorstwa. 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.

¹ <http://joinhomebase.com/data>

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 (Bilbiie & Melitz 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 (Davahli i in. 2020), na przykład 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 są zauważalne w całej gospodarce światowej i dotyczą 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 – zaobserwowany i zdefiniowany już w 2016 roku przez Adjiedja Bakasa, który prognozuje, że w warunkach wolniejszego wzrostu gospodarczego będą się umacniać regionalne powiązania gospodarcze i polityczne, a ogniwa łańcuchów dostaw będą się lokalizować bliżej rynku macierzystego albo głównych rynków sprzedaży (Bakas 2016).
- ◆ Reorganizacja globalnych łańcuchów wartości (*Global Value Chain – GVC*) i łańcuchów dostaw oraz zmiana relacji i współpracy przedsiębiorstw, która charakteryzuje się dużą zależnością od chińskich globalnych łańcuchów wartości (Legrain 2020) i wywołane nimi postulaty dywersyfikacji, regionalizacji produkcji i rozwoju współpracy lokalnej, szczególnie współpracy w ramach klastrów (UNCTAD 2020; 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 (sprzed roku 2021), osiągając

1,6 biliona dolarów, globalne środowisko dla biznesu międzynarodowego i transgranicznego w 2022 roku zmieniło się diametralnie. 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 fuzyj 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 po stronie zarówno podaży, jak i popytu. Mogą być indywidualne (kryteria zarządcze i zasobowe) oraz sektorowe i powszechne – wynikające z otoczenia biznesowego (Jedynak & Bąk 2022; Nikolić i in. 2018). Ponadto mają źródło w różnych czynnościach łańcucha wartości przedsiębiorstwa i obejmując między innymi procesy technologiczne, produkcyjne, marketingowe, strategiczne (Jedynak & Bąk 2022).

Biorąc pod uwagę charakter tych zmian, autorzy książki 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) versus globalizacja

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

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana w tabeli 1 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 barier/czynników.

Uzupełniając zatem kryteria identyfikacji i uporządkowania zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikających z pandemii koronawirusa, można wskazać jeszcze 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 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 szybko efemerydami, z drugiej strony nie należy ich a priori ignorować, gdyż mogą być one zaczątkami długookresowych trendów. Taka sytuacja występuje, jak się wydaje, w odniesieniu do na przykład 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 przedsiębiorstwa dotyczą na przykład 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 wiąże się z rozróżnieniem koncentrowania uwagi na różnych poziomach realnego, rzeczywistego świata gospodarczego – mikro, mezo, makro, regionalnego i globalnego. Autorzy zdają sobie sprawę, 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 stają przed przedsiębiorstwami, a także rządami państw, a nawet organizacjami międzynarodowymi. Zauważenie przywołanej tutaj okoliczności pozwala na odwołanie się przynajmniej w niektórych, uzasadnionych miejscach do założeń analizy kontekstualnej oraz redukcyjnej – oprócz autonomicznej analizy poziomu całego przedsiębiorstwa odwołanie 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 wyostrzonego i w miarę możliwości jednoznacznego podejścia będzie wymagała odpowiedź na pytanie, 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 właściwe jest, jak się wydaje, 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 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 zostać poznane w inny sposób, nawiązujący głównie do kryteriów jakościowych. Finalnie jako właściwy kierunek postępowania jawi się tak zwana triangulacja metodologiczna, zakładająca mieszane wykorzystanie różnych podejść badawczych, w tym zwłaszcza kryteriów ilościowych i jakościowych.

W szeroko rozumianych badaniach nad konsekwencjami i zmianami wywołanymi w przedsiębiorstwach przez pandemię COVID-19 istotne jest ponadto zachowanie równowagi i spójności między trzema specyficznymi, odmiennymi, ale jednocześnie bardzo niezbędnymi 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)? 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 społeczną potrzebę zrozumienia 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 książki, 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, że prowadzone badania mają potencjalnie silny charakter interdyscyplinarny. Otwartość na inne dyscypliny w ramach nauk społecznych i poza naukami społecznymi jest ważnym imperatywem dogłębnego poznania implikacji pandemii COVID-19 dla funk-

cjonowania 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). Sprawę komplikuje długoterminowy charakter obecnego wyzwania pandemicznego, wzmocniony trwającym kryzysem w Ukrainie. Większość kryzysów obejmuje stosunkowo ograniczone 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 Międzynarodowy Fundusz Walutowy przedstawił obszerny katalog 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 Nassima 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 antykruchłość, mogąca wpływać na odporność przedsiębiorstwa na rozmaite szoki (Glenszczyk 2021).

Wprawdzie niniejsze opracowanie dotyczy skutków pandemii rozpatrywanych z punktu widzenia przedsiębiorstw, jednak należy się zgodzić ze spostrzeżeniem, że działalność firm odbywa się zawsze w jakimś otoczeniu społecznym i otoczenie to na tę działalność wpływa. 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 tu głównym przedmiotem zainteresowania (Karkowska 2022). Prace przyjmujące perspektywę socjologiczną dotyczyły w szczególności takich kwestii, jak: badanie zagadnień życia codziennego (Drozdowski i in. 2020a; 2020b; 2020c), badanie zjawiska pracy zdalnej (Kozioł-Nadolna & Suchocka 2021) czy emocjonalnych i społecznych kosztów pandemii (Długosz 2021). Marta Karkowska (2022) w swoim opracowaniu w szerokim zakresie porusza kwestie recepcji i percepcji restrykcji oraz obostrzeń wprowadzonych w związku z pandemią – reakcji na wybrane regulacje, przekonania i ocen oraz faktycznej realizacji 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, które 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 (na przykład rynku pracy i rynku finansowego),
- ◆ wpływ lockdownów oraz restrykcji na funkcjonowanie poszczególnych branż,
- ◆ wpływ COVID-19 na internacjonalizację, globalizację, regionalizację, fragmentację łańcuchów i systemów wartości przedsiębiorstw, reorganizację globalnych łańcuchów wartości (*Global Value Chains* – GVC),
- ◆ przyspieszenie procesu transformacji cyfrowej,
- ◆ zmiana zachowań klientów,
- ◆ kwestie płynności finansowej partnerów biznesowych, odporność start-upów oraz fenomen firm zombie.

2.1. 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 jest ono, jak się wydaje, na tyle istotnym elementem kontekstu działania firm, że warto mu poświęcić nieco uwagi.

Należy wyróżnić zwłaszcza dwa nurty występujące w ocenie okresu pandemii w Polsce pod kątem uzyskiwanych wyników makroekonomicznych. Pierwszy nurt można określić jako uproszczony. W nurcie tym uwagę zwraca się przede wszystkim na kształtowanie się wybranych wskaźników opisujących sytuację makroekonomiczną (Gorynia & Mroczek-Dąbrowska 2021). W badaniu Mariana Goryni i Jana Polowczyka (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 cząstkowych. W metarankingu zdecydowaną przewagę nad resztą państw w zakresie oddziaływania skutków pandemii na sytuację gospodarczą mają Luksemburg, Polska i Dania. Natomiast ostatnie miejsce zajęła Malta.

Drugi nurt można nazwać pogłębionym. Prace badawcze prowadzone w tym nurcie (Próchniak i in. 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 pozostałych krajach członkowskich Unii Europejskiej z Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW11) na tle Unii Europejskiej w latach 2020–2021; 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, tak zwany covidowy współczynnik poświęcenia, pokazuje związek pomiędzy nadmiarową relatywną liczbą zgonów spowodowanych pandemią COVID-19 a spowolnieniem wzrostu gospodarczego (skalą recesji)” (Gorynia 2022; Próchniak i in. 2022). W zakresie kształtowania się „ekonomicznego współczynnika poświęcenia” wyniki gospodarki polskiej wskazują, 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”, gospodarka polska znalazła się wśród krajów, gdzie wskaźniki wzrostu gospodarczego kształtowały się na nie najgorszym poziomie, 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. Małgorzata Czajkowska (2022) w swoich badaniach dokonała oceny wybranych pakietów antykryzysowych wdrożonych w pięciu krajach: Niemczech, Stanach Zjednoczonych, Chinach, Szwecji i Polsce. Największe dodatkowe wydatki i utracone dochody z zakresu ochrony zdrowia w stosunku do wielkości PKB w badanych krajach poniosły Stany Zjednoczone, a następnie Niemcy (także: Bolesta & Sobik 2020), najmniejsze zaś – Chiny i Polska. Największe wydatki na określone cele, a także utracone dochody pozostałych sfer gospodarki w stosunku do wielkości PKB również dotyczyły Stanów Zjednoczonych i Niemiec. Polska jednak zajęła tu trzecie miejsce, niewiele ustępując Niemcom w tym zakresie. Kolejnym badaniem rządów wymienionych 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% PKB, Polska – około 2,4% PKB, natomiast Stany Zjednoczone i Szwecja – jedynie około 0,2% PKB). W zakresie gwarancji bankowych liderem były Niemcy (około 20% PKB), podczas gdy pozostałe kraje nie przekroczyły 5% PKB. Największe wsparcie płynności również zapewniły Niemcy (27,8% PKB). Drugie miejsce w badanej grupie zajęła Polska (5,4% PKB). Tylko dwa kraje – Niemcy i Szwecja – wprowadziły ograniczony czas pracy przy zachowaniu całości wynagrodzenia.

Niemcy również jako jedyne obniżyły podatek VAT. Szczegółową analizę wpływu pandemii COVID-19 na kraje Grupy Wyszehradzkiej przedstawiono w opracowaniu Iwony Pawlas (2022).

W zarządzaniu kryzysami istotną rolę odgrywa koncepcja ryzyka systemowego przedstawiona w opracowaniu Jacka Pery (2022). 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.

2.2. Wpływ COVID-19 na funkcjonowanie rynków²

Oprócz wpływu pandemii na funkcjonowanie gospodarki na poziomie stricte makroekonomicznym warto rozważenia są także jej efekty odnoszące się do rynków poszczególnych zasobów, w szczególności do 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 rynku pracy w tej grupie krajów (Kwiatkowski 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 różnił się dość istotnie w przekroju poszczególnych państw (Kapela 2022a). Wdrożone programy pomocowe miały także zróżnicowany wpływ na deficyty budżetowe oraz poziomy długi publicznego państw.

Szukając oszczędności, wiele MŚP w Polsce 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 6,2 miliona

² W rozdziale ograniczono się do rozpatrzenia sytuacji na rynku pracy oraz rynku finansowym.

osób. Już od marca 2020 roku obserwowano wzrost liczby bezrobotnych zwolnionych z przyczyn dotyczących przedsiębiorstwa. Największy zaś wzrost liczby bezrobotnych nastąpił w kwietniu – wyniosła ona 44,5 tysiąca, by w czerwcu 2020 osiągnąć poziom 52,3 tysiąca osób (Dziawgo 2022). Współczynnik aktywności zawodowej w II kwartale 2020 roku wyniósł 55,5% był mniejszy w porównaniu z I kwartałem 2020 roku oraz II kwartałem 2019 roku. Mniejsza liczba osób pracujących była związana ze wzrostem liczby biernych zawodowo, a w mniejszym stopniu – ze 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, a także dokonali modelowego określenia determinant zmian zatrudnienia. Wyniki gospodarki polskiej w tym zakresie prezentują się w ujęciu komparatywnym nie najgorzej.

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 w książce rynkiem zasobów jest rynek finansowy. Główne przyczyny pogorszenia się sytuacji banków w efekcie pandemii są związane 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 innym opracowaniu (Kulińska-Sadłocha, Marcinkowska, & Szamblańczyk 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 zaostryżyły bowiem politykę kredytową oraz skoncentrowały uwagę na kontynuacji współpracy z dotychczasowymi klientami. Wyjaśnienie tego zjawiska powiązано 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 2022).

2.3. Wpływ lockdownów oraz restrykcji na funkcjonowanie poszczególnych branż³

Celem tego podrozdziału jest krótkie zasygnalizowanie barier, ograniczeń, zakazów, nakazów i tym podobnych czynników, które wpłynęły na funkcjonowanie przedsiębiorstw w okresie pandemii. Każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej podlega różnorodnym 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 zarazem szczególny wpływ negatywnych skutków kryzysu) występuje w sektorach, do których według analiz OECD należą: transport, produkcja przemysłowa, budow-

³ W tym podrozdziale wykorzystano fragmenty opracowania (Gorynia & Polowczyk 2022b).

nictwo, handel hurtowy i detaliczny, transport lotniczy, zakwaterowanie i gastronomia, nieruchomości, usługi profesjonalne oraz inne usługi osobiste (na przykład fryzjerstwo). Podczas gdy w gospodarkach krajów OECD jako całości MŚP odpowiadają za ponad 50% zatrudnienia, w tych sektorach udział MŚP w zatrudnieniu wynosi średnio 75%, a prawie 90% w Grecji i Włoszech (OECD 2020a).

Cechą pandemii COVID-19 jest jej powszechny, uniwersalny, światowy charakter. Dotknęła one właściwie wszystkie państwa świata i w konsekwencji wywołała we wszystkich problemy sanitarno-medyczne, które stały się podstawą do wprowadzenia regulacji ograniczających szeroko rozumianą swobodę prowadzenia działalności gospodarczej. Na podkreślenie zasługuje fakt, że państwa zostały dotknięte przez te problemy w zróżnicowanym stopniu. Poszczególne państwa zastosowały co do zasady odmienne środki, łącznie układające się w bardzo bogate i zróżnicowane spektrum form reakcji administracyjnej. Dlatego zarówno konsekwencje pandemii, jak i perspektywy wychodzenia z niej oraz nadrabiania strat nią spowodowanych w różnych państwach świata są nierzadko odmienne. Powyższa uwaga odnośnie do zróżnicowania skutków pandemii i perspektyw ich przewycięzania 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. Jeśli chodzi o regulacje polskie, to zgodnie z treścią ustawy Prawo przedsiębiorców (Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, Dz.U. 2018 poz. 646) „podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach”, a „przedsiębiorca wykonuje działalność gospodarczą zgodnie z zasadami uczciwej konkurencji, poszanowania dobrych obyczajów oraz słusznym interesów innych przedsiębiorców i konsumentów, a także poszanowania oraz ochrony praw i wolności człowieka”. W podobny sposób kwestia ta została uregulowana w większości państw świata. Ponadto przedsiębiorca zobowiązany jest do przestrzegania wymogów określonych przez inne przepisy prawa, na przykład związanych z ochroną życia i zdrowia ludzkiego, ochroną środowiska naturalnego, ochroną praw pracownika, ochroną praw konsumenta. Dodatkowo spotykanymi ograniczeniami są

zezwoleń i koncesje na prowadzenie określonej przedmiotowo działalności gospodarczej (zezwoleń, licencji, koncesje, a także różnorakie certyfikaty, zgody i pozwolenia).

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 w niektórych branżach, ograniczenia dotyczące handlu i usług, wprowadzone obowiązki zakładów pracy, ograniczenia w transporcie drogowym osób, ograniczenia w obrocie wyrobami medycznymi oraz nakaz udostępnienia nieruchomości, lokali i terenów przewidzianych planami przeciwepidemicznymi. Jako przykład można podać zestawienie tych rodzajów działalności, do których w Polsce w różnych okresach odnosił się zakaz prowadzenia działalności gospodarczej. Były to⁴:

- ◆ gastronomia (z wyjątkiem sprzedaży posiłków na wynos albo ich dostarczania),
- ◆ branża eventowa i wystawiennicza (organizacja targów, wystaw, kongresów, konferencji),
- ◆ zbiorowe formy kultury i rozrywki (działalność teatrów, kin, organizacja koncertów, widowisk),
- ◆ działalność bibliotek, archiwów, muzeów,
- ◆ działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna (działalność basenów, siłowni, klubów fitness),
- ◆ prowadzenie 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, solariów, salonów odchudzających, salonów masażu i tym podobnych),
- ◆ 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

⁴ <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/59731:ograniczenia-dzialalnosci-gospodarczej-w-zwiazku-z-covid-19-sprawdz-przepisy-obowiazujace-od-10-kwietnia>

przez nie czynności zawodowych lub zadań służbowych, prowadzenia działalności gospodarczej lub działalności rolniczej).

Przedstawione 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 obowiązywania. W tym miejscu wystarczy tylko zasygnalizować, że wymienione okoliczności powodowały bardzo duże utrudnienia i uciążliwości 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). Podkreślenia wymagają zwłaszcza skutki wpływu bieżących ograniczeń epidemicznych na zachowania konsumentów w tej branży, a także trwałe zmiany, jakie dokonały się na tym rynku. Małgorzata Ruprich przedstawia wyniki badań empirycznych dotyczących między innymi zmian w liczbie klientów gabinetów kosmetycznych podczas pandemii, sposobów utrzymywania relacji z klientami oraz dodatkowych środków bezpieczeństwa w gabinetach kosmetycznych (Ruprich 2021, s. 117–123).

Znaczący spadek obrotów odnotowano również w sektorze transportu pasażerskiego. Podczas badań przeprowadzonych przez Agnieszkę Łukasiewicz (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 Anny Zygierewicz (2022, s. 123) ustalono, że sektory kreatywne należą również 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 „zwycięzców” zauważono zwłaszcza subsektor gier komputerowych.

Z kolei w badaniu wpływu pandemii na sytuację branży ubezpieczeniowej w Polsce oraz porównaniu go z sytuacją na świecie Barbara Bacza podkreśla 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).

W innych opracowaniach autorzy podają dane na temat zróżnicowania wpływu pandemii na poszczególne branże na podstawie comiesięcznych raportów z badania koniunktury za lata 2020–2022 przygotowywanych przez Główny Urząd Statystyczny (Gaca i in. 2022; Jastrząb 2021). Tomasz Jastrząb (2021, s. 44) podkreśla, że od kwietnia 2022 roku analizy te zostały uzupełnione o ocenę wpływu pandemii COVID-19 na sytuację badanych przedsiębiorstw. 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 zaś takich branż, jak transport i gospodarka magazynowa oraz zakwaterowanie i gastronomia. Z kolei w ostatnim wziętym pod uwagę w tym opracowaniu badaniu większość badanych firm podkreślała 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 różnych krajach (Niderlandy, Niemcy, Wielka Brytania i Kosowo) prezentuje Jiawen 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 (między innymi e-commerce).

Swoistym podsumowaniem powyższych rozważań jest opracowanie Jarosława 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 i zagrażające stabilności firmy), nieobecność w pracy, zmiana zamówień składanych przez klientów, czas przetrwania przedsiębiorstwa nie dłuższy niż trzy miesiące, zatory płatnicze, brak pracowników (na przykład 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 obuwanie 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.

2.4. 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 przesycone jest głębokim realizmem, trudno bowiem nie dostrzegać niekorzystnych następstw pandemii COVID-19. Warto jednak zwrócić uwagę na kilka konsekwencji pandemii, które mogą stanowić dla gospodarki polskiej szansę – szansę okupioną niestety wszystkimi negatywnymi skutkami koronawirusa, czasami tragicznymi i bolesnymi⁵.

Niekwestionowanym skutkiem pandemii są zmiany tempa rozwoju gospodarczego oraz zwrócenie większej uwagi na współpracę regionalną w miejsce hiperglobalizacji, która czasami cechuje się skrajnym rozdrobnieniem i sfragmentaryzowaniem międzynarodowych, a właściwie

⁵ W tekście pomocniczo posłużono się następującymi publikacjami na temat pandemii: Gorynia 2020a; 2020b; 2020c; 2020d; 2020e.

globalnych łańcuchów dostaw. Nie nastąpił, jak się wydaje, radykalny odwrót od globalizacji, ale raczej obserwujemy zacieśnianie współpracy gospodarczej w ramach relatywnie bliskich regionów geograficznych, co może stanowić szansę dla Polski. Mogą 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 jest jednak, jak się wydaje, słuszny, choć często się pojawia i jest wręcz sugerowany. Lepszym sposobem poprawy bezpieczeństwa dostaw jest dywersyfikacja źródeł zaopatrzenia. I to właśnie spodziewana dywersyfikacja źródeł zaopatrzenia przez firmy z gospodarek rozwiniętych, które dość jednostronnie i ryzykownie przesadnie są zaangażowane we współpracę z Azją Południowo-Wschodnią, może stać się szansą dla polskich dostawców.

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 potraktowania efektywności. Efektywność nie powinna się bowiem ograniczać do postulatu maksymalizacji zysku za wszelką cenę, najlepiej w krótkim okresie. Efektywność powinna obejmować także kwestie środowiskowe, energetyczne, niezawodności, bezpieczeństwa i tym podobne, które jednak powinny docierać do firm na zasadzie nie opcjonalnych wskazań, ale bezwzględnie obowiązujących wytycznych skoordynowanych w skali międzynarodowej. Szeroko rozumiane pojęcie efektywności powinno 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 łańcu-

chów 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 dość dobrze 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 przejścia 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 jest więc, jak się wydaje, w tej sytuacji najważniejszym zadaniem władz rządowych i samorządowych.

Efektom pandemii COVID-19 jest reorganizacja globalnych łańcuchów wartości (GVC). Łańcuchy wartości albo zostały przerwane, albo strumień przepływu został znacznie zawężony (w przypadku zarówno 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 dostawach, a nawet ryzyko przerwania działalności (OECD 2020a). 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 2020a).

Podobna sytuacja dotyczy wielu gospodarek, w których 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% ogółu respondentów nie przewidywało udziału w relokacji produkcji z Chin, a prawie 41% badanych uważało, że zjawisko relokacji produkcji z Chin przez korporacje międzynarodowe ich nie dotyczy (Ambroziak i in. 2021).

Wpływ zakłóceń łańcucha dostaw na 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 sprzętu biurowego, elektroniki, chemikaliów, ropy naftowej i tworzyw sztucznych MŚP importują prawie 60% surowców i materiałów z zagranicy. W sektorach motoryzacyjnym i meblarskim MŚP eksportują ponad 40% swojej całkowitej sprzedaży. Zdarzają się także przypadki (sprzęt i produkty maszynowe, produkty wydawnicze i poligraficzne, produkty papierowe i sprzęt transportowy), gdzie MŚP eksportują poprzez GVC więcej produktów niż duże firmy (OECD 2020a; WTO 2020). Podobne skutki uboczne odnotowano w sektorach o dużym udziale pracowników migrujących, takich jak sektor produkcyjny w Azji.

Wobec powyższego największym problemem łańcucha dostaw jest, jak się wydaje, koncentracja produkcji surowców, materiałów czy podzespołów. Niekoniecznie dotyczy to wyłącznie Chin i dowodzi nie konieczności przenoszenia produkcji, ale raczej jej dywersyfikacji (Ambroziak i in. 2021). W literaturze można napotkać pogląd, że przetrwanie może być zatem 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 rolę dla gospodarki regionalnej i krajowej (Citkowski 2020).

W tej części książki warto także zwrócić uwagę na konsekwencje pandemii COVID-19 dla zachowań polskich eksporterów (Gorynia & Trąpczyński 2022). Przywołane badanie pokazuje reakcje polskich eksporterów na pandemię – w początkowej fazie pandemii – przez pryzmat poziomu internacjonalizacji badanych eksporterów. Dane empiryczne zebrano

w 500 firmach. Jeśli chodzi o symptomy kryzysu wywołanego przez pandemię, zebrano dane dotyczące takich zagadnień, jak: podatność 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, 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, krajowa i międzynarodowa mobilność pracowników, liczba nowych produktów/usług wprowadzonych do oferty, liczba nowych zastosowań istniejących produktów, intensywność działań w obszarze badań i rozwoju.

Główne ustalenia z badania Mariana Goryni i Piotra Trąpczyńskiego (2022) są następujące:

- ◆ Znalezione wstępne – wymagające dalszych badań – poparcie dla stwierdzenia, iż firmy o większej głębokości i szerokości internacjonalizacji wykazują wyższą odporność na skutki kryzysu pandemicznego. Podobnie stwierdzono wstępnie, że bardziej umiędzynarodowione firmy są ostrożniejsze w swoich działaniach reaktywnych na COVID-19.
- ◆ W odniesieniu do proaktywnego i reaktywnego charakteru reakcji na kryzys badania wskazują – co zaskakujące – że firmy o największym stopniu internacjonalizacji są mniej proaktywne w 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 wiedzy⁶ może rzucić więcej światła na te interesujące wyniki.

Na uwagę zasługują ponadto wyniki badania wpływu pandemii na zagraniczne inwestycje bezpośrednie (Grynia 2022). Porównanie skali skutków kryzysu finansowego z 2008 roku i kryzysu pandemicznego dla przepływów ZIB wskazuje podobieństwo ogólnych tendencji zmian, ale jednocześnie większą siłę spadku ZIB w okresie kryzysu pandemicznego. W podsumowaniu rozważań Alina Grynia 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” (Grynia 2022, s. 43).

Na międzynarodowy wymiar kryzysu pandemicznego wskazują także badania dotyczące wpływu pandemii na indeksy giełdowe w krajach BRIC⁷ (Puszer & Czech 2022). W badaniu tym została potwierdzona hipoteza, że 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 przez Pawła Konopkę i Agnieszkę Piekutowską (2022). W badaniach wykazano i zanalizowano pozytywny wpływ pandemii na wolumen polskiego eksportu.

2.5. Przyspieszenie procesu transformacji cyfrowej

Zmieniające się otoczenie biznesowe, uwarunkowane z jednej strony wyzwaniem związanym z pandemią, z drugiej – wyzwaniem rynku wewnętrznego Unii Europejskiej, skłoniło przedsiębiorstwa do transfor-

⁶ Intensywność oznacza zaangażowanie wiedzy (nakłady na B+R, nowoczesne technologie itp.) w działalności przedsiębiorstwa.

⁷ Brazylii, Rosji, Indii oraz Chin.

macji zgodnej z nową cyfrową rzeczywistością. Wspólny, jednolity rynek, który umożliwia przedsiębiorstwom osiągnięcie korzyści płynących z integracji, jest ponownie uznawany za fundament strategii integracji przemysłowej dla Europy (Komisja Europejska 2020c) oraz strategii MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy (Komisja Europejska 2020d; 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 2020a).

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 in. 2015).

W ostatniej edycji rankingu indeksu gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI), przygotowywanego przez Komisję Europejską dla wszystkich krajów Unii Europejskiej, 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% podmiotów korzystało z chmury, a 32% podejmowało elektroniczną wymianę informacji. Nadal jednak istnieje kilka powodów braku inwestycji w rozwiązania polegające na działaniach w chmurze (Marcysiak & Pleskacz 2021): obawa utraty kontroli nad bezpieczeństwem przetwarzania danych (69,2% badanych), brak funduszy na inwestycje (56,7%), brak odpowiednich kompetencji do działań w chmurze (51,6%) czy restrykcje i ograniczenia prawne (34,2%). Spośród badanych podmiotów tylko 21,7% poczyniło inwestycje w IT. Obecnie wykorzystanie

technologii Przemysłu 4.0, między innymi chmury obliczeniowej, big data, sztucznej inteligencji czy Internetu Rzeczy, wynosi od 3% do 19% w porównaniu z unijnym celem, czyli 75% do roku 2030 (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 in. 2021).

Dodatkowo wszelkie działania ze strony instytucji publicznych powinny być kierowane na wsparcie transformacji cyfrowej polskich MŚP, 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 wskazanie najlepszych praktyk w tym zakresie (Kuczevska i in. 2021). Benchmarking zachęca bowiem 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 i obejmuje digitalizację procesów biznesowych, z drugiej strony – wszelkich procesów komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (klienci i inni interesariusze).

2.6. Zmiana zachowań konsumentów

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

Konsumenci w pierwszych miesiącach pandemii wykazywali zachowania podobne jak w przypadku innych wcześniejszych sytuacji kryzysowych. Badania wskazują (Loxton i in. 2020), iż zachowania konsumentkie

w postaci paniki zakupowej, mentalności stadnej i uznaniowych wydatków zgodnie z przewidywaniami hierarchii potrzeb Maslowa wydają się zgodne z zachowaniami wykazywanymi podczas szoków i kryzysów w przeszłości. Natomiast Kum Fai Yuen i inni (2020) w swoich badaniach wskazali na cztery czynniki wywołujące panikę zakupową: percepcję, lęk przed nieznanym, radzenie sobie oraz psychologię społeczną. 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 zostały zidentyfikowane w badaniu przeprowadzonym na kwotowo dobranej próbie 750 respondentów (Chlipała & Żbikowska 2021; 2022). Autorzy dostrzegli, iż pandemia wpłynęła na zmianę zachowań konsumentów w zakresie wielkości zakupów niektórych produktów, miejsca dokonywania zakupów oraz postaw wobec konsumpcji. Konsumenty znacznie ograniczyli zakupy odzieży i obuwia (odpowiednio 62% i 57% 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 napoje, 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 zauważono w kategorii konsumpcji usług. Wynikały one jednak w dużej mierze z ograniczeń i restrykcji nałożonych przez instytucje publiczne (na przykład w gastronomii, rozrywce czy sporcie).

Zachowania i preferencje konsumentów dotyczące wyboru kanałów zakupowych podczas pandemii COVID-19 zostały również określone w badaniu obejmującym próbę 136 studentów białostockich uczelni wyższych (Samuk & Sidorowicz 2020). Respondenci wskazali, iż największy wpływ na dokonywanie przez nich zakupów przez internet ma bezpieczeństwo (ochrona 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% respondentów), kosmetyki (58%) oraz książki/gry/muzykę (46% badanych).

2.7. Kwestie płynności finansowej, odporność start-upów i fenomen firm zombie

Powołując się na wyniki badania przeprowadzonego przez PWC we współpracy ze SpotData oraz CBM Indicator w kwietniu 2020 roku, należy wskazać, iż na 756 badanych MŚP 65% firm produkcyjnych ograniczyło działalność, a 51% – zatrudnienie. Problemów z płynnością finansową doświadczyło ponad 50% badanych. Największe problemy sygnalizowały przedsiębiorstwa przemysłowe – aż 70% respondentów wskazywało na opóźnienia płatności i wielkie obawy przed utratą płynności finansowej, a nawet bankrutem (PWC 2020).

Mniejsze problemy dotyczyły natomiast producentów żywności. Ze względu na niższą elastyczność dochodową popytu na produkty pierwszej potrzeby, jakimi są artykuły spożywcze, przedsiębiorstwa tego sektora – szczególnie duże – miały większe szanse na przetrwanie (Szczepaniak, Ambroziak, & Drożdż 2020).

Jak wynika z raportu „European Payment Report 2020”, aż 82% badanych firm (58% 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 (między innymi problemy z zaopatrzeniem) (średnia 31,7%), urlopy pracowników (opieka nad dziećmi) (średnia 26,4%) oraz kwarantanna lub choroba pracowników (średnia 26,7%). Wobec wskazywanych przez MŚP obaw słusznym rozwiązaniem, w jakimś stopniu niwelującym kłopoty przedsiębiorstw, była zmiana polityki i interwencji publicznej.

Badania OECD, uwzględniające sytuację również polskich MŚP, jednoznacznie potwierdzają, że bez jakiegokolwiek interwencji politycznej 20% firm w próbie utraciłoby płynność po miesiącu, 30% – po dwóch miesiącach i 38% – po trzech miesiącach. Gdyby środki odosobnienia trwały siedem miesięcy, ponad 50% firm doświadczyłoby utraty płynności finansowej (OECD 2020a). Zaznaczyć również należy, iż szacunki te byłyby znacznie bardziej niekorzystne w przypadku badania wyłącznie MŚP,

których udział w próbie w tak rozległych badaniach międzynarodowych jest mniejszy.

Ponadto opublikowane badania (Gourinchas i in. 2020) uwzględniające siedemnaście krajów, w tym Polskę, których celem był pomiar płynności finansowej MŚP w trakcie i po pandemii COVID-19, wskazują, jaki odsetek działalności biznesowej zakończyłby się bankrutstwem bez nowych zastrzyków płynności lub wsparcia publicznego. We wszystkich badanych krajach szacunkowy średni wskaźnik upadłości MŚP wynosił 12,1% przy braku jakiegokolwiek interwencji politycznej, w porównaniu z poziomem 4,5%, który był szacowany dla sytuacji bez pandemii (Gourinchas & Kalemli-Özcan 2020; Gourinchas i in. 2020).

Podkreślić zatem należy znaczenie interwencji publicznej dla łagodzenia 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, wykluczające lub ograniczające kontakt bezpośredni z klientem, oraz podjęcie równoczesnej transformacji cyfrowej.

Istotę znaczenia kryzysu finansowego w okresie pandemii dobrze opisuje 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 zawarto oceny oraz analizy przesłanek i konsekwencji kryzysu finansowego przedsiębiorstwa z uwzględnieniem głównych obszarów decyzyjnych, wykorzystania 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) – i skłonność do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć oraz łatwość zmiany modelu biznesowego. Z drugiej strony posiadają relatywnie małe zasoby,

a ze względu na podejmowanie ryzykowej działalności mają ograniczony dostęp do zasobów finansowych. Z uwagi 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 podstawą ich przetrwania stały się: kreatywność w działaniu, wdrażanie oryginalnych pomysłów i oferta produktów cyfrowych (Arwaj i in. 2020; Olszewski 2022).

Swoistą dualność charakteryzującą start-upy potwierdzają wyniki badania przedstawione w raporcie „Polskie Startupy 2020. COVID Edition”. Na 34% badanych start-upów pandemia miała pozytywny wpływ (w tym na 11% bardzo pozytywny), a 27% podmiotów w ogólnie nie odczuło jej wpływu. Ponadto 37% badanych start-upów uważa, że sytuacja związana z pandemią wpłynie raczej pozytywnie na ich działalność. W zdecydowanej większości nie zamierzają zwalniać pracowników (63%), a tylko 6% planuje redukcję zatrudnienia. Ponad jedna czwarta start-upów zmieniła model biznesowy, wykorzystując zmiany zachowań klientów, oraz przeniosła swą aktywność do świata on-line. Przykładem mogą być galerie i muzea, które udostępniły możliwość wirtualnego zwiedzania, oraz biura podróży, które uruchomiły działalność na portalach społecznościowych i wprowadziły nowe aplikacje (Olszewski 2022).

Ocena skutków pandemii przez start-upy zależy od rynku, na którym funkcjonują. Najlepsze wyniki osiągają start-upy greentech i cleantech, a także zajmujące się cyberbezpieczeństwem, e-sportem, gaminigiem i z branży medycznej. Słabiej radzą sobie start-upy oferujące usługi z zakresu HRtech, blockchain, foodtech, transportu oraz turystyki (Arwaj i in. 2020). Pozytywne efekty zaobserwowano również w start-upach z sektora usług biznesowych, które w pierwszym roku pandemii odnotowały wzrost zatrudnienia. W okresie pandemii w Polsce w centrach usług biznesowych stworzono 13,5 tysiąca nowych miejsc pracy (Dominiak 2022).

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 jest zdobywanie nowych odbiorców, a także 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 o wpływ pierwszej fali pandemii na start-upy w Polsce. Z badania blisko półtora tysiąca start-upów w Polsce wynika, iż 39% respondentów ocenia pandemię negatywnie, ale 34% wyraża stanowisko odwrotne i ocenia czas pandemii jako okres szans i rozwoju (na przykład inwestycje wspierające branżę medyczną – druk 3D, 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 osiągnięcia przez start-up dobrych wyników finansowych – w obawie przed kolejnymi falami pandemii (Snażyk 2021). Dużym deficytem pandemii będzie brak networkingu, który w przypadku start-upów na ogromne znaczenie.

Jeśli chodzi o tak zwaną zombifikację gospodarki, należy podkreślić, że pandemia przyczyniła się do stworzenia warunków dla dalszego istnienia firm, które są określane mianem firm zombie – są to firmy, których zyski operacyjne są stale niższe niż spłacane bieżące zobowiązania odsetkowe. Dokładne szacunki zakresu występowania tego zjawiska w gospodarce polskiej nie są znane, ale badania przeprowadzone w gospodarce amerykańskiej, wyróżniającej się niezwykle wysokim natężeniem podobnych przypadków, wskazują na relatywnie szeroki zakres tego zjawiska.

Według raportu z 2021 roku około 10% spółek publicznych w Stanach Zjednoczonych to firmy zombie (Rzońca & Parosa 2022). Istnienie i trwanie firm zombie 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 zombie prowadzi więc do ograniczania efektywności w skali całej gospodarki. W krajach takich jak Wielka Brytania, Belgia, Hiszpania, Grecja, Portugalia i Włochy firmy zombie kontrolują ponad 40% wszystkich aktywów (Rzońca & Parosa 2022).

Negatywną konsekwencją istnienia firm zombie jest trwałe wykorzystanie aktywów w przedsięwzięciach o niskiej efektywności, co utrudnia życie start-upom oraz obniża poziom innowacji. Per saldo istnienie firm zombie na dłuższą metę zniekształca i deformuje proces schumpeterowskiej „twórczej destrukcji”, który długofalowo powinien się przyczyniać do bardziej efektywnej alokacji zasobów. Biorąc pod uwagę niższy

stopień natężenia konkurencji w gospodarce polskiej aniżeli w bardziej dojrzałych gospodarkach rynkowych oraz uwzględniając tradycyjnie szerszy zakres pomocy państwa dla przedsiębiorstw znajdujących się w złej sytuacji finansowej, można przypuszczać, że zakres zjawiska zombifikacji w gospodarce polskiej jest prawdopodobnie istotny. Obserwacja ta może stanowić przesłankę uzasadniającą podjęcie szerszych badań tego zagadnienia.

Część II

Opis wpływu
zidentyfikowanych zmian
na procesy biznesowe
w przedsiębiorstwach

3

Przyporządkowanie zmiany do procesu biznesowego i określenie konsekwencji zmian

Jak napisano wcześniej, w książce przyjęto takie podejście, że w części I skupiono uwagę na zidentyfikowaniu tendencji zmian w gospodarce (a więc de facto w otoczeniu przedsiębiorstw), które 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 – na podstawie badań zbiorczych, wywiadów, filmów albo *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 będzie możliwe 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, które pojawiły się w otoczeniu, stanowiły przyczynę określonych dostosowań w zakresie procesów biznesowych. Taką kolejność rzeczy przyjęto w książce. Z drugiej strony dopuszczalne jest, jak się wydaje, także odwrócenie przyjętego toku myślenia, czyli w pierwszym kroku dokonanie identyfikacji zmian w procesach biznesowych, a dopiero w drugim kroku podjęcie próby określenia tendencji w otoczeniu, z których one wyniknęły.

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)
<p>Lockdowny i restrykcje</p> <p>Globalizacja, regionalizacja, fragmentacja łańcuchów dostaw i systemów wartości przedsiębiorstwa</p> <p>Reorganizacja GVC</p>	<p>Proces zamówień i dostaw</p>	<p>Reorganizacja łańcuchów dostaw</p> <p>Zmiana pozycji w łańcuchu dostaw</p> <p>Skracanie łańcuchów dostaw</p> <p>Cyfryzacja zamówień i dostaw</p>
<p>Lockdowny i restrykcje</p> <p>Przyspieszenie procesu transformacji</p>	<p>Proces produkcji</p> <p>Proces projektowania usług</p>	<p>Transformacja cyfrowa i nowe decyzje inwestycyjne</p> <p>Automatyzacja i robotyzacja</p> <p>Outsourcing – zmiana organizacji i zakresu</p>
<p>Zmiana zachowań klientów</p> <p>Lockdowny i restrykcje</p> <p>Globalizacja, regionalizacja, fragmentacja łańcuchów dostaw i systemów wartości przedsiębiorstwa</p>	<p>Proces dystrybucji</p>	<p>e-handel</p> <p>Nowe rynki/nowy model biznesowy</p> <p>Rozwój sprzedaży B2B</p> <p>Nowe rodzaje partnerstw</p>
<p>Zmiana zachowań klientów</p> <p>Lockdowny i restrykcje</p> <p>Przyspieszenie transformacji cyfrowej</p>	<p>Proces sprzedaży i marketingu</p>	<p>Nowe relacje z klientem</p> <p>Analiza dynamicznie zmieniających się potrzeb klientów, wykorzystanie big data</p> <p>Wzrost zainteresowania e-handlem</p> <p>Budowa social marketingu</p> <p>Nowe aplikacje mobilne</p> <p>Kampanie SEM</p> <p>Opracowanie oferty pod potrzeby klienta</p>

Zmiany w otoczeniu wywołane przez pandemię	Procesy biznesowe (czynności podstawowe łańcucha wartości)	Konsekwencje wywołane przez zmiany w otoczeniu (zauważalne zmiany wewnętrzne)
<p>Zmiana zachowań klientów</p> <p>Lockdowny i restrykcje</p> <p>Przyspieszenie transformacji cyfrowej</p>	<p>Proces obsługi posprzedażowej</p>	<p>Cyfryzacja – zdalne serwisowanie, reklamacje i gwarancje</p>
<p>Zmiany na rynku pracy</p> <p>Lockdowny i restrykcje</p>	<p>Proces zarządzania zasobami ludzkimi</p>	<p>Zakres wykorzystania pracy zdalnej</p> <p>Wydajność i skuteczność w zakresie świadczenia pracy zdalnej</p> <p>Kwestia absencji (opieka nad dziećmi i zwolnienia lekarskie)</p> <p>Kompetencje cyfrowe pracowników</p>
<p>Makrootoczenie</p> <p>Zmiany na rynku finansowym</p> <p>Płynność finansowa partnerów biznesowych, odporność start-upów i firmy zombie</p> <p>Lockdowny i restrykcje</p> <p>Globalizacja, regionalizacja, fragmentacja łańcuchów dostaw i systemów wartości przedsiębiorstwa</p>	<p>Proces zarządzania strategicznego</p>	<p>Przewartościowanie celów i strategii działania</p> <p>Nowe partnerstwa (m.in. współpraca w klastrach)</p> <p>Zakres transformacji cyfrowej i wykorzystania technologii Przemysłu 4.0</p> <p>Kwestie utrzymania płynności finansowej i zarządzanie ryzykiem</p> <p>Zarządzanie zwinne (<i>agile management</i>)</p>

Źródło: opracowanie własne.

3.1. Proces zamówień i dostaw

W elemencie procesów biznesowych tworzących łańcuch wartości firmy, jakim jest proces zamówień i dostaw, można wyróżnić następujące konsekwencje zmian 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 osiągnięcie 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 baraż – motoryzacyjnej, odzieżowej, medycznej, farmaceutycznej, papierniczej, elektromaszynowej czy elektronicznej – 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 skracania, a nierzadko ograniczenia ich do rynku krajowego.

Źródłami niepewności w procesach planowania produkcji są nieprzewidywalność terminu jej uruchomienia oraz czas realizacji poszczególnych operacji (technologicznych, transportowych, kontrolnych, terminów dostaw, cen surowców, kosztów komponentów i innych) (Pisz 2021). Restrukturyzacja globalnego łańcucha dostaw jest procesem dłuższym, nie dokonuje się w ciągu miesiąca. Dla przykładu Volkswagen Group nie wyeliminuje produkcji z Chin, bo stanowi ona około 40% zysku całego

koncernu (Piątkowski 2021). Zmianie ulegnie jednak struktura inwestycji – z około 1,5 biliona rocznych zagranicznych bezpośrednich inwestycji na świecie część zostanie przekierowana do innych krajów. Nawet zmiana o 10% to i tak ogromne kwoty (Piątkowski 2021). Toteż 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 konsekwencje negatywne – związane z podwyżką kosztów produkcji, brakiem wykwalifikowanej kadry czy brakiem dostępu do źródeł zakupu surowców.

Zakres i intensywność zmian dobrze 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. Dlatego ryzyko zerwania łańcuchów dostaw jest niższe. W branży spożywczej gwałtowne załamanie dostaw międzynarodowych nastąpiło w pierwszej fali pandemii – w 2020 roku (Szczepaniak, Ambroziak, & Drożdż 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, dlatego w pierwszym roku pandemii pełne moce produkcyjne zostały skierowane 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 są powiązane z branżą spożywczą – takich jak turystyka i gastronomia (Pawiński 2021).

Polski sektor rolno-spożywczy charakteryzuje duży udział MŚP. Branże podzielić można na wysoko rozdrobnione, takie jak piekarska, młynarska, produkcji makaronu, rozdrobnione – mięsna, owocowo-warzywna, paszowa oraz wysoko skoncentrowane – cukrownicza (100% produkcji wytwarzają firmy duże), tytoniowa, piwowarska, słodczy, mleczarska czy rybna. Poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych w polskim przemyśle spożywczym przed pandemią można było szacować na około 80%. Takie zróżnicowanie struktury przemysłu spożywczego wraz z przewagą krótkich, krajowych łańcuchów dostaw w sytuacji pandemii może być zjawiskiem zarówno korzystnym, jak i niekorzystnym. Efektem pozytywnym jest utrzymanie lepszej kondycji sektora, wstrzymanie produkcji lub upadek wybranych przedsiębiorstw nie zmienia bowiem kondycji całego rynku. Niekorzystny jest natomiast fakt, że MŚP mają zdecydowanie większe trudności w zakresie radzenia sobie z zachowaniem płynności finansowej i utrzymaniem się na rynku (Szczepaniak, Ambroziak, & Drożdż 2020). Generalnie producenci żywności poradzili sobie najlepiej 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 doprowadziły natomiast do zapaści branży transportowej. Przedsiębiorstwa transportowe, szczególnie MŚP, zostały narażone na negatywne skutki pandemii głównie ze względu na szok popytowy (Osińska & Zalewski 2023). Pandemia COVID-19 znacznie osłabiła branżę turystyczną i wymusiła zmiany logistyczne w tej branży. 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, która jest istotna na etapie zarówno 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, lecz także przedstawiciele całego łańcucha dostaw, zdominowanego głównie przez MŚP (Stojczew 2021). Z raportu „Automotive Industry Report 2020–2021” opublikowanego przez Polski Związek Przemysłu Motory-

zacyjnego, w którym zaprezentowano opinie firm zajmujących się produkcją części samochodowych i podzespołów z obszaru Dolnego Śląska, wynika, że niemal jedna trzecia badanych firm odnotowała w 2020 roku ponad pięćdziesięcioprocentowy spadek przychodów w porównaniu z rokiem 2019. Ponadto większość badanych zgodnie wskazała na następujące skutki pandemii COVID-19: problemy z terminowymi dostawami, trudności związane z absencją chorobową pracowników, opóźnienia w płatnościach, 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, Sokół, & Styk 2021).

3.2. Proces produkcji oraz proces projektowania i świadczenia usług

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

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

Transformacja cyfrowa i realizacja strategii Przemysłu 4.0 zostały przyspieszone w wyniku pandemii koronawirusa ze względu na 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) (Ardito i in. 2021; Oliveira, Fleury, & Fleury 2021). Technologie Przemysłu 4.0, które stanowią jednocześnie cel i wyzwanie dla MŚP, 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 – 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 – obecność funkcji pozwalających na zbieranie danych procesowych w czasie rzeczywistym.

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%. W długiej perspektywie wskaźnik ten szacowany jest nawet na 90% (Deloitte 2021). Aktualnie obserwowany jest wzrost wdrażania nowych technologii, nowego oprogramowania czy różnorodnych platform cyfrowych, a digitalizacja objęła wiele świadczonych usług (Kowalski i in. 2021). Najpopularniejsze e-usługi obejmują (Mazurek-Kucharska, Kuciński, & Flis 2020): e-zdrowie (zastosowanie teleinformatyki we wzajemnych relacjach: lekarz, pacjent, instytucje ochrony zdrowia), e-praca (rekrutacja pracowników), e-logistyka (usługi wspomagające funkcjonowanie łańcuchów dostaw), e-finanse, e-handel.

Dla przykładu w systemie ochrony zdrowia istnieje obecnie około 26,66 miliarda urządzeń podłączonych do Internetu Rzeczy i przewiduje się, że do roku 2025 liczba zainstalowanych urządzeń IoT na całym świecie sięgnie prawie 75,44 miliarda (Aileni i in. 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 są najczęściej kojarzone z sektorem finansowym.

Służąc do przechowywania i przesyłania informacji we wszelkiego rodzaju transakcjach zawartych w internecie, są użytecznym rozwiązaniem dla konsumenckich dokumentów bankowych, takich jak umowy, regulaminy i inne (Streżyńska 2021).

Potwierdzając postępującą cyfryzację w sektorze ubezpieczeń, należy wskazać na wpływ nowoczesnych technologii na ubezpieczeniowy łańcuch wartości. Kanał dystrybucji, jakim jest internet, wykorzystuje strony internetowe ubezpieczyciela, formularze kontaktowe, kontakt e-mail oraz 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 (na próbie 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 (czyli systemów zarządzania ERP, CRM, MRP, DMS, SCM, WMS, RCP, DMS, BI) sięgał niemal 100%. Pozostałe podmioty, spoza branży informatycznej, w 31% deklarowały stosowanie rozwiązań technologii cyfrowych (PARP 2020).

3.3. Proces sprzedaży i marketingu

W elemencie procesów biznesowych tworzących łańcuch wartości firmy, jakim jest proces sprzedaży i marketingu, konsekwencje zmian, jakie pojawiły się w otoczeniu przedsiębiorstw pod wpływem pandemii COVID-19, to:

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

Recesja w gospodarce przynosi nowy model zachowań konsumentów, w którym „chcę” zamienia się w „potrzebuję” (Kisiołek 2020). Potwierdza to reakcja branży odzieżowej w pierwszych miesiącach pandemii. W marcu 2020 roku – 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 Ciapała, właściciel firmy odzieżowej Lancerto (Ciapała 2021). Jednocześnie, pomimo istnienia kanału sprzedaży internetowej, w pierwszych miesiącach pandemii poziom tej sprzedaży również spadł ze względu na wybory konsumentów – koncentrację na produktach warunkujących przetrwanie w czasie pandemii (żywność i leki).

Próbując sprostać oczekiwaniom klientów i jednocześnie utrzymać sprzedaż, przedsiębiorstwa przenieśli sprzedaż do sieci, stosując jednocześnie nowoczesne rozwiązania marketingu socjalnego. Z kolei sami klienci zostali zmuszeni do śmielszego wejścia do strefy wirtualnej, aby zapewnić trwałą dostępność do swoich „potrzeb” (Kisiołek 2020). Dla przykładu liderzy food e-commerce odnotowywali nawet kilkusetprocentowe wzrosty zamówień, a terminy dostaw sięgały od tygodnia do nawet miesiąca (Szczepaniak, Ambroziak, & Drożdż 2020).

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, PacPoint, TripCase, Visited), poszukiwania noclegu (Airbnb, HomeToGo, HotelTonight, Bidroom), wyżywienia (Pyszne.pl, Glovo), transportu na miejscu (Jakdojade, Bolt, Lime, Blinker.city), zarządzania finansami (Revolut, Curve) czy poszukiwania informacji (Foursquare, Freetour, GetYourGuide). Okres pandemii dla start-upów turystycznych ma wręcz charakter „twórczej destrukcji”, gdzie kluczową rolę jest dostęp do zasobów strategicznych (finansowych, relacyjnych i organizacyjnych) (Olszewski 2022). Równie ważną grupą 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.

Z badań Agnieszki Samsel (2022), których przedmiotem był wybór kanału dystrybucji przez osoby chcące się skontaktować z zakładem ubezpieczeń, wynika jednoznacznie, że respondenci wybierali relacje zdalne, bez kontaktu bezpośredniego.

Personalizacja i cyfryzacja stały się obecnie paradygmatami marketingu przedsiębiorstwa. „Personalizacja, czyli inaczej dopasowanie usług czy towarów pod indywidualne potrzeby każdej osoby, to główna jakościowa zmiana, jaka zachodzi dzięki możliwościom wykorzystywania danych. Wykorzystanie danych leży zaś u podstaw drugiej rewolucji informacyjnej nazywanej też czwartą rewolucją technologiczną. Ich inteligentna integracja i wykorzystanie to istota transformacji cyfrowej” (Włoch 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).

3.4. Proces dystrybucji

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

- ◆ e-handel,
- ◆ nowe rynki/nowyy model biznesowy⁸,
- ◆ rozwój sprzedaży B2B,
- ◆ nowe rodzaje partnerstw.

Gdy kolejne kraje od marca 2020 roku wprowadzały restrykcje związane z przemieszczaniem się i prowadzeniem różnych rodzajów dzia-

⁸ W przygotowaniu tego fragmentu wykorzystano publikacje (Gorynia & Trąpczyński 2020; 2021a; 2021b).

łałości, by powstrzymać transmisję koronawirusa, ograniczeniu uległ popyt na produkty i usługi na całym świecie, utrudniony został również transport towarów. Jednocześnie 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 miliarda dolarów w I kwartale 2020 roku z 7,73 miliarda dolarów rok wcześniej. Z kolei ich odpływ z Polski wzrósł z 50 do 252 milionów dolarów, co może być oznaką relatywnej odporności polskich zagranicznych inwestycji bezpośrednich. A co z handlem zagranicznym? W okresie styczeń–sierpień 2020 roku eksport i import spadły odpowiednio o 3,2% oraz 7,4% w porównaniu z analogicznym okresem roku 2019.

Dane z przeprowadzonego od września do listopada 2020 roku badania 500 polskich firm z sektora produkcyjnego zaangażowanych w międzynarodową działalność gospodarczą, zwłaszcza w eksport, pokazują, że około 36% firm odnotowało spadek liczby obsługiwanych rynków międzynarodowych w okresie marzec–wrzesień 2020 roku. Jednocześnie 55% firm nie odnotowało wyraźnych zmian, a 9% zaobserwowało nawet wzrost liczby obsługiwanych rynków. W 28% firm liczba nowych produktów i usług oferowanych na rynkach międzynarodowych również spadła, w 49% natomiast pozostała bez zmian, a w 23% – wzrosła. Około 24% firm przyznało się do zmniejszenia intensywności marketingu międzynarodowego ze względu na zmianę priorytetów, w 55% firm intensywność ta pozostała bez zmian, a w 21% – wzrosła. Należy jednak zauważyć, że obszary takie 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 dwóch krajach poza Polską i uzyskujących przynajmniej 10% przychodów z działalności eksportowej, należących do sektora przetwórstwa przemysłowego i zatrudniających przynajmniej dziesięć osób. Badanie przeprowadzono metodą

CATI na próbie 500 losowo wybranych przedsiębiorstw za pomocą kwestionariusza wywiadu poświęconego różnym aspektom strategii eksportowej polskich przedsiębiorców, w tym wpływu pandemii COVID-19.

Respondenci w badaniu odnieśli się do postrzeganego stopnia wystąpienia w firmach różnych symptomów kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 w okresie od marca do września 2020 roku: wpływu ograniczenia lub zawieszenia działalności na podstawie przepisów prawa, zakłóceń w dostawach, spadku lub wzrostu popytu, ograniczenia możliwości spotkań z kontrahentami, ograniczenia możliwości spotkań z dostawcami, opóźnień w płatnościach ze strony klientów lub kontrahentów, wzrostu obaw pracowników, trudności w dostępie do finansowania, trudności w transporcie towarów, kosztów i trudności w dostosowaniu miejsca pracy do obowiązujących wymagań sanitarnych, trudności z koordynacją i kontrolą pracowników pracujących zdalnie, zwiększania niewykorzystanych mocy produkcyjnych, a także zaburzenia planowania sprzedaży i produkcji.

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

Biorąc pod uwagę zbiorcze wyniki badania, można zauważyć, że symptomy kryzysu występujące u badanych firm relatywnie najrzadziej 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 ograniczenie 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 uplasowały 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, zdaniem ekspertów Deloitte, jest obserwowane nie tylko w relacji z klientem (B2C), lecz także w relacji business to business (B2B). Platforma B2B powinna pełnić funkcję pełnowymiarowego sklepu po zalogowaniu i oferować 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 2021).

Po pandemii COVID-19 zidentyfikowano siedem archetypów dla modelu biznesu pokryzysowego i są to (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 Mihaelę Cristinę 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: 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 oraz wartości transakcji fuzji i przejęć (w II kwartale 2020 roku na świecie było to 10 395 transakcji o łącznej wartości 435 miliardów dolarów). W kolejnych kwartałach było jednak przeciwnie. Odnotowano wzrost (w IV kwartale 2020 roku – około 15 tysięcy operacji o łącznej wartości około 1,2 miliarda dolarów). W okresie pandemii proces łączenia ka-

pitału 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).

3.5. Proces obsługi posprzedażowej

W procesie obsługi posprzedażowej konsekwencje zmian 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 w pozostałych ogniwach łańcucha wartości przedsiębiorstw – przyspieszyła w wyniku pandemii. Szczególne znaczenie mają działania związane ze zdalnym serwisowaniem lub zdalną konserwacją w przemyśle. Dzięki połączeniu urządzeń w sieć oraz wykorzystaniu chmury oferuje ona możliwość monitorowania i konserwacji urządzenia, systemu lub maszyny bez konieczności fizycznej obecności serwisanta (na przykład: mGuard Secure Remote Service, Trinitec, AMADA)⁹.

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 (na przykład za pomocą oprogramowania TeamViewer).

⁹ <https://www.phoenixcontact.com/>; <https://www.amada.eu/>; <https://www.trinitec.pl/>

3.6. Proces zarządzania zasobami ludzkimi

W elemencie procesów biznesowych tworzących łańcuch wartości firmy, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi, można wyróżnić następujące obszary, w których wystąpiły zmiany 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 wzrostu znaczenia pracy zdalnej istotnie przyspieszyły w czasie pandemii. Narzucone ograniczenia doprowadziły do masowego wprowadzania rozwiązań pracy z domu. Wiele organizacji mogło dzięki temu utrzymać miejsca pracy, a pracownicy mogli nadal świadczyć pracę. W opracowaniu Beaty Woźniak-Jęchorek dokonano identyfikacji stopnia implementacji pracy zdalnej w 2020 roku w 25 państwach Unii Europejskiej oraz wskazano czynniki determinujące udział pracy zdalnej w całkowitym zatrudnieniu (Woźniak-Jęchorek 2022).

Praca zdalna w wielu przedsiębiorstwach, szczególnie MŚP, była przykładem zwinnego (*agile*) zachowania (także: Trzecieliński 2020) w czasach nadzwyczajnych warunków otoczenia. Utożsamiana jest z angielskojęzycznym terminem *homeoffice*, choć jest to tylko jedna 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 Michał Chomicki i Katarzyna Mierzejewska (2020). W badaniu tym 70% respondentów twierdzi, iż ich pracodawca w ogóle nie oferował możliwości pracy zdalnej przed ogłoszeniem pandemii COVID-19. Ponadto z badania przeprowadzonego na grupie 215 osób, z których około 50% zatrudnionych było w MŚP (Chomicki & Mierzejewska 2020), wynika, 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 umyślowo przeszło na świadczenie pracy w formie zdalnej (CEO.COM.PL. Biznes w praktyce 2020d).

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 dostęp do wystarczających zasobów technologicznych i sprzętowych poprawiają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym pracowników. Stają się oni bardziej wydajni i są zadowoleni z pracy zawodowej. Z drugiej strony jednak presja samokontroli i decydowania, nadmiar obowiązków, ingerencja rodziny w pracę i izolacja zawodowa prowadzą do wyczerpania, stresu i obciążenia psychicznego (Adamus 2021; Jamal i in. 2021; Klus & Urbanowicz 2022).

Podobne oceny pracy zdalnej uzyskała Anna Dolot (2020) w badaniu przeprowadzonym na próbie 327 respondentów. Polscy pracownicy wskazywali jednoznacznie na wzrost świadczenia pracy w formie zdalnej realizowanej w 100% 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”. Dużym problemem badanych pracowników świadczących pracę zdalną była izolacja i brak kontaktów społecznych oraz godzenie wykonywania pracy z obecnością dzieci w domu i realizowaniem przez nie nauki zdalnej.

Z kolei w badaniu przeprowadzonym przez Wiesława Danielaka (2021) na grupie 76 polskich pracowników oprócz wymienionych powyżej efektów świadczenia pracy zdalnej wskazano kilka dodatkowych. W grupie aspektów pozytywnych pojawiły się opinie dotyczące oszczędności wynikających z braku dojazdów oraz większego poczucia bezpie-

czeństwa 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 pracowników, których powodem nie zawsze była prawdziwa choroba. Szczególnie widoczny trend dynamicznego wzrostu poziomu absencji w polskich przedsiębiorstwach zanotowano w pierwszych miesiącach pandemii, czyli od marca do maja 2020 roku (CEO.COM.PL. Biznes w praktyce 2020c). 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 spółki Budimex, jednej z największych firm budowlanych w Polsce, w całej grupie firmy wraz z podwykonawcami łączne zatrudnienie wynosiło 150 tysięcy osób. W listopadzie 2020 roku 190 osób chorowało, a 300 było na kwarantannie (Blocher 2021). Ponadto pracownicy w obawie przed redukcją 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 2020b).

Dane Conperio Indeks z 2020 roku wskazują dwuipółkrotny 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 Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, który nie był w stanie wykonać tak dużej liczby kontroli, znacznie wzrosły zlecenia dla wyspecjalizowanych firm świadczących usługi kontroli zwolnień lekarskich pracowni-

ków. W wyniku takich komercyjnych kontroli przeprowadzonych w MŚP przez firmę Conperio stwierdzono, że nieuczciwe zwolnienia lekarskie w pierwszej połowie 2020 roku stanowiły 43% spośród skontrolowanych (CEO.COM.Pl. Biznes w praktyce 2020a).

Pandemia COVID-19, niezależnie od branży czy regionu, wpłynęła na zwiększenie poziomu stresu wśród pracowników oraz wzrost wykorzystania zwolnień lekarskich ze względu na ich stan psychiczny. Z badania przeprowadzonego przez firmę Conperio wynika, że pracownicy, szczególnie MŚP, wykorzystywali wzmożoną absencję chorobową w obawie przed niewystarczającymi umiejętnościami do efektywnego wykonywania zleconych zadań w nowych warunkach – 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 negatywnie ocenili umiejętności zarządcze właścicieli, którzy nie potrafili dostosować oczekiwań w zakresie osiąganych 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 do zakresu i wysokości wkładu finansowego pracodawcy w koszty zwolnień. W poszczególnych krajach odmienne było 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 pokrywał 75% 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 przyznały pracownikom w ciągu dwóch pierwszych tygodni choroby (OECD 2020a).

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 uniemożliwiania kontaktu z drugim opiekunem prawnym (mimo innych ustaleń praw-

nych). Problem był tak poważny, że w Polsce Ministerstwo Sprawiedliwości opublikowało w dniu 3 kwietnia 2020 roku informację dotyczącą realizacji w okresie pandemii osobistych kontaktów z małoletnimi dziećmi przez rodziców żyjących oddzielnie. Zwrócono uwagę, iż nadal obowiązują wszystkie postanowienia sądów w tym zakresie (Kamińska 2022).

Pandemia wywarła również wpływ na formy pracy zawodowej oraz kształcenie dorosłych. W opracowaniu Anny Sobczyk-Kolbusz (2021) zaprezentowano wyniki badań empirycznych związanych z odczuwanymi skutkami nauczania zdalnego oraz pracy zdalnej przez uczących się i pracujących dorosłych. Pandemia wywarła istotny wpływ na formy kształcenia oraz pracy i zasadniczo zmieniła optykę indywidualnych konsumentów czy pracowników (Sobczyk-Kolbusz 2021, s. 124). Pandemia wywrze także duży wpływ na przyszłą sytuację w tej dziedzinie, gdyż 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 ich 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 Marcina Lisa z zespołem (Lis i in. 2021) opisano, że aż 44% badanych wskazało na brak odpowiednich kompetencji cyfrowych pracowników. Wykazano 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 dostępne raczej do codziennego użytku niż te, które są przypisane do działań podejmowanych w warunkach kryzysu (Tworek 2020). Istnieje zatem przypuszczenie, że konieczny jest dalszy rozwój oferty szkoleń wspierających implementację technologii cyfrowych.

3.7. Proces zarządzania strategicznego

W procesie zarządzania strategicznego można wyróżnić następujące obszary zmian 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 (między innymi współpraca w klastrach),
- ◆ zakres transformacji cyfrowej i wykorzystania technologii Przemysłu 4.0,
- ◆ kwestie utrzymania płynności finansowej i zarządzanie ryzykiem,
- ◆ zarządzanie zwinne (*agile management*).

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 i in. 2021)¹⁰. Jeśli nie zysk ma 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. Ze słownikowej definicji wynika, że jest 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 bezpieczeństwa i higieny pracy. Drugim czynnikiem rezyliencji powinna być elastyczność działalności, na którą składają się zwinność i sprężystość. Zwinność działania to szybkie dostosowywanie się do zmiennych wymagań nabywców. Sprężystość to szybkość powrotu do

¹⁰ W całym podrozdziale wykorzystano fragmenty wymienionych opracowań.

stanu stabilnego po napotkaniu kłopotów. Kryterium oceny atrakcyjności przewagi konkurencyjnej firmy przestaje być zatem tylko zysk – pojawia się wiele dodatkowych czynników. Oczywiście odporność, zwinność i sprężystość kosztują, czyli przewaga osiągnięta niskim kosztem 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 zmieniają poglądy większości ludzi na temat 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. Rezyliencjne, czyli odporne gospodarczo i elastyczne ekonomicznie przedsiębiorstwa powinny stać się pożądane przez wszystkich nabywców.

Kryzys należy ponadto potraktować jako czynnik, który zmienia warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, a tym samym determinuje zmiany w modelach biznesu. Modele biznesu wskazują na sposoby tworzenia i utrzymania wartości dla klienta oraz współpracy z interesariuszami (partnerami biznesowymi, dostawcami i innymi).

W badaniu wykonanym wśród dziewięciu przedsiębiorstw za pomocą studium przypadku autorzy ustalili, czy MŚP dokonały zmian w dziewięciu elementach modelu Business Model Canvas (Szarucki, Noga, & Kosch 2021). Najwięcej zmian MŚP dokonały w segmentach: struktura przychodów, kluczowi partnerzy i relacje z klientami (redefinicja kluczowych klientów i mniejsza liczba segmentów – 64,1% przedsiębiorców sektora MŚP ograniczyło produkcję, sprzedaż bądź świadczenie usług do podstawowego zakresu – zob. Krajowy Rejestr Długów 2020). Najmniej zmian MŚP dokonały zaś w segmentach: propozycja wartości i relacje z klientami. Autorzy badań zaproponowali również trzy sposoby reagowania MŚP na zmiany wywołane pandemią COVID-19:

- ◆ bierność – przeczekanie,
- ◆ 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 Mateusz Chróst (2020). Umożliwiła je elastyczność zasobowa i szybka reakcja kadry zarządzającej na zmiany w otoczeniu biznesowym poprzez: umiejętnie zarządzanie kosztami stałymi oraz wysoką elastyczność technologiczną, wysoką elastyczność społeczną (umowy o pracę czasowe, umowy-zlecenia oraz korzystanie z leasingu pracowników), wysoką elastyczność finansową (świadome i bezpieczne dysponowanie przepływem gotówki, umiejętność pozyskania wsparcia finansowego z różnorodnych źródeł), umiejętnie obserwowanie otoczenia (scenariusze i benchmarking), szybkość reagowania na zmiany w otoczeniu oraz dobre relacje z pracownikami (zapewnienie lojalności w sytuacjach kryzysowych).

W badaniu Roberta 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 najistotniejsze uznano: spowolnienie wzrostu gospodarczego, wzrost konkurencji, zmiany legislacyjne, niedobór siły roboczej oraz rosnące ceny surowców i energii (Dankiewicz 2022).

4

Autorska ocena poprawności zmian w zakresie procesów biznesowych

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 firmę McKinsey jednoznacznie wynika, iż niektóre zmiany wywołane pandemią COVID-19 są postrzegane jako trwałe. Należą do nich (Brdulak 2021):

- ◆ 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 w badaniach (Baghiu 2020):

- ◆ 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 także społecznej i ekologicznej (*profit, people, plant*),
- ◆ inwestowanie w pracowników, wspieranie społeczności i etycznego postępowania z dostawcami,
- ◆ wymuszone przez pandemię tempo i skala innowacji w miejscu pracy oraz proces transformacji cyfrowej.

W innych 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 do spraw marketingu w innym kraju, zabezpieczyć finansowanie na Kickstarterze i sprzedawać produkty za pośrednictwem platformy cyfrowej. COVID-19 sprzyja zatem przemianie przedsiębiorczej gospodarki w gospodarke cyfrową i bezcielesną (Belitski i in. 2022).

Podstawowym kołem zamachowym również polskich przedsiębiorstw stała się przyspieszona transformacja cyfrowa. Z jednej strony umożliwiła kontynuowanie działalności w obliczu ograniczeń i lockdownów (na przykład 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, którymi są (Kisiołek 2020; Schmidt 2020):

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

Z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa pandemia COVID-19 wywołała bardzo wiele zmian i reperkusji w otoczeniu każdej firmy. Zmiany te dotyczyły w różny sposób i w różnym stopniu przedsiębiorstw należących do różnych branż, ale miały także niejednolity charakter ze względu na sytuację poszczególnych 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. Jednak, jak się wydaje, 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 pandemię coraz szerzej dostrzegane są także szanse rozwojowe.

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. Możliwa jest co najwyżej ogólna, uproszczona ocena tych zmian. 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% w stosunku do analogicznego okresu roku 2021 (z 88 do 80). Największa liczba upadłości w okresie pandemii (2020–2022) przypadła 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 się zgodzić 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 nie działalności, 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 wywołanych przez pandemię w zakresie procesów biznesowych w firmie 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 bench-

marków, wśród przedsiębiorstw należących do branży, w której prowadzi działalność analizowana firma, jak również w branżach pokrewnych i wspierających oraz we wszelkich innych branżach.

Zakres poszukiwań benchmarków nie powinien się oczywiście ograniczać wyłącznie do rynku krajowego – rozwiązania przyjęte na rynkach zagranicznych także mogą 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.

5

Rekomendacja dotycząca dalszego rozwoju wprowadzonych zmian

Wprowadzone dotychczas zmiany w zakresie procesów biznesowych będące konsekwencją wystąpienia pandemii COVID-19 wymagają refleksji w aspekcie 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 zarówno efektywność i skuteczność 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 odpowiedniego dla konkretnego przedsiębiorstwa. Żaden ze wspomnianych wyżej możliwych kierunków działania nie ma charakteru uniwersalnego i bezwzględnie najlepszego – dobór rozwiązań powinien zostać dopasowany do sytuacji indywidualnej firmy.

Proponuje się, by przy definiowaniu wskazań odnośnie do rozwoju dalszych 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 zostać 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 zmiany 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 będzie wymagała zróżnicowanych działań, pojawia się więc 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 ogranicze-

nia zasobowe występujące w firmie. Ograniczenia te powinny być identyfikowane oraz w miarę możliwości pokonywane lub ograniczane, tak aby możliwe było w miarę bezproblemowe uwzględnienie w działaniach firmy tendencji jednoznacznie płynących z otoczenia.

- ◆ Na podkreślenie zasługuje ponadto możliwość, a właściwie zalecenie, wykorzystania możliwości, jakie daje benchmarking – dostarczenie 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 (na przykład Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa).

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 powinno być zorientowane na osiągnięcie lub zachowanie określonego poziomu konkurencyjności (Gorynia 2002, s. 258). W autorskiej koncepcji rozumienia konkurencyjności przedsiębiorstwa (Dzikowska, Gorynia, & Jankowska 2016, s. 101–127; Gorynia 2005, s. 202–222; Gorynia & Jankowska 2008, s. 65–66; 2011, s. 30–42; 2013, s. 28–38; Gorynia & Łaźniewska 2009, s. 90) 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. Koreponduje 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 i tym podobne. Drugi czynnik to mieszanka intuicji

i szczęścia – jak się wydaje, ten pierwszy czynnik może pozytywnie stymulować drugi. A więc 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 rozmaity sposób i w zróżnicowanym stopniu przedsiębiorstw należących do różnych branż i charakteryzujących się odmienną 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 zwięk-

szenia skuteczności podejmowanych działań zaczynają być coraz szerzej dostrzegane także szanse rozwojowe spowodowane przez pandemię.

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 zostać 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: 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.

Należy podkreślić, iż odpowiedź na pytanie, czy zmiany w procesach biznesowych, jakie miały miejsce 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 powstawała książka, oraz brak możliwości przeprowadzenia dogłębnych badań w przedsiębiorstwach autorzy podjęli próbę identyfikacji i systematyzacji zmian otoczenia biznesowego i konsekwencji tych zmian dla procesów biznesowych polskich MŚP na podstawie analizy: dostępnych wyników badań naukowych, doniesień medialnych, regulacji prawnych oraz własnych obserwacji i doświadczeń wynikających ze współpracy i bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorstwami. Podczas lektury warto pamiętać o tej okoliczności.

Bibliografia

- Adamus, W. (2021). Labour market in Poland in the context of coronavirus SARS-CoV-2. *Ante Portas – Security Studies*, 1(16), 151–180. <https://doi.org/10.33674/1202110>
- Aileni, R.M., Suci, 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* (pp. 59–82). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42934-8_5
- Alessi, L., Benczur, P., Campolongo, F., Cariboni, J., Manca, A.R., Menyhart, B., & Pagano, A. (2020). The resilience of EU member states to the financial and economic crisis. *Social Indicators Research*, 148(2), 569–598. <https://doi.org/10.2760/840532>
- Ambroziak, Ł., Gniadek, J., Strzelecki, J., & Wąsiński, M. (2021). *Globalizacja w czasie pandemii*. Polski Instytut Ekonomiczny.
- 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*, 123(C), 44–56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.022>
- Arwaj, A., Dziewit, W., Jagieło, M., Jedliński, K., Król, P., Pawlak, M., & Snażyk, T. (2020). *Polskie Startupy 2020. COVID Edition*. Fundacja Startup Poland. <https://pfrventures.pl/dam/jcr:97b2797b-5c3c-4f0a-8e38-ba42098244bf/Polskieproc.20Startupyproc.202020proc.20COVIDproc.20EDITION.pdf>
- Bacza, B. (2021). Branża ubezpieczeniowa w czasie pandemii – zmiany i trendy na przyszłość. W B. Barszczowska, M. Kot-Radojewska, & A. Sobczyk-Kolbuck (red.), *Gospodarka w pandemii. Wyzwania i działania* (s. 73–84). Akademia WSB-PTE Oddział w Katowicach.
- Baghiu, M.C. (2020). Analysis of business model innovation in post-covid economy: Determinants for success. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (17), 7–24.

- Bakas, A. (2016). *Capitalism & Slowbalization: The Market, the State and the Crowd in the 21st Century*. Dexter.
- Banaszyk, P., Deszczyński, P., Gorynia, M., & Malaga, K. (2021). Przesłanki modyfikacji wybranych koncepcji ekonomicznych na skutek pandemii COVID-19. *Gospodarka Narodowa*, 305(1), 53–86. <https://doi.org/10.33119/GN/132485>
- Banaszyk, P. & Gorynia, M. (2020a). Czym zastąpić zysk. *Rzeczpospolita*, 20 lipca.
- Banaszyk, P. & Gorynia, M. (2020b). Pandemia COVID-19 a konkurencyjność przedsiębiorstwa. *ICAN Management Review*, (4), 68–73.
- Barszczowska, B., Kot-Radojewska, M., & Sobczyk-Kolbuch, A. (red.). (2022). *Gospodarka w pandemii. Wyzwania i działania*. Akademia WSB-PTE Oddział w Katowicach.
- 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* (s. 135–164). Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego.
- Belitski, M., Guenther, Ch., Kritikos, A.S., & Thurik, R. (2022). Economic effects of the Covid-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 58, 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>
- Bilbiie, F.O. & Melitz, M.J. (2021). Aggregate-demand amplification of supply disruptions: The entry-exit multiplier. *NBER Working Paper Series*, 28258. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28258/w28258.pdf
- 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* (s. 121–130). 300Gospodarka.
- 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), 18–30. <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2020.176>
- Brdulak, H. (2021). *Wczoraj, dziś i jutro branży TSL – diagnoza i trendy*. Forsal.pl. <https://forsal.pl/gospodarka/pkb/artykuly/8058002,wczoraj-dzis-i-jutro-branzy-tsl-diagnoza-itrendy.html>
- CEO.COM.PL. Biznes w praktyce. (2020a). „L4” potęgują kłopoty małych przedsiębiorstw. <https://ceo.com.pl/l4-poteguja-klopoty-malych-przedsiębiorstw-98981>
- CEO.COM.PL. Biznes w praktyce. (2020b). Ucieczka na długie „L4” sposobem na redukcję etatów. <https://ceo.com.pl/ucieczka-na-dlugie-l4-sposobem-na-redukcje-etatow-64858>
- CEO.COM.PL. Biznes w praktyce. (2020c). Wakacje na „L4” ubocznym skutkiem pandemii. <https://ceo.com.pl/wakacje-na-l4-ubocznym-skutkiem-pandemii-86279>
- CEO.COM.PL. Biznes w praktyce. (2020d). Wylapać „czarne owce” – kontrole pracowników na home office. <https://ceo.com.pl/wylapac-czarne-owce-kontrole-pracownikow-na-home-office-81583>

- 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>
- Chlipała, P. & Żbikowska, A. (2021). Zachowania konsumentów w czasie pandemii COVID-19. *Przegląd Organizacji*, 7(978), 3–11. <https://doi.org/10.33141/po.2021.7.01>
- Chlipała, P. & Żbikowska, A. (2022). *Konsumpcja w czasach pandemii. Jak kryzys spowodowany pandemią COVID-19 zmienił zachowania konsumentów?* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Chomicki, M. & Mierzejewska, K. (2020). Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19. *E-mentor*, 5(87), 45–54. <https://doi.org/10.15219/em87.1492>
- Chróst, M. (2020). Zwinność przedsiębiorstwa w czasie pandemii Covid-19. Studium przypadku. W S. Trzcieliński (red.), *Przedsiębiorstwo zwinne w świetle badań empirycznych* (s. 90–102). Polska Akademia Nauk.
- 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* (s. 9–14). 300Gospodarka.
- Citkowski, M. (2020). *Zerwane łańcuchy wartości – ważny czas dla polskich klastrów*. Uniwersytet w Białymstoku. <https://uwb.edu.pl/aktualnosci/zerwane-lancuchy-wartosci-wazny-czas-dla-polskich-klastrow-ekspert-z-uwb-o-sile-wspolpracy-w-czasach-pandemii-5165.html>
- Crane, L.D., Decker, R.A., Flaaen, A., Hamins-Puertolas, A., & Kurz, Ch. (2021). Business exit during the COVID-19 pandemic: Non-traditional measures in historical context. *Finance and Economics Discussion Series*, 2020-089r1. <https://doi.org/10.17016/FEDS.2020.089r1>
- Czajkowska, M. (2022). Przeciwdziałanie negatywnym skutkom gospodarczym pandemii koronawirusa. Analiza porównawcza działań wybranych państw. W S. Kańduła & J. Przybylska (red.), *Gospodarka w cieniu pandemii COVID-19* (s. 50–74). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-104-0/3>
- Danielak, W. (2021). Positive and negative effects of remote working during the COVID-19 pandemic in small enterprises in Poland. *European Research Studies Journal*, XXIV(3), 708–718. <https://doi.org/10.35808/ersj/2504>
- 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* (s. 138–146). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-131-6/9>
- 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(20). <https://doi.org/10.3390/ijerph17207366>

- Deloitte. (2021). *Deloitte Digital sprawdzi kondycję polskich firm w obszarze B2B commerce*. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Deloitte-Digital-sprawdzi-kondycje-polskich-firm-w-obszarze-B2B-commerce.html>
- Długosz, P. (red.). (2021). *Trauma pandemii COVID-19 w polskim społeczeństwie*. CeDeWu.
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *E-mentor*, 1(83), 35–43. <https://doi.org/10.15219/em83.1456>
- Dominiak, J. (2022). Wpływ pandemii COVID-19 na zmiany w sektorze usług w Polsce. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 36(2), 126–136. <https://doi.org/10.24917/20801653.362.8>
- 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 im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. https://socjologia.amu.edu.pl/images/pliki/różne_prezentacje_etc/Życie_codzienne_w_czasach_pandemii_-_Wydział_Socjologii_UAM_-_WWW.pdf
- 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 im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. https://socjologia.amu.edu.pl/images/pliki/Zycie_codzienne_w_czasach_pandemii._Raport_z_drugiego_etapu_badan_wersja_pefna.pdf
- 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 im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. https://socjologia.amu.edu.pl/images/Życie_codzienne_w_czasach_pandemii._Raport_z_trzeciego_etapu_badan.pdf
- 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* (s. 109–126). Wydawnictwo Naukowe ArchaeGraph.
- Dzikowska, M., Gorynia, M., & Jankowska, B. (red.). (2016). *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i po jego wystąpieniu*. Difin.
- 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
- 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>
- Gaca, O., Gontarz, Ł., Stefaniak, H., & Świąćka, M. (2022). *Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2000–2022 (styczeń 2022)*. GUS.

- Glenszczyk, M. (2021). Wartość jako czynnik uodparniający model biznesu przedsiębiorstwa w sytuacji dużej labilności otoczenia. W B. Barszczowska, M. Kot-Radojewska, & A. Sobczyk-Kolbuch (red.), *Gospodarka w pandemii. Wyzwania i działania* (s. 11–28). Akademia WSB–PTE Oddział w Katowicach.
- Gopinath, G. (2020a). 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* (pp. 41–47). Centre for Economic Policy Research (CEPR) Press.
- Gopinath, G. (2020b). *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/>
- Gorynia, M. (2020a). Co nas czeka po COVID-19. *Rzeczpospolita*, 29 maja.
- Gorynia, M. (2020b). Czy COVID-19 zmieni gospodarkę i nasze o niej myślenie. *Rzeczpospolita*, 23 czerwca.
- Gorynia, M. (2020c). Pandemia COVID-19, nowa normalność i Poznań. Debaty Poznańskie – Debata I: Poznań wobec pandemii.
- Gorynia, M. (2020d). Przyszłość globalizacji. *Rzeczpospolita*, 7 maja.
- Gorynia, M. (2020e). Świat po pandemii: zwycięzcy i przegrani. *Dziennik Gazeta Prawna*, 29 maja.
- Gorynia, M. (2022). *Pandemia, czas próby*. Część I i II [wywiad]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=tjAsGpwNEfw&t=1s>
- Gorynia, M. (red.). (2002). *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gorynia, M. (red.). (2005). *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gorynia, M. & Jankowska, B. (2008). *Klustry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Difin.
- Gorynia, M. & Jankowska, B. (red.). (2011). *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*. Difin.
- 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.
- Gorynia, M. & Łązniewska, E. (red.). (2009). *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gorynia, M. & Mroczek-Dąbrowska, K. (2021). Czarny łabędź pandemii i biały łabędź brexitu. *Obserwatorfinansowy.pl*. <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/czarny-labeledz-pandemii-i-bialy-labeledz-brexitu/>

- Gorynia, M. & Polowczyk, J. (2022a). Jak państwa Unii Europejskiej radzą sobie z kryzysem gospodarczym wywołanym pandemią COVID-19? *Studia BAS*, 69(1), 69–84. <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2022.05>
- 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). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gorynia, M. & Trąpczyński, P. (2020). Jak Covid wpływa na inwestycje zagraniczne. *Rzeczpospolita*, 20 października.
- Gorynia, M. & Trąpczyński, P. (2021a). Ostrożny optymizm polskich przedsiębiorców. *Rzeczpospolita*, 21 stycznia.
- Gorynia, M. & Trąpczyński, P. (2021b). *Polscy eksporterzy patrzą na pandemię*. Obserwatorfinansowy.pl. <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/polscy-eksporterzy-patrza-na-pandemie/>
- Gorynia, M. & Trąpczyński, P. (2022). Strategie polskich eksporterów wobec pandemii koronawirusa – wyniki badań empirycznych. W I. Pawlas & A. Czech (red.), *Podmioty gospodarki światowej wobec pandemii COVID-19* (s. 13–29). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Gorzelay-Dziadkowiec, M. (2020). Zmiany zachowań konsumentów w dobie COVID 19. *Problems of Economics and Law*, (5), 1–15. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.7005>
- Gourinchas, P.O. & Kalemli-Özcan, S. (2020). *Covid-19 and Business Failures*. OECD. <https://www.oecd.org/global-forum-productivity/webinars/Gourinchas-Kalemli-Ozcan-covid-19-and-business-failures.pdf>
- Gourinchas, P.O., Kalemli-Özcan, S., Penciakova, V., & Sander, N. (2020). COVID-19 and SME failures. *IMF Working Paper*, WP/20/207.
- Grynia, 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* (s. 30–45). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- GUS (Główny Urząd Statystyczny). (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>
- Intrum. (2022). *European Payment Report*. <https://www.intrum.com/publications/european-payment-report/european-payment-report-2022/>
- 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), 293–319. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149>

- Janecki, J. (2022). Ocena konsekwencji kryzysu pandemicznego COVID-19 w sektorze polskich przedsiębiorstw. *Studia BAS*, 69(1), 49–68. <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2022.04>
- 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). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- 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* (s. 43–54). Akademia WSB–PTE Oddział w Katowicach.
- Jedynak, P. & Bąk, S. (2022). Kluczowe czynniki porażek przedsiębiorstw podczas pandemii COVID-19. *Management and Quality/Zarządzanie i Jakość*, 4(2), 80–91. <http://zizj.edu.pl/wp-content/uploads/2022/07/Vol-4-no-2-nowa-wersja-80-91.pdf>
- 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* (s. 37–50). Wydawnictwo Naukowe ArchaeGraph.
- 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.
- 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.
- 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*, 69(1), 9–27. <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2022.02>
- Kisiołek, A. (2020). Komunikacja marketingowa w czasie pandemii. W K. Hajder, M. Kacperska, & E. Donaj (red.), *Konsekwencje pandemii COVID-19. Świat i gospodarka* (s. 221–236). Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa.
- 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. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-139-2/2>
- Komisja Europejska. (2019). Europejski Zielony Ład. COM(2019) 640 final.
- Komisja Europejska. (2020a). Długofalowy Plan Działań na rzecz lepszego wdrażania i egzekwowania przepisów dotyczących jednolitego rynku. COM(2020) 94 final.
- Komisja Europejska. (2020b). Kształtowanie cyfrowej przyszłości Europy. COM(2020) 67 final.

- Komisja Europejska. (2020c). Nowa strategia przemysłowa dla Europy. COM(2020) 102 final.
- Komisja Europejska. (2020d). Strategia MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy. COM(2020) 103 final.
- 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* (s. 62–75). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- 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/>
- Kozioł-Nadolna, K. & Suchocka, A. (2021). *Uwarunkowania pracy zdalnej w organizacjach w czasie pandemii COVID-19*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- 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* (s. 109–120). 300Gospodarka.
- Krajowy Rejestr Długów. (2020). *KoronaBilans MŚP*. <https://krd.pl/getattachment/8d184937-d50f-479a-b2b3-393ba53df965?stamp=637829537411800000>
- 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* (s. 67–84). Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Kuczevska, J. (2020). *Benchmarking jako metoda diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw w klastrach*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Kuczevska, J., Kowalski, M.A., Król, T., Kunaszyk, R., & Parzuchowski, J. (2021). *Benchmarking klastrów w zakresie cyfryzacji*. Grupa ds. benchmarkingu klastrów Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości.
- 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). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- 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. *Bezpieczny Bank*, 2(79), 31–59. <https://doi.org/10.26354/bb.3.2.79.2020>
- 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* (s. 99–124). Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Kwiatkowski, E. (2022a). 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* (s. 29–48). Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- 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* (s. 13–28). Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Kwiatkowski, E. (red.). (2022c). *Pandemia Covid-19 a zmiany na rynku pracy. Polska na tle krajów Grupy Wyszehradzkiej*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Legrain, P. (2020). Will the coronavirus kill globalization? The pandemic is legitimizing nationalism and turning their xenophobia into policy. *Foreign Policy*, (2), 23–25.
- Lis, M., Jeżyna, B., Szkudlarek, E., & Szumiał, S. (2021). Readiness of Polish industrial enterprises for the Industry 4.0 revolution. *Social Sciences*, 10(6), <https://doi.org/10.3390/socsci10060214>
- 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(8). <https://doi.org/10.3390/jrfm13080166>
- Lusztyn, M. (red.). (2022). *Polska bankowość w czasie pandemii Covid-19. Wybrane zagadnienia*. Centrum Myśli Strategicznych.
- Łasak, P. (2020). Wyzwania dla polskiego sektora bankowego jako skutek pandemii COVID-19. W M. Kaleta, M. Laska, & D. Żuchowska (red.), *Polityka gospodarcza w niestabilnym otoczeniu. Dylematy i wyzwania* (s. 80–93). Wyższa Szkoła Kultury Społecznej i Medialnej.
- Łukasiewicz, A. (2022). Konsekwencje ograniczeń związanych z pandemią COVID-19 dla transportu pasażerskiego. *Studia BAS*, 69(1), 85–108. <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2022.06>
- 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* (s. 29–42). Akademia WSB–PTE Oddział w Katowicach.
- Manca, A.R., Benczur, P., & Giovannini, E. (2017). *Building a Scientific Narrative Towards a More Resilient EU Society*. European Commission. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC106265>
- Marcysiak, A. & Pleskacz, Ż. (2021). Determinants of digitization in SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(1), 300–318. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(18\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(18))

- Martin, R. & Sunley, P. (2020). Regional economic resilience: Evolution and evaluation. In G. Bristow & A. Healy (eds.), *Handbook on Regional Economic Resilience* (pp. 10–35). Edward Elgar Publishing.
- 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.
- 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*, 9(3). <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0030>
- OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development). (2020a). *Covid-19: SME Policy Responses*. https://oecd.dam-broadcast.com/pm_7379_119_119680-di6h3qgi4x.pdf
- OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development). (2020b). *COVID-19 i odpowiedzialne prowadzenie biznesu*. <https://mneguidelines.oecd.org/COVID-19-and-RBC-Summary-Polish.pdf>
- 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* (s. 45–54). Wydawnictwo SGGW.
- Oliveira, L., Fleury, A., & Fleury, M.T. (2021). Digital power: Value chain upgrading in an age of digitization. *International Business Review*, 30(6). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101850>
- 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), 190–202. <https://doi.org/10.24917/20801653.362.12>
- Osińska, M. & Zalewski, W. (2023). Vulnerability and resilience of the road transport industry in Poland to the COVID-19 pandemic crisis. *Transportation*, 50, 331–354. <https://doi.org/10.1007/s11116-021-10246-9>
- PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości). (2021). *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2020*. <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/benchmarking-klastrow-w-polsce-edycja-2020>
- PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości). (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>
- Pawiński, K. (2021). To zarządzanie ryzykiem, jakiego świat dotąd nie widział! W K. Mokrzycka, *Rozmowy w pandemii. Od wielkiej smuty do Polskiego Ładu* (s. 25–30). 300Gospodarka.
- Pawlas, I. (2022). Wpływ pandemii COVID-19 na kraje Grupy Wyszehradzkiej. W I. Pawlas & A. Czech (red.), *Podmioty gospodarki światowej wobec pandemii COVID-19* (s. 109–126). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

- 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*, 24(2), 751–762. <https://doi.org/10.35808/ersj/2309>
- Pera, J. (2022). Impact of COVID-19 on systemic risk management. W I. Pawlas & A. Czech (red.), *Podmioty gospodarki światowej wobec pandemii COVID-19* (s. 94–108). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- 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* (s. 189–202). 300Gospodarka.
- 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* (s. 33–44). Wydawnictwo SGGW.
- Portuguez 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), 721–746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>
- 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. W *Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2022* (s. 13–53). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Puszer, 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* (s. 46–61). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- 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>
- PZPM (Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego). (2021). *Automotive industry report 2020/2021*. <https://www.pzpm.org.pl/en/Automotive-market/Reports/PZPM-Automotive-Industry-Report-2021-2022>
- Radlińska, K. (2020). Pandemia COVID-19 implikacje dla polskiego rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej*, 1(24), 113–126.
- 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* (s. 111–124). Akademia WSB-PTE Oddział w Katowicach.
- 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*. Boston Consulting Group.
- Rzońca, A. & Parosa, G. (2022). Why the Fed is to blame for the boom in zombie companies. *Financial Times*, 31 August.

- Samsel, A. (2022). Analiza wyboru kanałów dystrybucji ubezpieczeń wśród gospodarstw domowych. W M. Lemkowska & M. Wojtkowiak (red.), *Sektor ubezpieczeń w obliczu wyzwań współczesności* (s. 41–52). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-131-6>
- Samuk, G. & Sidorowicz, I. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na zachowania konsumentów. *Akademia Zarządzania*, 4(3), 195–206.
- Schmidt, W. (2020). *Apel do reklamodawców*. IAB. <https://www.iab.org.pl/aktualnosci/apel-do-reklamodawcow/>
- 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* (s. 97–104). 300Gospodarka.
- 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* (s. 125–140). Akademia WSB-PTE Oddział w Katowicach.
- Sondermann, D. (2018). Towards more resilient economies: The role of well-functioning economic structures. *Journal of Policy Modeling*, 40(1), 97–117. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2018.01.002>
- Stojczew, K. (2021). Ocena wpływu pandemii COVID-19 na sytuację w branży motoryzacyjnej w Polsce. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 35(2), 64–84. <https://doi.org/10.24917/20801653.352.5>
- 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* (s. 169–178). 300Gospodarka.
- Suguna M., Bhavin Shah, Sivakami, B.U., & Suresh, M. (2022). Factors affecting repurposing operations in Micro Small and Medium Enterprises during Covid 19 emergency. *Operations Management Research*, 15, 1181–1197. <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00253-z>
- 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/>
- Szarucki, M., Noga, G., & Kosch, O. (2021). Wpływ pandemii COVID-19 na modele biznesu przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce. *Horyzonty Polityki*, 12(40), 95–114. <https://doi.org/10.35765/hp.2136>
- 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), 117–139. <https://doi.org/10.48058/urms/73.2020.3>

- Toborek-Mazur, J. & Partacz, K. (2022). Ewaluacja efektu synergii w transakcjach fuzji i przejęć w czasie pandemii COVID-19. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 46(1), 101–118. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.7990>
- Trump, B.D. & Linkov, I. (2020). Risk and resilience in the time of the COVID-19 crisis. *Environment Systems and Decisions*, 40, 171–173. <https://doi.org/10.1007/s10669-020-09781-0>
- Trzcieliński, S. (red.). (2020). *Przedsiębiorstwo zwinne w świetle badań empirycznych*. Polska Akademia Nauk.
- 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), 39–53. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.255>
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). (2020). *Impact of the COVID-19 Pandemic on Trade and Development: Transitioning to a New Normal*. https://unctad.org/system/files/official-document/osg2020d1_en.pdf
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). (2021). *World Investment Report 2021*. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). (2022). *World Investment Report 2022*. <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2022>
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, Dz.U. 2018 poz. 646.
- Villa, A. & Taurino, T. (2019). SME innovation and development in the context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 39, 1415–1420. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.311>
- Włoch, R. (2021). Dyskutując o tym, jak korporacje wykorzystują nasze dane, zapominamy, że najwięcej wie o nas państwo. W K. Mokrzycka, *Rozmowy w pandemii. Od wielkiej smuty do Polskiego Ładu* (s. 71–80). 300Gospodarka.
- Woźniak-Jęchorek, B. (2022). Czynniki determinujące udział pracy zdalnej w całkowitym zatrudnieniu. *Studia BAS*, 69(1), 29–47. <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2022.03>
- WTO (World Trade Organization). (2020). *Helping MSMEs navigate the COVID-19 crisis*. https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/msmes_report_e.pdf
- Yuen, K.F., Wang, X., Ma, F., & Li, K.X. (2020). The psychological causes of panic buying following a health crisis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph17103513>
- Zhao, J. (2022). The impact of fashion industry due to Covid-19. In Z.P. Xu & J.D. Bi (eds.), *Proceedings of the 2022 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2022)* (pp. 890–894). Atlantis Press.
- Zygierewicz, A. (2022). Cultural and creative sectors in the COVID-19 pandemic crisis. *Studia BAS*, 69(1), 123–138. <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2022.08>

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 podaży 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 są zauważalne w całej gospodarce światowej, a do najważniejszych obserwowanych zmian i tendencji należą: postępujące spowolnienie procesu globalizacji (*slowbalisation*), reorganizacja globalnych łańcuchów wartości (*Global Value Chain*), zachwianie przepływów zagranicznych inwestycji bezpośrednich 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 (rezyliencję) na turbulencje 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 ich procesów biznesowych. 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 książce zmiany w otoczeniu biznesowym przypisano do poszczególnych procesów czynności łańcucha wartości przedsiębiorstw, na które składają się następujące elementy: proces zamówień i dostaw, produkcji/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 spersonalizowany marketing, szersze wykorzystanie mediów społecznościowych, poszerzenie skali wykorzystania big data i chmury obliczeniowej), 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: ogólnej strategii i rezyliencji przedsiębiorstwa, rzetelnie przeprowadzonej oceny szans i zagrożeń, silnych i słabych stron wraz z oceną ograni-

czeń zasobowych, wykorzystania najlepszych praktyk, a także współpracy z interesariuszami zewnętrznymi.

Jeśli chodzi o stronę metodyczną, 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, startups 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.

Marian Gorynia – profesor na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, pracownik naukowo-dydaktyczny Instytutu Gospodarki Międzynarodowej. Specjalizuje się w problematyce obejmującej konkurencyjność przedsiębiorstwa, strategię przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, strategię inwestorów zagranicznych w Polsce, ekspansję firm polskich na rynki międzynarodowe, mezeonomię, politykę wspierania konkurencyjności, a także metodologię i filozofię nauk ekonomicznych. Autor licznych publikacji w renomowanych czasopismach i znanych wydawnictwach. W latach 2008–2016 rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Członek EIBA (European International Business Academy) i AIB (Academy of International Business). Członek (w latach 2011–2013, 2017–2020) i wiceprzewodniczący (w latach 2017–2020) Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów. Członek i wiceprzewodniczący Rady Doskonałości Naukowej w kadencjach 2019–2023 i 2023–2027. Członek Komitetu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk (od 2003 r.). Prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Doctor honoris causa Uniwersytetu w Białymstoku oraz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Członek korespondent Polskiej Akademii Nauk.

Joanna Kuczevska – doktor habilitowany, profesor na Uniwersytecie WSB Merito w Poznaniu, pracownik naukowo-dydaktyczny na Wydziale Finansów i Bankowości. Specjalizuje się w problematyce obejmującej ekonomiczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach integracji europejskiej, wykorzystanie benchmarkingu, efekty współpracy w klastrach, zarządzanie projektami, ekonomię integracji europejskiej oraz zarządzanie międzynarodowe. Członkini zespołu wielu projektów naukowo-badawczych realizowanych w Katedrze Ekonomiki Integracji Europejskiej na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego. Kierowniczką ogólnopolskiego projektu aplikacyjnego współfinansowanego ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Członkini Polskiego Stowarzyszenia Badań Wspólnoty Europejskiej (PECSA) i Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego (PTE). Autorka raportów ewaluacyjnych projektów finansowanych ze środków UE. Współpracowniczką i członkini zespołów projektowych w Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów i Wyższej Szkole Bankowej w Gdańsku. Ekspert Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości w zespole benchmarkingu klastrów.

Autorzy podjęli w książce aktualną i ważną tematykę, ponieważ pandemia COVID-19 wywołała globalny szok gospodarczy, w bezprecedensowy sposób wpływając na spowolnienie globalizacji (slowbalisation), reorganizację globalnych łańcuchów wartości, spadek światowych przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), ale także przyspieszenie transformacji cyfrowej. Wpływ pandemii COVID-19 i związanych z nią ograniczeń na gospodarkę jest silny i wielowymiarowy, a analiza tego wpływu może pomóc zrozumieć, jak firmy mogą adaptować się do nagłych zmian w otoczeniu i jakie strategie są najskuteczniejsze w obliczu niepewności. Dużą wartością książki jest to, że przeprowadzone badania umożliwiły identyfikację aspektów, które należy uwzględnić przy formułowaniu rekomendacji dla polskich MŚP w kontekście zmian otoczenia biznesowego wywołanych skutkami pandemii COVID-19. Opracowanie łączy dobrze dobrane źródła literaturowe z praktyczną orientacją i jest udanym przykładem pracy spełniającej standardy akademickie, która jednocześnie może być interesująca dla praktyków. Książka w warstwie normatywno-postulatywnej zawiera rekomendacje i zalecenia dla polskich MŚP, akcentując jednocześnie potrzebę indywidualizacji i elastyczności w doborze kierunku działania adekwatnego dla konkretnego przedsiębiorstwa. Analizy zawarte w książce mogą być pomocne także dla decydentów w formułowaniu polityk i strategii mających na celu wzmacnianie odporności gospodarczej.

Z recenzji dr. hab. Arkadiusza Michała Kowalskiego,
prof. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie