

# Pandemia COVID-19 a współpraca przedsiębiorstw

**Marian Gorynia, Barbara Jankowska**

---

**W** dyskursie prowadzonym w kontekście pandemii zarówno na poziomie naukowym, jak i publicystycznym pojawia się wiele pytań o to, które zmiany będą miały charakter przejściowy, a które prawdopodobnie staną się tendencjami, towarzyszącymi nam długo, aż do kolejnego przesilenia cywilizacyjnego.



(©Envato)

Można zadać kilka ważnych pytań z zakresu gospodarki, na które odpowiedź nie jest dziś znana i zapewne wyklaruje się w ciągu kilku najbliższych lat:

- Czy zysk pozostanie głównym silnikiem napędowym procesów rozwoju gospodarczego albo czy stereotyp *homo oeconomicus* zachowa prymat jako motyw ludzkich zachowań? Czy być może pojawią się i utrwalać się koncepcje alternatywne, albo nastąpią choćby istotne modyfikacje obecnie obowiązującego *status quo*?
- Czy konkurencja i konkurencyjność zachowają swoje kluczowe miejsce w percepcji istoty kapitalistycznej gospodarki rynkowej?
- Czy będące konsekwencją dążenia do maksymalizacji zysku procesy globalizacyjne utrzymają swój dotychczasowy zakres i intensywność, czy też nastąpi ich znaczące osłabienie?
- Jakim zmianom będą podlegać zasady interwencji państwa w gospodarkę, chociażby w zakresie zadłużenia, ingerencji w przemiany strukturalne, protekcji własnej gospodarki przed konkurencją zewnętrzną, zapewnienia bezpieczeństwa zaopatrzeniowego, sanitarnego itp.?

Wreszcie, jednym z ważnych pytań, na które odpowiedź nie jest oczywista i zapewne wykształci się w kolejnych latach, jest to, w jaki sposób w warunkach pandemii odnoszą się do siebie wzajemnie przedsiębiorstwa – czy głównie rywalizują czy też współpracują? I jakie może to wywołać konsekwencje dla gospodarki post-covidowej?

### **Cenna lekcja dla przedsiębiorstw**

Odpowiedź na pytanie, czy pandemia s  
nie jest prosta i jednoznaczna. Z jednej

wzrost współpracy przedsiębiorstw  
wniła, głównie na krótką metę,

drapieżne oblicze niektórych podmiotów, wyznawców agresywnej wersji *homo oeconomicus*. Z drugiej strony wydaje się, że na dłuższą metę konsekwencją pandemii COVID-19 po stronie przedsiębiorstw jest wzrost zainteresowania rozwojem zachowań kooperacyjnych.

Można stwierdzić po pierwsze, że zaistniała sytuacja jest cenną lekcją zarządzania ryzykiem osadzonym w sieciach przedsiębiorstw. Sieci te mogą stać się ogniskiem pandemii i dlatego konieczne jest przede wszystkim diagnozowanie ryzyka współpracy z partnerami z różnych kierunków świata i dalsza, ciągła praca nad zwinnością firm. Przedsiębiorstwa włączone w globalne łańcuchy wartości powinny zadbać o zdywersyfikowanie swoich partnerów w wymiarze geograficznym i być może także utrzymywać wyższe stany magazynowe określonych dóbr. W szczególności, w kontekście pandemii powinno to dotyczyć np. branży farmaceutycznej czy sprzętu medycznego.

Po drugie, obawa firm przed uzależnieniem od zagranicznych dostawców może skłaniać do dezinternacjonalizacji czyli np. sprowadzania swojej dotychczas wyprodukowanej na rynki zagraniczne produkcji do kraju. Podobnie uzależnienie od zagranicznych klientów może skłaniać do większej orientacji na rynek krajowy. Takie zachowania nie przyniosą jednak prognozowanych dodatnich efektów w warunkach *lockdownu* w gospodarkach narodowych. Dlatego jednoznaczne stwierdzenia, że pandemia trwale osłabi współpracę międzynarodową przedsiębiorstw, a wzmocni współpracę krajową są jeszcze ciągle przedwczesne.

Po trzecie, podejmowanie współpracy indukowanej kryzysem pokazuje, że zagrożenie może stać się szansą rozwoju i w sposób pozytywny wpłynąć na aktywność badawczo-rozwojową oraz działania proinnowacyjne przedsiębiorstw. Stan epidemii dobitnie manifestuje, że koncepcja otwartych innowacji jest wciąż aktualna i że sprawdza się w praktyce – wiedza i umiejętności partnerów biznesowych są kluczowe i partnerstwo skutecznie wspomaga innowacyjność przedsiębiorstw. Firmy współpracujące mogą ten fakt wykorzystać nie tylko dla własnych partykularnych celów, ale także dedykować go ważnym celom społecznym. Zatem pandemia i zachowania przedsiębiorstw w odniesieniu do współpracy wskazują na użyteczność i aktualność koncepcji tworzenia wspólnej wartości (*shared value*) lansowanej przez M.E. Portera. Kryzys wywołany przez SARS COV-2 pokazuje, że przedsiębiorstwa mają realne możliwości przyczyniania się do dobrobytu społecznego i działając dla dobra społecznego mogą także czerpać z tego realne korzyści ekonomiczne. I to może być argument w dyskusji z tymi, którzy uważają, że nie ma ucieczki od egoistycznego *homo oeconomicus*.

---

*" Jeśli relacje między współpracującymi w czasie pandemii przedsiębiorstwami wytworzą się i zaczną generować wartość, to współpraca ta może być utrzymana także po ustaniu pandemii. "*

---

Zatem nawet jeśli podejmowanie współpracy indukowanej pandemią jest na razie postrzegane jako remedium na bieżące wyzwania i współpraca ma działać jak terapia doraźna, można sądzić, że jeśli relacje między współpracującymi przedsiębiorstwami wytworzą się i zaczną generować wartość – dla samych partnerów współpracy, jak i dla szeroko pojętej grupy ich interesariuszy – to współpraca ta może być utrzymana także po ustaniu pandemii. Jej cele i zorientowanie mogą się zmienić, ale zaangażowanie partnerów, gotowość do niwelowania sprzeczności interesów, oddawania władzy na pewnych polach i dzielenia się zasobami – przy świadomości, że rachunek nakładów do efektów działa na korzyść przedsiębiorstwa – mogą pozostać w mocy.

### **Co lepsze – konkurencja czy kooperacja?**

Najbardziej naturalnym środowiskiem działania przedsiębiorstw jest kontekst konkurencji. Zwracali na to uwagę już przedstawiciele ekonomii klasycznej z Adamem Smithem i Davidem Ricardo na czele, propagując ideę samodostosowującej się natury wolnego rynku. Konkurencja w ich wydaniu była swego rodzaju „siłą regulującą” (*ordering force*) poczynania uczestników procesów wymiany. Dzięki konkurencji dochodziło do optymalnego rozmieszczenia zasobów i maksymalizacji dobrobytu społecznego. Zasoby trafiały wówczas do najbardziej produktywnych zastosowań, a egoistyczne działania jednostek służyły wzrostowi dobrobytu w skali całej gospodarki. Prototypem takiego sposobu regulacji jest rynek doskonały z dużą liczbą niezależnych rywalizujących między sobą przedsiębiorstw i doskonałą informacją.

---

## *" Czynniki behawioralne w zarządzaniu finansami firm a makroekonomia "*

---

Ale rynek ten jest tylko pewnym typem idealnym, od którego mniej lub bardziej odbiega rzeczywistość nazywana praktyką gospodarki. Firmy nie tylko konkurują, ale także współpracują. Jest to konsekwencją licznych mechanizmów regulujących i jako mechanizmu regulującego

działanie systemu gospodarczego. Zazwyczaj przyjmuje się, że odpowiedzią na słabości rynku (*market failure*) jest interwencja państwa, która sama w sobie także obciążona jest licznymi słabościami (*government failure*). Innym możliwym środkiem służącym pokonaniu niedomogań rynku jest współpraca przedsiębiorstw. Przykłady takich sytuacji są bardzo liczne – w poszukiwaniu stabilności jednorazowe transakcje *spot* zastępowane są przez kontrakty obejmujące jakiś horyzont czasu, zawierane są sojusze strategiczne w ramach rozwoju działalności B+R, zawiązywane są konsorcja mające obsługiwać realizację wielkich obiektów inwestycyjnych.

Można stwierdzić, że współczesna gospodarka rynkowa jest co do zasady swoistą mieszanką zachowań konkurencyjnych, które w relatywnie szerokim zakresie są czasami uzupełniane, a czasami nawet zastępowane przez zachowania kooperacyjne. Te ostatnie ukrywają się pod różnymi nazwami takimi jak aliance, sojusze, outsourcing, klastry, sieci, konsorcja, kooperacja i kooperencja. Zwłaszcza ostatnie dwa określenia dobrze sygnalizują charakter współczesnej gospodarki rynkowej, wskazując na współistnienie stosunków konkurencyjnych i kooperacyjnych. Mogą one występować w różnych proporcjach, niemniej jednak nie należy zapominać, że cechą konstytutywną gospodarki rynkowej jest dominacja relacji rywalizacyjnych.

### **Czy pandemia może stymulować czy burzyć współpracę?**

Spekulacje czysto teoretyczne prowadzą do wniosku, że możliwe są oba efekty – pandemia może stymulować i może też burzyć współpracę. Zwłaszcza na krótką metę pandemia jest nagłym szokiem o charakterze zarówno podażowym, jak i popytowym. Jej pojawienie się miało charakter niespodziewany i ekstremalny. Dodatkowo pojawiła się szybka interwencja administracyjna państw (*lockdown*). Tego rodzaju okoliczności sprzyjają zerwaniu albo ograniczeniu współpracy. Liczy się doraźny, krótkookresowy interes własny.

Kontynuując spekulacje czysto teoretyczne na temat oddziaływania pandemii na współpracę przedsiębiorstw powinniśmy rozgraniczyć sytuację, gdy przedsiębiorstwa dopiero decydują się ją podjąć, gdy czynnikiem wyzwalającym budowanie współpracy jest pandemia i sytuację, gdy współpraca już trwa i sięga okresu sprzed pandemii. Współpraca wymaga zdefiniowania przez partnerów wspólnego celu i dedykowania temu celowi określonych zasobów. Nakreślenie celu współpracy w warunkach zagrożenia epidemicznego jest stosunkowo proste. Celem tym może być przetrwanie czasu kryzysu wywołanego przez koronawirusa, a więc wypracowanie takich rozwiązań, które uczynią przedsiębiorstwo odpornym na turbulencje wywołane przez epidemię. Współpraca wymaga także odchodzenia od sprzeczności interesów. W warunkach zagrożenia epidemicznego poszukiwanie obszarów do współdziałania po to, aby przetrwać wydaje się być nawet prostsze niż w warunkach, gdy zagrożenie nie występuje. Trudniejszy do spełnienia może okazać się wymóg dzielenia się posiadania własnych kompetencji i zasobów

do układu współpracy. Może to wynikać albo z braku tych zasobów albo z obawy, że może wystąpić ich brak z powodu pandemii.

---

*" Trwałość współpracy przedsiębiorstw zależy od tego, na ile ten cel sprzyja budowaniu odporności organizacji na kryzys. "*

---

Przejdźmy teraz do wątku kontynuowania współpracy w stanie zagrożenia epidemicznego. Skoro przedsiębiorstwa kontynuują współpracę podjętą jeszcze przed pandemią, cel współdziałania jest już nakreślony, podobnie jak i horyzont czasowy współpracy. Trwałość współpracy zależy zatem od tego, na ile ten cel sprzyja budowaniu odporności organizacji na kryzys. Jeśli cel ten ową odporność osłabia, przedsiębiorstwa będą rozważały, co wygeneruje większe koszty: kontynuowanie współpracy czy jej zerwanie.

Mając świadomość czym jest współpraca, jak może się ona rozwijać w zależności od tego czy jest, czy nie jest indukowana pandemią, musimy zwrócić uwagę na jeszcze jedną ważną okoliczność. Nie można przyjmować za pewnik, że pandemia będzie zawsze stymulowała rozwój współpracy. Tak jak i w okresie bez pandemii, niektóre podmioty mogą poszukiwać źródeł swojej przewagi bądź odporności na turbulencje wdrażając strategie skrajnie oportunistyczne i dążąc do wykorzystania zaistniałych uwarunkowań tylko z korzyścią dla siebie kosztem pozostałych uczestników rynku. Zatem rzeczywistość gospodarcza okresu COVID-19 potwierdza adekwatność obu wariantów koordynacji zachowań przedsiębiorstwa – zarówno konkurencji, jak i kooperacji. Pokusa, aby niesprzyjające okoliczności eksploatować dla własnej korzyści, pomijając partnerów na rynku jest jednak zazwyczaj bardzo duża.

## **Pandemia – spadek czy wzrost współpracy przedsiębiorstw**

W naszym artykule podejmujemy temat współpracy przedsiębiorstw, dlatego nie będziemy rozważać, czy pandemia wpłynie na natężenie współpracy na poziomie poszczególnych gospodarek narodowych. Niemniej jednak, współpraca przedsiębiorstw dokonuje się w skali określonej gospodarki narodowej i charakter regulacji w danej gospodarce może mieć wpływ na gotowość przedsiębiorstw do współpracy. Zatem należy stwierdzić, że w wielu państwach pandemia wywołała wzrost zaangażowania się państwa w gospodarkę, a więc większą intensywność działań koordynujących zachowania podmiotów gospodarczych. Włączenie się państwa w gospodarkę dawało się zauważyć w gospodarkach r e rozwiązania instytucjonalno-regulacyjne.

Ingerencja państwa miała miejsce na różnych etapach rozwoju pandemii i charakteryzowała się różnym zakresem oraz natężeniem. Cechą wspólną odchodzenia od regulacji rynkowej w kierunku interwencji państwowej, było wprowadzenie przez liczne rządy zamknięcia granic i stanu *lockdownu*. Tym samym, pandemia wpłynęła na natężenie międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw w ramach globalnych łańcuchów wartości. Pandemia dobitnie zwróciła uwagę na ryzyko związane z produkcją międzynarodową, ale także odbiła się negatywnie na współpracy przedsiębiorstw w granicach gospodarek narodowych. Dla globalnych łańcuchów wartości zabójcze okazało się zamykanie granic, dla współpracy krajowej najpierw stan *lockdownu*, choć odcięcie od zagranicy także przyniosło dla wielu firm trudne do przyjęcia efekty. W szczególności w sytuacji, gdy znaczna część zaopatrzenia przedsiębiorstwa pochodziła z importu bądź znaczny odsetek sprzedaży był generowany na rynkach zagranicznych. Jednocześnie musimy podkreślić, że w pierwszym okresie po wybuchu epidemii pojawiły się liczne zdecydowanie oportunistyczne zachowania niektórych firm, które w ekstremalnie trudnej sytuacji próbowały zrealizować nadzwyczajne korzyści, z wykorzystaniem podstępów i oszustwa włącznie. Chodziło tutaj o zrywanie realizacji kontraktów, przesuwanie dostaw, renegecje i zawyżanie cen, podmiany jakościowe, dostawy towarów bez wymaganych certyfikatów. Były to liczne praktyki urągające zasadom uczciwego handlu. Dotyczyły one w większości przypadków szeroko rozumianych produktów medycznych.

---

*" Pandemia może być bodźcem do rozwijania współpracy sieciowej o zasięgu międzynarodowym między przedsiębiorstwami a innymi organizacjami. "*

---

Perspektywa zamknięcia granic, *lockdownu* w połączeniu z oportunistycznymi zachowaniami niektórych uczestników rynku może sugerować, że COVID-19 poważnie zagroził współpracy przedsiębiorstw. Jednakże ta teza wydaje się być nie do końca uzasadniona. Jednocześnie słuszne wydaje się przypuszczenie, że współpraca nawiązywana w czasie pandemii będzie miała charakter krótkookresowy, gdyż przedsiębiorstwa w warunkach niepewności nie będą gotowe na inicjowanie i zawieranie umów długoterminowych. Pandemia „może sprzyjać”, i jak pokazuje rzeczywistość „sprzyja” także indukowaniu współpracy, co będzie wiązało się z udziałem przedsiębiorstw w rozbudowanych projektach dedykowanych walce z koronawirusem. Tym samym, pandemia może być bodźcem do rozwijania współpracy sieciowej o zasięgu międzynarodowym między przedsiębiorstwami a innymi organizacjami. W szczególności jest to możliwe, jeśli chodzi o projekty czerpiące ze środków publicznych nie tylko z budżetu państwa, ale pochodzących ze struktur

międzynarodowych i eksploatujące dobrodziejstwa technologii Przemysłu 4.0, jak chociażby np. druk 3D, Internet Rzeczy, przetwarzanie chmurowe czy *big data analytics*. Przykładem mogą być inicjatywy oparte na współpracy, łączące przedsiębiorstwa posiadające kompetencje druku 3D, jak na przykład przedsięwzięcia propagowane przez Światowe Forum Ekonomiczne – [America Makes](#) czy [Unite4COVID](#); aplikacje mobilne do monitorowania rozprzestrzeniania się wirusa wykorzystujące *big data analytics*, których sprawne działanie jest zwykle możliwe dzięki istnieniu przetwarzania chmurowego.

Przyjmując założenie, że pandemia może prowadzić do zamknięcia gospodarki dla zagranicy, bez wprowadzania rygorystycznych ograniczeń wewnątrz danej gospodarki narodowej można przewidywać, że pandemia wywoła większe zainteresowanie współpracą lokalną. Może to być podyktowane odcięciem firm krajowych od dostawców i klientów zagranicznych. Zatem w obszarze zakupów i sprzedaży przedsiębiorstw będzie dochodziło do reorientacji na rynek lokalny. Tendencja ta może nasilać zawieranie porozumień krótkookresowych – aby na bieżąco lepiej sobie radzić na rynku, ale także umacniać procesy *klasteringu* uruchomione jeszcze przed pandemią. Klastry przedsiębiorstw lokalnych oraz filii korporacji międzynarodowych, obejmujące także jednostki B&R, często sformalizowane i reprezentowane przez organizacje klastrowe mają szansę stać się platformami współpracy do zmagania z kryzysem *covidowym*. Wreszcie tym, co już dało się zauważyć jest wyłanianie się aliansów strategicznych dedykowanych walce z pandemią. W szczególności przedsiębiorstwa między sobą oraz w relacji z instytucjami badawczo-rozwojowymi tworzą sojusze w skoncentrowane na poszukiwaniu szczepionki przeciw wirusowi, mające na celu zidentyfikowanie najlepszych metod leczenia oraz leku, wreszcie skupione na produkcji sprzętu medycznego oraz środków ochrony osobistej.

---

## " Globalne powiązania i odporność przedsiębiorstw na wstrząsy po COVID-19 "

---

Poszukując przykładów takich sojuszy, trzeba wspomnieć o niemieckich przedsiębiorstwach – Northern Data AG i Innoplexus AG, które w kwietniu 2020 r. zawarły alians mający na celu wykorzystanie wysokowydajnych obliczeń do przeprowadzania symulacji epidemiologicznych, tak, aby można szybciej odkryć i testować leki przeciw wirusowi, a wszystko dzięki zastosowaniu [sztucznej inteligencji](#) (artificial intelligence). Tworzone są sojusze służące zapobieganiu rozprzestrzenianiu się wirusa, jak np. alians Apple i Google – alians między konkurentami, mający na celu wypracowanie [systemu automatycznego kontaktów](#) z wykorzystaniem technologii *Bluetooth* na urządzeniach mobilnych.



Sojusze strategiczne indukowane pandemią służą także rozwiązywaniu problemów wynikających z braku sprzętu medycznego. Z takim wyzwaniem borykają się zasadniczo placówki ochrony zdrowia, szpitale i wypracowanie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych pozwala zażegnać ten problem. Pandemia spowodowała, że przedsiębiorstwa nawiązują współpracę niekoniecznie tylko z innymi podmiotami z własnej branży, ale także często ze szpitalami, jak na przykład [sojusz](#) Johnson & Johnson i Beth Israel Deaconess Medical Center (szpital kliniczny w Bostonie w Stanach Zjednoczonych), aby przyspieszyć opracowywanie i testowanie szczepionek. W sojusze strategiczne aktywnie angażuje się Ford Motor Company, który nawiązał współpracę z TI Fluid Systems i 3M. Ford, TI Fluid Systems – czołowy światowy dostawca technologii systemów do płynów samochodowych oraz 3M – [współpracują](#) w zakresie produkcji elastycznych przewodów powietrznych do aparatów oddechowych z wymuszonym przepływem powietrza (PAPR). Ford dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem w zakresie produkcji wentylatorów ze swoich ciężarówek. Współpraca Forda i 3M służy także produkcji osłon do twarzy, masek na twarz i fartuchów wielokrotnego użytku. Ford zawarł również [sojusz](#) z GE Healthcare zorientowany na produkcję respiratorów.

[Współpracę](#) nawiązały też PKN Orlen i firma Brubeck ze Zduńskiej Woli specjalizująca się w bieliźnie termoaktywnej, która przestawiła swoją produkcję na szycie maseczek ochronnych dla pracowników koncernu Orlen, a ten dodatkowo zaoferował dystrybucję tychże maseczek na swoich stacjach. Porozumienie to jest wywołane pandemią i będzie trwało dopóty, dopóki będzie zapotrzebowanie na maseczki Brubeck, ale wyraźnie pokazuje, że współdziałanie może stać się remedium na brak zamówień od dotychczasowych klientów oraz uchronić przedsiębiorstwo przed redukcją zatrudnienia zarówno w swoich strukturach, jak i u swoich kooperantów. Taka sytuacja miała miejsce w odniesieniu do kooperantów przedsiębiorstwa Brubeck. Przyglądając się tym aliansom możemy zauważyć, że wspólny cel wyzwala współdziałanie i że przedsiębiorstwa są zmotywowane w sytuacji kryzysowej do przeanalizowania dotychczasowych zastosowań wytwarzanych przez siebie komponentów bądź produktów finalnych oraz identyfikowania nowych ścieżek rozwoju.

Alianse strategiczne, które przywołaliśmy koncentrują się na projektowaniu i produkcji dóbr. Jednak to nie jedyne płaszczyzny współpracy przedsiębiorstw. Sojusz pomiędzy Aden Group, firmą świadczącą usługi w zakresie ochrony środowiska i obiektów a firmą Dassault, zajmującą się oprogramowaniem, koncentruje się na problemie pojemności szpitali. Przedsiębiorstwa przystąpiły do realizacji projektu o nazwie [Akila Care](#) i podjęły wyzwanie opracowania szpitali zakaźnych pod klucz. Przykładem nam bliższym może być stworzenie przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, programistów z firmy Clorce, społeczników z Fundacji PARK i osób indywidualnych platformy [WsparcieDlaSzpitala.pl](#), która służy koordynacji zbiorów publicznych dla około 170 szpitali w około 100 miastach w Polsce.

Widzimy zatem, że pandemia przyczyniła się do wzrostu natężenia współpracy nie tylko wśród przedsiębiorstw, ale także między sferą biznesu a sferą instytucji B&R. Przykłady współpracy w formie aliansów strategicznych nakierowanych na zmaganie się z kryzysem wywołanym koronawirusem można by długo wymieniać. Szczególnie obiecującym obszarem są prace nad szczepionkami przeciwko SARS COV-2.

---

## Tagi

---

badania ekonomiczne

firmy

pandemia

przedsiębiorstwa

---

Copyright by Obserwator Finansowy | 2021