

Wyzwania gospodarcze

w czasie pandemii



WYDAWNICTWA AGH
KRAKÓW 2021

Wyzwania gospodarcze

w czasie pandemii

Redakcja naukowa:
Natalia Iwaszczuk



WYDAWNICTWA AGH
KRAKÓW 2021

Wydawnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie

© Wydawnictwa AGH, Kraków 2021

ISBN 978-83-66727-21-2

e-ISBN 978-83-66727-22-9

Dyrektor Wydawnictw AGH: *Jan Sas*

Komitet Naukowy Wydawnictw AGH:

Marek Gorgoń (przewodniczący)

Barbara Gąciarz

Elżbieta Pamuła

Bogdan Sapiński

Stanisław Stryczek

Tadeusz Telejko

Redakcja naukowa:

dr hab. inż. Natalia Iwaszczuk, prof. AGH

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Recenzenci:

dr hab. Anna Jeszka, prof. UE, Poznań

dr hab. Joanna Kulczycka, prof. AGH, Kraków

Redakcja: *Kamila Zimnicka*

Skład komputerowy: *MarDruk, Marcin Herzog*, e-mail: biuro@mardruk.pl

Projekt okładki i strony tytułowej: *Alicja Pronobis*

Wydawnictwa AGH

al. A. Mickiewicza 30, 30-059 Kraków

tel. 12 617 32 28, 12 636 40 38

e-mail: redakcja@wydawnictwoagh.pl

<http://www.wydawnictwoagh.pl>

Spis treści

Przedmowa.....	5
Beata Tarczydło, Jerzy Klimczak <i>Kampania wzmacniająca zaangażowanie pracowników w warunkach pandemii COVID-19. Studium przypadku</i>	7
Małgorzata Maternowska <i>Zmiany w łańcuchach dostaw spowodowane pandemią. Wybrane zagadnienia</i>	25
Jerzy Wąchoł <i>Przedsiębiorstwo w gospodarce globalnej a kryzys gospodarczy i pandemia</i>	33
Bartosz Boćko <i>Przyczynę do badania koncepcji ochrony pozycji konkurencyjnej partnerów aliansu innowacyjnego w czasie kryzysu</i>	43
Bogusława Bek-Gaik, Dorota Dudek-Myszkowska <i>Modele biznesowe w sektorze MŚP a kryzys gospodarczy spowodowany pandemią COVID-19</i>	61
Anita Proszowska <i>Zmiany w funkcjonowaniu targów gospodarczych we współczesnej komunikacji marketingowej</i>	79
Aleksander Iwaszczuk, Valentyna Yakubiv, Jarosław Baran <i>Rynek ropy naftowej w obliczu koronakryzysu</i>	91
Beata Tarczydło <i>Efektywne relacje inwestorskie w teorii i praktyce</i>	107
Urszula Zemlińska-Sikora <i>Pozytywna strona ryzyka. Przypadek branży IT w czasie pandemii COVID-19</i>	121

PRZEDMOWA

Badania rozwoju gospodarczego trwające od kilku stuleci udowodniły występowanie cykli koniunkturalnych, powtarzających się z pewną częstotliwością – cykle krótkie (cztery–pięć lat), średnie (osiem–dziesięć lat) i długie (pięćdziesiąt–sześćdziesiąt lat). Wspólnym mianownikiem wspomnianych cykli jest to, że zapoczątkowują je kryzysy nawiedzające gospodarki poszczególnych krajów i regionów. Powiązania między gospodarkami, które nasiliły się w ostatnim stuleciu, nazywane są globalizacją gospodarki światowej. Spowodowały one zsynchronizowanie cykli, tzn. występowanie ich niemal jednocześnie w większości krajów świata. Powodów kryzysów w historii gospodarczej świata było wiele, poczynając od warunków pogodowych wpływających na rolnictwo, poprzez wojny, szoki naftowe i problemy rynków finansowych, a kończąc na pandemii koronawirusa, która wybuchła z końcem 2019 roku. Wprowadzenie lockdownów o różnym stopniu restrykcji przyczyniło się do wielu negatywnych, nieoczekiwanych skutków finansowych i niefinansowych zarówno dla przedsiębiorstw, jak i gospodarstw domowych.

Autorzy dziewięciu rozdziałów niniejszej monografii poszukują rozwiązań niektórych problemów związanych z wybuchem pandemii COVID-19. W rozdziale pierwszym zaprezentowano warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw z uwzględnieniem pandemii i wywołanego przez nią kryzysu gospodarczego na tle zmian technologicznych, gospodarczych i społecznych w XXI wieku. Autor skupił się na zastosowaniach nowoczesnych koncepcji oraz form zarządzania przedsiębiorstwem, dostosowanych do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju zrównoważonego i trwałego. Kolejny, drugi rozdział poświęcono problemom przekształcenia łańcuchów dostaw w globalne sieci produkcyjne spowodowanym przez COVID-19. W warunkach pandemii ważnym zadaniem dla menedżerów staje się opracowanie takich strategii zarządzania łańcuchem dostaw, które poprawią odporność przedsiębiorstwa na przyszłe wstrząsy. Jedną z metod, która może być wykorzystana do opracowania wspomnianych strategii, jest zaproponowana przez autorkę sztuczna inteligencja. Celem trzeciego rozdziału było przybliżenie kampanii zwiększających zaangażowanie pracowników jako narzędzia zarządczego dla menedżera od zarządzania marketingowego. W ramach rozdziału zaprezentowano wyniki zrealizowanych badań jakościowych na przykładzie Grupy Budimex, które udowodniły, że projekty ukierunkowane na zaangażowanie pracowników są ważnym narzędziem zarządzania ludźmi w czasie kryzysu.

Czwarty rozdział to próba odpowiedzi na pytanie, czy porozumienia partnerskie o charakterze aliansu mogą zabezpieczyć organizacje przed skutkami kryzysu. Tworzenie strategicznych i innowacyjnych aliansów z partnerami, według autora, jest jednym ze sposobów na przetrwanie w tych trudnych czasach. W rozdziale

podkreślono rolę wieloaspektowego modelu zarządzania wiedzą w aliansie innowacyjnym, którego zastosowanie może przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Temat zastosowania modeli, tym razem biznesowych, został podjęty w piątym rozdziale. Zaprezentowano w nim reakcje modeli biznesowych przedsiębiorstw z krajowego sektora MŚP na sytuację kryzysową wywołaną pandemią w 2020 roku. Z wykorzystaniem metody jakościowej przeprowadzono dwa wywiady pogłębione wśród menedżerów wdrażających strategię biznesowe w praktyce. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły na wyciągnięcie wniosków o tym, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP, których działalność opiera się na tradycyjnych modelach biznesowych, poradziły sobie znacznie gorzej z pandemią COVID-19 niż te, które stosowały modele innowacyjne. Pandemia wywołała też zmiany w komunikacji marketingowej. Badaniom przyczyn tego zjawiska poświęcono szósty rozdział. Według jego autorki zaliczyć do nich można między innymi ograniczenie kontaktów bezpośrednich i automatyzację procesów komunikacyjnych, będącą wynikiem dynamicznego postępu technologicznego. Szczególną uwagę poświęcono zmianom w zakresie organizacji i wykorzystania targów gospodarczych, co pozwoliło na oszacowanie perspektyw rozwoju tego narzędzia marketingowego w wersji online i offline.

W związku z globalizacją i integracją gospodarki światowej globalne rynki surowcowe wywierają coraz większy wpływ na gospodarki poszczególnych krajów. Jednym z surowców o znaczeniu strategicznym w ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat była ropa naftowa. Niestety globalny rynek ropy był i nadal jest bardzo wrażliwy na działanie czynników zewnętrznych. Potwierdzeniem tego było spowodowanie dwóch kryzysów, tzw. naftowych (w latach 1973–1974 i 1979–1982), których skutki odczuły niemal wszystkie kraje na świecie. Wobec tego ważnym zadaniem jest ciągła obserwacja i badanie tendencji zmian na rynku ropy naftowej oraz potencjalnych czynników, które mogły te zmiany spowodować, co zostało zrealizowane w rozdziale siódmym.

Z kolei rozdział ósmy poświęcono problemom efektywnych relacji inwestorskich jako zbioru działań z obszaru *public relations* wśród spółek giełdowych. Autor rozdziału skupia się głównie na skuteczności tych relacji w nowych uwarunkowaniach prawnych i pandemicznych. Wyniki badań wskazują, że efektywne relacje inwestorskie obejmują metodyczne wysiłki i działania komunikacyjne spółek giełdowych, ukiepunkowane między innymi na ich transparentność, zgodność z przepisami, rzetelność, wiarygodność, terminowość i sprawność w nadążaniu za sygnałami rynkowymi *etc.*

W odróżnieniu od poprzednich rozdziałów, w których podkreślono negatywne skutki pandemii, rozdział dziewiąty to wyniki badań pokazujące, że istnieje szereg podmiotów gospodarczych, które wykorzystały szanse płynące z sytuacji pandemicznej. Głównie dotyczy to firm z branży IT, które produkowały i sprzedawały sprzęt komputerowy, oraz przedsiębiorstw świadczących usługi związane z wytwarzaniem i sprzedażą oprogramowania.

Monografia jest skierowana zarówno do naukowców, jak i praktyków poszukujących narzędzi umożliwiających skuteczne zarządzanie organizacjami w warunkach kryzysu spowodowanego pandemią COVID-19.

Redaktor naukowa
Natalia Iwaszczuk

KAMPANIA WZMACNIAJĄCA ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W WARUNKACH PANDEMII COVID-19. STUDIUM PRZYPADKU

Beata TARCZYDŁO*, Jerzy KLIMCZAK**

* AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

** SITPChem – Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Przemysłu Chemicznego, Zarząd Główny w Warszawie

Streszczenie: Motywacją do napisania rozdziału było pytanie, jaką rolę w praktyce zarządzania w warunkach pandemii COVID-19 odgrywają kampanie zwiększające zaangażowanie pracowników. Celem rozdziału jest przybliżenie kampanii zwiększających zaangażowanie pracowników jako narzędzia zarządczego współczesnego marketera, zaprezentowanie przykładu z rynku, omówienie wyników zrealizowanych badań bibliograficznych i empirycznych oraz sformułowanie rekomendacji dla zainteresowanych ich wykorzystaniem. Celem zrealizowanych badań jakościowych było pozyskanie informacji na temat tego, czy i jakie działania zwiększające zaangażowanie pracowników Grupy Budimex podjęto w pandemii oraz jakie przyniosły one rezultaty. Na potrzeby rozdziału przeprowadzono studia literaturowe, metaanalizę dostępnych źródeł internetowych oraz jakościowe badania własne z zastosowaniem metod: studium przypadku, obserwacji uczestniczącej i analizy treści online. W studium przypadku uwzględniono następujące zakresy: podmiotowy – Grupa Budimex; czasowy – od czerwca 2020 roku do marca 2021 roku; przedmiotowy – kampania zwiększająca zaangażowanie pracowników w dobie pandemii koronawirusa jako wybrany element zarządzania zaangażowaniem pracowników; przestrzenny – zasoby informacyjne w sieci Internet. W szczególności poszukiwano informacji w następujących obszarach problemowych: Jakie działania zrealizowano? Jakich dotyczą zjawisk/ problemów? Kto, dla kogo i z kim je realizuje? Jakie działania obejmują? Jakie przynoszą rezultaty? Przeprowadzone rozważania i badania jakościowe potwierdziły, że kampania stymulująca zaangażowanie pracowników jest ważnym narzędziem zarządczym w warunkach pandemii. Ważnym elementem strategii CSR Grupy Budimex są działania ukierunkowane na pracowników i spółka skutecznie podejmuje praktyki adekwatne do sytuacji. Przeanalizowana kampania zwiększająca zaangażowanie pracowników dużej firmy w czasach pandemii koronawirusa między innymi dotyczyła ważnych spraw społecznych, takich jak: relacje międzyludzkie w dobie pracy zdalnej, kreowanie okazji do lepszego i zdrowszego trybu życia oraz pracy, a także podejmowania wyzwań. Wyniki badań jakościowych pokazały, że projekty ukierunkowane na zaangażowanie pracowników są ważnym narzędziem zarządzania ludźmi w kryzysie pandemicznym, skutecznie zmotywowały do różnorodnych aktywności oraz przyniosły wiele korzyści dla wszystkich interesariuszy. Zrealizowane badania literaturowe i empiryczne przyczyniają się do poszerzania wiedzy i umiejętności praktycznych w zakresie zarządzania zaangażowaniem pracowników w dobie pandemii. Przeprowadzona kampania Summer Challenge dla

pracowników Grupy Budimex skutecznie przyczyniła się do zaangażowania w przedsięwzięcia z obszaru *wellbeing* dla ciała, ducha i umysłu. Metodycznie prowadzone działania pokazały, że mimo pandemii ludzie potrafią wziąć sprawy w swoje ręce, zrealizować zadziwiające projekty i wygenerować korzyści dla siebie, ludzi z zewnątrz i firmy. Omówiona kampania może stanowić swoisty wzorzec do wykorzystania przez innych marketerów.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, kreowanie doświadczeń personelu, kampania, akcje i wyzwania dla pracowników, pandemia COVID-19 i jej wpływ na personel firmy, studium przypadku

1. Wprowadzenie

Zarządzanie zaangażowaniem pracowników oraz umiejętne kreowanie ich doświadczeń to ważne obszary skutecznego zarządzania personelem, które stanowią istotny nurt zarówno opracowań literaturowych, projektów badawczych, jak i zastosowań praktycznych.

Przejawem tego zjawiska są kampanie (programy zintegrowanych działań) obejmujące akcje, wyzwania, konkursy, eventy, odpowiednią komunikację i wiele innych, co skutecznie podtrzymuje zaangażowanie ludzi, stymuluje ich do kreatywnych działań, ambitnych wyzwań, czynienia dobra, współtworzenia wartości i nabywania odpowiednich doświadczeń, samorealizacji, kreacji siebie oraz działań dla innych. Nabierają one szczególnego znaczenia w warunkach pandemii COVID-19.

Celem rozdziału jest przybliżenie kampanii zwiększających zaangażowanie pracowników w wyniku umiejętnego kreowania ich doświadczeń – szczególnie w trudnych czasach pracy zdalnej, ograniczonych możliwości kontaktów, ale z użyciem sieci Internet oraz platform wspomagających komunikację i pracę na odległość. Na potrzeby niniejszego rozdziału przeprowadzono studia literaturowe, metaanalizę dostępnych źródeł internetowych oraz jakościowe badania własne z zastosowaniem metod: studium przypadku, obserwacji uczestniczącej i analizy treści online. Obiektem badań została firma Budimex z branży budowlanej, która zatrudnia około 7,5 tysiąca ludzi i w której ogromnym wyzwaniem jest utrzymywanie odpowiedniego poziomu ich zaangażowania w warunkach pandemii COVID-19.

W niniejszym rozdziale zaprezentowana zostanie kampania Summer Challenge wdrożona w Grupie Budimex w warunkach pandemii koronawirusa od czerwca do września 2020 roku oraz inne praktyki z rozważanego obszaru.

2. Podstawowe pojęcia

Do podstawowych pojęć zaliczono: zaangażowanie pracowników (*employee engagement*), kreowanie doświadczeń personelu (*creating staff experiences*), podstawowe zasady zarządzania personelem ukierunkowanego na zaangażowanie pracowników oraz wybrane sposoby ich wdrażania, tj. kampanie, akcje, wyzwania, eventy, projekty czy przedsięwzięcia w warunkach pandemii COVID-19.

Na potrzeby rozdziału przyjęto, że zaangażowanie pracowników (Borkowska, 2014; Smarżewska, 2018; Bijańska i Wodarski, 2020; Czapła, 2020; Gordon, 2020)

to pewnego rodzaju postawa, przejawiająca się w nastawieniu, zachowaniach i działaniach w ramach świadczonej pracy i powiązanych z nią aktywności.

Z kolei kreowanie odpowiednich doświadczeń personelu (Smilansky, 2009; Schmitt, 2011; Kacprzak, 2017; Tyszkiewicz, 2017; Coron, 2020; Wojciechowska, 2020) to umiejętne stymulowanie, aktywizowanie, generowanie bodźców, stwarzanie okazji do określonych działań, ale także dopuszczanie do partycypacji zainteresowanych pracowników.

Wreszcie zarządzanie personelem (Błaszczak, 2020; Dessler, 2020) ukierunkowane na odpowiedni poziom zaangażowania ludzi to zespół metodycznych działań *human relations* wpływających na pozytywne motywowanie pracowników, ich stymulowanie i wspieranie, dowartościowywanie, ale także aktywizowanie stosownie do uwarunkowań i z użyciem dostępnych systemów oraz technologii.

Zaangażowani pracownicy (Bijańska i Wodarski, 2020; Czaplą, 2020; Dessler, 2020; Gordon, 2020) z własnej woli inwestują czas w różne projekty powiązane z firmą i jej otoczeniem. Mają entuzjazm, energię i z pasją wykonują pracę. Osiągają ponadprzeciętne rezultaty. Zapewne sukces wdrażanych projektów zdeterminowany jest swoistym ich dopasowaniem do indywidualnych potrzeb pracowników i wyznaczonych przez nich wartości. Ważna jest inspiracja, pozytywne wsparcie, nagradzanie, dostrzeganie sygnałów, innowacyjność, kreatywność i wiele innych.

W świetle przeprowadzonej metaanalizy dostępnych źródeł informacji autorzy rekomendują następujące zasady wzmacniania zaangażowania pracowników: inspiruj i wspieraj, umożliwiał rozwój, zapewniaj poczucie sensu, dziękuj i nagradzaj oraz skupiaj się na ludziach (Bijańska i Wodarski, 2020; Borkowska, 2014). W dalszej części rozdziału zaprezentowano rezultaty badań dotyczących respektowania tych zasad w dużej organizacji – Grupie Budimex – w warunkach pandemii COVID-19.

Reasumując, należy stwierdzić, że zarządzanie zaangażowaniem pracowników oraz umiejętne kreowanie ich doświadczeń są kluczowymi elementami zarządzania personelem i stanowią ważny obszar zarówno opracowań literaturowych, projektów badawczych, jak i zastosowań praktycznych. Przejawem tego zjawiska są kampanie (programy zintegrowanych działań) obejmujące akcje, wyzwania, konkursy, eventy, odpowiednią komunikację i wiele innych (Chaffey i Smith, 2017; Kitchen i Proctor, 2015; Rowles, 2015; Ryan i Jonas, 2011; Scott, 2015; Tarczydło, 2014; Wan i in., 2016;), które skutecznie podtrzymują zaangażowanie ludzi, stymulują do kreatywnych działań, ambitnych wyzwań, czynienia dobra, współtworzenia wartości, samorealizacji, kreacji siebie oraz działań dla innych. Osiągnięcie pożądaných rezultatów zdeterminowane jest wiedzą o tym, jak pandemia wpływa na ludzi oraz procesy zarządzania nimi.

3. Uwarunkowania działań ludzi i firm w czasach pandemii COVID-19 – przegląd badań

Pandemia COVID-19, z którą przyszło nam się zmierzyć, wbrew początkowym przypuszczeniom okazała się zjawiskiem długofalowym. Wpływ pandemii na ludzi, firmy i gospodarkę to obecnie ważny nurt badań.

W VI Ogólnopolskim badaniu zarządzania zmianą (Biernacka, 2021) wykazano, że pandemia, wbrew przypuszczeniom, nie miała negatywnego wpływu na zarządzanie. Co prawda przebadano jedynie 251 firm, ale nabrano przekonania, że najważniejsze jest przetrwanie i umiejętne wykorzystanie nadarzających się okazji. Główną zmianą było przejście na pracę zdalną (*home office*) – 40% badanych. Aż 34% badanych uważa, że w pełni skutecznie wdrożono zmianę. Kolejne zmiany dotyczyły struktury organizacyjnej, redukcji kosztów, a dopiero na kolejnych miejscach: zmiany kultury organizacyjnej, strategii i doskonalenia procesów. W 45 przypadkach zmiany dotyczyły transformacji cyfrowej, a w sześciu wdrażania rozwiązań Przemysłu 4.0. Wyniki badań wykazały, że kierujące zmianą zespoły, które składały się z menedżerów i pracowników, były najskuteczniejsze i najefektywniejsze w procesie wdrażania zmian. Największym wyzwaniem pozostają sposoby zwiększenia efektywności zmian w warunkach pandemii COVID-19.

Z punktu widzenia ludzi nowa rzeczywistość, w której przyszło nam żyć, zmieniła wszystko – nasze codzienne życie prywatne i zawodowe, relacje międzyludzkie, sposób komunikowania się, tryb pracy, a nawet wartości, którymi się kierowaliśmy (Baran, 2020; Czapła, 2020). Z pewnością domowa izolacja (praca zdalna, nauka online, schronienie się przed wirusem w przypadku osób z grupy podwyższonego ryzyka) wpływa na stan psychiczny i emocjonalny ludzi. Badania potwierdzają, że zmienił się zupełnie dotychczasowy tryb życia. Do lamusa odszedł ośmiogodzinny dzień pracy. Spotkania służbowe, tele- i wideokonferencje odbywają się także wieczorami i w dni dotychczas wolne od pracy (Quantum Workplace, 2021). Zatraciła się granica pomiędzy prywatnością a sprawami służbowymi. Praca z domu, ze względu na chociażby ograniczenia wynikające z warunków lokalowych, nierzadko powoduje, że sprawy dotychczas poufne (np. zawodowe) stają się jawne dla domowników.

Jako społeczeństwo nadal jednak nie do końca zdajemy sobie sprawę z sytuacji, w jakiej się znaleźliśmy. Do wielu z nas niestety nie dociera komunikat, jaki otrzymaliśmy od „życia”, że wszystko się zmienia i nigdy już nie będzie tak jak przed pandemią (Baran, 2020; 2021; Grafton Recruitment, 2021). W tej nowej rzeczywistości jednak trzeba nauczyć się żyć. Niespotykanej jak dotąd zmianie cywilizacyjnej będą musieli podporządkować się i ci świadomi zachodzących zmian, i ci, którzy nie chcą lub nie mogą zrozumieć tego, co się właśnie na naszych oczach dokonuje. Będziemy wspominać to, co było, i tęsknić do offline’u, doświadczając jednocześnie galopującej digitalizacji relacji.

Obserwując zachowania ludzi – w pracy, w otoczeniu społecznym czy w domu – można przypuszczać, że we wszystkich tych sferach naszego życia podstawową wartością, jaka będzie miała dla nas znaczenie, będzie potrzeba przebywania razem (Dziadko, 2020). Dotyczyć to będzie zarówno sfery prywatnej, jak i zawodowej. W tej drugiej wpłynie to na budowanie zespołów pracowniczych i relacji z klientem. Wzrośnie rola działań employer brandingowych.

Główną przyczyną jest „izolacja społeczna”, która wynika z zamknięcia się w domu i pracy zdalnej. Nie spotykamy się w firmie, nie rozmawiamy nieformalnie, coraz mniej się znamy, coraz mniej wiemy o sobie, nie znamy problemów swoich kolegów z zespołu i często nie rozumiemy źródeł występujących problemów

komunikacyjnych w zespole, które mogą się stać przyczyną braku efektywności pracy (Gordon, 2020). Dlatego prawdziwym wyzwaniem dla pracodawców staje się obecnie utrzymanie zaangażowania pracowników, które docelowo wpływa na efekty ich pracy.

Wraz ze zmianą i niespotykaną rolą, jaką odgrywa w nowej rzeczywistości proces komunikacji, mamy do czynienia z rozpoczynającą się rewolucją technologiczną, którą umownie można nazwać „digitalizacją komunikacji” (Ryan i Jonas, 2011; Scott, 2015; Chaffey i Smith, 2017). Niewątpliwie wpłynie to na modele pracy. Konferencje, narady, spotkania negocjacyjne, kontakty z klientami, mediami, dostawcami, udział w szkoleniach itd. odbywać się będą za pomocą najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych, w tym online i/lub hybrydowo.

Wielu ekspertów podkreśla, że praca w izolacji wiąże się z obciążeniami, także psychicznymi i emocjonalnymi, i potrzebą czuwania nad nastrojem i morale zespołu (Gordon, 2020; Grafton Recruitment, 2021; Quantum Workplace, 2021). Nadszedł czas, kiedy posiadanie przez kadrę menedżerską tzw. kompetencji miękkich odegra kluczową rolę w budowaniu pozytywnych relacji międzyludzkich, wpływaniu na motywację i wyniki zespołów, ich efektywność oraz czerpanie satysfakcji z pracy.

Podkreśla się także wagę pracy zespołowej w nowej rzeczywistości (Dziadko, 2020; Grafton Recruitment, 2021). To, jakimi zespołami będą dysponowały poszczególne organizacje, będzie zależało od nich samych, od tego, jak „podzielią się władzą” (delegowanie uprawnień) i jakie uda im się zbudować zespoły, a następnie jakie działania podejmą, aby te zespoły były odpowiednio zmotywowane, efektywne i lojalne wobec organizacji.

COVID-19 istotnie zmienił życie prywatne i zawodowe. W celu ochrony zdrowia pracowników powszechna stała się praca online, najczęściej z domu. Z perspektywy drugiego roku doświadczeń izolacja ma destrukcyjny wpływ na stan psychiczny i emocjonalny ludzi. Pandemia spowodowała radykalną zmianę zachowań, sposobów pracy, relacji międzyludzkich i niejako wywróciła do góry nogami zwyczaje, życie i skuteczne rozwiązania. Utrzymujące się zagrożenie pandemiczne wymusiło radzenie sobie z sytuacją, nowe sposoby komunikacji, wzrost wykorzystania technologii informatycznych do pracy online, przeciążenie spotkaniami w sieci, nierzadko w warunkach konieczności godzenia obowiązków służbowych z opieką nad dziećmi pozostającymi w domu (Czapla, 2020; Baran, 2021; Grafton Recruitment, 2021).

W świetle dostępnych badań ludzie w okresie trwającej już drugi rok pandemii wykazali się niesamowitą odpornością pozwalającą przystosować się do zaistniałych warunków. Zdaniem ekspertów pandemia COVID-19 zmieni na stałe zachowania ludzi i przyjęte rozwiązania pracy hybrydowej czy zdalnej.

4. Profesjonaliści wspierający firmy zorientowane na zarządzanie zaangażowaniem pracowników

Przedsiębiorcy borykający się z trudnościami w zarządzaniu personelem w nowych i jakże trudnych warunkach pandemii COVID-19 mogą liczyć na wsparcie profesjonalistów.

Uwagę autorów rozdziału zwróciła między innymi wielość projektów oferowanych przez międzynarodowy koncern Sodexo (a konkretnie jego brytyjski oddział) z obszaru umiejętnego kreowania doświadczeń pracowników i skutecznego wzmacniania ich zaangażowania (Sodexo, 2021). Ogólnie są one ukierunkowane na bezpieczeństwo i *wellbeing* w pracy świadczonej w sytuacji pandemii.

W serwisie internetowym Sodexo oferta pogrupowana została na:

- rozwiązania *human relations* na czas COVID-19,
- specjalne programy wsparcia personelu w czasie pandemii i lockdownu,
- sposoby kreowania doświadczeń pracowników w kontekście COVID-19 i innych możliwych uwarunkowań,
- projekty edukacyjno-wdrożeniowe dotyczące troski o bezpieczeństwo w pandemii,
- programy spersonalizowanej pomocy dla pracowników z zaangażowaniem fachowców (np. trenerów, dietetyków) adekwatnie do ich potrzeb,
- kreatywny projekt „Droga do pracy”,
- spersonalizowane programy lojalnościowe,
- kształtowanie koszyka świadczeń pozapłacowych,
- systemy motywacyjne,
- karty podarunkowe oraz systemy nagród i inne wynikające z sytuacji zainteresowanych.

Ideą Sodexo jest łączenie ludzi i biznesu, aby razem (organizacja – pracownik) stawili czoła zmianom i wyzwaniom.

Sodexo pomaga kreować odpowiednie doświadczenia personelu w warunkach narzuconych przez pandemię COVID-19. Proponowane projekty ukierunkowane są na radzenie sobie z kryzysem i umiejętne wzmacnianie *employee engagement*. Sodexo oferuje swoim klientom działania optymalizujące wydajność, chroniące jednocześnie dobre samopoczucie pracowników w każdych warunkach pracy, również online. Dużą wagę przykładają się do nadążania za zmianami, wszechstronnego rozwoju personelu, dzielenia się wiedzą, wzmacniania kreatywności, wspomagania pracy zespołowej czy podejmowania nietypowych wyzwań i projektów.

Sodexo uważa, że bez względu na to, czy zespół pracowników będzie nadal pracował zdalnie, czy też „wróci do biura”, ważne jest, aby być przygotowanym, mieć plan i zasoby, które zapewnią skuteczność pracowników w czasie COVID-19. Priorytetem powinno być przekonanie swojego zespołu, że najważniejsze jest jego bezpieczeństwo i dobre samopoczucie. Istotne stało się zapewnienie łatwego dostępu do stacji czyszczących i środków odkażających, a także wprowadzenie zasad bezpieczeństwa dla każdego pracownika, który przebywa w firmie. Pracowników pracujących w domu (online) powinno się zachęcać do korzystania z przerw obiadowych, czasu na krótki odpoczynek (drzemkę) oraz aktywność fizyczną. Ma to zapobiec depresji, zmęczeniu i w rezultacie spadku efektywności wykonywanej pracy. W opinii Sodexo należy skupić się na ciągłej interakcji z pracownikami, aby poczuli się częścią zespołu i mieli przekonanie, że są wspierani. Polityka „otwartych drzwi” w warunkach pandemii ma ogromne znaczenie. Pracownicy mogą i powinni kontaktować się

z przełożonymi i utrzymywać z nimi kontakt nie tylko głosowy, ale także wzrokowy (wideokonferencje). Pracownicy powinni mieć możliwość omówienia istotnych spraw i podzielenia się swoimi pomysłami, zadania pytań i uzyskania pomocy w rozwiązaniu problemu. Firmy powinny udostępnić swoim pracownikom narzędzia komunikacyjne, takie jak np. Slack, Microsoft Teams, Skype i zapewnić sprzęt (laptop, telefon), pozwalający na swobodne utrzymywanie kontaktu z organizacją i współpracowanie ze sobą. W ofercie programów Sodexo znajdują się także zindywidualizowane programy pomocy pracowniczej, które mogą się okazać bardzo dobrym rozwiązaniem służącym zadbaniu o zdrowie i dobre samopoczucie pracowników. Programy te mogą oferować pracownikom między innymi takie usługi, jak: doradztwo finansowe i prawne, zarządzanie wagą (ćwiczenia fizyczne pod nadzorem eksperta), porady dietetyka, doradztwo i wsparcie w zakresie zdrowia psychicznego, zarządzanie stresem.

Ponieważ pracownicy w okresie pandemii mogą obawiać się korzystania z transportu publicznego, Sodexo proponuje wdrożenie programu „Droga do pracy”, w ramach którego umożliwiona zostanie kupienie roweru dostosowanego do indywidualnych potrzeb pracownika z systemem rabatów i kredytowania takiego zakupu (rabaty do 42%, kredyt 12–18 miesięcy, oszczędność przy wykupieniu ubezpieczenia). W ramach specjalnego pakietu pracownicy otrzymują także kupony umożliwiające skorzystanie z zakupów ze specjalnym systemem rabatów (sieć sklepów, restauracji), a także w ramach nagrody dodatkowe dni wolne od pracy z przeznaczeniem na wypoczynek. Proponuje się przygotowanie specjalnego cyklu szkoleń online, adekwatnie do potrzeb danej organizacji i pracownika, z których można korzystać bezpłatnie.

Rozwiązania oferowane przez Sodexo wydają się świetnym przykładem stworzenia pracownikowi przyjaznego miejsca pracy i budowania w nim pozytywnych doświadczeń. Są one także przykładem na wdrażanie strategii *employee engagement*, która w istotny sposób wpływa na utrzymanie wysokiej efektywności pracy i zapewnienie dalszego rozwoju organizacji, co przekłada się na wzmocnienie przewagi konkurencyjnej danej organizacji w zmieniającym się otoczeniu biznesowym wymuszonym przez pandemię COVID-19.

5. Metodyka badań własnych i uzyskane wyniki

Na potrzeby rozdziału przeprowadzono badania jakościowe z zastosowaniem metod: studium przypadku, obserwacji uczestniczącej i analizy treści online. W studium przypadku uwzględniono następujące zakresy:

- podmiotowy: Grupa Budimex;
- czasowy: od czerwca 2020 do marca 2021 roku;
- przedmiotowy: kampania zwiększająca zaangażowanie pracowników w dobie pandemii koronawirusa jako wybrany element zarządzania zaangażowaniem pracowników i inne zaobserwowane przedsięwzięcia i projekty;
- przestrzenny: zasoby informacyjne w sieci Internet.

Obserwacja uczestnicząca polegała na systematycznym przeglądzie polskojęzycznych profili marki Budimex w mediach społecznościowych, tj. na Facebooku,

Instagramie, YouTube i LinkedIn oraz serwisie internetowym Grupy i w innych zasobach sieci, gdzie komentowano projekty działań analizowanej jednostki ukierunkowane na praktyki *human relations*. Analiza treści online polegała na systematycznym wychwytywaniu treści dotyczących działań na rzecz wzmacniania zaangażowania pracowników Budimeksu w warunkach pandemii COVID-19.

W szczególności poszukiwano informacji w następujących obszarach problemowych: Jakie działania zrealizowano? Jakich dotyczą zjawisk/ problemów? Kto, dla kogo i z kim je realizuje? Jakie techniki i narzędzia wspomagające zastosowano w badanym okresie od czerwca 2020 roku do marca 2021 roku? Jakie uzyskano rezultaty? Czego można się nauczyć, co odkryć i jakie wskazać rekomendacje dla innych marketerów?

Dobór obiektu do badań własnych – Grupy Budimex – zdeterminowany został następującymi czynnikami.

- Od 2019 roku na potrzeby zarządzania zasobami ludzkimi w Budimeksie wdrożono scentralizowany system informatyczny Oracle HCM Cloud, który sprzyja cyfryzacji i automatyzacji w zakresach oceny okresowej, stawiania celów, szkoleń i rozwoju, planowania sukcesji, rekrutacji, wynagrodzeń i benefitów oraz zapewnia elastyczną samoobsługę dla pracowników i przełożonych zgodnie z najnowszymi światowymi praktykami w zakresie *human relations*. System jest dostępny na komputerze, tablecie i telefonie (Błaszczak, 2019).
- Budimex otrzymał – zarówno za 2020 rok, jak i 2021 rok – tytuł Best Quality Employer, który jest przyznawany firmom wyróżniającym się efektywnością i innowacyjnością rozwiązań zarządzania zasobami ludzkimi, dbającym o rozwój pracowników, zapewniającym stabilność zatrudnienia i przyjazną atmosferę pracy (Budimex, 2021c; 2021d).
- Grupa Budimex ma wielofunkcyjną platformę kariera.budimex.pl wykorzystywaną do realizacji przesłania „Razem tworzymy nowe perspektywy”, dzięki której można obserwować online kolejne podejmowane działania, komunikować się i partycypować w różnych przedsięwzięciach.
- W firmie systematycznie od 2013 roku, przy udziale pracowników, wdrażane są projekty z zakresu społecznej odpowiedzialności. Ogłoszona w tym roku nowa strategia CSR na lata 2021–2023 kładzie nacisk na zapewnienie najwyższych standardów bezpieczeństwa i higieny pracy, dbałości o rozwój pracowników i satysfakcję z pracy oraz przeciwdziałanie nadużyciom (*Nowa strategia CSR...*, 2021).
- Budimex angażuje się w walkę z COVID-19 już od wiosny 2020 roku – do połowy stycznia 2021 roku udzielił wsparcia ponad trzydziestu szpitalom i placówkom opieki w postaci funduszy i darów materialnych o wartości ponad 3 mln zł. Informował również o tym, że budownictwo zostało dotknięte przez restrykcje gospodarcze w mniejszym stopniu niż inne gałęzie gospodarki, choć poniesione koszty pandemii do stycznia 2021 szacuje na ponad 30 mln zł (Budimex, 2021b).
- Budimex zatrudnia obecnie około 7,5 tysiąca pracowników i jest największym pracodawcą budowlanym w Polsce. Jest liderem rozwiązań z zakresu HR

(potwierdzone wyróżnieniem Best Quality Employer). Deklaruje chęć utrzymania tej pozycji i dalszą pracę w zakresie rozwoju środowiska pracy na rzecz zarówno pracowników, jak i akcjonariuszy. Ponadto organizacja pracy i zarządzanie personelem nastawione na jego zaangażowanie odgrywa istotną rolę w sektorze budowlanym, który zmaga się z brakiem pracowników i wzrostem kosztów ich wynagrodzenia oraz pandemią.

- W okresie od czerwca 2020 roku do września 2020 roku Grupa Budimex przeprowadziła kampanię Summer Challenge i inne działania zwiększające zaangażowanie personelu w warunkach kryzysowych COVID-19.

Tabela 1

Wyniki badań praktyk zwiększających zaangażowanie pracowników Budimeksu w warunkach pandemii COVID-19

Kryteria	Odniesienia do kryteriów z akcentem na wzmacnianie zaangażowania pracowników w warunkach pandemii
Podstawowe informacje	<p>Badany obiekt jest dużym przedsiębiorstwem z sektora budowlanego zatrudniającym około 7,5 tysiąca osób. Istotnie wpływa na rozwój gospodarczy Polski, realizuje wiele nowoczesnych inwestycji infrastrukturalnych, kubaturowych i przemysłowych.</p> <p>Jak firma podkreśla, podstawę jej działania stanowi kultura innowacyjności, doskonalenie oraz kierowanie się zasadami zrównoważonego rozwoju.</p> <p>Jest istotnym graczem na rynku światowym. Od 1995 roku spółka notowana jest na warszawskiej GPW, a od roku 2011 wchodzi w skład indeksu RESPECT – najbardziej odpowiedzialnych spółek giełdowych. Jej inwestorem strategicznym jest hiszpańska firma o globalnym zasięgu – Ferrovial.</p> <p>Budimex jest sygnatariuszem „Porozumienia dla Bezpieczeństwa w Budownictwie” – inicjatywy utworzonej w 2010 roku, zrzeszającej największych generalnych wykonawców w Polsce, której celem jest podniesienie poziomu bezpieczeństwa pracy w branży budowlanej</p>
Sposoby przeciwdziałania rozwojowi pandemii COVID-19	<p>Sporządzenie wytycznych dla pracowników i podwykonawców Grupy Budimex (zachęcanie do zachowania bezpiecznej odległości oraz mycia rąk, zapewnienie odpowiedniej higieny: dozowników z płynem odkażającym, masek ochronnych, udzielanie informacji, przekonywanie do konieczności dbania o higienę).</p> <p>Opracowanie instrukcji postępowania w sytuacji identyfikacji ryzyka zarażenia czynnikiem epidemiologicznym COVID-19.</p> <p>Przygotowanie podstron z informacjami na temat „Dobrych Praktyk z Kontraktów Grupy Budimex”, „Zasad Pracy Zdalnej oraz „Katalogu wymagań BHP” (Budimex.pl – podstrona „Koronawirus” w zakładce „Zrównoważony rozwój”)</p>
Osoby odpowiedzialne	<p>Zgodnie z ideą partycypacyjnego podejścia w zarządzaniu, przedstawiciele różnych działów Grupy Budimex, w szczególności zarządzania personelem, komunikacji, rekrutacji, szkoleń i rozwoju, ale także zaangażowani pracownicy</p>

Tabela 1 cd.

Kryteria	Odniesienia do kryteriów z akcentem na wzmacnianie zaangażowania pracowników w warunkach pandemii
Narzędzia komunikacji wewnętrznej	Intranet, platformy do spotkań online – TEAMS, webinary, spotkania online, wideoprodukcje, chatboty, mailingi, newsletter, wygaszacze ekranu, SMS-y, pop-upy, linia HRServiceDesk, specjalna strona poświęcona koronawirusowi, plakaty, ulotki, gadżety, spotkania z przełożonymi na budowach, serwisy www, profile w mediach społecznościowych
Kluczowe wyzwania	Jak zorganizować pracę w warunkach pandemii COVID-19, żeby budowy nie zostały zamknięte? Jak przekuć kryzysową sytuację w pozytywne działania?
Przesłania komunikacyjne	Zmieniamy dla was świat! Podejmij wakacyjne wyzwanie! Liczy się bezpieczeństwo!
Cele	Konsekwentne wdrażanie obranej strategii zarządzania pracownikami ukierunkowanej na ich zaangażowanie. Rzetelne informowanie, wspieranie i aktywizowanie ludzi. Wzmocnienie odporności pracowników niezbędnej do dalszych działań. Zachęcanie do podejmowania wyzwań. Motywowanie pracowników w warunkach izolacji do aktywności fizycznej, wzmocnienia odporności i zdrowego odżywiania. Nagłaśnianie wydarzeń, wolontariatu, osiągnięć i działań. Stymulowanie do partycypacji. Wdrażanie nowej strategii CSR Budimeksu na lata 2021–2023 (<i>Nowa strategia CSR...</i> , 2021)
Wybrane działania	Od momentu nastania pandemii COVID-19 (wiosna 2020 roku) uruchomienie programu antykryzysowego, specjalnej zakładki w serwisie firmowym oraz aktualizowanie informacji na Facebooku. Publikowanie informacji o tzw. dobrych praktykach z budów i dzielenie się nimi (przykładem takiej informacji jest ciekawostka o pracowniku, który na podstawie przepisu WHO opracował płyn do dezynfekcji). Zaangażowanie w pomoc szpitalom, lekarzom. Przygotowanie wideoprodukcji „Dziękujemy” (YouTube). Opracowanie kampanii „Summer Challenge” (czerwiec–wrzesień 2020 roku) (Biernacka, 2021), prowadzenie profili w mediach społecznościowych. Aktywizowanie pracowników w czasie pandemii do aktywności: dla ciała (sport i odżywianie), ducha (joga i medytacja) i umysłu (warsztaty 4.0 – odreagowanie, oparcie w sobie, oddychanie, obecność), organizowanie treningów online

Tabela 1 cd.

	<p>(pomysły na ćwiczenia, porady fizjoterapeutów i dietetyków), konkurs na fit przepis (z którego powstała „Wielka księga kucharska Budimex. Przepisy pracowników”), podjęcie wyzwania w aplikacji Endomondo polegającego na pokonaniu przez pracowników dystansu równego równikowi: pieszo, na rowerze lub w biegu (zakończony sukcesem, w zamian za co Budimex przekazał 10 tysięcy zł na cel charytatywny – wsparło osobę niepełnosprawną ruchowo), możliwość udziału w szkoleniach na temat radzenia sobie ze stresem, oddychania czy uważności. Powstała także <i>landing page</i> kampanii, co tydzień pracownicy otrzymywali informacje na temat zdrowego stylu życia, nowych treningów oraz zaproszenia na webinary.</p> <p>Cykl spotkań #PoznajNaszych! z wybranymi pracownikami (od 24 czerwca 2020 roku), np. dyrektorem regionu, w celu poznania ich spojrzenia na firmę (jakie mają obowiązki, dlaczego wybrali budownictwo i Budimex, który z kontraktów dał im największe doświadczenie zawodowe, z jakim największym wyzwaniem spotkali się w pracy, co najbardziej lubią i dlaczego chcą codziennie rano iść do pracy...).</p> <p>Spotkania z dietetykiem (od lipca), między innymi przygotowanie webinarium z Radosławem Kurczem – coachem zdrowia, który skupił się na nawykach żywieniowych pracowników Budimeksu oraz przybliżył podstawy zdrowego odżywiania, a także wskazał kierunki właściwego doboru diety w czasach pandemii.</p> <p>We wrześniu 2020 roku uczestnictwo pięciu drużyn z różnych oddziałów z całej Polski w imprezie biegowej Poland Business Run Warszawa (Budimex, 2020).</p> <p>Udział dyrektora pionu zarządzania zasobami ludzkimi w akcji Hot16Challenge polegającej na tym, że każdy uczestnik w ciągu 72 godzin od otrzymania nominacji musiał nagrać 16-wersową rapowaną/śpiewaną zwrotkę i nominować kolejne osoby; ogólnopolska akcja umożliwiła zebranie 3,6 mln zł na fundację Siepomaga.</p> <p>Dołączenie się Budimeksu od stycznia 2021 roku do nowej edukacyjnej kampanii społecznej, uświadamiającej zagrożenie, jakim pomimo uruchomienia szczepień stanowi dla zdrowia COVID-19, oraz jakie mogą być długofalowe skutki u pacjentów, którzy przechorowali koronawirusa (Budimex, 2021a).</p> <p>Akcja 12 godzin dla życia, promowanie transplantacji.</p> <p><i>Kawa z Budimex. Who run the (engineering) word?</i> (nowy cykl serii spotkań) – nagrana wideokonferencja z czatującymi zainteresowanymi i odpowiedziami na żywo zaproszonej pani kierownik; temat: kobiety w branży budowlanej; nagranie udostępnione na kanale Kariera Budimex na YouTube, podobnie jak pozostałe filmy publikowane w tym cyklu (średnio jeden film tygodniowo) (<i>Kawa z Budimex...</i>, 2021)</p>
Podejście ludzi	<p>Pracownicy są zainteresowani tym, co dzieje się w firmie, komentują posty; ważne jest to, co było zakomunikowane w firmowym intranecie; jest wielu aktywnych uczestników wyzwań, projektów, konkursów, akcji, działań wolontariatu pracowniczego, inicjatyw własnych dla potrzebujących, społeczności lokalnych i innych interesariuszy</p>

Tabela 1 cd.

Kryteria	Odniesienia do kryteriów z akcentem na wzmacnianie zaangażowania pracowników w warunkach pandemii
Korzyści	<p>Trudne do pomiaru korzyści psychiczne i emocjonalne tzw. dobrostanu (<i>well-being</i>) zaangażowanych pracowników, czynienie dobra dla innych, zgromadzenie środków finansowych, realizacja projektów dla szpitali, efekty edukacji, poprawa trudnej sytuacji i wiele innych.</p> <p>Według opublikowanych danych, w czasie trwania kampanii „Summer Challenge”: wygenerowano 13 tysięcy odsłon postów dotyczących zdrowia, odbyło się 3 tysiące treningów online, w webinarach wzięło udział 400 uczestników, powstały 72 autorskie przepisy kulinarne, 26 pracowników wzięło udział w Warsaw Business Run; łączna suma przebytych kilometrów przez 144 uczestników wyzwania biegowego wyniosła ponad 49 tysięcy kilometrów, podczas których biegacze spalili ponad dwa miliony kalorii (Biernacka 2021)</p>
Komentarze do opinii ekspertów wewnętrznych	<p>W Budimeksie, który jest mocno rozproszony, realizacja projektów z zakresu <i>wellbeing</i> zawsze wiązała się z ogromnymi kosztami, a dotarcie do wszystkich pracowników było praktycznie niemożliwe. W związku z pandemią i niejako erą TEAMS sytuacja się zmieniła i udało się to wykorzystać. Bardzo ważna jest szybkość reakcji – jeśli osoby zaangażowane w zarządzanie personelem potrafią praktycznie od razu odpowiedzieć na potrzeby pracowników, dotrzeć do nich z odpowiednim przekazem, to można mówić o sukcesie. Najważniejsze, aby komunikacja w takich sytuacjach miała swój rytm, stała się pewnym rytuałem, ponieważ wtedy pracownicy czują się bezpiecznie, wiedzą, czego mogą się spodziewać. Zapewne ważna jest rola liderów. Pandemia COVID-19 pokazuje, że przy odpowiednim podejściu ukierunkowanym na zaangażowanie pracowników potrafią oni wziąć sprawy w swoje ręce, zrobić naprawę niesamowite rzeczy, aby pomóc innym, ale też troszczyć się o siebie i działać na rzecz firmy. Takich przykładów w Grupie Budimex jest bardzo dużo i przynoszą wieloaspektowe korzyści</p>

Opisane w tabeli 1 wyniki badań jakościowych pokazały, że projekty ukierunkowane na zaangażowanie pracowników są ważnym narzędziem zarządzania ludźmi w kryzysie pandemicznym i skutecznie zmotywowały pracowników Budimeksu do różnorodnych aktywności oraz przyniosły wiele korzyści dla wszystkich interesariuszy.

Przeprowadzona kampania „Summer Challenge” może stanowić swoisty wzorzec do wykorzystania przez innych marketerów. Jest ona osadzona w długofalowych i metodycznych działaniach z obszaru zarządzania personelem ukierunkowanego na budowanie zaangażowania ludzi (którego wybrane przykłady zaprezentowano w tabeli 1) zarówno w przedsięwzięcia wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Zdecydowanie przyczyniła się do wymiernych korzyści dla 7,5 tysiąca zatrudnionych ludzi (profesjonalistów, studentów praktykantów i pracowników fizycznych) i/lub przynajmniej dla aktywnych, którzy podjęli wyzwania w sytuacji narastających skutków izolacji z powodu pandemii głównie w obszarze *wellbeing* dla ciała, umysłu i ducha. Autorzy

mają pełne przekonanie, że lepszy stan zdrowia i ducha pracowników oraz wyższy poziom ich zaangażowania sprzyjają wymiernym efektom dla ludzi, firmy i innych uczestników gry rynkowej oraz otoczenia.

Metodycznie prowadzone działania w warunkach pandemii COVID-19 pokazały, że ludzie potrafią wziąć sprawy w swoje ręce, podjąć ciekawe wyzwania, wygenerować zadziwiającą wartość i wiele korzyści dla wszystkich interesariuszy.

6. Wnioski i rekomendacje

Przeprowadzone rozważania i badania jakościowe potwierdziły, że kampania stymulująca zaangażowanie pracowników jest ważnym narzędziem zarządczym w warunkach pandemii.

COVID-19 istotnie zmienił życie prywatne i zawodowe. W celu ochrony zdrowia pracowników powszechna stała się praca online, najczęściej z domu. Z perspektywy drugiego roku doświadczeń izolacja ma destrukcyjny wpływ na stan psychiczny i emocjonalny ludzi.

Na szczęście przedsiębiorcy borykający się z trudnościami w zarządzaniu personelem w nowych i jakże trudnych warunkach mogą liczyć na wsparcie profesjonalistów. Uwagę autorów rozdziału zwróciła między innymi wielość projektów oferowanych przez międzynarodowy koncern Sodexo (a konkretnie jego brytyjski oddział) z obszaru umiejętności kreowania doświadczeń pracowników i skutecznego wspomagania ich zaangażowania. W dobie pandemii ogólnie są one ukierunkowane na bezpieczeństwo i *wellbeing*.

Analizowany obiekt badań – Grupa Budimex – posiada strategię CSR, której ważnym elementem są działania ukierunkowane na pracowników i skutecznie podejmuje praktyki adekwatne do sytuacji. Poddana analizie kampania mająca na celu zwiększenie zaangażowania pracowników dużej firmy w czasach pandemii koronawirusa dotyczyła między innymi ważnych spraw społecznych, takich jak relacje międzyludzkie w dobie pracy zdalnej, a także kreowania okazji do lepszego i zdrowszego trybu życia i pracy oraz podejmowania wyzwań.

Wyniki badań jakościowych pokazały, że projekty ukierunkowane na zaangażowanie pracowników są ważnym narzędziem zarządzania ludźmi w kryzysie pandemicznym i skutecznie motywują do różnorodnych aktywności oraz przynoszą wiele korzyści dla wszystkich interesariuszy. Badania literaturowe i empiryczne przyczyniają się do poszerzania wiedzy i umiejętności praktycznych w zakresie zarządzania zaangażowaniem pracowników w dobie pandemii. Przeprowadzona kampania „Summer Challenge” skierowana do pracowników Grupy Budimex skutecznie przyczyniła się do ich zaangażowania się w przedsięwzięcia z obszaru *wellbeing* dla ciała, ducha i umysłu. Metodycznie prowadzone działania w warunkach pandemii pokazały, że ludzie potrafią wziąć sprawy w swoje ręce, zrealizować zadziwiające projekty i wygenerować korzyści dla siebie, innych ludzi i firmy. Autorzy stoją na stanowisku, że kampania „Summer Challenge” Grupy Budimex może stanowić swoisty wzorzec do wykorzystania przez innych marketerów.

Umiejętnie stosowane kampanie *employer engagement*:

- są zgodne z trendami w zarządzaniu zasobami ludzkimi i szczególnie ważne w warunkach pandemii COVID-19;
- przyczyniają się do skutecznego postępowania w warunkach kryzysu;
- generują różnorodne korzyści dla pracowników i innych interesariuszy;
- sprzyjają partycypacji;
- wzmacniają rzetelne i contentowe informowanie;
- stymulują do działania, troski o własny stan rozumu, serca i ducha oraz o dobro innych i firmy;
- umożliwiają budowanie relacji w trudnych warunkach COVID-19, edukowanie i dostarczanie rozrywki;
- jednoczą wokół sprawy, wyzwań i samej marki, umożliwiają kreowanie wartości i skuteczne wyróżnienie się na tle konkurencji).

Wobec powyższego niezbędne są działania związane z popularyzowaniem przedsięwzięć, akcji i kampanii wzmacniających zaangażowanie pracowników, w tym kreowanie ich doświadczeń zarówno przez internet, jak i w świecie realnym.

Przy formułowaniu zaleceń dla marketerów zainteresowanych realizacją skutecznych kampanii *employer engagement* w warunkach pandemii warto uwagi są następujące kwestie.

- 1) Działania powinny być dostosowane do grup pracowniczych (w przypadku Budimeksu są to profesjonalści, studenci praktykanci i pracownicy fizyczni) z ukierunkowaniem do wnętrza Grupy Budimex, którą tworzy ponad 7,5 tysiąca ludzi, oraz na zewnątrz z zaangażowaniem pracowników i stosownie do uwarunkowań, np. wspieranie lekarzy i innych służb walczących z pandemią; pochylenie się nad pokrzywdzonymi przez los (np. dla potrzebujących) program społeczny „Strefa rodzica” w szpitalach, „Hello ICE. Budimex dzieciom” (bezpieczeństwo w ruchu drogowym z pracowniczą inicjatywą udoskonalania rozwiązań komunikacyjnych w różnych miejscach w Polsce) czy akcja #DomZSerca (np. budowa domu dla wielodzietnej rodziny).
- 2) W związku z tym, że współcześni interesariusze i szczególnie internauci przejawiają silne tendencje do zachowań prosumpcyjnych, należy umiejętnie „angażować tłum”.
- 3) Podstawę działań powinny stanowić wyniki badań między innymi na temat tego, co jest ważne dla pracowników w warunkach pandemii, jakich bodźców im dostarczyć, w czym pomóc, do czego inspirować, jak to ułatwić (co uwzględniono w omówionej kampanii „Summer Challenge”).
- 4) Niezbędne jest holistyczne traktowanie człowieka, czyli oddziaływanie na niego na poziomach fizycznym, psychicznym i duchowym.
- 5) Metodyczne działania wymagają odpowiedniego budżetu, zatrudnienia profesjonalistów, przeznaczenia odpowiedniej ilości czasu, umożliwienia partycypacji, komunikacji w czasie rzeczywistym, reagowania na sytuację, dostosowywania się do oczekiwań, ale także zaangażowania pracowników i kreatywności.

- 6) Istotnymi czynnikami sukcesu są elastyczność i szybkość reakcji.
- 7) Ważne jest także wsparcie technologiczne i informatyczne, w tym stosowanie innowacyjnych sposobów komunikacji wewnętrznej, np. za pomocą platformy *kariera.budimex.pl* i z użyciem narzędzi dostosowanych do działań online.
- 8) W zgodzie z obecnymi trendami ważnym czynnikiem sukcesu jest budowanie społeczności marki, jej wyjątkowości – zarówno w wymiarze wewnętrznym (dla pracowników), jak i zewnętrznym (dla wszystkich interesariuszy).
- 9) Podejmowane przedsięwzięcia, akcje, konkursy, eventy, wyzwania powinny wynikać z sygnałów rynkowych i inicjatywy uczestników oraz być *sustainable*, czyli nie tylko oferować atrakcyjną ofertę, generować zyski, ale przede wszystkim dbać o serce, rozum i ducha kadry i podejmować problemy społeczne, sytuacyjne, środowiskowe, branżowe oraz realizować nowoczesne i zrównoważone działania.

Literatura

- Baran M., 2020: *PR w obliczu pandemii. Podsumowanie 2020*, <http://www.proto.pl/aktualnosci/public-relations-w-2020-roku-podsumowanie> [18.12.2020].
- Baran M., 2021: *Trzeba przywyknąć do zmian. Trendy w PR w 2021 roku*, cz. 2, <http://www.proto.pl/aktualnosci/public-relations-trendy-2021-cz-2> [15.01.2021].
- Biernacka M., 2020: *Budimex postawił na pozytywną i angażującą komunikację w czasie pandemii*, <https://beedifferent.pl/blog/budimex-postawil-na-pozytywna-i-angazujaca-komunikacje-w-czasie-pandemii> [16.11.2020].
- Biernacka M., 2021: *Jak polskie firmy poradziły sobie z wdrażaniem zmian w pandemii? Wyniki badania*, <https://beedifferent.pl/blog/jak-polskie-firmy-poradzily-sobie-z-wdrazaniem-zmian-w-pandemii-sprawdz-wyniki-badania> [5.02.2021].
- Bijańska J., Wodarski K., 2020: *Metody zarządzania a kształtowanie zaangażowania pracowników we współczesnych organizacjach: teoria i praktyka*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Błaszczak A., 2019: *HR w firmach przenosi się do chmury*, <https://www.rp.pl/Analizy-Rzeczpospolitej/312189968-HR-w-firmach-przenosi-sie-do-chmury.html> [17.02.2021].
- Błaszczak E., 2020: *Zarządzanie w chaosie, czyli sukces w biznesie zaczyna się na liście Z: zaufanie, zespół, zaangażowanie, zmiana, zwinność*, Helion SA, Gliwice.
- Borkowska S., 2014: *Rola zaangażowania pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2(97), s. 9–26.
- Budimex, 2020: *Razem tworzymy nowe perspektywy*, <https://kariera.budimex.pl/> [12.06.2020].
- Budimex, 2021a: *Budimex włącza się w kampanię społeczną uświadamiającą zagrożenie, jakie stanowi dla zdrowia COVID-19*, <https://www.nakolei.pl/budimex-wlacza-sie-w-kampanie-spoeczna-uswiadamiajaca-zagrozenie-jakie-stanowi-dla-zdrowia-covid-19/> [15.01.2021].

- Budimex, 2021b: *Liczy się bezpieczeństwo*, <https://media.budimex.pl/pr/632215/liczy-sie-bezpieczenstwo> [19.01.2021].
- Budimex, 2021c: *Budimex z tytułem Best Quality Employer 2020*, <https://kariera.budimex.pl/aktualnosc/budimex-z-tytułem-best-quality-employer> [14.03.2021].
- Budimex, 2021d: *Budimex zdobył tytuł Najlepszego Pracodawcy 2021 r., który przyznany został przez Centralne Biuro Certyfikacji Krajowej*, <https://media.budimex.pl/pr/651231/budimex-zdobyl-tytul-najlepszego-pracodawcy-2021-r-ktory-przyznany-zostal-przez-centralne-biuro-certyfikacji-krajowej> [5.03.2021].
- Budimex, zakładka „Zrównoważony rozwój”, podstrona „Koronawirus” [2020 i 2021], <https://www.budimex.pl/pl/zrownowazony-rozwoj/koronawirus> [17.02.2021].
- Chaffey D., Smith P.R., 2017: *Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing*, Routledge, New York.
- Coron C., 2020: *Quantifying human resources: uses and analyses*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Czapla T., 2020: *Funkcjonowanie pracowników w sytuacji zmiany: perspektywa kompetencyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Dessler G., 2020: *Human resource management*, 6th ed., Global edition, Pearson.
- Dziadko K., 2020: *Co pandemia zmieniła w mówieniu o problemach społecznych*, <http://www.proto.pl/artykuly/mowienie-o-problemach-spoecznych-co-zmieniła-pandemia> [17.12.2020].
- Gordon T., 2020: *Nowa psychologia zarządzania: jak błyskawicznie zmotywować tych, którym chce się najmniej*, Onepress, Gliwice.
- Grafton Recruitment, Gi Group, Wyser, Tack&TMI, 2021: *Rynek Pracy: Rok z koronawirusem*, <https://www.grafton.pl/pl/rynek-pracy-rok-z-koronawirusem> [1.03.2021].
- Kacprzak A., 2017: *Marketing doświadczeń w Internecie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kariera Budimex*, YouTube, https://www.youtube.com/channel/UC3fB1_ awH_7P0oTF8IS0wwg [17.03.2021].
- Kawa z Budimex – Who run the (engineering) word?*, <https://www.youtube.com/watch?v=8QQfAzH9Gks> [15.03.2021].
- Kitchen P.J., Proctor T., 2015: *Marketing communications in a post-modern world*, Journal of Business Strategy, Vol. 36, No. 5, s. 34–42.
- Lieb R., Szymanski J., 2018: *Content: elementarna częśćka marketingu*, Znak Horyzont, Kraków.
- Nowa strategia CSR Budimexu na lata 2021–2023*, wideoprodukcja, <https://www.youtube.com/watch?v=ZdDox9eg-q8> [17.03.2021].
- Quantum Workplace, 2021: *The Impact of COVID-19 on Employee Engagement. Benchmark Report and Analysis*, <https://www.quantumworkplace.com/impact-of-covid-19-on-employee-engagement> [17.03.2021].
- Rowles D., 2015: *Digital branding: a complete step-by-step guide to strategy, tactics and measurement*, Kogan Page Limited, London.
- Ryan D., Jonas C., 2011: *The best digital marketing campaigns in the world. Mastering the art of customer engagement*, Kogan Page Limited, London.

- Schmitt B.H., 2011: *Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights*, Foundation and Trends® in Marketing, Vol. 5, No. 2, s. 55–112, <http://dx.doi.org/10.1561/17000000027>.
- Scott D.M., 2015: *The new rules of marketing and PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases and viral marketing to reach buyers directly*, 5th ed., John Wiley & Sons, Hoboken.
- Smarżewska D., 2018: *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników jako nowa koncepcja zarządzania*, Akademia Zarządzania, 2(4), s. 29–39.
- Smilansky S., 2009: *Experiential marketing. A practical guide to interactive brand experiences*, Kogan Page Limited, London – Philadelphia.
- Sodexo, 2021: *Provide support to your employees during the COVID-19 pandemic*, <http://www.sodexoengage.com/blog/employee-wellbeing/help-working-parents-balance-work-home-life> [27.02.2021].
- Tarczydło B., 2014: *Wzbudzanie emocji i kreowanie doświadczeń w kampanii komunikacji marketingowej*, Marketing i Rynek (CD), nr 4, s. 159–165.
- Tyszkiewicz R., 2017: *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Placet, Warszawa.
- Wan L.C., Poon P.S., Yu C., 2016: *Consumer reactions to corporate social responsibility brands: the role of face concern*, Journal of Consumer Marketing, Vol. 33, No. 1, s. 52–60.
- Wojciechowska K., 2020: *Customer Experience Management. Moc pozytywnych doświadczeń na ścieżce twojego klienta*, Onepress Helion, Gliwice.

CAMPAIGN ENHANCING EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC. CASE STUDY

Summary: The motivation for writing the paper was the question about the role of campaigns enhancing employee engagement in management practice in the conditions of the COVID-19 pandemic. The aim of the study is to present campaigns enhancing employee engagement as a management tool of a contemporary marketer, demonstrate a market example, discuss the results of the bibliographical and empirical research carried out, and formulate recommendations for those interested in their application. The aim of the qualitative research conducted was to obtain information on whether and what activities increasing the engagement of employees of the Budimex Group were undertaken during the pandemic and what results they brought. For the purpose of the article, literature studies, a meta-analysis of the available online sources, and own qualitative studies with the use of the case study, participant observation, and online content analysis methods were carried out. The case study includes the following scopes: the subjective scope: the Budimex Group; the temporal scope: from June 2020 to March 2021; the objective scope: a campaign enhancing employee engagement in the era of the COVID-19 pandemic as a selected element of employee engagement management; the spatial scope: online information resources. The information search focused in particular on the following problem areas: What activities were carried out? What phenomena/issues do they concern? Who carries them out, for whom, and with whom? What activities do they involve? What results do they bring? The discussion and qualitative research carried out confirmed that campaigns stimulating employee engagement are an important management tool in the context of the pandemic. The Budimex Group has implemented a CSR strategy, which puts emphasis on employee-oriented activities and involves introducing effective practices as appropriate. The analysed campaign

increasing the engagement of employees of a large company during the COVID-19 pandemic concerned important social issues, such as interpersonal relations in the era of remote work, creating opportunities for a better and more healthy lifestyle and work habits, and taking up challenges. The results of the qualitative research have shown that projects oriented at employee engagement are an important human resource management tool in the pandemic crisis and that they effectively motivated employees to take up different activities and brought multiple benefits to all the stakeholders. The literature and empirical studies carried out contribute to expanding knowledge and practical skills in the area of employee engagement management in the time of the pandemic. The “Summer Challenge” campaign carried out for the employees of the Budimex Group effectively contributed to their engagement in well-being projects for the body, mind, and spirit. In spite of the pandemic, the systematically conducted activities have shown that people are able to take matters into their own hands, carry out amazing projects, and generate benefits for themselves, third parties, and the company. The campaign discussed in the paper may constitute a model to be used by other marketers.

Keywords: employee engagement, creating staff experiences, campaign, activities, and challenges for employees, COVID-19 pandemic and its impact on the company’s staff, case study

ZMIANY W ŁAŃCUCHACH DOSTAW SPOWODOWANE PANDEMIĄ. WYBRANE ZAGADNIENIA¹

Małgorzata MATERNOWSKA

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Streszczenie: Przekształcenie łańcuchów dostaw w globalne sieci produkcyjne odbywało się dotąd w łagodnym otoczeniu ginących barier handlowych i domyślnej chęci zaakceptowania rosnącej współzależności i związanego z tym ryzyka. Zakłócenia wywołane przez COVID-19 uwypukliły to ryzyko na niespotykaną dotąd skalę. Pandemia COVID-19 powinna być sygnałem ostrzegawczym dla menedżerów i zachęcić ich do rozważenia działań, które poprawią ich odporność na przyszłe wstrząsy. Jest to tematem niniejszego rozdziału. Zawarto w nim próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy rozwiązania proponowane przez sztuczną inteligencję będą wspomagać te działania. Wykazano, że w znacznym stopniu zależy to od ilości i jakości gromadzonych danych.

Słowa kluczowe: łańcuchy dostaw, ryzyko, nauka o danych, sztuczna inteligencja

1. Wprowadzenie

W ciągu ostatnich trzech dekad łańcuchy dostaw stały się coraz bardziej globalne. Zmiana ta spowodowana jest gwałtownym wzrostem liczby zbywanych towarów i usług. Zbywalność zależy od tego, w jakim stopniu towary mogą być produkowane „zdalnie” z rynku, na którym są przeznaczone do konsumpcji. Istotnym elementem zbywalności są z jednej strony koszty transportu produktów, a z drugiej ich nietrwałość. Dlatego w przypadku towarów o wysokiej wartości w stosunku do rozmiaru sprzedaży i kosztów wysyłki często sensowne jest wytwarzanie ich w regionie o niskich kosztach produkcji.

Kolejnym czynnikiem wzrostu globalnych łańcuchów dostaw jest zwiększone wykorzystanie podwykonawstwa. Stało się ono bardziej powszechne z wielu powodów, w tym między innymi ze względu na procesy produkcyjne wymagające specjalistów oraz chęć producentów do posiadania bardziej elastycznych zdolności produkcyjnych, które można włączać i wyłączać w zależności od zapotrzebowania. Rezultatem jest wzrost złożoności łańcuchów (dostawcy korzystają ze swoich dostawców, którzy z kolei korzystają z własnych sieci dostaw). W rzeczywistości oznacza to,

¹ Wydanie publikacji finansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

że firmom niezwykle trudno jest określić, ilu faktycznie ma biznesowych partnerów. Obecnie jest to jednym z powodów poważnych zakłóceń.

Przekształcenie łańcuchów dostaw w globalne sieci produkcyjne odbywało się dotąd w łagodnym otoczeniu ginących barier handlowych i domyślnej chęci zaakceptowania rosnącej współzależności i związanego z tym ryzyka. Jednak zakłócenia wywołane przez COVID-19 uwypukliły ryzyko na niespotykaną dotąd skalę. Nikt nie mógł przewidzieć, co się stanie, gdy gospodarka wielu państw przejdzie w tryb offline i całkowicie zamknięte zostaną zewnętrzne połączenia logistyczne. Począwszy od lutego 2020 roku raporty o tym, jak epidemia COVID-19 wpływa na łańcuchy dostaw i zaburza operacje produkcyjne na całym świecie, stały się coraz częstsze. W lutym przewidywano, że szczyt wpływu COVID-19 na globalne łańcuchy dostaw nastąpi w połowie marca, zmuszając tysiące firm do dławienia produkcji i/lub czasowego zamknięcia zakładów montażowych i produkcyjnych na całym świecie. Jako najbardziej narażone na to wymieniane były firmy, które w dużym stopniu lub wyłącznie polegały na fabrykach w Chinach, w zakresie części i materiałów (por. Haren i Simchi-Levi, 2020). Aktywność chińskich fabryk zaczęła w tym czasie spadać i słusznie zakładano, że utrzyma się na niskim poziomie przez kilka miesięcy. To, co było wcześniej ważne, a mianowicie presja na obniżenie kosztów łańcucha dostaw skutkująca realizacją takich strategii, jak odchudzona produkcja, *offshoring* i *outsourcing*, straciło na znaczeniu wobec groźby na przykład braku części. Zdecydowana większość firm globalnych nie ma pojęcia o faktycznym ryzyku zatrzymania produkcji w wyniku zakłóceń dostaw komponentów. Dzieje się tak dlatego, iż niewiele z nich ma pełną czy choćby wystarczającą wiedzę na temat lokalizacji wszystkich firm-dostawców, które zaopatrują je w konieczne produkty. W kontekście związanego z tym ryzyka wydaje się, że organizacje powinny w mniejszym stopniu polegać na doświadczeniu i intuicji w zarządzaniu, a bardziej na konkretnych danych.

2. Ponowna ocena ryzyka łańcucha dostaw

Obecna sytuacja ujawnia, że ryzyko związane z fragmentacją łańcucha dostaw i globalizacją zostało niewłaściwie oszacowane i w dużej mierze zignorowane. Dla wielu firm połączenie szczupłej produkcji i globalnych wielostopniowych sieci dostaw prowadzi do kryzysu. Pandemia COVID-19 powinna być sygnałem ostrzegawczym dla menedżerów i zachęcić ich do rozważenia działań, które poprawią odporność na tego rodzaju wstrząsy. To istotne, gdyż zakłócenia w łańcuchach dostaw prawdopodobnie potrwać wiele miesięcy, będą napędzane przez niepewność, strach, niedobory oraz trudności z ponownym „uruchomieniem” dostawców (surowców i usługodawców logistycznych).

David Simchi-Levi, profesor inżynierii systemów w MIT, współzałożyciel LogicTools, firmy produkującej oprogramowanie do optymalizacji łańcuchów dostaw, oraz Opalytics Cloud Platform (OCP), platformy analitycznej działającej w chmurze, nawiązując do artykułu *From Superstorms to Factory Fires: Managing Unpredictable Supply-Chain Disruptions* (Simchi-Levi i in., 2014), zaleca opracowanie skutecznego planu przeciwdziałania zakłóceniom w następujących krokach (Simchi-Levi, 2020).

1. Identyfikacja dostawców w zagrożonych regionach i oszacowanie czasu potrzebnego do przywrócenia pełnej funkcjonalności TPR (*time to recover*) określonego węzła (zakładu dostawcy, centrum dystrybucyjnego lub węzła transportowego) po wystąpieniu zakłócenia według założonego scenariusza (pesymistyczny, optymistyczny i najbardziej prawdopodobny). Na tym etapie chodzi o mapowanie łańcucha dostaw, które wymaga kontaktu z dostawcami pierwszego poziomu i identyfikacji ich dostawców oraz, jeśli to możliwe, dostawców ich dostawców. Nawet dostawcy oferujący niedrogo komponenty mogą okazać się niezwykle ważni w sytuacji, gdy niedobór dostarczanych przez nich produktów może wymusić wstrzymanie produkcji.
2. Oszacowanie popytu dla każdego ze scenariuszy oraz ocena narażenia na ryzyko. Jednym ze sposobów oszacowania popytu jest zastosowanie technik prognozowania statystycznego (lub uczenia maszynowego) i wykorzystanie danych zewnętrznych. Aby ocenić narażenie na ryzyko, należy przeanalizować każdy scenariusz, stosując model narażenia na ryzyko. To model, który wykorzystuje czas TPR dostawców do oszacowania ich wpływu na wynik operacyjny (utracona produkcja) oraz finansowy (utracony przychód i zysk). Łącząc informacje o TTR dostawców ze szczegółami łańcucha dostaw, w tym z wykazem materiałów, wolumenem i marżami zysku według linii produktów i zapasów, metoda pozwala zidentyfikować ryzyko związane z zakłóceniami w każdym miejscu sieci. Odbywa się to przez symulację reakcji firmy na zakłócenie w określonym miejscu w czasie potrzebnym do przywrócenia pełnej funkcjonalności. W tym procesie model alokuje dostępne zasoby, aby zminimalizować straty i określa wymagania odnośnie do systemu logistycznego w celu zapewnienia dostępności we właściwym czasie i miejscu. Co ważne, model pomaga menedżerom zidentyfikować, którzy dostawcy/regiony w sieci stwarzają największą ekspozycję na ryzyko – często odkrywając wcześniej ukryte lub przeoczone obszary wysokiego ryzyka.
3. Określenie, kiedy i na jak długo należy zamknąć lub znacznie ograniczyć działalność produkcyjną.
4. Określenie sposobu zwiększenia wydajności (koncentracja na sprzedaży i planowaniu operacyjnym). W trzecim i czwartym kroku zastosowano ten sam model (narażenia na ryzyko) do określenia reakcji na zakłócenie węzła lub kilku węzłów w czasie potrzebnym do przywrócenia pełnej funkcjonalności. Pozwala to porównać koszty różnych alternatyw ponoszone w związku z łagodzeniem skutków, a tym samym określić najlepszą alokację dostępnych zasobów. W szczególności czwarty krok sugeruje, które produkty wyeliminować z oferty i na jakim portfolio produktów należy się teraz skoncentrować. Na przykład w przemyśle motoryzacyjnym będzie można oczekiwać, że producenci oryginalnego wyposażenia (*Original Equipment Manufacturer*, OEM) skoncentrują się na różnych typach pojazdów ratowniczych, ponieważ popyt na te pojazdy prawdopodobnie wzrośnie (zamówienia rządowe), podczas gdy sprzedaż samochodów indywidualnym odbiorcom prawdopodobnie spadnie.
5. Zapewnienie wsparcia logistyki wystarczającego do realizacji zadań.

3. Nauka o danych w czasie pandemii

Podstawą dla planowania tego typu zmian są dane. Wydaje się, że to one wpłyną na największe zmiany w łańcuchach dostaw po pandemii. W ciągu ostatniej dekady byliśmy świadkami wzrostu tendencji podejmowania decyzji opartych na danych wraz z eksplozją dostępnych źródeł danych. Dane z punktów sprzedaży, internet rzeczy, dane z telefonów komórkowych, dane tekstowe z sieci społecznościowych, głos i wideo – one wszystkie są automatycznie zgłaszane i gromadzone. W połączeniu z postępowaniem w uczeniu maszynowym i stosowaniem sztucznej inteligencji zasoby te z założenia miały umożliwić liderom korzystanie z rozwiniętej analityki i nauki o danych w celu podejmowania lepszych decyzji.

Ze względu na tak ogromne zakłócenie, jakim jest globalna pandemia, nie jest to w pełni możliwe. Bardzo wysoka dynamika zmian uniemożliwia korzystanie z analityki opartej na danych z przeszłości, na których bazują modele systemów uczących się, bo praktycznie takich danych nie ma. Przeszłość nigdy nie była tak bliska jak obecnie.

W ocenie praktyków, niezależnie od tego, czy pandemia spowodowała gwałtowny spadek popytu na produkty i usługi ich firmy (jak to miało miejsce w przypadku odzieży), czy też jego gwałtowny wzrost (na przykład na drożdże czy papier toaletowy), nastąpiło niemal natychmiastowe odejście od zaawansowanych analiz ukierunkowanych na przewidywanie i optymalizację na rzecz analiz opisowych, takich jak raporty i wizualizacja danych. Szybka analiza opisowa pomogła firmom lepiej zrozumieć, co się dzieje.

Nawet w normalnych czasach prognozowanie popytu jest jednym z najtrudniejszych wyzwań dla naukowców zajmujących się danymi. Zmieniający się popyt konsumentki, niestabilne warunki rynkowe i ruchy konkurencyjne sprawiają, że jego przewidywanie jest trudne. Gdy wybuchła pandemia, strukturalne zmiany popytu siały spustoszenie w modelach uczenia maszynowego (Maternowska, 2019), które wolno dostosowywały się do nietypowych danych.

Gdy firmy skupiły się na analityce opisowej, wstrzymały wykorzystywanie modeli uczenia maszynowego do prognozowania popytu. Zaczęto polegać na prostych podejściach do prognozowania lub korzystać z metod wygładzania szeregów czasowych, stosując na przykład obliczanie średnich kroczących przy jednoczesnym monitorowaniu danych dotyczących popytu, aby sprawdzić, czy pojawiają się nowe wzorce.

Te firmy, które nie zaprzestały prognozowania opartego na uczeniu maszynowym, wykorzystały pandemię jako wyjątkową okazję do nauki. Dzięki monitorowaniu, w jaki sposób modele dostosowywały się do nietypowych danych, naukowcy zajmujący się danymi mogli lepiej zrozumieć ich przydatność (lub jej brak). Często korzystano wówczas z raportów, które zawierają szczegółowe informacje na temat wartości odstających od tych uzyskiwanych z modeli uczenia maszynowego.

Inne (przykładem może być Ford) wykorzystywały zewnętrzne źródła danych, aby próbować przewidzieć popyt lub, jak w przypadku banków, czyniły swą politykę bardziej konserwatywną, co było szczególnie widoczne w przypadku modeli ryzyka kredytowego.

Zdaniem Camma i Davenporta (2020), autorów publikacji *Data Science, Quarantined*, przyszłość stosowania analityki predykcyjnej i uczenia maszynowego w procesie planowania działalności po ustąpieniu pandemii wymagać będzie:

1. Oceny istotności danych – co usunąć, co zachować. Czy należy usunąć nietypowe dane podczas pandemii? Czy należy zastąpić je wartościami imputowanymi opartymi na danych sprzed COVID-19? Czy dane sprzed COVID-19 są w ogóle istotne w przyszłości? Odpowiedzi na te pytania z pewnością będą się różnić w zależności od sektora. Korzystanie ze średnich kroczących, gdzie oblicza się średnią podzbioru danych, aby zrównoważyć losowe fluktuacje oraz innych technik wygładzania prognoz jest wymieniane jako bardzo wskazane.
2. Zwiększenia wykorzystania danych zewnętrznych. Są to dane zlokalizowane poza obrębem arkusza Excel, w pliku, bazie danych na serwerze lub stronie internetowej. Próba modelowania mało prawdopodobnych, wysoce destrukcyjnych wydarzeń będzie wymagać zwiększenia ilości tego typu danych w celu lepszego wyjaśnienia tego, jak zmienia się świat. Dane zewnętrzne mogą dostarczyć wczesnego sygnału ostrzegawczego w odróżnieniu od danych wewnętrznych (dane systemowe).
3. Zwiększenia liczby audytów modeli i testów warunków skrajnych.
4. Stworzenia portfolio specjalistycznych modeli, opracowania scenariuszy i symulacji w celu skonstruowania wyspecjalizowanych modeli, które w razie potrzeby będzie można zastosować. Zdolność do szybkiego generowania niestandardowych i adaptacyjnych rozwiązań będzie przy tym kluczowym wyznacznikiem sukcesu.

4. Przejrzystość łańcuchów dostaw

Fakt, że COVID-19 dramatycznie przyspieszył transformację cyfrową na całym świecie, stał się truizmem. Jak zauważył dyrektor generalny firmy Microsoft, Satya Nadella: „Widzieliśmy dwa lata cyfrowej transformacji w ciągu dwóch miesięcy. Od zdalnej pracy zespołowej i nauki, przez sprzedaż i obsługę klienta, po krytyczną infrastrukturę chmury i bezpieczeństwo” (Schrage, 2020).

Podczas gdy wiele operacji biznesowych można było szybko przekształcić, inne kluczowe procesy zdecydowanie opierają się akceleracji cyfrowej. Łańcuchy dostaw są tego przykładem, a dokładnie te operacje łańcucha, które zależne są od arkusza kalkulacyjnego i systemów ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Wpływ pandemii COVID-19 ujawnił, że plany ciągłości działania w łańcuchu dostaw bazowały na niewłaściwych lub błędnych danych, i to one były największym problemem, a wcześniejsze plany dotyczące transformacji cyfrowej okazały się w dużej mierze bezużyteczne. Powstała natomiast pilna potrzeba projektu przejrzystego łańcucha dostaw. Oparta na danych zdolność dostrzegania (lub wnioskowania obliczeniowego) pozornych, słabych lub wyraźnych współzależności w łańcuchu dostaw może wydawać się oczywista. Jednak twierdzenie takie nie do końca jest prawdziwe,

co widoczne jest w projektach systemowych rozwiązań dla łańcuchów dostaw sprzed pandemii. Wiele inicjatyw łańcucha dostaw „przechodzących do chmury” faworyzuje – zdaniem praktyków zajmujących się zarządzaniem łańcuchami dostaw (por. Schrage, 2020) – modele procesów w stosunku do modeli danych. Zbyt wielu menedżerów błędnie uważało, że przeniesienie starszych procesów, danych i analiz do chmury automatycznie zwiększy przejrzystość i widoczność. W praktyce okazało się, że istnieje potrzeba podejmowania działań skierowanych na poprawę przejrzystości i widoczności w całym łańcuchu dostaw (na całym świecie i na każdym etapie). Może to być chociażby wprowadzenie na szeroką skalę podpisów elektronicznych, gdyż śledzenie autoryzacji może być równie ważne dla realizacji dostaw, jak śledzenie produktu.

W firmie Cargill, która jest światowym potentatem w dziedzinie produkcji i dystrybucji żywności, bardzo szybko wdrożono podpisy cyfrowe w celu obsługi dokumentów w każdym kluczowym punkcie kontrolnym łańcucha dostaw. Prawie cała dokumentacja dotycząca łańcucha dostaw i zaopatrzenia w tej firmie jest obecnie zdalnie uruchamiana, rejestrowana i odpowiednio przejrzysta w całym przedsiębiorstwie. Chociaż używanie podpisów cyfrowych może wyglądać na inicjatywę z obszaru digitalizacji, to w tym przypadku nie jest to prawdą. Główną przyczyną niepowodzenia na początku pandemii nie była ręczna papierkowa praca, lecz brak widoczności. Interesariusze nie mogli zobaczyć upoważnień w odpowiednim czasie (Schrage, 2020).

5. Zakończenie

Do tej pory wielu z nas zaakceptowało to, co w marcu 2020 roku było nie do pomyślenia: nigdy tak naprawdę nie wrócimy do normalności. Stary świat, w którym liderzy globalnych łańcuchów dostaw mogliby odrzucić ideę światowej pandemii jako odległego ryzyka, już nie istnieje, a wiele rutynowych do tej pory czynności i oczekiwań może ulec zmianie na zawsze (dylemat efektywności i elastyczności).

Tymczasem pewny krok naprzód może zostać zatrzymany przez niepewność, która utrudnia myślenie długoterminowe: czy i kiedy firma może zostać ponownie otwarta? Rodzi się pytanie, czy to uwięzienie między przeszłością a przyszłością musi być złe.

Niekoniecznie. Obecna chwila jest pełna możliwości. Można rozpocząć prace nad przyszłością, jakiej sami pragniemy (selekcja danych, wykorzystanie danych zewnętrznych, planowanie oparte na czasie TPR i koncepcji narażenia na ryzyko).

Tworzenie przyszłości łańcuchów dostaw wymaga od ich liderów przede wszystkim kreatywności w określaniu, jak współtworzyć tę przyszłość wraz ze swoimi wszystkimi współpracownikami (przejrzyste łańcuchy dostaw). Robienie tego w obliczu niepewności będzie wymagało posiadania (i kultywowania) umiejętności szybkiego tworzenia hipotez, eksperymentowania oraz uczenia się na podstawie tych eksperymentów i przestawiania się na nowe warunki. Zgadzam się ze stwierdzeniem, że konieczne w tej sytuacji zwinne przywództwo „polegać będzie na wykorzystywaniu zawirowań, a nie na reagowaniu na nie” – jak napisała Linda Hill w artykule *Being the Agile Boss* (2020).

Literatura

- Camm J., Davenport T., 2020: *Data Science, Quarantined*, MIT Sloan Management Review, <https://sloanreview.mit.edu/article/data-science-quarantined/> [16.09.2020].
- Haren P., Simchi-Levi D., 2020: *How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march?ab=hero-subleft-1> [20.09.2020].
- Hill L., 2020: *Being the Agile Boss*, MIT Sloan Management Review, <https://sloanreview.mit.edu/article/being-the-agile-boss/> [25.09.2020].
- Maternowska M., 2019: *Nowe technologie i ich wpływ na łańcuchy dostaw. Sztuczna inteligencja*, <https://www.ue.katowice.pl/jednostki/wydawnictwo/czasopisma-naukowe/studia-ekonomiczne-zeszyty-naukowe/biezace-numery/2019/2019/se-38819.html> [20.09.2020].
- Schameen A., 2021: *Why TSMC is the world's most underestimated tech giant*, <https://www.theedgemarkets.com/article/tech-why-tsmc-worlds-most-underestimated-tech-giant> [27.02.2020].
- Schrage M., 2020: *Data, Not Digitalization, Transforms the Post-Pandemic Supply Chain*, MIT Sloan Management Review, <https://sloanreview.mit.edu/article/data-not-digitalization-transforms-the-post-pandemic-supply-chain/> [20.09.2020].
- Shih W., 2020: *Is It Time to Rethink Globalized Supply Chains?*, MIT Sloan Management Review, <https://sloanreview.mit.edu/article/is-it-time-to-rethink-globalized-supply-chains/> [20.09.2020].
- Simchi-Levi D., Schmidt W., Wei J., 2014: *From Superstorms to Factory Fires: Managing Unpredictable Supply-Chain Disruptions*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2014/01/from-superstorms-to-factory-fires-managing-unpredictable-supply-chain-disruptions> [20.09.2020].
- Simchi-Levi D., 2020: *Three Scenarios to Guide Your Global Supply Chain Recovery*, MIT Sloan Management Review, <https://sloanreview.mit.edu/article/three-scenarios-to-guide-your-global-supply-chain-recovery/> [20.09.2020].

CHANGES IN SUPPLY CHAINS CAUSED BY A PANDEMIC. SELECTED ISSUES

Summary: Until now, the transformation of supply chains into global production networks has taken place in a mild environment of vanishing trade barriers and the implicit willingness to accept increasing interdependence and the associated risks. The disruption caused by COVID-19 has highlighted this risk on an unprecedented scale. The COVID-19 pandemic should be a wake-up call to managers and encourage them to consider actions that will improve their resilience to future shocks. This is the subject of this article, as well as an attempt to answer the question whether the solutions proposed by artificial intelligence will support these activities.

Keywords: supply chains, risk, data science, artificial intelligence

PRZEDSIĘBIORSTWO W GOSPODARCE GLOBALNEJ A KRYZYS GOSPODARCZY I PANDEMIA¹

Jerzy WĄCHOL

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Organizacjami i Kapitałem Społecznym

Streszczenie: W rozdziale dokonano analizy funkcjonowania przedsiębiorstw w XXI wieku z uwzględnieniem otoczenia dalszego oraz zmian technologicznych, gospodarczych i społecznych, w tym kryzysów gospodarczych i obecnej pandemii. Zaprezentowano i omówiono światowe dane ekonomiczno-społeczne oraz trendy w UE, gdzie z uwagi na epidemię widoczne są różnice wewnętrzne, problemy gospodarcze i polityczne, zbyt wolny rozwój gospodarczy, brak skutecznej ochrony granic, Brexit, konflikty i słabo kontrolowane migracje ludności. Na tym tle zaprezentowano wybrane elementy zarządzania oraz trendy w organizacji przyszłości. Obecnie w przedsiębiorstwach istotną rolę odgrywają marketing, finanse, zysk, strategię, kadry, innowacyjność, nowoczesne metody zarządzania i formy organizacji itp. Niektóre firmy sektora IT mają już swoją ważną i rosnącą pozycję, zwłaszcza w obliczu pandemii, pracy zdalnej i kryzysu globalnego. Na podstawie zebranych danych statystycznych, badań własnych, obserwacji i literatury sformułowano wnioski dotyczące trendów w organizacji i zastosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania oraz form zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce globalnej, w warunkach pandemii i kryzysu gospodarczego. W rozdziale zaprezentowano także problemy współczesnej gospodarki globalnej w ramach rozwoju zrównoważonego i trwałego.

Słowa kluczowe: kryzys gospodarczy, otoczenie przedsiębiorstwa, pandemia, innowacyjność

1. Wprowadzenie

W warunkach pandemii COVID-19, mutujących ciągle coraz groźniejszych wirusów, otoczenie przedsiębiorstw staje się jeszcze bardziej niestabilne i niepewne. Do szybkich zmian w otoczeniu globalnym i problemów politycznych, społecznych oraz gospodarczych w Unii Europejskiej doszła jeszcze pandemia. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i obywatele muszą się szybko dostosowywać do otoczenia, aby zarabiać i przeżyć. Są to aspekty nie tylko ekonomiczne, prawne, polityczne, technologiczne, IT, nowe metody zarządzania (Szymańska, 2015), ale także te związane

¹ Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

z otoczeniem socjokulturowym, mieszaniem się kultur oraz ze środowiskiem naturalnym (Pollok, 2015). Ważne jest także dostosowanie się do obostrzeń wynikających z pandemii. Są one kreowane na poziomie globalnym, a także Unii Europejskiej oraz poszczególnych państw narodowych.

Wyzwania dla przedsiębiorstw są z pewnością bardzo duże. Możliwe są kolejne fale pandemii, terroryzm, stany wyjątkowe, co może zaburzać stabilność gospodarczą, zwykle tak ważną dla przedsiębiorstw i ich planów strategicznych. W czasie epidemii okazało się, że IT i telekomunikacja mogą być wykorzystywane bardzo często, w wielu przypadkach do pracy zdalnej w przedsiębiorstwie lub w organizacjach, np. rządowych, samorządowych czy w szkolnictwie. Zdarzało się wiele razy, że sieci, serwery lokalne lub oprogramowanie zawodziły z uwagi na zbyt wielu aktywnych uczestników i skomplikowane procesy informatyczne, nie bez znaczenia były też działania hakerów. W okresie tym ważne jest, aby przetrwać, przeżyć, móc pracować i zarabiać. O niektórych strategicznych zasobach, produktach, jak np. szczepionki czy lekarstwa, nie można myśleć tylko w kategoriach ekonomicznych i wynegocjowanych niskich kosztach, bo może ich po prostu zabraknąć do przetrwania, otwierania gospodarki i przedsiębiorstw. Stąd w wiązce celów organizacji, oprócz celów zysku, maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, muszą być jeszcze uwzględnione elementy związane z przetrwaniem, zabezpieczeniem strategicznych zasobów dla przeżycia, produkowanie ich na własne potrzeby, a nie tylko ich importowanie. Ważne są tutaj także zarządzanie procesowe (Nadolna i Skowronek-Mielczarek, 2014), programy pomocowe państwa, zwłaszcza dla strategicznie ważnych sektorów gospodarczych i firm oraz zasiłki pomagające ludności przetrwać.

Celem rozdziału jest przedstawienie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku globalnym, preferencji pracowników w okresie pandemii i kryzysu w zaistniałym otoczeniu. Na podstawie zebranych danych, obserwacji i badań własnych zostały sformułowane wnioski i propozycje dotyczące walki z pandemią, otwarcia oraz rozwoju firm i gospodarek.

2. Otoczenie przedsiębiorstw a kryzys gospodarczy i pandemia

Kryzys gospodarczy wraz z obecną epidemią to szczególny czas na sprawdzenie i wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania (Brilman, 2002), metod zarządzania kryzysowego oraz systemów IT i telekomunikacyjnych środków multimedialnych (Kasprzak, 2003). Ich wdrażanie jest konieczne do powstrzymania rozprzestrzeniania się wirusów i bakterii z jednej strony, a spowolnienia kryzysu gospodarczego, społecznego z drugiej strony. Dzięki systemom IT możliwe jest funkcjonowanie gospodarki i państwa, a sektor IT rośnie w siłę. Pracownicy tej branży są poszukiwani, w odróżnieniu od wielu innych gałęzi gospodarki, które odnotowują straty i zwolnienia z pracy (np. w turystyce, hotelarstwie czy gastronomii).

Walka z pandemią przebiega w różnych krajach w sposób często bardzo odmienny. W warunkach systemów autokratycznych, które bardzo dobrze kontrolują państwo, społeczność i gospodarkę, także prywatne firmy i korporacje, jak np. w Chinach, udało

się już wiele osiągnąć. Wielka gospodarka Chin ma dodatni wzrost PKB, za 2020 rok na poziomie +1,9%, a nowych zarażeń jak na razie praktycznie i oficjalnie nie ma. Skuteczna metoda zdyscyplinowanego państwa chińskiego w walce z pandemią nie jest jednak, jak się wydaje, do zastosowania w krajach demokratycznego Zachodu, gdzie dynamika PKB za 2020 rok jest ujemna.

Rozprzestrzeniająca się jak pożar epidemia wymaga wygaszenia ognisk praktycznie do zera, aby móc ją opanować i dopiero wtedy luzować obostrzenia. Jeśli bowiem po pewnym okresowym spadku zakażeń każdorazowo luzuje się obostrzenia, to jakby dodawać paliwa do tego pożaru epidemii, który trwa dalej. Ponadto, im dłużej będzie trwać pandemia, tym więcej będzie zmutowanych, coraz groźniejszych wirusów i trudniej będzie szybko dopasowywać nowe szczepionki czy lekarstwa.

Gospodarka światowa, po przeżytych kryzysie 2008 roku i poprzednich, tak naprawdę nie odregowała dobrze. Zastosowane wtedy działania zaradcze, takie jak np. niższe stopy procentowe i zwiększenie podaży pieniędzy, dodruk środków finansowych, rosnące zadłużenie, jedynie odroczyły kryzys światowy, który nadszedł w 2020 i 2021 roku z jeszcze większymi siłą i zasięgiem. W 2020 roku doszła do tego epidemia, która jeszcze bardziej pogłębiła ten kryzys. Jest to ciekawa sytuacja w wielu krajach, gdyż za kryzys gospodarczy obwinia się głównie pandemię, a nie władze firm, korporacji czy rządu, podczas gdy ten kryzys gospodarki światowej nawarstwiał się od wielu lat i zaistniałby prawdopodobnie też bez pandemii koronawirusa.

Pandemii może już nie być, a kryzys gospodarczy będzie nadal trwał, nie tylko z powodu koronawirusa SARS-CoV-2 czy jego mutacji, ale także z przyczyn nawarstwiania się problemów gospodarczych i społecznych z poprzednich lat, licząc od ostatnich kryzysów gospodarczych na świecie. Prognozy, jak i dane za 2020 rok są pesymistyczne, wręcz tragiczne dla gospodarki światowej, która – jak się przewiduje – ulegnie skurczeniu według PKB o 3% lub więcej. Wiele krajów wpadnie w recesję i wysokie bezrobocie, co przewiduje między innymi MFW (Międzynarodowy Fundusz Walutowy). Jak wynika z przedstawionych prognoz, światu grozi globalna recesja na wielką skalę, podobną do kryzysu z lat 1929–1933, zakończonego drugą wojną światową. Nadzieją są jednak skuteczne chroniące przed COVID-19 szczepionki, które będzie można szybko udoskonalić do nowych wersji mutacji koronawirusa. Pozwoliłoby to otwierać gospodarki na większą, normalną skalę.

Większość ważnych gospodarczo krajów świata, posiadających nowoczesne technologie, w tym IT, może mieć według tych prognoz ujemną dynamikę PKB oraz wzrost bezrobocia. Nie dotyczy to jednak Chin, które po znacznym spowolnieniu gospodarczym, z około 6,1% w roku 2019, mają za 2020 rok dynamikę PKB jednak dodatnią +1,9%, w miarę zgodnie z prognozami MFW. Kolejna fala pandemii jesienią 2020 roku nie dotknęła znacząco krajów Dalekiego Wschodu, np. Chin, Japonii, Korei Południowej itp. Kraje te przyzwyczajone do różnych epidemii od wielu lat są bardziej przystosowane do zaistniałej sytuacji i są w stanie łatwiej pokonywać pandemię koronawirusa. Nadchodzi jednak czwarta fala pandemii w 2021 roku i nowe, jeszcze groźniejsze mutacje tego wirusa.

W przypadku zaawansowanych, rozszerzających się procesów globalizacyjnych (Griffin, 2017) obszar otoczenia globalnego coraz bardziej zachodzi na obszar

otoczenia dalszego przedsiębiorstwa w danym kraju, w tym też w Polsce. Rodzi to oczywiście określone problemy w zakresie socjokulturowym, środowiska naturalnego, polityczno-prawnym, makroekonomicznym i technologicznym. Może to dotyczyć środowiska naturalnego (Kryński i in., 2013), epidemii itp. w danym kraju, regionie i na świecie. Stanowiąc to może zarówno nowe szanse, jak i zagrożenia dla przedsiębiorstw w tym kraju oraz na globalnym rynku. Jedne przedsiębiorstwa mogą podupadać, a inne przeciwnie, rozwijać się. Problemy gospodarcze w zmiennym i nieokreślonym otoczeniu, przed którymi stoją przedsiębiorstwa na rynku globalnym, są bardzo złożone. Nie musi to oznaczać całkowitego zastąpienia mechanizmu rynkowego przez dyrektywy rządu czy parlamentu, a chodzi jedynie o całkowicie nowy interwencjonizm państwa w czasie pandemii i kryzysu.

W tabeli 1 zaprezentowano dla wybranych krajów, tj. znaczących gospodarczo oraz o bliskich kontaktach z Polską, dynamikę PKB wraz z danymi dotyczącymi bezrobocia w 2020 roku. Prognozy dynamiki PKB zostały opracowane przez MFW w maju 2020 roku. Natomiast realne dane dla dynamiki PKB w 2020 roku przedstawiono w kolejnej kolumnie (według Knoema).

Tabela 1

Dynamika PKB w 2020 roku oraz bezrobocie w wybranych krajach świata

Kraj/region	Prognozy MFW dynamiki PKB dla 2020 roku		Najbardziej prawdopodobna dynamika PKB według MFW w 2020 roku	Dynamika PKB realny w 2020 roku	Bezrobocie	
	Od [%]	Do [%]	[%]	[%]	[%]	Okres
Grecja	-10	-5	-10,0	-9,8	16,2	2.2020
Włochy	-10	-5	-9,1	-10,6	8,0	4.2020
Litwa	-10	-5	-8,1	-1,8	11,2	5.2020
Hiszpania	-10	-5	-8,0	-12,8	13,8	3.2020
Ukraina	-10	-5	-7,7	-7,2	8,7	3.2020
Francja	-10	-5	-7,2	-9,8	8,1	3.2020
Holandia	-10	-5	-7,2	-5,4	2,9	4.2020
Niemcy	-10	-5	-7,0	-6,0	3,5	4.2020
Austria	-10	-5	-7,0	-6,7	12,8	5.2020
Szwecja	-10	-5	-6,8	-4,7	7,1	4.2020
Australia	-10	-5	-6,7	-4,2	6,2	4.2020
Czechy	-10	-5	-6,5	-6,5	3,7	5.2020

Tabela 1 cd.

Wielka Brytania	-10	-5	-6,5	-9,8	4,0	3.2020
Norwegia	-10	-5	-6,3	-2,8	3,5	3.2020
Słowacja	-10	-5	-6,2	-7,1	5,2	4.2020
Kanada	-10	-5	-6,2	-7,2	13,0	5.2020
USA	-10	-5	-5,9	-4,3	14,7	5.2020
Rosja	-10	-5	-5,5	-4,1	4,7	4.2020
Brazylia	-10	-5	-5,3	-5,8	12,2	4.2020
Japonia	-10	-5	-5,2	-5,3	2,5	4.2020
Turecja	-5	0	-5,0	-5,8	13,8	2.2020
Polska	-5	0	-4,6	-3,6	5,4	4.2020
Arabia Saudyjska	0	-5	-2,3	-5,4	5,7	1.2020
Korea Południowa	0	-5	-1,2	-1,9	3,8	5.2020
Chiny	0	+5	+1,2	+1,9	5,9	4.2020
Indie	0	+5	+1,9	-10,3	23,5	5.2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.forbes.pl/gospodarka/koronawirus-prognozy-gospodarcze-mfwd742kyd> [30.05.2020] oraz <https://knoema.com/nwnfkne/world-gdp-ranking-2020-gdp-by-country-data-and-charts> [30.04.2021]

Prognozy MFW na 2020 rok dotyczące dynamiki PKB w miarę się sprawdziły co do tendencji, jednak z niektórymi wyjątkami, gdzie dane liczbowe są wprawdzie zwykle ujemne, ale nieco inne. Nie zmienia to faktu, że świat w 2020 roku był w kryzysie gospodarczym, a jedynie Chiny miały realną wartość dynamiki PKB na plusie (+1,9) w tym zestawieniu. Wprawdzie kolejne prognozy dynamiki PKB według MFW na 2021 rok są optymistyczne i zwykle na plusie, ale nie wiadomo nadal, czy pandemia się zakończy. Możliwe są bowiem kolejne mutacje koronawirusa i kolejne fale pandemii. Niepokojąca jest sytuacja pandemiczna w Indiach, gdzie dynamika PKB za 2020 rok była na poziomie aż -10,3%, podczas gdy prognozy MFW dla Indii były +1,9% i się nie sprawdziły.

Zadaniem władz jest przede wszystkim zapewnienie przetrwania społeczności i gospodarce, dobra podstawowa opieka medyczna, kultura zdrowia i zapobieganie epidemii, a dalej – odpowiednie stymulowanie i kreowanie wzrostu gospodarczego, zatrudnienia i produkcji, ochrona przed zagrożeniami oraz zrównoważony rozwój. Jest to istotne zwłaszcza w dobie pandemii i zarządzania kryzysowego. Miarą rozwoju gospodarczego i optymizmu przedsiębiorców jest głównie dynamika wzrostu PKB w ujęciu procentowym, jest to jednak za mało, bo nie uwzględnia się całego dobrostanu życia ludności, związanego ze zdrowiem i rozwojem zrównoważonym i trwałym (*sustainable development*).

Dlatego warto prowadzić badania własne pogłębione, aby określić realne, wybrane przyczyny spowolnienia gospodarczego czy kryzysu, dotyczące problemów firm i pracowników w danym czasie i regionie.

3. Badania własne

Badania prowadzone były na początku 2019 roku, jeszcze przed pandemią, celem ich było przedstawienie rankingu ważności wybranych elementów zarządzania, widzianych oczami pracowników różnych branż i pracujących na różnych stanowiskach, z różnych rejonów Małopolski. Próba była dobrana możliwie losowo. Badania własne z udziałem 40 pracowników w Małopolsce, wskazujące na praktyczne aspekty wykorzystania wybranych elementów zarządzania, przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Przydatność i zastosowanie wybranych elementów w zarządzaniu

Wybrane elementy zarządzania	Średnia ważona ocen wybranych elementów zarządzania	Liczba ocen w skali 1–5 dla przydatności wybranych elementów w zarządzaniu (1 min, 5 max)						Zastosowanie wybranych elementów zarządzania zdaniem respondentów w organizacji, w której pracują	
		Skala 1–5	1	2	3	4	5	Tak	Nie
Marketing	4,425	0	0	4	15	21	33	7	
Finanse	4,300	0	3	2	15	20	31	9	
Biznes plan	4,150	1	3	4	13	19	35	5	
Zasoby ludzkie	4,050	1	4	7	8	20	31	9	
Informatyczne techniki	3,975	1	1	11	12	15	32	8	
Outsourcing	3,675	2	0	12	21	5	30	10	
Lean Management	3,675	1	1	14	18	6	21	19	
Ekologia	3,525	2	4	11	17	6	20	20	
Organizacja wirtualna	3,500	2	4	13	14	7	22	18	

Pierwsze miejsce zajmują marketing, finanse i biznes plan. IT mają swoją ugruntowaną pozycję w środku, ekologia znajduje się pod koniec tego rankingu.

Wykorzystanie szerokiej wiedzy oraz IT dla biznesu (Myers, 2013) i przezwyciężenie pandemii czy podobnych zagrożeń jest konieczne i daje pozytywne rezultaty w ograniczeniu niekorzystnych zjawisk. Natomiast wydaje się, że dużo trudniej jest zażegnać kryzys gospodarczy, wykorzystując jedynie te technologie, bo kryzys czy spowolnienie gospodarcze dotyka wszystkie kraje świata. Ponadto kryzys ten lub spowolnienie gospodarcze obejmuje silnie właśnie te kraje, które na masową, powszechną skalę stosują IT i nowoczesną telekomunikację, chcące iść w model rozwiniętego globalnego społeczeństwa informacyjnego, bez granic. Branża IT pomimo pandemii i zapowiadanych niekorzystnych danych gospodarczych nadal rośnie. Jak widać, jest na nią i na pracowników duże zapotrzebowanie, a wyuczone społecznie zachowania z czasu pandemii będą istnieć także po jej zakończeniu, dalej rozwijając ten sektor.

Z kolejnych badań ankietowych wynika, że duże znaczenie dla pracowników od początku pandemii w 2020 roku ma natomiast zdrowie, praca, rodzina, elementy ekonomiczne, społeczne i nawet ekologiczne. Wpływ pandemii na osoby pracujące był prezentowany w polskich mediach na początku 2020 roku. Przeprowadzono kolejne badania, wśród pracowników z Małopolski, z firm różnych branż, próba była dobrana możliwie losowo. Preferencje dotyczące różnych elementów wybranych 42 pracowników Małopolski przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Preferencje pracowników dla różnych elementów zarządzania, gospodarki i życia

Elementy	Czy są ważne?			
	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie
Ekonomiczno-finansowe (np. zarobki, ceny, inwestycje, koszty)	33	7	2	0
Rodzina	33	5	2	2
Kwalifikacje i doświadczenie	26	13	3	0
Zdrowie i zdrowa żywność	26	13	3	0
Społeczne (np. warunki socjalne, towarzyskie)	24	16	2	0
Wypoczynek	23	15	4	0
Ekologiczne (np. czysta woda powietrze)	22	15	3	2
Technologiczne (wiedza, nowe technologie)	21	20	1	0
Praca	21	18	3	0
Prawne (np. przepisy prawne, wymiar sprawiedliwości)	14	19	9	0
Polityczne (system polityczny, sytuacja na świecie)	7	18	17	0

Elementy życia związane z finansami, rodziną, zdrowiem, kwalifikacjami wysuwają się na pierwsze miejsca, ale także aspekty społeczne i ekologiczne oraz wypoczynek są bardzo ważne. Mniejsza waga przywiązywana jest do aspektów prawnych i politycznych w kraju i na świecie. W niektórych pojedynczych przypadkach respondenci zwracają uwagę na to, że elementy technologiczne są dla nich mniej ważne, co może być związane z ich szczególną pracą, mniej innowacyjną, niewykorzystującą nowoczesnych technologii, które mają zarówno zalety, jak i wady. Technologie mogą jednak powodować, także zaburzenie równowagi w środowisku naturalnym (Poskrobko i Poskrobko, 2012).

4. Wnioski

Warunkiem podstawowym przeżycia przedsiębiorstw, gospodarek i ludzi jest dostosowanie się do panujących zmiennych warunków otoczenia, w tym otoczenia związanego z pandemią. Istnieje też konieczność posiadania własnych strategicznych zasobów w przedsiębiorstwach i państwach, aby nie uzależniać się od niepewnego importu.

W wyniku zaskoczenia pandemią otoczenie burzliwie się zmienia, co jeszcze szybciej wyzwoliło kolejny kryzys gospodarki światowej w 2020 i 2021 roku, który narastał już od roku 2008. Być może ten kryzys gospodarczy i bez pandemii koronawirusa by zaistniał, ale może na mniejszą skalę. Obecnie jednak rządzący państwami i przedsiębiorstwami starają się wytłumaczyć zaistniały kryzys gospodarczy przede wszystkim zaskoczeniem związanym z pandemią koronawirusa, a nie własnym złym zarządzaniem, co w poprzednich latach, np. w 2001 roku i 2008 roku, też doprowadziło do kryzysu, chociaż pandemii nie było. Dlatego konieczne jest szukanie nowoczesnych technologii – nie tylko medycznych, szczepionek, leków do nowo zmutoowanych wirusów, ale i w zakresie elementów zarządzania, nowoczesnych koncepcji i technik zarządzania, zarządzania procesowego (Kunasz, 2010; Bitkowska, 2013), kryzysowego i wykorzystania mediów w nowoczesnym przedsiębiorstwie i gospodarce, a także lepszego wykorzystania IT oraz nowych procedur systemowych i prawnych (McNeil i in., 2015). Wykorzystanie wiedzy oraz IT do przezwyciężenia pandemii, zagrożeń jest konieczne i przynosi pozytywne rezultaty w postaci ograniczenia niekorzystnych zjawisk. Nadzieją na przezwyciężenie pandemii koronawirusa są nie tylko udoskonalane szczepionki i leki, ale także nowe metody zarządzania, bardziej dopasowane do zagrożeń kryzysowych i szybkich zmian otoczenia, które jednak wymagają badań (Easterby-Smith i in., 2012).

Zażegnanie kryzysu gospodarczego jedynie za pomocą technologii informatycznej jest praktycznie niemożliwe, bo kryzys czy spowolnienie gospodarcze, które dotykają wszystkich krajów świata, są pogłębiane przez pandemię. Branża IT pomimo pandemii i zapowiadanych niekorzystnych danych gospodarczych nadal się rozwija. Jak widać, jest na nią i na pracowników duże zapotrzebowanie. W ramach kryzysu i pandemii większość firm traci, ale są i takie, które mogą więcej zarabiać. Nawet przy założeniu, że pandemia i kryzysy przeminą, potrzebne jest działanie interwencyjne

państwa pozwalające przetrwać słabszym przedsiębiorstwom i wypłata zasiłków dla poszkodowanej ludności. Jednak to bez końca trwać nie może, ponieważ doprowadzi do jeszcze głębszego kryzysu gospodarczego, chaosu, niewypłacalności systemu finansowego, może grozić niepokojami społecznymi i upadkiem gospodarki i państw.

Wydaje się, że skuteczne rozwiązania chińskie w walce z pandemią koronawirusa w ramach autokratycznego, zdyscyplinowanego państwa chińskiego – nie są do zastosowania na Zachodzie w warunkach innej kultury państw demokratycznych i prawa. Stąd dynamika PKB tych państw za 2020 rok jest wszędzie ujemna, a koronawirus jest ciągle groźny dla gospodarki, ponieważ spycha te kraje i rejony (jak np. USA, Wielką Brytanię i państwa UE) w kryzys gospodarczy, podczas gdy wielka gospodarka świata Chin odnotowuje jedynie spowolnienie gospodarcze, a dynamika PKB za 2020 rok jest tam dodatnia. Zakażeń, według oficjalnych danych, praktycznie nie ma. Jest to też pewna nadzieja dla światowej gospodarki, że mocne nadal gospodarczo Chiny pomogą całemu światu. Może to jednak skutkować późniejszą dominacją Chin w światowej gospodarce, co prawdopodobnie będzie już niekorzystne w czwartej rewolucji przemysłowej na świecie (Schwab, 2018).

Jak wynika z badań ankietowych z początku 2020 roku, duże znaczenie dla pracowników ma zdrowie, praca, rodzina, elementy ekonomiczne, społeczne i nawet ekologiczne. Są to więc potrzeby głównie przetrwania w ramach piramidy potrzeb Masłowa, zwłaszcza w obliczu pandemii, pracy zdalnej i kryzysu globalnego.

Chociaż obecnie próbuje się otwierać gospodarki, by uniknąć kryzysu gospodarczego sytuacja związana z pandemią na świecie jest ciągle poważna. Kolejne lata niestety mogą być podobne (i dla ludzi, i dla gospodarki), z uwagi na sezonowość zachorowań i pojawiające się kolejne mutacje wirusów. Nadzieją, szczególnie dla państw zachodnich, są szczepionki i leki oraz nowe technologie, ponieważ drastycznych organizacyjnych metod chińskich nie mogą zastosować. Współcześnie w firmach, organizacjach konieczne jest racjonalne wykorzystywanie wszelkich dostępnych innowacji (Kraśnicka, 2018) i strategii (Kapferer, 2012) pomocnych w przezwyciężeniu pandemii i kryzysu gospodarczego.

Literatura

- Bitkowska A., 2013: *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- Brilman J., 2002: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Easterby-Smith M., Thorpe R., Jackson P., 2012: *Management research*, SAGE Publications, London.
- Griffin R.W., 2017: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kapferer J.N., 2012: *The new strategic brand management advanced insights and strategic thinking*, Fifth edition, Kogan Page, London.

- Kasprzak T., 2003: *Biznes i technologie informacyjne: perspektywa integracji strategicznej*, Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Informatyki Gospodarczej, Warszawa.
- Kraśnicka T., 2018: *Innowacje w zarządzaniu: nowe ujęcie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kryński A., Kramer M., Caekelbergh A.F. (red. nauk.), 2013: *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem: systemowe zależności między polityką, prawem, zarządzaniem i techniką*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Kunasz M., 2010: *Zarządzanie procesami*, Volumina.pl, Szczecin.
- McNeil A.J., Frey R., Embrechts P., 2015: *Quantitative risk management, concepts, techniques and tools*, Princeton University Press, New Jersey.
- Myers M.D., 2013: *Quantitative Research in Business & Management*, SAGE Publication, London.
- Nadolna M., Skowronek-Mielczarek A., 2014: *Zarządzanie procesami a nowoczesne przedsiębiorstwa medialne*, CeDeWu, Warszawa.
- Pollok A. (red. nauk.), 2015: *Edukacja dla zrównoważonego i trwałego rozwoju oraz społecznie odpowiedzialnego biznesu*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa.
- Poskrobko B., Poskrobko T., 2012: *Zarządzanie środowiskiem w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Schwab K., 2018: *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Łódź.
- Szymańska K. (red. nauk.), 2015: *Kompedium metod i technik zarządzania: teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa.

ENTERPRISE IN GLOBAL ECONOMIC, AND ECONOMIC CRISIS AND PANDEMIC

Summary: The study analyses the functioning of enterprises in the 21st century taking into account the continuing environment and technological, economic and social changes, including economic crises and the current pandemic. Global economic and social data and trends are presented and discussed in the EU, where internal differences, economic and political problems, too slow development, lack of effective border protection, Brexit, conflicts and poorly controlled population migration are visible due to the epidemic. Against this background, are presented selected management elements and trends of changes in the organization of the future. Today, marketing, finance, profit, strategies, human resources, innovation, modern management methods and forms of organisation, etc. play an important role in companies. It elements, on the other hand, already have an important and growing position, especially in the face of pandemics, remote work and the global crisis. On the basis of the collected statistics, own research, observations and literature, conclusions were drawn on trends in the organisation and application of modern management concepts and forms of business management in the global economy, in a context of pandemic and economic crisis. The study also presents the problems of the modern global economy as part of sustainable development.

Keywords: economic crisis, business environment, pandemic, innovation

PRZYCZYNEK DO BADANIA KONCEPCJI OCHRONY POZYCJI KONKURENCYJNEJ PARTNERÓW ALIANSU INNOWACYJNEGO W CZASIE KRYZYSU

Bartosz BOĆKO

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Procesu Zarządzania

Streszczenie: Głównym celem rozdziału jest próba odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu porozumienia partnerskie o charakterze aliansu, w szczególności aliansu innowacyjnego, mogą zabezpieczyć organizacje przed skutkami kryzysu? W rozdziale autor przeanalizował obecną sytuację na rynkach światowych oraz wyjaśnił problem tworzenia aliansów strategicznych i innowacyjnych. Narastająca konkurencja rynkowa oraz sytuacja związana z pandemią wywołują potrzebę budowania przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem zasobów, które często pozostają poza granicami przedsiębiorstwa. Organizacje, aby przetrwać, muszą nabyć nowe umiejętności poprzez nawiązanie umów strategicznych z partnerami na rynku. Autor scharakteryzował problematykę zarządzania wiedzą w organizacji oraz wybrane modele aliansów strategicznych, a następnie zaprezentował rozwiązania wieloaspektowego modelu zarządzania wiedzą w aliansie innowacyjnym. Uwzględniając obecną sytuację kryzysową, autor zaproponował wykorzystanie przedstawionego modelu w celu poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: aliansy strategiczne, zarządzanie wiedzą, alians innowacyjny, wieloaspektowy model zarządzania wiedzą

1. Wprowadzenie

Powrót gospodarki światowej do normalności zastanie rzeczywistość gospodarczą inną niż realia przed pandemią COVID-19. W poprzednich okresach kryzysowych (1986–1995 – Stany Zjednoczone, 1990–1999 – kryzys bankowy w Japonii, 1989–1999 – finansowy kryzys w Azji, 2007–2008 – globalny kryzys) wiele organizacji zbankrutowało bądź zlikwidowało swoją działalność z powodów ekonomicznych. Aż 54% małych firm w Stanach Zjednoczonych w okresie od początku pandemii

do czerwca 2020 roku wstrzymało lub zakończyło działalność gospodarczą. Obecnie to, jak duża część organizacji poniesie stratę, zależy od sektora, w którym dane przedsiębiorstwo działa, oraz od finansów danej jednostki (Rhodes i Stelter, 2020: 68; Rockeman, 2020: 15). Międzynarodowy Fundusz Walutowy w kwietniu 2020 roku prezentował scenariusz, w którym 170 państw odnotuje spadek dochodu *per capita* na koniec roku kalendarzowego (Butler i Rivera, 2020: 6).

Istotnym elementem w ocenie scenariuszy jest tempo, w jakim dana firma odnajdzie się po kryzysie. Przedsiębiorstwa działające w branży spożywczej, chemicznej zapewne poradzą sobie lepiej niż firmy z branży tekstylnej lub samochodowej. Firmy farmaceutyczne, komputerowe i z sektora nowych technologii mogą liczyć na rozwój oraz dodatkowe wsparcie rządów poszczególnych państw.

Organizacje po okresie pandemii będą się rozwijać w nieporównywalnie wolniejszym tempie. Nadal będą obowiązywać zasady zachowania odległości, zdalnego monitorowania za pomocą nowych technologii oraz obowiązku używania środków dezynfekujących. Producenci będą musieli gwarantować swoim pracownikom zachowanie odległości na liniach technologicznych oraz dodatkowe środki higieniczne do dezynfekcji. Dla dobra klientów organizacje będą musiały zadbać o bezpieczeństwo swoich produktów. To wszystko znacząco podniesie koszty działalności poszczególnych podmiotów i spowoduje ograniczenie ich zyskowności. Lepiej przygotowane organizacje, posiadające scenariusze wydarzeń, szybciej wyjdą z kryzysu niż ich rywale rynkowi (Butler i Rivera, 2020: 8).

Zmiany na rynku są nieuniknione. Dysproporcje w tempie rozwoju poszczególnych sektorów rynku oraz selektywne wsparcie dla poszczególnych organizacji, takie jak gwarancje, pomoc rządowa, pożyczki, rozwiązania strukturalne będą stwarzały nowe możliwości oraz zagrożenia dla firm. Zarządy spółek, komisje nadzorujące bądź rady nadzorcze mają skutecznie zabezpieczać organizacje przed upadkiem i gwarantować ich dalszy rozwój. Jednocześnie wśród 2000 największych na świecie firm ponad 25% ma więcej wolnych środków niż długu. Część z nich planuje bądź będzie planować zakup swoich rywali w celu ograniczenia konkurencji, zagwarantowania sobie dystrybucji lub gwarantowania dostaw surowców. Zmiany w gospodarkach światowych i w strukturach poszczególnych sektorów spowodują, że w organizacjach w okresie pandemii oraz po jej zakończeniu spadnie zyskowność, a konsolidacja rynku może sprawić równocześnie ograniczenie konkurencji oraz wzrost dochodowości nielicznych przedsiębiorstw. Przepływy środków z funduszy pomocowych umocnią wybrane sektory, w tym same organizacje, stąd pojawi się efekt wsparcia już i tak silnych podmiotów na rzecz osłabienia podmiotów małych i średnich.

Dyrektorzy zarządzający mają w trakcie pandemii dwa konkurujące ze sobą zadania do wykonania. Muszą podejmować działania, aby sprostać współczesnym wyzwaniom, przy równoczesnym dostosowaniu się do tego, co będzie jutro. Obecne najlepsze praktyki muszą zostać udoskonalone w taki sposób, aby stały się najlepszymi rozwiązaniami dla organizacji w przyszłości (Heifetz i in., 2020: 13). Celem rozdziału jest zaprezentowanie rozwiązań dających ochronę pozycji konkurencyjnej przed zagrożeniami, jakie pojawiają się w związku z kryzysem ekonomicznym.

2. Zarządzanie wiedzą w organizacji

Postępowanie ukierunkowane na rozwój wiedzy pozwala przedsiębiorstwu na realizację swoich celów oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad pozostałymi uczestnikami rynku. Stankiewicz podaje następującą definicję wiedzy: wiedza, jaką dysponuje przedsiębiorstwo, to specyficzny zasób o charakterze niematerialnym. Zasoby wiedzy organizacji stanowią sumę wiedzy poszczególnych pracowników oraz zespołów ludzi, którzy tworzą firmę. Zasoby wiedzy indywidualnej i zbiorowej powstają na bazie danych, a następnie informacji (Stankiewicz, 2005: 76). Wiedza w ujęciu Stabryły (2015: 169) jest usystematyzowanym zbiorem wiadomości, będącym uniwersalnym lub wyspecjalizowanym materiałem faktograficznym, jaki zużytkowuje się w procesach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Dla Rokity (2005: 107) wiedza jest rezultatem uczenia się, a równocześnie wartością warunkującą zdobywanie doświadczenia.

Na bazie prezentowanych definicji można stwierdzić, że wiedza to:

- informacje pozyskiwane przez interpretację doświadczeń;
- połączenie informacji ze zrozumieniem;
- przetworzenie informacji, doświadczeń oraz uczenia się w jeden zasób;
- ogół wiadomości człowieka lub organizacji, które mogą stanowić o pozycji konkurencyjnej na rynku, składowa kapitału intelektualnego.

Analizując zadanie dotyczące zarządzania wiedzą w organizacji w czasie kryzysu, autor zaprezentował wybrane definicje w tabeli 1.

Tabela 1

Zarządzanie wiedzą – wybrane definicje

A.D. Marwick (2001)
Zarządzanie wiedzą jest pojęciem oznaczającym systematyczne i zdyscyplinowane działania, które organizacja może przedsięwziąć w celu uzyskania najwyższej wartości z wiedzy, którą posiada
L.A. Sherwood (2002)
Proces, który wiąże się z zarządzaniem wiedzą, zawiera z jednej strony poprawianie poziomu wiedzy w organizacji, a z drugiej pozyskiwanie jej ze źródeł zewnętrznych. Zarządzanie wiedzą to kreowanie wiedzy i jej pozyskiwanie
H. Piekarz, A. Stabryła (2005)
Zarządzanie wiedzą jest specjalizacją dziedziny zarządzania ukierunkowaną na procesy uczenia się i doskonalenie umiejętności pracowników firmy, systematyzację i wykorzystywanie wiedzy w praktyce gospodarczej. Jest to obszar, w którym tkwi twórczy potencjał firmy, będący głównym czynnikiem uzyskania przewagi konkurencyjnej

Tabela 1 cd.

M.J. Stankiewicz (2005)
<p>Efektywne zarządzanie wiedzą przeważnie wymaga odpowiedniej kombinacji zaangażowania organizacji, ludzi, zarządu i dodatkowo technologii. Zarządzanie wiedzą powinno obejmować wzajemnie uzupełniające się składniki, takie jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wewnętrzny sprawny system informacyjny, – prawidłowo dobraną technologię, – kulturę organizacyjną sprzyjającą indywidualnym i grupowym działaniom mającym na celu pomnażanie wiedzy i dzielenie się wiedzą w organizacji, – system bodźców i zachęt wspierających działania w procesie uczenia się organizacji
J.-L. Ermine, I. Boughzala, T. Tounkara (2006)
<p>Strategia zarządzania wiedzą pozwala, aby wiedza mogła zostać zlokalizowana, sformalizowana, dzielona (transferowana) pomiędzy partnerów, wzbogacana i rozwijana</p>
Słownik pojęć ekonomicznych (2007)
<p>Zarządzanie wiedzą to proces pozyskiwania, przechowywania, dystrybuowania i stosowania wiedzy w firmie. Informacje zazwyczaj są przechowywane w dużej bazie danych i dystrybuowane przez sieć komputerową</p>
A. Kowalczyk, B. Nogalski (2007)
<p>Autor podkreśla istotne elementy systemu zarządzania wiedzą, określając je w następujący sposób: system jest zależny od zapotrzebowania, a równocześnie dostępny, aktualny, miarodajny, wydajny, przystępny, przyjazny dla użytkownika, łatwy do utrzymania, spójny, skalowalny, elastyczny i powtarzalny. System ma aspirować do osiągnięcia najwyższego poziomu jakości i powinien być okresowo testowany przez porównanie do systemów zarządzania wiedzą w organizacjach uważanych za liderów w danym sektorze oraz porównywany z oczekiwaniami użytkowników</p>
J.N.D. Gupta, S.K. Dharma, J. Hsu (2004)
<p>Zarządzanie wiedzą to model działania przedsiębiorstw obejmujący: tworzenie wiedzy, kodyfikację, dzielenie się wiedzą i wykorzystanie tych działań do promowania procesów uczenia się oraz innowacji. Dotyczy to zarówno narzędzi technologicznych, jak i rutyny organizacyjnej składającej się z wielu komponentów. Obejmują one następujące procesy: generowanie nowej wiedzy, pozyskiwanie wartościowej wiedzy z zewnętrznych źródeł, wykorzystywanie tej wiedzy w procesach decyzyjnych, nasycanie wiedzą procesów produkcyjnych, produktów i/lub usług, kodowanie informacji w postaci dokumentów, baz danych, oprogramowania, rozwój wiedzy, transfer wiedzy do innych części organizacji oraz pomiar wartości zasobów wiedzy i wyników zarządzania wiedzą</p>

Źródło: Marwick (2001: 1); Sherwood (2002: 25); Piekarz i Stabryła (2005: 50); Stankiewicz (2006: 97); Ermine i in. (2006: 1); *Słownik pojęć ekonomicznych* (2007: 195); Kowalczyk i Nogalski (2007: 200); Gupta i in. (2004: 151)

Dzięki zewnętrznym relacjom firm organizacjom dostarczana jest wiedza, która stymuluje ich innowacyjność. Wiedza tworzona w relacjach ze światem zewnętrznym, jak również powstająca w umysłach ludzi stanowi kluczowy i niejednokrotnie

decydujący zasób w organizacjach osiągających sukces. Stąd P. Senge i inni używają pojęcia wiedzy kolektywnej jako istotnego elementu wykorzystywanego w procesie zmiany. Można zatem zauważyć, że uczestniczą w nim pracownicy wszystkich szczebli powiązani wspólnym rozumieniem systemu (Senge i in., 2008: 113). Wiedza pracowników organizacji kształtuje pozycję przedsiębiorstwa na rynku, co następnie odnosi się do pozycji konkurencyjnej organizacji. W budowaniu konkurencyjności decydującą rolę odgrywają procesy komunikacji, zarządzania wiedzą oraz innowacje. Zagrożenia oraz niestabilne otoczenie stawia przed zarządzającymi nowe obowiązki w obszarach zarządzania wiedzą w organizacji w czasie pandemii (Doty, 2020: 9):

- budowanie komunikacji ze zrozumieniem przekazywanej treści w obszarze organizacji;
- budowanie zaangażowania pracowników w trakcie wykonywania zadań zawodowych;
- myślenie kompleksowe o obowiązkach członków zespołów, organizacji;
- bieżące dostosowywanie się do zmieniających się celów organizacji.

Ważne są posiadane umiejętności współpracy z otoczeniem rynkowym: placówkami naukowo-badawczymi, uczelniami, innymi innowacyjnymi przedsiębiorstwami.

Zarządzanie wiedzą w sposób uporządkowany oznacza ciągłość realizacji zadań stawianych organizacji, umożliwiając jej rozwój przez:

- tworzenie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą,
- przechowywanie wiedzy,
- wykorzystanie wiedzy (Boćko, 2018: 26).

Budowa zasobów wiedzy obecnie i w przyszłości wymaga od zarządzających nowych rozwiązań. Współpraca międzyorganizacyjna w świetle badań międzynarodowych jest kluczowa dla tworzenia nowych zasobów wiedzy. Wiedza staje się źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji, co wpływa na wzrost jej znaczenia dla rozwoju społeczno-gospodarczego (Stankiewicz, 2005: 116). W tym trudnym dla rozwoju organizacyjnego okresie w celu ochrony pozycji konkurencyjnej organizacji należy rozwijać systemy zarządzania wiedzą.

Wcześniej zarządzanie wiedzą było traktowane jako działalność uzupełniająca w stosunku do zarządzania tradycyjnymi (materialnymi) zasobami (Stankiewicz, 2005: 116). Wiek XXI to czas wzmożonego zainteresowania problematyką wiedzy. Okres kryzysu, który uwidocznił niską konkurencyjność europejskich gospodarek oraz problemy w konkurowaniu na globalnych rynkach firm z Europy z firmami azjatyckimi i amerykańskimi, spowodował wzmożone badania nad wiedzą i sposobami jej pozyskiwania. Ograniczenie komunikacji bezpośredniej oraz zmniejszenie częstotliwości kontaktów pomiędzy organizacjami wpływa na poziom zasobów wiedzy w organizacjach, dodatkowo w zakresie zarządzania wiedzą w kryzysie znaczenie mają:

- różnice kulturowe w organizacjach oraz sprawność funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą (Stankiewicz, 2005: 145);
- myślenie systemowe (Senge i in., 2008: 29);

- efektywność systemów zarządzania wiedzą (Zheng i in., 2012: 763);
- nowe technologie telekomunikacyjne oraz technologia informatyczna (Stankiewicz, 2005: 145; Czekaj, 2013: 193; Eliades i in., 2012: 7);
- komunikacja międzyorganizacyjna (Kondefefer, 2012: 66);
- aspekty ilościowe i jakościowe zarządzania wiedzą (Stankiewicz, 2005: 145); współpraca pomiędzy jednostkami badawczo-rozwojowymi a przemysłem (Dec, 2011: 60);
- kompleksowy system zarządzania wiedzą (Kowalczyk i Nogalski, 2007: 200);
- identyfikacja i pomiar wartości niematerialnej przedsiębiorstw (Trocki, 2012: 114; Nogalski i Surawski, 2006: 196);
- udział stanowisk pracy w procesach wiedzy (Nogalski i Surawski, 2006: 196);
- zwinność organizacyjna rozumiana jako zdolność do adaptacji i zmiany (Doty, 2020: 8; Jackson-Moore i in., 2020: 31; Tilman i Jacoby, 2020: 38; Nohria, 2020: 130).

W. Zheng, B. Yang, G.N. McLean uważają, że wydaje się możliwe stworzenie modelu zarządzania wiedzą, łączącego ze sobą strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną oraz strategię organizacyjną, które wpływają na poziom efektywności zarządzania wiedzą i tworzą organizacyjną efektywność podmiotu (Zheng i in., 2012: 766). Bardzo istotnym elementem staje się zdolność do adaptacji organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Tabela 2 prezentuje zasoby wiedzy i określa podstawowe wyzwania gospodarcze w czasie kryzysu.

Tabela 2

Zasoby wiedzy, obszary ograniczeń w czasie kryzysu

Spoleczne zasoby wiedzy	Konceptualne zasoby wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> – indywidualne umiejętności i <i>know-how</i> – opieka, zamiłowanie, zaufanie, bezpieczeństwo – energia, pasja, napięcie <p>Obszar ograniczeń: zagrożenia w zakresie zaufania, poczucia bezpieczeństwa</p>	<ul style="list-style-type: none"> – koncepcja produktowa – wzornictwo przemysłowe – wartość marki <p>Obszar ograniczeń: zmniejszenie kontaktów bezpośrednich z projektantami, uczestnictwo w wydarzeniach branżowych takich jak targi wzornictwa przemysłowego</p>
Rutynowe zasoby wiedzy	Systemowe zasoby wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> – <i>know-how</i> codziennych obowiązków – rutyna organizacji – kultura organizacji <p>Obszar ograniczeń: codzienna rutyna ulega zmianie i jest zastąpiona nowymi procedurami w związku z kryzysem (tworzona jest nowa rutyna)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – dokumenty, specyfikacje, instrukcje – bazy danych – patenty i licencje <p>Obszar ograniczeń: zwiększenie bezpieczeństwa wiąże się ze zwiększeniem nowych zasobów danych</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nonaki (2006: 46)

I. Nonaka określa społeczne zasoby wiedzy (*social knowledge assets*) jako stanowiące zasoby wiedzy ukrytej, którą się dzieli z innymi. W czasie pandemii te zasoby są najbardziej zagrożone, brakuje bowiem zaufania, poczucia bezpieczeństwa. Zasoby konceptualne (*conceptual knowledge assets*) oznaczają wiedzę jawną, artykułowaną przez użycie symboli, znaków, obrazów i języka. Rutynowe zasoby (*routine knowledge assets*) obejmują całą wiedzę cichą, która jest wykorzystywana na co dzień w organizacji w jej poszczególnych działaniach i stosowanych praktykach. Zasoby wiedzy systemowej (*systemic knowledge assets*) obejmują wiedzę jawną usystematyzowaną i zaprezentowaną w bazach danych czy dokumentach. Wymiana wiedzy podczas bezpośrednich spotkań, wydarzeń branżowych (targi i wystawy) oraz kontaktów poszczególnych organizacji zastępowana jest wymianą za pośrednictwem platform internetowych.

Podsumowując, organizacje muszą ciągle angażować się w tworzenie scenariuszy rynkowych, które następnie powinny być korygowane na podstawie zmieniających się warunków rynkowych. W przeszłości organizacje tworzyły strategie, które były następnie wdrażane. Obecnie w czasie pandemii budowanie silnych organizacji wiąże się z ich zdolnością do adaptacji, umiejętnością tworzenia dynamicznych rozwiązań strategicznych, kreowaniem wartości w ramach zawiązywanych porozumień o charakterze aliansu, bieżącym dostosowaniem się do systemów regulacji prawnych oraz utrzymaniem silnych zasobów kapitałowych (Jackson-Moore i in., 2020: 33). W kolejnej części zostanie zaprezentowany przegląd wybranych modeli aliansów, w tym aliansów opartych na wiedzy, które tworzą nową koncepcję ochrony pozycji konkurencyjnej partnerów aliansu oraz są silnym wsparciem dla organizacji w trakcie kryzysu i niepewności. W tej części szczególny nacisk położono na strategiczny wymiar ochrony pozycji konkurencyjnej partnerów aliansu innowacyjnego.

3. Prezentacja wybranych modeli aliansów

Przedsiębiorstwa konkurują ze sobą o to, które z nich pierwsze będzie mogło stworzyć i skomercjalizować wiedzę w sposób jak najbardziej efektywny. Cele zawierania aliansów to przede wszystkim (Akkaya, 2007: 3):

- tworzenie ekonomii skali;
- lepsze wykorzystanie majątku trwałego;
- zmniejszenie konkurencji na rynku;
- wspólne działania rynkowe;
- wymiana wiedzy, szybki i sprawny dostęp do wiedzy i rynków;
- dostęp do specyficznych technologii i wiedzy;
- uzyskanie dostępu do nowych międzynarodowych rynków zbytu.

Aby sprostać rosnącej presji rynkowej ze strony konkurencji, organizacje poszerzają zakres współpracy z innymi podmiotami na rzecz prowadzenia wspólnych badań i rozwoju oraz w celu poszukiwania innowacji, których nie są w stanie zrealizować w pojedynkę (Boćko, 2018: 69). Definicje prezentowane w tabeli 3 opisują alians jako umowę, porozumienie, wspólne działanie niekoniecznie konkurujących ze sobą organizacji na rzecz poprawy pozycji na rynku.

Tabela 3
Definicje aliansu

Y. Allaire, M.E. Firsirotu (1993)¹
Przedsiębiorstwa prawnie odrębne tworzą alianse w celu ograniczenia ryzyka i kosztów działalności; firmy, które je tworzą, wspólnie korzystają z komplementarnych kompetencji, technologii lub zasobów. Organizacje ograniczają bezpośrednie ryzyko działalności bądź projektu, pomimo ryzyka, jakie pojawia się po stronie partnerów, którzy muszą przekazać swoją wiedzę, która dotychczas stanowiła tylko ich własność
J. Hagedoorn (1993)
Strategiczny alians technologiczny jest umową kooperacyjną, której celem dla przedsiębiorstw w nim uczestniczących jest poprawa długoterminowej perspektywy w zakresie istnienia produktu na rynku
B. Garrette, P. Dussauge (1995)
Porozumienie między przedsiębiorstwami zamierzającymi zrealizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, w którym jest utrzymana niezależność każdej z firm partnerskich, mimo umowy wiążącej jednych z drugimi w celu koordynacji kompetencji, sposobów i niezbędnych zasobów
S. Sudarsanam (1995)
Rodzaj umowy bądź porozumienia, zgodnie z którym dwie lub więcej firm współpracuje ze sobą w celu osiągnięcia pewnych celów handlowych
D. Faulkner, C. Bowman (1999)
Porozumienie umożliwiające firmom, które nie posiadają pewnych cech konkurencyjności lub zasobów, połączenie swojego potencjału z innymi podmiotami o komplementarnych umiejętnościach i zasobach, dzięki czemu partnerzy mogą zdobyć wspólną przewagę konkurencyjną i elastyczność działania
M. Romanowska (1997)
Współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów
Y.L. Doz, G. Hamel (1999)
Forma dynamicznego (zmieniającego się w czasie w zależności od potrzeb) porozumienia odgrywająca obecnie jedną z najważniejszych ról na globalnych rynkach, często zawierana również z konkurentami w celu pozyskania odpowiednich zasobów. Porozumienie pomiędzy minimum dwoma partnerami (z naciskiem na wymiar wieloelementowy), mające na celu kreowanie wartości
B. Kaczmarek (2000)
Porozumienie między dwoma lub wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie prowadzić określoną działalność gospodarczą lub wspólnie realizować określony projekt, przedsięwzięcie itp., koordynując w tym celu między sobą kluczowe kompetencje, niezbędne zasoby i umiejętności

¹ W całej tabeli w nawiasach podano daty pierwszej publikacji (prezentacji) definicji.

Tabela 3 cd.

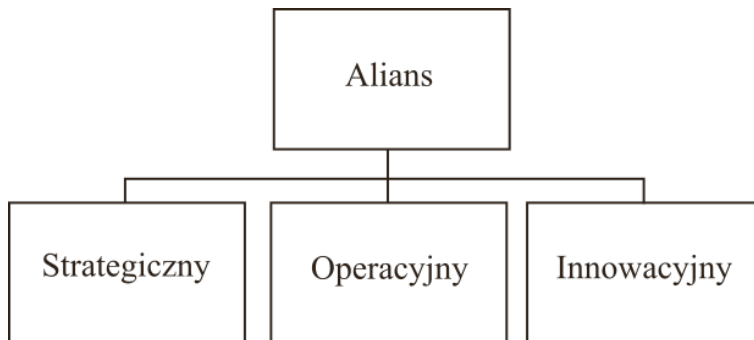
P.J. Szczepankowski (2000)
Często spotykane rozwiązanie, które prowadzi w końcu do fuzji bądź przejęcia. Jest to współdziałanie konkurujących stron, gdzie każdy z uczestników aliansu zachowuje swoją tożsamość organizacyjną i autonomiczną strategię. Jest to alians nawiązywany pomiędzy przedsiębiorstwami, będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami, zmierzający do poprawy zarządzania jakimś przedsięwzięciem lub częścią działalności poprzez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów w celu osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej bądź przeprowadzenia fuzji
Z. Pierścionek (2003)
Sposób realizacji strategii prowadzący do usprawnienia innowacji, obniżki kosztów, a jednocześnie istotnego zwiększenia konkurencyjności oferty firmy, wpływającego pozytywnie na wszystkie czynniki determinujące konkurencyjność
L. Berliński, I. Penc-Pietrzak (2004)
Sztuka opracowywania i wdrażania koncepcji skutecznego funkcjonowania i rozwoju grupy kooperacyjnie i zarządco powiązanych przedsiębiorstw – bez utraty tożsamości prawno-organizacyjnej; jego podstawowym zadaniem jest lepsze i szybsze osiągnięcie celów strategicznych poszczególnych podmiotów
J. Cygler (2004)
Długoterminowa umowa między konkurentami zawarta na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z aliansu korzyści przy zachowanej odrębności stron
M. Gorynia (2005)
Porozumienie w celu zrealizowania konkretnego projektu, najczęściej bez tworzenia nowego przedsiębiorstwa, w którym dochodzi do przepływu produktów, technologii, systemów zarządzania i marketingu
J. Rokita (2005)
Umowa zawierana między co najmniej dwoma konkurentami, umożliwiająca osiągnięcie korzyści i zapewnijająca zachowanie odrębności umawiających się stron
M.J. Stankiewicz (2005)
Wymóg współczesnej konkurencji, do którego dochodzi w przypadku partnerów dokonujących wspólnych inwestycji i wysiłków, by zbudować wspólną orientację. Alians strategiczny zachodzi też wtedy, gdy pojawiają się doraźne koalicje firm, polegające na wspólnym wykorzystywaniu posiadanych zasobów, ale niewiążące się z procesami ich umacniania i rozwijania, dając spotęgowany efekt ich wykorzystywania. Z uwagi na swoją długofalową perspektywę aliance są drogą do budowania przyszłej, a nie tylko do eksploataowania obecnej konkurencyjności

Tabela 3 cd.

D. Ernst, J. Banford (2006)
Alians to porozumienie dwóch lub większej liczby odrębnych spółek, w ramach którego istnieje podział ryzyka, zysków i kontroli oraz pewien stopień operacyjnej integracji wzajemnej zależności
A. Najmaci, Z. Sadeghinejad (2009)
Alians strategiczny jest rozpatrywany jako strategia współpracy sformułowana i wdrożona w celu osiągnięcia wspólnych założeń. Podkreślenia wymaga fakt, że autorzy kładą szczególny nacisk na zasoby związane z wiedzą (<i>knowledge based resources</i>) oraz procesy nauczania

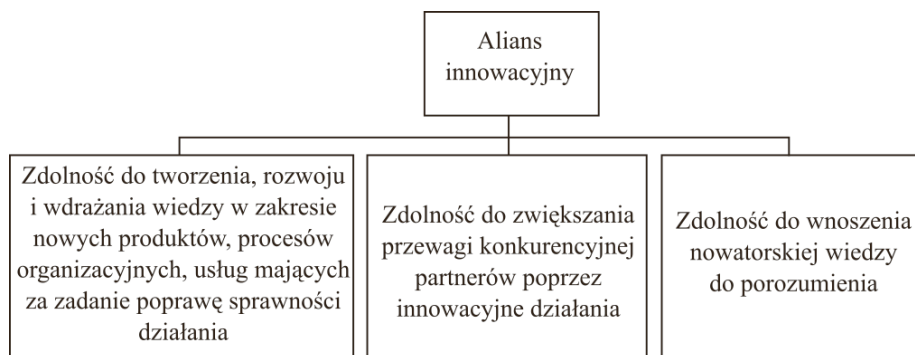
Źródło: Boćko (2018: 81–83)

Określone korzyści zakładane przez partnerów aliansu prowadzą do opisanias zasad przyszłej współpracy, oceny charakteru oraz zgodności partnerów pod względem kulturowym, rynkowym, aż w końcu do ustalenia metod zarządzania ewentualną współpracą – stanowią najważniejsze i kluczowe zadania dla kierownictwa. Autorzy związani z tematyką porozumień kooperacyjnych rozróżniają alians strategiczny od operacyjnego, charakteryzując ten drugi jako przejściowe porozumienie, które w krótkim okresie ma przynieść pewne rezultaty, ale nie ma wpływu na długoterminowe wyniki firmy. Inne porozumienie określone zostało mianem aliansu strategicznego opartego na wiedzy lub aliansu technologicznego. Jest to przedsięwzięcie zachodzące w branży wysokich technologii, zaawansowanych procesów technologicznych, o zdecydowanie wysokim udziale przepływu wiedzy i informacji. W niniejszej pracy pojęcie aliansu strategicznego opartego na wiedzy odnosi się do pojęcia aliansu innowacyjnego. Rysunek 1 prezentuje modele aliansu.



Rys. 1. Modele aliansu

Analizując specyfikę powiązań międzyorganizacyjnych, na rysunku 2 zaprezentowano autorskie ujęcie aliansu innowacyjnego, w ramach którego wyróżniono trzy zasadnicze cechy charakterystyczne.



Rys. 2. Cechy aliansu innowacyjnego

Uwzględniając powyższe, można stwierdzić, że alians innowacyjny stanowi strategiczną kooperację, która powstaje z konieczności ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań oraz doskonalenia dotychczasowych w celu realizacji wspólnych nowatorskich przedsięwzięć zachodzących pomiędzy partnerami. Cechami specyficznymi aliansu innowacyjnego odnoszonymi się do bieżącej sytuacji są:

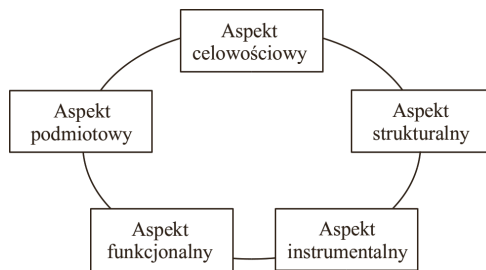
- zdolność do tworzenia, rozwoju i wdrażania wiedzy w zakresie nowych produktów, procesów organizacyjnych, usług mających za zadanie poprawę skuteczności działania;
- zdolność do zwiększania przewagi konkurencyjnej partnerów przez innowacyjne działania.

Alians innowacyjny odnosi się do organizacji, które wnoszą nowatorską wiedzę do planowanego bądź zawartego porozumienia. Mogą one tworzyć alians innowacyjny jako dwa przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą w formie sieci przedsiębiorstw bądź mogą to być partnerzy współpracujący ze sobą w klastrze lub w innym układzie kooperacyjnym (np. sieci). Istotną kwestią jest rozróżnienie pojęcia wiedzy w aliansie od pojęcia wiedzy aliansu. Wiedza partnera aliansu może być inkorporowana do systemu i struktury partnera. Bez aliansu prawdopodobnie dostęp do tej wiedzy byłby ograniczony (Inkpen, 1996: 123). Dzielenie się wiedzą wiąże się z procesem jej transferu wewnątrz organizacji między różnymi obszarami jej działalności. Podstawą jej przenoszenia (transferu) jest funkcjonująca sieć, umożliwiająca przepływy wiedzy, oraz system rejestracji wiedzy (Perechuda, 2005: 31).

4. Wieloaspektowy model systemu zarządzania wiedzą w aliansie innowacyjnym jako istotne narzędzie ochrony pozycji konkurencyjnej w czasie spowolnienia gospodarczego wywołanego pandemią

W horyzoncie długoterminowym zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa jest ściśle powiązane z zarządzaniem wiedzą. Generuje ono potencjał będący istotnym czynnikiem uzyskiwania przewagi strategicznej w czasie kryzysu oraz stanowi barierę

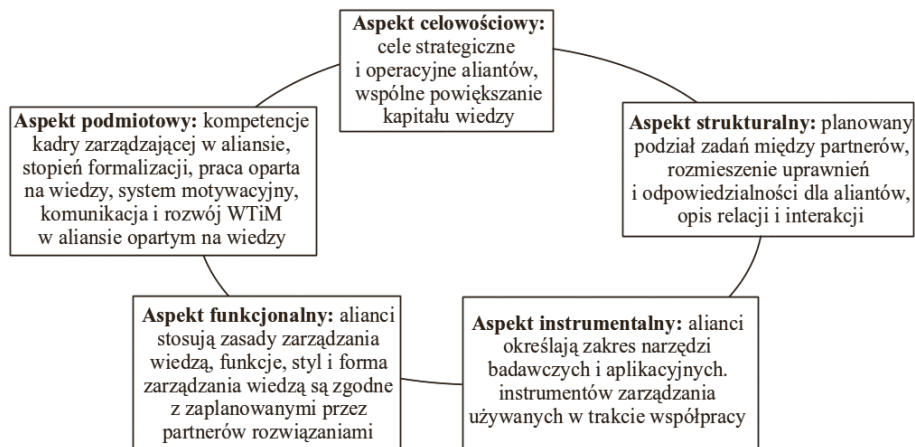
ochronną jego pozycji konkurencyjnej. System Zarządzania Wiedzą (SZW) w aliansie innowacyjnym jest częścią ogólnego systemu zarządzania i obejmuje te obszary organizacji, które stanowią o potencjale zasobowym wiedzy. W sytuacji spowolnienia gospodarczego lub kryzysu SZW staje się istotnym elementem w zakresie zarządzania organizacją. W szerokim, kompleksowym ujęciu SZW jest zdeterminowany przez następujące aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny i instrumentalny (Stabryła, 2015: 172). Pentagonalny model zarządzania wiedzą zaprezentowano na rysunku 3.



Rys. 3. Model zarządzania wiedzą

Źródło: Stabryła (2002: 19)

Prezentowane aspekty pozwalają na częściowe ujęcie SZW. Zagregowane aspekty odwzorowują bieżącą sytuację organizacji w szerokim ujęciu. Analizując kompleksowo działalność aliantów, należy zwrócić uwagę na integrację ich SZW na rzecz osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku i tym samym ochrony ich pozycji konkurencyjnej. Taki system będzie stanowić całość, którą można zaprezentować jako wieloaspektowy SZW w aliansach opartych na wiedzy. Przykład systemu zaprezentowano na rysunku 4.



Rys. 4. Wieloaspektowy SZW w aliansie innowacyjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie Stabryły (2002: 19)

Opisany powyżej SZW w aliansie innowacyjnym (rys. 4) można zdefiniować jako działalność menedżerską prowadzoną w ramach aliansu innowacyjnego, skierowaną na planowanie, tworzenie, rozwijanie, dysponowanie zasobami niematerialnymi w ramach zawartego porozumienia.

Tak stworzony alians innowacyjny może zagwarantować poprawne funkcjonowanie, utrzymanie niskich kosztów, dzielenia się kosztami wspólnych prac badawczo-rozwojowych, w końcu utrzymanie wysokich marży. Alians daje możliwość podniesienia konkurencyjności organizacji, które go tworzą. Pozwala na wykorzystanie wiedzy oraz umiejętności partnera aliansu, przez co zaangażowani partnerzy zdobywają umiejętność dostosowania się do nowych warunków rynkowych (Gordon Douglas i in., 2018: 41).

5. Kierunki doskonalenia

Wiele organizacji, przygotowując się do pokonania nowych wyzwań gospodarczych w czasie pandemii, organizuje zespoły przeciwdziałania zagrożeniom lub zespoły zarządzania kryzysowego. W złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu współpraca organizacji o charakterze aliansu innowacyjnego będzie wspierała partnerów na rzecz ochrony ich pozycji konkurencyjnej. W opinii N. Nohrii organizacja, która jest otwarta na różne rozwiązania, organizacja sieciowa, będzie lepiej przygotowana na pokonanie sytuacji kryzysowych niż mająca wyłącznie zespoły przeciwdziałające takim sytuacjom (Nohria, 2020: 131). W tabeli 5 została zaprezentowana koncepcja zarządzania w ujęciu N. Nohrii dla dwóch odmiennych organizacji.

Tabela 5
Zarządzanie kryzysowe w organizacji

Organizacja A	Organizacja B
Zhierarchizowana struktura	Organizacja sieciowa
Scentralizowane zarządzanie	Rozproszone zarządzanie, centrum zarządzania w różnych obszarach
Silnie sprzężona, większa zależność poszczególnych elementów organizacji	Luźne powiązania
Skoncentrowana siła robocza na celach i wynikach	Rozproszona siła robocza
Specjaliści	Wyszkoleni krzyżowo pracownicy, otwarci na zmianę obowiązków w obszarze nowych kompetencji
Polityka firmy, procedury	Działania prowadzone na podstawie danej sytuacji, elastyczność podejścia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nohrii (2020: 130)

Według N. Nohrii organizacja „B” pokona szybciej zagrożenia. Posiada ona bowiem lepsze zdolności do modyfikacji działań (zwinność organizacyjna), kooperacji z pozostałymi organizacjami, w tym z konkurencją. Przedsiębiorstwa powinny starać się zastosować otwartość na nowe rozwiązania, ciągle dostosowywać swoje struktury do zmieniającego się otoczenia, zapraszając do współpracy zarówno partnerów, jak i konkurentów (*co-opetition*). Takie podejście polegające na wymianie wiedzy pomiędzy firmą „A” i „B” o produktach bądź kanałach dystrybucyjnych charakteryzuje te porozumienia, w których synergia jest głównym elementem poszukiwanym przez partnerów. Tego typu aliansy są przygotowane na nowe wyzwania gospodarcze, jakie pojawiają się w czasie pandemii. Wymiana wiedzy występuje w tym przypadku na każdym poziomie organizacji, jest to wiedza zarówno ukryta, jak i wiedza jawna. Transfer wiedzy oraz jej tworzenie dotyczy tego zakresu, który był założony, a także tego, który nie był wcześniej określony. Procedury dotyczące tworzenia wiedzy oraz transferu nie zostały z góry opisane w umowie, przez co istnieje duże prawdopodobieństwo powstawania nowej wiedzy. Dwie firmy zawiązujące alians zakładają wymianę specyficznej wiedzy firmowej, przy założeniu, iż ich wiedza jest asymetryczna, pozwalając na tworzenie nowej wiedzy, będącej efektem interakcji dwóch firm.

Dokonując analizy rozwiązania zaprezentowanego przez N. Nohrię, można wziąć pod uwagę połączenie rekomendowanego rozwiązania „B” i wykorzystać je w obszarze wieloaspektowego SZW (rys. 4). SZW w aliansie innowacyjnym jest ukierunkowany na procesy uczenia się i doskonalenia zasobów na rzecz uzyskania lepszej przewagi konkurencyjnej dla partnerów porozumienia. Cechami charakterystycznymi systemu są: partnerstwo, wiedza i innowacja.

6. Podsumowanie

Osiągnięcie zamierzonej pozycji konkurencyjnej przez organizacje w okresie kryzysu jest zdeterminowane wieloma czynnikami, jednocześnie nowe wyzwania, jakie stawia przed przedsiębiorstwami zmieniający się rynek oddziałuje na przedsiębiorstwa i wymusza rozwiązania innowacyjne. Zawiązanie aliansu innowacyjnego powinno sprzyjać obronie pozycji konkurencyjnej aliantów. Alians jako forma dynamiczna zmienia się w zależności od potrzeb, stąd jest to wyjątkowo dobre rozwiązanie pozwalające między innymi na szybkie wdrożenie nowych rozwiązań, udostępnienie kapitału, odnalezienie się organizacji na nowym rynku w nowej niszy. Alianse innowacyjne są oparte na stałym transferze aktywów w ramach koalicji, co pozwala na ochronę ich pozycji konkurencyjnej.

Literatura

- Akkaya G.C., 2007: *Technology based strategic alliances: A Turkish perspective*, Munich Personal Repec Archive, Monachium.
- Allaire Y., Firsirotu M.E. 2000: *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Berliński L., Penc-Pietrzak I., 2004: *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa, konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa.
- Boćko B., 2018: *Sprawność systemów zarządzania wiedzą w aliansie innowacyjnym*, Difin, Warszawa.
- Butler M., Rivera K., 2020: *Seven key actions business can take to mitigate the effects of COVID-19*, Strategy + business. Managing in Uncertain Times, March 6, Iss. 99, <https://www.strategy-business.com/blog/Seven-key-actions-business-can-take-to-mitigate-the-effects-of-COVID-19> [10.05.2021].
- Cygler J., 2004: *Alianse strategiczne*, [w:] M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Czekaj J., 2013: *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
- Dec Ł., 2011: *Firmy muszą postawić na badania*, Rzeczpospolita, <https://archiwum.rp.pl/artykul/1091844-Firmy-musza-postawic-na-badania.html> [10.05.2021].
- Doty E., 2020: *How to help your employees own your strategy*, Strategy + business, Managing in uncertain times, New York.
- Douglas G.R., Samant V.B., Plotkin S.A., Orenstein W.A., Offit P.A., Edwards K.M., 2018: *The Vaccine Industry*, Plotkin's Vaccines (Seventh Edition), Elsevier.
- Doz Y.L., Hamel G., 1998: *Alliance advantage, the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston.
- Eliades G., Retterath M., Hueltenschmidt N., Singh K., 2012: *Healthcate 2020*, Bain & Company, Boston, https://www.bain.com/contentassets/063d85be-0237467fabe711835fb36e7d/bain_brief_healthcare_2020.pdf [10.05.2021].
- Ermine J.L., Boughzala I., Tounkara T., 2006: *Critical knowledge maps as a decision tool for knowledge transfer actions*, National Institute of Telecommunications, Paryż.
- Ernst D., Banford J., 2006: *Czy twoje aliansy nie są za nadto stabilne?*, Harvard Business Review, nr 1, s. 104–113.
- Faulkner D., Bowman C., 1999: *Strategie konkurencji*, Felberg SJA, Warszawa.
- Hagedoorn J., 1993: *Understanding the rationale of strategic technology partnering: inter-organizational modes of cooperation and sectoral differences*, Strategic Management Journal, nr 14(5), s. 371–385.
- Heifetz R., Grashow A., Linsky M., 2020: *Leadership in a (Permanent) crisis*, Harvard Business Review, Summer, Special Issue: How to Lead in a Time of Crisis, s. 11–15.
- Garrette B., Dussauge P., 1996: *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa.
- Gorynia M., 2005: *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa.
- Gupta J.N.D., Sharma S.K., Hsu J., 2004: *An overview of knowledge management*, Hershey PA Idea Group Publishing, Pennsylvania.
- Inkpen A.C., 1996: *Creating knowledge through collaboration*, California Management Review, t. 39, nr 1, s. 121–154.
- Jackson-Moore W., Swanston H., Kande M., 2020: *How to succeed in uncertain times*, Strategy + business, *Managing in uncertain times*, PriceWaterhouseCoopers New York.

- Kaczmarek B., 2000: *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kondefer K., 2012: *Zarządzanie komunikacją w projekcie*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 113, s. 65–79, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171306237> [10.05.2021].
- Kowalczyk A., Nogalski B., 2007: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Marvick A.D., 2001: *Knowledge management technology*, Institute IBM, Denver.
- Najmaej A., Sadeghinejad Z., 2009: *Competitive Strategic Alliances Through Knowledge Value Chain*, International Review of Business Research Papers, t. 5, nr 3.
- Nogalski B., Kowalczyk A., 2006: *Wiedza jako zasób organizacji – aspekt pomiarowy*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, ujęcie zasobowe*, Wałbrzych, s. 131–141.
- Nogalski B., Surawski B.M., 2006: *Udział stanowisk pracy w procesach wiedzy – analiza, opis, źródła informacji*, [w:] R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Informacja w zintegrowanej Europie*, Kraków.
- Nohria N., 2020: *What organizations need to survive a pandemic*, Harvard Business.
- Nonaka I., 2006: *Creating sustainable competitive advantage through knowledge based management*, Berkeley.
- Perechuda K., 2005: *Instrumenty koordynacji w przedsiębiorstwie wirtualnym*, [w:] A. Szewczyk (red.), *Komputer – przyjaciel czy wróg?*, Uniwersytet Szczeciński, Międzyzdroje–Szczecin, s. 401–406.
- Piekarczyk H., Stabryła A., 2005: *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, strategie małych firm*, Poldruk, Wałbrzych.
- Pierścionek Z., 2003: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rhodes D., Stelter D., 2020: *Seize Advantage in a downturn*, Harvard Business Review, Summer, s. 145–150.
- Rockeman O., 2020: *More than half of U.S. business closers permanent*, *Yelp Says*, Bloomberg.
- Rokita J., 2005: *Zarządzanie strategiczne, tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Romanowska M., 1997: *Alianse strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Senge P., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R.B., Smith B.J., 2008: *Piąta dyscyplina, materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna Wolter Kluwer, Warszawa.
- Sherwood L.A., 2002: *Acquisition of Technological Knowledge from Alliance Partners: The Role of the Organizational Knowledge Interface*, Indiana University.
- Słownik pojęć ekonomicznych*, 2007: Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stabryła A. (red.), 2015: *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Stabryła A., 2002: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków.
- Stankiewicz M.J., 2005: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOIK, Toruń.
- Sudarsanam S., 1998: *Fuzje i przejęcia*, Wig Press, Warszawa.

- Szczepankowski P.J., 2000: *Fuzje i przejęcia, techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tilman L.M., Jacoby G.C., 2020: *What the allied invasion of Normandy has to teach us about the power and utility of the organizational agility*, *Strategy and Business, Managing in Uncertain Times*, Summer, s. 39–47.
- Trocki M., 2012: *Kompleksowa ocena projektów*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, z. 113, s. 24–35.
- Zheng W., Yang B., McLean G.N., 2012: *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management*, *Journal of Business Research*, nr 63, s. 763–771.

A CONTRIBUTION TO RESEARCH ON THE PROTECTING THE COMPETITIVE POSITION OF INNOVATIVE ALLIANCE IN A TIME OF CRISIS

Summary: The main aim of the chapter is to try to answer the question: *to what extent can partnership agreements of an alliance protect organizations against the effects of the crisis?* In the chapter, the author presents the current situation on world markets and explains the problem of creating strategic and innovative alliances. Growing market competition and the situation related to the pandemic cause the need to build a competitive advantage based on resources that often remain outside the company's boundaries. In order to survive, organizations must acquire new skills by entering into strategic agreements with market partners. In the first chapter, the author describes the issues of knowledge management in the organization and selected models of alliances. The second part will present solutions of the multidimensional knowledge management model in an innovative alliance. At the end, the author will refer to the current crisis situation and propose to use the presented model to improve the competitive position of enterprises.

Keywords: alliance management, alliance competence, knowledge management, knowledge based alliances, multidimensional knowledge management model in an innovative alliances

MODELE BIZNESOWE W SEKTORZE MŚP A KRYZYS GOSPODARCZY SPOWODOWANY PANDEMIĄ COVID-19¹

Bogusława BEK-GAIK*, **Dorota DUDEK-MYSZKOWSKA****

* AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

** AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Szkoła Doktorska

Streszczenie: W dobie nieustannej globalizacji szczególne znaczenie ma dynamika i szybkość reagowania przedsiębiorstw na zachodzące zmiany. Współczesne środowiska biznesowe coraz bardziej doceniają rolę modelu biznesowego z jego umiejętnością dostosowania się do nowych, nieprzewidzianych warunków. Celem rozdziału jest przedstawienie reakcji modeli biznesowych przedsiębiorstw z sektora MŚP na sytuację kryzysową wywołaną rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2 w Polsce w 2020 roku. W badaniach wykorzystano metodę jakościową. Autorzy przeanalizowali kwestionariusze dwóch wywiadów pogłębionych uzyskanych od menedżerów czynnie wdrażających strategie biznesowe w przedsiębiorstwach. Uzyskane wyniki badań posłużyły do sformułowania odpowiedzi na pytania: czy firmy dysponowały narzędziami umożliwiającymi szybką reakcję na kryzys gospodarczy i które strategie modeli biznesowych okazały się najskuteczniejsze.

Słowa kluczowe: modele biznesowe, zarządzanie, kryzys, zarządzanie strategiczne, strategia cyfrowa, pandemia COVID-19, wirus SARS-CoV-2

1. Wprowadzenie

Model biznesowy to przyjęta przez firmę długookresowa metoda na powiększenie i wykorzystanie zasobów oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Jako utrwalony układ wartości, pozostający w ścisłym powiązaniu z otoczeniem zewnętrznym, model biznesowy wspomagany jest odpowiednimi mechanizmami oraz zdolnością szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków gospodarczych. Od modelu biznesowego oczekuje się więc, że będzie zdolny do transpozycji procesów, reakcji na recesję rynkową czy kryzys gospodarczy. Określony model biznesowy może być realizowany zarówno na poziomie dużego przedsiębiorstwa, jak i przez każdego przedsiębiorcę, który nieustannie zmuszany jest do podejmowania decyzji opartych na własnej wiedzy

¹ Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

i doświadczeniu. Tworzenie modelu już na poziomie konceptualizacji wymaga bowiem opracowania takich parametrów, które będą stanowić punkt wyjścia w kształtowaniu przyszłych determinantów przetrwania.

W 2020 roku doświadczyliśmy największego kryzysu zdrowotnego i gospodarczego w najnowszej historii, który zmusił firmy z różnych sektorów do uruchomienia nadzwyczajnych środków w celu ochrony pracowników i utrzymania swojej działalności. Otoczenie, w jakim obecnie funkcjonują przedsiębiorstwa w Polsce, po wybuchu pandemii COVID-19 cechuje ciągła zmiana i niepewność rynku. Zauważyć należy, że pandemia otworzyła nową erę zmian dla firm. Przedsiębiorcy na własne oczy mogli zobaczyć skutki ryzyka o dużych konsekwencjach i niskim prawdopodobieństwie. Strategiczna zdolność modeli biznesowych do przeobrażenia, gdy pandemia nadal dominuje globalne nastroje gospodarcze, nasunęła konieczność zweryfikowania, w jakim stopniu obrane założenia i realizowane działania strategiczne były skuteczne.

Z analiz prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny wynika, że sektor polskich przedsiębiorstw jest zdominowany przez małe przedsiębiorstwa, których udział w strukturze wszystkich przedsiębiorstw wynosi aż 96,5%. Mają one też największy spośród wszystkich grup przedsiębiorstw udział w tworzeniu PKB – aż 31% (Skowrońska i in., 2019). W przypadku Polski zasadne jest więc sprawdzenie, jak modele biznesowe w sektorze MŚP zareagowały na sytuację nadzwyczajną w dobie pandemii, czy posiadały odpowiednie strategie i bufor bezpieczeństwa oraz jakie ścieżki obrali decydenci na okoliczność przemodelowania koncepcji biznesowych i wyjścia z kryzysu.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie reakcji różnych modeli biznesowych przedsiębiorstw z sektora MŚP na sytuację kryzysową wywołaną pandemią COVID-19 w Polsce oraz wskazanie, które modele biznesu najlepiej poradziły sobie z kryzysem gospodarczym zapoczątkowanym w 2020 roku, jakie konkretne rozwiązania zaważyły na powodzeniu i strategię których modeli biznesowych są warte szczególnej uwagi.

2. Istota modeli biznesowych

Termin „model biznesowy” jest pojęciem stosunkowo młodym – zyskał na znaczeniu pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Mimo że pierwszy raz posłużono się nim prawie czterdzieści lat wcześniej – w artykule akademickim z 1957 roku (Bellman i in., 1957) – początkowo koncepcja modeli biznesowych interesowała badaczy głównie w kontekście projektowania i zarządzania (Walaszczyk i in., 2016). Nieco później modele biznesowe uznane zostały za pomocne w środowiskach akademickich w kontekście opisywania i analizy perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa oraz kreowania wartości dla klienta. Jak zauważyli Osterwalder, Pigneur i Tucci (2005), model biznesu jest konceptualnym narzędziem wyrażającym biznesową logikę firmy i zawierającym zbiór przedmiotów, pojęć i ich relacji z celem. Ujmuje on opis: wartości skierowanej do jednego lub kilku segmentów klientów, architektury firmy, sieci partnerów w tworzeniu wartości, sposobów dostarczania wartości, kapitału relacyjnego

i zrównoważonych strumieni dochodów (Osterwalder i in., 2005). Potwierdzają to również liczne badania w obszarze przedsiębiorczości, które wykazały, że żadna firma nie odniesie sukcesu bez posiadania i stosowania dobrego modelu biznesowego. W odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie rynku na stabilną strategię i gruntowne *know-how* eksperci i właściciele przedsiębiorstw odnoszących sukcesy włożyli więc dużo wysiłku w opracowywanie modeli biznesowych, a w szczególności dostosowanie ich do zamierzonych celów i pożądanego wpływu na swoją działalność.

Według definicji zaproponowanej przez Falencikowskiego model biznesu to względnie odosobniony, konceptualny obiekt wieloskładnikowy, opisujący układ przedsiębiorstwa prowadzącego działalność zarobkową, który przez swoją strukturę wyłania logikę tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania tej wartości przez przedsiębiorstwo (Falencikowski, 2012). Zdaniem francuskich badaczy Demila i Lecocq (2010) koncepcja modelu biznesowego ogólnie odnosi się do połączenia różnych obszarów działalności firmy mających na celu wygenerowanie wartości dla klientów. Pierwszym jest podejście statyczne, utrzymujące spójność między podstawowymi elementami modelu biznesowego. Drugie odnosi się do bardziej transformacyjnego aspektu wykorzystującego koncepcję modelu biznesowego jako narzędzia do zmiany i innowacji w organizacji lub w samym modelu (Demil i Lacocq, 2010). Model biznesu to więc jasny i wyartykułowany obraz sposobu osiągania korzyści na poziomie ogólnym, czyli na tle całej gospodarki, a także indywidualnym. Na tym poziomie jest on fotografią – obrazem stanu prowadzenia przedsięwzięcia gospodarczego w danym czasie (Falencikowski, 2012).

Model biznesowy można przedstawić za pomocą różnych metod, które najczęściej bazują na grafice i schematach wizualnych. Powinien więc być spójny i transparentny, czytelny dla odbiorców zewnętrznych niezależnie od obranego kierunku działania, w każdym wariantcie powinien opierać się na strategii i być jasno zakomunikowany nie tylko otoczeniu, ale również wszystkim pracownikom tworzącym strukturę danego modelu. Najogólniej ujmując, ma stanowić zwięzłą reprezentację tego, jak powiązано zestaw zmiennych decyzyjnych w obszarze strategii przedsięwzięć, architektury i ekonomii, aby stworzyć trwałą przewagę konkurencyjną na określonych rynkach (Moris i in., 2005). A co najistotniejsze w tak niestandardowych okolicznościach, jakie zaistniały w 2020 roku, model biznesowy powinien umożliwić firmie sprawną reorganizację procesów, spójne działanie i przetrwanie kryzysu gospodarczego.

Polskie firmy z sektora MŚP niejednokrotnie mają dobre produkty i usługi, które mogą znaleźć nabywców również w czasach kryzysu. Jednak w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu zarządzanie modelem biznesowym jest szczególnie trudne. Jak pokazuje praktyka, brakuje modeli biznesowych, które umożliwiłyby generowanie zysków na poziomie gwarantującym utrzymanie rentowności, a co za tym idzie, przewagi konkurencyjnej. W wielu branżach przedsiębiorcy z sektora MŚP mierzą się z niespotykaną presją wynikającą ze zmienności kryzysowego otoczenia, jednocześnie dostrzegając, że nie mogą działać na wszystkich frontach równocześnie. Ze względu na tempo pojawiania się nowych czynników zmiany w otoczeniu przejście z fazy stabilności do porażki może nastąpić relatywnie szybko. Ogromnego znaczenia

nabiera więc nie tylko stabilność realizowanego zamierzenia biznesowego, ale też elastyczność obranego modelu, poziom jego czułości na zmianę oraz możliwość szybkiego dopasowania do wyzwań ciągle zmieniającego się rynku. Dwa skrajne bieguny określające fazy początkowe i końcowe egzystencji modeli biznesowych wskazują, jak dużo różnic jest zauważalnych w zakresie określania cech dojrzałych przedsiębiorstw oraz tych funkcjonujących w obszarze wczesnej fazy rozwoju (Jabłoński i Jabłoński, 2019).

W sytuacji kryzysowej dojrzały model biznesowy powinienem jednak zachować spójność i możliwość szybkiej transpozycji procesów. Niezależnie od powyższego, niezwykle ważne jest samo posiadanie modelu biznesowego. Niestety sytuacja kryzysowa wywołana pandemią wirusa SARS-CoV-2 obnażyła istotne zaniedbania w tym zakresie. Po pierwsze, o ile procedury i zapisy strategiczne można uruchamiać wprost w sytuacjach stałych, znanych i powtarzalnych, o tyle w kryzysie gospodarczym zapoczątkowanym w lutym w 2020 roku zarządy firm nie mogły odwołać się do tego typu sprawdzonych i przetestowanych rozwiązań. W większości przypadków decydenci zmuszeni zostali do podejmowania decyzji i kierowania przepływem informacji zupełnie bezprecedensowo, identyfikując potencjalne scenariusze kryzysowe. Część przedsiębiorstw działała w chaosie, stawiając czoła wielu niewiadomym. Inne, dzięki umiejętnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, sprawnie poradziły sobie z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem rynkowym, zachowując swoją tożsamość i spójność. Był to więc swoisty test potencjału strategicznego, którym do tej pory dysponowały przedsiębiorstwa i który mogły uruchomić, gdy sytuacja kryzysowa nabierała tempa. Dość optymistyczny, zważywszy, że jeszcze w 2018 roku z globalnego badania firmy doradczej Deloitte, opublikowanego w raporcie *Crisis Management Survey* (Deloitte, 2018), można było wnioskować, że aż 86% organizacji wierzy, że są wystarczająco lub bardzo dobrze przygotowane na wypadek kryzysu, ale większość z nich nie miała okazji przetestować tego przekonania (Deloitte, 2020).

Oprócz oczywistego braku planu na wypadek recesji czy kryzysu największą przeszkodą w wielu przedsiębiorstwach okazała się pewna sztywność strategiczna. Zakładano, że projekty zostaną zrealizowane według określonego scenariusza, nie dopuszczano więc większych odchyśleń od realizacji planu. W wielu przypadkach czynniki makroekonomiczne mogące zaważyć na przedsięwzięciu spychano na margines błędu. Niektóre przedsiębiorstwa nie miały nawet sprecyzowanych modeli biznesowych, często bazując jedynie na wieloletnim sukcesie „firmy z polecenia”. Przez całkowite skupienie się na własnych działaniach w planach lekcewały one zmiany społeczne, gospodarcze, ekonomiczne czy kulturowe, co doprowadziło do bagatelizowania wielu czynników ostrzegawczych. Aż 26% ankietowanych Deloitte zapytanych o to, czego nauczyli ich ostatni kryzys w firmie i co by zmienili, odpowiedziało, że zrobiliby więcej, aby lepiej zidentyfikować potencjalne scenariusze kryzysowe (Deloitte, 2020).

Przyglądając się strukturze sektora MŚP w Polsce, warto zauważyć, że największa liczba mikroprzedsiębiorstw działa w usługach (53,0%) i handlu (23,9%). Co siódma firma prowadzi działalność w budownictwie (13,6%), a co dziesiąta w przemyśle (9,4%) (Skowrońska i in., 2019). Dominującą formą aktywności są

przedsiębiorcy prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą, zatrudniający do dziewięciu pracowników (GUS, 2020; COIG, 2020). Nie są to więc przedsiębiorstwa rozbudowane, choć niejednokrotnie funkcjonujące z powodzeniem od kilkunastu lat na rynku i cieszące się ugruntowaną pozycją. Większość z nich, głównie ze względów finansowych, nie posiada jednak opracowanych strategii i nie realizuje konkretnych zamierzeń biznesowych. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez ekspertów z Deloitte w kwietniu 2020 roku na grupie 575 firm rodzinnych w pięćdziesięciu dwóch krajach, w tym także w Polsce, wedle których sposób prowadzenia rodzinnych przedsiębiorstw oparty przede wszystkim na długotrwałych relacjach i zaufaniu staje się niewystarczający. Choć digitalizacja przyczynia się do tworzenia nowych modeli biznesowych, to wielu liderów wciąż nie uwzględnia wszystkich jej możliwości i wykorzystuje ją jedynie do usprawnienia procesów w firmie. Wyniki dla Europy Środkowej odpowiadają wynikom uzyskanym na całym świecie. Tylko nieco ponad połowa firm deklaruje, że posiada strategię cyfrową. Jednak jej wdrożenie najbardziej utrudnia brak kompetencji zarządczych, technicznych oraz strategicznych (BizesTuba, 2020). W sektorze małych i średnich przedsiębiorstw właściciele firm często nie mają więc świadomości, jak kluczowa jest wiedza z obszaru zarządzania i digitalizacji, i jak może ona wpłynąć na model biznesowy obrany przez ich przedsiębiorstwa. Możliwość zmodyfikowania strategii i działania czy długoterminowe planowanie są niezwykle pomocne w przygotowaniu na zmiany i w zabezpieczeniu firmy przed skutkami kryzysu. Niestety po wybuchu pandemii COVID-19 wiele przedsiębiorstw przeszło w tryb offline i zawiesiło działalność bez żadnej próby modyfikacji biznesu, którego nigdy nie modelowali na wypadek tak wielotorowego i rażącego zasięgiem kryzysu.

3. Reakcja wybranych modeli biznesowych na kryzys gospodarczy

Kryzys gospodarczy w 2020 roku zaburzył dotychczasową hossę i rozwój trwający nieprzerwanie od blisko dziesięciu lat. Dobre samopoczucie przedsiębiorców i decydentów uległo zderzeniu z sytuacją, która pojawiła się niespodziewanie i przebiegała bez żadnego znanego scenariusza. Z jednej strony firmy musiały poradzić sobie z własnymi problemami wewnętrznymi, takimi jak organizacja pracy, utrudniona logistyka czy słabnący popyt i brak kanałów sprzedaży podczas lockdownu. Z drugiej strony ulegały naciskom politycznym, które odgórnie ograniczały swobodę prowadzenia działalności gospodarczej w czasie zamykania poszczególnych sektorów gospodarki.

Autorzy tego rozdziału monografii, chcąc poznać realną sytuację firm w kryzysie, zdecydowali o przeprowadzeniu dwóch pogłębionych wywiadów indywidualnych (*individual depth interview*, IDI), wskazanych między innymi, gdy problem wymaga gruntownego poznania poglądów i postaw obiektów badanych. Zauważyć należy, że z uwagi na nowe zjawiska gospodarcze, które wywołała pandemia wirusa SARS-CoV-2, wszelkie dotychczas generowane raporty i analizy dotyczące sytuacji

przedsiębiorstw w 2020 roku były i nadal są tworzone *ad hoc*, a pozostając w opracowaniu, ulegają licznym modyfikacjom. W dużej mierze też oparte są na prognozach, a nie rzeczywistych danych. Tymczasem zastosowanie metody badawczej w postaci wywiadu pogłębionego umożliwia identyfikację i potwierdzenie prawidłowości rzeczywistych procesów decyzyjnych i kontrolnych przedsiębiorstw, które nie są ujawniane w oficjalnych opracowaniach. Jednocześnie zastosowanie tej metody badawczej pozwala na przesłedenie indywidualnych przypadków, gdyż pod tym względem wywiad pogłębiony może być traktowany jako obserwacja uczestnicząca.

Do badania zaproszono dwie osoby działające w obszarze controlingu finansowego i rachunkowości zarządczej, od kilkunastu lat związane z zarządzaniem przedsiębiorstwami. IDI zostały przeprowadzone 28 i 30 grudnia 2020 roku za pośrednictwem komunikatora internetowego, na podstawie scenariusza wywiadu, który składał się z szesnastu pytań głównych, w tym dwóch zamkniętych i pięciu pytań metryczkowych. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego dotyczył następujących obszarów badawczych:

- 1) zarządzania przedsiębiorstwem w dobie kryzysu; badania szans i zagrożeń oraz obszarów zagrożonych kryzysem, analizy mechanizmów umożliwiających reakcję na sytuację kryzysową;
- 2) doświadczeń związanych z opracowywaniem strategii dla MŚP, sposobów określenia punktów krytycznych, tworzenia strategii w ujęciu ekonomicznym na okoliczność kryzysu, zagrożeń finansowych i gospodarczych dla przedsiębiorstwa;
- 3) oczekiwań klientów względem strategii w sytuacji kryzysowej; zapisów umożliwiających szybką reakcję w kryzysie;
- 4) proponowanych zmian w zakresie tworzenia strategii, sformalizowania i skoordynowania działań oraz wyboru instrumentów wspierających przedsiębiorstwo w czasie kryzysu.

Pierwszym z badanych był Piotr M. (lat 49), doświadczony *interim manager*² działający w obszarach sprzedaży, zakupów i marketingu, skupiony na usprawnianiu zastanych procesów, transferze Dobrych Praktyk i optymalizacji kosztów; dodatkowo pracuje jako coach, doświadczony wykładowca, autor licznych artykułów z zakresu marketingu strategicznego i sprzedaży. Absolwent Canadian International Management Institute i Harvard Business School Management 2008. Przedsiębiorca roku 2019 w kategorii instytucja wspierająca przedsiębiorczość – odznaczony nagrodą przyznaną przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Piotr M. od ośmiu lat prowadzi własną działalność gospodarczą, zajmując się doradztwem i szkoleniami, specjalizuje się też w tworzeniu i porządkowaniu strategii firm i procesów sprzedażowych oraz marketingowych.

² *Interim manager* (pojęcie potoczne) to wysokiej klasy specjalista posiadający udokumentowane sukcesami doświadczenia na najwyższych szczeblach zarządzania, gotowy zawierać kontrakty terminowe na czas realizacji konkretnych zadań. Na podstawie swojej wiedzy proponuje kierunki zmian w organizacji, przygotowuje dokładny plan działania i pomaga w jego realizacji.

Przeprowadzony wywiad trwał 70 minut. Zdaniem badanego, opracowaną strategię biznesową, w szczególności marketingową lub sprzedażową, posiada mniej niż jedna trzecia przedsiębiorstw w Polsce ogółem. W przypadku średnich i dużych firm strategia często jest „niezakomunikowana” – pracownicy znają wprawdzie misję i wizję organizacji, jednak dokumenty strategiczne są utajnione i stanowią część zastrzeżoną wyłącznie dla właścicieli i zarządu. Powoduje to dość częstą sytuację, gdzie strategie pozostają zamknięte w sejfie i nie są ani weryfikowane, ani odświeżane. Niejednokrotnie też firmy mają profesjonalnie opracowane dokumenty strategiczne, jednak te w ogóle nie licują z bieżącą działalnością i nigdy nie były wdrożone. Dotyczy to zwłaszcza tych przedsiębiorstw, które nie mają niezależnego działu modelującego, np. bieżące procesy sprzedażowe czy marketingowe. Co więcej, sami zarządzający są przekonani, że realizują strategię firmy, podczas gdy szeregowi pracownicy zupełnie nie potrafią wskazać celu czy oczekiwań względem konkretnych przedsięwzięć. Często też dochodzi do błędnego rozumienia strategii i mylenia jej z taktyką. Ci, którzy przed pandemią COVID-19 realizowali koncepcję *home office*, np. pozwalając pracownikom na tę formę świadczenia pracy przez jeden–dwa dni w tygodniu, mogą mówić o strategii w tym zakresie. Ich działy IT przygotowały się na taką organizację pracy, a pracownicy przed lockdownem mogli w realnych warunkach przetestować to rozwiązanie oraz je ulepszyć. Działo się tak zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach świadczących usługi bankowe, outsourcingowe czy telekomunikacyjne. Tymczasem zmiana sposobu świadczenia pracy w drugiej połowie marca 2020 roku, do jakiej zmuszona została większość firm, była raczej zagranem taktycznym, dość chaotycznym i nieprzemysłowym. Przedsiębiorstwa w rzeczywistości nie miały narzędzi na dostosowanie całego personelu do pracy zdalnej czy hybrydowej. Według badanego brak strategii był szczególnie dotkliwy w przypadku podmiotów gospodarczych zatrudniających poniżej dwudziestu pracowników. To w takich firmach szef często uważa, że załoga odczytuje jego koncepcje strategiczne i chce rozszerzać zadania w celu podniesienia wyniku finansowego, podczas gdy pracownicy faktycznie wykonują powierzone zadania bezrefleksyjnie. Motywacja jest na niskim poziomie, nikt nie wie, o co chodzi właścicielowi, pracownicy nie przypuszczają nawet, że ma on jakąkolwiek wizję. Wynika to najprawdopodobniej z coraz szerzej rozpowszechnianej i promowanej koncepcji *one page strategy* jako narzędzia idealnego dla mikroprzedsiębiorstw. Oczywiście nie sposób zaprzeczyć, że dobrym sposobem przekazania strategii jest opracowanie jej na jednej stronie. W najprostszej formie *one page strategy* jest to po prostu slajd programu PowerPoint lub dokument Word w formacie poziomym, który przedstawia strategię jako zdania lub wypunktowania w ramce, w określonej kolejności. Sama metoda takiej prezentacji nie jest zła, jeśli traktuje się ją jako szkic strategii, a nie docelowe narzędzie modelowania biznesu. Podsumowanie strategiczne na jednej stronie może zostać dość łatwo zakomunikowane pracownikom, jest przejrzyste i czytelne. Niestety prowadzone szkolenia w tym zakresie utwierdzają przedsiębiorców w mylnym przekonaniu, że stworzyli rzetelne narzędzie zarządcze, podczas gdy faktycznie wygenerowali jedynie jego substytut oparty na samym warsztacie.

Na pytanie dotyczące zapisów możliwych zagrożeń w strategiach przedsiębiorstwa Piotr M. potwierdził, że opracowanie tego zakresu wynika najczęściej

z dogłębnej analizy SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Sama analiza jest jednak wykonywana dość szablonowo, a powszechnym problemem stało się nieumiejętne korzystanie z tej metody. Standardowo wypisywane są stereotypowe zagrożenia, takie jak niepewność rynku, zmiana sytuacji ekonomiczno-politycznej czy konkurencja. Jednak aby ta analiza była rzetelna, musi wyjść poza szablon. I takiego myślenia brakowało u wielu przedsiębiorców z sektora MŚP, zanim wybuchła pandemia. Zdaniem badanego, firmy zbyt często determinują swój rozwój, dążąc jedynie do optymalizacji procesów i nie zwracają uwagi na funkcjonowanie wybranego modelu względem otoczenia makro. Tylko niektórzy decydują się na opracowanie mechanizmów przeciwdziałania zagrożeniom, definiują potencjalnie możliwe źródła kryzysu czy jego skutki. W dokumentację strategiczną jest to wpisywane i opracowywane jedynie na wyraźne zamówienie klienta. Coraz częściej jednak właściciele firm są prowokowani przez managerów do przygotowania przedsiębiorstwa również na czarny scenariusz. Według Piotra M., właściciel dostrzega zagrożenia tylko, gdy są dla niego realne. Utarło się też ogólne przekonanie, że żadne nieszczęście się nie zdarzy. Takie oddalanie i myślenie o ryzyku podobnie jak w ubezpieczeniach, jest na pewno charakterystyczne dla mikroprzedsiębiorców, dla których kryzys finansowy czy gospodarczy to coś teoretycznego i odległego, z czego w razie problemów „jakoś się wywinie”.

Na pytanie o to, jak przedsiębiorstwa zareagowały na pandemię COVID-19, czy były strategicznie przygotowane na takie ograniczenia, jakie wywołał wirus SARS-CoV-2, Piotr M. przyznał, że ani duże, ani małe firmy nie były w stanie przewidzieć takiego scenariusza. Od kilku lat trwała hossa gospodarcza i raczej rozważane były kolejne inwestycje czy dywersyfikacja produktowa, nikt więc nie spodziewał się nagłego załamania rynku. Według badanego w 2020 roku mieliśmy do czynienia z ponadstandardową sytuacją, gdzie mówi się o kryzysie gospodarczym, ale kryzys ten nie wynikał z klasycznego braku popytu czy podaży, jak to miało miejsce dotychczas podczas tąpnięć rynku.

O ile powszechnie wiadomo, że cyberatak i zagrożenia ze strony hakerów są możliwe i dość powszechne, to w tym przypadku kryzys był powiązany wprost z polityką państw, w których pojawiła się pandemia, i z nich wziął swój początek. Dotychczas jedynym czynnikiem politycznym, jaki urealniano w tworzonych strategiach, były niepokoje społeczne i konflikt zbrojny, czasem też ekonomiczne wahania rynku o lokalnym zasięgu. Takiego rozwoju wydarzeń, kiedy pojawił się lockdown czy ograniczenia rządowe, nikt nie zakładał nawet w teorii. Należy jednak podkreślić, że firmy mające jakąkolwiek strategię czy model biznesowy, były w dużo lepszej sytuacji niż te, które dotychczas działały bez planu. W kwestii zastosowanych rozwiązań i środków zaradczych w kryzysie, to właśnie przedsiębiorstwa posiadające strategie cyfrowe poradziły sobie z lockdownem najlepiej. Digitalizacja przez integrację ludzi, firm i obiektów przyczynia się bowiem do tworzenia nowych modeli biznesowych, w których dość łatwo można modyfikować strategię oraz działania. Strategie cyfrowe, a właściwie strategie realizowane dzięki technologii cyfrowej, okazały się pomocne w uruchomieniu niemal natychmiastowo mechanizmów wspomagających. Zbyt długo niestety polscy przedsiębiorcy zwlekali z decyzjami, licząc na to, że „przestrzelony”

rynek wróci do normy. Zabrakło myślenia operacyjnego nawet w krótkim okresie, zwłaszcza gdy zachwiane zostały łańcuchy dostaw. Ucierpiała też sama jakość zarządzania, wyszły słabości managerskie w zarządzaniu personelem czy braki w komunikacji wewnętrznej. W wielu firmach zawiodły mechanizmy wspierające sprzedaż, przedsiębiorstwa małe i mikro zostały sparaliżowane i pograżały się jeszcze bardziej, chcąc obejść kolejne rozporządzenia.

W większych podmiotach przyjmowano kolejne obostrzenia dość na chłodno, starając się przemodelować dotychczasowe schematy działania, by dostosować je do nowych warunków. Brak automatyzacji w Polsce (w tym obszarze mamy obok Bułgarii najniższy wskaźnik w Europie; najwyższe wskaźniki gęstości robotyzacji na świecie mają Korea Południowa, Japonia oraz Niemcy (Roboforum, 2015)) – był odczuwalny w niemal każdej branży. Największym odbiorcą robotów w polskim przemyśle jest motoryzacja – branża, która po chwilowym załamaniu dość szybko się zregenerowała, podobnie jak sektor e-commerce czy usługi IT. Wdrożona technologia, automatyzacja, cyfryzacja i elastyczne systemy produkcyjne to te elementy, które o ile nie pomogły od razu w zderzeniu z pierwszą falą kryzysu, o tyle na pewno umożliwiły szybką odbudowę wewnętrznych procesów i sieci dystrybucji. Niestety w sektorze MŚP takich technologii nadal brakuje. W przypadku branży budowlanej zbawienna okazała się konieczność zapewnienia ciągłości inwestycji warunkowanej zamówieniami publicznymi, terminami, karami umownymi oraz nadpodaż siły roboczej, gdyż w wyniku pandemii koronawirusa do Polski powróciło wielu fachowców. Firmy świadczące usługi budowlane w formie podwykonawczej przetrwały właśnie dzięki ciągłości zleceń. Również przedsiębiorstwa, które w tym czasie przyspieszyły decyzję o wejściu w kanał sprzedaży online, zapanowały nad sytuacją. Część marek odzieżowych zachęcona sukcesami takiej formy dystrybucji zadecydowała o zamknięciu niektórych punktów stacjonarnych, uruchamiając przy tym różnego rodzaju elementy zachęty dla klientów internetowych w postaci rabatów na pierwsze zakupy czy darmowej dostawy. Branża gastronomiczna przez większą część 2020 roku oferowała wyłącznie dania na wynos, ale sytuacja okazała się skomplikowana. Sektor turystyczno-gastronomiczny powinien wrócić do swojej pierwotnej, stacjonarnej formy działalności, a jakkolwiek próba przemodelowania biznesu stanowiła jedynie czasowe działanie zaradcze.

Zauważyć należy też, że w czasie pandemii zmieniły się potrzeby samego klienta. Zyskały firmy z branży premium, produkujące samochody czy towary luksusowe, o czym świadczy np. wzmożona sprzedaż produktów do wyposażenia domu u jednej z klientek badanego. Osoby, które np. nie mogły wyjechać w 2020 roku na wakacje, były skłonniejsze do zakupu deski do krojenia za 300 zł niż jeszcze rok wcześniej. Doskonałym pomysłem w czasie pandemii okazało się też rozszerzenie sprzedaży stacjonarnej o zakupy online przy jednoczesnym przejściu ze sfery lokalnej na szerszą, np. ogólnopolską. Takiego zabiegu dokonała działająca na terenie Krakowa sieć sklepów spożywczo-monopolowych Kocyk – obecnie „e-KOCYK. Delikatesy Internetowe”. Dziś sieć dostarcza zakupy również do gmin pod Krakowem, takich jak Liszki, Krysplinów czy Zielonki, i gwarantuje możliwość skorzystania z różnych form płatności (Blik, karta, gotówka).

Według badanego branża szkoleniowa i fitness, podobnie jak gastronomia, niestety w formie zdalnej nie zyskały zwolenników. Największy problem stanowiło przekonanie odbiorców, że oferowana jakość usług jest nadal wysoka i porównywalna z tym, co mogli otrzymać stacjonarnie. Dla przykładu firma Benefit Systems S.A. zaproponowała we wrześniu 2020 roku swoim klientom (posiadaczom karty MultiSport) platformę treningową online Yes2Move z dostępem uwzględniającym rabat 50% pod warunkiem kontynuacji udziału w programie. Jednak w grudniu wszystkie karty zostały zawieszono do czasu zakończenia narodowej kwarantanny. Na pytanie, czy badany widzi konieczność wprowadzenia zmian w zakresie strategicznego przygotowania przedsiębiorstw na kryzys finansowy i gospodarczy, Piotr M. odpowiedział twierdząco. Najważniejsze wydaje się zachęcenie ich do opracowania i wdrożenia strategii, rozszerzenie przewidywanych zagrożeń o czynnik polityczny, zwrócić też należy uwagę na nagłość i nieprzewidywalność samego rynku. Przedsiębiorstwa weszły w fazę stagnacji, zachęczone dobrą passą ostatnich lat, zapominając, że gospodarka w każdym momencie może się załamać. Dobrym pomysłem, zdaniem badanego, wydaje się wprowadzenie wariantu sprzedaży online oraz przygotowanie alternatywnych łańcuchów dostaw jako nowe *must have* każdej firmy w sektorze MŚP. Zasadne też jest dbanie o lokalność firm, poszukiwanie na gwałt alternatywnych rynków zbytu, zwłaszcza w obliczu takich zdarzeń, jakie miały miejsce w ostatnim czasie, jest czasochłonne i ryzykowne. Można też rozważyć wdrożenie cyberstrategii, szczególnie teraz, gdy tradycyjne formy modelowania biznesu tak bardzo ucierpiały w wyniku pandemii wirusa SARS-CoV-2. Jednocześnie Piotr M., będąc właścicielem firmy doradczo-szkoleniowej, zauważa, że całe środowisko, w którym działa, już uległo przeobrażeniu. Sytuacja związana z pandemią niejako wymusiła przemodelowanie biznesów, które świadczą usługi doradcze. Zdecydowanie wzrosła rola samego trenera czy coacha, od którego wymaga się dziś nie tylko wiedzy i profesjonalizmu, ale też umiejętności interpersonalnych czy technicznych, związanych np. z opracowywaniem i przenoszeniem metod treningowych i samych szkoleń na tryb zdalny. Badany już na początku pandemii uznał za konieczne przejście na szkolenia online, stąd dziś może mówić o pewnym sukcesie decyzyjnym. Po blisko dziesięciu miesiącach pandemii jego firma nie utraciła rentowności i ma zapewnione zlecenia na przyszłość.

Drugim z badanych był Piotr B. (lat 40), kontroler finansowy z udokumentowaną historią pracy w branży motoryzacyjnej. Ma on wieloletnie doświadczenie w księgowości, w tym zarządczej, budżetowaniu oraz optymalizacji procesów z rozszerzonymi umiejętnościami analitycznymi i korporacyjnym zapleczem w FP&A (Financial Planning & Analysis). Jest członkiem międzynarodowej organizacji zrzeszającej specjalistów z zakresu finansów oraz rachunkowości i zarządzania Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) z siedzibą w Wielkiej Brytanii. Badany świadczy też usługi doradcze dla firm z sektora MŚP.

Przeprowadzony wywiad pogłębiony trwał 45 minut. Według respondenta to, czy firma posiada strategię, zależy od jej wielkości i zatrudnienia. Co do zasady wszystkie podmioty zatrudniające powyżej stu osób mają strategię działania, ponieważ prowadzenie działalności bez jakiegokolwiek koncepcji byłoby po prostu ryzykowne. Strategia to plan na przyszłość, na trzy–pięć lat, ale najczęściej opracowywane

są strategię dziesięcioletnie. Nie można jednak umniejszać roli w gospodarce sektora MŚP, a zwłaszcza mikrofirm. Prawdą jest jednak, że małe firmy z zatrudnieniem nie większym niż trzy osoby nie mają żadnych wdrożonych strategii. Prezes czy właściciel ma wprawdzie pomysł, ale on nigdzie nie jest wyartykułowany, gdyż często nie dostrzega potrzeby przekazywania misji czy wizji przedsiębiorstwa na zewnątrz i tworzenia dokumentu „sztuka dla sztuki”. Niejednokrotnie mikroprzedsiębiorcom po prostu brakuje środków finansowych na taką inicjatywę. Małe firmy żyją z dnia na dzień, tną koszty, „nie mają we krwi” myślenia strategicznego. Nie wierzą, że analiza i modelowanie przedsiębiorstwa może przynieść wymierne korzyści i bez odgórnie nałożonego obowiązku w tym zakresie najprawdopodobniej to się nie zmieni. Zdaniem badanego strategia to „żywe” narzędzie, które ulega licznym przeobrażeniom w czasie, ale samo wdrożenie strategii jest nie tylko kosztowne, ale też generuje dodatkowe obowiązki dla kadry menedżerskiej. Wymaga np. opracowania kanałów komunikacji wewnętrznej w zakresie informowania pracowników o prowadzonej strategii firmy, celach i misji. Podobnie jak poprzedni badany, w zakresie definiowania zagrożeń i ryzyka dla przedsiębiorstwa Piotr B. wykorzystuje analizę SWOT jako metodę szacowania wag i średnich. Analiza ta jest o tyle miarodajna, że bada zarówno wewnątrz, jak i otoczenie organizacji. Również mechanizmy przeciwdziałania zagrożeniom są stałym elementem pisanych przez niego strategii wybranych modeli biznesowych. Do najczęstszych, zdefiniowanych zagrożeń należą kwestie związane ze środkami finansowymi i aktywami firmy. To te obszary przede wszystkim wymagają zabezpieczenia. Zazwyczaj każde przedsiębiorstwo posiada za mało lub za dużo zasobów. Gdy są one w niedoborze, pojawia się ryzyko utraty płynności finansowej, strach przed brakiem popytu na dane produkty czy obawa działań ze strony konkurencji. W przypadku nadmiaru środków finansowych konieczne jest przede wszystkim ich zabezpieczenie na wypadek recesji, zmiany prawa itp. Mocny kontrahent na rynku to też wyzwanie dla konkurencji i na pewno w tym aspekcie można spodziewać się napięć. Nikt jednak nie rozwija szerzej scenariusza kryzysu globalnego, uznając go za mało prawdopodobny i ciężki do zrekapitulowania.

Na pytanie, jak w opracowanych strategiach formułowane są mechanizmy dotyczące przeciwdziałania powyższym zagrożeniom, Piotr B. odpowiada, że faktycznie ta część strategii stała się na tyle konieczna, że coraz częściej takie zalecenia i sugestie zapisywane są w oddzielnym rozdziale. Nie da się przewidzieć w pełni zagrożenia, a jedynie nakreślić prawdopodobieństwo jego wystąpienia i możliwe skutki. Opracowane mechanizmy zabezpieczające przedsiębiorstwo to więc pewne wytyczne, pozostające w relacji z wcześniej zdefiniowanymi ryzykami. To urealnione rozwiązania, uruchamiane m.in. w przypadku wzrostu cen surowców, agresywnej polityki konkurencji, niskiego tempa wzrostu rynku czy kryzysu. Sugestie te niejednokrotnie dotyczą też możliwej promocji produktów i usług, a więc wzbudzania popytu, zwłaszcza w sieci internetowej, gdyż funkcjonujemy obecnie w czasach wszechobecnej cyfryzacji rzeczywistości. Tworzenie i kreowanie pełnych scenariuszy działania pozostaje zawsze w gestii samych zarządzających. W jednym tylko przypadku badany respondent otrzymał prośbę o uzupełnienie strategii klienta o zalecenia operacyjne na okoliczność braku popytu na jego usługi. Dotyczyło to przedsiębiorstwa z branży

szkoleniowej, bazującego wyłącznie na klientach instytucjonalnych, które z uwagi na zmianę prawa zagrożone było upadkiem.

Według badanego na okoliczność wywołaną pandemią COVID-19 przedsiębiorstwa nie były jednak w ogóle przygotowane, gdyż pandemia wybuchła w czasie gospodarczej prosperity. Niektórzy przedsiębiorcy wręcz pozostali bez tzw. pola manewru, np. linie lotnicze czy branża hotelarska. Ale najogólniej mówiąc, przedsiębiorcy w pierwszej fazie pandemii nieźle sobie poradzili. Dużo zależało od profilu działalności, od obranego modelu biznesowego, np. tego, czy firma praktykowała *home office*, jakie miała kanały sprzedaży, czy korzystała z pośrednictwa. Dało się zauważyć pewną prawidłowość w tym okresie: przedsiębiorcy, zwłaszcza sektora MŚP, ratowali, co mogli, na początku nie chcieli wdrażać i testować niczego nowego. Większe podmioty natomiast od razu przyjęły, że zmiana jest konieczna. W wielu zostały powołane sztaby kryzysowe i zespoły mające przeanalizować sytuację i wykreować nowe plany sprzedażowe czy marketingowe. Dzięki takiemu elastycznemu podejściu branża motoryzacyjna, w obszarze której działa badany, w czasie pandemii zwiększyła sprzedaż o blisko 30% (według danych firmy, w której pracuje badany).

W kwestii zapisów w dokumentach strategicznych, które umożliwiłyby szybką reakcję przedsiębiorstwa na sytuację zbliżoną do tej z wiosny 2020 roku, Piotr B. dostrzega pewną lukę koncepcyjną. Firmy zbyt często koncentrują się na tym co nowe, na wzbudzaniu zainteresowania klienta kolejnym produktem czy utrzymywaniu przywództwa rynkowego – patrząc zdecydowanie w przyszłość. Oczywiście gdy wybuchła pandemia wirusa SARS-CoV-2, dało się zmodyfikować istniejące strategie w celu przetrwania, ale nikt jeszcze wtedy nie zastanawiał się, co będzie potem. Były to więc działania tymczasowe uruchomiane jako procesy wspomagające. Zdaniem respondenta, koncerny światowe mają przeważnie strategie opracowywane na piętnaście lat – tzw. *long term planning*. Dla osób pracujących poza działami strategii różnica między planowaniem strategicznym a planowaniem długoterminowym może nie być widoczna. Chodzi jednak o to, że planowanie długoterminowe polega na ustaleniu procesu, dzięki któremu plan strategiczny zostanie osiągnięty. Harmonogram działania jest potrzebny, podobnie jak tworzone wokół niego scenariusze pozytywne i negatywne. Oczywiście te przygotowywane dla zarządu i decydentów stanowią tajemnicę firmy. Natomiast zdecydowanie powszechniejsze i częstsze jest opieranie się na *short term planning*, bo w takim planie zakłada się pewne wolumenty przychodów i monitoruje *cash flow*. Modyfikacja strategii w wyniku rozprzestrzeniania się wirusa SARS-CoV-2 na całym świecie, w wielu firmach w pierwszej fazie zawężała się właśnie do analizy planów rocznych, w których standardowo przetwarzane są wszystkie dane o przedsiębiorstwie i odchyleniach. *Short term* z pewnością stanowią ważny element strategii. Jeżeli dane przedsiębiorstwo faktycznie posiada doprecyzowane plany i na nich opiera swoje wnioski, to w momencie pojawienia się kryzysu finansowego czy gospodarczego mogą one stanowić punkt wyjścia. Takie plany powinny być już obligatoryjną częścią zarządzania każdym modelem biznesu. *Rolling forecast*, czyli planowanie np. na dwanaście miesięcy do przodu i co miesiąc aktualizowanie, umożliwia względnie łatwe zmodyfikowanie produkcji i wprowadzenie czegoś nowego, gdyż małe ulepszenia (*adjustments*) do prognozy krótkookresowej są

o wiele lepiej przyswajane niż ciągła rewizja ogólnego budżetu. Niestety w Polsce taki mały *update* praktykuje się jeszcze niezmiernie rzadko. Zdaniem badanego, przedsiębiorcy z sektora MŚP poszukują uniwersalnych i totalnych rozwiązań, a gdy sytuacja wymyka się spod kontroli, usilnie chcą utrzymać to, co osiągnęli i co do tej pory się sprawdzało, a gdy to nie skutkuje, próbują wszystko zmienić. To niejednokrotnie wiąże się z porzucaniem pewnego konceptu biznesowego bez jakiegokolwiek próby jego modelowania. Na pytanie o narzędzie wspomagające biznes, które można było wykorzystać w obecnej sytuacji pandemicznej, Piotr B. zdecydowanie wskazał VPN, czyli wirtualną sieć prywatną (*Virtual Private Network*). Większość koncernów już dawno wprowadziła to rozwiązanie w celu umożliwienia swoim pracownikom działania poza siedzibą firmy. VPN to prywatne połączenie ze wszystkimi zasobami przedsiębiorstwa (serwery, dyski, dokumenty poufne, programy księgowo) poprzez kanał w ogólnodostępnej sieci internetowej, innej niż ta przypisana danej organizacji. VPN zabezpiecza połączenie, jednocześnie kodując działania użytkownika i ruchy w sieci, przez co skutecznie chroni przed utratą danych, kopiowaniem, a w szczególności nieautoryzowanym dostępem. Zdaniem badanego, narzędzie to okazało się niezbędne, gdy wybuchła pandemia COVID-19, gdyż firmy, które już je wdrożyły, nie miały żadnych przeszkód technicznych, by kierować pracowników na pracę zdalną. Oczywiście VPN wymaga nadzoru działu IT, ale korzyści z niego płynące są niezastąpione. Zdaniem Piotra B., gdyby przedsiębiorstwa z sektora MŚP, śladem dużych korporacji, dokonały przemodelowania swojego biznesu właśnie w kierunku strategii cyfrowej, uniknęłyby wielu problemów, które zaskoczyły je podczas pandemii. Środowiska biznesowe w Polsce wciąż jednak postrzegają transformację cyfrową jako sposób na rozszerzenie kanałów sprzedaży, szybszą komunikację z klientami czy zastąpienie człowieka przez aplikacje wykonujące powtarzalne czynności, podczas gdy transformacja cyfrowa to według badanego coś więcej. To zmiana myślenia o całym biznesie, to readaptacja modelu biznesowego, kultury organizacyjnej i kreowanie nowych wartości, a nie tylko uzupełnienie biznesu działającego analogowo. Pandemia COVID-19 udowodniła, że jest ona nieuchronna. Piotr B. zapytany, czy zauważa zmiany w modelowaniu biznesu w sektorze MŚP w ciągu ostatnich kilku miesięcy, potwierdza, że tak. Wiele firm wstrzymuje swój *working capital*, co wynika z dwóch rzeczy. Po pierwsze, widać wyraźną niechęć do inwestycji oraz coraz większą skłonność do „stopowania” własnego kapitału obrotowego przez wydłużanie terminów płatności zobowiązań do trzydziestu dni. Przedsiębiorstwa same wychodzą z taką inicjatywą, próbują renegecjować warunki umów albo krótko mówiąc, płacą z celowym opóźnieniem. W czasach niepewności rynku powodem takiego zabiegu jest równoważenie bezpieczeństwa przedsiębiorstwa z zyskownością działalności. Drugą przyczyną jest wycofywanie się dużych koncernów z projektów, co rzutuje na funkcjonowanie całej rzeszy podwykonawców. Światowe firmy, takie jak BMW, Renault czy Tesla, wstrzymały wszystkie prace nad udoskonaleniem rozwiązań dla kierowców. Obecnie zawieszono projekty w zakresie gotowych już technologii Internetu Rzeczy (*Internet of Things* lub *Intelligence of Things*, IoT). W uproszczeniu są to systemy urządzeń elektronicznych, które mogą automatycznie komunikować się i wymieniać dane za pomocą sieci bez ingerencji człowieka. Mowa więc tutaj o wspomaganiu torów jazdy,

technologii radarów szczytujących zewnętrzne parametry czy rozwiązaniach multimedialnych do jazdy bezzałogowej. Piotr B. zauważa, że firmy w Polsce są dostawcą półfabrykatów i komponentów właśnie do tych projektów. Przedsiębiorstwo, w którym obecnie pracuje Piotr B. (koncern francuskiej firmy z branży motoryzacyjnej) wyraziło już swoje zaniepokojenie tą sytuacją. Przedłużający się okres bez gwarancji zleceń będzie musiał skutkować zmianami w produkcji, a co za tym idzie, przemodelowaniem całej organizacji.

4. Wnioski

Pandemia COVID-19 w 2020 roku spowodowała ogólny niepokój, a gospodarki wielu krajów doświadczyły bezprecedensowych spadków PKB. Jak się okazało, większość przedsiębiorstw z sektora MŚP w Polsce nie posiadała w tym czasie w pełni zdefiniowanych modeli biznesu. Nie tworzyła na bieżąco strategii i planów na przyszłość, a co za tym idzie nie była przygotowana na tak negatywne scenariusze. Z dystansem podchodzono do planowania czy wdrażania nowych technologii, głównie z przyczyn ekonomicznych, ale przeszkodę stanowił też brak przekonania do innowacji ze strony samych przedsiębiorców. W Polsce zdecydowana większość firm działa w usługach i handlu, firmy produkcyjne, często rodzinne, od lat modelują biznes tylko w sposób tradycyjny. Przy pierwszej fali pandemii dało się więc odczuć pewien konserwatyzm i próby dopasowania kryzysu do realizowanego zamierzenia biznesowego, a nie odwrotnie. Całkowita blokada niektórych branż wymusiła jednak konieczność zmiany myślenia o własnej działalności. Zdecydowanie firmy, które przed pandemią miały jakąkolwiek strategię, poradziły sobie o wiele lepiej, korzystając z wypracowanych alternatyw, niż te, które nie były na to przygotowane. Dobrze też zareagowały modele biznesowe z wdrożoną strategią cyfryzacji swojego przedsiębiorstwa, np. sprzedażą online, obsługą klienta za pomocą aplikacji czy pracą hybrydową. Potwierdza to Andy Baldwin z EY Global Managing Partner: nic zatem dziwnego, że to właśnie organizacje, które już przed wybuchem pandemii COVID-19 z powodzeniem realizowały programy cyfrowej transformacji, w chwili próby poradziły sobie lepiej niż ich mniej zaawansowani technologicznie konkurenci. Dzięki przyjętym modelom biznesowym i procesom pracy były w stanie szybciej reagować na bieżące wydarzenia lub przyspieszyć finalizację wdrażanych zmian.

Najgorzej na kryzys zareagowały przedsiębiorstwa, które nie posiadały solidnego cyfrowego kręgosłupa ani utrwalonej pozycji w sieci bądź działały lub współpracowały z sektorami tradycyjnej sprzedaży detalicznej, transportu, energetyki i turystyki (Baldwin, 2020). Warto jednak pamiętać, że świat polskich przedsiębiorców nie jest jednorodny, a groźba utraty płynności finansowej oraz problemy, przed którymi stają, są zróżnicowane. Pandemia COVID-19 dla niektórych stała się więc doświadczeniem wzmacniającym, dla innych wręcz odwrotnie – źródłem frustracji i obaw.

W 2020 roku rynek nabrał wyraźnie mechanicznego charakteru, stąd przedsiębiorcy (poza branżą budowlaną) zmuszeni byli zastąpić dotychczasowe relacje

społeczne nowoczesną technologią. Realizowane modele biznesowe, które nawet w niewielkim stopniu poddały się takiej digitalizacji, np. wprowadziły dokumentację cyfrową (od umów i podpisów aż po kalendarze służbowe) czy też praktykowały pracę w „chmurze”, dość płynnie dostosowywały się do wyjałowionego z bezpośrednich interakcji świata. Modele biznesowe w sektorze MŚP działające w sposób tradycyjny, bazujące wyłącznie na zasobach fizycznych sektora, a nie na kapitale intelektualnym, sieciach czy nowych, elastycznych strukturach organizacyjnych, poradziły sobie znacznie gorzej, a pandemia COVID-19 obnażyła wszystkie ich słabości.

Literatura

- Baldwin A., 2020: *Jak kształtować przyszłość firmy w dobie bieżącego chaosu?*, https://www.ey.com/pl_pl/covid-19/how-can-you-reframe-your-future-during-the-chaos-of-today [5.03.2021].
- Bellman R., Clark Ch., Craft C., Malcolm D.G., Ricciardi F., 1957: *On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game*, *Operations Research*, Vol. 5, No. 4, s. 469–503.
- BiznesTuba, *Deloitte: 40 proc. firm rodzinnych nie posiada strategii cyfrowej*, <https://biznes tuba.pl/biznes-na-zywo/wydarzenia/deloitte-40-proc-firm-rodzinnych-nie-posiada-strategii-cyfrowej/> [28.12.2020].
- Bondurak J., Kruczek M., Zawartka P., 2017: *Koncepcyjne ujęcie modeli biznesowych w gospodarce o obiegu zamkniętym*, [w:] J. Kulczycka, K. Głuc (red.), *W kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym. Perspektywa przemysłu* [materiały konferencyjne], Wydawnictwo IGSMiE, Kraków, s. 9–18.
- Brzózka J., 2009: *Model biznesowy. Współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, *Organizacja i Zarządzanie Kwartalnik Naukowy*, nr 2(6), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 1–19.
- Brzózka J., 2015: *Modele biznesu a wykorzystanie innowacji w przedsiębiorstwach społecznych*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie*, z. 78, s. 51–67.
- Czarnecki L., 2015: *Model DNA firmy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, *Spis polskich firm*, 2020, https://www.coig.com.pl/spis-polskich-firm_katalog_polskich_firm.php [3.01.2021].
- Demil B., Lacocq X., 2010: *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, *Long Range Planning*, Vol. 43, s. 227–246.
- Deloitte, 2018: *Stronger, fitter, better: Crisis management for the resilient enterprise. Global Crisis Management Survey*, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/articles/2018-global-crisis-management-survey.html> [10.02.2021].
- Deloitte, 2020: *Jak zarządzać firmą w kryzysie*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/koronawirus-jak-zarzadzac-firma-w-kryzysie.html> [7.01.2021].

- Falencikowski T., 2012: *Model biznesu dla Polski współczesnym wyzwaniem gospodarczym*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 115, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 38–54.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., 2008: *Modele Biznesu Polskich Przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny, *Biuletyn Statystyczny Nr 12/2020*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/informacje-o-sytuacji-spolecno-gospodarczej/biuletyn-statystyczny-nr-122020,4,107.html> [10.02.2021].
- Jabłoński A., Jabłoński M., 2019: *Modele biznesu przedsiębiorstw. Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*, CeDeWu, Warszawa.
- Moris M., Schindehutte M., Allen J., 2005: *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, Journal of Business Research, Vol. 58, s. 726–735.
- Nogański B., Szpitter A., 2009: *Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Odbudowa jego wartości*, [w:] J. Bieliński, R. Płoska (red. nauk.), *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, nr 3/2, s. 69–82.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005: *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*, Communications of the Association for Information Systems, Vol. 15, s. 1–43.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2010: *Business Model Generation*, Wiley&Sons, Hoboken.
- Roboforum, *Rośnie popyt na roboty – najnowszy raport ekspertów IFR*, <https://roboforum.pl/artukul/rosnie-popyt-na-roboty-najnowszy-raport-ekspertow-ifr-30-wrzesnia-2015> [5.01.2021].
- Skowrońska A., Tarnawa A., Łapiński J., Mączyńska M., Nieć M., Orłowska J., Rzeźnik G., Szut J., Wasilewska M., Węclawska D., Zakrzewski R., 2016: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP Grupa PFR, Warszawa, czerwiec 2019, s. 1–107.
- Walaszczyk L., de Angelis E., de Angelis K., Vucovic M., Vlckova G., Batzogianni E., Ioannou S., 2016: *Modele biznesowe – kompendium*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji PIB, Radom.

BUSINESS MODELS IN THE SME SECTOR AND THE ECONOMIC CRISIS CAUSED BY THE COVID-19 PANDEMIC

Summary: In the era of globalization, the dynamics and speed of companies response to constant changes are particularly important. Contemporary business environments increasingly appreciate the role of a business model and its ability to adapt to new, unforeseen circumstances. The aim of this chapter is to analyse business models from the SME sector, their resistance, sustainability and challenges in SARS-CoV-2 virus crisis, which took place in Poland in 2020. Our methodology combines quantitative evidence with detailed qualitative investigations. To analyse the impact of the pandemic, the authors took a closer look at two different experiences

of managers, conducted and analysed two in-depth interviews. We chose two senior managers who proactively respond to market needs, adapt strategies in their companies. To tackle the research objective, we address the following questions: did the chosen companies have the tools to respond quickly to the economic crisis and which business model strategies turned out to be the most effective.

Keywords: business models, management, crisis, strategic management, digital strategy, pandemic COVID-19, virus SARS-CoV-2

ZMIANY W FUNKCJONOWANIU TARGÓW GOSPODARCZYCH WE WSPÓŁCZESNEJ KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ¹

Anita PROSZOWSKA

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Streszczenie: W rozdziale opisano główne przyczyny zmian zachodzących we współczesnej komunikacji marketingowej, do których zaliczono ograniczenia kontaktów bezpośrednich wywołane pandemią COVID-19 i automatyzację procesów komunikacyjnych, będącą wynikiem dynamicznego postępu technologicznego. Szczególną uwagę poświęcono zmianom w zakresie organizacji i wykorzystania targów gospodarczych. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych i badań rynku oszacowano perspektywy rozwojowe tego narzędzia marketingowego w wersji online i offline. Ustalono, że w wyniku wprowadzenia ograniczeń sanitarnych związanych z COVID-19 branża targowa zanotowała bardzo duże straty, ale jednocześnie wdrożyła szereg aktywności online w miejsce dotychczasowych spotkań offline. Jednak uczestnicy imprez realizowanych w nowej formule twierdzą, że nie umożliwia ona realizacji celów targowych z tradycyjnych imprez wystawienniczych. Zakłada się, że w momencie ponownego pojawienia się możliwości organizacji targów stacjonarnych większość branż będzie chciała powrócić do minionej formuły tych imprez, przy czym jednocześnie nie wyklucza się korzystania z uzupełniających aktywności online. Bazę hybrydowych imprez targowych będą stanowiły targi offline (zlokalizowane w jednym lub w kilku miejscach jednocześnie) zintegrowane zarówno z wydarzeniami online, jak i pojedynczymi uczestnikami, biorącymi udział w targach w sposób pośredni. Nowa formuła sprawi, że w porównaniu z przeszłością ograniczenia przestrzenne związane z odległością od miejsca organizacji targów stracą na znaczeniu, a jednocześnie większą rolę będzie odgrywać poziom zaawansowania technologicznego danego podmiotu.

Słowa kluczowe: targi gospodarcze, pokazy handlowe, komunikacja marketingowa, pandemia, COVID-19, postęp technologiczny

1. Wprowadzenie

Według szacunków Polskiej Izby Przemysłu Targowego (TVN 24, 2021) branża targowa w Polsce to około 5000 firm, zatrudniających blisko 500 000 osób (z nich około 40% to zatrudnieni na etacie). W okresie poprzedzającym pandemię całkowite roczne obroty branży targowej były równe około 4,9 mld zł (co stanowiło około 0,2% PKB), a przychody z tytułu zapłaconego podatku VAT wyniosły około 0,5 mld zł (Newseria, 2021).

¹ Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

Już w 2020 roku miesięczne straty sektora targowego w Polsce wynosiły 150 mln zł, pojawiły się też pierwsze bankructwa przedsiębiorstw tego sektora (RP Biznes, 2021), a dodatkowo kolejne edycje rządowych tarcz dla przedsiębiorców nie uwzględniały bezpośredniej pomocy dla tej branży. Podczas pandemii COVID-19 zwolnienia pracowników w tej branży wyniosły nawet 60%. Według raportu Convention Bureau of Europe z powodu pandemii wydatki na imprezy organizowane w Polsce w ramach branży MICE obniżą się o 1,4–2,1 mld euro. W raporcie założono, że liczba uczestników tych imprez i ich wydatki wrócą do poprzedniego poziomu najwcześniej w 2022 roku, a nawet 2023 roku (Kraków Convention Bureau, 2021).

Targi i wystawy gospodarcze to miejsca spotkań przedsiębiorców z wielu regionów świata umożliwiające budowanie nowych relacji pomiędzy nimi i rozwijanie istniejących wymiarów współpracy, dlatego myśląc o promocji produktów i przedsiębiorstw po okresie pandemii, trzeba widzieć w niej znaczący udział tej branży. Przy czym wyjście z tej głębokiej zapaści będzie wymagało bardzo uważnej analizy stanu branży i możliwości jej rozwoju. Analiza i diagnoza sytuacji w branży jest szczególnie ważna, bo już przed okresem pandemii zmieniała się formuła niektórych imprez targowych i pomimo całościowego wzrostu ich liczby (jak i ich zwiedzających), niektóre branże w procesie komunikacji z rynkiem intensyfikowały wdrażanie również innych narzędzi komunikacji. Pandemia COVID-19 wymusiła, zarówno u organizatorów targów, jak i ich klientów, przyspieszoną transformację cyfrową. Jednak by podążać tą drogą, konieczne jest coraz szybsze sięganie po nowe know-how i szkolenia z tego zakresu.

Zmiany we współczesnej komunikacji są zauważalne w zasadzie przez każdego uczestnika tego procesu (Bruhn i Schnebelen, 2017). Zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej zmieniają się nasze zwyczaje w obszarze komunikowania. O ile większość użytkowników w dużym stopniu używa generalnie tych samych narzędzi, o tyle stopień intensywności ich wykorzystania diametralnie się zmienia. Szczególnie mocno jest obserwowany wzrost popularności technologii informatycznych i mobilnych (Singh i in., 2017). Są one coraz łatwiej dostępne dla zwykłych użytkowników, a jednocześnie tańsze i gwarantują radykalne przyspieszenie przekazywania informacji, więc naturalne jest, że są coraz częściej wykorzystywane w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw (Karjaluoto i in., 2015; Passavanti i in., 2020).

Technologia daje również możliwość uporządkowania nawet bardzo złożonych procesów komunikacji – można bardzo dokładnie zaplanować, kto będzie adresatem przekazu, jak będzie wyglądał komunikat i kiedy będzie wysłany (co oczywiście samo w sobie jest nowym wyzwaniem, bo trzeba umieć zaplanować precyzyjnie całość tego procesu). Dzięki postępowi technologicznemu indywidualne i wielokrotne modyfikacje procesu komunikacji w zasadzie nie stanowią już dla współczesnych przedsiębiorstw żadnego problemu (Brodie i in., 2013). Kompleksowo zaprogramowany system bezbłędnie zrealizuje nawet bardzo złożone zadania komunikacyjne (problemy i zaangażowanie przedsiębiorstw są zogniskowane na procesie decyzyjnym związanym z kształtowaniem procesu komunikowania się). Dzieje się tak również dlatego, że działania te coraz częściej opierają się na chatbotach, a wykorzystanie marketingu technologicznego staje się oczywistą codziennością współczesnych przedsiębiorstw.

Dlatego dzisiaj do powszechnego użytku weszły takie określenia, jak *social media communication*, *online communication*, ale też *direct mail*, *eWOM communication* (Gong i in., 2019) itp., a kryjące się za nimi działania stają się coraz częściej podstawą systemów komunikacyjnych przedsiębiorstw.

Celem niniejszego opracowania jest analiza przyczyn i scharakteryzowanie wybranych obszarów zmian zachodzących we współczesnej komunikacji marketingowej. Szczególną uwagę zwrócono na zmiany w obszarze targów gospodarczych. W analizie wykorzystano źródła literaturowe, wyniki badań wtórnych realizowanych m.in. przez niezależne podmioty zajmujące się koordynacją działań sektora targowego (np. PIPT, UFI), wywiady z ekspertami będącymi przedstawicielami organizatorów imprez targowych oraz wybrane wyniki badań własnych na grupie podmiotów, które w ubiegłych latach uczestniczyły w imprezach targowych.

2. Zmiany w komunikacji marketingowej wywołane pandemią COVID-19

Bardzo istotny wpływ na zmiany w komunikacji marketingowej miało pojawienie się pandemii wirusa SARS-CoV-2. Regulacje związane z obostrzeniami sanitarnymi ograniczyły radykalnie możliwość bezpośrednich spotkań, zarówno prywatnych, jak i zawodowych. Wynikało to z jednej strony z formalnych ograniczeń wprowadzonych przez rząd, a z drugiej z lęku potencjalnych uczestników kontaktów bezpośrednich przed zakażeniem koronawirusem. To sprawiło, że na przykład branża targowo-wystawieniowa w dużym stopniu była zmuszona do radykalnego ograniczenia (a w kolejnych etapach do całkowitego zawieszenia) swojej działalności offline. Od marca 2020 roku kolejne imprezy targowe na całym świecie były odwoływane. W okresie wakacyjnym w niektórych regionach świata powiało optymizmem, bo ograniczenie restrykcji sanitarnych umożliwiło organizowanie kolejnych imprez targowych, więc znowu zaczęto je planować. Jednak była to tylko sytuacja przejściowa, bo jesienią i zimą 2020 roku znowu można było organizować tylko imprezy online (Business Insider, 2021).

Ograniczenie kontaktów bezpośrednich i związane z nimi okresowe zakazy przemieszczania się (szczególnie w wymiarze międzynarodowym) stały się problemem dla przedsiębiorców i jednocześnie dużym wyzwaniem dla organizatorów targów i innego rodzaju eventów. Pojawiła się pilna potrzeba zastąpienia bezpośrednich kontaktów biznesowych za pomocą działań wirtualnych. Spotkania online, szkolenia w formie webinarów i wirtualne targi gospodarcze zaczęły być wskazywane jako możliwości pełnego zastąpienia wcześniejszych kontaktów bezpośrednich. Było to duże wyzwanie zarówno dla uczestników, jak i dla organizatorów takich wydarzeń. Postęp technologiczny został przez nich zdyskontowany po raz drugi, tym razem w formie urządzeń i oprogramowania umożliwiającego organizację spotkań online. W początkowym okresie uczestnicy rynku przeżywali fascynację tymi nowymi rozwiązaniami i widzieli tylko ich zalety. Dopiero po jakimś czasie zaczęto zauważać uciążliwość niektórych ograniczeń wynikających z wykorzystania do spotkań biznesowych tylko wirtualnej rzeczywistości.

W tym okresie (szczególnie w czasie pierwszej fali epidemii) obserwowano też radykalną zmianę priorytetów funkcjonowania ludzi i przedsiębiorstw – najistotniejszego znaczenia nabrało bezpieczeństwo ludzi, a co za tym idzie najważniejsze stało się dostosowanie się do nowych wymogów sanitarnych. Jednocześnie w miarę przedłużania się czasu pandemii przedsiębiorcy zaczęli rozumieć, że rzeczywistość online zagości w ich działaniach na dłużej, a spotkania bezpośrednie na razie zostają odłożone do nieokreślonej przyszłości.

Intensyfikacja wykorzystania nowych technologii (wraz z wprowadzaniem rozwiązań komunikacyjnych online) wiąże się z wysiłkiem finansowym i organizacyjnym, więc wymaga określenia perspektywy czasowej i częstotliwości korzystania z przyjętych rozwiązań. Stąd coraz częściej przedsiębiorcy zadawali sobie pytanie o przyszłość targów offline. Czy po zakończeniu pandemii wróci ich dawna intensywność, czy też zostaną zastąpione przez inne formy komunikacji?

3. Zmiany w funkcjonowaniu branży targowej

Uczestnictwo w targach to jedna z form marketingu eventowego przez lata postrzegana jako skuteczne narzędzie marketingowe, szczególnie dla sektora B2B (Proszowska, 2018). Udział w targach i inne wydarzenia organizowane przez przedsiębiorstwa pełnią ważną funkcję w ich działaniach w obszarze komunikacji marketingowej (Kennett-Hensel i in., 2019). Ich realizacja pozwala osiągać rezultaty obserwowane w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa (Engblom, 2014). Do najistotniejszych zewnętrznych następstw tej aktywności marketingowej można zaliczyć poprawę wyników sprzedaży, relacji z interesariuszami, wzrost znajomości marki i poprawę funkcjonowania procesu rekrutacji w firmie (Proszowska, 2017; Wong i Lai, 2018). Rezultaty obserwowane wewnątrz przedsiębiorstwa to przede wszystkim poprawa komunikacji wewnętrznej i employer brandingu, wzmocnienie kultury organizacyjnej oraz przemiana pracowników w ambasadorów firmy (Targosz, 2021).

Wiele przedsiębiorstw właśnie na uczestnictwie w targach opierało swoje kontakty z klientami i dla nich dużą próbą stał się moment, kiedy tych imprez zabrakło. Jeszcze większym ciosem było to dla podmiotów obsługujących te imprezy, bo nie miały innej alternatywy prowadzenia działalności zarobkowej. Z dnia na dzień odwoływano lub przekładano w bliżej nieokreślonej przyszłości naprawdę duże międzynarodowe imprezy (np. w Polsce jedną z pierwszych dużych imprez targowych, które pierwotnie przełożono a później odwołano, był Krakdent – międzynarodowe targi stomatologiczne o ponad dwudziestoletniej historii. Impreza pierwotnie była planowana na 12–14.03.2020 roku, najpierw została przełożona na 28–30.05.2020 roku, później na 3–5.09.2020 roku, a na koniec odwołana (Krakdent, 2021)). Nagle w zasadzie bez pracy zostali organizatorzy i operatorzy targów oraz właściciele hoteli, punktów gastronomicznych, taksówkarze oraz inne firmy transportowe. Szczególnie odczuwalne było to w krajach, w których targi były bardzo popularne, tak jak na przykład w Niemczech (Globalinsolvency, 2021), na terenie których znajdują się cztery centra targowe spośród dziesięciu największych na świecie (Hanower, Frankfurt nad Menem, Kolonia i Düsseldorf) (World Map, 2017). Konieczność planowania tych wydarzeń z dużym wyprzedzeniem była dodatkowym

utrudnieniem. Brak jednoznacznych prognoz na przyszłość sprawiał, że organizatorzy oraz operatorzy targowi przygotowywali się jednocześnie do organizacji imprez online i offline. Mimo wszystko cały czas próbowano definiować zasady funkcjonowania branży. Przykładem takiej działalności było np. zorganizowanie 8.06.2020 roku konferencji „Targi NEW REALITY” (Targi Kraków 1, 2021), w ramach której wypracowano procedury bezpieczeństwa i plan ochrony sanitarnej obiektu EXPO Kraków, mające docelowo umożliwić bezpieczną organizację imprez targowych offline „w nowej rzeczywistości”. Kolejny przykład walki o branżę targową w czasach pandemii to Komitet Obrony Branży Targowej (Expovortal, 2021).

Targi w Krakowie nie miały jednak okazji przetestować wypracowanej procedury – nadejście drugiej fali pandemii rozwiało nadzieje na odmrożenie branży targowej w drugiej połowie 2020 roku. Z hucznie planowanych jesiennych krakowskich targów książki pozostały trzy dni spotkań online (23–25.10.2020) i tzw. tydzień targowy (19–25.10.2020) z rabatami i innymi promocjami od wydawnictw, dystrybutorów i księgarń (Książka Kraków 1, 2021). Kolejne imprezy branżowe zaplanowane na jesień 2020 roku również były realizowane w wersji online, miały bardziej charakter konferencji naukowych niż tylko spotkań wystawców i gości targowych, ale cieszyły się zainteresowaniem branży i mediów (np. ANTYCOVID EXPO, Targi Opakowań Packaging Innovations, CLICK-WATCH-TALK KOMPOZYT-EXPO). Rozwój sytuacji epidemicznej sprawił, że pod koniec 2020 roku przestano planować organizację tradycyjnych targów gospodarczych, a ośrodki targowe w Polsce były przekształcane w szpitale tymczasowe. I tak na przykład 9.11.2020 roku podpisano również umowę najmu, zgodnie z którą EXPO Kraków stało się do końca kwietnia 2021 roku miejscem lokalizacji szpitala tymczasowego (Książka Kraków 2, 2021).

W tym samym czasie firma nadal działa jako organizator targów online, jednocześnie planując na kolejne miesiące 2021 roku imprezy stacjonarne (Targi Kraków 2, 2021). Cały czas na rynku doskonalone są obie formy działalności targowej, co na pewno jest bardzo obciążające dla tej firmy i pozostałych organizatorów. Coraz częściej pojawia się pytanie o miejsce i formułę targów w przyszłości, kiedy zarówno organizatorzy, jak i uczestnicy tych imprez będą mieli rzeczywisty wybór, nieograniczony jak obecnie restrykcjami sanitarnymi. Konieczna jest ocena rzeczywistych możliwości, jakie dają obie formy i analiza nastawienia do nich potencjalnych uczestników.

4. Porównanie imprez targowych offline i online

Określenie przyszłości imprez targowych offline i online nie jest możliwe bez przeanalizowania charakterystyk funkcjonowania jednych i drugich. Ich zestawienie zostało zaprezentowane w tabeli 1. W ramach tabeli nie określano, jaki znak („+” czy „-”) ma dany parametr opisowy, gdyż do każdego z nich można podejść wielowymiarowo. Na przykład pierwsza cecha wymieniona w tabeli 1, czyli „fizyczne przygotowanie stoiska i eksponatów (...)”, to na pewno z jednej strony źródło bardzo istotnych kosztów i aktywność wymagająca dużego zaangażowania organizacyjnego, ale też potencjalna płaszczyzna późniejszego pełniejszego oddziaływania na gościa targowego.

Tabela 1
Komparacja parametrów imprez targowych online i offline

	Targi offline	Targi online
Faza przygotowań do targów	<ul style="list-style-type: none"> – fizyczne przygotowanie stoiska i eksponatów (w rzeczywistym kształcie; odpowiednio dużym, aby pomieścić eksponaty i personel oraz zrealizować spotkania zaplanowane w rejonie stoiska) – wynajęcie miejsc noclegowych i zapewnienie aprowizacji personelowi targowemu – zaplanowanie rzeczywistych wydarzeń targowych i szkolenie pracowników – zaplanowanie rzeczywistych spotkań z klientami – transport personelu targowego, elementów stoiska i materiałów promocyjnych na targi 	<ul style="list-style-type: none"> – zaprojektowanie wirtualnej prezentacji i eksponatów – brak kosztów związanych z noclegami i transportem zarówno personelu, jak i wyposażenia stoiska – duża elastyczność w doborze miejsc i charakteru prezentacji – brak barier związanych z odległością od miejsca targowego i ograniczeniami przestrzeni wystawienniczej – zaplanowanie wirtualnych wydarzeń targowych i szkolenie pracowników – zaplanowanie wirtualnych spotkań z klientami
Etap fizycznego udziału w targach	<ul style="list-style-type: none"> – budowa i obsługa rzeczywistego stoiska targowego – możliwość pełnej prezentacji oferty i całościowego oddziaływania na zmysły zwiedzających – bezpośredni kontakt ze zwiedzającym, dający możliwość dodatkowej weryfikacji jego rzetelności i rzeczywistego poziomu zainteresowania przyszłą współpracą – brak możliwości wstępnej selekcji gości targowych – konieczność goszczenia na stoisku każdego zwiedzającego – uwzględniając fakt, że zwiedzający nie poruszają się po targach według bardzo precyzyjnych planów – trudności z optymalizacją czasu obsługi gości targowych (problemy przestrzenne i kadrowe) – możliwość spontanicznego, przypadkowego nawiązania kontaktów z innymi uczestnikami, biorącymi udział w imprezie, a początkowo niezainteresowanymi stoiskiem/ofertą firmy – sztywna liczba pracowników obsługujących stoisko (problemem może być zarówno zbyt duża grupa ludzi – będą sobie wzajemnie przeszkadzać, a gdy jest ich za mało – to niezadowoleni będą zwiedzający, czekający na obsługę) – możliwość obserwacji innych wystawców i ich relacji ze zwiedzającymi i porównanie z własną aktywnością i jej wynikami 	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja obsługi wirtualnego stoiska (co prawda tańsza niż przy stoisku offline, ale wymaga lepszego przygotowania sprzętowego firmy i bardziej zaawansowanych umiejętności informatycznych personelu) – możliwość weryfikacji jakościowej gości targowych i wstępnej selekcji podmiotów, z którymi będą organizowane spotkania i prowadzone rozmowy podczas targów – elastyczność w doborze personelu obsługującego stoisko – pracownicy są oddelegowywani do „targów” tylko wtedy, gdy są potrzebni, w pozostałym czasie zajmują się swoimi stałymi obowiązkami – ograniczenia w wykorzystaniu marketingu sensorycznego i możliwości pełnej prezentacji wszystkich elementów oferty przedsiębiorstwa – brak przypadkowych interakcji, jakie mają miejsce przy rzeczywistym spacerze zwiedzających po przestrzeni targowej – wyższy poziom bezpieczeństwa epidemicznego uczestników (brak bezpośredniego kontaktu) – brak sfery konsumpcji (części wspólnej lub zewnętrznych obiektów gastronomiczno-kulturalnych), dającej możliwość mniej formalnego porozmawiania z innymi uczestnikami targów

Tabela 1 cd.

Faza działań potargowych	<ul style="list-style-type: none"> – trudniejszy demontaż stoiska, transport elementów do siedziby firmy, powrót pracowników do domu i do pracy – większa liczba spontanicznych i ponadstandardowych zachowań uczestników generuje więcej trudności w ocenie rezultatów i planowania kontaktów potargowych ze zwiedzającymi – trudności z odtworzeniem w celu oceny rezultatów, niektórych aktywności targowych (niekontrolowany udział publiczności w działaniach targowych i innych czynników zewnętrznych) 	<ul style="list-style-type: none"> – brak konieczności złożonego demontażu stoiska i męczącego (rzeczywistego) powrotu pracowników z targów do domu – możliwość szybszego powrotu do bieżącej działalności firmy – dokładniejsza (elektroniczna) ewidencja przebiegu imprezy pozwala przygotować bardziej precyzyjne sprawozdanie i pełniej ocenić mierzalne skutki udziału (np. liczenie gości targowych, czy czasu im poświęconego)
--------------------------	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji podczas wcześniejszego wielokrotnego udziału w targach i wywiadów z wystawcami

Zestawione w tabeli 1 elementy komparacji targów online i offline pokazują, że każda z wersji tych imprez ma niekwestionowane zalety, ale i wady, dlatego nie można jednoznacznie wyodrębnić lepszej z nich. Stąd tak trudno jest prognozować zanik (lub dominujący rozwój) którejs z form targów. Wśród dzisiejszych wystawców są zarówno grupy przekonane o bezwarunkowej konieczności bezpośredniego udziału w targach i prezentacji/obejrzenia przedmiotów działalności (jak np. branża meblowa), ale są też tacy, którzy płynnie przestawili się na imprezy online i do powrotu do tradycyjnych targów offline nie tęsknią (np. sektor usług finansowych i innych) (źródło: Indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami Międzynarodowych Targów Poznańskich S.A, luty 2021).

Należy podkreślić, że są to opinie po upływie roku od wprowadzenia ograniczeń, czyli po okresie, w którym większość firm raczej martwiła się o przetrwanie, niż myślała o intensywnym rozwoju czy poszukiwaniu nowych rynków. Bo, o ile kontakt online z dotychczasowym kontrahentem dla podtrzymania wspólnej aktywności może stać się czymś naturalnym to do nawiązywania w ten sposób współpracy z kolejnymi podmiotami na nowych rynkach trudno się będzie przedsiębiorcom przyzwyczaić. Proces ten będzie wymagał wypracowania dodatkowych narzędzi w postaci programów weryfikujących prawdziwość podawanych informacji.

Targi tradycyjne są lepiej znane przedsiębiorcom (Proszowska, 2017; Siskind, 2005), dlatego w tym momencie bardziej szczegółowo są analizowane możliwości organizacji i wykorzystania w działaniach przedsiębiorstw targów online. Pilnie obserwowane są kolejne start-upy zajmujące się organizacją targów online i przygotowywane przez nie imprezy (F5, 2021). Bada się, w jaki sposób wystawcy prezentują się na platformie targowej na swoich wirtualnych stoiskach i jak korzystają z tego zwiedzający (Barbini, 2004). Na świecie obserwuje się dzisiaj potrzebę integracji działań na płaszczyznach online i offline (Sarmento i Simões, 2019) oraz konieczność ustrukturyzowania planowania aktywności w wirtualnej przestrzeni (nie tylko targowej) (Labrecque i in., 2013). Trudności z realizacją procesu konsolidacji działań wynikają między innymi z faktu braku zaangażowania menedżerów wyższego

szczebla w szczegółowe zaplanowanie roli targów w polityce firmy i jednocześnie braku świadomości, że dzisiejsze relacje przedsiębiorstw generują więcej informacji, które firmy muszą zbierać i analizować, a to wymaga bardziej szczegółowego procesu zbierania i zarządzania informacjami (Gottlieb i Bianchi, 2017).

Zauważa się, że dzisiejsi konsumenci oczekują od przedsiębiorców kształtowania relacji i pogłębiania ich doświadczeń rynkowych w wielu płaszczyznach i nie tylko tych najbardziej tradycyjnych (Dahlström i Edelman, 2013). Jako społeczeństwo powoli zmieniamy nasze narzędzia wspomagania podejmowania decyzji z komputerów stacjonarnych na urządzenia mobilne (Matovic i in., 2015; Shkurupskaya i Litovchenko, 2016) i towarzysząca temu nieograniczona możliwość wirtualnej obecności wywołuje potrzebę ciągłego kontaktu i czyni wirtualne środowisko bardziej naturalnym (Geigenmüller, 2010).

5. Badania empiryczne

Poszukując odpowiedzi na pytanie o przyszłe miejsce targów gospodarczych w komunikacji marketingowej, zaplanowano badania CAWI (*Computer Assisted Web Interview*, wspomagany komputerowo wywiad online) wśród wystawców uczestniczących w przeszłości w imprezach targowych organizowanych na terenie Polski. Badania poprzedzono indywidualnymi wywiadami pogłębionymi przeprowadzonymi telefonicznie z przedstawicielami organizatorów imprez tego typu na terenie Polski. Rozmowy te pozwoliły ustalić koncepcję późniejszych badań ilościowych, w szczególności doprecyzować formę pytań i zaproponowanych odpowiedzi do wyboru. Badania wystawców rozpoczęły się w styczniu 2021 roku i objęły wybranych uczestników targów organizowanych przez Międzynarodowe Targi Poznańskie i Targi Kielce (wybór podyktowany obserwowaną intensywnością działalności organizatorów). Zostały one poprzedzone badaniami pilotażowymi CAWI na uczestnikach CLICK-WATCH-TALK KOMPOZYT-EXPO, czyli wersji targów Kompozyt Expo z roku 2020 (Kompozyt Expo, 2021) organizowanych co roku przez Targi w Krakowie. Poniższe wnioski obejmują wyniki pierwszej fazy badań, w ramach której uzyskano czterdzieści osiem odpowiedzi respondentów. Wśród badanych większość stanowią wystawcy uczestniczący w targach raz, dwa razy do roku, o ogólnopolskim zasięgu dystrybucji, zaliczani najczęściej do małych przedsiębiorstw.

Respondenci raczej nie należą do entuzjastów targów online. Zdaniem 58% badanych po okresie pandemii nastąpi powrót do tradycyjnych imprez targowych, ale jednocześnie według 25% respondentów będziemy tworzyć nowe zasady komunikacji marketingowej oparte na formach online i offline (nikt nie zakłada zupełnej rezygnacji z imprez offline po zakończeniu pandemii). Około 50% badanych jest przekonanych, że udziału w targach nie da się zastąpić za pomocą jakiegokolwiek innej formy komunikacji, a tylko 8,3% deklaruje, że zupełnie im nie brakuje udziału w targach offline. Przed 2020 rokiem do najważniejszych celów realizowanych na targach (głównie offline) zaliczano „podtrzymywanie dotychczasowych kontaktów” i „poszukiwanie nowych kontaktów” oraz „poszukiwanie informacji rynkowych”. Obecnie badani deklarują, że

właśnie realizacja tych celów podczas targów online sprawia im największe trudności. Biorąc udział w targach offline przed 2020 rokiem wystawcy oceniali swój poziom zadowolenia z udziału jako wysoki (66,7%) i bardzo wysoki (16,7%), podczas gdy w odniesieniu do imprez online w tym samym okresie najczęściej deklarowali brak zadowolenia (33,3%). Przy czym trzy czwarte badanych nie uczestniczyło wcześniej w targach wirtualnych i prawdopodobnie na skutek braku doświadczeń w tym obszarze również dlatego nie wykazywali oni entuzjazmu wobec tego narzędzia marketingowego.

Oczywiście wiara w powrót do stanu przed pandemią (58,3% zakłada powrót do tradycyjnych targów offline) nie jest niczym złym, ale z drugiej strony wykorzystanie potencjału, jaki niesie udział w targach online, byłoby z korzyścią dla ich uczestników i całej gospodarki. W 2020 roku 58,3% badanych uczestniczyło w targach online i niestety tylko 16,7% było bardzo zadowolonych z udziału w tych imprezach. Co prawda, grupa zupełnie niezadowolonych to tylko 8,3%, ale wyraźnie widać, że konieczna jest zmiana polityki funkcjonowania targów online (oraz informowania o nich), by poprawić ich wizerunek wśród potencjalnych wystawców oraz sposób ich wykorzystania.

Podsumowując, targi online są odbierane jako niezbyt skuteczne w zakresie realizacji głównych celów targowych badanych wystawców. Analizując ich aktywność w tym obszarze, można domniemywać, że jest to wynikiem braku doświadczenia i niewłaściwego przygotowania do tych targów. Wystawcy potrzebują wsparcia merytorycznego w zakresie planowania udziału w targach online i przygotowania się do tych działań. Ważne jest przede wszystkim zwrócenie uwagi na zupełnie odmienny system wyboru miejsc prezentacji targowej, bo przestają być bardzo istotne kryteria dostępności geograficznej i kosztów transportu, które do tej pory były jednymi z kluczowych przy wyborze targów offline.

Opisywane badania mają charakter ciągły – w kolejnych okresach wymienieni organizatorzy będą przekazywać prośbę o wypełnienie kwestionariusza wystawcom z nimi współpracującym, co pozwoli na obserwację zmian postaw wobec wizji targów i określenie perspektyw rozwoju każdej z wymienionych form imprez targowych.

6. Podsumowanie i wnioski

Z oczywistych powodów trudno jednoznacznie określić, jaka będzie przyszłość imprez targowych dla poszczególnych sektorów branżowych w Polsce „po pandemii”. Mogą to być zarówno imprezy online, offline, jak i imprezy hybrydowe.

Dzisiejsza rzeczywistość zupełnie zmieniła optykę podejmowania decyzji, nie tylko zresztą dotyczących udziału w targach. Branża targowa walczy o utrzymanie swojej pozycji i przekonuje do uczestnictwa w imprezach tradycyjnych, ale mając świadomość obecnych ograniczeń i postępujących przemian, wprowadza do swoich kalendarium imprez coraz więcej wydarzeń online (Sarmiento i Simões, 2019). Obserwując pozatargową bieżącą rzeczywistość, można zauważyć, że spotkania online stają się coraz bardziej naturalną formą kontaktów. I to w wielu obszarach, bo powszechne są już między innymi międzynarodowe konferencje naukowe online, teleporady i e-recepty w branży medycznej, ale też targi branżowe i seminaria

szkoleniowe w branżach inwestycyjnych. I w krótkim okresie są to bardzo wygodne (postrzegane prawie jednoznacznie pozytywnie) rozwiązania, ale jednocześnie wszyscy (albo prawie wszyscy) ich uczestnicy wiedzą, że przekaz audio czy wideo może być stosunkowo łatwo modyfikowany i pośrednie formy kontaktu zawsze będą obdarte ryzykiem przekłamań i nadużyć. Dlatego przedsiębiorcy będą szukać dodatkowych form weryfikacji wiarygodności podmiotów poznanych w czasie spotkań online.

Dynamika wdrażania rozwiązań wirtualnych (w tym targów) będzie zależała od tempa rozwoju technologicznego systemów wykorzystywanych do realizacji tych działań oraz od poziomu ich integracji z systemami zarządzania wystawców i zwiedzających (Gottlieb i Bianchi, 2017). Złożoność tych rozwiązań i ich wysoki poziom zaawansowania technologicznego mogą powodować, że zainteresowanie tymi instrumentami będzie ograniczone. Będzie musiała powstać dodatkowa „kategoria” podmiotów współpracujących z branżą targową (czy szerzej: eventową), której zadaniem będzie umożliwienie zminimalizowania trudności realizacyjnych i zapewnienie możliwości pełnego wykorzystania potencjału tych wirtualnych (czy hybrydowych) rozwiązań, szczególnie przez mniejsze przedsiębiorstwa. Do organizatorów targów będą musiały dołączyć podmioty zapewniające oprzyrządowanie dla poszczególnych „wystawców” i „gości targowych”, które pomoże przygotować się do danej imprezy, a następnie wziąć w niej udział i oszacować rezultaty.

Literatura

- Barbini F.M., 2003: *Innovative Trade Fairs for Incubating Virtual Enterprises*, [w:] *Processes and Foundations For Virtual Organizations, WG5.5 Fourth Working Conference on Virtual Enterprises (PRO-VE'03)*, Lugano, s. 543–550.
- Business Insider, 2021: <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/branza-targowa-w-czasie-pandemii-zakaz-organizacji-targow/06z4858> [10.02.2021].
- Brodie R.J., Ilic A., Juric B., Hollebeek L., 2013: *Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: An Exploratory Analysis*, *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 1, s. 105–114.
- Bruhn M., Schnebel S., 2017: *Integrated Marketing Communication – from an Instrumental to a Customer-Centric Perspective*, *European Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 3, s. 464–489.
- Dahlström P., Edelman D., 2013: *The Coming Era of On-Demand Marketing*, *McKinsey Quarterly*, Vol. 1, No. 4, s. 1–15.
- Engblom R., 2014: *Trade Fairs Role as Part of the Firms. Marketing Communication – an Integrated Trade Fair Participation Process*, Aalto University School of Business, Aalto.
- Expovortal, 2021: <https://expovortal.com.pl/od-redakcji/komitet-obrony-branzy-targowej/> [10.02.2021].
- F5, <https://www.f5.pl/tu-i-teraz/targi-online-to-przyszlosc-ten-startup-z-polski-udowadnia-ze-da-sie> [10.02.2021].

- Geigenmüller A., 2010: *The Role of Virtual Trade Fairs in Relationship Value Creation*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 25, No. 4, s. 284–292.
- Globalinsolvency, 2021: <https://globalinsolvency.com/headlines/year-no-trade-fairs-germany-takes-it-hard> [10.02.2021].
- Gong S., Wanqin W., Qian L., 2019: *Marketing Communication in the Digital Age: Online Ads, Online WOM and Mobile Game Adoptions*, Nankai Business Review International, Vol. 10, No. 3, s. 382–407.
- Gottlieb U., Constanza B., 2017: *Virtual Trade Shows: Exhibitors' Perspectives on Virtual Marketing Capability Requirements*, Electronic Commerce Research and Applications, Vol. 21, s. 17–26.
- Karjaluoto H., Mustonen N., Ulkuniemi P., 2015: *The Role of Digital Channels in Industrial Marketing Communications*, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 30, No. 6, s. 703–710.
- Kennett-Hensel P.A., Kemp E., Williams K., Borders A.L., 2019: *The Path to Adoption and Advocacy: Exploring Dimensions of Brand Experience and Engagement at Trade Shows*, Event Management, Vol. 23, No. 6, s. 871–881.
- Kompozyt Expo, 2021: <https://www.kompozyt-expo.pl/pl/aktualnosci.html> [10.02.2021].
- Krakdent, 2021: <https://krakdent.pl/pl/aktualnosci/komunikat-targi-krakdent-2020.html> [10.02.2021].
- Krakow Convention Bureau, 2021: https://www.krakow.pl/ccb_en/hot/249322,251,komunikat,study_on_impact_of_coronavirus_on_european_convention_sector.html [10.02.2021].
- Książka Kraków 1, 2021: <https://www.ksiazka.krakow.pl/pl/targi-ksiazki-to-my.html> [10.02.2021].
- Książka Kraków 2, 2021: <https://ksiazka.krakow.pl/pl/aktualnosci/budowa-szpitala-tymczasowego-w-expo-krakow.html> [10.02.2021].
- Labrecque L.I., Esche vor dem J., Mathwick C., Novak T.P., Hofacker C.F., 2015: *Consumer Power: Evolution in the Digital Age*, Journal of Interactive Marketing, Vol. 72, No. 4, s. 257–269.
- Matovic V., Knezevic M., Papic Brankov T., 2015: *The Necessity to Adjust Traditional Integrated Marketing Communications Tools and Techniques to New Global Trends*, Ekonomika, Vol. 61, No. 4, s. 141–154.
- Newseria, <https://biznes.newseria.pl/biuro-prasowe/gospodarka/jak-polska-branzameblowa,b1115073822> [10.02.2021].
- Passavanti R., Pantano E., Priporas C.V., Verteramo S., 2020: *The Use of New Technologies for Corporate Marketing Communication in Luxury Retailing: Preliminary Findings*, Qualitative Market Research, Vol. 23, No. 3, s. 503–521.
- Proszowska A., 2017: *Cele udziału w targach gospodarczych z perspektywy zwiedzających*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Zarządzanie, Vol. 11, No. 328, s. 40–50.
- Proszowska A., 2018: *Evaluation Methods Of Trade Fairs Results Employed By Exhibitors – Overview And Scope Of Application*, Handel Wewnętrzny, Vol. 5, No. 376, s. 236–246.

- RP Biznes, 2021: <https://www.rp.pl/Biznes/307219890-Branza-targow-wciaz-na-dnie.html> [10.02.2021].
- Sarmiento M., Simões C., 2019: *Trade Fairs as Engagement Platforms: The Interplay between Physical and Virtual Touch Points*, *European Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 9, s. 1782–1807.
- Shkurupskaya I.A., Litovchenko I.L., 2016: *Investigation of the Influence of Consumer Behavior on the Formation of Integrated Marketing Communications*, *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, Vol. 5, s. 117–130.
- Singh J., Shukla P., Kalafatis S.P., 2017: *IT Usage for Enhancing Trade Show Performance: Evidence from the Aviation Services*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 32, No. 3, s. 398–408.
- Siskind B., 2005: *Powerful Exhibit Marketing. The Complete Guide to Successful Trade Shows, Conferences and Customer Shows*, Wiley, Ontario.
- Targi Kraków 1, 2021: <https://targi.krakow.pl/pl/bezpieczne-targi.html> [10.02.2021].
- Targi Kraków 2, 2021: <https://www.targi.krakow.pl/pl/kalendarz.html> [10.02.2021].
- Targosz A.: *Eventory: Mierzymy ROI z event marketingu*, <https://www.forbes.pl/biznes/eventory-mierzymy-roi-z-event-marketingu/phqme0> [10.02.2021].
- TVN 24, 2021: <https://tvn24.pl/biznes/pieniadze/koronawirus-w-polsce-branza-targowadomaga-sie-ujecia-w-krajowym-planie-odbudowy-5047044> [10.02.2021].
- Wong J.W.C., Lai I., 2018: *Evaluating Value Co-Creation Activities in Exhibitions: An Impact-Asymmetry Analysis*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 72, s. 118–31.
- World Map of Exhibition Venues, 2017 Edition, https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2018/12/UFI_World_Map_of_Venues_2017_revDec18.pdf [10.02.2021].

CHANGES IN TRADE FAIRS FUNCTIONING IN CONTEMPORARY MARKETING COMMUNICATION

Summary: The main causes of changes in contemporary marketing communication, which include direct contact restrictions caused by the COVID-19 pandemic and automation of communication processes as a result of dynamic technological progress are described in this chapter. Particular attention has been paid to changes in the organisation and usage of trade fairs. Based on literature studies and market research, the development prospects of this online and offline marketing tool have been assessed. It was found that as a result of the introduction of sanitary restrictions related to COVID-19, the trade fair industry recorded very large losses, but at the same time it implemented a number of online activities in place of previous offline meetings. However, participants of the events implemented in the new formula claim, that it does not allow to achieve of fair goals from traditional exhibition events. It is assumed, that when the possibility of organising stationary fairs reappears, most industries will want to return to the past formula of these events, while at the same time the use of complementary online activities is not excluded. The base of hybrid fairs will be offline fairs (located in one or more venues at the same time) integrated with both online events and individual participants participating in the fair indirectly. The new formula (compared to the past) will make the spatial constraints associated with the distance from the place of organization of the fair lose their importance,

Keywords: trade fairs, trade shows, marketing communication, COVID-19, pandemic, technological progress

RYNEK ROPY NAFTOWEJ W OBLICZU KORONAKRYZYSU

Aleksander IWASZCZUK*, Valentyna YAKUBIV**,
Jarosław BARAN***

* Politechnika Krakowska, Kolegium Nauk Społecznych

** Przykarpacki Narodowy Uniwersytet im. Wasyła Stefanyka w Iwano-Frankiwsku

*** AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania

Streszczenie: Ropa naftowa od lat uznawana jest za surowiec o globalnym znaczeniu. Używana do produkcji paliw silnikowych, w dobie globalizacji i integracji rynków stała się surowcem strategicznym. Jednak rynek ropy jest bardzo wrażliwy na popyt, który jest związany z koniunkturą gospodarczą. W rozdziale udowodniono, że najlepsze dla rynku ropy są fazy ożywienia i rozkwitu cyklu koniunkturalnego, kiedy cena jest w trendzie wzrostowym; największe natomiast zawirowania surowca występują w okresach kryzysu. Wyjątkowym pod względem skutków dla rynku jest kryzys spowodowany pandemią, podczas którego cena wielokrotnie gwałtownie spadała. Taka niestabilność jest uciążliwa zarówno dla producentów, jak i odbiorców tego surowca oraz produktów ropopochodnych.

Słowa kluczowe: ropa, giełda, obligacje, bony, indeksy giełdowe, rynek terminowy, pandemia, nastroje inwestorów

1. Wprowadzenie

Od odkrycia pierwszych złóż ropy naftowej w USA w latach 60. XIX wieku wiele się zmieniło. W pierwszym okresie surowiec ten był wykorzystywany przede wszystkim do produkcji nafty służącej do oświetlenia, dopiero później zaczął on znajdować zastosowanie w silnikach, które następnie przechodziły ewolucję i wypierając silniki parowe, znalazły zastosowanie w transporcie – najpierw lądowym (kołowym i szynowym) oraz wodnym, a następnie także lotniczym.

Ze względu na strategiczne znaczenie tego surowca dla gospodarki światowej był on przedmiotem zainteresowania wielu badaczy. Jednak badań dotyczących wpływu kryzysu spowodowanego pandemią COVID-19 jest niewiele. Przykładowo w artykule Mensiego i in. (2020) przeanalizowano wpływ COVID-19 na cenę ropy Brent w okresach wzrostowych i spadkowych na rynku tego surowca. Udowodniono, że przed wybuchem pandemii rynek ropy był mniej efektywny podczas trendów wzrostowych. Jednak w okresie epidemii COVID-19 sytuacja się odwróciła – okazało się, że ropa stała się mniej wydajna już podczas trendów spadkowych. A głównym powodem tego stały się zmiany w nastrojach inwestorów. Kolejni autorzy (Ansari i Sensarma, 2019)

analizowali, jak wpływa polityka monetarna USA na cenę ropy naftowej i jak na zmiany tej ceny reagują indeksy giełdowe krajów BRICS (BRICS to akronim utworzony z pierwszych liter państw: Brazylia, Rosja, Indie, Chiny i Republika Południowej Afryki). W kolejnym artykule (Salisu i in., 2020) również podjęto próbę określenia wpływu pandemii COVID-19 na decyzje inwestorów próbujących zabezpieczyć się przed ryzykiem zmian cen ropy za pomocą instrumentów opartych na cenach złota. Przez wiele lat bowiem te dwa surowce wykazywały w okresach kryzysów silną ujemną zależność.

W niniejszym rozdziale postanowiono zbadać następujące zagadnienia: powiązania między ropą naftową a złotem; czy polityka monetarna USA wpływa na rynek ropy naftowej; jak reagują inwestorzy amerykańskiego rynku kapitałowego na szok naftowy spowodowany pandemią; jakie jeszcze zmiany poczynił kryzys na rynku tego surowca energetycznego. Badania przeprowadzono na podstawie analizy publikacji naukowych oraz ogólnie dostępnych danych z portali internetowych.

2. Współczesny rynek ropy naftowej

Współczesna historia ropy naftowej to lata 60. oraz 70. XX wieku. To wtedy nastąpiły bardzo istotne przemiany, które wpłynęły nie tylko na rynek tego surowca, ale też na całą światową gospodarkę. W 1960 roku do życia powołano Organizację Krajów Eksporterów Ropy Naftowej (The Organization of the Petroleum Exporting Countries, OPEC). W 1971 roku nastąpił upadek systemu z Bretton Woods, który w efekcie doprowadził do utraty dominacji Stanów Zjednoczonych na rynku ropy naftowej. Oba te wydarzenia przyczyniły się do zmiany układu sił, a jednocześnie do rywalizacji na tym rynku, określanej jako wojna cenowa. O ile wcześniej cenę ropy naftowej ustalały Stany Zjednoczone, o tyle od momentu powstania OPEC to Bliski Wschód determinuje ceny tego surowca. Choć OPEC powstał w celu „uregulowania oraz stabilizacji rynku ropy naftowej”, to zgodnie z obecnie obowiązującą formą organizacyjno-prawną organizacja ta została zdefiniowana jako kartel. Oznacza to, że kraje członkowskie uzgadniają między sobą i koordynują wielkość produkcji, eksportu, rynki dystrybucji oraz cenę sprzedaży ropy (Iwaszczuk i Muweis, 2014).

W odpowiedzi na powstanie OPEC szesnaście państw (w tym m.in. USA i Wielka Brytania) utworzyły w 1974 roku Międzynarodową Agencję Energetyczną (MAE) (International Energy Agency, IEA), której głównym zadaniem było propagowanie współpracy w zakresie bezpieczeństwa energetycznego krajów członkowskich, ograniczanie zużycia paliw kopalnych, poszukiwanie alternatywnych źródeł energii, a także nawiązywanie współpracy pomiędzy producentami a konsumentami ropy naftowej (Gilecki, 2002).

Obecnie wydobywa się na świecie kilkaset gatunków ropy naftowej o różnych właściwościach fizycznych i chemicznych (Interia Biznes). Ich sprzedaż odbywa się głównie za pośrednictwem giełd lub na podstawie umów bilateralnych. Mimo takiej różnorodności gatunków ropy obrót giełdowy ograniczono do kilku z nich. Są to m.in. amerykańska West Texas Intermediate (WTI), europejska Brent Crude (Brent), arabska

Dubai Crude (Dubai Fateh), mieszanka gatunków ropy produkowanych przez kraje członkowskie OPEC (OPEC Reference Basket) oraz ropy rosyjskie Urals i Rebco. Jednak najważniejszymi benchmarkami tego surowca, na podstawie których oblicza się ceny innych gatunków, są Brent, WTI i Dubai. Tabela 1 przedstawia porównanie wybranych gatunków ropy naftowej o największym znaczeniu dla globalnego rynku.

Tabela 1
Najważniejsze gatunki ropy naftowej

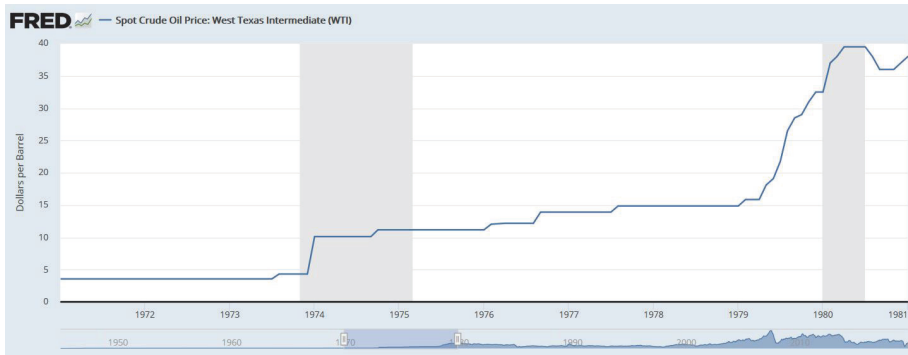
Nazwa	West Texas Intermediate (WTI)	Brent	OPEC Reference Basket (Koszyk OPEC)	Dubai Crude
Pochodzenie	Wydobywana jest głównie w USA w regionie Appalachów i Luizjany. Odpowiadający tym parametrom gatunkowym surowiec wydobywa się też w dużych ilościach w niektórych krajach Azji i Afryki, a także Australii	Jest mieszaniną ropy wydobywanej z kilkunastu pól na Morzu Północnym	Kompilacja ropy naftowej pochodzącej z: Algierii, Angoli, Arabii Saudyjskiej, Ekwadoru, Iraku, Iranu, Kataru, Kuwejtu, Libii (Sider Es), Nigerii, Wenezueli, Zjednoczonych Emiratów Arabskich	To ropa wydobywana w Jebel Ali w emiracie Dubaj
Właściwości	Ropa ta uważana za synonim słodkiej/ lekkiej, zawiera około 0,24% siarki	Zasadniczo zaliczana jest do gatunków ropy słodkiej i lekkiej (0,37% siarki), ale w mniejszym stopniu niż amerykańska ropa WTI	W przekroju gatunkowym koszyk OPEC jest nieco kwaśniejszy i cięższy od ropy typu Brent	Jest ropą kwaśną (o zawartości siarki na poziomie około 2%)

Źródło: Pach-Gurgul (2016)

Kształtowanie się ceny tego surowca przez długi okres było stabilne i ulegało zaledwie nieznacznym wahaniom. W okresie powojennym do początku lat siedemdziesiątych XX wieku cena ropy naftowej wahała się pomiędzy 2,5 dolara a 3 dolary za baryłkę (ceny nominalne) (Pach-Gurgul, 2016). Dopiero lata 70. XX wieku przyniosły diametralne zmiany. Pierwszy kryzys paliwowy (tzw. szok naftowy) miał miejsce w roku 1973, kiedy w odpowiedzi na zaangażowanie USA w konflikt na Bliskim Wschodzie kraje OPEC zmniejszyły wydobycie ropy naftowej o 5 milionów baryłek dziennie, co skutkowało szokiem podażowym, a w konsekwencji – gwałtownym wzrostem ceny tego surowca. Najbardziej ucierpiały na tym kraje uprzemysłowione – doszło w nich do załamania koniunktury gospodarczej. Po ustaniu walk zbrojnych i zniesieniu embarga przez kartel OPEC ceny ropy nieco spadły i po nieznacznych wzrostach w roku 1975, w latach 1976–1978 ustabilizowały się na poziomie około 13–14 dolarów

za baryłkę. Jednak już w 1979 roku na skutek drugiego kryzysu paliwowego, spowodowanego z jednej strony wstrzymaniem eksportu tzw. czarnego złota z Iranu podczas rewolucji islamskiej, a z drugiej – działaniami ZSRR w Afganistanie, odbieranymi jako zapędy nad przejęciem dostępu do ropy w krajach OPEC sąsiadujących z Afganistanem, podaż ponownie spadła, a cena ropy wzrosła aż do ponad 30 dolarów za baryłkę (w cenach nominalnych) (Iwaszczuk i in., 2015).

Wahania ceny ropy WTI w okresie dziesięciu „gorących lat” (1970–1980) przedstawiono na rysunku 1. Jak widać, w ciągu zaledwie kilku lat cena tego surowca (w ujęciu nominalnym) wzrosła ponad dziesięciokrotnie – z 3,5 dolara do prawie 40 dolarów za baryłkę.



Rys. 1. Zmiana cen ropy w trakcie dwóch kryzysów paliwowych

Źródło: Fred

Z powyższych rozważań i przytoczonych danych wynika, że czynniki pozaekonomiczne mogą istotnie zaburzyć równowagę na rynku tego surowca. Obecnie mamy do czynienia z działaniem jednego z takich czynników, który zahamował aktywność gospodarczą jeszcze bardziej niż wojny, konflikty i rewolucje, które najczęściej mają jednak charakter lokalny. Takim czynnikiem stała się pandemia COVID-19.

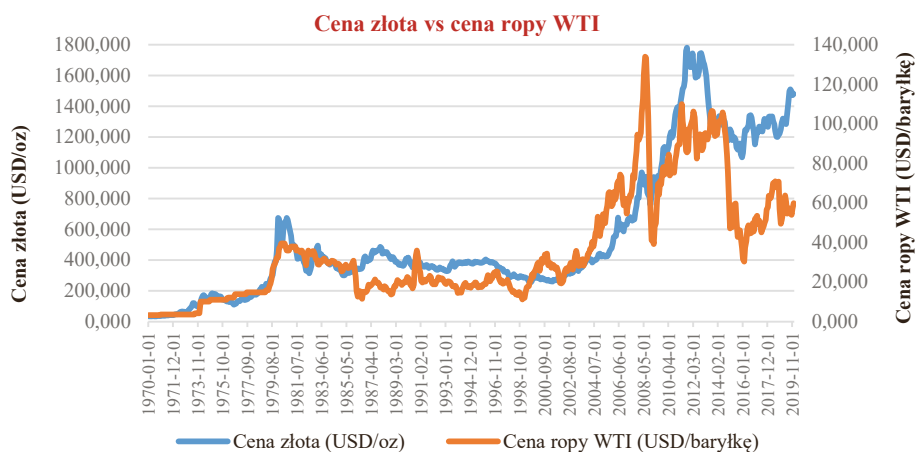
Celem rozdziału jest badanie wpływu kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 na rynek ropy naftowej, z uwzględnieniem powiązań i zależności zachodzących pomiędzy różnymi sektorami i rynkami w gospodarce. Oczywistym stało się to, że pandemia ma charakter globalny, a rynek światowy charakteryzuje się obecnie dużym stopniem integracji, co jeszcze bardziej potęguje oddziaływanie tego czynnika.

3. Powiązanie rynku ropy z rynkiem złota

Dotychczasowe badania naukowe, m.in. publikacje Zhang i Wei (2010) oraz Kasprzak-Czelej (2018) wskazują na silne powiązanie ceny ropy naftowej z ceną złota (współczynnik korelacji Pearsona bliski 0,93), przy czym to cena ropy częściej przyczynia się do zmian na ceny złota. Jest to związane z faktem, że ropa jest surowcem strategicznym dla gospodarki światowej, co przynosi wysoką stopę zwrotu inwestorom lokującym swoje środki finansowe w ten sektor energetyczny. Jednak w okresach kryzysów

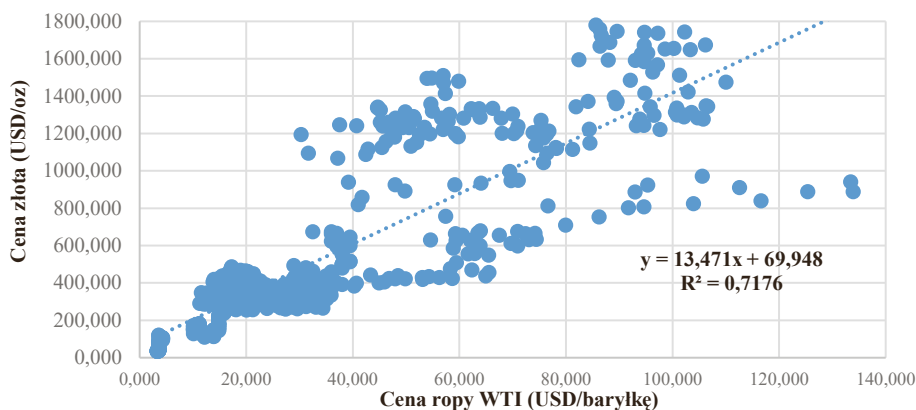
inwestorzy ratowali swoje oszczędności poprzez ucieczkę do „bezpiecznej przystani”, którą zapewniało im złoto. Istnieje jednak powiązanie i w drugą stronę, ponieważ od lat cena ropy w obrocie zorganizowanym była ustalana w dolarach amerykańskich (USD), uważanych za walutę światową. Mimo że dolar już dawno stracił ten status, to giełdy nadal podają notowania czarnego złota w tej walucie. Jednak jak każda inna waluta, ma ona tendencję do falowania kursu, który kształtuje się na podstawie mechanizmu rynkowego, czyli na podstawie konfrontacji popytu i podaży.

Sprawdzimy, czy związek ten rzeczywiście istnieje. Okres badawczy obejmuje pięćdziesiąt lat (1970–2020), pod uwagę wzięto 600 obserwacji dokonanych w odstępach miesięcznych, liczonych jako średnia za dany podokres. Wyniki (rys. 2–3) wykazują istnienie w tym okresie korelacji na poziomie 0,847, czyli istotnie bardzo silnej, dodatniej.



Rys. 2. Cena złota a cena ropy WTI – pięćdziesiąt lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Fred



Rys. 3. Rozproszenie ceny złota wokół trendu (w zależności od ceny ropy WTI) – pięćdziesiąt lat

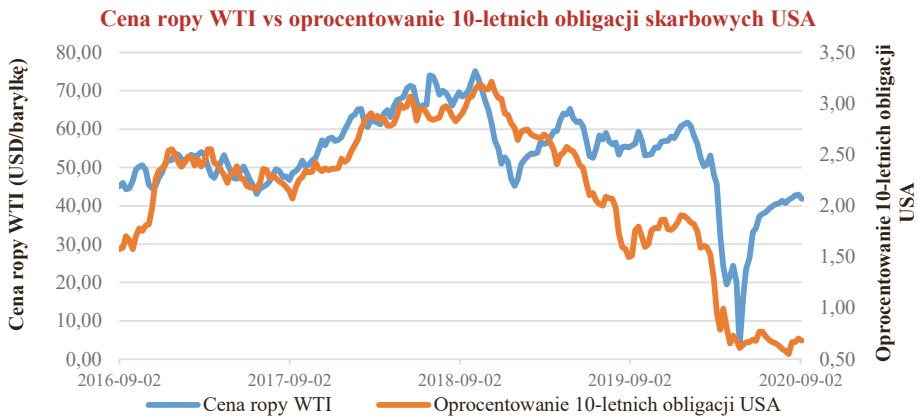
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Fred

Jak widać (rys. 2), poza krótkimi wyjątkami, oba surowce są ze sobą prawie doskonale skorelowane. Oznacza to, że przy prognozowaniu ceny złota niezbędne jest uwzględnienie przyszłej ceny ropy jako czynnika, który w znacznej mierze może determinować zmiany ceny szlachetnego metalu. I odwrotnie, prognozując cenę ropy, nie należy zapominać o jej powiązaniu z kursem waluty amerykańskiej.

Poza tym należy pamiętać, iż cena ropy na rynku spot jest powiązana z wieloma innymi czynnikami, w tym z kondycją finansową Stanów Zjednoczonych, tym bardziej że w ostatnich latach to ten kraj dokonał rewolucji technologicznej, pozyskując węglowodory z łupków.

4. Cena ropy a skarbowe papiery dłużne USA

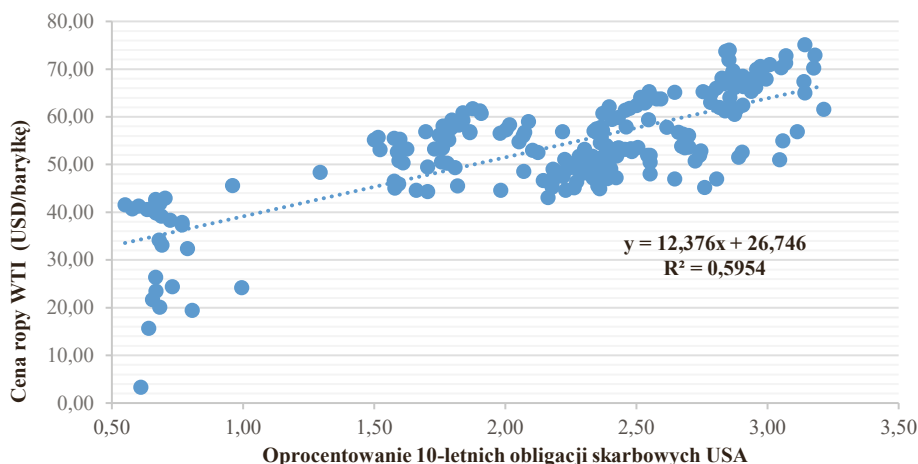
O kondycji każdego państwa najlepiej świadczy jego polityka monetarna, w tym dotycząca zaciągania długu publicznego przez emisję skarbowych papierów wartościowych. Wobec tego zbadamy powiązanie pomiędzy ceną amerykańskiej ropy WTI a dziesięcioletnimi obligacjami USA. Badania będą dotyczyły dwóch okresów – krótkiego (2016–2020) i długiego (2005–2020). W krótkim okresie (rys. 4) współczynnik korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi wynosi 0,772, co oznacza silne dodatnie powiązanie. Potwierdza to też rysunek 5, gdzie dane rozmieściły się dokładnie wokół trendu wskazanego przez model regresji liniowej, zwłaszcza przy oprocentowaniu obligacji powyżej 1%.



Rys. 4. Cena ropy WTI vs oprocentowanie dziesięcioletnich obligacji skarbowych USA – cztery lata

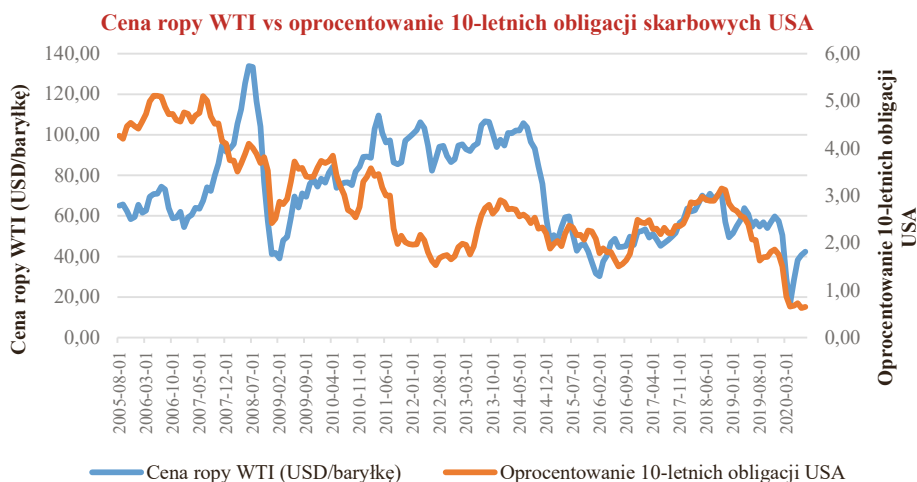
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Fred

Natomiast w długim okresie (rys. 6), choć związek ten nadal jest dodatni, to jednak niezbyt silny, bo tylko na poziomie 0,254. Na rysunku 7 ukazuje się on w postaci dużego rozproszenia – dane są rozsiane i nie da się jednoznacznie określić ich trendu.



Rys. 5. Rozproszenie ceny ropy WTI wokół trendu (w zależności od oprocentowania dziesięcioletnich obligacji skarbowych USA) – cztery lata

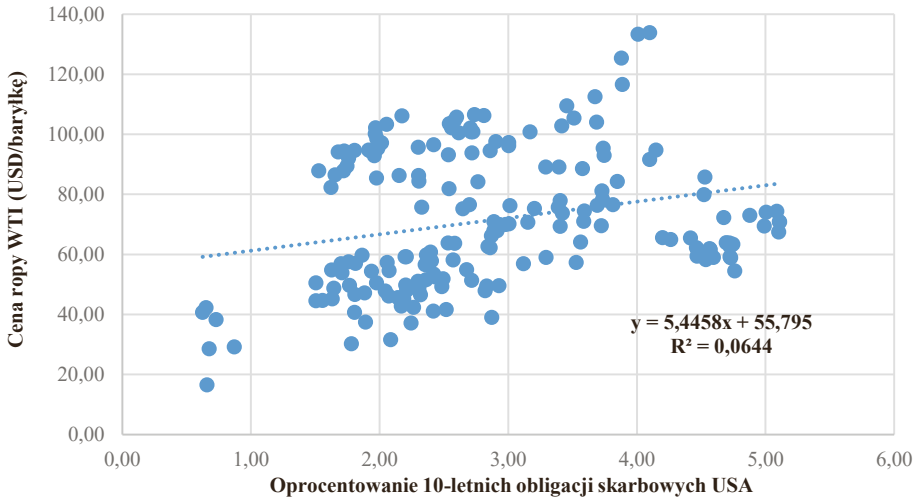
Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych Fred



Rys. 6. Cena ropy WTI vs oprocentowanie dziesięcioletnich obligacji skarbowych USA – piętnaście lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Fred

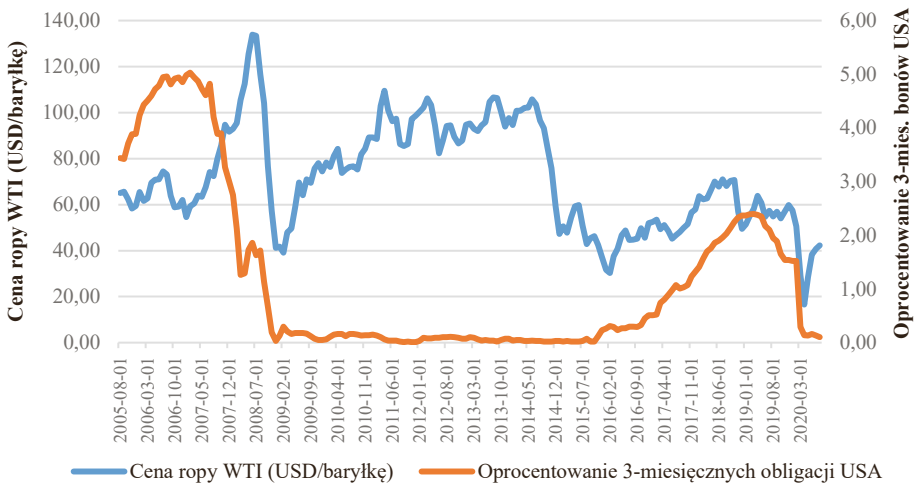
Taka różnica pomiędzy krótkim a długim okresem może być wynikiem interferencji pozostałych czynników, których wpływ w dłuższym okresie może być bardziej odczuwalny z powodu opóźnienia w reakcji rynku. W krótkim czasie taka korelacja jest spowodowana najprawdopodobniej zwiększoną ceną surowca, powiązaną ze wzrostem gospodarczym (faza rozkwitu cyklu koniunkturalnego przed pandemią), przejawiającym się także w postaci podwyższonego oprocentowania tychże obligacji.



Rys. 7. Rozproszenie ceny ropy WTI wokół trendu (w zależności od oprocentowania dziesięcioletnich obligacji skarbowych USA) – piętnaście lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Fred

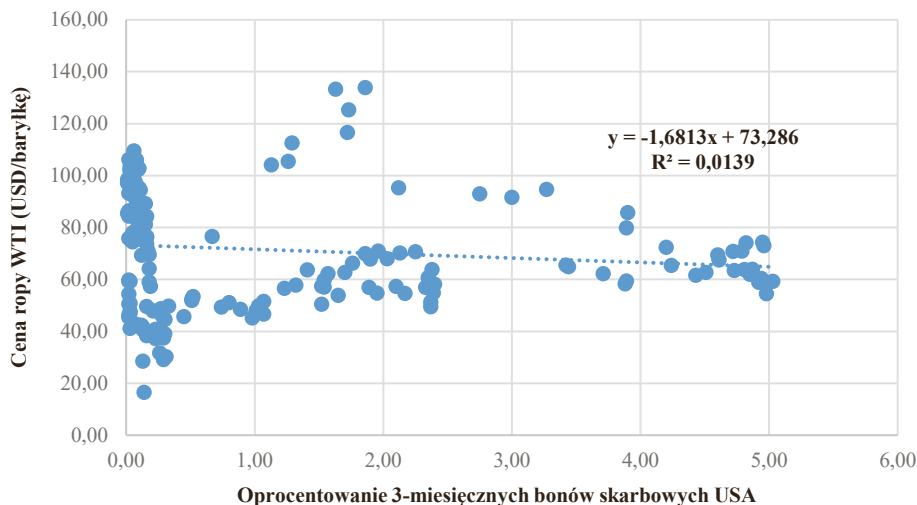
Następnie zbadamy, czy i jaka istnieje zależność w przypadku krótkoterminowych papierów dłużnych, których okres ważności (od jednego dnia do jednego roku) można uznać za „superkrótki” w porównaniu do poprzednich okresów. Weźmiemy pod uwagę trzymiesięczne bony skarbowe USA. Wykres na rysunku 8 prezentuje ceny ropy WTI na tle oprocentowania wspomnianych bonów. Jak widać, w superkrótkim okresie związek ten ulega rozluźnieniu, na co wskazuje współczynnik Pearsona $(-0,118)$ – zachodząca korelacja jest bardzo słaba, a w dodatku ujemna.



Rys. 8. Cena ropy WTI vs oprocentowanie trzymiesięcznych bonów skarbowych USA – piętnaście lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Fred

Przyczyny takiego stanu rzeczy należy dopatrywać się właśnie w tym, że okres jest bardzo krótki, a reakcja rynku jest opóźniona. Na rysunku 9 widać, że zależność między zmiennymi zanika przy niskim oprocentowaniu bonów (do 2%), jednak przy jego wzroście – powraca. Powodem może być zbyt niskie oprocentowanie, a co za tym idzie – znikoma stopa zwrotu, która zniechęca inwestorów do zmiany składu portfela inwestycyjnego.



Rys. 9. Rozproszenie ceny ropy WTI wokół trendu (w zależności od oprocentowania 3-miesięcznych bonów skarbowych USA) – piętnaście lat

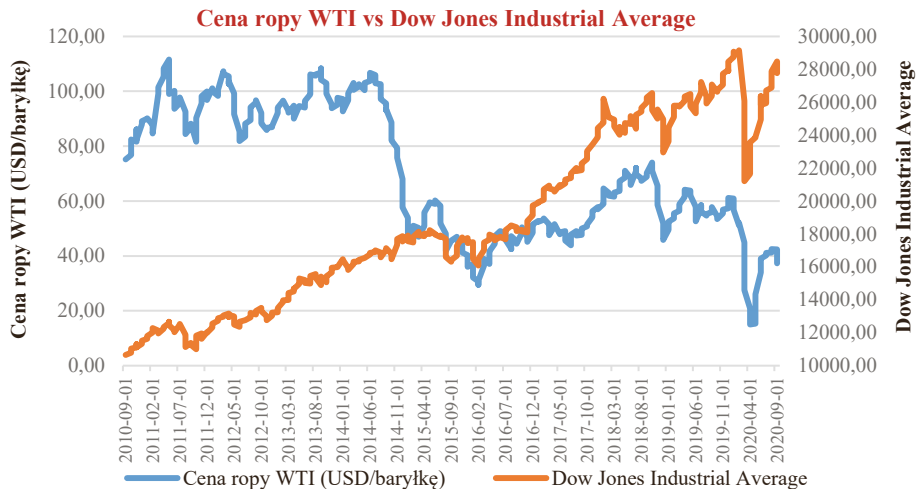
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Fred

5. Rynek ropy naftowej WTI na tle rynku akcji spółek amerykańskich

W sytuacji zerowych stawek oprocentowania papierów dłużnych zachowania inwestorów ulegają jeszcze większym zmianom, gdyż przestawiają się oni na rynek akcji. Zbadamy zatem, czy i jak reagował rynek ropy naftowej na nastroje rynku kapitałowego. Ponieważ na rynku kapitałowym notowanych jest mnóstwo akcji, skorzystamy z syntetycznych wartości – indeksów giełdowych, obliczanych na podstawie koszyków akcji najważniejszych emitentów z danej grupy. Najbardziej znane w USA indeksy giełdowe to Dow Jones Industrial Average (DJIA) i Standard & Poor's 500 (S&P 500).

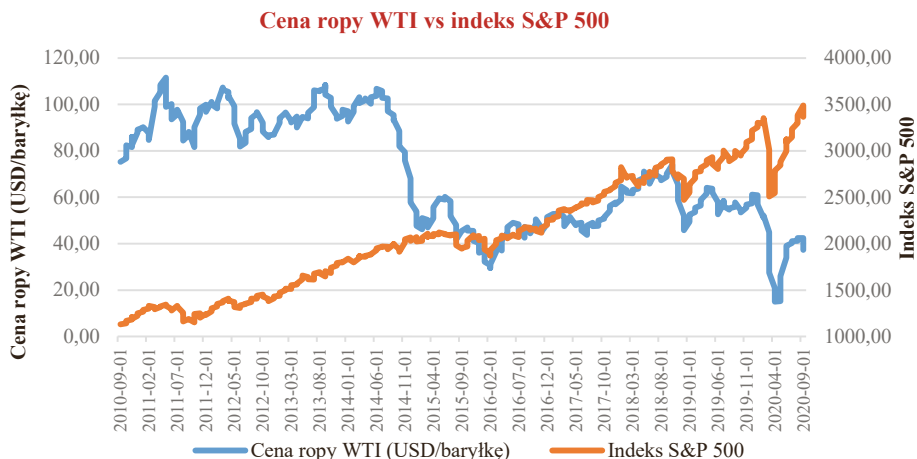
Najpierw zbadamy, czy jest powiązanie pomiędzy zmianami notowań ropy WTI a zmianami kursu indeksów DJIA i S&P 500. Obliczenia korelacji dla okresu 2010–2020 dały wyniki ujemne o średniej sile powiązania – dla indeksu DJIA (–0,621) oraz indeksu S&P 500 (–0,672). Na wykresach (rys. 10 i 11) wyraźnie widać, z czego to wynika – zachowanie ceny surowca ulega drastycznej zmianie w roku 2014. Zatem cały okres dziesięcioletni można podzielić na dwa podokresy – 2010–2014 oraz 2015–2020. W pierwszym z nich cena ropy ulegała stałym fluktuacjom, notując gwałtowny spadek w 2014 roku, po czym cały czas (w drugim podokresie) utrzymywała się już

na obniżonym poziomie. Z kolei indeksy giełdowe niezmiennie utrzymywały tendencję wzrostową aż do 2020 roku (podobnie jak i cena ropy), w którym pandemia rozprzestrzeniła się na cały świat. Stałość tendencji wzrostowej indeksu można tłumaczyć wzrostem gospodarczym, który nastąpił po kryzysie z 2008 roku, a który został przerwany kryzysem pandemicznym z 2020 roku. Tym bardziej, że indeksy są stabilniejsze względem czynników zewnętrznych niż pojedyncze akcje, zwłaszcza że odzwierciedlają stan jednej gospodarki. Natomiast rynek surowca taką stabilnością już się nie cechuje, jest bowiem rynkiem globalnym, a więc można doliczyć się o wiele więcej czynników wpływu.



Rys. 10. Cena ropy WTI vs Dow Jones Industrial Average

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Fred



Rys. 11. Cena ropy WTI vs S&P 500

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Fred

Wrażliwość i zmienność rynku ropy naftowej można też wytłumaczyć wpływem rynku terminowego, który ze względu na swoją wielkość oraz spekulacyjny charakter w ten właśnie sposób oddziałuje na ceny tego surowca na świecie.

6. Pandemia powodem gwałtownych zmian na globalnym rynku ropy

Analizując najistotniejsze czynniki kształtujące ceny ropy naftowej na giełdach światowych, nie sposób pominąć bardzo ważnego aspektu, jakim jest handel tym surowcem na rynku terminowym w postaci instrumentów pochodnych (tzw. derywatów). Zapewne jest to czynnik bardzo istotny. Najlepszym tego przykładem była sytuacja na rynku ropy WTI, kiedy jej cena w pewnym momencie osiągnęła wartość ujemną (jednak tylko na tym rynku), a dokładniej: ceny kontraktów futures na ropę WTI (z dostawą w maju 2020 roku) 20 kwietnia 2020 roku osiągnęły wartość minus 37,63 dolara za baryłkę (INN Poland). A powodem była ogarniająca cały glob ziemski pandemia COVID-19.

To właśnie istota kontraktów terminowych oraz związanych z nimi efektów *contango*¹ oraz *backwardation*² powoduje, że kształtowanie się cen tego surowca może mieć nieprzewidywalny przebieg, z jednej strony potęgując ruch cen, a z drugiej umożliwiając działania spekulacyjne, które mogą mieć – i prawdopodobnie będą miały – wpływ zarówno na inne surowce, jak i na całą światową gospodarkę. Właśnie tzw. *supercontango* doprowadziło w kwietniu 2020 roku podczas epidemii COVID-19 do takich wahań, a jednocześnie do sytuacji bez precedensu (Stooq; Stooq 2). Dla wielu inwestorów może to wiązać się z utratą ulokowanych w ten sposób środków finansowych (Trading for a living).

Naturalnie, taka sytuacja zdarza się niezwykle rzadko, tym bardziej że miała miejsce tylko na rynku ropy WTI, której alokacja była niemożliwa poza USA, w związku z czym nie było chętnych na jej odbiór przy jednocześnie przepełniających się magazynach (Bankier; Bankier 2; Independent Trader). Z kolei cena ropy Brent, choć też uległa zmniejszeniu, nie odnotowała jednak aż tak spektakularnego spadku, istniała bowiem możliwość jej odbioru.

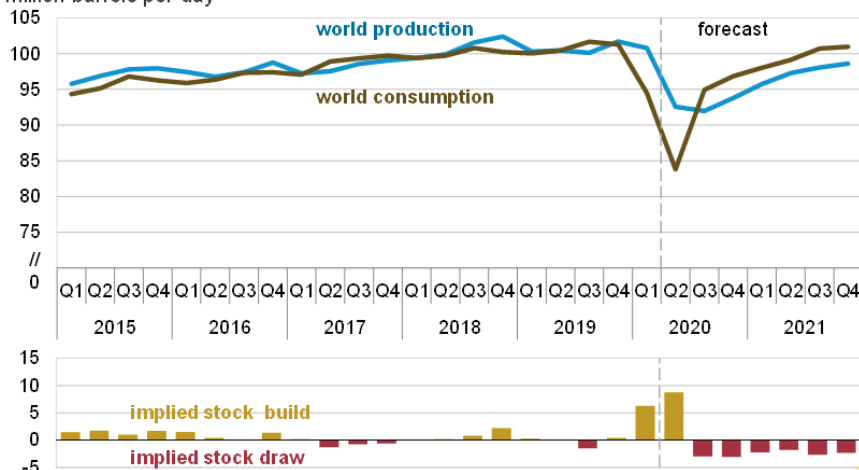
Wielkość produkcji oraz konsumpcji ropy naftowej w skali świata z uwzględnieniem efektu pandemii (oraz prognozę do końca 2021 roku) przedstawiono na rysunku 12. Widać na nim gwałtowny spadek obu wielkości (podaży i popytu), przy czym zdecydowanie większy ruch w dół odnotował popyt, doprowadzając do wspomnianego, nieprzewidzianego zwiększenia zapasów i drastycznego spadku ceny tego węgłowoduru.

¹ Jest to różnica cenowa, która występuje przy rolowaniu kontraktów futures na kolejne terminy wygasania. Jest to sytuacja, w której cena kontraktu futures przekracza obecną cenę spot (Difbroker).

² Backwardation jest to sytuacja, w której cena spot danego dobra jest wyższa od jego ceny futures. Jest to zjawisko odwrotne do *contango*, czyli sytuacji, w której ceny futures są wyższe niż cena spot danego dobra (Golden Mark).

World liquid fuels production and consumption balance

million barrels per day



Source: Short-Term Energy Outlook, June 2020



Rys. 12. Produkcja oraz konsumpcja ropy naftowej z uwzględnieniem okresu pandemii

Źródło: PBS

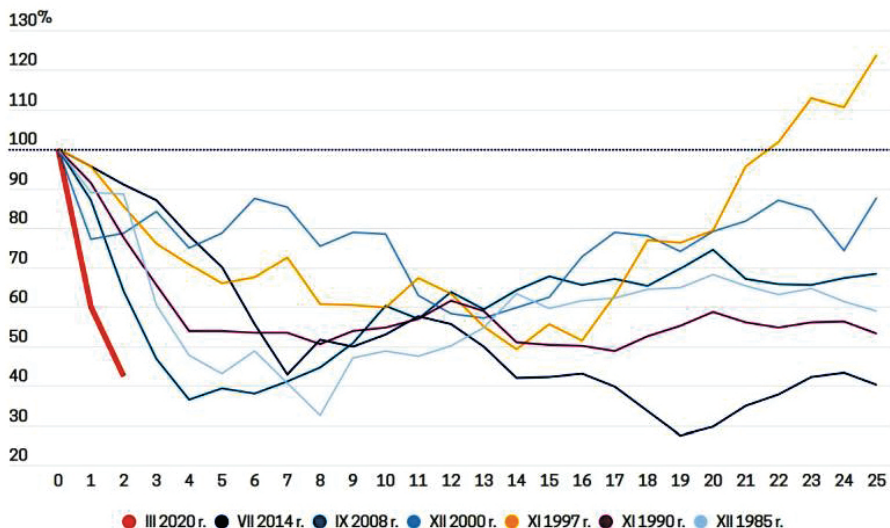
Z kolei na rysunku 13 zaprezentowano zmiany cen ropy po wcześniejszych szokach cenowych na tym rynku. Jak widać, w większości przypadków w ciągu kolejnych po kryzysie trwającym dwadzieścia cztery miesiące cena już nie wróciła do poziomu sprzed załamania. To wszystko ukazuje dobitnie, że na rynku ropy naftowej może mieć miejsce wiele trudnych do przewidzenia sytuacji, a pandemia COVID-19 jest tego najlepszym przykładem.

Na rysunku 14 przedstawiono grafikę prezentującą skutki, które mogą być niezwykle interesujące z punktu widzenia analizy czynników kształtujących cenę ropy.

Wykres A na rysunku 14 prezentuje zmiany cen różnych surowców, poczynając od 20 stycznia 2020 roku. Łatwo zauważyć, że na skutek epidemii największy spadek (o ponad 50%) odnotowała właśnie ropa naftowa. Jest on większy nie tylko w porównaniu do surowców nieenergetycznych (srebro, złoto, platyna), ale także energetycznych – węgla oraz gazu. Z kolei na wykresie B z rysunku 14 przedstawiono dynamikę cen ropy Brent w okresie między 2 stycznia a 21 kwietnia 2020 roku na tle rozprzestrzeniającej się pandemii oraz działań zaradczych podejmowanych przez OPEC.

Naturalnie, twardy lockdown zastosowany w wielu krajach oraz ostre ograniczenia działalności gospodarczej spowodowały zmniejszenie popytu na przewóz pasażerów i towarów. Potwierdza to wykres C (rys. 14), na którym zaprezentowano zmiany dotyczące popytu na usługi branży transportowej w marcu 2020 roku w porównaniu z marcem 2019 roku. Widać na nim, że liczba osób korzystających z metra w Nowym Jorku spadła o ponad 30%. Jeszcze większy spadek (bo ponad 60%) liczby podróżujących odnotowano w Chinach. Wszystko to doprowadziło do drastycznego spadku popytu na paliwa silnikowe, a tym samym na ropę naftową. Spadek popytu był rekordowo duży, co widać na wykresie D (rys. 14), który prezentuje skutki kryzysów dla rynku tego surowca w latach 1974–2008.

Linie ukazują zmiany cen ropy naftowej w kolejnych miesiącach upływających od szoku cenowego. 100 proc. to najwyższy poziom przed załamaniem cen w miesiącu poprzedzającym szok cenowy



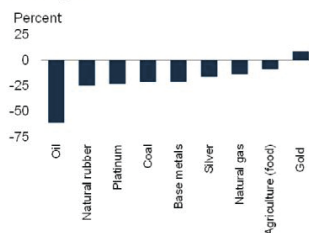
Źródło: Bank Światowy na podstawie danych Baker Hughes; Energy Information Administration; International Energy Agency

obserwator finansowy.pl

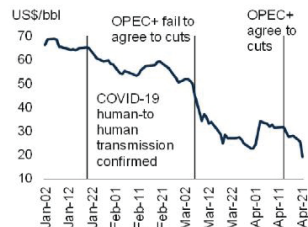
Rys. 13. Zmiany cen ropy naftowej w kolejnych miesiącach po szoku cenowym

Źródło: Obserwator Finansowy

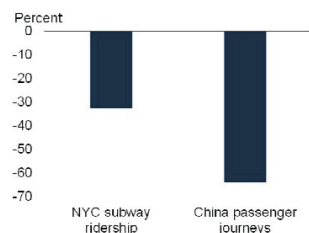
A. Commodity price changes since January 20



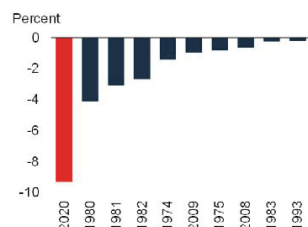
B. Brent crude oil prices



C. Changes in transport demand, March 2020 vs. March 2019



D. Oil demand plunges



Rys. 14. Pandemia COVID-19 a rynek ropy naftowej

Źródło: World Bank

7. Podsumowanie

Ropa naftowa odgrywa we współczesnym świecie wyjątkową rolę. Uważa się ją za surowiec strategiczny, ponieważ służy do pozyskiwania energii elektrycznej i ciepłej oraz wytwarzania paliw silnikowych (dla wszystkich rodzajów transportu) i wielu produktów użytkowych, poczynając od olejów i smarów, a kończąc na tworzywach sztucznych. Dlatego fluktuacje na rynku ropy wywołują tak duże zainteresowanie naukowców i analityków. Jednak prognozowanie cen na rynku tego surowca jest bardzo trudne z powodu jego wrażliwości na wiele czynników. Zdecydowanym liderem wśród czynników jest koniunktura gospodarcza na świecie: w okresie ekspansji gospodarka światowa potrzebuje coraz więcej paliw i energii, które w dużej mierze powstają z tego węgłowoduru, a więc ceny rosną; natomiast recesja oznacza ogólny spadek popytu, a co za tym idzie – spadek cen czarnego złota. Oprócz tego rynek ropy koreluje z rynkami innych surowców, a przede wszystkim złota. Jest też wrażliwy na wahania kursu dolara amerykańskiego jako waluty stosowanej do wyceny tego surowca na giełdach. Ponieważ dolar amerykański odzwierciedla zmiany zachodzące w gospodarce tego kraju, zbadano wpływ rynku kapitałowego na cenę ropy. Skarbowe papiery dłużne emitowane przez USA wykazały korelację z rynkiem ropy, jednak tylko w krótkich okresach, które pokrywają się z okresem ekspansji cyklu koniunkturalnego. Podobną zależność można obserwować również na rynku akcji, który reprezentują dwa amerykańskie indeksy giełdowe – DJIA oraz S&P 500. Natomiast w okresie recesji zależność ta jest słaba.

Najgorzej rynek ropy naftowej reaguje na kryzysy gospodarcze. Nie był wyjątkiem też kryzys spowodowany pandemią COVID-19. Spadek ceny ropy w tym okresie zdecydowanie wyróżniał się na tle spadków będących konsekwencją poprzednich kryzysów. Co więcej, kryzys przyczynił się do niespotykanej do tej pory sytuacji na rynku derywatów wystawionych na ten węglowodór, kiedy to ceny kontraktów futures uzyskały wartości ujemne. A to przecież rynek terminowy – zdecydowanie większy w porównaniu z rynkiem spot – zawsze dyktował ceny tego surowca na świecie.

Literatura

- Ansari M.G., Sensarma R., 2019: *US monetary policy, oil and gold prices: Which has a greater impact on BRICS stock markets?*, Economic Analysis and Policy, Vol. 64, s. 130–151, <https://doi.org/10.1016/j.eap.2019.08.003>.
- Bankier, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Co-sie-dzieje-na-rynku-ropy-naftowej-7866304.html> [19.09.2020].
- Bankier2, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Jedna-ropa-w-dol-druga-ropa-w-gore-Co-tu-jest-grane-7871616.html> [19.09.2020].
- Difbroker, <https://www.difbroker.com/pl/articles/do-contango-trzeba-dwojga-kontrakty-futures-i-twoje-inwestycje/> [31.01.2021].
- Fred, <https://fred.stlouisfed.org/> [19.09.2020].
- Gilecki R., 2002: *Międzynarodowy rynek ropy naftowej – charakterystyka okresów kryzysowych*, Gospodarka Paliwami i Energią, nr 2, s. 2–6.

- Golden Mark, <https://goldenmark.com/pl/mysaver/wstep-do-backwardation/> [31.01.2021].
- INN Poland, <https://innpoland.pl/159177,ujemne-ceny-amerykanskiej-ropy-problemem-sa-przepelniajace-sie-magazyny> [19.09.2020].
- Interia Biznes, <https://biznes.interia.pl/raporty/raport-rynek-paliw-2020/aktualnosci/news-w-niespokojnych-czasach-mniejsze-roznice-cen-miedzy-wti-a-br,nId,4399907> [19.09.2020].
- Iwaszczuk N., Orłowska-Puzio J., Łamasz B., Wzorek A., 2015: *Kluczowe ryzyka gospodarcze w dobie globalizacji*, Wydawnictwa AGH, Kraków.
- Iwaszczuk N., Muweis J., 2014: *Ropa naftowa i jej rola we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwa AGH, Kraków.
- Kasprzak-Czelej A., 2018: *Długookresowa zależność cen metali szlachetnych i ropy naftowej*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 370, s. 27–50.
- Mensi W., Sensoy A., Vo X.V., Kang S.H., 2020: *Impact of COVID-19 outbreak on asymmetric multifractality of gold and oil prices*, Resources Policy, Vol. 69, 101829, <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101829>.
- Obserwator Finansowy, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/ile-potrwa-kryzys-powie-cena-ropy/> [19.09.2020].
- Pach-Gurgul A., 2016: *Główne determinanty wahań cen ropy naftowej na świecie na przełomie lat 2014/2015*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, nr 30(3), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 185–198.
- PBS, <https://pbs.twimg.com/media/EcLcbSmUYAALvCk?format=png&name=900x900> [19.09.2020].
- Salisu A.A., Vo X.V., Lawal A., 2021: *Hedging oil price risk with gold during COVID-19 pandemic*, Resources Policy, Vol. 70, March, 101897, <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101897>.
- Stooq, <https://stooq.pl/n/?f=1348158> [19.09.2020].
- Stooq2, <https://stooq.pl/n/?f=1348606> [19.09.2020].
- Trading for a living, <https://www.tradingforaliving.pl/co-to-jest-efekt-contango/> [19.09.2020].
- World Bank, <http://pubdocs.worldbank.org/en/558261587395154178/CMO-April-2020-Special-Focus-1.pdf> [19.09.2020].
- Zhang Y.J., Wei Y.M., 2010: *The Crude Oil Market and the Gold Market: Evidence for Cointegration, Causality and Price Discovery*, Resources Policy, No. 35(3), s. 168–177.

THE CRUDE OIL MARKET IN THE FACE OF THE CORONACRISIS

Summary: Crude oil has been recognized as a resource of global importance for years. Being a raw material for the production of motor fuels, it has become a strategic raw material in the era of globalization and market integration. However, the oil market is very sensitive to the demand related to the economic situation. The chapter shows that the best for the oil market are

the boom phases of the business cycle, when the price is in an uptrend; while the greatest turbulences in the raw material occur during the crisis. The crisis caused by the pandemic is unique in terms of its impact on the market, when the price fell sharply several times. Such instability is burdensome for both producers and consumers of this raw material and petroleum products.

Keywords: oil, stock market, bonds, bills, stock indices, futures market, pandemic, investor sentiment

EFEKTYWNE RELACJE INWESTORSKIE W TEORII I PRAKTYCE¹

Beata TARCYDŁO

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Streszczenie: Celem opracowania jest omówienie efektywnych relacji inwestorskich (*investor relations*) jako zbioru działań z obszaru *public relations* podejmowanych przez obiekty zainteresowane wejściem na giełdę i/lub będące już na niej. Przybliżono narzędzia, metody, procedury i zasady wynikające z aktualnych przepisów i innych warunków rynkowych. Jest to ważny obszar działań komunikacyjnych spółek giełdowych uwarunkowanych prawnie, ale również zdeterminowanych postępowaniem techniczno-technologicznym (w tym m.in. rozwojem funkcjonalności sieci Internet, komunikacji mobilnej czy postępującą cyfryzacją i digitalizacją), narastającą konkurencją, specyfiką oczekiwań inwestorów czy wycuciem rynku oraz swoistą zwinnością i kreatywnością w realizowanych praktykach. Analizowane spółki giełdowe zobligowane są do prowadzenia stosownego serwisu informacyjnego w sieci Internet oraz adekwatnych form informowania, prowadzenia dialogu i budowania odpowiednich relacji z interesariuszami, przede wszystkim inwestorami i powiązanimi z rynkiem kapitałowym obiektami, np. dziennikarzami finansowymi. Uwzględniając kluczowe zagadnienia dotyczące polityki relacji inwestorskich, punkt ciężkości położono na ich efektywność w nowych realiach prawnych i pandemicznych. W opracowaniu omówione są uogólnione wyniki badań własnych wtórnych źródeł publikowanych opracowań i dostępnych raportów z badań praktyk relacji inwestorskich w Polsce i na świecie (za lata 2006–2021) oraz analizy treści online z serwisów relacji inwestorskich i wortalu branżowych (za okres 2019–2021), a także obserwacji uczestniczącej oraz metody studium przypadku dla kilkudziesięciu spółek giełdowych (WIG 30) za okres od stycznia do kwietnia 2021 roku. W świetle przeprowadzonych badań efektywne relacje inwestorskie obejmują metodyczne wysiłki i działania komunikacyjne spółek giełdowych ukierunkowane na ich transparentność, zgodność z przepisami, rzetelność, wiarygodność, terminowość i sprawność w nadążaniu za sygnałami rynkowymi, interaktywność, a także zwinność w informowaniu, edukowaniu, współdziałaniu z zainteresowanymi w czasie rzeczywistym i z udoskonalaniem form i sposobów komunikacji, co umożliwia dialog, kreuje wartość dla wszystkich zaangażowanych podmiotów i sprzyja zacieśnianiu relacji.

Słowa kluczowe: relacje inwestorskie, narzędzia, metody i procedury efektywnych relacji inwestorskich, uwarunkowania i trendy w działaniach investor relations; badania praktyk relacji inwestorskich

1. Wstęp

Przedsiębiorcy zainteresowani pozyskaniem środków na inwestycje i rozwój coraz częściej decydują się na przekształcenie firmy w spółkę publiczną. Wymaga to szeregu metodycznych działań. Sukces w dużym stopniu zdaje się zależeć od efektywności prowadzonych relacji inwestorskich. Z jednej strony są one uwarunkowane prawnie, z drugiej zależą od zwinności, kreatywności i intuicji osób odpowiedzialnych.

¹ Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

Metodyczne działania w zakresie relacji inwestorskich, ogólnie rozumianych jako adekwatne formy komunikacji z inwestorami, powinny być ukierunkowane na sprawne informowanie o wszystkich istotnych faktach, ale także na dialog, współpracę i budowanie relacji partnerskich.

W warunkach silnej konkurencji istotnym źródłem wartości dla uczestników gry rynkowej są odpowiednie informacje. Dlatego też spółka giełdowa powinna wypracować strategię relacji inwestorskich i podejmować przemyślane działania w tym obszarze, które przekładają się na wymierne efekty dla wszystkich zainteresowanych podmiotów. Niezbędne zdaje się określenie, kto odpowiada za komunikowanie się z inwestorami, jak to ma być robione, z użyciem jakich narzędzi, w jakim celu, na jakich zasadach, a także co z tego wynika (jak mierzyć rezultaty, efektywność i skuteczność rozważanych działań).

Celem opracowania jest przybliżenie efektywnych relacji inwestorskich jako zbioru działań z obszaru *public relations* podejmowanych przez obiekty zainteresowane wejściem na giełdę i/lub będące już na niej. Przybliżone zostaną narzędzia, metody, procedury i zasady wynikające z aktualnych przepisów i innych warunków rynkowych. Uwzględniając kluczowe zagadnienia dotyczące polityki relacji inwestorskich, punkt ciężkości położono na ich efektywność w nowych realiach prawnych i pandemicznych. W opracowaniu omówione zostaną wyniki badań własnych wtórnych źródeł informacji – publikowanych opracowań i dostępnych raportów z badań praktyk relacji inwestorskich w Polsce i na świecie, analizy treści online z serwisów relacji inwestorskich i wortalu branżowych, obserwacji uczestniczącej oraz metody studium przypadku dla kilkudziesięciu spółek giełdowych WIG30.

2. Istota i opis efektywnych relacji inwestorskich

Relacje inwestorskie (*investor relations*) to obszar metodycznych działań *public relations* dotyczący przedsiębiorstw zainteresowanych emisją akcji i już obecnych na giełdzie (Bragg, 2014; Mosiejko, 2016; Laskin, 2018). Można je definiować jako zorientowaną na dialog komunikację między spółką a środowiskiem inwestorskim oraz opiniotwórczym, polegającą na dostarczaniu obiektywnych informacji dotyczących działalności firmy. Stąd polityka komunikacji korporacyjnej ma na celu stworzenie dialogu między zarządem a inwestorami, analitykami i dziennikarzami (Dmitruk, 2016; Budzyński, 2018; Barlik, 2021). Dzięki temu spółka otrzymuje informację zwrotną z rynku. Spółki wchodzą na rynek giełdowy po to, aby pozyskać kapitał na dalszy rozwój, tym samym godzą się na otwartość i komunikację z akcjonariuszami, którzy inwestują w nie, ponieważ widzą możliwość pomnożenia swojego kapitału.

Innymi słowy, relacje inwestorskie to czytelne i wiarygodne przedstawienie informacji o przedsiębiorstwie przy zachowaniu przejrzystości w kontaktach z inwestorami (aktualnymi i potencjalnymi) i pozostałymi uczestnikami rynku kapitałowego. Definicja ta traktuje relacje inwestorskie jako proces komunikacji jednostronnej, ograniczającej się jedynie do podawania przez spółkę suchych komunikatów na temat działalności i wyników finansowych. Praktyka pokazuje, że skutki publikowanych treści przekładają się na wymierne odzwierciedlenie w kursie akcji i wpływają na wartość rynkową firmy (Dmitruk, 2016; Mosiejko, 2016).

Obecnie zdecydowanie powinno się stosować nowoczesne podejście do relacji inwestorskich ukierunkowanych na komunikację, kooperację, współtworzenie wartości, wzajemny szacunek i budowanie relacji partnerskich (Lasking, 2010; Tarczydło, 2010; Dziawgo, 2011; Łukasik, 2013). Poza obowiązkowymi informacjami w tym podejściu ujawnia się wiele informacji dobrowolnych o możliwie najwyższym poziomie ich szczegółowości na granicy tajemnicy handlowej. Taka polityka relacji inwestorskich sprzyja wzmocnieniu wizerunku spółki transparentnej i otwartej na inwestorów. Relacje inwestorskie to działania podejmowane w celu stworzenia więzi między firmą, jej akcjonariuszami i środowiskiem finansowym. Wiążą się one z zaufaniem inwestorów, wyższą wyceną akcji oraz niższymi kosztami uzyskania kapitału. W konsekwencji akcje przedsiębiorstwa stają się atrakcyjne dla wszystkich grup inwestorów. Uwzględniając powyższe stanowiska, przyjmuje się, że relacje inwestorskie to ogół metodycznych wysiłków mających umożliwić komunikowanie się spółki giełdowej z interesariuszami, niezbędne jest zatem przybliżenie celów, którym precyzyjnie służą te działania.

3. Zadania relacji inwestorskich

Do głównych zadań relacji inwestorskich zalicza się informowanie inwestorów o działalności spółki, budowanie zaufania, obniżanie kosztów kapitału i osiągnięcie pełnej wyceny spółki (Niedziółka, 2008; Laskin, 2010). Istotą tych zabiegów jest komunikacja oparta na pełnej transparentności. Specjaliści z tej dziedziny mają za zadanie kontrolować rozprzestrzenianie i społeczny odbiór przede wszystkim najświeższych informacji. Aby uniknąć sytuacji kryzysowych, firma powinna dołożyć wszelkich starań, aby to ona była pierwszym źródłem najbardziej gorących informacji. Z doświadczeń praktycznych wynika bowiem, że pierwsza wiadomość puszczonej w eter najsilniej pozostaje w pamięci i bardzo ciężko zatrzeć niejednokrotnie negatywne wrażenie, jakie wywołała.

Wartościowa i rzetelna informacja na temat przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym działa, zmniejsza lukę informacyjną między obrazem przedsiębiorstwa kreowanym przez informacje a rzeczywistością. Stąd relacje inwestorskie to wycinek polityki komunikacyjnej przedsiębiorstwa wspierającej jej wizerunek. Relacje inwestorskie to wreszcie narzędzia zwiększające wartość przedsiębiorstwa (Dmitruk, 2016; Mosiejko, 2016).

Efektywnie prowadzona działalność w zakresie relacji inwestorskich i umiejętne wykorzystanie informacji zwrotnych budują trwałe relacje oparte na zaufaniu wśród uczestników rynku kapitałowego. Zdobycie zaufania inwestorów powoduje na przykład, że rynkowa bessza (spadek cen akcji) nie doprowadzi do utraty inwestorów przez spółkę. Zbieranie informacji dotyczących postrzegania przedsiębiorstwa wśród inwestorów, analityków, opinii na temat działalności i strategii firmy i postrzegania jej na tle konkurentów pomaga w określeniu celów przedsiębiorstwa i strategii działania. Nieuwzględnienie krytyki w działaniu przedsiębiorstwa może spowodować spadek zaufania do zarządu. Inwestorzy, kupując akcje, kupują przyszłość firmy. Od tego, czy spółka umie w sposób niebudzący wątpliwości przekonać inwestorów o słuszności strategii, pokazać potencjał, możliwości zysków, atrakcyjność branży i plany zagospodarowania kapitałów z emisji, zależą decyzje inwestorów. Decyzja o inwestycji

w akcje spółki, która na bieżąco informuje o swoich osiągnięciach i aktywności, jest o wiele łatwiejsza niż w przypadku braku informacji. Dlatego wiedza na temat mechanizmu myślenia i motywów działania inwestorów jest niezbędna w procesie profesjonalnej komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem inwestorskim. Istotne jest zatem przybliżenie dostępnych narzędzi możliwych do zastosowania.

4. Narzędzia działań *investor relations*

W dostępnych opracowaniach literaturowych wskazywanych jest wiele narzędzi *investor relations*. Na przykład Niedziółka (2008, s. 54–62) do narzędzi relacji inwestorskich zalicza walne zgromadzenie akcjonariuszy, spotkania, prezentacje, konferencje, prospekt emisyjny, raporty bieżące i okresowe oraz komunikaty do mediów. Inni autorzy (Tarczydło, 2010; Dziawgo, 2011; Budzyński, 2018) twierdzą, że firmy w zależności od adresatów wykorzystują różnorodne narzędzia relacji inwestorskich, i wskazują raporty analityczne, witrynę firmową z rozbudowanym działem dla inwestorów, spotkania *one-to-one*, kontakt telefoniczny, konferencje prasowe, *road-show* – spotkania z inwestorami, telekonferencje, listy dystrybucyjne rozsyłane pocztą elektroniczną, korespondencję bezpośrednią z inwestorami, *investor days*, walne zgromadzenie akcjonariuszy, newslettery w formie elektronicznej oraz programy lojalnościowe.

Uwzględniając powyższe stanowiska oraz badania przeprowadzone na potrzeby opracowania, do zalecanych narzędzi efektywnych relacji inwestorskich w obowiązujących realiach prawnych i pandemicznych zaliczyć należy wideokonferencje, telekonferencje, walne zgromadzenie akcjonariuszy, spotkania *one-to-one* i *road-show*, prospekt emisyjny, list prezesa do akcjonariuszy, raporty roczne i okresowe, nagrania, prezentacje, różne formy informowania przedstawicieli mediów branżowych oraz odpowiednio prowadzony serwis internetowy. Zostały one scharakteryzowane w tabeli 1.

Tabela 1

Współczesne narzędzia *investor relations*

Rodzaj narzędzia	Podstawowe charakterystyki
Wideo-konferencja	Najnowszy i najbardziej efektywny sposób komunikacji na odległość. Wdrożenie tego systemu dla spółek giełdowych oznacza zwiększenie częstotliwości kontaktów z partnerami zewnętrznymi. Wideokonferencje pozwalają osiągnąć taki sam efekt jak spotkania osobiste. Podczas spotkań biznesowych ważne są nie tylko liczby, fakty i dane. Niezbędny jest również kontakt wzrokowy, który dostarcza nam informacji weryfikujących przekazywane słowa. Wideokonferencja pozwala zaprezentować slajdy w oddzielnym oknie oraz wymieniać pliki, co czyni ją bardziej efektywnym spotkaniem niż same telekonferencje. Dodatkowo całe spotkanie można nagrać. Wideokonferencja pozwala również na zorganizowanie spotkań z mediami za pośrednictwem internetu. Korzystanie z komunikacji wideo to oszczędność związana z ograniczeniem kosztów podróży służbowych, ale przede wszystkim oszczędność czasu

Tabela 1 cd.

Telekonferencja	<p>Pozwala na prowadzenie efektywnych konwersacji telefonicznych nawet przez kilkunastu rozmówców przebywających w najbardziej odległych miejscach świata w tym samym czasie. Uczestnicy mogą korzystać z dowolnego typu telefonu (stacjonarnego lub GSM). Wielostronne rozmowy telefoniczne organizowane są przy okazji znaczących wydarzeń w przedsiębiorstwie. Wykorzystywane są przede wszystkim do prezentacji wyników finansowych, strategii rozwoju na przyszłe lata oraz innych ważnych dokonań. W czasie takich konferencji spółki muszą być ostrożne z przedstawianiem jakichkolwiek prognoz na temat sprzedaży i zysków, ponieważ podlegają one obowiązkowi natychmiastowego ujawnienia. W telekonferencjach uczestniczą z reguły analitycy giełdowi oraz najwięksi inwestorzy instytucjonalni. Spółki ograniczają dostęp do tego źródła informacji, docierając z wiadomością o dacie telekonferencji jedynie do wybranych osób, które po potwierdzeniu uczestnictwa odzwaniają na podany numer</p>
Walne zgromadzenie akcjonariuszy (WZA)	<p>Jest narzędziem umożliwiającym firmie bezpośrednio komunikowanie się z akcjonariuszami. W świetle obowiązującego prawa firma, a konkretnie zarząd spółki publicznej, ma obowiązek przynajmniej raz w roku spotkać się z akcjonariuszami. Przyjętą praktyką jest, że przed WZA spółka dostarcza swoim udziałowcom raport roczny. Daje on inwestorom szansę na poznanie stanu firmy, a tym samym na ocenę działań zarządu. W walnych zgromadzeniach uczestniczą przede wszystkim akcjonariusze większościowi czy przedstawiciele funduszy inwestycyjnych. Podstawowym zadaniem specjalistów od relacji inwestorskich przy okazji takich wydarzeń jest przede wszystkim zadbanie o to, aby wszystkie informacje bardziej i mniej istotne ogłoszone na WZA niezwłocznie dotarły do całego środowiska inwestorskiego</p>
Spotkania	<p>Są ważną formą komunikowania się partnerów i mogą mieć różne formy: rozmowy indywidualnej, małych grup tematycznych czy też otwartych dyskusji. Takie wydarzenia to szansa nie tylko dla akcjonariuszy, ale również dla zarządu, który może zademonstrować swoje zaangażowanie, przekonać niezdeterminowanych do nowych odważnych kroków, podsumować dotychczasowe decyzje i działania.</p> <p>Spotkania indywidualne <i>one-to-one</i> powinny odbywać się w siedzibie firmy. Zazwyczaj firmę reprezentuje dyrektor do spraw relacji inwestorskich, dyrektor finansowy, członek zarządu, a nawet prezes w zależności od rangi wydarzenia. W ramach tego typu działań reprezentanci firmy prezentują plany rozwojowe spółki, tłumaczą jej posunięcia rynkowe, wyjaśniają przyczyny i możliwe skutki decyzji finansowych.</p> <p>Specyficzną odmianą spotkań i prezentacji są <i>road-show</i>, czyli spotkania wysokiego kierownictwa spółki z analitykami i inwestorami, głównie potencjalnymi. Tradycyjny <i>road-show</i> planowany jest przy okazji emitowania papierów wartościowych przez spółkę, chociaż na rynkach bardziej rozwiniętych spółki kapitałowe (niezależnie od emisji akcji) organizują go raz lub dwa razy do roku. Ze względu na wysokie koszty takich spotkań firmy starają się wykorzystać nowe technologie do ich obniżenia</p>

Tabela 1 cd.

Rodzaj narzędzia	Podstawowe charakterystyki
Prospekt emisyjny	<p>Jest dokumentem obowiązkowo publikowanym przez spółki giełdowe. Treść, zakres i forma prospektu są regulowane przez odpowiednie rozporządzenie (<i>Rozporządzenie Komisji Wspólnot Europejskich 809/2004 z 29 kwietnia 2004 r.</i>). Niezbędnym warunkiem rozpoczęcia oferty publicznej jest zatwierdzenie go przez Komisję Nadzoru Finansowego. Prospekt emisyjny pełni przede wszystkim funkcję informacyjną, służy do zaprezentowania charakterystyki prowadzonej działalności, osiągniętych wyników finansowych, kadry zarządzającej, planów oraz prognoz przyszłych wyników. Celem prospektu emisyjnego jest przedstawienie działalności emitenta oraz papierów wartościowych w taki sposób, aby inwestorzy mogli ocenić potencjalne zyski z oferowanych papierów wartościowych przy opisanych warunkach rynkowych i czynnikach ryzyka. Może być sporządzony w formie jednego dokumentu lub jako dokument składający się z trzech części: rejestracyjnej, ofertowej i podsumowującej (Poślad, 2007: 8; <i>Droga na giełdę</i>, 2008: 205–206). Prospekt emisyjny sporządzony w formie jednolitego dokumentu obowiązuje przez okres 12 miesięcy od daty udostępnienia do publicznej wiadomości</p>
Raporty roczne i okresowe	<p>Spółki prawa handlowego zobligowane są do corocznej, publicznej prezentacji swoich bilansów i wyników finansowych (Mosiejko, 2016). Raport roczny jest zazwyczaj bardzo obszerną publikacją, w której dominują informacje o charakterze finansowym. Roczne sprawozdania finansowe często wzbogaca się o dodatkowe materiały analityczne. Dotyczą one podstawowych problemów strategii firmy, ponieważ daje to szansę na wyróżnienie się na rynku spośród innych spółek. Należą do nich profil działalności, perspektywy rynku, na którym firma się porusza, oraz zamierzenia i plany na przyszłość. Podstawowym celem rocznych raportów jest umożliwienie ich odbiorcom zapoznania się z sytuacją ekonomiczną spółki oraz oceny poprawności decyzji podejmowanych przez zarząd. Powinien być on sporządzony i dostępny dla społeczności inwestorskiej przed datą walnego zgromadzenia akcjonariuszy. Zasadniczo zawiera pięć elementów: opis przedsiębiorstwa, list do akcjonariuszy, sprawozdanie finansowe, wyjaśnienie i analizę wyników finansowych oraz zagadnienia związane z zarządzaniem i marketingiem. Raporty roczne to zazwyczaj bardzo obszerne dokumenty, zawierające duże ilości informacji, przede wszystkim finansowych. Raport roczny zwyczajowo poprzedzany jest listem prezesa do akcjonariuszy uzupełnionym jego zdjęciem i własnoręcznym podpisem, dlatego jest to najczęściej czytana część raportu. Mogą one być również rozpowszechniane za pomocą komunikatów w prasie, serwisów internetowych oraz za pomocą poczty elektronicznej</p>

Tabela 1 cd.

Nagrania i prezentacje	Firmy coraz częściej udostępniają nagrania i prezentacje z telekonferencji, umieszczając je na swoich stronach internetowych, które są ogólnodostępne dla szerokiego grona inwestorów. Dzięki temu spółki walczące o kapitał inwestorów zapewniają równy dostęp do informacji. Według Seitela (2003) firmy powinny uwzględnić potrzebę zaproszenia do uczestnictwa w telekonferencjach przedstawicieli środków masowego przekazu, aby nie dawać podstaw do oskarżeń o wybiórcze ujawnianie informacji
Różne formy informowania przedstawicieli mediów branżowych	Podstawą relacji inwestorskich jest umiejętność przekazywania różnych informacji dotyczących spółki giełdowej szerokiemu gronu odbiorców. W obecnych realiach rynkowych w dużym stopniu zależy to od odpowiedniego informowania przedstawicieli mediów branżowych. Należy zatem generować odpowiednie komunikaty i stosować inne formy przekazywania informacji dziennikarzom, jak na przykład konferencje prasowe, specjalistyczne opracowania, prezentacje, internetowe biuro prasowe itp. Spółki giełdowe zobligowane są do informowania przedstawicieli mediów piszących o finansach (Laskin, 2018). Komunikaty do mediów to nie tylko raportowanie wyników kwartalnych, ale także informowanie o wydarzeniach, które mogą wpłynąć na poziom wyceny przedsiębiorstwa oraz na relacje z otoczeniem. Informacje te mogą dotyczyć nowego produktu, zmian na szczeblach kierowniczych, przejęcia, połączenia firm czy nowego kontraktu
Serwis internetowy, relacje inwestorskie	Dobre praktyki w ramach relacji inwestorskich powinny uwzględniać zasady informowania przez internet. Spółka giełdowa zobligowana jest do zamieszczenia w ramach serwisu www podstrony o określonej strukturze i zawartości. Zalecana zawartość podstrony „relacje inwestorskie spółki giełdowej” to informacje o spółce, dane finansowe, raporty, wydarzenia związane z obecnością na giełdzie, kalendarium, prezentacje i inne dodatkowe pliki według potrzeb zainteresowanych (Łukasik, 2013)

Scharakteryzowane formy działań relacji inwestorskich wskazują na bogactwo sposobów współpracy z interesariuszami. W obecnych realiach prawnych oraz pandemicznych wyraźny jest jednak trend prowadzenia ich online i z uwzględnieniem ich transparentności, rzetelności, systematyczności i terminowości, sprawności w nadążaniu za sygnałami rynkowymi, interaktywności, a także zwinności w informowaniu, edukowaniu, współdziałaniu z zainteresowanymi (w tym inwestorami) w czasie rzeczywistym i z udoskonalaniem form i sposobów komunikacji. Stąd efektywne relacje inwestorskie sprzyjają dialogowi, kreują wartość dla wszystkich zaangażowanych podmiotów i wzmacniają relacje. Dodatkowo współczesne relacje inwestorskie prowadzone multimedialnie zależą od postępu technologicznego czy pomysłowości odpowiedzialnych służb, stąd obecnie realizowane są także przez profile w mediach społecznościowych.

5. Strategia *investor relations* spółki giełdowej

Przez pojęcie strategii *investor relations* należy rozumieć koncepcję metodycznych działań w rozważanym zakresie, przy uwzględnieniu zdolności właściwego budowania relacji z inwestorami (a nawet interesariuszami) adekwatnie do sytuacji rynkowej, elastyczności w tych działaniach, przenikliwości, wykorzystywania klasycznych i innowacyjnych form i narzędzi. Jej podstawą powinny być cele sformułowane na podstawie znajomości własnych zasobów, warunków działania i otoczenia konkurencyjnego. Istotą strategii jest stworzenie koncepcji działania tak, by uzyskać lepszą i silniejszą pozycję niż konkurenci, trwać i rozwijać się. Przyjmuje się, że strategia *investor relations* przedsiębiorstwa to długofalowa koncepcja rozwoju wysiłków w tym obszarze, wytyczająca główne kierunki jego działania niezbędne do optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów i osiągnięcia założonych celów. Podstawą strategii jest odpowiedni program, inaczej zbiór działań, czynności i przedsięwzięć, w którym należy uwzględnić sytuację wyjściową przedsiębiorstwa, adresatów, cele, przekaz, kanały komunikacyjne, *investor relations-mix*, budżet, harmonogram realizacji, procedury uaktualniania programu oraz metody badania ich skuteczności i efektywności. Dodatkowo skuteczne organizacje zarządzane strategicznie często wykorzystują zintegrowany system wspomagający zarządzanie. W świetle rozważanych zagadnień celowe wydaje się podkreślenie, że w relacjach inwestorskich przedsiębiorstwa powinno się uwzględniać wykorzystanie odpowiedniego modułu/zakładki w informacyjnym serwisie internetowym.

Wreszcie organizacja może podjąć działania zmierzające do zbudowania strategii relacji inwestorskich. Wymaga to stworzenia zespołu relacji inwestorskich (zwykle są to osoby powołane przez zarząd i przedstawiciele agencji *investor relations*), opracowania programu relacji inwestorskich (konkretne działania), prowadzenia ciągłego dialogu z inwestorami, rozpoznawania oczekiwań inwestorskich oraz wdrażania programu relacji inwestorskich za pomocą stosownych narzędzi. Szczególnym przedsięwzięciem związanym z budowaniem strategii relacji inwestorskich jest przygotowanie przedsiębiorstwa do wejścia na giełdę. Działania należy planować w okresie od sześciu do 24 miesięcy przed debiutem i są one związane z podniesieniem stopnia znajomości przedsiębiorstwa, a zatem jest to kampania informacyjna. Zwykle publikowane są informacje wynikające z uwarunkowań prawnych oraz promocyjne, np. dotyczące możliwości zysków, atrakcyjności rynku czy planów na przyszłość. Ogólnie działania komunikacyjne dzieli się na informacje dotyczące firmy i produktów oraz informacje dotyczące emisji. Istotnym elementem jest ścisła współpraca z bankiem przygotowującym emisję. Po przeprowadzeniu oferty publicznej (*initial public offering*) trzeba zaplanować i prowadzić systematyczny dialog z inwestorami. Strategia *investor relations* powinna uwzględniać cele, grupy docelowe, treści do przekazania i konkretne działania. Należy przekazywać treści zgodne z zainteresowaniami odbiorców/interesariuszy, m.in. dotyczące potencjału firmy, obrotów, dochodów, zysków, strat, ryzyka, szans i zagrożeń. Wymaga to opracowywania profesjonalnych raportów rocznych, informowania o inwestycjach poczynionych i planowanych, działań antykrzysowych, zaangażowania społecznego i proekologicznego oraz budowania zaufania i silnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Aby przedstawić, jak teoria sprawdza się w praktyce, zaprezentowane zostaną wybrane fakty i informacje o prowadzeniu relacji inwestorskich w warunkach polskich.

6. Praktyka relacji inwestorskich – wyniki badań

W warunkach rynku polskiego spółki giełdowe zobligowane są odpowiednimi przepisami prawa (*Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r.*, Dz.U. 2009 nr 33, poz. 259 i 260) do upowszechniania informacji o swoich działaniach i respektowania profesjonalnych form komunikowania się z interesariuszami. Coraz więcej spółek giełdowych przestrzega zasad ładu korporacyjnego (*corporate governance* – CG), czyli swoistego kodeksu etycznego regulującego m.in. relacje z otoczeniem spółki, prowadzenie walnych zgromadzeń, działalność rad nadzorczych i zarządów. Wszystko to na pewno podnosi wiarygodność spółki w oczach akcjonariuszy, inwestorów, a także mediów (jedna z zasad CG mówi o tym, że spółka powinna mieć wypracowane zasady i procedury kontaktów z mediami).

Polski Instytut Relacji Inwestorskich (PIRI) to stowarzyszenie zrzeszające ekspertów i praktyków w dziedzinie relacji inwestorskich. Jest on członkiem Międzynarodowej Federacji Relacji Inwestorskich. Do celów PIRI zalicza się podnoszenie poziomu wiedzy na temat relacji inwestorskich na polskim rynku kapitałowym, poprawę efektywności przepływu informacji pomiędzy spółkami a rynkami kapitałowymi, wprowadzenie i utrzymanie jednolitych standardów dla wszystkich spółek obecnych na polskim rynku kapitałowym, zwiększanie przejrzystości ich działania oraz konkurencyjności polskich firm na rynkach krajowych i zagranicznych. PIRI systematycznie przeprowadza badania działań *investor relations* spółek giełdowych oraz ich oceny przez inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych, których uogólnione wyniki za okres od 2006 do 2020 roku przeanalizowano i zaprezentowano poniżej.

Pierwszym z przeanalizowanych źródeł było badanie 84 spółek giełdowych z 2009 roku (wtedy wprowadzono obowiązek upowszechniania informacji; *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r.*), którego celem było m.in. uzyskanie informacji o tym, jak zarządzający spółkami giełdowymi postrzegają polski rynek kapitałowy, czy widzą konieczność prowadzenia działań z zakresu *public relations* oraz relacji inwestorskich i jak według nich powinny one wyglądać. Z badania wynika, że właściwie i rzetelnie prowadzone relacje inwestorskie są dla spółek giełdowych najważniejszym elementem wzmacniającym wizerunek przedsiębiorstwa. Wskazało tak ponad 90% respondentów, przy czym 77% ankietowanych uznało, że relacje inwestorskie prowadzone przez firmę są zadowalające dla inwestorów. Do najistotniejszych działań z zakresu relacji inwestorskich ankietowani zaliczyli raportowanie (96%). Równie ważne według respondentów było prowadzenie serwisu relacji inwestorskich (93%) oraz odpowiadanie na pytania inwestorów (92%). Na kolejnych miejscach znalazło się stałe informowanie mediów o wydarzeniach z życia spółki, które prowadzone jest za pomocą komunikatów (82%), oraz przygotowanie materiałów

o spółce, w tym raportów okresowych i materiałów informacyjnych (71%). Według pytanym ważną rolę odgrywały wówczas regularne spotkania z inwestorami (60%). Aż 87% badanych uznało relacje inwestorskie za niezbędne narzędzie pozwalające dotrzeć do inwestorów i akcjonariuszy. Dla 55% ankietowanych była to przede wszystkim inwestycja, która w dłuższej perspektywie pozytywnie wpłynie na kształtowanie się wizerunku spółki. Jednocześnie 53% respondentów wskazało, że prowadzenie komunikacji w zakresie relacji inwestorskich to obowiązek. 76% respondentów oceniło podejmowane przez nich działania *public relations* za odpowiadające oczekiwaniom zarówno inwestorów, jak i mediów. 5% pytanym przyznało, że działania te prowadzone są na poziomie niezadowalającym dla zainteresowanych stron. Tymczasem 25% respondentów, którzy wzięli udział w Ogólnopolskim Badaniu Inwestorów, stwierdziło, że spółki giełdowe „źle szanują prawa inwestorów mniejszościowych”, 8,6% respondentów zadeklarowało, że spółki giełdowe „bardzo źle szanują prawa inwestorów mniejszościowych”. Łącznie grupa niezadowolonych inwestorów wyniosła 33,6%.

Badania pokazały także, że podejmowane przez badane spółki działania z zakresu PR polegają głównie na aktualizacji strony www (99% wskazań). Niewiele mniej (90%) koncentrowało się na komunikacji z przedstawicielami mediów. Dużą wagę w świetle omawianych badań przykładano do przestrzegania zasad ładu korporacyjnego (82%) oraz utrzymywania spójnego wizerunku przedsiębiorstwa (69%). Na kolejnych pozycjach znalazły się komunikacja wewnętrzna (67%), sponsoring i eventy (po 52%). Wreszcie 76% respondentów uważało podejmowane przez nich działania *public relations* za odpowiadające oczekiwaniom inwestorów oraz mediów. Prawie 34% inwestorów mniejszościowych deklarowało jednak, że spółki giełdowe nie przestrzegają ich praw.

W świetle omawianych badań spółki skupiały swoje działania z zakresu relacji inwestorskich na inwestorach strategicznych, którymi często są inwestorzy instytucjonalni, z kolei inwestor indywidualny znajdował się na mniej uprzywilejowanej pozycji, był gorzej poinformowany o faktycznej sytuacji panującej w spółce, co mogło skutkować błędnymi decyzjami inwestycyjnymi.

Dążąc do odpowiedzi na pytanie, co to są efektywne relacje inwestorskie w obecnych warunkach rynkowych, przeanalizowano dostępne opracowania i raporty dotyczące praktyk relacji inwestorskich w Polsce i na świecie (za okres 2006–2021), treści online (za okres 2019–2021) z serwisów relacji inwestorskich spółek, agencji (np. www.goodpr.pl) i wortalu branżowych (np. relacjeinwestorskie.org.pl, www.parkiet.com, www.proto.pl) oraz wypowiedzi ekspertów, które dostarczają wielu wartościowych informacji o praktykach relacji inwestorskich. Publikowane są na przykład rankingi takie jak Giełdowa Spółka Roku w kategorii Relacje Inwestorskie. Wyboru dokonują doradcy, maklerzy i analitycy w badaniu przeprowadzonym przez Pentor International Research dla „Pulsu Biznesu”. Ocena w rankingu przyznawana jest na podstawie dostępności informacji dla inwestorów i akcjonariuszy, a także ich jakości.

Dodatkowo o tym, jak wyglądają relacje inwestorskie na polskim rynku, bardzo wiele dowiedzieć się można, analizując serwisy internetowe poszczególnych spółek giełdowych, w tym szczególnie WIG30 (Alior, Allegro, Amrest, Assecopol, CCC,

CDProjekt, CyfrPISat, DinoPL, Enea, Eurocash, Grupa Azoty, JSW, KGHM, Lotos, LPP, mBank, Mercator, Millenium, Orange PL, Pekao, PGE, PGNiG, PKN Orlen, PKO BP, PZU, SAN PL, Tauron PE, TSGAMES, XTB), czyli trzydziestu największych i najbardziej płynnych spółek akcyjnych notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, co przeprowadzono w okresie od stycznia do kwietnia 2021. Analiza ugruntowała przekonanie o kluczowej roli specjalnego internetowego serwisu IR. Według danych z marca 2021 roku za najlepsze praktyki relacji inwestorskich według „Parkietu” nagrodzeni zostali KGHM, LPP i Tauron (Kucharczyk, 2021).

Uogólnione wyniki badań wymienionych wtórnych źródeł informacji oraz własnej obserwacji uczestniczącej i studium przypadku spółek WIG30 pozwalają sformułować następujące wnioski na temat efektywnych relacji inwestorskich w 2021 roku:

W przypadku stron www (specjalnych serwisów IR) liczy się zawartość merytoryczna, a w szczególności strona w obcym języku (głównie po angielsku), pełny kontakt do działu IR, raporty bieżące, komunikaty giełdowe, dokumenty korporacyjne, akcjonariat, newslettery, zarząd oraz rada nadzorcza, kontakt do analityków zajmujących się spółką, informacje o przestrzeganiu zasad ładu korporacyjnego, informacje prasowe, notowania akcji, kalendarium ważnych wydarzeń, prezentacje, strategia/misja, prognozy, wideo- oraz telekonferencje, informacje dodatkowe/linki/FAQ (najczęściej zadawane pytania) oraz polityka dywidendy.

W kategorii „kontakt bezpośredni” najistotniejsza jest szybkość oraz jakość odpowiedzi spółek na konkretne zapytania zainteresowanego inwestora. Pytania związane są głównie z działaniami spółki w zakresie kontaktów z inwestorami indywidualnymi.

W badaniach raportów rocznych cenione jest zamieszczanie oprócz sprawozdań finansowych także kolorowej wersji raportu i pisma prezesa zarządu, szczegółowość danych finansowych (np. podawanie struktury aktywów i pasywów bilansu czy podział działalności na segmenty), informacje na temat zdarzeń wpływających na wynik finansowy oraz perspektyw rozwoju i prognoz czy informacje o rynkach zbytu.

W kategorii „raporty kwartalne” kluczowe są m.in. opis istotnych dokonań i niepowodzeń emitenta wraz ze szczegółowym opisem wyniku kwartalnego, czynniki wpływające na wyniki finansowe w kwartale obecnym i przyszłym, informacje o akcjonariacie i jego zmianach oraz perspektywach rozwoju.

W przypadku prognoz finansowych najważniejsza jest szczegółowość oraz stopień ich realizacji. Odpowiednie punkty przyznawane są także za korekty prognoz w górę oraz premia za brak korekt przy dużym stopniu trafności prognozy.

W zakresie ładu korporacyjnego oceniane jest przestrzeganie wybranych zasad ze zbioru „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”, którym od 2002 roku (na podstawie przepisów Regulaminu Giełdy) podlegają wszystkie spółki giełdowe i te, które uległy zmianie w 2021 roku. Chodzi zwłaszcza o zasady w zakresie polityki informacyjnej i komunikacji z inwestorami (GPW.PL, 2021).

Podsumowując, efektywne relacje inwestorskie w 2021 roku to zintegrowane działania angażujące interesariuszy (m.in. spółkę giełdową, inwestorów, analityków i wszystkich zainteresowanych) z użyciem specjalnych serwisów internetowych IR oraz narzędzi, metod i procedur polityki *investor relations* (omówionej w podrzdziałach 2–5 niniejszego opracowania), ukierunkowane na transparentność, zgodność

z przepisami, rzetelność, wiarygodność, terminowość i sprawność w nadążaniu za sygnałami rynkowymi, interaktywność, a także zwinność w informowaniu, edukowaniu, współdziałaniu z zainteresowanymi w czasie rzeczywistym i z udoskonalaniem form i sposobów komunikacji, co umożliwi dialog, kreuje wartość dla wszystkich zaangażowanych podmiotów i sprzyja zacieśnianiu relacji.

7. Wnioski

W świetle przeprowadzonych rozważań efektywne relacje inwestorskie ukierunkowane powinny być na transparentną, rzetelną i sprawną komunikację spółki akcyjnej z jej interesariuszami, w tym szczególnie inwestorami. Gwałtowny wzrost znaczenia mediów elektronicznych w ostatnich latach spowodował, że walne zgromadzenie akcjonariuszy nie jest już postrzegane przez środowisko inwestorskie jako kluczowe wydarzenie dla działalności spółki giełdowej. Wymiana informacji między spółką a inwestorami w obecnych warunkach rynkowych z zasady realizowana jest płynnie i na bieżąco. Ze względu na szybkość komunikacji kluczowe wiadomości dotyczące zmian właścicielskich, personalnych czy też strategicznych docierają do głównych adresatów z dnia na dzień. Szczególnie ważną formą przekazywania informacji jest informacyjny serwis internetowy oraz profile w mediach społecznościowych, które dają możliwość wykorzystania różnorodnych form informowania i komunikowania się z interesariuszami praktycznie w czasie rzeczywistym.

Dodatkowo pandemia COVID-19 spowodowała skokowy wzrost zainteresowania ludzi inwestowaniem na giełdzie. Po pierwszym lockdownie, który wywołał zwiększoną niepewność, strach i niechęć, dzięki dostępowi do Internetu inwestorzy zaktywizowali się. W Polsce oprocentowanie lokat jest prawie zerowe, stąd tendencja do poszukiwania innych sposobów zarabiania pieniędzy. Z badań rynkowych wynika, że niski jest także poziom zaufania do funduszy inwestycyjnych, co jeszcze bardziej sprzyja wzrastającemu zainteresowaniu inwestowaniem na giełdzie. Zasadne jest stwierdzenie, że spółki giełdowe szukające sposobów na zwiększenie wartości rynkowej poza obszarem operacyjno-finansowym powinny przykładać dużą wagę do działań komunikacyjnych w zakresie relacji inwestorskich, które zwiększają jej wartość rynkową i stosownie prowadzone dostarczają korzyści interesariuszom (pracownikom, akcjonariuszom, przedstawicielom mediów i wszystkim zainteresowanym).

W warunkach silnej konkurencji istotnym źródłem wartości dla uczestników gry rynkowej są odpowiednie informacje. Dlatego też spółka giełdowa powinna wypracować strategię relacji inwestorskich i podejmować efektywne działania w tym obszarze. Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem zainteresowanym emisją akcji i obecnym na giełdzie w znacznym stopniu zależy od profesjonalnych relacji inwestorskich, które wymagają zaangażowania odpowiednich służb (zespół osób odpowiedzialnych, nierzadko wspomagany usługami specjalistycznych agencji, na przykład świadczących usługi monitorowania mediów czy profesjonalnej organizacji narzędzi komunikacyjnych), respektowania przepisów prawa dotyczących upowszechniania informacji o spółkach giełdowych, zastosowania przemyślanych strategii bazujących

na szerokich narzędziach RI (dla przykładu: walne zgromadzenie akcjonariuszy, spotkania *one-to-one* i *road-show*, telekonferencje, nagrania, prezentacje, wideokonferencje, prospekt emisyjny, raporty roczne i okresowe, list prezesa do akcjonariuszy, różne formy informowania przedstawicieli mediów branżowych, serwis internetowy „relacje inwestorskie”) oraz konsekwencji w działaniach.

Praktyka rynku polskiego dowodzi, że relacje inwestorskie pełnią ważną funkcję w gospodarce, a przejawy ich zastosowania podlegają systematycznemu rozwojowi i profesjonalizacji. W świetle dostępnych wyników badań interesariusze poszukujący informacji o uczestnikach giełdy mają jednak oczekiwania przewyższające działania komunikacyjne spółek giełdowych w ramach RI. Zdecydowanie bardziej usatysfakcjonowani są duzi akcjonariusze w odróżnieniu od inwestorów indywidualnych, których rola sukcesywnie wzrasta, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w stosownych praktykach relacji inwestorskich. W warunkach powszechnej digitalizacji na znaczeniu zyskują innowacyjne formy i kanały komunikacji, w tym z użyciem funkcjonalności mediów społecznościowych.

Literatura

- Barlik J., 2021: *Doskonałe public relations. Teorie, kontrowersje, debaty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Bragg S.M., 2014: *The investor relations. Guidebook*, 2nd ed., Accounting Tools, Centennial, Colorado.
- Budzyński W., 2018: *PR public relations. Wizerunek, reputacja, tożsamość*, Poltext, Warszawa.
- Dmitruk J., 2016: *Relacje inwestorskie a wartość spółek giełdowych*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Droga na giełdę. Jak przygotować spółkę do emisji publicznej*, 2008: praca zbiorowa ekspertów BDO, Difin, Warszawa.
- Dziawgo D., 2011: *Relacje inwestorskie: ewolucja, funkcjonowanie, wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- GPW.PL., 2021: *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2021*, https://www.gpw.pl/pub/GPW/pdf/DPSN_2021.pdf [12.07.2021].
- Kucharczyk K., 2021: *KGHM, LPP i Tauron liderami relacji inwestorskich*, <https://www.parkiet.com/Firmy/303059991-KGHM-LPP-i-Tauron--liderami-relacji-inwestorskich.html> [5.07.2021].
- Laskin A., 2010: *Managing investor relations. Strategies for effective communications*, Business Expert Press, New York.
- Laskin A.V. (ed.), 2018: *The handbook of financial communication and investor relations*, Wiley Blackwell, Hoboken.
- Łukasik G. (red. nauk.), 2013: *Relacje inwestorskie spółek kapitałowych*, Difin, Warszawa.
- Mosiejko L.K., 2016: *Investor relations and value reporting*, Warsaw School of Economics, Warszawa.

- Niedziółka D.A., 2008: *Relacje inwestorskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Poślad M., 2007: *Jak czytać prospekt emisyjny*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa, „Poradnik inwestora”.
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 809/2004 z dnia 29 kwietnia 2004 r. wykonujące dyrektywę 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie informacji zawartych w prospektach emisyjnych oraz formy, włączenia przez odniesienie i publikacji takich prospektów emisyjnych oraz rozpowszechniania reklam, Dz.U. UE, L 149/1.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa, Dz.U. z 2009 nr 33, poz. 259 i 260.
- Seitel F.P., 2003: *Public relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa.
- Tarczydło B., 2010: *Relacje inwestorskie w działaniach przedsiębiorstwa*, [w]: Barcik R., Howaniec H. (red. nauk.), *Zarządzanie zasobami organizacji. Wybrane problemy. Monografia*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała, s. 321–334.

EFFECTIVE INVESTOR RELATIONS IN THEORY AND PRACTICE

Summary: The purpose of the study is to discuss effective investor relations as a set of public relations activities of entities interested in entering the stock exchange and/or already listed. Their tools, methods, procedures, and policies resulting from the applicable regulations and other market conditions were presented. It is an important area of communication activities of stock-exchange-listed companies, which are legally determined, but – as the research carried out shows – determined also by technical and technological progress (including the development of the Internet, mobile communication or advancing digitisation), growing competition, the specificity of investor expectations or business sense and certain agility and creativity in the practices carried out. The listed companies analysed here are obliged to run a proper on-line information service and have appropriate ways of informing, engaging in dialogue, and building relations with stakeholders, in particular with investors and entities connected with the capital market, e.g. business and financial journalists. Taking into consideration the key issues concerning the investor relations policy, emphasis was placed on their effectiveness in the new legal and pandemic reality. The study discusses the results of the author's own research of secondary sources with the use of published studies and available research reports on investor relations practices in Poland and across the world, analyses of online content from investor relations services and industry portals, participant observation, and the case study method for several dozen listed companies. In light of the research carried out, effective investor relations include methodical efforts and communication activities of listed companies oriented at their transparency, compliance, reliability, credibility, timeliness and efficiency in following market signals, interactivity, and agility in informing, educating, and cooperating with stakeholders in real time, taking into account perfecting the forms and manners of communication, which enables dialogue, creates value for all the entities involved, and creates favorable conditions for strengthening relations.

Keywords: investor relations; tools, methods, and procedures for effective investor relations; determinants and trends in investor relations; study of investor relations practices

POZYTYWNA STRONA RYZYKA. PRZYPADEK BRANŻY IT W CZASIE PANDEMII COVID-19¹

Urszula ZEMLIŃSKA-SIKORA

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Szkoła Doktorska

Streszczenie: Pandemia COVID-19 niewątpliwie wpłynęła na gospodarkę światową. Wiele firm straciło możliwość prowadzenia działalności z powodu wprowadzonych obostrzeń i zamknięcia granic. Jednak koronawirus to nie tylko negatywy. Wiele szans związanych z sytuacją pandemiczną można dostrzec np. w branży IT (*Information Technology*), jednak w obliczu ogromu destrukcyjnych skutków pandemii COVID-19 są one często pomijane. Izolacja i związane z nią przejście w tryb pracy zdalnej przyczyniły się do progresu firm zajmujących się wytwarzaniem i sprzedażą oprogramowania, szeroko pojętych usług IT, jak również sprzętu komputerowego. Niniejszy rozdział poświęcono tematyce pozytywnej strony pandemii koronawirusa ze zwróceniem szczególnej uwagi na branżę IT. Jego celem jest dokonanie przeglądu artykułów oraz wyników badań, a także ich omówienie oraz sformułowanie wniosków.

Słowa kluczowe: szansa, pozytywny wpływ, branża IT, SARS-CoV-2, COVID-19, pandemia

1. Wprowadzenie

W historii można wyróżnić wiele epidemii i pandemii, które miały wpływ na to, w jakim świecie żyjemy obecnie. Ludzkość notuje jako najstarsze znane tego typu zdarzenie zarazę Antoninów w II wieku naszej ery, która pochłonęła 5 mln ludzkich istnień. Kolejną tragedią, która przyniosła pięciokrotnie więcej ofiar, była czarna śmierć. Warto również wspomnieć o ospie prawdziwej i grypie hiszpance, na które zmarło łącznie ponad 100 000 mln osób. Od blisko 40 lat świat boryka się z wirusem HIV i wywoływanym przez niego AIDS, a od półtora roku z pandemią COVID-19. Warto dodać, że AIDS pochłonął dotychczas około 35 mln osób, czyli średnio nieco poniżej miliona rocznie. SARS-CoV-2 pojawił się w listopadzie 2019 roku, lecz za datę wybuchu pandemii uznaje się marzec 2020 roku. W połowie grudnia 2020 roku wskazywana była już liczba 1,6 mln zgonów (Procyk-Lewandowska, 2020), czyli średnio blisko 200 tysięcy miesięcznie od rozpoczęcia pandemii. Liczba ta nie napawa

¹ Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego)

optymizmem, ponieważ prezentuje jedną z największych pandemii wszech czasów. Warto jednak podkreślić, że tempo, w jakim żyjemy, jak również rozwój, który pędzi w wielu kierunkach, sprawiły, że rozprzestrzenianie się wirusa było szybkie. Liczne codzienne podróże mieszkańców różnych państw z różnych kontynentów z pewnością spowodowały przyspieszone szerzenie się COVID-19. Restrykcje i częściowe zamrożenie gospodarki ma wiele ekonomicznych oraz społecznych konsekwencji. Można rozpatrywać tę sytuację zarówno jako negatywną, ale też jako pozytywną – w zależności od tego, którą branżę reprezentuje dana spółka. Warto wspomnieć o branży turystycznej, restauracyjnej oraz rozrywkowej, które przez restrykcje związane z podróżowaniem i narzuconymi ograniczeniami niewątpliwie ucierpiały w czasie pandemii.

Wskazane wyżej negatywne skutki COVID-19 wpływają na codzienne życie, jednakże w czasach pandemii można również zauważyć pozytywne akcenty i wskazać branże, które mimo ogromnych trudności umocniły swoją pozycję. Wśród tych branż z pewnością można wyróżnić branżę informatyczną. Od momentu przejścia na zdalny tryb pracy, rezygnacji z bezpośrednich biznesowych spotkań, zajęć w szkołach i na uczelniach oraz podróży służbowych wszystkie te aktywności przeniosły się w świat wirtualny. Firmy oferujące sprzęt komputerowy i narzędzia do organizacji i prowadzenia telekonferencji dostały swoje przysłowiowe 5 minut. Warto jednak dodać, że poza tym branża IT miała możliwość rozwoju w dziedzinach takich jak usługi informatyczne, różnego rodzaju oprogramowanie oraz cyberbezpieczeństwo. IT otrzymało niewątpliwie szansę, ale aby z niej skorzystać i utrzymać się na rynku, należało skupić się na rozwoju, ponieważ zwiększenie popytu powoduje również zwiększenie podaży, choć nie w tak szybkim tempie.

Statystyki wskazują, że wartość rynku IT w Polsce zanotowała przyrost od stycznia 2019 roku do stycznia 2020 roku o 1551 mln dolarów, czyli prawie miliard więcej w porównaniu ze styczniem 2018 roku (Emis, 2021). Patrząc jednak na wartości ze stycznia 2021 roku, trzeba zauważyć, że wielkość ta – w odniesieniu rok do roku – jest już większa o blisko 3700 mln dolarów. Widoczny jest więc blisko 2,5-krotny wzrost przyrostu wartości rynku IT. Warto podkreślić, że w historii branży IT jest to największy wartościowy wzrost rok do roku, jak również najwyższa wartość branży IT, która dzięki szybkiemu rozwojowi stale rośnie w siłę z trzema niewielkimi spadkami w ciągu ostatnich 15 lat oraz jednym znaczącym odnotowanym w styczniu 2008 roku w stosunku do stycznia 2009 roku, kiedy to świat borykał się z ogólnoswiatowym kryzysem gospodarczym.

Poruszana w niniejszym rozdziale tematyka jest bardzo aktualna, ponieważ pandemia nadal trwa. W dalszej części zostanie dokonany przegląd literatury przedmiotu na podstawie przeszukania źródeł internetowych wybranymi kombinacjami słów kluczowych.

2. Ryzyko jako szansa

Rok 2020 przyniósł wiele zmian odczuwalnych na całym świecie. Pandemia COVID-19 zaskoczyła ludzi ze wszystkich kontynentów – wiele osób straciło pracę, a przedsiębiorstwa przechodziły poważne turbulencje, które w 15% przypadków

przyczyniły się do kryzysu i/lub upadku działalności oraz tylko w 7% przypadków do rozwoju biznesu (Młynek, 2020). Około 92% osób, których stanowiska pozwalają na pracę zdalną, korzysta z tego rozwiązania (PricewaterhouseCoopers, 2020). Obecna sytuacja sprawia, że wiele rodzajów ryzyka widocznych jest gołym okiem. Pracodawcy i kierownicy mierzą się z wyzwaniami takimi jak motywowanie pracowników na różnych płaszczyznach, które podczas pandemii zyskało szczególne znaczenie (Młynek, 2020). Warto jednak podkreślić, że ryzyko to nie tylko zagrożenia, czyli czynniki, które w momencie zdarzenia negatywnie wpływają na dane przedsięwzięcie. Ryzyko ma również drugą, „jasną” stronę, która może równoważyć negatywne wpływy zagrożeń – są nią szanse.

Słowo „ryzyko” pochodzi od greckiego słowa *riscum* oznaczającego „przyczynę”, a następnie termin ten był używany w języku łacińskim jako *risco*, czyli „urwisko”, a metaforycznie jako coś trudnego do ominięcia. Od XVI wieku wyraz ten zyskał dodatkowe znaczenie „odważyć się, podjąć przedsięwzięcie, mieć nadzieję na sukces gospodarczy” (Skjong, 2005). Współcześnie termin ten ma szersze znaczenie i w *Słowniku języka polskiego* jest definiowany jako zdarzenie, którego wynik jest niepewny – nie jest znany (Polański i in., 2004). Mimo to ryzyko ciągle jest postrzegane jako coś negatywnego. Tymczasem oznacza ono i plusy, i minusy, zagrożenia i szanse, związane z konkretną działalnością. Szansa oznacza zdarzenie, które w momencie zajścia może wpłynąć pozytywnie na przedsięwzięcie, którego dotyczy.

W rozdziale zostaną przedstawione pozytywne aspekty COVID-19, ze szczególnym uwzględnieniem zmian obserwowanych w branży IT. Warto wspomnieć, że z początkiem wybuchu pandemii w Polsce (marzec 2020 roku), software house’y, firmy wytwarzające oraz utrzymujące narzędzia i usługi online, e-commerce i fintech aktywnie zwiększyły zapotrzebowanie na specjalistów. Wynagrodzenia w sektorze IT również wzrosły, co mogło zachęcać do zmiany pracy – mediana wynagrodzenia na poziomie mid przy umowie B2B w marcu 2020 roku była o 8% wyższa niż w styczniu tego samego roku (Steiner i Janecka, 2020).

3. Metody i narzędzia

Na potrzeby niniejszego rozdziału przegląd literatury został opracowany z wykorzystaniem narzędzi dostępnych w formie online. Limitowany dostęp do bibliotek stacjonarnych sprawia, że wykorzystanie e-źródeł staje się pożądanym rozwiązaniem. Poruszany temat dotyczy stosunkowo nowego zdarzenia, mającego wpływ na gospodarkę. Sprawia to, że jest chętnie opisywany, a duża liczba przeprowadzonych badań pokazuje pozytywne i negatywne aspekty wywołane przez pandemię COVID-19.

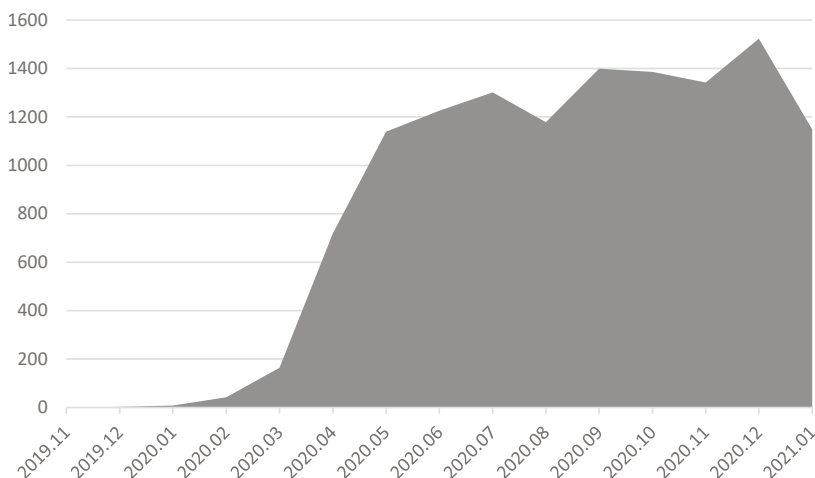
W badaniu wykorzystano metodę systematycznego przeglądu literatury. Autorka zdecydowała się na wybór tej metody ze względu na możliwe szerokie jej wykorzystanie przy użyciu stałej i powtarzalnej struktury (Orłowska i in., 2017). Metoda ta może zostać użyta na wszystkich etapach badania i umożliwia uzupełnienie ograniczeń występujących przy narracyjnych przeglądach – błąd tendencyjności oraz stronniczość wyników i wniosków końcowych.

Przegląd e-źródła okazał się bardzo owocny. Wykorzystane zostały między innymi platformy zawierające źródła obce, tj. Emerald Insight, Science Direct (Elsevier), Scopus, Wiley Online Library oraz EMIS, gdzie jest możliwość uzyskania gospodarczych informacji z Europy Środkowej, włączając w to sprawozdania oraz wyniki finansowe.

Do przygotowania przeglądu użyto kombinacji słów kluczowych oraz wyrażzeń, a uzyskane wyniki zostały krótko zaprezentowane w dalszej części tekstu. Przegląd powstał przy użyciu słów kluczowych „COVID-19” lub „SARS-CoV-2” oraz: „szansa”, „rozwój”, „pozytywny efekt”, „pozytywna strona”, „rozwój technologiczny”, „innowacja”, „transformacja cyfrowa”, „zdalna praca”, „komunikacja” czy „wirtualne zespoły”. Przeszukanie wybranych baz pod względem wymienionych słów kluczowych dało wynik w postaci tysięcy publikacji. W rozdziale zostaną przedstawione pozycje wybrane przez autorkę jako te, które wnoszą istotne informacje do poruszanej tematyki.

4. Przegląd publikacji

W przeglądzie dokonany w bibliotece online Scopus otrzymano 16 149 wyników. W źródle Wiley Online Library po wpisaniu słów kluczowych można zaobserwować 13 341 wyników. Emerald Insight prezentuje 2903 publikacje. Natomiast najwięcej artykułów, w liczbie 32 530, przedstawia Science Direct. Warto zaznaczyć, że pierwsze publikacje we wskazanej tematyce ukazały się w 2019 roku, kiedy to wirus SARS-CoV-2 pojawił się w chińskim mieście Wuhan. Na wykresie zaprezentowanym na rysunku 1 została przedstawiona liczba publikacji od momentu pierwszego zachorowania na COVID-19 do stycznia 2021 roku, które są dostępne w bibliotece Wiley Online Library. Autorka wybrała właśnie to źródło, ponieważ umożliwia ono prezentowanie danych z uwzględnieniem nie tylko lat publikacji, ale również w którym dokładnie miesiącu miało to miejsce.



Rys. 1. Liczba publikacji wyszukanych po słowach kluczowych (stan z lutego 2021 roku)

Źródło: Wiley Online Library

Z rysunku 1 można wyczytać, że w maju 2020 roku, czyli ponad pół roku od pierwszych wieści o COVID-19, było już ponad 1000 publikacji w tej tematyce. Każdy następny miesiąc to kolejne publikacje w liczbie 1000 lub więcej – najwyższy dotychczas wynik odnotowano w grudniu 2020 roku, kiedy było ich około 1500. Wartość środkowa, mediana, przypadła na wrzesień 2020 roku – z wykresu można wyczytać, że znikoma liczba artykułów z pierwszych kilku miesięcy spowodowała przesunięcie się mediany na prawą stronę.

W tabeli 1 zostały zestawione artykuły oraz wyniki badań subiektywnie wyselekcjonowane spośród dużej liczby dostępnych publikacji. Dobór zaprezentowanych materiałów miał na celu przedstawienie pozytywnej strony pandemii dla branży IT.

Tabela 1
Przegląd publikacji

Autor	Tytuł publikacji	Opis
(Papagiannidis i in., 2020)	<i>WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic</i>	Wyzwania IT podczas pandemii koronawirusa: użycie programów do wideokonferencji, dostosowanie narzędzi do pracy zdalnej czy zwiększona liczba ataków phishingowych
(He i in., 2021)	<i>Information technology solutions, challenges, and suggestions for tackling the COVID-19 pandemic</i>	Podsumowanie technologii stosowanych w czasie pracy zdalnej wymuszonej przez pandemię COVID-19 – zestawienie dostępnych narzędzi mających na celu minimalizację negatywnego wpływu pandemii w zakresie sposobu pracy zdalnej. Zauważalny jest rozwój aplikacji telefonicznych, chatbotów, technologii druku 3D, analizy danych, <i>Internet of Things</i> oraz robotów i uczenia maszynowego
(Steiner, Janecka, 2020)	<i>Raport: Zarobki i trendy technologiczne w czasie pandemii. Wpływ pandemii COVID-19 na rynek IT w Polsce</i>	Branża IT w czasie pandemii – porównanie zarobków ze stycznia 2020 roku do marca 2020 roku. Można zaobserwować zwiększenie zarobków na poszczególnych stanowiskach w branży IT o nawet 8% w ciągu dwóch miesięcy. Pandemia sprawia, że najlepiej radzą sobie firmy, których działalność była i jest oparta na pracy online, a rozwiązania automatyczne i sztuczna inteligencja zyskują kolejnych sprzymierzeńców

Tabela 1 cd.

Autor	Tytuł publikacji	Opis
(Deloitte, 2020)	<i>Remote Collaboration. Facing the challenges of COVID-19</i>	Zdalna kooperacja. Wyzwania w dobie pandemii – miejsce pracy do formy zdalnej, narzędzia do pracy zdalnej: wirtualne spotkania, wirtualna komunikacja, prezentacje i spotkania w formie zdalnej, budowanie zespołu w formule online. Przedstawione zostały również wskazówki dla liderów w postaci 10 korzystnych do przyjęcia postaw. COVID-19 jako katalizator nowych, efektywnych sposobów pracy
(PricewaterhouseCoopers, 2020)	<i>The COVID-19 Remote Working Experiment</i>	Wyniki badania przeprowadzonego odnośnie do pracy zdalnej w dobie COVID-19 – postrzeganie przez respondentów pracy zdalnej, jej ocena oraz preferencje
(Młynek, 2020)	<i>Raport: Rynek pracy po koronawirusie</i>	Wyniki badań przedstawiające wpływ pandemii na kondycję firmy – zmiany w strategii działania firm, działania operacyjne podjęte lub planowane w najbliższym czasie. Rola HR we wprowadzaniu zmian, presja na pracowniku, koniec „rynku pracownika”, efektywność przejścia na pracę zdalną oraz bariery w tego rodzaju pracy. Przedstawione są również zalety i wady pracy zdalnej, jej przyszłość, motywacja pracowników podczas pandemii i najważniejsze oraz najmniej ważne narzędzia motywacyjne. Zostało również zadane pytanie, jacy liderzy są potrzebni oraz jak wygląda zdalna komunikacja menedżerów i zarządu
(Kinnarps Polska, 2020)	<i>Raport z badania: Praca z domu 2020</i>	Obszary wyzwań pracy zdalnej: technologia, fizyczne środowisko pracy i ergonomia, uwarunkowania osobiste, kontakty biznesowe, kultura pracy w firmie, <i>work-life balance</i>
(Wilson, 2020)	<i>The pandemic, the acceleration of digital transformation and the impact on cyber security</i>	Przyspieszenie digitalizacji dzięki koronawirusowi, ale – co za tym idzie – również problemy z bezpieczeństwem w sieci oraz spowodowane tym straty finansowe

Tabela 1 cd.

(Wrike, 2020)	<i>The art of staying productive even across distance. Simple techniques to master remote collaboration</i>	Przedstawienie wyników przeprowadzonych badań, fakty i statystyki: wzrost procentowy pracy zdalnej, zalety i wady pracy zdalnej, z czego pracownicy są w stanie zrezygnować by móc pracować zdalnie, największe wyzwania pracy zdalnej, kto z niej najbardziej korzysta, wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja
(Brem i in., 2020)	<i>Implications of the coronavirus (COVID-19) outbreak for innovation: Which technologies will improve our lives?</i>	W publikacji zostały przedstawione rozwiązania, takie jak: druk 3D, elastyczne systemy produkcyjne, analiza zbiorów danych, jak również produkty <i>smart healthcare</i> . Dodatkowo zostały poruszone kwestie: nauczania zdalnego, e-gamingu, komunikacji zdalnej, internetowego streamingu, płatności bezgotówkowych, e-commerce, dostaw zamówionych produktów pod wskazany adres (<i>home delivery</i>)
(Schweitzer i in., 2020)	<i>Concepts and Solutions of the Digital Teams Platform to Support Mobile Work and Virtual Teams</i>	Artykuł prezentuje platformę Digital Teams i dodatkowe funkcjonalności, które zostały zaimplementowane podczas pandemii. Platforma ta wspomaga kooperację online w zespołach pracujących zdalnie. Produkt jest budowany przyrostowo dzięki czemu użytkownicy mogą korzystać z ciągle rozwijanego produktu, który zostaje wzbogacony o dodatkowe funkcjonalności
(Cisco Systems, 2020)	<i>United States: Cisco Announces Three New Webex Devices To Empower the Remote Worker and Enable a Safe Return to Office</i>	Prezentacja trzech nowych produktów wprowadzonych na rynek przez Cisco: Webex Desk Camera (bezdotykowa kamera z funkcją wyciszania mikrofonu za pomocą gestów), Webex Desk Hub (rezerwowanie biurek przez aplikację – hotdesking), Webex Desk (rozwiązanie all-in-one – dotykowy ekran z wbudowaną wysokiej jakości kamerą, mikrofonem i głośnikami)
(Mishra i in., 2020)	<i>Online teaching-learning in higher education during lockdown period of COVID-19 pandemic</i>	Szkolnictwo wyższe podczas pandemii. Przedstawienie nauczania zdalnego w szkolnictwie wyższym. Prezentacja między innymi narzędzi używanych do nauki zdalnej

Tabela 1 cd.

Autor	Tytuł publikacji	Opis
(Anderson i in., 2020)	<i>How business is adapting to COVID-19: Executive insights reveal post-pandemic opportunities</i>	Zanikanie lub zmniejszenie barier, które przed pandemią były nie do pokonania. Przelączenie się firm na elastyczność i zwinność. Publikacja zawiera przegląd badań z okresu od kwietnia do sierpnia 2020 roku
(Shimonski, 2020)	<i>Healthcare IT and the Growing Need for AI Operations</i>	Technologia zmienia rynek <i>healthcare</i> przy użyciu operacji z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Podczas trwania pandemii doszło do zwiększenia użycia zasobów w tej dziedzinie
(Zemtsov, 2021)	<i>New technologies, potential unemployment and 'nescience economy' during and after the 2020 economic crisis</i>	Pandemia COVID-19 oraz wywołany nią kryzys gospodarczy w roku 2020 przyspiesza transformację cyfrową. Podczas tej sytuacji praca zdalna czy usługi online stają się powszechne. Technologie bezałogowe mogą spowodować długoterminowy spadek zatrudnienia i wynikającą z tego redukcję kosztów dla firm
(Mbunge, 2021)	<i>A critical review of emerging technologies for tackling COVID-19 pandemic</i>	Rozprzestrzeniająca się pandemia COVID-19 wymusiła konieczność jej monitorowania i diagnozowania, a tym samym rozwój stosowanych w tym celu technologii, takich jak sztuczna inteligencja, <i>big data</i> , telemedycyna, technologia 5G, <i>Internet of Medical Things</i> , robotyka oraz wytwarzanie przyrostowe, a także inwigilacja i śledzenie. W publikacji został przedstawiony również przegląd technologii przyczyniających się do walki z koronawirusem

Liczba publikacji, które pojawiły się od momentu wybuchu pandemii COVID-19, potwierdza, że tematyka jest aktualna i interesuje szerokie grono naukowców. W tabeli 1 zostały przedstawione źródła na temat zwiększenia używania narzędzi do wideokonferencji (Papagiannidis i in., 2020), problemów z cyberbezpieczeństwem (Wilson, 2020) oraz wykorzystania technologii w medycynie i w życiu codziennym. Są to tematy najbardziej aktualne w dobie pracy zdalnej i okresowej samoizolacji. Szanse w obszarze rozwoju aplikacji, oprogramowania, a nawet sprzętu komputerowego (Cisco Systems, 2020) zostały zauważone i wykorzystane przez firmy świadczące usługi w tym zakresie. Z tabeli 1 wynika, że COVID-19 – choć przyniósł kryzys gospodarczy – to również przyspieszył transformację cyfrową.

Przedstawione wyniki badań dają szeroki obraz sytuacji, która została spowodowana przez pandemię: zwiększenie zarobków w branży IT (Steiner i Janecka, 2020), trudności w pogodzeniu pracy z życiem osobistym (Kinnarps Polska, 2020), czyli wady i zalety pracy z domu (Wrike, 2020; PricewaterhouseCoopers, 2020), czy zmiana strategii działania firm dotkniętych skutkami pandemii (Młynek, 2020). Wiele rozwiązań technologicznych wytworzono szybciej, niż planowano (Shimonski, 2020; Wilson, 2020; Zemstov, 2021), z uwagi na potrzeby wygenerowane przez pandemię.

5. COVID-19 katalizatorem zmian w gospodarce cyfrowej

Rozwój gospodarki cyfrowej w ostatnich miesiącach znacząco przyspieszył. Digitalizacja w wielu firmach została przeprowadzona w błyskawicznym tempie, a zadania, które dotychczas były możliwe do wykonania tylko w warunkach stacjonarnych, zostały przeniesione w świat wirtualny. Sektory gospodarki takie jak służba zdrowia czy szkolnictwo przeszły na zdalny tryb pracy. Wideokonsultacja oraz teleporada lekarska nie są już niczym zaskakującym, a praca „z domu” jest powszechna. Te i inne zdalne rozwiązania były możliwe dzięki produktom zaproponowanym przez firmy specjalizujące się w wytwarzaniu oprogramowania i sprzętu komputerowego.

Narzędzia do komunikacji zdalnej podczas pandemii nabrały ogromnego znaczenia. Korzystanie z telefonu do rozmów służbowych czy zajęć zdalnych nie spełnia już wymagań użytkowników, którzy potrzebują dzielić się ekranem oraz widzieć obraz innego uczestnika spotkania w odpowiedniej rozdzielczości. Czynniki te spowodowały, że wybranie odpowiedniej platformy komunikacyjnej stało się punktem wyjścia do efektywnego działania w dobie COVID-19. Na rynku istnieje kilku większych graczy, takich jak Microsoft Teams, Cisco Webex, Skype czy Zoom. W związku z wybuchem pandemii komunikatory online stały się podstawowymi narzędziami w kooperacji pomiędzy ludźmi. Ograniczenie możliwości rozwiązywania zagadnień podczas bezpośrednich spotkań „na kawie” został wymuszony przez obostrzenia oraz narzuconą izolację. Popularność komunikatorów zdalnych rosła z dnia na dzień. Microsoft Teams (MS Teams) to jedna z tych platform, które niezaprzeczalnie zyskały na pandemii. Po roku od swojego powstania miała 2 miliony użytkowników, jednak między listopadem 2019 roku a kwietniem 2020 roku odnotowano wzrost o blisko 400%. W listopadzie 2020 roku popularny MS Teams użytkowało już 115 milionów osób (Chustecki, 2020) (wzrost o 40 milionów w porównaniu do kwietnia tegoż roku). Jeśli chodzi o liczbę minut użytkowania wspomnianej platformy komunikacyjnej, to 12 marca 2020 roku było to 560 milionów, cztery dni później liczba ta wzrosła do 900 milionów, a 15 dni później była trzykrotnie większa (Curry, 2021). MS Teams oprócz znaczącego zwiększenia liczby użytkowników oraz czasu korzystania z tego narzędzia może pochwalić się również rozszerzeniem funkcjonalności, które przyczyniły się do sukcesu. MS Teams rozbudował między innymi opcję wirtualnych pokoi, widok prezentacji oraz użytkowników (ps, 2021).

Zoom to platforma, która uważana jest za jeden z największych beneficjentów pandemii (Druś, 2020). Kurs akcji Zooma wynosił we wrześniu 2020 roku o 572% więcej niż w roku poprzednim. Platforma dość szybko znalazła uznanie wśród użytkowników i już w kwietniu 2020 roku liczba pobrań tego komunikatora wzrosła o 740% w porównaniu z poprzednim rokiem. Główną zaletą aplikacji i przewagą konkurencyjną, oprócz przyjemnego interfejsu użytkownika oraz łatwości w obsłudze, były tzw. pokoje (*breakout rooms*). Użytkownicy mogli zostać przeniesieni do współpracy w podgrupach w specjalnie wydzielone przestrzenie, a host w dowolnym momencie mógł poprosić ich o powrót. Ta funkcjonalność wyróżniała Zooma spośród pozostałych narzędzi do wideokonferencji w pierwszych miesiącach pandemii.

Google Meet to kolejny gracz na rynku oprogramowania do wideokonferencji, który za przykładem Cisco Webexa wprowadził darmowy okres korzystania z narzędzia, a później ograniczył go do 60 minut na jednorazowe spotkanie (Ostruszka, 2020) – Cisco zaproponował swoim użytkownikom o 10 minut mniej. Cisco to jedna z wiodących firm na świecie, dlatego chętnych na ich produkty nie brakuje. Do Cisco Webexa zostały zaimplementowane dodatkowe funkcjonalności, na przykład Webex Huddle – umożliwiająca organizację spotkań jednym kliknięciem oraz redukcję szumów (Chustecki, 2020). Oprócz Cisco Webexa dużym zainteresowaniem cieszy się również Cisco AnyConnect, czyli klient VPN (JP, 2020) umożliwiający bezpieczne połączenie pomiędzy serwerami firmowymi a komputerem niepodłączonym do sieci firmowej.

Platformy, które od zawsze kojarzone były ze strefą online, również zyskały podczas sytuacji pandemicznej. Facebook, Netflix oraz Amazon zanotowały wzrost (WprostBiznes, 2020). Zamknięcie w miejscach zamieszkania sprawiło, że oglądanie filmu to jedna z nielicznych rozrywek. Coraz powszechniejszą praktyką stały się zakupy sprzętu komputerowego, a także wielu innych artykułów za pośrednictwem sprzedaży internetowej.

Digital Teams (Schweitzer i in., 2020) jest jedną z platform, która sprawia, że zdalna praca jest możliwa w przystępnej formie. Narzędzie to oferuje przestrzeń do zarządzania zespołem przy użyciu elastycznego modelu wirtualnej pracy, zdalnej współpracy, a całość oparta jest na metodach zwinnych, możliwości organizacji wirtualnych zespołów oraz nienamacalnego środowiska pracy. Warto wspomnieć również o aspektach społecznych – odpowiedzialności, samoorganizacji jednostek i budowaniu zdalnego zaufania. W czasie pandemii Digital Teams został wzbogacony o dodatkowe funkcjonalności, takie jak: pulpity nawigacyjny, możliwość wymiany danych oraz mechanizmy uwierzytelniania i autoryzacji.

Pandemia wymusiła również znaczącą zmianę w funkcjonowaniu urzędów oraz obiegu dokumentów między kontrahentami. Podpis elektroniczny jest jednym z narzędzi w postępującej digitalizacji i stał się podstawą do prowadzenia interesów, co potwierdza trzykrotne zwiększenie jego wykorzystania w drugim kwartale 2020 roku w stosunku do roku poprzedniego. Warto też wspomnieć o aplikacji ProteGO Safe, która za pośrednictwem bluetooth monitoruje otoczenie w poszukiwaniu urzędzeń, które również mają zainstalowaną taką aplikację (Mazurek, 2020). Aplikacja powstała, aby informować użytkowników o ryzyku kontaktu z osobą zakażoną.

6. Dyskusja

Pierwsze zachorowania na COVID-19 zostały ujawnione w listopadzie 2019 roku w chińskim Wuhan i dla mieszkańców europejskich państw nie stanowiły wtedy jeszcze zagrożenia. Kilka miesięcy później, w marcu 2020 roku, pandemia nabrała tempa i z dnia na dzień wiele europejskich państw, w tym Polska, przeszło w tryb zamkniętych granic. Tam, gdzie to było możliwe, praca zdalna stała się podstawą do utrzymywania płynności działania firm, z których wiele nie było do tego przystosowanych. Nagłe zapotrzebowanie na dodatkowy sprzęt komputerowy oraz licencję do oprogramowań umożliwiających pracę zdalną, prowadzenie wideokonferencji czy bezpieczny dostęp do zasobów firmowych był wydatkiem, na którym firmy nie oszczędzały. Zwiększony popyt na wspomniane zasoby stał się ogromną szansą dla branży IT.

Kwestia ryzyka, czyli zagrożeń i szans, ciągle wywołuje poruszenie. Ryzyko bowiem kojarzone jest z negatywnym skutkiem. Szanse, czyli „jasna strona” ryzyka, to możliwości wystąpienia pozytywnych rezultatów. Po zidentyfikowaniu powinny zostać przeanalizowane. Firmy z sektora IT, które zainwestowały w rozwijanie funkcjonalności istniejących rozwiązań (Curry, 2020; Druś, 2020; Schweitzer i in., 2020) oraz wytwarzanie nowego oprogramowania i sprzętu (Cisco Systems, 2020), są tymi, które nie czekały, tylko podjęły działania mające na celu wykorzystać pojawiające się szanse. Warto również wspomnieć w tym miejscu o firmach, które stały się użytkownikami wymienionych rozwiązań. Wybuch pandemii zmienił wypracowane przez lata działalności procesy i tylko podjęcie elastycznych działań dostosowanych do zaistniałej sytuacji sprawiło, że zagrożone brakiem ciągłości biznesowej firmy mogły zażegnać widmo bankructwa.

Niewątpliwym wyzwaniem stała się kooperacja zdalna, która może być rozpatrywana na wiele sposobów (Deloitte, 2020). Praca i życie w przysłowiowych czterech ścianach sprawiają, że praca zespołowa czy kontakt ze współpracownikami nie są już niezbędne do codziennego wykonywania służbowych obowiązków w takim stopniu jak przed lockdownem. Około 32% osób wskazuje, że ich produktywność spadła podczas pierwszych tygodni pracy zdalnej, a 34% deklaruje jej wzrost – niezauważalną różnicę deklaruje 31%, a pozostałe osoby nie potrafią wskazać różnicy (Wrike, 2020). *Work-life balance* było przedmiotem innego badania, gdzie aż 62% respondentów przyznało, że nowe zadania związane z pracą zdalną wciąż są dla nich wyzwaniem (Kinnarps Polska, 2020).

7. Wnioski

Dokonany przez autorkę przegląd publikacji i badań pokazuje, że temat ten jest niezmiernie ważny w obecnych czasach. Publikacje, które pojawiły się od grudnia 2019 roku do początku 2021 roku, są obszernymi źródłami wiedzy na temat działalności branży IT oraz wyzwań, którym stawia ona czoła podczas pandemii. Przeprowadzone badania uzupełniają je o dane empiryczne. Mimo że COVID-19 przyniósł głównie negatywne skutki, dla branży IT było to zjawisko, w którym można znaleźć dobrą stronę.

Warto również wspomnieć o umiejętnościach pracowników branży IT, ponieważ jest to silna strona wspomnianych firm. Znajomość oprogramowania i umiejętności techniczne znacząco ułatwiła przejście w tryb pracy zdalnej. Osoby z sektora IT często jeszcze przed pandemią miały możliwość pracy z domu (Steiner i Janecka, 2020), co stało się niewątpliwą przewagą konkurencyjną.

Wprowadzenie lockdownu oraz obostrzeń rządowych przyczyniło się do obojętnego przejścia w tryb pracy zdalnej w wielu przedsiębiorstwach, co z kolei dla firm wytwarzających oprogramowanie oraz sprzęt komputerowy oznaczało wzrost sprzedaży produktów i rozwiązań. Narzędzia do wideokonferencji, komunikatory online, a dla wielu pracowników również klient VPN to już rozwiązania poznane i wykorzystywane w codziennej pracy z domu. Dzieci i młodzież również w większym stopniu wykorzystują komputery do zajęć, co jest wartością dodaną dla branży IT. Warto jednak podkreślić, że dla pracowników firm świadczących usługi IT oraz hardware czas pandemii był bardzo pracowity, a powstała sytuacja była szansą, która została dostrzeżona i wzmocniona przez odpowiednio dostosowane i wdrożone strategie. Rozdział ten, oprócz przedstawienia pozytywnej strony ryzyka związanego z pandemią COVID-19, zwraca również uwagę na to, że ryzyko to nie tylko zagrożenia, ale również szanse.

Oprócz dostrzeżonego wzrostu wartości rynku IT warto ze szczególną uwagą obserwować rozwój sztucznej inteligencji (Steiner i Janecka, 2020; Shimonski, 2020; Mbunge, 2021) i narzędzi do wideokonferencji (Curry, 2020), które stały się podstawą zdalnego życia, pracy i nauki w dobie pandemii. Oczywiście należy dodać, że sytuacja jest dynamiczna i nowe publikacje oraz badania będą sukcesywnie prowadzone, zatem przegląd będzie wymagał aktualizowania. Pytaniami, które ciągle nasuwają się po przeprowadzonym przeglądzie literatury, są: czy zdalna praca i nauka zostaną z nami na dłużej? Czy hybrydowy tryb pracy i/lub nauki zyska większą popularność? Badania na ten temat są już prowadzone, a jedną z największych barier przejścia w permanentny tryb pracy zdalnej jest brak odpowiednich warunków do jej wykonywania w domach, na co wskazało 57% respondentów biorących udział w badaniu (Młynek, 2020). Dodatkowo 29% ankietowanych zidentyfikowało problem z komunikacją jako ten, który jest barierą. Wskazane czynniki są niezwykle istotne w codziennej pracy zespołowej i nie powinny zostać zaniedbane. Jednakże, jak będzie wyglądać świat po pandemii COVID-19, pozostaje pytaniem otwartym.

Literatura

- Anderson C., Bieck C., Marshall A., 2020: *How business is adapting to COVID-19: Executive insights reveal post-pandemic opportunities*, Strategy & Leadership, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-11-2020-0140/full/html#loginreload> [24.02.2021].
- Brem A., Viardot E., Nylund P.A., 2020: *Implications of the coronavirus (COVID-19) outbreak for innovation: Which technologies will improve our lives?*, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 163, 120451.

- Chustecki J., 2020: *Webex w nowej odsłonie*, <https://www.computerworld.pl/news/Webex-w-nowej-odslonie,424274.html> [20.12.2020].
- Cisco Systems, 2020: *Cisco Announces Three New Webex Devices To Empower the Remote Worker and Enable a Safe Return to Office*, <https://www.prnewswire.com/news-releases/cisco-announces-three-new-webex-devices-to-empower-the-remote-worker-and-enable-a-safe-return-to-office-301188412.html> [28.12.2020].
- Curry D., 2021: *Microsoft Teams Revenue and Usage Statistics (2021)*, <https://www.businessofapps.com/data/microsoft-teams-statistics/> [12.01.2021]
- Deloitte, 2020: *Remote Collaboration: Facing the challenges of COVID-19*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Remote-Collaboration-COVID-19.pdf> [11.12.2020].
- Druś M., 2020: *ZOOM jest już wart więcej niż IBM*, <https://www.pb.pl/zoom-jest-juz-wart-wiecej-niz-ibm-1001056> [18.12.2020].
- Emis, <https://www.emis.com/php/industries/statistics/charts?series=2613360&indu=334> [21.05.2021].
- He W., Zhang Z., Li W., 2021: *Information technology solutions, challenges, and suggestions for tackling the COVID-19 pandemic*, *International Journal of Information Management*, vol. 57, 102287.
- JP, 2020: *Cisco skorzystało na pandemii COVID-19*, <https://www.wnp.pl/tech/cisco-skorzystalo-na-pandemii-covid-19,431340.html> [28.12.2020].
- Kinnarps Polska, 2020: *Raport „Praca z domu 2020”*, <https://www.kinnarps.pl/o-kinnarps/Prasa/raport-praca-z-domu-2020/> [28.12.2020].
- Mazurek J., 2020: *Pandemia katalizatorem cyfryzacji*, <https://www.computerworld.pl/news/Pandemia-katalizatorem-cyfryzacji,422048.html> [16.12.2020].
- Mbunge E., Akinnuwesi B., Fashoto S.G., Metfula A.S., Mashwama P.M., 2021: *A critical review of emerging technologies for tackling COVID-19 pandemic*, *Special Issue: Special Issue on COVID-19 and Human Behavior with Emerging Technologies*, Vol. 3, No. 1, s. 25–39.
- Mishra L., Gupta T., Shree A., 2020: *Online teaching-learning in higher education during lockdown period of COVID-19 pandemic*, *International Journal of Educational Research Open*, Vol. 1, 100012.
- Młynek K. (red.), 2020: *Raport: Rynek pracy po koronawirusie*, Bigram, Warszawa, Ośrodek dialogu i analiz THINKTANK, Warszawa, <https://think-tank.pl/wp-content/uploads/2020/11/Raport-Rynek-pracy-po-koronawirusie.pdf> [16.12.2020].
- Orłowska A., Mazur Z., Łaguna M., 2017: *Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów?*, *Ogrody Nauk i Sztuk*, Vol. 7, s. 350–363.
- Ostruszka Ł., 2020: *Rośnie wideokonferencyjny biznes Microsoftu*, <https://www.pb.pl/rosnie-wideokonferencyjny-biznes-microsoftu-1006901> [16.12.2020].
- Papagiannidis S., Harris J., Morton D., 2020: *WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic*, *International Journal of Information Management*, Vol. 55, 102166.
- Polański E., Nowak T., Szopa M., 2004: *Słownik języka polskiego*, Videograf, Katowice.

- Procyk-Lewandowska I., 2020: *Historia pandemii na świecie – koronawirus SARS-CoV-2 na tle innych pandemii*, <https://www.medicover.pl/o-zdrowiu/historia-pandemii-na-swiecie-koronawirus-sars-cov-2-na-tle-innych-pandemii,6788,n,168> [30.12.2020].
- PricewaterhouseCoopers, 2020: *The COVID-19 Remote Working Experiment*, <https://www.pwc.com/mt/en/publications/the-covid19-remote-working-experiment-final4.pdf> [22.12.2020].
- ps, 2021: *Platforma Teams z kolejnymi nowościami. Wspólny widok prezentacji i użytkowników*, <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/platforma-teams-wspolny-widok-prezentacji-i-uzytownikow-opinie> [10.02.2021].
- Schweitzer S., Gerbershagen M., Elberzhager F., Braun S., 2020: *Concepts and Solutions of the Digital Teams Platform to Support Mobile Work and Virtual Teams*, *Procedia Computer Science*, Vol. 175, s. 56–63.
- Shimonski R., 2021: *AI in Healthcare: How Artificial Intelligence Is Changing IT Operations and Infrastructure Services*, John Wiley&Sons, Indianapolis.
- Skjong R., 2005: *Etymology of Risk: Classical Greek origin – Nautical Expression – Metaphor for “difficulty to avoid in the sea”*, <http://research.dnv.com/skj/Papers/etymology-of-risk.pdf> [20.11.2020].
- Steiner M., Janecka D., 2020: *Raport: Zarobki i trendy technologiczne w czasie pandemii. Wpływ pandemii COVID-19 na rynek IT w Polsce, marzec*, <https://nofluffjobs.com/insights/wp-content/uploads/2020/04/no-fluff-jobs-zarobki-i-trendy-it-w-czasie-pandemii.pdf> [12.12.2020].
- Wilson S., 2020: *The pandemic, the acceleration of digital transformation and the impact on cyber security*, *Computer Fraud & Security*, Vol. 2020, Iss. 12, s. 13–15.
- WprostBiznes, 2020: *Świat liczy straty, giganci technologiczni zyski. Kto zyskał na pandemii?*, <https://biznes.wprost.pl/finanse-i-inwestycje/gielda/10329540/swiat-liczy-straty-giganci-technologiczni-zyski-kto-zyskal-na-pandemii.html> [12.12.2020].
- Wrike, 2020: *The Art of Staying Productive Even Across Distance*, <https://www.free-ebooks.net/computer-internet/The-Art-of-Staying-Productive-Even-across-Distance/pdf?dl&preview> [12.12.2020].
- Zemtsov S., 2021: *New technologies, potential unemployment and ‘nescience economy’ during and after the 2020 economic crisis*, *Regional Science Policy & Practice*, Vol. 12, s. 723–743.

POSITIVE SIDE OF RISK.

CASE OF THE IT INDUSTRY DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Summary: COVID-19 pandemic has a huge impact on the economic situation. Many companies lose business activity possibilities due to restrictions and borders lockdown. However, coronavirus has not only negatives. The SARS-CoV-2 positives impact is often omitted and various opportunities that go from the pandemic situation can be found in the IT industry, however taking into consideration the destructive effects of the COVID-19 pandemic they are often

omitted. Isolation and switching to remote work caused movement in software development and broadly defined IT services, as well as, hardware companies. This chapter is dedicated to the positive side of COVID-19 with attention to the IT area. The purpose is to review articles and research results as well as discussion and conclude.

Keywords: opportunity, positive impact, IT industry, SARS-CoV-2, COVID-19, pandemic

e-ISBN 978-83-66727-22-9
ISBN 978-83-66727-21-2



9 788366 727212