

NOWOŚĆ!

Twórcze
budowanie
PISANO

Jak brytyjska armia przestawiła
się na zwinne działanie
MACIEJEWSKI

Biznesowy
Rajd Dakar
SONIK

POLSKA **ICAN** Management
Review

SIERPIEŃ – WRZESIEŃ 2020 | Nr 4 (4)

NORMALNOŚĆ 2.0



ISSN 2719-3390

CENA: 69 ZŁ (8% VAT)



Katarzyna Januszkiewicz

Profesor Uniwersytetu SWPS w Katedrze Zarządzania. Psycholog i specjalista ds. organizacji i zarządzania. Autorka ponad 50 publikacji naukowych, w tym: *Rozwój zawodowy pracownika. Szanse i zagrożenia*.

Obejrzyj wywiad!



Rafał Sonik

Krakowski przedsiębiorca, filantrop i sportowiec. Twórca i prezes spółki Gemini Holding. Jest pierwszym polskim kierowcą, który stanął na najwyższym stopniu podium legendarnego Rajdu Dakar (1. miejsce w 2015 roku).



Piotr Banaszyk i Marian Gorynia

Profesorowie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, w Katedrze Logistyki (prof. dr hab. Piotr Banaszyk) oraz Katedrze Konkurencyjności Międzynarodowej (prof. dr hab. Marian Gorynia).

Obejrzyj rozmowę!



Jeffrey Pfeffer

Amerkański teoretyk biznesu, profesor zachowań organizacyjnych w Graduate School of Business na Stanford University w Kalifornii. Jest uważany za jednego z najbardziej wpływowych teoretyków zarządzania w dzisiejszych czasach. Przez wiele lat aktywny członek zarządu spółek takich jak Resumix, Unicru czy Workstream.



Gretchen Rubin

Urodzona w Stanach Zjednoczonych autorka bestsellerowych, tłumaczonych na wiele języków książek (znanych również na polskim rynku), takich jak *Projekt szczęście*, *4 tendencje* oraz *Lepiej. 21 strategii, by osiągnąć szczęście*. Absolwentka uniwersytetu Yale i była redaktorka naczelna „Yale Law Journal.”



Gary Pisano

Profesor administrowania działalnością gospodarczą i starszy prodziekan do spraw rozwoju kadry naukowej w Harvard Business School. Autor książki *Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation*, PublicAffairs, 2019.

WYDAWCA

ICAN
INSTITUTE

PREZES ZARZĄDU
REDAKTOR NACZELNY
dr Witold Jankowski

WICEPREZES ZARZĄDU
Andrzej Jacaszek, DBA

REDAKTOR MERYTORYCZNY
Paweł Kubisiak

REDAKTOR PROWADZĄCY
Tomasz Kulas

SEKRETARZ REDAKCJI
Monika Żuber-Mamak

REDAKCJA
Joanna Koprowska
Paulina Kostro
Rafał Pikuta
Filip Szumowski
Lidia Zakrzewska

MENEDŻER PRODUKCJI
Marcin Opoński

DYREKTOR ARTYSTYCZNA
Marta Kołodziejak

GRAFICY
Alicja Gliwa
Jan Kurzawa

DYREKTOR MEDIA & MARKETING SOLUTIONS
Ewa Szczesiek-Franczak

MEDIA & MARKETING SOLUTIONS
Sylvia Bodych
Barbara Kowalczyk
Natalia Piasecka
Małgorzata Sobolewska

tel. 22 213 07 84, e-mail: reklama@ican.pl

PRENUMERATA
tel. 22 250 11 44
e-mail: infolinia@ican.pl

ADRES REDAKCJI
ICAN Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k.
al. Niepodległości 18
02-653 Warszawa
tel. 22 489 54 06, faks 22 489 54 09
e-mail: info@ican.pl

DZIAŁ OBSŁUGI KLIENTA
tel. 22 250 11 44, tel. 22 113 34 44
faks 22 250 20 99

NUMER 4 (4) • SIERPIEŃ – WRZESIEŃ 2020
Wydrukowano w Polsce (Colours Factory)

Autorami komentarzy, opracowań i tekstów napisanych na podstawie zebranych informacji są:
Joanna Koprowska (s. 74-79, 150-152),
Paulina Kostro (s. 130-135),
Paweł Kubisiak (s. 136-141),
Lidia Zakrzewska (s. 153-155).



TEMAT NUMERU

Normalność 2.0

Mimo obaw przed nadciągającą drugą falą pandemii świat biznesu w Polsce i na świecie funkcjonuje znacznie spokojniej niż jeszcze dwa-trzy miesiące wcześniej. Spokojniej i normalniej, choć z zastrzeżeniem, że nie jest to powrót do sytuacji sprzed pandemii. Na naszych oczach rodzi się za to „normalność 2.0”, określana także jako „następna normalność” czy też „nowa normalność”. Bo jest to normalność pełna nowych wyzwań i nowych szans dla tych firm, które będą potrafiły je dostrzec. Dlatego właśnie przeprowadziliśmy – wspólnie z ICAN Research – nasze własne badanie, które pokazało, jak polskie firmy radzą sobie z kryzysem i jak zmieniły się ich obecne modele biznesowe i zarządcze.

38

Normalność 2.0

MARIUSZ SMOLIŃSKI, LIDIA ZAKRZEWSKA

Minęło już pół roku od wybuchu pandemii. Większość firm przetrwała *lockdown* w lepszej lub gorszej kondycji, lecz koronawirus nie powiedział jeszcze ostatniego słowa. Z jednej strony epidemiolodzy wieszczą powrót zagrożenia, a nawet jego wzrost. Z drugiej – wszyscy oswoiliśmy się z nowym ryzykiem i próbujemy z nim żyć. Dla firm nie jest to łatwa sytuacja, gdyż strumień dotacji wysycha, a wiele organizacji dalekich jest od działania w swoim normalnym tempie.

46

Zwinność biznesowa: klucz do przetrwania kryzysu

ARTUR STANIEC, TOMASZ STEC

Wraz z czasem upływającym od początku pandemii obserwujemy, że coraz więcej przedsiębiorstw zastanawia się nad strategiami rozwoju i planuje działania na czas po *lockdownie*. Dlatego też najważniejsza wydaje się obecnie odpowiedź na pytanie: jak poradzić sobie z obecną sytuacją rynkową, charakteryzującą się niespotykaną wcześniej złożonością i zmiennością?

54

Sprzedam kompetencje cyfrowe. Drogo

PAULINA KOSTRO

Obecny okres to czas poszukiwań kompetentnych pracowników oraz początek trendu dotyczącego podnoszenia umiejętności pracowników lub przekwalifikowania zatrudnionych. W cenie pozostają m.in. specjaliści ds. transformacji cyfrowej oraz ci, którzy umiejętnie zarządzają zespołami wirtualnymi.

62

Jak odbudować trwałe łańcuchy dostaw

GRZEGORZ URBAN

68

Pandemia COVID-19 a konkurencyjność przedsiębiorstwa

PIOTR BANASZYK, MARIAN GORYNIA

Natura pandemii ma dwa oblicza. Z jednej strony jak każdy kryzys generuje olbrzymie zagrożenie dla całej cywilizacji, poszczególnych państw, regionów, firm itd. Z drugiej jednak dostrzec należy szanse kreowane przez COVID-19.

Pandemia COVID-19

a konkurencyjność przedsiębiorstwa

Natura pandemii ma dwa oblicza. Z jednej strony, jak każdy kryzys, generuje olbrzymie zagrożenia. Z drugiej jednak dostrzec należy szanse kreowane przez COVID-19. Złożoność i niepewność sytuacji kryzysowej oraz jej dualny charakter sprawiają, że poglądy dotyczące możliwości dróg wyjścia z trudności dopiero się wyłaniają, mają charakter dyskusyjny i są często przynajmniej częściowo sprzeczne. **Piotr Banaszyk, Marian Gorynia**

Jak pandemia COVID-19 może wpłynąć na pojmowanie, budowanie oraz podnoszenie i ewentualnie obronę konkurencyjności przedsiębiorstwa? Na początek zdefiniujmy pojęcie konkurencyjności.

Istota konkurencyjności przedsiębiorstwa

Można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność osiągnięcia lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Można ją zdekomponować w następujący sposób:

- pozycja konkurencyjna osiągnięta w przeszłości (*ex post*);



- potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa;
- strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa;
- pozycja konkurencyjna zamierzona do osiągnięcia w przyszłości (*ex ante*).

Powyższe wymiary nawiązują do jednej z klasyfikacji konkurencyjności, a mianowicie do konkurencyjności czynnikowej i konkurencyjności wynikowej. Z punktu widzenia praktyki zarządzania przedsiębiorstwem istota tradycyjnie rozumianej konkurencyjności sprowadza się do tego, iż firma, opierając się na posiadanych do dyspozycji zasobach, stara się, stosując określoną strategię konkurencyjną (obejmującą zestaw instrumentów konkurowania), osiągnąć jak najlepszą pozycję konkurencyjną, którą można opisać przez dwie główne zmienne – udział w rynku i wyniki finansowe (zysowność, rentowność). Na długą metę wydaje się, że priorytetowe znaczenie mają wyniki finansowe, a udział w rynku jest środkiem prowadzącym do tego celu. Jednak wobec procesu finansyzacji gospodarki światowej i zarządzania przedsiębiorstwem znaczenie udziału w rynku zaczyna się zmniejszać. Inwestycje finansowe i kreatywna rachunkowość mogą zwiększać wyniki finansowe niezależnie do tego, co dzieje się na rynku zbytu.

Praktyka zarządzania przedsiębiorstwem w obszarze konkurencyjności stała się przedmiotem badań naukowych na gruncie rozmaitych specjalności nauk ekonomicznych. W rezultacie wykształciło się kilka odmiennych koncepcji wyjaśniających jej istotę. Zależy ona od atrybutów wypracowanej przewagi konkurencyjnej. Z historycznego punktu widzenia kolejno dowodzono, że przewaga konkurencyjna może mieć trwały, stabilny albo tymczasowy, czy wręcz okazjonalny, charakter. Koncepcja trwałej przewagi konkurencyjnej zakłada racjonalność decyzji zakupowych konsumenta, który poszukuje satysfakcji z nabycia dostępnego mu finansowo koszyka dóbr i usług. Ponieważ działa w warunkach ograniczeń budżetowych, to im tańsze są oferowane mu produkty, tym zasobniejsza może być zawartość koszyka. Przewagę konkurencyjną mogą zatem wypracować te przedsiębiorstwa, które potrafią dyskontować efekt doświadczenia. Warunkiem jego osiągnięcia jest dążenie do możliwie największego udziału w rynku. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest więc uzależniona od tego, co dzieje się na rynku zbytu.

Spotyka się także odmienne przekonanie, przeczące opinii, że przewaga konkurencyjna może mieć jedynie stabilny charakter. Wynika ono z obserwacji, że każdy produkt lub sposób działania znajduje naśladowców, co wyklucza trwałość przewagi. Obrazowo przedstawiając istotę utrzymania zdobytej przewagi

konkurencyjnej – należy szybciej uciekać. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo ma lepszy potencjał zasobowy działalności. Lepszy, czyli jak objaśniają zwolennicy metodyki ocen strategicznych przez VRIO: posiadane zasoby powinny być na tyle drogie, aby konkurenci napotykali barierę kapitałową (*V – value*), rzadkie, tzn. niedostępne dla innych (*R – rare*), niemożliwe do łatwego skopiowania (*I – non Imitable*) oraz trudne do organizacyjnego opanowania (*O – organization*). Konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy zatem od tego, co dzieje się wewnątrz niego. W obu powyższych koncepcjach zakłada się, że konkurencyjność kształtują decyzje kierownictwa firmy. Trochę później wykształciły się poglądy wskazujące, że koniecznie należy brać pod uwagę komponent losowy, gdy rozważa się zagadnienie konkurencyjności szczególnie we współczesnej, trudnej do prognozowania globalnej gospodarce. Pogląd o tymczasowości każdej przewagi konkurencyjnej wynika z przekonania, że każde konkurowanie to wielopodmiotowa gra, w której liczy się umiejętność zawierania koalicji nawet z najgroźniejszymi konkurentami (kooperencja). Każda taka gra ma kilka swoich stanów równowagi (równowaga Nasha), a ponieważ jest ich kilka, to osiągnięta równowaga jest niestabilna i szybko przechodzi do innego stanu. Niepewność wynika z zachowań konkurentów, którzy wytrącają grę z równowagi, co skutkuje przejściem do innego stanu równowagi. Najmłodsza koncepcja konkurencyjności jest oparta na przekonaniu, że może mieć tylko okazjonalny charakter. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno posiadać umiejętność dostrzegania okazji pojawiających się w zmiennej gospodarce. Zdobywa przewagę, gdy tę okazję szybciej od innych wykorzysta. Tylko przedsiębiorstwa maksymalnie elastycznie podchodzące do restrukturyzacji i zwinne w dostosowaniach zewnętrznych mogą być konkurencyjne, ale jedynie przez krótki czas, bo potencjał okazji łatwo się wyczerpuje. Ponieważ elastyczność i zwinność łatwiej jest osiągnąć małym podmiotom gospodarczym, coraz bardziej liczą się sieci gospodarcze oparte na sojuszach strategicznych i stabilnych łańcuchach dostaw.

Czy powyższe rozumienie konkurencyjności w związku z wszechogarniającą naturą COVID-19 będzie nadal wystarczające w popandemicznej rzeczywistości?

Natura COVID-19

Panuje na ogół zgodność poglądów odnośnie do tego, że pandemia COVID-19 wywołała olbrzymi kryzys gospodarczy spowodowany szokiem zewnętrznym, pochodzącym de facto spoza systemu gospodarczego,

a nie na przykład masowymi błędnymi decyzjami przedsiębiorców, inwestorów czy konsumentów albo niewłaściwymi posunięciami w polityce gospodarczej. Te ostatnie o wiele bardziej pasują do opisu innego potężnego kryzysu finansowego, jakim był światowy kryzys finansowy w latach 2008–2011. Dlatego też w tym sensie pandemia bardziej przypomina katastrofę naturalną, żywioł w rodzaju trzęsienia ziemi, tsunami, powodzi, erupcji wulkanicznej o wielkim zasięgu czy chmury popiołów wulkanicznych. Jednocześnie jednak widoczna jest jedna wielka i zasadnicza różnica – COVID-19 ma bowiem zasięg ogólnoswiatowy, a wymienione wcześniej katastrofy naturalne mają raczej charakter lokalny.

Można więc skonstatować, że pandemię COVID-19 cechuje niezwykła wręcz doniosłość, niezwykłość i nadzwyczajność – dotyczy w zasadzie całej gospodarki globalnej, ma siłę niespotykaną albo bardzo rzadko spotykaną, cechuje się nietypowym rozkładem w czasie (scenariusz rozprzestrzeniania się w różnych miejscach globu) oraz niezbyt dużym zróżnicowaniem przewidywanego czasu trwania, znacznym zróżnicowaniem siły uderzenia i dolegliwości epidemiologicznej, ekonomicznej i społecznej, a ponadto istnieje możliwość wystąpienia scenariusza pełzającego oraz prawdopodobieństwo nawrotów. Jednocześnie należy podkreślić, że znane z przeszłości przypadki pandemii wskazują na wysokie prawdopodobieństwo racjonalności założenia, że kryzys gospodarczy spowodowany koronawirusem będzie miał jednak charakter przejściowy i przemijający. Najkrócej rzecz ujmując, kryzys wywołany pandemią COVID-19 jest kryzysem niezwykle osobliwym, a sprowadzony do poziomu pojedynczego przedsiębiorstwa z jednej strony może dla niego stanowić śmiertelne zagrożenie, a z drugiej generować niepowtarzalne szanse.

Jak COVID-19 wpływa na konkurencyjność firmy oraz jakie mogą być tego efekty

Jeśli tradycyjnie rozumiane pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa daje się zdekomponować na trzy główne elementy, czyli potencjał

konkurencyjny, strategię konkurencyjną i pozycję konkurencyjną, to konkurencyjność należy także rozdzielić na trzy komponenty.

Należy więc postawić trzy ogólne pytania:

- W jaki sposób pandemia może wpływać na poszczególne zasoby stanowiące potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa i jakie mogą być efekty tego wpływu?
- W jaki sposób pandemia może wpływać na strategię konkurencyjną przedsiębiorstwa i jakie mogą być efekty tego wpływu?
- W jaki sposób pandemia może wpływać na pozycję konkurencyjną firmy i jakie mogą być efekty tego wpływu?

Próba odpowiedzi na pytanie pierwsze ma charakter osobliwy i specyficzny dla każdej firmy, tak jak osobliwe i specyficzne są eksploatowane przez nią zasoby. Na pewno w każdej jednostce przydałaby się wnikliwa specyfikacja używanych zasobów i przypisanie do nich skali zagrożeń spowodowanych pandemią, poczynając od zagrożeń dla zdrowia pracowników, poprzez zaopatrzenie w surowce, materiały, komponenty, które nierzadko mogą pochodzić z międzynarodowych łańcuchów dostaw, aż po niebezpieczeństwo wystąpienia deficytu środków finansowych w związku z przerwą w działalności albo zmniejszeniem zakresu aktywności gospodarczej. W skrajnych wypadkach braki zasobowe mogą stanowić przyczynę ustania działalności firmy.

Podobny charakter ma odpowiedź na pytanie drugie – musi być ona skrojona na miarę dla każdej firmy. Kilka przykładów może rozjaśnić tę kwestię. Jeśli strategia konkurencyjna firmy bazowała na niskich kosztach, dających dobre podstawy do prowadzenia konkurencji cenowej opartej na dostawach tanich komponentów z rejonów o istotnie niższych kosztach, to COVID-19 ze względu na zerwanie łańcuchów dostaw może zakwestionować racjonalność dotychczasowej strategii. Podobna sytuacja może mieć miejsce wtedy, gdy firma bazowała na strategii różnicowania produktów cechujących się wyjątkowo wysoką jakością ze względu na import zaawansowanych komponentów. Inny prawdopodobny

PROF. PIOTR BANASZYK, PROF. MARIAN GORYNIA,
Instytut
Gospodarki
Międzynarodowej,
Uniwersytet
Ekonomiczny
w Poznaniu

Fundamentem strategicznej odpowiedzi firmy na kryzys jest analiza SWOT i tradycyjne rozumienie konkurencyjności.

przypadek to zerwanie możliwości dostępu do zagranicznych rynków zbytu z powodu wprowadzenia ograniczeń administracyjnych. Kolejną trudność mogą stanowić zmiany w upodobaniach konsumentów wywołane przez pandemię – na przykład odwrócenie się od konsumpcji tanich dóbr importowanych, mających niezbyt dobre parametry zdrowotne. Podobne sytuacje można mnożyć w odniesieniu do kwestii sanitarnych, energetycznych, środowiskowych itp.

Trzecie pytanie dotyczy pozycji konkurencyjnej firmy. Jeśli chodzi o sytuację finansową, to wpływ pandemii na tak rozumianą konkurencyjność jest co do zasady niekorzystny, choć nie całkiem odosobnione są sytuacje odwrotne, co jednak silnie zależy warunków na poszczególnych rynkach branżowych (na przykład producenci niektórych rodzajów sprzętu medycznego czy środków sanitarno-higienicznych). Nawet jeśli sytuacja finansowa firmy pogarsza się, ale dużo wolniej i w mniejszym stopniu niż sytuacja konkurentów, to mogą pojawiać się na przykład okazje korzystnych przejęć. Podobnie przy zmniejszeniu wartości produkcji i sprzedaży wcale nie musi następować spadek udziału w rynku, gdyż rywalom może powodzić się jeszcze gorzej.

Potencjalne strategie zarządzania wpływem pandemii na konkurencyjność firmy

Wydaje się, że dobre ramy koncepcyjne do radzenia sobie przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwa z negatywnymi skutkami pandemii dla konkurencyjności firmy może stanowić klasyczna analiza SWOT, czyli analiza silnych i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń w jej otoczeniu. Jej kwintesencję stanowi podstawowa zasada zarządzania strategicznego, zgodnie z którą należy zastosować mocne strony firmy do wykorzystania szans w otoczeniu i uniknięcia zagrożeń oraz zminimalizować oddziaływanie słabych stron (pokonać słabe strony) na trudności

z wykorzystaniem szans i uniknięciem zagrożeń. Również w epoce pandemii generalnie sens zarządzania nie zmienia się. Chodzi tylko i aż o to, by uwzględnić pojawienie się w otoczeniu firmy sytuacji kryzysowej, właściwie ją zdiagnozować w sensie posiadanych przez firmę mocnych i słabych stron oraz pojawiających się szans i zagrożeń, a następnie dokonać zmian w strategii pod kątem minimalizacji skutków negatywnych i maksymalnego wykorzystania szans, jeśli takie się pojawiają w następstwie pandemii.

Można więc powiedzieć, że zręby albo fundament strategicznej odpowiedzi firmy na kryzys wynikający z COVID-19 mogą stanowić dwa komponenty – koncepcja tradycyjnie rozumianej konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz koncepcja analizy SWOT. W związku z takim zdefiniowaniem sensu zarządzania strategicznego w czasach koronawirusa konieczne staje się jednocześnie sporządzenie wnikliwej i skrupulatnej diagnozy konkurencyjności (obecnej i prospektywnej) firmy oraz przeprowadzenie analizy strategicznej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem oddziaływania pandemii. Umiejętne wykorzystanie tych narzędzi może być stosunkowo szybkim, a jednocześnie realistycznym i zakorzenionym w rzeczywistości sposobem na przygotowanie reakcji firmy na zjawisko kryzysowe, jakim jest COVID-19.

W tym miejscu warto zadać kluczowe dla pytanie – czy zarządzanie potencjalnie negatywnym wpływem pandemii na konkurencyjność firmy powinno mieścić się w ramach tradycyjnie, w powyższy sposób zarysowanego i rozumianego paradygmatu konkurencyjności, czy też potrzebna, wskazana, a może nawet niezbędna jest zmiana tego paradygmatu?

Oczekiwana zmiana filozofii i celów zarządzania przedsiębiorstwem

Powszechnie wskazuje się, że wyjątkowość kryzysu ekonomicznego spowodowanego pandemią COVID-19 polega m.in. na tym, że przedsiębiorstwa doświadczają jednocześnie szoku podażowego i popytowego. Ten pierwszy wynika z zerwania globalnych łańcuchów dostaw i zakłóceń po stronie zaopatrzenia materiałowego, co uniemożliwia utrzymanie ciągłości produkcji i w konsekwencji też dystrybucji i sprzedaży towarów na normalnym poziomie. Szok popytowy jest spowodowany co najmniej dwiema przyczynami. Jedną to *lock-down* i znaczące ograniczenie mobilności ludzi, którzy siłą rzeczy zminimalizowali wielkość swoich zakupów (przynajmniej w odniesieniu do produktów nabywanych w rezultacie spontanicznych decyzji). Drugą przyczyną

wynika ze zmniejszenia poziomu wynagrodzeń spowodowanego spadkiem aktywności gospodarczej przedsiębiorstw, przeniesieniem zatrudnionych w stan nazywany postojowym i redukcjami zatrudnienia. Przedsiębiorstwa znalazły się więc w niebezpiecznej spirali. Zakłócenia podażowe obniżyły poziom ich aktywności gospodarczej, to doprowadziło do oszczędności dotyczącej także wynagrodzeń, które (wzmacniane dodatkowo *lockdownem*) spowodowały mniejszy popyt na produkty firm, więc te dostosowały się do uwarunkowań popytowych, jeszcze bardziej zmniejszając aktywność i stymulując kolejny spadek popytu itd. Nie można wykluczyć, że bez impulsu ze strony polityki gospodarczej państwa nie da się tej spirali przerwać i odwrócić (w ekonomii może to oznaczać powrót do osiągnięć myśli keynesowskiej).

W takich warunkach można oczekiwać przewartościowania strategicznej oceny VRIO zasobów. Do tej pory uniwersalnym wzorcem zarządzania był tzw. system Toyoty, preferujący uszczuploną produkcję. Wymaga on maksymalnego uproszczenia działalności gospodarczej, redukcji wszelkiego rodzaju zapasów oraz zbędnych aktywności. Nadmiar w tych obszarach był oceniany jako marnotrawstwo. Można przypuszczać, że doświadczenie pandemii dowiodło obecnie znaczenia zapasów bezpieczeństwa i we wszystkich zakresach działalności firmy – finansach, kadrach, gospodarce materiałowej itp.

Przewartościowaniu zapewne ulegną także poglądy co do zasadności uzależniania się od dostawców zlokalizowanych daleko. Chiny nazywano fabryką świata, chociaż określenie to można rozciągnąć na całą Azję Południowo-Wschodnią. Stan ten był spowodowany pogonią za zyskownością działalności gospodarczej. Te obszary świata oferowały różne rodzaje kontraktów gospodarczych, przyciągających przede wszystkim niskim

kosztem wykonania. Niebezpieczeństwo zakłóceń podażowych w pełni ujawniło się w dobie kryzysu pandemicznego. Nie wiadomo, czy i ile razy nastąpi nawrót pandemii COVID-19. Nie wiadomo też, czy ludzkość nie będzie się co chwila zmagać z podobnymi zagrożeniami, zatem utrzymywanie tego uzależnienia może być nadmiernym ryzykiem.

Przywiązywanie zbyt dużego znaczenia do nadwyżki ekonomiczno-finansowej w ocenie konkurencyjności przedsiębiorstwa zdaje się stawać co najmniej wątpliwe.

Rentowność albo rezyliencja

Rentowność jest oczywiście pojmowana tradycyjnie. Ogólnie rzecz biorąc, chodzi o to, aby przychód ze sprzedaży przekraczał całkowite koszty jego osiągnięcia. Współcześnie często stosowaną miarą jest tzw. ekonomiczna wartość dodana dla właścicieli kapitału (EVA – *Economic Value Added*). Ma jednak ona szczególną cechę – kreuje oczekiwania, aby wartość tego wskaźnika była wyższa od innych wariantów potencjalnych inwestycji finansowych. Informacja, czy tak jest, wymaga specjalnego mechanizmu instytucjonalnego będącego źródłem tej wiedzy. Są to rynki finansowe, na których notuje się przyszłe wyceny najrozmaitszych instrumentów finansowych. Mechanizm ten jest właśnie źródłem procesu finansyzacji gospodarki (rosnącego udziału sektora finansowego w PKB) i finansyzacji zarządzania firmą (dążenie do maksymalizacji EVA). Nie dziwi więc, że kierownictwa przedsiębiorstw dążą do możliwie największego zmniejszenia kosztów i powiększania przychodów, i to zwykle w krótkim horyzoncie czasowym (ponieważ oceny jakości kadry kierowniczej odbywają się zazwyczaj w cyklu kwartalnym, a inwestorzy oczekują wymiernych korzyści



z inwestycji finansowych). Utrzymanie dominacji takiego kanonu oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa w czasie postpandemicznym wydaje się być pod znakiem zapytania i budzi liczne wątpliwości.

Coraz częściej można spotkać postulaty, aby to rezyliencja (z ang. *resilience*; umiejętność lub proces dostosowywania się człowieka do zmieniających się warunków, adaptacja w stosunku do otoczenia, uodpornianie się) jako źródło oceny konkurencyjności firmy górowała nad tradycyjnie pojmowaną rentownością. Rezyliencja jest definiowana w kilku aspektach. Po pierwsze, jest to aspekt bezpieczeństwa sanitarnego, po drugie, elastyczności działalności gospodarczej i po trzecie, zwinności w dostosowaniach na rynkach zbytu.

Bezpieczeństwo sanitarne stało się nową koniecznością. Jego istotą jest ochrona zdrowia i życia zatrudnionego personelu. Ochrona ta powinna odbywać się zarówno przy wejściu do przedsiębiorstwa, jak i wewnątrz niego. To pierwsze zadanie zapewne wymaga inwestycji i instalacji rozmaitych urządzeń badających stan zdrowia pracowników i gości wchodzących na teren firmy. Nie wystarczą więc tzw. okresowe badania u lekarzy medycyny pracy. Taka kontrola musi mieć permanentny charakter, jeśli ma być skuteczna. Nie jest wykluczone, że organizacje, które wprowadzą lepsze systemy ochrony sanitarnej, będą w stanie przyciągnąć lepszą kadrę pracowniczą i atrakcyjniejszych kontrahentów. Nie jest wykluczona także potrzeba zmiany organizacji pracy. Na przykład może ona polegać na podwajaniu zespołów pracowniczych, aby w wypadku skierowania do kwarantanny członków jednego z nich ciągłość pracy gwarantował inny zespół. Zmianie może podlegać też organizacja przestrzenna zakładu pracy. Chodzi o większe odległości między stanowiskami pracy, co być może zwiększy zapotrzebowanie na powierzchnię. Zapewne systemy bezpieczeństwa sanitarnego obejmą także certyfikację produktów wysyłanych z przedsiębiorstwa. Systemy te mają więc szansę na intensywny rozwój. Wszystkie te czynniki mogą stać się lewarami konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednakże ich wdrożenie musi kosztować, a więc należy oczekiwać wzrostu kosztów uzyskiwania przychodów.

Elastyczność działalności gospodarczej jest też wielowymiarowym czynnikiem. Elastyczność osiąga się przede wszystkim dzięki inwestowaniu w bardziej uniwersalną technikę i technologię. Powinna ona umożliwiać szybkie przezbieranie programów produkcyjnych. Szybkość ta pozwoli na skuteczniejsze i udatnione reagowanie na zmianę oczekiwań ze strony odbiorców. Elastyczność dotyczy również zatrudnienia, np. ułatwiania restrukturyzacji kadrowej przedsiębiorstwa. Zmiany struktury

produkcji i jej wielkości mogą wymagać odświeżenia umiejętności pracowników bądź okresowych zmian wielkości zatrudnienia. Wreszcie jest to elastyczność finansowa umożliwiająca mobilizowanie potrzebnych źródeł finansowania zmian wielkości i struktury produkcji. Wszystko to oznacza oczywiście koszty. Jednak w świecie, w którym narzędziem konkurencyjności jest personalizacja oferty asortymentowej, poniesienie tych kosztów może okazać się niezbędne.

Zwinność dostosowań popytowych to kompetencja w dziedzinie śledzenia migracji wartości użytkowych oczekiwanych przez konsumentów i łatwość dostosowania się do zachodzących zmian. Współcześnie jest to możliwe dzięki technologiom informacyjno-komunikacyjnym ułatwiającym bezpośredni kontakt z klientami. Technologie te to także rzecz jasna koszty, ale i element konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Powyższy przegląd dowodzi, że następną normalność (*next normality*) prawdopodobnie uniemożliwi utrzymanie tradycyjnych pomiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa przez wykorzystanie klasycznych wskaźników w rodzaju EVA. Nie oznacza to, że rentowność ekonomiczna odejdzie do lamusa. Zasada osiągnięcia progu rentowności produkcji nie zmieni się. Miejmy jednak nadzieję, że nastąpi powrót do smithowskiego pojmowania ekonomii opartej na imponderabiliach etycznych i odejście od tej opartej na chciwości (zgodnej z zasadą *the greed is good*).

Rosnący wpływ czynnika sanitarnego jako głównego rezultatu doświadczeń kryzysu pandemicznego jest niezaprzeczalny. Oczywiście, wraz z cofaniem się zagrożenia COVID-19 można oczekiwać powrotu dawnego stanu rzeczy. Warto zastanowić się, czy tego chcemy i czy nas na to stać.

Nie można jednak pominąć faktu, że pandemia nie jest jedynym obecnie doświadczanym czynnikiem stymulującym wymaganie zmiany paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem. Innym jest stan środowiska naturalnego. Nie da się też pominąć rewolucji związanej z maszynowym uczeniem się i robotyzacją. Wreszcie współistnieje trudny do przewidywania czynnik, jakim są napięcia polityczne na świecie. Zmiany zapewne pojawią się i lepiej być do nich koncepcyjnie przygotowanym.

Biorąc pod uwagę ogół uwarunkowań tworzących przestrzeń do działalności gospodarczej, zapewne inaczej będzie trzeba budować konkurencyjność przedsiębiorstw w relacji do konwencji obowiązujących w przedpandemicznej przeszłości. 🌀