

Magdalena Majchrzak

Odporność przedsiębiorstwa w czasach nadzwyczajnych zagrożeń. Adaptacja koncepcji *resilience*

Streszczenie: Bezpośrednią inspiracją do napisania artykułu były nadzwyczajne wydarzenia, zapoczątkowane w Chinach na przełomie 2019 i 2020 roku. W czasach nadzwyczajnych zagrożeń, tradycyjne ujęcie konkurencyjności wydaje się być niepełne i niewystarczające. Stąd też celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie możliwości adaptacji koncepcji *resilience* do instrumentarium analitycznego nauk ekonomicznych, z intencją wykorzystania w praktyce funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Hipoteza badawcza została sformułowana w sposób następujący: w czasach nadzwyczajnych globalnych zagrożeń, przetrwaniu i utrzymaniu konkurencyjności sprzyjać może wykorzystanie rekomendacji wynikających z koncepcji *resilience* oraz z tzw. ekonomii klinicznej au-

torstwa Jeffrey'a Sachsa. Przeprowadzone w artykule rozważania teoretyczne wskazują na potencjalne możliwości zastosowania psychologicznej koncepcji *resilience* w naukach ekonomicznych. *Resilience* odnosić można do odporności, elastyczności i zdolności rewitalizacji (regeneracji) strategicznej organizacji w warunkach nadzwyczajnych zagrożeń. W czasach nadzwyczajnych zagrożeń niezbędne zdaje się być również przestrzeganie zasad ekonomii klinicznej. Koncentrują się one na: dostrzeganiu złożoności i zróżnicowania systemów i podsystemów gospodarczych, rozpatrywaniu problemów w ramach „rodziny”, a nie poszczególnych jednostek, kontrolowaniu i bieżącej ocenie sytuacji przez przestrzegających norm etycznych i zawodowych ekonomistów.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, nadzwyczajne zagrożenia, koncepcja *resilience*, ekonomia kliniczna

Company resilience in times of extraordinary threats. Adapting the concept of *resilience*

Summary: The aim of the article is to present the possibilities of adapting the concept of resilience to the analytical instruments of economic sciences, with the intention of using it in the modern business practice. In the time of extraordinary global threats, the survival and maintaining competitiveness can be fos-

tered by the use of the so-called Jeffrey Sachs' clinical economics. The theoretical considerations presented in the article indicate potential applications of the psychological concept of resilience in economic sciences, as they focus, among others, on the complexity and diversity of economic systems and subsystems.

Key words: competitiveness, extraordinary threats, concept of resilience, clinical economics

Zarówno teoretycy jak i praktycy, definiując cechy charakterystyczne przedsiębiorstw odnoszących sukcesy rynkowe, wymieniają m.in. ich innowacyjność, zorientowanie na klienta, tworzenie nowych rynków oraz elastyczność. Wszystkie te atrybuty niewątpliwie współtworzą konkurencyjność przedsiębiorstwa rozumianą w sposób tradycyjny. Turbulencje w czasach nadzwyczajnych zagrożeń wymuszają jednak konieczność redefinicji tego pojęcia. Stąd zasadne zdaje się być poszukiwanie nowego podejścia i nowych możliwości.

Wypełnia to cel niniejszego artykułu, którym jest zaprezentowanie możliwości adaptacji koncepcji *resilience* do instrumentarium analitycznego nauk ekonomicznych, z intencją wykorzystania w praktyce funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Hipoteza badawcza została sformułowana w sposób następujący: w czasach nadzwyczajnych globalnych zagrożeń przetrwaniu i utrzymaniu konkurencyjności sprzyać może wykorzystanie rekomendacji wynikających z koncepcji *resilience* oraz z tzw. ekonomii klinicznej autorstwa Jeffrey'a Sachsa.

Istotną nowością w artykule będzie zatem próba wskazania potencjalnych możliwości zastosowania koncepcji *resilience*, wykorzystywanej dotychczas głównie w psychologii, do budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Uzupelnieniem koncepcji będą, adekwatne do aktualnej sytuacji globalnej, elementy ekonomii klinicznej J. Sachsa. Dla pełni obrazu należy dodać, że bezpośrednim impulsem do napisania tego artykułu były bezprecedensowe wydarzenia, zainicjowane w Chinach na przełomie lat 2019/2020, związane z pandemią koronawirusa.

Konkurencyjność a *resilience*

Pojęcie konkurencyjności nie zawsze było wprost definiowane przez wielu zna-

nych badaczy przedmiotu. M.E. Porter, J. Kay czy J.B. Barney nie interpretują jej wprost, a koncentrują się raczej na jej determinantach lub efektach (pozycja konkurencyjna, przewaga konkurencyjna). Jednak próby definiowania „konkurencyjności” nie należą do rzadkości. Podejmując próbę usystematyzowania interpretacji konkurencyjności proponuje się wyodrębnić pięć grup definicji:

- czynnościowe – traktujące konkurencyjność jako posiadanie szczególnego rodzaju umiejętności, zdolności, talentów, walorów;
- procesowe – interpretujące konkurencyjność jako proces;
- rezultatywne – odnoszące się do efektów, wyników, rezultatów jakie przynosi ten proces;
- pozycyjne – konkurencyjność jest określana przez pryzmat osiągniętej pozycji konkurencyjnej;
- naśladowe – konkurencyjność jest tłumaczona przy użyciu innego zdefiniowanego i dobrze znanego pojęcia, jak np. efektywność, sprawność działania.

Syntetycznie przedstawiono to na rysunku 1.

Z tego przeglądu wynika, że w literaturze dominują definicje czynnościowe. Przychylając się do poglądów większości badaczy, należałoby zdefiniować konkurencyjność jako zdolność mega-, makro-, mezo- i mikroorganizmu do przedstawienia korzystniejszej oferty od innych uczestników strony podaźowej rynku. W czasach nadzwyczajnych zagrożeń takie ujęcie wydaje się jednak niepełne i niewystarczające. Wydaje się, że istotnym uzupełnieniem może tu być koncepcja *resilience*.

Resilience w bezpośrednim tłumaczeniu oznacza odporność, elastyczność, sprężystość, prężność, wytrzymałość, zdolność regeneracji sił. W języku pol-

Rysunek 1 Podział definicji konkurencyjności

definicje konkurencyjności	czynnościowe	EWG, OECD, Światowe Forum Ekonomiczne, S. Flejterski, M. Gorynia, W. Grzywacz, A. Roman, J. Skalik, J. Stankiewicz, T.P. Tkaczyk	przykłady autorów poszczególnych rodzajów definicji
	procesowe	E. Cyrson	
	rezultatowe	Giełda nowojorska, W. Bieńkowski, J.W. Bossak, C. Bowman, D. Faulkner, G.A. Hale	
	pozycyjne	Grupa STRATEGOR, J. Reilian	
	naśladowujące	Z. Pierścionek	

Źródło: M. Majchrzak, *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 69.

skim brakuje jednego słowa, które oddawałoby znaczenie angielskiego terminu *resilience*.

Genezy tej koncepcji należy doszukiwać się w psychologii, a wśród twórców należałoby wymienić E. Werner, N. Garmezy i M. Ruttera. W literaturze polskojęzycznej kompleksowo zagadnienie przeanalizowali A. Borucka i K. Ostaszewski (Borucka, 2008, s. 587-597), według których *resilience*:

- w ujęciu węższym odnosi się do rozwoju dzieci i młodzieży wzrastających w niekorzystnych warunkach. Opisuje ich sprawne funkcjonowanie, posiadanie odpowiednich do wieku umiejętności i realizację zadań rozwojowych mimo wystąpienia przeciwności losu (Rutter, 1987, s. 316-331; Luthar, Cicchetti, Becker, 2000, s. 543-562);
- w ujęciu szerszym oznacza proces w miarę dobrego przystosowania się jednostki pomimo doświadczanych przez nią zagrożeń. Proces ten obejmuje całą grupę czynników ryzyka, podatności i czynników

chroniących (Luthar, 2006, s. 740-795).

Próby adaptacji pojęcia *resilience* w naukach ekonomicznych podjął się m.in. w 2006 roku Ch. Perring, odnosząc je do zrównoważonego rozwoju. Według niego, *resilience* to zdolność systemu do radzenia sobie z zaburzeniami, bez utraty jego funkcjonalności. Jest to umiejętność wytrzymania wstrząsów rynkowych lub środowiskowych bez utraty zdolności efektywnego przydzielania zasobów (funkcjonalność rynku i instytucji wspierających) lub świadczenia niezbędnych usług podstawowych (funkcjonalność systemu produkcyjnego) (Perrings, 2006, s. 417-427). Z kolei w odniesieniu do polityki regionalnej, lokalnej, P. Regibeau i K. Rockett definiują *resilience* jako zdolność gospodarki, społeczeństwa, organizacji lub jednostki do skutecznego powrotu do stanu sprzed nieoczekiwanego szoku (Regibeau, Rockett, 2013, s. 107-147). Eksperti Banku Światowego przyjmują natomiast, iż *resilience* to zdolność gospodarki lub społeczeństwa do minimalizacji strat w poziomie życia, w przypadku wy-

stąpienia nadzwyczajnych zagrożeń (Hallegatte, 2014, s. 2-3).

Uwzględniając źródła pojęcia *resilience* oraz dotychczasowe interpretacje ekonomiczne, proponuje się (i taka definicja zostanie przyjęta w niniejszym artykule) interpretować *resilience* jako odporność, elastyczność i zdolność rewitalizacji (regeneracji) strategicznej organizacji w warunkach nadzwyczajnych zagrożeń.

Koncepcja *resilience* jako instrumentarium analityczne nauk ekonomicznych

Resilience to nie tylko jedno pojęcie, ale szersza koncepcja funkcjonowania przedsiębiorstw. Najistotniejszym elementem składowym *resilience* jest odporność, którą T. Bishop i F. Hydoski zdefiniowali jako *zdolność powrotu firmy do stanu przed wystąpieniem czynnika stresującego* (Bishop, Hydoski, 2010, s. 23). Odporność organizacji mogą zapewnić cztery współgrające ze sobą elementy:

- oszacowanie ryzyka – należy zidentyfikować, skategoryzować i oszacować czynniki ryzyka oraz wskazać, jaką strategię należy zastosować w celu ich ograniczenia;
- zapobieganie ryzykom – trzeba wdrożyć stosowne strategie zapobiegawcze, które będą mieć na celu wyprzedzenie i przeciwdziałanie określonym rodzajom ryzyka;
- wykrywanie nieprawidłowości zgodnie z przyjętymi wcześniej obszarami ryzyka – np. poprzez okresowy audyt czy stały monitoring;
- reagowanie na nieprawidłowości – należy przygotować scenariusze postępowania w przypadku zaistnienia nieprawidłowości, tak aby zminimalizować ich negatywny wpływ na przedsiębiorstwo.

Drugim elementem składowym koncepcji *resilience* jest elastyczność. Szeroką analizę interpretacyjną propozycji różnych

autorów przedstawił R. Krupski (Krupski, 2008, s. 15-17). Poszukując wypadkowej różnych koncepcji można przyjąć, że elastyczność to zdolność adaptowania organizacji do warunków występujących w otoczeniu. Określenie *adaptowanie* zostało użyte w tym przypadku celowo jako synonim dostosowania, ze względu na powszechność używania w literaturze anglojęzycznej do opisu omawianego zjawiska określenia *adaptiveness* (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1998, s. 38; Strategor, 1996, s. 277). Przystosowanie (adaptacja) może mieć charakter zewnętrzny – polegający na zdolności organizacji do wpływania na otoczenie lub wewnętrzny – sprowadzający się do wprowadzania zmian dostosowawczych w organizacji. Elastyczność może dotyczyć różnych obszarów związanych z funkcjonowaniem organizacji: wykorzystania maszyn, pracy, przepływów materiałowych, oferty produktowej, działalności operacyjnej, rozwoju, rozmiarów działania, portfela asortymentowego, wprowadzania nowych (modyfikowania) produktów (Ziębicki, 2010, s. 387-388). Elastyczność rozpatrywana jest często również w układzie podsystemów organizacyjnych: finansowego, informacyjnego, wytwarzania, rynkowego i zarządzania strategicznego (Krupski, 2008, s. 22).

Trzecim elementem współtworzącym koncepcję *resilience* jest rewitalizacja strategiczna przedsiębiorstwa. Proces rewitalizacji utożsamiany jest ze strategiczną zmianą (Floyd, Lane, 2000, s. 155). B. Nogalski i H. Marcinkiewicz proces rewitalizacji strategicznej interpretują jako zmianę w ukierunkowaniu przedsiębiorstwa, która wymaga nowego spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi oraz organizację przedsiębiorstwa (*renewing*) (Nogalski, Marcinkiewicz, 2004, s. 49). Oznacza to, że proces odnowy jest realizowany w dwóch przypadkach: wykształcenia luki strategicznej oraz antycypowa-

nia wykształcenia się luki strategicznej pomiędzy kompetencjami organizacji a wymaganiami otoczenia. Sprawna rewitalizacja strategiczna przedsiębiorstwa powinna mu potencjalnie przynieść nie tylko poprawę efektywności, ale także poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku, nawiązanie lepszych relacji z klientami, zmiany w strukturze organizacyjnej sprzyjające jej elastyczności reagowania, zwiększenie zakresu delegowania uprawnień, dostosowanie działań (procesów) do wymogów klientów, rozwój nowych umiejętności i kluczowych kompetencji, optymalizację łańcucha wartości itp. (Walas-Trębacz, 2008, s. 97). Istnieją zatem ścisłe relacje pomiędzy odpornością organizacji, jej elastycznością i zdolnością rewitalizacji strategicznej. Wszystkie te elementy współtworzą koncepcję *resilience* (por. rysunek 2).

Przedstawioną koncepcję można odnieść do skali:

- mega (*megaeconomic resilience*) – w przypadku grup krajów, np. UE, G-20,
- makro (*macroeconomic resilience*) – w przypadku gospodarek poszczególnych krajów,

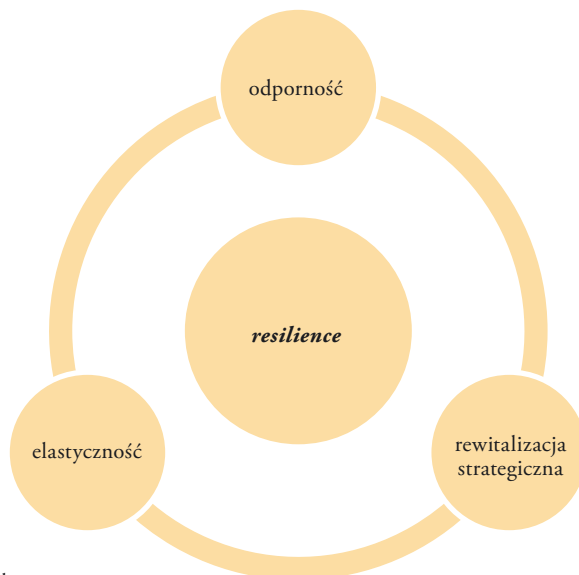
- mezo (*mezo-economic resilience*) – w przypadku regionów, sektorów, gałęzi gospodarki,
- mikro (*microeconomic resilience*) – w przypadku poszczególnych podmiotów gospodarczych, np. przedsiębiorstw, instytucji finansowych, również gospodarstw domowych.

Warto dodać, iż Bank Światowy wyróżnia pojęcia *macroeconomic resilience* i *microeconomic resilience* (Hallegatte, 2014, s. 3). W niniejszym artykule przedmiotem rozważań jest głównie *microeconomic resilience* odnosząca się do przedsiębiorstw.

Resilience jest zjawiskiem wielowymiarowym, generującym sprzężenia zwrotne, co utrudnia jej pomiar w sposób bezpośredni. Pośrednio, jak się zdaje, można byłoby mierzyć to zjawisko za pomocą dwóch parametrów (Luthar, Zelazo, 2003, s. 510-549):

- ryzyka – odzwierciedlającego rodzaj i stopień zagrożenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw,
- pozytywnej adaptacji – odnoszącej się do tych działań przedsiębiorstw, które świadczą o przezwyciężaniu przez nie trudności.

Rysunek 2 **Koncepcja *resilience***



Źródło: opracowanie własne.

Tablica 1 Sześć cech charakterystycznych zagrożeń do przewidzenia

l.p.	cecha	interpretacja
1.	Przywódcy świadomi są problemu oraz tego, że problem sam się nie rozwiąże.	Problem jest znany, dyskutowany. Pomimo świadomości przywódców co do narastającego zagrożenia, nie ma żadnych reakcji.
2.	Przywódcy wiedzą, że wraz z upływem czasu problem będzie narastał.	W przeciwieństwie do nieuniknionych zagrożeń, problem leży nie w rozpoznaniu zagrożenia, ale w braku odpowiedniej reakcji.
3.	Rozwiązanie palącego problemu wiąże się z poniesieniem wysokich kosztów w chwili obecnej, natomiast korzyści płynące z podjętych działań są odsunięte w czasie.	Rządy, organizacje i ludzie mają tendencję do bagatelizowania zdarzeń, które mogą wystąpić w przyszłości. Intuicja odradza przeznaczanie środków na zabezpieczenie się przed hipotetycznym zagrożeniem. Ani decydenci ani społeczeństwo mogą nie zauważyć wymiernych korzyści z zainwestowanych pieniędzy i czasu.
4.	Wychodzenie naprzeciw zagrożeniu do przewidzenia wiąże się z ponoszeniem kosztów, podczas gdy osiągnięte korzyści, pomimo że zazwyczaj są dużo większe, nie są wcale pewne.	Osoby decydujące o poniesieniu kosztów są świadome, że spotka je stosunkowo niewielkie uznanie ze strony społeczeństwa. Natomiast wymierne koszty wynikające z decyzji polityków nigdy nie ujdą uwagi wyborców, w przeciwieństwie do katastrof i nieszczęść, których tym sposobem uniknięto. Politycy często wybierają „trzymanie kciuków” zamiast podejmowania kosztownych działań.
5.	Decydenci i organizacje mają skłonność do podtrzymywania status quo, a tym samym niemożność przygotowania się na nadejście przewidywalnego zagrożenia.	Dopóki nie pojawi się kryzys zmuszający do podjęcia określonych działań, zawsze dąży się do załatwienia określonych spraw tak, jak to miało miejsce do tej pory. Czynności prewencyjne wymagają konkretnych decyzji, sprzeciwiających się uprzedzeniom i burzących istniejący porządek. Natomiast większość organizacji zmienia się stopniowo, preferując krótkoterminowe półśrodki zamiast długoterminowych trwałych rozwiązań. Aby rzeczywistość uniknąć zagrożenia, podejmujący decyzję musi udowodnić, że utrzymanie status quo jest najgorszym z możliwych rozwiązań.
6.	Decydenci często spotykają się z otwartym sprzeciwem wobec zmian zapobiegających zagrożeniom ze strony mniejszościowych grup interesów.	Mniejszość, która wyraża sprzeciw, ma na celu jedynie własne korzyści i jest w stanie sabotować potrzebne dla ogółu działania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.H. Bazerman, M.D. Watkins, *Zagrożenia do przewidzenia. Jak wykrywać oznaki kryzysów w firmie i gospodarce?*, Harvard Business School Publishing Corporation, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004, s. 15.

Możliwość pomiaru *resilience* za pomocą wskazanych parametrów w dużej mierze jest uzależniona od przewidywalności i rodzajów pojawiających się zagrożeń.

Zagrożenia do przewidzenia i „czarne łabędzie”

Priorytetem zarządzania ryzykiem związanym z nadzwyczajnymi zagrożeniami jest ratowanie życia (World Bank, 2013, cz. A). W dalszej kolejności jest nim zapobieganie negatywnym konsekwencjom ekonomicznym, społecznym, politycznym, które również wpływają na dobrobyt. Z ekonomicznego punktu widzenia, zagrożenie nadzwyczajne to zdarzenie, które powoduje zaburzenie

funkcjonowania systemu gospodarczego, co ma znaczący negatywny wpływ na aktywa, czynniki produkcji, produkcję, zatrudnienie lub konsumpcję. Kiedy to nastąpi, perturbacja wpływa na system gospodarczy w sposób wykraczający poza natychmiastową utratę aktywów i wydatki pieniężne na zastąpienie uszkodzonej własności. Dodatkowe konsekwencje obejmują utratę produkcji, dochodów i źródeł utrzymania, reglamentację w niektórych sektorach oraz utratę zatrudnienia i dochodów podatkowych.

Coraz powszechniej podzielany jest pogląd, że większość globalnych zagrożeń można było przewidzieć. Pod pojęciem zagrożenia do przewidzenia rozumiemy

bowiem *wydarzenia lub zbieg wydarzeń, które zaskakują jednostkę lub grupę pomimo wcześniejszego posiadania wszystkich informacji potrzebnych do ich przewidzenia i konsekwencji z nich płynących. Dające się przewidzieć zagrożenia zdarzają się regularnie we wszystkich organizacjach, zarówno prywatnych jak i państwowych (...)* (Bazerman, Watkins, 2004, s. 15).

W tablicy 1 przedstawiono cechy charakterystyczne zagrożeń do przewidzenia.

W przypadku zestawienia cech zagrożeń do przewidzenia z konkretnymi zagrożeniami można dojść do wniosku, że rzeczywiście większość ze znanych zagrożeń była do przewidzenia. W obecnej sytuacji można zadać pytanie: czy pandemia koronawirusa (2019/2020) była do przewidzenia? Analizując występowanie epidemii i pandemii w XX i XXI (tablica 2) można sformułować odpowiedź twierdzącą. Epidemie/pandemie się powtarzają i to z coraz większą częstotliwością. Można mieć wątpliwości jaka epidemia wystąpi, czy nabierze ona wymiaru pandemii i kiedy się dokładnie pojawi kolejna, ale jednocześnie z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że kolejne epidemie/pandemie będą występować.

Już dziesięć lat temu G.W. Kołodko napisał: *Nadejdzie Jeszcze Większy Kryzys, w którym na znaczące perturbacje gospodarcze nałożą się poważne zaburzenia demograficzne, ekologiczne i polityczne. Pytanie tylko kiedy i jaka będzie jego dynamika* (Kołodko, 2010, s. 47). Dwa lata wcześniej ten sam autor pisał, że czeka nas *narastające zagrożenie masowymi chorobami i szybko przenoszącymi się i rozprzestrzeniającymi epidemiami, liczne kryzysy uchodźcze z ich destrukcyjnymi fizycznie i psychicznie skutkami (...)* (Kołodko, 2008, s. 111). Dodawał przy tym, iż *skrajną naiwnością byłoby zakładać, iż nie będzie kolejnych chorób na zabójczą miarę AIDS czy SARS. Zdarzyć się to musi prędzej czy póź-*

niej (Kołodko, 2008, s. 116). W corocznie – od 15 lat – publikowanym przez Światowe Forum Ekonomiczne *The Global Risk Report*, w 2020 roku, wśród najpoważniejszych zagrożeń na świecie na najbliższe 10 lat, choroby zakaźne znalazły się na 10. miejscu (World Economic Forum, 20.03.2020). Wśród potencjalnych najpoważniejszych 10 zagrożeń na pierwszym miejscu znajdują się zmiany klimatyczne, a na kolejnych kwestie związane z nimi lub z ochroną środowiska. Zdaniem ekspertów, *zmiany klimatyczne będą znacznie bardziej radykalne i szybsze niż wielu oczekuje, a (...) katastrofy naturalne będą występować częściej i przybiorą na sile* (World Economic Forum, 20.03.2020). Ekspertów szczególnie niepokoi wymieranie gatunków, co dla człowieka może być katastrofalne w skutkach. Grozi to załamaniem się systemów żywnościowych i zdrowotnych, a w konsekwencji przerwaniem całych łańcuchów dostaw. W Raporcie zwraca się także uwagę na konflikty gospodarcze oraz *niestabilny scenariusz geopolityczny*. Bez stabilności gospodarczej i społecznej, przy podejściu nacjonalistycznym i unilateralnym, krajom może brakować środków do stawienia czoła głównym zagrożeniom globalnym.

W Raporcie zwraca się także uwagę na rewolucję cyfrową i związane z nią ryzyko nierównego dostępu do Internetu oraz brak globalnych ram dla technologii i bezpieczeństwa cybernetycznego. Grozi to załamaniem się infrastruktury informatycznej.

Obok zagrożeń do przewidzenia w gospodarce, zdaniem Nassima Taleba, istnieją także tzw. „czarne łabędzie” (Taleb, 2014). *Black swans* to zjawiska posiadające jednocześnie następujące cechy:

- są nieoczekiwane (subiektywnie mało prawdopodobne),
- mają porażające konsekwencje,
- po pewnym czasie wydaje się, że były do przewidzenia i są wytłumaczalne,
- nie wpisują się w znane modele.

Tablica 2 **Przykłady nadzwyczajnych zagrożeń**

rok	wydarzenie	konsekwencje (przybliżona liczba ofiar)
1918-1919	pandemia grypy („hiszpanka”)	40-50 mln
1957-1958	grypa azjatycka	1,1 mln
1968	grypa Hong Kong	1 mln
1981-obecnie	HIV/AIDS	25-35 mln
2002-2003	epidemia SARS (koronawirus)	770
2009-2010	pandemia grypy A/H1N1 („świńska grypa”)	200 tys.
2014-2016	epidemia gorączki krwotocznej Ebola	11 tys.
2015-do chwili obecnej	MERS (koronawirus)	850
2019-...	COVID-19 (koronawirus)	19 tys. (stan na 25.03.2020)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Jarus, *20 of the worst epidemics and pandemics in history*, <https://www.livescience.com/worst-epidemics-and-pandemics-in-history.html>, dostęp: 22.03.2020; N. LePan, *Visualizing the History of Pandemics*, <https://www.visualcapitalist.com/history-of-pandemics-deadliest/>, dostęp: 22.03.2020.

Najciekawsza zdaje się być ta ostatnia cecha. Badacze często bowiem mają słabość do opisywania zjawisk przy pomocy schematów, formuł i modeli, w których na siłę dopasowuje się obserwacje do schematów. Tym samym buduje się, według N. Taleba, model Średniostanu. Analizie poddawane są głównie przypadki najczęściej reprezentowane przez krzywą Gaussa. Wartości skrajne (posiadające atrybuty Ekstremistanu) są z reguły odrzucane jako nieistotne. Co więcej, jeżeli zaistnieje zjawisko klasy czarnych łabędzi (np. kryzys finansowy 2008), to eksperci będą starali się przygotować na taki sam rodzaj zagrożeń, nie dostrzegając innych, które się jeszcze nie zrealizowały (np. konsekwencje zmian klimatu). N. Taleb zwraca przy tym uwagę na ułomności badań empirycznych, które są z jednej strony szybkie, ale z drugiej wysoce emocjonalne, nieświadome i podatne na błędy. Docenia wyższość badań teoretycznych, wymagających większego wysiłku, ale uświadomionych i logicznych. Odnosi się także do zagrożeń częściowo do przewidzenia, których jednak właściwości nie są w pełni znane. Nazywa je „szarymi łabędziami”, zaliczając do nich np. trzęsienia ziemi, krachy giełdowe czy bestsellery wydawnicze.

Podsumowując można stwierdzić, że przed ugrupowaniami państw, rządami, społeczeństwami i przedsiębiorstwami

stoi niezwykle wyzwanie ustawicznego mierzenia się z „czarnymi łabędziami”. Na szczęście obok nich istnieją też „szare łabędzie” oraz zagrożenia do przewidzenia.

Ekonomia kliniczna Jeffrey’a Sachsa

Znając istotną część zagrożeń o charakterze globalnym, przedsiębiorstwa – chcąc przetrwać i utrzymać swoją konkurencyjność – mogą się do nich przygotować. Głównymi zagrożeniami dla przedsiębiorstw w nieprzewidywalnych czasach są (Covey, Whitman, England, 2013, s. 10-11):

- niepełna realizacja zadań – pomimo ustalonej strategii i przewidzenia kryzysu nie wszystkie osoby w przedsiębiorstwie zajmują się tym, czym powinny;
- kryzys zaufania – poziom zaufania spada w niepewnych czasach, co w pierwszym momencie można zaobserwować na giełdzie papierów wartościowych. Pracownicy tracą też wiarę w swoje przedsiębiorstwa, przez co następuje „spowolnienie” w firmie;
- dekoncentracja – w sytuacji relatywnie niewielkich zasobów osobowych w przedsiębiorstwie, pracownicy starają się wykonać dwa lub więcej zadań jednocześnie. To powoduje mniejsze skupienie i jednocześnie niższą jakość wykonywanych zadań;

- wszechogarniający strach – recesja gospodarcza powoduje kryzys psychiczny. Pracownicy boją się utraty pracy, oszczędności. Strach powoduje, że pracownicy są mniej zaangażowani.

Wymienione zagrożenia pojawiają się jednocześnie, często wzajemnie się wzmacniając. Kryzys zaufania powoduje strach, który z kolei prowadzi do dekoncentracji. Liderzy przedsiębiorstw mogą jednak uprzedzić te zagrożenia podejmując działania opisane w tabelicy 3.

Dobrym rozwiązaniem, będącym sposobem uniknięcia najpoważniejszych konsekwencji zagrożeń, może być stosowanie rozwiązań ekonomii klinicznej Jeffrey’a Sachsa. Przyjęcie kilku zasadniczych zasad nowoczesnej medycyny może poprawić nie tylko konkurencyjność przedsiębiorstw, ale także gospodarek poszczególnych krajów.

Potrzebna jest zatem swoista „ucieczka do przodu”, mianowicie przewidywanie, zapobieganie zagrożeniom do przewidzenia i „czarnym łabędom”, z zastosowaniem podejścia charakterystycznego dla ekonomii klinicznej. Być może do realizacji wielu zagrożeń by nie doszło, gdyby przestrzegano zasad autorstwa J. Sachsa oraz nie popełniono kardynalnych błędów, które R.M. Kanter sformułowała w sposób następujący (Kanter, 22.03.2020):

1. Żądanie większego udziału w torcie, który i tak się już skurczył – liderzy (chcąc utrzymać zyski gdy spada sprze-

daż) szukają zysków w trudnej dla innych sytuacji, np. podnoszą ceny, gdy dochody społeczeństwa maleją. Taka sytuacja występuje często w przypadku kryzysów wywołanych przez kataklizmy czy epidemie.

2. Złość i szukanie winnych – to emocje, z których nic dobrego nie wynika. Wpływają często na negatywne postrzeżenie przedsiębiorstwa.

3. Poddawanie się powolnemu rozproszeniu celów – próby stawania się czymś czym się nie jest, kiedy tożsamość przedsiębiorstwa jest podstawą jego wartości, mogą skończyć się odwrotnie do zamierzeń. W przypadku profesjonalistów może to oznaczać rozproszenie uwagi na nowe obszary, przy jednoczesnym zaniedbaniu dziedziny, na bazie której została zbudowana renoma. Liderzy i pracownicy mogą już nie być na tyle sprawni, by skutecznie konkurować w nowym obszarze, a jednocześnie mogą utracić potencjał konkurencyjny na dotychczasowym rynku.

4. Dodawanie bez odejmowania – dodawanie nowych działań bez rezygnacji z innych, może prowadzić do przerostu liczby zadań oraz wzrostu deficytu budżetowego. Umiejętność dokonywania konsolidacji, za każdym razem kiedy przedsiębiorstwo się rozrasta, wymaga dyscypliny. Najczęściej jej jednak brakuje.

5. Przekonanie, że nam się to „upieczce” – jest to błędne założenie. W świecie zdominowanym przez *social media* nic się zbyt długo nie ukryje. Niewłaściwe jest myślenie, że może jednak się uda. W końcu coś wyjdzie na jaw – w rutynowych

Tablica 3 Metody unikania zagrożeń

metoda	interpretacja
bezbłędna realizacja priorytetów	liderzy rynkowi definiują cele tak, aby były one połączone z konsekwentnie realizowanymi zadaniami. Jednocześnie dokonywany jest pomiar rezultatów
poruszanie się z szybkością zaufania	niski poziom zaufania spowalnia procesy w przedsiębiorstwie i podnosi koszty. Liderzy działają na tyle szybko, że wyprzedzają lub przynajmniej nadążają za zmianami zachodzącymi w środowisku gospodarczym
osiąganie więcej mniejszym nakładem środków	liderzy rynkowi skupiają się na robieniu tego, na czym zależy głównym udziałowcom
zmniejszenie strachu	strach może być wywołany niejasną strategią działania przedsiębiorstwa. Liderzy rynkowi wspierają ludzi w przełamywaniu strachu i skupianiu się na tym, na co dana osoba ma wpływ

Tablica 4 **Zastosowanie ekonomii klinicznej Jeffrey'a Sachsa w budowaniu konkurencyjności**

l.p.	diagnoza	interpretacja
Lekcja 1	gospodarki/przedsiębiorstwa, podobnie jak ludzkie organizmy, są systemami złożonymi	Wszystkie podsystemy muszą funkcjonować prawidłowo aby dobrze funkcjonowała cała gospodarka/przedsiębiorstwo.
Lekcja 2	ekonomiści, tak jak klinicyści, muszą opanować sztukę zróżnicowanej diagnozy	Ekonomia kliniczna powinna uczyć o wiele skuteczniejszego koncentrowania się na ukrytych przyczynach zagrożeń i zaleceniach odpowiednich środków zaradczych, dobrze dostosowanych do szczególnych warunków każdego kraju (ekonomia deskryptywna). Zbliżone skutki mogą być wywołane bowiem przez różne przyczyny, a to wymaga zastosowania odmiennego instrumentarium naprawczego.
Lekcja 3	ekonomia kliniczna powinna rozpatrywać kurację w kategoriach „rodziny”, a nie jednostki	Wskazówki, dawane np. przez Bank Światowy i Międzynarodowy Fundusz Walutowy, mogą okazać się nieskuteczne, jeżeli nie będą współgrały z działaniami innych krajów.
Lekcja 4	skuteczność działań ekonomii klinicznej będzie zależeć od kontroli i oceny sytuacji	W przypadku ekonomii klinicznej istotne jest wnikliwe porównywanie celów i wyników. W przypadku gdy cele nie są osiąganym, ważne jest pytanie dlaczego, a nie szukanie usprawiedliwień dla poprzednio udzielanych porad.
Lekcja 5	ekonomiści powinni przestrzegać surowych norm etycznych i zawodowych	Praca ekonomisty nie jest podejmowana z poczuciem odpowiedzialności. Często jest powierzchowna. Tymczasem ekonomista, zajmując się sprawami gospodarczymi, powinien zapoznać się także z historią, etnografią i polityką danego regionu. Powinien mówić prawdę, nawet jeżeli rozwiązanie problemu leży poza badanym podmiotem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Sachs, *Koniec z nędzą. Zadanie dla naszego pokolenia*, PWN, Warszawa 2006, s. 86-94.

audytach lub podczas kontroli organu podatkowego.

R.M. Kanter wskazuje też rozwiązanie, możliwość zapobiegania wskazanym błędom. Są to: pokora, pragnienie służenia innym, nacisk na wartości i cele, poczucie odpowiedzialności za długofalowe następstwa działań oraz świadomość zarówno atutów jak i ograniczeń. W sytuacji, gdy po raz kolejny świat stoi przed potężnymi, trudnymi do przewidzenia wyzwaniami, warto by liderzy uwzględnili te założenia w strategiach swoich przedsiębiorstw. Może to sprzyjać wyjściu z szoku gospodarczego spowodowanego przez:

- spadek wielkości produkcji w Chinach w pierwszym kwartale 2020 r.;
- szok podażyowy dla gospodarki europejskiej i światowej wynikający z zakłóceń związanych z wykonywaniem pracy poza miejscem pracy;
- szok popytowy dla gospodarki europejskiej i światowej spowodowany niższym popytem konsumpcyjnym

- i negatywnym wpływem niepewności w zakresie planów inwestycyjnych;
- ograniczenie płynności w przedsiębiorstwach.

Problem dostrzegają też urzędnicy UE, co prezentuje raport Komisji Europejskiej (European Commission, 2020, s. 2-4), który ukazał się 13.03.2020, podkreślający, że rozprzestrzenianie się koronawirusa powoduje zakłócenie globalnych łańcuchów dostaw, niestabilność rynków finansowych, szok popytu konsumpcyjnego i negatywny wpływ na kluczowe sektory, takie jak podróże i turystyka. Zdaniem KE, działalność rządów poszczególnych państw członkowskich i przedsiębiorstw powinna realizować trzy cele:

- przyczynić się do ratowania życia poprzez zapewnienie niezbędnych wydatków na zaopatrzenie i inwestycje w celu powstrzymania i leczenia pandemii,
- zagwarantować, że pracownicy w Europie (w tym osoby prowadzące działalność na własny rachunek) są

chronieni przed utratą dochodów, a firmy, które są najbardziej dotknięte problemem (zwłaszcza MŚP) i sektory szczególnie dotknięte pandemią, mają niezbędne wsparcie i płynność finansową,

- łagodzić wpływ pandemii na całą gospodarkę za pomocą wszystkich dostępnych narzędzi UE.

Podsumowanie

Przemiany gospodarcze, społeczne, polityczne i klimatyczne, które przyniósł XXI wiek, z jednej strony wiążą się z wieloma możliwościami, ale z drugiej strony niosą ze sobą poważne zagrożenia. Istotną część z nich można przewidzieć i przynajmniej częściowo się do nich przygotować. Aby było to możliwe, konieczne jest nowe podejście do konkurencyjności przedsiębiorstw. W odmiennych warunkowaniach proponuje się postrzeganie konkurencyjności jako: zdolności mega-, makro-, mezo- i mikroorganizmu do przedstawienia korzystniejszej oferty od innych uczestników strony podaźowej rynku, zgodnie z koncepcją *resilience* i zasadami ekonomii klinicznej Sachsa (rysunek 3). Zakłada się przy tym, iż *resilience* odnosi się do odporności, elastyczności i zdolności rewitalizacji (regeneracji) stra-

tegicznej organizacji w warunkach nadzwyczajnych zagrożeń. Z kolei zasady ekonomii klinicznej koncentrują się na: dostrzeganiu złożoności i zróżnicowania systemów i podsystemów gospodarczych, rozpatrywaniu problemów w ramach „rodziny” a nie poszczególnych jednostek, kontrolowaniu i bieżącej ocenie sytuacji przez przestrzegających norm etycznych i zawodowych ekonomistów.

Takie podejście do konkurencyjności umożliwi jej zachowanie przedsiębiorstwom nie tylko w przypadku wystąpienia zdarzeń do przewidzenia, ale także w momencie pojawienia się szarych i czarnych łabędzi. Koncepcja może znaleźć też zastosowanie na gruncie mezo-, makro- i megaeconomii, tym bardziej, że coraz więcej zagrożeń ma charakter globalny. Ich rozległość i specyfika (np. pandemia 2019/2020) wymagają działań prewencyjnych w skali ogólnosiwiatowej. Państwa biedniejsze same sobie nie poradzą, ani zdrowotnie ani ekonomicznie. Wymaga to wsparcia „rodziny” (J. Sachs), w ramach której niezbędnie zdaje się:

- podjęcie szerokich działań profilaktycznych zapobiegających kolejnym epidemiom/pandemiom, które z dużym prawdopodobieństwem się pojawiają;

Rysunek 3 **Nowa koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach nadzwyczajnych zagrożeń**



- uruchomienie badań medycznych wspierających leczenie „nowych” chorób;
- opracowanie programów gospodarczych podtrzymujących koniunkturę w sytuacji pojawienia się zagrożeń, głównie poprzez wspieranie przedsiębiorców/pracodawców;
- przygotowanie programów gospodarczych chroniących jednostki w szczególnej potrzebie;
- na poziomie poszczególnych ugrupowań, państw (uwzględniając ich specyfikę) niezbędne zdaje się zdywersyfikowanie kierunków kooperacji gospodarczej oraz łańcuchów dostaw, które – mimo swoich znanych zalet – mogą okazać się zawodne w okresach nadzwyczajnych zagrożeń.

Bibliografia:

1. Bazerman M.H., Watkins M.D. (2004), *Zagrożenia do przewidzenia. Jak wykrywać oznaki kryzysów w firmie i gospodarce?*, Harvard Business School Publishing Corporation, Gliwice, Wydawnictwo Helion.
2. Bishop T., Hydoski F. (2010), *Odporność korporacji. Zarządzanie ryzykiem nadużyć i korupcji*, Warszawa, Wydawnictwo Studio Emka.
3. Borucka A., Ostaszewski K. (2008), *Koncepcja resilience. Kluczowe pojęcia i wybrane zagadnienia*, „Medycyna Wieku Rozwojowego”, nr 12.
4. Covey S., Whitman B., England B. (2013), *Przewidywalne rezultaty w nieprzewidywalnych czasach. Jak zwyciężać w każdych warunkach*, Warszawa, Studio Emka.
5. European Commission (13.3.2020), *Communication from The Commission to The European Parliament, The European Council, The Council, The European Central Bank, The European Investment Bank and The Eurogroup*. Coordinated economic response to the COVID-19 Outbreak, COM(2020) 112 final Brussels.
6. Floyd S., Lane P. J. (2000), *Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal*, „Academy of Management Review”, No. 25.
7. Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J. Jr. (1998), *Organizations. Behavior, structure, processes*, Illinois, BPI/IRWIN.
8. Hallegatte S. (2004), *Economic Resilience. Definition and Measurement*, Policy Research Working Paper No. 6852, The World Bank.
9. Jarus O., *20 of the worst epidemics and pandemics in history*, <https://www.livescience.com/worst-epidemics-and-pandemics-in-history.html>, 22.03.2020.
10. Kanter R. M., *Pięć zachowań, które mogą zniszczyć firmę i karierę*, <https://www.hbrp.pl/b/pieczachowan-ktore-moga-zniszczyc-firme-i-kariere/OpFUmBqA>, 22.03.2020.
11. Kołodko G.W. (2008), *Wędrujący świat*, Warszawa, Wydawnictwo Prószyński i S-ka.
12. Kołodko G.W. (2010), *Świat na wyciągnięcie myśli*, Warszawa, Wydawnictwo Prószyński Media.
13. Krupski R. (2008), *Elastyczność organizacji*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
14. LePan N., *Visualizing the History of Pandemics*, <https://www.visualcapitalist.com/history-of-pandemics-deadliest/>, 22.03.2020.

15. Luthar S. (2006), *Resilience in development: A synthesis of research across five decades*, (w:) Cicchetti D., Cohen D. (red.), *Developmental Psychopathology: Risk, disorder, and adaption*, No. 2, New York.
16. Luthar S., Cicchetti D., Becker B. (2000), *The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work*. Child Development, No. 71 (3).
17. Luthar S., Zelazo L. (2003), *Research on Resilience. An Integrative Review*, (w:) Luthar S. (red.) *Resilience and Vulnerability*, Cambridge University Press.
18. Majchrzak M. (2012), *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*, Warszawa, CeDeWu.
19. Nogalski B., Marcinkiewicz H. (2004), *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Warszawa, Difin.
20. Perrings Ch. (2006), *Resilience and sustainable development*, "Environment and Development Economics", No. 11, Cambridge University Press.
21. Regibeau P., Rockett K. (2013), *Economic Analysis of resilience: a framework for Local Policy Response Based on new Case Studies*, „Journal of Innovation Economics & Management”, No. 11.
22. Rutter M. (1987), *Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms*. Amer Orthopsychiat, No. 57 (3).
23. Sachs J. (2006), *Koniec z nędzą. Zadanie dla naszego pokolenia*, Warszawa, PWN.
24. Strategor (1996), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa, PWE.
25. Taleb N. (2014), *Czarny Łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Warszawa, Kurhaus.
26. Walas-Trębacz J. (2008), *Uwarunkowania powodzenia rewitalizacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 772.
27. World Bank (2013), *Building resilience: integrating climate and disaster risk into development*, part A.
28. World Economic Forum (2020), *The Global Risks Report 2020*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf, 20.03.2020.
29. Ziębicki B. (2010), *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 234.

Dr hab. **Magdalena Majchrzak**, prof. WSB, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu,
magdalena.majchrzak@wsb.poznan.pl