

RYZIKO DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ W WARUNKACH KRYZYSU PANDEMICZNEGO 2019. STUDIUM PRZYPADKU¹

Natalia HUBICKA*, **Maria RICHERT****,
Rafał HUBICKI***, **Piotr ŁEBKOWSKI****

* AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Szkoła Doktorska

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

*** Grupa Kęty SA w Kętach

Streszczenie: W pracy poddano analizie zjawiska związane z pojawianiem się kryzysów gospodarczych. Dotychczas wyodrębniano kilka faz, przez które przechodzi gospodarka: faza wzrostu poprzedza fazę koniunktury, po której następuje depresja i kryzys. Ekonomiści zajmujący się tym zagadnieniem postulowali sinusoidalny przebieg następujących po sobie faz na osi czasu. Kryzysu związanego z COVID-19 nie można ująć w dotychczasowe ramy przebiegu kryzysów, ponieważ jego przyczyny, zasięg, zróżnicowana intensywność w różnych regionach świata, tempo reakcji przedsiębiorstw i rządów na kryzysy, czas ich trwania, a także potencjalne skutki są trudne do porównania z poprzednimi kryzysami. Wydaje się, że obecny kryzys zmienia dotychczasowe normy i wprowadza długotrwałe zmiany o nieprzewidywalnych obecnie konsekwencjach. Badania przemysłu wykazały silny wpływ pandemii COVID-19 na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz na łańcuchy dostaw materiałów do produkcji i zapotrzebowanie klientów na wyroby. Zwraca uwagę zmienność warunków pracy przedsiębiorstw wynikająca nie tylko z ingerencji władz państwowych, lecz także ze zmieniającej się sytuacji pandemicznej. Powoduje to w różnych branżach silny kryzys, a w innych wzrosty produkcji i duże przychody finansowe. W celu scharakteryzowania wyjątkowych elementów kryzysu związanego z COVID-19 przeprowadzono wywiady z menedżerami wysokiego szczebla w przedsiębiorstwie z branży przetwórstwa aluminium.

Słowa kluczowe: kryzys, ryzyko, przedsiębiorstwo, COVID-19

¹ Publikacja została sfinansowana przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

1. Wprowadzenie

Ryzyka związane z kryzysami zewnętrznymi dotyczą wszystkich obszarów gospodarki. Możliwość przewidywania nadchodzących kryzysów i znajomość zjawisk związanych z działaniem gospodarki w warunkach kryzysowych ułatwia przetrwanie trudnych okresów w działalności przedsiębiorstw. W szczególności dotyczy to sektorów gospodarki zależnych od rozsianych po całym świecie dostawców surowców oraz komponentów. Dotychczasowe kryzysy miały zazwyczaj podłoże ekonomiczne, a źródłem były np. spekulacje finansowe, nadprodukcja lub przeszacowanie aktywów. Kryzys spowodowany przez COVID-19 odbiega od dotychczasowych kryzysów, ponieważ nie wynika z załamania finansowego, lecz z sytuacji epidemiologicznej. Jego skutki są globalne. Ze względu na okres prosperity gospodarczej poprzedzający kryzys wywołany przez COVID-19 oraz ogólnoswiatowe powiązania wynikające z łańcuchów dostaw i współpracy przedsiębiorców naruszenie chociażby jednego z ogniw spowodowało w wielu branżach duże zawirowania w dostawach i produkcji. Przedsiębiorstwa borykały się i nadal borykają z licznymi trudnościami. Niektóre z branż popadły nawet wskutek restrykcji w ruinę.

Ekonomiści zajmowali się zjawiskiem cykliczności zdarzeń kryzysowych, czego efektem było wyszczególnienie czterech faz – ożywienia, rozkwitu, depresji i kryzysu. Zatem po okresie wzrostu i osiągnięciu dobrobytu następuje upadek i kryzys. Takie zjawiska, przebiegając sinusoidalnie na osi czasu, wskazują na powtarzalność kryzysów niezależnie od przyczyny, która je zainicjowała.

Kryzys wywołany przez pandemię spowodowaną wirusem SARS-CoV-2 nie jest pierwszym kryzysem w skali globalnej. Można jednak wyodrębnić kilka jego charakterystycznych aspektów. Przede wszystkim pojawił się bardzo szybko. Charakteryzuje się dużą niejednorodnością będącą wynikiem różnego natężenia reakcji rządów, stopnia restrykcji, zamykania przedsiębiorstw i poziomu usług świadczonych przez krajowe systemy opieki zdrowotnej, co ma przełożenie na liczbę osób uczestniczących w obrocie gospodarczym. Umieszczenie kryzysu w epoce zglobalizowanych i rozciągniętych między kontynentami łańcuchów dostaw oraz asynchroniczne nim zarządzanie i silnie interwencyjne ograniczanie jego skutków powoduje, że stał się całkowicie nowym zjawiskiem w historii świata.

Obecnie trudno ocenić następstwa kryzysu wywołanego pandemią COVID-19, ponieważ jak do tej pory nie było tego typu zjawisk w gospodarce, aby odgórnie były zamykane różne działalności gospodarcze. Wskutek takiego postępowania niektóre dziedziny gospodarki doświadczyły kryzysu, a w tym samym czasie inne obszary działalności gospodarczej (np. przemysł farmaceutyczny) przeżywały okres prosperity. Patrząc z obecnej perspektywy, pewne decyzje można uznać za kontrowersyjne, gdyż na przykład w Singapurze, gdzie prawie 90% społeczeństwa było zaszczepione, po pewnym czasie ponownie pojawiła się zaraza. Ktoś mógłby jednak powiedzieć, że gdyby nie byli zaszczepieni, to może zaraza byłaby jeszcze intensywniejsza, a przypadków śmiertelnych byłoby znacznie więcej. Zamknięcie państw i różne podejście do radzenia sobie z kryzysem COVID-19 istotnie wpłynęło na gospodarkę światową. Najbardziej niekorzystnym aspektem tej sytuacji było i jest załamanie licznych łańcuchów dostaw.

W bardzo spektakularny sposób przejawia się to na przykład w branży motoryzacyjnej. Oczekiwanie na samochody znacznie się wydłużyło, a są też doniesienia o zamykaniu niektórych fabryk ze względu na brak podzespołów (Michalak, 2021). Ryzyko gospodarcze w tej branży wyraźnie wzrosło.

Określenie rodzajów ewentualnego ryzyka dla danej branży gospodarki w kontekście zjawisk związanych z kryzysem COVID-19 jest w obecnej sytuacji trudniejsze niż w przypadku wcześniejszego okresu, w którym przewidywalność zdarzeń i ich następstw była zdecydowanie lepsza. Otwiera się pewien nowy etap analizy zjawisk rynkowych i wpływu kryzysów, szczególnie obciążony licznymi niewiadomymi oraz nieoczekiwanymi zmianami, które muszą być uwzględnione w ocenie ryzyka produkcji i zbytu oraz badaniach rynku. Konieczne jest pozyskanie jak największej liczby danych, które mogłyby naświetlić ewentualne szanse i zagrożenia i na podstawie których można by tworzyć scenariusze przyszłych zdarzeń dla branż czy poszczególnych gospodarek. Jedną z branż, która jak na razie dobrze radzi sobie w obecnej sytuacji, jest branża aluminiowa. W Polsce jest reprezentowana przez 12 firm zajmujących się produkcją kształtowników aluminiowych oraz dwie firmy zajmujące się produkcją blach aluminiowych. Dalsze perspektywy rozwoju tej branży będą zależały od różnych czynników, w tym także od skutków kryzysu związanego z pandemią COVID-19.

Celem niniejszego rozdziału monografii jest próba scharakteryzowania wyjątkowych elementów kryzysu związanego z COVID-19 na podstawie wstępnych wywiadów z menedżerami wysokiego szczebla w przedsiębiorstwie z branży przetwórstwa aluminium.

2. Kryzysy światowe – przeгляд zdarzeń kryzysowych

W dziejach świata kryzysy pojawiały się systematycznie. Jeżeli spojrzymy na rozkład dużych kryzysów o globalnym zasięgu, to można zauważyć, że występowały one w każdym wieku i to nawet kilkakrotnie. Najbardziej znaczące kryzysy, które dotknęły świat i Europę od XIV wieku, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1
Najważniejsze kryzysy światowe od XIV wieku

Rok	Opis
1347–1351	Czarna śmierć – epidemia dżumy
1557	Hiszpania – bankructwo kraju
1562	Czarna śmierć – epidemia dżumy
1575	Hiszpania – bankructwo kraju
1577	Hiszpania – bankructwo kraju

Tabela 1 cd.

Rok	Opis
1596	Hiszpania – bankructwo kraju
1607	Hiszpania – bankructwo kraju
1627	Hiszpania – bankructwo kraju
1637	Tulipanowa gorączka
1647	Hiszpania – bankructwo kraju
1653	Hiszpania – bankructwo kraju
1662	Hiszpania – bankructwo kraju
1680	Hiszpania – bankructwo kraju
1720	Załamanie kursu akcji Kompanii Mórz Południowych – kryzys pociągnął za sobą bankructwa wielu brytyjskich elit
1745	Bank Anglii zagrożony upadkiem w związku z powstaniem szkockim wywołanym przez dynastię Stuartów
1763	Kryzys związany z zakończeniem wojny siedmioletniej (1756–1763)
1772	Kryzys finansowy w Szkocji i w Londynie
1783	Kryzys powstały w rezultacie nadprodukcji przemysłowej
1788	Kryzys powstały w rezultacie nadprodukcji przemysłowej
1793	Kryzys bankowy głównie w Londynie i w Warszawie
1797	Upadek wielkich instytucji gospodarczych Amsterdamu – VOC i Bank Amsterdamski
1810	Brytyjski kryzys w 1810 roku spowodowany nadmiernymi nadziejami na eksport do Ameryki Południowej i Skandynawii
1825	Pierwszy kryzys ogólnej nadprodukcji. Pierwszy kryzys, podczas którego przesilenie finansowe wywołało recesję we wszystkich gałęziach gospodarki brytyjskiej i panikę. Upadł londyński dom bankowy Pole & Co., pociągając za sobą kolejne
1837	Panika finansowa w Londynie. Upadły dwa duże banki: Agricultural and Commercial Bank of Ireland i Northern and Central Bank of England, objawy nadprodukcji w Stanach Zjednoczonych
1847	Kryzys o charakterze międzynarodowym. Wybuchł w Wielkiej Brytanii, ale objął również Francję, Belgię, Holandię, Niemcy i Stany Zjednoczone. Głównym skutkiem były burzliwe wydarzenia 1848 roku, które weszły do historii pod nazwą Wiosny Ludów

Tabela 1 cd.

1857	Pierwszy kryzys o światowym charakterze, doszło do nadprodukcji w rolnictwie
1866	Bankructwo firmy bankierskiej Joint Stock Discount Corporation w lutym 1866 roku, co uruchomiło lawinę upadłości. Do paniki na giełdzie londyńskiej doszło 11 maja 1866 roku i ten dzień nazwano później „czarnym piątkiem”
1873	„Czarna sobota” na giełdzie w Wiedniu, doszło do krachu i załamania się kursu akcji wielu spółek, skutkiem kryzysu było odchodzenie wielu krajów od wolnego handlu i powrót do praktyk protekcyjnych
1882	Cykl o niezbyt jasnym podłożu i o długości fali około 40–60 lat jest nazywany cyklem Kondratiewa
1890	„Kryzys banku Baringa”, za jego główną przyczynę uważano przeinwestowanie gospodarki argentyńskiej
1900	Wybuch paniki na giełdzie nowojorskiej, załamała się tam fala spekulacji nakręcona przez rywalizację grup finansowych Rockefellera i Morgana o kontrolę nad linią kolejową Northern Pacific
1907	Pierwszy kryzys w gospodarce w większości zmonopolizowanej. Monopole, kontrolując podaż, były w stanie zahamować nadprodukcję i spadek cen, kryzys objawił się zmniejszeniem produkcji
1920	Wybuch paniki giełdowej w Tokio w marcu 1920 roku, pod koniec 1920 roku głęboki kryzys objął Stany Zjednoczone i Wielką Brytanię, z czasem rozszerzył się na Kanadę, niektóre kraje Ameryki Łacińskiej i europejskie państwa neutralne
1930	Wielki kryzys gospodarczy, „czarny czwartek”, który wpędził w kryzys całą gospodarkę światową
1974	Kryzys naftowy, który rozpoczął się w 1973 roku i objął wszystkie kraje wysoko uprzemysłowione i zależne od ropy naftowej
1979	Drugi kryzys naftowy, który spowodowała rewolucja irańska
1980	Krach na Souk al Manakh – największy krach w historii Bliskiego Wschodu
1980	Zapaść kas oszczędnościowych i upadki banków w USA
1989	Recesja w większości państw dawnego bloku wschodniego, kryzys w Japonii
1991	Wzrost cen ropy, kryzys w Japonii i dwa kryzysy finansowe w Europie, których ofiarą padł Europejski System Walutowy. Wyższe od zakładanych koszty zjednoczenia Niemiec wywołały napięcia w gospodarce tego kraju, które przeniosły się na całą Unię

Tabela 1 cd.

Rok	Opis
1997	Tajlandia, daleki wschód, kryzys azjatycki
2001	Bankructwo wielu spółek internetowych, które zmierzyły się z realiami rynkowymi po odcięciu środków od inwestorów, kryzys walutowy w Argentynie
2007	Lehman Brothers – symbol kryzysu finansowego 2007–2010, załamanie na amerykańskim rynku substandardowych kredytów hipotecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Morawski (2003); Borowski (2009); Duch (2020)

Kryzys związany z pandemią COVID-19 jest kolejnym kryzysem o zasięgu globalnym. Poprzednie kryzysy, przedstawione w większości w tabeli 1, w dużym stopniu były związane z zapaściami finansowymi, a także z przeszacowaniem możliwości inwestycyjnych, i wynikały m.in. z zachłanności graczy rynkowych.

Istnieje wiele modeli i koncepcji ekonomicznych dotyczących kryzysu. Model Minsky’ego (Minsky, 2008; Nawrot, 2009) opiera się na obserwacjach podaży kredytów i ich zależności od PKB w czołowych gospodarkach na świecie (Mercik, 2011).

Według H.P. Minsky’ego główną przyczyną pojawiających się kryzysów jest długi okres uprzedniej stabilizacji. W świetle wydarzeń z 2007–2008 roku, takich jak bankructwo banku inwestycyjnego Lehman Brothers oraz upadek funduszu hedgingowego prowadzonego przez Bernarda Madoffa, poglądy Minsky’ego wydają się mieć uzasadnienie.

Kryzysy lat 90. XX wieku były przedmiotem badań także takich ekonomistów jak Nikołaj Kondratiew i Joseph Schumpeter (Kuźbiel, 2018). Wyodrębnili oni fazy wzrostu i spadku oraz cykle wieloletnie, takie jak ekspansja, recesja, depresja i wzrost (Szymaniuk i Zygula, 2009).

Kondratiew (Sujecka, 2020) zajmował się rozwojem cykli koniunkturalnych i kryzysami po drugiej wojnie światowej. W swoich pracach podkreślał, że etap wzrostowy zapoczątkowany jest zwykle jakimś „skokiem technologicznym”, którym może być np. wynalazek. Wyszczególnił on także kolejne etapy rozwoju, związane z pojawieniem się takich wynalazków:

- I cykl Kondratiewa (1780–1850) – wynalezienie maszyny parowej oraz rozwój przemysłu tekstylnego;
- II cykl Kondratiewa (1850–1890) – rozwój kolei żelaznych oraz produkcja stali;
- III cykl Kondratiewa (1890–1940) – rozwój elektrotechniki i przemysłu chemicznego;
- IV cykl Kondratiewa (1940–1990) – rozwój przemysłu samochodowego oraz petrochemicznego;
- V cykl Kondratiewa (1990 – 2005–2010 – 2040–2050) – rozpowszechnienie technologii informacyjnych (Kuźbiel, 2018).

E. Szymaniuk i A. Zyguła (2009) zwracają uwagę, że zmiany w technologii nadal wywierają duży wpływ na gospodarkę. Rewolucyjny był wynalazek technologii informatycznych i ich globalne rozpowszechnienie. Autorzy stwierdzają, że wymienione przez Kondratiewa wojny i rewolucje, jako istotnie wpływające na gospodarkę, również nie utraciły znaczenia, ponieważ część wynalazków, które powstały na ich potrzeby, zostaje potem wykorzystana do celów cywilnych, jak na przykład łączność bezprzewodowa (Szymaniuk i Zyguła, 2009).

Według Morawskiego (2003) kryzysy, przy wszystkich niedogodnościach z nimi związanych, odgrywają w gospodarce rolę porządkującą i oczyszczającą. Ujawniają niezbędną lub zbędną przedsięwzięć, przekuwają rozmaite bąble spekulacyjne. Kryzys weryfikuje dorobek poprzedzającego go okresu dobrej koniunktury. Wówczas okazuje się, co było rzeczywiście wartościowe, co zaś zbędne. Nie decydują o tym urzędnicy, lecz mechanizm rynkowy (Morawski, 2003).

Osoba fizyczna, która straciła na kryzysie, przedsiębiorca, który zbankrutował, prawdopodobnie nie będzie akceptował takiego podejścia do oceny kryzysów. Niemniej jednak skutki kryzysu, które dotyczą poszczególne osoby, przedsiębiorstwa lub instytucje, jeżeli nie doprowadzają do bankructw lub upadłości, na pewno zmieniają podejście do zarządzania przedsiębiorstwami lub osobistymi aktywami. Zdarzają się także sytuacje, że kryzys wpływa korzystnie na kondycję w przedsiębiorstwach, krajach i pojedynczych gospodarstwach. Dzieje się tak, gdy wskutek zmian pojawiają się inne szanse, które można wykorzystać dla rozwoju lub rozszerzenia działalności. Na przykład mogą wystąpić niedobory różnych produktów na rynku (części elektronicznych, rzadkich metali), których uzupełnienie prowadzi firmę do sukcesu finansowego.

3. Kryzys COVID-19 w odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstw

W reakcji na wstrząs gospodarczy wywołany przez pandemię COVID-19 państwa członkowskie UE wdrożyły wiele zróżnicowanych środków polityki fiskalnej w celu wsparcia gospodarek krajowych. Zgodnie ze stanem z lipca 2020 roku wartość ogółu wdrożonych środków wyniosła w przybliżeniu 3,5 bln euro, a zatem 27% produktu krajowego brutto UE-27 (Europejski Trybunał Obrachunkowy, 2020).

Dzięki programom utrzymania miejsc pracy i wsparciu płynnościowemu, które stanowiły większość ze wspomnianych 3,5 bln Euro, udało się do tej pory w dużym stopniu ograniczyć masowe zwolnienia pracowników. Te krajowe środki polityki fiskalnej doprowadzają jednak do istotnego zwiększenia deficytów budżetowych oraz poziomów długu publicznego. Poza tym zakres i rodzaje przyjętych środków zależą od względnej zamożności danego państwa członkowskiego, a nie od tego, w jakim stopniu odczuło ono skutki kryzysu. To przełoży się dodatkowo na oczekiwane negatywne skutki finansowe dla państw europejskich i reszty świata. Może bowiem dojść do pogłębienia rozbieżności gospodarczych i zakłócenia równych warunków działania między państwami członkowskimi w Unii Europejskiej.

Raport Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) kompleksowo pokazuje wpływ koronakryzysu na globalny rynek pracy. W 2020 roku liczba przepracowanych godzin spadła na całym świecie o 8,8% r/r. Oznacza to utratę 255 mln pełnoetatowych miejsc pracy – cztery razy więcej niż podczas kryzysu finansowego w 2009 roku. Polska ze stratą wynoszącą 3,5% plasuje się na czwartym miejscu w UE, zaraz za Finlandią, Łotwą i Danią (Polski Instytut Ekonomiczny, 2021).

Bank Światowy ostrzegł, że jeżeli nie zostaną podjęte działania naprawcze, świat czeka dekada rozczarowań związanych z globalnym wzrostem ryzyka. Oszacowano, że światowa produkcja w 2025 roku ma być o 5% niższa niż prognozowana przed pandemią (Forsal, 2021).

Analiza zjawisk zaistniałych w związku z kryzysem COVID-19 wskazuje, że jego wpływ na gospodarkę jest niezwykle istotny (Shang i in., 2021). W szczególności na działalność przedsiębiorstw niekorzystnie wpłynęło zamrożenie gospodarki. Najbardziej ucierpiały takie branże jak turystyka, handel detaliczny, transport, branża tekstylna-odzieżowa, motoryzacja i inne. Odcisnęło to piętno nie tylko na tych branżach, lecz ogólnie na płynności społeczno-handlowo-usługowej w kraju i na świecie.

Istotny obszar, w którym skutek pandemii nastąpiły niekorzystne zmiany, stanowią łańcuchy dostaw, które w wyniku globalizacji produkcji są zależne od licznych czynników, a na te właśnie czynniki negatywnie wpłynęła pandemia. Dotyka to dużej liczby branż gospodarczych na świecie i prowadzi do dysproporcji popytowo-podażowej. W szczególności zależność od dostaw z państw objętych znaczną niestabilnością i blokadami antycovidowymi doprowadziła do dużego zachwiania w branżach przemysłowych. Brak surowców, a także niestabilność dostaw podzespołów i części odbił się szczególnie niekorzystnie na branżę motoryzacyjną. Także w innych obszarach gospodarki widoczne są skutki kryzysu. Łańcuchy dostaw zostały zakłócone w kilku aspektach:

- **Szok podażowy.** Zasady DDM, kwarantanny i izolacje wprowadziły zmiany i zakłócenia w cyklach produkcyjnych i operacjach logistycznych pomiędzy uczestnikami łańcuchów dostaw. Wiele przedsiębiorstw zostało czasowo zamkniętych, co spowodowało wydłużenie czasu dostaw, oraz pojawiły się na rynku niedobory surowcowe, powodując swoisty szok podażowy.
- **Szok popytowy.** Nagłe wyłączenie i radykalne ograniczenie pewnych aktywności, takich jak podróże, uprawianie sportu, wydarzenia kulturalne, spowodowało szok popytowy. Sektory takie jak sektor IT czy branża medyczna doświadczyły z kolei wzrostu zapotrzebowania na swoje produkty. Sektory medyczne, które były niezbyt krytyczne dla rynku, nagle zajęły pozycje strategiczne, co spowodowało powstanie wąskich gardeł i w efekcie inny pod względem przyczyny, ale podobny szok popytowy.
- **Sektor transportowy.** Ze względu na tymczasowe przepisy regulujące bezpieczeństwo podczas przekraczania granic i kwarantanny pojawiły się niespotykane dotąd wyzwania związane z transportem towarów między poszczególnymi państwami, które spowodowały wydłużenie czasu dostaw. Co więcej, odwołane loty pasażerskie doprowadziły do ograniczeń w dostawach, ponieważ samoloty przewożą również surowce i produkty. Doprowadziło to do wyższego kosztu frachtów i wydłużenia czasu dostaw lub do ich całkowitego zahamowania.

- **Efekt byczego bicia** (*bullwhip effect*, efekt Forreстера, fale wyolbrzymiania popytu). Zakłócenia, zahamowanie, a czasem nawet braki w obrębie poszczególnych łańcuchów dostaw spowodowały niemożność określenia czy też oszacowania podaży w ramach ogniw tych łańcuchów. W następstwie tej niepewności przedsiębiorstwa zazwyczaj zwiększają poziom zapasów w stosunku do rzeczywistego popytu, co automatycznie zwiększa koszty logistyki i magazynowania, tworzy nadmiar zapasów w łańcuchu, napędzając wzrost cen. Producenci, również odczuwający wzrost popytu ze strony uczestników łańcucha w jego górnych zakresach, mogą z własnej inicjatywy zareagować na wzrost zamówień, zwiększając produkcję, co tworzy kolejną falę wyolbrzymiania popytu.

Powyższe zakłócenia prowadzą do spadku rentowności, zysku i przychodu firm, co odbija się na całej gospodarce. Niejednokrotnie przedsiębiorstwa nie są w stanie zaadaptować się do kryzysu w obrębie ich łańcucha dostaw, co skutkuje nieadekwatnymi zwolnieniami personelu oraz częstymi przestojami linii produkcyjnych i zapełnianiem magazynów (Kiers i in., 2022).

Przewiduje się, że w wyniku zmian związanych z COVID-19 wzrośnie liczba upadłości, która dotknie Stany Zjednoczone (+39%) oraz większość gospodarek Europy Zachodniej (+18%): Niemcy (+11%), Francję (+15%), Wielką Brytanię (+33%), Włochy (+18%) i Hiszpanię (+22%). Dla gospodarek wschodzących wstrząs może być jeszcze gwałtowniejszy: poza trudnościami z opanowaniem pandemii grożą im skutki spadku cen ropy naftowej oraz odpływ kapitału, który jest czterokrotnie większy w porównaniu z kryzysem z 2008 roku (Coface, 2020).

Dodatkowo izolacja osłabia poczucie pewności gospodarstw domowych. Najpewniej wstrząs dotknie najbardziej trwałych dóbr konsumpcyjnych, takich jak na przykład samochody, co przełoży się na stan branży motoryzacyjnej. Prawdopodobnie praktycznie do zera zostaną także ograniczone inne wydatki, np. na tekstylia, odzież czy elektronikę. Z drugiej strony przemysł rolno-spożywczy, a w szczególności farmaceutyczny, mogą skorzystać na tej wyjątkowej sytuacji.

Może pojawić się fala protekcjonizmu obejmująca kluczowe sektory gospodarcze, np. ograniczenie eksportu farmaceutyków lub żywności. Istotna stała się kwestia branż strategicznych, takich jak branża elektroniczna, która obecnie w dużej mierze jest zależna od dostaw chińskich. Zmiany i regulacje w tych zakresach mogą przynieść napięcia między państwami (Coface, 2020).

Kolejnym negatywnym skutkiem pandemii COVID-19 jest obniżenie samopoczucia pracowników. Wpływ pandemii na zdrowie psychiczne jest widoczny w badaniach przeprowadzonych przez Eurofound. Na podstawie indeksu WHO-5, opisującego samopoczucie w skali od 0–5, stworzono wskaźnik przyjmujący wartości od 0 do 100. Wartości równe lub niższe 50 uznaje się za ryzyko popadnięcia w depresję. Przytoczone badania są istotne, ponieważ obejmują okresy pierwszej fali pandemii oraz okres, gdy obostrzenia w Europie były znoszone i ponownie wprowadzane. Intuicyjnie należałoby zatem oczekiwać, że stan mentalny Polek i Polaków i innych nacji będzie po pewnym czasie ulegał poprawie. Ludzie adaptują się do rzeczywistości i nie wywołuje ona już

takiego szoku. Okazuje się jednak, że tylko w przypadku Bułgarii i Rumunii wystąpiła poprawa wskaźnika między drugim kwartałem 2020 roku a wczesną wiosną 2021 roku. Na 27 przebadanych państw jedynie 5 odnotowuje wskaźnik powyżej 50 pkt. Polska w tym zestawieniu znajduje się prawie na końcu. Polki i Polacy swoje samopoczucie oceniają na poziomie 39,7 pkt, co jest drugim najniższym wynikiem – zaraz za Grecją (Leśniak, 2021).

Liderzy biznesu postrzegają zarządzanie kryzysem jako ważną część swojej roli. Według najnowszego *PwC Global Crisis Survey* prawie 7 na 10 prezesów przedsiębiorstw (69%) doświadczyło przynajmniej jednego kryzysu w ciągu ostatnich pięciu lat, a średnia liczba kryzysów w tych firmach jest większa niż trzy (PwC, 2020).

4. Studium przypadku dla branży aluminiowej

Wywiady przeprowadzono z siedmioma osobami o w randze dyrektora w marcu 2022 roku. W trakcie wywiadu pytający zadawał następujące pytania:

- Jaki był kluczowy czynnik mający wpływ na prowadzenie biznesu w trakcie pandemii?
- Co najbardziej wpłynęło na działalność podległego Panu/Pani oddziału w trakcie pandemii COVID-19?
- Jakie najważniejsze wnioski wyciągnięto ze zjawisk dotyczących przedsiębiorstwo w trakcie pandemii COVID-19?
- Jakie działania ulepszące/zapobiegawcze podjęto na podstawie analizy zjawisk związanych z pandemią COVID-19?

Celem przeprowadzonego wywiadu było rozpoznanie reakcji wybranej gałęzi przemysłu na zjawiska wynikające z pandemii COVID-19. Wywiady wykazały, że kluczowym czynnikiem mającym wpływ na prowadzenie biznesu w trakcie pandemii był przede wszystkim lockdown i izolacje pracowników u klientów zamawiających aluminiowe kształtowniki. Spowodowało to spadek liczby zamówień. Miało na to wpływ także zakłócenie łańcucha dostaw u klientów, którzy nie mogli prowadzić swojej produkcji. Z drugiej strony obawa przed brakiem kształtowników spowodowała gwałtowne zwiększenie zakupów przez klientów, często ponad ich potrzeby, co z kolei wywołało olbrzymie problemy z dotrzymywaniem terminów dostaw w przedsiębiorstwach produkujących aluminiowe kształtowniki, zalewanych zamówieniami przez klientów.

W przedsiębiorstwie branży aluminiowej, jak wypowiadali się ankietowani menedżerowie, w trakcie trwania pandemii najbardziej na działalność przedsiębiorstwa wpłynęło przejście pracowników na pracę świadczoną z domu (*home office*) i zarządzanie zdalne, wystąpiły problemy z narzędziami informatycznymi, we znaki dała się przepustowość Internetu, niedostosowanie aplikacji do pracy z domu oraz konieczność przemodelowania kontaktów z klientami. W kontekście okresu pracy w trakcie pandemii i związanych z nią problemów uczestnicy wywiadów zauważyli, że w ich przedsiębiorstwie:

- dokonano zmiany w obszarze komunikacji z klientami, wprowadzając obsługę zdalną (nacisk na Internet, MS Teams), co spowodowało obniżkę kosztów obsługi klienta bez spadku jakości komunikacji z klientem;

- w wyniku wprowadzonych zmian komunikacji z klientami nastąpiła obniżka kosztów pracy dzięki pracy zdalnej (mniej biur, zmniejszenie kosztów energii elektrycznej i ogrzewania, ograniczenie infrastruktury itp.);
- pojawiła się konieczność zbudowania systemu zastępstw z uwagi na niewiadomą liczbę ewentualnych zachorowań, skutkujących nieobecnością w pracy.

W planach firmy na przyszłość, wytyczonych na podstawie doświadczeń z okresu pandemii, jest wprowadzenie modelu pracy hybrydowej (jeden tydzień z domu – jeden tydzień w miejscu pracy), częściowego kontaktu bezpośredniego z klientami (szczególnie tradycyjnymi), a częściowego obsługiwanie klientów przez Internet. Ponadto firma prawdopodobnie zdecyduje się na zmianę dotychczasowych modeli kompetencyjnych wybranych pracowników pod kątem stałej pracy świadczonej z domu. Jak wykazały badania przeprowadzone w branży aluminiowej, kryzys COVID-19 przyniósł znaczne zmiany, które po części można uznać za korzystne, ale częściowo niekorzystne, w tym zmiany związane z kłopotami odbiorców wyrobów, czyli klientów fabryki. Kluczowe w przystosowaniu firmy do nowych pokryzysowych warunków jest szybkie podejmowanie decyzji, które odnosi się do trzech głównych obszarów działania firmy, czyli:

1. strategii biznesowej,
2. zarządzania ludźmi,
3. finansów.

Istotną sprawą dla właścicieli i zarządzających firmami jest szczegółowa analiza strategii działania i dostosowanie modelu biznesowego do warunków kryzysu związanego z COVID-19. Istnieje potrzeba przeanalizowania potrzeb klientów, które będą się zmieniały w zależności od zasobności ich portfela i sposobu funkcjonowania determinowanego przez pandemię. Prawdopodobnie niektóre artykuły przestaną być potrzebne w takim stopniu jak do tej pory, np. z powodu tego, że wiele firm przeszło na pracę zdalną i nie organizuje oficjalnych spotkań, zmniejszy się popyt na odzież biznesową, catering oraz inne usługi i akcesoria.

Część pracowników prawdopodobnie spokojnie przejdzie zaistniałą zmianę i szybko dostosuje się do nowych warunków, jednak inni mogą poczuć się w tej sytuacji zagubieni. Brak możliwości bezpośrednich kontaktów i budowania relacji w zespole może niekorzystnie wpłynąć na mobilizację firmy w tym trudnym czasie. Dlatego konieczna jest odpowiednia komunikacja pomiędzy zarządzającymi a pracownikami (Państwowa Inspekcja Pracy, 2020). W obecnym okresie wyjątkowo ważne są umiejętności przywódcze przedsiębiorcy i jego menedżerów. Pracownicy, którzy czują się doceniani i potrzebni, łatwiej dostosują się do nowych warunków pracy. Tym bardziej w sytuacji, kiedy właściciel będzie np. zmuszony do obniżenia wynagrodzeń lub do zmiany formy i czasu pracy.

Płynność finansowa to podstawowa kwestia w zarządzaniu firmą i w okresie kryzysu może decydować o jej przetrwaniu. Prawdopodobnie niezbędne będzie zwyfikowanie kosztów i zmniejszenie ich do niezbędnego minimum. W przypadku pracy zdalnej można poszukać oszczędności na wynajmie biura lub opłatach eksploatacyjnych. Trzeba także przeanalizować wydatki, które do tej pory wydawały się oczywiste,

lecz w dobie pandemii można byłoby z nich zrezygnować, jak np. drogi sprzęt IT, szkolenia, okolicznościowe dodatki dla pracowników itp.

Ostatnim i najbardziej drastycznym działaniem w okresie kryzysu pandemicznego może być zmniejszenie zatrudnienia. Każda decyzja o zwolnieniu pracowników musi być oparta na skrupulatnych kalkulacjach i racjonalnych uzasadnieniach. Czasem warto zacząć od zmniejszania wynagrodzeń i formy oraz czasu pracy. Perspektywy wzrostu gospodarki światowej pomimo kryzysu COVID-19 pozostają dobre, jednak są one obarczone sporym ryzykiem. Ryzyko to związane jest z niedoborami niektórych produktów, wysokimi cenami energii oraz podwyższoną globalną inflacją. O ile niedobory będą zapewne z czasem zanikały, o tyle wysoka inflacja i ceny surowców mogą stanowić poważniejsze zagrożenie dla wzrostu gospodarczego (Szpunar, 2021).

5. Dyskusja

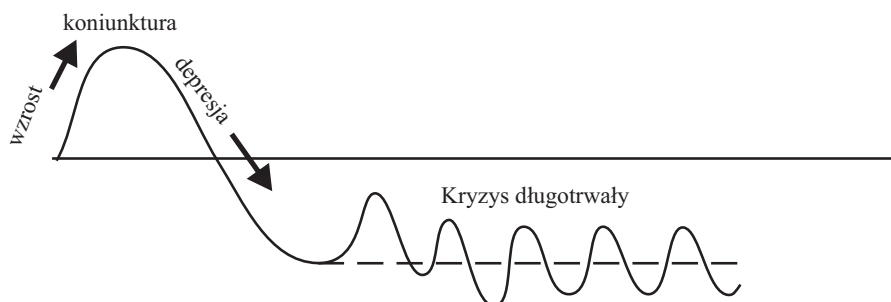
Kryzys jest trudnym doświadczeniem, zwłaszcza jeśli wiąże się z ryzykiem utraty płynności finansowej firmy. Z drugiej strony dla menedżera firmy może to być także bodziec do mobilizacji i wprowadzenia innowacyjnych zmian, nowych produktów i tym samym szansa na zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Kryzys COVID-19 już wpłynął i prawdopodobnie wpłynie jeszcze bardziej na utratę pracy przez sporą część społeczeństwa. W szczególności dotyczy to zatrudnionych w branży usługowej i turystycznej. Dzięki temu pojawia się jednak spora rezerwa dla pracodawców z innych branż. W wyniku kryzysu COVID-19 pojawił się podział na sektory, w których nastąpiła zapaść (np. turystyka), i sektory, które na kryzysie skorzystały (np. farmaceutyka). Związana z tym niestabilność ma swoje złe i dobre strony. Tam, gdzie jeszcze niedawno odczuwano niedobór pracowników i łatano dziury pracownikami zagranicznymi, może pojawić się nadwyżka podaży nad popytem na rynku pracy.

W gospodarce pojawiły się nieoczekiwane nierówności, związane z zapaścią niektórych branż i nieoczekiwanym rozwojem innych. Przykładowo branża aluminiowa – wbrew oczekiwaniom – zyskała nowe możliwości, a nawet odnotowała istotny wzrost produkcji. Klienci tej branży utracili wiele możliwości zakupu wyrobów przemysłu aluminiowego wskutek zamknięcia granic i ogromnych trudności w transporcie wielu produktów. Przedsiębiorstwa europejskie zyskały na sytuacji, gdyż nastąpił lawinowy wzrost zapotrzebowania na wyroby aluminiowe w obrębie Unii Europejskiej. Zapotrzebowanie na wyroby aluminiowe jest m.in. podyktowane silnym rozwojem branży budowlanej. Nie jest jednak pewne, czy ta tendencja się utrzyma i czy rzeczywiście nadal ludzie będą inwestować w budownictwo. Gdyby nastąpiła zmiana i zmniejszenie inwestycji w budownictwie, to pojawią się również zmiany w innych współpracujących z nim branżach, np. w przemyśle aluminiowym.

Obecny kryzys czyni przyszłość trudno przewidywalną i być może spowoduje przejście w inną rzeczywistość bez powrotu do okresu przed kryzysem. Można zatem przedstawić graficznie to zjawisko w postaci sinusoidy zakończonej w zakresie obecnego kryzysu pogmatwaną krzywą wzrostów i spadków utrzymujących się w dolnej, kryzysowej części sinusoidy (rys. 1). To, czy zakres kryzysu długotrwałego wzniesie

się ponad linię zerową, będzie zależało od działalności i przedsiębiorczości osób kierujących gospodarką, przedsiębiorstwami, a także od właścicieli mikrofirm i od wszystkich konsumentów napędzających popyt. Jeżeli nastąpi ożywienie koniunktury gospodarczej i pobudzenie popytu w gospodarce, umożliwi to wejście na linię wzrostu. Pewne zmiany wynikające z doświadczeń kryzysowych prawdopodobnie pozostaną na długo i być może na zawsze. Najpewniej będzie do nich należeć komunikacja zdalna i praca zdalna w obszarach, w których jest wystarczająca do wykonywania zadań, a jednocześnie z punktu widzenia zatrudniającego jest ona tańsza przy zachowaniu wszelkich innych standardów.



Rys. 1. Ilustracja kryzysu długotrwałego

Zmienność i burzliwość szeroko rozumianego środowiska utrudnia przewidywanie przebiegu kryzysu COVID-19. Pomimo tej niepewności przedsiębiorcy i gospodarka światowa nie mogą przerywać dążenia do rozwoju i przywrócenia stanu poprzedniego lub zbliżonego do stanu poprzedniego. Zmusza to kadre menedżerską do ciągłej analizy istniejącej sytuacji i wykorzystania wszelkich szans umożliwiających utrzymanie jak najlepszego poziomu finansowego przedsiębiorstw. Długotrwały kryzys przynosi wyzwania, które inspirują do zmiany w dotychczasowym zarządzaniu firmą oraz do znacznej elastyczności na zmieniającym się rynku popytowym. W szczególności obecna sytuacja będzie wymagała ciągłego nadzoru nad ryzykiem związanym ze zmieniającym się rynkiem zbytu oraz rynkiem surowców pierwotnych, w szczególności pozyskiwanych od podmiotów zagranicznych.

6. Podsumowanie

Analiza dostępnych danych dotyczących skutków kryzysu COVID-19 w porównaniu z poprzednimi kryzysami wskazuje na odmienne reakcje rynku na zjawiska związane z kryzysem. Wydaje się, że interwencyjne działania rządów w wielu krajach dotkniętych kryzysem spowodowały, że przebieg tych zjawisk nie jest całkowicie porównywalny z poprzednimi kryzysami. W szczególności dotyczy to osłonowych działań rządowych, które zapobiegły ryzyku wystąpienia negatywnych skutków finansowych i umożliwiły utrzymanie wielu miejsc pracy.

Ingerencja władz państwowych w gospodarkę spowodowała zmiany, które wywołały kryzysy w niektórych branżach, np. rozrywkowej, hotelarskiej lub turystycznej. Natomiast w niektórych branżach, w szczególności farmaceutycznej, nastąpił rozwój.

Branża metalowa, w tym aluminiowa, zaczęła zmagać się z zachwianiem łańcuchów dostaw i zmiennym rynkiem odbiorców. Można stwierdzić, że w obrębie gospodarki wystąpiły wyraźne nierówności kryzysowe, rozwojowe i różne perspektywy wzrostowe w odniesieniu do produkcji lub usług.

Sytuacja wymagała i wymaga dużej elastyczności, reagowania i przystosowania zarządzania firmą do nowych warunków oraz ciągłego monitorowania rynku. Duże znaczenie ma w szczególności racjonalne zarządzanie firmą i szybkie przystosowywanie się do bieżących warunków.

Zebrane dane i wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że przynajmniej w Europie perspektywy wyjścia z zapaści są optymistyczne. Programy wspierające i pomocowe, które obejmą kraje europejskie, powinny doprowadzić do osiągnięcia stabilnej sytuacji i normalizacji w gospodarce pomimo nieodwracalnych zmian, chociażby związanych z pojawieniem się nowych rodzajów łańcuchów dostaw i dążeniem do większej samowystarczalności gospodarczej poszczególnych regionów na świecie. Wynika to z zachwiania procesu globalizacji gospodarki. Branża aluminiowa w Polsce nie korzysta obecnie z pierwotnego aluminium, ale tylko z pozyskiwanego z recyklingu. Potrzeba sprowadzania gąsek aluminium pierwotnego powoduje konieczność rozpoznania najbardziej odpowiednich źródeł tego surowca z uwzględnieniem dostaw najbardziej korzystnych pod względem ekonomicznym, ale także dopasowanych do polityki unijnej. Wiąże się to z koniecznością oszacowania ryzyka zarówno w odniesieniu do dostaw surowców, jak i popytu na wyroby przemysłowe.

Prawdopodobnie w odpowiedzi na zaistniałe warunki kryzysowe należy oczekiwać powstania zróżnicowanych sposobów wykonywania zadań produkcyjnych. Ze względu na światowe powiązania energetyczne oraz występowanie kluczowych surowców w określonych regionach świata będą one jednak musiały uwzględnić ograniczone możliwości dywersyfikacji niektórych dostaw surowców i produktów koniecznych do wytwarzania określonych dóbr.

Literatura

- Borowski P., 2009: *Granice wolnego rynku i rozsądku w świetle kryzysów finansowych gospodarki amerykańskiej*, Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, nr 8, s. 11–28.
- Coface, 2020: *Barometr Coface po I kwartale 2020*, <https://www.coface.pl/Aktualnosci-i-media/Biuro-prasowe/BAROMETR-COFACE-PO-I-KWARTALE-2020> [9.06.2021].
- Cooper A., 2008: *Anne Goldgar. Tulipmania: Money, Honor, and Knowledge in the Dutch Golden Age*, *Renaissance Quarterly*, vol. 61, iss. 1, s. 220–222, <https://doi.org/10.1353/ren.2008.0091>.
- Duch W., 2020: *Największe kryzysy gospodarcze w historii świata. Tulipany, nafta, krachy giełdowe i inne przyczyny recesji*, *Historia.org.pl*, <https://historia.org.pl/2020/04/08/najwieksze-kryzysy-gospodarcze-w-historii-swiata-tulipany-nafta-krachy-gieldowe-i-inne-przyczyny-recesji/> [9.06.2021].

- Europejski Trybunał Obrachunkowy, 2020: *Kryzys związany z pandemią COVID-19 może doprowadzić do pogłębienia rozbieżności gospodarczych między państwami UE*, <https://www.eca.europa.eu/pl/Pages/NewsItem.aspx?nid=14878> [9.10.2021].
- Forsal, 2021: *Czeka nas stracona dekada? Covid-19 pozostawi głębokie blizny w światowej gospodarce*, <https://forsal.pl/gospodarka/artykuly/8147734,gospodarcze-skutki-Covid-19-czeka-nas-stracona-dekada-prognozy.html> [9.10.2021].
- Józwiakowski P., 2015: *Kryzys finansowy – przebieg i skutki dla gospodarki*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, nr 2, s. 6–17.
- Kiers J., Seinhorst J., Zwanenburg M., Stek K., 2022: *Which strategies and corresponding competences are needed to improve supply chain resilience: A COVID-19 based review*, Logistics, vol. 6, iss. 1, s. 1–17, <https://doi.org/10.3390/logistics6010012>.
- Korotayev A., Tsirel S., 2010: *A spectral analysis of world GDP dynamics: Kondratieff waves, Kuznets swings, Juglar and Kitchin cycles in global economic development and the 2008–2009 economic crisis*, Structure and Dynamics, vol. 4, iss. 1, s. 1–55, <https://doi.org/10.5070/SD941003306>.
- Kuźbiel D., 2018: *Analiza krytyczna wybranych teorii cyklu koniunkturalnego*, [w:] Gruszevska E., Karpińska K., Protasiewicz A. (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*, t. I: *Wzrost, rozwój i polityka gospodarcza*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok, s. 10–23.
- Leśniak G.J., 2021: *Lewiatan: Pandemia Covid-19 pogorszyła zdrowie psychiczne pracowników*, Prawo.pl, <https://www.prawo.pl/kadry/pandemia-Covid-19-pogorszyla-zdrowie-psychiczne-pracownikow,512019.html> [10.01.2022].
- Marciniak S., 2010: *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Mercik A., 2011: *Charakterystyka kryzysu finansowego w świetle modelu H. Mynsky'ego*, https://aleksandermecik.pl/publikacje/charakterystyka_kryzysu_finansowego_w_swietle_modelu_h_mynskyego.pdf [10.01.2022].
- Michalak M., 2021: *Fabryki wstrzymują produkcję aut. Brakuje półprzewodników. Ile trzeba czekać na nowy samochód?*, Motofakty.pl, <https://www.motofakty.pl/artikul/fabryki-wstrzymuja-produkcje-aut-brakuje-polprzewodnikow-ile-trzeba-czekac-na-nowy-samochod.html> [10.01.2022].
- Minsky H.P., 2008: *Stabilizing an Unstable Economy*, McGraw-Hill, New York.
- Morawski W., 2003: *Kronika kryzysów gospodarczych*, TRIO, Warszawa.
- Nawrot W., 2009: *Teoria kryzysów finansowych Minsky'ego i jej odniesienie do współczesności*, Gospodarka Narodowa, nr 10, s. 49–70.
- Państwowa Inspekcja Pracy, 2020: *Praca zdalna – przeciwdziałanie COVID-19*, <https://www.pip.gov.pl/pl/wiadomosci/108610,praca-zdalna-przeciwdzialanie-covid-19.html> [6.09.2021].
- Polski Instytut Ekonomiczny, 2021: *COVID czterokrotnie mocniej uderzył w rynek pracy niż kryzys z 2009 r. Polska z 4. wynikiem w UE i 23. na świecie*, <https://pie.net.pl/covid-czterokrotnie-mocniej-uderzyl-w-rynek-pracy-niz-kryzys-z-2009-r-polska-z-4-wynikiem-w-ue-i-23-na-swiecie/> [10.01.2022].

- PwC, 2020: *7 kluczowych działań, które mogą podjąć firmy, by zminimalizować skutki koronawirus [sic!] COVID-19*, <https://www.pwc.pl/pl/artykuly/2020-03-11-7-kluczowych-dzialan-ktore-moga-podjac-firmy-by-zminimalizowac-skutki-covid-19.html> [6.09.2021].
- Rosik, 2018: *Tulipomania, czyli bańka spekulacyjna z XVII wieku. Historia nie wyglądała tak, jak się powszechnie sądzi*, Strefa Inwestorów, <https://strefainwestorow.pl/artykuly/20180301/tulipomania-banka-spekulacyjna> [6.09.2021].
- Shang Y., Li H., Zhang R., 2021: *Effects of pandemic outbreak on economies: evidence from business history context*, Frontiers in Public Health, vol. 9, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2021.632043/full> [9.10.2021].
- Sujecka K., 2020: *Cykle Kondratiewa po II wojnie światowej. Kryzysy XXI wieku*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne, t. 32, s. 93–109.
- Szpunar P., 2021: *Kryzys i ożywienie inne niż poprzednie*, Obserwator Finansowy, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/kryzys-i-ozywienie-inne-niz-poprzednie/> [10.01.2022].
- Szymaniuk E., Zyguła A., 2009: *Cykliczne wahania aktywności gospodarczej*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.

RISK OF ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF THE 2019 PANDEMIC CRISIS. CASE STUDY

Summary: The paper analyses the phenomena related to the emergence of economic crises. Views on the crises to date have been limited to distinguishing several phases. The growth phase preceded the economic phase followed by depression and crisis. Economists dealing with this issue postulated a sinusoidal course of successive phases running on the time axis. The COVID-19 crisis cannot be included in the current framework of the course of crises, because its causes, scope, different intensity in different regions of the world, the pace of reaction of enterprises and governments to crises, their duration and potential effects are difficult to compare with previous crises. It seems that the current crisis is changing the current norms and introducing long-term changes with currently unpredictable consequences. Industry research has shown the strong impact of the COVID-19 pandemic on changes in business management, material supply chains, and customer demand for products. The volatility of working conditions of enterprises, resulting not only from the interference of state authorities but also from the changing pandemic situation, is noteworthy. This causes a strong crisis in various industries, and in other industries production increases and large financial revenues. High-level managers at an aluminium processing company were interviewed to try to characterize the unique elements of the COVID-19 crisis.

Keywords: crisis, risk, enterprise, COVID-19