

THE DAY AFTER – JAK SKUTECZNIE WYJŚĆ Z KRYZYSU?

Odpowiedź na kryzys, a wyjście z niego to dwie różne sprawy. W obecnych działaniach jesteśmy skoncentrowani na odpowiedzi – zarówno w zwalczaniu epidemii, jak i zaradzeniu jej natychmiastowym skutkom ekonomicznym.

Pojawianie się coraz większej ilości głosów o nowym świecie po epidemii ma swoje zalety. Jest próbą w miarę wczesnego planowania przyszłości wobec klęski zachodniego świata w walce z wirusem, wynikającej w dużej mierze z braku przygotowania na tego typu kryzys. Z drugiej strony byłoby lepiej, gdyby ta dyskusja nie przykrywała konieczności skupiania się na odpowiedzi na kryzys (response). Ta odpowiedź nie jest do końca zdefiniowana i jeszcze nie przynosi rezultatów pozwalających zbliżyć się do działań nakierowanych na wyjście z kryzysu (recovery).

Skoro zaczynamy projektować „świat po wirusie” to warto najpierw określić założenia tego projektu.

Po pierwsze – budowa nowego świata nie jest zadaniem wyłącznie gospodarczym – ekonomiczne skutki kryzysu i ich przełożenie na możliwe napięcia społeczne to tylko jeden z tematów. Nie może być traktowany w oderwaniu od innych.

Po drugie – częścią nowego świata musi być zupełnie nowa zdolność odpowiadania na kryzysy o tym charakterze. Nie tylko niedopuszczalny jest brak przygotowania, ale także należy uwzględnić w nim to, co zadziałało prawidłowo w społeczeństwach odległych kulturowo od liberalnych i indywidualistycznych postaw na zachodzie.

Próbując uporządkować proces projektowania, można go skoncentrować wokół czterech wyzwań: podtrzymanie i wskrzeszenie tego, co stanowiło dotychczasową tkankę gospodarczą, zmiany struktur gospodarczych prowokowane przez naturę kryzysu i powiązane z nimi migracje zasobów, zmiany w zakresie zarządzania kryzysowego, uzyskanie akceptacji społecznej dla skutecznych działań odpowiadających na kryzys.

Podtrzymanie płynności i odbudowa podaży

Ten proces zajmuje najwięcej czasu strategom, politykom i ekonomistom. Jest to poszukiwanie odpowiedzi na problemy krótkoterminowe. [1] Gdyby do tego sprowadzało się wyjście z kryzysu, to mielibyśmy do czynienia z dość łatwym przypadkiem. Odpowiedź na zagrożenie bankructwem i bezrobociem -

obietnica wsparcia - jest niezbędna dla zachowania dyscypliny społecznej oraz spokoju w fazie odpowiedzi na kryzys. Nie przeszkadza tym akcjom fakt, że faktyczna wielkość pomocy jest uzależniona od długości fazy odpowiedzi i zamrożenia gospodarki, którą ta faza powoduje. Przy okazji - **przydałoby się urzędnikom państwowym, którzy nie są dotknięci nagłym spadkiem przychodów do zera, trochę więcej empatii w tworzeniu przepisów. Zrozumienia i wczucia się w położenie osób nagle tracących źródło utrzymania.** O to żeby obywatel Państwa nie oszukał, należy raczej być spokojnym.

Obecna pomoc w zasadzie sprowadza się do zapobieżenia braku pieniędzy, co, oprócz indywidualnych dramatów ludzkich, będzie oznaczać redukcję popytu w gospodarce, która dotknie mogących jeszcze wytwarzać i sprzedawać w obecnej sytuacji. Przekazane pieniądze pomogą podtrzymać konsumpcję zwłaszcza tych, którzy po utracie dochodów nie mają rezerw finansowych w postaci oszczędności, czy lokat. Wyzbywanie się rezerw uderzy znów w rynki finansowe i tak wirus będzie się rozprzestrzeniał w gospodarce. [2]

Programy pomocowe w Europie mają zadziwiająco mało ze sobą wspólnego, co nie wróży dobrze efektywności ich stosowania. Weźmy przykład turystyki. Problem hiszpańskiego hotelarza z Wysp Kanaryjskich, przewoźnika czarterowego z innego kraju Unii, niemieckiego operatora usług wczasowych i jego polskiego agenta, jest wspólny i powinien doczekać się kompleksowego rozwiązania. Jeśli potrafią wspólnie odzyskać klientów dzięki zapewnionemu wspólnie bezpieczeństwu epidemicznemu – może podźwigną się z niebytu. Ratowanie każdego z nich oddzielnie nie załatwia sprawy. [3]

Przekazane ofiarom gospodarczym kryzysu pieniądze mogą co najwyżej tymczasowo zapobiec w wypadnięciu tych osób na margines życia ze wszystkimi tego konsekwencjami społecznymi, politycznymi i innymi. Wcale nie jest powiedziane, że po czasie odpowiedzi na kryzys te osoby wrócą do dawnych zajęć, czy odmrożą swoje biznesy w dotychczasowej postaci. Tam, gdzie redukcja popytu w branży będzie sięgać kilkudziesięciu procent, może zabraknąć dla nich miejsca i obecnie proponowane rozwiązania, podtrzymujące ich aktywność zawodową, będą dla nich niecelowe.

Zmiana struktur gospodarczych, migracje zasobów

Na ile świat nie będzie taki sam po ustąpieniu ostrego kryzysu epidemicznego można jedynie snuć hipotezy. Jak obniży się popyt na usługi gromadzące ludzi?

Centra handlowe, restauracje, kawiarnie, teatry, areny sportowe, czy widowiskowe? Na ile wzrośnie popyt na ich kryzysowe substytuty? Sklepy internetowe, dostawy jedzenia do domu, rozrywkę za pomocą mediów odbieranych w domu? Te pytania można kierować do wielu obszarów aktywności ludzkiej i zaspakajających ją produktów i usług. Turystyka, rekreacja, transport publiczny, edukacja, zdalna praca etc. Jest pewne, że nastąpi migracja zasobów między różnymi formami zaspokajania ludzkich potrzeb. **Powstanie wiele okazji rynkowych – nowych lub modyfikowanych form zaspokajania ludzkich potrzeb, które będą adresować kwestię indywidualnego bezpieczeństwa. Będą rozkwiatać nowe propozycje wartości, nowe biznesy, a także transformacje biznesów już istniejących.** [4]

Nowy świat będzie zatem nie tylko grobem dla wielu przedsiębiorstw, ale także kolebką dla znacznej liczby nowych firm. Najwięcej zyskają na tym gospodarki nie stawiające przeszkód w tworzeniu nowych podmiotów. Mówiąc o zagadnieniach wolności gospodarczej nie powinniśmy pomijać wszelkich urzędów mających na to wpływ. **Przy wielkiej liczbie nowych propozycji wartości liczyć się będzie przyjazne podejście i wsparcie ze strony instytucji certyfikujących, dopuszczających do obrotu, regulujących obrót, czy kontrolujących działalność gospodarczą.** W ułatwianiu tworzenia nowych przedsiębiorstw w Polsce wielki nacisk kładzie się na sam akt tworzenia podmiotu, znacznie mniej wagi przywiązuje się do ułatwień w jego prowadzeniu.

Tej nowej przedsiębiorczości przysłużyłby się rozwiązania na miarę ustawy Wilczka – tym razem z mocnym postanowieniem, że nie zakończy się to odrodzeniem biurokracji. Można oczekiwać fali tworzenia nowych podmiotów, a także towarzyszących temu procesowi wielu postępowań upadłościowych i likwidacyjnych. Sądy, notariaty, urzędy, banki winy nastawić się na wsparcie migracji ludzi przedsiębiorczych do nowych branż. By czas uwikłania w upadający biznes był jak najkrótszy i jak najszybciej można było głowę, serce i portfel przenieść do nowego przedsięwzięcia.

W programie walki z gospodarczymi skutkami kryzysu należy uwzględnić transformację gospodarczą i związaną z nią migrację zasobów. Wspierać aktywnie tych, co chcą migrować do stref nowych szans biznesowych. Powraca problem akcelerowania nowych przedsięwzięć i przekształcania już istniejących. Wiedza w tym zakresie nie jest w Polsce rozpowszechniona, a sens finansowania pojawia się wtedy, jeśli został starannie opracowany projekt

przedsięwzięcia, a jego inicjatorzy posiadają umiejętności lub dostęp do umiejętności przeprowadzenia takiej operacji. Już pojawiają się ogłoszenia oferujące profesjonalną pomoc w wyciąganiu innych firm z kryzysu spowodowanego epidemią. Oczywiście – jako czynności odpłatnej. Zatem popyt na te usługi został zidentyfikowany. Trudno ocenić kompetencje tych podmiotów doradczych i metodykę ich działania. Dla państwa powinien to być sygnał, by taki korpus doradczy powołać zwracając uwagę na jakość usług. W wielu wypowiedziach pojawia się sugestia, by pomoc dla przedsiębiorstw była zindywidualizowana w stosunku do ich potrzeb. Korpus doradców mógłby w tym pomóc.

W pierwszej kolejności, jeszcze w fazie odpowiedzi na kryzys, konieczne są działania doraźne i tutaj można poprzestać na zasadzie proporcjonalności budowanej na rozmiarze przedsiębiorstwa (zwolnienia podatkowe, dopłaty do wynagrodzeń, etc.). W przypadku konieczności transformacji przedsiębiorstwa lub tworzenia nowych podmiotów, bezpośrednio wsparcie ze strony opiekuna znacznie podnosi gwarancję właściwego wykorzystania pomocy, o które będzie się to przedsiębiorstwo ubiegało. Urzędnik w okienku jest w stanie administrować pomocą o naturze proporcjonalnej do parametrów przedsiębiorstwa, natomiast nie poradzi sobie w sytuacji pomocy celowanej, a o takiej powinniśmy myśleć w dłuższej perspektywie.

Elastycznej i kreatywnej odpowiedzi gospodarki liberalnej na potrzeby nowego świata musi towarzyszyć także reakcja państw w zakresie przygotowania zaopatrzenia na potrzeby kolejnej walki z kryzysem. To powinno być nowoczesne podejście do kwestii zasobów pozwalających przedsiębiorstwom przestawiać się i prowadzić produkcję specjalną w takiej sytuacji. To jedna z lekcji kryzysowych do odrobienia. O ile brak leków i szczepionek jest zrozumiałą – dopiero się tworzą i nie mogły powstać przed identyfikacją czynnika chorobotwórczego – to brak stosunkowo prostych do wytworzenia i magazynowania przedmiotów niezbędnych do walki z zagrożeniem zdumiewa.

Zmiany w zakresie zarządzania kryzysowego

Jak bardzo by tego nie chciały rządy Zachodu – czeka nas twarda analiza naszej zdolności odpowiedzi na kryzys. [5] Wszyscy sobie życzymy sukcesu w zwalczaniu epidemii, ale sposób, w jaki się to do tej pory odbywa, sukcesem nie jest. Jak mawia stare porzekadło – nie jest tragedią popełniać błędy, ale zbrodnią jest powtórzyć te same błędy.

Odpowiedź na zjawiska epidemiczne nie może być improwizowana. Należy opracować szereg detalicznych procedur postępowania, te znowu wymagają narzędzi do ich egzekwowania, które powinny pochodzić albo z rezerw państwowych, albo z szybko uruchamianej produkcji, zawczasu przygotowanej od strony narzędziowej. Powinny zostać zawarte kontrakty z przedsiębiorstwami gotowymi lub mogącymi przygotować się do produkcji na potrzeby związane ze zwalczaniem epidemii. Współczesne metody wytwarzania są w stanie przestawić się na taką produkcję specjalną w ciągu dni, najwyżej jednego do dwóch tygodni. To od razu skaluje wielkość rezerw gotowych produktów, które winny być utrzymywane.

Procedury kryzysowe – w zakresie zarówno prewencji, jak i odpowiedzi na kryzys – powinny być realizowane przez powołane do tego służby. To nie musi być dodatkowa armia urzędników, ale osoby, które w ramach swoich bieżących obowiązków dostaną dodatkowo przydział do nich oraz wykorzystają część swojego czasu pracy na doskonalenie się w dziedzinie zarządzania kryzysowego. Te same służby są też najbardziej predysponowane do pisania procedur kryzysowych i opracowywania najlepszych metod prewencji oraz odpowiedzi na kryzys. Są także poddawane szkoleniom i audytom, by zachować wysoką gotowość do działania.

W wypadku Europy procedury, zasoby do ich egzekwowania i struktury zarządzające kryzysem powinny być przedmiotem daleko idącej integracji i unifikacji. To za mały kontynent, za wiele krajów i zbyt silne relacje, by w przypadku wirusa, który jak armia czerwona, granic nie zna, odpowiedź kryzysowa była zindywidualizowana. Słowo kwarantanna wypowiedane w kilkunastu językach zjednoczonej Europy musi wszędzie znaczyć to samo, zamknięcie granic wewnętrznych i zewnętrznych musi mieć uzgodniony charakter, odpowiedź na kryzys musi być zsynchronizowana i solidarna. Pojedyncze kraje europejskie będą miały wielką trudność w ogłoszeniu rozpoczęcia fazy wychodzenia z kryzysu, jeśli u ich sąsiadów epidemia będzie w toku i trwać będzie faza odpowiedzi na związany z nią kryzys.

Celem wszystkich przygotowań do kolejnego wybuchu epidemii jest osiągnięcie lokalnej i także europejskiej sprawności w skracaniu fazy odpowiedzi na kryzys – po prostu czasu trwania epidemii i rozmiaru skutków tejże. To jest najlepsze panaceum na problemy napotymane w fazie wychodzenia z kryzysu. Referencją jest tutaj czas tłumienia epidemii w krajach Wschodu, gdzie struktury i procedury kryzysowe zadziałały. Jeśli nie było

opóźnienia (jak w Chinach) – faza odpowiedzi na kryzys w zasadzie pozwoliła na zatrzymanie się na pierwszym etapie zwalczania epidemii – powstrzymaniu jej rozprzestrzeniania się i likwidowaniu śledzonych na bieżąco łańcuchów epidemicznych.

Należy zwrócić uwagę na wszelkie okazje do innowacyjnego podejścia do zwalczania kryzysu. Społeczna izolacja okazuje się metodą uciążliwą i niedoskonałą. Nie może także przynosić efektów bez wykorzystania dystansowania do powrotu do fazy śledzenia pojedynczych łańcuchów epidemicznych. Opuszczenie epidemii nie odbywa się poprzez fazę drugą (tłumienie), tylko najpierw powrót do fazy pierwszej (powstrzymywania). Pomaga w tym szerokie testowanie. Im szybsze i bardziej wiarygodne testy – tym łatwiej można wrócić na normalne tory funkcjonowania społecznego. Pożądaną innowacją będą również terapie lekowe i szczepionka.

Pozyskiwanie akceptacji społecznej

Walka z epidemiami nie będzie skuteczna bez zapożyczenia przez Zachód elementów dyscypliny społecznej, zbiorowej mentalności i pogodzenia się z wyrzeczeniami, które charakteryzują społeczeństwa Wschodu. [5] Nakazy epidemiczne muszą być przestrzegane, sankcje egzekwowane, brak podporządkowania i współpracy nieakceptowany przez innych członków wspólnoty oraz piętnowany. Potrzebna jest edukacja, demonstracyjna i wspierająca rola państwa oraz jego służb, kompleksowa logika wdrażanych procedur oraz ich wyposażenie w zasoby do realizacji. Instynkt zbiorowy kryje w sobie wiele pułapek, ale i indywidualizm nie jest od nich wolny. Zachód musi nauczyć się kojarzenia obu stylów społecznych, jeśli ma być przygotowany na kolejny kryzys i opuścić go w znacznie lepszej formie, niż to się teraz zapowiada.

W kulturze wschodniej od dawna istnieje obyczaj noszenia maski na twarz, jeśli osoba to czyniąca może być źródłem zakażenia kropelkowego. Nawet wtedy, jeśli to jest zwykłe przeziębienie. To przejaw troski jednostki od zdrowie publiczne. Zachodni indywidualista mógłby uznać takie zachowanie za piętnujące chorą osobę.

Bezwzględne przestrzegania procedur uczy wiele przejawów aktywności gospodarczej. To wymóg współczesnego świata. Bez tego nie ma bezpiecznej żywności, leków, lotów pasażerskich, itp. Państwa muszą skorzystać z doświadczeń tych branż w budowaniu świadomości i dyscypliny wokół nakazów, które muszą być przestrzegane.

Wiedza na temat procedur i nakaz postępowania się nimi tworzy dopiero podstawę dla uruchomienia publicznej odpowiedzi na kryzys. Świadomość człowieka na temat wagi danej operacji (np. pozostania w domu, czy noszenia maski) dla całego łańcucha operacji kryzysowych jest niezbędna do stosowania nabytej wiedzy. Sama instrukcja postępowania mówi „CO” człowiek ma robić w danej sytuacji, zaś zrozumienie głębszego sensu wykonywania danej czynności pozwala mu zrozumieć „PO CO” ma to robić. Daje nam to dedykację jednostki do starannego wykonywania zleconych czynności. Staranność wynika z faktu, że „PO CO” znacznie ułatwia zapamiętanie „CO”. Wiedza połączona ze świadomością celu jej stosowania prowadzi do nawyku w zakresie zleconych czynności. Szczególnie, jeśli państwo i związane z nim służby zwracają natychmiast uwagę na sytuacje, kiedy obywatel nie przestrzega procedur. Także nie pozostają obojętne w przypadku wadliwego funkcjonowania procedur z racji braku wewnętrznej logiki lub uruchamiających je zasobów (np. nakaz noszenia masek, gdy nie są dostępne). Państwo i jego przedstawiciele muszą także sami bezwzględnie przestrzegać procedur, które narzucają. Nie pozwalając na naruszanie ostentacyjnie demonstrować dedykację dla nich. Ten akapit jest prostym przełożeniem fragmentu opracowania na temat systemów zapewnienia jakości w branży, która nie może sobie pozwolić na zaniedbania. Kosztowałyby one zdrowie lub życie klienta – czyli tyle, ile próbuje nam zabrać wirus.

Rzecz najtrudniejsza, to uzyskać społeczne poparcie dla procedur. Coś więcej niż tylko ich akceptację. Oznacza to brak permisywizmu wśród współobywateli. Wzajemne, społeczne pilnowanie się i nie pozwalanie na łamanie np. reguł kwarantanny, gdy służby tego nie widzą. Powszechne używanie telefonów komórkowych – świetnych lokatorów ich posiadaczy – stwarza nowe szanse dla oparcia metod powszechnej kontroli o coś więcej niż tylko czujne oko sąsiada. Sztuczna inteligencja i systemy monitoringu to kolejny pomysł w walce z zachowaniami, które nie sprzyjają właściwej odpowiedzi na kryzys. Tu jednak wchodzimy w problem prywatności i ewentualnego wykorzystania takiego powszechnego monitoringu w celach innych niż zarządzanie sytuacją kryzysową. Z drugiej strony – nawyk stosowania się do procedur i brak permisywizmu społecznego lub państwowego dla łamania reguł jest warunkiem koniecznym, by technologie śledzące mogły znaleźć akceptację ludzi. Dlatego tak ważne jest pozyskanie zaufania obywateli w kwestii metod i środków odpowiedzi na kryzys – i to w czasie, kiedy akurat go nie ma.

Podsumowanie i wnioski

Wyprzedzające myślenie o losach dotkniętej kryzysem gospodarki to chyba pierwszy efekt lekcji krajów rozwiniętych, które według wszelkich opinii weszły w epidemię kompletnie do niej nie przygotowane. Chaos spowodowany zamrożeniem wielu gospodarek oraz koszty operacji izolacji społecznej są wielkie i pozostają nieoszacowane ze względu na brak wiarygodnych przewidywań co do końca fazy odpowiedzi na kryzys epidemiczny.

Stłumienie epidemii pozostaje podstawowym priorytetem i warunkiem przejścia do poważnego szacowania kosztów ekonomicznych kryzysu. Nie można jednak czekać na działania pomocowe według przećwiczonego w kryzysach finansowych schematu wpływania na podtrzymanie płynności i podaży. Ten kryzys jest jednak inny i inaczej wpływa na podaż i popyt. To nie brak płynności hamuje gospodarkę tylko strach połączony z nakazaną społeczną izolacją. [1]

Samo wsparcie finansowe wobec oczekiwanych zmian strukturalnych w gospodarce jest jednak niewystarczające. Dobrze na początku, powinno być następnie uzupełnione o wiedzę i sprawne usługi publiczne dla tych, dla których kryzys będzie końcem dotychczasowego pomysłu na biznes i początkiem nowego. Zadaniem państwa, wzorem Estonii, jest też stymulowanie wszelkich inicjatyw prywatnych i społecznych sprzyjających wychodzeniu z kryzysu. [6] O ile pomysłowość państw bogatej północy jest teraz prawdziwie pochłonięta przez wynajdywanie obiektywnych powodów, dlaczego jest tak źle i gorączkowe opracowywanie nieprzygotowanych wcześniej planów odpowiedzi na kryzys oraz ich pośpieszną egzekucję – to oddolna inicjatywa nakierowana jest na przyszłość. Kryzys jest klęską do głębokiego zakopania dla przywódców, ale dla społeczeństw jest okazją do działania. Nie tylko do łatania luk zaopatrzeniowych (szycie masek), świadczenia usług na rzecz tych, których uwaga jest skoncentrowana na ratowaniu zdrowia publicznego (posiłki dla lekarzy), ale także do tworzenia rozwiązań reintegrujących tkankę społeczną dotkniętą izolacją (internetowa edukacja, kultura). Odpowiedzialne i zaangażowane społeczeństwo może zostać partnerem państw w sferze reformowania struktur publicznych – tworzenia lepszych metod funkcjonowania całej wspólnoty. Wielokrotnie podczas tego kryzysu obywatele widzieli lepiej i działali szybciej od struktur państwowych, a ich patronem został lekarz z Wuhan, który złożył życie w sprawie ratowania Chin przed epidemią, za co spotkały go jedynie przykrości ze strony władz. W społeczeństwie istnieje ekspertyza: indywidualna, a dzięki współczesnym środkom komunikacji społecznej – także zbiorowa. Często

znacznie lepsza od ekspertyzy posiadanej przez korpus urzędniczy. Mówi się wiele o sianiu paniki przez media społeczne, nie zauważa się natomiast mądrości i wiedzy płynących z kompetentnych forów internetowych.

Solidnym fundamentem nowego ładu gospodarczego musi się stać zarządzanie kryzysowe i społeczna akceptacja metod i środków w nim zaprojektowanych. W wielu krajach nie chodzi o poprawę działania, ale w zasadzie stworzenie go od początku. Bogate, rozwinięte kraje okazały się bezradne wobec wyzwań epidemicznych – chyba tylko dlatego, że ich od dawna nie doświadczały. Czy można żyć w świecie z wbudowanym na stałe elementem niepewności i zagrożenia? Znakomitym komentarzem do tego pytania jest wybitna powieść chińskiego autora Liu Cixina – „Problem trzech ciał” – rysującej obraz cywilizacji rozwijającej się w potrójnym układzie gwiazdowym. Każdy poranek był zaskoczeniem wynikającym ze zmiennej i długo w ogóle nieprzewidywalnej konfiguracji trzech słońc na niebie jej planety. Spopularyzowana na Zachodzie kilka lat temu wprowadza nas w dylemat układania sobie życia w nieprzewidywalnym świecie.

Leszek Hajkowski

Przedsiębiorca i doradca strategiczny, najpierw pracownik naukowy SGH i Instytutu Gospodarki Światowej, potem ponad 20 lat doświadczeń w prowadzeniu własnego biznesu jak i pracy dla dużych polskich i międzynarodowych korporacji na wysokich stanowiskach menedżerskich: w międzynarodowych koncernach naftowych (Statoil i Amoco), w Polkomtel SA, był prezesem zarządu Telefonii Dialog SA, dyrektorem sprzedaży w arvato Polska (część koncernu Bertelsmann AG). Prowadzi obecnie własne firmy w obszarze deweloperskim oraz nowych technologii.

Jarosław Szewczyk

Specjalista w zakresie planowania oraz zarządzania operacyjnego w sferach logistyki i produkcji. Absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS i kursów zarządzania operacyjnego w Michigan School of Business Administration i INSEAD. Praktykę zawodową zdobywał w PepsiCo i Danone zarządzając łańcuchami dostaw w skali Europy Środkowej i Wschodniej. Wykłada zagadnienia planowania i prognozowania w Szkole Głównej Handlowej na studiach podyplomowych. Posiada również wiedzę i praktykę w zakresie

administrowania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa i zarządzania w sytuacjach kryzysowych.

[1] Interesująca i aktualna (sprzed paru dni) analiza autorów artykułu z internetowej strony Harvard Business Review. Kryzys epidemiczny i związane z nim zamrożenie gospodarek jest czymś nowym i nieznanym w porównaniu do kryzysów o charakterze finansowym. Jego skutki są zbliżone, ale ich skala trudna na razie do oszacowania. Element podażowy urasta do roli dominującego (brak wytwarzania) wpływa na wzrost ekonomiczny równie silnie jak zakłócenia płynności podmiotów gospodarujących. Ciekawa jest także koncepcja „innowacyjnej odpowiedzi na kryzys”.

<https://hbr.org/2020/03/understanding-the-economic-shock-of-coronavirus>

[2] Obszerny materiał przygotowany przez Ignacego Morawskiego, eksplorujący temat pomocy państwa dla gospodarki w fazie wychodzenia z kryzysu. Wskazuje, że lista pomysłów w tym zakresie nie została jeszcze wyczerpana.

<https://tvn24.pl/magazyn-tvn24/dochod-gwarantowany-dla-firm-czemu-nie-jestesmy-w-czasie-wielkich-eksperymentow,263,4596>

[3] Bieżąca informacja o wpływie pandemii na światową gospodarkę. Warto wyłoić w niej kilka cech charakterystycznych obecnej sytuacji. Po pierwsze – oddziaływanie wirusa na ekonomię odbywa się w systemie naczyń połączonych: globalnie i międzybranżowo. Po drugie – przyczyny kryzysu ekonomicznego mają podłoże zarówno w bezpośrednich skutkach epidemii (ograniczenia wynikające z samych zachorowań, jak i z walki z epidemią), jak i tych, które dopiero się pojawiają i są związane z przenoszeniem się gospodarczych zjawisk kryzysowych do branż bezpośrednio wirusem nie dotkniętych lub też kształtowaniem się nowej mentalności konsumentów.

<https://www.bbc.com/news/business-51706225>

[4] Firmy technologiczne usilnie pracują nad rozwiązaniami w tym zakresie. Niektóre już powstały i korzystają z nieoczekiwanych wzrostów zainteresowania, inne będą rezultatem kryzysu.

<https://next.gazeta.pl/next/7,173953,25823713,epidemia-napedza-technologiczny-boom-innowacji-wymaga-nie-tylko.html#a=90&c=145&s=BoxBizMT>

[5] Opracowanie przedstawiające opinie głównego fachowca WHO w zakresie zwalczania epidemii rzuca wiele światła na błędy popełnione przez bogate kraje w kwestii zwalczania obecnej pandemii. Paradoksalnie kraje ubogie, ale na co dzień żyjące w cieniu zagrożenia epidemicznego są znacznie zwinniejsze w odpowiedzi na zjawiska epidemiczne. To bogaty Zachód, czy bogata Północ musi zapożyczyć doświadczenia i metody wyrosłe w tamtych krajach.

<https://tvn24.pl/magazyn-tvn24/ostrzegal-bogaci-beda-mieli-problem-z-nowa-epidemia-czas-zaczac-go-sluchac,263,4605>

[6] Być może ułatwieniem jest rozmiar wspólnoty narodowej, ale Estonia daje wiele przykładów zwinnego i angażującego społeczeństwo podejścia do kryzysu. Skupia się na rozwiązaniach na "tu i teraz", ale myśli również w sposób bardziej przyszłościowy niż większość innych krajów świata.

<https://www.dobreprogramy.pl/Jak-panstwa-moga-sobie-radzic-z-kryzysem-bez-paniki-Estonia-daje-lekcje-wszystkim,News,107098.html>