

ROZDZIAŁ 9.

REAKCJA NA KRYZYS A WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – ZMIANY W FIRMACH HANDLOWYCH W POLSCE W LATACH 2020-2023

1. Wprowadzenie

Lata 2020-2023 stanowiły dla polskich przedsiębiorstw trudny okres, w którym musiały funkcjonować w turbulentnym otoczeniu. W marcu 2020 rozpoczęła się pandemia COVID-19, która zupełnie niespodziewanie zmieniła warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Rok 2022 przyniósł niepewność związaną z wybuchem wojny na Ukrainie, będący jedną z przyczyn kryzysu energetycznego. Kryzysy związane z polityką monetarną władzy publicznej w okresie pandemii, a także presja inflacyjna związana z gwałtownym wzrostem cen energii skutkowałą relatywnie wysokim poziomem inflacji w roku 2023. Zmiany te oddziaływały zarówno na działania operacyjne i organizacyjne firm, jak i na sferę ich finansów.

Każda znacząca zmiana w otoczeniu wymaga od przedsiębiorstwa działań adaptacyjnych. Powodzenie tych działań zależy od sprawności organizacyjnej oraz zasobów, którymi dysponuje firma. Czynniki te są zwykle zróżnicowane pomiędzy przedsiębiorstwami o różnej wielkości. Celem niniejszego opracowania jest ustalenie jak kolejne kryzysy w latach 2020-23 były postrzegane przez przedsiębiorstwa o różnej wielkości. Analizie poddano dane opublikowane przez GUS, aby ustalić jak wyglądała dynamika kształtowania opinii o koniunkturze, sytuacji finansowej oraz barierach prowadzenia działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego w sytuacjach kryzysowych.

2. Funkcjonowanie przedsiębiorstw handlowych w turbulentnym otoczeniu lat 2020-2023

Każda nieoczekiwana zmiana w otoczeniu wymaga od przedsiębiorstwa działań dostosowawczych. Możliwość przetrwania przedsiębiorstwa zależy od jego zasobów wewnętrznych, zarówno o charakterze organizacyjnym, jak i finansowym.

* dr hab. Józefa Gryko, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID 0000-0002-0796-7447

Zasoby te mogą się różnić w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą mieć relatywnie dużą zdolność organizacyjną adaptacji do zmian. Mają zwykle płaskie struktury organizacyjne, co przyspiesza przepływ informacji i czas podejmowania decyzji. Mała w porównaniu z dużymi firmami liczba zatrudnionych osób pozwala na sprawniejszą komunikację oraz wdrażanie nowych rozwiązań organizacyjnych. Małe firmy są bardziej kreatywne w poszukiwaniu rozwiązań, bardziej otwarte na zmiany i mają możliwość szybszego wprowadzenia korekt w strategii działania. Mniejsza skala działalności może sprzyjać łatwiejszemu wprowadzaniu zmian w ofercie produktowej i usługowej. Badania wskazują nawet na możliwość znalezienia szans właśnie w sytuacji kryzysowej¹. Małym przedsiębiorstwom handlowym łatwiej zatem niż dużym znaleźć niszę na rynku, dostosować organizację i sprzedawany asortyment do potrzeb zmieniającego się otoczenia. W okresie pandemii Covid-19 umiejętności wdrożenia nowych rozwiązań organizacyjnych miały szczególne znaczenie z uwagi na zmiany w zachowaniach konsumenckich, kanałach dystrybucji i rosnące znaczenie e-commerce². W czasie pandemii Covid-19 mikro i małe przedsiębiorstwa handlu detalicznego mogły zyskać przewagę konkurencyjną pozyskując nowych klientów, z uwagi na zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw, co skłoniło klientów do poszukiwania lokalnych dostawców³. Przeprowadzone w 2020 roku przez GfK Polonia badania wskazały na odpływ klientów z super- i hipermarketów na rzecz małych sklepów osiedlowych. Starający się unikać dużych skupisk ludzkich, klienci docenili lokalność i bezpieczeństwo małych sklepów⁴. Z drugiej strony dla części przedsiębiorstw handlu detalicznego niewielka liczba klientów i wąski asortyment czynią je bardziej wrażliwymi na zmiany w popycie i zachowaniach klientów.

Kolejną cechą adaptatywną mniejszych przedsiębiorstw może być ich kapitał relacyjny. Kapitał relacyjny to wartość niematerialna, na którą składa się wartość stosunków przedsiębiorstwa z klientami i otoczeniem (dostawcami, dystrybutorami i interesariuszami bliskiego otoczenia)⁵.

¹ Cucino V., Ferrigno G., Crick J., Piccaluga A., *Identifying entrepreneurial opportunities during crises: a qualitative study of Italian firms*, Journal of Small Business and Enterprise Development 2024, Vol. 31 No. 8, s. 47-76.

² Gorynia M., Kuczevska J., *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2023.

³ Strange R., *The 2020 Covid-19 pandemic and global value chains*, Journal of Industrial and Business Economics 2020, vol. 47(3), s. 455-465.

⁴ <https://www.rp.pl/handel/art8741031-male-sklepy-i-internet-zySKUja-w-pandemii-najmocniej> (dostęp: 21.10.2023)

⁵ Walecka A., *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 422, Wrocław 2016, s. 158-168.

W dobie kryzysu silne, oparte na zaufaniu relacje mogą przyczyniać się do lepszej wymiany informacji, lepszej współpracy oraz zapewnić dostęp do zasobów. Klienci zżyci ze sklepem i marką, są w stanie zapłacić więcej i scentralizować swoje zakupy w jednym miejscu, żeby wesprzeć przetrwanie firmy.

Badania pokazują, że istotnym czynnikiem powodzenia małego przedsiębiorstwa w czasie kryzysu są cechy i umiejętności menedżerskie właściciela, będącego w małych firmach także zarządzającym. Właścicieli jako menedżerów cechuje także większe zaangażowanie i nieszablonowość w podejmowanych działaniach. Ich wiedza, umiejętności przywódcze, przedsiębiorczość mają znaczenie dla przetrwania w kryzysie⁶. Prowadzone w kontekście reakcji na pandemię koronawirusa badania przedsiębiorstw polskich wskazywały, że małe przedsiębiorstwa podejmowały w obliczu kryzysu Covid-19 działania o wyższej intensywności niż przedsiębiorstwa duże. Badacze tłumaczą to zjawisko wyższym poziomem elastyczności i responsywności tych firm⁷.

Obok zdolności do zmian organizacyjnych drugim ważnym czynnikiem determinującym przetrwanie w kryzysie są posiadane zasoby finansowe, które pozwalają utrzymać płynność oraz sfinansować podejmowane działania obronne. Tutaj zdecydowanie przewaga jest po stronie dużych przedsiębiorstw. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają mniejsze zasoby finansowe i w sytuacji kryzysu w większym stopniu tracą dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania⁸. Posiadanie odpowiednich zasobów finansowych warunkuje możliwości sfinansowania inwestycji koniecznych do implementacji zmian strategicznych i organizacyjnych. Pomysły na zmiany w asortymencie, zmiany w kanałach dystrybucji, czy wdrożenie handlu internetowego wymagają często kapitału na niezbędne inwestycje i jego brak może być poważną barierą w wykorzystaniu organizacyjnej zdolności adaptacji do zmian.

W okresie poważnych kryzysów, uwarunkowanych zewnętrznymi przetrwanie kryzysu zależy często od działań wspierających podejmowanych przez władzę publiczną. W okresie pandemii mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa otrzymały już w kwietniu pomoc doraźną na utrzymanie płynności i zatrudnienia w postaci: zwolnienia ze składek ZUS, wynagrodzeń postojowych dla samozatrudnionych,

⁶ Gimmon E., Zysberg L., *Personal characteristics of small business owners and their strategic change behavior during the COVID-19 pandemic*, Management Research Review 2024, Vol 47.2, s. 165-182.

⁷ Chudziński P., Cyfert S., Dyduch W., Zastempowski M., *Projekt Sur(vir)val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw w warunkach koronakryzysu*, e-mentor 2020, 5(87), s. 34-44.

⁸ Adian I. i inni, *Small and Medium Enterprises in the Pandemic : Impact, Responses and the Role of Development Finance*, Raport Banku Światowego 2020.

dofinansowania kosztów pracy a także jednorazowych dotacji. Wsparcie dla dużych przedsiębiorstw zostało wdrożone później niż dla małych i średnich i miało mniejszą skalę⁹.

Wyzwaniem dla przedsiębiorstw handlowych był także kryzys, związany z konfliktem zbrojnym w Ukrainie. Rosja i Ukraina stanowiły główne źródło dostaw surowców i żywności. Rosyjska agresja na Ukrainę (24.02.2022) nałożyła się na efekty gospodarcze pandemii koronawirusa. Pojawił się kryzys energetyczny, związany z gwałtownym wzrostem cen energii zarówno na rynkach światowych, jak i na rynku polskim. Wojna oddziaływała także na ceny żywności oraz rynek pracy (ruchy migracyjne)¹⁰.

W tej sytuacji zasadne jest pytanie jak kryzysy w latach 2020-2023 wpływały na zmiany dokonywanych przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego ocen dotyczących ogólnego klimatu koniunktury, bieżącej sytuacji finansowej oraz wskazywanych barier w prowadzeniu działalności?

3. Metoda badania

Badaniem objęto lata 2019-2023. W latach tych możliwe było ustalenie zmian w otoczeniu, które zgodnie z wynikami wcześniejszych badań mogły wpłynąć zarówno na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, ich sytuację finansową oraz ocenę zarówno koniunktury, jak i perspektyw otoczenia. W badaniu uwzględniono 4 kryzysy. Pierwszym była pandemia Covid-19 oraz jej następstwa. Analizie poddano dwa podokresy, związane z nasileniem pandemii. Okres marzec oraz kwiecień 2020, zatem ogłoszenie w Polsce epidemii oraz wprowadzenie licznych ograniczeń w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Wzięto także pod uwagę okres listopad – grudzień 2020, związany z narastającą liczbą przypadków zachorowań drugiej fali epidemii. Momentem kryzysowym był wybuch wojny w Ukrainie w lutym 2022, a następnie systematyczny wzrost cen energii elektrycznej zapoczątkowany w IV kwartale 2022 roku. Jego apogeum nastąpiło w I kwartale 2023, w którym wzrost cen energii elektrycznej wyniósł ponad 45% w porównaniu ze średnią z roku 2022, według danych Urzędu Regulacji Energetyki (<https://www.ure.gov.pl/>). Wreszcie ostatnim analizowanym okresem był rok 2023, cechujący się względną stabilizacją, choć z toczącą się wojną na Ukrainie oraz dużym poziomem inflacji. Warto podkreślić, że kryzysy te miały różne

⁹ Ancyparowicz G., *Pomoc publiczna podczas pandemii COVID-19*, [w:] *System finansowy w obliczu kryzysów – wybrane aspekty*, red. A. Bielawska, D. Zawadzka, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2023, s. 11-34.

¹⁰ Prokopowicz D., *Gospodarcze skutki wojny w Ukrainie* [w:] *Wybrane aspekty rosyjskiej agresji na Ukrainę w obszarze politycznym, militarnym i gospodarczym*, red. P. Soroka, K. Pająk, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2023, s. 284-332.

przyczyny i czas trwania, co może wpływać na siłę ich oddziaływania na działalność przedsiębiorstw handlu detalicznego różnych branż.

Analizie podlegały systematycznie publikowane przez GUS dane dotyczące koniunktury gospodarczej przedsiębiorstw handlowych w podziale na klasy wielkości (<https://dbw.stat.gov.pl/>). Wielkość przedsiębiorstw handlowych określono według wielkości zatrudnienia. Wyodrębnione zostały mikro przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób, małe o zatrudnieniu od 10 do 49 osób, średnie z liczbą od 50 do 249 pracujących oraz duże z liczbą pracowników przekraczającą 250 osób. Dane te dotyczyły podokresów miesięcznych, zaś okres objęty badaniem obejmował lata 2019-2023.

Analizą objęto oceny przedsiębiorców w dwóch obszarach: wskaźnika ogólnego klimatu koniunktury oraz oceny bieżącej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Wskaźniki te należą do wskaźników prostych. Prezentowana jest różnica (saldo) pomiędzy procentowym udziałem odpowiedzi pozytywnych i negatywnych na pytanie. Zakres kształtowania wskaźników wynosi od – 100 (w sytuacji gdy 100% respondentów oceni sytuację negatywnie) do +100 (w sytuacji gdy 100% badanych przedsiębiorstw oceni sytuację pozytywnie). Obserwowany wzrost tak wyznaczonego wskaźnika oznacza poprawę koniunktury, zaś spadek pogorszenie koniunktury z punktu widzenia badanych przedsiębiorstw.

Autorskim badaniem było wprowadzenie wskaźnika czasowej adaptacji do zmian w otoczeniu. Ustalenie wskaźnika polegało w pierwszej kolejności na ustaleniu poziomu maksymalnego względnego przyrostu ocen negatywnych spowodowanych zmianą w otoczeniu. Z uwagi na fakt, że nawet w stabilnym otoczeniu, postrzeganie otoczenia przez przedsiębiorstwa różnej wielkości jest zróżnicowane, spadek ocen był określany w sposób względny poprzez odniesienie do poziomu kontrolnego. Jako poziom odniesienia przyjęto uśrednione miesięczne wartości wskaźników w roku poprzedzającym pandemię, tj. 2019. Dla roku 2019 ustalono odrębnie dla każdej grupy przedsiębiorstw poziom średni. Kolejnym krokiem była obserwacja zmian ocen przedsiębiorców w kolejnych trzech miesiącach po zaobserwowaniu najniższej oceny. Wskaźnik czasowej adaptacji analizowany był miesięcznie i pokazywał określone w procentach tempo względnej poprawy nastrojów przedsiębiorstw poszczególnych klas wielkości.

Przyjęto założenie, że w momencie pojawienia się kryzysu następuje pogłębienie niepewności, co skutkuje obniżeniem ocen przedsiębiorstw, później wraz z upływem czasu wdrażane są w przedsiębiorstwach działania dla radzenia sobie ze zmianą w otoczeniu, co powinno skutkować poprawą oceny klimatu koniunktury lub sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Ustalenie jaka była dynamika poprawy nastroju daje odpowiedź na pytanie, które przedsiębiorstwa szybciej oparowały sytuację kryzysową, a które wolniej.

Analizę uzupełniono o opinię przedsiębiorstw w zakresie barier działalności, wyznaczając trzy najważniejsze (o największym odsetku wskazań) bariery dla

każdej grupy przedsiębiorstw w miesiącu, w którym nastąpił maksymalny przyrost negatywnych ocen ogólnego klimatu koniunktury. Zestawienie uzupełniono o informację o odsetku przedsiębiorstw wskazujących ogólną pozycję „inne bariery” oraz odsetek wskazujących „brak barier” w prowadzeniu działalności. Podejście takie wynika z zamkniętej listy barier w badaniu GUS. Lista ta obejmuje następujące bariery: brak barier, niedostateczny popyt, niedobór pracowników, koszty zatrudnienia, wysokie odsetki bankowe, wysokie obciążenia na rzecz budżetu, zbyt duża konkurencja na rynku, trudności w rozrachunkach z kontrahentami, niejasne, niespójne i niestabilne przepisy prawa, niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej oraz inne bariery. W okresach niespodziewanych zdarzeń w gospodarce można zakładać pojawienie się barier, specyficznych dla przedsiębiorstwa, które w badaniu mogą być klasyfikowane właśnie w pozycji „inne bariery”.

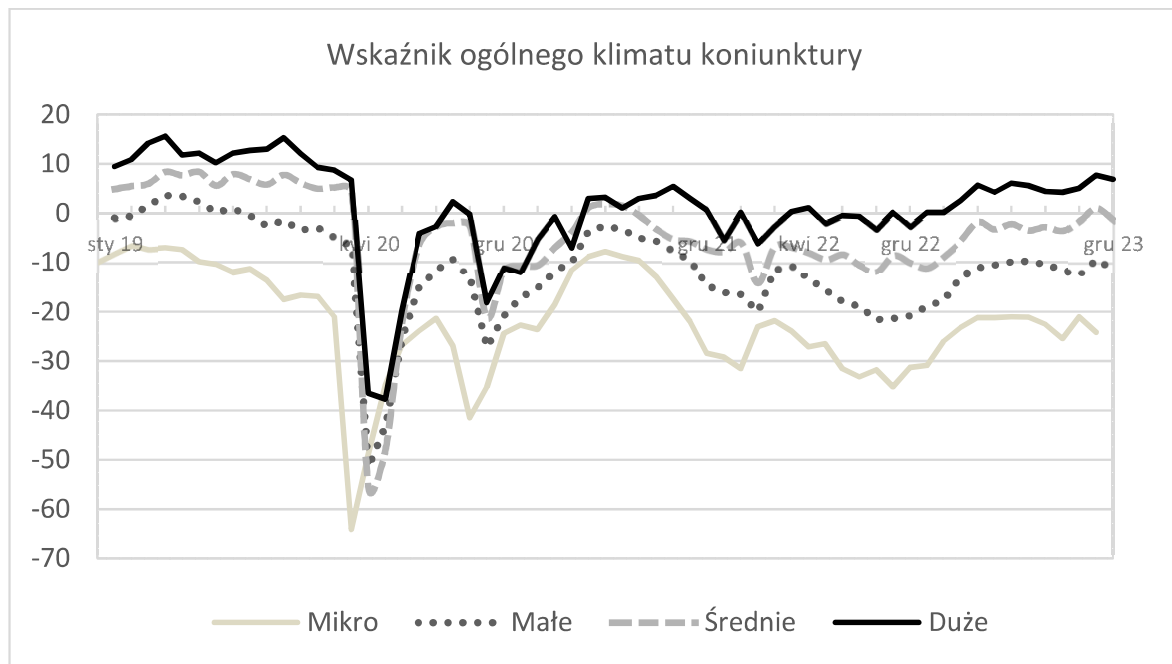
Celem szczegółowym analizy barier było ustalenie zmian istotności tworzących je czynników wskazywanych przez przedsiębiorstwa o zróżnicowanej wielkości, w okresie wystąpienia kryzysów o różnej genezie i czasie trwania. Dodatkowo analizowanie odrębnie czterech grup przedsiębiorstw pozwoliło na ustalenie czy ta sama turbulencja w otoczeniu generuje te same trudności dla przedsiębiorstw handlowych o różnej wielkości, czy też problemy te różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

4. Wyniki badania

Na rysunkach zaprezentowane zostało kształtowanie się wskaźników ocen poszczególnych grup przedsiębiorstw ogólnego wskaźnika klimatu koniunktury (rys. 1) oraz bieżącej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa (rys. 2). Analiza wykresów pozwala zaobserwować, że niezależnie od ocenianego aspektu oraz czasu najbardziej optymistyczne (najwyższe saldo udziału ocen pozytywnych) są oceny przedsiębiorstw dużych, zaś najbardziej pesymistycznie oceniają koniunkturę przedsiębiorstwa małe. Na rys. 1 można zaobserwować, że okresy w których dochodziło do gwałtownego spadku oceny pokrywają się z okresem ogłoszenia pandemii w marcu roku 2020, drugą falą pandemii w listopadzie 2020, wybuchem wojny na Ukrainie w lutym 2022 oraz pierwszym dużym wzrostem cen energii elektrycznej w listopadzie 2022 roku. W przypadku wszystkich tych wymienionych kryzysów można precyzyjnie wskazać miesiąc maksymalnej względnej obniżki nastroju. W roku 2023 nie da się wskazać konkretnego miesiąca z głęboką depresją nastrojów w przedsiębiorstwach. Był on analizowany na podstawie ocen uśrednionych i ich porównania z rokiem 2019.

Analiza kształtowania wskaźników pozwala zaobserwować proces adaptacji do nowych warunków. Po każdym gwałtownym pogorszeniu oceny koniunktury następuje okres poprawy nastrojów, co można tłumaczyć zdolnością badanych

przedsiębiorstw do wdrożenia działań mających na celu adaptację do warunków otoczenia. Potwierdza to zasadność obserwacji wskaźnika czasowej adaptacji do warunków otoczenia. Warto tutaj wspomnieć specyfikę doboru próby w badaniu GUS. Ankietowane były przedsiębiorstwa funkcjonujące, czyli takie którym udało się przetrwać kryzys. Firmy, które zaprzestały prowadzenia działalności (upadłe w wyniku kryzysu) i wykreślone z rejestru REGON nie były ankietowane w kolejnych okresach, zatem nie wpływały na zwiększenie odsetka przedsiębiorstw negatywnie oceniających koniunkturę gospodarczą.

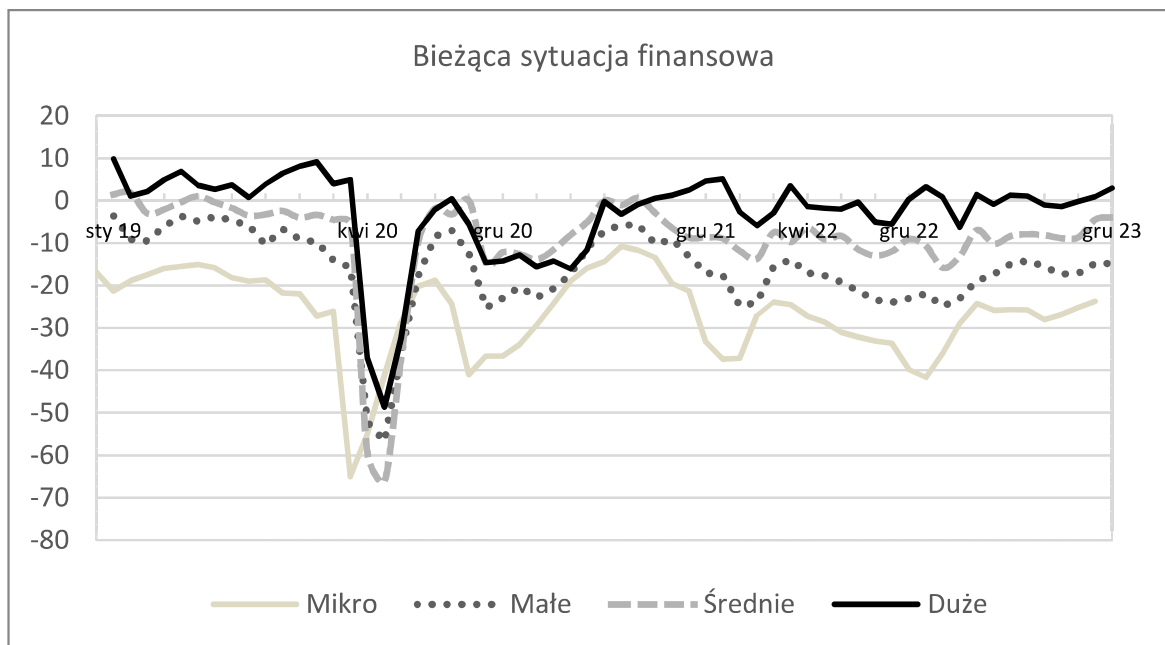


Rys. 1. Zmiany wskaźnika ogólnego klimatu koniunktury przedsiębiorstw różnej wielkości w latach 2019-2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, <https://dbw.stat.gov.pl/> (dostęp: 18.01.2024 r.)

Ocena ogólnego poziomu koniunktury zależy od wielkości przedsiębiorstwa, niezależnie od okresu, którego dotyczy. Praktycznie w całym okresie objętym badaniem najlepiej klimat koniunktury oceniały przedsiębiorstwa duże, zaś najgorzej przedsiębiorstwa mikro. Ustalona dla 2019 roku średnia, stanowiąca w badaniu zmian nastroju punkt odniesienia wyniosła -10,1 pkt. dla firm mikro, +0,2 pkt. dla firm małych, +6,8 pkt. dla średnich oraz 12,5 pkt. dla dużych. Z kolei w roku 2023, z następstwami gospodarczymi pandemii i wzrostu cen energii, średnie oceny ogólnego klimatu koniunktury obniżyły się we wszystkich grupach przedsiębiorstw. Jedynie wśród dużych firm przeważały oceny pozytywne (średnia + 5,7 pkt.), pozostałe firmy oceniały klimat negatywnie (-22,3 pkt. mikro,

-10,6 pkt. małe oraz - 2,0 pkt. średnie). Okres kryzysowych zakłóceń gospodarki, nie tylko obniżyły poziom oceny, ale także pogłębiły różnice w ocenie otoczenia przez firmy różnej wielkości.



Rys. 2. Zmiany wskaźnika bieżącej sytuacji finansowej przedsiębiorstw różnej wielkości w latach 2019-2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, <https://dbw.stat.gov.pl/> (dostęp: 18.01.2024 r.)

Analizując wskaźnik oceny własnej sytuacji finansowej (rys. 2) warto zauważyć, że w całym analizowanym okresie wśród mikro przedsiębiorstw przeważały negatywne oceny własnej sytuacji finansowej. Średnia ocena w roku 2019 dla tej grupy firm wyniosła -17,9, co oznacza że średnio o ok. 41% ankietowanych oceniało swoją sytuację finansową pozytywnie, zaś pozostałe 59% oceniało ją negatywnie. Wśród przedsiębiorstw małych w roku 2019 przewaga odsetka negatywnych ocen wyniosła 6,4 p. proc., wśród średnich 1,3 p. proc, zaś wśród dużych firm dominowały oceny pozytywne (średnia wartość wskaźnika +4,5). Zatem wchodząc w burzliwy okres pandemii większość przedsiębiorstw handlowych oceniała swoją sytuację finansową negatywnie. W latach 2020-2022 tylko sporadycznie wśród przedsiębiorstw dużych pojawiała się niewielka przewaga ocen pozytywnych. W roku 2023, który był okresem post-pandemicznym z trwającymi działaniami wojennymi za wschodnią granicą, wśród przedsiębiorstw mikro, małych i średnich przeważał odsetek ocen negatywnych. W 2023 w porównaniu z rokiem 2019 różnica w średniej miesięcznej ocenie wyniosła -11,5 pkt.

procentowych wśród przedsiębiorstw mikro, - 11,4 dla małych, - 7,5 średnich oraz - 4,5 pkt. proc. w grupie przedsiębiorstw dużych. Widać zatem, że z perspektywy przedsiębiorstw, które przetrwały burzliwy okres kryzysów doprowadził on do pogorszenia ich sytuacji finansowej.

Tabela 1. Zmiany oceny ogólnego klimatu koniunktury przez różnej wielkości przedsiębiorstwa w reakcji na kryzysy

Okres	Mikro			Małe			Średnie			Duże						
	Zmiana (p.proc)	Adaptacja czasowa (kolejne 3 miesiące)			Zmiana (p.proc)	Adaptacja czasowa (kolejne 3 miesiące)			Zmiana (p.proc)	Adaptacja czasowa (kolejne 3 miesiące)						
		+1M	+2M	+3M		+1M	+2M	+3M		+1M	+2M	+3M				
Covid I fala IV-V 2020	-64,3	24%	45%	58%	-51,7	16%	51%	71%	-62,5	12%	54%	79%	-50,2	36%	67%	70%
Covid II fala XI 2020	-31,4	23%	62%	69%	-27,4	23%	37%	44%	-28,9	35%	39%	39%	-19,1	24%	20%	42%
Wybuch wojny w Ukrainie III 2022	-21,4	40%	45%	35%	-20,2	43%	47%	34%	-20,9	35%	35%	30%	-18,7	19%	35%	39%
Gwałtowny wzrost cen energii X 2023	-33,4	4%	-6%	6%	-21,8	1%	2%	11%	-18,5	18%	10%	4%	-15,8	22%	3%	22%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, <https://dbw.stat.gov.pl/> (dostęp: 18.01.2024 r.)

W tabeli 1 zostały zaprezentowane zmiany oceny ogólnego klimatu koniunktury w okresie wystąpienia zakłóceń w otoczeniu przedsiębiorstw. Zgodnie z wcześniejszą obserwacją pojawienie się niespodziewanych zmian w otoczeniu we wszystkich analizowanych sytuacjach kryzysowych skutkowało pogorszeniem nastrojów wśród przedsiębiorstw. Zakłócenia w otoczeniu, niezależnie od

ich rodzaju najsilniej oddziaływały na przedsiębiorstwa mikro, zaś w najmniejszym stopniu na przedsiębiorstwa duże. Ogłoszenie pandemii w marcu 2020 było zdarzeniem tak niespodziewanym, że skokowo wzrósł odsetek przedsiębiorstw, które oceniały ogólny klimat koniunktury negatywnie. W tabeli 1 podane w punktach procentowych zmiany mają charakter względny, tj. liczone są od średniej z 2019 r. Wartym odnotowania jest opóźnienie czasowe ocen w stosunku do zaistnienia zdarzenia. Najniższe oceny klimatu koniunktury odnotowano w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w kwietniu 2020 roku, czyli miesiąc po ogłoszeniu pandemii, zaś w dużych najniższy poziom ocen pojawił się dopiero w maju 2020. Może to wynikać zarówno z metody prowadzenia badania przez GUS, jak i wskazywać, że przedsiębiorstwa wymagają czasu na zgromadzenie informacji o naturze zmian i ocenie stopnia zagrożenia, aby dokonać oceny koniunktury gospodarczej. W odniesieniu do pozostałych analizowanych kryzysów najniższy poziom ocen wystąpił we wszystkich przedsiębiorstwach w tym samym miesiącu tj. XI 2020, III 2022 oraz X 2023.

Porównując ocenę pomiędzy I i II falą Covid widać zdolność adaptacji do nowych warunków, oswojenie się z nową rzeczywistością gospodarczą oraz być może umiejętność wykorzystania sytuacji pandemicznej na swoją korzyść. W czasie narastających zachorowań i obostrzeń związanych z koronawirusem w XI 2020 roku względne pogorszenie oceny koniunktury było już mniejsze niż w kwietniu/maju tego roku. Porównując zmiany pomiędzy I i II falą Covid należy stwierdzić, że większe zdolności adaptacyjne przejawiały przedsiębiorstwa średnie (zmniejszenie salda ocen negatywnych o +34,5 pkt.), zaś najmniejsze przedsiębiorstwa duże (zmniejszenie o +19,6 pkt.). W obu falach Covid po miesiącu gwałtownego spadku ocen koniunktury zaobserwowano systematyczną poprawę nastrojów we wszystkich grupach przedsiębiorstw. W pierwszej fali Covid największą dynamikę popraw ocen koniunktury zaobserwowano wśród przedsiębiorstw średnich, które już w czerwcu 2020 zniwelowały 79% spadku z kwietnia tego roku. Dynamika 3-miesięcznej adaptacji była najwolniejsza w przedsiębiorstwach zatrudniających do 9 osób (mikro). Inaczej wyglądała poprawa ocen koniunktury w ciągu 3 miesięcy od XI 2020 (II fala Covid). Tutaj mikroprzedsiębiorstwa odrobiły 69% względnego spadku, zaś najwolniej poprawiały się oceny w przedsiębiorstwach średnich.

Obserwowany efekt poprawy nastrojów oraz różnica w reakcji na kolejne fale epidemii jest zbieżny z obserwacjami innych badaczy. Badania małych i średnich przedsiębiorstw wykazały, że przedsiębiorstwa reagowały na ogłoszenie pandemii w bardzo zróżnicowany sposób – od biernego oczekiwania na powrót do sposobu funkcjonowania sprzed pandemii, poprzez zmiany dostosowawcze w dotychczasowych procesach organizacyjnych, po wdrażanie całkowicie nowych modeli biznesowych. Konieczność wprowadzenia zmian w małych i średnich

przedsiębiorstwach była jednak wymuszona okolicznościami i w przeciwieństwie do dużych firm, nie stanowiła elementu długofalowej strategii przedsiębiorstwa. W konsekwencji nie wszystkie wprowadzone zmiany były efektywne ekonomicznie oraz spójne w skali przedsiębiorstwa, co nie zapewniało efektu synergii¹¹. Badania polskich przedsiębiorstw wskazują, że działania proaktywne, elastyczność w działaniu, modyfikacja strategii i modeli biznesowych oraz zarządzanie relacjami z klientem były kluczowymi czynnikami sukcesu w zarządzaniu podczas pandemii¹².

Znaczenie dla obserwowanej poprawy nastrojów mogły mieć również instrumenty wsparcia finansowego ze strony władzy publicznej. Uwzględniając liczone ex post wskaźniki adekwatności wsparcia wskazywały, że regulacje w latach 2020 i 2021 bardziej sprzyjały mniejszym podmiotom (wg. kryterium przychodów ze sprzedaży). Równocześnie pomoc udzielana sektorom, w których funkcjonowały mniejsze podmioty była trafniej adresowana, co pozwala na wniosek że małe i średnie podmioty w większym stopniu tej pomocy faktycznie potrzebowały¹³.

Wybuch wojny w Ukrainie w mniejszym stopniu przełożył się na poziom negatywnych ocen koniunktury niż obie fale pandemii, co może wynikać z innego charakteru tego kryzysu. Gwałtowny wzrost cen energii miał większy wpływ na pogorszenie oczekiwań odnośnie do koniunktury w przedsiębiorstwach mikro i małych, zaś mniejszy wśród firm średnich i dużych. Z uwagi na pogłębiający się charakter tej zmiany w otoczeniu (ceny energii systematycznie rosły) w okresie 3 miesięcy od X 2022 roku widać wahania nastrojów i utrzymującą się negatywną ocenę ogólnego klimatu koniunktury. Może to wynikać z relatywnie małej możliwości krótkoterminowych, aktywnych działań adaptacyjnych do kryzysu polegającego na wzroście kosztów energii.

W tabeli 2 ujęto zmiany oceny własnej bieżącej sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Ujęto miesiąc, w którym ocena sytuacji finansowej była najniższa. Analizując moment wystąpienia depresji w ocenach sytuacji finansowej widać przesunięcie w czasie w stosunku do miesiąca negatywnej oceny klimatu koniunktury wśród przedsiębiorstw małych i średnich. Najniższe oceny koniunktury nastąpiły w kwietniu 2020, zaś najniższe oceny sytuacji finansowej nastąpiły w maju 2020, co wskazuje że dostosowanie się do warunków pandemicznych

¹¹ Szarucki M., Noga G., i Kosch O. (2021). *Wpływ pandemii COVID-19 na modele biznesu przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce*. Horyzonty Polityki 2021, 12(40), s. 95-114.

¹² Jedynak P., Bąk S., *Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwami podczas pandemii COVID-19*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów 2022, nr 184, s. 65-78.

¹³ Adamczyk A., Wiśniewski T., Franek S., *Adekwatność wsparcia finansowego dla przedsiębiorstw w Polsce w okresie COVID-19*, Studia BAS 2024, nr 2(78), s. 51-70.

odbiło się negatywnie na ocenie sytuacji finansowej w opóźnieniu. Przesunięcie w czasie widoczne jest również w przypadku reakcji na wzrost cen energii. O ile apogeum negatywnych ocen ogólnego klimatu koniunktury nastąpiło w październiku 2022, to największe saldo negatywnych ocen sytuacji finansowej nastąpiło dopiero w lutym 2023 w grupie przedsiębiorstw mikro, małych i średnich oraz w marcu 2023 wśród przedsiębiorstw dużych.

Na sytuację finansową przedsiębiorstw w największym stopniu wpłynęła I fala pandemii oraz wzrost cen energii. W przypadku pandemii kolejne 3 miesiące przyniosły poprawę sytuacji finansowej, co mogło być wynikiem zarówno wdrożenia pomocy publicznej, jak i przejściowej poprawy sytuacji pandemicznej w miesiącach wakacyjnych 2020 roku. Najszybciej poprawę odnotowały firmy średnie, które już po miesiącu „odrobiły” 45% względnego spadku, zaś po 3 miesiącach ocena sytuacji finansowej wróciła prawie do poziomu kontrolnego (tj. średniej z 2019 roku dla tej grupy firm). Najwolniej sytuacja poprawiała się w mikro-przedsiębiorstwach. Inaczej wyglądała sytuacja w przypadku II fali Covid. O ile przyrost ocen negatywnych nie był tak gwałtowny jak IV – V 2020 roku, to kolejne miesiące przyniosły znacznie mniejszą poprawę. Tutaj najszybciej poprawiała się sytuacja wśród firm mikro, zaś najwolniej wśród przedsiębiorstw dużych. W przypadku gwałtownego wzrostu cen energii najsilniej oddziaływał on na ocenę sytuacji finansowej w firmach małych, które jednak w kolejnych 3 miesiącach coraz lepiej oceniały swoją sytuację finansową, osiągając 73% względnej poprawy nastroju po 3 miesiącach. Najwolniej sytuacja finansowa poprawiała się wśród przedsiębiorstw małych. Może to wynikać ze zróżnicowania: zapotrzebowania na energię, zmian cen sprzedawanego asortymentu w handlu detalicznym oraz przerzucaniu kosztów na kupujących.

także odsetek przedsiębiorców wskazujących na inne niż wymienione enumeratywnie bariery. Inaczej wyglądało to wśród przedsiębiorstw średnich i dużych, które odnotowały mniejszy odsetek firm nie zgłaszających ograniczeń oraz wyższy dla których barierę stanowiły inne czynniki.

Pandemia i następujące po niej kryzysy doprowadziły do uświadomienia sobie znaczenia niepewności ogólnej sytuacji gospodarczej. Bariera ta na stałe i we wszystkich grupach przedsiębiorstw była wskazywana jako jedno z trzech najważniejszych ograniczeń działalności przedsiębiorstw. Wybuch pandemii Covid-19 był zdarzeniem tak niespodziewanym, że znacząco zwiększył odsetek firm, które zaczęły wskazywać inne bariery w prowadzeniu działalności. W oczywisty sposób w obliczu zwiększenia niepewności otoczenia zmalał odsetek przedsiębiorców, którzy nie zgłaszali istnienia barier w prowadzeniu swojej działalności.

Tabela 3. Bariery działalności w okresach turbulencji według wielkości przedsiębiorstw

Okres	Mikro		Małe		Średnie		Duże	
	Bariera	%	Bariera	%	Bariera	%	Bariera	%
Rok 2019 wg. średniej	– koszty zatrudnienia	51,6	– koszty zatrudnienia	66,0	– koszty zatrudnienia	58,9	– koszty zatrudnienia	58,7
	– duża konkurencja	51,4	– obciążenia budżetowe	46,7	– duża konkurencja	50,0	– duża konkurencja	56,6
	– obciążenia budżetowe	41,0	– duża konkurencja	45,6	– obciążenia budżetowe	45,2	– obciążenia budżetowe	43,3
	– brak barier	9,9	– brak barier	9,1	– brak barier	6,0	– brak barier	7,1
	– inne	5,2	– inne	5,5	– inne	7,5	– inne	7,4
Covid I fala IV - V 2020	– niepewność sytuacji	64,3	– niepewność sytuacji	63,0	– niepewność sytuacji	66,0	– koszty zatrudnienia	56,4
	– koszty zatrudnienia	47,5	– koszty zatrudnienia	60,5	– koszty zatrudnienia	58,5	– niepewność sytuacji	53,6
	– niedostateczny popyt	39,5	– obciążenia budżetowe	44,8	– obciążenia budżetowe	44,4	– niedostateczny popyt	45,8
	– brak barier	6,1	– brak barier	3,2	– brak barier	3,4	– brak barier	3,4
	– inne	23,6	– inne	31,0	– inne	32,3	– inne	26,3
Covid II fala X 2020	– niepewność sytuacji	64,1	– niepewność sytuacji	67,1	– niepewność sytuacji	62,6	– niepewność sytuacji	56,5
	– koszty zatrudnienia	42,9	– koszty zatrudnienia	58,4	– koszty zatrudnienia	55,9	– koszty zatrudnienia	53,5
	– niedostateczny popyt	40,4	– obciążenia budżetowe	47,3	– niejasne, niestabilne prawo	46,9	– duża konkurencja	45,7
	– brak barier	5,3	– brak barier	7,5	– brak barier	5,0	– brak barier	2,2
	– inna	12,6	– inna	10,2	– inna	14,4	– inna	21,2

Tabela 3. cd. Bariery działalności w okresach turbulencji według wielkości przedsiębiorstw

Okres	Mikro		Małe		Średnie		Duże	
	Bariera	%	Bariera	%	Bariera	%	Bariera	%
Wybuch wojny w Ukrainie III 2022	– niepewność sytuacji	70,9	– niepewność sytuacji	67,2	– niepewność sytuacji	66,1	– niepewność sytuacji	62,8
	– koszty zatrudnienia	55,9	– koszty zatrudnienia	61,8	– niejasne, niestabilne prawo	57,1	– koszty zatrudnienia	61,7
	– niejasne, niestabilne prawo	50,1	– niejasne, niestabilne prawo	56,3	– koszty zatrudnienia	56,1	– niejasne, niestabilne prawo	50,2
	– brak barier	7,3	– brak barier	7,1	– brak barier	5,4	– brak barier	4,4
	– inne	11,7	– inne	7,5	– inne	16,8	– inne	12,6
Gwałtowny wzrost cen energii X 2022	– niepewność sytuacji	69,8	– niepewność sytuacji	68,5	– niepewność sytuacji	64,1	– niepewność sytuacji	67,4
	– koszty zatrudnienia	57,8	– koszty zatrudnienia	62,6	– niejasne, niestabilne prawo	59,4	– koszty zatrudnienia	65,7
	– obciążenia budżetowe	50,7	– niejasne, niestabilne prawo	56,0	– koszty zatrudnienia	58,7	– niejasne, niestabilne prawo	55,9
	– brak barier	6,3	– brak barier	6,2	– brak barier	5,3	– brak barier	3,0
	– inne	6,5	– inne	5,6	– inne	10,8	– inne	11,0
Rok 2023 wg. średniej	– koszty zatrudnienia	57,3	– koszty zatrudnienia	68,8	– koszty zatrudnienia	61,2	– koszty zatrudnienia	62,5
	– niepewność sytuacji	56,0	– niepewność sytuacji	57,9	– niejasne, niestabilne prawo	58,0	– niepewność sytuacji	59,3
	– obciążenia budżetowe	50,7	– obciążenia budżetowe	55,8	– niepewność sytuacji	58,0	– niejasne, niestabilne prawo	50,7
	– brak barier	7,7	– brak barier	7,1	– brak barier	6,0	– brak barier	3,7
	– inne	3,6	– inne	3,6	– inne	7,8	– inne	8,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, <https://dbw.stat.gov.pl/> (dostęp: 12.01.2024 r.)

Dla przedsiębiorstw mikro w roku 2020 przeszkodą był niedostateczny popyt, co mogło wynikać zarówno z prawnych ograniczeń prowadzenia działalności handlowej, jak i ze zmiany asortymentu zakupów klientów detalicznych, których mobilność i aktywność zawodowa zostały często bardzo ograniczone. Pod wpływem kryzysu przedsiębiorstwom handlowym w większym stopniu zaczęła przeszkadzać niejasność i niestabilność regulacji prawnych.

W okresie po pandemii Covid-19 oceny przedsiębiorstw odnośnie do barier prowadzenia działalności stały się bardziej homogeniczne. Te same bariery ograniczające działalność wskazuje za każdym razem ponad połowa przedsiębiorstw.

Rok 2023 przyniósł względną stabilizację, co wydaje się potwierdzać rosnący udział przedsiębiorców wskazujących na brak ograniczeń w prowadzeniu działalności oraz malejący udział wskazań nietypowych (innych) barier w prowadzeniu działalności.

Analiza istotności barier daje podstawę do wysunięcia tezy, że przedsiębiorstwa mikro cechuje zdolność do adaptacji w niesprzyjającym otoczeniu. W III 2022 roku aż 70,9% mikro przedsiębiorstw wskazywało na niepewność sytuacji jako główną barierę prowadzenia działalności. W 2023 roku odsetek ten spadł do 56% i był najniższy w grupach badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te wykazują także najwyższy odsetek firm, które nie zgłaszają barier w prowadzeniu działalności.

Wydaje się, że turbulentne otoczenie jest najtrudniejszym doświadczeniem dla przedsiębiorstw małych, czyli zatrudniających od 10 do 49 osób. W całym badanym okresie wysokie koszty zatrudnienia stanowiły barierę działalności wskazywaną przez największy odsetek przedsiębiorstw. W porównaniu do firm mikro wolniej stabilizowały swoją sytuację finansową w okresie przedłużających się zakłóceń w otoczeniu (lata 2022-23).

Nie zaobserwowano znaczących różnic w barierach prowadzenia działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego w zależności od ich poziomu wielkości. Wydaje się, że można zaobserwować pozytywny wpływ działań władzy publicznej w zakresie dotowania utrzymania miejsc pracy w okresie pandemii. Koszty zatrudnienia są bowiem najistotniejszą barierą w prowadzeniu działalności handlowej, ale w roku 2020 wyraźnie spadł odsetek przedsiębiorców wskazujących tę właśnie przeszkodę.

5. Wnioski

Gwałtowne zmiany w otoczeniu oddziałują na postrzeganie przez przedsiębiorców swojej sytuacji finansowej oraz perspektyw koniunktury gospodarczej. W okresie długotrwałych lub następujących po sobie turbulencji w otoczeniu rośnie świadomość oraz dotkliwość niepewności sytuacji gospodarczej, która staje się jedną z najistotniejszych barier prowadzenia działalności gospodarczej. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa widać, że stawianie czoła kryzysom wpływa na pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw.

Być może z uwagi na charakter kryzysów z lat 2020-23, które spowodowane były czynnikami o charakterze zewnętrznym, lepsze w radzeniu sobie z kryzysem były przedsiębiorstwa duże. Zarówno obserwowane spadki ocen koniunktury, jak i dynamika adaptacji czasowej wskazują, że w obliczu zmian zewnętrznych w dużych firmach pogorszenie nastroju jest mniejsze niż w mniejszych a okres adaptacji czasowej do zmian zwykle jest krótszy, choć zależy to od specyfiki kryzysu.

Zgodnie z oczekiwaniami badania potwierdziły, że dostosowanie do turbulentnego otoczenia pogarsza sytuację finansową większości przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości.

Wydaje się, że duże zdolności adaptacyjne posiadają mikroprzedsiębiorstwa handlowe. Są one bardzo wrażliwe na negatywne zmiany w otoczeniu, co przejawia się w największym względnym spadku ocen zarówno koniunktury, jak i własnej sytuacji finansowej. Jednak wskaźniki 3 miesięcznej czasowej adaptacji w ocenie koniunktury są w niektórych przypadkach lepsze niż większych przedsiębiorstw. Wniosek ten zdaje się też potwierdzać analiza barier działalności. Firmy te potrafią lepiej niż przedsiębiorstwa małe stabilizować swoją sytuację finansową. Nie da się wykluczyć, że zmieniając organizację działalności, asortyment sprzedaży czy kanały dystrybucji niektóre przedsiębiorstwa mogły wręcz poprawić swoją sytuację finansową.

Obserwacje poczynione w niniejszym opracowaniu mogą stać się przyczynkiem do pogłębionych badań jakościowych nad wykorzystaniem szeroko pojętych zasobów przedsiębiorstw do radzenia sobie z kryzysem. Potrzebne w czasie kryzysów zasoby mogą być w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, bardzo zróżnicowane. Mogą obejmować zarówno zasoby finansowe, dostępność źródeł finansowania, ale także kapitał intelektualny, relacji z otoczeniem, doświadczenie zarządcze, organizacyjne i umiejętności wdrażania nowych rozwiązań.

Wyniki badania mogą także stanowić wskazówkę dla władz publicznych odnośnie do systemu instrumentów wsparcia kierowanych do przedsiębiorstw w okresie kryzysu. W świetle badań zwłaszcza średnich i dużych przedsiębiorstw wydaje się, że jednym z kluczowych zadań jest zapewnienie obok bezpośredniego wsparcia finansowego, jak największej przejrzystości i stabilności rozwiązań prawnych.

BIBLIOGRAFIA

Adamczyk A., Wiśniewski T., Franek S., *Adekwatność wsparcia finansowego dla przedsiębiorstw w Polsce w okresie COVID-19*, Studia BAS 2024, nr 2(78), s. 51-70.

Adian I., Doumbia D., Gregory N., Ragoussis A., Reddy A., Timmis J. D., *Small and Medium Enterprises in the Pandemic : Impact, Responses and the Role of Development Finance*, Policy Research Working Paper, September 2020, No. WPS 9414, World Bank Group., Washington, D.C.

Ancyparowicz G., *Pomoc publiczna podczas pandemii COVID-19*, [w:] *System finansowy w obliczu kryzysów – wybrane aspekty*, red. A. Bielawska, D. Zawadzka, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2023, s. 11-34.

Chudziński P., Cyfert S., Dyduch W., Zastempowski M., *Projekt Sur(vir)val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw w warunkach koronakryzysu*, e-mentor 2020, 5(87), s. 34-44.

Cucino V., Ferrigno G., Crick J., Piccaluga A., *Identifying entrepreneurial opportunities during crises: a qualitative study of Italian firms*", Journal of Small Business and Enterprise Development 2024, Vol. 31 No. 8, s. 47-76.

Di Gregorio D., Musteen M.C., Thomas D., *International business opportunity recognition and development*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 2021, Vol. 28 No. 3, s. 628-653.

Gorynia M., Kuczevska J., *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2023.

Gimmon E., Zysberg L., *Personal characteristics of small business owners and their strategic change behavior during the COVID-19 pandemic*, Management Research Review 2024, Vol 47.2, s. 165-182.

Jedynak P., Bąk S., *Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwami podczas pandemii COVID-19*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów 2022, nr 184, s. 65-78.

Prokopowicz D., *Gospodarcze skutki wojny w Ukrainie [w:] Wybrane aspekty rosyjskiej agresji na Ukrainę w obszarze politycznym, militarnym i gospodarczym*, red. P. Soroka, K. Pająk, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2023, s. 284-332.

Strange R., *The 2020 Covid-19 pandemic and global value chains*, Journal of Industrial and Business Economics 2020, vol. 47(3), s. 455-465.

Szarucki M., Noga G., i Kosch O. (2021). *Wpływ pandemii COVID-19 na modele biznesu przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce*. Horyzonty Polityki 2021, 12(40), s. 95-114.

Walecka A., *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 422, Wrocław 2016, s. 158-168.

Inne

GUS, <https://dbw.stat.gov.pl/> (dostęp: 12.01.2024 r.)

<https://www.rp.pl/handel/art8741031-male-sklepy-i-internet-zyskuja-w-pandemii-najmocniej>, artykuł „Rzeczpospolita” (dostęp: 21.10.2023)