

**Teresa Piecuch**

Politechnika Rzeszowska

---

**FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW  
W WARUNKACH KRYZYSU NA PRZYKŁADZIE  
POLSKICH FIRM SEKTORA MŚP**

---

**Streszczenie:** W ostatnich latach słowo „kryzys” stało się bardzo popularne, wręcz modne, medialne. Często niepowodzenia firm i różne ich problemy tłumaczy się (nie zawsze słusznie) właśnie ogólnosiwiatowym kryzysem, który (w globalnej gospodarce) odbija się na wszystkich podmiotach gospodarczych. Badania dowodzą jednak, że polskie firmy (szczególnie małe i średnie) nie odczuwają tak dobitnie skutków kryzysu. Być może jest to kwestia niedalekiej przyszłości, dlatego przedsiębiorcy, którym brak profesjonalnego podejścia do tego problemu, powinni radykalnie zmienić swoje nastawienie. Powinni uzmysłwić sobie nieuchronność kryzysów i opracowywać strategie radzenia sobie z nimi. Tylko takie podejście zwiększa ich szanse na przetrwanie w sytuacjach trudnych i kryzysowych.

**Słowa kluczowe:** kryzys, sytuacje kryzysowe, zarządzanie w warunkach kryzysu, walka z kryzysem.

## 1. Wstęp

Kryzysy są nieuchronne. Często pojawiają się nagle, nieoczekiwanie spadają na przedsiębiorstwa, na zupełnie do tego nie przygotowaną kadrę. Zachodnie przedsiębiorstwa opracowują (wdrażają) specjalne programy antykryzysowe ułatwiające radzenie sobie w takich sytuacjach – w polskich firmach należy to do rzadkości.

W niniejszym opracowaniu zwrócono uwagę na to, jak kryzys wpływa na funkcjonowanie współczesnych firm sektora MŚP w Polsce. Zaprezentowano także postawy przedsiębiorców wobec kryzysu z uwzględnieniem sposobów radzenia sobie z tym zjawiskiem.

## 2. Istota i znaczenie kryzysu

Kryzys (z greckiego *crisis* – przesilenie) oznacza – najogólniej rzecz ujmując – moment przełomowy, rozstrzygający, punkt zwrotny. Zawsze związany jest z decydowaniem, wyborem, zmaganiem się, walką, w której konieczne jest działanie pod presją czasu [Konieczny 2001, s. 9]. To „nagle, niepożądane i nieoczekiwane wy-

darzenie, które zakłóca równowagę w przedsiębiorstwie stanowiąc zagrożenie dla dowolnej sfery jego działalności. Postrzega się go także jako zjawisko naruszające dobre imię, reputację i wiarygodność” [Kmiotek, Lewicka 2007, s. 284]. To sytuacja, w której „istnieje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów oraz celów instytucji, a także grup społecznych” [Łuczak 2003, s. 115].

Kryzys może mieć zdecydowanie negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji (tak jest najczęściej postrzegany przez przedsiębiorstwa), burzy bowiem dotychczasowe normy, utarte sposoby postępowania, wywołuje lęk, napięcie, poczucie zagrożenia, zwiększa ryzyko działalności. Z reguły też jest długotrwały, nie mija szybko, a firma potrzebuje dużo czasu na powrót do normalności. Kryzys może mieć jednak także wydźwięk pozytywny (zdecydowanie rzadziej dostrzegany) – przeciwdziała bowiem stagnacji, marazmowi, zniechęceniu, bierności; wprowadza ożywienie, wzmacnia motywację; wskazuje ponadto „punkty zapalne” wymagające naprawy.

Kryzys to niewątpliwie sytuacja trudna dla firmy – dla kadry zarządzającej i zatrudnionych w niej pracowników. Często jest szokiem, pojawia się nagle, spada na często zupełnie do tego nie przygotowaną kadrę. Może być przyczyną problemów, niepowodzeń, konfliktów. Jednocześnie „kadra zarządzająca ma tendencje do bagatelizowania pierwszych symptomów kryzysu i odsuwania od siebie zagrożenia na zasadzie, że «ich firmy to nie dotknie». Postawa taka w niczym nie pomaga, co więcej – prowadzi do nawarstwiania się trudności, a podejmowane w końcu działania mogą okazać się spóźnione i nieskuteczne” [Knapik-Stefaniuk 2007].

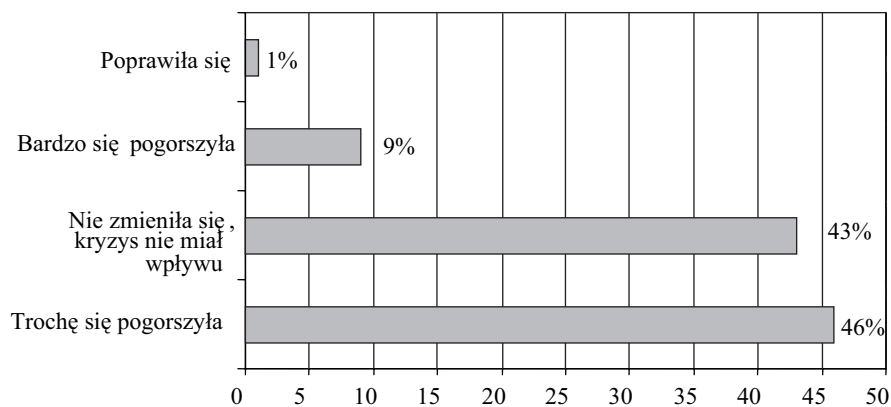
Sytuacja kryzysowa oznacza systematyczne pogarszanie się wyników ekonomiczno-finansowych firmy, postępujący spadek udziału w rynku oraz zmniejszanie się jej potencjału strategicznego. Efektem tego może być trwale zachwianie równowagi ogólnej, dochodzi także do zagrożenia jej bytu, może to nawet doprowadzić do upadku [Knapik-Stefaniuk 2007].

W warunkach kryzysu szczególnie trudna jest sytuacja najmniejszych firm. Nie dysponują one bowiem wystarczającymi zasobami i rozległymi kontaktami ułatwiającymi radzenie sobie w sytuacjach trudnych. Jednocześnie, ze względu na ich dużą elastyczność, mobilność, adaptacyjność – łatwiej im (niż dużym, skostniałym jednostkom) dopasować się do wymogów otoczenia. To, czy (jak) polskie małe i średnie firmy radzą sobie z kryzysem, czy (w jakim stopniu) odczuwają jego negatywne konsekwencje – zawarto w dalszej części opracowania.

### **3. Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa wobec kryzysu**

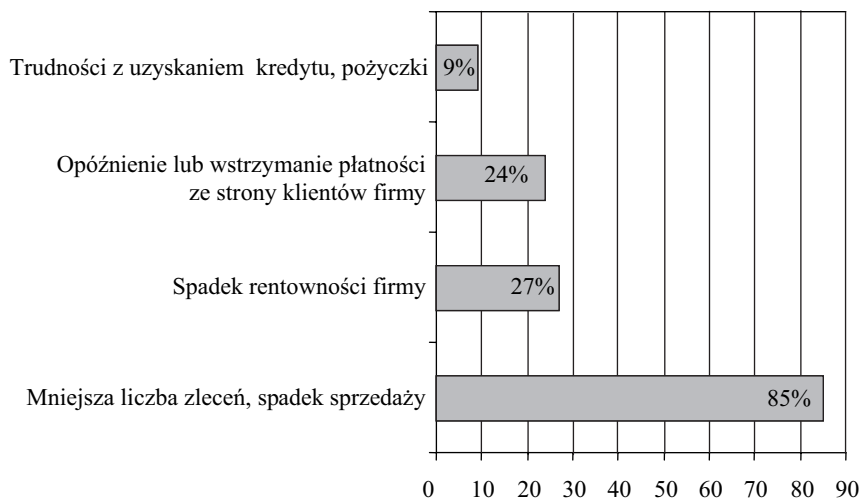
Opierając się na badaniach przeprowadzonych w 2009 r. przez PARP na próbie 1205 małych i średnich przedsiębiorstw, można stwierdzić, że polskie firmy sektora MŚP nie odczuwają tak dotkliwie skutków kryzysu gospodarczego jak inne małe firmy na całym świecie. Zauważa się jednak oznaki pewnego spowolnienia gospodarczego, któremu towarzyszą np. ograniczanie koniecznych wydatków czy większa skłonność do oszczędzania i unikania zaciągania kredytów.

O niezłej (nie pogarszającej się drastycznie) sytuacji badanych firm sektora MŚP świadczą odpowiedzi udzielane przez ich przedstawicieli. Co prawda, najwięcej z nich stwierdziło, że ich sytuacja się pogorszyła, lecz nieznacznie (46% wskazań), ale niewiele mniej (43%) uznało, że się nie zmieniła. Jedyne w 9% przypadków uznawano, że sytuacja pogorszyła się bardzo. Zaledwie 1% firm oceniło, że ich sytuacja w trakcie trwania kryzysu poprawiła się (rys. 1).



**Rys. 1.** Zmiana sytuacji badanych firm w związku z kryzysem

Źródło: [Orłowski i in. 2010, s. 34].

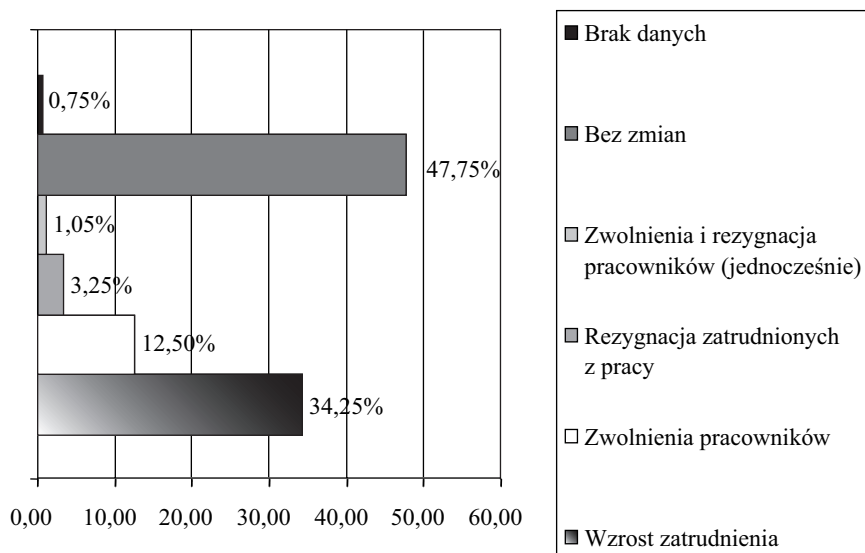


**Rys. 2.** Objawy kryzysu

Źródło: [Orłowski i in. 2010, s. 35].

Negatywny wpływ kryzysu w badanych firmach objawiał się głównie w mniejszej liczbie zleceń, a co się z tym wiąże – w spadku sprzedaży. Odpowiedziało tak aż 85% respondentów (por. rys. 2).

Podobnie jak inne polskie małe i średnie firmy, także te zlokalizowane w województwie podkarpackim nie odczuwają tak dobitnie skutków światowego kryzysu. Opierając się na raporcie z badań ankietowych przeprowadzonych przez Małopolski Instytut Gospodarczy dotyczących „Adaptacyjności podkarpackich przedsiębiorstw w warunkach dynamicznych zmian gospodarczych” przeprowadzonych na próbie 400 firm sektora MŚP, można stwierdzić, że oparły się one tendencjom kryzysowym. Jednym z aspektów potwierdzających ten fakt jest analiza zmiany stanu zatrudnienia w badanych jednostkach. Wynika z niej, że prawie połowa firm (47,75%) nie odnotowała spadku zatrudnienia, a jedna trzecia (34,25%) zwiększyła nawet liczbę zatrudnionych (por. rys. 3).



Rys. 3. Zmiana stanu zatrudnienia w badanych firmach Podkarpackia

Źródło: [Badania adaptacyjności... 2010, s. 25].

Bardzo interesujące – w kontekście światowego kryzysu – są też informacje dotyczące zmian w wynikach finansowych badanych firm w latach 2008-2009 (tab. 1). Wynika z nich, że ich sytuacja finansowa nie pogorszyła się drastycznie, można ją ocenić jako stabilną, jednak z niewielką tendencją do pogarszania się.

Przed kryzysem nie można uciec, ale można i należy się przed nim bronić. Dlatego współczesne firmy powinny być przygotowane na takie sytuacje. W warunkach niestabilnego otoczenia menedżerowie powinni być zainteresowani metodami

**Tabela 1.** Zmiany w wynikach finansowych firm Podkarpacia

Wyszczególnienie	Procent odpowiedzi (N = 400)
1. Zmiana stanu przychodów:	
– wzrost	43,75
– spadek	36,75
– bez zmian	17,75
2. Zmiana stanu ponoszonych kosztów:	
– wzrost	64,50
– spadek	14,75
– bez zmian	18,50
3. Zmiana stanu wyniku finansowego	
– wzrost	31,75
– spadek	40,50
– bez zmian	22,25

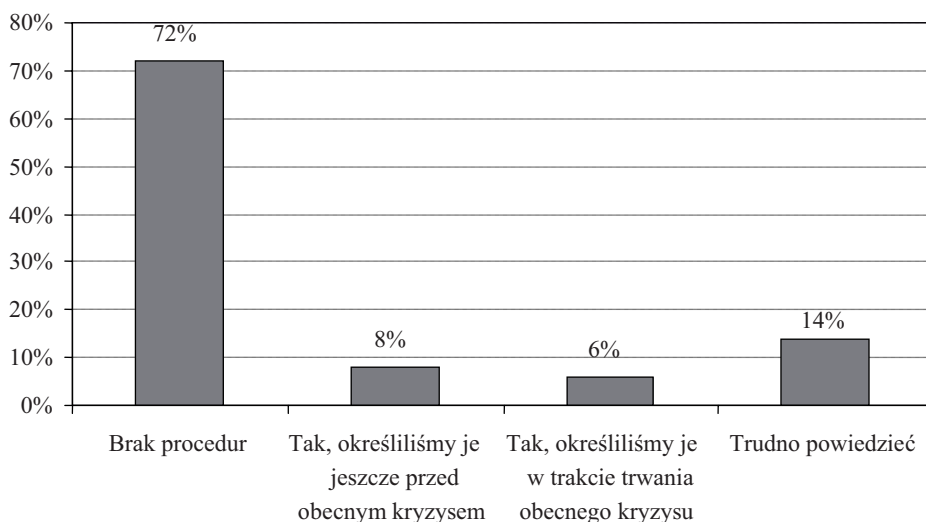
Źródło: [Badania adaptacyjności... 2010, s. 50].

ułatwiający przewidywanie nadchodzących zmian i radzenie sobie w sytuacjach trudnych. Nie można dopuszczać do sytuacji, kiedy każde, nawet najdrobniejsze zawirowanie doprowadza do „chaosu w zarządzaniu, do podejmowania nieprzemysłanych decyzji, nie mających nic wspólnego z działaniami służącymi rozpoznawaniu przyczyn kryzysu i jego likwidacji” [Knapik-Stefaniuk 2007].

#### 4. Sposoby walki z kryzysem

Specjaliści z zakresu zarządzania podkreślają, że współczesne przedsiębiorstwa powinny mieć profesjonalne programy walki z kryzysem. Praktyka gospodarowania dostarcza jednak dowodów na to, że znaczna większość polskich przedsiębiorców nie formułuje specjalnych programów, nie podejmuje działań decydujących o długookresowej konkurencyjności ich przedsiębiorstw (rys. 4). Aż 72% badanych MŚP w Polsce nie było przygotowanych do kryzysu. Jest to bardzo niepokojące, biorąc pod uwagę, że „przedsiębiorstwa powinny przyjąć utrzymywanie się w najbliższych latach stosunkowo słabej koniunktury za stan permanentny i w trwały sposób dostosować do tego swoje strategie biznesowe”. Zaledwie 8% firm było względnie dobrze przygotowanych na nadejście kryzysu, a 6% w miarę szybko się do niego dostosowało.

Polskie MŚP nastawione są głównie na przetrwanie, wykazując większą skłonność do oszczędzania (redukcji kosztów, mniejszego zainteresowania zaciąganiem kredytów) niż w czasie dobrej koniunktury. W tabeli 2 zawarto rodzaje działań, jakie wymusił kryzys na badanych firmach.



**Rys. 4.** Posiadanie procedur dotyczących postępowania w czasach kryzysu

Źródło: [Orłowski i in. 2010, s. 43].

**Tabela 2.** Działania podejmowane w związku z kryzysem

Wyszczególnienie	Procent odpowiedzi (N = 1205)
Ogólne ograniczanie kosztów, oszczędzanie	49
Szukanie nowych rynków, branż, klientów	21
Obniżanie cen swoich produktów	19
Mniejsze wydatki na usługi telekomunikacyjne	17
Ograniczenie (odłożenie w czasie) inwestycji	14
Wstrzymanie podwyżek pracowników	12
Intensywniejsza promocja, reklama	11
Rabaty dla klientów płacących terminowo	9
Redukcja zatrudnienia, zwolnienia pracowników	4
Zmiana form zatrudnienia pracowników	3
Firma nic nie planuje, nie podjęła żadnych działań	33

Źródło: [Orłowski i in. 2010, s. 39].

W warunkach kryzysu przedsiębiorcy nie stosują specjalnych strategii, antykryzysowych programów, starają się zachowywać rozsądnie, co przejawia się głównie „wstrzymaniem inwestycji w tym okresie, zmianą na bieżąco planów, usprawnianiem procedur współpracy z dostawcami” [Metoda przedsiębiorców... 2010].

Jak wykazują badania, postawy polskich przedsiębiorców wobec kryzysu nastawione są głównie na przetrwanie trudnej sytuacji (63% wskazań). 25% badanych starało się poszukiwać różnych rozwiązań, by lepiej radzić sobie z trudną sytuacją. Zaledwie 12% postrzegało kryzys pozytywnie, jako czas sprzyjający rozwojowi firmy. Znaczna większość przybierała postawę pasywną, wycofywała się, zamiast poszukiwać nowych możliwości działania – w efekcie firmy takie „tracą podobnie, jak cała gospodarka” [Metoda przedsiębiorców... 2010].

Kryzysy są nieuchronne, mogą pojawiać się niespodziewanie, co więcej – zgodnie z postulowanym nowym paradygmatem zarządzania – „chaotyką”: „chaotyczne i nieprzewidywalne warunki działania firm staną się w nadchodzących latach warunkami normalnymi, co wymaga [...] odpowiedniej zmiany strategii, a zwłaszcza poprawy w dziedzinie zarządzania ryzykiem. Nakazuje to przede wszystkim analizować źródła wstrząsów, przygotowywać wariantywnie scenariusze reakcji, analizować wynikające z nieprzewidzianych warunków nowe wyzwania i szanse rozwoju [...]. Zmiany te daje się zauważyć w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw na świecie” [Orłowski i in. 2010, s. 23] – rzadziej wykorzystuje się je w Polsce. W związku z tym wręcz konieczna jest radykalna zmiana postaw polskich firm sektora MŚP wobec kryzysów. W firmach takich reakcje na zmiany sytuacji gospodarczej pojawiają się znacznie później niż w dużych jednostkach. Nie dostrzegają one jeszcze zatem problemu, nie do końca zdają sobie sprawę ze skutków ogólnoświatowego kryzysu i z siły ich negatywnego oddziaływania.

## 5. Zakończenie

Kryzysy są nieuniknione w działalności każdej organizacji. W warunkach wolnego rynku mogą one dotknąć każdego, każdą firmę, nawet najlepszą. Mogą wystąpić zawsze, niezależnie od wskaźników makroekonomicznych czy cykli koniunkturalnych. W związku z tym należy zwrócić baczniejszą uwagę na metody walki z tym zjawiskiem, a także starać się wykorzystać jego pozytywne aspekty. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że każdy kryzys wyprzedza późniejszą zmianę. Należy zatem tak nim zarządzać, aby późniejsze zmiany okazały się korzystne, by miały charakter progresywny, przyczyniały się do rozwoju organizacji.

Jak wynika z informacji zawartych w niniejszym opracowaniu, „w Polsce kanały wpływu kryzysu (szczególnie w przypadku firm sektora MŚP) są znacznie słabsze niż w krajach rozwiniętych<sup>1</sup>. Obserwuje się, co prawda, pewne spowolnienie, któremu towarzyszy słaba dynamika wydatków konsumpcyjnych i spadek wydatków inwestycyjnych” [Orłowski i in. 2010, s. 16]. Być może to dlatego w Polsce „za-

---

<sup>1</sup> Dowodem na to, że w Polsce kryzys gospodarczy jest odczuwany zdecydowanie w mniejszym stopniu jest choćby to, że w II kwartale 2009 r. PKB wzrósł o 0,5% w porównaniu z I kwartałem 2009 r. i był o 1,4% wyższy w porównaniu z II kwartałem 2008 r. Należy przy tym dodać, że wzrost wartości PKB w Polsce w tym okresie był jedynym w Unii Europejskiej [http://pl.wikipedia... 2010].

rzządzanie sytuacjami kryzysowymi pozostaje na uboczu zainteresowań kadry kierowniczej wielu firm [...], a podejmowanym działaniom brakuje systematyczności. Przykład wielu firm zachodnich [...] wskazuje, że wdrażają one kompleksowe projekty zarządzania sytuacjami problemowymi mogącymi przerodzić się w kryzysy oraz programy radzenia sobie z kryzysem” [Kmiotek, Lewicka 2007 s. 283]. Polskie przedsiębiorstwa nastawione są głównie na przetrwanie, oszczędności, odraczenie w czasie koniecznych inwestycji. Brak im profesjonalnego podejścia (np. procedur postępowania w takich sytuacjach, specjalnego sztabu kryzysowego czy antykryzysowego, konkretnych instruktaży dla każdego z możliwych wydarzeń) opartego na sprawdzonych programach walki z kryzysami. Ponadto wielu polskich przedsiębiorców nie docenia kryzysu i skali tego, co może ich przedsiębiorstwa w związku z tym spotkać.

Wszystkie przedsiębiorstwa powinny być przygotowane na ewentualne negatywne scenariusze i ich niekorzystne konsekwencje. Jeżeli bowiem firma nie jest odpowiednio przygotowana do sytuacji kryzysowej – popełnia błędy (pogarsza sytuację), których skutki mogą być nieodwracalne. Polskie firmy powinny mieć świadomość tego, że najgorsze jeszcze przed nimi, że skutki kryzysu powoli, ale stopniowo zaczynają być widoczne, np. w bankowości, inwestycjach, branży deweloperskiej. Inne branże odczują to w przyszłości. W związku z tym należy się do tego przygotować.

## Literatura

- Badania adaptacyjności podkarpackich przedsiębiorstw w warunkach dynamicznych zmian gospodarczych. Raport z badań*, Małopolski Instytut Gospodarczy, Rzeszów 2010.  
[http://pl.wikipedia.org/wiki/Kryzys\\_finansowy\\_2007-2009#Kryzys\\_w\\_Polsce](http://pl.wikipedia.org/wiki/Kryzys_finansowy_2007-2009#Kryzys_w_Polsce) (pobrano 27.05.2010).
- Kmiotek K., Lewicka D., *Sposoby zapobiegania skutkom kryzysów w działalności biznesowej*, [w:] K. Popiołek, A. Bańka (red.), *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy. W kontekście narastania zagrożeń*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2007.
- Knapik-Stefaniuk A., *Kryzys w organizacji – i co dalej?*, „Zarządzanie Zmianami”, Biuletyn POU, 2007, nr 1.
- Konieczny J., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach*, Garmond, Poznań–Warszawa 2001.
- Łuczak M., *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2003.
- Metoda przedsiębiorców na kryzys? Przetrawać*, [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/420102,metoda\\_przedsiębiorcow\\_na\\_kryzys](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/420102,metoda_przedsiębiorcow_na_kryzys), (pobrano 23.05.2010).
- Orłowski W., Pasternak R., Flaut K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010.



## FUNCTIONING OF COMPANIES IN THE CRISIS ON THE EXAMPLE OF POLISH SMES

**Summary:** In recent years the word “crisis” has become extremely popular, fashionable and even of media hype. Very often the company failures are explained (not always rightly) by the worldwide crisis which (in a global economy) has its influence on all corporate equities. However, the research proves that Polish companies (especially small and medium-sized) do not suffer so significantly from the crisis results. Perhaps it is the matter of the near future, therefore entrepreneurs who lack the professional approach to the problem should radically change their attitude. They should realize the inevitability of the crisis and work out the strategies of dealing with it. Only such an approach increases their chances to survive the difficult and recessionary conditions.