

Wojciech Leoński*

Uniwersytet Szczeciński

POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA W OBLICZU KRYZYSU GOSPODARCZEGO

Streszczenie

Artykuł dotyczy problematyki związanej z działalnością przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego. W opracowaniu dokonano m.in. analizy zagadnienia definicji kryzysu gospodarczego. Ponadto, analizie poddano skutki kryzysu gospodarczego dla polskich przedsiębiorców, natomiast w ostatniej części artykułu zaprezentowano wybrane działania antykryzysowe stosowane przez podmioty gospodarcze.

Słowa kluczowe: kryzys gospodarczy, przedsiębiorczość, przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Postępujące procesy globalizacji i uzależnienia od siebie poszczególnych gospodarek sprawiają, że sytuacje kryzysowe zapoczątkowane w jednym kraju oddziałują na gospodarki innych krajów. Dlatego też kryzys gospodarczy, który zaczął się w 2008 r. w Stanach Zjednoczonych, rozprzestrzenił się na większość krajów świata. Niewątpliwie kryzys stanowi poważne wyzwanie dla polskich przedsiębiorców. Jego skutki mają wpływ zarówno na najmniejsze podmioty gospodarcze z sektora MSP, jak i duże przedsiębiorstwa. Sytuacje kryzysowe na rynkach powodują, że

* Adres e-mail: wleonski@wneiz.pl.

część przedsiębiorstw musi zmodyfikować sposób zarządzania przedsiębiorstwem w celu dostosowania się do nowych warunków otoczenia. Należy zwrócić uwagę na to, że spowolnienie gospodarcze z jednej strony stwarza dla przedsiębiorstw szanse, z drugiej zaś niesie nowe zagrożenia. Kryzys gospodarczy wymusza poszukiwanie skutecznych rozwiązań antykryzysowych, by w przyszłości można było lepiej niwelować jego negatywne skutki. Celem artykułu jest analiza skutków kryzysu gospodarczego dla przedsiębiorstw działających w Polsce.

1. Istota kryzysu gospodarczego

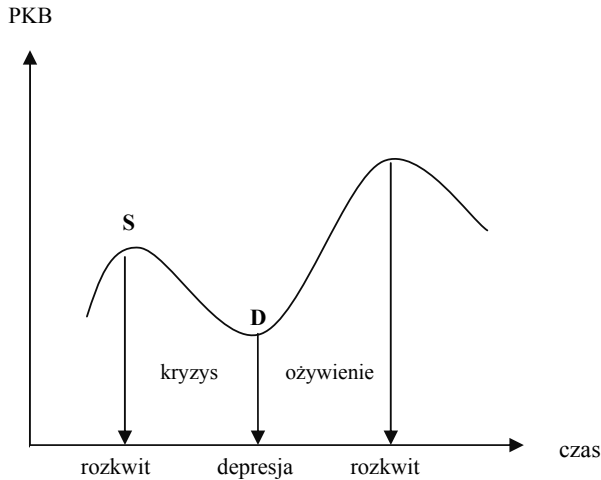
Słowo „kryzys” pochodzi z języka greckiego i oznacza podejmowanie decyzji pod presją czasu. Należy zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji kryzysu, które poruszają aspekty polityczne, społeczne i ekonomiczne. Jedną z definicji określa kryzys jako przesilenie, moment przelomowy, rozstrzygający, punkt zwrotny. Jest to załamanie gospodarcze, faza cyklu koniunkturalnego charakteryzująca się zmniejszeniem rozmiarów produkcji, nakładów inwestycyjnych, dochodów realnych społeczeństwa, którym towarzyszy wzrost bezrobocia, a czasem także spadek cen¹. Z tej definicji wynikają dwa zasadnicze znaczenia kryzysu gospodarczego. Mianowicie, w jednym ujęciu jest on jedną z faz cyklu koniunkturalnego, która charakteryzowana jest za pomocą wahań mierników ekonomicznych związanych z poziomem koniunktury. W literaturze ekonomicznej wyróżnia się cztery podstawowe fazy cyklu koniunkturalnego: kryzys, depresję, ożywienie oraz rozkwit. Fazy te zostały przedstawione na rysunku 1.

Należy zwrócić uwagę, że poszczególne cykle koniunkturalne są różne, aczkolwiek można zaobserwować podobieństwa w zachowaniu wskaźników gospodarczych w trakcie trwania poszczególnych cykli. Jak można zauważyć na rysunku 1, w cyklu koniunkturalnym zaznaczone są dwa punkty zwrotne, tj. punkt szczytu (S) i punkt dna (D). Po przekroczeniu punktu szczytu, po fazie rozkwitu zaczyna się okres kryzysu. Faza kryzysu charakteryzuje się głównie nadprodukcją rozumianą jako przewaga podaży nad popytem. Następstwem nadprodukcji jest natomiast spadek różnych wielkości ekonomicznych. W fazie kryzysu spadają m.in. produkcja, dochody, zatrudnienie. Kolejny punkt zwrotny (D) znajduje się w fazie depresji. Jest

¹ A. Drab-Kurowska, A. Sokół, *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań rozwoju technologii XXI wieku*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 81.

to dolny punkt zwrotny, od którego zaczyna się poprawa i wzrost wskaźników gospodarczych. Istnieją także współczesne cykle gospodarcze, które charakteryzują się mniejszą liczbą poszczególnych faz i ograniczają się zazwyczaj do dwóch etapów, tj. wzrost i spadku.

Rysunek 1. Klasyczny cykl koniunkturalny



Źródło: opracowanie własne.

W innym ujęciu kryzys jest rozumiany jako okres, w którym dokonuje się swoisty przełom. Kryzys gospodarczy może być też rozumiany jako proces przyczynowo-skutkowy, tzn. że określone zdarzenia występują po sobie i zawierają zdarzenie, które jest szokiem dla systemu. Poszczególne etapy kryzysu różnią się między sobą ostrością i nasyceniem zjawisk kryzysowych².

Rozpatrując kryzys z punktu widzenia terytorialnego, można mówić o kryzysie lokalnym (regionalnym) i globalnym (ogólnoswiatowym). Kryzysy lokalne występują tylko na obszarze określonego regionu lub kraju i tylko tam odczuwane są skutki recesji. Gdy natomiast kryzys dotyczy dużego państwa będącego światowym

² *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Business Review Polska, Wrocław 2003, s. 18.

mocarstwem gospodarczym, kryzys regionalny może przerodzić się w kryzys globalny, bo jego następstwa obejmują gospodarki innych krajów³.

Należy także zwrócić uwagę na okresowość kryzysu gospodarczego, gdyż czas jego trwania jest ograniczony. Trzeba też dodać, że kryzysy gospodarcze tak samo jak cykle gospodarcze nie są regularne co do czasu trwania. Nie budzi wątpliwości fakt, że pomimo okresowości kryzys wpływa na gospodarkę światową. Pojawienie się kryzysu gospodarczego może mieć różne przyczyny, może on wynikać np. z niewłaściwej polityki finansowej prowadzonej przez banki centralne państw rozwiniętych⁴.

Jedną z głównych przyczyn ostatniego kryzysu gospodarczego zapoczątkowanego w Stanach Zjednoczonych było udzielanie przez banki pożyczek hipotecznych osobom, które nie posiadały wystarczających możliwości finansowych. Poza rozluźnieniem kryteriów dotyczących zdolności kredytowej większość umów kredytowych była zawierana przez pośredników, którzy byli zainteresowani zwiększeniem ich liczby. Kredyty te były przedmiotem dalszego obrotu pośrednio lub bezpośrednio za pomocą emitowanych na ich podstawie papierów wartościowych, a ryzyko kredytu było transmitowane na inne podmioty. Ponadto, agencje ratingowe były zainteresowane dalszym rozwojem rynku i wystawiały wysokie oceny papierom wartościowym emitowanym na podstawie kredytów hipotecznych. Należy podkreślić, że w okresie rozwoju rynku kredytów hipotecznych i rynku emitowanych na ich podstawie obligacji około połowa przychodów agencji ratingowych wynikała z nadawania ocen ww. papierom wartościowym⁵. Jednym z następstw takiej sytuacji był upadek jednego z największych na świecie banków – Goldman Brothers, który wstrząsnął światowym systemem finansowym. Dlatego też obecny kryzys gospodarczy jest często nazywany kryzysem finansowym. Należy jednak zwrócić uwagę, że skala kryzysu jest znacznie szersza.

W następstwie wydarzeń, które miały miejsce w Stanach Zjednoczonych, kryzys zaczął negatywnie oddziaływać na wiele aspektów gospodarki światowej. Nie ulega wątpliwości, że jest to największy kryzys gospodarczy po „Wielkim Kryzy-

³ *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011, s. 333.

⁴ M. Wague, *Międzynarodowe kryzysy gospodarcze i ich konsekwencje*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2009, nr 78, s. 81–94.

⁵ J. Czekaj, *Wpływ światowego kryzysu gospodarczego na polską gospodarkę*, w: *Globalizacja, kryzys i co dalej?*, red. G.W. Kołodko, Poltext, Warszawa 2010, s. 193–194.

sie”, który rozpoczął się w USA 24 października 1929 r. w tzw. czarny czwartek. W ten dzień gwałtownie zostały obniżone ceny akcji na giełdzie w Nowym Jorku. Następstwem krachu na giełdzie były liczne bankructwa. Ponadto, znacznie zwiększyło się zadłużenie wielu osób i przedsiębiorstw, nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale i na całym świecie. Nastąpił także wzrost bezrobocia⁶.

2. Wpływ kryzysu na polskie przedsiębiorstwa

Gospodarka światowa i uzależnienie od siebie gospodarek poszczególnych państw spowodowało, że kryzys finansowy rozpoczęty w 2008 r. w USA przeniósł się także na inne kraje, w tym na Polskę. W rezultacie została zachwiana międzynarodowa gospodarka. Spowodowało to spowolnienie gospodarcze na świecie.

Nie budzi wątpliwości fakt, że na aktualną sytuację polskich przedsiębiorstw ma niewątpliwie wpływ światowy kryzys gospodarczy. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że w przypadku Polski skutki kryzysu są mniej dotkliwe niż w innych krajach. Polska jako jeden z nielicznych krajów Europy uzyskała w 2009 i 2010 r. wzrost gospodarczy. Należy jednak podkreślić, że spowolnienie gospodarcze dotknęło także polską gospodarkę, co wpłynęło na nierównowagę finansów publicznych. Kryzys spowodował zmniejszenie inwestycji zagranicznych i krajowych, ograniczył produkcję, a co za tym idzie – popyt i dochody przedsiębiorstw. Do czynników, które są najbardziej odczuwalne w przedsiębiorstwach w okresie kryzysu, zalicza się m.in.⁷:

- trudności w zakresie finansowania działalności bieżącej,
- spadek wartości przedsiębiorstwa,
- niekorzystne zmiany w strukturze i dynamice sprzedaży,
- zmniejszenie się udziału przedsiębiorstwa w rynku,
- pogorszenie się wizerunku przedsiębiorstwa i konflikty wewnątrzorganizacyjne.

Jednym z najbardziej widocznych skutków kryzysu gospodarczego było ograniczenie dostępu do źródeł finansowania, np. kredytów bankowych. Wzrosły koszty uzyskania kredytów, a co za tym idzie – przedsiębiorstwom trudniej było uzyskać kredyt bankowy. Zmniejszony zakres finansowania działalności gospodarczej

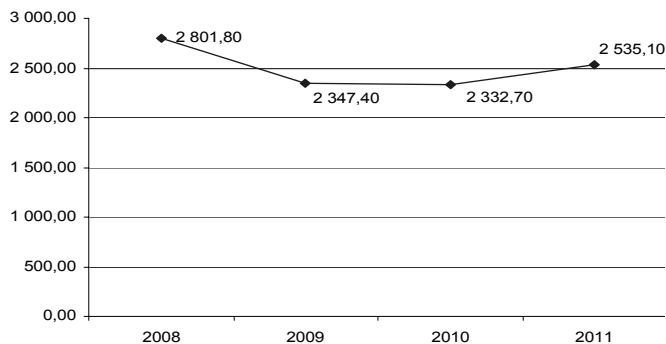
⁶ *Kryzys ekonomiczny a przestrzenny i funkcjonalny wymiar polityki gospodarczej*, red. K. Pająk, J. Tomidajewicz, Adam Marszałek, Toruń 2011, s. 174–176.

⁷ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005, s. 15.

dotknął głównie sektor małych i średnich przedsiębiorców. Duża część najmniejszych podmiotów gospodarczych nie jest w stanie sprostać wymaganiom, jakie stawiają przed nimi banki. Wymagają one od przedsiębiorców różnego rodzaju zabezpieczeń, które dotyczą spłaty kredytu. Podejmując decyzję o przyznaniu kredytu dla danego przedsiębiorstwa, banki uwzględniają liczne kryteria. Jednymi z najbardziej istotnych są kryteria ryzyka oraz dochodowości. Efektem takiego postępowania jest coraz większa trudność w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania. Kryzys dotknął również duże przedsiębiorstwa. Większe podmioty gospodarcze częściej współpracują z przedsiębiorcami z innych krajów, dlatego też sektor dużych przedsiębiorstw też odczuł skutki spowolnienia gospodarczego na świecie. Pomimo że Polska w przeciwieństwie do większości krajów Europy Zachodniej odnotowała wzrost gospodarczy, to jednak fakt pogorszenia koniunktury u partnerów zagranicznych przełożył się również na pogorszenie sytuacji polskich przedsiębiorstw.

Należy zauważyć, że następstwem kryzysu gospodarczego było też zmniejszenie nakładów inwestycyjnych przez polskie przedsiębiorstwa w latach 2009 i 2010 (rysunek 2). Dopiero w 2011 r. nastąpił wzrost nakładów inwestycyjnych podmiotów gospodarczych.

Rysunek 2. Wartość nakładów inwestycyjnych na jedno przedsiębiorstwo w Polsce (w tys. zł)



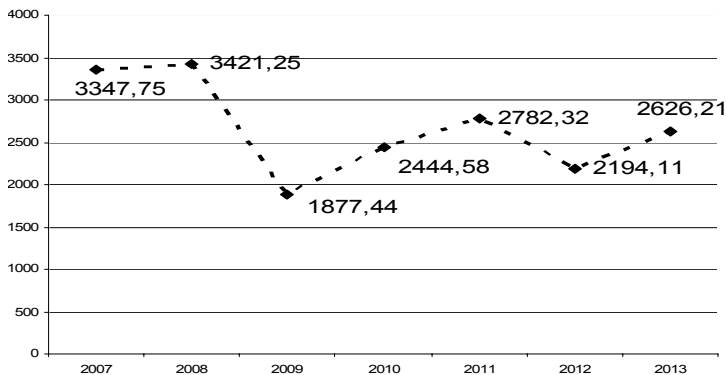
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Gospodarki, www.mg.gov.pl (1.07.2013).

Kryzys gospodarczy spowodował, że z GPW w Warszawie nastąpiło wycofanie kapitału krajowego i zagranicznego. Na rysunkach 3 i 4 przedstawiono indeksy

giełdowe spółek notowanych na GPW, czyli wartości obliczone na podstawie wyceny akcji. Dzięki indeksom giełdowym można m.in. przedstawić koniunkturę na giełdzie. Dokonując analizy danych przedstawionych na rysunkach 3 i 4, można stwierdzić, że następstwem kryzysu gospodarczego był niewątpliwie spadek wartości spółek giełdowych. Duże spadki wartości dotknęły większości spółek z wielu sektorów: bankowego, paliw, energetycznego, odzieżowego, chemicznego, informatycznego, spożywczego, surowców, handlu detalicznego i innych.

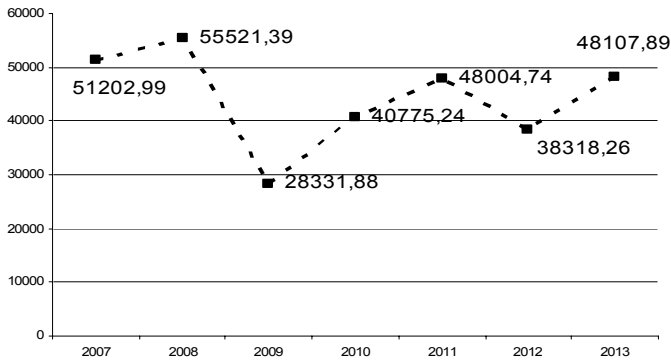
W 2008 r. indeks 20 największych spółek giełdowych w Polsce zanotował spadek o 47,69%, natomiast indeks wszystkich spółek giełdowych spadł w tym samym roku o 50,96%. W następstwie powyższej sytuacji pozyskanie kapitału za pomocą giełdy zostało znacznie ograniczone. Ponadto, wycofanie części kapitału z giełdy przez zagranicznych inwestorów spowodowało spadek ceny polskiej waluty. Deprecjacja złotego doprowadziła natomiast do zwiększenia kosztów przedsiębiorstw, które zajmowały się działalnością produkcyjną na bazie importowanych towarów i surowców.

Rysunek 3. Indeks WIG20 w latach 2007–2013 (na początek każdego roku)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GPW, www.gpw.pl/ (1.07.2013).

Rysunek 4. Indeks WIG w latach 2007–2013 (na początek każdego roku)



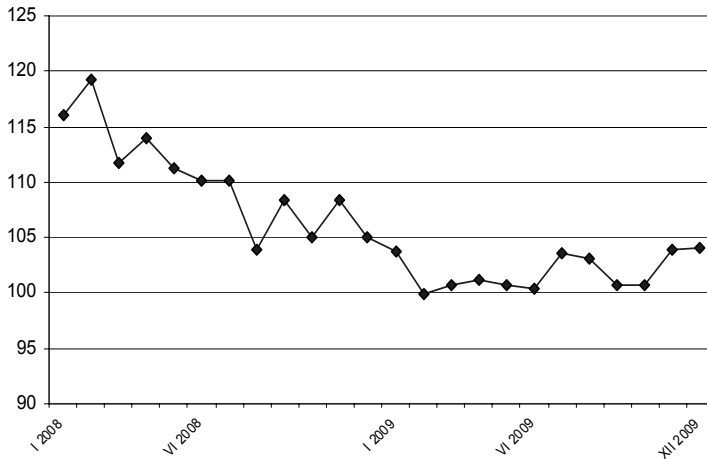
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GPW, www.gpw.pl/ (1.07.2013).

Kryzys gospodarczy powoduje redukcję wydatków w przedsiębiorstwie. Podmioty gospodarcze oszczędzają na szkoleniach, co przy powrocie do koniunktury może spowodować pewne trudności. Nowe wyzwania wiążą się z nowymi umiejętnościami, które wymagają systematycznej nauki. Wydatki na szkolenie są jednymi z pierwszych, które tnie się w obliczu kryzysu, czego wyrazem są dane pochodzące z PARP, według których budżety przedsiębiorstw przeznaczone na szkolenia w latach 2009–2010 uległy zmniejszeniu o 10–30%⁸.

Dokonując analizy trudności związanych z kryzysem gospodarczym, należy odwołać się do rynku pracy. W dobie kryzysu często dochodzi do redukcji zatrudnienia i ograniczenia zarobków w przedsiębiorstwach. Sytuacja na rynku pracy staje się niepewna. Postawieni w takiej sytuacji ludzie zazwyczaj wstrzymują się z zakupem mniej potrzebnych dóbr, przestają wyjeżdżać na wakacje, chodzić do restauracji, jednym słowem – zmniejsza się konsumpcja. Następstwem tego jest spadek popytu na towary i usługi, a w rezultacie pogorszenie sytuacji podmiotów gospodarczych. Sytuacja ta spowodowała zmniejszenie dynamiki sprzedaży detalicznej towarów w Polsce, co przedstawiono na rysunku 5.

⁸ P. Zieliński, *Biznes tnie wydatki na szkolenia*, „Forbes” 2009, nr 5, s. 65.

Rysunek 5. Sprzedaż detaliczna towarów w latach 2008–2009
(ceny stałe, analogiczny okres roku poprzedniego = 100)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, www.stat.gov.pl/ (2.07.2013).

Kryzys gospodarczy powoduje również wzrost gospodarki nieformalnej. W okresie kryzysu gospodarczego skłonność do ukrywania dochodów i zaniżania kosztów działalności gospodarczej jest niewątpliwie większa. W czasie recesji maleje popyt na wiele towarów. Ponadto, podatnicy prowadzący działalność gospodarczą odczuwają spowolnienie gospodarki poprzez coraz bardziej intensywną konkurencję. Kryzys powoduje, że część przedsiębiorstw działających na rynku osiąga mniejsze zyski. Wielu przedsiębiorców, szukając oszczędności, redukuje koszty prowadzenia działalności gospodarczej poprzez redukcję zatrudnienia czy też obniżenie dochodów pracowników. W efekcie zaczynają szukać oszczędności w różnych elementach działalności i niejednokrotnie uciekają w kierunku „szarej strefy”. Wzrasta odsetek osób decydujących się na różnego rodzaju oszustwa podatkowe polegające np. na zatrudnieniu „na czarno” czy też niewystawianiu faktur. Firmy chętniej zatrudniają pracowników „na czarno”, bo mogą w ten sposób obniżyć koszty działalności gospodarczej oraz przetrwać na rynku w okresie kryzysu gospodarczego. Dzięki

ograniczeniu kosztów związanych z częściowym przejściem do „szarej strefy” lub całkowitą w niej działalnością przedsiębiorstwa stają się bardziej konkurencyjne na rynku, gdyż mogą zaoferować swoje produkty i usługi po cenach niższych niż legalnie działająca konkurencja⁹.

Następstwem ograniczonego dostępu finansowania działalności gospodarczej, a także problemów związanych ze zbytem towarów i usług było niewątpliwie pogorszenie się sytuacji części przedsiębiorstw, czego wyrazem są statystyki GUS dotyczące liczby zarejestrowanych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. W rejestrze REGON są zarejestrowane wszystkie podmioty gospodarki narodowej, na które składają się zarówno osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, osoby prawne, jak i jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej. Zgodnie z tym rejestrem w pierwszym okresie kryzysu nastąpił spadek liczby podmiotów gospodarczych prowadzonych przez osoby fizyczne z 2 845 321 w 2008 r. do 2 815 617 w 2009 r. Jednak w kolejnym roku, tj. 2010, zanotowano już wzrost liczby przedsiębiorstw (2 942 965)¹⁰. Z powyższych danych wynika, że pomimo początkowego zmniejszenia liczby podmiotów gospodarczych tendencja ta nie pogłębiła się w kolejnych latach, co może wynikać z dobrego dostosowania się przedsiębiorców do panujących warunków.

3. Działania antykryzysowe przedsiębiorstw

Należy zwrócić uwagę na to, że kryzys gospodarczy ma także pozytywny wpływ na polskie przedsiębiorstwa. Sytuacja kryzysowa wymusza na podmiotach gospodarczych podjęcie rozmaitych działań zmierzających w kierunku utrzymania lub polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa zostają zmuszone do modyfikowania swojej działalności w okresie kryzysu. Zmiany te muszą dotyczyć zarówno kierownictwa, jak i szeregowych pracowników. Często pomocą dla przedsiębiorstw, które borykają się z trudnościami, jest restrukturyzacja. Dzięki niej przedsiębiorstwa mogą obniżyć koszty prowadzonej działalności gospodarczej, a także dokonać zmian mających na celu zwiększenie udziału w rynku, znalezienie nisz rynkowych, wprowadzenie innowacji czy też dywersyfikację produkcji. Nie bu-

⁹ W. Leoński, B. Filipiak, *Polityka fiskalna a zjawisko szarej strefy*, w: *Polska w Unii Europejskiej. Problemy społeczne i ekonomiczne*, red. A. Szewczuk, Wyd. WSIE w Szczecinie, Szczecin 2010, s. 21–22.

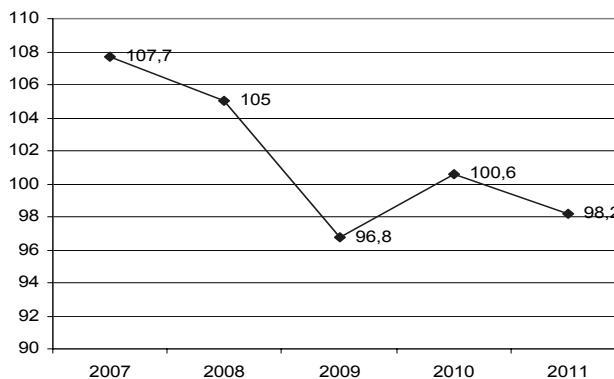
¹⁰ www.stat.gov.pl/ (1.07.2013).

dzi wątpliwości fakt, że restrukturyzacja jest procesem, który powinien stale towarzyszyć funkcjonowaniu nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Okres kryzysu to czas, w którym można zmodernizować przedsiębiorstwo, poprawić jego konkurencyjność oraz przyśpieszyć jego rozwój. W tym czasie łatwiej dostrzega się problemy, a także łatwiej się je rozwiązuje. Ponadto, łatwiej jest wtedy podejmować decyzje niepopularne, np. dotyczące redukcji wynagrodzeń¹¹.

Do najczęściej stosowanych działań antykryzysowych zalicza się m.in. redukcję kosztów stałych, gdyż ich wysoki poziom jest jednym z największych obciążeń dla przedsiębiorstwa. Koszty stałe są wydatkami, które nie są uzależnione od poziomu bieżącej produkcji danego podmiotu. Firma musi ponosić je stale bez względu na liczbę sprzedawanego towaru. Do kosztów stałych zalicza się np. koszty dzierżawy, czynszu, zapewniające bezpieczeństwo instalacji przemysłowych, opłaty za media, opłaty telefoniczne oraz część kosztów pracy. Przyjmuje się, że w krótkim okresie nie mają one większego wpływu na poziom produkcji, jednak w dłuższym okresie czasu brak możliwości ich pokrycia może przełożyć się na utratę płynności finansowej przedsiębiorstwa. W dobie kryzysu przedsiębiorstwa, redukując koszty, często decydują się na zmniejszenie zatrudnienia, co przedstawia rysunek 6. W latach 2007–2011 średnie zatrudnienie w polskich przedsiębiorstwach spadło z 107,7 do 98,2 pracownika.

Rysunek 6. Średnia liczba zatrudnionych w jednym przedsiębiorstwie w latach 2007–2011



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Gospodarki, www.mg.gov.pl/, (1.07.2013).

¹¹ A. Wielgus, *Istota, przyczyny i zasady przeciwdziałania skutkom sytuacji kryzysowych w rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 57.

Restrukturyzacja zatrudnienia może polegać na zwolnieniu części załogi, a pozostawieniu najlepszych i najbardziej wydajnych pracowników. Pracownicy, którzy pozostaną w firmie, mogą mieć podniesione wynagrodzenia, co spowoduje zwiększenie ich motywacji i przywiązania do danego przedsiębiorstwa.

Sposobem na zmniejszenie kosztów stałych jest choćby przekształcenie ich w koszty zmienne przy pomocy outsourcingu. Przykładem może być korzystanie z kancelarii świadczącej porady prawne zamiast zatrudnienia radcy prawnego. W przypadku zlecenia porady firma płaci tylko za zlecenie, natomiast pracownik zatrudniony na etacie generowałby stałe koszty każdego miesiąca. Warto zwrócić uwagę, że w takiej sytuacji firma nie musi płacić składek społecznych i zdrowotnych pracownika bez względu na stopień obciążenia pracą.

Kolejnym działaniem antykryzysowym jest sprzedaż aktywów, czyli składników majątkowych finansowych i rzeczowych. Przedsiębiorstwo, dokonując sprzedaży części budynków, gruntów, maszyn czy też posiadanych papierów wartościowych, uzyskuje dostęp do środków finansowych, które mogą być przeznaczone na sfinansowanie kosztów prowadzonej działalności gospodarczej. Jak podkreślono wcześniej w artykule, w dobie kryzysu gospodarczego podmioty gospodarcze mają ograniczony dostęp do finansowania zewnętrznego, dlatego też uzyskanie dodatkowych środków finansowych ze sprzedaży aktywów może stanowić jedną z tymczasowych strategii umożliwiających przetrwanie kryzysu.

Innym sposobem przedsiębiorstw na przezwycięzenie kryzysu są fuzje i przejęcia, a także aktywna współpraca z instytucjami otoczenia biznesu. Zarówno duże podmioty, jak i przedsiębiorstwa z sektora MSP widzą w fuzjach i przejęciach sposób na rozwój, zwłaszcza w okresie kryzysu. Dzięki takim formom współpracy przedsiębiorstwa mogą osiągnąć lepszą pozycję konkurencyjną, niż gdyby działały samodzielnie. Ponadto, przedsiębiorstwa, które dokonały fuzji, mają większą siłę przetargową u kontrahentów, a także mogą dokonać między sobą wymiany przydatnych informacji, doświadczenia, *know-how*. Dzięki fuzjom i przejęciom przedsiębiorstw istnieje również możliwość zredukowania kosztów pracy dotyczących wynagrodzenia pracowników, których stanowiska i zakres pracy są takie same. Dzięki współpracy z instytucjami biznesu podmioty gospodarcze mają natomiast dostęp do licznych szkoleń oraz doradztwa. Dzięki tym instytucjom przedsiębiorcy mogą uzyskać niezbędne informacje dotyczące problemów występujących w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej, a także sposób na ich rozwiązanie.

Kolejnym działaniem antykryzysowym, które często wymienia się w licznych opracowaniach, jest skupienie się na głównych rynkach zbytu, a jednocześnie wycofanie się z działalności pobocznej. Ponadto, wprowadza się nowe produkty, których koszty wytworzenia są mniejsze. W dobie kryzysu przedsiębiorstwa często rezygnują z długoterminowych planów, co jest ściśle powiązane z funkcjonowaniem w niepewnym i szybko zmieniającym się otoczeniu.

Reasumując powyższe, można za A. Zelek wskazać cztery główne strategie antykryzysowe. Strategia sanacyjna polega głównie na restrukturyzacji finansowej i organizacyjnej, czego wyrazem może być np. redukcja kosztów stałych. Strategia likwidacyjna obejmuje strategię sprzedaży i strategię likwidacji spółki z zachowaniem wypłacalności. Strategia wzrostu polega na rozwoju podmiotu gospodarczego za pomocą licznych inwestycji, a także form współpracy przedsiębiorstw, np. alianсів lub fuzji, natomiast strategia upadłości jest powiązana z ostateczną likwidacją firmy bez zachowania wypłacalności¹². Istnieje wiele strategii przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym, ale nie ma jednej, która mogłaby być uważana za najlepszą. Niewątpliwie najskuteczniejsze efekty daje połączenie wielu strategii dotyczących różnych obszarów przedsiębiorstwa. Kryzys i strategie antykryzysowe powinny być traktowane jako okazja do zmiany, która odpowiednio wykorzystana może przynieść przedsiębiorstwu liczne korzyści.

Podsumowanie

Zmienne otoczenie sprawia, że ryzyko i kryzys są elementami ściśle związanymi z prowadzeniem działalności gospodarczej. Dlatego też osoby zarządzające podmiotem gospodarczym powinny posiadać odpowiednią wiedzę, umiejętności i doświadczenie, aby były w stanie sprostać negatywnym następstwom kryzysu. Ważne jest, aby współcześni menedżerowie potrafili również dostrzec w odpowiednim czasie zagrożenia, których następstwem mogą być sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwach. Czas kryzysu gospodarczego daje szansę na modernizację przedsiębiorstwa, która może skutkować poprawą konkurencyjności i jego rozwojem. W okresie kryzysu przedsiębiorcom łatwiej jest podjąć niepopularne decyzje związane choćby z ograniczeniem wynagrodzeń pracowników, gdyż wielu z nich jest bardziej skłon-

¹² A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Orgmasz, Warszawa 2003, s. 139–145.

nych zaakceptować cięcia pensji na rzecz utrzymania pracy. Kompleksowa analiza otoczenia przedsiębiorstwa, jego silnych i słabych stron, a także wczesna identyfikacja kryzysu mogą sprawić, że podmiot gospodarczy będzie mógł wykorzystać szanse, które umożliwią mu osiągnięcie dodatkowych korzyści.

Literatura

- Czekaj J., *Wpływ światowego kryzysu gospodarczego na polską gospodarkę*, w: *Globalizacja, kryzys i co dalej?*, red. G.W. Kołodko, Poltext, Warszawa 2010.
- Drab-Kurowska A., Sokół A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań rozwoju technologii XXI wieku*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- Filipiak B., Leoński W., *Polityka fiskalna a zjawisko szarej strefy*, w: *Polska w Unii Europejskiej. Problemy społeczne i ekonomiczne*, red. A. Szewczuk, Wyd. WSIE w Szczecinie, Szczecin 2010.
- Kryzys ekonomiczny a przestrzenny i funkcjonalny wymiar polityki gospodarczej*, red. K. Pa-
jąk, J. Tomidajewicz, Adam Marszałek, Toruń 2011.
- Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Ma-
rek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005.
- Wague M., *Międzynarodowe kryzysy gospodarcze i ich konsekwencje*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2009, nr 78.
- Wielgus A., *Istota, przyczyny i zasady przeciwdziałania skutkom sytuacji kryzysowych w rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
- www.gpw.pl.
- www.stat.gov.pl.
- Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Business Review Polska, Wrocław 2003.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Orgmasz, Warszawa 2003.
- Zieliński P., *Biznes nie wydatki na szkolenia*, „Forbes” 2009, nr 5.

POLISH ENTERPRISES IN THE FACE OF THE ECONOMIC CRISIS

Abstract

This paper discusses the problems of crisis in Polish enterprises. The first part of the article includes a definition of a crisis and shows its reasons. The second one analyses the impact of crisis in enterprises. The last part characterizes chosen strategies of reducing effects of crisis in companies.

Keywords: enterprises, entrepreneurship, crisis

JEL Code: L26

Translated by: Wojciech Leoński

