

INSTYTUT WIEDZY I INNOWACJI
Al. Niepodległości 186/4, 00-608 Warszawa
www.institut.info



Strategie funkcjonowania i procesy inwestycyjne przedsiębiorstw w sytuacji znaczącego pogorszenia się koniunktury w gospodarce lub konkretnych branżach

*Ekspertyza wykonana na zlecenie
Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*

Autorzy:

**Monika Bekas, Piotr Grodzki, Michał Lachowicz, Krzysztof Piech,
Mikołaj Pindelski, Kamil Wierus, Joanna Żukowska**

Warszawa, 26 listopada 2009 r.

Spis treści

Wstęp	4
1. Teoria, historia i ryzyko wystąpienia kryzysów gospodarczych i finansowych – zarys	5
1.1. Zarys teorii cykli koniunkturalnych	5
1.2. Wybrane teorie kryzysów finansowych	6
1.3. Kryzysy finansowe i gospodarcze na świecie w ostatnich latach.....	9
1.4. Ryzyko wystąpienia problemów dla polskich przedsiębiorstw w przyszłości.....	10
Cykliczne recesje w sytuacji rosnącej międzynarodowej otwartości gospodarczej	10
Szoki asymetryczne związane z wejściem do ERM2 i strefy euro	12
Cykl koniunkturalny w Polsce i prognozowanie recesji	18
2. Spowolnienie gospodarcze w Polsce	20
2.1. Główne przyczyny kryzysu finansowego.....	20
Stymulowanie koniunktury po kryzysie dotcomów i 11 września 2001 r.	20
Rozwój rynku finansowego a nadzór nad nim	22
2.2. Przeniesienie się kryzysu i wybrane objawy dekonunktury w Polsce.....	23
2.3. Najważniejsze działania antykryzysowe władz	25
Wybrane inicjatywy zagraniczne	25
Plan Stabilności i Rozwoju – główne elementy	25
Ustawa o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców	29
Zmiany w zakresie czasu pracy i formy zatrudnienia	31
Wybrane inne inicjatywy antykryzysowe	34
3. Symptomy kryzysu w przedsiębiorstwach na świecie i w Polsce	36
3.1. Fale kryzysu w przedsiębiorstwach.....	38
3.2. Wpływ kryzysu na strategię przedsiębiorstw	41
3.3. Sfera finansowa.....	43
Upadłości firm	43
Trudności finansowe polskich firm.....	46
Struktura i dynamika sprzedaży	47
Obniżanie kosztów marketingu	48
Płace	50
Wartość firm	51
Inwestycje	52
3.4. Niefinansowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw	54
Udział w rynku.....	54
Wizerunek	54
Ograniczenie wykorzystania zewnętrznego doradztwa personalnego	55
Postawy pracowników	56



4. Potencjał antykryzysowy firm	58
4.1. Udział kapitału zagranicznego i transnarodowość przedsiębiorstwa	58
4.2. Wielkość przedsiębiorstwa	59
4.3. Organizacyjno-prawna forma przedsiębiorstwa.....	61
5. Działalność antykryzysowa przedsiębiorstw na świecie i w Polsce.....	63
5.1. Zmiany strategii działalności	63
5.2. Antykryzysowa polityka organizacyjna przedsiębiorstw.....	63
Współpraca firm: fuzje i przejęcia, konsolidacja, klastry, outsourcing	63
Zmiany lub wprowadzanie nowych metod produkcji	65
Zmiany asortymentu	66
Udoskonalenia działalności marketingowej i <i>public relations</i>	66
5.3. Antykryzysowa polityka zatrudnienia	68
Przykłady działalności firm w wybranych krajach	68
Restrukturyzacja zatrudnienia.....	70
Redukcja zatrudnienia.....	72
Zmiany kierownictwa	73
5.4. Antykryzysowa polityka finansowa.....	74
Kontrola finansowa i zarządzanie finansami	74
Źródła finansowania.....	76
Wyprzedaż aktywów	77
5.5. Antykryzysowa polityka inwestycyjna	78
Rezygnacja z inwestycji lub ich ograniczenie	78
Inwestowanie w kapitał ludzki	78
Inwestowanie w innowacyjność.....	81
6. Wnioski i rekomendacje	84
Bibliografia.....	89
Literatura naukowa.....	89
Artykuły prasowe	90
Strony internetowe.....	91
Raporty	91
Ustawy	92
Spis tabel i rysunków.....	93
Spis tabel.....	93
Spis rysunków	93



Wstęp

Celem niniejszej ekspertyzy jest:

- ◆ zidentyfikowanie czynników zmniejszających lub zwiększających narażenie przedsiębiorstwa na skutki znacznego pogorszenia się koniunktury w gospodarce lub w konkretnych branżach,
- ◆ omówienie sposobów zabezpieczania się przedsiębiorstw przed skutkami kryzysów,
- ◆ zidentyfikowanie symptomów pojawienia się kryzysu w przedsiębiorstwach w takich obszarach jak sprzedaż i obroty, zatrudnienie i postawy pracowników, sytuacja finansowa i wartość firmy,
- ◆ opisanie działań podejmowanych przez firmy w odpowiedzi na kryzys w zakresie zmian organizacyjnych, zatrudnienia, sprzedaży i produkcji, przepływu środków finansowych itd.,
- ◆ opisanie zewnętrznych (prawnych, makroekonomicznych, społecznych) uwarunkowań działań antykryzysowych w przedsiębiorstwach,
- ◆ analiza innowacyjności i inwestycji w kapitał ludzki jako odpowiedzi firm na kryzysy finansowe i gospodarcze.

W efekcie realizacji ekspertyzy przewidywaliśmy udzielenie odpowiedzi na następujące pytanie: „Czy i kiedy przedsiębiorstwa powinny w obliczu kryzysu zrezygnować z inwestycji, a jeśli tak, to z jakich w pierwszej i ostatniej kolejności?”, a także udzielenie rekomendacji dla polskich firm, co do zabezpieczania się przed skutkami kryzysów w przyszłości. Kwestie te były wielokrotnie poruszane w treści niniejszego opracowania.

Zespół autorów ekspertyzy składał się z następujących osób:

- ◆ Monika Bekas – Krajowy Rejestr Długów,
- ◆ Piotr Grodzki – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
- ◆ Michał Lachowicz – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Wiedzy i Innowacji,
- ◆ dr Krzysztof Piech – Instytut Wiedzy i Innowacji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie: Katedra Polityki Gospodarczej,
- ◆ dr Mikołaj Pindelski – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie: Katedra Teorii Zarządzania,
- ◆ Kamil Wierus – Instytut Wiedzy i Innowacji,
- ◆ dr Joanna Żukowska – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Do jej powstania przyczyniły się również dr Tatiana Fic oraz dr Renata Pajewska, którym za to dziękujemy.



1. Teoria, historia i ryzyko wystąpienia kryzysów gospodarczych i finansowych – zarys

1.1. Zarys teorii cykli koniunkturalnych

Każda gospodarka wolnorynkowa rozwija się w sposób cykliczny¹. Zjawisko to zostało odkryte w XIX w. przez francuskiego ekonomistę Clémenta Juglara po przeprowadzeniu przez niego analizy wcześniejszych kryzysów finansowych i od tamtej pory rozwijane było przez wielu innych naukowców.

Klasyczna definicja cyklu koniunkturalnego opisująca to zjawisko w warunkach gospodarki rynkowej została zaproponowana przez **A.F. Burnsa** oraz **W.C. Mitchella**. Zgodnie z nią cykle koniunkturalne są rodzajem wahań występujących w agregatach przedstawiających działalność gospodarczą krajów. Składają się one z okresów ekspansji (występują wtedy równoległe tendencje wzrostowe w wielu dziedzinach gospodarki), następujących równie powszechnie kryzysów, zastoju i ożywienia, które łączą się z fazą ekspansji kolejnego cyklu.

Pamiętać trzeba, że cykl koniunkturalny jednak zmienia się (czego przykładem są również obecne czasy). Ponadto, w krajach wolnorynkowych występuje równoległe wiele rodzajów wahań i cykli koniunkturalnych. Sprawia to, że prognozowanie cyklicznie występujących recesji jest trudne.

Omawiając wczesne teorie kryzysów gospodarczych, nie można przynajmniej nie wspomnieć o Karolu Marksie. Według niego, obserwowane co jakiś czas kryzysy są nieodłącznie związane z gospodarką rynkową, a ich skuteczne pozbycie się możliwe byłoby tylko po przejściu gospodarki na inny system – socjalistyczny, w którym procesy gospodarcze byłyby centralnie sterowane.

Kolejnym, z najważniejszych ekonomistów wyjaśniających przyczyny kryzysów był John Maynard Keynes. Tak zwana teoria keynesowska zakwestionowała założenia ekonomii klasycznej, w myśl której gospodarka dąży do pełnego wykorzystania czynników produkcji, gdyż podaż sama kreuje sobie popyt (tzw. prawo rynków Sayera). Zgodnie z tą teorią, co jakiś czas może dochodzić do sytuacji, gdy podaż przewyższa popyt i dochodzi do nadprodukcji, a skala zaburzeń gospodarczych (np. bezrobocie) może być zbyt duża, by czekać na to, aż system sam się wyreguluje i powróci do równowagi. W tym celu konieczna jest interwencja państwa. Teoria ta jest często podstawą podejmowania działań przez rządy w ramach obecnego kryzysu finansowego.

¹ Niniejszy rozdział powstał na podstawie pracy: K. Marczak, K. Piech, *Wahania koniunktury – przebieg i uwarunkowania* [w:] *Koniunktura gospodarcza. Od bańki internetowej do kryzysu subprime*, J. Czech-Rogosz, J. Pietrucha, R. Żelazny (red.), C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 13-23.



Najważniejsze, bardziej współczesne teorie wyjaśniające zjawisko fluktuacji gospodarki to **teoria monetarystyczna**² oraz **teoria realnego cyklu koniunkturalnego**³. Co istotne, obydwie teorie nie traktują recesji gospodarczej jako stanu nienaturalnego dla gospodarki. Zgodnie z ich założeniami zarówno recesja, jak i ożywienie gospodarcze, to konsekwencje optymalnych wyborów z punktu widzenia podmiotów gospodarujących. Nasuwa się więc stwierdzenie, iż oba biegunowo przeciwne stany koniunktury są tak samo dobre, a każda próba ich zmiany powoduje straty społeczne.

Koniec XX wieku przyniósł zjawiska empiryczne, które – jak się wydaje – nie uzyskały jeszcze wystarczającego potwierdzenia teoretycznego. Chodzi tu o rozpoczęcie kształtowania się światowego cyklu koniunkturalnego, który – poprzez wielorakie powiązania zglobalizowanych gospodarek – staje się jednym z głównych czynników kształtujących narodowe cykle koniunkturalne. Dzieje się tak ze względu na dominację Stanów Zjednoczonych w gospodarce światowej i cykl koniunkturalny tego kraju, a wydarzające się w nim recesje wywołują podobne zjawiska w wielu innych regionach i krajach na świecie. Dochodzi do zarażania ich (czego wyrazem jest powiedzenie „gdy gospodarka USA kichnie, świat choruje”).

Jest też inne zjawisko: postępującej na skalę globalną integracji gospodarczej. Sprawia ono, że coraz więcej krajów na świecie zaczyna się rozwijać w podobny sposób, wspólnie doświadczając faz recesji i rozkwitu. Jest tak m.in. w strefie euro. Do synchronizacji cykli koniunkturalnych – bo o niej mówimy – przyczyniły się też kryzysy naftowe lat 70. XX w. i późniejsze wzrosty cen ropy np. w wyniku wojny w Zatoce Perskiej.

1.2. Wybrane teorie kryzysów finansowych

Jedną z teorii cyklu gospodarczego (oraz recesji) jest teoria przeinwestowania⁴. Zgodnie z tą teorią przesadne inwestycje kończą się załamaniem koniunktury gospodarczej. Proces ten jest wyjątkowo powszechny w przypadku rynków kapitałowych, a zwłaszcza na giełdzie. Co więcej, spektakularne

² Twórcą pierwszej z tych teorii jest **M. Friedman**. Zgodnie z nią, początkowo producenci zauważają jedynie wzrost cen sprzedawanych przez nich produktów, a nie biorą pod uwagę wzrostu kosztów produkcji. W sytuacji takiej dochodzi do wzrostu produkcji, do czego z kolei potrzebny jest wzrost zatrudnienia, przez co rośnie nominalna wartość wynagrodzenia za pracę. Po okresie euforii związanej z powszechnym wzrostem zarobków, dochodzi do powszechnego rozczarowania. Powoduje to spadek zainteresowania pracą oraz ograniczenie produkcji, czyli w efekcie recesję gospodarczą.

³ **Teoria realnego cyklu koniunkturalnego** zakłada, iż wahania produkcji i zatrudnienia są wynikiem zmian realnych czynników w gospodarce przy rynkach dostosowujących się szybko i zawsze pozostających w stanie równowagi. Kluczowym czynnikiem powodującym zmiany w koniunkturze są rozmaite wstrząsy podażowe, których następstwem są zmiany poziomu produkcji. Teoria ta pomija czynniki monetarne. Jej twórcami są **F.E. Kydland** oraz **E.C. Prescott**.

⁴ Rozdział niniejszy powstał na podstawie pracy: K. Piech, *Pęknięcie „bańki internetowej” w 2000 r. oraz inne czynniki zewnętrzne i ich wpływ na polską gospodarkę* [w:] *Diagnozowanie koniunktury gospodarczej w Polsce*, K. Piech, S. Pangsyk-Kania (red.), Elipsa, Warszawa 2003, s. 155-174.



krachy na giełdzie mogą pociągnąć za sobą całą gospodarkę (przykładowo krach na japońskiej giełdzie z początku lat 90. XX w.). Poniżej skoncentrujemy się na dwóch teoriach wyjaśniających kryzysy finansowe: modelu Misesa-Hayeka i modelu Minsky'ego.

Austriacka szkoła ekonomii, mimo iż nie zyskała znacznego uznania na świecie, dobrze tłumaczy część zjawisk przeinwestowania. Podstawą austriackiej teorii cykli koniunkturalnych jest pieniądź, którego zakłócenia odbijają się na sferze realnej („nieneutralność pieniądza”). Model **Misesa-Hayeka** opiera się na dysproporcji pomiędzy podażą dóbr konsumpcyjnych i inwestycyjnych w stosunku do popytu na nie. Dokładniej mówiąc, pieniądź zmienia względne ceny i strukturę czasową produkcji, w której następuje przemieszczanie wydatków konsumpcyjnych na rzecz inwestycyjnych. Ponieważ preferencje konsumentów co do przyszłości nie ulegają zmianie, powstaje luka, która prowadzi do kryzysu gospodarczego, a później – ponownie do równowagi.

Zgodnie z tą szkołą, każde wywołanie sztucznego *boomu*, np. utrzymywanie stóp procentowych na niskim poziomie przez dłuższy okres (*vide* polityka pieniężna FED lat 2001–2003) lub „wpompowanie” do gospodarki dużej wartości funduszy, musi zakończyć się załamaniem. Według Hayeka, wzrost akcji kredytowej powoduje spadek stopy procentowej poniżej poziomu naturalnego; przedsiębiorcy interpretują to przesunięciem zasobów z konsumpcji do inwestycji. Konsumenty nie mogą sobie pozwolić na poprzedni poziom konsumpcji, co niejako wymusza na nich dokonywanie oszczędności. Producenci otrzymują nowe zastrzyki kapitału w postaci kredytu. Będzie się to powtarzało, aż rynkowa stopa procentowa nie wzrośnie. Wcześniejsze inwestycje przestaną być zyskowne, rozpocznie się kryzys. Państwo nie powinno interweniować w celu pobudzenia konsumpcji, gdyż pogorszyłoby to sytuację. Ponadto, im dłuższy będzie okres *boomu*, tym bardziej dotkliwie będzie załamanie koniunktury i trudniejsze wyjście z niego. Według Hayeka (lata 30. XX wieku), zapobieganie wystąpieniu kryzysu należy zacząć jeszcze w okresie boomu; polityka pieniężna powinna być neutralna, tak by minimalizować wpływ zakłóceń pieniężnych.

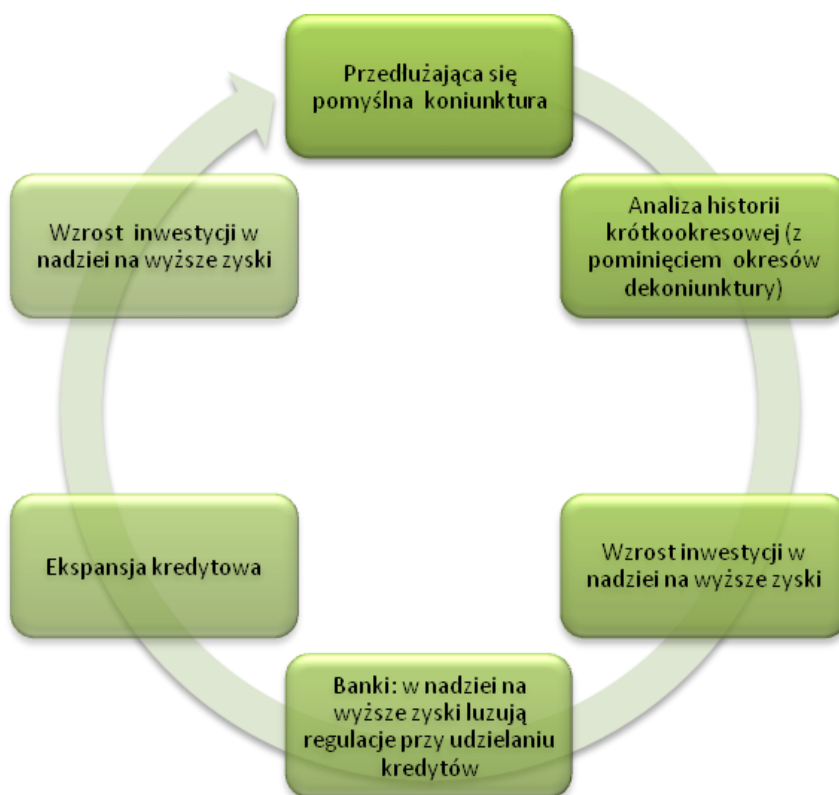
Zdaniem Misesa, przyczyną kryzysów gospodarczych jest nadmierna ekspansja kredytowa. „Nic nie może być jednak bardziej przekonującym dowodem teorii tłumaczącej cykl gospodarczy jako wywodzący się z interwencji na rzecz >>łatwych pieniędzy<< niż uporczywa odmowa porzucenia ekspansji kredytowej”⁵. Inflacja, jako skutek ekspansji pieniężnej, powinna być bezwzględnie eliminowana nawet za cenę wysokiego (choć przejściowo) bezrobocia. W okresie kryzysu polityka pobudzenia wydatków konsumpcyjnych (w tym roboty publiczne) jest szkodliwa.

Istotne jest także wspomnienie o teorii nierównowagi inwestycji i finansowej niestabilności autorstwa **H.P. Minsky'ego** z 1982 roku. Podstawą tej teorii jest model Keynesa. Ch.P. Kindleberger, jeden z najbardziej znanych specjalistów z zakresu kryzysów finansowych, szeroko korzysta z teorii

⁵ L. von Mises, *Interwencjonizm*, Wyd. Arcana, Kraków 2000, s. 75-76.

Minsky`ego w celu wytłumaczenia ich przyczyn i konsekwencji⁶. Zgodnie z nią cykl ma charakter endogeniczny, co pozwala na wyjaśnienie logiki wielu procesów, w tym kryzysu z 1973 roku oraz kryzysu, który powstał w wyniku „bańki internetowej” z przełomu wieków. Jest to również jedna z najczęściej wymienianych teorii w kontekście wyjaśnienia przyczyn obecnego kryzysu finansowego na świecie.

Rysunek 1. Model Minsky`ego



Źródło: K. Marczak, K. Piech, *Wahania koniunktury – przebieg i uwarunkowania* [w:] J. Czech-Rogosz, J. Pietrucha, R. Żelazny (red.), *Koniunktura gospodarcza. Od bańki internetowej do kryzysu subprime*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 21.

Zgodnie z modelem Minsky`ego (rys. 1), po okresie recesji firmy przyjmują strategie konserwatywne w stosunku do finansowania przedsięwzięć. Natomiast wraz z poprawą koniunktury oraz wraz ze wzrostem liczby udanych przedsięwzięć (spada relatywne ryzyko podejmowanych decyzji), osoby decyzyjne w danych podmiotach gospodarczych są skłonne podjąć coraz większe ryzyko w celu zapewnienia sobie większych potencjalnych zysków z inwestycji (pojawia się przekonanie, a nawet żal, że wcześniej byli zbyt konserwatywni).

Trend ten w przypadku rynków bankowych powoduje ekspansję rynków kredytowych. Wraz z eskalacją trendu pojawia się większa liczba pozabankowych pośredników finansowych lub dochodzi do wzrostu podaży pieniądza (zależy to od konstrukcji uwarunkowań instytucjonalnych). Kreuje się

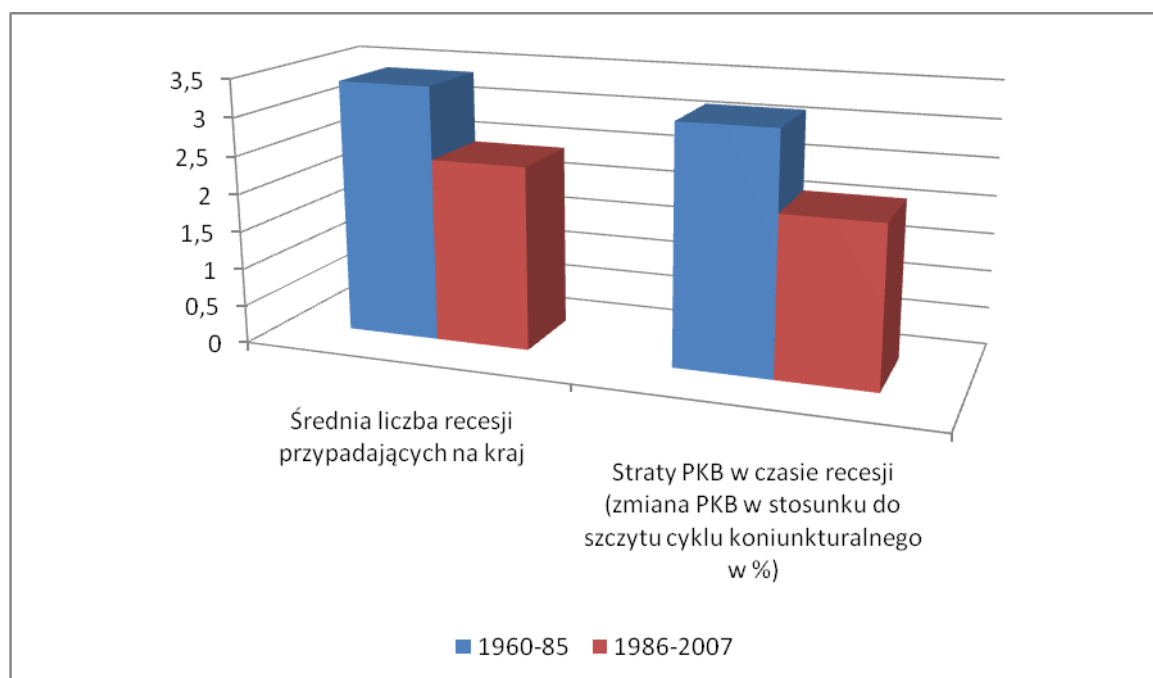
⁶ Ch. Kindleberger, *Szaleństwo, panika, krach. Historia kryzysów finansowych*, WIG-Press, Warszawa 1999.

twór określony przez Minsky'ego mianem *the euphoric economy*⁷. Twór ten opiera się na przekonaniu zarówno kredytobiorców, jak i kredytodawców co do powodzenia przedsięwzięć. Wzrasta poziom zadłużenia banków, spada płynność przedsiębiorstw. Jako efekt wtórny zachodzi zwiększenie stopy procentowej instrumentów finansowych o wysokiej płynności. Spada poziom płynności finansowej banków (w rozumieniu stosunku zadłużenia do majątku banku). Ostatecznie banki stają się bardzo podatne na wydarzenia zewnętrzne oraz stają się szczególnie podatne na wszelkiego typu zjawiska o charakterze losowym (nieprzewidywalnym). Do takich zjawisk można zaliczyć np. pęknięcie bańki spekulacyjnej na rynku nieruchomości.

1.3. Kryzysy finansowe i gospodarcze na świecie w ostatnich latach

Wbrew często spotykanym w prasie i wypowiedziach publicystycznych opiniom nie jest tak, że sytuacje kryzysowe w Polsce i na świecie będą coraz częstsze i będą się pogłębiać. Brakuje empirycznych dowodów na to, że mieliśmy do czynienia z takim zjawiskiem w przeszłości. W ciągu ostatnich dwóch dekad liczba recesji na świecie zmniejszyła się i stały się one łagodniejsze niż w ciągu wcześniejszych 25 lat. Zmiany te obrazuje rysunek 2, zawierający obserwacje 122 historycznych i 15 trwających obecnie recesji.

Rysunek 2. Liczba i skala recesji na świecie od 1960 r.



Źródło: *World Economic Outlook*, International Monetary Fund, April 2009, s. 104.

⁷ H. Minsky, *Can 'it' happen again? Essays on instability and finance*, M.E. Skarpe, New York 1982.



W związku z tym ryzykowne jest przypuszczać, że w przyszłości będzie inaczej. Owszem, obecny kryzys finansowy i wywołana przezeń światowa recesja gospodarcza jest znaczącym wydarzeniem w historii świata, aczkolwiek jest to jedynie kolejny przykład na to, że cykl koniunkturalny występuje (oraz że niewłaściwa polityka władz może doprowadzić do spotęgowania zjawisk kryzysowych). Poprzednie, tak duże straty gospodarcze odnotowywane były (poza okresami wojen) w latach 1871-1874 oraz 1930-1933. Zapewne kolejny kryzys o tak dużej skali wystąpi dopiero za kilkadziesiąt lat.

Z drugiej strony nie należy lekceważyć zagrożeń związanych z występowaniem regionalnych kryzysów finansowych i gospodarczych. Choć ich skala nie jest tak duża jak kryzysów globalnych (takich jak np. Wielki Kryzys lat 1929-1933, kryzysy naftowe w latach 70. XX wieku czy obecny kryzys), to mogą one być nie mniej groźne dla poszczególnych przedsiębiorstw i branż, a ich skutki mogą trwale zmienić politykę danego przedsiębiorstwa. Łatwo zauważyć, że w ostatnich dwóch dekadach mieliśmy do czynienia z wieloma kryzysami regionalnymi, które łatwo rozprzestrzeniały się pomiędzy krajami będącymi partnerami gospodarczymi, jak również do krajów identyfikowanych przez inwestorów jako podobne do tych, w których kryzys już wystąpił. Szczególną uwagę należy zwrócić na fakt, że zarówno kryzys obecny, jak i kryzysy występujące w ostatnim piętnastolecu na świecie dotyczyły także krajów, których gospodarki miały stosunkowo silne fundamenty. Należy zwrócić tutaj szczególną uwagę na problemy rynków wschodzących w Azji Południowo-Wschodniej czy w Ameryce Południowej w latach 90. XX wieku.

1.4. Ryzyko wystąpienia problemów dla polskich przedsiębiorstw w przyszłości

Poniżej identyfikujemy dwa główne zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw, które możemy – dzięki odpowiedniemu stanowi zaawansowania wiedzy ekonomicznej – przewidzieć. Pomijamy zatem czynniki, które z punktu widzenia teorii ekonomii mają charakter przypadkowy (takie jak powodzie, wojny, niesystematycznie występujące pogorszenia koniunktury). Te czynniki to:

- ◆ cykle koniunkturalne (w połączeniu z rosnącą otwartością gospodarki),
- ◆ szoki asymetryczne.

Pierwsze z nich są częściowo związane z przyczynami obecnych trudności gospodarczych, a zatem ich wyjaśnienie stanowić będzie wprowadzenie do kolejnego rozdziału.

Cykliczne recesje w sytuacji rosnącej międzynarodowej otwartości gospodarczej

Polska gospodarka po wejściu w proces transformacji systemowej zaczęła stopniowo przekształcać się w „normalną” gospodarkę wolnorynkową (nazywaną zwykle przed II wojną światową kapitali-



styczną). Jedną z podstawowych charakterystyk każdej gospodarki rynkowej, co podkreśla się w każdym podręczniku do ekonomii, jest występowanie cykli koniunkturalnych. Oznacza to, że recesje, które są częścią cykli koniunkturalnych, będą się powtarzały dopóty, dopóki będzie trwał cykl koniunkturalny. Ponadto, polska gospodarka wraz z rozpoczęciem transformacji systemowej zaczęła integrację z gospodarką światową. Od tego momentu zwiększa się jej otwartość zagraniczną. Otwartość ta w okresach prosperity oznacza pozytywne oddziaływanie gospodarki świata na poszczególne kraje. Jednakże, gdy jakaś spora część świata wpadnie w trudności gospodarcze, mogą one „rozlać się” po świecie i zainfekować kraje, które są oddalone nawet o tysiące kilometrów od epicentrum wydarzeń kryzysowych.

Ponadto, coraz większa liczba krajów na świecie jest ze sobą silnie powiązana. Dochodzi do upodabniania się cykli koniunkturalnych. Co więcej, już nie tylko strefa euro, ale nawet gospodarka światowa poddawana jest prawom cyklicznego rozwoju. W dobie globalizacji oznacza to, że nawet tak peryferyjne, z punktu widzenia światowych centrów finansowych i gospodarczych kraje, jak Polska, będą odczuwały cykliczne spowolnienia niezależnie od tego, czy tego chcemy, czy nie. Jediną alternatywą jest izolacja od świata; skutkowałoby to jednak stopniową stagnacją rozwoju. Bo mimo cyklicznie powtarzających się trudności gospodarczych, otwartość międzynarodowa przynosi więcej zysków dla gospodarek niż izolacja.

Nie oznacza to, oczywiście, że nie można się przed takimi zjawiskami zabezpieczać. Nie jest też prawdą, że ekonomiści nie przewidzieli obecnego kryzysu. Narastające zjawiska np. spekulacji na rynku nieruchomości były dostrzegane i ostrzegano przed nimi. Problem w tym, że powszechnie panująca „euforia” (jest to – wbrew pozorom – termin ekonomiczny; por. publikacje Ch. Kindlebergera⁸) nie pozwalała na akceptację takich, pesymistycznych poglądów. W Polsce jedynie nieliczni ekonomiści ostrzegali przed tym (był wśród nich jeden ze współautorów niniejszej ekspertyzy). Na świecie takich osób było nieco więcej.

Przygotowanie się do kolejnych recesji (jest to jeden z celów niniejszej ekspertyzy) jest możliwe poprzez prowadzenie odpowiednio zaawansowanych badań ekonomicznych. Nie ma bowiem żadnych podstaw, aby twierdzić, że możliwe jest zwalczanie cykli koniunkturalnych na świecie. W związku z tym należy postawić tezę, że recesje gospodarcze będą występowały na świecie, a także w Polsce jeszcze przez długi czas. I zabezpieczanie się przed nimi jest jednym z długookresowych wyzwań dla strategii i polityki gospodarczej naszego kraju.

Inaczej jest z kryzysami: nie każda recesja musi się przekształcić w kryzys. Muszą wystąpić pewne specyficzne warunki, aby można było mówić o możliwości wystąpienia kryzysu. Wiele z nich przykładowo powstaje w wyniku niedostatecznych dopasowań instytucjonalnych, a niekiedy wręcz wywoły-

⁸ Ch. Kindleberger, *Szaleństwo...*, op. cit.



wane są przez niesprawnie działające instytucje państwa (tzw. błędy rządu). Po każdym z kryzysów wprowadzane są zazwyczaj regulacje, które mają nie dopuścić do wystąpienia danego rodzaju kryzysu w przyszłości. Oczywiście, nie zawsze się to udaje.

Patrząc na dotychczasową historię gospodarczą świata pełną przykładów kryzysów gospodarczych (można zidentyfikować ich dziesiątki czy nawet setki), również można twierdzić, że **kryzysy z pewnością będą występowały w przyszłości**. Niewiadomą nie jest „czy”, ale „kiedy”, „jak często” będą występowały, a także jaka będzie ich głębokość.

Choć, jak się przewiduje, kryzys o rozmiarach podobnych do obecnego powtórzy się dopiero za kilkadziesiąt lat, należy zabezpieczać się przed możliwymi skutkami przyszłych (nawet jeśli mniejszych w skali i zasięgu) kryzysów finansowych i gospodarczych. Nie uczyniono tego w przypadku obecnego kryzysu. Efektem było słabsze przygotowanie przedsiębiorstw (i rządu) do wpływu światowego kryzysu na m.in. polską gospodarkę (jak i na gospodarki wielu innych krajów). Można było bowiem już w 2007 r., po pierwszych publikacjach prasowych na ten temat, rozpocząć przygotowania zabezpieczające. Oznacza to, że wystąpienie kryzysu i jego wpływ na gospodarkę polską można przewidzieć.

Szoki asymetryczne związane z wejściem do ERM2 i strefy euro

Poniżej opisane zostanie pojęcie niezbyt często omawiane w bieżącej literaturze (zwłaszcza w publicystyce ekonomicznej), które może w perspektywie najbliższych lat stanowić ryzyko dla polskich przedsiębiorstw. Chodzi tu o tzw. szoki asymetryczne.

Ekonomiści od wielu lat zajmują się obserwacją i badaniem szoków jako stanów wybijających gospodarkę ze stanu równowagi. Zdarzenia powodujące takie zmiany mają zwykle charakter losowy i mogą silnie oddziaływać na gospodarkę. W teorii ekonomii wyróżnia się dwa podstawowe typy szoków: podażowe oraz popytowe. Szok podażowy to nagłe ograniczenie dostępności istotnych zasobów naturalnych lub czynników produkcji w wyniku zdarzeń naturalnych, decyzji politycznych lub umowy dostawców kontrolujących znaczną część podaży (oligopol) danego dobra. Szoki popytowe to skutek nagłych i nieprzewidzianych zmian popytu, które mogą być spowodowane polityką gospodarczą kraju, otwarciem się na nowe rynki, zmianami preferencji konsumentów. Szoki same w sobie nie są nadmiernie niebezpieczne, gdyż przez lata opracowano sposoby łagodzenia ich wpływu na gospodarkę kraju bądź na daną jej gałąź. W dobie globalizacji oraz trendu jednoczenia się krajów Europy w ramach Unii Europejskiej, temat ten nabiera jednak dodatkowego znaczenia. Wraz z rozszerzeniem Unii Europejskiej coraz częściej mówi się o zagrożeniu wystąpieniem **szoków asymetrycznych, czyli nagłych zmian, na które gospodarki różnych krajów reagują w odmienny sposób**.

„Strefa euro” wciąż się rozrasta. Powoduje to narastanie zróżnicowania wewnątrz niej. Chodzi tu zarówno o różnice gospodarcze, ekonomiczne, jak i kulturowe oraz społeczne. Wszystkie te czynniki mogą niekorzystnie wpływać na poziom konwergencji pomiędzy krajami (tj. zbliżenie się krajów



do siebie pod względem poziomu rozwoju), a co za tym idzie – mogą znacznie zwiększać ryzyko wystąpienia szoków asymetrycznych. Póki różnice te są niewielkie, jak w przypadku krajów obecnie będących w „strefie euro”, nie stwarza to większych problemów. Problemy mogą się pojawić w momencie, gdy do „strefy euro” przystąpią kraje, które znacznie odbiegają od średniego unijnego poziomu rozwoju gospodarczego. Wtedy nasilenie się możliwości występowania szoków asymetrycznych jest pewne, a w momencie równoczesnej, ciągłej chęci zachowania swojego *status quo* przez kraje Europy Zachodniej, powodującej awersję do reform oraz prowadzenia nieefektywnej wspólnej polityki pieniężnej⁹, może się okazać, że wywoła to trudności gospodarcze w „strefie euro”.

Opierając się na poglądach laureata Nagrody Nobla z 2008 r. Paula Krugmana¹⁰, można zaryzykować stwierdzenie, że Unia Europejska w obecnym kształcie instytucjonalnym nie jest gotowa przeciwstawić się poważniejszemu szokom asymetrycznym. Dopóki nie dokonają się pewne reformy w kwestii zasad działania niektórych instytucji, widmo szoków asymetrycznych wciąż będzie zagrażało europejskiej unii walutowej. Jest to jeden z rodzajów ryzyka, na które narażona będzie polska gospodarka w przyszłości. Należy mieć jego świadomość i próbować się przed tym zabezpieczyć.

Wejście do systemu ERM2

Jednym ze skutków przystąpienia Polski do ERM2¹¹ będzie konieczność rezygnacji z niezależnej polityki kursowej. Choć w dłuższym okresie deprecjonowanie waluty jest zjawiskiem niekorzystnie wpływającym na stan gospodarki, to jednak w krótkim okresie może przynieść pozytywne efekty. W sytuacji załamania koniunktury polityka kursowa daje możliwość czasowego poprawienia *terms of trade*¹², co pozwala zwiększyć cenową konkurencyjność towarów i – co za tym idzie – doprowadza do wzrostu eksportu (i spadku importu). Należy jednak pamiętać, że działania takie mają rację bytu tylko w momencie, gdy stosowane są incydentalnie w celu zahamowania niekorzystnych zjawisk (np. roz-

⁹ Przez efektywną wspólną politykę pieniężną rozumie się stosowanie takich instrumentów i rozwiązań w polityce pieniężnej, które będą najlepsze dla obszaru walutowego jako całości. Nieefektywna wspólna polityka pieniężna jest jej przeciwieństwem i polega na dopasowywaniu stosowanych instrumentów do potrzeb wybranych krajów wspólnego obszaru walutowego, które nie są identyczne z interesami obszaru walutowego jako całości.

¹⁰ Por. P. De Grauwe, *Unia walutowa*, PWE, Warszawa 2003.

¹¹ Kraje kandydujące do strefy euro muszą przed przyjęciem wspólnej waluty spędzić dwa lata w obowiązkowym systemie stabilizacji kursu ERM2. W tym czasie dana waluta jest już związana z euro, a jej kurs może się wahać tylko o +/- 15%. Według planów rządu („mapy drogowej” przyjęcia euro) Polska miała przystąpić do ERM2 w pierwszej połowie 2009 roku. Z powodu światowego kryzysu finansowego plany musiały zostać skorygowane i obecnie konkretna data nie została wyznaczona.

¹² Wskaźnik wyrażający relację zachodzących w badanym okresie zmian cen towarów eksportowanych do zmian cen towarów importowanych. Większy od jedności poziom *terms of trade* oznacza poprawę efektywności handlu zagranicznego, mniejszy od jedności jej pogorszenie.



woju kryzysu) i pod warunkiem że nie prowadzą do pogorszenia sytuacji gospodarczej regionu¹³, co mogłoby z kolei odbić się rykoszetem na kraju stosującym taką politykę.

Kraje Unii Europejskiej z powodu wielu różnic pomiędzy nimi reagują w odmienny sposób na czynniki zewnętrzne i – co za tym idzie – są narażone na szoki asymetryczne. Na skutek takich wstrząsów reakcje gospodarek krajów członkowskich są niezwykle zróżnicowane. Kraj pozbawiony możliwości wpływu na politykę kursową ma ograniczone pole manewru¹⁴.

Obecny kryzys pokazuje, jak ważne jest posiadanie możliwości reagowania za pomocą kursu walutowego. Jednymi z najbardziej dotkniętych przez kryzys krajów w Europie są państwa nadbałtyckie. Powiązały one swoje kursy walutowe z euro w ramach systemu ERM2. Gdyby przewidziały, jak głęboki będzie obecny kryzys, zapewne zdecydowałyby się na wyjście z tego systemu, by móc doprowadzić do deprecjacji swoich walut. Skutkiem tego byłoby odłożenie w czasie wejścia do strefy euro. Zaletą tego rozwiązania byłoby przejście przez kryzys w sposób łagodniejszy, gdyż eksporterzy mieliby możliwości uzyskiwania dodatkowych zysków ze względu na słabnącą walutę. Niestety, ekonomiści krajów nadbałtyckich (nie tylko zresztą ich) nie przewidzieli skali kryzysu. Późniejsze natomiast wyjście tych krajów z systemu ERM2 spowodowałoby utratę zaufania do nich, odpływ kapitału itp. Mogłoby to – wbrew początkowym intencjom – doprowadzić do pogłębienia się trudności gospodarczych. Przykład krajów nadbałtyckich dobitnie pokazuje, że negatywne szoki asymetryczne są realnym zagrożeniem.

Z tego punktu widzenia korzystne dla Polski było względne zapóźnienie pod względem integracji ze strefą euro. Dało to krajowi możliwość zamortyzowania szoku zewnętrznego przez kurs walutowy. Choć nie uniknięto spekulacji na rynku walutowym prowadzących do osłabienia złotego¹⁵, to jednak deprecjacja naszej waluty pomogła eksporterom – i całej gospodarce. Dzięki deprecjacji kursu walutowego polskie przedsiębiorstwa znacznie zwiększyły konkurencyjność cenową swoich towarów na rynkach zagranicznych. Dodatkowo konsumenci z krajów w większym stopniu dotkniętych recesją z powodu negatywnych oczekiwań szukają rozwiązań jak najtańszych, co powoduje, że konkurencyjność cenowa towaru nabiera dla nich jeszcze większego znaczenia. Spowodowało to pozytywne skut-

¹³ Chodzi tu o pojęcie „polityki zubożenia sąsiada” (*beggar-thy-neighbour-policy* – termin wprowadzony jeszcze w latach 30. XX w. przez Joan Robinson), czyli działanie, kiedy jednostronna dewaluacja waluty przez dany kraj prowadzi do utraty konkurencyjności eksportu innego kraju. Przykładem tego było np. zdewaluowanie reala przez Brazylię w 1999 r., co doprowadziło do trudności gospodarczych w Argentynie, eksportującej do swojego północnego sąsiada stosunkowo dużo towarów.

¹⁴ Może oczywiście wprowadzić dostosowania na rynku pracy lub użyć krajowej polityki fiskalnej. Jednak w rzeczywistości powrót w takich warunkach gospodarki do równowagi jest utrudniony.

¹⁵ Prowadziło to do wzrostu kosztów obsługi zadłużenia w walutach obcych (np. kredytów hipotecznych we frankach szwajcarskich). Stąd m.in. Ministerstwo Finansów interweniowało na rynku walutowym w lutym 2009 r. (choć oficjalnie nie nazywano tego w ten sposób), sprzedając posiadane w ramach funduszy unijnych euro.



ki w stosunku do polskiego eksportu, a to z kolei przyczyniło się do osiągnięcia znakomitych – na tle innych krajów UE – wyników gospodarczych w pierwszym półroczu 2009 roku¹⁶.

Z tego punktu widzenia ważne staje się, rzadko publicznie podnoszone w naszym kraju pytanie: **kiedy wejść do strefy euro, by nie narazić się na kryzysy asymetryczne?** Obecne są na ogół, dwa dość przeciwstawne poglądy, bardziej o charakterze politycznym niż ekonomicznym (w sensie obliczenia zyskowności):

- ◆ jak najszybsza integracja ze strefą euro (nie patrząc na opisane wyżej ryzyko),
- ◆ jak najpóźniejsze wejście do strefy euro (argumentując to na ogół ryzykiem wzrostu inflacji czy integracją z Niemcami).

Odpowiedź na to pytanie związana jest z tym, kiedy wystąpić może kolejne spowolnienie gospodarcze w naszym kraju. W tym okresie zdecydowanie nie należałoby bowiem przebywać w systemie ERM2¹⁷. Wcześniej należy jednak zwrócić uwagę na to, jak duże jest ryzyko związane z narażeniem kraju na możliwość wystąpienia szoku asymetrycznego. Jeśli jego oddziaływanie na gospodarkę i przedsiębiorstwa byłoby małe, być może nie opłacalnym by było zabezpieczanie się przed takim ryzykiem.

Ryzyko wystąpienia szoku asymetrycznego w Polsce

Podatność na szoki asymetryczne wykazują przede wszystkim kraje i branże odznaczające się niewielką otwartością. Znaczny udział handlu międzynarodowego w produkcji kraju lub danej branży może w pewnej mierze uchronić ją od przykrych następstw szoków asymetrycznych. Kraje, branże lub przedsiębiorstwa utrzymujące rozwiniętą sieć handlu międzynarodowego mają możliwość dywersyfikacji własnego rynku zbytu, przez co mogą w znacznym stopniu złagodzić negatywne skutki szoków asymetrycznych. Polska jako duży europejski kraj ze znacznym rynkiem wewnętrznym charakteryzuje się względnie niską otwartością, a niektóre branże bądź przedsiębiorstwa, istniejąc na rynku o tak znacznym popycie, nie mają dostatecznie dobrze rozwiniętej sieci w handlu międzynarodowym.

Czynnikami zmniejszającym ryzyko szoków asymetrycznych jest wysoki udział w wymianie zagranicznej handlu wewnątrzgałęziowego, czyli eksportu i importu towarów o podobnych cechach (w ramach jednej branży). Państwa strefy euro charakteryzują się wysokimi wskaźnikami handlu we-

¹⁶ Posiadanie płynnego kursu walutowego nie było najważniejszym czynnikiem sprawiającym, że polska gospodarka okazała się być jedną z najbardziej odpornych na kryzys w Europie.

¹⁷ Oczywiście, zależy to jeszcze od stopnia narażenia gospodarki i przedsiębiorstw na możliwość negatywnego oddziaływania szoku asymetrycznego. Por. M. Lachowicz, *Koncepcja wspólnych obszarów walutowych*, „Bank i Kredyt”, nr 2/2009.



wewnątrzgałęziowego, co jest wynikiem zarówno silnej integracji gospodarczej związanej z usuwaniem barier handlowych, jak i rosnącego podobieństwa poziomu rozwoju i struktur gospodarczych¹⁸.

Struktura produktowa polskiego eksportu jest mniej podobna do struktury eksportu „strefy euro” w porównaniu z jej krajami członkowskimi. Dostosowanie gospodarki polskiej do unikania asymetrycznych szoków po przystąpieniu do „strefy euro” to proces długotrwały. **Postępowanie przedsiębiorstw jako jednostek nie może wpłynąć na zmniejszenie ryzyka wystąpienia tego typu zjawisk.** Jedynie ciągły rozwój gospodarczy kraju, którego efektem będzie podniesienie konkurencyjności, oraz odpowiedni kurs przeliczeniowy złotego na euro¹⁹ połączony z odpowiednim wyborem czasu wejścia do strefy euro może uchronić polskie przedsiębiorstwa przed tego rodzaju ryzykiem.

Szoki, jakie dotyczą gospodarkę, a w szczególności asymetryczne szoki we wspólnym obszarze walutowym, są niezwykle trudną sytuacją dla przedsiębiorstw, które prowadzą działalność gospodarczą w krajach, gdzie dany szok wpływa w sposób negatywny. Nagłe niekorzystne zmiany powodują, że tylko najlepsi mogą poradzić sobie w nowej sytuacji. Dlatego najlepszym sposobem radzenia sobie z asymetrycznymi szokami we wspólnym obszarze walutowym jest wypracowanie w okresach prosperity wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstwa zarówno na rynku krajowym jak i międzynarodowym.

Aby pokazać, że ryzyko szoku asymetrycznego nie jest abstrakcją, pragniemy zaprezentować krótki przykład, dotyczący nie całej gospodarki, ale jednej z branż. W 2008 r. branża sadownicza w Polsce przeżyła asymetryczny szok związany z nadmierną podażą owoców (drzewa owocowe obrodziły wówczas wyjątkowo dobrze) i gdyby nie korzystnie dla eksporterów słabnąca złotówka, to konieczna byłaby utylizacja owoców. Oznaczałoby to poniesienie kosztów produkcji (i otrzymanie tylko dotacji za wycofanie z rynku²⁰, które nie pokrywają nawet 1/3 kosztów produkcji), a co za tym idzie – cen. Gdyby taka sytuacja dotknęła ważniejszą z punktu widzenia gospodarki branżę, jej grupy czy np. cały przemysł, a nie byłoby możliwości osłabienia negatywnego wpływu przez kurs walutowy, trudności byłyby odczuwane w całej gospodarce oraz przez większą część społeczeństwa.

¹⁸ W latach 1996-2006 także w Polsce znacznie zwiększył się udział handlu wewnątrzgałęziowego w wymianie handlowej. Jest on już obecnie wyższy od przeciętnej wartości tego wskaźnika w strefie euro w 2001 roku. Warto także zauważyć, że w pierwszych latach funkcjonowania wspólnego obszaru walutowego największą dynamiką wzrostu handlu wewnątrzgałęziowego wyróżniały się kraje członkowskie o niższych wartościach tego wskaźnika oraz niższym poziomie rozwoju (przede wszystkim Grecja i Portugalia).

¹⁹ Kurs ten – z punktu widzenia ryzyka wystąpienia szoku asymetrycznego – powinien być możliwie słaby, by zapewnić eksporterom większe szanse na zyski po wystąpieniu tego szoku w przypadku, gdyby kraj nasz był już w strefie euro (a nie osiągnąłby jeszcze większej konwergencji, na tyle dużej, by oddziaływanie szoku asymetrycznego było niskie).

²⁰ Pośród dotacji proponowanych sadownikom jest również możliwość otrzymania rekompensaty finansowej za wycofanie owoców z rynku. Środki te są jednak bardzo niewielkie i rozwiązanie to jest praktycznie niewykorzystywane.



Oczywiście, nie jest powiedziane, że szoki asymetryczne w trakcie przebywania przez Polskę w „przedsionku strefy euro”, czyli w systemie ERM2, czy w pierwszych latach członkostwa w Unii Gospodarczej i Walutowej, z pewnością przyniosą kryzys o charakterze asymetrycznym. Jednakże takie ryzyko istnieje i przynajmniej w niektórych branżach jest ono dość istotne.



Cykl koniunkturalny w Polsce i prognozowanie recesji

Odpowiedź na dwa trudne pytania:

- ◆ kiedy należy oczekiwać ponownego pogorszenia się sytuacji gospodarczej?
- ◆ kiedy nie należałoby wchodzić do Unii Gospodarczej i Walutowej.

ułatwiłaby nie tylko politykom, ale i przedsiębiorcom dostosowanie się do możliwej do wystąpienia w przyszłości sytuacji. To zaś jest jednym z kluczowych czynników sukcesu firm: menedżerowie, którzy lepiej niż inni przewidzieli przyszłe trendy, mają większe szanse nie tylko na przetrwanie trudnych czasów, ale i na późniejszy dynamiczniejszy rozwój.

Mechanizmy cyklu koniunkturalnego w Polsce są przynajmniej na tyle rozpoznane, że oczywiste już jest, że cykl taki występuje, choć jeszcze kilka lat temu, a nawet jeszcze na początku 2008 r. większość polskich ekonomistów miała co do tego wątpliwości. Tymczasem okresowe spowolnienia aktywności gospodarczej występowały nawet w czasach gospodarki socjalistycznej (choć nie był to cykl koniunkturalny)²¹. Początek cyklu koniunkturalnego w Polsce już w czasach gospodarki wolnorynkowej wyznaczył okres kryzysu transformacyjnego lat 1990-1991. Zbiegł się on w czasie ze światowym spowolnieniem gospodarczym. Podobnie było w przypadku kolejnego spowolnienia, które wystąpiło w latach 2001-2002. Wcześniej można było zaobserwować przejściowe i krótkotrwałe osłabienie koniunktury w wyniku kryzysu rosyjskiego (przełom lat 1998-1999), a także po osłabieniu boomu akcesyjnego (2005 r.). Oczywiście, okres bieżącego spowolnienia gospodarczego również związany jest ze zjawiskami zewnętrznymi wobec polskiej gospodarki (kryzys finansowy).

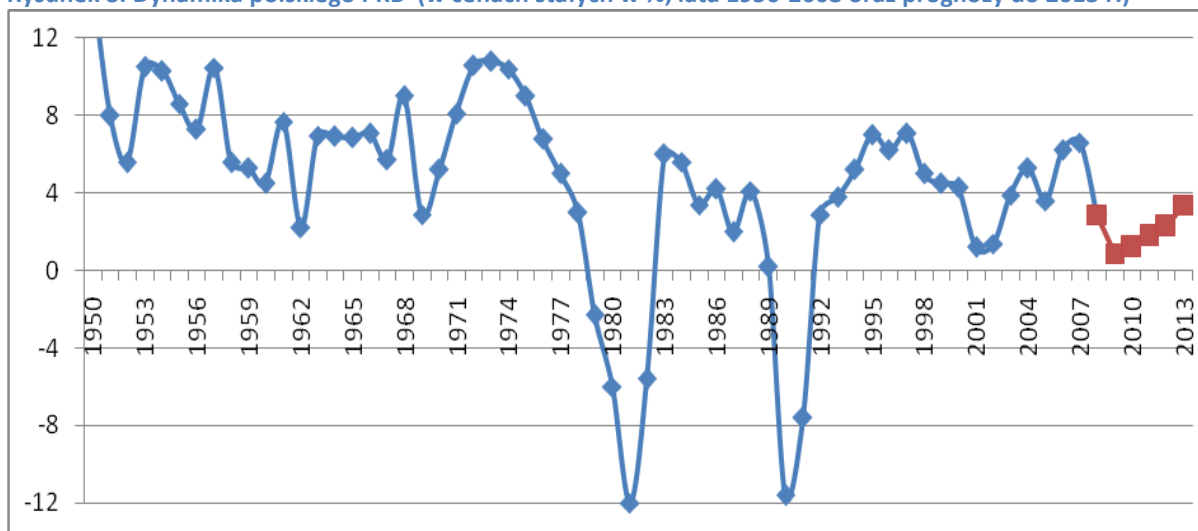
Z rysunku 3 prezentującego dynamikę PKB wynikać by mogło, że cykl koniunkturalny w Polsce może mieć długość około 10 lat. Taką też wartość przyjęto w scenariuszu bazowym.

W celu wyprognozowania przyszłych wartości wzrostu gospodarczego w Polsce i przybliżenia przebiegu kolejnego cyklu koniunkturalnego zastosowano kilka podejść, z których ostateczne polegało na konstrukcji prostego modelu regresji. Ze względu na charakter niniejszego opracowania, pominięto szczegóły metodologiczne związane z prowadzonymi obliczeniami²².

²¹ Pisał o tym już od czasów swojej rozprawy doktorskiej, poprzez późniejsze publikacje, Grzegorz Kołodko.

²² Jako podstawę prognozy wzrostu gospodarczego w Polsce na lata 2009-2013 przyjęto początkowo kwietniowe prognozy Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Następnie skorygowano je o wyniki opublikowanych w lipcu 2009 r. prognoz NBP na lata 2009 i 2010. W przypadku następných lat wykorzystano opracowany model, przy czym biorąc pod uwagę szacunkowy charakter wyników, wyliczenia otrzymane z ww. równania skorygowano, zaokrąglając do połówek punktu procentowego, i wystylizowano, nadając przebiegowi wzrostu PKB kształt zbliżony do wypadkowej z dwóch poprzednich cykli koniunkturalnych.

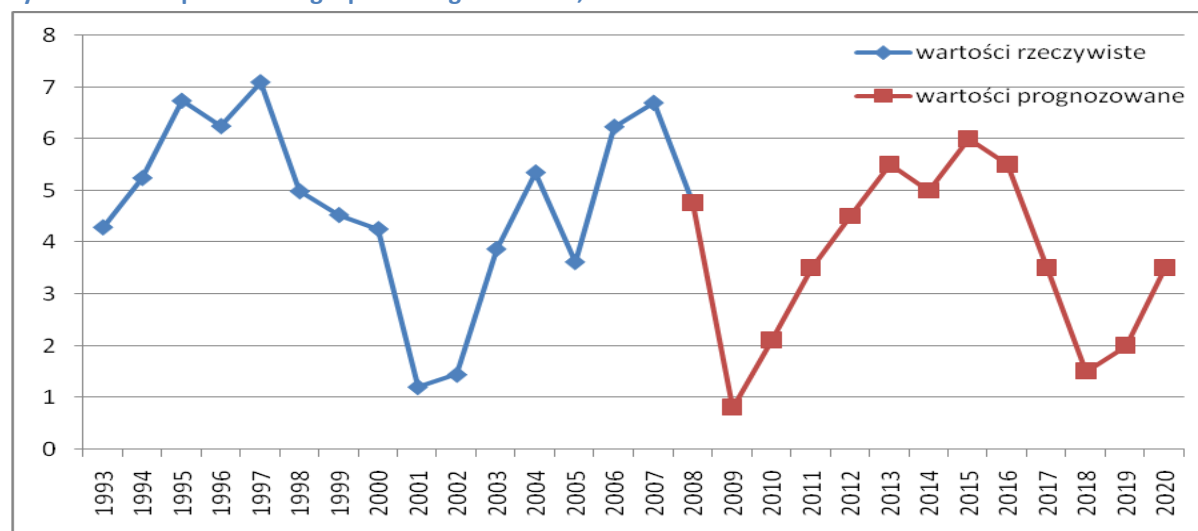
Rysunek 3. Dynamika polskiego PKB (w cenach stałych w %, lata 1950-2008 oraz prognozy do 2013 r.)



Uwaga: na jednym wykresie zestawione dane z dwóch systemów pomiaru PKB.

Źródło: GUS oraz prognozy Ministerstwa Finansów (zawarte w projekcie ustawy budżetowej na 2010 r. przyjętej przez rząd 8 września 2009 r.).

Rysunek 4. Tempo wzrostu gospodarczego w Polsce, lata 1993-2020



Źródło: K. Piech, K. Wierus, *Ocena realizacji celów RPO WP w roku 2008 za pomocą modelu HERMIN*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa, 3 września 2009 r. (materiały niepublikowane) na podstawie: *World Economic Outlook Database*, International Monetary Fund, April 2009, NBP oraz prognoz własnych.

W efekcie przewidujemy przyspieszenie wzrostu gospodarczego w okresie 2010-2015 i jego osłabienie w kolejnych latach. Z zaprezentowanych prognoz wynika, że następne cykliczne spowolnienie powinno wystąpić około 2018-2019 roku (rys. 4). Oczywiście tak być nie musi, bo cykle koniunkturalne – tak jak większość zjawisk w ekonomii – nie są poddawane tak ścisłym prawidłowościom, jak np. zjawiska fizyczne.



2. Spowolnienie gospodarcze w Polsce

2.1. Główne przyczyny kryzysu finansowego

W zgliszczach, jakie zostawiają po sobie wszystkie zakończone krachem boomy, można odczytać działalność ludzi kupujących nieruchomości po cenach, o których doskonale wiedzieli, że są nierealne, ale którzy płacili je po prostu dlatego, że wiedzieli, iż mogą liczyć na jakiegoś jeszcze większego głupca, który odbierze z ich rąk nieruchomość, zostawiając im zysk.
„Chicago Tribune”, 1890 r.²³

Główną przyczyną obecnej dekoniunktury w Polsce jest, oczywiście, światowy kryzys finansowy. Poniżej skrótowo przedstawione zostaną jego przyczyny.

Stymulowanie koniunktury po kryzysie dotcomów i 11 września 2001 r.

Obecnie dość powszechnie przyjmuje się, że jedną z najważniejszych przyczyn obecnego kryzysu jest nieudana strategia wyjścia z poprzedniego, tj. kryzysu dotcomów. Był on stosunkowo łagodny dla gospodarki amerykańskiej – przynajmniej w porównaniu z obecnym kryzysem. Jednakże prawdziwy niepokój wzbudziły wydarzenia 11 września 2001 r., po których w Stanach Zjednoczonych z większą stanowczością przystąpiono do pobudzania koniunktury.

Działania administracji ówczesnego (2001-2009) prezydenta George'a W. Busha oraz szefa Banku Rezerwy Federalnej Alana Greenspana (do 2006 r.) zaowocowały od 2002 r. powrotem gospodarki amerykańskiej na ścieżkę szybkiego wzrostu. Było to możliwe, z jednej strony, dzięki znacznemu zastrzykowi fiskalnemu w latach 2001²⁴ i 2003²⁵ (obniżka podatków od zysków kapitałowych, a następnie zniesienie podatku od dywidend, większe ulgi rodzinne itd.), z drugiej zaś dzięki znacznemu obniżeniu stóp procentowych (do poziomu najniższego od roku 1962).

FED zaczął stopniowo podnosić stopy procentowe dopiero od 2004 roku. Ta strategia jest dzisiaj krytykowana. Zwraca się uwagę na to, że stopy procentowe utrzymywano zbyt długo na niskim poziomie, a zaczęto je podnosić za późno i zbyt powoli. Wskazuje się również, że FED świadomie zrezy-

²³ Ch. Kindleberger, *Szaleństwo, panika, krach. Historia kryzysów finansowych*, WIG-Press, Warszawa 1999.

²⁴ W ramach programu: *Economic Growth and Tax Relief Reconciliation, Act of, 2001*.

²⁵ W ramach programu: *Jobs and Growth Tax Relief Reconciliation, Act of, 2003*.



gnował ze stosowania tzw. „reguły Taylora”²⁶ dotyczącej optymalnej wysokości stóp procentowych w zależności od inflacji, produkcji rzeczywistej i produkcji potencjalnej.

Po 2004 r. stopa procentowa wzrosła pięciokrotnie w ciągu dwóch lat, co było bardzo poważnym wzrostem. Oznacza to, że była ustalona zbyt nisko w latach wcześniejszych oraz że powinna być podnoszona już wcześniej, co nie nastąpiło. Kierownictwo FED uznało wówczas, że nie ma potrzeby podnosić stopy procentowej, skoro inflacja utrzymuje się na niskim poziomie.

Problemem okazał się też sposób liczenia inflacji w USA. Od 1983 roku Bureau of Labor Statistics wliczało do wskaźnika inflacji (CPI) koszty wynajmu nieruchomości, zamiast kosztów wejścia w jej posiadanie. Stracono zatem możliwość obserwowania rosnących kosztów życia spowodowanych rosnącymi kosztami spłaty kredytów hipotecznych, gdyż rosły ceny domów. Szacunki Stevena Gjerstada i Vernona Smitha²⁷ pokazują, że gdyby w roku 2004 do obliczenia inflacji użyto wskaźnika bezpośrednich kosztów własności domu (*direct home-ownership costs*), inflacja wyniosłaby nie 3,3%, ale około 6,2%. Gdyby tak było, bank centralny zapewne o wiele bardziej zdecydowanie walczyłby z inflacją, rozpoczęłyby zacieśnianie swojej polityki wcześniej, co uchroniłoby później gospodarkę USA (i świata) przed konsekwencjami nadmuchania bąbla spekulacyjnego na rynku nieruchomości.

Jeśli popatrzeć na cykl koniunkturalny w branży budownictwa mieszkaniowego, można zauważyć, że spowolnienie gospodarcze z 2001 roku zupełnie nie wpłynęło na wyniki tego sektora; wręcz przeciwnie, zarówno ceny nieruchomości, jak i przychody w budownictwie stale rosły. Ponieważ ta gałąź gospodarki silnie zależy od możliwości finansowania ze źródeł bankowych i pozabankowych, decyzje FEDu silnie wpłynęły na wzrost popytu na nowe domy i mieszkania, a zatem na przyspieszenie wzrostu cen nieruchomości i liczby nowych mieszkań. Ułatwienie kredytowania, także dzięki opisanemu już wcześniej poluzowaniu standardów kredytowych, pozwoliło na błyskawiczne powstanie bąbla spekulacyjnego na rynku nieruchomości.

Należy także poruszyć kwestię Fannie Mae i Freddie Mac. Problemy zaczęły się wraz z coraz większą ingerencją władz w działania obu spółek. Już w 1999 roku prasa donosiła o naciskach administracji Billa Clintona na zwiększenie udzielania gwarancji, a zatem i akcji kredytowej przez obie firmy²⁸. Presja ta nasiliła się w trakcie kryzysu dotcomów. Choć instytucje wspomagające kredytowanie biedniejszych warstw społecznych odgrywają ważną i pozytywną rolę w równoważeniu wzrostu gospodarczego, stanowią zawsze potencjalny punkt zapalny kryzysu płynności. Biorąc na siebie większe ryzyko niż banki, obniżają one faktycznie stopę procentową, przez co dają sygnał do ekspansji monetarnej.

²⁶ Wskazuje ona, jaką w danej fazie cyklu koniunkturalnego „cenę pieniądza” powinien ustalić bank centralny jako punkt odniesienia dla cen kredytów udzielanych przez banki komercyjne.

²⁷ S. Gjerstad, V.L. Smith, *From Bubble to Depression?*, „The Wall Street Journal”, 6.04.2009.

²⁸ S. A. Holmes, *Fannie Mae Eases Credit To Aid Mortgage Lending*, „The New York Times”, 30.09.1999.



Rynek nieruchomości rozwijał się dynamicznie w najbogatszych gospodarkach świata od lat 80. dzięki postępującej liberalizacji rynku kredytów hipotecznych i rozwoju obrotu wtórnego nieruchomości. Analizy związków cyklu koniunkturalnego sektora budownictwa (*housing cycle*) z cyklem koniunkturalnym całej gospodarki wskazują na to, że rynek nieruchomości jest ściśle skorelowany ze sferą gospodarki realnej, choć koniunktura w budownictwie może w znaczący sposób różnić się od ogólnej koniunktury gospodarczej²⁹. Skutkiem tych zmian jest większe narażenie gospodarki na transmisję problemów sektora budownictwa poprzez połączenie go z większą liczbą podmiotów rynku finansowego³⁰.

Jak każdy sztuczny boom, również ten na amerykańskim rynku nieruchomości musiał się zakończyć krachem. Literatura ekonomiczna jest pełna tego typu przykładów, ale za każdym razem działa „syndrom żony alkoholika”, której wydaje się, że ona na pewno go zmieni, że tym razem będzie inaczej. W XVII wieku wykwitł i runął system spekulacyjnego handlu cebulkami tulipanów, pod koniec XIX wieku zaczęły padać przeinwestowane koleje żelazne, dekadę temu pękła bańka internetowa, a ostatnio – mieszkaniowa. Co prawda, pojawiły się badania i analizy pokazujące możliwe konsekwencje upadku rynku *subprime* (tanich pożyczek hipotecznych udzielanych osobom, które w normalnych warunkach nie mogłyby liczyć na kredyt), ale bankowcy i inwestorzy uwierzyli w magię inżynierii finansowej i własny spryt, który pozwoli im zarobić krocie i wycofać się z inwestycji, zanim wszystko się zawali³¹.

Rozwój rynku finansowego a nadzór nad nim

Jednym z podstawowych założeń gospodarki wolnorynkowej jest to, że rozwój rynków finansowych prowadzi do rozwoju krajów. Obecny kryzys tymczasowo zakwestionował to przekonanie³², choć w literaturze ekonomicznej są badania, które je potwierdzają³³. Obecnie ekonomiści raczej nie mają wątpliwości co do tego, że jedną z przyczyn kryzysu było wadliwe funkcjonowanie nadzoru finansowego. Jego rozwój stał się szczególnie możliwy od czasu uchylecia przepisów prawa bankowego Glass-Steagall Act³⁴ w 1999 r., od kiedy to banki mogły swobodnie tworzyć grupy kapitałowe z innymi instytucjami finansowymi.

²⁹ *World Economic Outlook 2008*, International Monetary Fund, Washington, 2008.

³⁰ Tamże.

³¹ Por. K. Piech, *Polska choroba amerykańska*, „Wprost” nr 8/2008.

³² Por. F. Fukuyama, S. Colby, *Co oni sobie myśleli?*, Europa – Magazyn Idei „Newsweeka”, dodatek z września 2009 r., s. 6-7.

³³ Por. np. K. Piech, *Integracja rynków finansowych a gospodarka i jej wzrost*, „Bank i Kredyt” nr 4/2007.

³⁴ Glass-Steagall Act to popularna nazwa zapisów w amerykańskim prawie bankowym, uchwalonych po Wielkim Kryzysie w celu zapobiegania bankructwom banków. Dla zapewnienia bezpieczeństwa systemu finansowego zakazano w nich między innymi posiadania przez banki innych instytucji finansowych.



Co więcej, rozwój rynków finansowych nie dotyczył wyłącznie USA, ale i większości krajów rozwiniętych gospodarczo. Powstawały nowe instrumenty finansowe (inżynieria finansowa) o strukturze tak złożonej, że trudno ją było zrozumieć nawet instytucjom, których zadaniem było dokonywanie oceny ich ryzyka. Dowolne ryzyko udzielenia kredytu można było „opakować” w bardziej wiarygodne kredyty, a że były one wszystkie gwarantowane przez rząd amerykański³⁵, darzono je dużym zaufaniem i chętnie nimi obracano. Dodatkowo kreowało to nowe kredyty udzielane przez banki. Okazało się zatem, że innowacje nie zawsze mają jednoznacznie korzystny wpływ na przedsiębiorstwa i gospodarkę.³⁶

Doszło też do „urynkowienia” nadzoru finansowego. Instytucje takie jak agencje ratingowe czy firmy audytorskie miały w założeniu być rzecznikiem i obrońcą praw drobnych inwestorów, z czasem jednak zaczęto traktować je tak jak każde inne przedsiębiorstwo, a za główny ich cel uznano maksymalizację zysków właścicieli. Carlos Diaz-Alejandro obrazowo opisywał błędy takiego rozumowania i możliwe jego konsekwencje słowami „bank to nie masarnia”³⁷.

Na uwagę zasługuje też podniesiona przez Paula Krugmana³⁸ sprawa *shadow banking*, czyli instytucji niebankowych, funduszy hedgingowych, banków inwestycyjnych, funduszy SIV itd. Z uwagi na ich zakres i skalę działalności powinny one być regulowane jak banki; w rzeczywistości nie podlegały żadnemu nadzorowi.

2.2. Przeniesienie się kryzysu i wybrane objawy dekoniunktury w Polsce

Polska gospodarka w trakcie obecnego kryzysu okazała się stosunkowo wysoko odporna na zaburzenia zewnętrzne. Mimo braku większej aktywności państwa w zakresie polityki antykryzysowej, na 2009 r. przewidywany jest wzrost gospodarczy, podczas gdy prawie wszystkie inne kraje Europy odnotują recesję. Przyczyną tego było m.in. względne zacofanie rynków finansowych w naszym kraju, a także stosunkowo niska otwartość na wymianę zagraniczną (niski udział handlu zagranicznego w PKB). Wymiana handlowa polskich przedsiębiorstw koncentruje się głównie w ramach Unii Europejskiej oraz na współpracy z krajami sąsiedzkimi (w tym szczególnie wysoki udział mają Niemcy). Wejście Polski do UE i otwarcie nowych rynków zbytu spowodowało parę lat temu wzrost sprzedaży wielu polskich firm. Dziś te same firmy muszą pamiętać, że sytuacja ekonomiczna zagranicznych partne-

³⁵ Tak wtedy wierzono, choć Fannie Mae i Freddie Mac były instytucjami niezależnymi od rządu; późniejsze wydarzenia potwierdziły, że było to słuszne przekonanie i w sytuacji trudności finansowych obu firm, rząd przejął je pod swoją „opiekę”.

³⁶ Por. np. D. Bosek, *Geneza innowacji finansowych* [w:] B. Kryk, K. Piech (red.), *Innowacyjność w skali makro i mikro*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 301-308.

³⁷ A. C. Diaz, *Goodbye financial repression, hello financial crash*, „Journal of Development Economics” 1985, Vol. 19, Issue 1-2, s. 1-24.

³⁸ P. Krugman, *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, W.W. Norton, London 2009.



rów wpływa na ich kondycję finansową. Ekspert szacują, że w 2009 roku będzie dalszy wzrost wskaźnika upadłości³⁹. Wciąż trzeba się liczyć z małym popytem i z dużym ryzykiem braku zapłaty za sprzedawane towary lub świadczone usługi. Nawet duże firmy, które do tej pory były wypłacalne, mogą mieć problemy z zapłatą polskim przedsiębiorcom.

Należy zwrócić uwagę na społeczne skutki kryzysu, choć mogłoby się wydawać, że niewiele one mają wspólnego z kryzysem na poziomie przedsiębiorstw. Jeśli jednak kryzys ma charakter ogólnogospodarczy, dotyczy wielu branż, to kwestie społeczne mogą w istotny sposób oddziaływać na aktywność gospodarczą przedsiębiorstw.

Wraz z upadkiem firm wzrasta bowiem stopa bezrobocia. A wzrost liczby bezrobotnych w regionach (zwłaszcza takich, które są słabsze gospodarczo), prowadzi do zubożenia społeczeństwa. Bezrobotni konsumenci, mając mniejsze szanse na znalezienie nowej pracy, często nie mają pieniędzy na zapłacenie podstawowych rachunków, nie spłacają zaciągniętych kredytów. Oddziałuje to na kondycję finansową całego gospodarstwa domowego, a jeśli jest ich wiele – również społeczności lokalnych czy w regionie. Skutkiem tego są problemy z płynnością finansową lokalnych firm, których odbiorcami są konsumenci. Spadek konsumpcji oznacza dla nich spadek sprzedaży i mniejsze przychody, a w konsekwencji – mniejsze zyski (lub ich spadek, pociągający za sobą konieczność redukcji kosztów, np. zatrudnienia – co może wywołać spiralę recesji⁴⁰).

Po fali wzrostu zatrudnienia w latach 2006-2007, pod wpływem globalnego kryzysu tendencje spadkowe w zatrudnieniu stały się również udziałem Polski. Są one mniej odczuwalne, gdyż Polska jest atrakcyjna dla firm z Europy Zachodniej, które z uwagi na mniejsze koszty przenoszą produkcję do naszego kraju (Bosch, Cadbury itp.).

W początku 2009 roku notowano znaczny wzrost zatrudnienia w budownictwie oraz w większości działalności o charakterze usługowym; spadek wystąpił w przemyśle, zwłaszcza w przetwórstwie przemysłowym. Przemysł motoryzacyjny i hutniczy uległ trendom niskowym. Opel, Volkswagen Poznania i MAN w Niepołomicach zdecydowały się na czasowe wstrzymanie produkcji pod koniec 2008 roku. Huta Metali Nieżelaznych Szopienice, Huta Stalowa Wola, HSW Huta Stali Jakościowych, CMC Zawiercie - Huta w Zawierciu – także przeżywają kłopoty.

³⁹ *Raport – upadłości firm na świecie*, Euler Hermes, Warszawa, lipiec 2009.

⁴⁰ Zewnętrzna sytuacja gospodarcza powoduje spadek zatrudnienia, ten przekłada się na kondycję finansową firm, to zaś ponownie na zatrudnienie, co znów ogranicza popyt itd. Powstała w latach 30. XX w. teoria keynesowska postuluje wtedy interwencję państwa dla wydobycia gospodarki z takiego procesu.



2.3. Najważniejsze działania antykryzysowe władz

Wybrane inicjatywy zagraniczne

Nowe regulacje prawne w dłuższej perspektywie mogą przyczynić się do podejmowania działań antykryzysowych przez przedsiębiorstwa. Celem wsparcia rządów na świecie jest przywrócenie stabilności systemu finansowego. Jednym z istotnych działań są gwarancje dla udzielonych pożyczek. Dzięki temu przedsiębiorcy będą mogli korzystać z kredytów bankowych i inwestować w swój rozwój. Tym samym nastąpi ożywienie gospodarcze i wyjście z zapaści ekonomicznej.

Podtrzymanie popytu jest jednym z celów wykazanych w planach administracji **Stanów Zjednoczonych**. Dzięki uruchomieniu inwestycji infrastrukturalnych oraz robót publicznych związanych z przebudową infrastruktury transportowej (drogi, mosty) rząd amerykański chce wzmocnić gospodarkę. Temu celowi ma służyć również wsparcie rozwoju nowoczesnych technologii. Rząd ma także przeznaczyć część funduszy na badania i rozwój. Dzięki temu zostaną stworzone warunki do produkcji nowoczesnych dóbr i usług. Program naprawczy pobudzi gospodarkę, przedsiębiorstwa zaczną więcej produkować, zwiększy się zatrudnienie, będą rosły realne przychody społeczeństwa i popyt, co wpłynie pozytywnie na wielkość produkcji.

Działania antykryzysowe rządu **niemieckiego** opierały się na pakietach ratunkowych wspierających przedsiębiorców, zwłaszcza na inwestycjach w infrastrukturę (autostrady, szkoły, uczelnie, Internet). Dyskutowano nad obniżeniem podatku importowanego, nie zadbano o wsparcie finansowe dla konkretnych firm i branż, oprócz sektora bankowego.

Rząd **francuski** skierował swą pomoc głównie dla przemysłu motoryzacyjnego i budownictwa. Ogłoszono pakt naprawczy o wartości 26 miliardów euro, z zamiarem utworzenia w 2009 roku od 80 do 110 tysięcy miejsc pracy⁴¹.

Rząd **brytyjski** ogłosił plany wartego miliarda funtów specjalnego programu utrzymania płynności finansowej, co pozwoliłoby instytucjom finansowym związanym z przemysłem motoryzacyjnym na uzyskanie kredytów w Bank of England⁴².

Plan Stabilności i Rozwoju – główne elementy

Nadejście kryzysu wywołało zagrożenie masowych zwolnień pracowników przez firmy oraz wiązało się z ograniczaniem wydatków na ich szkolenie, rozwój oraz doradztwo. Polskie władze z myślą o ograniczeniu skutków kryzysu w naszym kraju, podobnie jak inne państwa na całym świecie, zdecydowały się na wprowadzenie pomocnych rozwiązań prawnych.

⁴¹ V. Glassner, B. Gałgóczi, *Działania antykryzysowe w zakładach pracy w Europie*, Raport Europejskiego Instytutu Związków Zawodowych (ETUI).

⁴² Tamże, s. 18.



Pierwsze rozwiązania antykrzysowe zaczęły obowiązywać już w listopadzie 2008 roku. Wtedy to wszedł w życie rządowy program pomocy w spłacie kredytu mieszkaniowego dla bezrobotnych. Dotyczy on osób, które straciły pracę po 1 lipca 2008 roku. Nieoprocentowana pożyczka może wynosić maksymalnie 1200 złotych miesięcznie i wypłacana jest przez okres jednego roku⁴³.

Program ten nie dotyczy osób spłacających inne kredyty konsumpcyjne. Samochód, sprzęt elektroniczny kupiony na kredyt czy też debet na karcie kredytowej nie stanowi przesłanki umożliwiającej skorzystanie z programu rządowego. Specjaliści szacują, że stopień zadłużenia polskich rodzin jest na tyle wysoki, iż stanowi poważne zagrożenie pobudzenia popytu konsumpcyjnego w naszym kraju i opóźni wyjście Polski z kryzysu. Obecnie już przeszło 400 tysięcy osób fizycznych figuruje w Krajowym Rejestrze Długów, a ich liczba stale rośnie. Stan taki został spowodowany m.in. przez łatwość uzyskania kredytu w poprzednich latach. Konsekwencją zaistniałej sytuacji jest obecnie znaczne zaostrzenie procedur przyznawania pożyczek przez banki. Podobne problemy występują również w innych państwach.

Przedsiębiorstwa, których obroty znacząco spadają w wyniku osłabienia koniunktury, zwykle starają się to kompensować, pozyskując środki z różnych źródeł. Rośnie zainteresowanie środkami pomocowymi rządu, oraz omijanymi dotychczas przez wielu potencjalnych beneficjentów środkami z funduszy Unii Europejskiej, a także innymi programami umożliwiającymi pozyskanie funduszy. To swoiste zastępstwo spadającej sprzedaży jest coraz bardziej wyraźne chociażby w rosnącej liczbie wniosków składanych do instytucji finansujących (jak np. PARP), jak również w zwiększającej się liczbie ekspertów i firm świadczących usługi pisania wniosków i dotyczących pomocy w pozyskiwaniu środków z UE. To źródło stało się na tyle ciekawe, że wiele podmiotów zaczęło powoływać w ramach swoich struktur specjalne komórki do pozyskiwania funduszy oraz później – do zarządzania projektami finansowanymi z UE.

Pomoc rządu polskiego dotychczas miała raczej bierny charakter, w niektórych tylko przypadkach związany z przepływem realnej gotówki ze strony Skarbu Państwa do przedsiębiorców. Bierna pomoc polega głównie na zaniechaniu poboru części wybranych danin czy uelastycznianiu pracy pracowników, w połączeniu z możliwością obniżenia wynagrodzenia - co za tym idzie – spadku zobowiązań wobec państwa⁴⁴.

⁴³ Raport IMMOQEE z 01.08.2009 o stanie pomocy państwa w zakresie zatrudnienia i wsparcia zarządzania kadrą, www.immoqee.com

⁴⁴ Pakiet pomocowy rządu nazwany pakietem antykrzysowym ogranicza się bowiem do części kosztowej, a jego główne punkty to: wprowadzenie urlopów postojowych, uelastycznienie rozliczania czasu pracy, wprowadzenie zapisów o zawieraniu umów na czas określony na okres do dwóch lat.



Plan Stabilności i Rozwoju ogłoszony przez polski rząd zakłada działania na rzecz stabilności polskiego systemu finansowego między innymi przez udzielanie gwarancji dla depozytów bankowych i kredytów międzybankowych⁴⁵. To również działania na rzecz wzrostu gospodarczego poprzez zwiększenie popytu konsumpcyjnego i inwestycyjnego. Plan antykryzysowy zakłada⁴⁶:

- ◆ większą dostępność kredytów dla przedsiębiorstw - wzrost limitu poręczeń i gwarancji,
- ◆ wsparcie dla instytucji rynku finansowego,
- ◆ wzmocnienie systemu gwarancji i poręczeń dla MŚP,
- ◆ przyspieszenie inwestycji współfinansowanych ze środków UE,
- ◆ wprowadzenie wyższej ulgi inwestycyjnej dla nowo zakładanych firm,
- ◆ znoszenie barier dla inwestycji w infrastrukturę teleinformatyczną,
- ◆ umożliwienie zaliczania wydatków na prace badawcze do kosztów podatkowych,
- ◆ wspieranie inwestycji w odnawialne źródła energii,
- ◆ wzmocnienie pozycji odbiorców energetyki, wzmocnienie konkurencji i pozycji regulatora w celu ochrony gospodarki i gospodarstw domowych przed niekontrolowanym wzrostem cen energii.

W przypadku zmiany sytuacji na rynku pracy wzmocnione zostaną – w ramach Funduszu Pracy – działania zaadresowane do osób długotrwale bezrobotnych.

Umocnienie instytucji finansowych i gwarancje rządu dla udzielanych pożyczek pomogą polskim firmom przetrwać trudny okres i umożliwią dalszy rozwój.

Należy również pamiętać, że jednostki samorządu terytorialnego mogą korzystać z dotacji unijnych, co w dużej mierze przyczynia się do wzrostu inwestycji infrastrukturalnych i pobudzenia gospodarki. Istotne jest również wsparcie innowacji, ponieważ to one są motorem rozwoju całej gospodarki. Dzięki temu powstają nowe pomysły, technologie, a to przyczynia się do tworzenia nowej jakości życia. Pobudzając gospodarkę, warto umożliwić osobom z innowacyjnymi i ciekawymi pomysłami ich realizację oraz chronić własność intelektualną.

Obecnie w Sejmie toczą się dyskusje nad nowymi regulacjami prawnymi wspierającymi przedsiębiorców w zakresie stabilizacji finansowej. Dzięki nowelizacji „Ustawy o udostępnianiu informacji gospodarczych”⁴⁷ firmy oraz inne podmioty będą mogły jeszcze skuteczniej odzyskiwać niespłacone należności od nierzetelnych klientów. Tylko silne firmy, które zachowują swoją płynność finansową, mogą przyczynić się do wzrostu gospodarczego naszego kraju. Same banki udzielają kredytu firmom wypłacalnym, które mają środki finansowe na bieżącą działalność. Dzięki zachowaniu płynności finan-

⁴⁵ Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, <http://www.kprm.gov.pl/>

⁴⁶ Tamże.

⁴⁷ Ustawa z dnia 14 lutego 2003 r. „O udostępnianiu informacji gospodarczych” (Dz. U. 2003, Nr 50, poz. 424).



sowej firmy będą mogły korzystać z zewnętrznych źródeł finansowania takich jak np.: leasing, factoring.

Jednym z istotnych elementów funkcjonowania polskich przedsiębiorców jest zawieranie bezpiecznych transakcji. Każda firma powinna mieć możliwość weryfikacji danych na temat danego kontrahenta. Tym samym powinna mieć elektroniczny dostęp do wszelkiej ewidencji działalności gospodarczej, aby wyeliminować nierzetelnych kontrahentów. Rząd przewiduje budowę platformy, dzięki której wszyscy uzyskają dostęp do podstawowych danych na temat zarejestrowanych przedsiębiorców w Polsce.

Na wsparcie mikro, małych i średnich przedsiębiorców zostają przekazane do Banku Gospodarstwa Krajowego środki pieniężne na kwotę 98 mln złotych. Pochodzą one ze środków Programu Rozwój Polski Wschodniej.

Polskie doświadczenia w stosowaniu określonych narzędzi łagodzenia skutków kryzysu dla pracowników są w zasadzie niewielkie. Układy zbiorowe są rzadko spotykane, zmiany czasu pracy w nielicznych firmach – nie są wystarczające. Do lipca 2009 roku brak było konkretnych środków polityki rynku pracy, jak skrócony czas pracy, a związki zawodowe nie potrafiły odnaleźć się w nowej sytuacji. Początkowo jedyne działania, jakie poczyniono, odnosiły się do poprawienia stanu gospodarki. Składał się na nie przedstawiony pod koniec 2008 roku przez Prezesa Rady Ministrów „Plan stabilności i rozwoju”. Program naprawczy proponowany przez polski rząd generalnie był utrzymany w duchu zamierzeń innych krajów. Działania proponowane w zakresie sferze finansowej dotyczyły stworzenia przez rząd systemu gwarancji rządowych, mających na celu przywrócenie zaufania na rynku finansowym, a w konsekwencji zwiększenia płynności w systemie bankowym⁴⁸. Ogólnie jego zadanie polegało na ograniczeniu negatywnych skutków światowego kryzysu dla rozwoju gospodarczego Polski. Założono w nim wsparcie dla:

- ◆ bankowości (zwiększenie limitów i gwarancji Skarbu Państwa dla banków),
- ◆ małych i średnich przedsiębiorstw (ułatwienie dostępu do kredytów i funduszy z Unii Europejskiej),
- ◆ osób starszych oraz rodzin wielodzietnych (pomoc finansowa w postaci tzw. Rezerwy Stabilności Społecznej).

⁴⁸ D. Zarzecki, *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Aktualne wyzwania teorii i praktyki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 533, 2009, s. 154.



Ustawa o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców

W związku z sytuacją, w której coraz więcej firm ma mniejsze lub większe problemy finansowe, od 22 sierpnia 2009 r. zaczęła obowiązywać kolejna część pakietu antykryzysowego. „Ustawa o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców”⁴⁹ jest wypadkową postulatów przygotowanych przez związkowców, pracodawców oraz polski rząd. Początkowo głównych postulatów proponowanych przez strony było trzynaście, jednakże po konsultacjach trwających kilka miesięcy zdecydowano się wprowadzić ich sześć. Opisywana ustawa została przyjęta przez Radę Ministrów 2 czerwca 2009 r., a następnie przegłosowana przez Sejm (1 lipca 2009 r.) i Senat (16 lipca 2009 r.). Prezydent RP podpisał ją 31 lipca 2009 roku.

Ustawa ma na celu pomoc pracownikom i przedsiębiorcom w przetrwaniu problemów związanych z kryzysem gospodarczym oraz ochronię miejsc pracy. Kłopoty finansowe zmuszają bowiem niektóre firmy do redukcji zatrudnienia.

Obok ochrony miejsc pracy i poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstw rząd stara się stabilizować finanse państwa. Zdecydował się wprowadzić gruntowne oszczędności w budżecie oraz podjął decyzję o przyspieszonej prywatyzacji. Część specjalistów uważa podjęte środki antykryzysowe za niezbędne, jednakże spóźnione o kilka miesięcy.

Ustawa „o łagodzeniu skutków kryzysu” skierowana jest do dwóch grup przedsiębiorców:

- ◆ Wszystkich przedsiębiorców bez względu na formę działalności, stan finansowy czy liczbę zatrudnionych pracowników. Dla tej grupy przewidziano zmiany w prawie pracy, które mają uelastyczyć obowiązujące dotychczas przepisy do sytuacji na rynku pracy (w tym: elastyczny czas pracy i dłuższe okresy rozliczeniowe, zmiany w stosowaniu umów na czas określony).
- ◆ Przedsiębiorców, którzy mają przejściowe problemy finansowe. Jeśli spełnią określone w ustawie przesłanki, mogą liczyć na wsparcie z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (przyznawanie, wypłaty i zwrot świadczeń) lub też z Funduszu Pracy (przyznawanie, wypłaty i zwrot środków na dofinansowanie szkoleń studiów podyplomowych pracowników oraz wypłata stypendiów).

Wśród rozwiązań postulowanych przez grupy robocze nie znalazły się w ustawie punkty dotyczące uchylecia przepisów tzw. „ustawy kominowej” oraz kwestia minimalnego wynagrodzenia za pracę, które docelowo miałyby stanowić 50% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia (obecnie 1276 zł). Według zapewnień rządu zagadnienia powyższe mają zostać uregulowane do końca 2009 roku.

Przepisy ustawy łagodzącej skutki kryzysu mają w większości obowiązywać do 31 grudnia 2011 roku. W trakcie obowiązywania nowych uregulowań zostanie przeprowadzona ocena ich przydatno-

⁴⁹ Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. „o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców” (Dz. U. 2009, Nr 126, poz. 1035).



ści do ewentualnego dalszego zastosowania. Pomysłodawcy zakładają, że z pakietu anty kryzysowego skorzysta około 250 tysięcy osób, z czego około 50 tysięcy skorzysta z możliwości odbycia dofinansowanych szkoleń lub studiów podyplomowych. Rząd na ten cel przeznaczył około 1,5 miliarda złotych.

Tak jak już wspomniano, ustawa weszła w życie 22 sierpnia 2009 roku i jest jeszcze zdecydowanie za wcześnie na ocenę skuteczności wprowadzonych rozwiązań. Pojawiły się już jednak pewne wątpliwości i pytania, dotyczące obowiązujących przepisów. Ustawa budzi również szereg zastrzeżeń zgłaszanych z różnych stron, zaś dla dużej części pracodawców jest jedynie udogodnieniem, nie zaś rekompensatą za spadające wpływy i utratę pozycji konkurencyjnej.

Ponadto, korzystanie z opisywanego wsparcia w tak zbiurokratyzowanym państwie, jak nasze, może napotykać problemy natury formalnej. Potwierdzają to doniesienia Polskiej Agencji Prasowej o tym, że do połowy września 2009 r. jedynie dziewięć firm z całej Polski zdecydowało się ubiegać o pomoc w ramach „Ustawy o łagodzeniu skutków kryzysu”. Zdaniem przedsiębiorców, postawiono zbyt wysokie wymogi formalne, by można było z tych środków korzystać.

Szczególną ochroną zostaną objęci pracownicy w okresach pobierania świadczeń związanych z obniżonym wymiarem czasu pracy, a także przestojem ekonomicznym oraz w okresie pobierania stypendium i odbywania szkoleń. Gdy w firmie spadnie ilość zamówień, zakres obowiązków nakładanych na podwładnych się zmniejszy, pracodawca będzie mógł przenieść wszystkich na pół etatu. Aby uniknąć wysyłania pracowników do domu na większą część dnia, w firmach zostanie uruchomiony zakładowy fundusz szkoleniowy⁵⁰.

Zgodnie z obowiązującą ustawą⁵¹ przedsiębiorca musi spełniać następujące warunki, aby mógł skorzystać z pomocy i dofinansowania:

- ◆ Musi nastąpić spadek obrotów gospodarczych rozumianych jako sprzedaż, nie mniej niż o 25% przez kolejne trzy miesiące, licząc od 1 lipca 2008 r., w porównaniu z analogicznym okresem od 1 lipca 2007 r. do 30 czerwca 2008 roku. Spadek obrotów w opisanym okresie o minimum 25% wystąpił w wielu firmach m.in. działających w branży budowlanej.
- ◆ Nie może zalegać z płaceniem podatków i składek na ubezpieczenie społeczne, zdrowotne oraz na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych i Fundusz Pracy. Istnieją jednak dwa wyjątki od przedstawionej zasady. Wyjątkiem są przedsiębiorcy, którzy zawarli porozumienia w sprawie spłaty zadłużenia, terminowo opłacają raty lub korzystają z odroczonego terminu płatności. Drugim przypadkiem jest sytuacja, w której zaległości z tytułu opłacania składek powstały za okres rozliczeniowy po 1 lipca 2008 r., a program naprawy przewiduje pełną spłatę tych zobowiązań.

⁵⁰ Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców (Dz.U. z 2009 r. Nr 125 poz. 1035).

⁵¹ Tamże.



- ◆ Nie może być zagrożony upadłością.
- ◆ Musi opracować program naprawczy przewidujący poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.
- ◆ W ciągu ostatnich 12 miesięcy nie korzystał z pomocy publicznej na wyposażenie lub doposażenie stanowiska pracy dla bezrobotnego.
- ◆ Uzyskał odpowiednie zaświadczenie o spełnieniu powyższych warunków⁵².

Warto również pamiętać o grupie podmiotów, które z mocy ustawy nie będą mogły skorzystać z pomocy finansowej⁵³.

W sytuacji, kiedy przedsiębiorca spełnia powyższe warunki, może liczyć na pomoc państwa w przetrwaniu przejściowych problemów finansowych w firmie. Może otrzymać dopłaty do wynagrodzenia pracownika w czasie przestoju ekonomicznego (maksymalnie do wysokości 100% zasiłku dla bezrobotnych) za okres nieprzekraczalny sześciu miesięcy⁵⁴. Natomiast, kiedy w firmie dochodzi do obniżenia wymiaru czasu pracy pracownika, wtedy dopłata wynosi maksymalnie 70% zasiłku dla bezrobotnych.

Kolejnym udogodnieniem jest możliwość uzyskania dofinansowania składek pracowniczych na ubezpieczenie społeczne w części płaconej przez pracodawcę. Wysokość składek stanowi poważne obciążenie finansowe zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Możliwość skorzystania z tego rodzaju dofinansowania należy uznać za znaczne ułatwienie i obniżenie kosztów związanych z zatrudnieniem pracownika.

Przedsiębiorstwa spełniające wymienione powyżej przesłanki mogą również liczyć na renegotiację warunków spłaty należności powstałych przed 30 czerwca 2008 r. wobec Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych.

Należy zwrócić uwagę, że przedsiębiorca w okresie pobierania przez pracownika świadczeń opisanych powyżej (lub stypendium) nie może wypowiedzieć umowy o pracę z przyczyn nie dotyczących pracownika. Takie rozwiązanie obowiązuje również nie dłużej niż 6 miesięcy po okresie pobierania świadczeń lub stypendium. Środki pieniężne potrzebne do realizacji powyższych ułatwień pochodzą będą z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych.

Zmiany w zakresie czasu pracy i formy zatrudnienia

Przepisy obowiązujące w Kodeksie Pracy⁵⁵, opisujące zarówno prawa jak i obowiązki pracodawcy i pracownika, w momencie pojawienia się kryzysu wymagały uelastycznienia. Wprowadzone zmiany

⁵² Tamże, artykuł 3 ust. 1.

⁵³ Więcej informacji można znaleźć w Ustawie „o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców”, art. 3 ust. 4 i 5.

⁵⁴ Liczony od trzeciego miesiąca przed dniem złożenia wniosku do upływu dziewiątego miesiąca po dniu złożenia wniosku.

⁵⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, art. 128 i następn.



należy uznać za dość powierzchowne, nie do końca rozwiązujące problemy pracodawców związane z dostosowywaniem kadry pracowniczej do warunków i potrzeb panujących na rynku. Nie zapewniają również ochrony pracownikom takiej, jakiej wymagały w czasie konsultacji związki zawodowe.

Pierwsza zasadnicza zmiana dotyczy czasu pracy. Do tej pory podstawowym okresem rozliczeniowym były cztery miesiące⁵⁶. Obecnie, jeżeli zmiana jest uzasadniona przyczynami obiektywnymi, technologicznymi lub dotyczącymi organizacji czasu pracy, okres rozliczeniowy może zostać przedłużony do 12 miesięcy⁵⁷. W trakcie stosowania przedłużonego okresu rozliczeniowego czasu pracy indywidualny rozkład czasu pracy pracownika może przewidywać zróżnicowanie liczby godzin do przepracowania w poszczególnych miesiącach. Okresy dłuższej pracy równoważą się z okresami krótszej pracy lub okresami niewykonywania pracy w ramach obowiązującego pracownika wymiaru czasu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym. Należy jednak pamiętać, że stosowanie przedłużonego okresu rozliczeniowego czasu pracy nie może ograniczać przepisów związanych z odpoczynkiem pracownika⁵⁸ (11-godzinny odpoczynek dobowy i 35-godzinny tygodniowy).

W każdym miesiącu stosowania przedłużonego okresu rozliczeniowego czasu pracy wynagrodzenie pracownika nie może być niższe od wysokości minimalnego wynagrodzenia. Harmonogram czasu pracy, określający indywidualny rozkład czasu pracy pracownika, może być sporządzany na okres krótszy niż okres rozliczeniowy, obejmujący jednak co najmniej dwa miesiące.

Ustawa wprowadza również pewne zabezpieczenia dla pracowników opiekujących się dzieckiem do 14. roku życia lub członkiem rodziny wymagającym opieki. Pracownik może złożyć pisemny wniosek dotyczący ustalenia indywidualnego rozkładu czasu pracy. Pracodawca uwzględni wniosek, chyba że jest to niemożliwe ze względu na organizację lub rodzaj pracy.

Ważnym elementem jest również fakt, iż wymiar czasu pracy określony w umowie o pracę może być obniżony przez okres nie dłuższy niż 6 miesięcy i nie więcej niż do połowy pełnego wymiaru czasu pracy. Wynagrodzenie w takim przypadku ulega proporcjonalnemu obniżeniu.

Należy również zwrócić uwagę, że przedsiębiorca może wydłużyć okres rozliczeniowy, a także wprowadzać indywidualne rozkłady czasu pracy tylko w porozumieniu ze związkami zawodowymi lub przedstawicielami pracowników. Ponadto pracodawca zobowiązany jest przekazać kopię porozumienia w sprawie wprowadzenia wydłużonego okresu rozliczeniowego w ciągu trzech dni właściwemu okręgowemu inspektorowi pracy⁵⁹.

Zastosowane rozwiązania pozwolą pracodawcom na dostosowanie potrzeb kadrowych do sytuacji na rynku i zapotrzebowania na produkty lub usługi w różnych okresach. Pracodawca ma bowiem

⁵⁶ Więcej informacji na temat czasu pracy – art. 128 i nast. – „Kodeks Pracy”.

⁵⁷ Takie rozwiązanie pozwoli m.in. za godziny nadliczbowe rozliczyć się w późniejszym terminie.

⁵⁸ Więcej – art. 132 i 133 „Kodeks Pracy”.

⁵⁹ Ustawa z dnia 1 lipca 2009 o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców, art. 9-12.



możliwość wprowadzenia indywidualnego rozkładu czasu pracy. Oznacza to, że pracownicy mogą w różnych godzinach rozpoczynać i kończyć pracę. Pojawiają się już jednak pierwsze wątpliwości, czy takie rozwiązania są słuszne i dostatecznie chronią prawa pracownicze.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami umowa o pracę może być zawarta na czas określony, nieokreślony, na czas wykonania określonej pracy, jak również „na zastępstwo” pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy.

Umowa na czas określony stanowi ciekawą formę zatrudnienia i jest często wybierana przez pracodawców. Istnieje bowiem szansa, że pracownik zatrudniony na czas określony będzie bardziej zmotywowany do wydajnej pracy niż pracownik zatrudniony na umowę na czas nieokreślony. Według części pracodawców, niepewność zatrudnienia może spowodować, że zatrudniony będzie bardziej angażował się w wykonywaną pracę. Takie rozwiązanie, korzystne dla zatrudniających, przekłada się jednak na sytuację na rynku pracy. Obecnie w czasie kryzysu zdecydowano się na dokonanie pewnych modyfikacji.

W Polsce umowy o pracę na czas określony stanowią około 28% wszystkich zawieranych umów (przykładowo w krajach Unii Europejskiej takich umów jest 12-13%).

Zgodnie z przepisami prawa pracy do tej pory można było zawrzeć kolejno dwie umowy na czas określony bez limitu czasu ich trwania⁶⁰. Kolejna umowa podpisana na czas określony stawała się z mocy prawa umową na czas nieokreślony. Istniał jednak wyjątek. O ile przerwa między rozwiązaniem poprzedniej a nawiązaniem kolejnej umowy o pracę przekroczyła jeden miesiąc, można było znowu zawrzeć dwie umowy na czas określony na następujące po sobie okresy.

Ustawa „o łagodzeniu skutków kryzysu” wprowadziła odmienne uregulowania. Mianowicie okres zatrudnienia na podstawie umowy o pracę na czas określony, a także łączny okres zatrudnienia na podstawie kolejnych umów o pracę na czas określony między tymi samymi stronami stosunku pracy nie może przekraczać 24 miesięcy. Za kolejną umowę na czas określony uważa się umowę zawartą przed upływem trzech miesięcy od rozwiązania lub wygaśnięcia poprzedniej umowy zawartej na czas określony⁶¹.

Wprowadzone rozwiązania mają na celu ograniczenie zawierania umów na czas określony, a zwiększenie liczby osób zatrudnionych na stałe. Jednak już zaczęły pojawiać się wątpliwości do obowiązujących przepisów:

- ◆ pomimo że według ustawy umowy czasowe można zawierać tylko na dwa lata, nie są przewidziane żadne konsekwencje za przekroczenie tego okresu;

⁶⁰ Więcej w ustawie Kodeks Pracy – art. 25'1

⁶¹ Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców (Dz. U. 2009, Nr 126, poz. 1035), art. 13.



- ◆ pakiet anty kryzysowy zawieszono stosowanie dotychczasowej zasady (do dnia 31 grudnia 2011 r.), że trzecia umowa zawarta na czas określony staje się z mocy prawa zawartą na czas nieokreślony. Takie rozwiązanie wprowadziło na rynku pracy dużo chaosu i mogło stanowić impuls dla pracodawców do podpisania aneksów do umów na czas określony, wydłużających czas trwania umowy jeszcze przed wejściem w życie przepisów ustawy.

Wybrane inne inicjatywy antykryzysowe

Możliwość skorzystania z dofinansowania pochodzącego ze źródeł unijnych stanowi nie tylko interesujący sposób na pozyskanie dodatkowych środków w czasie kryzysu. Wśród licznych programów unijnych warto zwrócić uwagę na program „Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej”. Można skorzystać z niego w ramach działania Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 (Działanie 8.1.)⁶².

W ramach działania Programu przewidziano dofinansowanie w dziedzinie gospodarki elektronicznej z przeznaczeniem na realizację projektów polegających na świadczeniu e-usługi, przy czym projekty te mogą obejmować wytworzenie produktów cyfrowych koniecznych do świadczenia e-usługi.

Projekty mogą być objęte wsparciem przez okres nie dłuższy niż 24 miesiące. Intensywność wsparcia zgodnego z zasadami pomocy *de minimis* może wynosić do 85% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem. Wartość wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem w ramach projektu zgłaszanego do dofinansowania w Działaniu 8.1 nie może być niższa niż 20 000,00 złotych i nie może jednocześnie przekroczyć 1 000 000,00 złotych⁶³.

Warto również zwrócić uwagę na możliwość skorzystania z projektu „Krajowy System Usług”, prowadzonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Krajowy System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw to system grup usługodawców, około 200 organizacji wyspecjalizowanych w świadczeniu różnego rodzaju usług dla przedsiębiorstw i osób podejmujących działalność gospodarczą. Organizacje współpracują ze sobą zarówno na szczeblu regionalnym jak i ogólnopolskim. Krajowy System Usług KSU zapewnia pełną informację o środkach pomocowych i istotnych aspektach działalności gospodarczej, dostęp przedsiębiorców do kompleksowych usług doradczych oraz kreowanie rynku usług doradczych ważnych z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości.

⁶² Z programu mogą skorzystać zarówno mikroprzedsiębiorcy jak i mali przedsiębiorcy posiadający siedzibę na terytorium RP, a w przypadku przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną – miejsce zamieszkania na terytorium RP, którzy prowadzą działalność gospodarczą nie dłużej niż jeden rok od dnia rejestracji.

⁶³ Więcej informacji na temat projektu można odnaleźć na stronie <http://www.poig.parp.gov.pl>



W latach 2008-2013 obszary wspierane w ramach KSU obejmują usługi:

- ◆ informacyjne dla przedsiębiorców i osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą,
- ◆ proinnowacyjne dla przedsiębiorców,
- ◆ finansowe – udzielanie pożyczek dla przedsiębiorców,
- ◆ finansowe – udzielanie poręczeń kredytów lub pożyczek dla przedsiębiorców,

Przedsiębiorcy ubiegający się o wsparcie w ramach Działania 4.2 i Działania 4.4 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, mogą także skorzystać z usług Promotorów Projektów Innowacyjnych, polegających na analizie wniosku rozumianej jako weryfikacja kwalifikowalności formalnej Wnioskodawcy i projektu oraz wstępna weryfikacja kwalifikowalności merytorycznej.

Plany i wszelkie działania dotyczące rozwoju KSU wdrażane są w ramach projektu systemowego PARP „Wsparcie i rozwój instytucji świadczących usługi na rzecz przedsiębiorczości oraz ich sieci” – poddziałanie 2.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego⁶⁴.

⁶⁴ Więcej informacji na temat Krajowego Systemu Usług można uzyskać na stronie <http://www.ksu.parp.gov.pl>



3. Symptomy kryzysu w przedsiębiorstwach na świecie i w Polsce

Kryzys finansowy, który rozpoczął się w 2007 roku, doprowadził do załamania wzrostu gospodarczego w latach 2008 i 2009 na całym świecie. Jego symptomy można zaobserwować w zakresie finansowania działalności bieżącej i rozwojowej firm oraz w zmniejszaniu się wartości przedsiębiorstw i zubożeniu gospodarstw domowych. Kryzys finansowy rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych od załamania rynku pożyczek hipotecznych wysokiego ryzyka. Jego wyraźnym przejawem był upadek kilku banków oraz spadek zaufania na rynku międzybankowym, co doprowadziło do ograniczenia akcji kredytowej. Problemy banków przełożyły się na brak możliwości zaciągnięcia kredytów przez konsumentów, a przez to doprowadziły do zmniejszenia się sprzedaży m. in. w branży samochodowej. Bankructwa banków, również w Europie, wpłynęły na znaczne zredukowanie zatrudnienia w tym sektorze.

Spowolnienie gospodarek na całym świecie i brak dostępu do kredytów skutkują spadkiem konsumpcji. Mniejszy popyt przyczynił się do zmniejszenia produkcji i zwiększenia bezrobocia. Ogólnosiwiatowa recesja pogłębiła spadek cen akcji na większości giełd świata. Inwestorzy zaczęli więcej inwestować w niektóre surowce, co spowodowało duży wzrost cen w latach 2007-2008⁶⁵. Ponieważ produkcja malała, spadało również tempo wzrostu PKB na świecie. Konsekwencją tego było zmniejszenie zapotrzebowania na surowce, co wywołało znaczne spadki cen. Można stwierdzić, że symptomy kryzysu to spadek produkcji, zmniejszenie inwestycji, wzrost bezrobocia i spadek popytu.

Zgodnie z jedną z definicji, kryzys to sytuacja powstała na skutek nawarstwienia się problemów, których rozwiązanie wciąż odkładane na później generuje kolejne trudności, powodując, iż zagrożone jest działanie podstawowych funkcji przedsiębiorstwa⁶⁶. Te problemy mogą wynikać zarówno z otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego, w jakim funkcjonują firmy.

Rozpatrując otoczenie zewnętrzne można mówić o kryzysie wynikającym z załamania gospodarek, z gwałtownych zmian kosztów, zysków i struktury rynku, spadku popytu i produkcji, ze zmian technologicznych, liberalizacji czy deregulacji rynków, fluktuacji cen. Z ogólnosiwiatową recesją kraje borykają się od połowy 2008 roku. Stan ten jest tym bardziej niepokojący, że dotyczy jednocześnie Stanów Zjednoczonych i państw europejskich. Kryzys światowy charakteryzuje się zmniejszonymi: eksportem, popytem, konsumpcją, inwestycjami biznesowymi.

⁶⁵ Wzrost cen surowców nastąpił zwłaszcza po upadku banku Lehmann Brothers.

⁶⁶ B. Wawrzyniak, *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1985, s. 38-39.



Problemy otoczenia wewnętrznego mogą być konsekwencją zmian w otoczeniu zewnętrznym tego pierwszego, ale obejmuje przede wszystkim przyczyny odnoszące się do danego przedsiębiorstwa. Wymienić można tu:

- ◆ niewłaściwie obrane cele przedsiębiorstwa i nieprawidłowe decyzje właścicieli,
- ◆ brak planu lub zła strategia działania,
- ◆ brak kontroli finansowej i ocen pracowników,
- ◆ brak lub niewłaściwe rozpoznanie makro-, mikrootoczenia i potencjału przedsiębiorstwa,
- ◆ niedobrana struktura organizacyjna,
- ◆ nieskuteczny marketing,
- ◆ wysokie koszty (operacyjne, stałe, związane ze skalą produkcji/usług),
- ◆ charakter popytu (cykliczność, zmienny gust konsumentów) lub jego brak,
- ◆ błędna polityka kadrowa,
- ◆ przestarzałe technologie,
- ◆ nieefektywność,
- ◆ ignorowanie roli wiedzy,
- ◆ niewykwalifikowana kadra.

Ignorowanie pierwszych sygnałów ostrzegawczych grozi powstaniem sytuacji kryzysowych. A te występują na wielu polach. Wbrew pozorom, przy odpowiedniej strategii i właściwym podejściu do zarządzania można odczytać oznaki mającego nadejść niepowodzenia w wielu obszarach funkcjonowania organizacji. Sygnałów należy szukać w otoczeniu (wynikają z obserwacji partnerów, konkurencji, branży, rynków), jak i w samej organizacji. Zwiastunami są między innymi:

- ◆ zmniejszanie zyskowności,
- ◆ spadek popytu na produkty i usługi,
- ◆ problemy z pozyskaniem środków na bieżącą działalność,
- ◆ rosnące zadłużenie,
- ◆ utrata kluczowych klientów.

Niepokojącym faktem jest również:

- ◆ wstrzymanie inwestycji w nowe technologie czy kapitał ludzki,
- ◆ spadek sprzedaży,
- ◆ częsta wymiana menedżerów,
- ◆ pojawiające się w mediach negatywne informacje o firmie lub jej menedżerach czy krążące informacje o niezetelności przedsiębiorstwa,



- ◆ dysproporcje w ocenie firmy wewnątrz i w jej otoczeniu zewnętrznym,
- ◆ słabnące zaufanie kontrahentów itd.⁶⁷

Nieprawidłowości ze strony zarządzania, które mogą doprowadzić do kryzysu, to np.:

- ◆ niedostatecznie wykwalifikowana kadra kierownicza,
- ◆ niechęć do zmian,
- ◆ za wysokie koszty pracy zarówno płacowe jak i pozapłacowe,
- ◆ niewłaściwy system motywacyjny,
- ◆ negatywne nastroje pomiędzy właścicielami,
- ◆ zła atmosfera pracy,
- ◆ skupianie się na nieważnych problemach,
- ◆ niedbanie o doskonalenie personelu i wartość, jaką jest dobrze wykorzystana wiedza,
- ◆ brak wizji rozwoju,
- ◆ przerost lub niedobór zatrudnienia,
- ◆ duża rotacja personelu,
- ◆ konflikty personalne.

Oszczędzanie w przedsiębiorstwach zaczyna się zwykle od „zamrażania” lub rezygnacji z rozpoczętych procesów rekrutacyjnych, ogranicza się budżety szkoleniowe, zmniejsza wydatki na podróże i reprezentację, rezygnuje z imprez integracyjnych⁶⁸. Drastyczne zwolnienia mogą przynieść szybkie oszczędności, co jednak w dłuższej perspektywie jest złudne, kolejne wydatki trzeba będzie bowiem ponieść na proces rekrutacyjny i szkolenia dla nowej kadry.

3.1. Fale kryzysu w przedsiębiorstwach

Kryzysy wewnętrzne w organizacji są immanentnie związane z jej trwaniem i rozwojem. Każde przedsiębiorstwo, przechodząc kolejne etapy, napotyka nowe, nieznane zjawiska, z którymi zarządy nie wiedzą, jak sobie radzić. Brak tej wiedzy powoduje częste długotrwałe utrzymywanie się sytuacji kryzysu wewnętrznego i wyraźne osłabienie pozycji konkurencyjnej podmiotu. Posługując się modelem kryzysów wewnątrzorganizacyjnych Greinera, jednym z najszerzej rozpowszechnionych, można podać pięć etapów rozwoju przedsiębiorstwa i jednocześnie symptomów kryzysów⁶⁹:

⁶⁷ B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.

⁶⁸ K. Katolo, *W poszukiwaniu oszczędności w czasach turbulencji*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5/2009, s. 24.

⁶⁹ *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, M. Przybyła (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.



- ◆ **Kryzys przywództwa** – następuje, gdy mikroprzedsiębiorstwo staje się małym przedsiębiorstwem. Pierwotny wzrost oparty na kreatywności założyciela, zorientowanego na stworzenie produktu bądź usługi, sprawnie odpowiadającego na sygnały rynkowe okazuje się niewystarczający, a skala działalności wyraźnie się zwiększa. Koordynacja i zarządzanie stają się coraz trudniejsze, zaczynają się problemy z komunikacją wewnętrzną i kontrolą. Jednocześnie pojawia się wyraźna potrzeba zatrudnienia menedżerów.
- ◆ **Kryzys autonomii** – występuje często w średniej wielkości przedsiębiorstwach, gdy w wyniku wprowadzenia procesów i standaryzacji, formalizacji niektórych działań oraz struktury następuje często nadmierna centralizacja zarządzania.
- ◆ **Kryzys kontroli** – niejako w efekcie rozwiązywania kryzysu autonomii następuje delegacja uprawnień oraz często rozrasta się struktura organizacyjna. Poszczególni kierownicy koncentrują się na nadzorze i zarządzaniu niższymi szczeblami w organizacji. Jednakże każdy ze szczebli organizacyjnych ma prawo do podejmowania różnych decyzji w dość szerokim zakresie. Prowadzi to do decentralizacji podmiotu, często nadmiernych uprawnień i podejmowania decyzji niekiedy niezgodnych np. ze strategią działań poszczególnych kierowników.
- ◆ **Kryzys biurokracji** – występuje zwykle w dużych przedsiębiorstwach i powstaje w wyniku przeciwdziałania poprzednim kryzysom. Podejmowane próby koordynacji działań kierowników, zwłaszcza rozproszonych geograficznie, ale także w przypadku, gdy jest ich po prostu wielu, prowadzą do nadmiernego przeregulowania i uciążliwej kontroli. Niekiedy, rozszerzając się, kryzys ten jest w stanie paraliżować działania przedsiębiorstwa. W celu jego rozwiązania stosowane są liczne systemy koordynacji sterowane przez zarząd i silny nacisk na współdziałanie jednostek.
- ◆ **Wzrost przez współdziałanie** – potencjalny kryzys – łączy się z przeciążeniem pracowników związanym z wcześniejszym sukcesem. Wstępuje wtedy wzmożona potrzeba regeneracji sił zespołu i organizowania struktur dających szansę swobodnego rozwoju osobistego członków zespołu. Konsekwencją jest dążenie do usieciowienia organizacji.

W dużej części przypadków kryzysy wewnątrz organizacji w zasadzie wynikają z jej rozwoju, a szczególnie silne są ich objawy, gdy są powodowane gwałtownym wzrostem podmiotu. Z taką sytuacją mają one do czynienia przede wszystkim w okresie wzrostu gospodarczego. Ponieważ występował on w ostatnich latach w Polsce, duża część organizacji boryka się obecnie nie tylko z problemami spadku sprzedaży, ale także z wewnętrznymi kryzysami wynikającymi z czasu prosperity. Działania naprawcze dokonywane w takiej sytuacji przede wszystkim dotyczą poprawy wskaźników efektywności, czyli np. ograniczania kosztów. Efektem tego mogą być albo pogłębienie się problemów przedsiębiorstwa, na które nakłada się kolejne zmiany, albo pomoc w rozwiązaniu problemów wewnętrznych, gdy np. zarząd decyduje się na likwidację części podmiotu czy niektórych działalności. Wtedy, cofając się w rozwoju organizacji, mogą skutecznie zostać zażegnane problemy wewnętrzne. Ważne jest tu więc, w jaki sposób podmiot reaguje na symptomy kryzysu gospodarczego. Czy są to działania redukcji zasobów udostępnianych osobom i jednostkom, czy też redukcja zatrudnionych i jednostek.

W analizie organizacji w sytuacji kryzysu, a w szczególności w obecnej sytuacji przedsiębiorstw w Polsce, należy zwrócić szczególną uwagę nie tylko na efekty i sposoby reakcji na spowolnienie gospodarcze, ale także na kryzysy zachodzące wewnątrz podmiotu i wynikające z jego dotychczasowego, często szybkiego rozwoju (rys 5). Może się bowiem okazać, że o ile wiedza na temat reakcji na kryzys gospodarczy jest znana zarządom, to jednak nie mają one wypracowanych modeli przeciwdziałania problemom powstającym wewnątrz firmy. Dodatkową trudnością jest fakt, iż trudności w środku podmiotu są zauważane zwykle z dużym opóźnieniem, a ich efekty widziane są dopiero w skumulowanych wynikach. Spadek sprzedaży obserwowany jest dość szybko, natomiast powolny spadek efektywności działania w każdym z działów przeważnie nie jest wyraźny, a jego efekty są odłożone w czasie. W zaistniałej sytuacji należy więc uświadamiać zarządy o występowaniu kryzysów wewnątrz i ich typach, a także wesprzeć procesy łączenia działań antykryzysowych w obydwu kierunkach.

Rysunek 5. Organizacja wobec kryzysów



Źródło: opracowanie własne.



3.2. Wpływ kryzysu na strategię przedsiębiorstw

Pierwsze skutki kryzysu zostały w Polsce zauważone już w drugiej połowie 2008 roku. Po okresie zdecydowanego rozwoju w większości branż dało się zauważyć stopniowe wyhamowanie koniunktury. Pogorszenie sytuacji przedsiębiorstw na rynku, spadek obrotów i zysków, ograniczenie zatrudniania nowych pracowników, gorsza koniunktura na rynku pracy, a także gwałtowne wahania kursowe, niestabilność i spadek wartości kursów akcji w drugiej połowie 2008 r. spowodowały, iż przedsiębiorstwa rozpoczęły batalię zapobiegającą skutkom powstającego kryzysu.

Pierwsze komentarze sugerowały, że polska gospodarka znajduje się w dobrej kondycji i jest dobrze przygotowana na nadchodzące „trudne czasy”. Okazało się, że na tle państw, takich jak Islandia, Litwa, Łotwa czy Ukraina, rzeczywiście zdecydowanie łagodniej znosimy skutki kryzysu. Jednak Polska również odczuła i w dalszym ciągu odczuwa pogorszenie ogólnej koniunktury na świecie.

Krajowe przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności zdały sobie sprawę ze spowolnienia gospodarczego, które to bezpośrednio przełożyło się na ich rentowność i konkurencyjność. Wprawdzie spadek wartości polskiej waluty nieco zminimalizował te skutki, jednak spadek popytu na wytwarzane produkty i usługi spowodował w wielu firmach poważne problemy finansowe. W celu ratowania się przed bankructwem wiele przedsiębiorstw stanęło przed koniecznością szukania oszczędności (tab. 1).

Tabela 1. Strategie ograniczania kosztów w przedsiębiorstwach i ich wpływ na ofertę i sprzedaż

Lp	Obszar ograniczania kosztów	Wpływ na ofertę produktową	Wpływ na sprzedaż w krótkim okresie	Wpływ na sprzedaż w długim okresie	Wpływ na konkurencyjność w długim okresie
1.	Marketing	Zahamowanie rozwoju i pogorszenie profilu portfela produktów	Zahamowanie wzrostu lub spadek	Silny spadek lub załamanie	Silny spadek pozycji konkurencyjnej, brak zabezpieczenia przed działaniami obecnych i nowych konkurentów
2.	<i>Public relations</i>	Umiarkowany	Umiarkowany	Spadek sprzedaży	Silny spadek pozycji konkurencyjnej
3.	Wsparcie sprzedaży i sprzedaż	Umiarkowany	Spadek lub gwałtowny spadek	Pogłębienie spadku	Szybka utrata udziałów w rynku i pogorszenie pozycji konkurencyjnej
4.	Badania rynkowe i marketingowe	Bardzo silny brak rozpoznania potrzeb rynku przy projektowaniu nowych rozwiązań	Umiarkowany, pogłębiający spadek	Spadek lub gwałtowny spadek	Utrata udziałów i pogorszenie pozycji konkurencyjnej
5.	Usługi doradcze	Silny brak wsparcia spoza organizacji przy budowaniu strategii produktowej	Silny brak wsparcia przy zarządzaniu sprzedażą i budowaniu efektywnych strategii sprzedaży	Bardzo silny brak wsparcia przy zarządzaniu sprzedażą i budowaniu efektywnych strategii sprzedaży	Pogorszenie pozycji konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Sytuacja taka odbija się także na planach wprowadzania nowych produktów i usług na rynek. Ograniczenie wydatków na doradztwo, badania czy marketing znacząco obniża nie tylko konkurencyjność, ale często także w ogóle możliwość oferowania nowych rozwiązań. Choć zwykle w krótkim okresie efekty nie są wyraźne, to jednak już w okresie roku do trzech lat mogą wyraźnie obniżyć konkurencyjność podmiotu. Bazowanie wyłącznie na obecnie dobrze sprzedających się rozwiązaniach, bez szerokich działań obarczonych znacznym ryzykiem i związanych z rozwijaniem innowacji, nieodmiennie powoduje pogorszenie struktury portfela produktów i w efekcie poważne kłopoty rynkowe we wspomnianym okresie. Obecnie wiele przedsiębiorstw odkłada plany związane z nowymi produktami na okres późniejszy, gdy ustabilizuje się sytuacja na rynku.

Zdaniem autorów, spadek sprzedaży i dostępnych zasobów gotówki, w tym również ograniczenie możliwości i wprowadzenie przez instytucje finansowe licznych utrudnień w pozyskiwaniu kredytów przez podmioty gospodarcze, powoduje:



- ◆ koncentrację na działalności bieżącej i ograniczenie roli planowania strategicznego w rozwoju przedsiębiorstwa,
- ◆ stosowanie najprostszych metod redukcji kosztów (obniżanie budżetów w miejscach, które w krótkim okresie nie powodują poważnych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, np. ograniczenie wydatków na szkolenia czy budowanie wizerunku, czego destrukcyjne efekty będą widoczne najwcześniej za kilkanaście miesięcy),
- ◆ obniżanie cen w odpowiedzi na sugestie płynące z rynku.

3.3. Sfera finansowa

Sfera finansowa jest niezmiernie ważnym elementem współczesnej gospodarki rynkowej, ponieważ tylko sprawnie funkcjonujący system finansowy umożliwia wzrost produkcji dóbr i świadczenia usług. Dzięki temu dana gospodarka może się rozwijać, a siła nabywcza pieniądza rośnie. Aby cały proces wytwarzania dóbr i usług nie został zakłócony, przedsiębiorstwa muszą zachować swoją płynność finansową. Słaba kondycja finansowa przedsiębiorstw powoduje wzrost bankructwa firm.

Upadłości firm

Specjaliści przewidują, że w 2009 roku liczba firm, które ogłoszą upadłość, wzrośnie na całym świecie w stosunku do 2008 roku o 35%⁷⁰. Wskaźnik upadłości przedsiębiorstw na świecie zaczął rosnąć już w 2007 roku. Wiele państw zaczęło wówczas odnotowywać wzrost liczby bankructw firm w stosunku do roku 2006, np. w Stanach Zjednoczonych w 2007 roku wzrost liczby upadłości (liczony rok do roku) sięgnął 44%, w Japonii 6%, w Danii 21%. W roku 2008 niektóre państwa odnotowały rekordowy wzrost liczby bankructw (rok do roku): np. Hiszpania – o 187%, Portugalia – o 67%, Irlandia – o 113%, Wielka Brytania – o 31%, Włochy – o 45%, Dania – o 67% i Stany Zjednoczone – o 45%⁷¹. W roku 2008 najbardziej zagrożonymi branżami był sektor budowlany i finansowy. Sytuacja została opanowana po wprowadzeniu rozwiązań przywracających zaufanie do sektora finansowego przez rządy jesienią i zimą 2008 roku (nie oznacza to, że problemy te zostały rozwiązane; odłożono je jedynie na później⁷²). Obecnie najbardziej zagrożone sektory na świecie to także sektor samochodowy, chemiczny, telekomunikacyjny oraz produkcja półproduktów. Inne branże, takie jak: sprzedaż detaliczna, sprzedaż hurtowa i transport, odczuwają także wyraźny spadek koniunktury na świecie.

⁷⁰ *Raport – upadłości firm na świecie*, Euler Hermes, Warszawa, lipiec 2009.

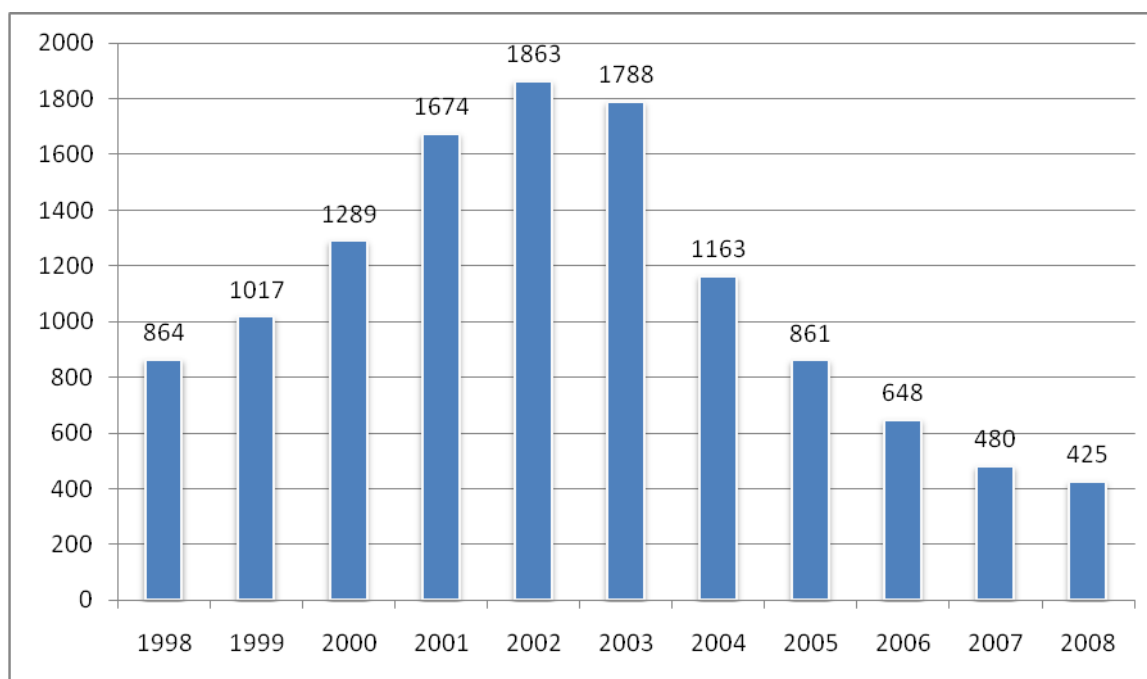
⁷¹ Tamże.

⁷² Można by to dosadniej określić: „zamieciono je pod dywan”. Przy czym takie rozwiązanie wybrano również po kryzysie dotcomów i zakończyło się to później obecnym kryzysem. Por. K. Piech, *Recesja u bram*, „Wprost” nr 4/2008.

Wedle danych publikowanych przez firmę Euler Hermes, w Polsce szczyt upadłości przypadał na lata 2000-2003, gdy w rekordowym roku 2002 zbankrutowały 1863 firmy⁷³. Od 2002 roku można zaobserwować wyraźny spadek liczby upadających firm. Dla porównania w roku 2008 liczba przedsiębiorstw, które ogłosiły upadłość, sięgnęła 425 (rys. 6).

Obecnie wyraźnie widać, że światowy kryzys dosięga również polskiej gospodarki. Wyraźnym symptomem tego zjawiska jest wyhamowanie wzrostu gospodarczego i wzrost upadłości firm. W pierwszym półroczu 2009 roku liczba bankructw wzrosła o 49% w porównaniu do analogicznego okresu 2008 roku. Obecnie najwięcej firm upada w branży produkcyjnej i usługowej oraz w sprzedaży hurtowej i detalicznej (rys. 7). Wśród firm produkcyjnych upadły te, które zajmowały się produkcją konstrukcji wykorzystywanych głównie w budownictwie oraz w przemyśle. Nie bez znaczenia jest również osłabienie w ostatnim okresie naszej waluty, dlatego wśród udających firm produkcyjnych, znalazły się te, które zajmują się przerobem rudy i złomu.

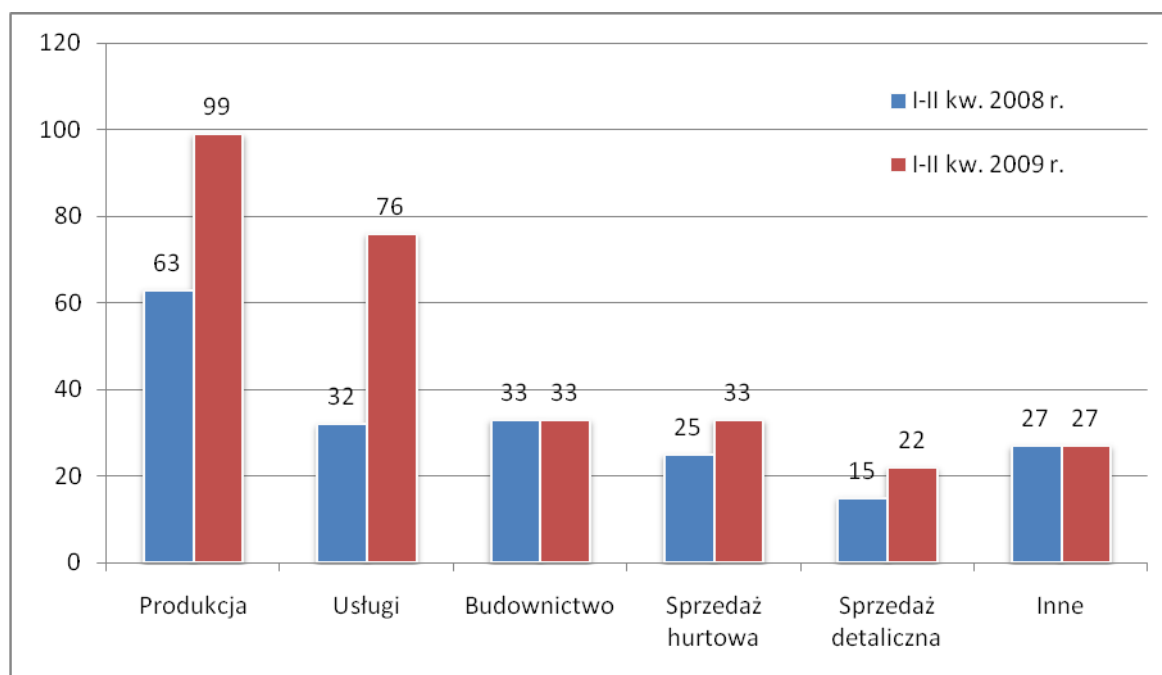
Rysunek 6. Liczba bankructw firm w Polsce w latach 1998-2008



Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych raportów bankructw firm w Polsce publikowanych przez firmę Euler Hermes.

⁷³ Opracowanie własne na podstawie rocznych raportów bankructw firm w Polsce publikowanych przez firmę Euler Hermes.

Rysunek 7. Liczba upadłości firm w Polsce wg sektorów po II kwartale 2009 w porównaniu do analogicznego okresu 2008 roku



Uwaga: Wykres porównuje dwa równoległe okresy I i II kwartału roku 2008 (niebieskie) do I i II kwartału roku 2009.

Źródło: *Raport – bankructwa firm w Polsce*, Euler Hermes, Warszawa, lipiec 2009.

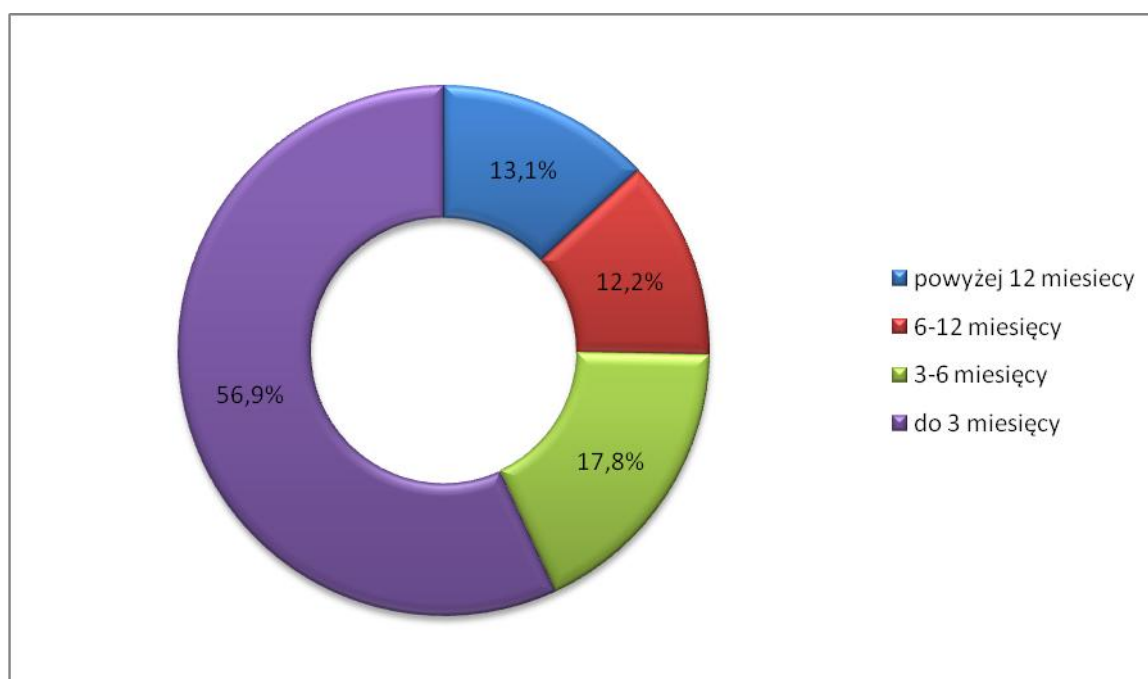
Spadek popytu za granicą, szczególnie na rynkach wschodnich, przyczynił się też do bankructwa niektórych polskich odlewni. Wśród firm produkcyjnych znaleźli się producenci tekstyliów i odzieży. Najbardziej zaskakujące są bankructwa firm z branży usługowej. Głównie są to firmy świadczące usługi poligraficzne i firmy transportowe.

Należy podkreślić, że symptomem obecnego kryzysu jest fakt, że duże przedsiębiorstwa przeżywają kłopoty finansowe bardziej niż w ubiegłych latach. Informacje o problemach firm z branży odzieżowej, maszynowej, meblarskiej i innych docierają do Polaków za pośrednictwem mediów. Może to wywoływać pewien niepokój, który ma wpływ na podejmowanie decyzji o kierunkach rozwoju innych firm i realizowanych inwestycjach. Powodem, dla którego tak właśnie się dzieje, jest to, że obecnie jest utrudniony dostęp do źródeł finansowania zewnętrznego, w tym do kredytów bankowych. Z tego powodu nie ma dziś chętnych do nabycia udziałów w firmie o znaczącej marce lub renomie na rynku. We wcześniejszych latach o kredyt nie było trudno, więc podpisywano umowy na dużą skalę z instytucjami finansowymi. Duże firmy potrzebują również czasu, aby wprowadzić zmiany pozwalające im przetrwać trudny okres. Małe przedsiębiorstwa posiadające własny kapitał, nie obciążone zobowiązaniami są bardziej elastyczne i otwarte na zmiany. I one są szansą dla polskiej gospodarki oraz motorem zmian.

Trudności finansowe polskich firm

Objawem kryzysu w Polsce jest również ograniczenie akcji kredytowych przez banki. Doprowadza to do zmniejszenia inwestycji, spadku produkcji, a tym samym do redukcji zatrudnienia. W konsekwencji wzrasta bezrobocie i zmniejszają się realne dochody społeczeństwa. W maju 2009 roku w stosunku do lutego 2009 roku nieuregulowane w terminie zobowiązania konsumentów i przedsiębiorców z całej Polski wzrosły o 12,1%. Zwolnienia pracowników i brak pracy powoduje, że w ostatnim okresie o 24% wzrosły również zagrożone należności banków. Brak dostępu do kredytów powoduje, że w coraz większym stopniu przedsiębiorstwa muszą kredytować swoich kontrahentów. W ogólnej strukturze portfela przeterminowanych należności, 56,9% stanowią należności przeterminowane do 3 miesięcy⁷⁴(rys 8).

Rysunek 8. Struktura przeterminowanych należności firm



Źródło: *Portfel należności polskich przedsiębiorców*. Projekt badawczy Krajowego Rejestru Długów i Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych, Wrocław, lipiec 2009.⁷⁵

Problemy z płatnościami powodują, że coraz więcej firm przekazuje informacje o swoich dłużnikach do bazy danych Krajowego Rejestru Długów. Jak wynika z informacji Krajowego Rejestru Długów na koniec lipca 2009 roku odnotowano rekordową liczbę, bo ponad 830 tys. dłużników, którzy nie

⁷⁴ *Portfel należności polskich przedsiębiorców*, Projekt badawczy Krajowego Rejestru Długów i Konfederacji Przedsiębiorstw Finansowych, Wrocław, lipiec 2009.

⁷⁵ Tamże



uregulowali swoich należności i nie zareagowali na wysyłane wezwania do zapłaty⁷⁶. Brak pieniędzy powoduje zatory płatnicze w firmach. Konsekwencją tego może być utrata płynności finansowej, co z kolei może doprowadzić do bankructwa kolejnych przedsiębiorstw. W przypadku zatorów płatniczych najgorzej radzą sobie małe i średnie przedsiębiorstwa. Są one najbardziej narażone na utratę płynności finansowej, ponieważ nie dysponują tak dużym kapitałem jak korporacje.

Struktura i dynamika sprzedaży

Gdy nadchodzi czas osłabienia koniunktury, pierwszym działem w przedsiębiorstwach, którego to dotyczy, jest sprzedaż. Zamykanie transakcji staje się coraz trudniejsze, a spadek obrotów jest wyraźny. Pogarszają się także wskaźniki makroekonomiczne i wskaźniki finansowe firm, co w następnej kolejności oznacza zmianę sytuacji tych wszystkich, których wynagrodzenie zostało na nich oparte. W analizowanym okresie 2008-2009 spadki te były bardziej wyraźne, ponieważ spowolnienie gospodarcze nastąpiło gwałtownie, a poprzedzone było wysokimi wartościami sprzedaży, często najwyższymi w historii całych korporacji. Ponadto prognozy na kolejne lata przygotowywane były na podstawie dobrych wyników z lat ubiegłych, a zatem luka pomiędzy obecnie osiąganymi wartościami a planami może się wyraźnie powiększać. Choć w tej chwili nie jest to jeszcze tak znaczące, to jednak bliżej końca roku sytuacja ta może się znacznie pogorszyć. Dzieje się tak często dlatego, że obecnie są jeszcze realizowane zamówienia z końca poprzedniego roku (zwykle plany i wynikające z nich zamówienia są kształtowane pod koniec jednego roku, zaś realizowane są przez rok kolejny), a jak twierdzą niektórzy menedżerowie, nowe albo się nie pojawiają, albo pojawiają się w wyraźnie zmniejszonym wymiarze. Szacuje się, że zamówienia na rok 2010 będą niższe od realizowanych w tym roku o około 10-15%⁷⁷. Skutki światowego kryzysu finansowego będą zatem odczuwalne w polskich przedsiębiorstwach minimum do połowy 2010 roku. Obiecujące jest jednak to, że zamawiający stosunkowo rzadko redukują już realizowane zlecenia, jednak podejmują próby negocjacji sposobów, terminów i wysokości płatności.

Nieco inaczej sytuacja ta dotyczy rynku konsumenckiego. Tu spadek wielkości zakupów dotyczy przede wszystkim dóbr trwałego użytku oraz produktów skierowanych do masowego klienta. Relatywnie w najmniejszym stopniu odczuwają spowolnienie producenci dóbr luksusowych lub skierowanych do klienta niszowego. Załamanie jest tu mniej wyraźne, co jednak nie oznacza, że nie występuje wcale.

Sytuacja taka wymaga od przedsiębiorstw podjęcia różnych działań zapobiegających spadkowi sprzedaży oraz zabezpieczenia swoich udziałów w rynku przy jednoczesnym nacisku na obniżanie

⁷⁶ Krajowy Rejestr Długów, www.krd.pl

⁷⁷ *Geografia polskiego kryzysu. Kryzys peryferii czy peryferia kryzysu?*, G. Gorzelak (red.), Stowarzyszenie Regional Studies Association – Sekcja Polska, Warszawa 2009.

kosztów. Staje się to wyraźnym symptomem problemów przedsiębiorstw działających zarówno w Polsce, jak i w pozostałych krajach Unii Europejskiej.

Tabela 2. Sprzedaż samochodów na świecie (rok do roku, w szt.)

	Marka	I półrocze 2009 r.	I półrocze 2008 r.	Zmiana w%
1	Toyota Motor Corp.	3 564 105	4 815 442	-26,00
2	General Motors Co.	3 552 722	4 541 125	-21,80
3	Volkswagen AG	3 100 300	3 265 200	-5,10
4	Hyundai-Kia	2 153 000	b.d.	-
5	Ford Motor Co.	2 145 000	3 093 000	-30,60
6	PSA Peugeot-Citroen	1 586 900	1 844 700	-14,00
7	Honda Motor Co.	1 586 000	2 022 000	-21,60
8	Nissan Motor Co.	1 545 976	2 013 611	-23,20
9	Suzuki Motor Corp.	1 152 000	1 283 000	-10,20
10	Renault SA	1 106 989	1 326 164	-16,50

Źródło: *Raport o rynku motoryzacyjnym za I kw. 2009 r.*, Axel Springer.

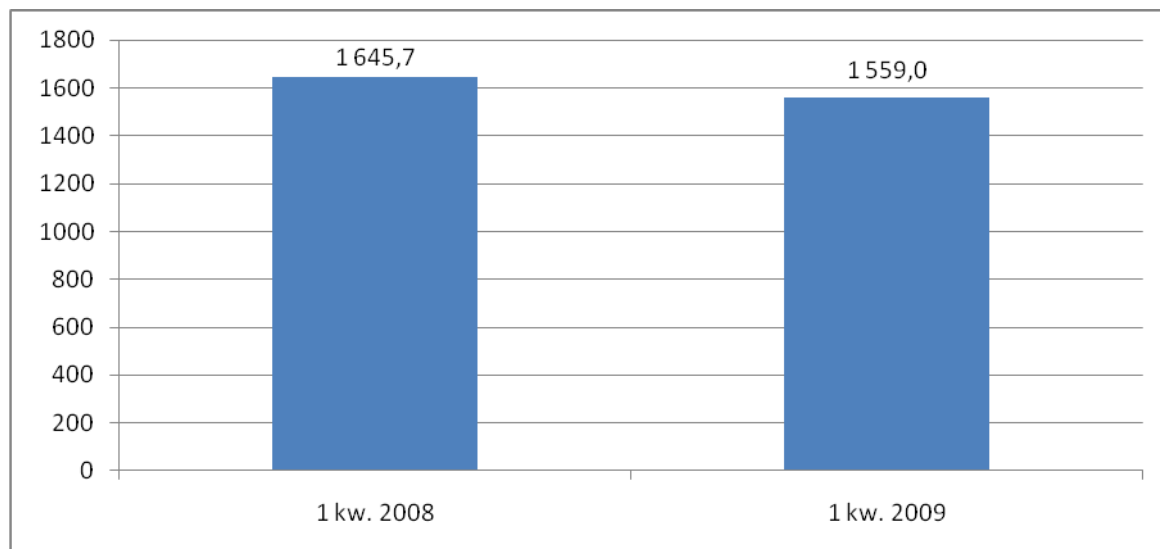
Biorąc za wyznacznik samochody, powszechnie uznawane za jedno z najdroższych dóbr konsumpcyjnych skierowanych do masowego klienta, wyraźnie widać zaznaczające się spadki ich sprzedaży w ujęciu rok do roku (tab. 2). Co jednak ciekawe, spadek wartości oferty sprzedanej niekoniecznie przekłada się na zmiany udziałów w rynku. Zmienna ta nie jest dobrym źródłem do prognozowania spowolnienia gospodarczego i jego skutków. Jeśli bowiem sytuacja ta dotyczy całej branży, to przesunięcia w tym względzie mogą nie być znaczące, a trudne położenie rozkłada się na wszystkich producentów w stosunkowo równomiernym stopniu.

Obniżanie kosztów marketingu

Strategie, jakie w zaistniałej sytuacji przyjęły firmy motoryzacyjne, wskazują na ogólny trend ograniczania kosztów sprzedaży, wsparcia sprzedaży, usług doradczych i marketingu. Cięcia budżetów reklamy w Europie w branży motoryzacyjnej w 2009 r. obejmą, jak szacują eksperci⁷⁸, kwotę 3-5mld euro. Podobne strategie obniżania kosztów działalności przyjmują również inne podmioty, w tym także te działające w Polsce. Zachwianie na tym rynku jest wyraźne. Jak wynika z raportu domu medialnego Star Link (raport Star Link o rynku reklamowym w Polsce, 01.08.2009r.), w pierwszym kwartale 2009 r. rynek reklamowy w Polsce skurczył się w stosunku do analogicznego okresu w 2008 roku o 5,3%, do kwoty 1,56 mld zł. (rys 9). **Szacuje się jednak, że po dokładnym obliczeniu spadek może w tym okresie sięgnąć 10%.**

⁷⁸ Branża motoryzacyjna w kryzysie – *Ale Europa robi, co może*, „Auto Świat”, nr 1/2009, s. 10.

Rysunek 9. Wartość rynku reklamowego w Polsce (I kw. 2009 r. w porównaniu do I kw. 2008 r., mln zł)

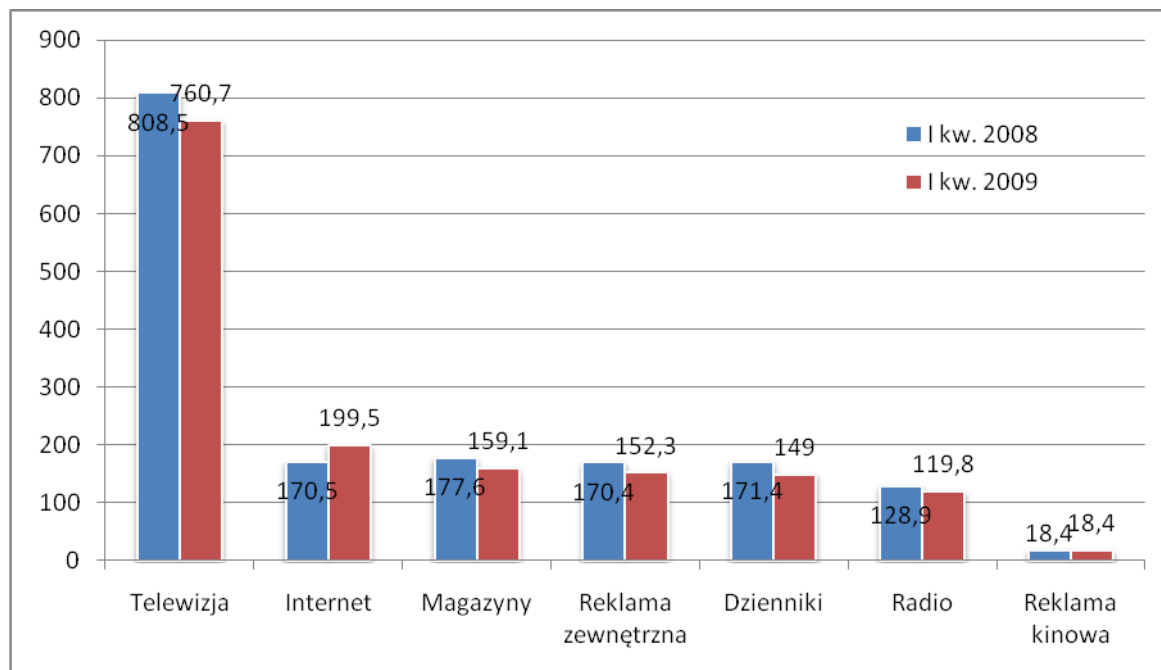


Źródło: raport Star Link o rynku reklamowym w Polsce, 01.08.2009.

Z kolei przesunięcia w wydatkach na poszczególne media wskazują na ograniczenia kosztów związanych z marketingiem wśród reklamodawców korzystających z telewizji, przy jednoczesnym braku przesunięć tych środków na inne media (rys. 10), jak np.:

- ◆ motoryzacja (spadek o 26,1 mln zł, tj. o 45%),
- ◆ wydawnictwa (spadek o 26,8 mln zł, tj. o 39%),
- ◆ finanse (spadek o 12,4 mln zł, tj. o 13%),
- ◆ higiena i pielęgnacja zdrowia i urody (spadek o 13,0 mln zł, tj. o 15%),
- ◆ komputery i audio video (spadek o 41%).

Rysunek 10. Zmiana wartości reklamy w klasach mediów (I kw. 2009 r. w porównaniu I kw. 2008 r.)



Źródło: raport Star Link o rynku reklamowym w Polsce, 01.08.2009.

Jest to zgodne z zachowaniami konsumentów w sytuacji kryzysu gospodarczego (ograniczenie zakupów dóbr trwałego użytku oraz produktów średniej półki) i wskazuje, że branże te borykają się z problemem spadku przychodów.

Jednocześnie nastąpił wzrost wydatków na reklamę telewizyjną płynących z branż:

- ◆ farmaceutycznej (wzrost o 20,6 mln zł, tj. o 20%),
- ◆ żywności (wzrost o 9,2 mln zł, tj. o 6%),
- ◆ podróży i turystyki, hoteli i restauracji (wzrost o 6,8 mln zł, tj. o 90%),
- ◆ napojów i alkoholi (wzrost o 4,9 mln zł, tj. o 12%).

To również wskazuje na przesunięcia charakterystyczne dla trudnej sytuacji gospodarczej, kiedy to spadek wydatków na dobra luksusowe (podróże) jest relatywnie niewielki, jak również niewielki jest spadek dotyczący podstawowych potrzeb (medycyna, żywność).

Płace

Obecne „reformy” w polskich firmach odnoszą się głównie do modyfikacji systemu wynagrodzeń zmiennych, do wstrzymania podwyżek, korekty płac. Kryzys zadziałał odmiennie na różne grupy stanowisk. Osoby zajmujące stanowiska w zarządach firm nie tylko nie straciły na kryzysie, ale nawet



odnotowały wzrost wynagrodzeń średnio o 889 zł. Niewykluczone, że przyczyną takiego zjawiska były wypłacane w styczniu br. premie za 2008 rok, co znacznie wywindować mogło stawki⁷⁹.

Oslabienie koniunktury nie pozostało bez wpływu na sytuację płacową dyrektorów, uzależnioną od wyniku finansowego przedsiębiorstwa. W przypadku niektórych firm i dziedzin pojawił się wręcz efekt obniżenia zarobków⁸⁰. Dynamika ich płac spadła średnio o 1029 zł. Zapewne wpłynął na to fakt, że czas kryzysu to przede wszystkim okres wymiany kadry zarządzającej, która musi sprostać wymaganiom funkcjonowania na trudnym rynku⁸¹. Spadek płac na stanowiskach szeregowych o około 76 zł⁸² to nie jedyne redukcje dotyczące tej grupy. Personel mniej doświadczony, niewykwalifikowany, mało przydatny dodatkowo podlegał zwolnieniom.

Najbardziej ucierpieli pracownicy sektora usług i produkcyjnego, którzy otrzymali w pierwszej połowie roku średnio o 5% niższe pensje niż przed rokiem. Właśnie w firmach produkcyjnych następowaly ograniczenia w produkcji, przestoje czy zmniejszanie inwestycji. W przypadku specjalistów ds. sprzedaży (szczególnie z firm produkcyjnych) płaca całkowita zmniejszyła się o 9%, premia o 15%. Z kolei ich odpowiednicy z branży handlowej mają wynagrodzenia wyższe o 3%, a premie o 8%⁸³.

Wartość firm

Celem zarządzania przedsiębiorstwem z punktu widzenia jego właścicieli jest maksymalizacja wartości kapitału własnego przedsiębiorstwa. Jest to równoznaczne z maksymalizacją różnicy wartości rynkowej tego kapitału i jego aktualnej wartości księgowej⁸⁴. Pomnażanie kapitału i majątku przedsiębiorstwa wpływa na jego wartość w czasie. Maksymalizacja wartości jest możliwa przy zachowaniu płynności finansowej przedsiębiorstwa.

Jedną z przyczyn utraty płynności finansowej są zatory płatnicze spowodowane tym, że kontrahenci, którym sprzedano towar lub usługę z odroczonym terminem płatności, nie regulują swoich zobowiązań w ustalonym czasie. Efektem tego jest brak gotówki na zakup materiałów, surowców czy towarów. Prowadzi to do sytuacji, w której przedsiębiorstwo musi skorzystać z zewnętrznych źródeł finansowania, co wiąże się z pewnymi konsekwencjami. Jeżeli weźmie ono kredyt w banku, musi spłacić go wraz z odsetkami. Jeżeli będzie posiłkować się kredytem u swoich dostawców, może się okazać, że nie zapłaci ono w terminie swoich zobowiązań i będzie postrzegane jako niewypłacalna firma. Problem polskiej gospodarki dotyczy terminowości regulowania zobowiązań przez przedsię-

⁷⁹ Ł. Pich, *Recesja (po)płaca*, „Personel i Zarządzanie”, nr 7/2009, s. 38.

⁸⁰ B. Adamczyk, *Szef w czasach kryzysu*, „Personel i Zarządzanie”, 4/2009, s. 37.

⁸¹ Ł. Pich, op. cit., s. 38.

⁸² Tamże, s. 39.

⁸³ *Twoje wynagrodzenie zostało zamrożone*, „Puls Biznesu”, 4 sierpnia 2009, s. 9.

⁸⁴ D. Wędzki, *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 31.



biorców działających na rynku. Zasada jest jedna – firma reguluje swoje należności wtedy, kiedy sama otrzyma zapłatę od klientów za dostarczone towary czy wykonane usługi. Przedsiębiorcy muszą zrozumieć, że siłą gospodarki są silne firmy posiadające płynność finansową. Wysoki poziom zadłużenia i mała rentowność to przyczyny upadku wielu przedsiębiorstw.

Płynność finansowa to zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia przepływów pieniężnych umożliwiających regulowanie wymagalnych zobowiązań i pokrywanie niespodziewanych wydatków gotówkowych⁸⁵. Brak płynności finansowej doprowadza do niewypłacalności firmy i bankructwa. Według „Kompleksowego Raportu o Długach”, aż 1/3 firm spodziewa się w III kwartale 2009 roku problemów ze ściąganiem niezapłaconych należności. Pierwszym objawem kryzysu w firmach jest zmniejszenie wynagrodzenia pracowników i zmniejszanie wydatków na rozwój oraz sprzedaż. Wówczas bardzo często przedsiębiorstwo przestaje płacić swoim kontrahentom. Stanem alarmowym jest sytuacja, w której pracownicy są zwalniani, a majątek firmy jest stopniowo wyprzedawany.

Inwestycje

Inwestycja to nakład gospodarczy na tworzenie lub zwiększanie majątku trwałego. Z ostatnich badań wynika, że połowa polskich firm, które nie otrzymują w terminie należności od swoich partnerów w biznesie, zmuszona jest ograniczać inwestycje. Brak inwestycji to zahamowanie rozwoju wielu firm i spadek dochodów dla całej gospodarki.

Małe i średnie przedsiębiorstwa są szczególnie narażone na wpływ kryzysu w zakresie inwestycji, ponieważ czasami nie dysponują wystarczającym kapitałem inwestycyjnym, a dostęp do kredytu jest dziś ograniczony, szczególnie do długoterminowych kredytów. W przypadku dużych przedsiębiorstw posiadane aktywa mogą zabezpieczać je przed skutkami kryzysu, jednak w sytuacji długotrwałego spowolnienia gospodarczego i te mogą się okazać niewystarczające.

Według opublikowanych przez PKPP Lewiatan badań *Monitoring sektora dużych przedsiębiorstw 2009*⁸⁶, najpoważniejszym dziś zagrożeniami dla procesów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach są: spadek płynności finansowej firm w wyniku powstawania zatorów płatniczych, ryzyko walutowe oraz osłabienie popytu. Autorzy raportu wskazują także: „najbardziej obawiają się tego [wystąpienia i nasilenia się wskazanych zjawisk] firmy handlowe oraz podmioty działające w regionie południowo-zachodnim i północno-zachodnim. Duże firmy intensywnie inwestowały w 2008 roku. Inwestycje te były podporządkowane rozwojowi, wzrostowi sprzedaży, a nie zabezpieczeniu się przed ryzykami wynikającymi z kryzysu. W części inwestycje te jednak mogą służyć ograniczeniu negatywnego wpływu kryzysu na działalność firm (inwestycje w ograniczanie kosztów, inwestycje w poprawę jakości

⁸⁵ Tamże, s. 34.

⁸⁶ *Monitoring kondycji sektora dużych przedsiębiorstw 2009*, PKPP Lewiatan we współpracy z Deloitte Polska, Warszawa 2009.



produktów i usług, inwestycje w poprawę satysfakcji klienta). Duże przedsiębiorstwa widzą w kryzysie szanse na rozwój – na wzrost udziału w rynku, na wykorzystanie okazji do fuzji i przejęć. Walcząc z kryzysem duże przedsiębiorstwa będą sięgać po obniżanie wydatków na promocję i reklamę oraz ograniczą zatrudnienie. W mniejszym stopniu decydują się na rezygnację z inwestycji. Większość dużych przedsiębiorstw planuje inwestycje w latach 2009-2010. Zakłada jednak, że ich skala będzie mniejsza od planowanej i potrzebnej firmie. Wyłaniający się z badania obraz dużych przedsiębiorstw po pierwszych miesiącach kryzysu nie jest pesymistyczny. Widać, że firmy umiejętnie identyfikują ryzyka i także umiejętnie starają się na nie przygotować. Co więcej, duże firmy wydają się ufać swojej pozycji i swoim rezerwom, w tym finansowym. Może to w konsekwencji oznaczać konsolidację i powiększenie udziału w rynku krajowym i zagranicznym największych i najlepszych polskich firm. Stwarza to realną szansę na ograniczenie negatywnego wpływu kryzysu na znaczną część polskiej gospodarki⁸⁷.

Szczególnie ważne są inwestycje zagraniczne na polskim rynku, ponieważ oznaczają nowe miejsca pracy oraz przepływ nowych technologii. Przewagą naszej gospodarki jest duży rynek wewnętrzny. Dla inwestorów zagranicznych lokujących swoje inwestycje w Polsce ważna jest jakość pracowników, niższe koszty pracy oraz dobry system finansowy. Jednocześnie w Polsce przepisy nie zachęcają do prowadzenia biznesu. W opracowywanym przez Bank Światowy rankingu *Doing Business 2009* zajęliśmy dopiero 76 miejsce w tym zakresie na świecie na 181 sklasyfikowanych krajów. Kryzys finansowy i spowolnienie gospodarcze może osłabić plany inwestycyjne międzynarodowych koncernów w Polsce, a to może oznaczać mniejszy przyływ kapitału i mniej nowych miejsc pracy.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy ważne są również **inwestycje restrukturyzacyjne**. Firmy, aby mogły się rozwijać, mogą wprowadzić na rynek nowe produkty lub usługi. Mogą również dokonywać porównania własnych działań z innymi firmami na rynku, które są liderami w danej branży. Dzięki temu udoskonalają zarządzanie własnym biznesem poprzez lepszą organizację pracy, zatrudnienie specjalistów, zwiększenie efektywności sprzedaży czy działań marketingowych. Inną możliwością jest podejmowanie pewnych działań naprawczych wtedy, gdy dane przedsięwzięcie nie przynosi zamierzonych zysków. Restrukturyzacja tego typu polega na zmianie działalności. Przedsiębiorstwa analizując sprzedaż (zysk i rentowność) mogą tej dziedzinie, , dojsć do wniosku, że zaprzestają produkcji danego wyrobu. Jeżeli obecność na danym rynku, szczególnie w czasach kryzysu, nie przynosi wymiernych korzyści, przedsiębiorstwo może się wycofać i zrezygnować ze sprzedaży danego produktu lub usługi. Inną, aczkolwiek trudną do przeprowadzenia restrukturyzacją, jest pozbywanie się zbędnych przedmiotów z firmy, np. drukarek, zapasów. Jest to strategia, którą trudno jest przeprowadzić, gdyż natrafia ona na liczny i silny opór ze strony pracowników czy otoczenia.

⁸⁷ Tamże.



Przedsiębiorstwo musi pamiętać o tym, że przychody z danej inwestycji są uzależnione od popytu na dany towar lub usługę. Dobrze jest oszacować koszty i zaplanować działania marketingowe zwiększające sprzedaż. Obecnie, aby przedsiębiorstwa mogły podejmować decyzje o inwestowaniu, muszą mieć zaufanie do działań rządu minimalizujących skutki kryzysu. Recesja zniechęca do inwestowania, a wzrost koniunktury zachęca do podejmowania działań.

3.4. Niefinansowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw

Udział w rynku

Kryzys może negatywnie odbijać się na udziale rynkowym danego podmiotu. Zwykle dotyczy to podmiotów o słabszej pozycji rynkowej, mających trudności z płynnością i posiadających ograniczoną liczbę stałych, rzetelnych klientów. Z drugiej strony, upadek pewnej grupy firm może przyczynić się do sukcesu pozostałych, które mają możliwość nisko kosztowej ekspansji rynkowej. Bariery wejścia na nowe rynki oraz koszty z nim związane są w czasie kryzysu zdecydowanie niższe aniżeli w czasach dobrej koniunktury. Przykładem zwiększania pozycji na rynku i poszerzania zasięgu działania jest PKO BP względem polskiej części AIG, czy też PZU względem tej samej spółki. Co więcej, PKO BP planuje zwiększenie ekspansji na ukraińskim rynku poprzez inwestycje w Kredobank. W marcu 2009 r. PKO BP pod względem wartości rynkowej (czyli wartości giełdowej akcji) zrównał się z Citibankiem, jak również przewyższył udział jednego z najpotężniejszych brytyjskich banków Barclays. Ponadto kryzys przyczynił się do umocnienia udziałów rynkowych licznych firm, takich jak: Solaris (który wyprzedził MAN i Scanię), Barlinek, Kopex, NG2, Maspex⁸⁸. W niektórych przypadkach kryzys może więc przyczynić się do poprawy sytuacji firm, zwiększenia udziału w rynku, lepszej pozycji konkurencyjnej.

Innym symptomem obecnego kryzysu w przypadku firm powiązanych kapitałowo lub właścicielsko jest upadek tej części biznesu, która nie przynosi zakładanych zysków. Właściciele są zmuszeni skupić się na tej części biznesu, która nie generuje strat. We wcześniejszych latach praktyka była zupełnie inna: w ramach jednego holdingu bądź koncernu dobrze prosperujące firmy wspierały te, które przeżywały trudności na rynku.

Wizerunek

Kryzys zmusza firmy do zmiany strategii komunikacji z klientami, kontrahentami czy zespołem. Ma to związek ze zwiększeniem troski o dobre relacje z nimi, wzajemny szacunek, zaufanie i niezawodność. Przykładanie dużej wagi do utrzymania dobrego wizerunku jest szansą na długotrwały sukces. Firmy, które nieuczciwie prowadzą działalność, bagatelizując prawidłową obsługę klientów czy

⁸⁸ J. Krzemiński, *Polscy sułtani kryzysu*, „Wprost”, 4 maja 2009.



profesjonalne zarządzanie pracownikami, wykorzystując kryzys jako wytłumaczenie swojej nieetycznej praktyki, negatywnie kształtują własną markę. Firma, która w zakresie budowania swego wizerunku jako pracodawcy będzie trzymała się dobrych praktyk, na pewno zostanie zauważona i doceniona⁸⁹.

Znacząca część firm w momencie kryzysu zwraca większą uwagę na doskonalenie obsługi klienta, nie tylko w fazie zakupu, ale i już po jego dokonaniu. Tym samym wprowadzają rozliczne działania lojalnościowe, przekładające się na wzrost zaufania klientów, aby poprzez stworzenie stabilnej grupy klientów, poprzez kreowanie pozytywnego wizerunku radzić sobie z negatywnym wpływem kryzysu.

Ponadto coraz częściej kładą nacisk na działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Kreują wizerunek podmiotów troszczących się o dobro ludzi, kraju czy całego globu, kształtując tym samym swój pozytywny wizerunek. Przykładem z ostatnich miesięcy może być między innymi kampania promocyjna wody Żywiec produkowanej przez Grupę Żywiec. Zakup jednej butelki finansował posadzenie jednego drzewa. Inne przykłady to Procter & Gamble, Polsat, TVN, Hewlett-Packard czy Samsung. Działania CSR podejmowane przez niektóre firmy przekładają się zazwyczaj na wzrost sprzedaży, zwiększenie liczby klientów, a mają na celu obronę przed skutkami kryzysu.

Budowanie dobrego wizerunku staje się więc jedną z najlepszych inwestycji w dobie kryzysu.

Ograniczenie wykorzystania zewnętrznego doradztwa personalnego

Jednym z podstawowych kierunków obszaru cięcia kosztów były departamenty zarządzania zasobami ludzkimi. W pierwszej kolejności ograniczono lub całkowicie zrezygnowano z outsourcingu doradztwa w zakresie personalnym, takim jak zewnętrzne programy badawcze, np. badanie postaw pracowniczych, audyty systemów motywacji i wynagrodzeń, projekty rekrutacyjne czy szkoleniowe. Część pracy w tym zakresie została przypisana departamentom personalnym w firmach. Jednakże znaczna ich część zupełnie została zaniechana. Rozpoczęte projekty często były zawieszane, wskutek czego następował spadek zaangażowania pracowników. Co więcej, budżety na wydatki w zakresie przedsięwzięć związanych z rozwojem personelu w pierwszym półroczu 2009 r. zostały zamrożone⁹⁰.

Jak wskazały dalsze analizy prowadzone w drugim kwartale 2009 r.⁹¹ tak drastyczna reakcja na kryzys nie przyniosła oczekiwanych efektów. Zdecydowana większość zewnętrznych firm doradczych prowadzących projekty w organizacjach traciła kontrakty. Pracownicy organizacji, w których były one realizowane, zaangażowani w projekty poprawiające warunki pracy oraz efektywność działania organizacji, często z dnia na dzień byli od nich odsuwani. Skutkiem była demotywacja, spadek aktywności, niechęć oraz poczucie, iż dotychczasowa działalność została zmarnotrawiona. Nawet jeżeli część pro-

⁸⁹ B. Libuda, *Komunikacja w dobie kryzysu*, "Mpk-T", nr 250, 6 marca 2009.

⁹⁰ Materiały wewnętrzne firmy doradczej IMMOQEE.

⁹¹ Tamże.



jektów była kontynuowana przez pracowników firmy, ich efekt nie był satysfakcjonujący. Dane wskazują, iż dzięki wsparciu firm zewnętrznych projekty są bardziej profesjonalne, obiektywne, bogate w benchmarki rynkowe. Ponadto firmy doradcze dysponują wieloma ekspertami o różnych specjalizacjach, dzięki czemu zapewniają projektom kompleksowość. Co więcej, ich wynagrodzenie zwykle uzależnione jest od efektów i wyników. W organizacjach decydujących się na realizację projektów samodzielnie, wyłącznie przez własnych pracowników narażają ich na przeciążenie wynikające z nadmiernej ilości obowiązków. Pozbawieni są wsparcia doradczego, tak więc faktyczna ich wydajność jest niższa. Pozorne oszczędności okazują się fałszywe. Nie dość, że projekt nie osiąga oczekiwanej formy, to wydłużony czas, który zajmuje, jest nieadekwatnie wyższy od zaoszczędzonych nakładów.

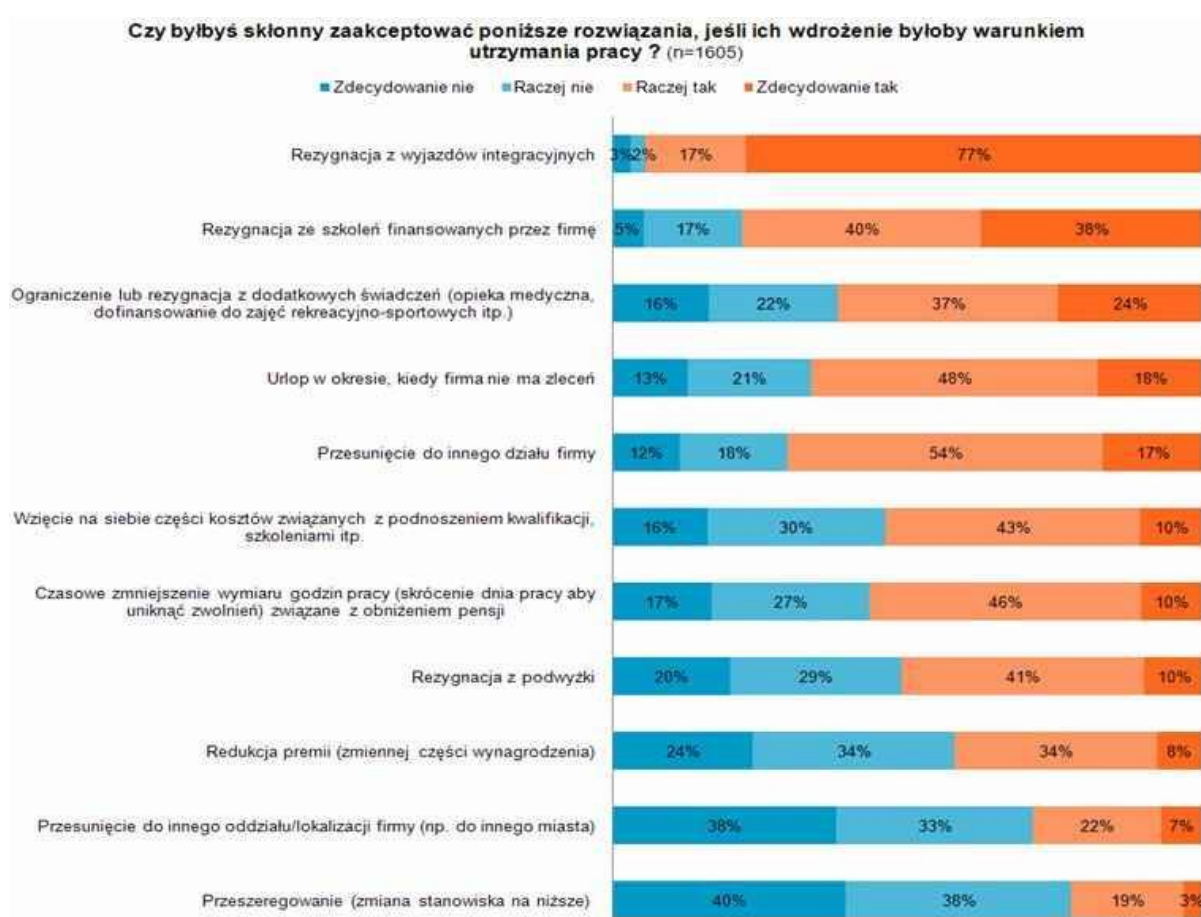
Postawy pracowników

Wybuch kryzysu i jego skutki wpłynęły również bezpośrednio na podejście pracowników do swoich obowiązków. Warto przypomnieć, że jeszcze w połowie 2008 roku pracodawcy mieli ogromne problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy. Sytuacja taka miała miejsce zarówno w momencie poszukiwania wykwalifikowanej kadry jak również kandydatów do prac niewymagających doświadczenia i szczególnych umiejętności. Znaczny spadek bezrobocia w Polsce, jak również poszukiwanie pracy przez liczną grupę rodaków poza granicami kraju sprawiło, że znalezienie odpowiedniego kandydata stało się niezwykle trudne i kosztowne. W momencie pojawienia się objawów kryzysu sytuacja na rynku pracy uległa zmianie. Nastąpił znaczący spadek ofert pracy. Z powodu zahamowania rozwoju firm pracodawcy zamiast zatrudniać nowych pracowników coraz częściej myślą o zwolnieniach. Ryzyko utraty pracy, obniżenie wynagrodzeń czy też trudności w znalezieniu nowego zajęcia spowodowały, że większość pracowników rzetelniej i efektywniej wykonuje swoje obowiązki. Pogorszenie koniunktury gospodarczej stało się dodatkową motywacją dla części zatrudnionych.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż pracownicy są świadomi sytuacji rynkowej i pozytywnie nastawieni na zmiany, które pozwolą utrzymać im dotychczasowe miejsce pracy. Akceptują ograniczenia kosztowe planowane przez pracodawców, do których zalicza się imprezy integracyjne czy świadczenia socjalne, takie jak dofinansowania zajęć sportowych, opieki medycznej, wczasów pod gruszą, a także podwyżki, a nawet ograniczenia premii. Ponadto wyrażają zgodę na czasową redukcję etatu lub oddelegowywanie do innego zespołu. Obiektywnie podkreślają, iż wszelkie restrykcje powinny dotknąć pracowników o słabych wynikach, uzyskanych na podstawie okresowych ocen pracowniczych. Co więcej, posiadają wysokie zaufanie i lojalność wobec pracodawców, prezentując oczekiwanie, iż w sytuacji jakiegokolwiek zagrożenia postąpią z pracownikiem etycznie, a także w momencie hossy przywrócą pracownika do pracy, a także zapewnią wszelkie czasowo utracone apanaże. Powyższe informacje prezentuje rysunek 11.

Zmiany na rynku pracy wywołały jednak również inne postawy pracownicze. Według danych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych⁹² można zaobserwować znaczny wzrost liczby osób (nawet o 30%), które przebywają na zwolnieniu lekarskim. Taka sytuacja występuje w całej Polsce w ostatnich miesiącach (w porównaniu z danymi z tego samego okresu 2008 roku). Znaczny wzrost liczby osób przebywających na zwolnieniu chorobowym pozwala przypuszczać, że jest to sposób wybierany przez niektórych pracowników na uniknięcie w krótkim czasie zwolnienia. Zakład Ubezpieczeń Społecznych, w związku ze wzrostem liczby osób przebywających na zwolnieniu, rozpoczął liczne kontrole, które mają na celu wykrycie i ukaranie osób pobierających nieprzystługujące im świadczenia chorobowe.

Rysunek 11. Postawy pracowników w dobie kryzysu



Źródło: www.e-gospodarka.pl z 1 września 2009 r.

⁹² Więcej na stronie <http://www.zus.pl>



4. Potencjał antykryzysowy firm

4.1. Udział kapitału zagranicznego i transnarodowość przedsiębiorstwa

Kryzys gospodarczy na świecie jest faktem, w związku z tym coraz więcej polskich przedsiębiorców odczuwa jego skutki i ma problemy, które w ostateczności prowadzą do wzrostu upadłości firm. W okresie dekoniunktury tylko silne firmy są w stanie przetrwać trudny okres w gospodarce. Najbardziej zagrożone są te, które są powiązane kapitałowo z koncernami i korporacjami na świecie. W czasie dekoniunktury można się spodziewać nasilenia praktyk transferowania zysków do spółki-matki przez spółki-córki działające w danym kraju. W takim wypadku prosperujące dobrze nawet w trakcie kryzysu filie i spółki zależne korporacji zagranicznych stają się źródłem finansowania dla centrali. Skutkuje to zmniejszeniem się możliwości inwestycyjnych spółek-córek korporacji międzynarodowych działających w Polsce i zaprzepaszczaniem przez nich szansy na skorzystanie np. ze spadku cen i zaostrożonej konkurencji w trakcie kryzysu. Na początku 2009 r. wskazywano na ryzyko drenażu polskiego rynku kredytowego w wyniku wykorzystywania działających w Polsce banków jako rezerwuaru środków potrzebnych ich zagranicznym właścicielom. Z uwagi na obowiązującą tajemnicę bankową i problemy z uzyskaniem danych, trudno ocenić rzeczywistą skalę tego zjawiska; na szczęście deklaracje Komisji Nadzoru Finansowego były uspokajające.

Czasami jednak przedsiębiorstwo powiązane kapitałowo z zagraniczną firmą-matką może liczyć na wsparcie finansowe spoza granic naszego kraju. Według opinii niektórych specjalistów z tej dziedziny, banki w Polsce, które stanowią własność zagranicznych instytucji finansowych, nie są zainteresowane wsparciem małych i średnich firm w Polsce. Powód jest oczywisty. Polskie firmy są konkurencją dla firm zagranicznych, które pochodzą z kraju macierzystego danego banku i otwierają w Polsce oddziały, oferując swoje produkty i usługi. Przykładem jest branża leasingowa. Ostra konkurencja bankowych towarzystw leasingowych należących do kapitału zagranicznego doprowadziła do zaprzestania finansowania przez banki rodzimych firm leasingowych. Uważa się, że banki w Polsce wychodzą z ofertą w kierunku małych i średnich przedsiębiorstw, proponując różne usługi, kredyty krótkoterminowe, szybkie pożyczki i całkowicie bezpłatne prowadzenie konta. Dużą siłą stanowi rodzima polska spółdzielczość bankowa, która obecnie dynamicznie się rozwija. Jest to szansa dla małych, lokalnych firm, które mogą korzystać z usług finansowych banków spółdzielczych. Pamiętając o tym, że małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią znaczny siłą rozwoju gospodarczego Polski, ich problem dostępu do kapitału jest jednym z hamulców rozwoju całej gospodarki.



Transnarodowość niektórych polskich przedsiębiorstw ma znaczny wpływ na pozyskiwanie środków finansowych, które będą minimalizować skutki kryzysu. Proces globalizacji na świecie powoduje, że wiele korporacji ma rozproszoną strukturę, a poszczególne zakłady i fabryki otwierane są w wielu różnych państwach. Powiązania między firmami są między innymi powodem złej kondycji przedsiębiorstw w poszczególnych branżach. Zła sytuacja w centrali, w spółce-matce, upadek danej branży, czy spadek sprzedaży powoduje, że polskie firmy, mające powiązania korporacyjne, również przeżywają kryzys, spowodowany spadkiem zamówień. Ale z drugiej strony rządy państw na świecie wprowadzają swoje programy naprawcze i wspierają nie tylko branżę finansową, ale również pozostałe sektory gospodarki. Pobudzenie gospodarcze przekłada się również na polskie firmy należące do międzynarodowych koncernów. Nie tylko mogą otrzymać zastrzyk finansowy, ale również globalny wzrost sprzedaży wpłynie na wzrost zamówień, co przełoży się bezpośrednio na wzrost zatrudnienia i zwiększenie popytu.

4.2. Wielkość przedsiębiorstwa

Doświadczenie krajów wysoko rozwiniętych pokazuje, że małe i średnie przedsiębiorstwa mają poważny wpływ na rozwój gospodarczy. Są bardziej dynamiczne i szybciej reagują na zmieniające się potrzeby i preferencje klientów. Niekiedy działają w niszach rynkowych lub lokalnie. Charakteryzują się większą elastycznością i otwartością na nowe inwestycje. Ich kondycja finansowa w czasie kryzysu przyczynia się do sprawnego funkcjonowania całej gospodarki. Należy pamiętać, że sektor ten odgrywa również znaczącą rolę w wytwarzaniu PKB oraz w zwalczaniu bezrobocia. Małe i średnie przedsiębiorstwa sprawnie działające na obszarach o małej aktywności gospodarczej dają zatrudnienie lokalnej społeczności.

Należy zróżnicować siłę i sposób wpływu spowolnienia gospodarczego na małe, średnie i duże organizacje. Zwykle, podobnie jak teraz, dekoniunktura w najwyższym stopniu dotyka przedsiębiorstwa małe i średnie. Szczególnie wyraźnie sytuacja ta zarysowuje się w podmiotach o już relatywnie wysokich kosztach stałych, zatrudniających powyżej 50 osób, jednak nie będących jeszcze podmiotami większymi, o ustabilizowanej sytuacji rynkowej. Tu sytuacja gospodarcza ma stosunkowo największy wpływ na funkcjonowanie podmiotów. Choć są one zwykle znacznie bardziej elastyczne niż podmioty duże, to jednak w przypadku zagrożenia bieżących wpływów zasobność aktywów staje się tu przesłanką o dominującym znaczeniu. Siła wynikająca z możliwości i zdolności szybkiego dopasowania się do zmieniających się potrzeb rynku, w tym przypadku wydaje się nie być przewagą o krytycznym znaczeniu. Małe i średnie podmioty są ponadto uzależnione zwykle od jednego rynku i wąskiego grona klientów: często są zdolne oferować relatywnie wąski asortyment oraz mają mocno ograniczone możliwości obniżania kosztów bieżących i – co za tym idzie – obniżania ceny.



Choć mogło by się wydawać, że przedsiębiorstwa o silnie rozbudowanej strukturze oddziałów rozrzuconych po różnych krajach powinny w znacznie wyższym stopniu opierać się problemom spowolnienia, to jednak z punktu widzenia podmiotów działających w Polsce, często międzynarodowa struktura staje się obciążeniem. Ponieważ kryzys dotknął gospodarki światowej, a w Polsce spowolnienie gospodarcze ma nieco niższe natężenie aniżeli w innych krajach, oddziały tu zlokalizowane stają się rezerwuarem gotówki na pokrycie strat siostrzanych przedsięwzięć z innych rejonów świata. Dochodzi do transferów uzasadnionych z pozycji korporacji, jednak szkodliwych dla oddziałów w Polsce, bo obniżających ich potencjalną zdolność konkurencyjną. W efekcie kryzys dotyka Polski w sposób pośredni, jednak o podobnym znaczeniu jak wpływ bezpośredni, gdyż ograniczenie zasobów finansowych prowadzi do konieczności ograniczania kosztów własnych funkcjonowania, spadku zainteresowania inwestowaniem i rozwojem nowych produktów.

Obecnie można zaobserwować różnego rodzaju pomoc w celu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw poprzez ogłaszane programy unijne, wspierające rozwój właśnie tych firm. Jest to również szansa dla mikroprzedsiębiorstw, które nie dysponują wystarczającymi środkami, aby swobodnie się rozwijać. O ile małym i średnim przedsiębiorcom jest łatwo – w porównaniu do firm dużych – otrzymać dotację na rozwój ze środków Unii Europejskiej, o tyle pozyskanie kredytu z banku jest już dla nich trudniejsze. Instytucje finansowe preferują duże stabilne firmy o ugruntowanej pozycji na rynku ponieważ posiadają one wystarczający kapitał, który może być zabezpieczeniem kredytu. Do najważniejszych powodów dyskryminacji małych i średnich firm jako kredytobiorców, należą wysokie koszty obsługi kredytu i zbyt duże ryzyko kredytowe. Małe i średnie przedsiębiorstwa nie mają niekiedy wystarczającego majątku, który stanowiłby zabezpieczenie spłaty pożyczki. Bardzo często firma musi istnieć na rynku określony czas i mieć określony poziom przychodów. Stąd też lepszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania mają spółki z ograniczoną odpowiedzialnością czy akcyjne niż osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą.

Jak już zostało wspomniano, duże podmioty mają znacznie większy potencjał przetrwania trudnego okresu. Istnieje także realna groźba, że część strat może zostać pokryta w wyniku podejmowania prób stosowania nieuczciwych praktyk wobec słabszych konkurentów i kontrahentów. Mogą one wymuszać pewne działania lub, korzystając z pogarszającej się kondycji małych i średnich podmiotów, niewielkim nakładem środków wypierać je z rynku lub dokonywać wrogich przejęć. Do działań takich można zaliczyć:

- ◆ znaczące opóźnienia w płatnościach,
- ◆ wywieranie silnego nacisku na obniżenie cen i poprawę warunków dostaw, nie uwzględniając interesów dostawcy,
- ◆ zawieranie nielegalnych zmów kartelowych i tworzenie oligopoli,



- ◆ wrogie przejęcia,
- ◆ obniżanie cen poniżej kosztów produkcji,
- ◆ zawyżanie cen w stosunku do odbiorców, wobec których można stosować praktyki monopolistyczne (np. dostawa energii, opłaty za telefon, opłaty bankowe i leasingowe itp.),
- ◆ wymuszanie zawierania niekorzystnych dla kontrahentów umów,
- ◆ przejmowanie pracowników,
- ◆ nieudzielanie kredytów kupieckich, pożyczek, a w przypadku banków – kredytów mniejszym podmiotom,
- ◆ wykorzystanie większego potencjału do pozyskiwania środków z funduszy publicznych, zwiększając dysproporcje w pomocy dla mniejszych i większych organizacji.

Te działania w części powinny stanowić obiekt zainteresowania UOKiK, jednak zarówno ich subtelny charakter, wąskie grono, którego dotyczą (np. zmowy), jak również ich prognozowane zmasowanie w nadchodzących okresach, znacząco utrudniają działania nadzorczo-kontrolne. Remedium wydaje się tu być powstawanie związków podmiotów mniejszych, które mogą wywierać większy nacisk na dużych konkurentów i kontrahentów. Rolę taką pełnią na świecie spółdzielnie czy związki firm. W Polsce rynek podmiotów gospodarczych jest jednak na tyle młody i niedojrzały, że trwałe relacje pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami nie zdążyły się jeszcze wytworzyć. Pewnym zastępstwem tego jest konfederacja Pracodawców Prywatnych, Business Center Club czy inne tego typu organizacje. Mają one jednak charakter głównie lobbystyczny i w znacznie wyższym stopniu są ukierunkowane na pośrednictwo pomiędzy przedsiębiorstwami a światem polityki, w mniejszym zaś na realizację realnych zadań i rozwiązywanie bieżących problemów powstających pomiędzy przedsiębiorstwami. Wyraźnie potrzebne jest tu więc **podjęcie działań (lub znaczące ich wsparcie), które mają na celu integrację środowiska małych i średnich przedsiębiorstw realizujących wspólny wobec rynku interes**. Te działania powinny prowadzić do zwiększenia samoregulującej struktury rynkowej. Wsparcie ze strony instytucji państwowych jest tu o tyle ważne, że integracja tego środowiska nie może być niezgodna z prawem, a naciski, jakie mogą być wywierane na innych graczy rynku również nie mogą przybierać charakteru praktyk monopolistycznych. Bez wątpienia byłoby to jednak działanie równoważące potencjał dużych i małych przedsiębiorstw, co w czasie osłabienia gospodarki nabiera szczególnego znaczenia.

4.3. Organizacyjno-prawna forma przedsiębiorstwa.

Wielkość podmiotu związana z jego formą prawną i strukturą własności w podobnym stopniu powiązana jest z reakcjami na kryzys i stopniem jego wpływu na podmiot. Zwykle małe jednoosobowe przedsiębiorstwa o słabo rozbudowanej strukturze i niskich kosztach, choć mogą odczuwać skutki spowolnienia w znacznym stopniu, mają możliwość oparcia się im, jednak przy założeniu, że będą



realizować uszczuploną politykę wydatków przy jednoczesnym silnym nastawieniu organizacji na sprzedaż. Jak wynika z licznych obserwacji, obniżanie wydatków często nie będących inwestycjami, w małych przedsiębiorstwach jest problemem, gdy zaś nie obserwuje się jednocześnie wzmożonej akcji sprzedażowej. Wydaje się jednak, że zagrożenie majątku własnego przedsiębiorcy w przypadku niepowodzenia przedsięwzięcia w okresie spowolnienia gospodarczego spowoduje szczególnie ostrożne wydatkowanie pieniędzy i niechęć do inwestowania. Znaczący jest tu także fakt, że ta forma prowadzenia biznesu napotyka liczne ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału obcego i w efekcie wydatkowane są środki z majątku właściciela. Niechęć do ich alokacji w takiej sytuacji może więc być znacznie większa. Jednocześnie ta forma działalności umożliwia stosunkowo elastyczne wykorzystywanie środków własnych, co niekiedy jest ważnym filarem finansowania przedsiębiorstwa o takiej formie prawnej.

Podobnie, relatywnie małe podmioty są często prowadzone w formie spółki jawnej lub komandytowej, które w podobnym stopniu mogą opierać się dekonunkturze, bazując na niskim poziomie kosztów prowadzenia firmy.

Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością to często przedsiębiorstwa średnie i duże. Z jednej strony to właśnie w nich można się spodziewać najpoważniejszych trudności, jednak podmioty te mają relatywnie dobrą pozycję w przypadku konieczności pozyskiwania obcych środków. Niekoniecznie jednak będzie się to przekładać na przewagę konkurencyjną. Wynika to ze spadku zaufania wśród instytucji finansowych do wszelkich podmiotów zewnętrznych, w tym również kredytobiorców. Choć publikowane są dane o ilości udzielanych kredytów, wskazujące, że jedynie około 5% wnioskodawców nie otrzymuje finansowania bankowego, to jednak z podsumowania kwot kredytów udzielanych w 2009 r. wynika, że są one znacznie niższe, aniżeli miało to miejsce rok temu. Należy więc przypuszczać, że dla polskich przedsiębiorstw częstszym problemem jest ograniczanie wysokości przyznanych kredytów, niż odmowa ich udzielenia. Do takiego stwierdzenia skłania również przypuszczenie, że podobnie jak w analizie historycznej innych tego typu sytuacji w gospodarce, w czasie dekonunktury potrzeby w zakresie finansowania rosną.

W formie spółek akcyjnych prowadzone są zwykle podmioty duże, niekiedy także średnie. Tu zarówno możliwości zmian właścicielskich, jak i metod pozyskiwania środków finansowych jest najwięcej; powinno się to przekładać na zwiększony potencjał spółek akcyjnych do przeciwstawienia się trudnym warunkom rynkowym. W dużej mierze decyduje jednak o tym rozmiar spółki oraz wiele innych parametrów (np. branża, eksport, struktura wydatków itp.).



5. Działalność antykryzysowa przedsiębiorstw na świecie i w Polsce

5.1. Zmiany strategii działalności

Dekoniunktura ogranicza wielkość transakcji, weryfikując liczbę słabszych firm na rynku. Po Wielkim Kryzysie z lat 30. XX w. dominowała koncentracja pionowa, firmy rozbudowywały się, przejmowały dostawców bądź nabywców, wydłużając łańcuch wartości, nie było potrzeby wzmacniania się w ramach sektora. W latach 60. była moda na dywersyfikacje, na nowe biznesy, powstawały konglomeraty. Ale już na przełomie lat 70. i 80. kryzys gospodarczy, który zaczął się od kryzysu paliwowego, znów spowodował reorientację strategiczną i wyszczuplenie. Później pojawia się globalizacja, rozwój firm przez pączkowanie, odchodzenie daleko od własnego biznesu, od rdzenia firmy. Z takim kierunkiem rozwoju transakcji fuzji i przejęć weszliśmy w obecny kryzys⁹³.

Dla jednych przedsiębiorców kryzys oznacza upadek, dla drugich stwarza nowe możliwości rozwoju. Dlatego warto zastanowić się nad celami strategicznymi firmy i odpowiedzieć sobie na pytanie: jak chcę działać w perspektywie kolejnych lat. Jedną z możliwości jest skupienie się na kluczowym, strategicznym przedsięwzięciu. Można sprzedać część aktywów, które nie są główną działalnością firmy. Dzięki temu przedsiębiorca zdobywa nowe źródło kapitału, zmniejsza koszty działalności, a wydatki na działania marketingowe i reklamę są bardziej celowe.

Przedsiębiorstwa stojące przed widmem kryzysu podjęły wiele działań zaradczych, pozwalających na przetrwanie trudnych momentów na rynku. Część dotychczasowych działań miała charakter profilaktyczny, nie wynikający bezpośrednio z zagrożenia recesją. Do najpopularniejszych form należy zaliczyć restrukturyzację czy redukcję zatrudnienia, zmiany organizacyjne, zmiany kierownictwa oraz inwestycje w kapitał ludzki.

5.2. Antykryzysowa polityka organizacyjna przedsiębiorstw

Współpraca firm: fuzje i przejęcia, konsolidacja, klastry, outsourcing

W sytuacji kryzysu wiele firm zaczyna dostrzegać pozytywne aspekty nawiązania współpracy z innymi organizacjami, wobec czego decydują się na optymalizację struktury organizacyjnej i działalności poprzez różnego rodzaju fuzje, alianse strategiczne, klastry. Pojawiają się też częściej niż zwykle przejęcia słabszych przez silniejszych graczy.

⁹³ M. Baluda, *Fuzje i przejęcia w czasach kryzysu*, „CEO Magazyn Top Menedżerów”, 21 kwietnia 2009.



Przykładem działalności antykryzysowej firm jest firma Chrysler Group LLC, która powstała w wyniku porozumienia o sojuszu strategicznym z włoskim koncernem FIAT. Dzięki temu nowa firma może rozpocząć działalność w bardziej sprzyjających warunkach ekonomicznych. Oznacza to redukcję kosztów obsługi zadłużenia, sprzedaż zbędnych aktywów, racjonalizację i aktywizację sieci dealerskiej, optymalizację umów z dostawcami. Z perspektywy rozwoju firmy i branży otwiera to dostęp do nowych produktów, możliwości wykorzystania najnowocześniejszych technologii oraz rozwoju globalnej sieci dystrybucji. Co więcej, efektem tego mogą być wspólne prace rozwojowe nad konstrukcją przyjaznych dla środowiska i paliwooszczędnych pojazdów nowej generacji. Firmy mające swoją siedzibę w Polsce, a powiązane z koncernem, mogą liczyć na poprawę własnej kondycji finansowej.

W związku z oszczędnościami, coraz więcej przedsiębiorstw wchłania swoje spółki zależne. Tego typu działanie można nazwać **konsolidacją wewnętrzną**. Skomplikowane, rozbudowane i kosztowne struktury są redukowane do niezbędnych wielkości. Objawia się to przeważnie wchłonięciem lub likwidacją tych słabszych przez największy podmiot w grupie. Rozważne fuzje mogą usprawnić organizację, uelastyczyć strukturę, ograniczyć koszty, przyspieszyć dostęp do zysków i gotówki nabytego podmiotu. Zjawisko konsolidacji dostrzegalne jest w różnych branżach np. Kolastyna połączyła się ze spółką Unicolor, Żywiec z Trade Holding.

Doceniono współdziałanie w ramach tzw. **klastrów**, skupiających wiele firm funkcjonujących w pokrewnych sektorach, współpracujących i konkurujących jednocześnie ze sobą. Należą do nich między innymi: Dolina Krzemowa (światowa kolebka firm informatycznych), a w Polsce: quasi-klastery automatyki przemysłowej w Gdańsku, Dolina Lotnicza, Klaster Bursztynu⁹⁴. Zaletami takiej formy kooperacji są np.: łatwiejszy dostęp do środków unijnych, redukcja kosztów; szerszy dostęp do informacji, wiedzy, technologii; wspólni kontrahenci, dostawcy; wzmocniona strategia i wiarygodność; silniejsza pozycja.

Rozpowszechniły się też **działania outsourcingowe**, związane z wykorzystywaniem zasobów zewnętrznych, polegające na zlecaniu wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych dla funkcjonowania firmy. Dotyczyć mogą wielu obszarów firmy, np. księgowości, informatyki, marketingu i reklamy, rekrutacji – przez co jest szansa na obniżenie kosztów. Dobrym rozwiązaniem przy spowolnieniu gospodarki byłoby przeprowadzenie outsourcingu części firmy.

Inną formą reakcji na recesję są zmiany organizacyjne. Najczęściej firmy korzystają z połączenia sił poprzez fuzje i przejęcia. Już w pierwszym półroczu 2009 r. w Polsce doszło do kilkadziesiątu przejęć i fuzji. Często są to wymuszone działania związane z problemami finansowymi i szukaniem sposobu na uniknięcie bankructwa. Szacuje się, że w drugim półroczu 2009 r. działania te zostaną zintensy-

⁹⁴ A. Koper, K. Kucharczyk, *Konsolidacja dobrym lekarstwem na kryzys?*, „Parkiet”, 20 czerwca 2006.



fikowane⁹⁵. Niekiedy jest to skuteczna metoda na wzmocnienie sił i zwiększenie ekspansji rynkowej. Przykładem mogą być Noble Bank i Getin Bank, Fortis i Dominet Bank, Atlas i Izolmat, Gazeta Prawna i Dziennik Polska Europa Świat czy przejęcie Świdnika przez AugustaWestland⁹⁶.

Zasadniczym atutem rozwiązania jest wzmocnienie firmy, zdobycie rynku, dewaluacja pozycji konkurencji lub znaczna jej eliminacja. Tym samym niektórzy gracze rynkowi, nie dość że nie poddają się recesji, mogą na niej wręcz wygrać. Z punktu widzenia zysku firmy ten sposób pretenduje do najbardziej efektywnego.

Biorąc jednak pod uwagę sytuację pracowników, narażeni są oni na poważne zmiany zasad, konieczność adaptacji do nowej kultury organizacji, odmiennej sytuacji. Często wiąże się to ze zmianami zakresu obowiązków, odpowiedzialności, przełożonych, a nawet współpracującego zespołu. Dość często stosowane są awanse poziome. W skrajnych przypadkach może nastąpić transfer do innego oddziału na terenie kraju lub za granicą. Przedsięwzięcie wiąże się z dużą niechęcią pracowników wobec nowej sytuacji i tradycyjnym oporem wobec zmian. Szacuje się, iż aż 80% problemów koniecznych do rozwiązania w trakcie fuzji jest natury społecznej. Występuje tu konieczność szybkiego zapoznania się zespołów pochodzących z odmiennych środowisk organizacyjnych, posiadających własne przyzwyczajenia, schematy i normy. Asymilacja oraz szybkie zdobycie zaufania względem innych osób jest najtrudniejszym zadaniem. Jednakże sprawnie przeprowadzone łączenie kultur organizacyjnych może skrócić czas negatywnej reakcji na zmianę i przyczynić się do szybkiego osiągnięcia wymiernych efektów, wzrostu wydajności i profitów. Dość często firmy samodzielnie podejmują działania, wykorzystując istniejące kanały komunikacji, intranet, tablice informacyjne czy spotkania. Analizy wskazują jednak, iż proces jest znacznie skuteczniejszy, gdy przeprowadzany jest przez wyspecjalizowane w tym zakresie firmy zewnętrzne.

Zmiany lub wprowadzanie nowych metod produkcji

Obserwacja oferty oraz sposobu działania przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego wskazuje jednoznacznie, iż zahamowaniu ulegają inwestycje, co w dużej mierze dotyka rozwoju sposobów produkcji. Stosowane są natomiast metody ograniczania kosztów wytwarzania w połączeniu z ograniczaniem kosztów w ogóle. Ma to dwojake podłoże:

- ◆ wynika z faktu kurczącego się strumienia gotówki i konieczności redukcji wydatków w ogóle,
- ◆ z nacisku klientów na obniżanie ceny zwiększonego przez prawdopodobieństwo ich exodusu do tańszych konkurentów.

⁹⁵ Materiały wewnętrzne firmy doradczej IMMOQEE.

⁹⁶ Materiały wewnętrzne E-financial S.A.



O ile z jednej strony zaawansowane formy kosztochłonnej produkcji są rzadsze, o tyle inwestowanie i rozwój w tanie sposoby produkcji zyskują na popularności. Takie podejście w zdecydowanej większości przypadków jest skuteczne, zwłaszcza gdy patrzy się na nie z długofalowej perspektywy. W niektórych przypadkach jednak może prowadzić nawet do upadku firmy. Dotyczy to podmiotów, które borykają się z trudnościami elastycznego i szybkiego dopasowania się do błyskawicznie zmieniających się warunków rynkowych i oczekiwań klienta. Dla podmiotów, które przed wybuchem kryzysu, chcąc inwestować w rozwój, poczyniły duże inwestycje i obecnie są obciążone spłatami zaciągniętych zobowiązań, może to być zadanie niezwykle trudne.

Zmiany asortymentu

Podobnie jak w przypadku inwestycji rozwojowych, tak i w zakresie zmian asortymentu, ochłódzenie nastrojów klientów powiązane jest z koniecznością weryfikacji stopy zwrotu z poszczególnych elementów składających się na ofertę. Prowadzi to zwykle do restrukturyzacji portfela produktowego i rezygnacji z tych jego składników, które nie przynoszą satysfakcjonujących przedsiębiorstwo przychodów lub też po prostu nierentownych. Skurczenie w ten sposób oferty wydaje się uzasadnione, jednak niekiedy może stanowić o wyraźnej utracie pozycji konkurencyjnej podmiotu. Ma to miejsce zwłaszcza w przypadku oferty dóbr komplementarnych lub wtedy, gdy determinantą decyzji o wyborze dostawcy staje się szerokość jego oferty, niekoniecznie ściśle powiązanej z przedmiotem potencjalnej transakcji.

Podmioty będące liderami kosztowymi lub aspirujące do bycia nimi zwykle koncentrują się na produktach i usługach tanich, skierowanych do możliwie szerokiego grona klientów. Są to działania często powiązane z rezygnacją z zajmowania innych miejsc na rynku czy poszukiwaniem alternatywnych rozwiązań. Często także koncentrują się na rozwoju lub jedynie bieżącym dopasowaniu do rynku najbardziej rentownych rozwiązań, przy jednoczesnym zatrzymaniu inwestycji w inne. Taka strategia może jednak na długie lata określić miejsce podmiotu na rynku lub prowadzić do wyniszczających wojen cenowych. Choć kuszący wydaje się klient masowy i często oferta jest formułowana tak, by spełniać jego oczekiwania, to jednak w przypadku marek o utrwalonej pozycji rynkowej, może to być działanie rezygnujące je. Choć działania te krótkookresowo przynoszą zwykle wzrost przychodów, to jednak w dłuższym okresie dewaluacja wartości marki i oferty może w znaczący sposób wpłynąć na powstanie trudności w funkcjonowaniu podmiotu na przestrzeni kolejnych lat.

Udoskonalenia działalności marketingowej i *public relations*

W ramach realizacji strategii zapobiegania kryzysowi część podmiotów kładzie silny nacisk na efektywność działań i przykładowo wprowadza systemy wynagradzania nie tylko pracowników, ale także licznych kontrahentów na podstawie osiągniętych wyników. Spada więc znaczenie samego fak-



tu realizacji zadania, a zwiększa się nacisk na jego efekty. Stąd też może wynikać przenoszenie się z mediów tradycyjnych, jak telewizja, radio czy prasa, do Internetu, gdzie łatwiejsze jest ustalenie nie tylko konkretnego odbiorcy i ograniczenie utraconego zasięgu, ale możliwe jest także dokonywanie opłat za efekt (np. za wejście na stronę internetową przedsiębiorstwa), a nie tylko fakt przygotowania i przeprowadzenia kampanii reklamowej. Nacisk na zmniejszenie kosztów dotarcia do potencjalnego klienta jest już wyraźny nie tylko w Polsce, ale także w pozostałych krajach Unii Europejskiej.

Poszukuje się także bardziej skutecznych i efektywnych kanałów docierania do odbiorcy. Nacisk kładziony jest jednak przede wszystkim na efekty krótkookresowe. Stosunek budżetów marketingowych (szczególnie tzw. marketingu sprzedażowego), dających szybszy efekt, do budżetów *public relations*, gdzie jest on odłożony w czasie, wyraźnie się powiększa. Poszukiwania najlepszych sposobów zwiększenia efektywności działalności marketingowej i PR nabierają niekiedy nieracjonalnego wymiaru i wyrażają się w chęci odnalezienia kanałów komunikacji dających **pełną** gwarancję sprzedaży, co jest działaniem pracochłonnym i najczęściej zakończonym porażką⁹⁷. Choć środki na inwestycje pozostają ograniczone, to przedsiębiorstwa są skłonne inwestować w działania mające dać znaczny przyrost natychmiastowej sprzedaży. Prowadzi to do gwałtownego wzrostu popularności różnych działań, których jeszcze dotychczas nie stosowano. Oferowane są one przez różnego rodzaju „szarlatanów marketingu”, mając teoretycznie przynieść nadszpodziewane efekty. Marketing szeptany, blogging, obecność na forach internetowych, marketing wirusowy i inne alternatywne i dotychczas mało zauważane formy reklamy i PR nagle nabierają znaczenia, bazując na ogromnych nadziejach, jakie są w nich pokładane przez przedsiębiorców. Choć sposoby te wydają się ciekawe i obiecujące, to jednak są na tyle nieznane co do skutków, jakie przynoszą, że większość obietnic z nimi związanych z reguły nie znajduje pokrycia. Zwykle nie dają one bowiem szybkiego efektu, a czasami są wręcz nieuzasadnione ekonomicznie. To z kolei po sprawdzeniu pierwszych rezultatów powoduje gwałtowne odwrócenie od nich i wywołuje presję na dalsze poszukiwania. Ponieważ podmioty coraz bardziej naciskają na rozliczanie się z agencjami reklamowymi i domami medialnymi na zasadzie prowizyjnej, zależnej od realizacji konkretnych wyników, pracownicy reklamy z większą ostrożnością podchodzą do jeszcze mało sprawdzonych rozwiązań i koncentrują się na możliwie nowoczesnych, jednak już na tyle sprawdzonych, że możliwe jest prognozowanie wyników podjętych działań, szacowanie ryzyka i określanie kosztów oraz potencjalnych przychodów.

Działania marketingowe przybierają postać wsparcia sprzedaży i głównie temu mają służyć. Zmniejsza się znaczenie budowania wizerunku, a zwiększa efekt liczony we wzroście przychodu.

⁹⁷ *Nauki społeczne wobec kryzysu ekonomicznego*, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH, Warszawa 2009.



5.3. Antykrzysowa polityka zatrudnienia

Przykłady działalności firm w wybranych krajach

Warto bliżej przyjrzeć się rynkom pracy kilku krajów, reakcjom firm oraz państw na zaistniałą sytuację kryzysową. Obecny kryzys światowy spowodował szybki wzrost bezrobocia. Jak podano w Raportcie Europejskiego Instytutu Związków Zawodowych (ETUI), w „strefie euro”, stopa bezrobocia podniosła się z 7,4% w 2007 r. do 7,7% w październiku 2008 roku⁹⁸ Należy zwrócić uwagę, że skutki kryzysu najszybciej odczuł sektor bankowy i przemysł motoryzacyjny. W przypadku banków: w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Belgii, Holandii, Luksemburgu, Francji, Niemczech i Danii – rozpoczęły się masowe zwolnienia osób zatrudnionych przy obsłudze kredytów i inwestycji finansowych. Największe zwolnienia miały miejsce w bankach:

- ◆ HSBC: 500 osób,
- ◆ Credit Suisse: 650 (Wielka Brytania),
- ◆ HSH Nordbank – planuje zwolnienie od 600 do 4.800 pracowników w najbliższych dwóch latach, z tego 400 w Niemczech,
- ◆ Bayerische Landesbank – przewidujące zwolnienie do 2013 roku 5.600 pracowników, z czego 1.000 w samych Niemczech,
- ◆ Westdeutsche Landesbank – 1.350 zwolnionych.

Zjawisko na dużo mniejszą skalę wystąpiło w nowych państwach członkowskich Europy Środkowo-Wschodniej (Czechy, Węgry, Polska i Słowacja) pewnie z tego względu, że tam sektor bankowy nie był narażony na toksyczne aktywa, a usługi finansowe nie były sprzedawane nad wyrost. Te same rejony jednakże stały się bardzo podatne na zawirowania w przemyśle, co było spowodowane silnymi więziami handlowymi tych państw z dotkniętą kryzysem Europą Zachodnią, głównie z Niemcami (razem z Japonią, Koreą, USA). Uzależnienie firm motoryzacyjnych i elektronicznych od sytuacji ich organizacji macierzystych oraz od stanu gospodarki światowej wywołało pewne zmiany w całej branży. Mały popyt na Zachodzie wymusił cięcia i ograniczenia w produkcji między innymi takich firm, jak: Volkswagen, Volvo, Audi, Dacia-Renault, Fiat, Ford, General Motors, Skoda, Suzuki, Bosch, Michelin. To z kolei pociągnęło za sobą:

- ◆ zwolnienia grupowe, przeprowadzane zwłaszcza wśród najstarszych jednostek,
- ◆ zmuszanie do wykorzystania rezerw urlopowych,
- ◆ odsyłanie pracowników do domu po uprzednim wypłaceniu podstawowej pensji itp.

⁹⁸ V. Glassner, B. Gałgóczy, *Działania antykrzysowe w zakładach pracy w Europie*, Raport Europejskiego Instytutu Związków Zawodowych (ETUI), s. 2.



Firmy **niemieckie** stosowały różne rozwiązania odnoszące się do redukcji czasu pracy:

- ◆ tzw. krótki tydzień pracy (*short-time working*) – oznacza gwarancję zatrudnienia przy jednocześnie krótszym czasie pracy. Zadośćuczynieniem za utratę dochodu mają być określonej wysokości świadczenia. Ponadto pracownik ma nadal prawo do ubezpieczenia zdrowotnego, wypadkowego, emerytalnego i opiekuńczego. Wariant taki zastosowały między innymi: Opel, Daimler, Bosch, gdzie tygodniowy czas pracy skrócono nawet do 30 godzin;
- ◆ indywidualne konta czasu pracy (*working time accounts*) – wiążą się z planowaniem przyszłości pracownika w organizacji w zakresie zadań i obowiązków, jakie ma wykonywać, również w kwestii emerytury. To pomocne działanie, gdyż pozwala na wyrównanie wahań spowodowanych cyklami życia produktu i koniunktury poprzez optymalne i zaplanowane wykorzystanie potencjału ludzkiego. Opcję tę wybrali producenci części: Shaeffler i ZF Friedrichshafen lub w przemyśle chemicznym: BASF. Nieliczne z firm (np. ZF Friedrichshafen) okres bezczynności wywołanej kryzysem przeznaczają na szkolenia⁹⁹;
- ◆ układy zbiorowe:
 - sektorowe – regulujące czas pracy w celu przeciwdziałania zwalnianiu pracowników;
 - zakładowe – mające na celu uelastyczyć czas pracy (zastosowano też indywidualne konta czasu pracy);
 - odstępowstwa – pozwalające na odejście od postanowień zawartych w układach sektorowych.

Francuskie przedsiębiorstwa zastosowały – przy wsparciu rządu – w okresie trudności gospodarczych takie instrumenty, jak:

- ◆ częściowe bezrobocie – gdzie za zredukowany czas pracy personel otrzymuje zadośćuczynienie. Skorzystały z tego na przykład: PSA Citroen, Peugeot, Renault, Toyota, Philips, Ford, Faurecia. W pierwszym kwartale 2008 roku w kategorii tej, zarejestrowanych było około 4 600 osób, a liczba ta wzrosła do 4 900 w kolejnym kwartale¹⁰⁰;
- ◆ kontrakty przekwalifikowujące – mają za zadanie pomóc zwalnianym pracownikom przez okres roku. Wtedy to zapewnia się im 80% dochodu brutto oraz udział w szkoleniu zawodowym (zaproponowanym przez agencje pracy);
- ◆ skrócenie czasu pracy nawet do 35-godzinnego tygodnia pracy lub przedłużenie świąt – pracownicy mają zapewnione podstawowe zarobki (utracone premie nie są tu oddawane);
- ◆ indywidualne konta czasu pracy – zakładowe porozumienia uelastyczniające czas pracy;
- ◆ dobrowolne odejścia – w celu ograniczenia bezrobocia kierownictwo gwarantuje pracownikom wsparcie w postaci odprawy. Środek ten zastosowały między innymi: PSA Citroen, Renault, Peugeot.

⁹⁹ Według danych Federalnego Urzędu Pracy (Bundesagentur fuer Arbeit), rejestrującego wnioski firm o wprowadzenie krótkiego tygodnia pracy, liczba osób objętych pracą w tym systemie (nie licząc pracowników budowlanych i sezonowych) wzrosła z 52 tys. w październiku do około 137 tys. w listopadzie 2008 roku, a w grudniu podskoczyła do 295 tysięcy. V. Glasner, B. Galgóczy, *Działania antykryzysowe...*, op. cit., s. 10.

¹⁰⁰ Tamże, s. 11.



W Wielkiej Brytanii na kryzys narażeni byli głównie pracownicy okresowi i zatrudnieni za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Spadek popytu najbardziej wpłynął na firmy: VW, Ford, GM, Nissan, BMW, Toyota, Honda. W celu złagodzenia konsekwencji kryzysu wiele zakładów zdecydowało się na:

- ◆ wstrzymywanie produkcji połączone z wypłatą świadczeń,
- ◆ czasowe zamknięcie zakładów,
- ◆ ograniczenia godzin pracy,
- ◆ urlopy bezpłatne lub naukowe (powiązane z kształceniem).

Czeskie przedsiębiorstwa drastycznie redukowały poziom zatrudnienia przede wszystkim w przemyśle motoryzacyjnym, który najbardziej odczuł negatywne uwarunkowania na rynku. W firmach samochodowych zaplanowano zwolnienie 10% wszystkich zatrudnionych (13 550 pracowników)¹⁰¹. Skoda zdecydowała się zawiesić produkcję, wprowadzić czterodniowy tydzień pracy; pracę straciło 1 500 osób, a ich los ma podzielić kolejne 2 000¹⁰².

Restrukturyzacja zatrudnienia

Zmiany w obrębie struktury zatrudnienia prowadzące do obniżki kosztów i jak najlepszego dostosowania jej do potrzeb przedsiębiorstwa to jedna z reakcji na kryzys. Aż w 70% wiąże się z redukcją zatrudnienia, natomiast pozostały odsetek to zmiany w wewnętrznej strukturze firmy. Najpopularniejszą formą są konsolidacje działów, zmiany ich odpowiedzialności i obowiązków, transformacja w kierunku struktur projektowych. Badania wskazują na poszerzanie departamentów odpowiedzialnych za sprzedaż i obsługę klienta względem komórek administracyjno-biurowych. Wiąże się to z koniecznością przekwalifikowywania pracowników, zdobywania nowych umiejętności, wiedzy i doświadczenia. Niektóre podmioty stosują wydzielenie pewnych komórek z trzonu organizacji i tworzenie innego podmiotu o ograniczonej autonomii. Przykładami firm, które w ostatnim czasie skorzystały z tego rozwiązania, są FSO, PKN Orlen, Wielton S.A., Bank BPH.

Jeszcze inną odmianą jest *outsourcing* wybranych procesów wraz z własnymi pracownikami do innej firmy. Proces jest kontynuowany przez ten sam skład personalny, zatrudniony jednak w innej spółce. Restrukturyzacja nie powiązana z redukcją zatrudnienia jest dość dobrze odbierana przez pracowników. Zwykle samodzielnie angażują się w ograniczanie skutków zmian, chętnie pozyskują wiedzę i dbają o wzrost przychodów.

Zasadniczą zaletą dla firmy jest pewne ograniczenie kosztów oraz dążenie do wzrostu zysków poprzez przełożenie środka ciężkości na bardziej dochodowe obszary firmy. Restrukturyzacja koncen-

¹⁰¹ Tamże, s. 22.

¹⁰² Tamże.



truje się na permanentnej poprawie efektywności organizacji i konieczności elastycznej odpowiedzi na działania rynku. Jednakże wszelkie zmiany w obrębie zasobów ludzkich niosą z sobą ryzyko niezadowolonia i strachu personelu. Należy więc przeprowadzać je spokojnie, odpowiedzialnie i racjonalnie. Prawidłowe wykonanie operacji znajduje swoje odzwierciedlenie zarówno w relacjach społecznych, jak i w danych finansowych oraz w wizerunku firmy.

Restrukturyzacja zatrudnienia to nie tylko działania koncentrujące się na redukcji pracowników. Chodzi o cały proces przekształceń mających na celu dostosowanie struktury firmy do otoczenia, w jakim przyszło jej funkcjonować. Można je więc nazwać racjonalizacją, gdzie przy określonym systemie zarządzania, poziomie technicznym – potencjał pracy jest dobierany do strategii, celów, potrzeb.

W dobie spowolnienia gospodarczego ważną jest elastyczność i szybkie dostosowywanie się do nowych warunków. Na pewno w kwestiach organizacyjnych zmieniły się dotychczasowe zadania działów personalnych i HR. Otrzymały one nowe wytyczne związane ze zwolnieniami, wzrostem efektywności, obniżeniem kosztów funkcjonowania. Same zresztą też narażone zostały na cięcia i obniżki kosztów.

Dotychczas organizacje w Polsce w przeważającej ilości stosowały politykę personalną nie dostosowaną do rzeczywistych potrzeb firmy. W gruncie rzeczy powinno się zadbać o prawidłową i optymalną politykę personalną, a więc: odpowiedni dobór liczby osób powiązanych z danymi projektami biznesowymi; odpowiednio dobrany system wynagrodzeń; regulowany czas pracy, co wpłynie na jej wydajność. Wykorzystanie pracowników tymczasowych, praca w domu – to nowoczesne modele pracy mogące usprawnić zarządzanie w wyjątkowych czasach.

Co ciekawe, niektórym firmom w trudnych czasach może pomóc kooperacja na zasadzie networkingu. Jest on definiowany jako sieć kontaktów biznesowych, jeden z podstawowych narzędzi komunikacji współczesnego profesjonalisty¹⁰³. Uczestnicy networkingu wyznają zasadę, że w grupie tkwi siła, a wzajemne poparcie daje nowe możliwości. Działania polegają na wzajemnym rekomendowaniu swoich usług, dzieleniu się wiedzą, udzielaniem pomocy. Przykładowy Klub Networkingu to „Poznań mój biznes”. Kontakty biznesowe wzmacniają wizerunek firmy, oraz proces wymiany informacji, zasobów itp. Nie tylko firmy, ale sami pracownicy chcą budować własną markę – tym bardziej w czasach kryzysu, kiedy o zwolnienie nietrudno. Działania w ramach networkingu opierają się nie tylko na aktywności zawodowej, lecz przede wszystkim na promowaniu swoich talentów, pasji oraz umiejętności. Im większa i bogatsza jest sieć kontaktów zarówno zawodowych, jak i prywatnych, tym efektywniejsza informacja dla otoczenia o sukcesach. Aby networking był rzeczywiście skutecznym

¹⁰³ R. Wendt, G. Turniak, *Profesjonalny networking czyli kontakty, które procentują*, Wyd. Arte, Warszawa 2006, s. 3.



narzędziem dla profesjonalistów dbających o kształtowanie własnego wizerunku, należy przestrzegać trzech prostych zasad: budować, pielęgnować, rozwijać¹⁰⁴.

Bez względu na rodzaje i powody kryzysu, zawsze niesie on ze sobą zmiany, w różny sposób, z odmienną częstotliwością i siłą dotykając wszystkich aspektów działania organizacji. To, czy będą to zmiany na lepsze czy gorsze, zależy od silnej i stabilnej pozycji firmy na rynku, a przede wszystkim od racjonalnego zarządzania kadry menedżerskiej, od optymalnych decyzji podejmowanych w trudnych warunkach. Wiedza, doświadczenie i umiejętności ludzi zadecydują o przyszłości firmy. Dlatego też spośród wszystkich zasobów firmy do najważniejszych zalicza się ludzi. Siłą rzeczy, ten element składowy organizacji w momencie kryzysu stawiany jest w centrum zmian wywołanych niepewną i nową sytuacją ekonomiczną. Jednocześnie, ten sam element składowy może zaważyć na przyszłości organizacji. Dlatego rozpatrując podłoże każdego kryzysu w przedsiębiorstwie, należy zadbać nie tylko o ogólną sprawność działania organizacji, ale również o produktywność pracowników, koszty zatrudnienia, ich postawy. Trzeba łagodzić stres wywołany perspektywą zwolnień, umiejętnie komunikować podwładnym, co dzieje się w firmie poprzez politykę tzw. otwartych drzwi, położyć nacisk na budowanie i wzmacnianie pracy zespołowej, zwrócić uwagę na tzw. gwiazdy – najlepszych pracowników: zwłaszcza im zapewnić wsparcie i przedstawić ścieżki awansu i inne szanse.

Jeżeli występują cięcia w zakresie kadr, należy dokładnie przyjrzeć się stanowiskom i rolom przez nie spełnianym, przeprowadzić analizy i niezbędne oceny. Dopiero na tej podstawie można zdecydować o wyłonieniu osób niezbędnych i niepotrzebnych.

Warto także podkreślić nowe role działów personalnych. Pracodawcy muszą uwzględnić ich wagę w tworzeniu wartości firmy, a zwłaszcza w budowaniu prawidłowych relacji. Sednem zarządzania zasobami ludzkimi powinno być założenie, że relacje między pracodawcą a pracownikami mają opierać się na wolności i autonomii obu podmiotów. Wzajemne oczekiwania powinny być uzgodnione, a współpraca obustronnie korzystna, oparta na poszanowaniu prawa, dobrych obyczajów i wzajemnym szacunku. Przy czym zarówno firmy, jak i pracownicy powinni zarabiać na siebie¹⁰⁵.

Redukcja zatrudnienia

Jednym ze sposobów szukania oszczędności, zwłaszcza przy drastycznym spadku przychodów, jest redukcja personelu¹⁰⁶. Przedsiębiorstwa starają się unikać tego rozwiązania, jednakże czasem jest to jedyne racjonalne rozwiązanie umożliwiające firmie przetrwanie. Korzyścią jest tu znaczne

¹⁰⁴ Tamże.

¹⁰⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

¹⁰⁶ *Geografia polskiego kryzysu. Kryzys peryferii czy peryferia kryzysu?*, G. Gorzelak (red.), Stowarzyszenie Regional Studies Association – Sekcja Polska, Warszawa 2009.



ograniczenie kosztów zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich, nawet po opłaceniu odpraw oraz dokonaniu formalności związanych z układami zbiorowymi.

Mimo wszystko zagrożeń jest więcej niż korzyści. Zwykle firma przez długi czas wypracowuje wizerunek pożądanego pracodawcy, dbającego o swój personel, zapewniającego dogodne warunki pracy, szanse na rozwój, stabilizację i perspektywy. Kreuje obraz przedsiębiorstwa, w którym chcą pracować talenty, a zdobycie stażu w nim stażu podnosi prestiż. Manewr redukcji powoduje, iż wizja ta bardzo szybko zostaje zaburzona, a późniejsze koszty związane z jej odbudowaniem są wielokrotnie wyższe od poniesionych wcześniej. Aktualni i potencjalni pracownicy tracą zaufanie do firmy, stając się naturalnie mniej lojalnymi, oddanymi i zaangażowanymi w pracę. Personel pozostający w firmie pracuje pod dużą presją zagrożenia i strachu, a skutek jest odwrotny od pierwotnie zamierzonego: polega na spadku efektywności.

Pewnym rozwiązaniem jest kompromis zawarty między firmą a pracownikami, na mocy którego czasowo zawieszają oni pobór wynagrodzeń lub w celu uniknięcia redukcji dobrowolnie zmieniają warunki wynagrodzenia, obniżając je. Jednakże tutaj następuje tylko częściowa oszczędność, ponieważ koszty stałe, jak np. koszty biura i utrzymania stanowiska pracy, pozostają bez zmian.

Z badań przeprowadzonych przez Pentor i ABR Opinia¹⁰⁷ w II kwartale 2009 roku wynika, iż 73% firm w Polsce w ogóle nie przewiduje zwolnień pracowników. W Polsce w czerwcu 2009 r. zatrudnienie spadło o 1,9%. Jest to dowód, iż redukcja zatrudnienia stanowi ostateczność i jest niepopularnym narzędziem walki z kryzysem.

Zmiany kierownictwa

Narzędzie to nierzadko jest wykorzystywane w walce z kryzysem; stosuje się dwie zasadnicze jego odmiany. Pierwszą jest zmiana personalna na stanowisku wynikająca ze spadku obrotów firmy lub działu. Najczęściej dotyczy ona dyrektorów: sprzedaży, finansowych oraz personalnych. Drugą strategią, stosowaną w przypadku międzynarodowych korporacji, jest likwidacja stanowiska w danych kraju i zdalne kierowanie z centrali firmy za granicą.

Korzyścią zmiany kierownictwa jest spojrzenie z innej perspektywy, audyt aktualnej sytuacji związany z przygotowaniem do prawidłowego pełnienia roli, duża świeżość poglądów, kreatywność, zaangażowanie i zapał. Minusem niewątpliwie będzie sam fakt zmiany, której naturalną konsekwencją jest spadek w początkowej jej fazie. Nowy menedżer, nie dość że musi dostosować się do nowej sytuacji, to jest zmuszony do działania w bardzo trudnych warunkach recesji. Ponadto efektywność zespołu po zmianie kierownictwa początkowo spada. Występuje też często ograniczone zaufanie do nowego szefa oraz konieczność dopasowania się do jego nowych zasad, oczekiwań i wymagań.

¹⁰⁷ Pentor, *Raport z badania skutków kryzysu w Polsce*, lipiec 2009.



W przypadku drugiego rozwiązania występuje zagrożenie zaniechania pewnych projektów ze względu na brak bezpośredniej ich kontroli. Międzynarodowe, centralne dowodzenie ma także mankament związany ze względami kulturowymi. Elementy charakterystyczne dla kraju pochodzenia centrali często bywają niedopasowane do specyfiki rynku oddziały firmy. Skutkiem jest niezadowolenie pracowników, poczucie nierozumienia, alienacji i dewaluacji potrzeb. W efekcie następuje spadek satysfakcji i zaangażowania, a czasem nawet działania dywersyjne ze strony pracowników.

5.4. Antykryzysowa polityka finansowa

Kontrola finansowa i zarządzanie finansami

W czasach kryzysu ważną sprawą dla wielu podmiotów jest wzmocnienie kontroli finansowej. Firmy, które chcą być konkurencyjne, bardzo często zmieniają lub umacniają swoją politykę kredytową wobec kontrahentów. Jedne zaczynają działać bardziej konserwatywnie, drugie bardziej agresywnie, walcząc o każdy kontrakt. Ryzyko braku zapłaty za dostarczone towary lub wykonaną usługę zależy od wielu czynników:

- ◆ od oceny wypłacalności kontrahenta,
- ◆ od samych procedur kredytowych, w tym zasad zawierania umów,
- ◆ od koniunktury na rynku i sytuacji w danej branży.

Kryzys wpłynął na pogorszenie się koniunktury we wszystkich branżach. Kiedy dany sektor przeżywa załamanie gospodarcze, wszystkie inne sektory z nim powiązane również mają kłopoty. Związane jest to z tym, że firmy danego sektora trącą płynność finansową i nie regulują swoich zobowiązań w terminie. Zatory płatnicze, które powstają, przesuwają się na inne branże i krąg niewypłacalnych firm się powiększa. Klasycznym przykładem jest obecna sytuacja. Utrudniony dostęp do kredytu powoduje, że konsumenci nie mogą zakupić wymarzonego mieszkania. To wpływa z kolei na sprzedaż już wybudowanych mieszkań. Brak sprzedaży to mniejsze wpływy i mniej pieniędzy na wywiązywanie się z bieżących zobowiązań.

Wiedza na temat zarządzania finansami wśród partnerów obecnych w biznesie powinna być sprawą priorytetową dla danego przedsiębiorcy. Okazuje się bowiem, że wiele firm wykorzystuje fakt kryzysu do nieregulowania swoich zobowiązań. Brak zapłaty może być spowodowany złą sytuacją ekonomiczną, ale również przemyślaną strategią działania.

Coraz więcej polskich firm przekonuje się o korzyściach, jakie płyną z prowadzenia mądrej polityki kredytowej. Należy podkreślić przede wszystkim:

- ◆ minimalizację strat powstałych w wyniku nieterminowego regulowania zobowiązań przez klientów,



- ◆ obniżenie zadłużenia przedsiębiorstwa, a tym samym poprawę płynności finansowej oraz
- ◆ poprawę bezpieczeństwa funkcjonowania firmy na rynku.

Firma powinna również zadbać o procedury obsługi klientów, które z jednej strony pozwolą skutecznie budować pozytywne relacje, a z drugiej umożliwią szybkie wyjaśnianie wszelkich reklamacji. Dzięki temu klienci nie będą mieli pretekstu do przeciągania terminów płatności. W trakcie realizacji kontraktu należy śledzić na bieżąco, jak postępuje realizacja umowy oraz sprawdzać saldo obrotów i monitorować płatności swojego kontrahenta. Dzięki temu firma będzie wiedziała, kiedy zaczyna się problem finansowy klienta. Należy reagować natychmiast, w momencie kiedy klient przestaje płacić, ponieważ im starsza należność, tym trudniej ją odzyskać. W razie problemów należy ustalić przyczynę braku zapłaty. Można wspólnie z kontrahentem poszukać rozwiązania w celu wyjścia z zaistniałej sytuacji. Windykując niesolidnych klientów, przedsiębiorca może skorzystać z nowoczesnych narzędzi pozwalających odzyskać niespłacone należności, np. przekazać informacje o niezapłaconych zobowiązaniach do ogólnopolskiej bazy dłużników KRD.

Ciekawą możliwością dla polskich firm jest również faktoring. Dzięki temu przedsiębiorca otrzymuje pieniądze za wystawioną fakturę, zanim przyjdzie moment zapłaty. Wpływ środków na konto to istotne wsparcie finansowe i możliwość zachowania płynności finansowej, co wprost rzutuje na dalszy rozwój firmy.

Kryzys spowodował również obniżenie dochodów konsumentów. Skutkiem tego jest rezygnacja z zakupu części dóbr materialnych i skupienie się na bieżących potrzebach i wydatkach. Ci konsumenci, którzy utracili pracę, mają poważne problemy z wywiązaniem się ze swoich zobowiązań. Przedsiębiorcy, których finalnym odbiorcą towarów i usług jest konsument, powinni zweryfikować swoją ofertę skierowaną do potencjalnych klientów, wprowadzając dodatkowe zabezpieczenia oraz skupiać się na tych, którzy są wypłacalni. Warto również wzmocnić relację z obecnymi, rzetelnymi klientami. Firmy, które mają problemy ze ściąganiem niespłaconych należności konsumenckich, powinny zweryfikować swoje procedury windykacyjne, aby działać skutecznie.

Płynność finansowa w dobie kryzysu jest gwarancją przetrwania trudnego okresu dekonunktury. Dlatego przedsiębiorcy powinni zweryfikować prowadzoną politykę kredytową, która wiąże się ze sprzedażą z odroczonym terminem płatności. Dla jednych oznacza to podejmowanie działań bardziej konserwatywnych, takich jak rezygnacja z długich terminów płatności i weryfikacją wypłacalności obecnych klientów oraz potencjalnych kontrahentów. Dzięki temu przedsiębiorcy minimalizują ryzyko zawieranych transakcji. Nieraz warto zrezygnować z części zysków na rzecz współpracy z mniejszą ilością rzetelnych i wypłacalnych klientów.

W okresie kryzysu właściwe gospodarowanie finansami oznacza stosowanie ukierunkowanej polityki finansowej, czyli takiej, która pozwala, żeby ograniczone środki (płace, świadczenia, premie,



fundusze szkoleniowe) docierały do pracowników kluczowych dla sukcesu firmy. To buduje zaangażowanie. W obliczu problemów, tylko rozsądni, zapobiegliwi i doceniający swój personel pracodawcy nie decydują się od razu na drastyczne zwolnienia. Na bieżąco prowadzą odpowiedzialną politykę zatrudnienia i odpowiednio wcześniej podejmują wysiłek zbudowania nowych kanałów dystrybucji, produkowania nowych wyrobów, zdobywania kolejnych obszarów działalności, które pozwolą zagospodarować pracowników wyszkolonych i znających firmę¹⁰⁸. Ponadto racjonalne podejście do zarządzania kosztami pracy ułatwiają im dostępne wskaźniki:

- ◆ operacyjności – informuje o kosztach własnych sprzedaży, w których znajdują się między innymi wynagrodzenia pracowników,
- ◆ pracochłonności – służy do analizy kosztów wynagrodzeń w stosunku do przychodów netto ze sprzedaży,
- ◆ kontroli kosztów administracyjnych – pokazuje, jaki procent przychodów netto stanowią koszty zarządu¹⁰⁹.

Sytuacja rynkowa skłoniła wiele firm do poszukiwania oszczędności i restrukturyzacji zatrudnienia. Dzisiejsze zwolnienia to jednak tylko etap w cyklu życia firmy, która w przyszłości stanie przed nowym wyzwaniem: jak przyciągnąć utalentowanych specjalistów i utrzymać ich w organizacji¹¹⁰.

Przestrzeganie ww. zasad i rad pozwala zwiększyć kontrolę finansową, a tym samym zmniejszyć powstawanie zatorów płatniczych i zachować płynność finansową przedsiębiorstwa. Firma, która ma jasne zasady działania i spójne procedury obsługi kontrahentów, zmniejsza ryzyko powstania preterminowanych należności i jest dobrze przygotowana do prowadzenia bezpiecznego biznesu.

Źródła finansowania

Niewątpliwie ważnym elementem funkcjonowania każdej firmy w czasie kryzysu jest pozyskiwanie nowych źródeł finansowania. Polskie firmy w dużej mierze korzystają ze środków własnych. Oznacza to, że wypracowany zysk lub sprzedaż aktywów zasila bieżącą działalność firmy. W dobie kryzysu środki te pozwalają przetrwać trudny okres i rzadko kiedy przeznaczają się na nowe inwestycje i rozwój firmy. Wielu przedsiębiorców uważa finansowanie kapitałem własnym za bardziej bezpieczne niż zaciągnięcie pożyczki lub kredytu. Finansowanie zewnętrzne to przede wszystkim możliwość korzystania z kredytów i pożyczek, usług leasingu, factoringu, kredytu kupieckiego oferowanego przez partnerów w biznesie, emisja obligacji i akcji. W ostatnim czasie nastąpił dynamiczny rozwój usług leasingowych, które stają się dostępne dla coraz większej liczby małych i średnich przedsiębiorstw. Dzięki temu firmy mogą sfinansować zakup floty samochodowej, urządzeń na produkcję czy parku maszynowego.

¹⁰⁸ R. Pardela, *Liczenie kosztów*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6/ 2009, s. 39.

¹⁰⁹ Tamże, s. 38.

¹¹⁰ H. Kopeć, *Blaski i cienie outplacementu*, „Personel i Zarządzanie”, 6/2009, s. 32.



Finansowanie zewnętrzne to również dopłaty obecnych właścicieli lub pojawienie się kapitału od nowych właścicieli – inwestora. Dzięki temu przedsiębiorstwo pozyskuje dodatkowe fundusze, które może przeznaczyć na przetrwanie trudnego okresu kryzysu, wejść na inne rynki z nowymi produktami lub zainwestować w rozwój technologii.

Obecnie powstają dogodne warunki do rozwoju nowych dziedzin prowadzenia własnej działalności gospodarczej. W dużej mierze jest to zasługa programów unijnych. Przykładem może być projekt unijny, który wspiera nowo powstałe firmy w zakresie świadczenia usług w Internecie (działanie 8.1 POIG). Dzięki temu małe przedsiębiorstwa, które nie dysponują własnym kapitałem, ale mają ciekawy, innowacyjny projekt, mogą otrzymać dotację wspierającą rozwój własnego przedsięwzięcia.

Przedsiębiorcy mogą również zainteresować się wsparciem finansowym ze strony mniejszych, lokalnych banków spółdzielczych, ponieważ one w przeciwieństwie do dużych instytucji finansowych, są bardziej otwarte na współpracę z małymi i średnimi przedsiębiorcami.

Warto obecnie zainteresować się również rządowym Planem Stabilizacji i Rozwoju, który ma za zadanie wzmocnić polską gospodarkę wobec światowego kryzysu finansowego. Przedsiębiorcy w latach 2009-2015 mogą skorzystać z nowych, zewnętrznych źródeł finansowania. Wzmocni to ich wiarygodność wobec sektora bankowego i przyczyni się do wzrostu inwestycji w tym regionie.

Wyprzedaż aktywów

Firmy mogą już dziś podejmować działania antykryzysowe, które w krótkiej i długiej perspektywie przyczynią się do wymiernych korzyści, minimalizując skutki kryzysu. Wyprzedaż aktywów dla wielu firm jest przemyślaną strategią koncentrowania się na głównej działalności. Przykładem jest firma Vistula & Wólczanka S.A, która sprzedaje swoje aktywa produkcyjne w Wieruszowie. Dzięki temu może skoncentrować się na rozwoju własnej sieci detalicznej, zarządzaniu swoimi markami i działaniach zmierzających do dalszej konsolidacji rynku polskiego w segmencie odzieży i dóbr luksusowych. Innym przykładem jest firma Sygnity, która kupiła przed kilku laty rozwiązanie informatyczne przeznaczone dla stacji benzynowych. Firma planowała sprzedaż tego programu informatycznego i dzięki temu chciała zasilić swój budżet przychodami ze sprzedaży aktywów nie przystających do jej podstawowej działalności. Dla wielu organizacji, które są w trakcie procedury naprawczej, sprzedaż części niestrategicznych aktywów może znacznie zasilić budżet. Wyprzedaż aktywów jest też sposobem na zmniejszenie zadłużenia i znalezienie pieniędzy na sfinansowanie kosztownych inwestycji.



5.5. Antykryzysowa polityka inwestycyjna

Rezygnacja z inwestycji lub ich ograniczenie

Firmy posiadające dodatkowe źródła kapitału powinny się dalej rozwijać. Aby ocenić szansę inwestycji, warto wziąć pod uwagę daną branżę. Jeżeli przeżywa ona załamanie gospodarcze, może okazać się, że należy z inwestycji zrezygnować, ponieważ w perspektywie następnych miesięcy nie przyniesie ona planowanych korzyści. Branże, które podnoszą się z kryzysu, mogą okazać się szansą do zawarcia nowych aliansów strategicznych. Kryzys wymusza działania zmierzające do bycia bardziej konkurencyjnym na rynku. Jest to szansa dla nowych technologii i innowacyjności.

Silny nacisk na efektywność bieżącą, zagrożenie długookresowego funkcjonowania i ograniczenie możliwości finansowania środkami obcymi prowadzi do zamrożenia licznych planów inwestycyjnych¹¹¹. Choć przedsiębiorstwa często dysponują odpowiednimi środkami, to jednak odkładają ryzyko inwestowania w czasie, zabezpieczając w ten sposób trwałość swojego funkcjonowania w najbliższej przyszłości. Dotyczy to zwłaszcza tych wszystkich zamierzeń biznesowych, których pozytywne efekty są odroczone w czasie i pojawić się mogą za kilka lat. To również jeden z podstawowych powodów, dla których podmioty coraz chętniej zwracają się do różnych instytucji pomocowych wspierających tego typu działania. Jedną z form generowania dodatkowych, dodatnich przepływów pieniężnych jest korzystanie ze środków Unii Europejskiej wspierających m.in. inwestowanie. Jak się bowiem wydaje, powszechne jest przekonanie, że inwestycje w okresie dekonunktury są pożądane, jednak zwykle wygrywa obawa przed utratą płynności. Z pewnością we względnie lepszej sytuacji znajdują się bardzo duże i dominujące na rynku podmioty, o znacznych zasobach gotówki. Mogą one inwestować, zwiększając dodatkowo lukę pomiędzy podmiotami małymi i średnimi, a dużymi. Jak się więc wydaje, konieczne jest wsparcie i ochrona mniejszych graczy rynkowych, co umożliwi im późniejsze podjęcie walki konkurencyjnej z dużymi i przyczyni się do zwiększenia sprawności funkcjonowania całego rynku.

Inwestowanie w kapitał ludzki

Inwestujemy w wiedzę załogi, wprowadzamy do naszych rozwiązań nowe materiały i technologie, które w dobie prosperity nie miały szans na wdrożenie ze względu na brak czasu i motywacji do zmian.

Prof. T. Uhl – Prezes EC Grupy

¹¹¹ Por. K. Rybiński, *Finansowanie rozwoju Polski w kryzysie*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 11 lutego 2009 r. (http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwój_regionalny/Documents/Rybinski_MRR_kryzys_finansowanie_UE.ppt).



Pracownicy pozostający w przedsiębiorstwie stanowią dla zarządu bardzo cenny zasób. Z tego względu angażują środki, by zachęcić ich do maksymalizacji swoich możliwości, a także efektywności w realizacji zadań. Inwestowanie w nich sprzyja lojalności i przywiązaniu do firmy. Przed pracownikami stoi szereg możliwości. Poczynając od spotkań i szkoleń integracyjnych o charakterze „teambuildingowym”, przez tradycyjne szkolenia specjalizacyjne, po studia podyplomowe i MBA. Coraz powszechniej stosowane są roczne, dedykowane dla firmy programy podnoszenia kwalifikacji, w których udział jest swoistą nagrodą i dowodem uznania.

Jednym z elementów jest partycypacyjne zarządzanie, w którym pracownicy wyrażają swoje zdanie, dzielą się pomysłami i sugestiami. W tym celu organizuje się cykliczne spotkania. Uruchamiane są także programy komputerowe sprzyjające komunikacji, transferowi wiedzy, informacji czy innowacyjnych rozwiązań. Działania umożliwiające pracownikom dzielenie się swoimi pomysłami powodują wzrost ich zaangażowania, aktywności, przywiązania do firmy i poczucia tożsamości. Sprawiają, że pracownicy bardzo identyfikują się z organizacją.

Innym sposobem jest bardzo sprawiedliwe wynagradzanie oraz stosowanie wielu motywatorów pozafinansowych.

Z badań prowadzonych przez GUS¹¹² wynika, iż w tylko czerwcu 2009 r. mimo kryzysu pensje wzrosły o 2% w stosunku do roku poprzedniego, natomiast za pierwszy kwartał 2009 r. wzrost ten w stosunku do roku 2008 wyniósł aż 6%. Mimo pierwotnych obaw, iż kryzys dotknie głównie przemysłu, a co za tym idzie pracowników fizycznych, wybrane branże wykazują istotny wzrost. Są to między innymi pracownicy obsługujący i programujący frezarki, operatorzy CNC, pakowacze, monterzy, sprzątacze i spawacze. Przykładowo, brygadziści zarabiają średnio aż o jedną piątą więcej niż przed rokiem.

W aspekcie motywatorów pozafinansowych w dużej mierze utrzymano wcześniejsze bonusy, jak na przykład służbowe telefony komórkowe, auta służbowe, pakiety medyczne. W niektórych przypadkach spadła jedynie ich wartość (wymiana aut na tańsze).

Ponadto powoli rozwijane są programy *assessment* oraz *development center*, a także projekty oceny kompetencji, poszukiwania talentów i kształtowania długoterminowej ścieżki kariery. Często prowadzone są one wewnętrznie przez firmę i z tego względu obarczone są licznymi mankamentami.

W trzecim kwartale 2009 r. obserwuje się także wzrost zainteresowania ofertą współfinansowaną ze środków Unii Europejskiej – szkoleniami otwartymi, zamkniętymi oraz studiami podyplomowymi. Przykładem są Wolters Kluwer Polska, Totalizator Sportowy czy Nestle Polska, także wiele innych firm podejmujących takie działania.

¹¹² Materiały źródłowe GUS, www.stat.gov.pl z 20.08.2009.



Inwestowanie w kapitał ludzki należy do najbardziej rozwojowych i skutecznych narzędzi pobudzania zaangażowania pracowników świetnie sprawdzających się w czasach kryzysu. Zespół jest stale zmotywowany, nierzadko samodzielnie wytycza sobie ambitne cele i konsekwentnie dąży do wypracowania zysku.

Rozwiązania zawarte w Ustawie o łagodzeniu skutków kryzysu mają na celu ograniczenie negatywnych konsekwencji wstrzymania inwestycji w swoich pracowników. W czasie przejściowych trudności finansowych na wniosek przedsiębiorcy, który utworzył fundusz szkoleniowy, starosta może dofinansować z Funduszu Pracy, na warunkach określonych w umowie zawartej z przedsiębiorcą, koszty szkolenia dla pracowników (za okres nieprzekraczający sześciu miesięcy) lub koszty studiów podyplomowych (za okres do 12 miesięcy). Warunkiem dofinansowania jest obecna lub przyszła przydatność szkolenia lub studiów podyplomowych do funkcjonowania przedsiębiorcy na rynku.

Wysokość dofinansowania wynosi na jedną osobę do 80% kosztów szkolenia lub studiów podyplomowych, nie więcej jednak niż 300% przeciętnego wynagrodzenia w poprzedzającym kwartale (ogłaszanego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego).

W okresie szkolenia lub studiów podyplomowych pracownikowi przysługuje dodatkowo stypendium finansowane ze środków Funduszu Pracy, a wypłacane przez przedsiębiorcę znajdującego się w przejściowych trudnościach finansowych. Stypendium jest podstawą wymiaru składek na ubezpieczenie społeczne.

Wprowadzone w życie rozwiązania stanowią ważny element mający na celu zapewnienie doskonalenia zawodowego pracowników nawet w okresie poważnych problemów finansowych przedsiębiorstw.

Zainteresowanie edukacją informatyczną nie maleje nawet w czasach kryzysu. Popularne są szczególnie szkolenia kończące się certyfikatami potwierdzającymi nabycie konkretnych umiejętności. W trudniejszych dla gospodarki czasach szkolenia certyfikowane tradycyjnie uchodzą wśród pracodawców za dobrą inwestycję¹¹³.

Trzeba jeszcze odpowiednio dobrać firmę szkoleniową: najlepiej taką, która zapewnia kompleksową wiedzę. To może okazać się doskonałym rozwiązaniem i zoptymalizować wydatki oraz czas. Tańszym, ale równie pomocnym rozwiązaniem jest korzystanie ze szkoleń dotowanych w ramach projektów unijnych.

Kryzys wzbudza w ludziach wiele negatywnych emocji, głównie strach przed utratą pracy i stabilizacji finansowej, a co za tym idzie, niesie ze sobą zmiany w życiu osobistym. Perspektywa zwolnienia

¹¹³ K. Chojnowska, *Krytyczne szkolenia – odbiorcy i dostawcy usług na niepewnym rynku szkoleniowym*, „Magazyn Nowoczesna Firma”, Szkolenia w Polsce 2009. Skuteczne szkolenia na niepewne czasy, Warszawa, czerwiec 2009, s. 108.



może spowodować otępienie, brak zaangażowania i nieefektywne działania pracowników. To wiąże się z ogromnymi stratami dla organizacji, utratą ewentualnych korzyści, jakie firma mogłaby odnieść, gdyby postawa pracowników była inna. Inwestowanie w wiedzę pracowników może przyczynić się do kreowania pozytywnego wizerunku organizacji jako przyjaznego pracodawcy. Stworzenie poczucia bezpieczeństwa i wysyłanie ludzi na szkolenia zaowocuje ich zaangażowaniem, umocni ich wiarę w siebie, w umiejętności.

Inwestowanie w innowacyjność

Innowacyjność to zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia lub modernizowania nowych dóbr lub usług. To umiejętność wdrażania zmian. Dotyczy ona takich aspektów, jak: procesy produkcyjne, technologiczne czy organizacyjne. Inwestowanie w innowacyjność to szansa dla wielu podmiotów na realizację własnych pomysłów i marzeń oraz na budowanie wzrostu wartości firmy. To również szansa na wzrost konkurencyjności i sposób na obecny kryzys gospodarczy. W dobie globalizacji wszelkie działania innowacyjne są ważnym czynnikiem, który w długiej perspektywie może gwarantować powodzenie ekonomiczne danego podmiotu gospodarczego lub instytucji.

„W latach 2002–2004 przedsiębiorstwa innowacyjne stanowiły 42% przedsiębiorstw w Unii Europejskiej. W Niemczech do tego grona zaliczano 65% przedsiębiorstw, w Austrii 53%, w Danii, Luksemburgu i Irlandii 52%. Tymczasem w Polsce udział przedsiębiorstw innowacyjnych był i jest o połowę niższy. Stanowią one tylko 25% ogółu przedsiębiorstw¹¹⁴. Według raportu PKPP Lewiatan, 52% polskich przedsiębiorstw buduje swoją pozycję konkurencyjną w oparciu o cenę, a tylko 0,2% – oferując innowacyjne produkty i usługi¹¹⁵. W latach 2007-2008 tylko 22,5% małych i średnich przedsiębiorstw zainwestowało w nowe technologie, produkty i usługi, system organizacji i zarządzania, w rozwiązania marketingowe czy w nowe kanały dystrybucji. Dla niemal połowy badanych przedsiębiorstw efektem tych działań był wzrost zysku i sprzedaży. Powodem, dla którego tak mało firm w Polsce inwestuje w innowacyjność, jest postrzeganie samego zjawiska innowacyjności. Dla niektórych przedsiębiorców innowacyjność oznacza zakupienie nowej, bardziej nowoczesnej maszyny do produkcji. Tymczasem żeby uznać dane działanie za innowacyjne, trzeba pamiętać, że innowacja to zmiany wprowadzane w sposób ciągły, wymagające czasu.

W strukturze firm innowacyjnych za najbardziej innowacyjne branże uznano przetwórstwo przemysłowe, działalność komunalną, społeczną i indywidualną, budownictwo oraz transport, gospodarkę magazynową i łączność (tab.3). Jeżeli weźmiemy pod uwagę regiony polski, to najbardziej in-

¹¹⁴ PKPP Lewiatan, *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce. Kamerton innowacyjności*, Warszawa, grudzień 2008.

¹¹⁵ Tamże.



nowacyjne firmy znajdują się w województwie mazowieckim, wielkopolskim i śląskim; najmniej tych firm jest w podlaskim, lubelskim i opolskim.

Tabela 3. Struktura firm innowacyjnych wg sekcji PKD

Sektor gospodarki	Liczba	Udział (%)
Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	5	1,3
Górnictwo	3	0,8
Przetwórstwo przemysłowe	132	35,3
Wytwarzania i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę	11	2,9
Budownictwo	41	11,0
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego	35	9,4
Hotele i restauracje	9	2,4
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	40	10,7
Pośrednictwo finansowe	4	1,1
Obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	25	6,7
Edukacja	14	3,7
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	7	1,9
Działalność usługowa komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	48	12,8
RAZEM	374	100,0

Źródło: PKPP Lewiatan, *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce. Kamerton innowacyjności*, Warszawa, grudzień 2008.

Innowacyjność buduje konkurencyjność firm na rynku. Nową jakość firma może osiągnąć poprzez specjalizację, tworzenie innowacyjnych produktów i usług, wykorzystując bardziej nowoczesne niż konkurenci technologie produkcji, tworząc własne rozwiązania technologiczne. Firmy, które realizują politykę konkurencyjnych cen, opierają się na nowych technologiach pozwalających obniżyć koszty oraz współpracują z ośrodkami badawczo-rozwojowymi i uczelniami opracowując nowe rozwiązania technologiczne. Korzystają również z nowych metod promocji, dystrybucji czy zarządzania personelem.

Wymienianym przez przedsiębiorców w raporcie PKPP Lewiatana powodem, który wpływa na ograniczenie innowacyjności, jest brak finansowania, brak ulg podatkowych związanych z wdrażaniem nowych technologii oraz brak dostępu do preferencyjnych kredytów. Jednak optymistyczny jest fakt, że pomimo tylu barier ponad 35% małych i średnich firm przewiduje w 2009 r. wprowadzenie na rynek nowych produktów i usług. Prawie 10% małych i średnich firm planuje w 2009 r. wzrost inwestycji w B+R. Przedsiębiorstwa planują również zakup nowych technologii, licencji, wzrost inwestycji



w majątek trwałe, unowocześniających możliwości produkcyjne i usługowe oraz wzrost inwestycji w wartości niematerialne i prawne. Przedsiębiorcy, którzy chcą dostrzec swoją szansę na rynku w zakresie innowacyjności, muszą pamiętać, aby być otwartym na zmiany i umieć się dostosować do czasów, w których przyszło nam żyć.



6. Wnioski i rekomendacje

W niniejszym opracowaniu analizowano zagadnienia kryzysu z dwóch punktów widzenia: makroekonomicznego i mikroekonomicznego. Takie ujęcie pozwoliło na przedstawienie dość pełnego obrazu obecnego kryzysu, jego przełożenia się na sytuację polskich przedsiębiorstw, a także możliwości wystąpienia trudności dla firm w przyszłości.

Historia kryzysów i cykli pokazuje, że nie należy wierzyć, że dany wzrost gospodarczy będzie trwał nieprzerwanie. Po każdym wzroście musi przyjść recesja – taka jest logika fluktuacji koniunkturalnych. Tak też będzie i w Polsce. W perspektywie najbliższej dekady zidentyfikowaliśmy dwa potencjalne zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw, wynikające:

- a) z kolejnego, **cyklicznego spowolnienia polskiej gospodarki**,
- b) z możliwości wystąpienia tzw. **szoku asymetrycznego**, który groziłby nam w sytuacji przebywania w tzw. „poczekalni” euro (ERM2) oraz w pierwszych latach członkostwa w strefie euro.

O ile na przyjscie cyklicznej recesji można się nastawić i przygotować, można podjąć odpowiednie działania zaradcze (por. dalej), o tyle trudno pojedynczym firmom obronić się przed szokiem asymetrycznym. Sposobami na to jest zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstw, dywersyfikacja rynków zbytu, elastyczność funkcjonowania firm (i łatwość dostosowywania się do nowych warunków, w tym kreatywność w opracowywaniu nowych rozwiązań). Takie warunki często spełniają przedsiębiorstwa innowacyjne, szczególnie eksportujące.

Z makroekonomicznego punktu widzenia należy zauważyć, że kryzys w dalszym ciągu się w Polsce rozwija, choć widać już pewne oznaki poprawy sytuacji na świecie. Jednakże trzeba pamiętać, że Polska – będąc na peryferiach światowego systemu finansowego i centrum gospodarczego – odczuje tę poprawę co najmniej z kilkumiesięcznym opóźnieniem. W związku z tym jesienią i zimą 2009 roku należy oczekiwać dalszego pogorszenia się sytuacji polskiego biznesu. Przyszły rok będzie dużym testem dla polskich przedsiębiorców: **część firm upadnie** i będzie to zapewne **większa liczba** niż w bieżącym roku. W takich sytuacjach uzasadniona bywa interwencja państwa. Co prawda dla gospodarki lepiej jest, by samodzielnie cyklicznie oczyszczała się z najslabiej funkcjonujących przedsiębiorstw (opinia „liberałów”), aczkolwiek niekiedy kryzys może prowadzić do sporego wzrostu bezrobocia, a wtedy walka z nim może powodować większe koszty dla gospodarki niż wcześniejszy interwencjonizm (opinie neokeynesistów). Do takich kosztów należy m.in. **kapitał społeczny, kapitał relacji, kapitał zaufania**, który bardzo traci na wartości w wyniku przedłużających się kryzysów. Upadek przed-



siębiorstw to nie tylko upadek słabych firm, ale niekiedy trwalsze oddziaływanie na relacje społeczne w gospodarce, które podmywają fundamenty stabilnego, długookresowego rozwoju gospodarczego.

Nie oznacza to, oczywiście, że państwo powinno interweniować wszędzie: raczej tam, gdzie oczekiwać by można wysokich stóp wzrostu w przyszłości, gdzie koszty interwencji zostaną spłacone w wyniku późniejszych korzyści. Do takich dziedzin należą **przedsiębiorstwa innowacyjne, działalność badawczo-rozwojowa (zwłaszcza prywatna) czy edukacja, zwłaszcza ustawiczna**.¹¹⁶

Przechodząc do kwestii mikroekonomicznych: czy przedsiębiorstwa pozostawione same sobie mogą jakoś samodzielnie zabezpieczyć się przed negatywnym wpływem kryzysu?

Obecny kryzys finansowy stanowi prawdziwy sprawdzian zarządzania nie tylko z uwagi na fakt, że jest ono realizowane w warunkach trudniejszych, niż te, które były w trakcie poprzednich kryzysów, ale również z powodu dynamicznie zmieniającego się i niezwykle trudnego do przewidzenia otoczenia¹¹⁷. **Przetrwają firmy, które kładą nacisk na wiedzę** i rozwój ludzi (kapitał ludzki), nawet jeśli wiedza miałaby pochodzić z tańszych niż zwykle źródeł (np. szkolenia dotowane ze środków Unii Europejskiej). Przetrwają organizacje rozsądne, w tym sensie, że wiążą strategię wielu obszarów zarządzania z główną strategią firmy (kapitał intelektualny przedsiębiorstwa), a także firmy dbające o zaufanie (kapitał zaufania) i komunikację (kapitał relacji) między ludźmi. Większe szanse na przetrwanie mają firmy **innowacyjne**: zmieniające swoją działalność, by obciąć koszty i znaleźć nowe możliwości zysków, ale na podstawie **wiedzy** o tym, jak mądrze zaoszczędzić, by nie podciąć gałęzi, na której funkcjonują oraz o tym, jak rozsądnie szukać dodatkowych zysków (*vide* opcje walutowe w Polsce w 2008 roku). Dobrze, jeśli firmy będą wykonywały te działania również w okresie prosperity i dobrych wyników finansowych, ale staje się to koniecznością w czasach recesji. Już kilkadziesiąt lat temu klasyk ekonomii Joseph Schumpeter pisał o tzw. **twórczej destrukcji**: kryzysy niszczą, ale też tworzą – nowe, efektywniejsze firmy. Są one szansą dla firm elastycznych, innowacyjnych, umiejących odnaleźć nowe obszary działalności, w których mogą odnieść sukces.

Stawianie na innowacyjność pozwala na znalezienie przedsiębiorstwu własnej niszy, na której może nie być zbyt wielu konkurentów lub substytutów. Taka strategia działania może firmę w znacz-

¹¹⁶ Stworzenie efektywnego systemu innowacji, systemu kształcenia, nie jest łatwe i może trwać wiele lat. Można natomiast stosunkowo łatwo zakłócić ich funkcjonowanie, czy doprowadzić do ich degradacji, poprzez pozwolenie na destrukcyjne działanie kryzysu (tzw. błędy rynku); choć – z drugiej strony – również nieodpowiedzialne działania władz również mogą się do tego przyczynić (tzw. błędy rządu). Jak wybrnąć z tej pułapki? Naszym zdaniem, **dzięki stałemu monitoringowi sytuacji gospodarczej** oraz zaangażowaniu w ten proces możliwie najwyższej klasy specjalistów i ekspertów. Dzięki temu możliwe może być wystarczające wczesne przewidzenie dekonunktury gospodarczej, tak jak to było w przypadku obecnej (por. np. pierwszy artykuł opublikowany w kraju na temat nadchodzącej recesji: K. Piech, *Koniunktura gospodarcza będzie słabła*, „Parkiet”, 9 sierpnia 2007, s. 1).

¹¹⁷ D. Zarzecki, *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Aktualne wyzwania teorii i praktyki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 533, Szczecin 2009, s. 155.



nym stopniu uchronić przed szokami asymetrycznymi. Z jednej strony zapewnia ona możliwość „uzależnienia” od siebie klientów, z drugiej – stwarza szansę rozwinięcia działalności na rynki zagraniczne, które w czasie kryzysu mogą nie być nim dotknięte. Szczególnie korzystne dla przedsiębiorstwa jest znalezienie własnej niszy produktowej. Oferowanie unikatowych produktów, które nie posiadają substytutów, pozwala patrzeć w przyszłość z nadzieją dobrego radzenia sobie nawet w warunkach trudności w trakcie pierwszych lat członkostwa we wspólnym obszarze walutowym.

Obecny kryzys pokazał, że w jego wyniku cierpią zarówno duże przedsiębiorstwa, jak i sektor MSP. Mimo z reguły lepszych kadr finansowo-ekonomicznych, duże firmy nie były w stanie przewidzieć na czas i przygotować się do kryzysu; a gdy już nadszedł – często nie radziły sobie z nową sytuacją. W lepszej sytuacji – niejako paradoksalnie – mogą być mikro firmy, zwłaszcza przedsiębiorstwa rodzinne, które mogą liczyć na rezerwowe finansowanie ze środków prywatnych (w sytuacji pogarszania się płynności firm i ograniczenia akcji kredytowej banków i innych instytucji finansowych).

W sytuacji kryzysu przedsiębiorstwa często poszukują niekonwencjonalnych źródeł finansowania, tj. nie tylko kredytów bankowych, ale np. środków z programów unijnych. W ostatnich miesiącach dobrym tego przykładem może być projekt unijny, który wspiera nowo powstałe firmy zakresie świadczenia usług w Internecie (działanie 8.1 PO IG). Dzięki temu małe przedsiębiorstwa, które nie dysponują szczególnie wysokiej wartości kapitałem własnym, ale mają ciekawy, innowacyjny projekt, mogą otrzymać dotację wspierającą rozwój własnego przedsięwzięcia. Przedsiębiorcy mogą również zainteresować się wsparciem finansowym ze strony mniejszych, lokalnych banków spółdzielczych, ponieważ one, w przeciwieństwie do dużych instytucji finansowych, są bardziej otwarte na współpracę z małymi i średnimi przedsiębiorcami i łagodniej przechodzą przez turbulencje na światowych rynkach finansowych.

W czasie kryzysu istotne z punktu widzenia budowania wartości firmy jest zachowanie płynności finansowej. W przyszłości, aby uchronić się przed upadłością, przedsiębiorcy mogą podjąć szereg działań minimalizujących skutki kryzysu. W szczególności należy:

- ◆ wzmocnić kontrolę finansową firmy,
- ◆ weryfikować na podstawie o dostępnych źródeł informacji (raporty wywiadowni gospodarczych, Krajowy Rejestr Długów) wypłacalność partnerów biznesowych poprzez stworzenie odpowiednich procedur obowiązujących w całej firmie,
- ◆ minimalizować zawieranie transakcji z nierzetelnymi klientami poprzez wprowadzenie odpowiednich zabezpieczeń do umowy,
- ◆ prowadzić odpowiednią politykę handlową w zakresie sprzedaży z odroczonym terminem płatności, np. wprowadzając dodatkowy rabat za wcześniejszą spłatę należności,
- ◆ korzystać z nowoczesnych narzędzi minimalizujących ryzyko niewypłacalności kontrahentów, np. faktoring, ubezpieczenie należności,



- ◆ wzmocnić procedury windykacji polubownej,
- ◆ interesować się bieżącą sytuacją gospodarczą w Polsce i na świecie, aby szacować ryzyko inwestycji, szczególnie obserwować branże dziś już zagrożone. Dzięki temu będzie można z wyprzedzeniem podjąć odpowiednie działania.

W dobie kryzysu przedsiębiorstwa powinny wprowadzić procedury, które uchronią je przed niewypłacalnymi klientami. Przykładowo, zanim firma podpisze umowę z potencjalnym klientem, powinna najpierw sprawdzić kontrahenta, czy nie zalega on innym podmiotom z płatnościami, korzystając np. z zasobów bazy danych Krajowego Rejestru Długów, bądź zamówić raport wywiadowni gospodarczej itp.

Polski przedsiębiorca, posiadający pewną niezależność decyzyjną, może wykorzystać swój potencjał i zmienić w części profil swojej działalności, otwierając się na nowe możliwości rozwoju. Małe firmy, które zastanawiają się, czy obecny czas sprzyja nowym pomysłom, powinny skorzystać z alternatywnych źródeł finansowania i inwestować w nowe technologie, produkty lub usługi.

Przedsiębiorcy, których finalnym odbiorcą towarów i usług jest konsument, powinni zweryfikować swoją ofertę skierowaną do potencjalnych klientów, wprowadzając dodatkowe zabezpieczenia oraz skupiać się na tych, którzy są wypłacalni. Warto również wzmocnić relacje z obecnymi, rzetelnymi klientami. Firmy, które mają problemy ze ściąganiem niespłaconych należności konsumenckich, powinny zweryfikować swoje procedury windykacyjne, aby działać skutecznie.

Pomimo niepewnej sytuacji wiele firm może jednak utrzymać wzrost rentowności organizacji, a nawet przewagę konkurencyjną. Aby tego dokonać, należy pracować rozważniej, co jednak nie musi oznaczać – ciężej¹¹⁸. Sukces może przynieść zastosowanie nowatorskich rozwiązań biznesowych, innowacyjnych form organizacyjnych, stylów przywódczych, wdrożenie nowych procesów, produktów i usług, nowych technologii, rozwiązań komunikacyjnych, udoskonalenie pracy zespołowej, ścisła współpraca z klientami itp. Optymalizację procesów wsparcia i podniesienia efektywności biznesowej można uzyskać poprzez inwestycje w systemy obsługi wsparcia procesów biznesowych – tzw. BackOffice. Za jego pomocą można sprawnie zarządzać sprzedażą, pracownikami, partnerami i czasem pracowników; daje on też narzędzia raportowe i do tworzenia statystyk.

Nowoczesne podejście powinno się przejawiać:

- ◆ w decentralizacji organizacji, co sprzyja kształtowaniu poczucia przynależności wśród pracowników, ułatwia ich identyfikację z celami biznesowymi firmy;
- ◆ poszukiwaniu właściwych menedżerów i przywódców o dobrze rozwiniętej inteligencji emocjonalnej, którzy umiejętnie wczują się w sytuację podwładnych, motywując ich do działania, inspirując, nadając kieru-

¹¹⁸ D. Świąćka, *Rozgwiżdża w trudnych warunkach – innowacyjność szansą na przezwyciężenie globalnego kryzysu*, „Magazyn Nowoczesna Firma, Szkolenia w Polsce 2009”, Warszawa, czerwiec 2009, s. 54.



nek, zwłaszcza w czasie turbulencji. Tylko taka osoba wzbudzi poczucie misji i wspólnoty w niepewnych czasach;

- ◆ w dokładnym rozpoznaniu rynku w związku z zaspokojeniem potrzeb klienta, co pozwoli na skuteczne wprowadzenie innowacji i efektywne wdrożenie projektów. Inwestycje w trudnych czasach mogą sprawić, że projekty organizacji pojawią się pierwsze na rynku, przynosząc dobre wyniki;
- ◆ w ponownym podejściu do segmentacji rynku i lepszym zrozumieniu potrzeb klientów;
- ◆ w zadbaniu o wzmocnienie poszczególnych departamentów, głównie sprzedaży, za pomocą odpowiednio dobranych szkoleń.

Spowolnienie gospodarcze motywuje pracodawców do zastanowienia się nad potrzebą inwestowania w różne zaplanowane projekty rozwojowe i zasoby ludzkie. Pomimo trudności należy jednak zadbać o dokładną analizę, czy wstrzymywanie lub ograniczanie przedsięwzięć jest słuszne. Dotyczy to także inwestycji w personel, głównie w zakresie edukacji.

W czasie kryzysu wiele przedsiębiorstw szuka oszczędności w swojej działalności. Firmy zastanawiają się z czego w danym momencie można zrezygnować, aby przetrwać na rynku. Planując krótkoterminowo, decydują się często na zaoszczędzenie środków wydawanych na szkolenia, doszkalać i rozwój pracowników oraz na doradztwo profesjonalistów. Warto zwrócić jednak uwagę, że w dłuższej perspektywie takie działanie obniża konkurencyjność firmy oraz wstrzymuje jej rozwój. Innymi słowy, rozwiązywanie bieżących problemów może prowadzić do utraty długofalowej perspektywy, a w efekcie nawet do upadku. Stąd, nawet jeśli firma przetrwa kryzys, nie oznacza to, że musi wyjść z niego wzmocniona. Może się okazać, że inne firmy przyjęły lepszą strategię antykryzysową i to one wygrają walkę konkurencyjną już w warunkach pomyślnej koniunktury.

Czy firmy powinny inwestować w zasoby ludzkie w czasach kryzysu? Taką strategię podjęło wiele rządów: w czasach zagrożenia kryzysem finansują szkolenia, płacą za udział w nich, zamiast wydawać środki na zasiłki dla bezrobotnych. Bezrobocie oznacza deprecjację kapitału ludzkiego, a szkolenia – wręcz odwrotnie. Jeśli tylko firmę na to stać w okresie kryzysu (zwłaszcza jeśli jest to firma, opierająca swoją działalność nie na prostych czynnościach fizycznych, ale na aktywności intelektualnej), inwestowanie w kapitał ludzki poprzez szkolenia powinno być tym rozwiązaniem, które powinny wybrać.

Racjonalne wydaje się takie podejście, że należy inwestować w najlepszych. Ocena i oszacowanie zdolności, umiejętności i wartości kadr (poprzez szacowanie kapitału intelektualnego firmy) pozwoli podjąć takie decyzje. Aby zatrzymać najlepszych pracowników, trzeba w nich inwestować, dać im odczuć, że są ważni i potrzebni. Oczywiście analiza zdarzeń, kalkulacja i rozsądek zarządzających to podstawa jakichkolwiek działań, podejmowanych w zakresie zasobów ludzkich. Wykwalifikowana kadra jest niezbędna do przeprowadzenia określonych działań, więc firma nie może pozwolić sobie na zastój i nierozwijanie swoich zasobów wiedzy pomimo trudnych czasów.



Bibliografia

Literatura naukowa

- Bosek D., *Geneza innowacji finansowych* [w:] *Innowacyjność w skali makro i mikro*, B. Kryk, K. Piech (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 301-308.
- Geografia polskiego kryzysu. Kryzys peryferii czy peryferia kryzysu?*, Gorzelak G. (red.), Stowarzyszenie Regional Studies Association – Sekcja Polska, Warszawa 2009.
- Grauwe P. De, *Unia walutowa*, PWE, Warszawa 2003.
- Kindleberger Ch.P., *Szaleństwo, panika, krach. Historia kryzysów finansowych*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- Krugman P., *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, W.W. Norton, London 2009.
- Marczak K., K. Piech, *Wahania koniunktury – przebieg i uwarunkowania* [w:] *Koniunktura gospodarcza. Od bańki internetowej do kryzysu subprime*, J. Czech-Rogosz, J. Pietrucha, R. Żelazny (red.), C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 13-23.
- Minsky H., *Can 'it' happen again? Essays on instability and finance*, M.E. Skarpe, New York 1982.
- Mises L. von, *Interwencjonizm*, Wyd. Arcana, Kraków 2000.
- Nauki społeczne wobec kryzysu ekonomicznego*, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH, Warszawa 2009.
- Nogalski B., H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, M. Przybyła (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- Piech K., *Pęknięcie „bańki internetowej” w 2000 r. oraz inne czynniki zewnętrzne i ich wpływ na polską gospodarkę* [w:] *Diagnozowanie koniunktury gospodarczej w Polsce*, K. Piech, S. Pangsy-Kania (red.), Elipsa, Warszawa 2003.
- Pindelski M., *Najgorsze strategie i praktyki zarządzania Historia upadków przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1985.
- Wendt R., G. Turniak, *Profesjonalny networking czyli kontakty, które procentują*, Wydawnictwo Arte, Warszawa 2006.
- Wędzki D., *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Artykuły prasowe

- Adamczyk B., *Szef w czasach kryzysu*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4/2009.
- Baluda M., *Fuzje i przejęcia w czasach kryzysu*, „CEO Magazyn Top Menedżerów”, 21 kwietnia 2009.
- Branża motoryzacyjna w kryzysie – Ale Europa robi, co może*, „Auto Świat”, nr 1/2009.
- Chojnowska K., *Krytyczne szkolenia – odbiorcy i dostawcy usług na niepewnym rynku szkoleniowym*, „Magazyn Nowoczesna Firma”, Szkolenia w Polsce 2009. Skuteczne szkolenia na niepewne czasy, Warszawa, czerwiec 2009.
- Diaz A. C., *Goodbye financial repression, hello financial crash*, „Journal of Development Economics”, 1985, Vol. 19, Issue 1-2.
- Fukuyama F., S. Colby, *Co oni sobie myśleli?*, Europa – Magazyn Idei „Newsweeka”, dodatek z września 2009 r.
- Gjerstad S., V.L. Smith, *From Bubble to Depression?*, „The Wall Street Journal”, 6.04.2009.
- Holmes S. A., *Fannie Mae Eases Credit To Aid Mortgage Lending*, „The New York Times”, 30.09.1999.
- Katolo K., *W poszukiwaniu oszczędności w czasach turbulencji*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5/2009.
- Kopeć H., *Blaski i cienie outplacementu*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6/2009.
- Koper A., K. Kucharczyk, *Konsolidacja dobrym lekarstwem na kryzys?*, „Parkiet”, 20 czerwca 2006.
- Krzemiński J., *Polscy sułtani kryzysu*, „Wprost”, 4 maja 2009.
- Libuda B., *Komunikacja w dobie kryzysu*, „MpK-T”, nr 250, 6 marca 2009.
- Pardela R., *Liczenie kosztów*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6/2009.
- Pich Ł., *Recesja (po)placa*, „Personel i Zarządzanie”, nr 7/2009.
- Piech K., *Integracja rynków finansowych a gospodarka i jej wzrost*, „Bank i Kredyt”, nr 4/2007.
- Piech K., *Koniunktura gospodarcza będzie słabła*, „Parkiet”, 9 sierpnia 2007.
- Piech K., *Polska choroba amerykańska*, „Wprost”, nr 8/2008.
- Piech K., *Recesja u bram*, „Wprost”, nr 4/2008.
- Świąćka D., *Rozgwiezda w trudnych warunkach – innowacyjność szansą na przezwycięzenie globalnego kryzysu*, „Magazyn Nowoczesna Firma, Szkolenia w Polsce 2009”, Warszawa, czerwiec 2009.
- Twoje wynagrodzenie zostało zamrożone*, „Puls Biznesu”, 4 sierpnia 2009.
- Zarzecki D., *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Aktualne wyzwania teorii i praktyki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 533, Szczecin 2009.



Strony internetowe

<http://www.ksu.parp.gov.pl>

<http://www.poig.parp.gov.pl>

<http://www.zus.pl>

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, <http://www.kprm.gov.pl/>

Krajowy Rejestr Długów, www.krd.pl

Materiały źródłowe GUS, www.stat.gov.pl z 20.08.2009.

www.e-gospodarka.pl z 1 września 2009 r.

Raporty

Glassner V., B. Galgóczi, *Działania antykryzysowe w zakładach pracy w Europie*, Raport Europejskiego Instytutu Związków Zawodowych (ETUI).

Raport – bankructwa firm w Polsce, Euler Hermes, Warszawa, lipiec 2009.

Raport – upadłości firm na świecie, Euler Hermes, Warszawa, lipiec 2009.

Raport – upadłości firm na świecie, Euler Hermes, Warszawa, lipiec 2009.

Raport o rynku motoryzacyjnym za I kw. 2009 r., Axel Springer.

Rybiński K., *Finansowanie rozwoju Polski w kryzysie*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 11 lutego 2009 r. (http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj_regionalny/Documents/Rybinski_MRR_kryzys_finansowanie_UE.ppt).

World Economic Outlook, International Monetary Fund, Washington, April 2008.

Piech K., K. Wierus, *Ocena realizacji celów RPO WP w roku 2008 za pomocą modelu HERMIN*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa, 3 września 2009 r. (materiały niepublikowane).

Portfel należności polskich przedsiębiorców, projekt badawczy Krajowego Rejestru Długów i Konfederacji Przedsiębiorstw Finansowych, Wrocław, lipiec 2009.

Materiały wewnętrzne E-financial S.A.

Materiały wewnętrzne firmy doradczej IMMOQEE.

Monitoring kondycji sektora dużych przedsiębiorstw 2009, badania PKPP Lewiatan we współpracy z Deloitte.

Pentor, *Raport z badania skutków kryzysu w Polsce*, lipiec 2009.

PKPP Lewiatan, *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce. Kamerton innowacyjności*, Warszawa, grudzień 2008.



Raport IMMOQEE z 01.08.2009 o stanie pomocy państwa w zakresie zatrudnienia i wsparcia zarządzania kadrami, www.immoqee.com

Raport Star Link o rynku reklamowym w Polsce, 01.08.2009.

World Economic Outlook, International Monetary Fund, April 2009.

Ustawy

Economic Growth and Tax Relief Reconciliation, Act of, 2001.

Jobs and Growth Tax Relief Reconciliation, Act of, 2003.

Projekt ustawy budżetowej na 2010 r. przyjętej przez rząd 8 września 2009 r.

Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców (Dz. U. z 2009 r., nr 126, poz. 1035).

Ustawa z dnia 14 lutego 2003 r. o udostępnianiu informacji gospodarczych (Dz. U. z 2003 r., nr 50, poz. 424).

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. z 1974 r., nr 24, poz. 141, art. 128 i następne.



Spis tabel i rysunków

Spis tabel

Tabela 1. Strategie ograniczania kosztów w przedsiębiorstwach i ich wpływ na ofertę i sprzedaż	42
Tabela 2. Sprzedaż samochodów na świecie (rok do roku, w szt.)	48
Tabela 3. Struktura firm innowacyjnych wg sekcji PKD.....	82

Spis rysunków

Rysunek 1. Model Minsky'ego.....	8
Rysunek 2. Liczba i skala recesji na świecie od 1960 r.	9
Rysunek 3. Dynamika polskiego PKB (w cenach stałych w %, lata 1950-2008 oraz prognozy do 2013 r.)	19
Rysunek 4. Tempo wzrostu gospodarczego w Polsce, lata 1993-2020	19
Rysunek 5. Organizacja wobec kryzysów	40
Rysunek 6. Liczba bankructw firm w Polsce w latach 1998-2008	44
Rysunek 7. Liczba upadłości firm w Polsce wg sektorów po II kwartale 2009 w porównaniu do analogicznego okresu 2008 roku.....	45
Rysunek 8. Struktura przeterminowanych należności firm.....	46
Rysunek 9. Wartość rynku reklamowego w Polsce (I kw. 2009 r. w porównaniu do I kw. 2008 r., mln zł)	49
Rysunek 10. Zmiana wartości reklamy w klasach mediów (I kw. 2009 r. w porównaniu I kw. 2008 r.)	50
Rysunek 11. Postawy pracowników w dobie kryzysu	57