

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2020, nr 5 (87)



Chudziński, P., Cyfert, S., Dyduch, W. i Zastempowski, M. (2020). Projekt Sur(vir)val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw w warunkach koronakryzysu. *e-mentor*, 5(87), 34–44. <https://doi.org/10.15219/em87.1491>



Paweł  
Chudziński

## Projekt Sur(vir)val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw w warunkach koronakryzysu

### Sur(vir)val project: survival factors for enterprises affected by corona-crisis

#### Abstract

In the face of sudden crisis phenomena, management often acts in a hurry and makes unplanned decisions to protect the company from the negative effects of the crisis. Here the situation was no different: the crisis caused by the outbreak of the coronavirus and the closure of most sectors, forced companies to look for quick ways to get by.

The article presents research on the first managerial reactions and decisions taken after the closure of the Polish economy, indicating which of them turned out to be most important for the survival of enterprises.

At the beginning of the study, the theoretical basis was presented, which describes what actions were taken in companies around the world during previous crises. This made it possible to identify a list of the most frequent decisions and prepare a questionnaire. Next, the results of a survey conducted among the management of 178 enterprises in Poland were presented, indicating which decisions were made most often and which of them were perceived as the condition for survival.

**Keywords:** corona-crisis, managerial decisions, survival factors, COVID-19, key decisions in crisis conditions



Szymon  
Cyfert



Wojciech  
Dyduch



Maciej  
Zastempowski

---

#### Wprowadzenie

Celem artykułu jest ukazanie decyzji menedżerskich podejmowanych przez zarządzających przedsiębiorstwami w pierwszych tygodniach epidemii koronawirusa w Polsce. Przeprowadzone postępowanie badawcze dotyczyło najczęstszych decyzji zapewniających przetrwanie przedsiębiorstw. W artykule autorzy przedstawili podstawy teoretyczne odnoszące się do kroków podejmowanych przez menedżerów podczas poprzednich kryzysów, jak również tło sytuacji makroekonomicznych w różnych krajach. Wyniki otrzymane na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego pozwoliły na zidentyfikowanie tych działań, które najczęściej, zdaniem respondentów, prowadziły do zachowania bezpiecznego funkcjonowania przedsiębiorstw podczas koronakryzysu.

---

#### Decyzje menedżerskie w czasie kryzysów

W celu zidentyfikowania, jakie decyzje najczęściej są podejmowane przez organizacje w warunkach kryzysu, przeprowadzono analizę literatury w czterech obszarach: (a) podejmowanie decyzji menedżerskich, (b) zarządzanie kryzysowe, (c) zachowania organizacyjne w kryzysie, (d) gospodarka i epidemia. Przy czym główny nacisk został położony na obszar dotyczący podejmowania decyzji menedżerskich.

Paweł Chudziński, Klub Partnera Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, <https://orcid.org/0000-0002-3455-3573>

Szymon Cyfert, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, <https://orcid.org/0000-0002-5563-1403>

Wojciech Dyduch, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, <https://orcid.org/0000-0003-1090-5690>

Maciej Zastempowski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, <https://orcid.org/0000-0001-8196-3236>

## Projekt Sur(vir)val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw...

Kryzysy mają swoją specyfikę związaną z przyczynami ich powstawania. Obecny – ze źródełami w epidemii – należy odnosić do zaburzeń w funkcjonowaniu gospodarki związanych z masowością zachorowań. Reakcje rządów na kryzys spowodowany epidemią są zależne od skali występowania zjawiska oraz od zdolności finansowych poszczególnych krajów. W Afryce (Ozili, 2020) nigdzie nie zastosowano do tej pory (maj 2020) dopłat do ubezpieczeń społecznych, a odroczenia podatkowe wprowadzono jedynie w Ghanie. Z kolei w krajach europejskich działania wspomagające przedsiębiorstwa, takie jak dotacje bezpośrednie czy zwrot podatku dochodowego, były podejmowane przez rządy i wykorzystywane przez organizacje (Kraus i in., 2020). W obszarze logistyki zakłócenia wynikające z ograniczeń w przemieszczaniu się ze względu na pandemię spowodowały problemy z zaopatrzeniem, między innymi służby zdrowia oraz przedsiębiorstw (Lopes de Sousa Jabbour i in., 2020), co skłania do zrewidowania zasad obowiązujących w tej branży. Dla firm rodzinnych z kolei trudne było utrzymanie płynności finansowej oraz ponoszenie kosztów wynagrodzeń, zwłaszcza że rzadko decydowały się one na redukcję zatrudnienia (Kraus i in., 2020). Praca zdalna w zespołach wirtualnych, coraz częściej stosowana w przedsiębiorstwach (Fernandez, 2020) podczas pandemii, stanowi równocześnie wyzwanie dla liderów (Mysirlaki i Paraskeva, 2020). Branża usługowa, jako szczególnie dotknięta koronakryzysem (Jones i Comfort, 2020), stanęła przed zagrożeniami związanymi z wdrażaniem zasad zrównoważonego rozwoju zapewniających przetrwanie. Niezależnie od branży oraz lokalizacji geograficznej przedsiębiorstwa, kadra menedżerska zmuszona była do podejmowania szybkich decyzji w warunkach wysokiej niepewności i niskiej jakości informacji (Garcia, 2006), co z pewnością nie pozostanie bez wpływu na dalszy rozwój organizacji.

Każdy kryzys ekonomiczny, również i ten spowodowany koronawirusem, ma i będzie miał swoje konsekwencje gospodarcze. W przypadku poprzednich jako skutki recesji obserwowano wzrost liczby niewypłacalnych firm, zwiększenie poziomu wierzitelności, rozwiązywanie umów o pracę, zamykanie fabryk i bankructwa (Softić, 2010). Kryzys finansowy subprime lat 2008–2009 spowodował zmniejszenie poziomu produkcji, zwolnienia oraz redukcję liczby przedsiębiorstw w branży budowlanej (Kildienė i in., 2011). Jednak nie wszystkie organizacje tracą w takich sytuacjach. Istnieje np. procykliczna zależność między kryzysami a inwestycjami w innowacje (OECD, 2009); są przykłady firm, które zmniejszyły inwestycje, ale są też i takie, które zwiększały ich poziom, aby z kryzysu wyjść silniejszymi (D'Agostino i Moreno, 2018). Organizacje przyjmują różne strategie radzenia sobie z finansowymi i ekonomicznymi skutkami kryzysów, np. poszukują nowych rynków, oferują nowe produkty i usługi, wprowadzają innowacje mimo trudnego czasu (Archibugi i in., 2013a, 2013b).

Badania wskazują, że zdecydowanie najpilniej podejmowane są decyzje związane z zachowaniem

efektywności funkcjonowania (Enqvist i in., 2013). Jako najistotniejsze warunki przetrwania kryzysu wskazuje się utrzymanie płynności finansowej i ochronę przepływów gotówkowych (Oseifuah i Gyekye, 2018).

Obok decyzji związanych z efektywnością funkcjonowania przedsiębiorstw istotne są też i te dotyczące procesów i mechanizmów zarządzania, a także szybkość i transparentność działań menedżerskich (Edmondson, 2020; Garcia, 2006), wdrażanie standardowych reguł na czas nagłych, nieprzewidzianych sytuacji, reaktywne dostosowanie się do zastanych okoliczności, scentralizowane i nastawione na współpracę podejmowanie decyzji, działanie mimo braku informacji, innowacyjne rozwiązywanie problemów oraz szybkie uczenie się i myślenie analityczne (Howitt i in., 2009). Wśród wskazywanych w literaturze działań menedżerskich można też znaleźć: zabezpieczenie zasobów potrzebnych do utrzymania ciągłości funkcjonowania, reorganizację łańcucha dostaw (Leonard i Howitt, 2006), a także podejmowanie bez lęku twórczych decyzji na bazie improwizacji, zwłaszcza w obliczu kilku zagrożeń naraz (Leonard i Howitt, 2010). Innymi najczęstszymi odpowiedziami na kryzysy są: reorganizacja systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa, zmiana struktury organizacyjnej, zmniejszenie wielkości organizacji oraz rewitalizacja (Vladușić i in., 2016). Ivanus i Repanovici (2016) wskazują, że firmom w przetrwaniu trudności pomogła jasna strategia innowacji, szybkie dostosowywanie się do wymogów otoczenia oraz ustawiczna redukcja kosztów strukturalnych. Dodatkowo istotne jest zarządzanie antykryzysowe i właściwy przepływ informacji (Vukajlović i in., 2019).

Dość pokaźna grupa badań wskazuje na powiązanie kryzysu z problemami dotyczącymi zatrudnienia. Na przykład Bosch (2010) zauważa, że mimo naturalnej tendencji do redukcji zatrudnienia w czasach recesji, utrzymanie dotychczasowych pracowników pomaga firmom zachować potencjał kompetencyjny i produkcyjny po jego ustąpieniu. Co ciekawe, analiza zmian w zatrudnieniu z kryzysu subprime lat 2008–2009 ukazała pewne różnice między poszczególnymi gospodarkami: mimo iż spadek PKB był większy w Niemczech niż w Stanach Zjednoczonych, to właśnie niemieckim przedsiębiorstwom udało się utrzymać w zasadzie niezmienny poziom zatrudnienia, podczas gdy amerykańskie dokonywały mocnych redukcji (Burda i Hunt, 2011).

Różnica ta może wynikać z odmiennych strategii przyjmowanych przez firmy. Wiele z nich, zamiast zwalniać pracowników, skracając czas pracy (Dominguez i in., 2011; Sacchi i in., 2011), przesuwa zatrudnionych na inne stanowiska, reorganizuje zespoły i struktury (Faith, 2009). Przedsiębiorstwa szukają rozwiązań alternatywnych w stosunku do zwolnień, gdyż nie chcą tracić specjalistów, w których wiele zainwestowały (Lieber, 2009). Inaczej sytuacja może wyglądać w przypadku stanowisk niespecjalistycznych.

Obecny koronakryzys pokazał, że jednym ze sposobów zachowania ciągłości pracy na stanowiskach

biurowych jest przejście na pracę zdalną z domu oraz elastyczny czas pracy i zakres zadań, co pozwala firmom na zatrzymanie pracowników z wysokimi kompetencjami. Przed wybuchem epidemii wiele osób pracowało już w ten sposób z uwagi na fakt, że praca w domu z przemiennymi okresami koncentracji oraz rozluźnienia i opieszałości ożywia twórczość (Dyduch, 2013, s. 36). Co więcej, praca zdalna a także niepokój związany z możliwością zwolnień przygotowuje przedsiębiorców i pracowników do pracy mobilnej w większym zakresie i paradoksalnie przekłada się na wyższą zatrudnialność w przyszłości (Ravalet i in., 2017). Jednocześnie zwraca się uwagę na wykorzystanie mediów społecznościowych jako narzędzi szybkiego porozumiewania się i reagowania organizacyjnego w czasach kryzysu (Nan i Lu, 2014).

Kryzys może spowodować redukcję poziomu inwestycji (Heshmati i Kim, 2011). Co ciekawe, badania wskazują, że zmniejszenie inwestycji często idzie w parze z utrzymaniem lub zwiększeniem wydatków na badania i rozwój. Badane firmy tłumaczą to potrzebą ulepszenia istniejących produktów czy usług bądź przygotowania nowych w celu wyjścia na rynek z większą siłą po kryzysie (Flagg i in., 2011).

### Badania empiryczne nad czynnikami przetrwania kryzysu

Badania empiryczne, których fragment jest tu prezentowany, zostały przeprowadzone w kwietniu 2020 roku jako część projektu badawczego o nazwie Sur(vir)val, objętego patronatem Rady ds. Przedsiębiorczości przy Prezydencie Rzeczypospolitej Polskiej.

W pierwszym etapie badań, na podstawie analizy literatury, z której najważniejsze wnioski przedstawiono w poprzedniej części artykułu, zidentyfikowane zostały decyzje najczęściej podejmowane przez kadre zarządzającą w sytuacjach kryzysowych. Pokażny ich wykaz został w drodze trzech weryfikacji zredukowany przez menedżerów do zestandaryzowanej listy z decyzjami, które ostatecznie zaznaczyli wszyscy respondenci. Na jej podstawie przygotowano kwestionariusz ankiety mający na celu ocenę natężenia poszczególnych decyzji na skali punktowej. Druga główna część badań została zatem przeprowadzona z wykorzystaniem metody CAWI na próbie polskich firm. Badaniami objęto 178 przedsiębiorstw, których cechy przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Struktura badanych przedsiębiorstw (n = 178)

Wielkość zatrudnienia	%
do 9 osób	7,3
10–49 osób	21,9
50–249 osób	55,6
250 i więcej osób	15,2
Udział kapitału zagranicznego	
tak	6,7
nie	93,3
Działalność eksportowa	
tak	7,9
nie	92,1
Okres funkcjonowania przedsiębiorstwa	
do 10 lat	15,2
11–20 lat	20,2
21–30 lat	46,6
31–40 lat	5,1
41 i więcej lat	12,9
Doświadczenie menedżerskie (wyrażone stażem pracy na stanowisku menedżerskim)	
do 10 lat	23,0
11–20 lat	35,4
21–30 lat	28,1
31 i więcej lat	13,5

Źródło: opracowanie własne.

## Projekt Sur(vir)val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw...

Autorzy poddali ocenie zmienne związane z działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa, które oznaczono liczbami od 1 do 12 oraz z celami przedsiębiorstw – liczby od 13 do 16. Zmienne związane z działaniami oceniane były z perspektywy ich wpływu na przetrwanie organizacji z wykorzystaniem następującej skali: od 0 – brak działania, 1 – brak wpływu, do 7 – bardzo duży wpływ. Ocena ważności celów przedsiębiorstw w czasie koronakryzysu mierzona była z wykorzystaniem 7-stopniowej skali Likerta. W pierwszej kolejności autorzy wykonali następujące testy: alfa Cronbacha, Kaisera–Me-

yera–Olkina oraz Barletta. Ich wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Dzięki uzyskanym wynikom testu alfa Cronbacha i Kaisera–Meyera–Olkina potwierdzono wiarygodność narzędzia badawczego. Oczywiście niektóre czynniki wybrane do badania mogą być ze sobą skorelowane, świadczy o tym wynik testu Barletta, co z kolei wynika z faktu, że dotyczą one jednego zjawiska występującego w organizacji.

W następnym kroku dokonano opisu statystycznego badanych zmiennych. Ich rezultaty przedstawiają tabele 3, 4 i 5.

**Tabela 2**

Właściwości miar

Zmienne	Test alfa Cronbacha	Test Kaisera–Meyera–Olkina	Test Barletta
Działania	0,745	0,739	481,707*
Cele	0,702	0,719	178,027*

\*  $p < 0,000$ .

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3**

Statystyki opisowe dla badanych zmiennych

Nr zm.	Zmienne (działania i cele)	Średnia	SE	M	D	SD	SD <sup>2</sup>	Σ
1	Likwidacja części zakładu	0,29	0,073	0	0	0,970	0,940	51
2	Wysłanie pracowników na urlopy lub przestoje	2,44	0,167	2	0	2,224	4,948	434
3	Skrócenie czasu pracy	1,67	0,178	0	0	2,371	5,622	298
4	Redukcja zatrudnienia	0,62	0,114	0	0	1,518	2,304	111
5	Zmniejszenie produkcji	1,43	0,167	0	0	2,224	4,947	254
6	Poszukiwanie nowych rynków zbytu	0,80	0,112	0	0	1,493	2,230	142
7	Oferowanie nowych produktów i/lub usług	1,11	0,135	0	0	1,797	3,230	198
8	Wydłużanie terminów płatności za zobowiązania	2,10	0,170	2	0	2,263	5,120	374
9	Zmniejszenie nakładów na badania i rozwój	1,11	0,149	0	0	1,985	3,942	198
10	Ograniczenie poziomu inwestycji	3,49	0,181	4	0	2,418	5,845	621
11	Poszukiwanie alternatywnych sposobów dystrybucji	0,93	0,133	0	0	1,781	3,171	166
12	Zmiana trybu pracy na zdalny	3,58	0,174	4	7	2,328	5,419	638
13	Utrzymanie dotychczasowych pracowników	5,93	0,117	7	7	1,562	2,441	1055
14	Utrzymanie płynności finansowej	6,68	0,072	7	7	0,959	0,919	1189
15	Utrzymanie przychodów na dotychczasowym poziomie	6,04	0,115	7	7	1,532	2,348	1076
16	Utrzymanie udziału w rynku	4,97	0,170	6	7	2,269	5,146	885

Legenda: SE – błąd standardowy, M – mediana, D – dominanta, SD – odchylenie standardowe, SD<sup>2</sup> – wariancja.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4**

Częstości podejmowania analizowanych działań

Nr zm.	Zmienne (działania)	Udział odpowiedzi (%)							
		0	1	2	3	4	5	6	7
1	Likwidacja części zakładu	88,2	5,1	1,7	2,8	0,6	1,1	0,0	0,5
2	Wysłanie pracowników na urlopy lub przestoje	27,5	13,5	15,2	16,3	7,3	6,7	6,2	7,3
3	Skrócenie czasu pracy	55,6	9,0	6,8	6,2	6,7	3,9	2,8	9,0
4	Redukcja zatrudnienia	80,9	3,4	3,9	5,1	2,8	1,1	0,6	2,2
5	Zmniejszenie produkcji	61,2	6,8	8,4	5,1	4,5	5,1	2,2	6,7
6	Poszukiwanie nowych rynków zbytu	65,7	15,7	7,3	4,5	1,7	2,8	0,6	1,7
7	Oferowanie nowych produktów i/lub usług	61,8	9,6	10,7	5,6	5,1	2,8	2,2	2,2
8	Wydlużanie terminów płatności za zobowiązania	41,6	5,6	12,9	16,3	6,2	6,7	3,4	7,3
9	Zmniejszenie nakładów na badania i rozwój	65,7	9,6	7,9	2,8	4,5	2,2	2,8	4,5
10	Ograniczenie poziomu inwestycji	20,2	2,8	11,8	14,0	18,0	8,5	6,7	18,0
11	Poszukiwanie alternatywnych sposobów dystrybucji	66,9	13,5	5,1	4,5	2,8	2,7	0,6	3,9
12	Zmiana trybu pracy na zdalny	12,9	11,8	10,7	11,8	14,0	14,0	9,6	15,2

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 5**

Ważność analizowanych celów

Nr zm.	Zmienne (cele)	Udział odpowiedzi (%)						
		1	2	3	4	5	6	7
13	Utrzymanie dotychczasowych pracowników	2,8	2,8	3,4	7,3	12,9	15,2	55,6
14	Utrzymanie płynności finansowej	1,7	0,0	0,6	1,1	2,8	10,7	83,1
15	Utrzymanie przychodów na dotychczasowym poziomie	3,4	2,2	2,8	4,5	11,2	16,9	59,0
16	Utrzymanie udziału w rynku	13,5	8,4	6,7	7,9	9,6	10,1	43,8

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 przedstawione zostały wartości średnie ocen dokonanych przez kadrę zarządzającą dotyczące wpływu działań podjętych po zamknięciu gospodarki na przetrwanie badanych firm. Z badań wynika, że przedsiębiorstwa najczęściej decydowały się na: zmianę trybu pracy na zdalny, ograniczenie poziomu inwestycji oraz wysłanie pracowników na urlopy lub przestoje. W grupie najrzadziej podejmowanych działań znajdują się przedsięwzięcia związane z: likwidacją części zakładu, redukcją zatrudnienia, poszukiwaniem nowych rynków zbytu, poszukiwaniem alternatywnych sposobów dystrybucji oraz oferowaniem nowych produktów i/lub usług. Wdrażana w organizacjach zmiana trybu pracy na zdalny przy niskim natężeniu działań związanych z redukcją poziomu zatrudnienia pozwala wnioskować o dbałości o zasoby ludzkie i specjalistów z kompetencjami oraz podejmowaniu decyzji nakierowanych na ochronę potencjału kompetencyjnego, zaś

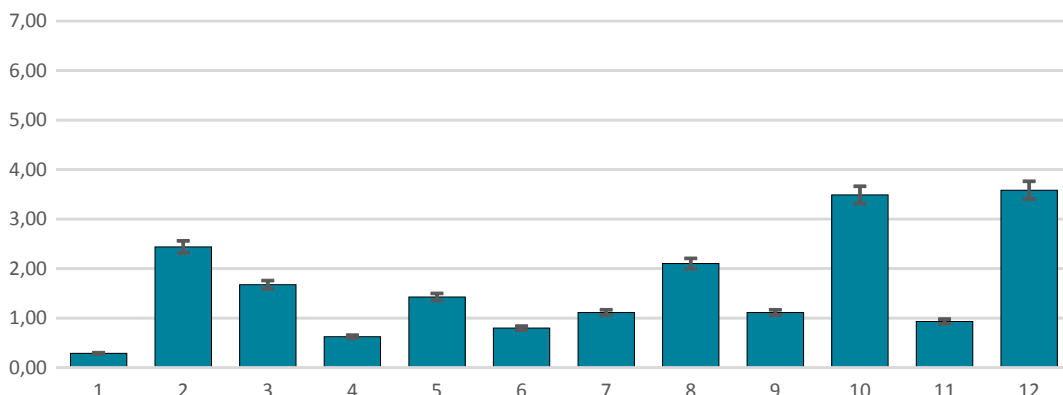
dążenie do zmniejszenia poziomu inwestycji wynika z prób utrzymania płynności finansowej, niezbędnej do długookresowego przetrwania.

Uzyskane wyniki pozwalają wskazać podstawowe reakcje na koronakryzys (rysunek 2): przejście na pracę zdalną (działanie podjęte przez 87% badanych), ograniczenie poziomu inwestycji (80%), wysłanie pracowników na urlopy lub przestoje (72%) oraz wydłużanie terminów płatności za zobowiązania (58%). Blisko połowa badanych zdecydowała się na skrócenie czasu pracy (44%). Prawie 40% firm ograniczyło produkcję. Mniej więcej tyle samo rozpoczęło oferowanie nowych produktów lub usług, zaś jedna trzecia badanych zmniejszyła nakłady na sferę badawczo-rozwojową, rozpoczęła poszukiwanie nowych rynków zbytu i alternatywnych sposobów dystrybucji. Prawie 20% firm zasygnalizowało podejmowanie działań w kierunku redukcji zatrudnienia, a ponad 10% plany likwidacji

# Projekt Sur(vir)val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw...

## Rysunek 1

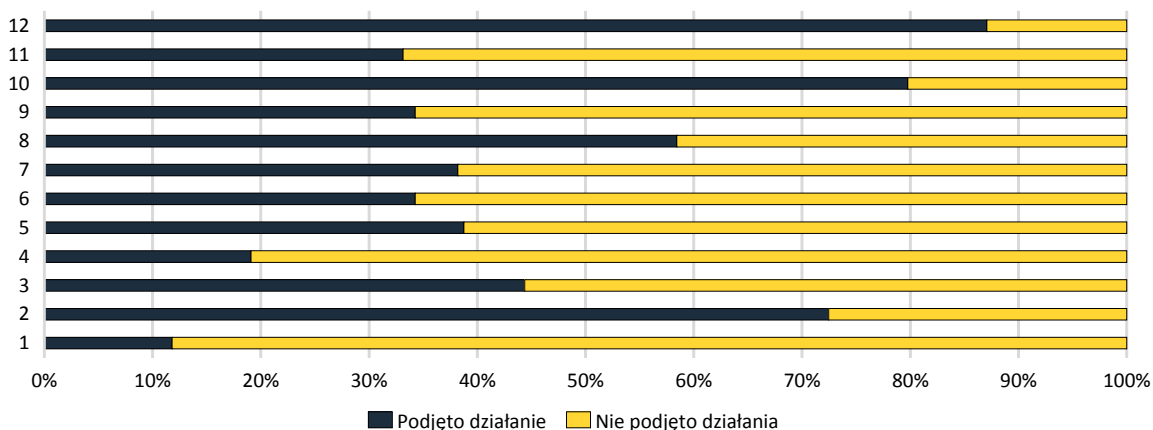
Srednie wartosci ocen dzialan podejmowanych przez menedzerow (n = 178)



Źródło: opracowanie własne.

## Rysunek 2

Procentowy rozkład odpowiedzi dla każdego z dzialan (n = 178)



Źródło: opracowanie własne.

części zakładu. Warto mieć na uwadze, że badanie przeprowadzono w początkowym okresie epidemii i wyhamowania gospodarki, kiedy to opracowywano założenia pierwszej tarczy antykrzysowej. Ogólnie charakter podejmowanych działań pozwala ocenić je z jednej strony jako wskazujące na dążenie do utrzymania przez przedsiębiorstwa dotychczasowego poziomu zatrudnienia i płynności finansowej, z drugiej zaś jako bardziej akceptowalne społecznie (w porównaniu chociażby do redukcji zatrudnienia czy likwidacji części zakładu).

Zastosowanie kryterium wielkości zatrudnienia do oceny intensywności działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa (rysunek 3) pozwala dostrzec zarysowaną zależność – o ile intensywność wszystkich działań podejmowanych przez duże firmy jest najniższa, o tyle w przypadku małych intensywność wszystkich działań jest relatywnie wysoka. Sytuację tę można wyjaśnić, odnosząc się do elastyczności i responsywności przedsiębiorstw, która w przypadku małych firm jest wyższa ze względu na ograniczone zasoby i niższy poziom formalizacji. Można także przyjąć, że w przypadku dużych przed-

siębiorstw niska intensywność działań jest pochodną przyjętych wcześniej strategii.

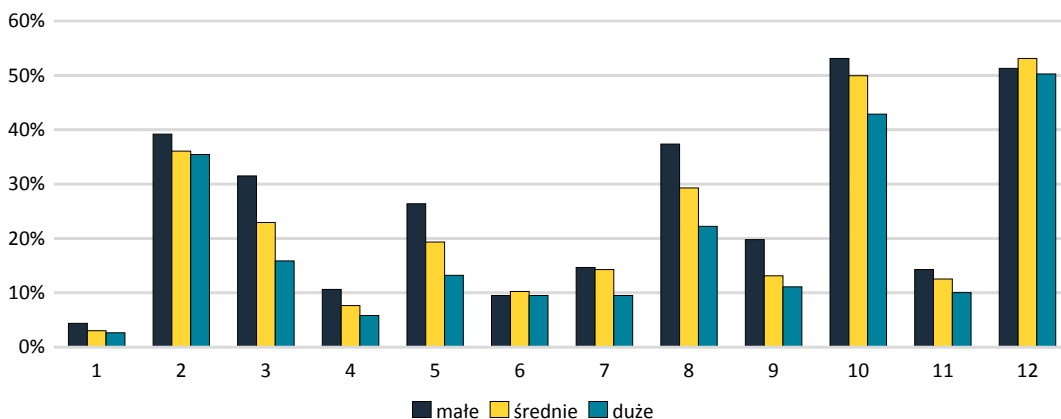
Prognozowana przez badane przedsiębiorstwa zmiana wielkości przychodów (rysunek 4), będąca następstwem koronakryzysu, pozwala na sformułowanie spostrzeżenia, że o ile respondenci spodziewający się wzrostu przychodów podejmują działania na relatywnie niskim poziomie intensywności, o tyle intensywność działań w przypadku respondentów spodziewających się załamania przychodów jest relatywnie wysoka, co oznacza, że firmy te podejmują działania obronne jako odpowiedź na zjawiska oczekiwane w otoczeniu.

Analiza odpowiedzi badanych pozwala dostrzec zależność pomiędzy ich doświadczeniem (rozumianym jako staż pracy w latach na stanowisku kierowniczym) a natężeniem realizowanych działań stanowiących odpowiedź na koronakryzys (rysunek 5).

W odniesieniu do niemalże wszystkich działań (z wyjątkiem tych związanych z wysłaniem pracowników na urlopy lub przestoje oraz zmianą trybu pracy na zdalny) osoby posiadające dłuższy staż menedżerski były skłonne do podejmowania działań

**Rysunek 3**

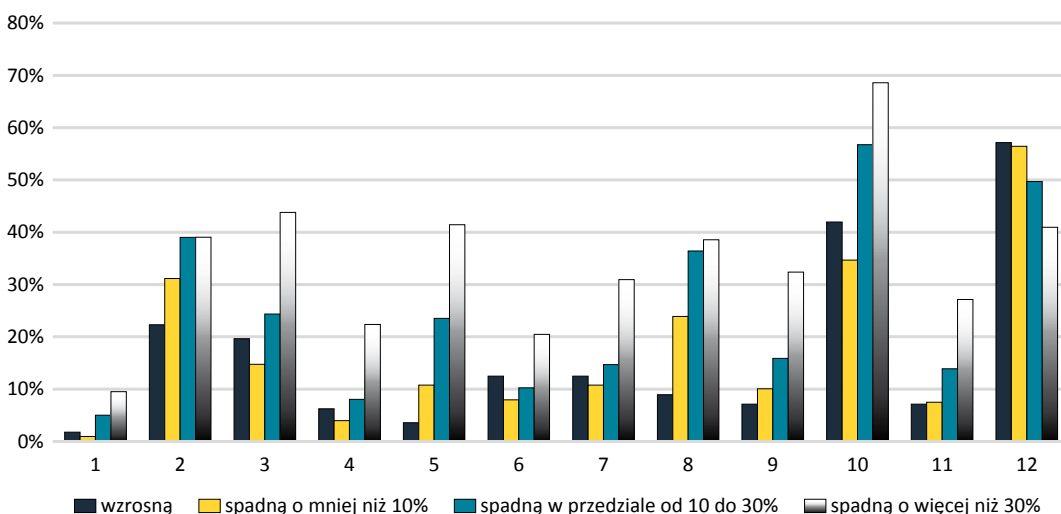
Intensywność podejmowanych działań (%) w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (n = 178)



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 4**

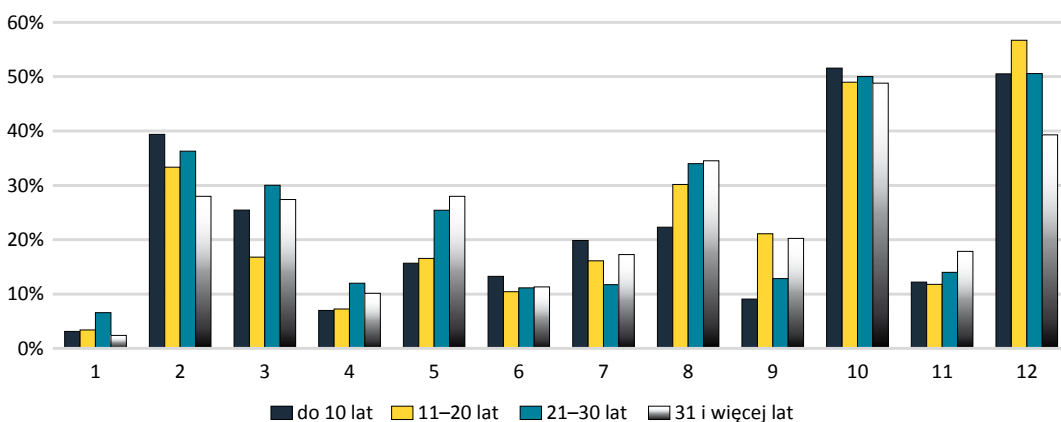
Intensywność podejmowanych działań (%) w zależności od prognozowanej wielkości przychodów (n = 178)



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 5**

Intensywność podejmowanych działań (%) w zależności od doświadczenia menedżerskiego (n = 178)



Źródło: opracowanie własne.



## Projekt Sur(vir)val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw...

charakteryzujących się wyższym poziomem intensywności. Co ciekawe, w przypadku wysyłania na urlopy lub przestoje zaobserwować można odwrotną tendencję, wskazującą, iż skłonność do takich decyzji maleje wraz ze wzrostem doświadczenia. Można zatem przyjąć, iż kadra zarządzająca z dłuższym stażem chętniej podejmuje próby aktywnego wykorzystywania posiadanego kapitału ludzkiego. W przypadku zmiany trybu pracy na zdalny największa skłonność do takich działań obserwowana była w grupie menedżerów z doświadczeniem 11–20 lat, najmniejsza w grupie 31 lat i więcej. Może to oznaczać, że osoby z dłuższym stażem pracy na stanowisku kierowniczym w początkowym okresie epidemii okazywały większą rezerwę w stosunku do przechodzenia na pracę zdalną. Więcej interpretacji będzie możliwych po porównaniu danych z okresu późniejszego.

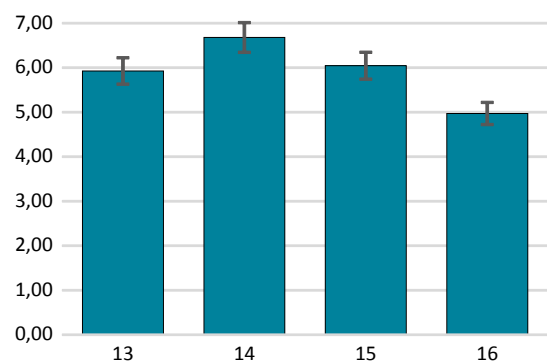
Wszystkie predefiniowane w badaniu cele charakteryzowały się wysokim poziomem znaczenia, co odzwierciedlają relatywnie wysokie wartości średnich (rysunek 6). Jednocześnie zdaniem respondentów najważniejszym celem w warunkach koronakryzysu było utrzymanie płynności finansowej (taką odpowiedź zaznaczyło blisko 97% badanych) zapewniającej zdolność firmy do regulowania bieżących zobowiązań. Nieco niżej plasowało się dążenie do utrzymania przychodów na dotychczasowym poziomie (86% wskazań) oraz utrzymanie dotychczasowych pracowników (85% wskazań). A zatem z jednej strony przedsiębiorstwa deklarowały działania pasywne, związane z zapewnieniem ciągłości funkcjonowania firm, a z drugiej strony poprzez optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów (w tym zasobów ludzkich), wskazywały na podejmowane działania zmierzające do utrzymania wolumenu sprzedaży. Co ciekawe, owo dążenie do utrzymania przychodów na dotychczasowym poziomie (86% wskazań) nie było skorelowane z próbą utrzymania dotychczasowych udziałów w rynku (71% wskazań), co może wskazywać na wycofywanie się z nierentownych działań. Warto, w kontekście wyni-

ków postępowania badawczego, zwrócić uwagę na znaczenie zasobów ludzkich w strategiach badanych przedsiębiorstw i podejmowane działania zmierzające do ograniczenia redukcji zatrudnienia. Wartości średnich na rysunku 6 mogą sugerować, że najważniejszym celem badanych firm jest utrzymanie płynności finansowej, zaś pozostałe zmienne obrazują, w jaki sposób zamierzają to uczynić.

Analiza istotności celów z perspektywy kryterium wielkości zatrudnienia (rysunek 7) pozwala zauważyć, iż duże przedsiębiorstwa w najniższym stopniu dowartościowują znaczenie badanych celów (z wyjątkiem celu utrzymanie płynności finansowej). Przy tym, co interesujące, największą istotność wszystkich celów deklarowały przedsiębiorstwa średnie. Podejmując próbę interpretacji takiego stanu rzeczy, można przyjąć, iż duże przedsiębiorstwa dysponowały odpowiednimi zasobami pozwalającymi im przetrwać kryzys, zaś małe – ze względu na relatywnie wyższy od średnich przedsiębiorstw poziom elastyczności, mogły pozwolić sobie na większy zakres „swobodnego dryfowania w otoczeniu”.

### Rysunek 6

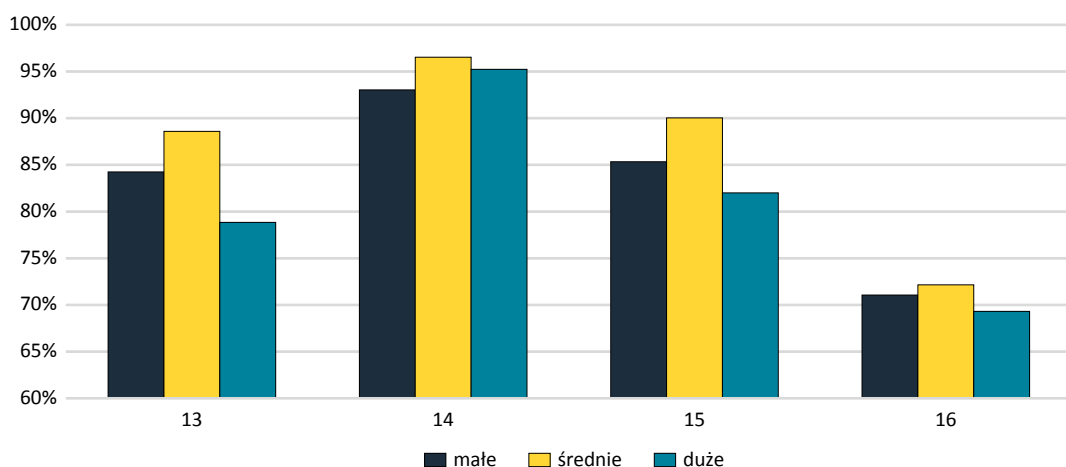
Średnia ocen istotności celów badanych przedsiębiorstw (n = 178)



Źródło: opracowanie własne.

### Rysunek 7

Realizacja przyjętych celów w zależności od wielkości zatrudnienia (n = 178)



Źródło: opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi z perspektywy kryterium prognozowanej zmiany przychodów (rysunek 8) wskazuje, iż respondenci w poszczególnych grupach przyjmowali podobną optykę istotności działań. Wyjątek stanowią przedsiębiorstwa zakładające spadek przychodów o więcej niż 30% w odniesieniu do celów: utrzymanie przychodów na dotychczasowym poziomie i utrzymanie udziału w rynku. O ile respondenci z najbardziej pesymistycznej grupy zakładali, co naturalne, iż utrzymanie przychodów na dotychczasowym poziomie jest niemożliwe, o tyle, co ciekawe, w największym stopniu dążyli do utrzymania rynkowych udziałów.

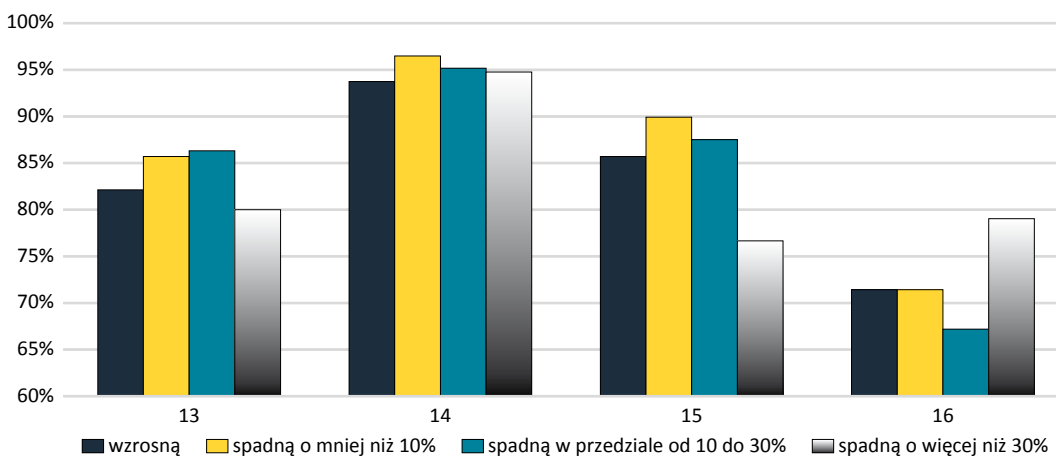
Istotność celów, analizowana poprzez pryzmat doświadczenia menedżerów, kształtuje się podobnie w poszczególnych badanych grupach (rysunek 9). Jedyne odchylenie pojawia się w odniesieniu do celu: utrzymanie udziału w rynku. Bardziej nastawieni na utrzymanie dotychczasowych udziałów w rynku okazali się menedżerowie o krótkim stażu (do 10 lat) oraz o stażu najdłuższym (31 lat lub więcej).

### Podsumowanie

Przeprowadzone postępowanie badawcze stanowi podstawę do wskazania czterech działań, które można uznać za kluczowe czynniki przetrwania przedsiębiorstw w warunkach koronakryzysu: przejście na pracę zdalną, ograniczenie poziomu inwestycji, wysłanie pracowników na urlopy lub przestoje oraz wydłużanie terminów płatności za zobowiązania. Charakter podejmowanych przez menedżerów decyzji wskazuje na dążenie do utrzymania dotychczasowego zakresu i skali działania, przy powstrzymaniu się od realizacji przedsięwzięć, w przypadku których poziom akceptowalności społecznej jest relatywnie niski. Jednocześnie uzyskane rezultaty pozwalają na sformułowanie spostrzeżenia o zarysowującej się zależności pomiędzy intensywnością podejmowanych działań a wielkością badanych podmiotów (wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstwa spada poziom intensywności działań) i doświadczeniem menedżerów (wzrost doświadczenia menedżerskiego stanowi czynnik

#### Rysunek 8

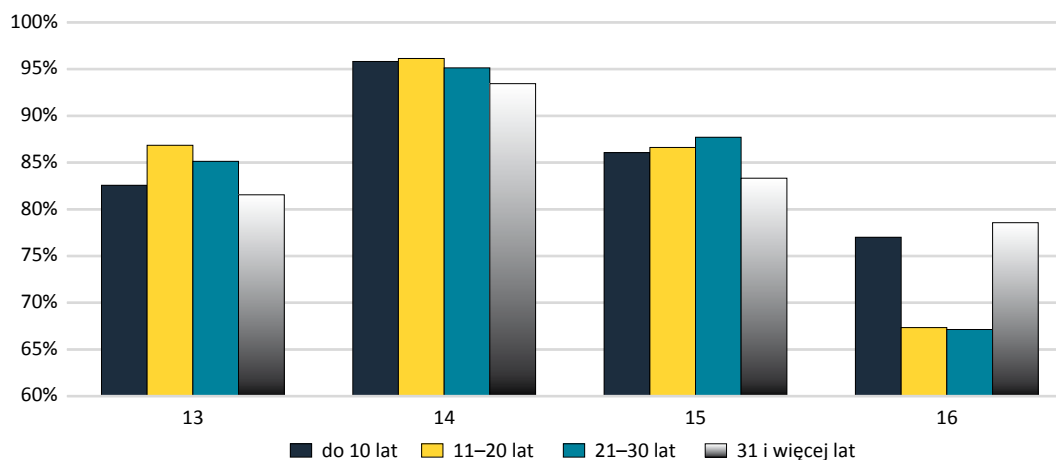
Realizacja przyjętych celów w zależności od prognozowanej zmiany przychodów (n = 178)



Źródło: opracowanie własne.

#### Rysunek 9

Realizacja przyjętych celów w zależności od doświadczenia menedżerskiego (n = 178)



Źródło: opracowanie własne.

skłaniający do podejmowania działań charakteryzujących się wyższym poziomem intensywności).

Najważniejszymi celami wskazywanymi przez respondentów są: utrzymanie płynności finansowej, utrzymanie przychodów na dotychczasowym poziomie oraz utrzymanie dotychczasowych pracowników, co wskazuje na podejmowanie działań nakierowanych na zapewnienie ciągłości funkcjonowania firm i optymalizację posiadanych zasobów. W kontekście wyników postępowania badawczego warto podkreślić, że przedsiębiorstwa średnie i małe częściej niż duże, uznawały badane cele za bardziej istotne, co najprawdopodobniej wynika z elastyczności tych mniejszych. Większego znaczenia, z perspektywy struktury odpowiedzi respondentów, nie ma natomiast kryterium prognozowanej zmiany przychodów (respondenci w poszczególnych grupach przyjmują podobną optykę oceny realizacji przyjętych celów, jakkolwiek niewielkie odchylenia pojawiają się w grupie przedsiębiorstw prognozujących obniżenie przychodów o więcej niż 30%), jak i kryterium doświadczenia menedżerów.

Prezentowane w opracowaniu wyniki obarczone są ograniczeniami. W warstwie teoretycznej ograniczeniem jest przyjęte założenie metodologiczne dotyczące wyboru tylko czterech obszarów teoretycznych z naciskiem na podejmowanie decyzji menedżerskich. Mogło to doprowadzić do pominięcia istotnego źródła bądź badania odnoszącego się do analizy podobnych zjawisk w innych obszarach. W warstwie empirycznej ograniczeniem jest zarówno wielkość próby badawczej, uniemożliwiająca uogólnienie wyników postępowania badawczego na całą populację przedsiębiorstw, jak i oparcie ocen na subiektywnych deklaracjach menedżerów dokonywanych w sytuacji kryzysowej. Autorzy opracowania zdają sobie też sprawę, że koronakryzys w różnym stopniu dotknął różne branże. Stąd też przedstawione decyzje i czynniki przetrwania mogły być inaczej ocenione po narzuceniu zmiennej kontrolnej, jaką jest branża działalności.

Niewątpliwie najistotniejszym obszarem zainteresowań respondentów jest utrzymanie płynności finansowej i przetrwanie przedsiębiorstwa. Podejmowane przez kadrę zarządzającą zidentyfikowane decyzje (takie jak skrócenie czasu pracy, praca zdalna, utrzymanie nakładów na badania i rozwój) mają na celu *de facto* dążenie do zachowania strumienia pieniądza, a w rezultacie przetrwania organizacji.

W artykule przedstawiono wyniki postępowania badawczego odnoszącego się do pierwszych reakcji i decyzji menedżerów polskich przedsiębiorstw, podjętych po zamknięciu gospodarki. Zdiagnozowane działania, kluczowe dla przetrwania badanych organizacji, będą najprawdopodobniej, pod wpływem zjawisk zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu, podlegały procesom zmian. Dlatego autorzy, planując kontynuację badań, będą dążyć zarówno do analizy trendów, przeprowadzając badania przy wykorzystaniu tych samych narzędzi, pogłębienia analizy zjawisk przy wykorzystaniu metody studiów przypadków, jak i rozszerzenia zakresu na przedsiębiorstwa zagraniczne.

## Bibliografia

- Archibugi, D., Filippetti, A. i Frenz, M. (2013a). Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation? *Research Policy*, 42(2), 303–314. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.002>
- Archibugi, D., Filippetti, A. i Frenz, M. (2013b). The impact of the economic crisis on innovation: evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(7), 1247–1260. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.005>
- Bosch, G. (2010). Reducción de horas, no de plantilla: El trabajo compartido durante la crisis económica. *Principios: Estudios de Economía Política*, 17, 29–51.
- Burda, M. C. i Hunt, J. (2011). What explains the German labor market miracle in the Great Recession? *National Bureau of Economic Research*, 17187.
- D'Agostino, L. M. i Moreno, R. (2018). Exploration during turbulent times: an analysis of the relation between cooperation in innovation activities and radical innovation performance during the economic crisis. *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 387–412. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx035>
- Dominguez, E., Ullibarri, M. i Zabaleta, I. (2011). Reduction of working hours as a policy of work sharing in the face of an economic crisis. *Applied Economics Letters*, 18(7), 683–686. <https://doi.org/10.1080/13504851.2010.485924>
- Dyduch, W. (2013). *Twórcza strategia organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Edmondson, A. C. (2020, 6 marca). Don't hide bad news in times of crisis. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/dont-hide-bad-news-in-times-of-crisis>
- Enqvist, J., Graham, M. i Nikkinen, J. (2013). The impact of working capital management on firm profitability in different business cycles: Evidence from Finland. *Research in International Business and Finance*, 32(1), 36–49. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1794802>
- Faith, J. (2009). Recession keeps Europe's top tax directors on their toes. *International Tax Review*, 20(5), 10–16.
- Fernandez, P. (2020). "Through the looking glass: envisioning new library technologies" pandemic response technologies: remote working. *Library Hi Tech News*, 37(5), 21–23. <https://doi.org/10.1108/LHTN-04-2020-0039>
- Flagg, D., Kudrimoti, S. i Margetis, S. (2011). Do management decisions matter when firms are in distress? *Review of Management Innovation & Creativity*, 4(9), 1–19.
- Garcia, H. F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy & Leadership*, 34(1), 4–10. <https://doi.org/10.1108/10878570610637849>
- Heshmati, A. i Kim, H. (2011). The R&D and productivity relationship of Korean listed firms. *Journal of Productivity Analysis*, 36(2), 125–142. <http://hdl.handle.net/10.1007/s11123-010-0206-y>
- Howitt, A. M., Leonard, H. B. i Giles, D. W. (red.). (2009). *Managing crises. Responses to large-scale emergencies*. CQ Press.
- Ivanus, G. i Repanovici, A. (2016). SME's innovation strategy for business continuity and crisis management. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 9(58), 155–162.
- Jones, P. i Comfort, D. (2020). A commentary on the COVID-19 crisis, sustainability and the service industries. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2164>

- Kildienė, S., Kaklauskas, A. i Zavadskas, E. K. (2011). COPRAS based comparative analysis of the European country management capabilities within the construction sector in the time of crisis. *Journal of Business Economics and Management*, 12(2), 417–434. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.575190>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. i Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Leonard, H. B. i Howitt, A. M. (2006). Beyond Katrina: Improving disaster response capabilities. *Center for Public Leadership Working Papers*, 18–25.
- Leonard, H. B. i Howitt, A. M. (2010). Organizing response to extreme emergencies: The Victorian Bushfires of 2009. *The Australian Journal of Public Administration*, 69(4), 372–386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00695.x>
- Lieber, L. D. (2009). How to manage terminations and layoffs in a recession. *Employment Relations Today*, 36(1), 95–102. <https://doi.org/10.1002/ert.20242>
- Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Chiappetta Jabbour, C. J., Hingley, M., Vilalta-Perdomo, E. L., Ramsden, G. i Twigg, D. (2020). Sustainability of supply chains in the wake of the coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) pandemic: lessons and trends. *Modern Supply Chain Research and Applications*, przed drukiem. <https://doi.org/10.1108/MSRA-05-2020-0011>
- Mysirlaki, S. i Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 551–566. <https://doi.org/10.1108/loj-01-2019-0035>
- Nan, N. i Lu, Y. (2014). Harnessing the power of self-organization in an online community. *MIS Quarterly*, 38(4), 1135–1157. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.4.09>
- OECD. (2009). *Policy responses to the economic crisis: investing in innovation for long-term growth*. OECD.
- Oseifuah, E. K. i Gyekye, A. B. (2018). Effect of global financial crisis on firm value: Evidence from JSE listed non-financial firms. *The Journal of Accounting and Management*, 8(1), 5–22.
- Ozili, P. (2020). COVID-19 in Africa: socio-economic impact, policy response and opportunities. *International Journal of Sociology and Social Policy*, przed drukiem. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-05-2020-0171>
- Ravalet, E., Vincent-Geslin, S. i Dubois, Y. (2017). Job-related “high mobility” in times of economic crisis: Analysis from four European countries. *Journal of Urban Affairs*, 39(4), 563–580. <https://doi.org/10.1080/07352166.2016.1251170>
- Sacchi, S., Pancaldi, F. i Arisi, C. (2011). The economic crisis as a trigger of convergence? Short-time work in Italy, Germany and Austria. *Social Policy & Administration*, 45(4), 465–487. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2011.00785.x>
- Softić, S. (2010). Dimenzije i obilježja krize preduzeća u BiH. *Zbornik Radova – Sarajevo Business and Economics Review*, 30, 236–261.
- Vladušić, L., Rebić, M. i Hršum, A. (2016). Risk management for the purpose of business decision-making in crisis situations. *Strategic Management*, 3(21), 13–21.
- Vukajlović, V., Simeunović, I., Beraha, I. i Brzaković, M. (2019). Importance of information in crisis management – statistical analysis. *Industrija*, 47(3), 37–53. <https://doi.org/10.5937/industrija47-23274>

**Dr hab. Paweł Chudziński** od trzydziestu lat zajmuje się zarządzaniem, a od 1999 roku jest Prezesem Zarządu Aquanet S.A. Jego zainteresowania badawcze skupiają się na teorii zarządzania, modelach biznesu, strategii oraz benchmarkingu. Jest członkiem Rady Uczelni UAM oraz prodziekanem Klubu Partnera UEP. Od ponad 10 lat uczestniczy w międzynarodowym projekcie benchmarkingowym European Benchmarking Co-operation.

**Prof. dr hab. Szymon Cyfert** jest profesorem nauk ekonomicznych. Pracuje na stanowisku profesora na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, jest członkiem Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów, członkiem Rady Doskonałości Naukowej oraz członkiem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Od dwudziestu trzech lat zajmuje się badaniami w szeroko rozumianych naukach o zarządzaniu. Jego zainteresowania badawcze dotyczą problematyki doskonalenia organizacji, zarządzania strategicznego, teorii firmy i teorii zarządzania.

**Prof. dr hab. Wojciech Dyduch** jest badaczem problemów zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości organizacyjnej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Pełni funkcję przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz członka Rady Doskonałości Naukowej. Naukowo zajmuje się obecnie przede wszystkim zagadnieniami tworzenia i przechwytywania wartości przez organizacje przedsiębiorcze, twórczej strategii w organizacjach, pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej. Hobbystycznie interesuje się astronomią wizualną, fotografią makro, pływaniem i jeździ na snowboardzie.

**Prof. dr hab. Maciej Zastempowski** pracuje na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, gdzie kieruje Katedrą Zarządzania Przedsiębiorstwem. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania innowacyjnością współczesnych przedsiębiorstw. Od lat związany jest z nurtem określanym jako szkoła zasobowa, w którym realizował liczne krajowe i międzynarodowe projekty badawcze. Jest autorem i współautorem szeregu publikacji naukowych, członkiem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz polskich i zagranicznych stowarzyszeń naukowych.