Maciej Zastępowski

Działania kujawsko-pomorskich małych przedsiębiorstw w dobie kryzysu

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 24, 239-248

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 710 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 24 2012

dr hab. MACIEJ ZASTEMPOWSKI
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

DZIAŁANIA KUJAWSKO-POMORSKICH MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW W DOBIE KRYZYSU

Streszczenie

Gospodarka światowa końca pierwszej dekady XXI wieku przeżywa jeden z najgłębszych kryzysów w swej historii. Kryzys finansowy, o którym mowa, w różnym stopniu dotknął większość państw europejskich, w tym również Polskę. W jaki sposób na kryzys reagują podstawowe ogniwa gospodarki kapitalistycznej, czyli przedsiębiorstwa? Jakiego typu działania obronne podejmują? Czy wielkość przedsiębiorstw wpływa na sposób jego reakcji? To główne pytania, na które starano się odpowiedzieć w niniejszym tekście, przedstawiając najczęstsze działania podejmowane przez małe przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego w efekcie światowego kryzysu gospodarczego. Te swoiste mechanizmy obronne omówiono z perspektywy działań podejmowanych przez duże przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce.

Wprowadzenie

Świat gospodarczy końca pierwszej dekady XXI wieku został dotknięty jednym z największych w jego historii kryzysów. Patrząc z perspektywy, zauważono, że symptomy jego nadejścia były widoczne już dużo wcześniej. Trudno bowiem nie dostrzec, że nadmierne zadłużenie niemające pokrycia w solidnych zabezpieczeniach, połączone z dużą podażą kredytów subprime i gwałtownie rosnącą bańką spekulacyjną na rynku nieruchomości w USA prowadziło do załamania – swoistego punktu krytycznego. W sposób symboliczny nastąpił on 15 września 2008 r., kiedy jeden z największych banków inwestycyjnych USA Lehman Brothers ogłosił upadłość.

Witold Gadomski wskazuje, że przyczyna obecnego kryzysu finansowego tkwi w fakcie, iż nominalna wielkość kredytów udzielonych przez banki lub poprzez emisję papierów dłużnych przekroczyła rynkową wartość zabezpieczeń, głównie nieruchomości, akcji i obligacji. W konsekwencji luka, jaka po-

jawiała się pomiędzy tymi dwoma wartościami, doprowadziła do tego, że część kredytów, obligacji lub instrumentów pochodnych, stanowiących aktywa banków została oceniona jako wysoce ryzykowna i popularnie nazwana aktywami toksycznymi[1]

Jako cechę charakterystyczną obecnego kryzysu wskazuje się, że jest on kryzysem sprzedaży i przychodów, a nie kosztów. Hermann Simon akcentuje, że na niespotykaną do tej pory skalę załamała się wielkość sprzedaży i przychodów[2]. Uważa również, że: „problem nie leży w tym, że ich [klientów] siła nabywcza nagle zniknęła, czy też koszty i ceny stały się zbyt wysokie. Ponadto, inaczej niż we wcześniejszych kryzysach, przyczyną nie jest również konkurencja pochodząca z krajów o niskich kosztach pracy ani niekorzystny kurs dolara. Wręcz przeciwnie, wiele czynników, takich jak na przykład spadające ceny ropy naftowej i surowców, wpłynęły raczej pozytywnie na stronę kosztową. Przyczyna załamania się popytu tkwi bardziej w tym, że zarówno prywatni, jak i korporacyjni klienci obawiają się co przyniesie przyszłość, i przewidując trudności zaczęli oni oszczędzać pieniądze"[3]. Dla ilustracji warto pokazać, że rzeczywiście inaczej niż w czasie poprzednich recesji wskaźnik oszczędzania konsumentów wzrósł[4].

Kryzys ów nie ominął także Polski. Nasza gospodarka okazała się mniej odporna na jego wpływ, niż pierwotnie sądzono w jego początkowej fazie (2008–2009). Dotarł do Polski z wielu stron, głównie poprzez eksport, inwestycje zagraniczne, akcję kredytową, kurs walutowy, instrumenty pochodne oraz inwestycje. Należy jednak podkreślić, że na tle innych gospodarek europejskich Polska w początkowym okresie kryzysu okazała się jedną z bardziej odpornych na jego oddziaływanie[5].

W kontekście zaprezentowanego powyżej tła warto spojrzeć na ten kryzys z punktu widzenia przedsiębiorstw. Jak radzą sobie one z kryzysem – w sytuacji

[1] W. Gadomski, *Skutki światowego kryzysu finansowego dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, red. A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 93.

[2] H. Simon, *33 sposoby na kryzys gospodarczy. Natychmiastowe rozwiązania dla twojej firmy*, Difin, Warszawa 2009, s. 15.

[3] *Ibidem*, s. 15.

[4] Według Marka Rozkruta stopa oszczędności gospodarstw domowych w Unii Europejskiej osiągnęła w 2009 r. rekordowo wysoki poziom. Za: P. Macierewicz, *Wyskakujemy z dołka*, „Gazeta Wyborcza" z 18.12.2009.

[5] Polska jako jedyny kraj w Unii Europejskiej w 2009 r. uzyskała w odniesieniu do tego samego okresu poprzedniego roku dodatni wynik – Polski PKB wzrósł o 1,8%. Gospodarka strefy euro skurczyła się w 2009 r. o 4,1%, a całej Unii Europejskiej o 4,2%. Za: Dane GUS oraz Eurostat, www.stat.gov.pl/cps/rde/xchg/gus, epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table (24.01.2012).

zmienionych potrzeb klientów oraz jakie podejmują działania? Firma doradcza Deloitte zadała takie pytania 50 dużym przedsiębiorstwom funkcjonującym w polskiej gospodarce[6]. Badanie przeprowadzono między majem a marcem 2009 r. Respondentami byli dyrektorzy finansowi i członkowie kadry zarządzającej pełniący kluczowe funkcje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem lub finansami. Charakterystykę badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Charakterystyka badanych dużych polskich przedsiębiorstw

Kryterium	% przedsiębiorstw
Liczba zatrudnionych pracowników	
Mniej niż 500	33
500–1 999	25
2 000–4 999	31
5 000–9 999	6
10 000–14 999	2
15 000–29 999	2
30 000 i więcej	2
Struktura branżowa	
Sektor dóbr konsumpcyjnych	24
Energetyka i zasoby	8
Usługi finansowe	16
Działalność medyczna i ochrona zdrowia	6
Produkcja	24
Sektor publiczny	2
Technologia, media i komunikacja	24
Struktura według wielkości przychodów (w mln euro)	
Mniej niż 100	27
100–199	12
200–499	19
500–999	13
1 000–3 999	13
4 000–7 999	1
8 000 i więcej	15

Źródło: *Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy w optymalizacji kosztów w Polsce*, Delloite 2009, s. 3, https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_CzasCiec_2009.pdf.

Wyniki badań wskazały, że 75% z nich doraźnie stara się obniżyć koszty, natomiast pozostała część planuje to zrobić w ciągu najbliższego roku. Wśród

[6] *Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy w optymalizacji kosztów w Polsce*, Delloite 2009, https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_CzasCiec_2009.pdf

działań, które te przedsiębiorstwa podejmują, należy wymienić przede wszystkim[7]:

- renegocjację umów z dostawcami,
- wstrzymywanie rekrutacji nowych pracowników,
- zmniejszenie zatrudnienia (np. poprzez zlecanie obsługi księgowej czy transportu na zewnątrz),
- rezygnację ze szkoleń dla pracowników,
- zmniejszenie wydatków na działalność marketingową.

Z kolei firma doradcza McKinsey & Company wskazuje, że wśród działań podejmowanych w trakcie kryzysu przez duże polskie przedsiębiorstwa wskazać należy także[8]:

- redukcję kosztów operacyjnych,
- redukcję nakładów inwestycyjnych,
- wzrost wydajności,
- restrukturyzację,
- wprowadzenie nowych towarów i usług,
- fuzję lub przejęcie innego podmiotu,
- zatrudnienie kadr, które nie byłyby dostępne w innych warunkach,
- wyjście z wybranych rynków,
- zwiększenie hedgingu[9].

Na tak zarysowanym tle warto zadać pytanie: jak na kryzys reagują małe przedsiębiorstwa? Czy podejmują one podobne działania jak duże przedsiębiorstwa? Próba odpowiedzi na powyższe pytania z punktu widzenia małych przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego stanowi główny cel niniejszego tekstu.

Kryzysowe działania małych przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych

Badania empiryczne, których fragment wyników jest tu analizowany, przeprowadzono w ramach projektu badawczego realizowanego przez autora pt. *Konkurencyjność przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w dobie kryzysu*. Projekt był realizowany na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w okresie od lutego do czerwca 2009. W badaniu udział wzięło 112 małych przedsiębiorstw[10] mających siedzi-

[7] *Najprostsze oszczędności – zwolnienia pracowników*, „Gazeta Wyborcza" z dnia 18.06.2009; Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_CzasCiec_2009.pdf.

[8] M. Rabij, *Chudy, chudszy, trup*, „Newsweek Polska" 2009, nr 13, s. 42.

[9] Hedging – strategia zabezpieczająca przed nadmiernymi wahaniami cen papierów wartościowych, polegająca na doborze do portfela aktywów o przeciwnie skorelowanych trendach.

[10] Zgodnie z definicją małe przedsiębiorstwo spełnia następujące kryteria: wielkość zatrudnienia jest mniejsza niż 50 osób oraz suma aktywów bilansu i/lub wielkość rocznego obrotu nie

bę na terenie województwa kujawsko-pomorskiego i funkcjonujących na rynku od co najmniej 3 lat. Ich krótką charakterystykę przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Charakterystyka badanych małych przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego

Kryterium	% przedsiębiorstw
Liczba zatrudnionych pracowników	
Do 9 osób	76,8
10–49 osób	23,2
Rodzaj prowadzonej działalności*	
Usługi	75,9
Nietrwałe produkty konsumpcyjne powszechnego użytku	28,6
Produkty konsumpcyjne trwałego użytku	8,0
Produkty inwestycyjne	4,5
Produkty o charakterze zaopatrzeniowo-kooperacyjnym	8,9
Zindywidualizowane produkty wytwarzane na specjalne zamówienie odbiorców	9,8
Powiązanie z kapitałem zagranicznym	
Brak powiązań kapitałowych z kapitałem zagranicznym	90,2
Spółka stowarzyszona	6,3
Spółka zależna	3,6
Lokalizacja	
Wieś	25,0
Miasto do 50 000 mieszkańców	17,0
Miasto od 50 001 do 100 000 mieszkańców	34,8
Miasto od 100 001 do 200 000 mieszkańców	10,7
Miasto powyżej 200 001 mieszkańców	12,5

* Wartości nie sumują się do 100%, ponieważ przedsiębiorstwa mogły wskazać więcej niż jeden rodzaj prowadzonej działalności.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Można zauważyć, że w zdecydowanej większości badane przedsiębiorstwa: zatrudniały do 10 osób, prowadziły działalność usługową, nie były powiązane w żaden sposób z kapitałem zagranicznym oraz miały siedzibę na terenie miast regionu kujawsko-pomorskiego.

Jednym z celów szczegółowych prezentowanego projektu badawczego była próba określenia najczęściej podejmowanych działań w czasie kryzysu przez małe przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego. Kierując się wskazaniami literatury przedmiotu, stworzono listę potencjalnych działań możliwych do podjęcia przez przedsiębiorstwa w dobie kryzysu. Warto podkreślić, że two-

przekracza 10 mln euro. Za: *The new SME definition. User guide and model declaration*, Enterprise and Industry Publication, European Commission, 2003, s. 35.

rząc ją miano świadomość, iż nie jest ona pełna oraz z pewnością mogłaby obejmować jeszcze szereg innych, wartych uwagi i badania działań w dobie kryzysu. Niemniej jednak wydaje się, że jest ona na tyle obszerna, iż można na jej podstawie podjąć próbę przedstawienia tych działań, po które małe przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego sięgają w dobie kryzysu najczęściej.

Respondenci oceniali częstotliwość stosowania objętych analizą potencjalnych działań w dobie kryzysu, posługując się czterostopniową skalą[11]:

- 0 – nigdy,
- 1 – rzadko,
- 2 – sporadycznie,
- 3 – systematycznie.

Aby dokonać ich analizy, wykorzystano dwie statystyki opisowe: medianę (M)[12] i dominantę (D)[13]. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3

Działania badanych kujawsko-pomorskich małych przedsiębiorstw w dobie kryzysu

Lp.	Rodzaj działania	M	D
1	Poszukiwanie nowych rynków zbytu dla istniejących dóbr i usług	2,0	3,0
2	Poprawa wydajności pracy	2,0	3,0
3	Poszukiwanie nowych rynków i nisz rynkowych dla nowych dóbr i usług	2,0	3,0
4	Podniesienie jakości produkowanych wyrobów	2,0	0,0
5	Wydłużanie terminów płatności za zobowiązania	1,0	1,0
6	Zmniejszenie produkcji	1,0	0,0
7	Obniżenie ceny produkowanych wyrobów	1,0	1,0
8	Redukcja kosztów operacyjnych	1,0	1,0
9	Zmniejszenie nakładów na sferę produkcji	1,0	0,0
10	Zmniejszenie nakładów na sferę zatrudnienia	1,0	0,0
11	Zmniejszenie nakładów na sferę logistyki i zaopatrzenia	1,0	0,0
12	Zmniejszenie nakładów na sferę marketingu	1,0	0,0
13	Zmniejszenie nakładów na sferę finansów	1,0	0,0
14	Poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji	1,0	0,0

[11] Szerzej na temat charakterystyk skal pomiarowych i możliwych do zastosowania analiz statystycznych: J.W. Wiśniewski, *Ekonometryczne badanie zjawisk jakościowych. Studium metodologiczne*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1986, s. 14–22 oraz S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 89–91.

[12] Mediana to średnia pozycyjna należąca do grupy kwantyli. Jest to wartość środkowa, która dzieli zbiorowość na dwie liczebnie równe części: część wartości równych medianie i mniejszych oraz część wartości równych medianie i większych. Za: E. Dolny, K. Sienkiewicz, *Podstawy statystyki*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 2000, s. 45.

[13] Dominanta to średnia pozycyjna (inaczej wartość modalna, moda), która w danym rozkładzie empirycznym występuje najczęściej. Za: *ibidem*, s. 43.

15	Podejmowanie działalności w zakresie pozyskania dofinansowania z UE	1,0	0,0
16	Restrukturyzacja	1,0	0,0
17	Zmniejszenie nakładów na sferę komunikacji i informacji	1,0	0,0
18	Podjęcie działalności handlowej w Internecie	1,0	0,0
19	Likwidacja zakładu	0,0	0,0
20	Wysłanie pracowników na przymusowe urlopy	0,0	0,0
21	Zmniejszenie czasu pracy np. z 2 do 1 zmiany	0,0	0,0
22	Redukcja zatrudnienia – pracownicy produkcyjni	0,0	0,0
23	Redukcja zatrudnienia – pracownicy administracyjni	0,0	0,0
24	Czasowe wstrzymanie produkcji	0,0	0,0
25	Wyjście z wybranych rynków	0,0	0,0
26	Rozpoczęcie produkcji całkowicie innych produktów (usług) niż obecnie – dywersyfikacja	0,0	0,0
27	Obniżenie jakości produkowanych wyrobów	0,0	0,0
28	Zmniejszenie nakładów na sferę badawczo-rozwojową	0,0	0,0
29	Zmniejszenie nakładów na sferę organizacji i zarządzania	0,0	0,0
30	Zmniejszenie nakładów na sferę zarządzania jakością	0,0	0,0
31	Zmniejszenie nakładów na sferę zasobów niewidzialnych	0,0	0,0
32	Poszukiwanie nowych źródeł finansowania np. *venture capital*	0,0	0,0
33	Likwidacja działalności niezwiązanych bezpośrednie z domeną przedsiębiorstwa	0,0	0,0
34	Przekazanie części działalności na zewnątrz – outsourcing	0,0	0,0
35	Zatrudnienie kadr, które nie były dostępne w innych warunkach	0,0	0,0
36	Przeniesienie produkcji w inne miejsce kraju	0,0	0,0
37	Przeniesienie produkcji do innego kraju	0,0	0,0
38	Fuzja lub przejęcie innego podmiotu	0,0	0,0
39	Zwiększenie hedgingu – metody ograniczania bądź neutralizowania ryzyka zmian cen instrumentów finansowych lub towarów, przy wykorzystaniu instrumentów pochodnych	0,0	0,0
40	Nieplanowanie żadnych kroków	0,0	0,0

Źródło: opracowanie na podstawie badań empirycznych.

Uzyskane wyniki pozwalają podzielić ogół badanych działań na trzy grupy – zgodnie z przyjętą skalą częstotliwości stosowania. Należy zauważyć, że żadne z poddanych analizie działań nie jest stosowane przez badane małe przedsiębiorstwa systematycznie.

W pierwszej z nich – działaniach podejmowanych sporadycznie – znalazły się cztery z nich, a mianowicie: poszukiwanie nowych rynków zbytu dla istniejących dóbr i usług, poprawa wydajności pracy, poszukiwanie nowych rynków i nisz rynkowych dla nowych dóbr i usług oraz podniesienie jakości produkowanych wyrobów. Rezultat ten pokazuje, że większość badanych małych przedsiębiorstw, przeciwdziałając skutkom kryzysu – przede wszystkim w obszarze

zmienionych potrzeb – próbuje znaleźć nowe zastosowania dla istniejących produktów i wprowadzać całkiem nowe. Próbuje dotrzeć z nimi na nowe nisze rynkowe, co, jak się wydaje, może być przejawem realizacji strategii błękitnego oceanu[14], polegającej na kreowaniu przez przedsiębiorstwa wolnej i niezagospodarowanej jeszcze przestrzeni rynkowej. Sugerują to także dwa pozostałe działania – podniesienie wydajności i jakości produktów.

Drugą grupę stanowią działania podejmowane przez małe przedsiębiorstwa rzadko. Znalazło się tu czternaście poddanych analizie działań. Mają one różny charakter. Zdecydowana ich większość to działania zmierzające do swoistej „kuracji odchudzającej" redukującej koszty. Zaliczyć tu należy zarówno zmniejszenie nakładów na sfery: produkcji, zatrudnienia, logistyki i zaopatrzenia, marketingu, finansów, komunikacji i informacji, jak i redukcję kosztów operacyjnych i restrukturyzację. Warto również zwrócić uwagę na zróżnicowane postępowanie badanych małych przedsiębiorstw w kwestii ceny ich produktów. Z jednej strony część z nich deklaruje, że podejmuje decyzje o obniżeniu cen, z drugiej zaś część zmniejsza produkcję. Zmniejszenie podaży może być przecież działaniem chroniącym przed konieczną obniżką cen. Wśród pozostałych działań podejmowanych rzadko badane małe przedsiębiorstwa wskazały jeszcze wydłużenie terminów płatności oraz próbę pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania – głównie ze środków Unii Europejskiej. Dwa ostatnie działania łączą się z sobą, ponieważ podjęcie działalności handlowej w Internecie jest niczym innym jak nowym kanałem dystrybucji swoich produktów.

Ostatnią, najliczniejszą, grupę stanowiły działania nigdy niepodejmowane przez badane małe przedsiębiorstwa. Łącznie było ich dwadzieścia jeden. Wskazano tu zarówno likwidację zakładu, wysyłanie pracowników na przymusowe urlopy, zmniejszenie czasu pracy, redukcję zatrudnienia – w zakresie pracowników produkcyjnych i administracyjnych, jak i czasowe wstrzymanie produkcji. Warto zwrócić uwagę na te działania w kontekście wcześniej wspomnianych, chociażby podniesienia wydajności pracy. Wydaje się to jedno-

[14] Strategia Błękitnego Oceanu – *Blue Ocean Strategy* – jedna ze strategii zajmowania rynków przez przedsiębiorstwa. Autorami pojęcia są W. Chan Kim i R. Mauborgne związani z francuską wyższą szkołą biznesu INSEAD. Koncepcja strategii błękitnego oceanu jest pewnego rodzaju przeciwwagą dla strategii czerwonego oceanu (czyli zajmowania tych rynków, które są już zagospodarowane). Podstawą definicji błękitnego oceanu jest kreowanie przez przedsiębiorstwa wolnej i niezagospodarowanej jeszcze przestrzeni rynkowej. Dzięki temu konkurencja przestaje być istotna oraz przedsiębiorstwa wykorzystują w pełni innowacyjność do kształtowania swojej pozycji. Istotą tej strategii jest innowacja wartości, której celem jest koncentrowanie się na wytwarzaniu nowych wartości dla klientów i własnego przedsiębiorstwa. Zob. W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

znacznie wskazywać, że mali przedsiębiorcy cenią pracowników, prawdopodobnie inwestują w podnoszenie ich kwalifikacji i umiejętności, a tym samym nie chcą ich stracić. Badane przedsiębiorstwa nie rezygnują również z obecnych rynków i równocześnie nie podejmują decyzji o znaczącej dywersyfikacji swej działalności. To z kolei wydaje się wskazywać, że prawdopodobnie większość badanych małych przedsiębiorstw to firmy realizujące strategię specjalizacji w wybranych niszach rynkowych. Kolejne działania, których nie podejmują małe przedsiębiorstwa, sugerują, że osoby nimi zarządzające mają świadomość tego, co współcześnie decyduje o powodzeniu i sukcesie na rynku. Nie jest to bowiem obniżanie jakości wyrobów czy zmniejszanie nakładów na sfery: badawczo-rozwojową, organizacji i zarządzania, zarządzania jakością i zasobów niewidzialnych. W czasie kryzysu małe przedsiębiorstwa nie szukają również nowych źródeł finansowania w postaci udziałów funduszy *venture capital*. Rezultat ten wydaje się potwierdzać, że małe przedsiębiorstwa, a przede wszystkim ich właściciele, nie chcą udziału innych podmiotów, często wychodząc z założenia, że jeśli sami nie potrafią rozwiązać swych problemów, to na pewno nie zrobią tego inni. Wśród pozostałych niepodejmowanych działań znalazły się jeszcze: likwidacja działalności niezwiązanych bezpośrednio z domeną przedsiębiorstwa (co jeszcze raz sugeruje, że badani to wąscy specjaliści w swych dziedzinach), przekazanie części działalności na zewnątrz – outsourcing, zatrudnianie kadr, które nie były dostępne w innych warunkach, przeniesienie produkcji w inne miejsce kraju lub do innego kraju, fuzje i przejęcia innych podmiotów, zwiększanie hedgingu oraz brak planowania jakichkolwiek działań.

Zakończenie

Zaprezentowane powyżej wyniki badań empirycznych małych przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w obszarze najczęściej podejmowanych działań w czasie kryzysu pozwalają na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, wskazują one, że badane małe przedsiębiorstwa inaczej reagują na kryzys niż przedsiębiorstwa duże, zazwyczaj dążące do obniżki kosztów. W przypadku małych przedsiębiorstw w pierwszej kolejności jest to próba poprawy wydajności pracy połączona z podnoszeniem jakości produkowanych wyrobów oraz poszukiwaniem nowych rynków zbytu dla istniejących dóbr i usług. Znaczna część badanych szuka również nowych rynków zbytu i nisz rynkowych dla całkiem nowych produktów. Tego typu działanie można określić mianem swoistej „ucieczki do przodu".

Po drugie, najczęściej wykorzystywane działania – swoiste mechanizmy obronne – są bezpośrednio związane z cechami charakteryzującymi małe przedsiębiorstwa, a więc przede wszystkim z ich zdolnością adaptacyjną, elastycznością działania oraz dominującą rolą właściciela – przedsiębiorcy. Innymi słowy, jedno centrum decyzyjne w połączeniu z dużą elastycznością działania oznacza zazwyczaj błyskawicznie podejmowane w kryzysie decyzje.

Po trzecie, analizując najczęściej podejmowane działania, można zauważyć, że rzeczywiście są one zdecydowanie bardziej akceptowalne społecznie (głównie dzięki wykorzystaniu własnych rezerw, szybkie angażowanie się w nowe obszary funkcjonowania) niż działania dużych firm (kierujących się zasadą przenoszenia zasobów w obszary zapewniające wyższą efektywność zaangażowanego kapitału).

Po czwarte, warto zwrócić uwagę, że część badanych małych przedsiębiorstw wskazuje, iż kryzys sprzyja poszukiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania, zwłaszcza wśród środków pochodzących z Unii Europejskiej.

SMALL ENTERPRISES FROM KUJAWSKO-POMORSKIE VOIVIDESHIP ACTIVITIES IN THE DAYS OF CRISIS

Summary

The world economy of the end of first decade of XXI century goes through one of the deepest crisis in the history. Financial crisis touched, in different degree, the majority of European states, included Poland. How do enterprises react on the crisis? What kind of defensive mechanics do they take? The paper presents the most popular operations undertaken by small enterprises of Kujawsko-Pomorskie voivodeship in the effect of world economic crisis. These peculiar defensive mechanics were discussed from the perspective of operations undertaken by large enterprises.

Translated by Maciej Zastempowski