

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Aneta Zelek, Grażyna Maniak

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

WRAŻLIWOŚĆ I REAKTYWNOŚĆ MŁODYCH FIRM NA KRYZYS – STUDIUM DEKONIUNKTURY 2007-2010

Streszczenie: Referat przedstawia wyniki badań wpływu kryzysu z lat 2007-2010 na kondycję i zachowania polskich podmiotów gospodarczych. Celem pracy jest weryfikacja hipotezy o większej wrażliwości młodych firm na dekonjunkturę i ich słabszej reaktywności na zagrożenie kryzysem. Wyniki badań zaprezentowano zatem według wieku badanych firm. Wyraźna większość obszarów analizy nie wykazuje istotnych różnic w odporności firm na kryzys. Choć badania potwierdzają negatywny wpływ dekonjunkтуры na kondycję ekonomiczną podmiotów gospodarczych, to ich wiek nie jest zmienną dystynktywną. Ocena wpływu dekonjunkтуры na perspektywę rozwoju firm także nie wskazała istotnych różnic. Młode firmy odróżnia od starszych moment obserwacji pierwszych symptomów kryzysu i rodzaj podejmowanych decyzji. Wnioski te stały się podstawą do odrzucenia przyjętej hipotezy badawczej.

Słowa kluczowe: kryzys, reaktywność na kryzys, działania antykryzysowe i sanacyjne, stopa zgonów przedsiębiorstw, *start-up*.

1. Wstęp

Pomimo że zarówno analizy rządowe, jak i prognozy ośrodków niezależnych w opisie odporności polskiej gospodarki na kryzys zgodnie używają retoryki „zielonej wyspy”, to jednak symptomy recesji są wyraźne w wielu sektorach przemysłu czy usług. Gwałtowny spadek zamówień i sprzedaży wywołuje redukcję produkcji i zatrudnienia, co realnie zagraża znaczącym pogorszeniem kondycji finansowej w sektorze przedsiębiorstw. W efekcie rośnie stopa upadłości, a w przypadku firm niezagrażonych bankructwem słabnie ich zdolność do rozwoju lub przetrwania.

Według danych statystycznych dotyczących zgonów przedsiębiorstw, w Polsce na ryzyko porażki najbardziej narażone są firmy młode, tzw. *start-up* (nowo powstające firmy). Określenie to używane jest nie tyle w kontekście cezury czasowej, ile w kontekście wczesnych faz życia firmy. Pomimo dość wysokiego poziomu przedsiębiorczości w Polsce (mierzonego liczbą nowo powstałych firm na 1000 mieszkańców) odsetek niepowodzeń polskich *start-up* w biznesie jest jednym z najwyższych w UE. Według danych GUS, w latach 2000-2005 przeżywalność polskich firm w pierwszym roku od powstania kształtowała się w przedziale od 61 do blisko

65%¹. Oznacza to porażkę co trzeciej nowo powstałej firmy już w ciągu pierwszych 12 miesięcy funkcjonowania. Stopa przeżywalności w kolejnych latach funkcjonowania wyraźnie spadała: do poziomu 54% firm w drugim i 31% w piątym roku działalności. W kolejnych latach, tj. w okresie 2006-2009, wskaźnik przeżycia jednego roku stale się poprawiał i w 2009 r. wynosił 77%². Niestety dane za 2010 i I połowę 2011 r. jednoznacznie wskazują na istotne zwiększenie stopy zgonów młodych firm i co za tym idzie pogorszenie warunków ich przeżywalności.

Przedstawione statystyki sugerują, że we wczesnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa są wyjątkowo wrażliwe na oddziaływanie warunków otoczenia, w tym na wpływy wahań koniunkturalnych. Dekoniunktura wywołuje w tych firmach bardzo poważne perturbacje, często zagrażając nie tylko bieżącej kondycji ekonomicznej, ale też perspektywom dalszego rozwoju. Najbardziej prawdopodobną przyczyną takiego stanu rzeczy jest niska reaktywność młodych firm na zjawiska kryzysowe i ich słaba adaptacja do zmiennych warunków. Potwierdzeniem tych przypuszczeń są badania interakcji rozwoju firmy i czasu jej działania, które potwierdzają tezę o kluczowej roli pierwszych 3,5 do 5 lat funkcjonowania firmy dla jej przetrwania i dalszego rozwoju. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku 3 lata częściej notują regres niż rozwój, przy czym dla tych działających dłużej niż 4 lata odsetek firm wykazujących rozwój jest zdecydowanie wyższy (nawet ośmiokrotnie) niż tych wykazujących regres³.

Uwzględniając powyższe argumenty, w niniejszym opracowaniu za zasadne uznano zweryfikowanie słuszności **hipotezy o zwiększonej wrażliwości młodych firm na dekonunkturę i ich słabej reaktywności wobec zagrożeń kryzysowych**⁴.

2. Symptomy kryzysu a wiek firmy

Podstawą oceny oddziaływania dekonunktury w okresie 2007-2010 na firmy (z uwzględnieniem ich wieku jako zmiennej kontrolnej) jest analiza wpływu kryzysu w trzech fundamentalnych obszarach:

- 1) wpływ kryzysu na kondycję ekonomiczną firm;
- 2) konsekwencje objawów kryzysu dla funkcjonowania firm;
- 3) wpływ zjawisk koniunkturalnych na perspektywy rozwojowe firm.

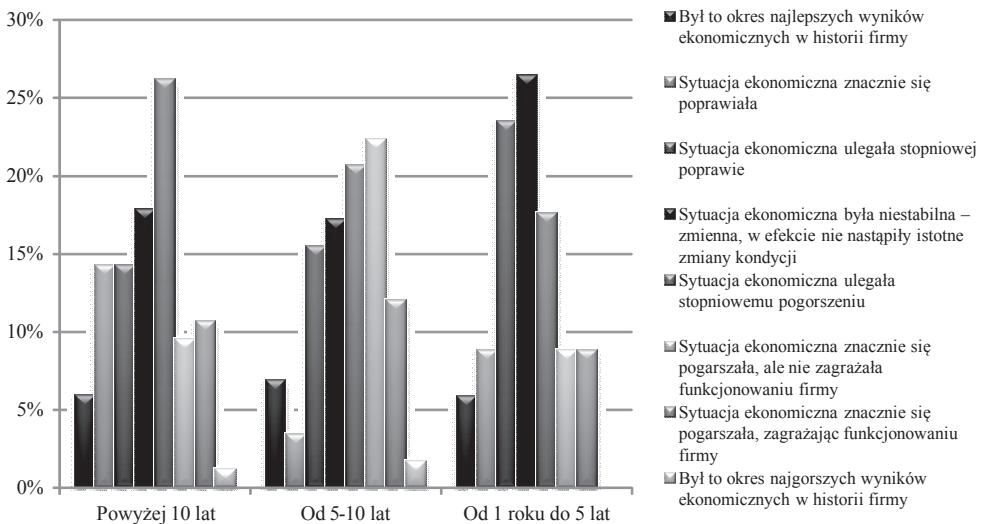
¹ *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2001–2003*, GUS, Warszawa 2005.

² *Raport o stanie sektora MŚP w Polsce*, PARP, Warszawa 2011.

³ Por. K. Wach, *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw a parametry demograficzne przedsiębiorstw i przedsiębiorców*, Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych nr 2, UE, Kraków 2009, s. 40 i nast.

⁴ Podstawą weryfikacji tak sformułowanych hipotez są badania empiryczne przeprowadzone w 2011 r. w grupie 202 przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego, zrealizowanych w ramach projektu badawczego pt. „Reaktywność i adaptatywność podmiotów gospodarczych w fazach dekonunktury” – grant NCN 2009–2012.

W pierwszym obszarze zbadano rozkład subiektywnych ocen kadr kierowniczych badanych firm w zakresie ich sytuacji ekonomicznej (rys. 1). Uwzględniając rozkład odpowiedzi według wieku badanych firm, nie stwierdzono istotnych różnic czy dysproporcji. W grupie firm młodych (pierwsze 5 lat funkcjonowania) ocena wpływu kryzysu na kondycję ekonomiczną wypada podobnie jak w firmach starszych, a nawet wskazuje na ich nieznacznie lepszą sytuację. W tej grupie nie zanotowano odpowiedzi o krytycznie złej kondycji ekonomicznej, najgorszej w historii firmy (dla całej badanej populacji problem ten dotyczył 2% firm), jednak blisko 18% młodych firm wskazało na znaczne pogorszenie sytuacji ekonomicznej (w całej populacji – 24%), a kolejne 17% stwierdza jej stopniowe pogarszanie (w całej populacji 22%). Najczęściej diagnozowaną sytuacją w grupie *start-up* było stopniowe słabnięcie kondycji ekonomicznej (26%, podczas gdy dla całej badanej populacji wskaźnik ten wynosi 20%). Jednocześnie na uwagę zasługuje fakt, że spory odsetek badanych młodych firm, bo blisko 24%, ocenia swoją kondycję ekonomiczną jako stabilną, a nawet poprawiającą się (8%). Dla blisko 6% był to okres rekordowych wyników ekonomicznych.



Rys. 1. Subiektywna ocena kondycji przedsiębiorstwa w okresie 2007-2010 – rozkład odpowiedzi według wieku przedsiębiorstwa ($N = 202$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych w ramach projektu „Reaktywność i adaptacyjność podmiotów gospodarczych w fazach dekonjunktury” – grant NCN 2009-2012.

Konkludując, w tej części diagnozy należy zwrócić uwagę na to, że na negatywny wpływ kryzysu na kondycję wskazało ponad 61% młodych firm. W całej badanej

populacji odsetek ten kształtował się na podobnym poziomie i wyniósł 67%. Dobre wyniki ekonomiczne, mimo dekonunktury, wykazało w badanym okresie 39% młodych firm, a zatem więcej niż w całej populacji (33%). Nie ma zatem podstaw do twierdzenia, że firmy we wczesnych fazach cyklu życia dotkliwiej odczuwają wpływy kryzysu. Wyniki badań w tym zakresie wskazują na brak wpływu wieku firmy na kształtowanie się sytuacji ekonomicznej w fazach dekonunktury⁵.

Pewne zróżnicowanie odpowiedzi dotyczy oceny konsekwencji zmian w kondycji ekonomicznej na ogólną sytuację firmy (rys. 2). I tak w grupie młodych firm zidentyfikowano dość poważne zakłócenia, polegające głównie na pojawieniu się pewnych perturbacji w rozwoju firmy (37% wskazań) oraz na wyhamowaniu przedsięwzięć rozwojowych i inwestycyjnych (26%). W całej badanej populacji takie efekty zanotowano odpowiednio w 38 i 20%. Wśród młodych podmiotów nie odnotowano w ogóle odpowiedzi o zaistnieniu kryzysu zagrażającego istnieniu firmy (w całej populacji zjawisko to dotyczy blisko 7% firm). Młode firmy nie odnotowały również zjawiska poważnego spowolnienia w rozwoju, podczas gdy we wszystkich badanych firmach spowolnienie dotyczyło ponad 15%. Dla 43% młodych firm koniunktura w badanym okresie stanowiła czynnik prorozwojowy i pozwoliła na dynamiczny, a przynajmniej planowany rozwój, podczas gdy w całej badanej grupie firm odsetek ten nie przekracza 32%.

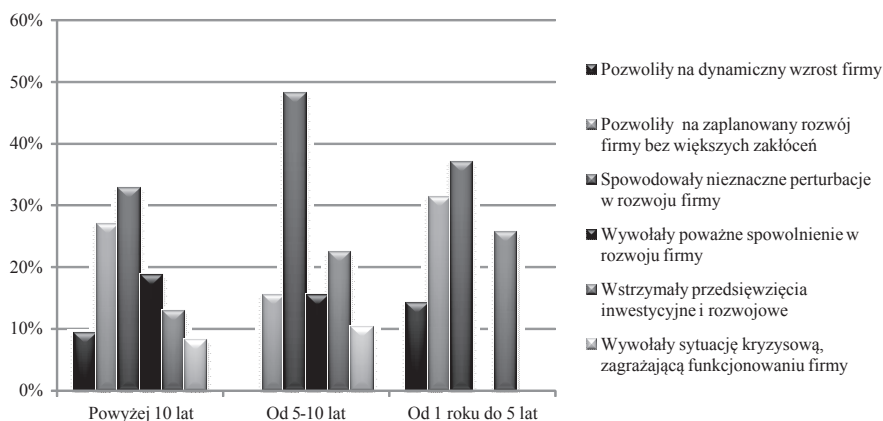
Ten komponent analizy ponownie udowadnia, że młode firmy nie odnotowały podwyższonej wrażliwości na zjawiska kryzysowe. Wręcz odwrotnie, młodzi przedsiębiorcy i kadry kierownicze młodych firm dość optymistycznie odnoszą się do ocen perspektyw rozwoju firm po okresie dekonunktury (rys. 3). Tylko nieznacznie ponad 10% respondentów z tej grupy wskazuje na to, że kryzys zagraża istnieniu firmy (w całej badanej populacji dwa razy więcej firm wskazało taką odpowiedź). O osłabiającym możliwości rozwoju wpływie kryzysu można mówić w odniesieniu do 38% młodych firm i aż 45% pozostałych. Z kolei dla ¼ młodych firm kryzys tworzy podstawy do dynamicznego dalszego wzrostu. Podobna część firm starszych niż 10 lat wskazuje również na taką odpowiedź. Niepokoić może jedynie fakt, że kolejne 25% młodych firm nie widzi związku między koniunkturą a perspektywami wzrostu. Może to oznaczać stosunkowo niewielkie doświadczenie tych firm, rzutu-jące na ewentualne ignorowanie skutków wahań koniunkturalnych.

Obok problematyki wpływu kryzysu na kondycję i rozwój firm w okresie 2007-2010, prezentowane badania obejmowały również próbę określenia czasu pojawienia się pierwszych symptomów kryzysu. Jak wynika z tego pomiaru, gros badanych firm odnotowało najpoważniejsze objawy kryzysu w drugiej połowie 2008 roku oraz w całym 2009 roku⁶ (rys. 4). Warto zwrócić uwagę na to, że w młodych firmach symptomy dekonunktury ujawniały swoje oddziaływanie stosunkowo później niż w firmach dojrzałych. W latach 2008-2009 pierwsze symptomy dekonunktury

⁵ *Przetrwąć dekonunkturę. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, red. A. Burlita, G. Maniak., A. Zelek, Wydawnictwo Naukowe ZPSB, Szczecin 2011, s. 84 i nast.

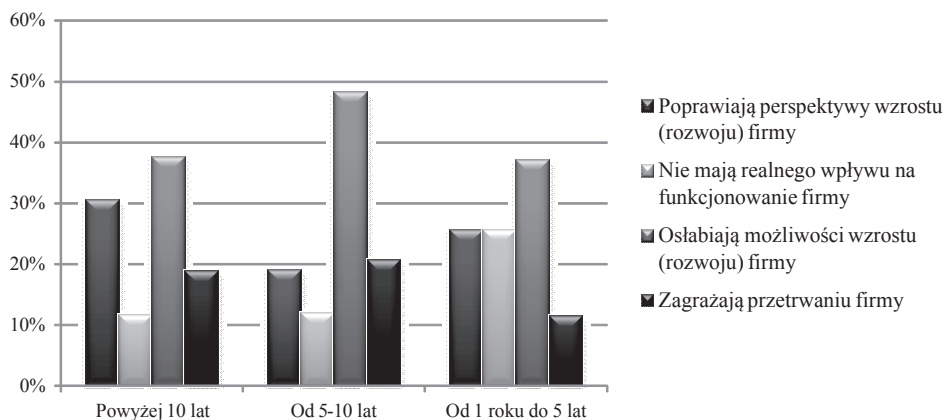
⁶ *Ibidem*, s. 111.

ujawniły swoje oddziaływanie w 64% firm *start-up* i aż w 73% firm starszych. Jednocześnie blisko $\frac{1}{4}$ młodych firm wskazała 2010 r. jako moment obserwacji pierwszych objawów kryzysu, podczas gdy w firmach starszych dotyczyło to zaledwie 11% respondowanych.



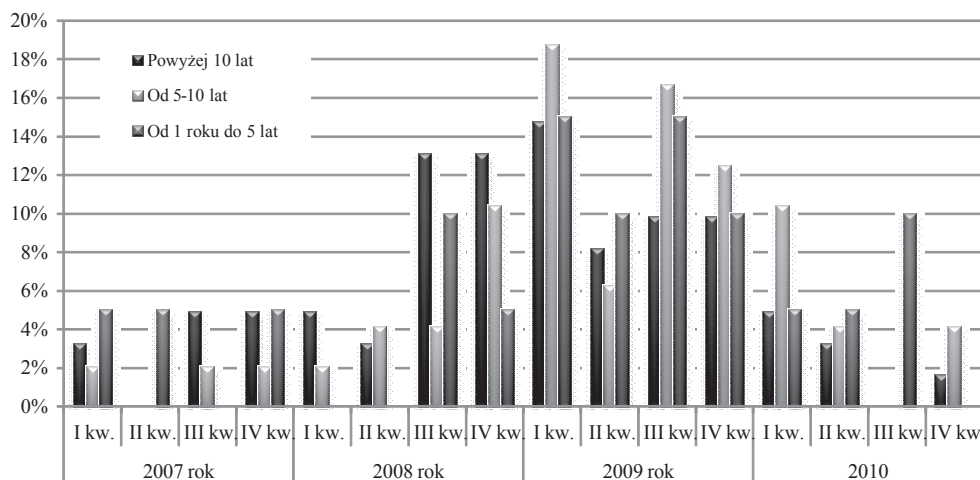
Rys. 2. Subiektywna ocena wpływu objawów kryzysu na przedsiębiorstwa w okresie 2007-2010 – rozkład odpowiedzi według wieku przedsiębiorstwa ($N = 202$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych w ramach projektu „Reaktywność i adaptatywność podmiotów gospodarczych w fazach dekonjunktury” – grant NCN 2009-2012.



Rys. 3. Subiektywna ocena wpływu dekonjunktury w okresie 2007-2010 na perspektywy rozwoju badanych firm – rozkład odpowiedzi według wieku przedsiębiorstwa ($N = 202$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych w ramach projektu „Reaktywność i adaptatywność podmiotów gospodarczych w fazach dekonjunktury” – grant NCN 2009-2012.



Rys. 4. Moment zarejestrowania pierwszych symptomów kryzysu w badanych firmach w okresie 2007-2010 – rozkład odpowiedzi według wieku przedsiębiorstwa ($N = 202$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych w ramach projektu „Reaktywność i adaptatywność podmiotów gospodarczych w fazach dekonstrukcji” – grant NCN 2009-2012.

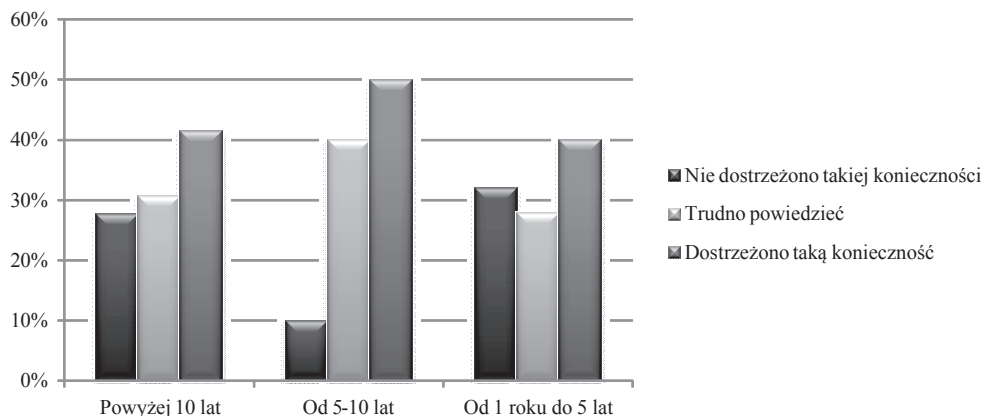
Opóźnione ujawnienie skutków kryzysu w młodych firmach można interpretować dwojako. Po pierwsze można przypuszczać, że młode firmy są w rzeczywistości narażone na objawy dekonstrukcji później niż firmy starsze w efekcie tzw. syndromu domina. Jednocześnie istnieje spore prawdopodobieństwo, że firmy te wykazały się mniejszą spostrzegawczością, co sygnalizuje ich słabszą dojrzałość i brak doświadczenia w procesie percepcji symptomów recesji.

3. Zarządzanie w kryzysie a wiek firmy

Kwestią kluczową w ocenie wrażliwości i reaktywności młodych firm na zjawiska kryzysowe jest ich zdolność do podejmowania adekwatnych działań naprawczych. Równie istotnym aspektem tej oceny jest próba odpowiedzi na pytanie o najczęściej stosowane działania sanacyjne w firmach *start-up*.

W całej populacji badanych firm konieczność podjęcia działań antykryzysowych dostrzegło 43% przedsiębiorstw, 36% ankietowanych nie potrafiło ocenić takiej konieczności, a 22% firm nie odczuło przymusu podjęcia jakichkolwiek działań. Najbardziej aktywną postawę wobec zagrożeń wynikających z oddziaływania kryzysu gospodarczego wykazały firmy dojrzałe – działające na rynku od 5 do 10 lat oraz powyżej 10 lat – odpowiednio 50 i 41% firm (rys. 5). Można założyć, że wynika to m.in. z nabytego przez nie doświadczenia podczas poprzednich wahań koniunkturalnych (lata 2000-2002). Mniej aktywną postawę zademonstrowały firmy młode,

wśród których 32% nie dostrzeżało konieczności podjęcia jakichkolwiek działań antykryzysowych, a 28% nie potrafiło odpowiedzieć na pytanie o programy naprawcze. Jednocześnie w 40% młodych firm podejmowane były różnorodne decyzje mające na celu eliminację skutków kryzysu. Warto podkreślić, że najgorzej sytuacja kształtowała się w firmach najmłodszych (poniżej jednego roku). W tej grupie żadna z firm nie widziała takiej konieczności, pomimo iż 33% z nich zdecydowanie negatywnie oceniła wpływ kryzysu na funkcjonowanie ich firmy.



Rys. 5. Subiektywna ocena konieczności podjęcia działań antykryzysowych w badanych firmach – rozkład odpowiedzi według wieku przedsiębiorstwa ($N = 202$)

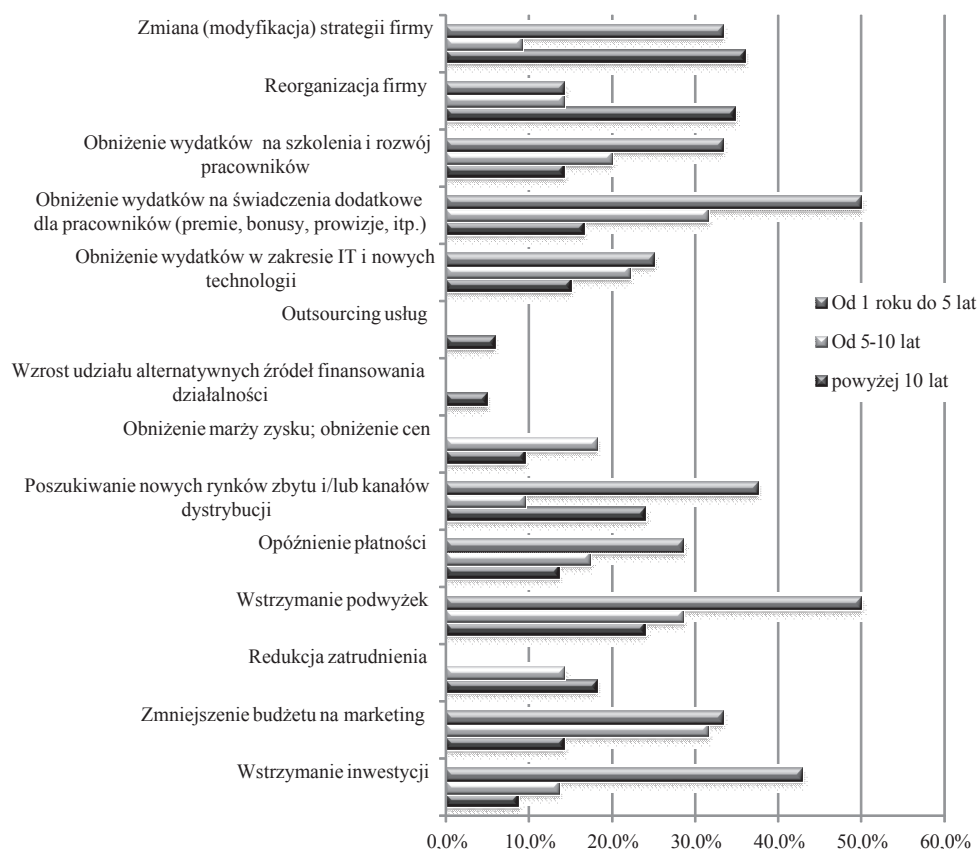
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych w ramach projektu „Reaktywność i adaptacyjność podmiotów gospodarczych w fazach dekonjunktury” – grant NCN 2009-2012.

Badania częstotliwości podejmowania działań antykryzysowych jednoznacznie wskazują na podobny rozkład odpowiedzi w grupie firm najstarszych i młodych. Fakt taki należy interpretować jako brak wyraźnych różnic w postawach wobec kryzysu w badanych przedsiębiorstwach w rozkładzie wiekowym.

Istotne różnice w zachowaniu firm młodych i dojrzałych wobec objawów dekonjunktury i słabnącej kondycji ekonomicznej zanotowano w badaniach rodzajów stosowanych programów antykryzysowych. W młodych firmach dominują decyzje redukcyjne, ograniczające potencjał strategiczny, oraz działania o charakterze operacyjnym o doraźnych skutkach (rys. 6).

Wśród firm stosujących takie działania, jak: wstrzymanie inwestycji, ograniczenia budżetowe w dziedzinie marketingu, wydatków na IT czy wydatków szkoleniowych oraz wydatków motywacyjnych, dominują właśnie młode firmy. Stanowią one zwykle od 40 do 50% podmiotów stosujących takie ograniczenia. Niemniej jednak niepokojący pozostaje fakt, że w grupie firm stosujących bardziej proaktywne działania (takie jak: reorganizacja firmy, alternatywne źródła finansowania, outsourcing

itp.) młode firmy stanowią bardzo niewielki odsetek, a często nie występują w ogóle. Tymczasem działania aktywizujące, poprawiające pozycję strategiczną i konkurencyjną są domeną firm najstarszych, działających na rynku ponad 10 lat. Firmy te stanowią od 25 do 37% podmiotów decydujących się na działania proaktywne.



Rys. 6. Rodzaje podejmowanych działań naprawczych w badanych firmach w okresie 2007-2010 – rozkład odpowiedzi według wieku przedsiębiorstwa ($N = 202$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych w ramach projektu „Reaktywność i adaptatywność podmiotów gospodarczych w fazach dekonunktury” – grant NCN 2009-2012.

Wnioski z tej części analizy skłaniają do konstatacji, że młode firmy stosują niezbyt wyrafinowane działania sanacyjne i w efekcie uzyskują krótkookresową poprawę sytuacji ekonomicznej. Co więcej, w wielu przypadkach działania te powodują poważne ograniczenie potencjału strategicznego firm, narażając je na osłabienie zdolności do powrotu na ścieżkę rozwoju.

4. Zakończenie

Choć przedstawione w niniejszym opracowaniu dowody empiryczne nie mogą być podstawą szerszych uogólnień i jako takie nie powinny być interpretowane jako charakterystyczne dla populacji wszystkich polskich podmiotów gospodarczych⁷, to jednak dostarczają bardzo ciekawych, a nawet zaskakujących wniosków. **Wyniki omówionych badań skłaniają do falsyfikacji hipotezy o zwiększonej wrażliwości młodych firm na dekonjunkurę i ich słabej reaktywności wobec zagrożeń kryzysowych.**

W znakomitej większości obszarów zaprezentowanej analizy nie znaleziono dowodów na istotne różnice w odporności firm w różnym wieku na kryzys. Choć badania wskazują jednoznacznie na negatywne oddziaływanie dekonjunkury w okresie 2007-2010 na realną kondycję ekonomiczną podmiotów gospodarczych (blisko 2/3 badanych firm zidentyfikowało pewne perturbacje), to jednak wiek firmy nie jest zmienną dystynktywną i nie odpowiada za różnicowanie wpływu kryzysu. Podobnie ocena wpływu dekonjunkury na perspektywy rozwoju firm nie udokumentowała istotnych różnic w rozkładzie według wieku firm. Bez względu na dojrzałość firmy, na zakłócenia rozwoju w efekcie wahań koniunkturalnych wskazuje około 40% firm. Taki sam odsetek firm (młodych i dojrzałych) podejmuje działania antykryzysowe.

Jedyną różnicą postaw wobec kryzysu w grupie firm młodych na tle tych starszych dotyczy momentu obserwacji pierwszych symptomów kryzysu i rodzaju podejmowanych decyzji. Młode firmy odnotowały problemy relatywnie później niż firmy dojrzałe – opóźnienie to wyniosło przeciętnie około 3 kwartały. Firmy z grupy *start-up* różnią się od pozostałych głównie pod względem typu działań antykryzysowych. O ile w firmach dojrzałych dominują działania proaktywne (ujawniające swoje skutki w dłuższym okresie, w postaci poprawy potencjału strategicznego), o tyle w firmach młodych znacznie częściej stosowane są działania operacyjne, redukujące i ograniczające zasoby.

Wnioski powyższe nie uzasadniają jednak uznania za prawdziwą hipotezy o słabej reaktywności młodych firm wobec kryzysu. Firmy te bowiem pozostają reaktywne, jednak decydują się na działania adaptacyjne, a nie ofensywne.

⁷ Badania przeprowadzono w 2011 roku w grupie 202 przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego, w ramach projektu badawczego pt. „Reaktywność i adaptatywność podmiotów gospodarczych w fazach dekonjunkury” – grant NCN 2009-2012.

Literatura

- Przetrzeć dekoninkturę. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, red. A. Burlita, G. Maniak, A. Zelek, Wydawnictwo Naukowe ZPSB, Szczecin 2011, s. 84 i nast.
- Raport o stanie sektora MŚP w Polsce*, PARP, Warszawa 2011.
- Wach K., *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw a parametry demograficzne przedsiębiorstw i przedsiębiorców*, Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych nr 2, UE, Kraków 2009.
- Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2001-2003*, GUS, Warszawa 2005.

THE SENSITIVITY AND REACTIVITY OF START-UP COMPANIES IN CRISIS – STUDY OF THE 2007-2010 RECESSION

Summary: The paper presents the results of studies on effects of the crisis of 2007-2010 on the condition and behavior of Polish companies. The main objective of this paper is to verify the hypothesis of increased sensitivity of young companies (start-up) in the recession phase and their weak reactivity against the risks of crisis. Therefore, empirical results are presented in the breakdown by age of the surveyed companies. In the vast majority of the presented analysis areas, there is no evidence of significant differences in the resistance of firms of different ages to the crisis. Although the studies clearly show the negative impact of the downturn in the real economic performance of businesses, the age variable is not distinctive and it is not responsible for the differentiation of the impact of the crisis. Similarly, the assessment of the downturn impact on the prospects of companies has not documented any significant differences from the point of view of firms age. The only difference of attitudes towards the crisis in the group of young companies in the background of these older ones is the moment of the first symptoms of crisis observations and the type of recovery decisions. These conclusions became the basis for the rejection of the adopted above hypothesis.

Keywords: crisis, reaction to the crisis, anticrisis and sanative actions, mortality rate of enterprises, start-up.