



Przedsiębiorca odporny

Jak przetrwał pandemię

AUTORZY

Monika Helak

badaczka
Polityka Insight

dr Adam Czerniak

dyrektor ds. badań, główny ekonomista
Polityka Insight

Jakub Piznal

młodszy analityk
Polityka Insight

KONSULTACJA MERYTORYCZNA

dr Małgorzata Durska

Polska Rada Biznesu

REDAKCJA

Anna Chyckowska

PROJEKT GRAFICZNY

Anna Olczak



POLSKA RADA BIZNESU to organizacja zrzeszająca właścicieli i kluczowych menedżerów największych polskich przedsiębiorstw oraz firm międzynarodowych działających w Polsce. Członkowie PRB reprezentują większość sektorów gospodarki.

**POLITYKA
INSIGHT**

POLITYKA INSIGHT to pierwsza w Polsce platforma wiedzy dla liderów biznesu, decydentów politycznych i dyplomatów. Działa od 2013 r. i ma trzy linie biznesowe: wydaje serwisy analityczne dostępne w abonamentach (PI Premium, PI Finance i PI Energy), przygotowuje opracowania, prezentacje i szkolenia na zlecenie firm, administracji publicznej i organizacji międzynarodowych oraz organizuje debaty tematyczne i konferencje.
www.politykainsight.pl

Badanie ilościowe wykonała agencja badawcza Smartscope.

Opracowanie jest bezstronne i obiektywne. Wszystkie prawa zastrzeżone.

Warszawa, czerwiec 2021 r.

Spis treści

KLUCZOWE WNIOSKI	4
WPROWADZENIE: Cel badania	7
PRZESZŁOŚĆ: Przedsiębiorcy w pierwszym roku pandemii	9
Wpływ pandemii na przedsiębiorców	12
Strategie działania	16
TU I TERAZ: Oczekiwania przedsiębiorców	29
Jakiej pomocy finansowej potrzeba	34
Na co potrzeba pomocy	36
Jak usprawnić pomoc	37
Czego jeszcze potrzebują przedsiębiorcy	45
PRZYSZŁOŚĆ: Jak pomóc przedsiębiorcom zyskać odporność na kolejne kryzysy?	51
Rekomendacje dla państwa	56
ANEKS METODYCZNY	59
BIBLIOGRAFIA	61

KLUCZOWE WNIOSKI

Pandemia COVID-19 okazała się dotkliwa społecznie i gospodarczo. Naprzemienne otwieranie i zamykanie gospodarki oraz inne regulacje ograniczające swobodę działalności firm z poszczególnych branż uderżyły w sytuację finansową większości przedsiębiorstw. Krajowe programy osłonowe dla firm, zwane potocznie tarczą antykryzysową, nie zawsze adekwatnie odpowiadały na potrzeby przedsiębiorców w tym trudnym okresie. Mimo to, przedsiębiorstwa wykazały się zaskakująco wysoką odpornością na kryzys i zdecydowana większość z nich przetrwała 2020 rok bez zwolnień czy konieczności cięcia płac. Aby dowiedzieć się, jakie czynniki zadecydowały o sukcesie polskich przedsiębiorców, jak oceniają oni pomoc państwa i jakie mają plany i potrzeby na przyszłość, przeprowadziliśmy kompleksowe badania jakościowe i ilościowe. Poniżej prezentujemy otrzymane wyniki, w których szczególną uwagę zwracamy na wyróżnione przez nas różne strategie przetrwania przyjęte przez przedsiębiorców.



PRZESZŁOŚĆ: PRZEDSIĘBIORCY W PIERWSZYM ROKU PANDEMII

84%



właściciele firm uniknęło
zwolnień w czasie kryzysu

Dwukrotnie rzadziej decyzję o redukcji kadr podejmowali właściciele firm o niskich obrotach (do 100 tys. zł rocznie). W pierwszej kolejności załogę redukowali przedsiębiorcy stosujący umowy o dzieło. Receptą na kryzys nieraz bywała solidarność i samopomoc. W wywiadach jakościowych respondenci wskazywali też na wagę dobrych relacji z klientami i kontrahentami, z którymi ustalali np. czasowe odroczenie płatności, barter usług lub czasową sprzedaż po niższej cenie.

12%



przedsiębiorców wykorzystało
pandemię do rozwoju

Niektórzy przedsiębiorcy zauważyli, że pandemia to nie tylko zagrożenie, ale też szansa. Ci, którzy upatrzili sobie ten trudny okres jako biznesową odskocznię, podtrzymali wcześniejsze plany inwestycyjne, dzięki czemu udało im się dokonać ekspansji rynkowej, kiedy zagraniczni konkurenci walczyli o przetrwanie. Strategia ta była najczęściej stosowana przez spółki z branży ICT oraz polskiego przemysłu. Niestety była to najmniej liczna grupa przedsiębiorców – znacznie więcej z nich, bo aż 26 proc., musiało przyjąć strategię „ciąć biznes do kości”. Oznaczało to ekstensywne straty, zadłużanie i zwolnienia. Niemal 70 proc. musiało zreorganizować pracę, połowie spadły przychody w porównaniu do analogicznego okresu sprzed roku, a 44 proc. miało problemy z pokrywaniem bieżących kosztów działalności i zobowiązań wobec kontrahentów.

41%



przedsiębiorców nie wnioskowało
o żadne dofinansowania

Tarcza finansowa sprawdziła się jedynie częściowo. Prawie jedna piąta aplikantów nie otrzymała żadnego wsparcia mimo złożenia wniosku, a w grupie przedsiębiorców, którzy byli zmuszeni ciąć biznes do kości, z odmową spotkało się aż 63 proc., co świadczy o konstrukcyjnych wadach programu pomocowego. Wysoka skala odrzuceń dotyczyła branży najbardziej poszkodowanej pandemią – HoReCa, czyli hotelarskiej i gastronomicznej. W wywiadach przedsiębiorcy chwalili dofinansowania z Polskiego Funduszu Rozwoju, lecz jednocześnie wskazywali na liczne niekonsekwencje w tarczy i na możliwości nieuczciwego wykorzystywania kruczków prawnych.



TU I TERAZ: OCZEKIWANIA PRZEDSIĘBIORCÓW

62%



przedsiębiorców nie oczekuje dalszej pomocy finansowej od państwa

Dotyczy to zwłaszcza największych firm, zatrudniających powyżej 250 pracowników. Dobrze radzi sobie także handel i logistyka. Pozostali najczęściej sygnalizowali potrzebę zwolnienia z płatności składek na ubezpieczenia pracownika (78,5 proc.). Jednocześnie z wywiadów jakościowych przebija się niewiara przedsiębiorców w skuteczność przyszłej pomocy państwowej – część z nich czuła się wręcz „rzucona na pożarcie” pandemii.

42%



przedsiębiorców chce usprawnienia administracji

Sz szczególnie atrakcyjne są wszelkie udogodnienia typu *paperless*, np. zawieranie umów przez internet oraz zmiana terminów na zwrot towaru czy rozliczenia VAT. Potrzebny jest też szybszy rozwój e-administracji i wsparcie urzędników państwowych w interpretacji prawa. Istotna jest szybkość procedowania – wielu przedsiębiorców otrzymała dofinansowania z budżetu, ale z dużym opóźnieniem, kiedy już sami poradzili sobie z największymi zagrożeniami dla ich biznesów.



PRZYSZŁOŚĆ: JAK POMÓC PRZEDSIĘBIORCOM ZYSKAĆ ODPORNOŚĆ NA KOLEJNE KRYZYSY

40%



przedsiębiorców wierzy, że odrobą straty powstałe w trakcie pandemii

Optymizm ten jest osadzony bezpośrednio w doświadczeniu nagłego kryzysu – choć szczególnie marzec i kwiecień 2020 r. były trudnymi miesiącami, wielu przedsiębiorcom udało się zachować dużą część przychodów i tym samym utrzymać dobre perspektywy dla własnej działalności. Jednocześnie wielu z nich docenia własne umiejętności i zasoby, ale nie wyraża optymizmu, mówiąc o przyszłej kondycji swojej branży czy polskiej gospodarki. Stwarza to presję inflacyjną, ponieważ duża grupa przedsiębiorców będzie chciała jak najszybciej się odkuć w momencie, gdy popyt powróci, i zdecyduje się na podniesienie cen towarów czy usług.

91%



przedsiębiorców chce kontynuować działalność po pandemii

Zamknięcie działalności w 2021 r. planują jedynie firmy z branż bezpośrednio dotkniętych epidemicznymi restrykcjami – hotele, lokale gastronomiczne, branża rozrywkowa i część branży handlowej. Wiele przedsiębiorstw z tych grup nie wznowiło działalności, kiedy zniesiono obowiązujące ograniczenia. To w dużej mierze rezultat luk w systemie wsparcia państwowego, który nie odpowiadał co do skali i zakresu potrzebom przedsiębiorców, borykających się z obostrzeniami epidemicznymi. Przy planowaniu przyszłych programów ośłonowych, zamiast patrzeć w tabelę klasyfikacji działalności gospodarczej, rząd powinien w większym stopniu brać pod uwagę sytuację biznesową, rynek zbytu i strukturę organizacyjną konkretnych przedsiębiorstw.



Wprowadzenie: Cel badania



COVID-19 był szokiem dla globalnej gospodarki i rynku pracy. Wprowadzone na całym świecie epidemiczne obostrzenia w pierwszej kolejności uderzyły w możliwości wytwórcze gospodarki. Ze względów bezpieczeństwa częściowo ustała produkcja, przzerwano łańcuchy dostaw oraz zaprzestano świadczenia prawie wszystkich usług konsumenckich. Niepewność co do zaraźliwości i śmiertelności wirusa, sposobu jego transmisji oraz wydolności systemów ochrony zdrowia wpłynęła natomiast na nastroje społeczne, które natychmiastowo przełożyły się na aktywność gospodarczą. Przedsiębiorcy z dnia na dzień wstrzymali inwestycje, a konsumenci zwiększyli przezornościowe oszczędności. Dziś wiemy więcej o zdrowotnych i społecznych skutkach pandemii, mamy też za sobą naprzemienne okresy otwierania i zamykania gospodarki, co jednak nie oznacza końca czasów niepewności i końca kryzysu społeczno-ekonomicznego.



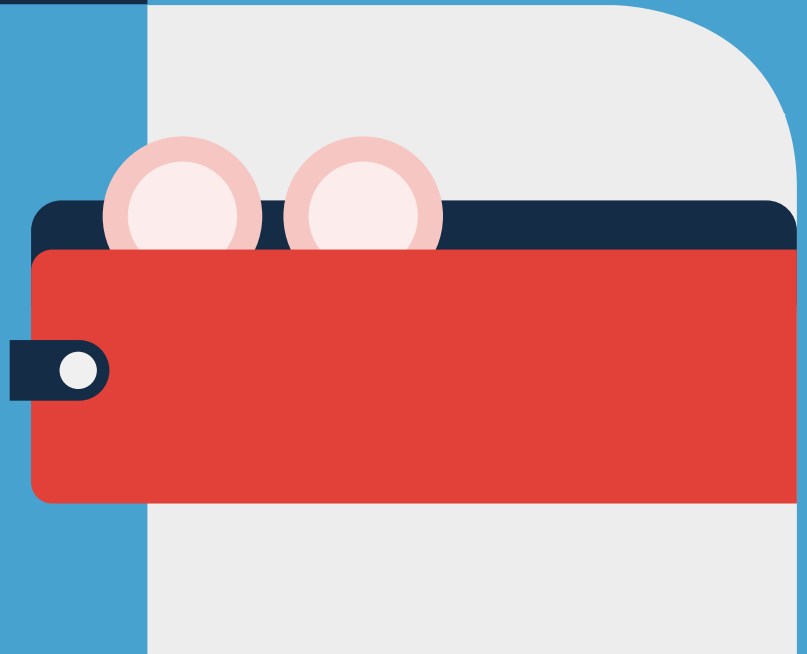
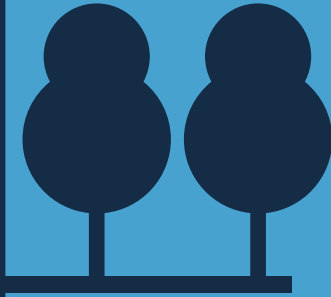
Pytania, jakie obecnie stawiają sobie pracownicy i przedsiębiorcy, dotyczą warunków funkcjonowania organizacji w przyszłości.

- Czy firma, z którą są związani, przetrwa kryzys?
- Jak zmieni się zakres jej działalności?
- Kiedy i czy uda się wyjść na plus i odrobić straty z poprzednich kwartałów?
- Jak długo potrwa gospodarczy „long COVID”?

Na wiele z nich nie da się odpowiedzieć, co unaocznia kluczową rolę państwa jako instytucji, której celem jest redukcja niepewności, stabilizacja koniunktury i zabezpieczenie zdrowotnej i ekonomicznej przyszłości obywateli. Przyszłości ekonomicznej nie sposób jednak zapewnić bez ochrony przedsiębiorców przed skutkami epidemicznych obostrzeń.



W tej specjalnej edycji raportu opracowanej w ramach cyklu publikacji realizowanych z Polską Radą Biznesu, postanowiliśmy przeanalizować, jakiej pomocy od rządu potrzebują przedsiębiorcy. Aby to zrobić, musieliśmy poprawnie zidentyfikować wpływ pandemii na firmy w zależności od branży, wielkości i włączenia w globalne łańcuchy dostaw, a także w zależności od tego, jaką strategię przyjęli przedsiębiorcy, radząc sobie ze skutkami obostrzeń epidemicznych. Dzięki temu mogliśmy ocenić, komu potrzeba pomocy, jakiego rodzaju, w jakich celach i w jak dużym zakresie. Dodatkowo sprawdziliśmy, jakich zmian w dotychczasowych programach pomocowych oczekują nasi respondenci. Na koniec – na podstawie badania jakościowego – wyszczególniliśmy te formy potrzebnego wsparcia, które pomogą przedsiębiorcom odrobić utracone przychody w dłuższym terminie i lepiej przygotować się na nieuchronne kolejne kryzysy gospodarcze.



PRZESZŁOŚĆ: Przedsiębiorcy w pierwszym roku pandemii

REAKCJE I SKUTKI PANDEMII DLA PRZEDSIĘBIORCÓW



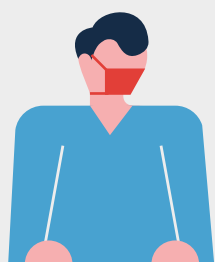
70%

wprowadziło dodatkowe obostrzenia lub zmiany w organizacji pracy



27%

zawiesiło działalność swojej firmy



50%

odnotowało spadek przychodów z głównej działalności



24%

obniżyło wynagrodzenia



43%

miało problem z pokrywaniem bieżących kosztów działalności



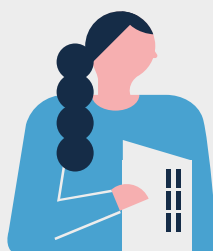
19%

uznało pandemię za szansę na rozwój



29%

rozpoczęło działalność e-commerce



16%

zdecydowało się na zwolnienie pracowników





GRAFIKA 1: Ograniczenie działalności wybranych branż a dzienna liczba przypadków COVID-19 w Polsce



Targi, kongresy i konferencje



Hotelarstwo



Kina



Galerie handlowe

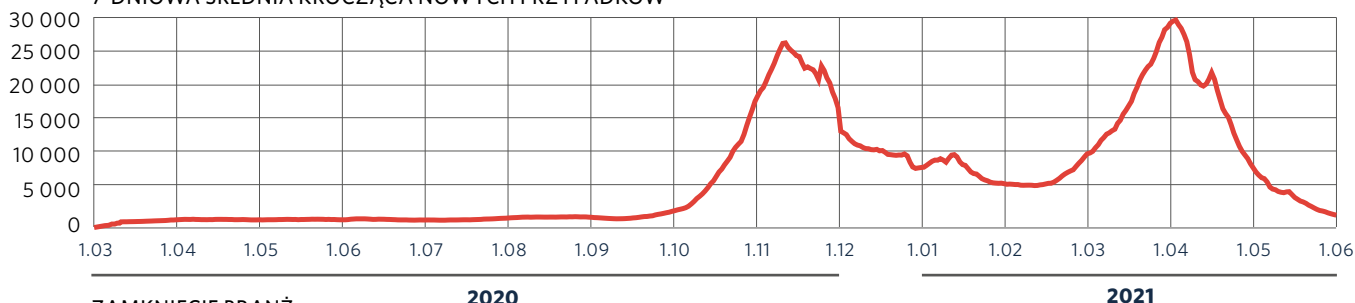


Salony fryzjerskie i kosmetyczne

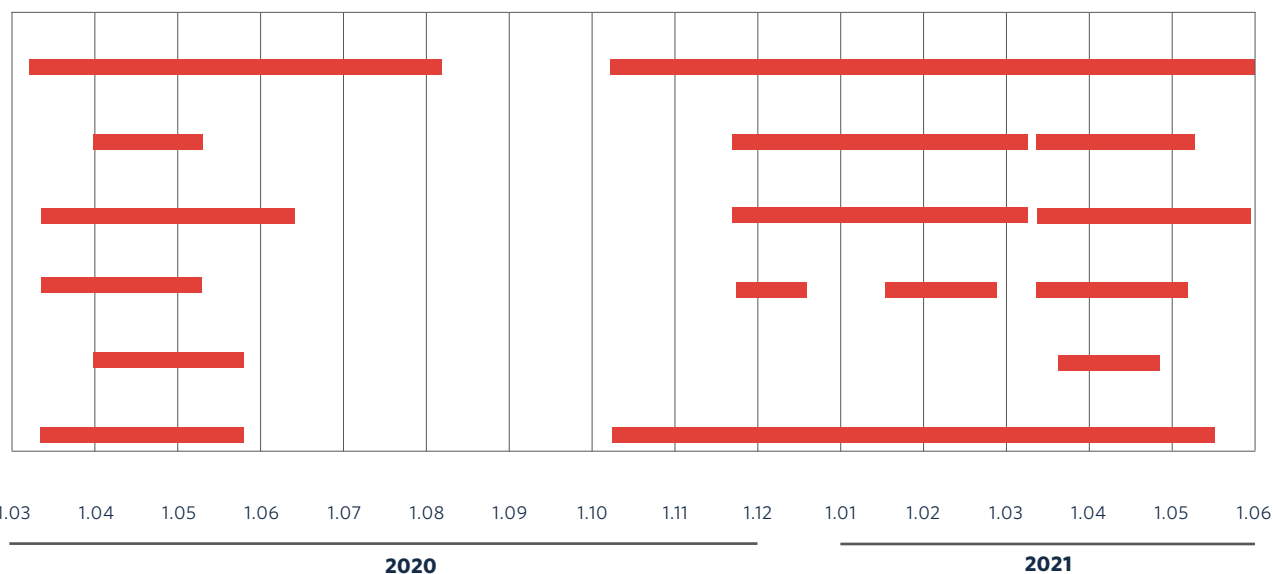


Gastronomia

7-DNIOWA ŚREDNIA KROCZĄCA NOWYCH PRZYPADKÓW



ZAMKNIĘCIE BRANŻ



Na wykresie przedstawione zostały okresy, w których obowiązywały najbardziej restrykcyjne ograniczenia na całym terytorium Polski dla poszczególnych branż (np. w gastronomii możliwość serwowania wyłącznie dań na wynos, a dla kin, hoteli i branży beauty całkowite ich zamknięcie).

ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE DANYCH OUR WORLD IN DATA I KPRM.

Stan zagrożenia epidemicznego zaczął obowiązywać w Polsce od 14 marca 2020 r. Oznaczało to wprowadzenie licznych regulacji ograniczających swobody gospodarcze. Do najważniejszych należały:

- ograniczenie możliwości prowadzenia handlu w obiektach o powierzchni powyżej 2 tys. m²,
- zakaz prowadzenia działalności usługowej w zakresie gastronomii, usług fryzjerskich i kosmetycznych,
- zakaz udostępniania obiektów sportowych,
- zamknięcie placówek kulturalnych i rozrywkowych, zakaz organizacji wydarzeń masowych,
- zakaz publicznych zgromadzeń.

Tak szerokie restrykcje *de facto* zamroziły funkcjonowanie większości przedsiębiorstw handlowych i usługowych. Jednocześnie wiele firm niedotkniętych bezpośrednio regulacjami i tak doznało spadku obrotów – strach przed zarażeniem, przed pogorszeniem osobistej sytuacji materialnej oraz restrykcje dotyczące swobód poruszania się skłoniły konsumentów do wstrzymania wydatków oraz wszelkich niekoniecznych aktywności. Obostrzenia komplikowały też organizację pracy – ograniczały np. liczbę pracowników, którzy byli dopuszczani do przebywania w danym pomieszczeniu w tym samym czasie, wymuszały częstsze zabiegi higieniczne i dezynfekcyjne, wpłynęły na godziny funkcjonowania wielu zakładów. Zmiana stała się szczególnie widoczna w miastach, gdzie ruch właściwie zamarł na dwa miesiące – od połowy marca do połowy maja 2020 r.

Pierwszy rok pandemii badani przedsiębiorcy określają jako moment największej niepewności i „wstrzymania oddechu”. Część z nich tymczasowo zrezygnowała wówczas z podejmowania jakiegokolwiek działania, inni znajdowali swoim pracownikom długo odkładane, drobne zajęcia – np. prace konserwacyjne. Ówczesne Ministerstwo Rozwoju i Technologii uruchomiło tzw. Tarczę Finansową, pakiet rekompensat i udogodnień dla przedsiębiorców dotkniętych ekonomicznymi skutkami pandemii. W ramach tarczy przedsiębiorcom wypłacano subwencje uzależnione od spadku obrotów i skali zatrudnienia, odroczone zobowiązanie do spłacenia składki do ZUS oraz oferowano częściowo umarzalne pożyczki na poczet pokrycia kosztów stałych i utrzymania płynności. Pomocą administrował Polski Fundusz Rozwoju, Agencja Rozwoju Przemysłu,

Narodowy Bank Polski i Polski Bank Gospodarstwa Krajowego. W późniejszym czasie uruchomiono kolejne odsłony tarczy. Ich łączna wartość według danych rządowych wyniosła 212 mld zł, czyli 10 proc. polskiego PKB¹.

Dla wielu firm istotną ulgę stanowiła już sama możliwość wznowienia działalności – szczyt poluzowania obostrzeń w 2020 r. przypadł na miesiące letnie. Wówczas, z pewnymi ograniczeniami, funkcjonowały wszystkie przedsiębiorstwa wcześniej związane restrykcjami: gastronomia, placówki handlowe, branża rozrywkowa, hotele, obiekty sportowe etc. Wraz z nadejściem drugiej fali pandemii – jesienią – obostrzenia w dużej mierze przywrócono.

¹ Zob. <https://www.gov.pl/web/tarczaantykrzyzowa/o-tarczy> [dostęp: 21.04.2021].

Pandemia najbardziej uderzyła w firmy powstałe zaraz po globalnym kryzysie finansowym

To te przedsiębiorstwa, które po raz pierwszy doświadczyły dekonunktury – aż 25 proc. z nich zwalniało pracowników (przy średniej 15 proc.). Miały też największe problemy ze spłatą kredytów i regulowaniem innych zobowiązań. Najtrudniej było firmom o przychodach 0,5–1 mln zł (miały kłopot z wypłatą wynagrodzeń, regulowaniem kredytów oraz bieżących płatności).

Polityka pomocowa w czasach koronawirusa częściowo spotkała się z negatywnym odzewem. Początkowo krytykowano konstrukcję gwarancji utrzymania zatrudnienia – wiele podmiotów nie kwalifikowało się do tej pomocy, a program nie uwzględniał realiów pracy na umowach cywilnoprawnych, co uniemożliwiało pracownikom otrzymanie świadczeń, a firmom – utrzymanie załogi w pełnej liczbie. Jednocześnie inni, np. wysoko zarabiający specjaliści na samozatrudnieniu, napotkali symboliczne bariery w otrzymaniu dofinansowania (wystarczyło wykazać spadek obrotów i brak zadłużenia w systemie ubezpieczeń społecznych), przez co pomoc publiczna trafiała do osób niekoniecznie najbardziej potrzebujących. **Z czasem obostrzenia stawały się coraz bardziej dotkliwe, zwłaszcza że towarzyszące im rekompensaty finansowe nie wszystkim firmom pozwoliły zniwelować straty. Wywołało to, trwającą nieprzerwanie, falę protestów, demonstracji i aktów obywatelskiego nieposłuszeństwa.** Protesty dotyczyły

branż najsilniej dotkniętych obostrzeniami – od siłowni i gastronomii po sprzedawców kwiatów, których zaskoczono zamknięciem cmentarzy w okresie Wszystkich Świętych. Równocześnie wiele biznesów na pandemii nie straciło, a wręcz zyskało, m.in. branża ICT, producenci środków dezynfekujących czy handel przez internet.

Dla wielu przedsiębiorców kluczowe były momenty poluzowania restrykcji w maju 2020 r., a potem także w grudniu i lutym 2021 r. Odrobienie strat było jednak możliwe tylko częściowo – o ile sporą część towarów można było sprzedać z opóźnieniem w momencie otwarcia galerii, o tyle usługi nie zawsze korzystały na nawisie popytowym powstałym w trakcie narodowej kwarantanny. Tym samym część przedsiębiorców, zwłaszcza tych, którzy nie wprowadzili żadnych zmian w profilu działalności, musiało pogodzić się ze stratami, ewentualnie częściowo zrekompensowanymi pomocą państwową lub samopomocowymi zbiórkami społecznymi.

Wpływ pandemii na przedsiębiorców

Jak wynika z naszego badania, pomimo własnych trudności finansowych przedsiębiorcy rozumieli specyfikę sytuacji pandemicznej i zasadność decyzji rządu. **Średnio w 7 firmach na 10 wprowadzono zalecane zasady sanitarne, w pozostałych nie były one wymagane.** Jedynie nieliczni przedsiębiorcy zbojkotowali reżim sanitarny. Wśród tych, którzy zmienili sposób funkcjonowania, dominowały firmy z sektora przemysłowego (83,7 proc. wprowadziło zasady sanitarne) oraz z branży hotelarskiej i gastronomicznej (83,3 proc.), dla których dostosowanie się do nowych wymogów stanowiło warunek konieczny działalności. Normy sanitarne najrzadziej wdrażały małe i młode podmioty, które ze względu na niewielkie zatrudnienie rezygnowały z ponoszenia dodatkowych wydatków. W ich przypadku przeszkodą wprowadzania wymaganych zmian w działalności był gwałtowny wzrost cen podstawowych środków ochronnych, które zdaniem naszych rozmówców wzrosły na początku pandemii nawet o kilkaset procent. Środki ochronne

zastosowano w 2 na 3 JDG, firmy obecne na rynku od roku wprowadziły zalecenia w 57,1 proc. przypadków, natomiast podmioty o rocznych przychodach do 100 tys. zł – w 60,9 proc.

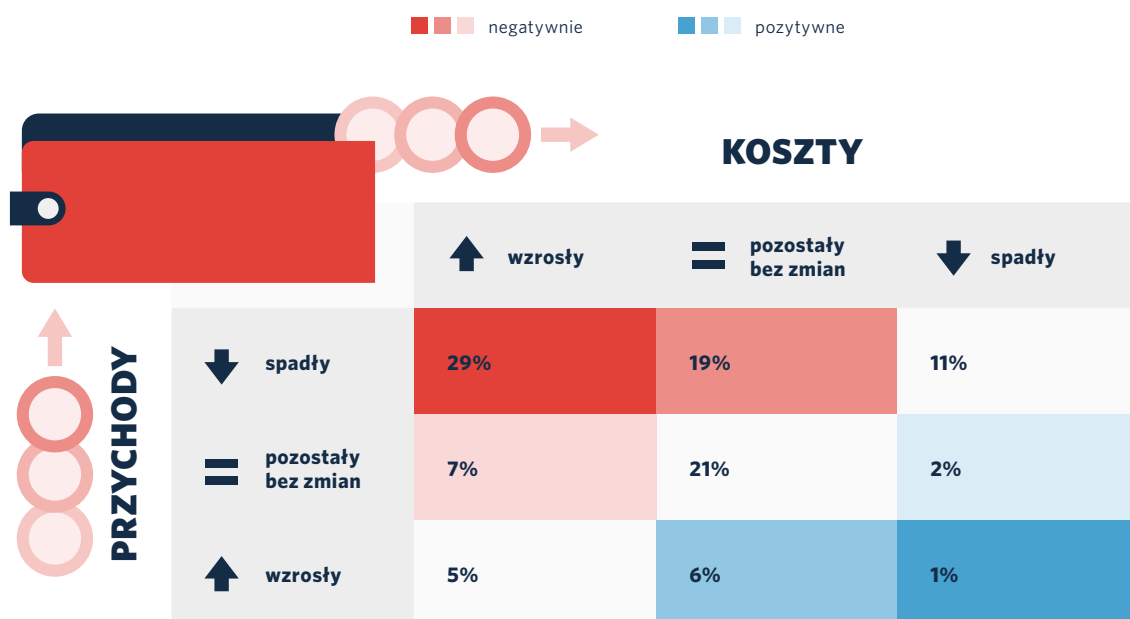
FINANSE

Nowe środki ochronne nie doprowadziły jednak do powszechnego wzrostu kosztów działalności gospodarczej. **Wydatki wyższe niż w 2019 r. deklarowało 38,5 proc. firm, wśród których dominowały podmioty o jedynie niewielkich, kilkuprocentowych wzrostach. Prawie połowa przedsiębiorców stwierdziła, że ich koszty pozostały bez zmian, co stanowiło wypadkową wzrostu wydatków na środki ochronne oraz ograniczenia wykorzystania maszyn i zatrudnienia pracowników.** Wyższe koszty dotknęły wszystkich po równo – wzrosty miały miejsce bez względu na sektor działalności, długość funkcjonowania firmy na rynku, jej przychody czy pochodzenie kapitału.



GRAFIKA 2: Jak pandemia wpłynęła na przychody i koszty przedsiębiorców

- Odsetek przedsiębiorców deklarujących wybrane odpowiedzi



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

49,7%

przedsiębiorców
odnotowało spadek
przychodów z działalności
podstawowej

25,8%

firm zrezygnowało
z zaplanowanych
inwestycji

Bardziej dotkliwym i powszechnym problemem okazał się spadek przychodów z działalności podstawowej, który podczas pandemii dotknął 49,7 proc. przedsiębiorców². W tym okresie wzrost przychodów odnotowała zaledwie co dziesiąta firma. Spadki w najmniejszym stopniu dotknęły przedsiębiorstwa z branży logistycznej oraz przemysłowej (po 40 proc.), natomiast w największym sektor HoReCa – 61,1 proc. Zaskakująco dobrze przed spadkami ochroniły się najmłodsze firmy, obecne na rynku od roku, wśród których niższe przychody odnotowało zaledwie co piąte przedsiębiorstwo. Może to wynikać z większej elastyczności przedsiębiorców młodszych stażem oraz uruchamianiem biznesów już ze świadomością epidemicznych ograniczeń.

Wpływ wzrostu kosztów i spadku przychodów przełożył się na niższą aktywność inwestycyjną przedsiębiorców i odroczenie planów rozwojowych na stabilniejszy okres. Swoje działania inwestycyjne w pełni zrealizowało zaledwie 9,8 proc. firm, podczas gdy 13,8 proc. zostało zmuszonych do ich przerwania, a aż 25,8 proc. zrezygnowało z nowych przedsięwzięć. Ze względu na specyfikę branż z inwestycjami najlepiej radziły sobie przedsiębiorstwa budowlane, wśród których przedsięwzięcia, w całości lub częściowo, zakończyło 47,5 proc. firm (średnia w gospodarce wyniosła 34,9 proc.). Z punktu widzenia krajowej przedsiębiorczości najistotniejsze różnice zależały od pochodzenia kapitału

zakładowego – z inwestycji zrezygnowało odpowiednio 26,4 proc. z dominacją polskiego kapitału i zaledwie 6,7 proc. – zagranicznego. Świadczy to o lepszej kondycji finansowej i stabilności firm zagranicznych. W dłuższej perspektywie może jednak doprowadzić do utraty przewag konkurencyjnych przez polskich przedsiębiorców, a w konsekwencji zmniejszyć ich udział w rynku czy skutkować licznymi przejściami i bankructwami.

Przedsiębiorstwa z kapitałem polskim, częściej niż firmy zagraniczne, musiały zrezygnować z planowanych inwestycji.

² Po wyłączeniu z badania przedsiębiorstw deklarujących brak prowadzenia działalności gospodarczej w 2019 r. odsetek ten wyniósł 58,7 proc.



GRAFIKA 3: Z czym przedsiębiorcy mieli najczęściej problemów

- Odsetek przedsiębiorców, którzy zgłaszali dany problem



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

15,7%

zwolniło pracowników
do końca 2020 r.

RELACJE Z PRACOWNIKAMI

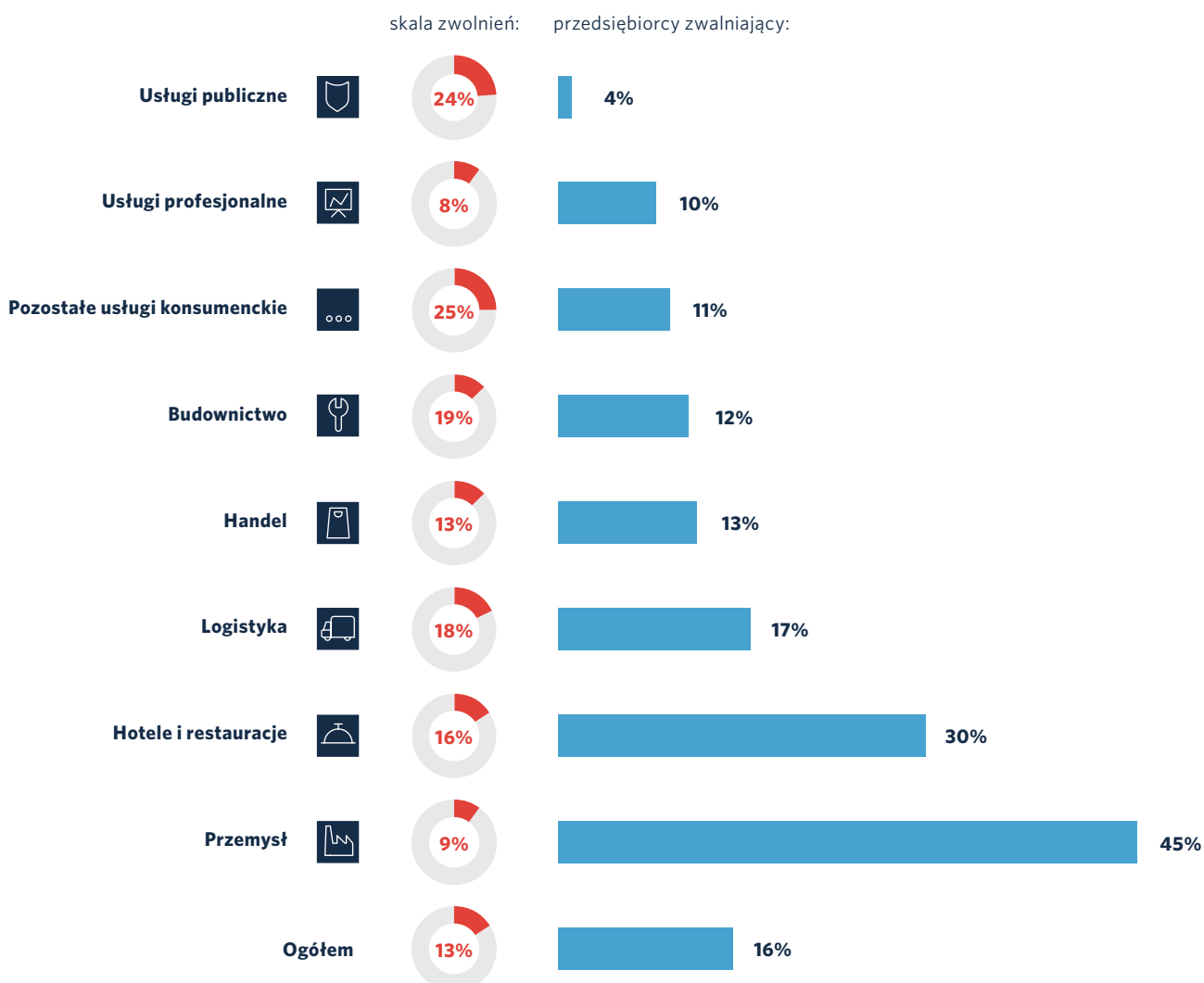
Pomimo pogarszających się wyników finansowych oraz problemów z zatorami płatniczymi przedsiębiorcy rzadko decydowali się na zwolnienia. Między marcem a grudniem 2020 taki krok podjęło zaledwie 15,7 proc. organizacji. Odsetek ten różnił się w zależności od branży, wielkości firmy oraz dominującej formy zatrudnienia. Swoich pracowników najczęściej zwalniali przedsiębiorstwa przemysłowe (45,2 proc.), spośród których jednak aż w 75 proc. przypadków redukcja objęła poniżej 10 proc. personelu. W trudnej sytuacji znalazły się również hotele i restauracje – 29,7 proc. z nich przeprowadziło zwolnienia, z czego w aż 44,5 proc. firm pracę stracił więcej niż co dziesiąty pracownik.

Dwukrotnie częściej ze swoim personelem żegnały się organizacje, w których dominowały umowy cywilnoprawne – umowy-zlecenia (37,5 proc.) i o dzieło (31,5 proc.) – niż te zatrudniające na umowę o pracę (17,3 proc.). Pokazuje to znaczenie zabezpieczeń pracowniczych w regulowaniu działalności gospodarczej oraz ich wpływ na kondycję firm – wsparcie państwa było większe dla przedsiębiorstw zawierających stosunki pracy, a ograniczone w przypadku spółek stosujących innego rodzaju umowy.



GRAFIKA 4: Przedsiębiorcy z jakich branż zwalniali pracowników?

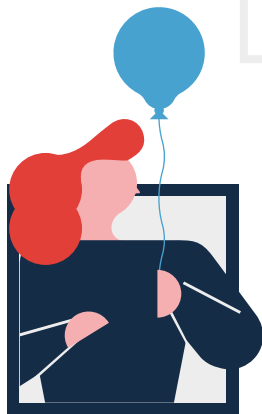
- Odsetek przedsiębiorców zwalnających pracowników w wybranych branżach i skala zwolnień



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

Kwarantanny i urlopy podobnym problemem dla wszystkich przedsiębiorców

Najtrudniejsza sytuacja miała miejsce w hotelarstwie i gastronomii, gdzie odejście albo zwolnienie jednego pracownika często uniemożliwia prawidłowe działanie firmy. Boleśniej obostrzenia tego rodzaju odczuły też usługi publiczne i profesjonalne, ale nie determinowało to ich działalności.



Mikrofirma,
agencja eventowa

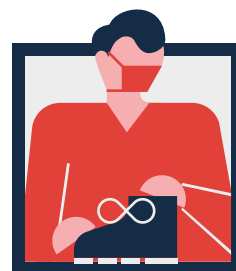
Podjęłam decyzję, że po pierwsze nie pozwolę moim pracownikom się nudzić – żeby nie myśleli, że coś się złego dzieje – a przy okazji zrobię wszystko, żeby nie musieć nigdy obniżyć im pensji, żeby to jakoś przetrwać.

Co ciekawe, na zwolnienia rzadko decydowały się firmy o najniższych obrotach. W grupie z rocznym przychodem poniżej 100 tys. zł zatrudnienie zmniejszyło zaledwie 8 proc. przedsiębiorstw, co oddaje, często podkreślane w rozmowach, poczucie wspólnoty i chęć przetrwania trudnych czasów jako jedność.

Wbrew przewidywaniom, wielu przedsiębiorców zwolnienia traktowało jako ostatnie dostępne rozwiązanie. W wywiadach podkreślali, że nie chcieli zostawiać podwładnych bez wsparcia finansowego w trudnym okresie, nawet mimo braku zapotrzebowania na ich pracę. W związ-

ku z tym, ograniczenia wydatków wiązały się przede wszystkim z wstrzymaniem wypłacania podwyżek czy zamrożeniem inwestycji. Pracownicy utrzymywali stanowiska, choć niekiedy kosztem zredukowanych godzin lub pensji. Ta deklarowana solidarność niekiedy rozciągała się na dotychczasowych kontrahentów – przedsiębiorcy dbali o to, by podtrzymywać relacje ze współpracownikami, nawet jeśli wstrzymywali bieżące wydatki w związku ze spadkiem popytu. Wpisuje się to w nastawienie na przetrwanie, a więc także zachowanie przedsiębiorstwa w stanie, w jakim zastała je pandemia.

W sklepach w centrach, tam, gdzie mieliśmy pracowników na umowach na okresach próbnych, po prostu nie przedłużaliśmy tych umów, ale tych, których zatrudnialiśmy „normalnie”, nie zwalnialiśmy, ograniczyliśmy trochę liczbę pracowników w centrum logistycznym.



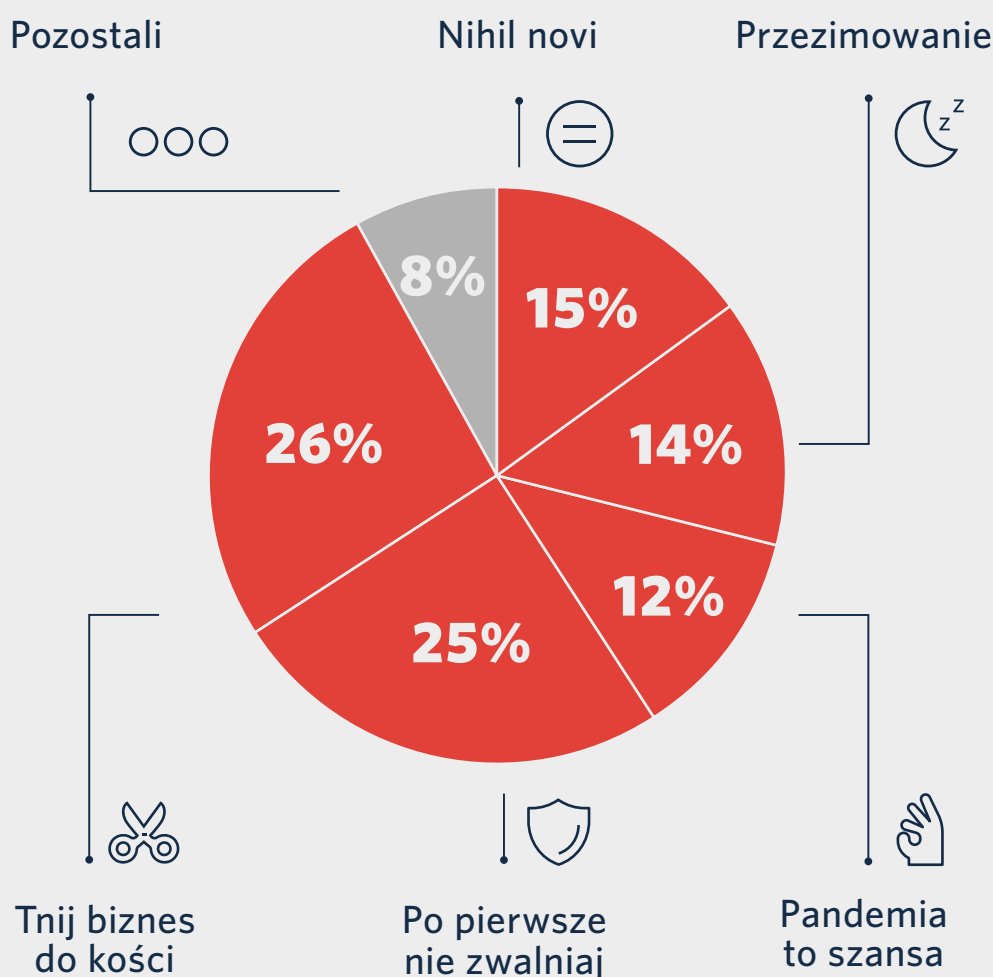
Duża firma,
branża obuwnicza

Strategie działania

Wyodrębniliśmy³ pięć idealno-typowych strategii przedsiębiorców na kryzys wywołany pandemią COVID-19. Otrzymane grupy uszeregowaliśmy od postawy najmniej do najbardziej aktywnej. Następnie określiliśmy typowe charakterystyki przedsiębiorców w danej kategorii, a także wpływ pandemii na ich działalność biznesową. Co ciekawe, do każdej kategorii zaliczają się firmy z różnych branż, wielkości czy zakresu działalności.

GRAFIKA 5: Jakie strategie przetrwania stosowali przedsiębiorcy?

- Kolejność według skali aktywności wymuszonej przez pandemię



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

³ Metoda klastrowania z wykorzystaniem k-średnich. Za zastosowaniem tej metody przemawiały m.in. wyniki przeprowadzonego przez nas badania jakościowego – z wywiadów wynikało, że przedsiębiorcy z podobnych branż w konfrontacji z tymi samymi problemami pandemicznymi podejmowali skrajnie różne decyzje – od biernej postawy przeczekania pandemii po wynikłą z obaw nadaktywność w poszukiwaniu możliwych oszczędności i nowych szans biznesowych.



Strategia: **Nihil novi**

14,8%

wszystkich badanych przedsiębiorców



GRAFIKA 6: Reakcje przedsiębiorców „nihil novi” w obliczu pandemii na tle pozostałych strategii



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.



Charakterystyka przedsiębiorców z tej grupy:

- wprowadzali najmniej zmian w swojej działalności – jedynie nieco ponad połowa (52,7 proc.) wdrożyła dodatkowe obostrzenia w firmie;
- prawie żaden (0,7 proc.) nie zwalniał pracowników; jedynie nieliczni rezygnowali z planowanych podwyżek czy świadczeń pozapłacowych;
- żaden nie opóźniał wypłat i płatności na rzecz kontrahentów;
- praktycznie nie zmieniali swojej oferty (ani poprzez jej poszerzanie, ani redukcję), część zmieniła tylko kanały dotarcia do klienta;
- jeśli korzystali z pomocy publicznej (43,5 proc.), to przede wszystkim na zwolnienia z ZUS (58,7 proc. – najwięcej spośród wszystkich grup) oraz dofinansowanie pozapłacowych kosztów działalności (44,4 proc.).



Modelowa firma z tej grupy:

małe przedsiębiorstwo (najczęściej jednoosobowa działalność) o niewielkich obrotach, wyłącznie z polskim kapitałem, słabo zależna od importu.



Wpływ pandemii na działalność firm z tej grupy:

NIEWIELKI, głównie związany ze spadkiem przychodów; brak wpływu na morale czy długookresowe perspektywy rozwoju.

tylko **52,7%**

przedsiębiorców ze strategii „Nihil novi” wprowadziło dodatkowe obostrzenia w związku z pandemią

Na użytek badań i polityki gospodarczej zwykle wyodrębnia się przedsiębiorców jako osobną jednostkę analizy, budując w opinii publicznej przekonanie o tym, że jest to grupa szczególna, a nawet specyficzna, jeśli chodzi o sposób działania, światopogląd czy wpływ na otoczenie. W rzeczywistości jednak przedsiębiorcy, zwłaszcza prowadzący jednoosobowe działalności i z sektora MŚP, reprezentują podobne postawy jak reszta społeczeństwa. Jeszcze w początkowych, najbardziej przesyconych społecznym lękiem miesiącach pandemii istotny odsetek Polek i Polaków deklarował, że przedstawiane w mediach alarmujące doniesienia o koronawirusie są przesadzone (CBOS, 2020). Ich odpowiednikami są przedsiębiorcy stosujący strategię „Nihil novi”. **To oni w najmniejszym stopniu deklarowali zmianę swojego podejścia biznesowego. Najrzadziej wprowadzali dodatkowe obostrzenia (52,7 proc.**

wobec niemal 70 proc. dla ogółu badanych), rezygnowali z wypłacania premii i świadczeń pozapłacowych (po 8,2 proc. wobec odpowiednio 47,6 proc. i 36,1 proc. ogółu), wchodzili (5,5 proc. wobec 28,6 proc. dla ogółu) lub zwiększali swój udział w e-commerce (11 proc. wobec 32,7 proc.). Nie byli zatem ani szczególnie ostrożni w zarządzaniu wydatkami, ani szczególnie innowacyjni.



Przedsiębiorcy stosujący strategię „Nihil novi” nie byli ani szczególnie ostrożni w zarządzaniu wydatkami, ani szczególnie innowacyjni.



Mikrofirma,
usługi remontowe

Większość zleceń, które mieliśmy na początku pandemii, było już uzgodnionych wiele wcześniej, więc poszło to wszystko trochę siłą rozpędu. Takie tematy zajmują z reguły co najmniej miesiąc, a najczęściej dłużej, więc jak myśmy mieli takie zlecenia, to nie musieliśmy się obawiać o zastój. Wszystko szło normalnym tempem. Nawet doszło do tego, że ja na początku pandemii podpisywałem umowę z początkiem prac na początku kwietnia.

Oczywiście fajna była pomoc od państwa, ale u mnie w sumie nie było aż tak tragicznie, bo jako że miałem tę jednoosobową działalność, to tak naprawdę nie musiałem nikomu nic płacić, nie zarabiałem, więc podatków też nie płaciłem, woda, prąd też nie, produkty mam, które się nie psują, więc koniec końców nie było aż tak źle.



JDG, usługi fryzjerskie

90,4%

przedsiębiorców stosujących strategię „Nihil novi” nie planowało przed pandemią żadnych inwestycji

Można przypuszczać, że to raczej asekuracyjne podejście jest stałą cechą tych firm. Mowa przede wszystkim o firmach młodych (55,2 proc. przedsiębiorców stosujących tę strategię prowadzi działalność mniej niż pięć lat), zachowawczych w wydatkach (aż 90,4 proc. nie planowało przed pandemią żadnych inwestycji) i o małych, bo wynoszących poniżej 100 tys. zł rocznie, przychodach. Większość przedsiębiorców w tej grupie zajmuje się handlem (24,8 proc.), usługami profesjonalnymi (22 proc.), budownictwem (14,9 proc.) lub przemysłem (12,1 proc.). To zatem raczej niewielkie zakłady o stałej bazie klientów i niedużej potrzebie ekspansji, które nie zostały ograniczone przez pandemię, np. firmy budowlane zajmujące się remontami mieszkań (te organizacje nie musiały zawieszać działalności, a wręcz popyt na ich usługi wzrósł ze względu na urlopy i pracę zdalną mieszkańców Polski).

Trzeba jednak podkreślić, że wstrzeźliwość w stosowaniu jakichkolwiek zmian w przypadku wielu z opisanych firm mogła mieć przyczyny strukturalne – wielu specjalistów prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą pracuje z domu, nie ma podwładnych, nie wynajmuje powierzchni magazynowej ani biurowej, a popyt na ich usługi nie spadł. Tym samym, obostrzenia spowodowane pandemią i wynikające z nich spowolnienie gospodarcze wpływało na nich w znacznie mniejszym stopniu.





Strategia: Przezimowanie

14,4%

wszystkich badanych przedsiębiorców



GRAFIKA 7: Reakcje przedsiębiorców „przezimowanie” w obliczu pandemii na tle pozostałych strategii

Zakończenie działalności w 2021



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.



Charakterystyka przedsiębiorców z tej grupy:

- wprowadzali zmiany w działalności, w tym dodatkowe obostrzenia (78,7 proc.);
- zamrażali wynagrodzenia – co trzeci zrezygnował z wypłacenia premii, a co czwarty ze świadczeń pozapłacowych;
- trzech na czterech ograniczyło, przerwało albo opóźniło inwestycje;
- uniknęli redukcji etatów – tylko 4,2 proc. zwolniło pracownika między III a XII 2020 roku;
- tylko 46,4 proc. korzystało z pomocy publicznej, przede wszystkim na dofinansowanie kosztów pozapłacowych (56,9 proc. – najwięcej spośród wszystkich grup) i zwolnienia z ZUS (56,1 proc.);
- zmieniali ofertę – na jej redukcję zdecydowało się 23,4 proc. firm; podobny odsetek (21,8 proc.) rozszerzył portfolio swojej działalności.



Modelowa firma z tej grupy:

młoda, nastawiona na rynek krajowy, działająca głównie w branży B2B.



Wpływ pandemii na działalność firm z tej grupy:

UMIARKOWANY; firmy odczuły spadek przychodów i dodatkowe koszty, które ciężko będzie odrobić w najbliższych latach, ale straty nie zagrażają ich dalszej działalności.

tylko **0,7%**

przedsiębiorców
przemysłowych stosowało
strategię „Przezimowanie”

72%

przedsiębiorców stosujących
strategię „Przezimowanie”
doświadczyło spadku
przychodów

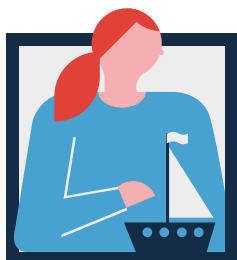
Przedsiębiorcy, którzy zdecydowali się „przezimować”, nie zmienili znacząco profilu swojej działalności, zdecydowali się po prostu na zmianę w zarządzaniu posiadanymi zasobami. Przede wszystkim zrezygnowali z dodatkowych wydatków inwestycyjnych czy płacowych – zredukowali działalność przedsiębiorstwa do jego podstaw, by długofalowo przetrwać trudniejszy czas. Tak jak w grupie „Nihil novi” dominują tu przedstawiciele usług profesjonalnych (30,2 proc.), budownictwa (22,3 proc.) i handlu (21,6 proc.). Co charakterystyczne, strategii „Przezimować” właściwie nie stosowali przemysłowcy (0,7 proc. – najmniejszy udział jakiegokolwiek grupy branżowej niezależnie od strategii), co może wynikać z trudno pomijalnego wpływu obostrzeń na funkcjonowanie tej branży i niewielkiej elastyczności zakładów przemysłowych w szybkiej zmianie oferty. Znow: znacząco dominują tu jednoosobowe działalności gospodarcze (63,8 proc.) i mikrofirmy (32,6 proc.).

Do przyjęcia zachowawczej postawy przedsiębiorców z pewnością skłoniły spadki przychodów w 2020 r. – doświadczyło ich niemal

72 proc. (co jest drugim najgorszym wynikiem, plasującym się po nocie firm przyjmujących strategię „Ciąć biznes do kości”, zob. str. 26).

Według badanych trudno będzie odrobić straty powstałe w wyniku pandemii (średnia ocena zgodności z tym stwierdzeniem wyniosła 4,43 pkt na 5 możliwych). Zauważali oni ponadto spadek nastroju swoich pracowników (4,36), często uznawali, że pandemia wprowadziła napięcia i gorsze nastroje do firmy (3,44 pkt – to drugi wynik na tle badanych grup). 68,3 proc. respondentów z tej grupy uznało, że obostrzenia epidemiczne osłabiły możliwość prowadzenia działalności w dotychczasowym kształcie.

Przedsiębiorcy stosujący strategię „Przezimować” nierzadko sięgali do swoich osobistych zasobów, by wspomóc firmę w trudnym okresie. Mogło to być wcześniejsze doświadczenie zawodowe, które ułatwiło zdywersyfikowanie działalności firmy lub źródeł zarobkowania samego jej właściciela, ale także dobre relacje z kontrahentami, którzy chętniej w takim kontekście godzili się na odroczenie płatności czy trwanie w gotowości na zaoferowanie usługi.



JDG, turystyka

To jest też taki biznes, że ludzie się przywiązują do ciebie po prostu. [...] Tak to wygląda w usługach. Często tak jest, że [np.] do fryzjera idziesz, to idziesz do tego samego fryzjera [co zawsze]. To jest tak samo tutaj: ktoś ma gwarancję wykonania usługi na takim [samym] poziomie, [np.] słyszał twój akcent w języku obcym, więc czasem tutaj decydują właśnie takie rzeczy małe.

Pierwsze zlecenia otrzymaliśmy naturalnie od takich najbliższych firm, które potrzebowały, miały czas i doszły do wniosku, że np. chciałyby zrobić nowe key visuelle do strony internetowej i się do nas zwrócili, więc to są pierwsze rzeczy. Potem również przez to, że ludzie się sobą interesowali i pytali, co u kogo słychać. Jeżeli jakiś jeden z moich klientów wiedział, że inny wprowadza firmę kosmetyczną na rynek, to uderzali do nas, czy jesteśmy im w stanie zaprojektować np. opakowania, labelę, strategię nazwy i koncepcje na to wszystko – no to my w to wskakiwaliśmy i to znowu szło pocztą pantoflową, prócz oczywiście paru przetargów, które sami znaleźliśmy w internecie i wzięliśmy w nich udział.



Mikrofirma,
agencja eventowa



Strategia: **Pandemia to szansa**

11,9%

wszystkich badanych przedsiębiorców



GRAFIKA 8: Reakcje przedsiębiorców „pandemia to szansa” w obliczu pandemii na tle pozostałych strategii

Zakończenie działalności w 2021



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.



Charakterystyka przedsiębiorców z tej grupy:

- wprowadzali konieczne zmiany w firmie, ale relatywnie rzadko dodatkowe obostrzenia – zdecydowało się na to 56,9 proc. z nich;
- rezygnowali z wypłaty premii (23,4 proc.), ale utrzymywali wypłaty wynagrodzeń, a nawet w części dawali planowane podwyżki;
- dążyli do realizacji planowanych inwestycji, żeby zyskać przewagę nad konkurencją – aż 53,8 proc. zadeklarowało, że inwestycje wykonano w całości;
- 41,1 proc. korzystało z pomocy publicznej (najmniej spośród wszystkich grup), przede wszystkim na dofinansowanie wynagrodzeń (39,6 proc. – najwięcej spośród wszystkich grup);
- pandemia była dla nich czasem szans i rozwoju – 36 proc. poszerzyło ofertę działalności.



Modelowa firma z tej grupy:

o dłuższym stażu, czasem z kapitałem zagranicznym, zatrudniająca głównie na umowę o pracę (dla 56,4 proc. to dominująca forma zatrudnienia), m.in. firmy budowlane (30,4 proc. udziału) czy zajmujące się handlem (25 proc.). Najmniej liczna grupa przedsiębiorców.



Wpływ pandemii na działalność firm z tej grupy:

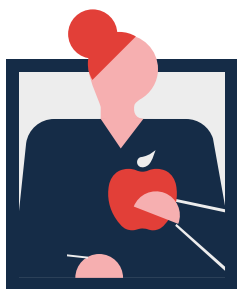
NISKI; firmy nie odczuły spadku przychodów ani dodatkowych kosztów. Dla wielu pandemia stała się szansą na rozwój.

aż **53,8%**

przedsiębiorców stosujących strategię „Pandemia to szansa” nie zrezygnowało z planowanych inwestycji

Niektórzy przedsiębiorcy potraktowali pandemię jako szansę na rozwój – zmianę układu sił na rynku, która pozwoli zwiększyć udziały w sprzedaży i rozpoznawalność firmy. Była to jednak strategia zastosowana przez nielicznych (12 proc. badanych). Ich firmy nie rezygnowały z zaplanowanych wcześniej inwestycji (53,8 proc. respondentów w tej grupie zrealizowało swoje plany w tym zakresie w porównaniu do 9,7 proc. dla ogółu!). Wydatki te pozwoliły im zwiększyć przewagę nad konkurencją. Wyróżnia je także fakt, że zabiegały o podtrzymanie nakładów

na kapitał ludzki (przez wybór instrumentów pomocowych nakierowanych na utrzymanie zatrudnienia, a nawet w formie podwyżek wypłacanych pracownikom). Najrzadziej potrzebowali wsparcia państwowego (41,1 proc.), najrzadziej ze wszystkich wyodrębnionych grup korzystali z odraczania płatności (6,3 proc.), dofinansowania pozostałych kosztów (16,7 proc.) i pożyczki na działalność (20,4 proc.). Oznacza to, że ich sytuacja była relatywnie stabilna i bez większych problemów regulowali stałe koszty funkcjonowania.



Mała firma,
handel spożywczy

W marcu wystartowaliśmy z podstawowym sklepem internetowym na potrzeby pandemii z dostawami do domu, więc w tym obszarze pojawiło się dwóch nowych pracowników, których w razie potrzeby przesuwaliśmy czasami np. na magazyn.

Wśród stosujących strategię „Pandemia to szansa” było więcej niż w innych grupach firm z kapitałem zagranicznym (6 proc.) i prawie 1 proc. firm średnich, zatrudniających powyżej 50 pracowników (choć tu różnica jest nieistotna statystycznie). Szczególnie chętnie stosowali ją budowlancy (30,4 proc.) i handlowcy (25 proc.). **Jest to też grupa firm o największym udziale pracowników na umowy o pracę oraz mających pewien staż na rynku – 29,1 proc. istnieje od**

dwóch do pięciu lat, a 27,4 proc. od co najmniej sześciu do dziesięciu. W tej grupie był też drugi największy udział firm założonych co najmniej 20 lat temu (12,8 proc. – więcej znalazło się tylko wśród „zimujących” przedsiębiorców). Oznacza to, że omawiane organizacje mają liczne kapitały, które pomagają przetrwać, a nawet się wzbogacić. Ich sytuacja pokazuje także, że zabezpieczenia pracownicze nie stanowią obciążenia w czasie kryzysu.

Tak, jesteśmy beneficjentem, widzimy bardzo duże wzrosty, większe wartości jednorazowych zakupów, a jednocześnie nasi konsumenci zachowują się bardziej refleksyjnie (np. przed Black Friday zaczęły się spore wzrosty, nie dopiero na ostatni moment – rozciągnęło się to w czasie).



Duża firma,
usługi IT

Z pewnością istotną rolę w powodzeniu części tych firm odegrał też... przypadek. Trudno było bowiem przewidzieć tak nagły udział pracy i komunikacji na odległość (co sprzyjało branży informatycznej) oraz konsumenckie zapotrzebowanie na dobra związane z przetrwaniem (FMCG, produkty medyczne) – kryzys inny niż

pandemiczny mógłby wspomóc zupełnie inne sektory rynku. W tym kontekście sukces opisywanych firm mógł okazać się nie do powtórzenia dla przedsiębiorców o odmiennych parametrach, nawet przy zastosowaniu dokładnie tej samej strategii działania.



Strategia: **Po pierwsze nie zwalniać**

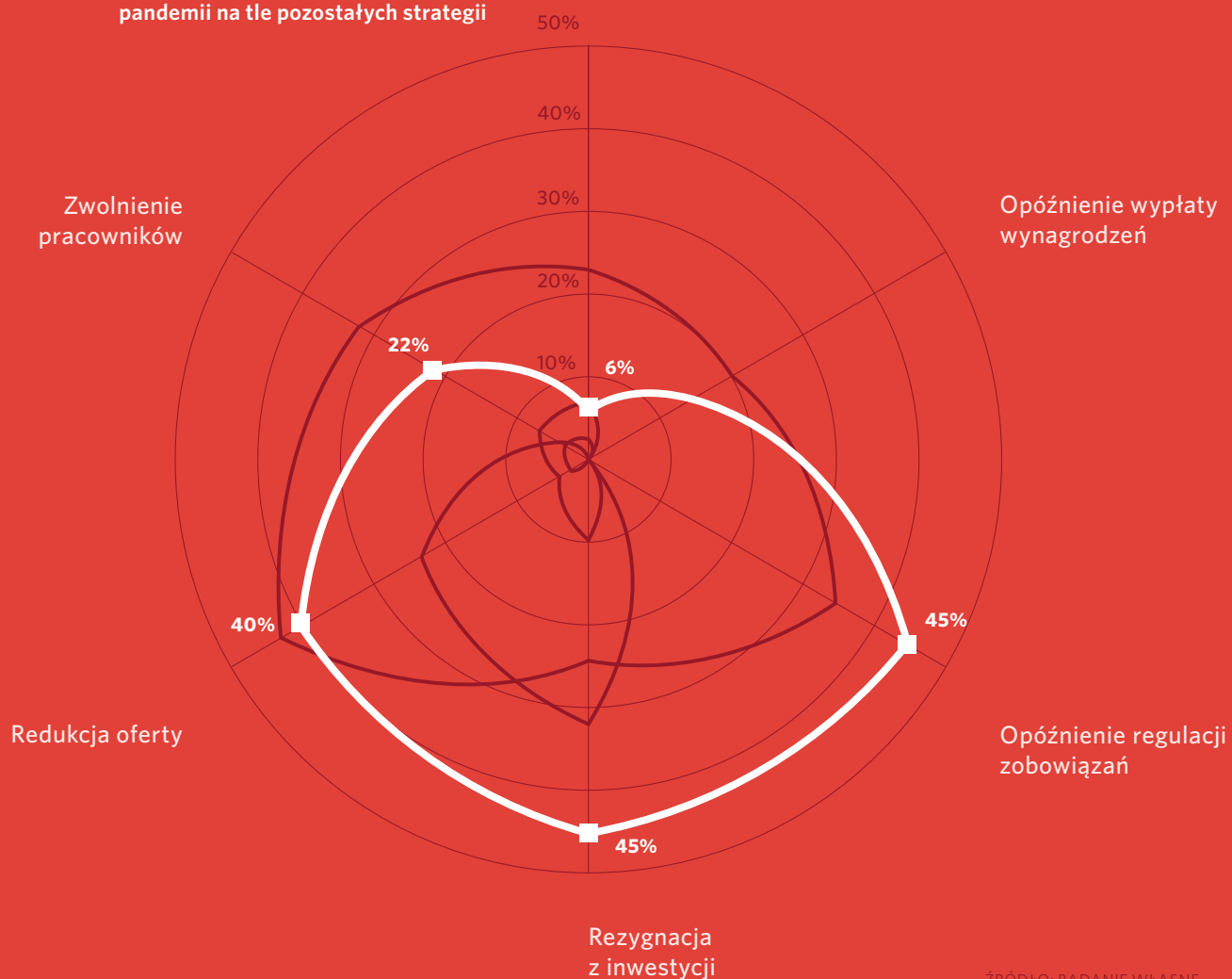
24,6%

wszystkich badanych przedsiębiorców



GRAFIKA 9: Reakcje przedsiębiorców „po pierwsze nie zwalniać” w obliczu pandemii na tle pozostałych strategii

Zakończenie działalności w 2021



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.



Charakterystyka przedsiębiorców z tej grupy:

- najczęściej wdrażali dodatkowe obostrzenia – zrobiło tak aż 81,8 proc.;
- starali się chronić pracowników przed zwolnieniami, decydując się np. na obniżki wynagrodzeń (prawie co czwarty z nich) lub drastyczne ograniczanie świadczeń pozapłacowych i premii (odpowiednio 56,3 proc. i 72,3 proc.);
- opóźniali wypłatę płatności dla kontrahentów i urzędów skarbowych (aż 44,6 proc.), ale starali się utrzymać terminowość wypłaty wynagrodzeń (opóźniło je tylko 14,4 proc. z nich);
- najczęściej szukali pomocy w trakcie kryzysu – o wsparcie starało się niemal 8 na 10 przedsiębiorców;
- szeroko szukali oszczędności: od renegocjacji czynszów po rezygnację z planowanych inwestycji (45 proc.).



Modelowa firma z tej grupy:

mikroprzedsiębiorstwa z branż najmocniej dotkniętych lockdownem, gdzie zależność między przedsiębiorcą a pracownikiem była zwykle zażyła.



Wpływ pandemii na działalność firm z tej grupy:

SILNY; firmy odczuły spadek przychodów oraz duże pogorszenie morale pracowników.

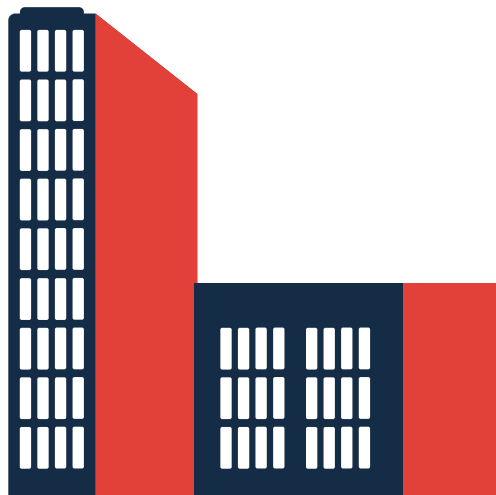
21,5%

przedsiębiorców stosujących strategię „Po pierwsze nie zwalniać”, mimo starań, musiało pożegnać się z częścią załogi

Ekonomiści głównego nurtu nierzadko przeciwstawiają interes przedsiębiorcy i pracownika, podkreślając, że dobrostan firmy (utożsamiany częściowo z dobrostanem gospodarki) jest łatwiejszy do podtrzymania, gdy jej właściciel dysponuje możliwie dużą władzą zarządzającą, np. łatwością w oddalaniu podwładnych. Skojarzenie zwolnień z kryzysami nie jest zresztą nieuprawnione – to częste działanie przedsiębiorców w obliczu spadku przychodów. Tymczasem respondenci ratujący się strategią „Po pierwsze nie zwalniać” za główny cel postawili sobie utrzymanie spójności przedsiębiorstwa wraz z jego kapitałem ludzkim. To jednak nie zawsze się udawało – **21,5 proc. przedsiębiorców musiało się zdecydować na zwolnienia. Kiedy te już miały miejsce, obejmowały istotną część załogi – 25,5 proc. tej grupy zakończyło współpracę z ponad 20 proc. swoich pracowników.** Alternatywą do zwolnień były: redukcja wynagrodzeń, cięcia premii oraz świadczeń pozapłacowych. Przedsiębiorcy z tej grupy korzystali zresztą z najszerzej palety rozwiązań ograniczających bieżące koszty.

Najbardziej wyróżnia tych przedsiębiorców to, że byli najsilniej dotknięci rządowymi regulacjami i najmocniej zależni od państwowego wsparcia. Prawie 82 proc. wprowadza-

ło w firmach dodatkowe restrykcje (dla ogółu respondentów ten odsetek wyniósł niespełna 70 proc.). 86,4 proc. odnotowało spadek przychodów w 2020 r., podczas gdy dla ogółu wyniosło to niespełna 50 proc.! Jednocześnie niemal 79 proc. właścicieli firm z tej kategorii szukało pomocy u państwa, co przewyższało wysokość tego wskaźnika dla całej populacji o niemal 20 punktów procentowych. Zdecydowanie najchętniej (57,1 proc.) wnioskowali o zwolnienie ze składek na ZUS.



Przedsiębiorcy stosujący strategię „Po pierwsze nie zwalniać” byli najsilniej dotknięci rządowymi obostrzeniami i najmocniej zależni od państwowego wsparcia.



Mała firma, hotelarstwo i gastronomia

Część pracowników musiała iść na bezpłatne urlopy, a dla niektórych to jest tragedia, bo są np. jedynymi żywicielami rodziny, więc po prostu jest u nas, tak jak wszyscy mówią, fatalnie.



Strategia: Ciąć biznes do kości

25,8%

wszystkich badanych przedsiębiorców



GRAFIKA 10: Reakcje przedsiębiorców „ciąć biznes do kości” w obliczu pandemii na tle pozostałych strategii

Zakończenie działalności w 2021



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.



Charakterystyka przedsiębiorców z tej grupy:

- prawie trzy czwarte wprowadziło dodatkowe obostrzenia w związku z pandemią;
- co trzeci zwolnił pracowników (najwięcej spośród wyodrębnionych grup), ale zwolnienia były raczej mniejszej skali – 7 na 10 zredukowało załogę o 10 proc.
- obniżyli podstawę wynagrodzeń (37 proc.), rezygnowali z premii i podwyżek, cięli inwestycje;
- opóźniali wypłaty wynagrodzeń (20,1 proc.); zatory dotyczyły również płatności dla kontrahentów (34,6 proc.);
- aktywnie szukali pomocy: o pomoc państwową starało się niemal 7 na 10 z nich;
- najczęściej ze wszystkich strategii zmieniali formę docierania do klientów (64,6 proc.).



Typowa firma przedsiębiorcy z tej grupy:

przedsiębiorstwo, dla którego był to pierwszy kryzys, często nastawione na eksport lub importochłonne, zatrudniające na umowach cywilno-prawnych. Głównie z branży przemysłowej i usług B2B.



Wpływ pandemii na działalność firm z tej grupy:

SILNY; firmy odczuły spadek przychodów oraz problemy z dostawami, co przełożyło się na kłopoty z płynnością. Musiały ponieść dodatkowe inwestycje. W rezultacie co piąta chce zaprzestać działalności w 2021 r.

22%

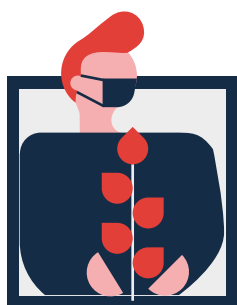
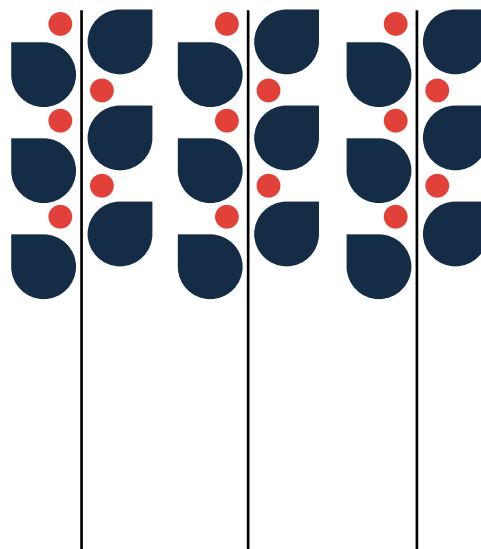
przedsiębiorców
stosujących strategię
„Tnij biznes do kości”
zadeklarowało chęć
ponownego zwiększenia
zatrudnienia w 2021 r.

Przedsiębiorców, którzy postanowili „ciąć biznes do kości”, spotkał prawdopodobnie najgorszy z możliwych scenariuszy: jednocześnie zdecydowali się na zwolnienia, doznali znaczącego spadku przychodów i zostali zmuszeni do restrukturyzacji działalności firmy. W tej grupie więcej niż jedna trzecia przedsiębiorców zdecydowała się na zwolnienia (choć przeważnie mniejszej części załogi). Jednocześnie najczęściej deklarowali chęć ponownego zwiększenia zatrudnienia w 2021 r. – stało się tak w przypadku niespełna 22 proc. respondentów w tej kategorii. Chwiejność w zarządzaniu kapitałem ludzkim wynika z jego struktury – było tu najwięcej przedsiębiorstw, bo prawie 19 proc., dla których dominującą formą zatrudnienia jest umowa-zlecenie. To o połowę mniej w porównaniu do średniej ogółu badanych; w przypadku przedsiębiorstw, które skorzystały na pandemii, odsetek ten wyniósł raptem 4,3. Najwidoczniej model biznesowy bazujący na stałej redukcji podstawowych kosztów (w tym przypadku związanych z kapitałem ludzkim) jest mało odporny na warunki kryzysowe. Taką intuicję mają sami respondenci – **aż 22,8 proc. z nich, w porównaniu do nieco ponad 9 proc. dla ogółu, planuje zakończenie działalności w 2021 r.**

Typowy właściciel firmy stosujący tę strategię to przemysłowiec (23,3 proc.) i importer (22,8 proc.). Prawie jedna trzecia respondentów z tej kategorii musiała ponieść dodatkowe inwestycje w związku z pandemią, a 76,4 proc. miało problem z terminowym regulowaniem należności wobec kontrahentów. Profil ten odpowiada zresztą części firm, które podlegały

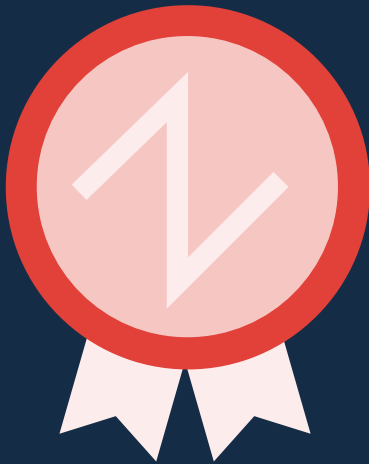
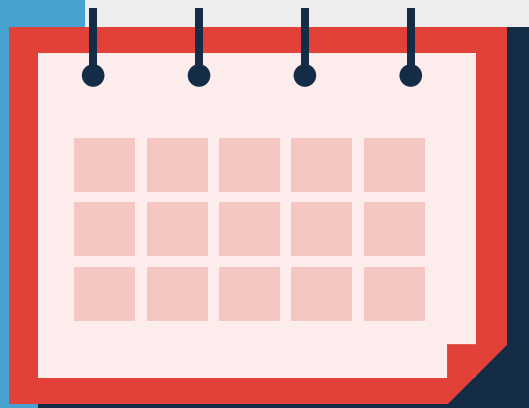
wstrząsom w wyniku obostrzeń epidemicznych i zamykaniu granic: stacjonarna praca okazywała się znacznie trudniejsza w organizacji niż wcześniej, logistyka była znacząco utrudniona, rwały się łańcuchy dostaw, a w związku ze spadkiem popytu czasowo wstrzymywano też produkcję. Wymusiło to zmianę w próbach dotarcia do klientów oraz modyfikację oferty.

Warto podkreślić, że grupa ta stanowiła największą część przebadanych przez nas przedsiębiorców. Oznacza to, że bilans popandemiczny na 2020 r., mimo zauważalnego zróżnicowania, jest negatywny i budzi niepokój o przyszłą kondycję przedsiębiorstw, rynku pracy i całej gospodarki.

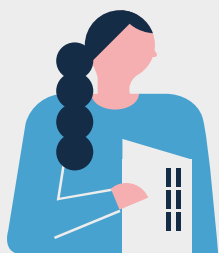


Mikrofirma, rolnictwo

Generalnie byli chętni [do pracy], [ale] potem też były jakieś problemy przy transporcie, musieli jeszcze być na kwarantannie (też nie było jasne, czy tę kwarantannę to muszą siedzieć w domu czy po prostu w gospodarstwie, a to jednak w tym przypadku duża różnica). Nikt nic nie wiedział – minister rolnictwa mówił jedno, lokalny sanepid co innego. Żadnych kar nie dostaliśmy, ale straszili, że jak nie będziemy się stosować to (...) [je] dostaniemy, [ale] ostatecznie policjanci też się jakoś specjalnie nie starali ([policjant] przyjeżdżał, pytał tylko, czy [pracownicy na kwarantannie] są na gospodarstwie, i odjeżdżał).



TU I TERAZ: Oczekiwania przedsiębiorców



79%

wciąż potrzebuje ulg i zwolnień w składkach na ubezpieczenia społeczne



38%

deklaruje potrzebę dalszej pomocy finansowej, w tym



42%

sądzi, że straty powstałe w trakcie pandemii trudno będzie odrobić



78%

spośród tych, którzy zamrozili wypłatę wynagrodzeń



76%

poszkodowanych na skutek zamknięcia gastronomii albo zakazem imprez masowych



71%

spośród tych, na których sytuację finansową wpłynęło zamknięcie hoteli



Obecnie dalszej pomocy finansowej od państwa potrzebuje 37,7 proc. firm. Odsetek ten tylko pozornie nie wydaje się wysoki. Blisko 2 na 5 przedsiębiorców w obecnych warunkach nie ma możliwości dalszego samodzielnego prowadzenia działalności gospodarczej. Zapotrzebowanie na pomoc państwa różni się jednak pomiędzy firmami. Wśród podmiotów najrzadziej deklarujących konieczność wsparcia dominują jednoosobowe działalności gospodarcze (34,1 proc.). Odsetek stopniowo rośnie wraz ze wzrostem zatrudnienia, osiągając poziom około 50 proc. wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

DETERMINANTY POTRZEB

Najwięcej przedsiębiorców, którzy wciąż oczekują pomocy, działa w branży hotelarskiej i gastronomicznej (72,2 proc.). Na drugim biegunie są przedsiębiorcy działający w handlu i logistyce, z których jedynie 3 na 10 chciałoby wsparcia publicznego i to mimo regularnych ograniczeń ich działalności przy kolejnych falach pandemii. Dużo bardziej oczywisty jest niski odsetek potrzeb pomocowych ze strony przedsiębiorców działających w usługach profesjonalnych (32,9 proc.), którzy są zdecydowanie mniej narażeni na koszty obostrzeń czy spadek popytu.

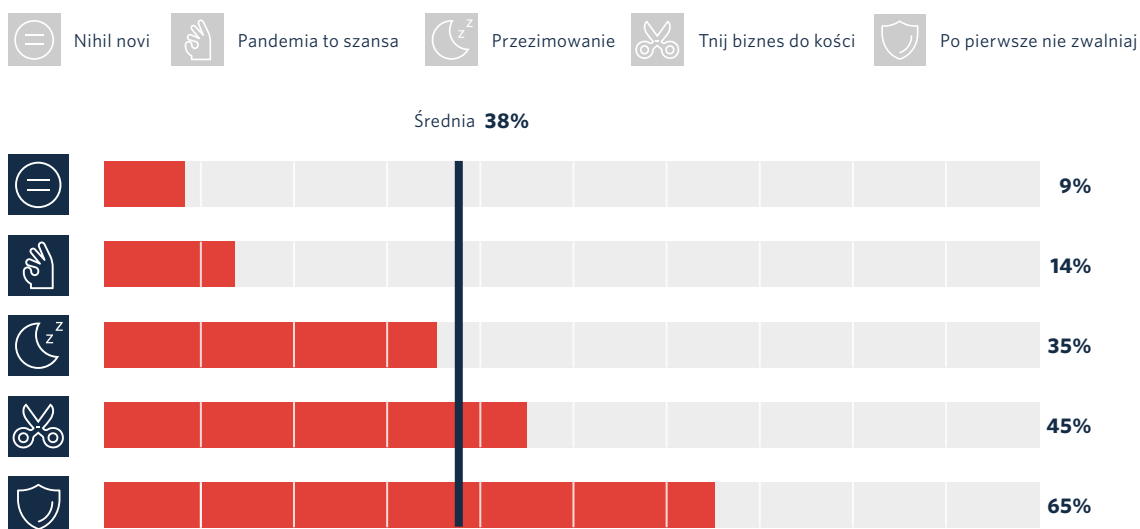
Wbrew założeniom dotychczasowych tarcz antykryzysowych określenie samej sekcji działalności czy wielkości przedsiębiorstwa nie wystarczy, aby trafnie zidentyfikować podmioty wymagające wsparcia publicznego. Duże różnice w potrzebach widać, jeżeli spojrzeć na

przedsiębiorców pod kątem strategii przyjętej wobec pandemii. **Najwyższy odsetek potrzebujących pomocy to przedsiębiorcy z grupy „Po pierwsze nie zwalniać” i „Ciąć biznes do kości” – odpowiednio 64,9 proc. i 44,9 proc. firm. Stanowią oni ponad połowę wszystkich działających w Polsce biznesów.** W grupach „Nihil novi” i „Pandemia to szansa” odsetek ten kształtuje się znacznie poniżej średniej (odpowiednio 8,9 proc. i 13,7 proc.). Warto przy tym przypomnieć, że nawet w tych ostatnich grupach jest spory odsetek przedsiębiorców działających w branży HoReCa, którzy mimo obostrzeń byli w stanie osiągać zyski. Było to możliwe dzięki zakwalifikowaniu się do rządowych programów pomocowych. Ci przedsiębiorcy, którzy często z nich korzystali uzyskiwali jeszcze większą przewagę nad konkurencją.



GRAFIKA 11: Kto chce pomocy od państwa

- Odsetek przedsiębiorców zainteresowanych pomocą w podziale na poszczególne strategie przetrwania



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

W grupie „Po pierwsze nie zwalniać” najczęściej podkreślaną przyczyną kłopotów z płynnością są zobowiązania z tytułu wynagrodzeń. Firmy musiały wypłacać pracownikom świadczenia, mimo że nie mieli oni możliwości wykonywania swojej pracy. W grupie przedsiębiorców, którzy obniżyli pensje, potrzebę dalszego wsparcia ze strony państwa deklaruje aż 73,9 proc. podmiotów. Na podobnym poziomie kształtuje się odsetek potrzebujących pomocy wśród firm, które czasowo zamroziły płace (77,8 proc.). To oznacza, że na potrzebę otrzymania pomocy

wpływa elastyczność form zatrudnienia. Wsparcia finansowego potrzebują organizacje, w których dominującą formą relacji z pracownikiem jest umowa o pracę (41,9 proc.). W ich przypadku opóźnienia w dystrybucji pomocy, jak np. zwolnienia ze składek ZUS dopiero miesiąc po przymusowym zamknięciu działalności, ograniczają płynność finansową niemal do zera. W znacznie lepszej sytuacji są organizacje zatrudniające pracowników na umowę zlecenie. Wśród nich odsetek potrzebujących pomocy wynosi jedynie 24,7 proc.



Mała firma,
gastronomia i hotelarstwo

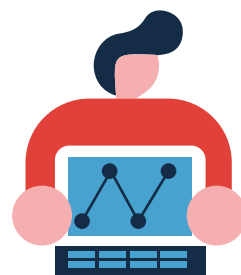
Pracownicy u nas są wszyscy na umowach o pracę, ale jako że nie ma pracy, to po prostu muszą być na urlopach bezpłatnych, bo nie mogą tu przyjść i nie pracować – i tak bym im nie zapłaciła, bo nie mam z czego. Przykładowo – jak normalnie restaurację prowadziło siedem osób (kelnerek i kucharzy), tak obecnie są dwie i tak praktycznie nie mają nic do roboty.

76%

przedsiębiorców z branży eventowej wciąż potrzebuje pomocy finansowej

Podobnych wniosków dostarcza analiza zapotrzebowania na pomoc publiczną w zależności od dotkliwości obostrzeń. Wśród firm, które najmocniej odczuły odwołanie imprez masowych, pomocy finansowej potrzebuje 76,3 proc. podmiotów. Podobny odsetek odpowiedzi twierdzących dotyczy przedsiębiorców deklarujących dotkliwość zamknięcia lokali gastronomicznych (76 proc.) oraz ograniczenia liczby osób na imprezach rodzinnych (74,4 proc.). W znacznie lepszej sytuacji są przedsiębiorstwa, których biznesy ucierpiały w wyniku zamknię-

cia placówek kultury i sportu (71,4 proc.) oraz hoteli (70,9 proc.). Co ciekawe, rzadziej potrzebę pomocy wykazują firmy handlowe, które w największym stopniu odczuły zamknięcie galerii handlowych (50 proc.) oraz wprowadzenie godzin dla seniorów (zaledwie 33,3 proc.).



Godziny dla seniorów irytowały, ale nie przeszkadzały w biznesie

Przedsiębiorcy, którzy uznawali godziny dla seniorów za barierę prowadzenia biznesu (jedynie 4,2 proc. respondentów), generalnie są w dobrej sytuacji i rzadziej niż pozostali potrzebowali dodatkowej pomocy finansowej. Można więc sądzić, że godziny te realnie są niewielką barierą – przeszkadzały przedsiębiorcom, gdy stawali się konsumentami, a nie w funkcjonowaniu ich biznesu.

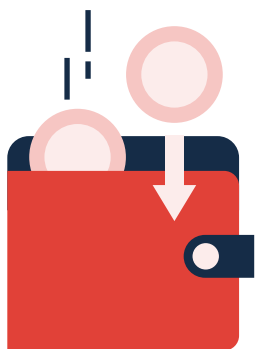
ZNACZENIE DZIAŁALNOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ

Często pomijanym w badaniach efektywności tarczy antykryzysowej wymiarem jest relacja firmy z zagranicą. Tymczasem okazuje się, że w dużo lepszej kondycji są firmy z kapitałem zagranicznym, które mogą zwrócić się do zagranicznych udziałowców z prośbą o zastrzyk kapitału. Jedynie 1 na 5 polskich przedsiębiorców prowadzących biznes, w którym udziały mają też inwestorzy z zagranicy, potrzebuje pomocy od państwa. Tego typu wsparcia wymagają natomiast przedsiębiorcy zarządzający firmami wyłącznie z polskim kapitałem. A zwłaszcza ci, którzy importują materiały i półprodukty. Nie dosyć, że dotknął ich krajowy spadek popytu, nie mają do kogo zwrócić się po dodatkowe wsparcie, to jeszcze na ich płynność finansową negatywnie

1 na 5

przedsiębiorstw
z udziałem kapitału
zagranicznego potrzebuje
pomocy państwa

Marzec [2020 r.] był miesiącem szoku we wszystkich hurtowniach. [Np.] sporo Ukraińców zdecydowało się wrócić do swojego kraju, przez co pojawiały się opóźnienia w dostawach, więc takie migawki jak w sklepach brakowało towarów faktycznie mogły mieć miejsce.



Dalszego wsparcia od państwa chcą również firmy, które potrzebowały go już wcześniej.

oddziałuje osłabienie złotego. Prawie co drugi taki przedsiębiorca oczekiwałby wsparcia od państwa. Co ważne, z naszego badania wynika, że skala potrzebnego wsparcia jest niezależna od skali sprzedaży na eksport. Oznacza to, że osłabianie przez Narodowy Bank Polski kursu złotego nie chroni polskich przedsiębiorców – wspiera tych, którzy i tak skorzystali na pandemii, a uderza w małe, zależne od importu krajowe firmy usługowe.



Duża firma,
producent mebli

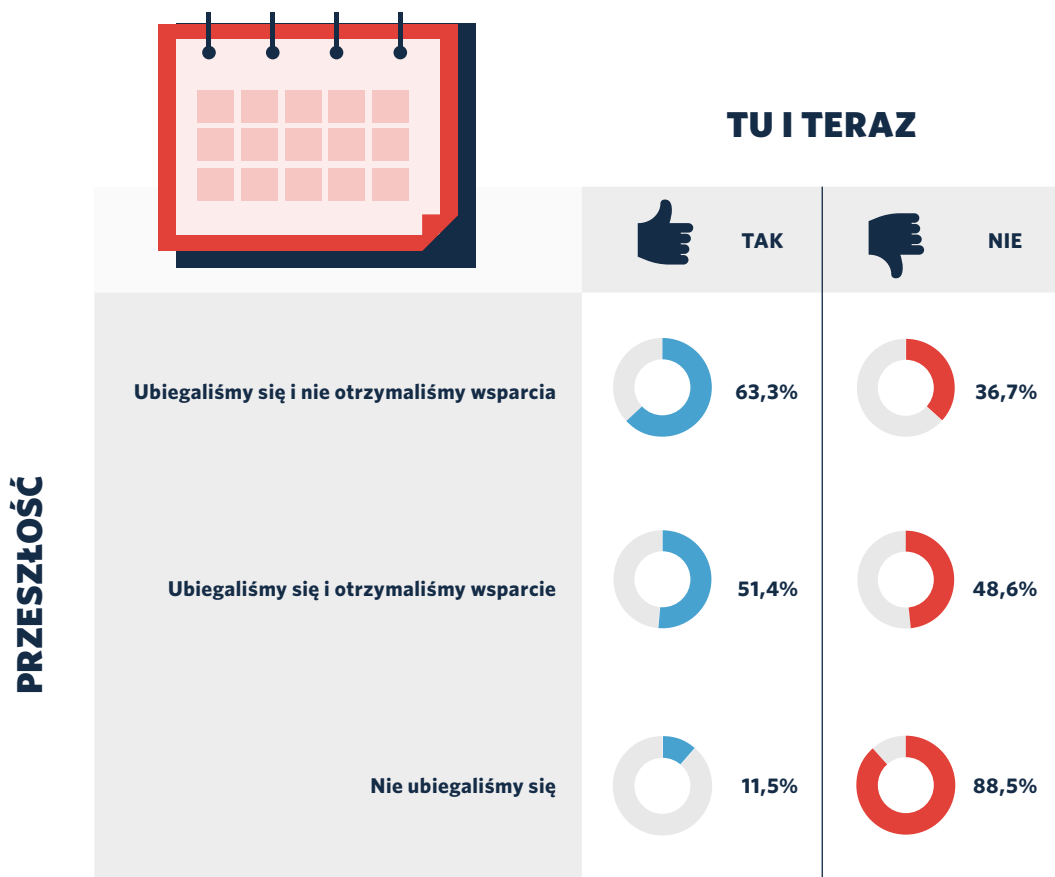
SKUTECZNOŚĆ DOTYCHCZASOWEJ POMOCY

Dalszego wsparcia od państwa chcą także właściciele firm, które już wcześniej go potrzebowały. **Wśród przedsiębiorców, którzy z powodzeniem ubiegali się o pomoc z tarcz, aż 51,4 proc. potrzebuje dalszych środków na podtrzymanie działalności. Odsetek ten jest jeszcze większy wśród organizacji, które bezskutecznie aplikowały o środki publiczne (63,3 proc.).** Równocześnie tylko 1 na 9 przedsiębiorców, którzy wcześniej nie próbowali skorzystać ze wsparcia państwa, deklaruje, że teraz taka pomoc by im się przydała.



GRAFIKA 12: Kto potrzebuje więcej pomocy?

- Odsetek przedsiębiorców potrzebujących pomocy w zależności od już otrzymanej pomocy



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

Pomocy państwa potrzebuje względnie stała grupa firm o określonych charakterystykach organizacji pracy albo stopnia zależności od importu.

Powyższe zestawienie pokazuje, że pomocy potrzebuje względnie stała grupa firm o określonych charakterystykach. Cechy te to jednak nie tylko sekcja PKD, od której uzależniona jest pomoc państwa, ale także struktura właścicielska, zależność od importu, dominujące formy zatrudniania pracowników, a zwłaszcza

elementy miękkie: umiejętność przedsiębiorców odnalezienia się w pandemicznych warunkach biznesowych. **Kluczowe jest zatem rozpoznanie, które firmy cechuje odporność na kryzysowe wstrząsy, a którym jej brakuje,** i adekwatne zaprojektowanie kolejnych tarcz antykryzysowych.

Jakiej pomocy finansowej potrzeba

78,5%

przedsiębiorców deklaruje
potrzebę zwolnienia
z płacenia składek ZUS

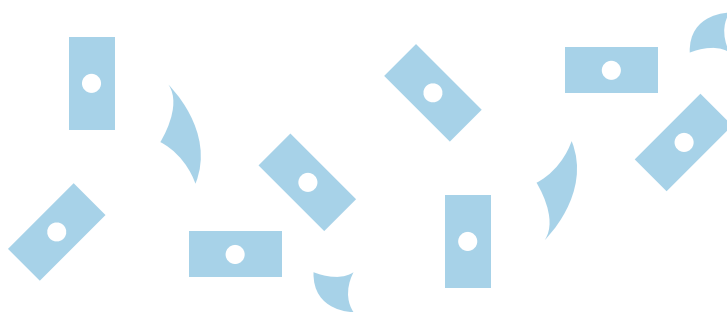
Wraz z rozwojem pandemii i pogłębianiem kryzysu gospodarczego pewnym zmianom uległ poziom i kształt oczekiwań przedsiębiorców względem podstawowych form pomocy. **Firmy w Polsce najbardziej potrzebują zwolnień z płatności składek na ubezpieczenia społeczne. Chęć skorzystania z tego rozwiązania zgłasza aż 78,5 proc. przedsiębiorstw.** Tej formy wparcia chcą wszystkie dotknięte problemami firmy i to niezależnie od branży, wielkości zatrudnienia czy strategii działania w pandemii. Pomoc ta przyda się przedsiębiorcom, których dostawcy również działają w Polsce, co świadczy o współzależności problemów firm z różnych ogniw łańcucha wartości dodanej. Warto przy tym podkreślić, że występujące w gospodarce zależności daleko wykraczają poza proste zależności przyczynowo-

-skutkowe. Przykładowo, zamknięcie wyciągów narciarskich w okresie zimowym wpłynęło nie tylko na kondycję samych kolei linowych, ale też na sytuację finansową instruktorów narciarskich, właścicieli wypożyczalni sprzętu sportowego, barów z napojami na wynos ulokowanych na stokach czy osób obsługujących parkingi przy dolnych stacjach wyciągów. Wszystkie te biznesy, niezależnie od tego, czy mogły funkcjonować w pandemii, poniosły straty i potrzebowały chociażby doraźnej pomocy finansowej w postaci zwolnień ze składek na ZUS w okresie zmniejszonych obrotów.



Mała firma,
gastronomia i hotelarstwo

Na teraz potrzebowałibyśmy wyłącznie pomocy finansowej. Regulacje nie są tak istotne, po prostu nie mamy pieniędzy. Jakies zwolnienia z ZUS-u, dodatki do pensji...

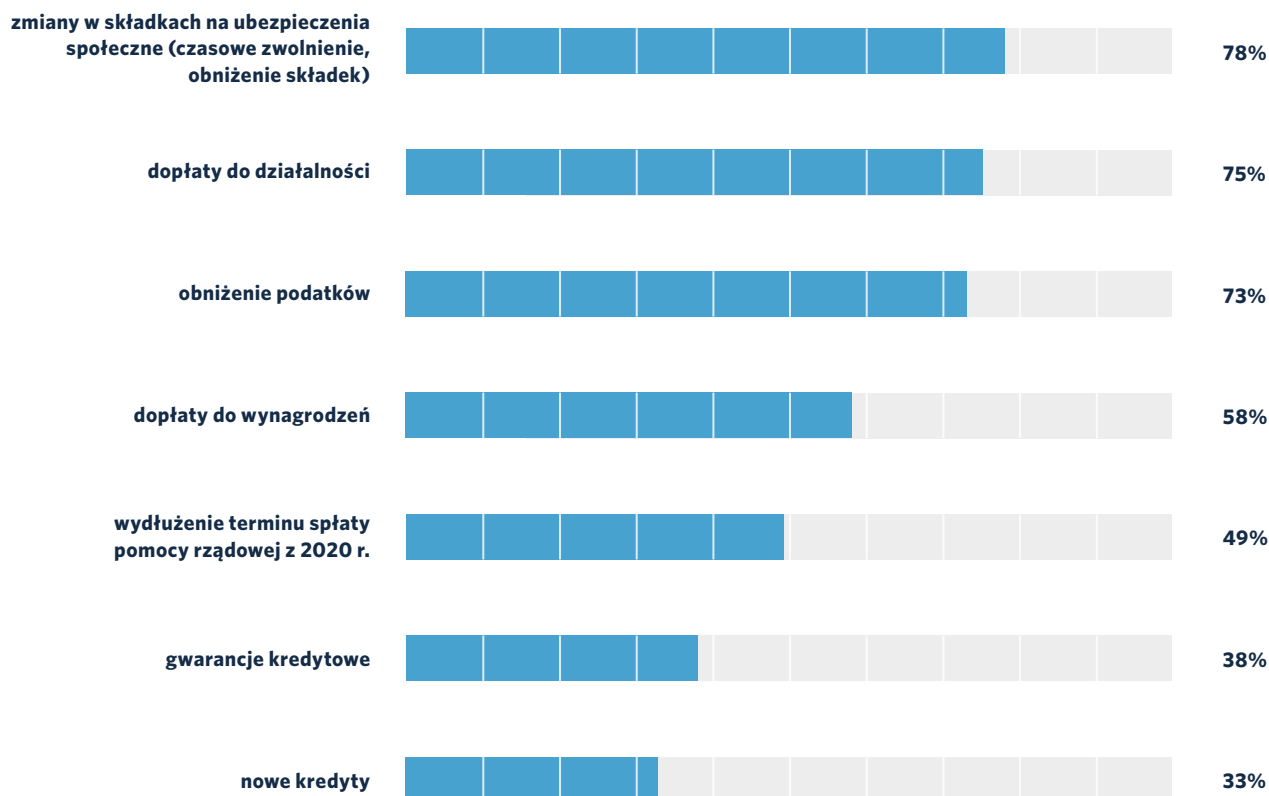


Właściciele firm chętnie skorzystaliby również z pozostałych dopłat i redukcji obciążeń fiskalnych. **Za potrzebą obniżenia podatków opowiada się 73,1 proc. z nich. Jest to jednak typowa potrzeba krajowych przedsiębiorców, którą pandemia COVID-19 jedynie nasiliła.** Mniej przedsiębiorców oczekuje dofinansowania wypłacanych pracownikom wynagrodzeń (57,8 proc.). Odsetek ten jest jednak mocno zależny od wielkości firmy.

Najrzadziej tego typu wsparcia oczekują przedsiębiorcy prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą (46,8 proc.), gdyż często zatrudniają pracowników na umowy zlecenie i dorywczo. Z kolei największe potrzeby mają w tym zakresie mikroprzedsiębiorstwa (72,8 proc.), dla których koszty pracownicze stanowią proporcjonalnie największe obciążenie w porównaniu do sytuacji firm z pozostałych klas wielkości.



GRAFIKA 13: Jakiej pomocy od państwa potrzebują przedsiębiorcy



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

Dużo mniej potrzebne są kolejne programy pożyczkowe, które stanowiły trzon pierwszych tarcz antykryzysowych. Potrzebę nowego kredytu czy gwarancji bankowej pożyczki deklaruje jedynie co trzeci przedsiębiorca. Zamiast dodatkowego długu wolałyby otrzymać możliwość odroczenia terminu spłaty już zaciągniętych kredytów – taka potrzebę deklaruje 48,8 proc. ankietowanych. Wyjątek stanowią tu eksporterzy, wśród których dodatkowe kredyty chciałoby otrzymać aż 71,4 proc. firm. Może to być związane z chęcią wykorzystania dodatkowych środków na rozwój i zyskania przewagi nad innymi przedsiębiorstwami w momencie odbicia gospodarczego. Potwierdza to również wysoka potrzeba pożyczek w branży logistycznej, która wymaga dodatkowych inwestycji w rozwój segmentu e-commerce oraz na zwiększenie mocy wytwórczych, aby sprostać szybkiemu wzrostowi popytu po zakończeniu pandemii.

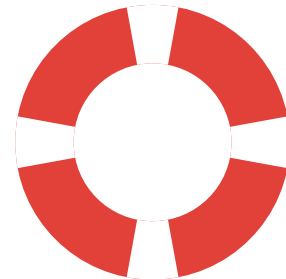
Z ulg i obniżek danin publicznych najchętniej skorzystaliby przedsiębiorcy, którzy zdecydowali się „przezimować” pandemię, oraz ci, którzy dokonali cięcia kosztów, aby utrzymać zatrudnienie. Ci ostatni zainteresowani są również dopłatami do wynagrodzeń, do działalności gospodarczej i wydłużeniem terminu spłaty już otrzymanej pomocy. Z nowych kredytów od Polskiego Funduszu Rozwoju najchętniej skorzystaliby przedsiębiorcy, którzy traktują pandemię jako szansę rozwojową – liczą, że dzięki finansowej dźwigni uda się przyspieszyć wzrost ich biznesu. Gwarancji kredytowych potrzebują za to ci, którzy postanowili zignorować pandemię, ale mimowolnie odczuli zaostrzenie wymogów na rynku finansowym.

Na co potrzeba pomocy

61,5%

przedsiębiorców
przeznaczyłoby pomoc od
państwa na utrzymanie
płynności finansowej

Nową pomoc od państwa firmy planują przeznaczyć w największym stopniu na utrzymanie płynności finansowej (61,5 proc. wszystkich przedsiębiorców). Wśród przedsiębiorców, którzy za główny cel w czasie pandemii przyjęli ochronę miejsc pracy, odsetek ten jest jeszcze wyższy i wynosi 75,2 proc. Równie mocno środków na zabezpieczenie bieżących zobowiązań potrzebują reprezentanci strategii „Nihil novi”, z których aż 76,9 proc. przeznaczyłoby pomoc przede wszystkim na ten cel. W mniejszym stopniu przedsiębiorcom zależy na dodatkowych środkach na spłatę zobowiązań (47,5 proc.) oraz wypłatę wynagrodzeń (38,5 proc.).



Aspekt płynnościowy – baliśmy się, że problemy klientów mogą spowodować opóźnienia u nas i nie będziemy mieli z czego spłacać zobowiązań – to było w sumie nawet ważniejsze niż sama pomoc dla nas; pomoc dla naszych klientów spowodowała, że oni mogli nam zapłacić, a my mieliśmy dzięki temu sami z czego płacić.

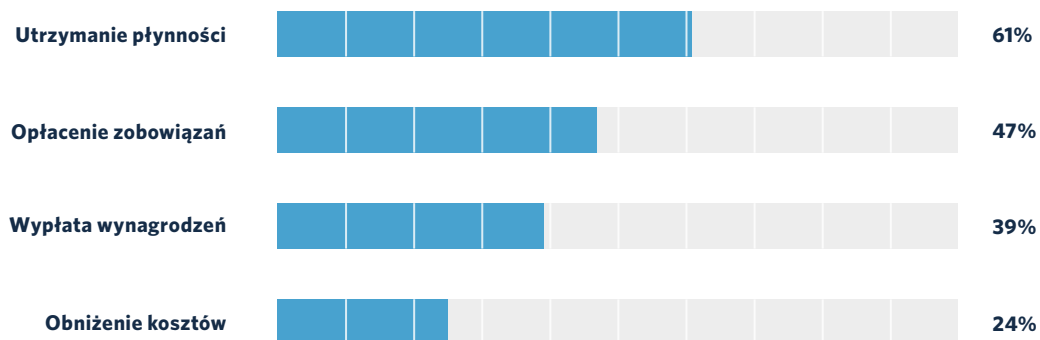


Duża firma, logistyka



GRAFIKA 14 : Na co firmy potrzebują pomocy finansowej

- Odsetek przedsiębiorców deklarujących, że wykorzystają pomoc na określony cel



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE

Właścicielom firm raczej nie zależy obecnie na działaniach ograniczających koszty – środki na ten cel przeznaczyłby zaledwie co czwarty przedsiębiorca. Kwestia ta jest jednak ważna dla eksporterów (54,5 proc.), którzy w niższych kosztach szukają możliwości utrzymania, lub wręcz zwiększenia, konkurencyjności międzynarodowej. Z podobnych pobudek na ograniczeniu kosztów zależy przedsiębiorcom, dla których pandemia stanowi szansę rozwoju (50 proc.). Firmy te znajdują się w stosunkowo dobrej kon-

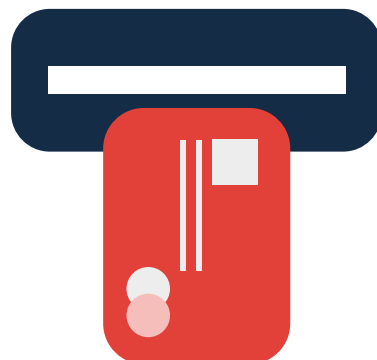
dycji finansowej, nie muszą więc martwić się o przetrwanie. Dzięki niższym kosztom mogą za to skupić się bezpośrednio na ekspansji i lepiej wykorzystać nadarzające się okazje biznesowe. Nie ma natomiast istotnych różnic między branżami w sposobach wykorzystania potrzebnej pomocy – w każdej udział poszczególnych celów jest zbliżony do średniej. To kolejny argument na rzecz niskiej zasadności oceny potrzeb finansowych firmy wyłącznie poprzez pryzmat klasyfikacji PKD.

Pandemia to nie czas na inwestycje

Tylko 9,8 proc. przedsiębiorców zrealizowało planowane inwestycje. W najmniejszym stopniu pandemia wpłynęła na plany inwestycyjne w budownictwie (15,1 proc.) i handlu (13,5 proc.). Najgorzej sytuacja wyglądała w usługach konsumenckich, gastronomii i hotelarstwie oraz logistyce. Krajowe firmy częściej rezygnowały z inwestycji niż zagraniczne, zwłaszcza te wpięte w globalne łańcuchy dostaw. Nikt z badanych przedsiębiorców nie deklarował, że potrzebuje pomocy na dokończenie inwestycji.

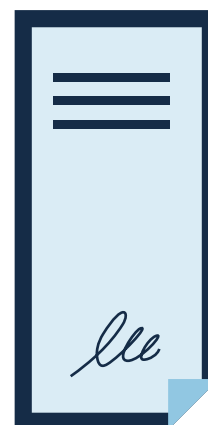
Jak usprawnić pomoc

Większość przedsiębiorców przyznaje, że początkowa pomoc publiczna była dobrze rozdysponowana i pomogła przetrwać pierwszą falę pandemii. Ocena ta zmieniła się jednak jesienią 2020 r., kiedy wsparcie dla firm było udzielane w sposób chaotyczny i często – w ocenie przedsiębiorców – krzywdzący, a rozmiary wsparcia okazały się skrajnie niewystarczające. Dlatego wielu z nich nawołuje do zmiany sposobu przydzielania pomocy finansowej i mechanizmów jej wypłacania.



BRANŻA A PRYZNANA POMOC

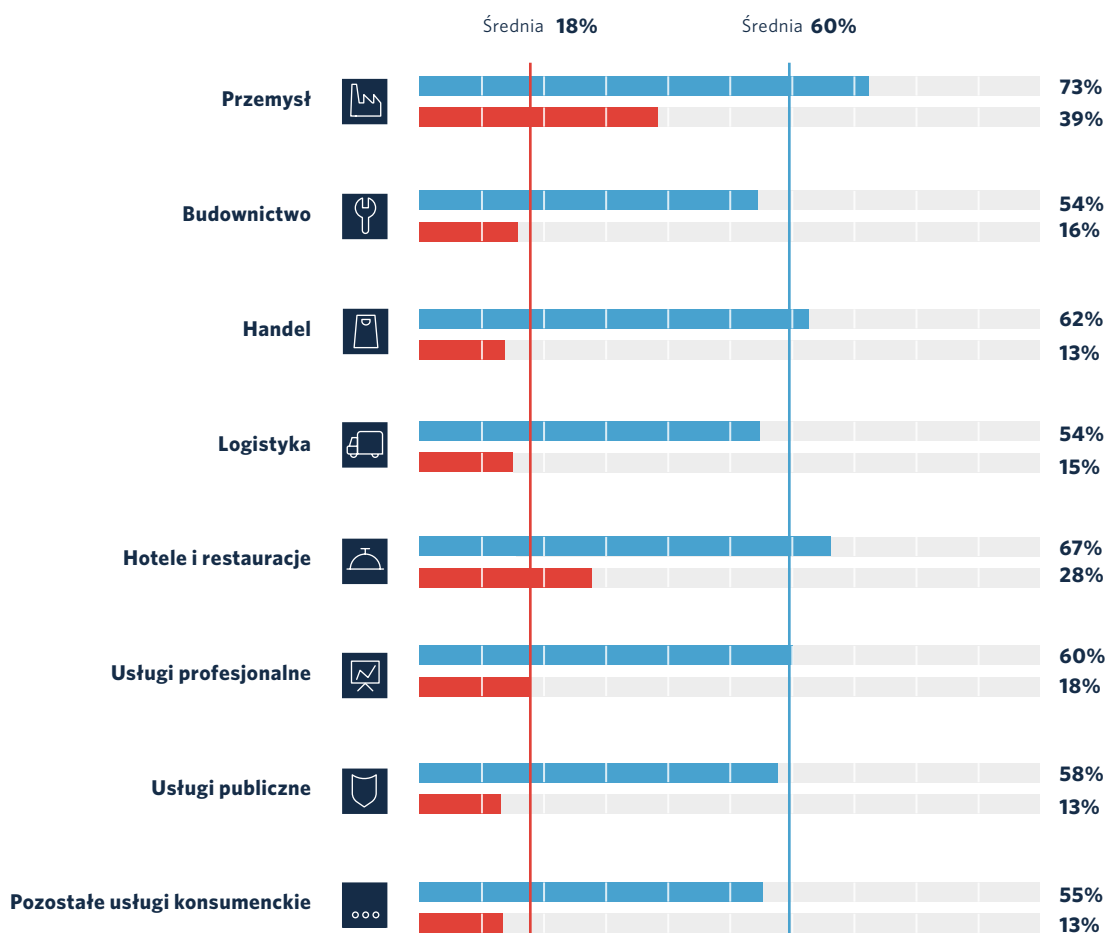
Dotychczas o wsparcie publiczne ubiegało się 6 na 10 przedsiębiorców. **Najczęściej zwracali się o nie przedsiębiorcy działający w przemyśle** – deklaruje tak 73,1 proc. respondentów z tej branży. To ewenement, bo odsetek przedsiębiorców ubiegających się o jakiekolwiek wsparcie w pozostałych sektorach nie różnił się istotnie od średniej dla całej gospodarki. Skala wniosków o pomoc zaskakuje, bo to w przemyśle koniunktura zaczęła się poprawiać w połowie 2020 roku i nie uległa ponownemu pogorszeniu na jesieni – przemysł wyszedł z recesji już w IV kw. 2020 r.



GRAFIKA 15 : Przedsiębiorcy z jakich branż ubiegali się o pomoc

- Odsetek przedsiębiorców ubiegających się o jakąkolwiek formę pomocy oraz skala odrzuconych wniosków

■ Ubiegający się o pomoc państwową
■ Odrzucone wnioski



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

Po pomoc częściej sięgały firmy obecne na rynku międzynarodowym – 74,6 proc. eksporterów i 77,3 proc. importerów. Dla porównania wśród firm sprzedających głównie na rynku krajowym odsetek ten wyniósł jedynie 59,4 proc., natomiast wśród zaopatrujących się u polskich dostawców – 56 proc. To ważny wniosek, biorąc pod uwagę, że to ci ostatni znaleźli się w trudniejszej kondycji gospodarczej – pomoc nie trafiała do najbardziej potrzebujących, ale do tych, którzy najlepiej potrafili się o nią ubiegać.

Powyższą konstatację potwierdza analiza branżowa odsetka odrzuconych wniosków o dofinansowanie. Przedsiębiorcy spotykali się z odmową średnio w 3 na 10 przypadków. Negatywne decyzje najczęściej otrzymywali jednak nie tylko przedstawiciele sektora przemysłowego (52,6 proc.), gdzie spora część wniosków była nieuzasadniona ze względu na dobrą koniunkturę czy dokonywane w międzyczasie zwolnienia. **Bardzo dużą niechęć do otrzymania pomocy napotkali przedsiębiorcy z branży HoReCa, gdzie odsetek odrzuceń wyniósł aż 28,5 proc. – to blisko 9 punktów procentowych powyżej średniej dla całej gospodarki. Zwłaszcza restauracje nie były w stanie dostać pomocy.** Ze względu na charakter tego biznesu przedsiębiorcy często nie mogli przedstawić urzędnikom danych o spadku przychodów (wiele restauracji zmienia nazwę, właściciela lub podmiotowość prawną, co powoduje przerwanie ciągłości finansowej) lub wykazać ciągłości zatrudnienia (obsługa w restauracji zmienia się bardzo często i wielu nowych lub sezonowo zatrudnianych pracowników nie kwalifikowało się do otrzymania pomocy). Takie problemy w mniejszym stopniu mieli natomiast sprzedawcy, wśród których odsetek przedsiębiorców spotykających się z odmową przyznania pomocy wyniósł 20,5 proc. – najmniej w całej gospodarce.

28,5%

przedsiębiorców z branży HoReCa spotkało się z odrzuceniem wniosku o pomoc

TARCZA DO ZMIANY

Przedsiębiorcy najczęściej krytykowali skalę oraz kryteria odrzuceń wniosków. Ich zdaniem wsparcie od państwa otrzymało wiele firm, które w rzeczywistości go nie potrzebowały, a wykorzystywały je do osiągnięcia przewagi na rynku. W rozmowach przedsiębiorcy podkreślali, że oparcie kryteriów decyzji o przyznaniu dofinansowania jedynie na skali spadku przychodów, wielkości firmy lub klasyfikacji PKD było niewystarczające i nie oddawało dokładnie kondycji finansowej firmy. Zwracali uwagę m.in. na potrzebę uwzględnienia zmiany zysków z działalności podstawowej, które oddawały także wzrost kosztów na skutek wdrożenia norm sanitarnych. Nieuzyskanie wsparcia wiązało się także ze źle zaprojektowanymi kryteriami technicznymi – np. za wcześniej wytyczonym momentem pomiaru dochodu. Część przedsiębiorców, choć na bieżąco dostrzegała spadek popytu i obrotów związany z pandemią, w rozliczeniach nie była jeszcze w stanie go wykazać, np. ze względu na rozciągnięcie w czasie płatności za usługi sprzedane jeszcze przed pandemią.



Przemysł najskuteczniej obronił swoje przychody

Przedsiębiorstwa przemysłowe były w najlepszej kondycji. Na przeciwnym biegunie znalazły się firmy z hotelarstwa i gastronomii oraz pozostałych usług konsumenckich. Przychody przedsiębiorców firm z polskim kapitałem były niższe, zwłaszcza tych nakierowanych na rynek krajowy.



Mała firma,
importer kawy

Poza tym te kryteria też były tak konstruowane, że pojawiało się ogromne pole do manipulacji wynikami, żeby można się było załapać. Dochodziło np. do takich absurdów, że jak na koniec miesiąca potrzebowaliśmy kupić paliwa, to nie zostały nam sprzedane, tylko musieliśmy poczekać do początku miesiąca, żeby nasz dostawca łapał się na tarczę – mam nadzieję, że to potem będzie jakoś weryfikowane, jak pandemia się uspokoi i manipulanci będą musieli zwracać [środki]. To też, jakby nie patrzeć, pieniądze z moich podatków, więc chciałbym, żeby były sensownie wydawane.

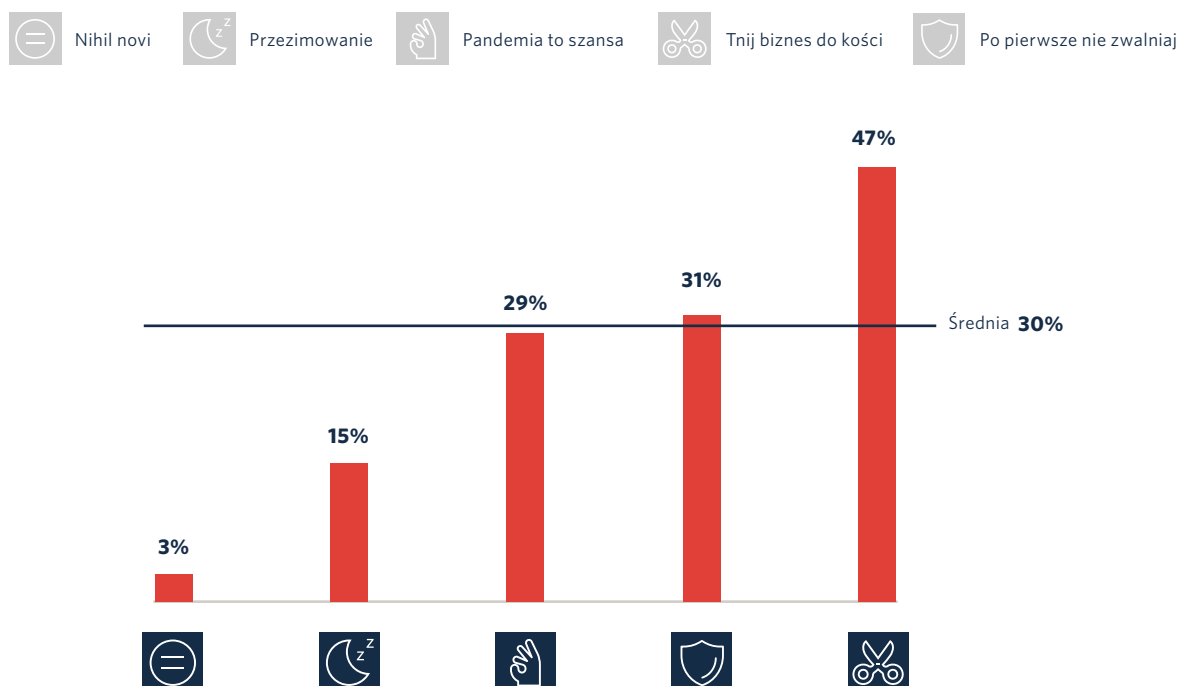
Jeszcze gorzej wypada ocena tarcz antykryzysowych, jeżeli pod uwagę weźmiemy nie branżę, lecz strategię, jaką przyjęli przedsiębiorcy wobec kryzysu wywołanego pandemią. Wśród tych, którzy byli zmuszeni „ciąć biznes do kości”, odsetek odmów przyznania pomocy publicznej wyniósł aż 47,5 proc. Dla kontrastu odsetek odrzuceń wśród przedsiębiorców wdrażających strategię „Nihil

novi”, to 3,2. Z danych tych wynika, że lepiej było nic nie robić, ponosić straty i prosić o pomoc niż starać się zmieniać model biznesowy i szukać sposobu na poradzenie sobie z pandemią. Gdyby nie odmowy urzędników, prawdopodobnie część przedsiębiorców starałaby się utrzymać liczbę zatrudnionych, zmniejszyć skalę cięć czy nie pomyślałaby o zamknięciu działalności w 2021 r.



GRAFIKA 16: Komu odrzucano wnioski o pomoc

- udział przedsiębiorców, którym wniosek o pomoc odrzucono, wśród wszystkich przedsiębiorców wnioskujących o pomoc



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

Powyższe dysproporcje w skali odrzuceń wniosków są wynikiem przyznawania pomocy w oparciu o typ działalności i zmianę przychodów, a nie realną kondycję firmy. Nieskuteczne okazały się również kryteria utrzymania zatrudnienia, które w branżach o dużej rotacji kadrowej i biznesowej były prawie niemożliwe do spełnienia. **Konieczna jest zatem rewizja sposobu udzielania pomocy, tak aby nie dyskryminował przedsiębiorstw rzeczywiście znajdujących się w najgorszej kondycji.** Zmiany mogłyby polegać

na uwzględnieniu wskaźników analizy finansowej – płynności, zadłużenia czy struktury kosztów (zmiennie vs. stałe – związane z wypłatą wynagrodzeń lub płatnościami za najem). Wiele przedsiębiorców, szczególnie tych, którzy nie otrzymali wsparcia, domaga się wzmoczonych kontroli skarbowych wśród dotychczasowych beneficjentów „tarcz”. Chcą, aby firmy, które mogły otrzymać środki dzięki manipulacji swoimi wynikami (np. w branży budowlanej), zwróciły uzyskane fundusze i poniosły karę.



Mikrofirma,
agencja eventowa

My obracamy dużymi pieniędzmi, zostaje z tego mało marży, ale obrót jest duży, więc jest trudno mi oceniać sprawiedliwość tego. Uważam, że na pewno było to robione wszystko na łapu-capu, a największym „hitem” to jest oczywiście dofinansowanie ministerstwa kultury, (...) gdzie jasno było napisane, że całe dofinansowanie jest tylko i wyłącznie dla przedstawicieli kultury i my, i działalności naszych znajomych zgłaszaliśmy się tylko, jeśli ktoś obsługiwał teatr również albo ktoś jest po prostu wykonawcą, wokalistą... No [a] z kultury koniec końców załapały się na dofinansowanie wszystkie firmy techniczne. Niektóre agencje eventowe, które nie mają z tym nic wspólnego, dostawały ogromne pieniądze i to jest na maksa niesprawiedliwe, dlatego że tarcza była napisana tylko dla przedstawicieli kultury, a agencje eventowe i firmy techniczne nimi nie są – oni wspomagają kulturę (...). No i potem [te] firmy (...) podostawały 690 000 zł dofinansowania, bo wykazały spadek 30 proc., gdzie ja mam spadek 49 proc.. Ale[ż] źle było napisane to wszystko!

ZMIANY W FORMACH PRYZNAWANEJ POMOCY

W klasyfikacji skuteczności rozwiązań najlepsze wyniki uzyskała pomoc w ramach pożyczek od Polskiego Funduszu Rozwoju – średnio 3,7 w pięciostopniowej skali punktacyjnej. Co ciekawe, dość dobrze oceniali ją również przedsiębiorcy, których wnioski zostały odrzucone (2,3; najwyżej ze wszystkich kategorii), co może stanowić argument na rzecz udanej konstrukcji tego instrumentu wsparcia. Możliwość preferencyjnych pożyczek docenili głównie przedsiębiorcy świadczący usługi profesjonalne (4). Zdecydowanie największymi zwolennikami tej formy wsparcia były jednak firmy, dla których pandemia była szansą na dodatkowy rozwój (ocena 4,9). Przedsiębiorcy pozytywne opinie wystawiali również zwolnieniu ze składek ZUS (3,4) oraz dofinansowaniu kosztów działalności gospodarczej (3,2).

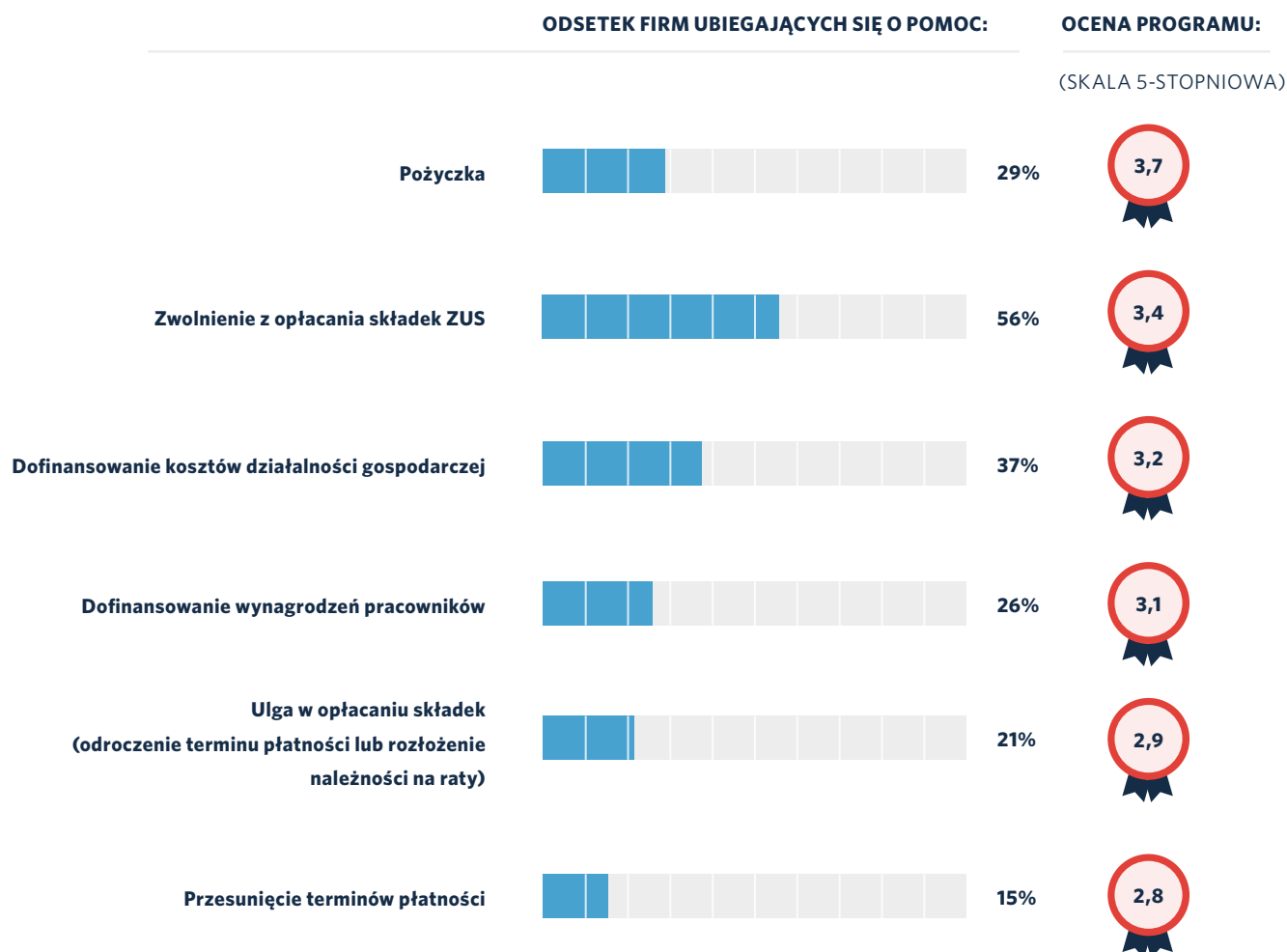
Mechanizm udzielania pożyczek przez PFR dość dobrze oceniali nawet ci przedsiębiorcy, których wnioski odrzucono.

aż **3,7 pkt**

w pięciostopniowej skali otrzymała pomoc w formie pożyczek realizowanych przez Polski Fundusz Rozwoju



GRAFIKA 17: Jak przedsiębiorcy oceniają dotychczasową pomoc



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

Najgorzej ocenianymi przez przedsiębiorców programami wsparcia były ulgi w płatnościach danin publicznych oraz możliwość przesunięcia płatności w czasie.

Wśród negatywnie ocenianych programów przodowały ulgi w płatnościach danin publicznych (2,9), oraz możliwość przesunięcia płatności w czasie (2,8). Pomoc w postaci odroczenia była zdecydowanie najgorzej oceniana przez firmy zajmujące się importem (2,3), które ze względu na przerwanie łańcuchów dostaw, spadek popytu krajowego i osłabienie kursu złotego wpadły w poważne kłopoty płynnościowe. Dla nich odroczenie o kilka miesięcy płatności na rzecz skarbu państwa, zwłaszcza trafiającego od razu na konto powiernicze podatku VAT, byłoby wybawieniem z kłopotów.

Problem był taki, że zusy musiałam i tak wszystkie płacić, mimo że mi je umorzono. Żeby dostać dofinansowanie MEWA, co od lipca [2020 r.] się o nie staram, to musiałam mieć opłacone wszystkie zusy, mimo że jestem z nich zwolniona... Takie nasze państwo jest właśnie.



Mikrofirma,
agencja eventowa

Wysoka ocena uzyskana w poprzednich tarczach nie oznacza jednak, że taka forma pomocy jest obecnie najbardziej pożądana. Przedsiębiorcy nie potrzebują już kolejnych transz pożyczek. Dla wielu z nich niezbędne jest jednak **odroczenie terminu zwrotu już otrzymanych pożyczek z PFR do czasu wyjścia gospodarki z recesji**. Bez tego wielu przedsiębiorców może stanąć przed dylematem, czy od razu zakończyć działalność, czy spłacić pożyczki kosztem zamrożenia wypłat wynagrodzeń czy zwolnień. Biorąc pod uwagę starania przedsiębiorców o dobrobyt swoich pracowników, wielu z nich zapewne zdecyduje się na pierwszy wariant. Inny problem będą mieć właściciele tych firm, które już teraz stoją na granicy bankructwa. Bez komplementarnych

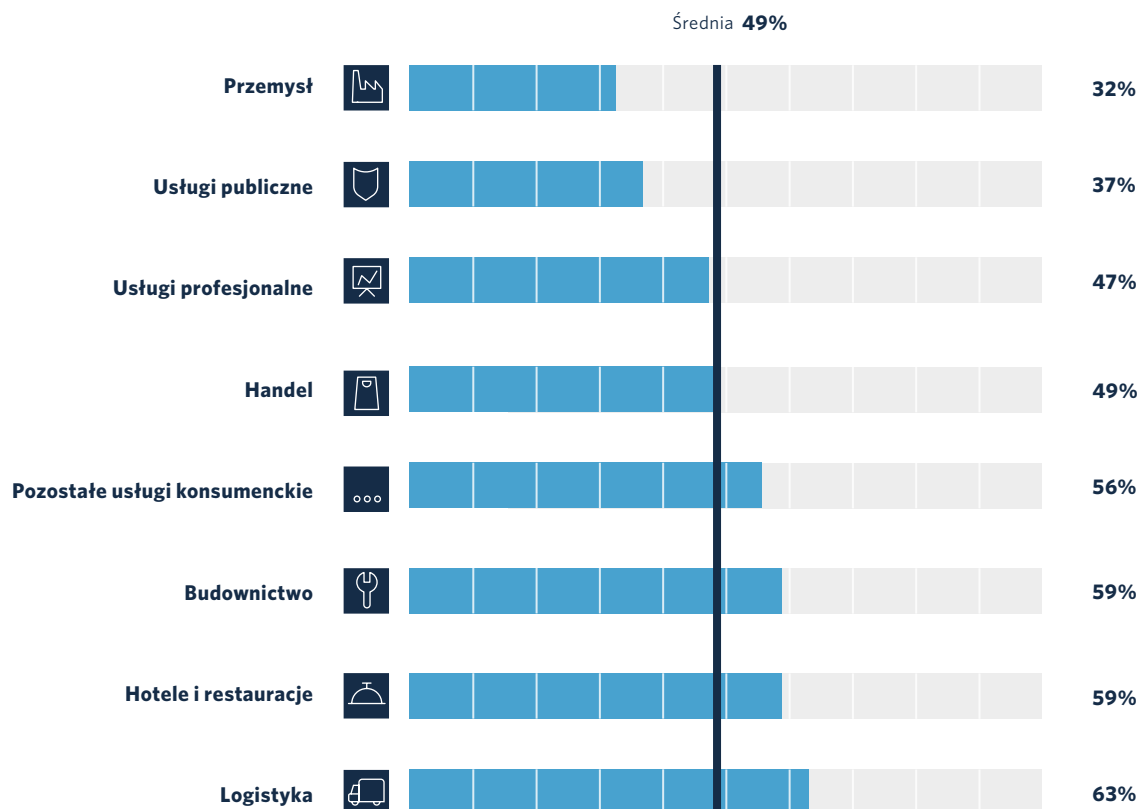
działań wsparcia publicznego – zwolnień z ZUS, odroczenia płatności podatku i dopłat do wynagrodzeń zapewne nie przetrwają do lata.

Ważnym obszarem poprawy skuteczności pomocy może być również profilowanie świadczeń w zależności od branży i sytuacji finansowej beneficjenta – dla firm doświadczających jedynie przejściowych problemów z płynnością finansową odroczenia płatności okażą się skuteczniejsze niż dla przedsiębiorstw, których fundamenty działalności zostały naruszone przez pandemię. Chodzi np. o firmy z branży odzieżowej i obuwniczej, które prawdopodobnie będą musiały przenieść większość sprzedaży do internetu, czyli wycofać się z centrów handlowych.



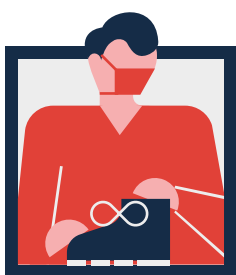
GRAFIKA 18: Które branże potrzebują wydłużenia terminu spłaty dotychczasowej pomocy

- Odsetek przedsiębiorców, którzy chcą wydłużenia terminu spłaty pomocy rządowej z 2020 r.



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

Istotnym i według przedsiębiorców rzadkim walorem pomocy państwowej jest elastyczność w jej przyznawaniu i negocjowanie rozwiązań. Pod tym względem znów wyróżniał się program Polskiego Funduszu Rozwoju, który dawał taką możliwość, choć pod szczególnymi warunkami. Zasadne może okazać się więc poluzowanie warunków, na podstawie których można ubiegać się o umorzenie pożyczki.



Duża firma,
branża obuwnicza

Uruchomiliśmy na samym początku zamknięcia proces ubiegania się o dofinansowania, bo byliśmy przekonani, że zamknięcie może potrwać dłużej i spowodować wyraźne konsekwencje finansowe. Rozpoczęliśmy rozmowy z bankami, żebyśmy nie musieli spłacać rat kredytów. Rozpoczęliśmy rozmowy z PFR i można powiedzieć, że osiągnęliśmy pewne sukcesy na tyle, na ile było to możliwe – tzn. dostaliśmy [wsparcie], ale tak jak mówiłem wcześniej, to nie jest pomoc, która realnie w czymkolwiek pomaga (musieliśmy i tak brać nowe kredyty, żeby być w stanie zapewnić płynność i uratować zatrudnienie).

ZMIANY W SPOSOBIE KOMUNIKACJI

W tarczach antykryzysowych przedsiębiorcom, szczególnie tym prowadzącym małe firmy i pozbawionym zaplecza księgowo-prawnego, najbardziej brakowało informacji od państwa – o tarczy, o warunkach pozyskania wsparcia i wymogach biurokratycznych (czyli: co, gdzie, komu i do kiedy). Wielu skarżyło się na chaos spowodowany brakiem precyzyjnych informacji, późną publikacją podstaw prawnych, niespójnymi wypowiedziami polityków, częstymi zmianami czy krótkimi terminami składania wniosków i odwołań od decyzji. Prowadziło to do sytuacji, w której przedsiębiorcy nie mieli świadomości, że mogą ubiegać się o dodatkową pomoc lub nie potrafili określić dokładnych wymogów formalnych. W trakcie jednego z przeprowadzonych przez nas wywiadów pogłębionych okazało się nawet, że pytany przedsiębiorca nie wiedział, że przysługiwało mu wsparcie.

Proponowanym przez przedsiębiorców rozwiązaniem tego problemu jest stworzenie portalu internetowego zawierającego wszystkie niezbędne informacje o wszystkich formach pomocowych, kryteriach ich uzyskania i ważnych terminach. Niektórzy przedsiębiorcy jako alternatywę proponowali wdrożenie newslettera, który zawierałby skrótowe informacje o działaniach rządu skierowanych do przedsiębiorców oraz kontakt do instytucji, która może udzielić szczegółowych porad. Wniosek ten dotyczył zarówno bieżącej pomocy, jak i długoterminowej perspektywy budowania relacji między przedsiębiorcami a państwem. W trakcie pandemii idealnym rozwiązaniem zapewne okazałoby się tzw. jedno okienko – urzędnik, który reprezentowałby administrację publiczną w większości codziennych kontaktów z przedsiębiorcą. Niestety mimo obietnic rządowych dotychczas nie udało się tego rozwiązania wdrożyć.

Czego jeszcze potrzebują przedsiębiorcy

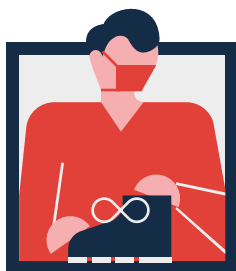
Przywracane regularnie obostrzenia epidemiczne nie tylko wpędzały przedsiębiorców w kłopoty finansowe, ale również generowały inne trudności w prowadzeniu biznesu. Restrykcjom towarzyszyły chaos informacyjny oraz raptowne zmiany prawa; nowe obostrzenia wymuszały inwestycje w środki ochronne czy wdrażanie procedur higieniczno-sanitarnych; nawracające fale pandemii zachęcały przedsiębiorców do testowania pracowników na COVID-19, a w ostatnim okresie do wsparcia ich starań na rzecz otrzymania szczepionki. We wszystkich tych obszarach przedsiębiorcy również oczekują pomocy od państwa.

Potrzebna pomoc niefinansowa jest bezpośrednio zależna od dotkliwości poszczególnych obostrzeń i często sama zmiana regulacji mogłaby pomóc. **Według przedsiębiorców przepisem, który najmocniej utrudniał prowadzenie działalności gospodarczej, były ograniczenia w przemieszczaniu się** – zarówno te międzynarodowe, jak i krajowe czy lokalne. Tak twierdziło 17,8 proc. ankietowanych. W nieco mniejszym stopniu przedsiębiorcy skarżyli się na wprowadzenie ograniczeń maksymalnej liczby osób w pomieszczeniu (13,6 proc.), nakaz zakrywania ust i nosa (11,3 proc.) oraz zamknięcie placówek handlowych (11 proc.).

Z wywiadów jakościowych wynika, że **dotkliwość poszczególnych obostrzeń zależała od tego, na ile były one niekonsekwentne wobec poszczególnych sektorów rynku**. Przedsiębiorcy krytykowali zwłaszcza te obostrzenia, które stwarzały nieuzasadnione, często powstałe przypadkowo przewagi konkurencyjne. Narzekali zwłaszcza sklepikarze, którzy wskazywali na faworyzowanie hipermarketów, gdzie można było kupić i ubrania, i sprzęt RTV, i zabawki, podczas gdy placówki wyspecjalizowane w tego typu produktach musiały pozostać zamknięte. Z kolei właściciele kin, muzeów czy teatrów byli oburzeni, że normalnie działalność mogą prowadzić kasyna. Właściciele hoteli krytykowali z kolei rząd, że bez przedstawienia uzasadnienia nałożył najbardziej restrykcyjne w całej Unii regulacje branży. W rezultacie jedną z popularniejszych akcji była kampania „DDM”, czyli domaganie się otwarcia większości branż gospodarki z jednoczesnym zachowaniem wszędzie zasad epidemicznych – dystansowania, dezynfekowania i noszenia maseczek.

17,8%

przedsiębiorców za najbardziej dotkliwą restrykcję uznawało ograniczanie przemieszczania się



Duża firma, branża obuwnicza

W Polsce mamy ogólnie mocno przesadzone regulacje, branża handlowa jest w ogóle bardzo niekonsekwentnie regulowana (np. wiem, że nie ma żadnych dowodów na to, że sklepy obuwnicze są bardziej podatne na transmitowanie wirusa niż inne otwarte placówki, więc moim zdaniem po prostu cała branża powinna być regulowana tak samo, żeby nie robić specjalnie kłopotu niektórym). Częściowe zamykanie niektórych sklepów, a pozostawianie innych otwartych jest po prostu nie fair i stawia te otwarte w pozycji uprzywilejowanej.

SKRAJNA RÓŻNICA DOŚWIADCZENIA PRZEDSIĘBIORCÓW

Wpływ obostrzeń był silnie zróżnicowany w zależności od sektora działalności oraz przyjętej strategii biznesowej. Z oczywistych względów największe problemy na skutek obostrzeń mieli właściciele hoteli i restauracji – aż 75 proc. deklarowało, że wpłynęły negatywnie na ich biznes. W nieco mniejszym stopniu restrykcje odbiły się na przedsiębiorcach świadczących usługi publiczne oraz usługi konsumenckie – odpowiednio 62 proc. i 60,6 proc. Obostrzeń prawie nie odczuły natomiast firmy przemysłowe (15,4 proc.), które szybko powróciły na ścieżkę wzrostu.



GRAFIKA 19: Na kogo najmocniej wpłynęły obostrzenia

- Odsetek przedsiębiorców deklarujących, że obostrzenia wprowadzone przez rząd w czasie pandemii wpłynęły na możliwość prowadzenia działalności w dotychczasowym kształcie



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

99,6%

przedsiębiorców stosujących strategię „Po pierwsze nie zwalniam” odczuwało obostrzenia jako dotkliwe

Największe różnice w dotkliwości widać, gdy sklasyfikuje się przedsiębiorców na podstawie przyjętej strategii wobec kryzysu wywołanego przez pandemię. Podzielił się oni bowiem na dwie skrajne grupy: tych, którzy prawie wcale nie odczuli obostrzeń, oraz tych, dla których urosły one do rangi katastrofy. W pierwszej grupie plasują się firmy stosujące strategię „Pandemia to szansa”, „Nihil novi” i „Ciąć biznes do kości” – dla nich obostrzenia były dotkliwe w odpowiednio 0,9 proc., 3,4 proc. i 9,4 proc. przypadków. Odwrotnie sytuacja wyglądała wśród reprezentantów podejść „Przezimować” i „Po pierwsze nie zwalniać” – obostrzenia jako

dotkliwe wskazywane były przez 68,3 proc. i aż 99,6 proc. przedsiębiorców.

Zestawienie to prowadzi do dwóch wniosków. Po pierwsze **pandemia najbardziej osłabiła te firmy, które zdecydowały się podejmować działania zgodne z zaleceniami rządzących**. Premiowani byli ci, którzy niezależnie od trudnych warunków starali się „robić swoje”, w mniejszym stopniu sugerując się zmieniającymi się jak w kalejdoskopie decyzjami polityków. Najwięcej na pandemii stracili natomiast przedsiębiorcy, którzy podlegali najbardziej szczegółowym państwowym regulacjom, a dotychczasowa pomoc państwowa im tego nie zrekompensowała.

Po drugie, dużo firm, które były zmuszone ciąć wydatki i zatrudnienie, wcale nie było bezpośrednio dotknięte obostrzeniami, dlatego też często odchodziły z kwitkiem, kiedy prosiły o pomoc od państwa. Straty, które ponosiły, były wywołane efektami wtórnymi obostrzeń: pogorszeniem nastrojów konsumentów, osłabieniem kursu złotego czy zakazem prowadzenia działalności przez ich klientów biznesowych. W takiej sytuacji znalazły się np. firmy zajmujące się przetwórstwem mięsa, zwłaszcza wołowego (spadek popytu z restauracji sprawił, że ich przyszłość biznesowa zawisała na włosku, mimo że nie musieli się stosować do żadnych obostrzeń – zob. Bank Pekao, 2020).

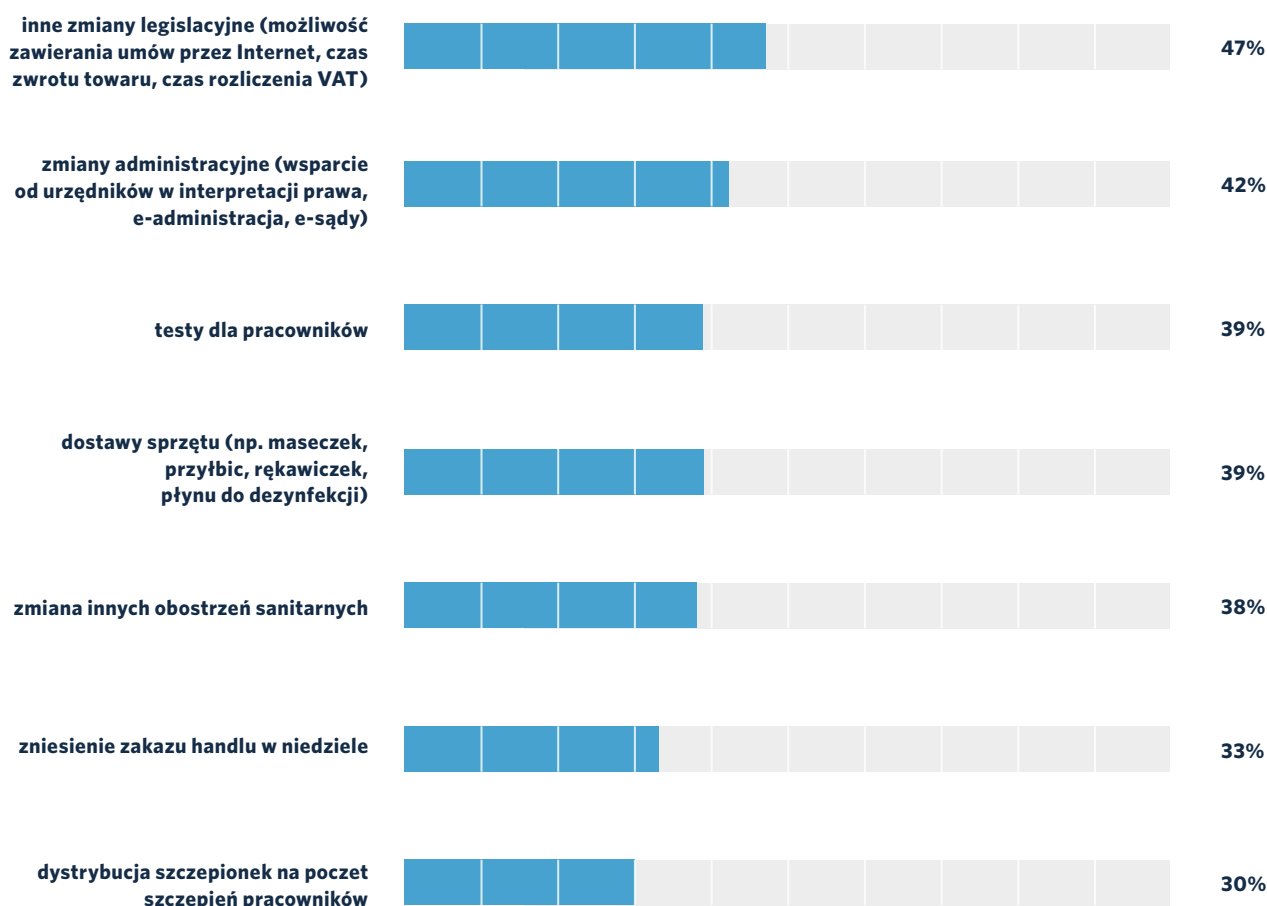
POMOC RZECZOWA I NIEMATERIALNA

Z kolei najważniejsze potrzeby niefinansowe przedsiębiorców związane są z szeroko pojętą efektywnością administracji publicznej. Ta spadła w okresie pandemii, nie tylko w wyniku wdrożenia w urzędach obostrzeń epidemicznych, ale również ze względu na zwiększenie zadań, którymi muszą się zajmować urzędnicy. Jednym ze skutków spadku efektywności administracji było wydłużenie długich terminów oczekiwania na weryfikację wniosków o pomoc finansową – niektórzy przedsiębiorcy pierwsze wsparcie otrzymali dopiero latem 2020 r.



GRAFIKA 20: Jakiej jeszcze pomocy od państwa potrzebują przedsiębiorcy?

- Stopień nasilenia potrzeby w skali 1-5 (z 95% przedziałem ufności)



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

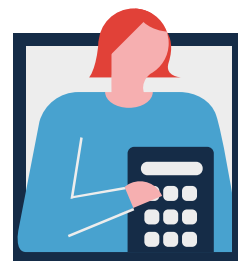
W ramach potrzebnych usprawnień na pierwszym miejscu znalazły się zmiany legislacyjne ułatwiające działalność w czasie pandemii (3,3 pkt w pięciostopniowej skali) oraz usprawnienie samej administracji (3,2). Chodzi o potrzebę cyfryzacji urzędów i sądów, rozbudowę systemu ePUAP czy umożliwienie zawierania umów przez internet z wykorzystaniem podpisu kwalifikowanego (w relacjach B2B) i profilu zaufanego (w relacjach B2C). Tego typu potrzeby najczęściej wskazują przedsiębiorcy zajmującymi się usługami profesjonalnymi dla biznesu (np. branża IT, prawnicy, księgowi), a najrzadziej przedstawiciele przemysłu i usług publicznych, których te usprawnienia miałyby bezpośrednio dotyczyć.

Co ciekawe, **rozwiązania usprawniające administrację znalazły się wyżej w hierarchii potrzeb przedsiębiorców niż luzowanie obostrzeń i norm sanitarnych** (3,1 pkt na 5). Stanowi to potwierdzenie wniosków z naszego wcześniejszego badania (Helak M., Czerniak A., 2019), zgodnie z którymi sztywna biurokracja i niekoniecznie sensowne wymogi formalne utrudniają przedsiębiorcom działalność gospodarczą, zarówno w czasie prosperity, jak i kryzysu. Zdecydowanie najrzadziej

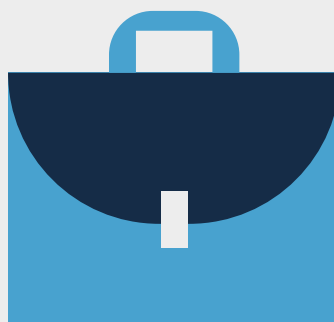
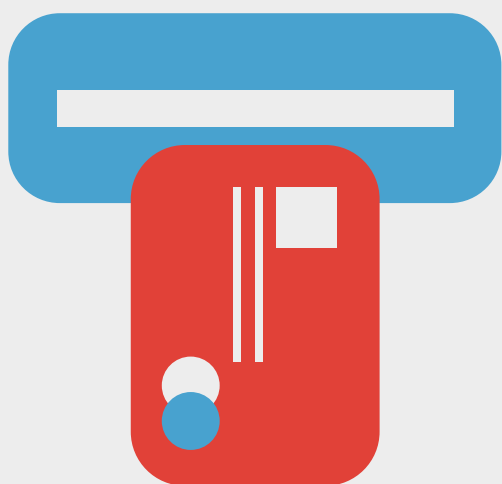
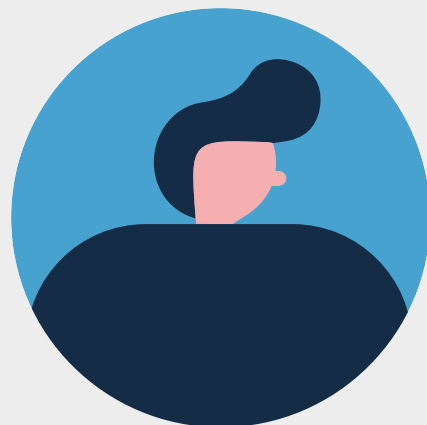
przedsiębiorcy wskazywali potrzebę otrzymania szczepionek dla pracowników (2,6) – wybierali ją najrzadziej niezależnie od charakteru działalności gospodarczej.

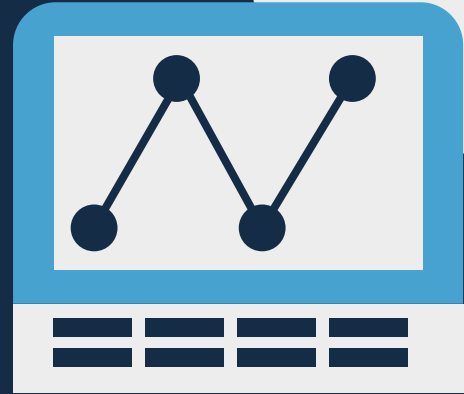
Co do zasady, potrzeby niefinansowe były niższe niż finansowe – w hierarchii natężeń plasowały się między wydłużeniem terminu spłat pożyczek z Polskiego Funduszu Rozwoju a gwarancjami kredytowymi. Pokazuje to, że **przedsiębiorcy widzą realne ryzyko bankructwa i krótkookresowo skupiają się bardziej na przetrwaniu niż poprawie efektywności współpracy z administracją publiczną**. Nie oznacza to jednak, że wdrożenie spójnego pakietu pozafinansowych rozwiązań pomocowych może być traktowane jako mniej ważne. Dla wielu przedsiębiorstw zmiany w administracji mogłyby stanowić uzupełnienie pomocy finansowej, co przyczyniłoby się do wzrostu efektywności obu rodzajów wsparcia. Kluczowe będą zwłaszcza zmiany usprawniające działalność biznesu (możliwość podpisywania umów przez internet, e-administracja, e-sądy), które przyniosą korzyści nie tylko w okresie pandemii, ale także przyczynią się do wzrostu konkurencyjności w kolejnych dekadach.

Dostęp do dobrze skonstruowanego i działającego oprogramowania do pracy zdalnej to jest bardzo ważne dla każdego przedsiębiorcy. Jakby takie oprogramowania były dostępne od państwa, najlepiej za darmo, to by się bardzo przydało i ułatwiło codzienne funkcjonowanie. No i wspomniana wcześniej poprawa jakości internetu i zasięgu, miejsc, w których jest dostęp [do sieci].



Mikrofirma,
biuro księgowe





PRZYSZŁOŚĆ: Jak pomóc przedsiębiorcom zyskać odporność na kolejne kryzysy?



obecne i przyszłe programy wsparcia powinny mieć możliwie szeroki zakres beneficjentów

decyzje w sprawie obostrzeń i instrumenty ochronowe powinny być ze sobą bardziej spójne



ci z nas, którzy są w najtrudniejszej sytuacji, wciąż potrzebują ulg w składkach do ZUS



potrzebujemy dłuższych terminów na składanie wniosków i spłatę zaciągniętych zobowiązań

lepsze komunikowanie istniejących udogodnień i dofinansowań pomogłoby nam w podejmowaniu decyzji biznesowych



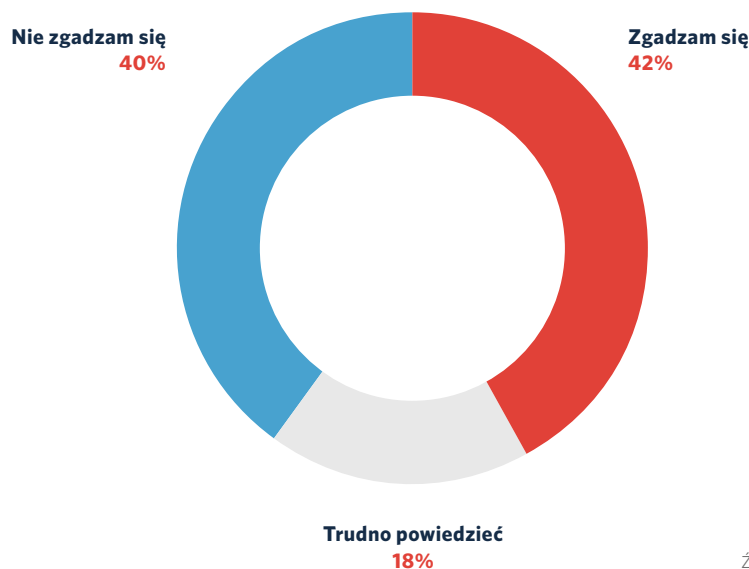
chrońmy przedsiębiorstwa zagrożone bankructwem, zwłaszcza te, które pełnią istotne funkcje społeczne i gospodarcze

Pandemia i związane z nią obostrzenia były wydarzeniami bezprecedensowymi w historii III RP – dlatego stanowią źródło wielu danych i obserwacji, które mogą pomóc wdrożyć rozwiązania podnoszące odporność gospodarki na kolejne szoki, zarówno pandemiczne, jak i ekonomiczne. Wnioski te można podzielić na dwie kategorie. Pierwsza dotyczy samego zarządzania kryzysowego – w jaki sposób wprowadzać i komunikować obostrzenia, tak aby najmniej szkodzić przedsiębiorcom, a także jak rozdzielać pomoc publiczną, by trafiała do najbardziej potrzebujących. Na te pytania odpowiedzieliśmy w pierwszych dwóch rozdziałach tego raportu. Druga kategoria dotyczy natomiast wniosków długookresowych – co zrobić, aby przedsiębiorcy już na starcie byli bardziej odporni na kryzys i przetrwali go w jak najlepszej kondycji. Na to pytanie odpowiadamy w niniejszym rozdziale.



GRAFIKA 21: Ilu przedsiębiorców patrzy w przyszłość z pesymizmem

- Ciężko będzie odrobić straty powstałe w trakcie pandemii



ŹRÓDŁO: BADANIE WŁASNE.

PRZYSZŁOŚĆ WEDŁUG PRZEDSIĘBIORCÓW

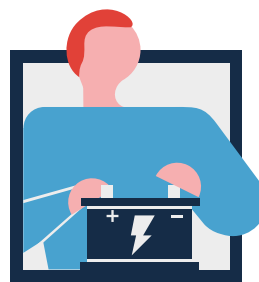
Dane z naszego badania ankietowego pokazują, że większość firm była dobrze przygotowana na kryzys i mimo strat udało się go przetrwać.

Aż 91 proc. przedsiębiorców planuje kontynuować działalność po pandemii, a 4 na 10 z nich uważa, że nie powinno mieć kłopotów z odrobieniem kryzysowych strat. Co więcej, 18,9 proc. przedsiębiorców uznaje, że pandemia stworzyła im nowe szanse rozwoju. Taka percepcja kryzysu najczęściej występuje w firmach obecnych na rynku od dwóch do pięciu lat – wciąż młodych, ale mających już pewne doświadczenie biznesowe. Przeczucia przedsiębiorców okazują się tym razem silnie osadzone w ich osobistych doświadczeniach. Ci, którzy odnieśli sukces w 2020 r. i zwiększyli obroty, czują się pewni swojej pozycji na rynku i odwrotnie – ciężko doświadczeni

przez pandemię wyrażają obawy co do tego, czy ich biznes przetrwa nawet w okresie ożywienia gospodarczego. Co więcej, dominuje efekt „familiarnego” optymizmu – przedsiębiorcy są często przekonani o własnych umiejętnościach i odporności na kryzysy, ale optymizm ten nie dotyczy już ich poglądów na całą gospodarkę czy branżę, w której działają.

W najtrudniejszej sytuacji po pandemii znalazły się głównie małe firmy: jednoosobowe działalności gospodarcze i mikroprzedsiębiorstwa. To one nie miały wystarczających zasobów finansowych na czarną godzinę, nie wiedziały, jakie programy pomocowe od rządu im przysługują i często musiały z dnia na dzień odnaleźć się w nowej rzeczywistości biznesowej, na którą nikt ich nigdy nie przygotował. Wśród pozostałych, lepiej przygotowanych firm wciąż utrzymują się

Raczej będzie [to] bardzo trudny rok, bo obecnie firmy działają jeszcze na kroplówce, która się skończy niedługo – i tu może być bardzo negatywne zaskoczenie. Jest coraz więcej firm, które nie są w stanie same generować dodatnich przepływów.



Średnia firma, produkcja części samochodowych

obawy, że mimo wysokich kompetencji i dobrego zabezpieczenia w okresie kryzysu i tak czekają ich problemy, bo w dół pociągną ich za sobą kontrahenci czy dostawcy.

Pandemia przyniosła też zbliżenie przedsiębiorców i ich pracowników. Wspólny wróg, jakim stał się koronawirus, a w wielu branżach również nieprzewidywalne zamknięcia działalności, spowodowały, że interesy właścicieli firm i osób w nich zatrudnionych stały się sobie wyjątkowo bliskie. Co więcej, konieczność pracy zdalnej spowodowała, że wielu dyrektorów i podwładnych poznało się od nowej, prywatnej strony – okazało się, że mają w domu takie same zwierzątka, zmagają się z tymi samymi problemami z przepustowością łącza internetowego czy opiekują się dziećmi, które potrzebują ciągłej

uwagi rodzicielskiej. W rezultacie wielu przedsiębiorców, jako jeden z celów na czas pandemii postawiło sobie, że przejdą przez ten okres wspólnie z pracownikami. Jak pokazało nasze badanie, zwolnienia czy cięcia płac były ostatecznością – najpierw przedsiębiorcy renegotjowali inne koszty czy nawet opóźniali płatności faktur i podatków. A jeżeli już byli zmuszeni do obniżenia płac, to w większości przypadków cięcia były równe dla wszystkich, niezależnie od stanowiska i doświadczenia. Sprzyjała temu również świadomość pracodawców, że pandemia się kiedyś skończy, więc jak w kryzysie zwolnią pracowników, to po otwarciu gospodarki będą musieli kogoś z powrotem zatrudnić, a to w sytuacji niedoboru rąk do pracy może okazać się bardzo kosztowne.

Trzy główne przyczyny niskiej odporności niektórych firm na kryzys wywołany pandemią to: słabości instytucjonalne polskiej administracji, braki infrastrukturalne oraz niewłaściwa komunikacja między państwem a przedsiębiorcami.



JDG, usługi fryzjerskie

Ogólnie uważam, że najgorsze w tym wszystkim były po prostu zupełnie nieprzemyślane decyzje rządzących, [np.] zamykanie jednych miejsc, [gdy] inne [po]zostawały otwarte. Dla mnie to nawet nie był bezpośrednio jakiś problem, ale ogólnie destabilizowało to sytuację, co przeszkadza w działalności.

BŁĘDY, Z KTÓRYCH WYCIĄGAMY WNIOSKI NA PRZYSZŁOŚĆ

Przetrawwszy pandemię, przedsiębiorcy z największymi obawami spoglądają na państwo. Obawiają się, że to oni poniosą koszty spłaty pożyczek zaciągniętych na potrzeby programów pomocowych i zanim odrobiają pandemiczne straty, zostaną obłożeni nowymi podatkami, co zagrazi ich egzystencji. Dlatego tak wielu z nich z lękiem patrzy na propozycje zawarte w Nowym Ładzie, które mogą podnieść koszty zatrudnienia

pracowników. Jednocześnie niski poziom zaufania nie pozwala przedsiębiorcom „zawierzyć się” państwu i mieć nadzieję, że propozycje zwiększenia progresywności systemu podatkowego nie uderzą w ich kondycję biznesową. Istotnym zadaniem dla rządu na przyszłe lata jest zatem przekonanie właścicieli firm, że wspólnie działają na rzecz zdrowej i silnej gospodarki.



Mikrofirma, usługi księgowe

Niektóre przepisy oczywiście też by musiały zostać zmienione, bo wiele [z nich] jest po prostu niespójna. Niby są warunki do działania zdalnie, ale np. faktury korygujące wymagają podpisu, więc muszą być załatwiane fizycznie. Może jeszcze [przydałoby się] jakieś rozszerzenie możliwości podpisu ePUAP-em? Po to to zostało wprowadzane i gwarantowane, że jest bezpieczne, żeby jednak można było wykorzystywać w jak największej ilości sytuacji.

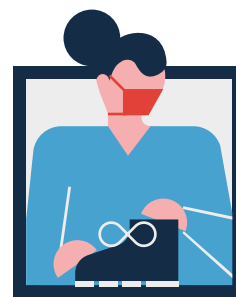
Analizując postawy i deklaracje przedsiębiorców, można wyróżnić trzy główne długookresowe przyczyny niskiej odporności niektórych firm na kryzys wywołany pandemią. Pierwsza to **poczucie słabości instytucjonalnej** polskiej administracji. Część przedsiębiorców w trakcie pandemii czuła się „rzucana na pożarcie”. Niektórzy z rezygnacją odpowiadali na pytania dotyczące oczekiwanej pomocy – stwierdzali: „rząd nie myśli, więc nie ma co liczyć na to, że cokolwiek dostaniemy”. Najbardziej pesymistycznie nastawieni przedsiębiorcy uważają, że administracja publiczna jest nieefektywna nawet we wdrażaniu wymyślonych przez siebie instrumentów, a na pewno nie jest wiarygodna jako źródło wsparcia. W opinii tych respondentów państwo działa zbyt raptownie i niekonsekwentnie, procedury aplikowania o dofinansowania lub odroczenia są źle zorganizowane, a możliwe benefity niekoniecznie adekwatnie zaspokajają potrzeby firm w kryzysie.

W rezultacie przedsiębiorcy często nawet nie zwracają się po dostępną im pomoc. Niektórzy boją się, że koszty biurokratyczne przeważą nad korzyściami, a inni – że pomoc będzie obwarowana kontrolami i wymogami, które zamiast pomóc, dodatkowo pogrążą ich biznes. Obawy te często nie znajdują potwierdzenia w rzeczywistości, bo administracja publiczna się usprawnia, przechodzi cyfryzację i jest coraz bardziej nastawiona na wspieranie przedsiębiorców. Jednak

bez zmiany jej wizerunku, bez reorganizacji urzędów na bardziej otwarte, przedsiębiorcy – zwłaszcza zarządzający małymi firmami – nie będą świadomi zachodzących w sektorze publicznym transformacji i przy kolejnych kryzysach nie zwrócą się po coraz bardziej dostępną pomoc. Tymczasem pomoc ta jest im konieczna, nie potrafią bowiem sami poradzić sobie ze skutkami regulacji wprowadzanych przez państwo. Tym samym istotnym zadaniem rządu jest aktywne zachęcanie do korzystania z dostępnych form pomocy oraz wspieranie wnioskodawców na każdym etapie procedury.

Przedsiębiorca, który buduje odporność, to taki, który jest włączany we współtworzenie polityki gospodarczej. Liczni respondenci relacjonowali swoje poczucie zaskoczenia i konieczność ciągłego improwizowania zarządzania firmą, co wynikało bezpośrednio z niedostatku konsultacji. Administracja rządowa powinna budować nawyk bieżącego sięgania po opinię właścicieli firm w kwestiach takich jak sposób procedowania wniosków o dofinansowanie, polityka informacyjna czy sposób regulacji organizacji zakładu pracy. Oznacza to konieczność zintensyfikowania dialogu społecznego oraz prowadzenia go także na niższych szczeblach reprezentacji partnerów społecznych, a jej warunkiem koniecznym jest zachęcenie większej grupy przedsiębiorców i pracowników do zaangażowania się w ten proces poprzez udział w organizacjach pracodawców i członkostwo w związkach zawodowych.

Pytanie jest, czy możemy tym wszystkim przedsiębiorcom tłumaczyć, że „no sorry, taki mamy klimat, była pandemia i tyle – no płaciecie te podatki od 30 lat, ale mówi się trudno. Rząd nie ogłosi stanu klęski żywiołowej, żeby [nie] musiał wypłacać odszkodowania i jakoś sobie sami radźcie”. Tak naprawdę koszty pandemii po prostu poniesie kilka branż (ludzi i firm z tych obszarów), które świadomie skazuje się na pożarcie przez kryzys, a nie np. budżet czy całe społeczeństwo.



Duża firma, branża obuwnicza

Drugą przyczyną niskiej odporności przedsiębiorców na kryzys jest infrastruktura.

Wielu przedsiębiorców twierdzi, że straty w ich biznesie byłyby dużo mniejsze, gdyby mieli szybszy internet i dostęp do nowoczesnych form sprzedaży towarów i oferowania usług. W mniejszych miejscowościach prędkość i przepustowość internetu wciąż pozostawia wiele do życzenia i wymaga doinwestowania przez firmy telekomunikacyjne i państwo. Potrzebne są zarówno inwestycje w sieć przesyłową, jak też dopłaty do oprogramowania i drobnego sprzętu IT (np. w formie ulg podatkowych) – od routerów i serwerów po laptopy wraz z programami do rozliczeń podatkowych i oferowanie platform e-commerce. Z tym zagadnieniem bezpośrednio związana jest też cyfryzacja samych urzędów i sądów, na którą przedsiębiorcy zwracali szczególną uwagę w okresach lockdownu. Wielu spraw wciąż nie da się załatwić wyłącznie przez internet, a załatwianie innych poprzez kanały cyfrowe trwa dużo dłużej niż przy wizycie w urzędzie.

Trzecią przyczyną niskiej odporności gospodarki jest niewłaściwa komunikacja państwa z przedsiębiorcami w okresach kryzysu. Powinna być ona **oparta na trzech zasadach: przejrzystości, solidarności i adekwatności.** Zadaniem państwa jest zatem redukcja niepewności, zwłaszcza w okresach kryzysu, kiedy ta niepewność samoczynnie wzrasta. Dlatego wszystkie działania

publiczne muszą być przejrzyste i z wyprzedzeniem komunikowane. Zapowiedzi mogą być oczywiście warunkowe, ale najważniejsze, by właściciele firm mieli zarysowane możliwe scenariusze przyszłych działań i okoliczności ich wprowadzenia. Państwo powinno też wzmacniać poczucie solidarności społecznej – między przedsiębiorcami z różnych branż, a także między pracodawcami a pracownikami. Obecnie przedsiębiorcy nie czują się chronieni przez państwo, a wręcz przeciwnie – niekiedy czują się przez nie poszkodowani. Obostrzenia dotyczą przedsiębiorców w odmiennym stopniu: oferowane osłony nie łagodzą tych dysproporcji, a czasem nawet nasilają nierówności między pracownikami o różnym stażu i różnych formach zatrudnienia. Wreszcie – **polityka państwa w tak trudnym momencie powinna dawać poczucie sensu.** Lekceważenie restrykcji przez część przedsiębiorców może wynikać z chęci przetrwania i zysków, ale często ma źródło w poczuciu bezzasadności wprowadzonych obostrzeń. Widać to wyraźnie, gdy porówna się ze sobą kolejne fale pandemii. Wiosną 2020 r. wszyscy stosowali się do wytycznych, ale z końcem 2020 r. coraz więcej przedsiębiorców szukało luk prawnych, aby obejść zakazy i móc funkcjonować. Dlatego w komunikacji z przedsiębiorcami należy położyć nacisk na informowanie ich o zasadności poszczególnych restrykcji oraz przyczyn ich różnicowania.

Przykład, który strasznie mi się rzucił w oczy, [o tym] jak strasznie można nie rozumieć branży gastronomicznej. Kiedy zaczął się [w niej] lockdown, to był dzień tygodnia piątek. (...) [A właśnie wtedy] branża gastronomiczna, restauracje przygotowują się, towarują się na cały weekend właśnie w piątek i w tym dniu, na koniec dnia otrzymujemy informację, że branża została zamknięta. To jest skrajne niezrozumienie, [które] można wyeliminować, bo można po prostu przygotować [na to] przedsiębiorców. A wydaje mi się, że ta pandemia też tak nauczyła takiej kreatywności, że my naprawdę sobie poradzimy, tylko nie można nam przeszkadzać i nie można nas zaskakiwać.



Mała firma, importer kawy

Rekomendacje dla państwa

Państwa odegrały wiodącą rolę w zażegnaniu i łagodzeniu skutków pandemii. Były też regulatorami bieżącego życia gospodarczego w skali nieznanej dotąd w historii III RP. Nasza analiza strategii przyjmowanych przez przedsiębiorców oraz okoliczności, w jakich otrzymywali pomoc od rządu, pokazała, że postępowanie państwa w sytuacjach kryzysowych takich jak pandemia wymaga rewizji. Po trzech falach koronawirusa i przy perspektywach wygaszenia pandemii wraz ze wzrostem liczby osób zaszczepionych zapotrzebowanie na ingerencję państwa w gospodarkę będzie się zmniejszać, jednak doświadczenie 2020 roku przynosi pozytywne wnioski także na dalszą przyszłość.

Zamknięcie granic pokazało, że współczesna zglobalizowana gospodarka opiera się na kruchych podstawach, a w sytuacji kryzysowej poszczególne społeczeństwa chętniej polegają na własnych siłach. Stawia to dotychczasowe **priorytety gospodarcze** Polski, takie jak chęć przyciągania inwestorów zagranicznych czy oparcie się na cyrkularnie migrującej sile roboczej, w nowym świetle. Jako że import najważniejszych dóbr nie zawsze będzie możliwy, kluczowa okazuje się dbałość o własne zasoby i rodzimych przedsiębiorców.

Działania przyjęte przez państwo powinny oprzeć się na trzech filarach:



Priorytety gospodarcze

Ochrona podmiotów krajowych przed nieuczciwą konkurencją międzynarodową.

Jako że państwa znacząco różniły się między sobą w kształcie i zasięgu zastosowania instrumentów pomocowych, w skali Europy przedsiębiorcy otrzymali zróżnicowane wsparcie. Jeśli było ono zbyt niskie lub nieadekwatne do okoliczności, jak przekonują liczne grupy przedsiębiorców w Polsce, część podmiotów może okazać się osłabiona w konkurencji międzynarodowej, do której powrócimy po pandemii. Może to uderzyć szczególnie w duże i średnie firmy produkcyjne, dobrze zakorzenione na polskim rynku i dokonujące wstępnej ekspansji zagranicznej, które jednak nie mają dość zasobów, by odeprzeć lepiej zabezpieczonych przez państwa konkurentów zza zachodniej granicy. Luzowanie restrykcji w Unii Europejskiej będzie okazją dla decydentów na wprowadzenie instrumentów chroniących rodzime firmy zmęczone pandemią przed większymi konkurentami.

1

Ochrona zagrożonych bankructwem przedsiębiorstw, które pełnią jednocześnie istotne funkcje społeczne lub gospodarcze.

W wielu branżach, zwłaszcza usługowych, zyski mogą być wypracowywane tylko pod warunkiem zachowania ciągłej działalności. Niejednokrotnie takie firmy pełnią także inne role, np. tworzą miejsce spotkań dla lokalnych społeczności. Dotyczy to szczególnie poszkodowanej pandemią branży HoReCa. Zadziałanie mechanizmu rynkowego prawdopodobnie doprowadziłoby do powstania nowych podmiotów gospodarczych na miejsce bankrutujących firm, jednak sam proces zamykania przedsiębiorstwa i przerwy w działalności danego typu może się odbić na tzw. otoczeniu społeczno-gospodarczym danego biznesu: klientach, kontrahentach, sąsiadach. W systemie naczyń połączonych upadek przedsiębiorstwa będzie miał negatywne skutki także dla innych przedsiębiorstw – stąd potrzeba analiz społecznego wpływu poszczególnych firm oraz stworzenie instrumentów pomocowych do trwałego wyjścia z postpandemicznego kryzysu.

2

W szczycie kryzysu powracającym postulatem były ulgi w składkach do ZUS dla najbardziej potrzebujących przedsiębiorców. Obecnie ta potrzeba jest mniej paląca, jednak ze względu na wysoki, degresywny klin podatkowy kłopoty w przypadku niskoobrotowych przedsiębiorstw mogą powracać. Tym samym ich rola w strukturze ubezpieczeń społecznych wymaga całościowych zmian, obejmujących nie tylko doraźne ulgi, lecz całą legislację podatkową.

Kolejną bolączką, która uwidoczniła się w momencie kryzysu pandemicznego, była doraźność działań rządowych. Od początku pandemii były one krytykowane za wewnętrzną niespójność i improwizowane procedury. Tymczasem sam fakt prowadzenia **działań strategicznych**, planowanych z wyprzedzeniem, może złagodzić nawet najbardziej dotkliwe skutki kryzysów. W związku z tym poniższe propozycje warto zacząć wdrażać od razu, niezależnie od poprawiającej się koniunktury gospodarczej:



Działania strategiczne

Rewizja dotychczasowego prawa regulującego działalność gospodarczą w kontekście działań kryzysowych.

Na początku pierwszej fali pandemii liczni eksperci postulowali wprowadzenie stanu nadzwyczajnego, którego cechy, okoliczności wprowadzenia i zakończenia są ściśle uregulowane w prawie, co daje lepsze gwarancje społeczeństwu i podmiotom gospodarczym. Politycy nie zdecydowali się jednak na tę możliwość. Między innymi z tego względu, przez opieranie się na doraźnych rozporządzeniach, rząd miał dużą swobodę w nakładaniu na państwo zobowiązań względem przedsiębiorców i tym samym unikał wypłacania stosownych rekompensat. Taka polityka budzi nieufność względem państwa i poczucie niesprawiedliwości, co na dłuższą metę nie sprzyja działalności gospodarczej także w czasach pozakryzysowych. Konieczna jest rewizja podstaw prawnych, na jakich rząd może stosować instrumenty analogiczne do tych, które funkcjonowały w 2020 roku.

3

Dokładniejszy dobór beneficjentów programów pomocowych.

Polskie państwo potrzebuje lepszej, dokładniejszej informacji gospodarczej. Ze względu na ogólne, a jednocześnie wąskie kryteria przyznawania wsparcia z budżetu państwa zasilono liczne firmy, które nie odczuły skutków kryzysu (np. ze względu na brak kwot wejścia, precyzji w określeniu uprawnionej branży etc.), a równocześnie wielu przedsiębiorców stojących na skraju bankructwa odesłano z kwitkiem. Skutkowało to niegospodarnością wydatków publicznych oraz upadłościami, których przy postulowanej kwocie pomocy można było uniknąć. Wnioski te mają zastosowanie nie tylko do kryzysu pandemicznego, ale również do innych działań osłonowych państwa, zarówno tych podejmowanych *ad hoc*, jak i stałych programów pomocowych dla przedsiębiorców będących w przejściowych trudnościach.

4

Przedsiębiorcy w wielu badaniach deklarują duże poczucie sprawczości i samodzielności – pytani o potrzeby względem państwa, najczęściej powtarzają maksymę *nie przeszkadzać*. Nie odpowiada ona co prawda faktycznej roli odgrywanej przez sektor publiczny (państwo jest aktywnym i potrzebnym aktorem polityki gospodarczej), jednak niewątpliwie można ją rozumieć jako *nie szkodzić*. 2020 rok pokazał, że sytuacja poszczególnych firm może się istotnie pogorszyć przez nieumiejętną politykę wsparcia. Proponowane przez rząd instrumenty osłonowe okazały się rażąco niespójne z decyzjami ws. obostrzeń epidemicznych.

Mimo że część przedsiębiorstw została zamknięta w wyniku odgórnej decyzji polityków, a nie w wyniku ubocznych, powszechnych skutków kryzysu gospodarczego, nie wszystkie otrzymały od państwa rekompensaty i tym samym musiały przejść na siebie koszty kryzysu. Koszty te rozłożono jednak nierówno pomiędzy różne podmioty gospodarcze, co skutkowało sztucznym tworzeniem nieuczciwych przewag konkurencyjnych.

W kontekście stosunku do państwa niezwykle istotne będzie podniesienie **jakości administracji**. Nieraz poprawa drobnych procedur formalnych mogłaby zdecydować o tym, czy dana firma uniknie długofalowych problemów z utrzymaniem działalności. Do podstawowych i, co więcej, bezkosztowych procedur można zaliczyć następujące rekomendacje:



Jakość administracji

Dłuższe terminy na składanie wniosków i spłatę zaciągniętych zobowiązań.

W gorączce zażegnania bieżącego kryzysu wielu przedsiębiorców nie dawało sobie rady z rozbudowaną biurokracją. W tych okolicznościach okienka czasowe na złożenie wniosków pozwalających uzyskać dofinansowanie były niejednokrotnie zbyt krótkie. Wydłużenie terminów byłoby bardzo pomocne dla wielu właścicieli firm. Warunki kryzysowe nie sprzyjały też terminowej spłacie zadłużeń – państwo mogłoby się zdecydować na wydłużanie terminów zwłaszcza w stosunku do firm o niskiej płynności finansowej.

5

Ulepszenie komunikacji w zakresie istniejących udogodnień i dofinansowań.

Jak wskazywali przedsiębiorcy w naszym badaniu, o wielu udogodnieniach oferowanych przez państwo słyszeli jedynie pobieżnie albo dowiadawali się o nich już po ostatecznym terminie składania wniosków. Tymczasem zintensyfikowana i lepiej skierowana komunikacja rządowa o benefitach dla sektora gospodarczego mogłaby znacząco podnieść efektywność zarówno tarczy antykryzysowej, jak i innych instrumentów polityki gospodarczej.

6

Aneks metodyczny

Badanie składało się z dwóch części: jakościowej i ilościowej.

W ramach **badania jakościowego** przeprowadzono 14 indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami reprezentującymi wszystkie klasy wielkości firm oraz branże, w których oddziaływanie obostrzeń epidemicznych mogło być znaczące. Dotyczy to m.in. hotelarstwa i gastronomii, sektora ICT, wytwórstwa przemysłowego, handlu detalicznego, turystyki, branży eventowej, fryzjerstwa. Pełna charakterystyka próby została opisana w tabeli poniżej. Wstępna segmentacja rekrutacji respondentów zakładała 1) właścicieli firm, którym źle się wiedzie w kryzysie, 2) przedsiębiorców, dla których sytuacja

nie zmieniła się znacząco, oraz 3) tych, którzy na pandemii zyskali. Czterech respondentów udzieliło nam wywiadów w poprzedniej edycji badania, dzięki czemu mieliśmy wgląd w zmianę perspektywy na prowadzenie przedsiębiorstwa w porównaniu do sytuacji sprzed dwóch lat.

Uzyskane wyniki posłużyły do stworzenia kwestionariusza badania ilościowego oraz pogłębienia i uzupełnienia płynących z niego wniosków. Badanie jakościowe było także podstawą wniosków opisanych w rozdziale „Przyszłość”.

Wywiady przeprowadzono zdalnie w grudniu 2020 i styczniu 2021 r.

Lp.	Branża	Klasa wielkości
1	Usługi księgowe	mikro
2	Fryzjerstwo	JDG
3	Handel detaliczny: FMCG	mikro
4	Hotelarstwo i gastronomia	mała
5	Branża eventowa	mikro
6	Przemysł: branża meblarska	duża
7	Rolnictwo	mikro
8	Logistyka: spedycja	duża
9	Przemysł: części samochodowe	średnia
10	Turystyka (przewodnik)	JDG
11	Handel detaliczny: obuwie	duża
12	Usługi budowlane: remonty mieszkań	mikro
13	Usługi IT	duża
14	Importer kawy	mała

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone na reprezentatywnej próbie przedsiębiorców (ogółem N=985) podzielonych ze względu na klasy wielkości firmy, z dodatkowym boosterem na branże szczególnie dotknięte pandemią: zakwaterowanie i usługi gastronomiczne, kultura, rozrywka i rekreacja, edukacja (z wyłączeniem szkół wyższych), handel, naprawa pojazdów samocho-

dowych, pozostała działalność usługowa (z wyłączeniem organizacji członkowskich). Badanie zostało przeprowadzone na panelu internetowym, z wyjątkiem grupy właścicieli największych przedsiębiorstw, których ankietowano metodą CATI. Szczegółowa charakterystyka próby została zamieszczona w tabeli:

Wywiady przeprowadzono zdalnie w grudniu 2020 i styczniu 2021 r.

Charakterystyka podgrupy	N=	Metoda
OGÓŁEM	985	CAWI/CATI
Jednoosobowe działalności gospodarcze	368	CAWI
Mikrofirmy	362	CAWI
Małe firmy	119	CAWI
Średnie firmy	72	CAWI
Duże firmy	64	CATI
Booster: firmy z branż dotkniętych pandemią		CAWI

Badanie przeprowadzono na podstawie autorskiego kwestionariusza. Składał się on z 46 pytań, w tym 7 metryczkowych, 2 otwartych, 5 wielokrotnego wyboru i 5 na skali Lickerta. Uzyskane wyniki zostały poddane szczegółowej analizie. Zastosowano opis statystyczny, w tym uśrednianie częstości, agregowanie wskaźników, krzyżowanie wskaźników oraz agregowanie odpowiedzi metodami T2B i B2B. W celu wskazania przedsiębiorstw, które przyjęły te same strategie radzenia sobie z pandemią, zastosowano metodę analizy skupień za pomocą k-średnich z docelową liczbą klastrow równą 6 na podstawie odpowiedzi firm na 22 pytania dotyczące działań podjętych

w trakcie pandemii. Celem ustalenia docelowej liczby klastrow prowadziliśmy analizy zwiększaliśmy stopniowo liczbę klastrow aż uzyskaliśmy klastrow nieinterpretowalny ekonomicznie o wysokim odchyleniu standardowym rozkładu odpowiedzi na poszczególne pytania. Wyniki zostały zważone ze względu na strukturę wielkości firm i liczebność podmiotów z poszczególnych branż w Polsce na podstawie danych GUS i Eurostatu. Ustalenie wektora wag spełniającego dwuwymiarowe kryterium ważenia przeprowadzono za pomocą asymptotycznych iteracji metodą rakingu (*rim weighting*).

Badanie przeprowadziła agencja badawcza Smartscope w grudniu 2020 r. i styczniu 2021 r.

Bibliografia

CBOS, 2020, *Opinie o epidemii koronawirusa i związanych z nią restrykcjach*, nr 58/2020, Warszawa, dostęp na: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_058_20.PDF.

Bank Pekao, 2020, *Przetwórstwo mięsa. Charakterystyka branży, bieżące trendy i perspektywy rozwojowe*, grudzień, dostęp na: https://www.pekao.com.pl/dam/jcr:56fa30f2-a53c-4171-8c2c-d2e8531ea1a1/Przetworstwo%20miesa_grudzien%202020.pdf [21.03.2021]

Helak M., Czerniak A., 2019, *Przedsiębiorca wysłuchany. Czego potrzebuje do szybszego rozwoju*, Polityka Insight, Polska Rada Biznesu, Warszawa.

Komunikat rządowy o tarczy kryzysowej, dostęp na: <https://www.gov.pl/web/tarczaantykryzysowa/o-tarczy>

