

Zakłócenie w otoczeniu przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem pandemii COVID-19, jako czynnik oddziałujący na sytuację finansową

Streszczenie:

Celem artykułu było przedstawienie roli i wpływu otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności omówiono istotę otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego, a także czynniki je kształtujące. Kolejna część została poświęcona na zaprezentowanie możliwych zakłóceń w otoczeniu jednostki. Dokonano również klasyfikacji kryzysów w przedsiębiorstwie, wykazano ich przyczyny i symptomy oraz wyjaśniono różnicę pomiędzy sytuacją kryzysową a kryzysem. Na koniec przeanalizowano sytuację gospodarczą Polski w dobie pandemii COVID-19 wraz z przybliżeniem instrumentów mających na celu wsparcie utrzymania działalności gospodarczej w kraju, zwanych tarczami antykryzysowymi. Oddziaływanie pandemii na biznes objawiło się m.in. spadkiem przychodów wielu przedsiębiorstw oraz wzrostem upadłości i postępowań restrukturyzacyjnych w 2020 roku.

Słowa kluczowe:

sytuacja finansowa, otoczenie przedsiębiorstwa, kryzys, COVID-19

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo wchodzi w różnego rodzaju interakcje z otoczeniem, w którym funkcjonuje. Przy założeniu, że jest ono systemem otwartym ocena jego działalności nie może się odbyć bez wzięcia pod uwagę relacji przedsiębiorstwo-otoczenie. Makrootoczenie jest zbiorem czynników zewnętrznych niezależnych od przedsiębiorstwa, tymczasem mikrootoczenie oraz otoczenie wewnętrzne są zbiorami czynników zależnych umożliwiających modyfikowanie poszczególnych elementów i interakcji.

Zmienność, złożoność oraz zakłócenia w otoczeniu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, niejednokrotnie stanowią dla niego wyzwanie i mogą być przyczyną sytuacji kryzysowej oraz kryzysu. Pojawienie się kryzysu pociąga za sobą negatywne skutki, które wpływają na efektywność, pozycję na rynku oraz sytuację finansową przedsiębiorstwa.

Choroba układu oddechowego, nazwana COVID-19, wywoływana przez koronawirusa SARS-CoV-2 pojawiła się w pod koniec roku 2019. Pacjentką zero była Wei Guixian, sprzedawczyni na targu owoców morza w chińskim Wuhan, która 10 grudnia zgłosiła się do lekarza z zimnymi dreszczami. Momentem przełomowym w rozwoju światowej pandemii był 13 stycznia 2020, kiedy to w Tajlandii został potwierdzony pierwszy przypadek zakażenia poza Chinami. Natomiast 24 stycznia koronawirus oficjalnie pojawił się w Europie, we Francji. Jednakże francuscy naukowcy w publikacji International Journal of Antimicrobial Agents rozważają, że pierwsze zachorowania mogły wystąpić już w grudniu. W Polsce pierwszym potwierdzonym przypadkiem zakażenia, 4 marca 2020, był 66-letni mężczyzna z województwa lubuskiego¹.

¹D. Pinkowski, Rok z zarazą. Kalendarium pandemii koronawirusa, <https://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onejcie/koronawirus-w-polsce-i-na-swiecie-kalendarium-przebiegu-pandemii/ev8omfb> [dostęp z dnia: 13.04.2021].

Celem artykułu jest przedstawienie roli i wpływu otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Uwzględniono także i dokonano analizy sytuacji gospodarczej Polski w dobie pandemii COVID-19 wraz z przybliżeniem instrumentów mających na celu wsparcie utrzymania działalności gospodarczej w kraju, zwanych tarczami antykrzysowymi. Przyjętą metodą badawczą jest krytyczna analiza literatury przedmiotu.

Istota otoczenia przedsiębiorstwa

Systemowe podejście, w którym podkreśla się holistyczny charakter przedsiębiorstwa, określa poziom wzajemnego oddziaływania oznaczające, że zmiany w poszczególnych elementach składowych otoczenia determinują zmiany we wszystkich pozostałych.

Profesor Józef Penc określa otoczenie przedsiębiorstwa jako środowisko charakteryzujące się cechami regionalnymi, kulturowymi, politycznymi oraz technologicznymi, które poddawane są analizie. W jej wyniku przedsiębiorstwo otrzymuje informację zwrotną pomocną przy zarządzaniu i podejmowaniu decyzji².

Otoczenie wewnętrzne często jest utożsamiane z samym przedsiębiorstwem. Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa będzie determinować występowanie poszczególnych elementów składowych tego otoczenia. W jednoosobowej działalności gospodarczej w skład otoczenia wewnętrznego nie wejdzie zarząd ani pracownicy, natomiast w spółce akcyjnej istnienie zarządu jest uregulowane prawnie.

Profesor Ricky W. Griffin definiuje otoczenie wewnętrzne jako warunki panujące i siły działające wewnątrz przedsiębiorstwa. Inaczej mówiąc są to właściciele, zarząd, pracownicy, fizyczne otoczenie oraz kultura. Właściciele to osoby, które dysponują prawnym tytułem do własności. Mogą nimi być pojedyncze osoby, wspólnicy mający wspólne udziały, a także inwestorzy posiadający akcje spółki akcyjnej. Zarząd, kierujący i nadzorujący działanie przedsiębiorstwa, wybierany jest przez akcjonariuszy w celu zapewnienia interesów wszystkich akcjonariuszy organizacji. Pracownicy, jako integralne części, są kluczowym elementem otoczenia wewnętrznego, ponieważ swoją pracą przyczyniają się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Na fizyczne otoczenie składa się siedziba, czyli miejsce wykonywania pracy. Ostatnim elementem jest kultura organizacji, która określa panującą atmosferę oraz wartości wyznawane w przedsiębiorstwie, czyli to co jest dla niego istotne i do czego dąży³.

Zdaniem profesora Andrzeja K. Koźmińskiego otoczenie wewnętrzne jest systemem społeczno-technicznym podzielonym na pięć podsystemów, które znajdują się we wzajemnej korelacji⁴:

- a) zarządzania – mechanizmy koordynacji i uzgodnienia pozostałych podsystemów podczas podejmowania decyzji;
- b) techniczny – technologie, maszyny, budynki i ich wyposażenie;
- c) struktury – zasady podziału zadań, władzy oraz odpowiedzialności;
- d) psychospołeczny – pracownicy i ich umiejętności, morale, zaangażowanie i postawa, a także więzi występujące między nimi;
- e) celów i wartości – system wartości, wizja, misja i strategia przedsiębiorstwa.

Do podstawowego podziału czynników wpływających na otoczenie wewnętrzne można dodać różne składniki np. wywiad gospodarczy przedsiębiorstwa, wizerunek i wartość marki⁵. Poszerzenie czynników zale-

² J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006, s. 38.

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s.76-77.

⁴ A.K. Koźmiński, *Organizacja, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 30.

ży od realnej możliwości kontroli danych elementów przez przedsiębiorstwo.

Oprócz otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwo funkcjonuje także w otoczeniu zewnętrznym i jak to zostało wspomniane, jest z nim powiązane różnego rodzaju interakcjami. Profesor Małgorzata Bednarczyk definiuje otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa jako wszystko to, co nie należy do niego samego, ale oddziałuje na nie obecnie lub będzie oddziaływać w przyszłości⁶. Badając powiązania między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym można wyróżnić dwa otoczenia:

- a) mikrootoczenie – inaczej zwane otoczeniem zadaniowym lub bliższym;
- b) makrootoczenie – inaczej zwane otoczeniem ogólnym lub dalszym.

Każde przedsiębiorstwo jest elementem sieci współpracujących i konkurujących ze sobą jednostek⁷. Scharakteryzowano elementy składające się na mikrootoczenie, jak również wskazano przykładowe czynniki kształtujące dynamikę relacji między nimi (patrz tab. nr 1).

Tab. 1. Elementy mikrootoczenia i czynniki kształtujące dynamikę relacji

Elementy mikrootoczenia	Charakterystyka	Czynniki kształtujące dynamikę relacji
Klienci	Osoby lub jednostki gospodarcze nabywające produkty, towary bądź usługi przedsiębiorstwa.	Np. wielkość i częstotliwość dokonywanych zakupów; dochody klientów.
Dostawcy	Jednostki gospodarcze odpowiedzialne za dostawy zasobów koniecznych do funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także czerpiące z nich zyski. Są to m.in. producenci, dystrybutorzy, usługodawcy.	Np. dostępność do surowców podstawowych i substytucyjnych; znaczenie sektora klientów dla dostawcy.
Konkurenci	Jednostki gospodarcze konkurujące z przedsiębiorstwem m.in. o klientów, zasoby, szanse na rozwój.	Np. liczba konkurentów w wybranym segmencie rynku; zróżnicowanie produktów.
Strategiczni sojusznicy	Współpracujące i realizujące wspólne przedsięwzięcia przedsiębiorstwa. Są to m.in. banki, stowarzyszenia.	Np. branża i rodzaj działalności; występowanie bądź nie wyłączości techniki produkcji.
Regulatorzy	Jednostki mogące kontrolować, regulować, oddziaływać i wpływać na przedsiębiorstwo. Są to np. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Komisja Nadzoru Finansowego. Wyróżnia się także grupy nacisku oraz związki zawodowe.	Np. branża i rodzaj działalności; środki perswazji regulatorów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Matejun, M. Nowicki, Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, [w:] Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 169-171.

⁵ V.B. Hans, Business Environment – Conceptual Framework and Policies, „International Educational Scientific Research Journal” 2018, Vol. 4, Issue 3, s. 69.

⁶ M. Bednarczyk, Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą, „Zeszyty Naukowe. Seria specjalna: Monografie” 1996, nr 128, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, s.21.

⁷ A.K. Koźmiński, Organizacja, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 34.

Mikrootoczenie przedsiębiorstwa można przedstawić także za pomocą modelu pięciu sił Portera, stworzonego w 1979 roku przez amerykańskiego profesora Michaela E. Portera, który reprezentuje przedsiębiorstwa lub grupy wpływów oddziałujące na badane przedsiębiorstwo. Siły reprezentują otoczenie konkurencyjne, do którego zalicza się: konkurentów, dostawców, klientów, potencjalnych wchodzących oraz substytuty. Celem modelu jest określenie rentowności rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Rywalizacja konkurentów jest główną siłą, na którą oddziałuje siła przetargowa klientów i dostawców, groźba nowych wejść oraz groźba substytutów⁸.

Według profesora Ricky'ego W. Griffina makrootoczenie jest zestawem wymiarów i sił, które tworzą ogólny kontekst dla działań przedsiębiorstwa. Najczęściej w skład makrootoczenia wchodzi wymiary, takie jak ekonomiczny, polityczno-prawny, społeczno-kulturowy, międzynarodowy oraz techniczny. Wymiar ekonomiczny wyraża ogólną kondycję systemu gospodarczego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo⁹. Przedstawiono wybrane czynniki ekonomiczne mające, w głównej mierze, znaczenie dla działalności gospodarczej (patrz tab. nr 2).

Tab. 2. Czynniki ekonomiczne wpływające na działalność gospodarczą

Czynniki ekonomiczne	Przykłady oddziaływania
Wysokość i kształtowanie się inflacji	Np. wysoki poziom inflacji wpływa na wzrost kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo, a co się z tym wiąże, wzrost cen produktów, towarów i usług przedsiębiorstwa.
Wysokość i kształtowanie się stóp procentowych	Np. wzrost stóp procentowych powoduje spadek popytu przedsiębiorstwa na kredyty z powodu ich mniejszej opłacalności, co może przyczynić się do zmniejszenia nakładów na inwestycje.
Wysokość i kształtowanie się bezrobocia	Np. wysoki poziom bezrobocia przyczynia się do spadku konsumpcji, a w konsekwencji spadku przychodów przedsiębiorstwa.
Dynamika wzrostu gospodarczego	Np. podczas recesji następuje spadek popytu, który prowadzi do upadłości jednostek gospodarczych będących w najsłabszej kondycji.

Źródło: opracowanie własne.

⁸D. Jemielniak, D. Latusek, Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2005, s. 63-64.

⁹R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s.78.

Wymiar polityczno-prawny ukazuje relację między przedsiębiorstwem, gospodarką a państwem. System prawny państwa wpływa na przedsiębiorstwo, m.in. poprzez określanie norm jakościowych; nakładanie podatku na wyroby akcyzowe; narzucanie innych obciążeń finansowych; wprowadzanie aktów prawnych regulujących m.in. działalność gospodarczą bądź stosunki i prawa pracodawców oraz pracowników. Ustrój polityczny państwa, reprezentujący aspekt polityczny jest równie istotny. Do głównych czynników zaliczyć można tutaj: stabilność polityczną; nastawienie rządzących partii politycznych do działalności gospodarczej, które wpływa na swobodę konkurencji oraz perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa¹⁰.

Na wymiar społeczno-kulturowy składają się obyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Wynika stąd, iż konsumenci zamieszkujący dany obszar/kraj wyżej oceniają pewne produkty, usługi i normy postępowania, do tego stopnia że niektóre z nich całkowicie odrzucają. Spowodowane jest to ich przekonaniami religijnymi, kulturą, tradycją, gustem lub modą. Normy postępowania zależą w przeważającej części od kultury społeczeństwa i dotyczą m.in. formy i postrzegania pracy. Badając czynniki demograficzne wpływające na kształtowanie się popytu i podaży na określone produkty i usługi bierze się pod uwagę: przyrost naturalny, migracje, strukturę społeczną, różnice regionalne, występowanie oraz liczebność grup etnicznych i mniejszości narodowych¹¹.

Wymiar techniczny, inaczej zwany technologicznym, obejmuje innowacje technologiczne, które w znacznym stopniu wpływają na działalność przedsiębiorstwa. Niektóre innowacje, w tym m.in. oprogramowanie komputerowe bądź zautomatyzowana produkcja, mogą zwiększyć produktywność i marżę zysku, natomiast biorąc pod uwagę innowacje stanowiące egzystencjalne zagrożenie wymienić można np. strumieniową transmisję internetową, która stanowi wyzwanie dla producentów płyt DVD¹². Innymi słowy, w zależności od charakteru działalności przedsiębiorstwa czynniki technologiczne będą stanowić szansę lub zagrożenie.

Zakres działalności bądź wpływu przedsiębiorstw zlokalizowanych w innych krajach na badane przedsiębiorstwo określa się wymiarem międzynarodowym. Wiąże się on bezpośrednio z procesem globalizacji rynków światowych. Nie w każdym podejściu do makrootoczenia wymienia się ten wymiar, jednakże w praktyce wpływa on niemalże na każde przedsiębiorstwo¹³.

W literaturze można spotkać szerszy podział elementów makrootoczenia rozdzielający wymiary na pojedyncze aspekty: polityczny, prawny, ekonomiczny, demograficzny, społeczny, kulturowy oraz zasobowy obejmujący zasoby ludzkie, technologie i zasoby naturalne przedsiębiorstwa¹⁴.

¹⁰ W. Pizło, A. Mazurkiewicz-Pizło, *Koncepcja otoczenia organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 71, s. 36-37.

¹¹ W. Pizło, A. Mazurkiewicz-Pizło, *Koncepcja otoczenia organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 71, s. 31-32.

¹² V.B. Hans, *Business Environment – Conceptual Framework and Policies*, „International Educational Scientific Research Journal” 2018, Vol. 4, No. 3, s. 68.

¹³ V.B. Hans, *Business Environment – Conceptual Framework and Policies*, „International Educational Scientific Research Journal” 2018, Vol. 4, No. 3, s. 68.

¹⁴ W. Pizło, A. Mazurkiewicz-Pizło, *Koncepcja otoczenia...*, op. cit., s. 37.

¹⁴ I. Worthington, C. Britton, *The Business Environment*. Fifth edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2006, s. 39, 145.

Zakłócenie w otoczeniu czynnikiem oddziałującym

Różnorodne interakcje, w jakie wchodzi przedsiębiorstwo ze swoim otoczeniem stwarzają dla niego zarówno szanse, jak i zagrożenia. Pomimo braku możliwości dokładnego przewidzenia przyszłości przedsiębiorstwa, kluczowe jest analizowanie otoczenia i jego oddziaływania w celu umiejętnego i płynnego przystosowywania się do nieuniknionych zmian¹⁵. Z tego względu, przedsiębiorcy muszą być wyczuleni na zagrożenia, które mogą spowodować destabilizację ich działalności gospodarczej. Profesor Ricky W. Griffin wskazuje, iż oddziaływanie otoczenia na przedsiębiorstwo wyraża się w: zmienności określającej stabilność bądź dynamizm otoczenia; złożoności otoczenia; siłach konkurencyjnych reprezentowanych przez model pięciu sił Portera oraz zakłóceniach otoczenia pojawiających się niespodziewanie i będących zazwyczaj określonym rodzajem kryzysu¹⁶.

Pod pojęciem kryzysu leksykograf Władysław Kopaliński rozumie moment, decydujący zwrot¹⁷. Profesorowie Christine M. Pearson i Judith A. Clair definiują kryzys w przedsiębiorstwie jako zdarzenie o małym prawdopodobieństwie, ale wielkich konsekwencjach, które to zagraża funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz charakteryzuje się niejasnymi przyczynami, skutkami i możliwymi rozwiązaniami. Wskazuje się tu również potrzebę szybkiego podjęcia działań przeciwdziałających kryzysowi¹⁸. Z kolei, profesor Laurence Barton postrzega kryzys przedsiębiorstwa jako większe i nieprzewidywalne wydarzenie o potencjalnie negatywnych skutkach, w tym m.in. spowodowanie znacznej szkody dla całego przedsiębiorstwa, jego pracowników, produktów, usług, sytuacji finansowej oraz wizerunku¹⁹.

Z kryzysem bezpośrednio związane jest pojęcie sytuacji kryzysowej, które oznacza stan wynikający z kształtowania się niekorzystnych zjawisk w czasie, powodujący pogorszenie oceny działalności przedsiębiorstwa, jednakże nie jest dla niego zagrożeniem egzystencjalnym²⁰. Zignorowanie symptomów sytuacji kryzysowej oraz brak odpowiednich działań pociągają za sobą pogłębianie się niekorzystnych następstw, co w ostateczności prowadzi do pojawienia się kryzysu.

Zaprezentowano klasyfikację i charakterystykę wybranych rodzajów kryzysów w przedsiębiorstwie (patrz tab. nr 3).

¹⁵ G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, *Exploring Strategy. Text and cases*. Eleventh edition, Pearson, Harlow 2017, s. 3.

¹⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s.97-99.

¹⁷ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Oficyna Wydawnicza RYTM, Warszawa 2007, s. 317.

¹⁸ C.M. Pearson, J.A. Clair, *Reaffirming Crisis Management*, „The Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 1, s. 60.

¹⁹ L. Barton, *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western Publishing Company, Cincinnati 1993, s. 2.

²⁰ A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I.Staniec, J. Zawiła-Niedźwiecki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 67.

Tab. 3. Klasyfikacja kryzysów w przedsiębiorstwie

Klasyfikacja	Rodzaje i charakterystyka kryzysów
Ze względu na związek przyczynowo-skutkowy	<p>a) Potencjalny – pojawienie się pewnych sygnałów, które mają jedynie potencjalny charakter, które traktuje się zazwyczaj jako przejściowe.</p> <p>b) Ukryty – pojawienie się wyraźnych sygnałów, jednakże trudno określić ich skutki, dlatego nie podejmuje się konkretnych działań.</p> <p>c) Pałący możliwy do opanowania – ujawnienie się negatywnych konsekwencji, m.in. spadek przychodów. Presja czasu jest coraz większa, co jest spowodowane naciskiem właścicieli i inwestorów. Potencjał przedsiębiorstwa jest jednak wyższy od negatywnych skutków kryzysu.</p> <p>d) Pałący niemożliwy do opanowania – destruktywne oddziaływanie kryzysu. Kierownictwo nie jest w stanie przezwyciężyć kryzysu bez pomocy z zewnątrz, ponieważ bez niej przedsiębiorstwo upadnie.</p>
Ze względu na tempo przebiegu i czas trwania	<p>a) Nagły – brak czasu na badanie i planowanie działań; wymusza natychmiastowe podjęcie decyzji.</p> <p>b) Przewlekły – trwa długi okres czasu, nawet kilka lat; charakteryzuje się bierną postawą kierownictwa; wywołują go plotki, spekulacje, często nagłaśniane przez media.</p>
Ze względu na miejsce powstania przyczyn	<p>a) Wewnętrzny – jego przyczynami są wewnętrzne działania przedsiębiorstwa bądź ich brak, np. niewłaściwe zarządzanie zasobami.</p> <p>b) Zewnętrzny – jego przyczynami są czynniki zewnętrzne, spoza przedsiębiorstwa, m.in. sytuacja ekonomiczna państwa, decyzje rządu.</p>
Ze względu na wywołane skutki	<p>a) Destrukcyjny – prowadzi do bankructwa i upadłości przedsiębiorstwa.</p> <p>b) Twórczy – powoduje dalszy rozwój przedsiębiorstwa.</p>
Chronologiczna trójstopniowa klasyfikacja	<p>a) Strategiczny – wynika z niedostosowania strategii do aktualnych warunków rynkowych. Jest dostrzegalny przede wszystkim przez konkurentów.</p> <p>b) Wynikowy – niedostosowanie strategii powoduje znaczne pogorszenie się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Jest dostrzegalny przez instytucje finansowe.</p> <p>c) Płynności – pogorszenie sytuacji finansowej prowadzi do problemów z płynnością finansową przedsiębiorstwa, które nie jest w stanie pokryć bieżących zobowiązań. Jest dostrzegalny przez klientów i dostawców.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Gigol, Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo, Difin S.A., Warszawa 2015, s. 106-118 oraz B. Barczak, K. Bartusik, Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych, [w:] Zarządzanie w kryzysie, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 15.

Pojawienie się kryzysu niejednokrotnie determinuje jednocześnie wystąpienie kilku przyczyn. Źródłem kryzysu mogą być zmiany w otoczeniu wewnętrznym – przyczyny endogeniczne, jak również zmiany w mikro- i makrootoczeniu – przyczyny egzogeniczne. Do najczęściej wymienianych przyczyn endogenicznych należą²¹:

- a) słabe zarządzanie – m.in. autokratyzm, brak kwalifikacji menedżerów, nieefektywne zarządzanie, brak dywersyfikacji działalności,
- b) nieodpowiednia kontrola finansowa – m.in. brak prognozowania przepływów pieniężnych oraz monitorowania kluczowych mierników efektywności,
- c) słabe zarządzanie kapitałem obrotowym – m.in. niezapewnienie trwałych i stabilnych przepływów pieniężnych, nieskuteczne zarządzanie należnościami,
- d) niekorzystna pozycja kosztowa – m.in. przewyższanie kosztów przedsiębiorstwa nad kosztami konkurentów, niedostateczne inwestycje,
- e) niedostateczne działania marketingowe – m.in. brak kontaktu z klientami, nieefektywne kampanie marketingowe,
- f) overtrading – m.in. słaba kontrola finansowa,
- g) polityka finansowa – m.in. nieodpowiednie źródła finansowania, finansowanie majątku trwałego i obrotowego krótkoterminowymi finansowymi instrumentami dłużnymi,
- h) przejęcia – m.in. przejęcie przedsiębiorstwa o słabej pozycji na rynku,
- i) wielkie przedsięwzięcia – m.in. złe oszacowanie kosztów i przychodów,
- j) inercja strukturalna i bałagan organizacyjny.

Przyczyny egzogeniczne charakteryzują się dużą złożonością i są w małym stopniu zależne od przedsiębiorstwa. Do czynników potencjalnie powodujących kryzys pochodzących z mikrootoczenia zalicza się m.in.: niekorzystne zmiany sytuacji finansowej strategicznych sojuszników; nieterminowe regulowanie należności od kontrahentów wpływające na płynność finansową; spadek popytu na produkty i usługi przedsiębiorstwa; natężenie walki konkurencyjnej; wzrost siły oddziaływania producentów substytutów; odejście klientów do konkurencji; zwiększenie siły oddziaływania dostawców; starzenie się rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo; wysoka presja konkurencji potencjalnej; wzrost cen materiałów i towarów dostawców oraz kłopoty z regulatorami. Egzogeniczne przyczyny pochodzące z makrootoczenia są grupą czynników będących całkowicie poza zasięgiem kontroli przedsiębiorstwa. Z tego względu zmiany z makrootoczenia są najczęstszymi powodami kryzysów. Wśród czynników najbardziej oddziałujących wyróżnia się: spadek tempa wzrostu gospodarczego; wysoki poziom bezrobocia, inflacji i stóp procentowych; zmiany polityki ekonomicznej, np. polityki celnej; restrykcyjną politykę fiskalną, pieniężną i kursową; spadek poziomu dochodów społeczeństwa; restrykcyjny kodeks pracy; zmiany w prawie; liberalizację i deregulację rynku; decyzje rządu; zmiany w modelu konsumpcji; większą skłonność społeczeństwa do oszczędzania; szybkie tempo zmian technologicznych oraz czynniki losowe (np. klęski żywiołowe, pandemia COVID-19)²².

Symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie mogą mieć rozmaity charakter oraz wieloaspektowe przyczyny.

²¹ B. Wiczerzyńska, Kryzys w przedsiębiorstwie, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 36-40.

²² A. Zakrzewska-Bielawska, Zarządzanie w kryzysie, [w:] Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, red. I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 69.

W związku z tym, wskazane jest oddzielenie symptomów kryzysu od jego przyczyn, mając na uwadze, że granica pomiędzy nimi jest stosunkowo płynna. Jak wcześniej wspomniano, do przyczyn kryzysu zalicza się endogeniczne oraz egzogeniczne czynniki, natomiast symptomami kryzysu, według doktor Beaty Wieczerzyńskiej, są zdarzenia i zmiany o charakterze wynikowym w stosunku do przyczyn²³. Wobec tego, symptomem jest wyłącznie objaw będący następstwem określonej przyczyny. Wyróżnia się symptomy finansowe oraz operacyjne. Finansowe mają charakter ilościowy (wymierny) i można je stosunkowo bez przeszkód zauważyć, np. w rachunku zysków i strat. Z kolei, operacyjne są trudniej dostrzegalne, niemniej jednak również są mierzalne²⁴.

Tab. 4. Symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie

Finansowe	Operacyjne
<ul style="list-style-type: none"> niski poziom wskaźników płynności finansowej i związane z tym pogłębianie się niewypłacalności; 	<ul style="list-style-type: none"> brak przyszłościowych, realnych planów rozwoju przedsiębiorstwa;
<ul style="list-style-type: none"> zmniejszenie się kwoty zysku brutto oraz netto lub powstanie straty netto; 	<ul style="list-style-type: none"> ograniczona ilość własnych patentów i zakupionych licencji możliwych do wykorzystania;
<ul style="list-style-type: none"> pogorszenie się poziomu wskaźników rentowności (sprzedaży, majątku, kapitału własnego); 	<ul style="list-style-type: none"> częste zmiany na stanowiskach kierowniczych;
<ul style="list-style-type: none"> widoczne powiększenie się zapotrzebowania na kredyty i pożyczki, zazwyczaj krótkoterminowe, oraz zakłócenia w ich spłacie; 	<ul style="list-style-type: none"> brak odpowiednio wykwalifikowanej i kompetentnej kadry rezerwowej;
<ul style="list-style-type: none"> zwiększanie się zobowiązań wobec dostawców i instytucji publicznych, w tym zobowiązań przeterminowanych; 	<ul style="list-style-type: none"> brak odpowiednio zorganizowanej kontroli wewnętrznej;
<ul style="list-style-type: none"> zwiększenie się kosztów operacji finansowych, a zwłaszcza płaconych odsetek; 	<ul style="list-style-type: none"> malejący udział przedsiębiorstwa w ogólnej sprzedaży na rynku, na którym funkcjonuje;
<ul style="list-style-type: none"> pozyskiwanie środków na finansowanie bieżącej działalności przez dyskonto weksli i papierów wartościowych oraz wyprzedaż składników majątku trwałego po niższej cenie; 	<ul style="list-style-type: none"> niekorzystna struktura wiekowa maszyn i urządzeń, zaniedbania w ich konserwacji oraz szkodliwość dla środowiska;
<ul style="list-style-type: none"> rosnące zamrożenie środków w inwestycjach, przedsięwzięciach nie zakończonych w terminie; 	<ul style="list-style-type: none"> utrata najważniejszych odbiorców oraz rzetelnych finansowo klientów lub korzystnych źródeł dostaw;
<ul style="list-style-type: none"> wzrost stanu produkcji niezakończonych oraz zapasów produktów lub towarów trudno zbywalnych, występowanie przeterminowanych zapasów materiałów, a także wadliwa ich struktura. 	<ul style="list-style-type: none"> zwolnienia pracowników na dużą skalę; ograniczenie świadczeń socjalnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Bednarski, Symptomy i metody oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni” 1998, nr 2, s. 35-36.

²³ B. Wieczerzyńska, Kryzys w przedsiębiorstwie, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 49.

²⁴ Ibidem, s. 52.

Newralgiczne znaczenie w identyfikacji symptomów kryzysu ma właściwie dopasowany do potrzeb przedsiębiorstwa system informacji ekonomicznej, zwłaszcza controllingu i analizy finansowej²⁵. Poszczególne objawy wskazujące pojawienie się kryzysu w przedsiębiorstwie z podziałem na ich charakter zostały przedstawione w tabeli (patrz tab. nr 4).

Biznes i gospodarka Polski w dobie pandemii COVID 19

W celu powstrzymania rozprzestrzeniania się koronawirusa w Polsce rząd wprowadził szereg obostrzeń dotyczących życia społecznego oraz działalności gospodarczej. Wielokrotnie otwierano i zamykano gospodarkę w 2020. Restrykcje objęły swym zasięgiem wiele branż, m.in.: turystykę (hotele zamknięte były przez 131 dni), handel (sklepy w galeriach handlowych zamknięte przez 114 dni), kulturę (przez większość roku kina, teatry i muzea były albo zamknięte, albo obsługiwały ograniczoną liczbę klientów), natomiast restauracje przez 168 dni miały jedynie możliwość sprzedaży jedzenia na dowóz lub wynos²⁶. Według badania Devire Wpływ koronawirusa na polskie przedsiębiorstwa 69% ankietowanych przedsiębiorców zadeklarowało, że sytuacja spowodowana COVID-19 długofalowo wpłynie na kondycję ich przedsiębiorstw. Z kolei 22% nie potrafiło odpowiedzieć na to pytanie i wskazali odpowiedź „nie wiem”. W ankiecie wzięło udział 2500 osób, wśród których 38% to managerowie, 20% dyrektorzy i CEO, 33% specjaliści oraz 9% na innych stanowiskach²⁷. Co więcej, przedsiębiorcy musieli zmierzyć się i dostosować do dynamicznych warunków oraz nauczyć się zarządzać wpływem COVID-19 na biznes. Koronawirus wpłynął przede wszystkim na systemy, doświadczenia (postawy i zachowania), operacje, sprzedaż, klientów, łańcuchy dostaw, przywództwo oraz miejsca pracy²⁸.

W 2020 jednostek zagrożonych niewypłacalnością, które ogłosiły upadłość lub przeprowadziły postępowanie restrukturyzacyjne było o 32% więcej niż w 2019 (wzrost z 1051 do 1387). W wyniku COVID-19 wprowadzono dodatkowy typ postępowania restrukturyzacyjnego – uproszczone postępowanie o zatwierdzenie układu, które przyczyniło się do wzrostu postępowań, szczególnie indywidualnych działalności gospodarczych i spółek z o.o.²⁹.

Negatywny trend w gospodarce pojawił się w II kwartale wraz z pojawieniem się pierwszych zakażeń koronawirusem, co doprowadziło do wprowadzenia lockdownu. Zgodnie z wstępnymi szacunkami PKB, produkt krajowy brutto, w skali 2020 roku był niższy niż przed rokiem o 2,8%. Głównym czynnikiem wpływającym na spadek produktu krajowego brutto był popyt krajowy (spadek o 3,7%), ponieważ wystąpiło negatywne oddziaływanie spożycia (spadek o 1,5%) oraz akumulacji brutto (spadek o 12,2%). Wartość dodana brutto również była niższa o 2,9% od poprzedniego okresu³⁰.

²⁵ L. Bednarski, Symptomy i metody oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni” 1998, nr 2, s. 35.

²⁶ Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Podsumowanie lockdown-u w Polsce, Warszawa 2021, s. 13-14.

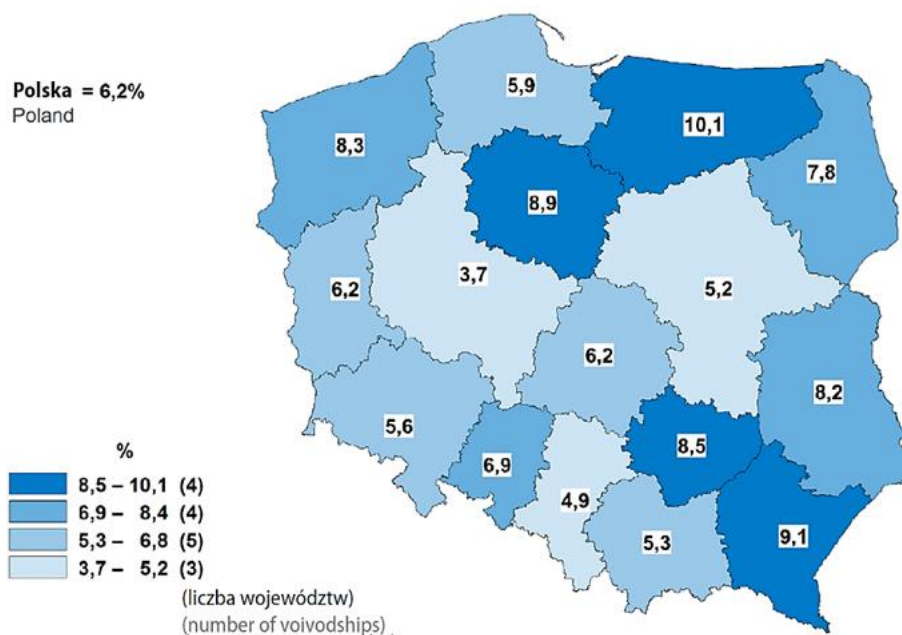
²⁷ Devire, Wpływ koronawirusa na polskie przedsiębiorstwa, Warszawa 2020, s. 10, 17.

²⁸ COVID-19: Zarządzenie wpływem koronawirusa na ludzi i biznes, <https://www.accenture.com/pl-pl/about/company/coronavirus-business-economic-impact> [dostęp z dnia 13.04.2021].

²⁹ Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, <https://www.coig.com.pl/> [dostęp z dnia: 21.04.2021].

³⁰ Główny Urząd Statystyczny, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w 2020 r., Analizy statystyczne 12/2020, Warszawa 2021, s. 115.

Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw (w jednostkach o liczbie pracujących powyżej 9 osób i w przeliczeniu na etaty) sięgnęło poziomu 6 326 tysięcy, co odzwierciedla spadek o 1,1% w porównaniu z rokiem 2019³¹. Od II kwartału roku stopa bezrobocia rejestrowanego wyraźnie odznaczała się w porównaniu do poprzedniego okresu. Na koniec grudnia 2020 roku wyniosła ona 6,2% i była o 1 punkt procentowy wyższa niż w 2019. W rozłożeniu na województwa stopa oscylowała w granicach od 3,7% w województwie wielkopolskim do 10,1% w województwie warmińsko-mazurskim (patrz rys. nr 1). Największy wzrost bezrobocia wystąpił w województwach zachodniopomorskim (o 1,5 punktu procentowego) oraz województwie pomorskim (o 1,4 punktu procentowego). Najmniejszy wzrost natomiast osiągnęło województwo świętokrzyskie (o 0,5 punktu procentowego).



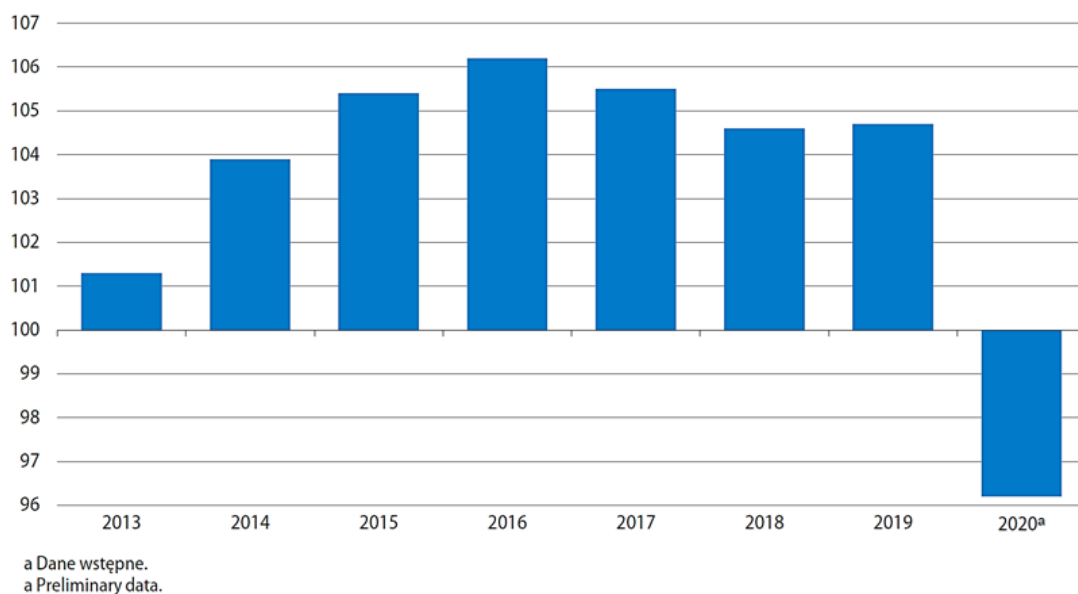
Rys. 1. Stopa bezrobocia rejestrowanego w 2020 roku

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w 2020 r., Analizy statystyczne 12/2020, Warszawa 2021, s. 29.

Od 2013 roku nie zanotowano spadku sprzedaży detalicznej w skali roku (patrz rys. nr 2). Po raz pierwszy od tego czasu wydarzyło się to w 2020 roku, kiedy z wstępnych kalkulacji nastąpił spadek o 3,8% w porównaniu do poprzedniego okresu. Głęboki spadek był widoczny w okresach całkowitego lockdownu gospodarki, czyli w II i IV kwartale roku. W I oraz III kwartale poziom sprzedaży detalicznej niewiele przekraczał wartości sprzed roku. Spadek zaobserwowano m.in. w przedsiębiorstwach prowadzących handel obuwiami, tekstyliami, odzieżą, samochodami, prasą oraz książkami. Wzrost sprzedaży odnotowano w przedsiębiorstwach handlujących meblami oraz sprzętami RTV i AGD³².

³¹ Ibidem, s. 25.

³² Ibidem, s. 83-84.



Rys. 2. Sprzedaż detaliczna w cenach stałych w latach 2013-2020

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, Sytuacja... op. cit, s. 83.

Odpowiedzią polskiego rządu na skutki pandemii było wprowadzenie pakietu rozwiązań nazwanych tarczami antykryzysowymi. Składa się on z pięciu filarów: I filar: Ochrona miejsc pracy i bezpieczeństwo pracowników; II filar: Finansowanie przedsiębiorstw; III filar: Ochrona zdrowia; IV filar: Wzmocnienie systemu finansowego; V filar: Program inwestycji publicznych.

Instrumenty wspierające przedsiębiorców miały na celu wsparcie utrzymania działalności gospodarczej oraz zachowanie miejsc pracy ich pracowników. W okresie marzec – październik 2020 roku pojawiły się tarcze 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 i 5.0, z których każda aktualizowała, uzupełniała i poszerzała zakres pierwszej obowiązującej od 31 marca 2020 roku. Do licznych rozwiązań tarcz antykryzysowych dotyczących przedsiębiorstw zaliczyć można m.in.: dofinansowanie wynagrodzeń, dotacje i pożyczki, świadczenia postojowe, zwolnienia z obowiązku płacenia składek oraz subwencję finansową Polskiego Funduszu Rozwoju.

W celu obniżenia kosztów zatrudnienia, przedsiębiorstwa spełniające określone warunki mogły skorzystać m.in.: z dofinansowania wynagrodzeń pracowników objętych przestojem ekonomicznym lub obniżonym czasem pracy. Tarcza 4.0 poszerzyła ten pakiet również dla pracowników nieobjętych wcześniej wspomnianym przestojem lub obniżonym wymiarem czasu pracy. Dofinansowanie wynagrodzeń mogli otrzymać przedsiębiorcy, u których wystąpił spadek obrotów gospodarczych w następstwie koronawirusa oraz nie zalegali oni z opłacaniem składek ZUS ani podatków w III kwartale 2019 roku. Spadek musiał być nie mniejszy niż 15% przez dwa kolejne miesiące lub 60 kolejnych dni w 2020 roku w porównaniu do tego samego okresu w roku poprzednim lub nie mniejszy niż 25% przez miesiąc lub 30 kolejnych dni w 2020 roku w porównaniu do poprzedniego miesiącem lub 30 poprzednimi dniami. Przejście ekonomiczne oznacza wypłacanie obniżonego wynagrodzenia o nie więcej niż 50%, lecz nie mniejszego niż minimalne wynagrodzenie za pracę. Miesięczna wysokość dofinansowania wyniosła 50% wynagrodzenia minimalnego na każdego zgłoszonego pracownika. Obniżony wymiar czasu pracy mógł wynieść maksymalnie 20%, nie więcej niż do 0,5 etatu. Miesięczna wysokość dofinansowania w tym przypadku stanowiła 50% wynagrodzenia pracownika brutto po obniżeniu, jednak nie wyżej niż 40% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia z poprzedniego kwartału. Z kolei jeśli chodzi o pracowników nieobjętych, miesięczna kwota wyniosła 50% wynagrodzenia brutto każdego zgłoszonego pracownika, lecz nie wyżej niż 40% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia z poprzedniego kwartału. Dodatkowo Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych sfinansował składki na ubezpieczenia społeczne

ne płatne przez pracodawcę do przyznanych z dofinansowania świadczeń na wynagrodzenia pracowników w trzech omówionych przypadkach. Warunki przestoju lub obniżenia wymiaru czasu pracy musiały zostać skonsultowane ze związkami zawodowymi lub w sytuacji ich braku z przedstawicielami pracowników w przedsiębiorstwie.

W celu poprawy płynności finansowej przedsiębiorcy mogli skorzystać m.in.: z przesunięcia terminu płatności zaliczek na podatek dochodowy; czasowego zniesienia opłaty prolongacyjnej w należnościach z tytułu składek do ZUS lub możliwości odliczenia darowizn od dochodu (przychodu).

Podsumowanie

Pandemia COVID-19 w 2020 roku niezaprzeczalnie odznaczyła piętno na gospodarce Polski oraz działalności gospodarczej, która była ograniczana decyzjami rządowymi w celu nierozprzestrzeniania się koronawirusa. Sytuacja gospodarcza Polski w roku 2020 kształtowana była przede wszystkim przez ograniczenia działalności wprowadzane w ciągu roku. Wpłynęły one w różnym stopniu na wyniki podstawowych obszarów działalności kraju, np. spadek produktu krajowego brutto czy pogorszenie się sytuacji na rynku pracy.

Od 2013 roku nie zanotowano spadku sprzedaży detalicznej w skali roku, jednakże pierwszy raz wydarzyło się to w 2020 roku. Głęboki spadek był widoczny w II i IV kwartale, czyli w okresach całkowitego lockdownu gospodarki. Sytuacja na rynku pracy również uległa w wyniku pandemii COVID-19 pogorszeniu. Na koniec grudnia 2020 roku stopa bezrobocia wyniosła 6,2%, co oznacza, że była o 1 punkt procentowy wyższa niż w 2019.

Dokonany przegląd dotyczący oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo umożliwił zwrócenie uwagi na holistyczny charakter przedsiębiorstwa, który definiuje go jako system otwarty. Przejawia się on w podejściu, że zmiana w jednym elemencie spowoduje zmiany w całej jednostce. Interakcje przedsiębiorstwa z otoczeniem determinują nieuniknione zmiany, do których przedsiębiorstwo musi się dostosować. Niepodjęcie odpowiednich działań doprowadzić może do wystąpienia sytuacji kryzysowej bądź kryzysu, który bez właściwej reakcji kierownictwa doprowadzi do zdestabilizowania działalności. Dlatego tak ważna jest bieżąca obserwacja i ocena sytuacji finansowej, gdyż stwarza ona możliwość dostrzeżenia już wczesnych symptomów możliwego kryzysu. Pojawienie się pandemii COVID-19 wpłynęło nie tylko na pogorszenie się podstawowych wskaźników makroekonomicznych kraju, takich jak bezrobocie, PKB, konsumpcja czy sprzedaż detaliczna, lecz także na biznes. Objawiło się to m.in. spadkiem przychodów wielu przedsiębiorstw oraz wzrostem upadłości i postępowań restrukturyzacyjnych w 2020 roku.

Bibliografia

- Barczak B., Bartusik K., Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych, [w:] Zarządzanie w kryzysie, red. Stabryła A., Mfiles.pl, Kraków 2010.
- Barton L., Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos, South-Western Publishing Company, Cincinnati 1993.
- Bednarczyk M., Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą, „Zeszyty Naukowe. Seria specjalna: Monografie” 1996, nr 128, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Bednarski L., Symptomy i metody oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni” 1998.
- Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, <https://www.coig.com.pl/> (21.04.2021).
- COVID-19: Zarządzenie wpływem koronawirusa na ludzi i biznes, <https://www.accenture.com/pl-pl/about/company/coronavirus-business-economic-impact> (13.04.2021).
- Devire, Wpływ koronawirusa na polskie przedsiębiorstwa, Warszawa 2020.
- Gigol T., Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo, Difin S.A., Warszawa 2015.
- Główny Urząd Statystyczny, Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w 2020 r., Analizy statystyczne 12/2020, Warszawa 2021.
- Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Hans V.B., Business Environment – Conceptual Framework and Policies, „International Educational Scientific Research Journal” 2018, Vol. 4, Issue 3.
- Jemielniak D., Latusek D., Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2005.
- Johnson G., Whittington R., K. Scholes, Angwin D., Regnér P., Exploring Strategy. Text and cases. Eleventh edition, Pearson, Harlow 2017.
- Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem, Oficyna Wydawnicza RYTM, Warszawa 2007.
- Koźmiński A.K., Organizacja, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. Koźmiński A.K., Piotrowski W., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Matejun M., Nowicki M., Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, [w:] Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, red. Adamik A., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Pearson C.M., J.A. Clair, Reaffirming Crisis Management, „The Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 1.
- Penc J., Sztuka skutecznego zarządzania, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006.

- Pinkowski D., Rok z zarazą. Kalendarium pandemii koronawirusa, <https://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/koronawirus-w-polsce-i-na-swiecie-kalendarium-przebiegu-pandemii/ev80mfb> (13.04.2021).
- Pizło W., Mazurkiewicz-Pizło A., Koncepcja otoczenia organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 71.
- Wieczerzyńska B., Kryzys w przedsiębiorstwie, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- Worthington I., Britton C., The Business Environment. Fifth edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2006.
- Zakrzewska-Bielawska A., Zarządzanie w kryzysie, [w:] Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, red. Staniec I., Zawiła-Niedźwiecki J., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Podsumowanie lockdown-u w Polsce, Warszawa 2021.

Disruption in the corporate environment, with particular emphasis on the COVID-19 pandemic, as a factor affecting financial condition

Summary:

The aim of the article was to present the role and influence of the environment on the functioning of the enterprise. Firstly, the essence of internal and external environment was discussed, as well as factors that shape them. The next part was devoted to the presentation of possible disturbances in the environment of the entity. The classification of crises in an enterprise was also made, their causes and symptoms were shown, and the difference between a crisis situation and a crisis was explained. Finally, the economic situation of Poland in the era of the COVID-19 pandemic has been analyzed along with the approximation of the instruments designed to support the maintenance of economic activity in the country, called anti-crisis shields. The impact of the pandemic on business was manifested, among others, by a decline in revenues of many enterprises and an increase in bankruptcies and restructuring proceedings in 2020.

Keywords:

financial condition, business environment, crisis, COVID-19