

The illustration features a central shield with a dark blue border and a lighter blue interior. Inside the shield are several stylized virus particles. To the left, a city skyline is depicted with buildings of varying heights and windows, some of which are illuminated with yellow light. To the right, a hand is shown holding a large, striped bomb. Several other bombs are shown in flight, with motion lines and yellow starburst effects indicating impact or explosion. The background is a dark teal color with faint, larger virus particles scattered throughout.

Szok pandemiczny, szok wojenny, czyli jak firmy reagują na kryzysy

Cytowanie: Dębowska, K., Kłosiewicz-Górecka, U., Szymańska, A., Zybortowicz, K. (2022), *Szok pandemiczny, szok wojenny, czyli jak firmy reagują na kryzysy*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.

Warszawa, maj 2022 r.

Autorzy: Katarzyna Dębowska, Urszula Kłosiewicz-Górecka, Anna Szymańska,
Katarzyna Zybortowicz

Redakcja merytoryczna: Andrzej Kubisiak

Redakcja: Jakub Nowak, Małgorzata Wieteska

Projekt graficzny: Anna Olczak

Skład i łamanie: Tomasz Gałazka

Współpraca graficzna: Sebastian Grzybowski

Polski Instytut Ekonomiczny

Al. Jerozolimskie 87

02-001 Warszawa

© Copyright by Polski Instytut Ekonomiczny

ISBN 978-83-66698-82-6

Spis treści

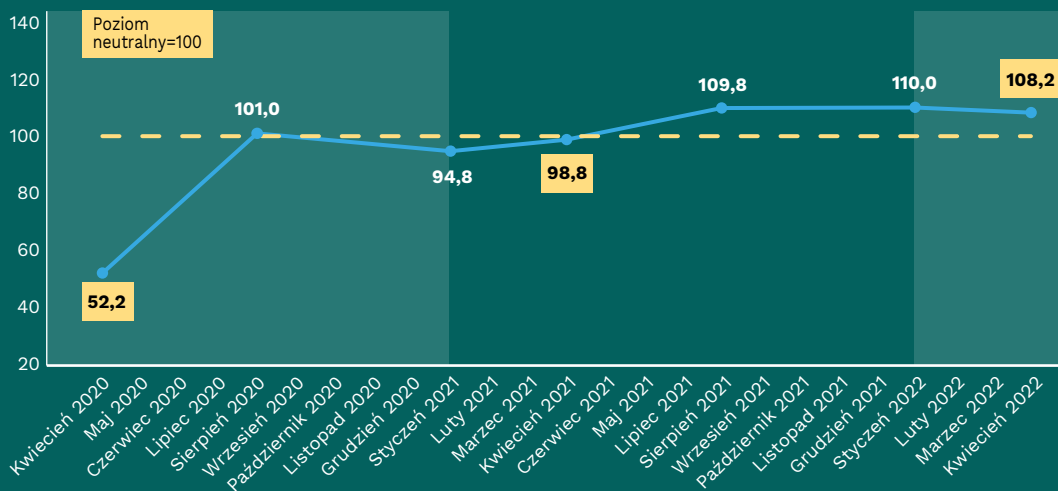
Kluczowe liczby	4
Kluczowe wnioski.	5
Wprowadzenie	7
Reakcje firm na kryzysy – przegląd literatury . . .	9
Jak firmy postrzegają kryzysy?	9
Czynniki kryzysowe przed pandemią 2019 r.	10
Szok wywołany pandemią COVID-19	11
Zagrożenia popandemiczne	12
Reakcje firm na agresję Rosji i Białorusi na Ukrainę . . .	13
Firmy słabo korzystają z doświadczeń	14
Początek pandemii, największa liczba zachorowań, wojna – reakcje przedsiębiorców . .	15
Zmiany w nastrojach przedsiębiorców	17
Zmiany w wartości sprzedaży	19
Zmiany w liczbie nowych zamówień	20
Zmiany w planach dotyczących zatrudnienia pracowników	21
Zmiany w planach dotyczących wynagrodzeń pracowników	23
Zmiany w płynności finansowej firm	24
Reakcje na kryzysy według wielkości firm	25
Reakcja przedsiębiorstw na kryzysy według branż	27
Czego kryzysy uczą firmy – niepewność jako nowa normalność	30
Wpływ kryzysów na ocenę barier działalności	30
Otoczenie społeczno-gospodarcze przedsiębiorstw podczas kryzysów	32
Bibliografia	36
Spis infografik, tabel i wykresów	38

Kluczowe liczby

Początek pandemii kwiecień 2020 r.	Trzecia fala pandemii kwiecień 2021 r.	Wojna w Ukrainie kwiecień 2022 r.
Wskaźnik nastrojów przedsiębiorców (100 pkt. – poziom neutralny)		
52,2 pkt.	98,8 pkt.	108,2 pkt.
Udział firm ze spadkiem wartości sprzedaży m/m		
59 proc.	39 proc.	24 proc.
Udział firm ze spadkiem liczby nowych zamówień m/m		
63 proc.	26 proc.	24 proc.
Udział firm planujących zwolnienia pracowników		
31 proc.	6 proc.	9 proc.
Udział firm planujących zatrudnienie pracowników		
2 proc.	14 proc.	13 proc.
Udział firm planujących zmniejszenie wynagrodzeń		
56 proc.	4 proc.	3 proc.
Udział firm planujących podwyżki wynagrodzeń		
3 proc.	8 proc.	13 proc.
Udział firm z brakiem płynności finansowej		
19 proc.	8 proc.	8 proc.

Kluczowe wnioski

- **Początek pandemii był wyjątkowym szokiem dla polskich przedsiębiorstw**, wskaźnik nastrojów¹ osiągnął bardzo niski poziom 52,2 pkt., co oznacza znaczną przewagę nastrojów negatywnych nad pozytywnymi. Tak widocznego pogorszenia nastrojów nie było rok później, mimo dużej liczby zachorowań i surowych restrykcji covidowych. Podobnie, wyraźnego szoku nie przyniosła wojna na Ukrainie.



- **Kryzysy wywołane pandemią i wojną najbardziej odczuły mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy.** Większe radziły sobie zdecydowanie lepiej.
- **Z danych wynika, że na spadki w wartości sprzedaży i spadki w liczbie nowych zamówień w większym stopniu wpłynęły lockdowny niż wojna.** W kwietniu 2020 r. prawie 60 proc. firm zanotowało spadek wartości sprzedaży. Rok później ten odsetek spadł do 39 proc. W kwietniu 2022 r., po miesiącu trwania wojny w Ukrainie, ale po zniesieniu praktycznie wszystkich restrykcji covidowych, spadek sprzedaży obserwowano 24 proc. Należy oczekiwać, że skutki wojny ujawnią się z opóźnieniem.

¹ W celu porównania nastrojów przedsiębiorców obliczyliśmy syntetyczny wskaźnik uwzględniający zmiany wartości sprzedaży, liczby nowych zamówień, zatrudnienia, wynagrodzenia oraz płynności finansowej. Poziom neutralny wskaźnika to 100 pkt., wartości niższe od 100 oznaczają przewagę nastrojów negatywnych, a wyższe od 100 – przewagę pozytywnych.

- **Najwyższy odsetek wskazań na zmniejszenie zatrudnienia wystąpił na początku pandemii**, gdy podczas pierwszego *lockdownu* wiele działalności gospodarczych trzeba było zawiesić, a nawet zamknąć. **Wtedy aż 31 proc. badanych przedsiębiorców deklaruowało zmniejszenie zatrudnienia**. Rok później, przy działających tarczach anty kryzysowych, **takich deklaracji było już tylko 6 proc.** Z kolei miesiąc po wybuchu wojny, w kwietniu 2022 r., **zadeklarowało zwolnienia 9 proc. firm.**
- **Na początku pandemii ponad połowa (56 proc.) badanych przedsiębiorców przyznała, że jest gotowa obniżyć wynagrodzenia swoim pracownikom.** Ale w kolejnych kwietniach 2021 r. i 2022 r. ten odsetek nie przekroczył nawet 5 proc.
- **Znaczenie ryzyka utraty płynności finansowej firmy znacząco wzrosło pod wpływem pandemii COVID-19.** W efekcie szoku, w kwietniu 2020 r. tylko 27 proc. firm deklaruowało, że ich płynność finansowa zapewni ciągłość funkcjonowania powyżej 3 miesięcy, a 19 proc. oceniło, że jest niewystarczająca by funkcjonować nawet przez miesiąc. W kolejnych badanych okresach, dzięki tarczom płynność finansowa się poprawiła.
- **Niepewność sytuacji gospodarczej to bariera działalności, która dośkwiera firmom od początku pandemii.** Wygląda na to, że niepewność staje się nową normalnością w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

Wprowadzenie

Do dotychczasowego kryzysu zdrowotnego i ekonomicznego, wywołanego pandemią COVID-19, dołączył kryzys wojenny, związany z ponownym przerwaniem łańcuchów dostaw, utraceniem niektórych rynków zbytu, odpływem z polskiego rynku pracy części pracowników pochodzących z Ukrainy, rosnącą inflacją oraz rosnącymi kosztami związanymi z pomocą humanitarną dla ludności Ukrainy, zapewnieniem im bytu i pracy.

Celem tego raportu jest pokazanie jak firmy reagowały na ostatnie kryzysy i jaki wpływ mają kryzysy na przyszłe funkcjonowanie przedsiębiorstw. W naszej analizie pokazujemy jak zmieniała się sytuacja polskich przedsiębiorstw podczas kryzysów wywołanych przez pandemię COVID-19 i agresję Rosji i Białorusi na Ukrainę. Pokazanie subiektywnie widzianej sytuacji przedsiębiorstw na początku pandemii (kwiecień 2020 r.), po roku jej trwania, podczas dużej liczby zachorowań i dotkliwego *lockdownu* (kwiecień 2021 r.) oraz podczas wojny w Ukrainie (kwiecień 2022 r.) pozwala przyjrzeć się z bliska temu, jak reagowały przedsiębiorstwa w newralgicznych momentach.

Raport składa się z trzech części. W pierwszej przybliżamy reakcję firm na kryzysy bazując głównie na wynikach badań dotyczących postrzegania kryzysów sprzed pandemii. W drugiej części raportu opisujemy zmiany w polskich przedsiębiorstwach, jakie zaszły w okresie dwóch lat (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r.). Pokazujemy to przez pryzmat wskaźnika nastrojów przedsiębiorców obliczonego na potrzeby raportu na podstawie badań wśród przedsiębiorstw. Badania przeprowadzaliśmy cyklicznie w 2020 r. wspólnie z PFR na próbie 400 przedsiębiorstw. Od 2021 r. – wspólnie z BGK – prowadzimy comiesięczny monitoring nastrojów polskich firm na próbie 500 przedsiębiorstw. W tej części raportu skupiamy się szczegółowo na obszarach związanych z działalnością firm i zmianach w tych obszarach w badanych momentach. Pokazujemy jakie wyniki osiągały firmy na początku pandemii, w trakcie jej trwania oraz na początku wojny, koncentrując się na zmianach w wartości sprzedaży, liczbie nowych zamówień, kwestiach związanych z rynkiem pracy (zatrudnienie, wynagrodzenie pracowników) oraz samooceną płynności finansowej.

Wydarzenia z lat 2020-2022 były testem wytrzymałości dla przedsiębiorców. Wychodząc z koszmaru pandemii koronawirusa i zamrożenia gospodarki, firmy weszły w okres nowych zagrożeń, związanych z wojną toczącą się w Ukrainie (luty 2022 r.).

W ostatniej części raportu porównujemy zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym, w którym funkcjonowały przedsiębiorstwa podczas kryzysów. Opisujemy wyniki badań polskich przedsiębiorstw dotyczące zmian w postrzeganiu barier funkcjonowania przed i podczas pandemii oraz w trakcie wojny. Kryzysy spowodowały, że nową normalnością w warunkach funkcjonowania firm staje się niepewność sytuacji gospodarczej.

Reakcje firm na kryzysy – przegląd literatury

Jak firmy postrzegają kryzysy?

Firmy definiują **kryzys jako sytuację, która jest wywoływana bezpośrednio przez czynniki wewnętrzne lub zewnętrzne bądź eskalację mniejszych incydentów, ma wielowymiarowy wpływ na firmę i niesie za sobą potencjalne zagrożenia czy ryzyka, takie jak pogorszenie reputacji firmy, utrata klientów czy rynków zbytu, brak płynności finansowej** (PwC, 2019). Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki są występujące w niej cyklicznie spadki oraz wzrosty koniunkturalne. Globalizacja wpłynęła na otwartość gospodarek, a to skutkuje przenoszeniem się zjawisk gospodarczych między krajami, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych. Powoduje to, że kryzysy stają się coraz silniejsze. Stąd nieodłącznym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa we współczesnym świecie jest występowanie ryzyka, związanego z zachodzącymi nieprzewidywalnymi wydarzeniami.

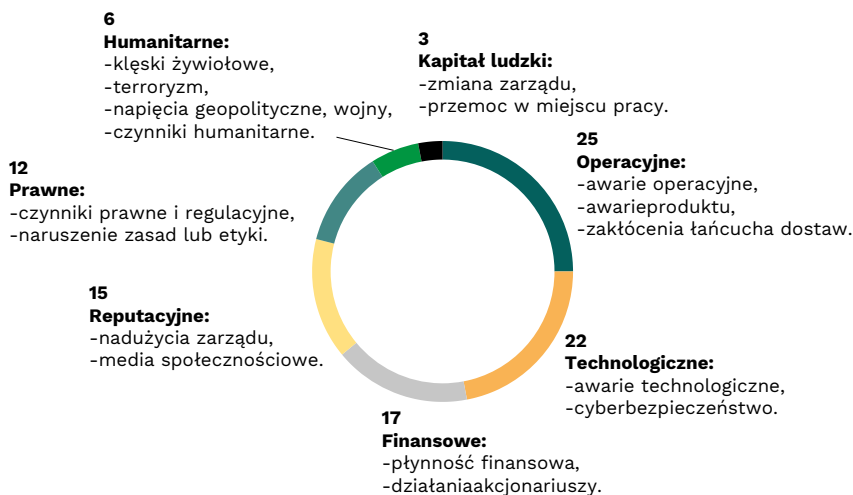
W literaturze istnieją różne **klasyfikacje ryzyka**. W badaniach nad współczesnymi wymiarami ryzyka w przedsiębiorstwach wyodrębnia się następujące grupy: ryzyko ekonomiczne, w tym finansowe, społeczne (relacje, zaufanie, partnerstwo), środowiskowe (np. cyberbezpieczeństwo, katastrofy naturalne, epidemie) oraz technologiczne, związane z wprowadzaniem innowacji czy nowych technologii (Kaczara, 2021). Przedstawiciele firm często spoglądają na ryzyko przez pryzmat powstających zagrożeń, np. dla reputacji firmy, jej finansów, cyberbezpieczeństwa czy bezpieczeństwa zdrowotnego i ekonomicznego pracowników.

Ostatnie lata były testem wytrzymałości dla przedsiębiorców. Wychodząc z koszmaru pandemii koronawirusa i zamrożenia gospodarki, firmy weszły w okres nowych zagrożeń, związanych z wojną toczącą się w Ukrainie (luty 2022 r.). Do dotychczasowego kryzysu zdrowotnego i ekonomicznego, wywołanego pandemią COVID-19, dołączył kryzys wojenny, związany z ponownym przerwaniem łańcuchów dostaw, utraceniem niektórych rynków zbytu, odpływem z polskiego rynku pracy części pracowników pochodzących z Ukrainy, rosnącą inflacją oraz rosnącymi kosztami związanymi z pomocą humanitarną dla ludności Ukrainy, zapewnieniem im bytu i pracy.

Czynniki kryzysowe przed pandemią 2019 r.

W 2019 r., jeszcze przed pandemią COVID-19, 67 proc. przedsiębiorstw w Polsce uznało, że doświadczyło przynajmniej jednego rodzaju kryzysu (PwC, 2019). Wówczas jako najbardziej dotkliwe czynniki kryzysowe postrzeżano: czynniki operacyjne, technologiczne oraz finansowe, a o mniejszym znaczeniu – czynniki reputacyjne, prawne, humanitarne i związane z kapitałem ludzkim (infografika 1).

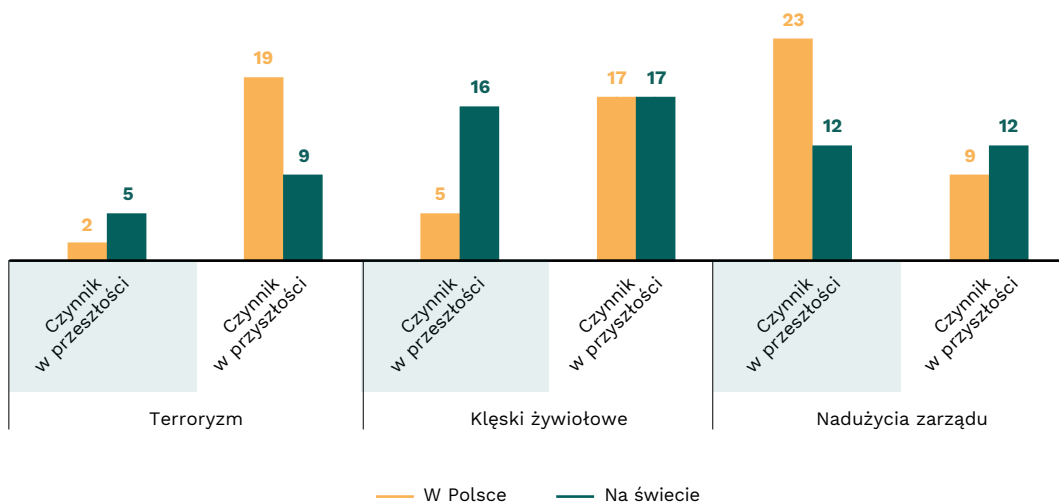
Infografika 1. Czynniki kryzysowe w opinii firm (badanie sprzed pandemii, 2019 r., w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie: PwC (2019).

W 2019 r. polskie firmy spodziewały się, że doświadczą kryzysu w ciągu następných 5 lat. Obawiały się przede wszystkim kryzysów wywołanych przez czynniki rzadko dotykające polskie przedsiębiorstwa, takie jak terroryzm czy klęski żywiołowe (wykres 1). Tymczasem szybko okazało się, że właśnie czynniki humanitarne, tj. pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie, stały się nowymi zagrożeniami.

Wykres 1. Zagrożenia, których firmy obawiały się w przeszłości i obawiają się w przyszłości (badanie sprzed pandemii, 2019 r., w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie: PwC (2019).

Szok wywołany pandemią COVID-19

Pandemia koronawirusa naznaczyła ostatnie dwa lata nie tylko kryzysem zdrowotnym, ale również wywołała problemy ekonomiczne. *Lockdowny* zamroziły całe gospodarki, stanęły zakłady pracy, zagrożonych było wiele miejsc pracy. Zawirowania gospodarcze dotknęły cały biznesowy ekosystem, począwszy od możliwości produkcji i świadczenia usług, przez relacje z dostawcami, a skończywszy na komunikowaniu się z klientami. Przedstawiciele firm wskazywali na problemy z kontynuacją działalności gospodarczej, a także na zahamowanie działań inwestycyjnych. **Do ryzyk najczęściej wymienianych przez firmy należało pogorszenie płynności finansowej, brak możliwości bezpośredniego kontaktu z klientami oraz utrudnienia w sprzedaży towarów i usług.** Przekładało się to nie tylko na działania podejmowane doraźnie, do których zaliczano przede wszystkim optymalizację kosztów, w tym rewizję warunków zatrudniania i wynagradzania (Navigator Capital Group, 2020). Przedsiębiorcy podkreślali, że pandemia COVID-19 wymagała wprowadzenia szeregu procedur i dodatkowych narzędzi *controllingu*, ale także uwypukliła istotne znaczenie ryzyka finansowego oraz zarządzania ryzykiem dla funkcjonowania firmy w przyszłości (Clifford Change, 2020). **Firmy przekonały się, że zarządzanie ryzykiem finansowym musi być nieodłącznym elementem prowadzenia działalności gospodarczej i wiąże się z odpowiednim ukształtowaniem źródeł finansowania,** tj. poziomu kapitału własnego i kredytu. Korzystanie z kredytów wprawdzie umożliwia szybszy rozwój firmy i pozwala na wzrost skali działania, ale to kapitał własny stanowi bufor bezpieczeństwa firmy w sytuacji nieoczekiwanych zmian w otoczeniu, prowadzących do spadku

przychodów lub ograniczonej płynności. W grudniu 2020 r. ponad 60 proc. przedstawicieli największych firm w Polsce zakładało, że w perspektywie najbliższych dwóch lat ryzyko finansowe będzie dla nich tak samo ważne jak obecnie, a niemal 28 proc. spodziewało się, że waga tego ryzyka wzrośnie (Clifford Change, 2020).

Trudności napotymane podczas pandemii COVID-19 przyczyniły się do uruchomienia przedsiębiorczości. Firmy szybko zaczęły poszukiwać nowych możliwości kontaktów z klientami i nowych kanałów dystrybucji, umożliwiających sprzedaż produktów i usług podczas *lockdownów*. Doprowadziło to do wzrostu zainteresowania cyfryzacją firmy, która podczas pandemii COVID-19 objęta przede wszystkim procesy komunikacji z klientami oraz doprowadziła do dynamicznego rozwoju e-handlu (Liwacz, 2021). Nowoczesne technologie uznano za narzędzie przydatne dla zachowania ciągłości biznesowej. W efekcie wzrosło zapotrzebowanie przedsiębiorców na pracowników z umiejętnościami korzystania z nowych technologii w procesach biznesowych a także zapotrzebowanie na magazyny i transport, stanowiące istotny warunek sprawnych dostaw produktów do klientów.

Zagrożenia popandemiczne

Z badania przeprowadzonego w okresie styczeń-luty 2021 r. wynikało, że 53 proc. przedstawicieli polskich firm spodziewa się odbicia w polskiej gospodarce w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Zdecydowana większość liderów biznesu (76 proc.) w ciągu 2021 r. oczekiwała wzrostu przychodów swoich firm, a w perspektywie 3 lat – aż 86 proc. badanych wyrażało takie przekonanie (PwC, 2021). Pozytywna ocena perspektyw dalszego funkcjonowania firm uległa zmianie już na przełomie 2021 i 2022 r. Firmy zaczęły niepokoić pojawiające się nowe ryzyka, mimo że liczba zachorowań na COVID-19 zmniejszyła się. Najczęściej wymienianymi zagrożeniami były wysoka inflacja i awersja do ryzyka, skutkująca niskim poziomem inwestowania (Ciszak, 2022), firmy niepokoiły również kwestie związane z cyberbezpieczeństwem biznesu. Dostrzegały natomiast szanse w imporcie, eksporcie, rosnącym popycie konsumpcyjnym oraz odważnych menedżerach potrafiących rozwiązywać problemy.

W końcu 2021 r. firmy ostrożnie oceniały przyszłe warunki prowadzenia biznesu. Tylko 11 proc. respondentów uważało, że do 2024 r. nastąpi poprawa warunków gospodarowania, podczas gdy 89 proc. oceniało perspektywy krótkoterminowe jako niestabilne. Aż 84 proc. przedstawicieli firm wyrażało negatywne odczucia dotyczące przyszłości – to znaczy byli „zatroskani” lub „zmartwieni”. Z kolei „erozja spójności społecznej”, „kryzys egzystencji” i „pogorszenie stanu zdrowia psychicznego” to zagrożenia wymieniane jako najbardziej niepokojące dla świata w ciągu najbliższych dwóch lat (World Economic Forum, 2022).

Reakcje firm na agresję Rosji i Białorusi na Ukrainę

Agresja Rosji i Białorusi na Ukrainę przekłada się na poczucie zagrożenia prowadzonej działalności gospodarczej. Z badania PIE przeprowadzonego 1 marca 2022 r., tj. w 6. dniu wojny w Ukrainie, wynika że **42 proc. firm ma poczucie dużego lub bardzo dużego zagrożenia, a tylko co dziesiąta firma uważa, że zagrożenie dla jej działalności jest bardzo małe**. Sektorami najbardziej obawiającymi się skutków działań wojennych są budownictwo i transport. W firmach funkcjonujących w tych obszarach polskiej gospodarki zaobserwowano odpływ części pracowników z Ukrainy, którzy wrócili do swojego kraju, by zaciągnąć się do armii. Ponad połowa firm budowlanych obawia się utrzymania lub nawet pogłębienia trudności w dostępie do materiałów, skutkującego wzrostem cen. Z kolei sektor TSL został odcięty od możliwości realizacji działalności za naszą wschodnią granicą (PIE, BGK, 2022a).

W kwietniowym badaniu PIE **za największą barierę działalności gospodarczej**, podobnie jak w marcu, firmy uznały **niepewność sytuacji gospodarczej** – jako ważną lub bardzo ważną oceniło ją aż 74 proc. firm. Nieco mniej firm (70 proc.) zwracało uwagę na problemy związane ze **wzrostem cen energii** oraz **kosztów pracowniczych** (58 proc.), a także **niedostępność pracowników** (41 proc.). W stosunku do marca wzrósł odsetek wskazań na duże i bardzo duże znaczenie niedostępności produktów (+9 pkt.) oraz zatorów płatniczych (+ 3 pkt.). Firmy obawiają się, że działania wojenne i sankcje nałożone na Rosję i Białorus spowodują problemy w łańcuchach dostaw surowców i materiałów, a także pogorszenia płynności finansowej wielu przedsiębiorstw, skutkującej powstawaniem zatorów płatniczych. Natomiast pewną nadzieję dla rynku pracy stanowią uchodźcy. **Zatrudnienie przybyszów z Ukrainy rozważa 31 proc. badanych firm**, a 12 proc. nie ma takich planów ze względu na profil zawodowy migrantów. 5 proc. firm chce zatrudniać wyłącznie kandydatów z Polski. Wśród firm planujących zatrudnienie uchodźców z Ukrainy przeważają duże (42 proc.) i średnie przedsiębiorstwa (40 proc.), a według branż, najwięcej firm deklarujących zatrudnienie uchodźców jest wśród przedsiębiorstw produkcyjnych (40 proc.), budowlanych (36 proc.), w usługach (31 proc.) oraz w handlu (16 proc.) (PIE, BGK, 2022b).

Wraz z agresją Rosji na Ukrainę, wśród przedstawicieli biznesu wzrosło poczucie zagrożenia wojną cybernetyczną. W ostatnim czasie zwiększyła się bowiem liczba fałszywych informacji oraz ataków na portale internetowe w Polsce i na świecie. W efekcie silnie wzrosło zainteresowanie zatrudnieniem specjalistów, którzy pomogą w zabezpieczeniu firm i odparciu ataków hakerskich. Niepokojące jest, że tylko 1/4 firm na polskim rynku zwiększyła wydatki na swoje bezpieczeństwo w sieci. Bagatelizowanie tego jest lekkomyślnością, szczególnie gdy na rynku brakuje specjalistów IT, a znalezienie fachowców, którzy ochronią przedsiębiorstwo przed internetowymi przestępcami, jest wyjątkowo trudne. Najbardziej zagrożone atakami są małe i średnie firmy, które mają duże braki w zabezpieczeniach. Mimo że większe przedsiębiorstwa są zazwyczaj w pełni świadome zagrożenia ze strony hakerów, to również tam zdarzają się niedociągnięcia i błędy (Duszczyk, 2022).

Firmy słabo korzystają z doświadczeń

Doświadczenia prowadzenia działalności w sytuacji niepewności i podwyższonego ryzyka pokazują, że **wyzwaniem, które stoi przed firmami jest analiza obecnej strategii działania i dostosowanie modelu biznesowego do nowej rzeczywistości, tj. ustalenie nowych priorytetów i celów.** Sytuacje kryzysowe potwierdziły, że sercem każdej firmy są pracownicy, stąd tak częsta w czasie pandemii ochrona miejsc pracy. Szczęólnego znaczenia nabiera też płynność finansowa, która w czasach kryzysu może decydować o przetrwaniu firmy. Jest to również szansa, aby zmobilizować się do wprowadzenia innowacyjnych zmian w produktach, usługach, kanałach dystrybucji czy formach komunikowania się i zdobycia przewagi konkurencyjnej (Hojnor, 2020).

Niepokoi przy tym, że **aż 54 proc. firm w Polsce nie posiada sformalizowanego zespołu odpowiedzialnego za reakcję na wypadek kryzysu, podczas gdy strategia działania w obliczu kryzysu czterokrotnie zwiększa prawdopodobieństwo wyjścia z zagrożenia wzmocnionym.** Jedynie 5 proc. polskich firm przyznaje, że przejście przez kryzys pozwoliło na wzmocnienie firmy, podczas gdy w innych krajach twierdzi tak aż 42 proc. badanych firm. W Polsce 54 proc. firm uważa, że kryzys spowodował pogorszenie stanu ich przedsiębiorstwa. Jednak nawet po przejściu przez najczęściej występujące sytuacje kryzysowe, aż 33 proc. polskich przedsiębiorstw nie wprowadziło żadnych zmian w swojej działalności, pozostając podatnymi na te same czynniki w przyszłości (PwC, 2019). Te dane dotyczą oceny kryzysów sprzed 2020 r. Czy lekcje z pandemii i z wojny przełożą się na inne podejście do zarządzania kryzysowego w firmach?

Początek pandemii, największa liczba zachorowań, wojna – reakcje przedsiębiorców

Na początku pandemii (kwiecień 2020 r.) oraz w jej trakcie (lipiec 2020 r.) zapytaliśmy przedsiębiorców o przewidywania czasu trwania pandemii.

W kwietniu 2020 r. zdecydowana większość przedsiębiorców (78 proc.) sądziła, że pandemia zakończy się w 2020 r.: 43 proc. badanych uważała, że pandemia potrwa do wakacji 2020 r., a 35 proc., że zakończy się z końcem 2020 r. (wykres 2). Tylko 18 proc. firm było najbliższych prawdy, wskazując że pandemia to długookresowe zdarzenie, które pozostanie z nami na lata. Bardzo nieliczni (4 proc.) patrzyli na pandemię optymistycznie, uważając że jest to przejściowy stan, który potrwa kilka tygodni.

Wykres 2. Wskazania na czas trwania pandemii – odpowiedzi z początku kwietnia 2020 r. (w proc.)

Czy Pana/Pani zdaniem obecna epidemia będzie:



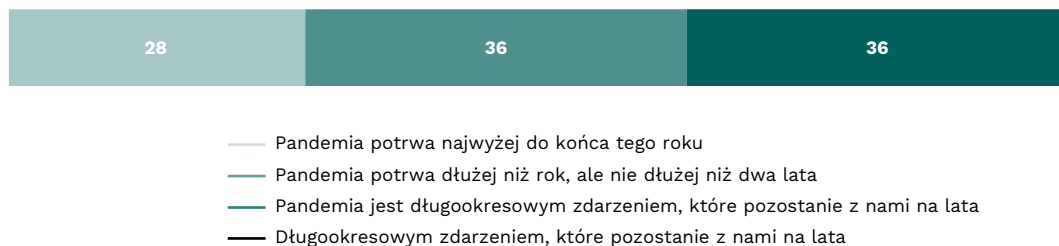
- Przejściowym stanem, który potrwa kilka tygodni
- Kilkumiesięcznym wyzwaniem, które potrwa do wakacji
- Trendem, z którym będziemy mieli do czynienia przez cały rok
- Długookresowym zdarzeniem, które pozostanie z nami na lata

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE i PFR.

Ocena długości trwania pandemii zmieniła się już w lipcu 2020 r., jej koniec w 2020 r. wskazywało już tylko 28 proc. firm. (wykres 3). Jak się okazuje w tym badaniu, najbliższych prawdy było 36 proc. przedsiębiorstw oceniających, że pandemia potrwa dłużej niż rok, ale nie dłużej niż dwa lata. Kolejne 36 proc. wskazywało, że pandemia będzie długookresowym zdarzeniem, które zostanie z nami na lata.

Wykres 3. Wskazania czasu trwania pandemii – odpowiedzi z początku lipca 2020 r. (w proc.)

Ile czasu będzie trwać obecna pandemia? Czy myśli Pan/Pani, że...



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE i PFR.

Na początku lutego pytaliśmy przedsiębiorców czy ewentualna wówczas agresja Rosji i Białorusi na Ukrainę może być zagrożeniem dla działalności prowadzonej przez firmy. Na początku marca pytaliśmy zaś o to, czy faktycznie już rozpoczęta wojna może wpłynąć i być zagrożeniem dla prowadzonej działalności.

Wykres 4. Wpływ wojny w Ukrainie na działalność firm – wskazania z początku lutego i marca 2022 r. (w proc.)

W jakim stopniu ewentualna agresja militarna Rosji na Ukrainę może zagrozić działalności prowadzonej przez Państwa firmę? (odpowiedzi z początku lutego 2022 r.)



W jakim stopniu wojna Rosja - Ukraina może zagrozić prowadzonej przez Państwa firmę działalności? (odpowiedzi z początku marca 2022 r.)



- W bardzo małym stopniu
- W małym stopniu
- W umiarkowanym stopniu
- W dużym stopniu
- W bardzo dużym stopniu

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE i PFR.

Wybuch wojny spowodował zwiększenie liczby firm obawiających się o swoją działalność. Przed agresją 34 proc. przedsiębiorstw wskazywało, że w dużym lub bardzo dużym stopniu wojna może wpłynąć na ich działalność, podczas wojny – już 42 proc. (wykres 3). Przed wojną małe obawy miało 38 proc. firm, a w jej trakcie udział ten się zmniejszył do 23 proc.

Zmiany w nastrojach przedsiębiorców

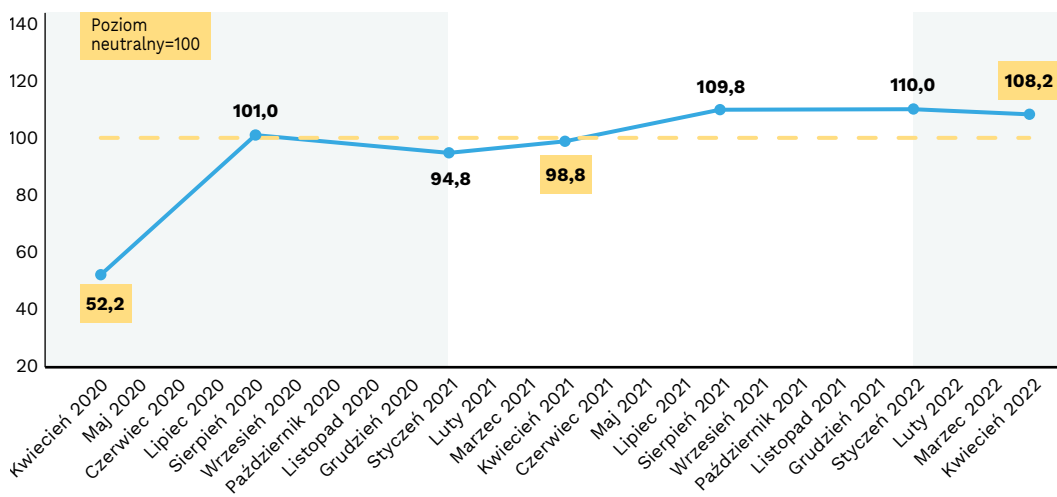
Polski Instytut Ekonomiczny prowadzi badania ankietowe wśród przedsiębiorców od początku pandemii. Wyniki badań są porównywalne w czasie, dzięki czemu możemy zestawiać reakcje przedsiębiorców w wybranych momentach:

- > na początku pandemii (kwiecień 2020 r.)²,
- > w środku pandemii, gdy notowano dużą liczbę zachorowań i obowiązywały surowe restrykcje (kwiecień 2021 r.),
- > w czasie agresji Rosji i Białorusi na Ukrainę (kwiecień 2022 r.)³.

W celu porównania nastrojów przedsiębiorców obliczyliśmy syntetyczny wskaźnik uwzględniający zmiany wartości sprzedaży, liczby nowych zamówień, zatrudnienia, wynagrodzenia oraz płynności finansowej. Poziom neutralny wskaźnika to 100 pkt., wartości niższe od 100 oznaczają przewagę nastrojów negatywnych, a wyższe od 100 – przewagę pozytywnych.

W kwietniu 2020 r. firmy zareagowały paniką na pandemię i wprowadzony lockdown. Wskaźnik nastrojów przedsiębiorców osiągnął bardzo niski poziom (52,2 pkt.), co oznacza, że zdecydowanie przeważały nastroje negatywne (wykres 5).

Wykres 5. Wskaźnik nastrojów przedsiębiorstw (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE, PFR, BGK.

² Badania PIE i PFR techniką CATI na reprezentatywnej pod względem wielkości i branży próbie 400 firm.

³ Badania PIE i BGK techniką CATI na reprezentatywnej pod względem wielkości i branży próbie 500 firm. Badania w 2021 r. i 2022 r. były prowadzone na potrzeby obliczania Miesięcznego Indeksu Koniunktury (MIK) służącego do badania koniunktury polskich firm (www1).

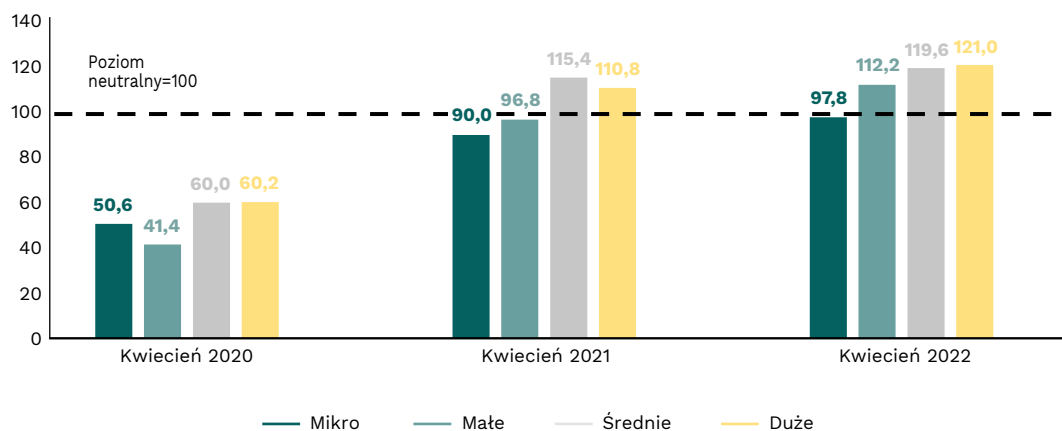
Po roku pandemii, w kwietniu 2021 r., sytuacja nie wyglądała już tak dramatycznie, chociaż wskaźnik był poniżej poziomu neutralnego 100 pkt. Zaobserwowaliśmy przewagę nastrojów negatywnych, ale w zdecydowanie mniejszej skali niż na początku pandemii. Natomiast podczas pomiaru w **kwietniu 2022 r., kiedy toczyła się już wojna w Ukrainie**, wskaźnik osiągał poziom 108,2 pkt., zbliżony do wartości obserwowanych w drugiej połowie 2021 r. i na początku 2022 r. **Nie widzimy zatem na razie wyraźnego negatywnego wpływu wojny na nastroje polskich firm.**

Reakcje firm w wybranych momentach były zróżnicowane ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Pandemia okazała się większym szokiem dla firm mikro i małych niż średnich i dużych (wykres 6). Najniższym wskaźnikiem nastrojów w kwietniu 2020 r. charakteryzowały się firmy małe (41,6 pkt.). Zdecydowaną przewagę nastrojów negatywnych również obserwowaliśmy w mikrofirmach (50,6 pkt.). Nieco wyższe poziomy wskaźników dotyczyły średnich i dużych firm (60,2 pkt.), jednak również były znacząco poniżej neutralnego poziomu 100 pkt.

W kwietniu 2021 r. – podczas pandemii – dla średnich i dużych firm wskaźnik przekroczył poziom neutralny. W tych firmach przeważały nastroje pozytywne. Inna sytuacja miała miejsce w firmach mikro i małych, gdzie przeważały nastroje negatywne. **Widzimy zatem, że pandemia i lockdowny z nią związane bardziej dotykały mniejsze niż większe przedsiębiorstwa.**

W kwietniu 2022 r., podczas toczącej się wojny w Ukrainie, wskaźniki nastrojów utrzymywały się na wysokim poziomie w przypadku małych firm, średnich i dużych. Jedynie w mikroprzedsiębiorstwach przeważały nastroje pesymistyczne (97,8 pkt.).

Wykres 6. Wskaźnik nastrojów przedsiębiorstw według wielkości firm



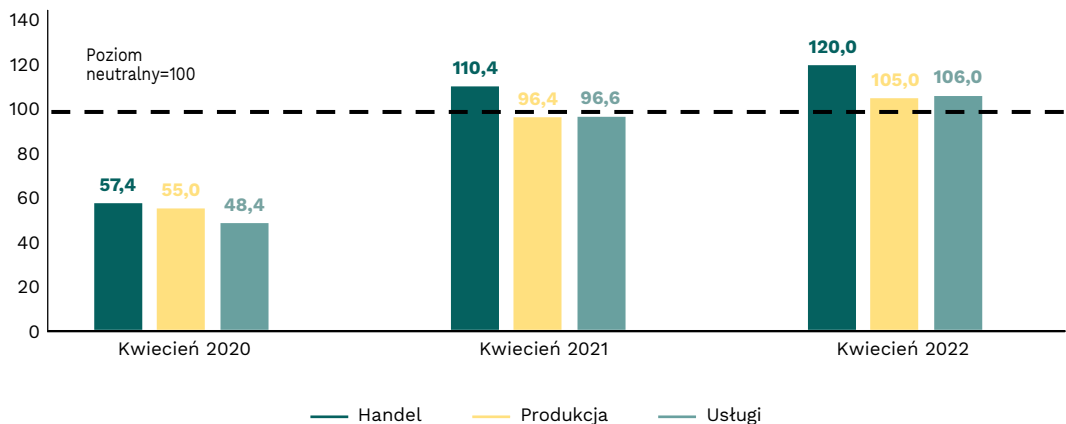
Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE, PFR, BGK.

Zróznicowanie w reakcjach firm na pandemię i wojnę można zaobserwować również w podziale na sektory gospodarki (wykres 7). Początek pandemii dotknął boleśnie wszystkie firmy, ale najbardziej przedsiębiorstwa zajmujące się usługami (wskaźnik nastrojów 48,4 pkt.). Tu działalność była wręcz całkowicie zamknięta, niemożliwe było świadczenie usług wymagających bezpośredniego kontaktu z klientem.

W kwietniu 2021 r., podczas pandemii, przy dużej liczbie zachorowań i *lockdownie*, tylko w handlu obserwowaliśmy przewagę nastrojów pozytywnych (110,4 pkt.), ale w produkcji i usługach wskaźniki były zdecydowanie wyższe niż przed rokiem. Trzeba zauważyć, że poprawa w funkcjonowaniu i nastrojach przedsiębiorstw po roku trwania pandemii wynikała również z możliwości skorzystania z tarcz antykryzysowych, których celem było zachowanie płynności finansowej w firmach oraz ograniczenie zwalniania pracowników. Pomoc publiczna złagodziła reakcje firm, mimo obserwowanej w kwietniu 2021 r. dużej liczby zachorowań i trwających *lockdownów*.

Wskaźniki nastrojów przedsiębiorstw w kwietniu 2022 r. utrzymały się na poziomie powyżej 100 pkt. Najwyższy wskaźnik dotyczył handlu. Wzmożona sprzedaż w wyniku napływu do Polski licznej grupy uchodźców z Ukrainy, wpłynęła na dobre wyniki firm zajmujących się handlem.

Wykres 7. Wskaźnik nastrojów przedsiębiorstw według branż



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE, PFR, BGK.

Zmiany w wartości sprzedaży

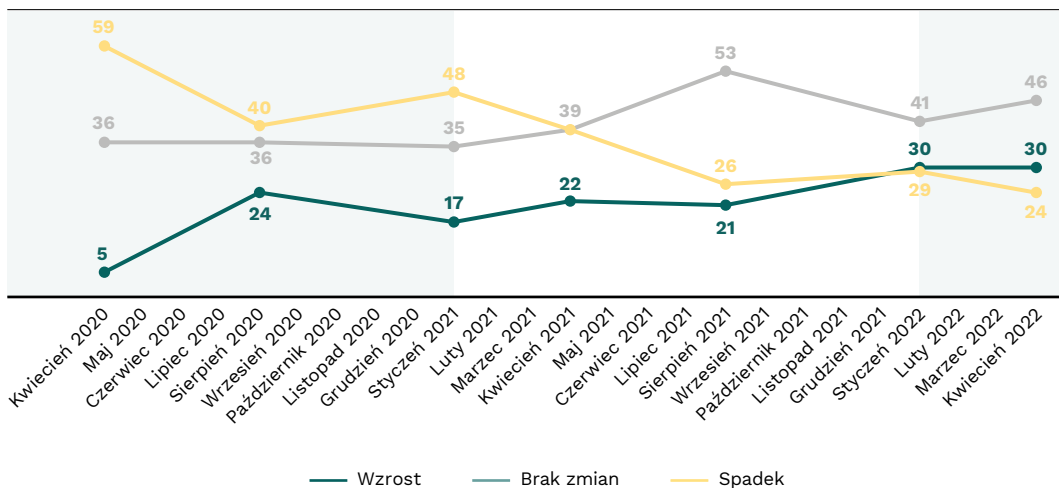
Surowe restrykcje wprowadzone na początku pandemii znalazły odzwierciedlenie w wynikach badań przedsiębiorstw przeprowadzonych na początku kwietnia 2020 r. **Prawie 60 proc. firm zanotowało wtedy spadek wartości sprzedaży, a jedynie 5 proc. jej wzrost** (wykres 8).

W kolejnych miesiącach sytuacja już nigdy nie była tak dramatyczna – po roku trwania pandemii i dość restrykcyjnych ograniczeń (kwiecień 2021 r.) spadek sprzedaży zanotowało 39 proc. firm, ale jej wzrost już 22 proc. W kolejnych miesiącach, wraz ze znoszeniem restrykcji pandemicznych, wartość sprzedaży firm zaczęła ulegać poprawie – dominowały deklaracje utrzymania się sprzedaży na stałym poziomie, a w styczniu 2022 r. po raz pierwszy więcej firm zanotowało wzrost sprzedaży niż jej spadek.

W kwietniu 2022 r., po miesiącu trwania wojny w Ukrainie, ale po zniesieniu praktycznie wszystkich restrykcji covidowych, spadek sprzedaży obserwowano 24 proc. firm, a jej wzrost 30 proc.

Z danych wynika, że na zmiany w wartości sprzedaży w większym stopniu wpłynęły *lockdowny* niż wojna. Szczególnie pierwszy *lockdown* był dla firm bardzo bolesny – zostały zmuszone do zaprzestania działalności z dnia na dzień, panowała też znaczna niepewność co do dalszego rozwoju sytuacji. Wybuch wojny znalazł o wiele mniejsze odzwierciedlenie w wynikach sprzedaży. Być może jest to związane z brakiem bezpośredniego przełożenia działań wojennych w Ukrainie na działalność firm, a skutki obecnej sytuacji mogą być odczuwane z opóźnieniem.

Wykres 8. Zmiany w wartości sprzedaży (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r., w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE, PFR, BGK.

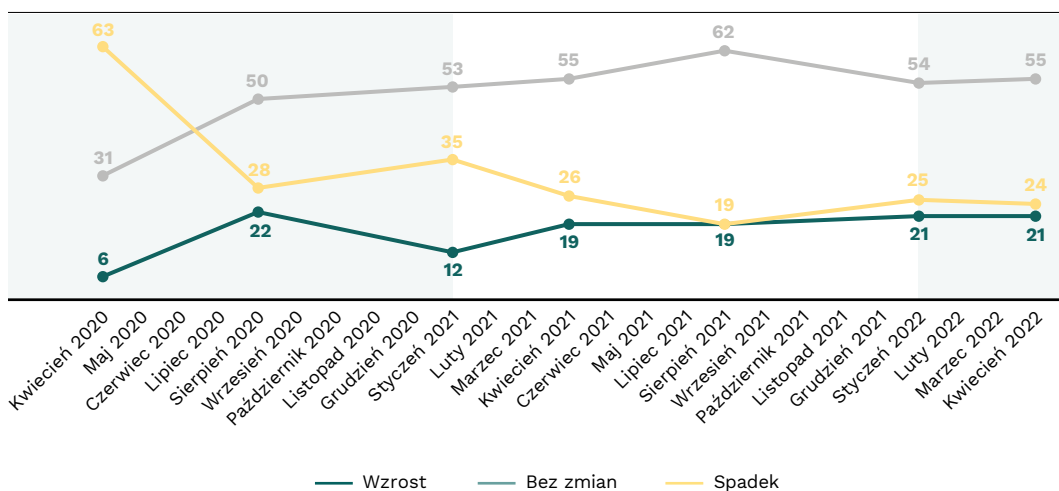
Zmiany w liczbie nowych zamówień

Na początku pandemii obserwowaliśmy bezprecedensowy spadek liczby nowych zamówień – spotkało to aż 63 proc. firm (wykres 9). Jednocześnie wzrost liczby zamówień odnotowaliśmy jedynie 6 proc. firm. W kolejnych

miesiącach, w miarę znoszenia restrykcji pandemicznych, sytuacja zaczęła ulegać stopniowej poprawie. W czasie drugiej fali pandemii i związanego z nią *lockdownu* było widać pogorszenie sytuacji, ale nie tak drastyczne, jak na początku pandemii. W styczniu 2021 r. 35 proc. firm doświadczyło spadku liczby zamówień, a tylko 12 proc. jego wzrostu, ale już w kwietniu 2021 r. udział firm ze spadkiem liczby zamówień wynosił 26 proc., a ze wzrostem – 19 proc. Od początku 2022 r. udział firm deklarujących wzrost i spadek liczby zamówień jest zbliżony i waha się od 20 do 25 proc. Być może, podobnie jak w przypadku zmian w wartości sprzedaży, efekty wojny będzie można obserwować w dłuższym okresie.

Wahania w liczbie nowych zamówień przebiegają bardzo podobnie, jak wahania w wartości sprzedaży. W porównaniu ze spadkami w wartościach sprzedaży największą różnicę widać w styczniu i kwietniu 2021 r. – udział firm deklarujących spadek wartości sprzedaży był większy niż tych, które dotknął spadek liczby zamówień.

Wykres 9. Zmiany liczby nowych zamówień (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r., w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE, PFR, BGK.

Zmiany w planach dotyczących zatrudnienia pracowników

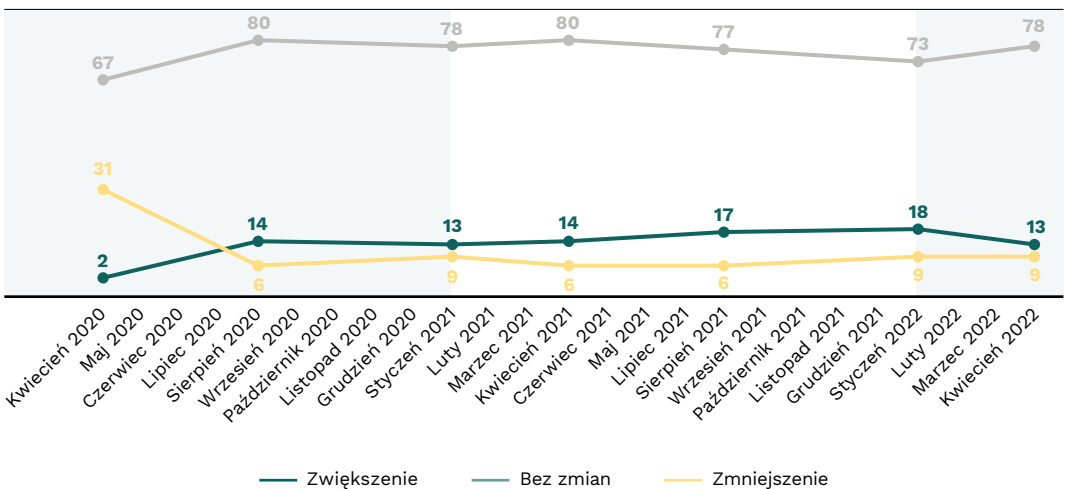
Kryzys gospodarczy wywołany pandemią COVID-19 wpłynął na wiele obszarów, w tym także na rynek pracy. Reakcje przedsiębiorców na kwestię zatrudniania były pochodną tego czynnika. Porównując reakcje firm na plany zatrudnienia w trzech kluczowych dla raportu momentach pandemii, widać wyraźnie, że najwyższy odsetek wskazań na zmniejszenie zatrudnienia, wystąpił na początku pandemii, gdy w kwietniu 2020 r. zarządzono niemal

całkowity *lockdown* gospodarki. Wiele działalności gospodarczych trzeba było zawiesić, a nawet zamknąć. **Wtedy 31 proc. badanych przedsiębiorców deklarowało zmniejszenie zatrudnienia, a tylko 2 proc. rozważało jego zwiększenie.** Warto zauważyć, że blisko 70 proc. jednak zakładało, że stan zatrudnienia pozostanie bez zmian, co może świadczyć o braku wyraźnego zjawiska paniki. Tak duży odsetek zapowiedzi spadku zatrudnienia już się nie powtórzył.

Na początku kwietnia 2021 r., mimo bardzo dużego wówczas wzrostu zachorowań i utrzymania wielu obostrzeń pandemicznych (choć nie tak restrykcyjnych, jak na początku pandemii), przedsiębiorcy bardziej optymistycznie postrzegali kwestię zatrudnienia. Trzeba przypomnieć, że działały już wtedy tarcze antykryzysowe. **Wiosną 2021 r. 80 proc. przedsiębiorców deklarowało brak zmian w zatrudnieniu, a tylko 6 proc. ujawniło plany zmniejszenia zatrudnienia.** Z kolei 14 proc. planowało jego zwiększenie. Tak relatywnie niski procent wskazań na zmniejszenie zatrudnienia występował także w sierpniu 2020 r. oraz w sierpniu 2021 r., czyli w szczycie sezonowym na rynku pracy.

Podobna sytuacja rysuje się w trzecim przedziale czasowym – na początku kwietnia 2022 r. Mimo że do barier prowadzenia biznesu oraz ryzyk gospodarczych wynikających z pandemii doszła jeszcze niepewność związana z napaścią Rosji i Białorusi na Ukrainę, to **nał nadal blisko 80 proc. przedsiębiorców zakładało brak zmian w planach zatrudnienia, a 13 proc. deklarowało jego zwiększenie.** Natomiast odsetek wskazań na zmniejszenie zatrudnienia nie przekroczył 10 proc. (wykres 10).

Wykres 10. Planowane zmiany stanu zatrudnienia (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2021 r., w proc.)



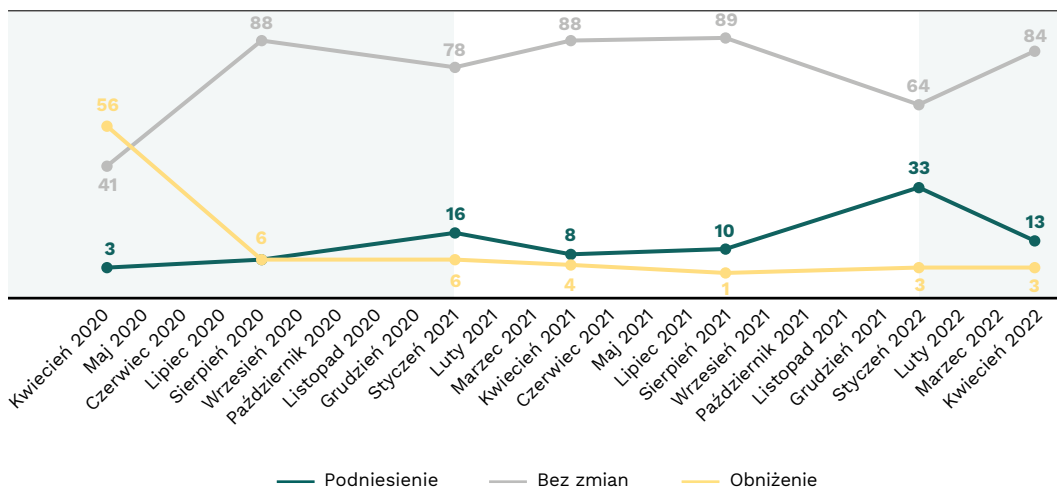
Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE, PFR, BGK.

Zmiany w planach dotyczących wynagrodzeń pracowników

Na początku pandemii ponad połowa (56 proc.) badanych przedsiębiorców przyznała, że jest gotowa obniżyć wynagrodzenia swoim pracownikom. Taka

reakcja nie była zaskakująca, gdyż wielu pracodawców szukało sposobów na utrzymanie biznesu w czasie *lockdownu* oraz zachowanie jak największej liczby miejsc pracy. Wówczas odsetek przedsiębiorstw wskazujących na utrzymanie poziomu wynagrodzeń bez zmian był relatywnie niewysoki (41 proc.). Jednak już w sierpniu tego samego roku, gdy po *lockdownie* firmy wznawiały swoje działania (działały również tarcze antykryzysowe pozwalające na utrzymywanie miejsc pracy), odsetek wskazujących na plany obniżenia wynagrodzeń zmniejszył się do zaledwie 6 proc., a blisko 90 proc. respondentów oznajmiło pozostawienie wynagrodzeń na tym samym poziomie. W kolejnych kwietniach, rok i dwa lata później, odsetek firm z planami zmniejszania wynagrodzeń jeszcze dodatkowo zmalał. Wzrastał za to odsetek firm planujących podniesienie pensji pracownikom. Warto jednak zauważyć, że podnoszenie pensji mogło głównie następować w efekcie rozporządzeń Rady Ministrów w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej⁴. Widać to w styczniu 2021 r. oraz bardzo wyraźnie w styczniu 2022 r., kiedy to aż 33 proc. przedsiębiorców planowało podwyżki, a z kolei w kwietniu 2022 r. takich wskazań było tylko 13 proc. (wykres 11).

Wykres 11. Planowane zmiany poziomu wynagrodzeń (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r., w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE, PFR, BGK.

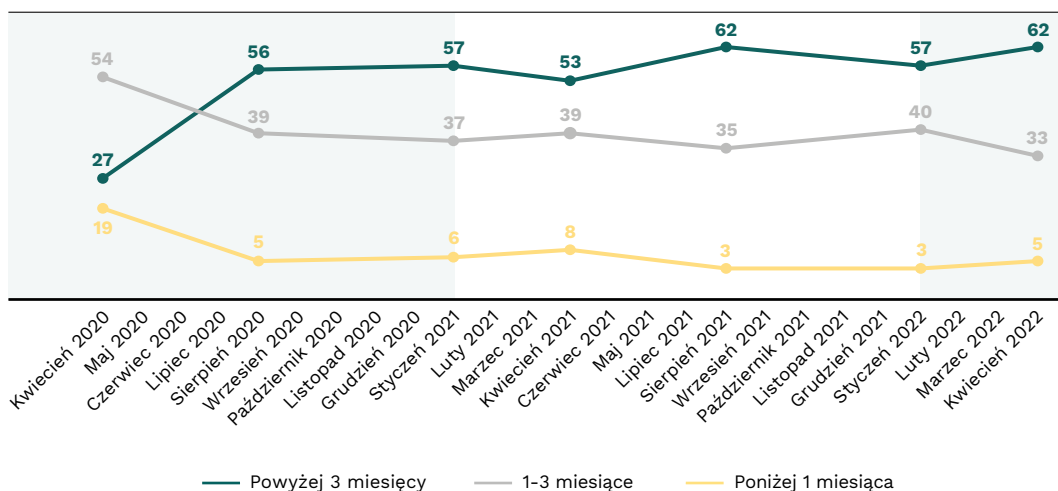
⁴ Od 1 stycznia 2022 r. minimalne miesięczne wynagrodzenie wynosi 3 010 PLN, a minimalna stawka godzinowa 19,70 PLN (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 września 2021 r.) w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2022 r. (Dz.U. 2021 poz. 1690).

Zmiany w płynności finansowej firm

Ocena płynności finansowej firmy przez badanych w pierwszym okresie pandemii silnie różni się od ocen prezentowanych w kolejnych falach pandemii. Wprowadzane obostrzenia dla biznesu wraz z rosnącymi zachorowaniami na COVID-19, wywołały kryzys w firmach i silną obawę o sytuację finansową i możliwości dalszego funkcjonowania. **W kwietniu 2020 r. przeszło połowa firm (54 proc.) oceniała swoją płynność finansową, przy niezmiennych warunkach otoczenia, jako dostateczną do zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa przez okres od 1 do 3 miesięcy, a 19 proc. – jako niewystarczającą by funkcjonować nawet przez miesiąc.** Pokazuje to jak silne były obawy o przyszłość firmy. Tylko 27 proc. firm deklarowało, że ich płynność finansowa zapewni ciągłość funkcjonowania powyżej 3 miesięcy (wykres 12). **W kolejnych miesiącach w deklaracjach przedstawicieli firm, sytuacja finansowa poprawiała się, aż do jesieni 2020 r., kiedy w samoocenie sytuacja ekonomiczna firm uległa pogorszeniu, w związku z kolejnymi wprowadzanymi obostrzeniami dla biznesu,** będącymi konsekwencją wzrostu zachorowań na COVID-19.

W ciągu 2021 r. zależność oceny płynności firmy od poziomu zachorowań i wprowadzanych ograniczeń funkcjonowania biznesu była wyraźna. Na początku 2022 r. firmy z deklarowaną niewystarczającą płynnością finansową, by funkcjonować nawet przez miesiąc, odnotowały pogorszenie sytuacji. Był to m.in. skutek narastającej niepewności w związku z agresją Rosji na Ukrainę. W styczniu 2022 r. 3 proc. badanych firm deklarowało niewystarczającą płynność finansową, by funkcjonować nawet przez miesiąc, a w kwietniu było ich już 5 proc.

Wykres 12. Subiektywna ocena płynności firmy (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r., w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE, PFR, BGK.

Tymczasem firm zapewniających, że ich płynność finansowa pozwoli na utrzymanie ciągłości funkcjonowania powyżej 3 miesięcy, w styczniu 2022 r. było 57 proc., a w kwietniu 62 proc. To w większości firmy duże i średnie, z reguły mające wykwalifikowane kadry do zarządzania finansami firmy i dysponujące większą „poduszką finansową”, chroniącą przed skutkami trudnych do przewidzenia zdarzeń w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Reakcje na kryzysy według wielkości firm

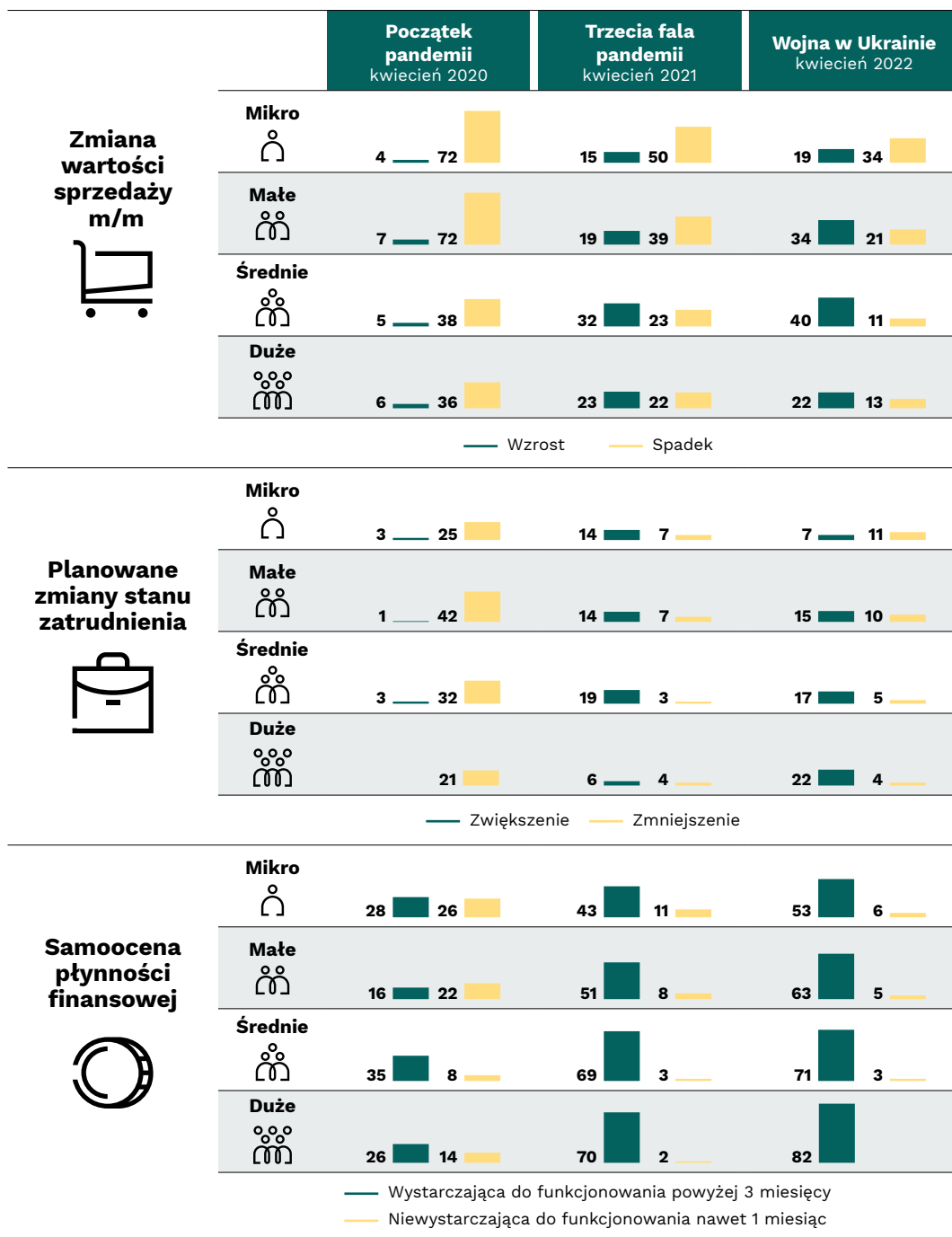
Reakcja firm na kryzysy wywołane pandemią i wojną w Ukrainie różniła się w zależności od wielkości firmy (infografika 2). **Początek pandemii był najtrudniejszy dla mikro i małych firm** – aż 72 proc. z nich odnotowało wtedy spadek wartości sprzedaży. Często też miały plany ograniczenia zatrudnienia – takie deklaracje składało w kwietniu 2020 r. aż 42 proc. małych i 25 proc. średnich firm. Również ich płynność finansowa była gorsza niż większych przedsiębiorstw, 26 proc. mikro i 22 proc. małych firm deklarowało, że nie posiada środków finansowych, które pozwalałyby im na przetrwanie chociaż miesiąca. **Na początku pandemii wyraźnie lepiej przedstawiała się sytuacja średnich i dużych firm**, choć także wiele firm deklarowało spadek sprzedaży (odpowiednio: 38 i 36 proc.). Plany ograniczenia zatrudnienia dotyczyły najczęściej średnich (32 proc.), a duże firmy (21 proc.) planowały zwolnienia niewiele rzadziej niż mikro i małe. Średnim i dużym firmom udało się natomiast zachować najlepszą płynność finansową. Środki niewystarczające na przetrwanie miesiąca deklarowało jedynie 8 proc. średnich firm i 14 proc. dużych.

Po roku pandemii, w taktie kolejnego lockdownu w kwietniu 2021 r., w mikro i małych firmach nadal obserwowaliśmy więcej firm ze spadkiem sprzedaży niż ze wzrostem, ale zamrożenie gospodarki w mniejszym stopniu odbiło się na wartościach sprzedaży. Znowu największe spadki zanotowały mniejsze firmy, ale różnice między udziałem firm deklarujących wzrost i spadek sprzedaży w poszczególnych grupach wielkości nie były tak duże jak w kwietniu 2020 r. Wzrosty sprzedaży były większe niż rok wcześniej, a w przypadku średnich firm kwiecień 2021 r. był wręcz jednym z lepszych miesięcy.

Firmy w trakcie trzeciej fali pandemii były dużo bardziej skłonne do zatrudniania nowych pracowników i mniej do zwolnień niż rok wcześniej. Zwiększenie zatrudnienia deklarowały przede wszystkim średnie firmy (19 proc.), nieco rzadziej mikro i małe (po 14 proc.). Zwolnienia miało w planach jedynie kilka procent firm, niezależnie od wielkości.

Również płynność finansowa przedsiębiorstw była znacznie lepsza niż na początku pandemii. Najlepiej radziły sobie średnie i duże firmy, wśród których ok. 70 proc. deklarowało posiadanie środków pozwalających na funkcjonowanie ponad 3 miesiące. Nieco gorzej przedstawiała się sytuacja mikro i małych, wśród których jedynie 43 proc. i 51 proc. posiadało takie zasoby. Jednocześnie nadal 11 proc. mikro i 8 proc. małych firm nie miało środków finansowych na przetrwanie dłużej niż miesiąc.

Infografika 2. Zmiany wartości sprzedaży, plany dotyczące zatrudnienia pracowników i samoocena płynności finansowej firm według wielkości (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE, PFR i BGK.

W kwietniu 2022 r., podczas trwającej wojny w Ukrainie, nie obserwowaliśmy zwiększenia deklaracji o spadku wartości sprzedaży. We wszystkich firmach – poza mikro – udział deklarujących wzrost sprzedaży był większy niż odczuwających spadki. Szczególnie dobra sytuacja panowała w średnich firmach, gdzie przewaga ze wzrostem nad tymi ze spadkiem wynosiła aż 19 pkt. proc. W kwietniu 2022 r., podobnie jak w kwietniu 2021 r., firmy małe, średnie i duże częściej planowały zatrudnienie nowych pracowników niż zwolnienia. Szczególnie aktywne były pod tym względem duże firmy – aż 22 proc. planowało rekrutację, a jedynie 4 proc. redukcję zatrudnienia. Najgorzej przedstawiała się sytuacja w mikrofirmach, gdzie obserwowaliśmy przewagę deklaracji o planowanych zwolnieniach nad deklaracjami o zatrudnianiu nowych osób. Płynność w kwietniu 2022 r. była najlepsza w porównaniu z poprzednimi okresami, im większa firma, tym lepsza była jej sytuacja finansowa. Szczególnie dobrze radziły sobie duże firmy – 82 proc. z nich deklarowało posiadanie środków pozwalających na funkcjonowanie powyżej 3 miesięcy. Jednocześnie najsilniejsza poprawa samooceny sytuacji finansowej w stosunku do początku pandemii, nastąpiła w dużych firmach (aż o 56 pkt. proc.), a najstabsza w mikrofirmach (o 25 pkt. proc.).

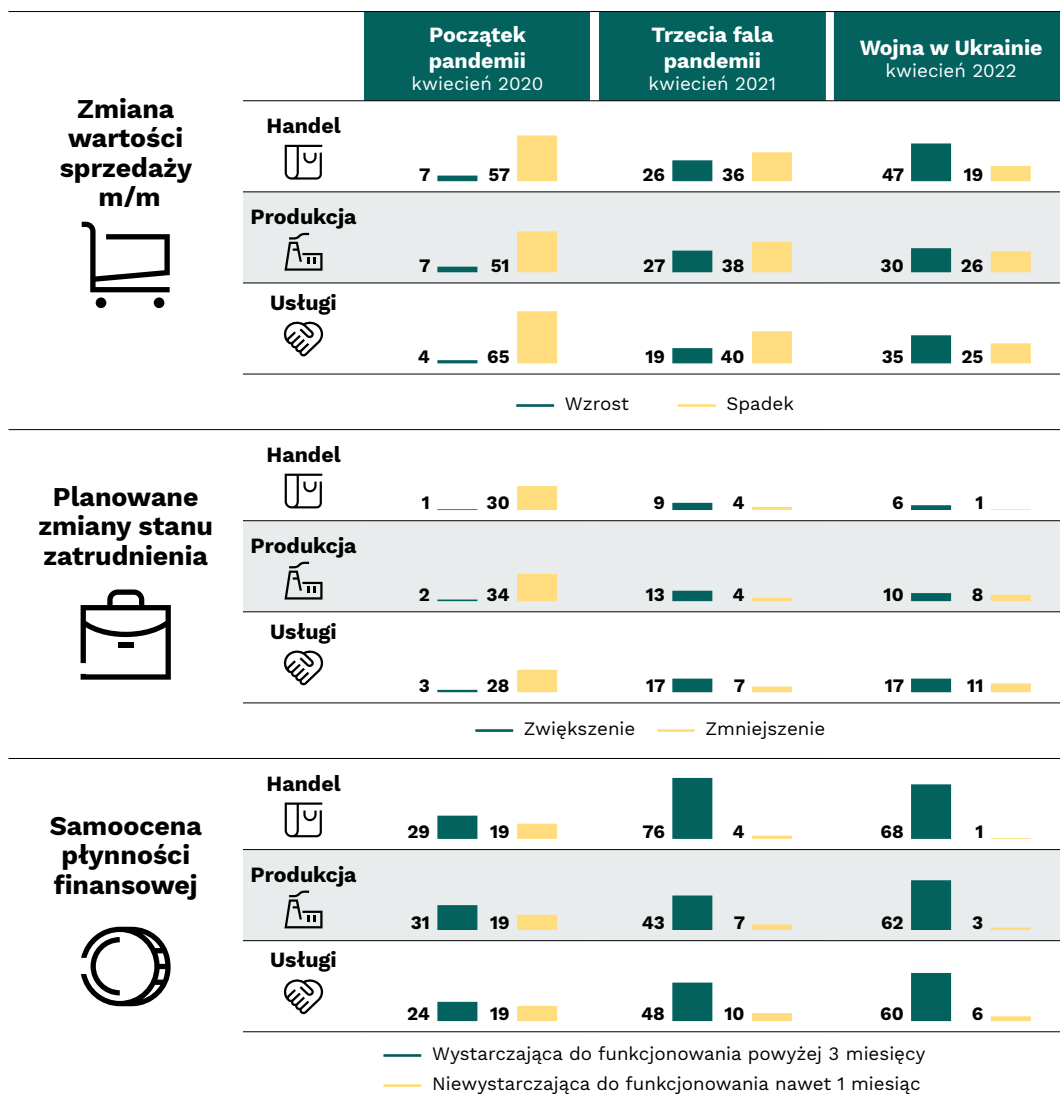
Wydaje się, że na restrykcje gospodarcze związane z pandemią i wojnę bardziej wrażliwe były najmniejsze firmy, co mogło wynikać z ich mniejszej odporności na wstrząsy gospodarcze. Najlepiej radziły sobie duże i średnie firmy, które być może posiadają lepsze umiejętności do zarządzania w sytuacji kryzysowej.

Reakcja przedsiębiorstw na kryzysy według branż

Na pierwszy lockdown związany z początkiem pandemii najsilniej zareagowały firmy usługowe – aż 65 proc. z nich doświadczyło spadków wartości sprzedaży (infografika 3). Spadki deklarowało też 57 proc. firm handlowych i 51 proc. produkcyjnych. Na początku pandemii wśród przedsiębiorstw deklarujących zmniejszenie zatrudnienia, na pierwszym miejscu znalazły się przedsiębiorstwa produkcyjne (34 proc. wskazań), co zrozumiałe ze względu na wstrzymanie produkcji wynikające z zamrożenia gospodarki. Wśród firm handlowych i usługowych zwolnienia planowało wtedy odpowiednio 30 proc. i 28 proc. firm. W kwietniu 2020 r. najlepszą sytuację finansową deklarowały firmy produkcyjne – 31 proc. z nich twierdziło, że posiada środki wystarczające na funkcjonowanie powyżej 3 miesięcy. Najmniej takich deklaracji pochodziło natomiast od firm usługowych (24 proc.).

Podczas trzeciej fali pandemii spadki sprzedaży były mniejsze i dotknęły w podobnym stopniu firmy ze wszystkich branż (36-40 proc.). Najgorzej radziły sobie usługi – jedynie 19 proc. firm usługowych zanotowało wzrost sprzedaży w kwietniu 2021 r., zaś w produkcji i w handlu na wzrost sprzedaży wskazywała co czwarta firma. Plany zatrudnienia dodatkowych pracowników najczęściej miały firmy usługowe (17 proc.), a najrzadziej handlowe (9 proc.), zwolnienia planowało jedynie kilka procent firm, niezależnie od branży. Podczas trzeciej fali zdecydowanie najlepszą płynność finansową deklarowały firmy handlowe, wśród których ponad 3/4 wskazywało, że posiada środki wystarczające na funkcjonowanie dłużej niż 3 miesiące.

Infografika 3. Zmiany wartości sprzedaży, plany dotyczące zatrudnienia pracowników i samoocena płynności finansowej firm według branż (w proc.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE, PFR i BGK.

Podczas wojny w Ukrainie wzrosły sprzedaży notował przede wszystkim handel (aż 47 proc.). W tej branży najmniej było też firm wskazujących na spadki (19 proc.). Gorzej radziły sobie pozostałe branże – w produkcji obserwowaliśmy lekką nadwyżkę deklaracji o wzroście sprzedaży nad spadkiem (30 proc. i 26 proc.), natomiast w usługach tyle samo firm deklarowało wzrost i spadek sprzedaży (25 proc.). W kwietniu 2022 r. plany zatrudnienia pracowników najczęściej miały firmy usługowe (17 proc.), choć najczęściej planowały też redukcje (11 proc.). W produkcji udział deklaracji o zatrudnianiu i zwalnianiu był podobny (odpowiednio 10 proc. i 8 proc.), a w handlu więcej firm planowało przyjęcia niż zwolnienia (6 proc. i 1 proc.). **W kwietniu 2022 r. zmniejszyła się grupa przedsiębiorstw najstarszych ekonomicznie,** których płynność finansowa była niewystarczająca, aby zapewnić funkcjonowanie nawet przez miesiąc. Firmy dotknięte silnym kryzysem na początku pandemii, z czasem zaczęły korzystać z efektów podjętych prac dostosowawczych (np. uruchomienie e-handlu) oraz dynamicznego wzrostu odłożonych w czasie zakupów konsumentów. W tej grupie przedsiębiorstw **najlepszą sytuację ekonomiczną mają firmy handlowe, a najstarszą usługowe, które cały czas zmagają się ze skutkami lockdownów, a po agresji Rosji na Ukrainę – również z brakiem pracowników (transport) oraz harmonijnych dostaw towarów.**

Reakcja branż na pandemię bardzo silnie zależała od specyfiki działania – szczególnie w czasie pierwszego *lockdownu* bardziej ucierpiały firmy usługowe, które nie mogły prowadzić działalności. Po tych doświadczeniach kolejny *lockdown* był dla firm nieco mniejszym wyzwaniem, gdyż były lepiej przygotowane na działanie w zgodzie z ograniczeniami pandemicznymi. Skutki wojny na razie nie są bardzo widoczne w badaniach, ale możliwe, że jej konsekwencje ujawnią się w kolejnych pomiarach. W krótkiej perspektywie widać wzrost udziału firm handlowych notujących zwiększenie sprzedaży, co może wynikać z dodatkowych zakupów dokonywanych na rzecz uchodźców. Długofalowo wojna może się jednak negatywnie odbić na wynikach sprzedaży.

Czego kryzysy uczą firmy – niepewność jako nowa normalność

Wpływ kryzysów na ocenę barier działalności

Wpływ kryzysów na działalność firm widać w postrzeganiu przez nie różnych barier działalności. Według badań PIE⁵ w 2019 r. – przed wybuchem pandemii – firmy zwracały uwagę przede wszystkim **na rosnące koszty zatrudnienia pracowników oraz zakupu niezbędnych surowców i produktów** (tabela 1). Niepewność sytuacji gospodarczej znalazła się dopiero na trzecim miejscu. Firmy miały też problemy z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach, rosnącą konkurencją i zatorami płatniczymi.

Wybuch pandemii w 2020 r. znacznie zmienił główne bariery wskazywane przez firmy. Według ich deklaracji działalność utrudniała im przede wszystkim **niepewność sytuacji gospodarczej, niekorzystne zmiany w łańcuchach dostaw, a także trudności w uzyskaniu zewnętrznych środków finansowych.** Na znaczeniu straciły natomiast rosnące koszty surowców i produktów oraz zatrudnienia pracowników.

W 2021 r. – po roku pandemii – sytuacja częściowo powróciła do tej sprzed pandemii. **Na czele barier znowu znalazły się rosnące koszty zatrudnienia pracowników, na trzecie miejsce awansowały rosnące koszty zakupu surowców i produktów.** Należy jednak zauważyć, że niepewność sytuacji gospodarczej nadal znajdowała się wysoko na liście barier wskazywanych przez przedsiębiorców.

W 2022 r. – po wybuchu wojny – niepewność sytuacji gospodarczej znowu była wskazywana jako najważniejsza bariera działalności gospodarczej. Istotne utrudnienia były też spowodowane rosnącymi cenami energii oraz niedostępnością produktów. Za mniej dotkliwe niż wcześniej przedsiębiorcy uznawali natomiast rosnące koszty pracownicze, niedostępność pracowników, zatory płatnicze i koszty finansowania.

⁵ Badania przeprowadzone na próbie n=1000 firm reprezentatywnej pod względem wielkości i branż – w listopadzie 2019 r. (metoda CAPI), listopadzie i grudniu 2020 r. oraz listopadzie 2021 r. (metoda CATI).

Tabela 1. Ranking barier działalności wskazywanych przez firmy oraz zmiany w rankingu barier w latach 2019-2022

Miejsce	2019	2020	2021	2022
1.	Rosnące koszty zatrudnienia	↑ Niepewność sytuacji gospodarczej	↑ Rosnące koszty zatrudnienia	↑ Niepewność sytuacji gospodarczej
2.	Rosnące koszty zakupu surowców i produktów	Niekorzystne zmiany w łańcuchach dostaw	↓ Niepewność sytuacji gospodarczej	Rosnące ceny energii
3.	Niepewność sytuacji gospodarczej	Trudności w uzyskaniu finansowania	↑ Rosnące koszty zakupu surowców i produktów	Niedostępność produktów
4.	Niedostępność pracowników	↑ Rosnące koszty zakupu surowców i produktów	Słaby popyt na produkty i usługi	↑ Rosnące koszty zatrudnienia pracowników
5.	Nasilająca się konkurencja w branży	↑ Rosnące koszty zatrudnienia	↑ Niedostępność pracowników	↔ Niedostępność pracowników
6.	Zatory płatnicze	↑ Konieczność dostosowania się do wymogów ochrony środowiska	↓ Niekorzystne zmiany w łańcuchach dostaw	Zatory płatnicze
7.	Konieczność dostosowania się do wymogów ochrony środowiska	↓ Niedostępność pracowników	↓ Trudności w uzyskaniu finansowania	↔ Trudności w uzyskaniu finansowania

Uwaga: ↑ wzrost znaczenia bariery, ↔ brak zmian znaczenia, ↓ spadek znaczenia.

Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań PIE i BGK.

Otoczenie społeczno-gospodarcze przedsiębiorstw podczas kryzysów

Oceniając reakcje firm na pandemię i wojnę warto przyjrzeć się otoczeniu makroekonomicznemu w analizowanych trzech okresach, podczas których sytuacja gospodarcza kształtowała się odmiennie.

W kwietniu 2020 r. szokiem dla wielu firm okazał się brak możliwości funkcjonowania i obawa przed koniecznością zwolnień pracowników i utratą płynności finansowej. Zaledwie 9 proc. ankietowanych przedsiębiorstw nie odczuło negatywnych skutków obostrzeń w życiu gospodarczym, wprowadzonych w następstwie wybuchu epidemii COVID-19, a co czwarte uznało je za dotkliwe (Adamowicz, 2021). **Ratunek przyszedł ze strony tarcz pomocowych uruchomionych przez rząd, które pozwoliły utrzymać w firmach stanowiska pracy i uchronić kraj przed szybkim wzrostem stopy bezrobocia.** Okres ten charakteryzował się wprawdzie stosunkowo niewielką liczbą zakażeń, ale rosnąca liczba zgonów i brak szczepionki na COVID-19 wzmacniały zagrożenie wśród konsumentów i budziły niepokój w firmach, ponieważ przymusowe kwarantanny sprawiały, że pogłębiał się brak pracowników i uciążliwości związane z organizacją zastępstw. Wszystkie firmy w tym okresie obawiały się zatorów płatniczych, a firmy produkcyjne i budowlane również braku surowców i materiałów, będącego konsekwencją zerwanych łańcuchów dostaw.

Kwiecień 2020 r.

Najbardziej charakterystyczne cechy:

- zatrzymanie aktywności gospodarczej, które zaostrzyło i tak już zwalniającą gospodarkę;
- gwałtowne pogorszenie koniunktury we wszystkich sektorach gospodarki. Pesymizm dotyczył zarówno ocen bieżącego stanu gospodarki, jak i przewidywań na najbliższą przyszłość;
- zasadnicza zmiana barier działalności gospodarczej. Od czasu transformacji gospodarki najsilniej odczuwanymi barierami były bariery popytowa, podatkowa i prawna;
- rosnące koszty zakupu surowców i produktów;
- pogorszenie nastrojów gospodarstw domowych, malała skłonność do oszczędzania;
- niska stopa bezrobocia (5,8 proc.);
- niska inflacja (2,9 proc.).

Obserwowanemu w kwietniu 2021 r. bardzo wysokiemu poziomowi zachowań na COVID-19 nie odpowiadał już szok firm, jaki obserwowaliśmy w 2020 r. Firmy z pomocą tarcz zaczęły adaptować się do powstałej sytuacji. Natomiast dla 30,7 proc. konsumentów badanych w kwietniu 2021 r. sytuacja epidemiologiczna stanowiła duże zagrożenie dla codziennego życia w lokalnej społeczności.

Do pozytywnych skutków pandemii można zaliczyć postęp w cyfryzacji gospodarki i wprowadzaniu do firm nowych technologii. Oczywiście proces

adaptacji do nowych warunków działania przebiegał różnie w poszczególnych branżach. Do grona zwycięzców należą wszyscy, którzy mogli i potrafili przenieść swoją działalność do internetu i wykorzystać możliwości stwarzane przez e-handel oraz nowoczesne technologie komunikowania się. Największe problemy – wynikające z *lockdownów* – mieli przedstawiciele tych biznesów, które wymagały kontaktów bezpośrednich, a więc sektorów świadczących usługi bezpośrednio hotelarstwa, gastronomii, instytucji kultury i sztuki oraz służby zdrowia. Ucierpią także oświata. Zmiany w poszczególnych sektorach były zróżnicowane, jednak nawet w tych sektorach, które najmocniej odczuły skutki pandemii, można było zauważyć oazy ożywienia.

Poprawił się kwietniowy wskaźnik ufności konsumenckiej (BWUK), syntetycznie opisujący tendencje konsumpcji indywidualnej; wyniósł -22,5 i był o 0,5 pkt. proc. wyższy w stosunku do poprzedniego miesiąca. Natomiast wyprzedzający wskaźnik ufności konsumenckiej (WWUK), syntetycznie opisujący oczekiwane w najbliższych miesiącach tendencje konsumpcji indywidualnej, wzrósł o 0,4 pkt. proc. w stosunku do poprzedniego miesiąca (GUS, 2021).

W kwietniu 2022 r. rezygnacja z obostrzeń dla firm mogła dawać nadzieję na odbudowę biznesu. Jednak agresja Rosji i Białorusi na Ukrainę, rosnące

Kwiecień 2021 r.

Najbardziej charakterystyczne cechy:

- postępujący w kraju proces szczepień na COVID-19 (12 proc. Polaków zaszczepionych na koniec kwietnia 2021 r.);
- utrzymujące się ograniczenia dla niektórych branż;
- przerwane łańcuchy dostaw i rosnące koszty zakupu surowców i materiałów;
- utrzymująca się niska stopa bezrobocia (6,3 proc.);
- inflacja (5,1 proc.);
- poprawa zarówno obecnych, jak i przyszłych nastrojów konsumenckich.

ceny energii i inflacja szybko ją zgasiły, a swoistą normalnością stała się niepewność w prowadzeniu działalności biznesowej. Potwierdzają to wyniki

comiesięcznych badań PIE i BGK, z których wynika że największymi barierami utrudniającymi prowadzenie biznesu są niepewność (75 proc. wskazań badanych firm), rosnące ceny energii (70 proc.) – najbardziej dotkliwe dla firm produkcyjnych (82 proc.), dla których koszty energii stanowią większą niż w innych branżach część kosztów prowadzenia działalności. Trzecie miejsce wśród barier działalności gospodarczej przypada rosnącym kosztom zatrudnienia pracowników, które utrudniają działanie prawie 60 proc. firm.

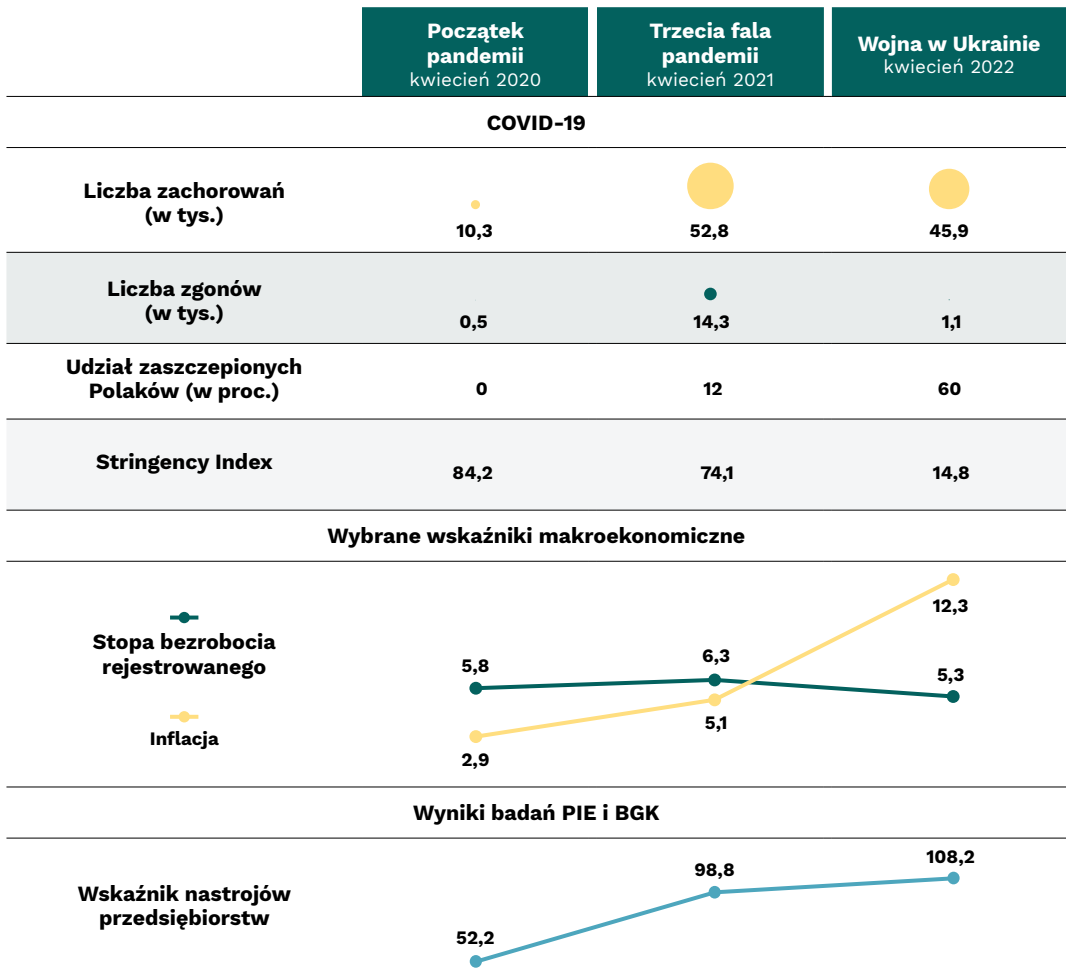
Konsekwencją wojny w Ukrainie jest również pogłębienie się niedostępności produktów, półproduktów lub materiałów. W kwietniu 2022 r. na niedobory surowców wskazało 43 proc. firm, czyli o 9 proc. więcej niż miesiąc wcześniej.

W I kwartale 2022 r. – jak szacują ekonomiści – aktywność w polskiej gospodarce, mierzona wskaźnikiem PKB, zwiększyła się realnie o 8,1 proc. rok do roku, po 7,3 proc. w IV kwartale. Gdy zaczynał się miniony kwartał, ekonomiści spodziewali się przeciętnie wyższy PKB o zaledwie 5,7 proc., choć nie zakładali wybuchu wojny w Ukrainie. Ta zaś powinna perspektywy polskiej gospodarki popsuć, a nie poprawić. Pierwsze dane dotyczące koniunktury w kwietniu, bazujące na ankietach wśród przedsiębiorstw i konsumentów, sugerują że kwiecień 2022 r. też wyraźnego spowolnienia jeszcze nie przyniósł. Wiele wskazuje jednak na to, że nawet jeśli spowolnienie wywołane przez wojnę w Ukrainie i jej konsekwencje dla cen surowców odsuwa się w czasie, to jest nieuniknione. Z naszych majowych badań firm wynika, że polska gospodarka wchodzi w etap spowolnienia. Ostatnie dwa kwartały to był czas bardzo szybkiego wzrostu PKB, sięgającego 7-8 proc. rok do roku. Natomiast dziś widzimy, że nastroje wśród firm w Polsce słabną i zapowiadają niższą ścieżkę wzrostu w kolejnych kwartałach.

Kwiecień 2022 r. Najbardziej charakterystyczne cechy:

- poziom zaszczepienia na COVID-19 (60 proc. Polaków zaszczepionych na koniec kwietnia 2022 r.) pozwolił na likwidację ograniczeń wobec biznesu;
- agresja Rosji i Białorusi na Ukrainę;
- spadek prognoz dotyczących rozwoju polskiej gospodarki w 2022 r. NBP w marcowej projekcji przewidywał wzrost PKB w 2022 r. o 4,4 proc. wobec 4,9 proc. prognozowanego w listopadzie i 5,7 proc. osiągniętego w 2021 r. (NBP, 2022) Międzynarodowy Fundusz Walutowy obniżył prognozę wzrostu PKB Polski w 2022 r. do 3,7 proc. z 4,6 proc. (projekcje z końca stycznia br.), a w 2023 r. do 2,9 proc. z 3,7 proc. (www2). Natomiast zdaniem agencji ratingowej Fitch, polska gospodarka będzie się rozwijać w tempie 3,3 proc. zamiast 4,3 proc., jak spodziewano się wcześniej (www3);
- pogarszająca się krajowa koniunktura, która będzie pod wpływem silnego negatywnego szoku podażowego, będącego efektem nałożenia skutków agresji Rosji wobec Ukrainy na wcześniejsze wzrosty cen surowców energetycznych na rynkach światowych i uprawnień do emisji CO₂ oraz zaburzeń w łańcuchach dostaw;
- aktywność ze strony polityki fiskalnej, wprowadzona w ramach Tarczy Antyinflacyjnej i Polskiego Ładu;
- zwiększony napływ imigrantów do Polski z Ukrainy (konsumpcja);
- niska stopa bezrobocia (5,3 proc.);
- rosnąca inflacja (12,3 proc.), ograniczająca siłę nabywczą gospodarstw domowych i podwyższająca koszty działalności przedsiębiorstw.

Infografika 4. Wybrane dane dotyczące otoczenia społeczno-gospodarczego (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r.)



Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie: Our Word in Data, GUS, badania PIE i BGK.

Bibliografia

- Adamowicz, E. (2021), *Gospodarka w czasie pandemii*, „Gazeta SGH”, 14.10, <https://gazeta.sgh.waw.pl/meritum/gospodarka-w-czasie-pandemii> [dostęp: 09.05.2022].
- Ciszak, P. (2022), *Przewidział wielki kryzys finansowy. Ostrzega przed zawirowaniami 2022 roku*, Money.pl, 01.01, <https://www.money.pl/gospodarka/przewidzial-wielki-kryzys-finansowy-ostrzega-przed-zawirowaniami-2022-roku-6721674907454432a.html> [dostęp: 12.04.2022].
- Duszczyk, M. (2022), *W firmach ruszają cyberbrojenia. Poszukiwani spece od bezpieczeństwa*, „Rzeczpospolita”, 24.03, <https://www.rp.pl/biznes/art35938441-w-firmach-ruszaja-cyberbrojenia-poszukiwani-spece-od-bezpieczenstwa> [dostęp: 14.04.2022].
- GUS (2021), *Koniunktura konsumencka – kwiecień 2021 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-konsumencka-kwiecien-2021-roku,1,98.html> [dostęp: 09.05.2022].
- Hojnor, M. (2020), *Jak zarządzać firmą w czasie kryzysu COVID-19?*, <https://edufin.pl/jak-zarzadzac-firma-w-czasie-kryzysu-covid-19/> [dostęp: 13.04.2022].
- Kaczara, S. (2021), *Najważniejsze aspekty ryzyka dla współczesnych organizacji*, (w:) Gródek-Szostak, Z., Niemczyk, A. (red.), *Wiedza – Gospodarka – Społeczeństwo. Współczesne wymiary ryzyka w przedsiębiorstwach i jednostkach samorządu terytorialnego*, Polskie Towarzystwo Inżynierii Rolniczej, Kraków, <http://ptir.org/wp-content/uploads/2021/09/Monografia-Gr%C3%B3dek.pdf> [dostęp: 12.04.2022].
- Liwacz, A. (2021), *Czego pandemia COVID-19 nauczyła firmy? Sprawdź Barometr Ryzyka Allianz 2021*, https://www.allianz.pl/pl_PL/dla-firm/informacje-ekspertyzy-opinie/barometr-ryzyka-2021.html [dostęp: 14.04.2022].
- Navigator Capital Group (2020), *Firmy w dobie COVID-19*, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2020/06/navigator-capital-group-raport-z-badania-firm-2020-1.pdf> [dostęp: 12.04.2022].
- NBP (2022), *Projekcja inflacji i wzrostu gospodarczego Narodowego Banku Polskiego na podstawie modelu NECMOD*, Warszawa, 11 marca, https://www.nbp.pl/polityka_pieniezna/dokumenty/raport_o_inflacji/necmod_marzec_2022.pdf [dostęp: 09.05.2022].

- PIE, BGK (2022a), *Miesięczny Indeks Koniunktury, marzec 2022*, Warszawa, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/03/MIK_03-2022.pdf [dostęp: 13.04.2022].
- PIE, BGK (2022b), *Miesięczny Indeks Koniunktury, kwiecień 2022*, Warszawa, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/04/MIK_04-2022.pdf [dostęp: 13.04.2022].
- PwC (2019), *Zarządzanie kryzysowe. Jak ochronić wartość firmy?*, <https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2019/global-crisis-survey-2019.pdf> [dostęp: 12.04.2022].
- PwC (2021), *Wizja prezesów na czas po pandemii*, <https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2021/pwc-raport-24-ceo-survey-polska-edycja.pdf> [dostęp: 12.04.2022].
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 września 2021 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2022 r. (Dz.U. 2021 poz. 1690), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20210001690/O/D20211690.pdf> [dostęp: 10.04.2022].
- Clifford Chance (2020), *Ryzyko w biznesie. Perspektywa zarządu*, „Rzeczpospolita”, <https://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/hub/Risk/boardroom-risk-report-2021-polish-version.pdf> [dostęp: 12.04.2022].
- World Economic Forum (2022), *The Global Risks Report 2022. 17th Edition*, <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022> [dostęp: 13.04.2022].
- (www1) <https://mik.pie.net.pl/> [dostęp: 10.04.2022].
- (www2) *MFW obniża prognozy wzrostu PKB Polski w tym i przyszłym roku*, <https://alebank.pl/mfw-obniza-prognozy-wzrostu-pkb-polski-w-tym-i-przyszlym-roku/?id=408432&catid=25926> [dostęp: 09.05.2022].
- (www3) *Wojna i inflacja wpływają na hamowanie inwestycji. Firmy obawiają się mniejszego popytu*, <https://biznes.newseria.pl/news/wojna-i-inflacja,p695032057> [dostęp: 09.05.2022].

Spis infografik, tabel i wykresów

SPIS INFOGRAFIK

Infografika 1. Czynniki kryzysowe w opinii firm (badanie sprzed pandemii, 2019 r., w proc.)	10
Infografika 2. Zmiany wartości sprzedaży, plany dotyczące zatrudnienia pracowników i samoocena płynności finansowej firm według wielkości (w proc.)	26
Infografika 3. Zmiany wartości sprzedaży, plany dotyczące zatrudnienia pracowników i samoocena płynności finansowej firm według branż (w proc.)	28
Infografika 4. Wybrane dane dotyczące otoczenia społeczno-gospodarczego (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r.)	35

SPIS TABEL

Tabela 1. Ranking barier działalności wskazywanych przez firmy oraz zmiany w rankingu barier w latach 2019-2022	31
---	----

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Zagrożenia, których firmy obawiały się w przeszłości i obawiają się w przyszłości (badanie sprzed pandemii, 2019 r., w proc.)	11
Wykres 2. Wskazania na czas trwania pandemii – odpowiedzi z początku kwietnia 2020 r. (w proc.)	15
Wykres 3. Wskazania czasu trwania pandemii – odpowiedzi z początku lipca 2020 r. (w proc.)	16
Wykres 4. Wpływ wojny w Ukrainie na działalność firm – wskazania z początku lutego i marca 2022 r. (w proc.)	16
Wykres 5. Wskaźnik nastrojów przedsiębiorstw (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r.)	17
Wykres 6. Wskaźnik nastrojów przedsiębiorstw według wielkości firm	18
Wykres 7. Wskaźnik nastrojów przedsiębiorstw według branż	19
Wykres 8. Zmiany w wartości sprzedaży (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r., w proc.)	20
Wykres 9. Zmiany liczby nowych zamówień (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r., w proc.)	21

Wykres 10. Planowane zmiany stanu zatrudnienia (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2021 r., w proc.)	22
Wykres 11. Planowane zmiany poziomu wynagrodzeń (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r., w proc.)	23
Wykres 12. Subiektywna ocena płynności firmy (kwiecień 2020 r. – kwiecień 2022 r., w proc.)	24

Polski Instytut Ekonomiczny

Polski Instytut Ekonomiczny to publiczny *think tank* ekonomiczny z historią sięgającą 1928 roku. Jego obszary badawcze to przede wszystkim makroekonomia, energetyka i klimat, handel zagraniczny, foresight gospodarczy, gospodarka cyfrowa i ekonomia behawioralna. Instytut przygotowuje raporty, analizy i rekomendacje dotyczące kluczowych obszarów gospodarki oraz życia społecznego w Polsce, z uwzględnieniem sytuacji międzynarodowej.