

## **Piotr KARNAFAŁ**

Absolwent Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

## **Aneta OLEKSY-GĘBCZYK**

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

ORCID:0000-0001-6185-5932

## **Paulina RYDWAŃSKA**

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

ORCID: 0000-0003-1088-9918

# **OCENA WPŁYWU PANDEMII I WSPARCIA PAŃSTWOWEGO NA FUNKCJONOWANIE MSP W BRANŻY GASTRONOMICZNEJ**

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł porusza tematykę funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw na rynku w czasie pandemii oraz postpandemii w kontekście branży gastronomicznej. Rozważania koncentrują się wokół identyfikacji wpływu negatywnych następstw kryzysu na stan i rozwój całej branży, a także pomocy oferowanej w tym czasie przez państwo. Analizy zjawiska dokonano za pomocą przeprowadzonego badania ankietowego i interpretacji danych wtórnych.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, interwencjonizm państwowy, lokalne przedsiębiorstwa, kryzys, branża gastronomiczna, pandemia.

### **ASSESSMENT OF THE IMPACT OF THE PANDEMIC AND STATE SUPPORT ON THE OPERATION OF SMEs IN THE GASTRONOMY INDUSTRY**

### **Summary**

This article discusses the functioning of small and medium-sized enterprises on the market during the pandemic and post-pandemic in the context of the catering industry. The considerations focus on identifying the impact of the negative consequences of the crisis on the condition and development of the entire industry and the assistance offered by the state at that time. The phenomenon was analyzed using a survey and interpretation of secondary data.

**Key words:** entrepreneurship, local enterprise, state interventionism crisis, catering industry, pandemic.

### **Wprowadzenie**

Żyjemy w świecie, w którym dokonują się nieustające zmiany, prowadzące, przynajmniej w swych założeniach, do poprawy warunków oraz jakości życia. Za zdecydowaną większość zmian, których doświadczamy w otoczeniu gospodarczym, społecznym czy kulturalnym, odpowiadają przedsiębiorcy i reprezentowane przez nich przedsiębiorstwa, zróżnicowane między sobą pod wieloma względami. Odwołując się do danych statystycznych, warto poświęcić uwagę sektorowi MSP, który dominuje

pod względem ilościowym pod kątem wielkości przedsiębiorstwa, co bezpośrednio przekłada się na wysoki udział we wskaźnikach makroekonomicznych. Dane liczbowe udostępnione przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP, 2022) wskazują, że sektor MSP stanowi 99,8% wszystkich przedsiębiorstw działających na terytorium Polski. Liczba mikroprzedsiębiorstw w 2020 roku wyniosła ok. 2,2 mln, co w ogólnym rozrachunku stanowiło 97%. Struktura udziału ze względu na kryterium wielkościowe wyrażona procentowo przez ostatnią dekadę w poszczególnych latach odznaczała się stabilnością, zaś jej wahania były marginalne. Biorąc pod uwagę z kolei ilościowe tempo zmian, odnotowuje się regularną tendencję wzrostową wśród małych i średnich przedsiębiorstw, przeciętnie o 65 tys. nowych podmiotów w skali roku.

Tabela 1

*Udział wielkościowych grup przedsiębiorstw w tworzeniu PKB w latach 2010-2019*

Rok	PKB (w mld zł)	Wartość dodana wytworzona przez przedsiębiorstwa przed opodatkowaniem					
		Ogółem %	MŚP %	Mikro %	Małe %	Średnie %	Duże %
2010	1 416,45	71,6	47,6	29,6	7,7	10,4	24,0
2011	1 528,13	71,8	47,3	29,4	7,8	10,1	24,5
2012	1 596,38	73,0	48,5	29,7	7,8	11,0	24,5
2013	1 662,68	73,5	50,1	30,8	8,8	10,6	23,4
2014	1 719,15	73,4	50,0	30,2	8,9	11,0	23,4
2015	1 799,32	74,0	49,9	30,5	8,1	11,3	24,1
2016	1 858,47	73,6	49,8	30,2	8,5	11,1	23,8
2017	1 989,31	72,3	49,1	30,3	8,2	10,7	23,2
2018	2 120,48	72,7	49,1	29,0	9,1	11,1	23,6
2019	2 293,20	72,3	49,6	30,6	8,8	10,2	22,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, 2022, Warszawa, s. 20.

Z danych załączonych w tabeli 1 wynika, że blisko połowa krajowego PKB została wytworzona przez małe i średnie podmioty. Powoduje to wzrost dochodów społecznych, a tym samym ogólnej zamożności (Kozłowski, 2004). W tym co trzecia wypracowana złotówka przypada na działalność mikroprzedsiębiorstw. Powyższe informacje wręcz obligują do pochylenia się nad kondycją sektora MSP po wprowadzeniu licznych zmian w konsekwencji wystąpienia pandemii SARS-CoV-2. Branżą wartą szczególnej uwagi jest gastronomia, która należy do jednego z najbardziej dotkniętych skutkami pandemii działów gospodarki. Tym samym za cel niniejszego opracowania przyjęto wskazanie różnic w funkcjonowaniu przedsiębiorstw gastronomicznych przed i po 2020 roku. Analizy zjawiska dokonano za pomocą przeprowadzonego badania ankietowego oraz interpretacji danych zawartych w sprawozdaniach finansowych wybranych firm działających na rynku *new connect*.

## 1. Istota oraz znaczenie małego i średniego biznesu w gospodarce

Podjętą próbę charakterystyki sektora MSP, najczęściej bierze się pod uwagę kryteria ilościowe, jakościowe lub mieszane, będące syntezą dwóch pierwszych. Założenia ilościowe są mierzalne, zaś narzędziem ich pomiaru są zmienne odzwierciedlające efektywność działalności czy wielkość organizacyjną. Istotną cechą jest ich formalny charakter, utrwalony w normach prawnych, powszechnie obowiązujących. Z tego też powodu stanowią najbardziej klarowny wyznacznik definicyjny (Waniak-Michalak, 2007).

Kryteria definiujące sektor MSP sformułowane zostały w ustawie Prawo Przedsiębiorców i związane są z ilością zatrudnionych pracowników w przeliczeniu na pełne etaty, wysokością osiągniętych obrotów netto z działalności podstawowej i finansowej oraz wartością rocznej sumy aktywów zawartych w bilansie (tabela 2). Dodatkowym wyznacznikiem jest stopień niezależności podmiotu. Chodzi tutaj w szczególności o relację pomiędzy podmiotami, objawiającą się w powiązaniach własnościowych co do kapitału oraz możliwości wywierania wpływu przez prawo głosu lub w wyniku postanowień umów zawartych w trakcie działalności lub statutowych (Dz.U. z 2023 r., poz. 221, 641, 803, 1414). Skala przytoczonych powiązań wpływa na obliczenie głównych wartości kwalifikacyjnych.

Tabela 2

*Ilościowe kryteria przynależności przedsiębiorstw do sektora MSP w Polsce*

Parametr	Przedsiębiorstwo		
	mikro	małe	średnie
Liczba zatrudnionych osób	< 10	< 50	< 250
<b>oraz</b>			
Roczny obrót netto	< 2 mln euro	< 10 mln euro	< 50 mln euro
<b>lub</b>			
Roczna suma bilansowa	< 2 mln euro	< 10 mln euro	< 43 mln euro
<b>oraz</b>			
Niezależność kapitałowa od innych przedsiębiorstw	Należy ją uwzględnić przy obliczaniu miar wyrażonych w jednostkach pieniężnych oraz wielkości zatrudnienia		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2023 r., poz. 221, 641, 803, 1414).

Przy określeniu statusu przedsiębiorstwa wartości odnoszą się do jednego z ostatnich 2 lat obrotowych i są obliczane na bazie roku. Kwota obrotu powinna być obliczona przed opodatkowaniem VAT (Komisja Europejska, 2019).

Odrębną grupę stanowią kryteria jakościowe, których stopnia natężenia nie da się określić za pomocą liczb. Ich podstawą są zasady funkcjonowania MSP. Katalog cech jakościowych jest niezwykle szeroki i może być obrany dowolnie, w zależności od decyzji analityka. Często bierze się pod uwagę rodzaj działalności, udział w rynku, strukturę

organizacyjną i własnościową lub aktywność zarządczą. Innymi zależnościami mogą być jakość wiedzy menadżerów, zażyłość kontaktów z otoczeniem, odpowiedzialność oraz stopień dywersyfikacji podjętych działań (Steinerowska-Streb, 2017). Podejście jakościowe jest ściśle związane z cechami MSP, które często stoją w opozycji na zasadzie przeciwieństwa w stosunku do dużych podmiotów (Danielak, Mierzawa, Bartczak, 2017).

W małych i średnich przedsiębiorstwach dominującą rolę odgrywa właściciel, który jest zarazem założycielem przedsięwzięcia i bezpośrednim menadżerem. W jego osobie skupia się pełnia samodzielności ekonomicznej. To właśnie on może wprowadzać w życie własne rozwiązania. Tworzy strukturę motywów działania, uzewnętrzniającą jego cechy osobowe. Taka jedność własnościowa w połączeniu z nieformalnym charakterem organizacyjnym oddziałuje na formułowanie strategii i przewagę orientacji bieżącej nad planowaniem strategicznym. Zbyt duże koszty zastosowania profesjonalnej analizy rynkowej powodują, że decyzje oparte są na doświadczeniu i intuicji, co może mieć przełożenie na niewielką skuteczność (Lichtarski, 2001).

W obrębie analizowanego sektora MSP możemy wyróżnić odmienny poziom zaangażowania właścicieli. W najmniejszych jednostkach uczestniczą oni bezpośrednio w procesie wytwórczym, a kwestie organizacyjne pozostawiają rodzinie. W średnich podmiotach spełniają szereg funkcji zarządczych. W jednym i drugim przypadku w miejscu pracy zawiązuje się wspólnota. Właściciele swojemu przedsiębiorstwu nadają rangę życiowego celu zawodowego. Angażują się emocjonalnie, ponosząc konsekwencje nie tylko za funkcjonowanie firmy, ale przy tym za los pracowników. Wszystko to prowadzi do zróżnicowania w obranych celach. Literatura wyraźnie wskazuje, że przedsiębiorcy z tego sektora obierają za priorytet stabilność, jak również przetrwanie (Steinerowska-Streb, 2017).

Struktura organizacyjna podmiotów należących do sektora MSP najczęściej przybiera postać systemu liniowego o niewielkiej liczbie szczebli zarządzania oraz rozpiętości. Oznacza to centralizację władzy i uprawnień (Świerszczak, 2016). Przepływ informacji następuje bardzo szybko ze względu na uproszczoną wielkość organizacji i niewielką liczbę punktów zatrzymania, które mogą zniekształcić treść wiadomości. Odpowiedzialność spoczywa na właścicielu, który ogranicza delegowanie uprawnień decyzyjnych i porozumiewa się z pracownikami w sposób niesformalizowany oraz bezpośredni (Safin, 2008).

Najważniejszą właściwością analizowanego sektora jest zdolność dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu i warunki do indywidualnego podejścia w stosunku do klientów (Smolarek, 2015). Znaczenia nabiera wykreowanie pozytywnego wizerunku w najbliższym otoczeniu (Woźniak, 2010). Należy przy tym zaznaczyć, że asortyment charakteryzuje się niewielką dywersyfikacją, a skala prowadzonej działalności obejmuje rynek lokalny. Czasem firmy uzupełniają większe rynki zdominowane przez korporacje, prowadząc działalność podwykonawczą, poboczną względem głównych „graczy rynkowych” (Dylewski, 2016).

Specyfiką w takich firmach odznacza się struktura finansowania aktywów. Pasywem o największym znaczeniu jest kapitał własny zarówno w fazie rozpoczęcia działalności, jak i w dalszych etapach funkcjonowania. Na początku środki pochodzą z własnych oszczędności przedsiębiorcy, jego rodziny lub nieformalnych pożyczek. Wraz z upływem czasu pojawia się zysk, który zwiększa wcześniej zainwestowany

kapitał. Przedsiębiorstwo ma bezpieczną formę finansowania i nie uzależnia się finansowo od otoczenia zewnętrznego. Ma to znaczenie, gdyż strach przed długiem powoduje ograniczoną swobodę i podjęcie ryzyka, co w znacznym stopniu wstrzymuje rozwój (Krzemiń, Struś, 2004). Sektor MSP odznacza się właściwościami sprzyjającymi implikacji programów zwalczających recesję, jak też decyduje o szybszym wychodzeniu z kryzysu (Drab-Kurowska, Sokół, 2010).

Cechy adaptacyjne, takie jak elastyczność oraz szybkość reagowania na zmienne otoczenie, wspomagają poprawę efektywności funkcjonowania mechanizmu rynkowego. Indywidualne i jednostkowe potrzeby konsumentów są zaspokajane przez sektor MSP, podczas gdy wielkie firmy oparte są na produkcji seryjnej. Oferowane produkty nie tylko mogą odznaczać się wysoką jakością, ale być również zupełnie niespotykane (Kroger, Vizjak, Kwiatkowski, 2006). Ich oferta rynkowa cechuje się wysoką różnorodnością w wyniku wykorzystywania tradycyjnych metod produkcji, wprowadzania produktów ekologicznych oraz tańszych substytutów.

Działając na rynku i kierując się racjonalnością ekonomiczną, małe oraz średnie podmioty wpływają na konkurencję. Determinują ich strategię w zakresie umacniania dotychczasowej pozycji i prowadzą do jej dalszej poprawy. W ten sposób następuje alokacja majątku i kapitału, pobudzająca strukturę podmiotową. Co więcej, to te podmioty mają wysoce rozwiniętą funkcję popytową. Elastyczny charakter małych i średnich przedsiębiorstw pozwala im ukształtować wielkości produkcji w taki sposób, aby móc sprostać wymaganiom rynkowym, jak również zaspokoić bieżące zapotrzebowanie (Hejduk, 1994).

Lokalny zasięg prowadzenia działalności gospodarczej powoduje, że firmy sięgają po dostępne zasoby znajdujące się na rynkach, w których działają, a dotyczy to m.in.: zasobów pracy, surowców, dostawców czy partnerów biznesowych (Janowicz, Zawadzka, 2007). Powodem takiego wyboru są niższe koszty dystrybucji i znajomość rynkowa. Wokół swojej lokalizacji firmy angażują środki finansowe oraz wpływają na rozwój regionalny i lokalny (Strużycki, 2004). W ten sposób zwiększa się atrakcyjność obszaru, jego konkurencyjność względem innych i wszelkie aspekty społeczne w odniesieniu do lokalnej ludności. Zapewnienie zatrudnienia zwiększa możliwości rozwojowe mieszkańców, ich sytuację materialną i ostatecznie poziom życia. Z kolei współpraca na zasadzie kooperacji może przyczynić się do znacznego rozwoju sieci infrastrukturalnej. W wyniku działalności małych podmiotów obszary słabiej rozwinięte ulegają licznym przekształceniom. Zmniejsza się w nich znaczenie sektora rolniczego na rzecz większego przemysłowienia w skali całego kraju (Gruszecki, 1996). Poprzez taką aktywność następuje obniżenie dysproporcji gospodarczych między regionami i pośredni rozwój dla całego państwa (Strużycki, 2004).

Rozpatrując sektor MSP, warto jeszcze wziąć pod uwagę rynek pracy. Wysoka liczba przedsiębiorstw w znacznym stopniu bierze udział w kreacji nowych miejsc zatrudnienia i przyczynia się do łagodzenia zjawiska bezrobocia. Na rynku pracy odznaczają się też cechy sektora, a zwłaszcza zdolność aktywizacji niewykorzystanych zasobów pracy. Przewaga sektora MSP nad większymi podmiotami objawia się w rozbudowaniu produkcji w skali, w której dominującą rolę odgrywają czynniki pracy, bez wzrostu nakładów początkowych. Przekłada się to na dużo niższe koszty stworzenia nowego stanowiska (Dominiak, 2005).

## 2. Pandemia COVID-19 jako kryzys społeczny i gospodarczy

Marzec 2020 roku niewątpliwie zapisze się w pamięci polskiego społeczeństwa jako miesiąc, w którym zamknął się jakiś etap rozwoju społeczno-gospodarczego i rozpoczął nowy, czego powodem był wirus SARS-CoV-2, wywołujący chorobę COVID-19 (Duszyński, 2020). Pandemia, która została ogłoszona przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) znacząco wpłynęła na życie ludzi na całym świecie, stając się jednocześnie powodem do wprowadzenia licznych zmian. Te zmiany miały i wciąż mają przełożenie na działanie zarówno gospodarki, jak też jej podmiotów. W niniejszej części artykułu uwaga zwrócona zostanie tylko na wybrane elementy, które mają swoje odzwierciedlenie w funkcjonowaniu sektora MSP ze względu na społeczne i gospodarcze skutki pandemii.

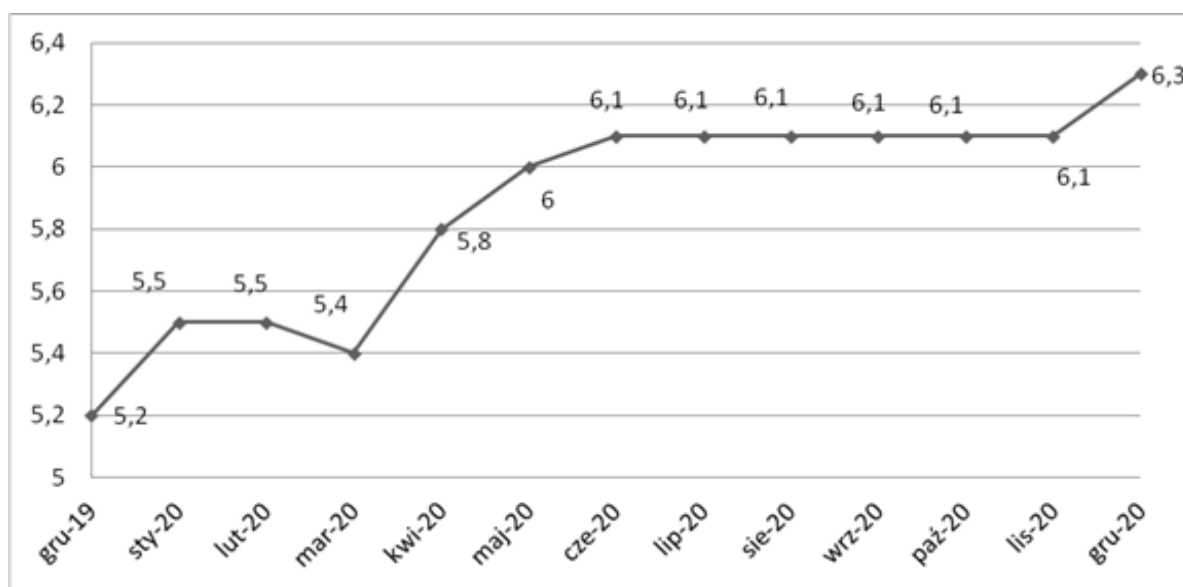
Nieznany dotąd elementem życia społecznego była odgórna izolacja, która w Polsce rozpoczęła się wraz z wprowadzeniem nadzwyczajnego stanu epidemii. Nowa rzeczywistość sprawiła, że głównym miejscem aktywności zostało miejsce zamieszkania. Stało się tak w związku z nauczaniem na odległość, pracą zdalną oraz ograniczeniem przemieszczania w sferze publicznej. Nowe warunki, w których znalazło się społeczeństwo, uwiaryściły stygmatyzację społeczną. W sposób uniwersalny zjawisko można wyjaśnić jako podkreślenie wyraźnych różnic pomiędzy osobami, prowadzące do tworzenia podziałów społecznych, ich stereotypizacji czy odrzucenia.

Stygmatyzacji najczęściej doświadczają osoby chore. Uprzedzenia wynikają z niewiedzy i mogą prowadzić do agresji. Osoby poddane temu procesowi nie spełniają oczekiwań w oczach otoczenia. W kontekście pandemii przyczyną zjawiska był strach przed tym, co nieznane. Choroba pojawiła się nagle, a społeczeństwo bało się zarażenia. Podczas pandemii dochodziło do licznych irracjonalnych zachowań, związanych z nieuzasadnionym izolowaniem się ludzi pomimo zachowania wszelkich wytycznych sanitarnych. Były też przypadki wykluczenia społecznego. Zwykle wyjście do sklepu lub pracy stanowiło dla niektórych wyzwanie i było potencjalnym zagrożeniem. Strach przybrał postać fobii (Niespodziński, 2021).

Informacje na temat zmian społecznych spowodowanych pandemią zawarte zostały w licznych publikacjach naukowych. Można tu przywołać badanie A. Skrabacz (2021), przeprowadzone na grupie studentów warszawskich uczelni w wieku od 20 do 30 lat, które wykazało, że najbardziej dotkniętymi dziedzinami życia stały się szkoła i praca. Można przypuszczać, że miało to związek z lockdownem, a część studentów czuła presję przed kontynuowaniem edukacji z uwagi na niestabilną sytuację rynkową. Dodatkowo badania uwiaryściły pozytywne efekty, takie jak: zaciśnięcie więzów rodzinnych i skupienie się na rozwoju zainteresowań. Respondenci przyznali, że brakuje im kontaktów zawodowych, z czego blisko 60% ankietowanych pracowało zdalnie, zaś 1/3 nie mogła w pełni wykonywać obowiązków zawodowych. Jednym z najważniejszych wniosków było stwierdzenie o zakończeniu na rynku pracy „ery pracownika”. Młodzi ludzie często finansowali swoją edukację ze środków własnych. Autorka zwróciła uwagę na odpływ studentów pod koniec roku i powiązała go z brakiem stabilności ekonomicznej oraz wysokimi kosztami utrzymania (Skrabacz, 2021).

Innym wskazywanym zakłóceniem społecznym spowodowanym pandemią jest reorganizacja struktury zatrudnienia. Od czasów wielkiego kryzysu recesja gospodarcza nie miała aż tak wielkiej skali. Można zaobserwować korelację między nią a pojawieniem się bezrobocia koniunkturalnego. Załamanie się gospodarki w 2020 roku spowodowało

z kolei nasilenie bezrobocia strukturalnego. Niewątpliwie bezrobocie ma ścisły związek z ogólnym dobrostanem jednostki. Praca jest czynnikiem dobrego samopoczucia i dostarcza finansowych środków do życia. Jej utrata, poza brakiem dochodu, powoduje zanik relacji interpersonalnych, zakłócenia w strukturze czasu, zachwianie rutyny i utratę dotychczasowego statusu społecznego (Górny, Vogt-Haider, 2020). Zwalczanie bezrobocia w dobie pandemii okazało się bardzo trudne. Na rysunku 1 zamieszczono kształtowanie się stopy bezrobocia rejestrowanego w 1. roku pandemii.



Rysunek 1. Stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce w 2020 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Na początku 2020 roku stopa bezrobocia wzrastała. W czerwcu osiągnęła stabilny, choć nieco wyższy, poziom w stosunku do roku poprzedniego, który utrzymywał się do listopada. Okres stabilności można powiązać z polityką interwencjonistyczną państwa oraz zastosowaniem tzw. tarcz antykryzysowych. Działania państwa zredukowały w znacznym stopniu cięcia etatowe. Przedsiębiorstwa minimalizowały swoje koszty w wyniku wprowadzonych rozwiązań. W czasie przestoju zmniejszono wielkość wynagrodzenia o 50%, obniżeniu uległy odprawy i czasowo zawieszono zakładowy fundusz świadczeń socjalnych (Soroka i in., 2021).

Wcześniej wzmożony popyt na pracę stawiał pracowników w uprzywilejowanej pozycji i to oni mieli decydującą rolę w kształtowaniu warunków zatrudnienia. Skutki zakończenia się „ryнку pracownika” uderzyły najbardziej w osoby zatrudnione po 2010 roku, które nie doświadczyły wcześniej zwolnienia. Natomiast całłościowy wpływ pandemii na rynek pracy pogłębił sytuację osób o najniższych kwalifikacjach i długotrwale bezrobotnych. To ta grupa zasobów ludzkich była najmniej konkurencyjna, a w wyniku pojawienia się większego popytu na pracę jeszcze trudniej było tym osobom podjąć rywalizację (Ibidem). Pandemia skutecznie zdestabilizowała systemy społeczno-gospodarcze większości państw na świecie. Można wskazać sześć najważniejszych, powiązanych ze sobą, skutków gospodarczych (Strange, 2020):

- niższa aktywność gospodarcza podmiotów rynkowych i zmniejszona produkcja (następstwo „zamrożenia gospodarczego”);
- zahamowanie konsumpcji wytwarzanych dóbr i usług (następstwo izolacji społecznej);
- problemy finansowe przedsiębiorstw – wzrost ryzyka inwestycyjnego, opóźnienia w płatnościach, spadek rentowności, rosnące zadłużenie, problem ze zdolnością regulowania bieżących zobowiązań;
- niższy wpływ dochodów budżetowych z tytułu podatków i wzmożony wzrost wydatków przeznaczonych na łagodzenie następstw pandemii;
- zachwianie rynków finansowych – zamiany wartości stóp procentowych, niewypłacalność dłużników, spadek notowań papierów wartościowych na rynkach pierwotnych i wtórnych, wyższe wahania kursów walut.

Negatywne oddziaływanie pandemii na gospodarkę uwidacznia się w wielu różnorodnych danych statystycznych dotyczących wskaźników makroekonomicznych. Najważniejszą miarą gospodarki jest produkt krajowy brutto.

Pierwszy rok, w którym pojawiła się pandemia, był okresem głębokiej recesji koniunktury gospodarczej. Tempo zmian obniżyło się o ponad 4 pkt % w odniesieniu do 2019 roku. Był to największy spadek dynamiki PKB w Polsce od lat 90. ubiegłego wieku. W porównaniu z innymi krajami europejskimi wynik był zaskakująco pozytywny, gdyż przeciętny spadek dla Unii Europejskiej wynosił 7,4%. Polska w dużym stopniu wykorzystywała narzędzia fiskalne do walki z kryzysem, a krajowy udział turystyki w tworzeniu PKB był znacznie niższy niż w przypadku innych krajów (GUS, 2022).

Pandemia spowodowała liczne zakłócenia w krajowym łańcuchu dostaw. System ten angażuje wiele podmiotów i ma na celu zaspokoić w jak najwyższym stopniu potrzeby klientów przy równoczesnych korzyściach finansowych jednostek uczestniczących w łańcuchu (Hugos, 2011). Każda jednostka przyczynia się do powodzenia całego łańcucha, dlatego wystąpienie zakłóceń w jednym przedsiębiorstwie wpływa też na pozostałe. Okres pandemii to czas zwiększonego ryzyka. Odbiorcy nie dotrzymywali warunków dostawy, co wpływało na czasowy zastój w procesie produkcyjnym wielu podmiotów. Pośrednio spowodowało to również niemożność rozpoczęcia procesów dystrybucyjnych. Kryzys pandemiczny przyczynił się do powstania niedoborów materiałów krytycznych, wydłużył terminy realizacji i opóźnił dostawy. Firmy nie były w stanie dostosować swojego potencjału produkcyjnego do zmian w popycie i odczuły znaczne problemy z przepływami pieniężnymi (Bukowska-Piestrzyńska, 2021).

Wraz z rozwijaniem się pandemicznego kryzysu rząd stał przed koniecznością zmiany budżetu państwa i przeznaczenia środków finansowych na złagodzenie zapaści gospodarczej. Działanie w efekcie spowodowało wzrost krajowego deficytu budżetowego i długu skarbu państwa. Operacje transferowe przeznaczone na walkę z pandemią w sposób najbardziej przejrzysty widać w rachunku sektora instytucji rządowych.

Podsumowując, pandemia koronawirusa wpłynęła na wiele obszarów, jednak w sposób najbardziej dotkliwy objęła sferę gospodarczą, w tym branżę gastronomiczną. Sytuacja gospodarcza cechowała się wyjątkowo dużą niepewnością. Przedsiębiorstwa znalazły się w trudnej sytuacji finansowej i odczuły liczne załamania w wielu sferach działalności, np. w inwestycyjnej. Głównym celem firm, zamiast maksymalizacji zysku lub wartości przedsiębiorstwa, było wtedy przetrwanie i optymalizacja kosztów.



### 3. Sytuacja i rozwój branży gastronomicznej w czasie pandemii na obszarze Małopolski

Małopolska jest jednym z trzech województw w Polsce generujących najwyższe przychody z działalności gastronomicznej. Na taki wynik składa się przede wszystkim liczba przedsiębiorstw gastronomicznych, a także dogodne warunki przestrzenne, determinujące napływ turystów. To, co było czynnikiem napędzającym rozwój branży na tym obszarze, w 2020 roku stało się elementem odzwierciedlającym negatywne konsekwencje i skalę kryzysu (Adach-Stankiewicz, 2020).

Prężnie rozwijająca się branża gastronomiczna w 2020 roku stanęła pod znakiem zapytania. Restauratorzy z dnia na dzień zaprzestali świadczyć usługi. W administracyjny sposób ograniczono ich działalność i pozbawiono bardzo często jedyne źródła dochodów. Ograniczenie skali zachorowań stało się nadrzędne względem podstawowej zasady gospodarki rynkowej, jaką jest swoboda prowadzenia działalności gospodarczej.

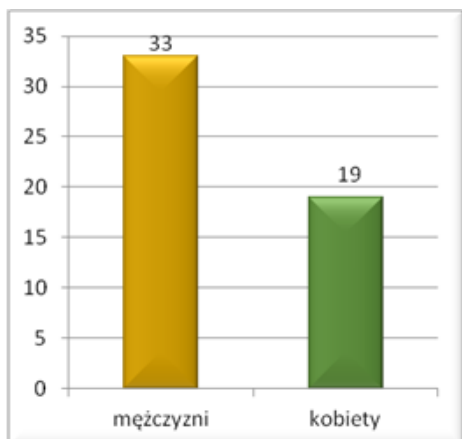
Skutki zamrożenia gospodarczego przebiegały etapowo. Zamknięcie w domach potencjalnych klientów zmniejszyło popyt na te usługi, a w konsekwencji pogorszeniu uległa ogólna kondycja finansowa przedsiębiorstw. W skrajnych przypadkach doprowadziło to do upadłości wielu firm.

Zasadniczym celem niniejszego artykułu jest wskazanie różnic w funkcjonowaniu przedsiębiorstw gastronomicznych przed i po 2020 roku. Jako cel szczegółowy wskazano zbadanie skuteczności działania podmiotów podczas niespodziewanej sytuacji kryzysowej. Przeanalizowanie kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw pozwoliło sformułować główne pytanie badawcze: Jaki był stopień oddziaływania pandemii na aktywność gospodarczą jednostek z branży gastronomicznej? Wskazano też następujące pytania szczegółowe:

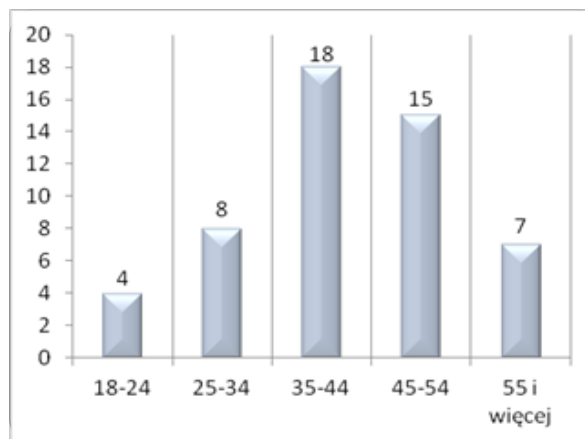
- Jak przedsiębiorcy oceniają pomoc ze strony państwa?
- Czy przedsiębiorcy byli gotowi sprostać zaistniałemu kryzysowi?
- Jakie było natężenie poziomu niepewności przy podejmowaniu działań podczas pandemii?
- Czy nabyte doświadczenia wpłyną na dalszy rozwój branży?

Na potrzeby realizacji założonego celu przyjęto hipotezę: Pandemia COVID-19 spowodowała znaczące trudności w funkcjonowaniu przedsiębiorstw z branży gastronomicznej.

Badanie zostało przeprowadzone na przełomie 2022 i 2023 roku za pomocą kwestionariusza ankietowego. Próba badawcza została dobrana w sposób celowy. Liczba uczestników biorących udział w badaniu wyniosła 52 przedsiębiorców. Każdy z nich jest właścicielem przedsiębiorstwa gastronomicznego i prowadzi działalność na terenie województwa małopolskiego. Przeważającą część respondentów stanowili mężczyźni – 33 osoby (63,46%), a kobiet było 19, co łącznie stanowi 36,54% (por. rysunek 2). Branża gastronomiczna jest zdominowana przez mężczyzn. Bardzo często łączą oni funkcję głównego menadżera z autonomicznym kierownictwem nad pojedynczą komórką organizacyjną. Taka sytuacja jest szczególnie spotykana w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw. Największy odsetek osób w strukturze wiekowej przypada na ludzi w wieku 35-44 lat (18 osób – 34,62%) oraz 45-54 lata (15 osób – 28,85%). Tym samym na rynku w największym stopniu utrzymują się osoby dojrzałe, mające już doświadczenie. Natomiast młodzi ludzie w niewielu przypadkach decydują się prowadzić takie przedsiębiorstwo po ukończeniu edukacji (por. rysunek 3).

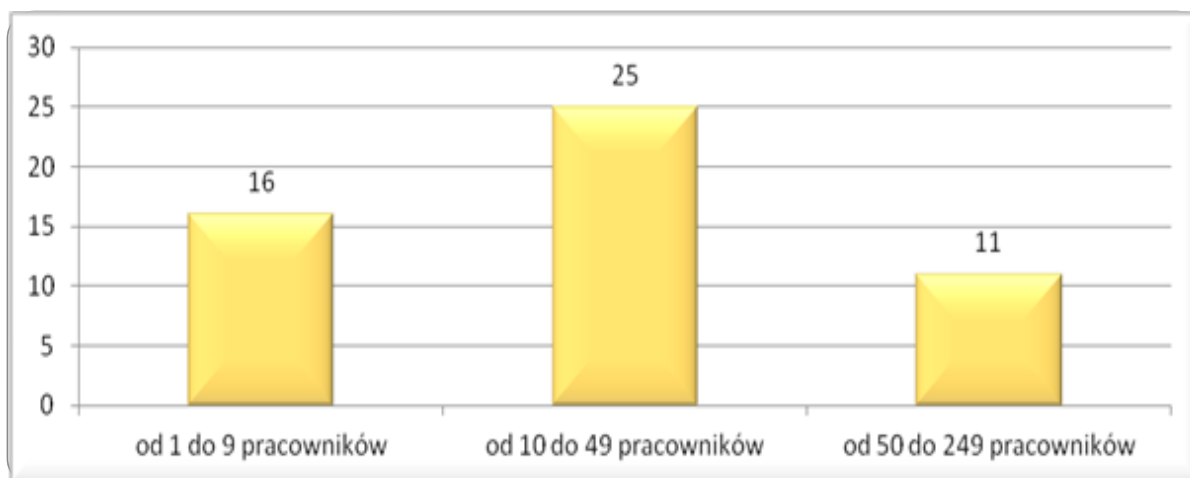


Rysunek 2. Płeć przedsiębiorców.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



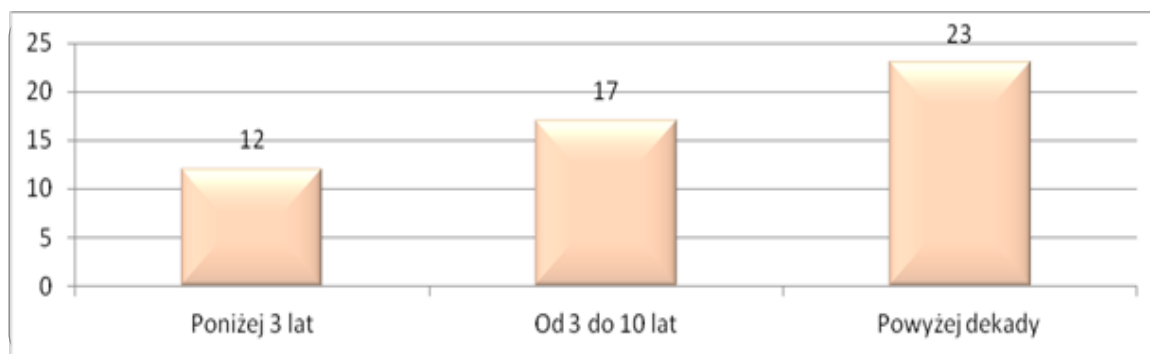
Rysunek 3. Wiek przedsiębiorców.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Jedno z pytań zadanych przedsiębiorcom dotyczyło liczby zatrudnionych pracowników. Ilość uzyskanych odpowiedzi pozwala jasno wskazać, że blisko połowa jednostek poddanych badaniu jest małym przedsiębiorstwem. Uśredniając, co trzeci podmiot jest mikroprzedsiębiorcą, a co piąty średnim (rysunek 4).



Rysunek 4. Liczba zatrudnionych pracowników przez badane podmioty.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Biorąc pod uwagę dotychczasowy okres funkcjonowania na rynku analizowanych przedsiębiorstw, można stwierdzić, że znajdują się one na różnych etapach rozwoju. Największą grupę stanowią przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku powyżej 10 lat (rysunek 5). Ich pozycja jest już ugruntowana. Posiadają własną kulturę organizacyjną, a ich marka osiągnęła dojrzałość i jest rozpoznawalna. Grupa ta posiada największe doświadczenie i potencjalnie powinna sobie najlepiej poradzić z zaistniałym kryzysem pandemicznym.

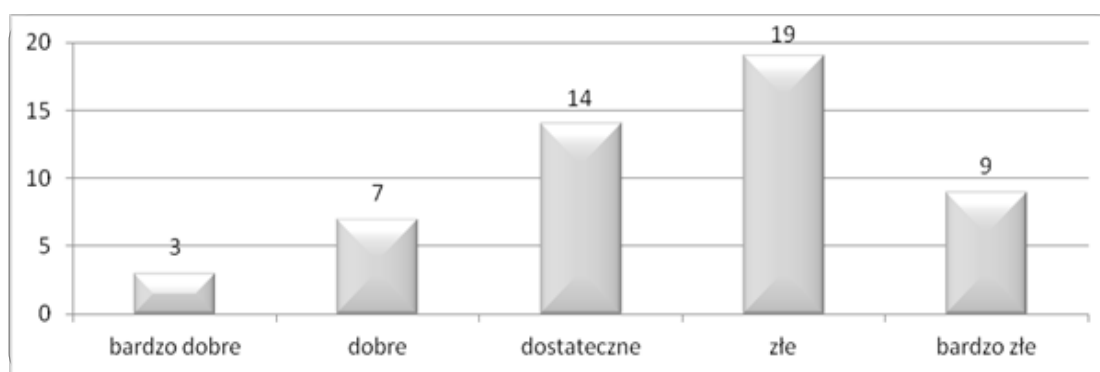


Rysunek 5. Okres aktywności przedsiębiorstwa na rynku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Wystąpienie kryzysu spowodowanego pandemią stworzyło podstawę do powstania wielu różnorodnych barier w funkcjonowaniu jednostek. Pierwszym czynnikiem wewnątrzorganizacyjnym, mogącym zredukować negatywne natężenie oddziaływania pandemii, był stopień przygotowania podmiotów, ich ewentualne doświadczenie oraz postawa gotowości. Znacząca liczba badanych jednostek określiła swe przygotowanie jako złe (36,54%). Przedsiębiorcy mieli świadomość nieprzygotowania. Nigdy nie byli postawieni przed kryzysem o tak specyficznej postaci. W obliczu rozwijającej się z roku na rok branży nic nie wskazywało na załamanie koniunktury gospodarczej.

Blisko co czwarty ankietowany ocenił swą gotowość na kryzys jako dostateczną, co może świadczyć o doświadczeniu oraz skutecznym podjęciu działań w zakresie optymalizacji kosztów. Niewiele poniżej 20% respondentów optymistycznie oceniło swoje przygotowanie. Były to przedsiębiorstwa bazujące na usłudze delivery, będącej ich głównym kanałem sprzedażowym. W okresie łagodzenia restrykcji i dopuszczenia możliwości sprzedaży z dostawą do domu przedsiębiorstwa o takiej specyfice najlepiej odnalazły się w tak trudnej sytuacji (rysunek 6).



Rysunek 6. Jakiego Pana/Pani zdaniem było przygotowanie firmy w związku z pojawieniem się pandemii?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Realia gospodarcze zachwiały dotychczasową swobodą świadczenia usług gastronomicznych. Kontrolowanie przedsiębiorstwa stało się dużo większym wyzwaniem. Decyzje administracyjne bezpośrednio przełożyły się na zakres wykonywanej działalności gospodarczej. Każda analizowana firma doświadczyła w mniejszym lub większym stopniu konsekwencji narzuconych ograniczeń. Zdecydowana większość respondentów wciąż jednak pozostawała aktywna na rynku (71,15%). Dla 15 firm utrzymanie się na rynku przerosło ich możliwości (28,85%) (rysunek 7).

Rozwiązania ustawowe umożliwiają zawieszenie działalności na określony czas. Przedsiębiorca decydujący się na taki krok nie może osiągać korzyści z bieżącej aktywności. Pozostaje jednak w relacji prawnej z organami państwowymi, może rozporządzać swoim majątkiem i zabezpieczać źródła finansowania. Podlega również obowiązkowi spłaty zobowiązań oraz możliwości osiągnięcia korzyści finansowych, związanych z aktywnością mającą miejsce przed datą zawieszenia (Dz.U. z 2018 r., poz. 646, z późn. zm.). W rachunku ekonomicznym takie rozwiązanie może być często bardzo pomocne. Dodatkowo, jednym z wymogów skorzystania z tarcz antykryzysowych było kontynuowanie działalności.



Rysunek 7. Jak pandemia SARS-CoV-2 wpłynęła na zakres działalności w Pana/Pani podmiocie?  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

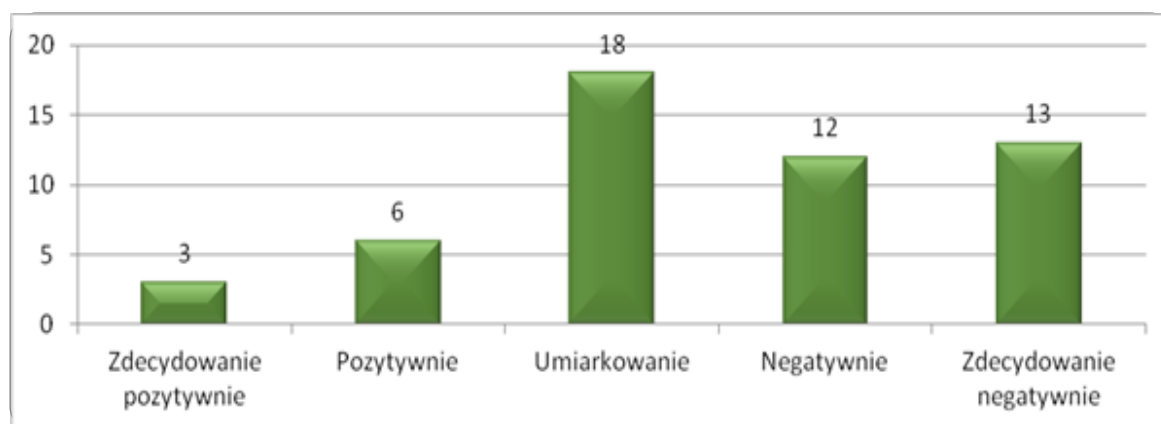
Funkcjonowanie w burzliwym otoczeniu wiąże się z koniecznością wprowadzania zmian. Dominująca część przedsiębiorców poddanych badaniu zdecydowała się podjąć takie kroki (82,69%). Pojedyncze przedsiębiorstwa miały znikomy wpływ na pobudzenie popytu przekładającego się na wielkość przychodów. Skupiły się więc przede wszystkim na minimalizacji kosztów (67,31%). Decyzje odbiły się znacząco na pracownikach. Obniżono ich wynagrodzenie i wprowadzono zmiany w systemie płacowym. Branża gastronomiczna w dużej mierze opiera swoją działalność na zasobach ludzkich, a płace bardzo często dominują w ich strukturze kosztowej. W sytuacji, w której firmy nie mają dostatecznych środków, nie mogą wypłacać premii i innych dodatkowych benefitów. Przedsiębiorstwa najczęściej ograniczały wydatki na wynagrodzenia i wprowadzały cięcia etatowe, najprawdopodobniej aby uniknąć upadłości (72%). Rezygnowały też z usług pracowników tymczasowych, stanowiących zazwyczaj mniejsze obciążenie płacowe. W sytuacji, kiedy pracownicy zarabiają mniej, mogą także spaść ich morale i efektywność. Dobrym rozwiązaniem wydają się pozapłacowe instrumenty zatrudnienia. Z takiego rozwiązania skorzystało 15 analizowanych jednostek (28,85%).

Część firm została zmuszona do tego, aby zrezygnować z planów inwestycyjnych (38,46%). Chcąc pozostać na rynku w dłuższej perspektywie firmy, potrzebowały dodatkowego finansowania. Trudności w zasileniu przedsiębiorstw kapitałem obcym mogły sprawić, że redukcji ulegała wielkość podmiotu. Blisko co piąta jednostka zdecydowała się na częściowe wyprzedanie swojego majątku. Niewielka liczba postanowiła zmienić dostawcę w celu znalezienia tańszych surowców i produktów (por. rysunek 8).



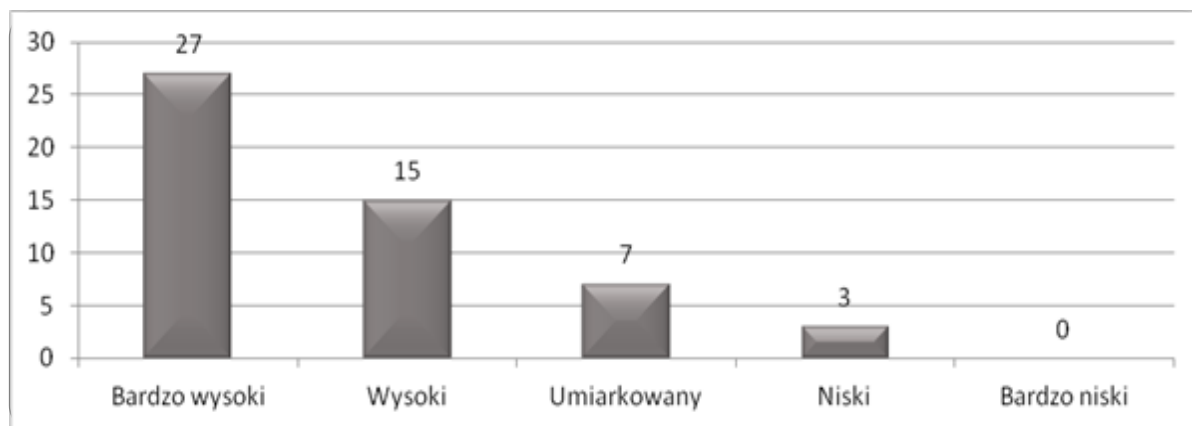
Rysunek 8. Jakie czynności zostały wdrożone w Pana/Pani firmie w czasie pandemii?  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Po kilkuletnim odstepie czasu przedsiębiorstwa różnicowanie oceniły podjęte w pandemii decyzje. Niemal co drugi badany podmiot nie był z nich usatysfakcjonowany. Większość jednostek umiarkowanie oceniła wprowadzone zmiany. Mając obecną wiedzę na temat przebiegu pandemii, z pewnością mogliby zdecydowanie lepiej zareagować. Gwałtowne zaistnienie globalnego kryzysu zweryfikowało skuteczność decyzji kierownictwa. Należy też zwrócić uwagę na charakter zmian. Każda z nich była rozwiązaniem doraźnym, mającym na celu przetrwanie. Zmiany wewnątrzorganizacyjne miały głównie za zadanie zbudować względne podwaliny pod dalsze funkcjonowanie z wykorzystaniem pomocy ze strony państwa (rysunek 9).



Rysunek 9. Jak z perspektywy czasu ocenia Pan/Pani podjęte działania?  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Działania przedsiębiorców miały decydujące znaczenie. Ryzyko towarzyszące podejmowaniu kluczowych zmian było większe niż dotychczas. Przedsiębiorcy nie tylko musieli opierać się na ograniczonym dostępie do informacji, ale również działali w środowisku zmożonej presji i niepewności (rysunek 10).



Rysunek 10. Jak ocenia Pan/Pani stopień niepewności towarzyszący przy podejmowaniu decyzji operacyjnych w czasie pandemii?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Ankietowani byli zgodni co do stopnia niepewności przy podejmowaniu decyzji. Według zdecydowanej większości, był on co najmniej wysoki (80,77%). Świadczy to o niecodziennej sytuacji rynkowej i dużo wyższym znaczeniu zmian w kontekście dalszych posunięć.

Powodzenie branży uzależnione było od zaadaptowania się w nowej rzeczywistości i umiejętności radzenia sobie z presją. Bez względu na skalę następstw podmioty musiały znaleźć własną ścieżkę rozwoju.

#### 4. Pozytywne i negatywne aspekty interwencjonizmu na tle kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw w świetle badań własnych

Zapisy prawne wzbudziły wiele kontrowersji nie tylko ze względu na samą treść, ale również tryb i czas ich wprowadzenia. Przeciętny okres nowelizacji ustaw, a tym samym wprowadzania kolejnych wersji tarcz antykryzysowych, wyniósł 1,5 miesiąca. Przedsiębiorcy, zdając sobie sprawę ze zmienności polskiego prawa, oczekiwali stabilizacji w tak trudnym okresie. Analizując całościowo wszystkie wprowadzone zmiany, można pokusić się o następujące wnioski.

Państwo nie wiedziało, do kiedy ma potrwać interwencja. Potwierdzeniem jest okres trwania instrumentów, wydłużający się wraz z wejściem kolejnej tarczy. Ponadto o nieprzygotowaniu władzy świadczył brak kategoryzacji podmiotowej przy pomocy PKD w zapisach pierwszych ustaw. Początkowe rozwiązania stanowiły pomoc doraźną i nie wzbudzały dostatecznego poczucia bezpieczeństwa, jak również pieczy ze strony państwa.

Zmiany najbardziej znaczące dla poszczególnych branż były wywoływane presją społeczną. Dokładne przyjrzenie się branżom najbardziej dotkniętym skutkami pandemii nastąpiło po dłuższym czasie. Od momentu wejścia w życie tarczy branżowej

do pierwszej odsłony minęło pół roku, chociaż łatwo było wskazać te podmioty, które na pandemii stracą najwięcej. Co więcej, względna stabilizacja przepisów nastąpiła pod koniec ewolucji pakietu pomocowego.

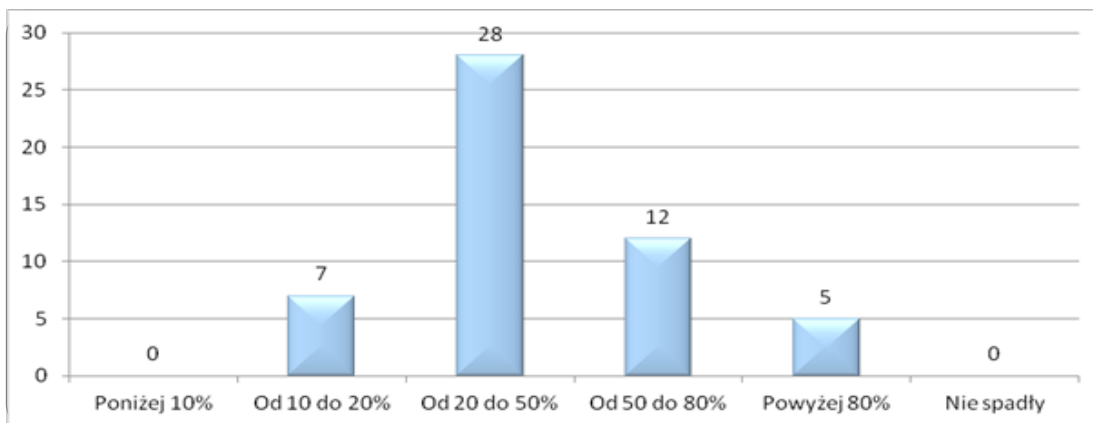
Wyrazem niezadowolenia w sektorze przedsiębiorstw były liczne strajki organizowane przez izby lub stowarzyszenia. Organizacje zrzeszające przedsiębiorców aktywnie działały w tej sprawie. Otwarcie nawoływano do zmian i sporządzano petycje kierowane do ustawodawców. Przedsiębiorcy mieli nadzieję, że w ten sposób ich postulaty zostaną wysłuchane, a następnie uwzględnione przy tworzeniu nowego prawa. W apelach podkreślano niepełne wykorzystanie możliwości pomocowych, które mogłoby wyjść ze strony państwa. Dla właścicieli firm pomoc była zbyt wolna i niejednoznaczna, podczas gdy w innych krajach europejskich świadczenia wypłacano w ciągu 4 dni. Pierwsze ustawy pomocowe określone były mianem systemu nierówno wartościowego dla wszystkich jednostek.

Wiele rozwiązań zaproponowanych przez stowarzyszenia nie znalazło się ostatecznie w polskim ustawodawstwie. Organizacje domagały się stworzenia programu skierowanego ku miejscowościom nadmorskim i uzdrowskim, obejmującego sektor przedsiębiorstw i jednostki samorządowe. Apelowano o szybszy zwrot nadpłaconych podatków obrotowych oraz dwukrotne podwyższenie dopłaty do pensji pracowniczej (80% średniego wynagrodzenia). Jeden z priorytetów dotyczył opracowania mechanizmu zwrotu części poniesionych kosztów przez przedsiębiorstwa w związku z dostosowaniem się do restrykcji. Beneficjentami miały być firmy utrzymujące dotychczasowy stan zatrudnienia i zbliżone obroty. Podjęto też próbę usprawnienia krajowej procedury przyznawania pomocy w taki sposób, aby uniknąć sytuacji jej zbyt dużego obciążenia. Zaproponowano upowszechnienie rozliczeń na zasadzie kompensaty zobowiązań fiskalnych z należnościami publicznymi bez kryterium podmiotowego. Wystarczyło, że organem założycielskim danego podmiotu były jednostki centralne lub samorządowe. Efektywność systemowa miała być ponadto osiągnięta przy pomocy artykułu stwarzającego możliwość wybrania formy elektronicznej zamiast narzuconej – pisemnej.

Inną formą aktywności były interwencje rzecznika MSP. Pełnił on formę łącznika pomiędzy przedsiębiorstwami a ustawodawcą. W zakresie jego działań leży ochrona praw przedsiębiorców przede wszystkim przez współdziałanie z ruchami obywatelskimi i bezpośrednie zwracanie się do organów w celu pobudzenia inicjatywy ustawodawczej (Dz.U. z 2018 r., poz. 648, z późn. zm.).

Pomimo wielu mankamentów zachodzących w odpowiedzi państwa na kryzys, błędem byłoby zbagatelizowanie roli wdrożonych instrumentów pomocowych. Jasnym jest, że przedsiębiorstwa pozostawione same sobie gorzej funkcjonowałyby w tak burzliwym środowisku.

Problemy zachodzące na rynku miały charakter wielopłaszczyznowy. Objawiały się nie tylko w sprawozdaniach finansowych, ale też znalazły wyraz w nastrojach przedsiębiorców. W celu wyrażenia skali problemów i ogólnego stanu małopolskich przedsiębiorstw gastronomicznych w badaniu własnym uwagę poświęcono ich rezultatom finansowym, czynnikom redukującym koszty, jak również najważniejszym źródłom trudności.



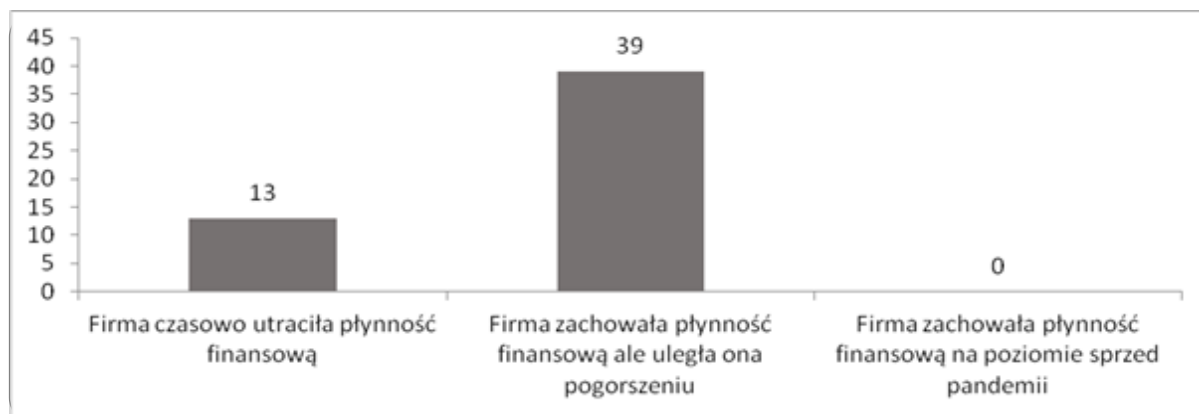
Rysunek 11. Jaki procentowy spadek przychodów odnotowała Pana/Pani firma w 2020 roku w porównaniu do 2019 roku?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Pierwszy rok obrotowy kryzysu pandemicznego był najtrudniejszym okresem, z jakim dotąd małopolskie przedsiębiorstwa musiały się mierzyć. Żadna z analizowanych jednostek nie przeszła przez kryzys bez uszczerbku na swoich obrotach. Każda z nich wyraźnie odczuła spadek ogólnej kondycji ekonomicznej.

Wśród respondentów 28 jednostek wykazało spadek przychodów ze sprzedaży rzędu 20-50%. Stanowili oni najliczniejszą z wyróżnionych grup (53,85%). Statystycznie co trzeci podmiot odnotował straty sięgające co najmniej połowy osiągniętych przychodów w roku bazowym. W najbardziej dramatycznej sytuacji znalazło się 5 przedsiębiorstw (9,62%). Ich roczne zmniejszenie przychodów z działalności operacyjnej przekroczyło 80% (rysunek 11).

Utrudnienia funkcjonowania na rynku wynikające z ograniczeń administracyjnych stanowiły z czasem poważne zagrożenie dla kontynuacji działalności. Rosnące zagrożenie nie było podyktowane zmniejszeniami po stronie przychodów i znacznie niższym bądź ujemnym wynikiem finansowym. Podstawowym powodem wzrostu ryzyka upadłości jest utracenie przez firmę płynności finansowej. Zobowiązania handlowe są najczęstszym źródłem finansowania aktywności gospodarczej, a spłacane w terminie nie rodzą kosztów. Jednak, gdy ich regulowanie przewyższa zdolności płatnicze firmy, bardzo często zwiastuje to jej niewypłacalność i wypadnięcie z rynku (Maślanka, 2019).

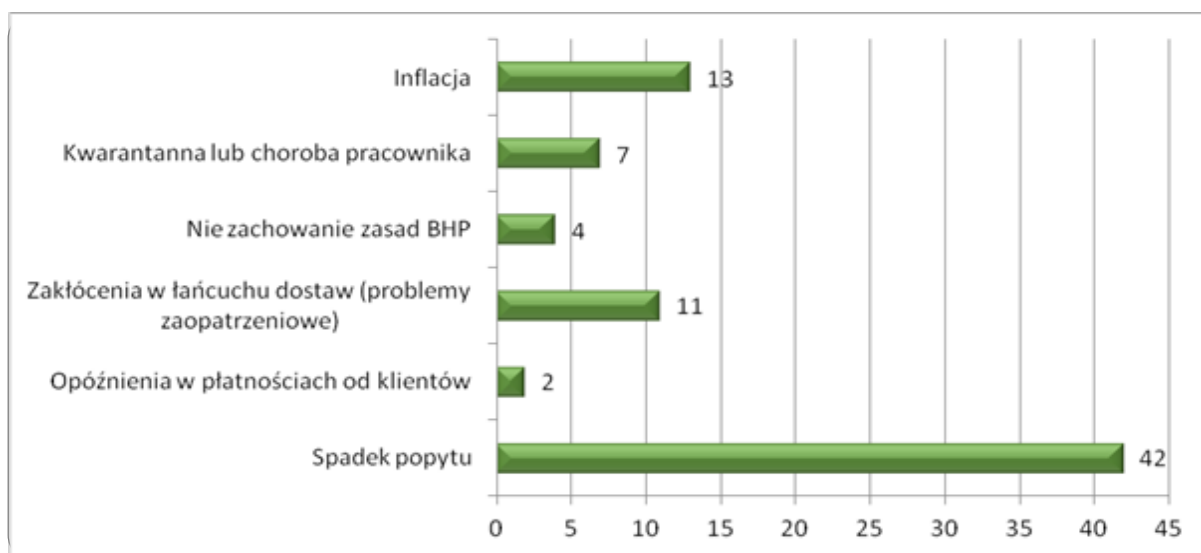


Rysunek 12. Jak ocenia Pan/Pani zdolność firmy do regulowania bieżących zobowiązań w czasie trwania pandemii?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



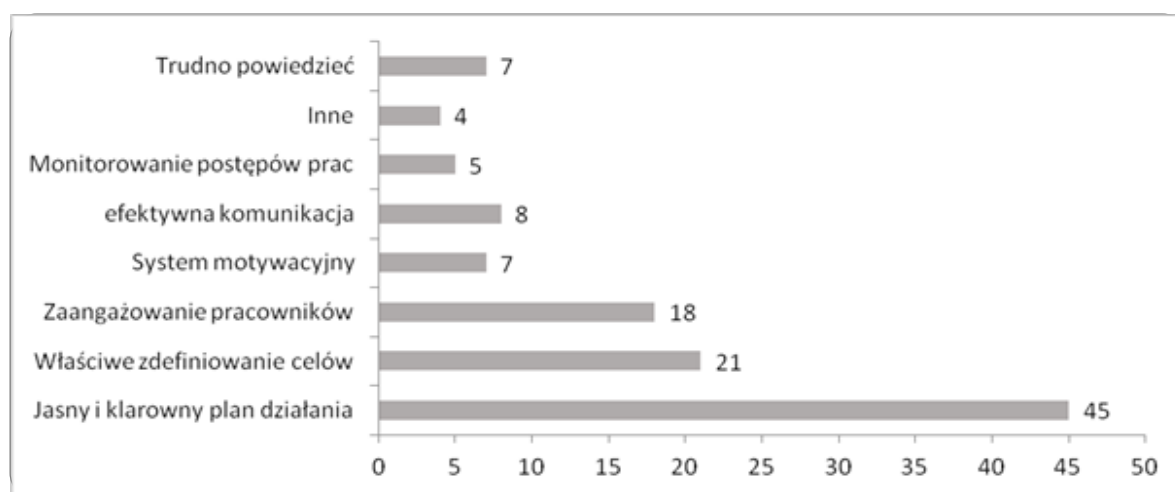
W wyniku następstw pandemii aż 13 jednostek poddanych badaniu miało poważne problemy z regulowaniem zobowiązań krótkoterminowych. Rażąca sytuacja, w jakiej znaleźli się ci przedsiębiorcy, mogła kwalifikować ich do większości państwowych form pomocowych. W praktyce gospodarczej firmy znajdujące się w podobnej sytuacji mogły być zmuszane do redukcji zatrudnienia. Obniżenie się wskaźników odpowiadających za zdolność pokrycia zobowiązań odnotowała każda z badanych jednostek. Około 75% firm mogło spłacać zobowiązania na bieżąco (rysunek 12).



Rysunek 13. Jakie były główne trudności w Pana/Pani przedsiębiorstwie?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Główną przyczyną trudności przedsiębiorstw gastronomicznych w czasie pandemii był spadek popytu na oferowane przez nie usługi. Został on w sposób sztuczny ograniczony uwarunkowaniami prawnymi oraz panującą sytuacją epidemiologiczną. Badane jednostki zwróciły też uwagę na rosnącą inflację i problemy w łańcuchu dostaw. Marginalnymi trudnościami były z kolei nieściągnięte należności, jak też przystosowanie się do warunków sanitarnych (rysunek 13).



Rysunek 14. Jakie czynniki Pana/Pani zdaniem wspomagają obniżenie kosztów działalności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Przewycięzanie trudności firmy upatrywały w największym minimalizowaniu kosztów. Zdaniem respondentów, kluczowymi elementami usprawniającymi ich redukcję jest precyzyjność planu działania i dokładne określenie celów. Ważny jest też czynnik ludzki, wyrażony poziomem zaangażowania pracowników (rysunek 14).

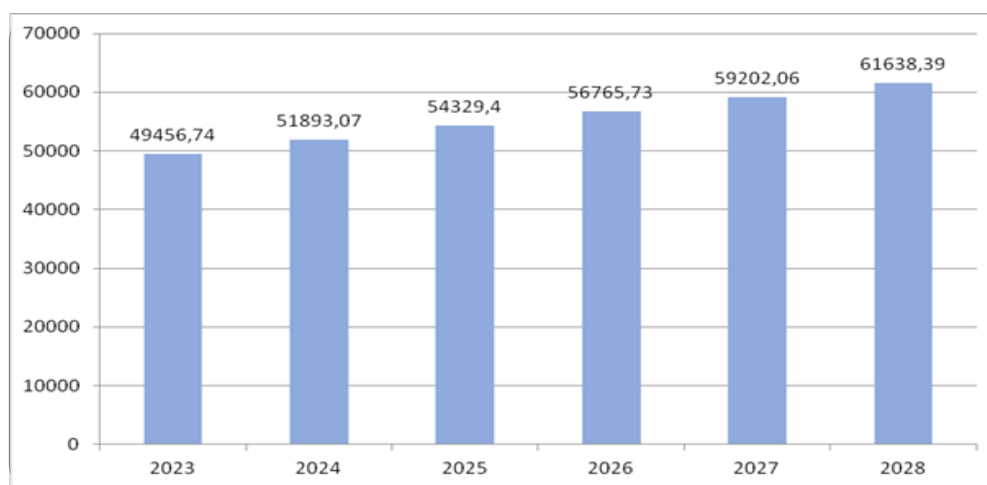
## 5. Predykcja rozwoju branży gastronomicznej na kolejne lata

Pod pojęciem „predykcja” rozumie się metodykę wnioskowania, ukierunkowaną na przyszłość. Dotyczy ona procesu kształtowania się wybranych zjawisk w określonym przedziale czasowym. Metodyka opiera się w głównej mierze na wykorzystaniu wartości, znanych badaczowi, czynników (zmiennych) związanych z konkretnym zjawiskiem i wykorzystaniu ich do oszacowania możliwych przyszłych wariantów oraz kierunków zachowania się zjawiska. Prognoza spełnia tym samym określone funkcje, m.in. dostarcza niezbędnych informacji, stymuluje do podejmowania działań i może być przyczyną decyzji gospodarczych (Guzik, Appenzeller, Jurek, 2007).

Rozwój branży gastronomicznej jest zjawiskiem złożonym z uwagi na mnogość czynników oddziaływania. Można je sklasyfikować, opierając się na otoczeniu dalszym (stopy procentowe, inflacja, dostępność surowców energetycznych) oraz bliższym (działalność konkurencji, trendy nabywcze). Cechą czynników makroekonomicznych jest to, że występują niezależnie od możliwości oddziaływania jednostek gospodarczych. Odmienną grupę stanowią czynniki specyficzne, na które firmy mają wpływ, a do których zalicza się: działania organizacyjne i zarządzanie finansami (Duliniec, 2011).

Przeprowadzając prognozę, wykorzystywane są dane z przeszłości. Zakłada się też, że im bliższy jest okres predykcji, tym oszacowane wartości są dokładniejsze. Biorąc pod uwagę dane historyczne dotyczące kształtowania się ilości działających na rynku placówek gastronomicznych, trudno jest wskazać jednoznaczny trend. Od ostatniej dekady wielkości te cechowały się niewielkimi dyspersjami od średniej, z wyjątkiem roku 2020.

Znacznie dokładniejsze wnioski można wysunąć, poddając analizie branżowe przychody ze sprzedaży. Do obliczeń wykorzystano dane GUS z ostatniej dekady oraz analityczną metodę wyznaczania trendu liniowego. Prognozowane wielkości na lata 2023-2028 ukazano na rysunku 15.



Rysunek 15. Prognoza rozwoju branży gastronomicznej ze względu na wielkość przychodów w mln zł na lata 2023-2028.

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji GUS „Mały Rocznik Statystyczny Polski” w latach 2013-2022, Warszawa 2022.

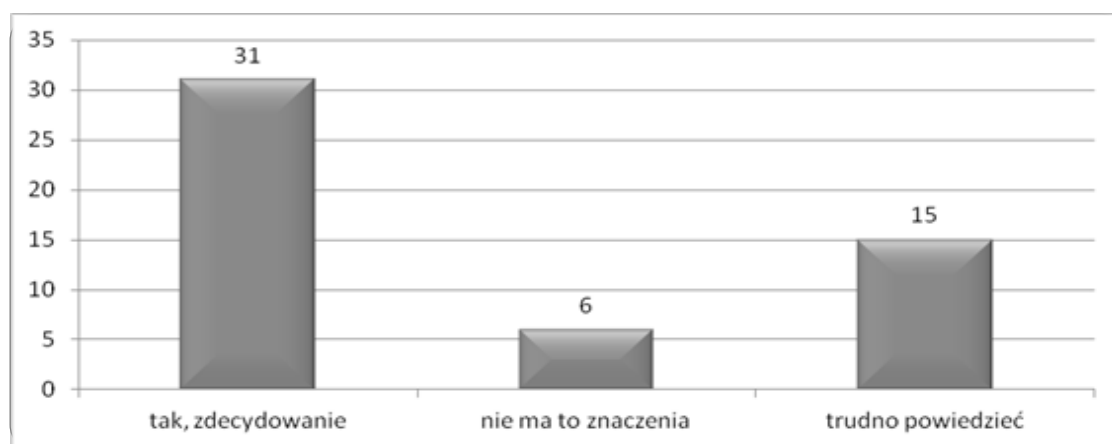
Uzyskane wartości wskazują, że w przyszłości będzie postępować wzrost przychodów w całej branży gastronomicznej. Mimo stosunkowo niewielkiego upływu czasu od zakończenia pandemii, można wnioskować o okresowym odbudowywaniu się branży.

Szacunki zawarte na rysunku 15 ukazują przybliżony wgląd w to, jak kształtować może się rozwój branży gastronomicznej. Trudno jest jednoznacznie przewidzieć branżową kondycję ekonomiczną. Pewne jest, że kryzys pandemiczny cofnął w rozwoju omawiany sektor o kilka lat. Okresowy rozwój może być hamowany w wyniku trwającego kryzysu energetycznego i wojennego za wschodnią granicą. Są to makroekonomiczne czynniki ryzyka, na które przedsiębiorstwa są podatne, a nie są w stanie ich kształtować. Wzrost cen energii elektrycznej i gazu ziemnego znajdzie odzwierciedlenie w kosztach stałych przedsiębiorstw. Spowoduje to wzrost ryzyka operacyjnego na całym rynku.

Kryzys energetyczny rozchwiał otoczenie gospodarcze, co uwidacznia się w poziomie inflacji. Stanowi ona aktualnie jedną z najważniejszych zmiennych odpowiedzialnych za hamowanie rozwoju przedsiębiorstw. Następstwa nakładających się na siebie trzech globalnych kryzysów gospodarczych sprawiają, że przywrócenie stanu branży sprzed pandemii wydłuży się znacząco w czasie.

Zwracając uwagę na wpływ współcześnie występujących kryzysów, można dojść do wniosku, że jeżeli w przyszłości nie wystąpi zdarzenie bezpośrednio uderzające w branżę gastronomiczną (takie jak pandemia), ta będzie się rozwijać i generować wyższe rezultaty ekonomiczne. Jeżeli jednak w przyszłości dojdzie do zbliżonego zdarzenia globalnego do pandemii, rynek gastronomiczny może się cofnąć w rozwoju jeszcze bardziej niż dotychczas. Skutki mogą okazać się znacznie wyraźniejsze i przekładać się nie tylko na wyniki finansowe firm, ale też trwale zmienić zachowania konsumenckie.

Okres pandemiczny, a tym samym rok 2020, utożsamiany jest głównie z czasem zagrożeń rynkowych. Każda sytuacja niesie jednak za sobą szanse oraz zagrożenia. Możliwości zaistniałego kryzysu można upatrywać w nabytych doświadczeniach przedsiębiorców i kadry zarządzającej. Cenność takich doświadczeń jest wysoka ze względu na rzadkość występowania zjawiska oraz jego odmiennosc względem innych kryzysów makroekonomicznych. Badaniu tego czynnika jakościowego w kontekście predykcji rozwoju branży posłużyło pytanie ankietowe skierowane do przedsiębiorców gastronomicznych działających w Małopolsce. Wyniki ukazano na rysunku 16.



Rysunek 16. Czy Pana/Pani zdaniem nabyte doświadczenia w czasie pandemii COVID-19 wpłyną na skuteczność działań w momencie pojawienia się innych kryzysów w przyszłości?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Zdaniem większości ankietowanych (60,71%), nabyte doświadczenie podczas pandemii przyczynią się do wzmocnienia odporności przedsiębiorstw w zakresie wewnętrznych działań zarządczych w przyszłości. Tym samym przedsiębiorcy powinni być mniej zdezorientowani, a jednocześnie prawdopodobnie szybciej podejmować niezbędne dla firmy decyzje. Dla 15 przedsiębiorców (28,85%) trudno jest określić realny wpływ doświadczenia pandemicznego na inne kryzysy które mogą zaistnieć w przyszłości.

Pandemia rozwinęła w znacznym stopniu umiejętność zarządzania kryzysowego wśród kierownictwa. Opracowany plan zarządzania sytuacją kryzysową, gotowość oraz bieżąca obserwacja procesów rynkowych są czynnikami warunkującymi minimalizację potencjalnych negatywnych skutków finansowych towarzyszących kryzysom. Według badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorstw, tylko 1/5 średnich firm tworzy plany awaryjne przed zaistnieniem kryzysu. Z kolei blisko 15% tworzy je w trakcie zaistnienia problemów, przyjmując tym samym postawę akceptacji wobec ryzyka. Z badań wynika, że poziom świadomości planowania i opracowywania procedur antykryzysowych jest wprost proporcjonalny do wielkości przedsiębiorstwa (Dębicka, 2014).

Podsumowując, rozwój rynku usług gastronomicznych będzie przebiegać stopniowo. Odbicie finansowe względem 2020 roku jest pozytywną sytuacją, a tym samym optymistycznie rokuje na przyszłość. Należy mieć jednak na uwadze, że warunki gospodarcze podyktowane są wysokim natężeniem czynników makroekonomicznych i sytuacją geopolityczną.

## **Podsumowanie**

Prowadząc działalność gospodarczą, przedsiębiorcy narażeni są na wiele trudności. W zależności od źródła problemów, firmy w różnym stopniu mogą na nie wpływać. Najbardziej niebezpieczne w tym kontekście są kryzysy makroekonomiczne ze względu na szeroki zasięg i niemożność oddziaływania na nie przez pojedyncze podmioty. Przez ostatnie lata wiele firm było zmuszonych do zmierzenia się z kryzysem pandemicznym, a następnie z jego następstwami. Rozprzestrzenienie się choroby w 2020 roku całkowicie zreorganizowało rynek. Pojawiły się inne zachowania konsumenckie i zwyczaje. Wszystkie zaistniałe zmiany wymagały od przedsiębiorców elastyczności i efektywnego gospodarowania zasobami.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na weryfikację postawionej hipotezy, która ostatecznie znalazła potwierdzenie. Zaznaczyć należy, że Autorzy zdają sobie sprawę, iż próba badawcza jest mała, dlatego wyniki nie są uogólniane w odniesieniu do całej populacji. Pandemia w sposób bezpośredni uderzyła w branżę gastronomiczną i spowodowała negatywne następstwa w każdej analizowanej jednostce. Świadczą o tym masowe spadki obrotów, sięgające najczęściej od 20% do 50%. Przedsiębiorstwa, chcąc pozostać na rynku, podejmowały różnorodne próby zmian wewnątrz firmy. Dotyczyły one przede wszystkim redukcji wydatków, obniżenia wynagrodzeń oraz odłożenia planów inwestycyjnych. Skuteczność tego rodzaju działań była mocno ograniczona, zważając na to, że z perspektywy czasu przedsiębiorcy ocenili je co najwyżej umiarkowanie.

Dodatkowym ograniczeniem hamującym skuteczność działania był brak dostatecznej ilości informacji. Przedsiębiorcy nie byli w stanie przewidzieć posunięć władz państwowych i rozwoju sytuacji epidemiologicznej. Presja i wzmożony stopień niepewności zakłócały efektywność decyzyjną menedżerów.

Pomoc udzielona ze strony państwa została oceniona jako niewystarczająca oraz zdecydowanie poniżej oczekiwań. Problemem okazała się wysokość korzyści finansowych, zbyt rygorystyczne wymogi i zbyt wolne wprowadzanie najbardziej kluczowych zmian. W okresie 2020-2021 roku podmioty nie tylko odnotowały spadek przychodów, ale też zmniejszenie płynności finansowej, wynikające ze spadku popytu.

Przeprowadzone badania wykazały, że zdecydowana większość firm nie była dostatecznie przygotowana na kryzys gospodarczy. Podmiotami najlepiej radzącymi sobie podczas kryzysu były jednostki mające rozwinięte zaplecze usługi delivery i posiadające znaczne rezerwy finansowe. Pozwoliło im to na przetrwanie i stosunkowo szybszą możliwość odbudowania się po najgorszych dla branży latach.

Trudno jest dokładnie określić kierunki, w jakich podaży rozwój branży gastronomicznej. Dysponując aktualnymi danymi, można wysunąć umiarkowane optymistyczny wniosek dotyczący samego procesu odbudowy. Branża zwiększa swój potencjał, chociaż przywrócenie stanu sprzed pandemii będzie długotrwałe. Proces odbudowy dodatkowo hamuje kryzys energetyczny i postępująca inflacja. Szansę należy upatrywać w samych przedsiębiorstwach i nabytych doświadczeniach, które mogą zaowocować w przyszłości.

## Bibliografia

- Adach-Stankiewicz, E. (2021). *Analizy statystyczne GUS Rynek wewnętrzny w 2020 r.* Warszawa: Exante.
- Danielak, W., Mierzawa, D., Bartczak, K. (2017). *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe.* Wrocław: Exante.
- Dębicka, A. (2014). Zarządzanie sytuacją kryzysową w MSP. Wybrane problemy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 111, 233-243.
- Dominiak, P. (2005). *Sektor MSP we współczesnej gospodarce.* Warszawa: PWN.
- Drab-Kurowska, A., Sokół, A. (2010). *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań rozwoju technologii XXI wieku.* Warszawa: CeDeWu.
- Duliniec, A. (2011). *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty.* Warszawa: PWE.
- Duszyński, J., Afelt, A., Kossowska, M., Ochab-Marcinek, A., Owczuk, R., Paczos, W., Plater-Zyberk, A., Pyrc, K., Rosińska, M., Rychard, A., Smiatacz, T. (2021). Kroniki pandemii lata 2020-2021. *Academia Magazyn Polskiej Akademii Nauk*, 4.
- Dylewski, M. (2016). *Finanse małych i średnich firm. Innowacje, decyzje, procesy.* Warszawa: CeDeWu.
- Gruszecki, T. (1996). Małe przedsiębiorstwo – osobna kategoria przedsiębiorstwa. W: J. Lewandowski, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie transformacji polskiej gospodarki.* Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- GUS. (2022). *Biuletyn Statystyczny*, 6.
- Guzik, B., Appenzeller, D., Jurek, W. (2007). *Prognozowania i symulacje. Wybrane zagadnienia.* Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

- Hejduk, I. (1994). Rozwój małych firm prywatnych w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 1, 13-15.
- Janowicz, E., Zawadzka, D. (2007). *Finansowe uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.
- Komisja Europejska. (2019). *Poradnik dla użytkowników dotyczący definicji MŚP*. Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej.
- Koźmiński, A. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: PWN.
- Kroger, F., Vizjak, A., Kwiatkowski, A. (2006). *Sukces w niszach rynkowych. Strategie uzyskiwania globalnej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Emka.
- Lichtarski, J. (2001). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Maślanka, T. (2019). *Płynność finansowa determinantą zdolności kontynuacji działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: CeDeWu.
- Niespodziński, M. (2021). Zjawisko stygmatyzacji społecznej w okresie pandemii. W: M. Geise, M. Skinder, A. Szczepkowska-Flis (red.), *Gospodarka i społeczeństwo wobec zagrożeń pandemią COVID-19* (s. 161-174). Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- PARP. (2022). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa.
- Safin, K. (2008). *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu.
- Smolarek, A. (2015). Wybrane aspekty małych i średnich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 3, 23-28.
- Soroka, P., Golczak, K., Skrabacz, A., Kołodziejczyk, R., Wilczyński, P.L., Mitrega, V., Pająk, K. (2021). *RAPORT zawierający diagnozę i prognozę globalnego kryzysu finansowo-gospodarczego zdeterminowanego przez pandemię koronawirusa w obszarze gospodarczym, społecznym, politycznym i geopolitycznym*. Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Steinerowska-Streb, I. (2017). *Zachowania rynkowe mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce Diagnoza, analiza, scenariusze rozwoju*. Warszawa: C.H. Beck.
- Strange, R. (2020). The 2020 Covid-19 pandemic and global value chains. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47, 455-465.
- Świerszczak, M. (2016). *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw przykład województwa Łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców (Dz.U. z 2018 r., poz. 648, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 roku Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2023 r., poz. 221, 641, 803, 1414).
- Vogt-Hajder, J., Górny, M. (2020). Bezrobocie a dobrostan człowieka w świetle pandemii COVID-19. Przyczynek do analizy konsekwencji społecznych pandemii COVID-19. W: K. Hajder, M. Kacperska, Ł. Donaj (red.), *Konsekwencje pandemii COVID-19: Świat i gospodarka* (s. 195-212). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Waniak-Michalak, H. (2007). *Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- Woźniak, M. (2010). *System wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Małopolsce*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.