

## KLUCZOWE CZYNNIKI PORAŻEK PRZEDSIĘBIORSTW PODCZAS PANDEMII COVID-19

Piotr JEDYNAK<sup>1</sup>, Sylwia BĄK<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Jagielloński, Kraków; [piotr.jedynak@uj.edu.pl](mailto:piotr.jedynak@uj.edu.pl); <https://orcid.org/0000-0001-7335-6073>

<sup>2</sup> Uniwersytet Jagielloński, Kraków; [sylwia.bak@uj.edu.pl](mailto:sylwia.bak@uj.edu.pl); <https://orcid.org/0000-0003-4398-0865>

Korespondencja: [sylwia.bak@uj.edu.pl](mailto:sylwia.bak@uj.edu.pl); Tel.: +48 12 664 58 37

**Streszczenie:** Pandemia COVID-19 wyraźnie wpłynęła na działalność przedsiębiorstw z różnych sektorów. W wielu przypadkach wywołała gwałtowne zmiany w obszarze podstawowej działalności, ale też zmiany organizacyjne czy dotyczące współpracy z otoczeniem. Część z przedsiębiorstw odczuła następstwa pandemii w sposób negatywny, odnotowując znaczące pogorszenie wyników, wyhamowanie współpracy z różnymi grupami interesariuszy, co w niektórych przypadkach skutkowało porażkami na wielu polach działalności. Istotne jest poznanie przyczyn obserwowanych wśród przedsiębiorstw porażek, szczególnie tych mających swoje źródła w procesach zarządzania w sytuacji kryzysowej. Celem opracowania jest identyfikacja i kategoryzacja kluczowych czynników porażek przedsiębiorstw z różnych sektorów podczas globalnej pandemii COVID-19 na podstawie badań empirycznych wśród 20 przedsiębiorstw (lokalnych oraz globalnych) doświadczających jej negatywnych następstw. W badaniach empirycznych wykorzystano triangulację metod badawczych, wśród których główną metodą badawczą było wielokrotne studium przypadku. Wykorzystano również metodę klasyfikacji logicznej, analizę treści oraz analizę porównawczą. Główne wnioski i wkład w dyscyplinę naukową: Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na zidentyfikowanie 35 czynników porażek przedsiębiorstw w trakcie pandemii, które można zaliczyć do 7 kategorii: czynniki prawne i ekonomiczne, uwarunkowania sektorowe, klienci, uwarunkowania finansowe, zasobowe, kwestie zarządcze oraz sprzedażowe. Uzyskane wyniki badań, dzięki identyfikacji głównych źródeł problemów przedsiębiorstw w trakcie pandemii, mogą przyczynić się do ułatwienia opracowywania zarządczych sposobów kompensacji negatywnych zjawisk, będących jej następstwem.

**Słowa kluczowe:** Pandemia, COVID-19, czynniki porażek, przedsiębiorstwo, zarządzanie

## KEY FAILURE FACTORS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

**Abstract:** The COVID-19 pandemic has clearly affected the activities of enterprises in various sectors. In many cases, it caused rapid changes in the area of core activities, but also organizational changes or changes related to cooperation with the environment. Some of the companies felt the consequences of the pandemic negatively, noting a significant deterioration of results, slowdown in cooperation with various groups of stakeholders, which in some cases resulted in failures in many areas of activity. It is important to know the reasons for the failures observed among enterprises, especially those originating in crisis management processes. The aim of the study is to identify and categorize the key failure factors of enterprises from various sectors during the global COVID-19 pandemic based on empirical research among 20 enterprises (local and global) experiencing its negative consequences. In empirical research, the triangulation of research methods was used, among which the main research method was a multiple case study. The logical classification method, content analysis and comparative analysis were also used. Main conclusions and contribution to the scientific discipline: The conducted empirical research allowed to identify 35 failure factors during the pandemic, which can be classified into 7 categories: legal and economic factors, sector conditions, customers, financial and resource conditions, management and sales issues. The obtained research results, thanks to the identification of the main sources of problems of enterprises during a pandemic, may contribute to facilitating the development of management methods of compensating negative phenomena resulting from it.

**Keywords:** Pandemic, COVID-19, failure factors, enterprise, management

### 1. Wprowadzenie

Pandemia COVID-19 wprowadziła bezspornie nowe zasady funkcjonowania przedsiębiorstw w wielu sektorach. Prowadzenie działalności gospodarczej w nieznanych wcześniej warunkach globalnego kryzysu pandemicznego, dla wielu przedsiębiorstw stało się ogromnym problemem, z którym część z nich nie poradziła sobie dostatecznie dobrze, co skutkowało licznymi długofalowymi kłopotami z utrzymaniem ciągłości działania, a niejednokrotnie najgorszą z możliwych konsekwencji, czyli upadkiem, bankructwem lub wymuszonym, ale świadomym zaprzestaniem prowadzenia działalności.

Głównym celem niniejszego tekstu jest identyfikacja oraz kategoryzacja czynników porażek wybranych przedsiębiorstw z różnych sektorów w trakcie trwania globalnej pandemii COVID-19 wraz z wyłonieniem tych czynników, które można uznać za kluczowe w generowaniu ważących na przetrwaniu przedsiębiorstw problemów o zróżnicowanym podłożu. Za porażkę autorzy uznali wszelkie, związane z pandemią zakłócenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, które uniemożliwiły im prowadzenie działalności w takim zakresie i generowanie takich wyników jak przed jej wystąpieniem.

## 2. Kluczowe czynniki porażek jako kategoria wyjaśniająca dokonania przedsiębiorstw w okresie pandemii COVID-19

Niepowodzenia, porażki, kryzysy w przedsiębiorstwie, niezależnie od przyczyn, są zawsze wyzwaniem zarządczymi. Wymagają niezwykle dynamicznego, elastycznego wdrażania procedur antykryzysowych, zapobiegawczych, adaptacyjnych, ukierunkowanych na zachowanie ciągłości działania, nawet w ekstremalnie trudnych warunkach. Niestety niekiedy nawet tego typu działania nie przynoszą pożądanych efektów i skutkują upadkiem, bankructwem lub świadomym zaniechaniem działalności. Niezwykle istotne jest poznanie podłoża tego typu problemów przedsiębiorstw, a więc konkretnych czynników porażek w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Czynniki porażek można skategoryzować w oparciu o kryterium zakresu oraz celu. Przy realizacji projektów biznesowych, czynniki porażek można podzielić uwzględniając kryterium zakresu na: czynniki związane z wydajnością kierowników projektów, czynniki związane z członkami zespołów projektowych oraz czynniki zewnętrzne (Belassi i Tukel, 1996). Franco i Haase (2011) dokonali klasyfikacji czynników porażek małych i średnich przedsiębiorstw, dzieląc je na czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne. Do zewnętrznych czynników porażek w tym przypadku zaliczono: ograniczony dostęp do finansowania, złe warunki rynkowe, brak wsparcia instytucjonalnego, a także inicjatyw współpracy międzyorganizacyjnej. Do wewnętrznych czynników zaliczono natomiast: nieodpowiedni personel, słabości kadr menedżerskich, brak odpowiedniej strategii i wizji, nieodpowiedni kapitał społeczny, problemy kompetencyjne. Podział czynników porażek na egzogeniczne oraz endogeniczne był jeszcze wcześniej rekomendowany w odniesieniu do sektora MSP przez Theng i Boon (1996).

Czynniki porażek przedsiębiorstwa mogą być również rozróżniane na indywidualne oraz nieindywidualne, uzależnione od otoczenia przedsiębiorstwa, czyli głównie od uwarunkowań konkretnej branży (Nikolić i in., 2018). Omri i Frikha (2012) na podstawie badań wśród mikroprzedsiębiorstw, uważają, że przyczyny niepowodzeń w prowadzeniu działalności gospodarczej można pogrupować w oparciu o kilka kryteriów zasobowych, wydzielając czynniki porażek takie jak np.: słabe zaangażowanie i kompetencje, niewystarczające zasoby finansowe, słabości kapitału społecznego. Badania te pozycjonują zasoby ludzkie oraz społeczne jako krytyczne w faktycznym osiągnięciu sukcesu bądź porażki przez przedsiębiorstwa.

### **3. Pandemia COVID-19 jako nowy składnik otoczenia w działalności przedsiębiorstw**

Pandemia COVID-19 wraz z początkiem 2020 roku stała się nowym, nieznanym wcześniej składnikiem otoczenia przedsiębiorstw, generującym wiele problemów o charakterze finansowym, zasobowym, organizacyjnym czy logistycznym. Dla wielu przedsiębiorstw problemy te przerodziły się w poważne kryzysy wewnętrzne, niestety często kończące się koniecznością zaniechania prowadzenia działalności.

Niektóre przedsiębiorstwa z uwagi na przynależność do sektorów, których działalność została zablokowana przez restrykcje pandemiczne, z dnia na dzień stanęły przed sprostaniem wyzwaniu zachowania ciągłości działania przy zablokowanych wszelkich drogach możliwości osiągnięcia dotychczasowych przychodów. Mowa tutaj głównie o turystyce, hotelarstwie i gastronomii. W tych branżach pandemia wywołała między innymi problemy takie jak (Davahli i in., 2020): utrata miejsc pracy, negatywny wpływ na przychody, spadek popytu, słabe perspektywy odbudowy, zagrożenie bezpieczeństwa i zdrowia pracowników oraz klientów, zmiana zachowań i preferencji klientów. Kumulacja tych problemów spowodowała, że sytuacja pandemiczna stała się dla zarządzających tymi przedsiębiorstwami nowym wyzwaniem, wymuszającym dynamiczną intensyfikację działań w obszarze zarządzania kryzysowego (Kaushal i Srivastava, 2021).

Problemy z bezprecedensowymi spadkami popytu odnotowały również przedsiębiorstwa handlowe. Sieci handlowe ucierpiały w trakcie pandemii w zasadzie bez większych możliwości zrekompensowania odnotowanych strat, głównie w następstwie przymusowego lockdownu gospodarek na całym świecie. Według danych Unctad (2020) pandemia COVID-19 już w pierwszym kwartale 2020 roku doprowadziła do 3% spadku światowego handlu. Bardzo dotkliwie odczuli to np. sieci odzieżowe, zmuszone do likwidacji wielu stacjonarnych punktów sprzedaży. Powstałe w następstwie tego ogromne straty nie były możliwe do zrekompensowania nawet poprzez dynamiczny rozwój handlu online. Innego typu problemy związane z handlem, dotknęły w trakcie COVID-19 producentów lub dystrybutorów dóbr luksusowych. Ponieśli oni duże straty głównie ze względu na spadek dochodów dotychczasowych grup zamożnych klientów. Według danych Bain & Company (2020) sprzedaż dóbr luksusowych spadła w roku 2020 o 23% w stosunku do przedpandemicznego roku 2019.

Pandemia COVID-19 również w sposób negatywny dotknęła przemysł petrochemiczny. Wywołała bowiem globalny spadek wydobycia ropy naftowej, jej cen oraz popytu na nią, jak też ograniczenia w przemieszczaniu i transporcie. W następstwie tych wydarzeń znacznie ucierpiały koncerny paliwowe oraz inne przedsiębiorstwa zajmujące się sprzedażą hurtową oraz detaliczną produktów naftowych (McKinsey, 2020).

Wśród przedsiębiorstw, dla których pandemia COVID-19 stała się istotnym źródłem problemów, znajdują się również takie, których działalności nie zostały bezpośrednio zablokowane restrykcjami pandemicznymi, lecz które nie miały możliwości neutralizowania ogólnogospodarczych skutków pandemii np. dzięki zmianie strategii asortymentowych czy przeniesieniu kluczowych wymiarów działalności do przestrzeni online. Mowa tu o instytucjach finansowych lub przedsiębiorstwach z branży budowlanej. Przykładem są banki, wśród których według analiz Deloitte (2020), odbicie gospodarcze pandemii będzie odczuwane jeszcze przez długi czas, ze względu na m.in.: zaostrzenie warunków udzielania kredytów, podwyższenie ryzyka kredytowego czy wzrost wskaźnika kredytów zagrożonych. Kolejnym przykładem są firmy deweloperskie, które w trakcie pandemii doświadczyły takich problemów jak np.: rosnące koszty oraz zmniejszone możliwości inwestycyjne, utrata pracy w budownictwie, problemy z dostawami materiałów, utrata dochodów przez najemców (KPMG, 2020).

#### **4. Metodyka badań empirycznych**

Celem badań empirycznych była identyfikacja oraz kategoryzacja czynników porażek wybranych przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19. W procesie badawczym sformułowano następujące pytania badawcze:

Pytanie 1. Jakie czynniki zadecydowały o porażkach badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19?

Pytanie 2. Jakie kategorie tworzą zidentyfikowane czynniki porażek badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19?

Pytanie 3. Które ze zidentyfikowanych czynników porażek badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19 należy uznać za kluczowe?

Badaniami objęto 20 przedsiębiorstw, które odnotowały porażki w okresie pandemii COVID-19. Przedsiębiorstwa zakwalifikowano do badań w trybie doboru celowego. Za główne kryterium doboru uznano różnorodność przypadków, która umożliwiła porównanie uzyskanych wyników badań oraz kryterium zasięgu działalności (lokalnego bądź globalnego). Do badań wybrano więc przedsiębiorstwa reprezentujące różne sektory, tj.: AccorHotels, Hotele Gołębiowski, Pizza Hut, Gastromal Group, JCPenney, Centra Handlowe M1, Inditex, LPP, Kering, Wittchen, BP, LOTOS, Santander, Alior Bank, Simon Property Group, Archicom, FORTE, Erbud, Uber, Jack Wolfskin.

Badania empiryczne zostały zrealizowane w konwencji badań jakościowych przy wykorzystaniu triangulacji metod badawczych. Główną metodą badawczą było wielokrotne studium przypadku (Yin, 2003). Pomocniczo wykorzystano również metodę klasyfikacji logicznej (Bailey, 1994; Saran, 2014), analizę treści (White i Marsh, 2006), analizę

porównawczą (Esser i Vliegenthart, 2017) w wariacie porównania zamkniętego, gdzie wybrane do badania jednostki są dobrane a priori przed badaniem (Konecki, 2000) egzemplifikację (Kaźmierska, 2018).

W procesie badawczym korzystano z następujących źródeł danych empirycznych z 2020 roku: 1) danych bezpośrednio pozyskanych z badanych przedsiębiorstw, w postaci: informacji zamieszczonych na ich oficjalnych stronach internetowych oraz w social media, autoryzowanych wypowiedzi ich przedstawicieli oraz udostępnianych dokumentów wewnętrznych (w tym raportów okresowych), 2) profesjonalnych raportów dotyczących analizy wpływu pandemii COVID-19 na działalność przedsiębiorstw, 3) wypowiedzi ekspertów gospodarczych i społecznych.

## 5. Wyniki

W procesie badawczym zidentyfikowaliśmy 35 różnych czynników porażek badanych przedsiębiorstw w trakcie trwania pandemii COVID-19. Wykorzystując jednostopniową klasyfikację logiczną oraz spełniając przy doborze kategorii wymagane przez rygor tej metody kryteria wyczerpywalności oraz rozłączności, czynniki te zaliczyliśmy do następujących 7 kategorii:

- Prawo i ekonomia, w tym 5 czynników: ograniczenie działalności, zakaz pobierania opłat, brak pomocy, obostrzenia sanitarne, spadek stóp procentowych.
- Sektor, w tym 4 czynniki: spadek cen i marż, destabilizacja popytu, globalny spadek podaży, problemy logistyczne.
- Klienci, w tym 6 czynników: kłopoty klientów, zmiany zachowań zakupowych, zmiany metod pracy, długoterminowe umowy, konieczność ustępstw, zła struktura klientów.
- Finanse, w tym 6 czynników: zła sytuacja wyjściowa, brak rezerw finansowych, strategia oparta o dług, dodatkowe koszty, wysokie koszty stałe, problemy z szybką redukcją kosztów.
- Zasoby, w tym 4 czynniki: duży personel stały, nadmiar inwestycji rzeczowych, duże zapasy, epidemia wśród pracowników.
- Zarządzanie, w tym 6 czynników: niedopasowanie strategii, słabe prognozowanie, opieszałość decyzyjna, przecenianie możliwości przetrwania, brak dywersyfikacji produktów, brak dywersyfikacji lokalizacji.
- Sprzedaż, w tym 4 czynniki: dominacja sprzedaży stacjonarnej, mała digitalizacja sprzedaży, ograniczenia cyfrowej sprzedaży, zbyt wolna cyfrowa transformacja.

Szczegółowo wszystkie zidentyfikowane czynniki porażek wraz z analizą ich wystąpienia w przypadku badanych przedsiębiorstw zostały przedstawione w Tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki porażek badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19

Przedsiębiorstwa	AccorHotels	Hotele Golebiewski	Pizza Hut	Gastronom Group	JCPenney	Centra Handlowe M1	Inditex	LPP	Kering	Wittchen	BP	LOTOS	Santander	Alior Bank	Simon Property Group	Archicom	FORTE	Erbud	Uber	Jack Wolfskin	Razem	
Czynniki porażek																						
<b>PRAWO I EKONOMIA</b>																						
ograniczenie działalności	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
zakaz pobierania opłat	✓	✓	✓	✓	✓	✓																6
brak pomocy	✓	✓	✓	✓	✓	✓																6
obostrzenia sanitarne	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓	14
spadek stóp procentowych	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓	✓								8
<b>SEKTOR</b>																						
spadek cen i marż					✓	✓					✓	✓	✓	✓							✓	7
destabilizacja popytu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
globalny spadek podaży											✓	✓	✓	✓								2
problemy logistyczne									✓	✓	✓	✓							✓			5
<b>KLIENCI</b>																						
kłopoty klientów	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
zmiany zachowań zakupowych					✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓							✓	9
zmiany metod pracy															✓	✓			✓			3
długoterminowe umowy				✓	✓	✓																3
konieczność ustępstw					✓	✓																2
zła struktura klientów		✓																✓	✓			3
<b>FINANSE</b>																						
zła sytuacja wyjściowa					✓																	1
brak rezerw finansowych	✓	✓		✓																		3
strategia oparta o dług		✓		✓																		2
dodatkowe koszty							✓	✓		✓			✓	✓								5
wysokie koszty stałe	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
problemy z szybką redukcją kosztów	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
<b>ZASOBY</b>																						
duży personel stały	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
nadmiar inwestycji rzeczowych		✓																				1
duże zapasy							✓	✓	✓	✓											✓	5
epidemia wśród pracowników																	✓					1
<b>ZARZĄDZANIE</b>																						
niedopasowanie strategii	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
słabe prognozowanie	✓	✓		✓																		3
opieszność decyzyjna							✓	✓	✓	✓											✓	5
przecenianie możliwości przetrwania		✓																				1
brak dywersyfikacji produktów															✓	✓			✓		✓	4
brak dywersyfikacji lokalizacji			✓	✓	✓	✓	✓	✓													✓	7
<b>SPRZEDAŻ</b>																						
dominacja sprzedaży stacjonarnej			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓											✓	9
mała digitalizacja sprzedaży			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓											✓	9
ograniczenia cyfrowej sprzedaży					✓	✓									✓	✓			✓		✓	6
zbyt wolna cyfrowa transformacja								✓	✓													2

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku pierwszej grupy czynników, z kategorii prawo i ekonomia, które mają swoje źródła we wprowadzanych w odpowiedzi na wystąpienie pandemii regulacjach prawnych, najczęściej występującym czynnikiem wśród badanych przedsiębiorstw jest ograniczenie działalności. Czynnikiem ten dotknął przedsiębiorstwa przede wszystkim z tych sektorów, które

w trakcie pandemii z powodu restrykcji prawnych nie mogły prowadzić swoich działalności albo w ogóle, albo zostało to częściowe lub znacznie ograniczone (np. hotele, gastronomia, podmioty handlowe). Drugim pod względem częstości występowania czynnikiem porażek w tej grupie są obostrzenia sanitarne, powodowały między innymi brak dostępu do klientów w standardowych, stacjonarnych kanałach sprzedaży. W tej grupie czynników badane przedsiębiorstwa dosyć często doświadczyły również negatywnego wpływu spadku stóp procentowych, pomijania ich w decyzjach pomocowych oraz wprowadzenia bezwzględnego zakazu pobierania opłat od kontrahentów.

W kategorii sektorowych czynników porażek, wszystkie badane przedsiębiorstwa najczęściej napotkały problemy związane ze znaczną destabilizacją dotychczas odnotowywanego popytu na produkty i usługi. Dosyć częstą przyczyną niepowodzeń przedsiębiorstw było również zjawisko spadku cen oraz marż, wpływające negatywnie na wyniki finansowe. Czynnikiem ten miał szczególne znaczenie dla centrów handlowych, banków czy przedsiębiorstw przemysłu petrochemicznego. Część badanych przedsiębiorstw doświadczała również istotnych problemów logistycznych, głównie związanych z zakłóceniami w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw.

Wiele problemów w trakcie pandemii COVID-19 zidentyfikowały również przedsiębiorstwa w obszarze relacji z klientami. Najczęstszym czynnikiem porażek w tej kategorii, dotyczącym wszystkich badanych przedsiębiorstw były kłopoty dotychczasowych docelowych grup klientów, dotyczące głównie spadku ich zdolności zakupowych. Również zmiany zachowań zakupowych polegające na odejściu od tradycyjnego, stacjonarnego sposobu robienia zakupów na rzecz transakcji elektronicznych, spowodowały liczne problemy badanych przedsiębiorstw, głównie centrów i sieci handlowych, banków czy producentów dóbr luksusowych.

Jednymi z najistotniejszych problemów warunkujących niejednokrotne porażki badanych przedsiębiorstw w trakcie pandemii, były czynniki finansowe. Wszystkie badane przedsiębiorstwa musiały się bowiem zmierzyć z problemem wysokich kosztów stałych oraz trudnościami ich redukcji w krótkim czasie, co powodowało, że spadkowi przychodów nie odpowiadał adekwatny spadek kosztów działalności. Znaczenie w skali generowanych problemów, miały też np. dodatkowe koszty czy brak rezerw finansowych na ich pokrycie.

W obszarze czynników zasobowych, wszystkie badane przedsiębiorstwa doświadczyły problemów związanych z dużym personelem stałym. Niektóre przedsiębiorstwa dysponowały również dużymi stanami zapasów materiałów i wyrobów gotowych (np. sieci handlowe, producenci dóbr luksusowych), co oznaczało problemy z ich zbyciem i związaną z tym dodatkową presją na obniżanie cen i marż.

Wielu czynników porażek badanych przedsiębiorstw można upatrywać w niewłaściwym zarządzaniu w sytuacji kryzysowej takiej jak pandemia COVID-19. Jak się okazuje, wszystkie poddane badaniom przedsiębiorstwa prezentowały niedopasowaną do zachodzących zmian strategię, cechującą się m.in.: małą mobilnością oraz brakiem adekwatnych opcji działania



w sytuacji kryzysu. Istotnymi czynnikami okazały się również opieszałość decyzyjna odpowiadająca za niewystarczająco pilne reagowanie na kryzysy, jak też brak dywersyfikacji produktów (np. w firmach budowlanych) oraz brak dywersyfikacji lokalizacji (np. w przypadku przedsiębiorstw handlowych oraz gastronomicznych, które większą część punktów sprzedaży ulokowały w galeriach handlowych).

Ostatnią grupę czynników porażek stanowią te związane z procesem sprzedaży. Najczęstszym problemem wśród badanych przedsiębiorstw okazała się być wypracowany jeszcze przed pandemią model sprzedaży, oparty o dominację sprzedaży stacjonarnej, typowy dla sieci handlowych czy gastronomii. Oczywiście w tym przypadku bliźniaczym czynnikiem był niski stopień digitalizacji procesów sprzedaży. Konieczność gwałtownego przechodzenia na zdalne formy sprzedaży obnażyła również słabości takie jak niewystarczająco szybka transformacja cyfrowa przedsiębiorstw lub obiektywne jej ograniczenia (jak np. w przypadku galerii handlowych).

Zidentyfikowane czynniki tworzą swoisty obraz okoliczności, które miały wpływ na liczne problemy przedsiębiorstw w trakcie pandemii COVID-19. Spośród zidentyfikowanych czynników można wytypować te, które stały się kluczowymi czynnikami porażek w trakcie globalnej pandemii. Za kryterium uznania czynnika za kluczowy można uznać częstość jego występowania w przypadku badanej grupy przedsiębiorstw. Wówczas za kluczowe czynniki porażek można uznać te, które dotyczyły wszystkich badanych przedsiębiorstw, a więc: destabilizacja popytu, kłopoty klientów, wysokie koszty stałe, problemy z szybką redukcją kosztów, duży personel stały oraz niedopasowanie strategii.

## 6. Wnioski

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na zidentyfikowanie szeregu różnorodnych czynników, które bezpośrednio lub pośrednio przyczyniły się do porażek przedsiębiorstw w trakcie trwania pandemii COVID-19. Można je podzielić na czynniki wewnętrzne, czyli: uwarunkowania finansowe, zasobowe, kwestie zarządcze oraz sprzedażowe, jak też czynniki o charakterze zewnętrznym, mające swoje źródło w otoczeniu przedsiębiorstw, czyli: czynniki prawno-ekonomiczne, uwarunkowania sektorowe oraz klienci. Badania pozwoliły również na wyłonienie tych czynników, które można uznać za kluczowe w generowaniu pandemicznych problemów badanych przedsiębiorstw.

Głównym wnioskiem wynikającym z przeprowadzonych badań jest fakt, iż na wystąpienie większości czynników porażek badane przedsiębiorstwa nie miały wpływu. Były to zjawiska zewnętrzne, którym nie można było zapobiec. Jedynym sposobem podejmowania prób radzenia sobie z tego typu zjawiskami, szczególnie dla przedsiębiorstw z sektorów bezpośrednio dotkniętych lockdownem i restrykcjami pandemicznymi, było projektowanie skutecznych

Kluczowe czynniki...

działań adaptacyjnych, co niestety nie zawsze się udawało. Ponadto istotnymi czynnikami wpływającymi na skalę porażek były również nieskuteczne działania zarządcze.

## Bibliografia

1. Bailey, K.D. (1994). *Typologies and Taxonomies – An Introduction to Classification Techniques*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
2. Bain & Company (2020). Covid-19 crisis pushes luxury to sharpest fall ever but catalyses industry's ability to transform. [https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2020/covid\\_19\\_crisis\\_pushes\\_luxury\\_to\\_sharpest\\_fall\\_ever\\_but\\_catalyses\\_industrys\\_ability\\_to\\_transform/](https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2020/covid_19_crisis_pushes_luxury_to_sharpest_fall_ever_but_catalyses_industrys_ability_to_transform/) (Dostęp: 30.01.2022).
3. Belassi, W., Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), pp. 141-151. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)
4. Davahli, M.R., Karwowski, W., Sonmez, S., Apostolopoulos, Y. (2020). The Hospitality Industry in the Face of the COVID-19 Pandemic: Current Topics and Research Methods. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 7366, pp. 1-20. doi: 10.3390/ijerph17207366
5. Deloitte (2020). COVID-19 CEE banking sector impact survey. First symptoms of the coronavirus outbreak. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/financial-services/articles/Wplyw-COVID-19-na-sektor-bankowy-w-Europie-Srodkowo-Wschodniej.html> (Dostęp: 30.01.2022).
6. Esser, F., Vliegthart, R. (2017). *Comparative Research Methods* [w:] J. Matthe (red.). The International Encyclopedia of Communication Research Methods, John Wiley & Sons, pp. 1-22.
7. Franco, M., Haase, H. (2011). Failure factors in small and medium-sized enterprises: Qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), pp. 503-521. doi:10.1007/s11365-009-0124-5
8. Kaushal, V., Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, 92, pp. 1-9. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102707
9. Kaźmierska, K. (2018). Doing Biographical Research-Ethical Concerns in Changing Social Contexts. *Polish Sociological Review*, 3(203), pp. 393-411.
10. Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN.
11. KPMG (2020). The implications of COVID-19 for the real estate industry. <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/nl/pdf/2020/services/the-implications-of-covid-19-for-the-real-estate-industry.pdf> (Dostęp: 7.02.2022).
12. McKinsey (2020). Oil and gas after COVID-19: The day of reckoning or a new age of opportunity? <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Oil%20and%20Gas/Our%20Insights/Oil%20and%20gas%20after%20COVID%2019%20The%20day%20of%20reckoning%20or%20a%20new%20age%20of%20opportunity/Oil-and-gas-after-COVID-19-v4.pdf> (Dostęp: 30.01.2022).
13. Nikolić, N., Jovanović, I., Nikolić, Đ., Mihajlović, I., Schulte, P. (2018). Investigation of the Factors Influencing SME Failure as a Function of Its Prevention and Fast Recovery after Failure. *Entrepreneurship Research Journal*. <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0030>
14. Omri, A., Frikha, M. (2011). Failure Factors in Tunisian Micro-enterprises: Introspection through Cognitive Mapping. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(4), pp. 493-512. <https://doi.org/10.1080/08276331.2011.10593550>
15. Saran, J. (2014). Classification and typologies as tools for pedagogical empirical research improvement. *Studia i Prace Pedagogiczne*, 1, pp. 13-30.
16. Theng, L.G, Boon, J.L.W. (1996). An exploratory study of factors affecting the failure of local small and medium enterprises. *Journal of Management*, 13, pp. 47-61. <https://doi.org/10.1007/BF01733816>
17. Unctad (2020). Textile and garment supply chains in times of COVID-19: challenges for developing countries. <https://unctad.org/es/node/3024> (Dostęp: 30.01.2022).
18. White, M.D., Marsh, E.E. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library Trends*, 55(1),

Kluczowe czynniki...

pp. 22-45. doi:10.1353/lib.2006.0053

19. Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.