


OKRESOWA RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW PODCZAS PANDEMII COVID-19 – ANALIZA PRZYPADKU PRZEDSIĘBIORSTWA PASSAN


Żaklina Jabłońska^{1*}, Sergiusz Wojciechowski²

¹ Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Polska

² PPH PASSAN Sp. j. Andrzej Wojciechowski

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie przykładu zastosowania okresowej restrukturyzacji jako metody szybkiej adaptacji do pojawiających się szans. Opisano, jak jej zastosowanie może przyczynić się do zwielokrotnienia zysków, nawet w okresie tak trudnym, jakim był czas pandemii. We wstępie przedstawiono sytuację przedsiębiorstw z sektora MŚP podczas pandemii COVID-19 i wskazano na konieczność ich adaptacji do zmieniającego się otoczenia. W celu zaprezentowania zdolności małych przedsiębiorstw do szybkiej adaptacji do nowych warunków podczas pandemii COVID-19 i jej wpływu na podniesienie konkurencyjności wykorzystano analizę literatury oraz dostępne raporty. Wskazany obszar teoretyczny był podstawą do wyznaczenia ram badawczych dla omawianego problemu. W celu zobrazowania potencjału wykorzystania czasowej restrukturyzacji wykorzystano metodę studium przypadku, która jest odpowiednia dla zrozumienia rozwoju zjawisk w pewnym kontekście. Z wykorzystaniem metody wywiadu i obserwacji stworzone zostało studium przypadku. W prezentowanym jego fragmencie przedstawiono, jak odpowiednio zaadaptowana zmiana wpłynęła nie tylko na poprawę pozycji przedsiębiorstwa, ale również na zwiększenie zysków z pojawiającej się okazji. W podsumowaniu podkreślono konieczność nieustannej obserwacji otoczenia, wykorzystywania pojawiających się szans i rolę dużej elastyczności w procesie adaptacji do zmian, szczególnie w firmach z sektora MŚP. Firmy, które cechuje taka elastyczność, lepiej poradziły sobie w czasie pandemii i mają również większą szansę na obronę przed nadchodzącym kryzysem gospodarczym, co może stanowić przedmiot dalszych badań i dyskusji.

¹ Żaklina Jabłońska, dr, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź, Polska, zaklina.jablonska@wz.uni.lodz.pl,
 <https://orcid.org/0000-0001-5848-6195>

² Sergiusz Wojciechowski, mgr, PPH PASSAN Sp. j. Andrzej Wojciechowski, ul. Wschodnia 3, 09-540 Sanniki, Polska, handlowy@passan.com.pl,  <https://orcid.org/0009-0001-4985-2066>

* Autor korespondencyjny: Żaklina Jabłońska, zaklina.jablonska@wz.uni.lodz.pl

Słowa kluczowe: branża pasmanteryjna, elastyczność MŚP, organizacje uczące się, pandemia COVID-19, restrukturyzacja

Kody klasyfikacji JEL: M21, D22

Wprowadzenie

Krippendorff (2020) napisał, że „droga w kierunku innowacji rozpoczyna się wtedy, kiedy ktoś dostrzega pewną okazję i podejmuje działania, żeby ją wykorzystać”. Czas pandemii, mimo iż był to trudny dla wielu przedsiębiorców okres, stworzył na szczęście również miejsca dla takich okazji. Nie wszystkim udało się je dostrzec i nie wszyscy odważyli się podjąć wystarczająco szybko działania, by po nie sięgnąć. Można było obserwować w tym czasie, jak firmy dopasowują swoje modele do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Zmiany te dotyczyły różnych obszarów, czasami samej relacji z klientem bądź dostawcami, aż po zmiany w oferowanych zasobach, a nawet nowej propozycji wartości.

Celem artykułu jest przybliżenie zastosowania okresowej restrukturyzacji, jako metody szybkiej adaptacji do pojawiających się szans. Autorzy opisali, jak jej zastosowanie może przyczynić się do zwielokrotnienia zysków nawet w okresie tak trudnym, jakim był czas pandemii.

Przegląd literatury

O doborze metod zarządzania procesem restrukturyzacji w warunkach ciągłych i niespodziewanych zmian pisał m.in. Marciniak (2016). Opracowanie to zawiera również znakomity przegląd literatury poświęcony tematyce restrukturyzacji.

Analizując literaturę w ww. temacie, napotykałyśmy wiele problemów, takich jak kłopoty organizacyjne, personalne, związane z ryzykiem bądź ogólną niechęcią do zmiany. Wszystkie te problemy odsunęła na bok pandemia, bo priorytetem dla wielu stawało się przetrwanie, co sprzyjało mobilizowaniu sił wewnątrz organizacji³. Nie chodzi tu oczywiście o bagatelizowanie ryzyka podejmowanych działań, ale o fakt, iż nadrzędnym celem każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie zysku jego właścicieli, a także powiązanych z nim interesariuszy, w tym także pracowników. I niepodejmowanie żadnych działań, wynikające z braku umiejętności dopasowania się do wyjątkowo turbulentnego otoczenia, było gorsze niż podejmowanie takich prób. Firmy, które aktywnie funkcjonowały, obserwując globalne działania, często szybko sięgały po pojawiające się okazje. Równie szybka jak ich reakcja musiała być adaptacja do nowych warunków. Często konieczna była zmiana dotychczas stosowanej strategii. Jeżeli zmiana ta była istotna, w literaturze określano ją mianem restrukturyzacji. Ma ona wtedy na celu dopasować cele przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, przystosowując jego organizację, ekonomikę, kadry i technikę (Garstka, 2006). Warto zwrócić uwagę na fakt, iż wprowadzona zmiana nie musi być stała, tylko może dotyczyć z góry założonego okresu, podczas którego umożliwi

³ Ta wewnętrzna mobilizacja jest charakterystyczna dla MŚP i to nie tylko w Polsce (więcej: Giunipero et al., 2021).

przedsiębiorstwu efektywne wykorzystanie pojawiającej się szansy. Mówimy wtedy o restrukturyzacji okresowej.

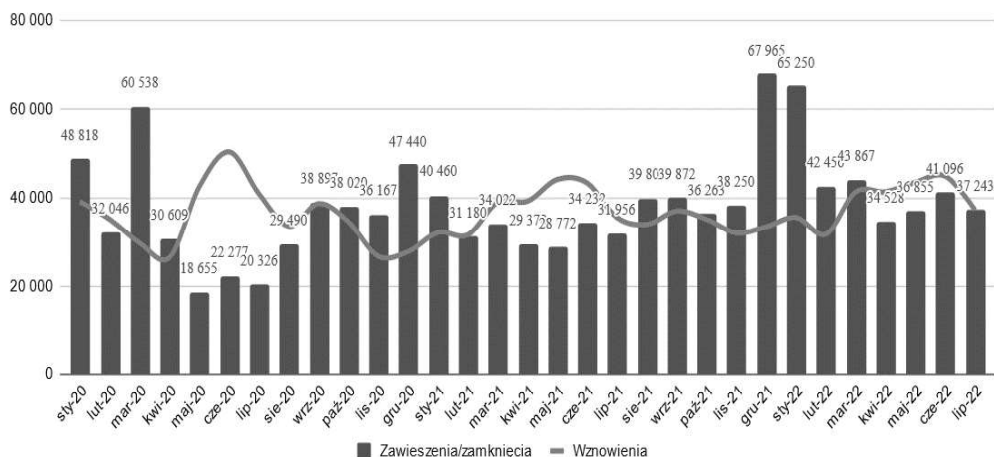
Zgodnie z tym, co pisali Teece i inni (1997), „liderzy małych firm powinni integrować, budować i rekonfigurować wewnętrzne i zewnętrzne kompetencje w celu sprostania szybko zmieniającym się środowiskom, urzeczywistniając ich dynamiczne możliwości”. Z kolei Lusiantoro i inni (2022) podkreślają, że „tradycyjnie kompetencje wewnętrzne ocenia się na podstawie zdolności organizacji do konfigurowania i zarządzania zasobami wewnętrznymi [...]. W dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu rynkowym rzadko osiąga się długoterminową przewagę konkurencyjną. Zamiast tego jest wysoce prawdopodobne, że organizacje będą dążyć do »przejściowych korzyści« poprzez wychwytywanie możliwości pojawiających się na rynku” (Eisenhardt & Martin, 2000). W odpowiedzi na ten zmieniający się paradygmat organizacje muszą nie tylko zmodyfikować konfigurację swoich zasobów, ale także wprowadzić „poczucie porażki”, co jest kluczowe dla promowania wewnętrznego środowiska uczenia się (Kim, 1998; Lusiantoro et al., 2022). Jedyńm z takich obszarów, który okazał się podczas pandemii wyjątkowo kłopotliwy, były zakłócenia w łańcuchach dostaw i wysokie koszty transportu. I choć po pandemii zostały z tego wyciągnięte lekcje i dużo mówi się o skracaniu łańcuchów dostaw (a nawet w pewnym zakresie o re- bądź nearshoringu) (Butollo & Staritz, 2022), to podczas pandemii była to szansa dla wielu firm, by rozpocząć produkcję dla lokalnych odbiorców – i taką właśnie szansę wykorzystało przedstawione w dalszej części artykułu przedsiębiorstwo, wprowadzając restrukturyzację okresową.

Strategie przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19

Od ponad 20 lat mówi się o organizacjach uczących się, czyli tych, które mają zdolność przetrwania dzięki szybkiemu dostrzeganiu zmian i wysokiej zdolności adaptacyjnej. Pandemia potwierdziła, że małe firmy są bardziej zwinne (bo nie mają tych wszystkich struktur co duzi gracze) (Kozielski, 2022). Niezależnie od tego, czy pandemia była „szarym nosorożcem” czy „czarnym łabędziem” – niezaprzeczalny jest fakt, że zaskoczyła większość przedsiębiorców na całym świecie, stając się przyczyną globalnego kryzysu. O ile wielkie firmy miały też odpowiednio duże fundusze, by przetrwać ten ciężki czas, o tyle małe firmy musiały reagować dużo szybciej i zwinniej. Modele biznesowe często przekształcane były na bieżąco, w oparciu o zmieniające się oczekiwania klientów i dostępne zasoby. Obserwacje działań przedsiębiorców z sektora MŚP na globalnym rynku potwierdzają ich ogromną elastyczność i kształtują współczesne spojrzenie na sposoby, w jakie przedsiębiorcy ci mogą przyczynić się do dobrobytu społecznego w czasach ogromnych wstrząsów gospodarczych i społecznych. Kryzys związany z pandemią COVID-19 jest bardziej dotkliwy niż poprzednie kryzysy, a przedsiębiorczość jako działalność społeczno-gospodarcza umożliwia społeczeństwu wyjście z kryzysu (Ratten, 2021).

Według danych GUS (GUS, 2021) w Polsce mimo trudnej sytuacji gospodarczej w 2020 roku liczba przedsiębiorstw z sektora MŚP w stosunku do roku 2019 wzrosła o 2,3%, jednak wartość przychodów ogółem w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo spadła do poziomu 2,3 mln zł (w stosunku do 2,4 mln zł w 2019 roku). Również

liczba zawieszonych i zamkniętych w dużym stopniu zależała od obowiązujących w Polsce ograniczeń. Wyraźny wzrost w marcu 2020 roku wynikał z niepewności przedsiębiorców związanej z rozprzestrzenianiem się wirusa. W kolejnych miesiącach liczba zawieszonych i zamkniętych zaczęła spadać, aż do jesieni, kiedy ponownie obserwowaliśmy kolejny wzrost zakażeń, co na wykresie obrazuje kolejny skok zawieszonych działalności (Rysunek 1).



Rysunek 1. Liczba zawieszonych i zamkniętych firm (luty 2020 – luty 2022)

Źródło: (Aleo.com, 2022)

Przełom lat 2021 oraz 2022 również przyniósł znaczny wzrost liczby zawieszonych, ale tym razem (co ciekawe) był to efekt zapowiadanych dla przedsiębiorców zmian w systemie podatkowym (Aleo.com, 2022). Dane te potwierdzają tezę, że firmy z sektora MSP zamknięcia traktują jako ostateczność (wyniki badań ze Stanów Zjednoczonych wskazują, że małe firmy traktują upadłość jako ostatnią deskę ratunku) (Gotberg, 2021).

Metodyka badawcza

W celu zaprezentowania zdolności małych przedsiębiorstw do szybkiej adaptacji do nowych warunków podczas pandemii COVID-19 i jej wpływu na podniesienie konkurencyjności wykorzystano analizę literatury oraz dostępnych raportów. Wskazany obszar teoretyczny był podstawą do wyznaczenia ram badawczych dla omawianego problemu. W celu zobrazowania potencjału wykorzystania czasowej restrukturyzacji zastosowano metodę studium przypadku, która według Yin (2009) jest odpowiednia dla zrozumienia rozwoju zjawisk w pewnym kontekście. Z wykorzystaniem metody wywiadu i obserwacji stworzone zostało studium przypadku. W prezentowanym jego fragmencie autorzy przedstawili, jak odpowiednio zaadaptowana zmiana wpłynęła nie tylko na poprawę pozycji przedsiębiorstwa, ale również na zwiększenie zysków z pojawiającej się okazji.

Charakterystyka przedsiębiorstwa PASSAN

Dane zebrane do analizy prezentowanego studium przypadku pochodzą z danych finansowych udostępnionych przez właścicieli firmy PASSAN oraz z przeprowadzonych konsultacji merytorycznych i informacji udostępnionych na stronie internetowej. Opis powstał we współpracy z badaną firmą.

Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe PASSAN Sp. j. Andrzej Wojciechowski powstało w 1991 roku. Obecnie PASSAN (Passan.com.pl, 2022) to producent pasmanterii liczący się zarówno na polskim, jak i europejskim rynku. Dysponuje nowoczesnym parkiem maszynowym oraz personelem, gwarantując wysoką jakość oferowanych produktów i niezawodną obsługę. Zdobyte przez lata doświadczenie, duży potencjał produkcyjny i najwyższej jakości surowce pozwoliły właścicielom pozyskać wielu kontrahentów w kraju i za granicą. W swojej ofercie firma posiada: chwosty, chwościki, frędzle, taśmy z pomponikami, taśmy dekoracyjne z chwościkami, taśmy koralikowe, taśmy ozdobne, taśmy tekstylno-metalizowane, taśmy metalizowane leońskie, sznury dekoracyjne, sznury metalizowane, gumokoronki, gumy, wstążki kwiatowe, koraliki akrylowe, koraliki fłokowane, koraliki perłowe, pomponiki, zasłony sznurkowe, koronki oraz przędze metalizowane. Obecnie PASSAN ma w ofercie ponad 400 produktów w szerokiej gamie kolorystycznej i stylistycznej, co czyni go największym producentem pasmanterii w Polsce oraz daje mu pozycję silnego gracza na rynku europejskim. Firma stawia także na wysoką jakość produktów i umiarkowaną cenę sprzedaży, co w czasach powszechnego importu z Chin jest nie lada wyzwaniem, ale jednocześnie stanowi bardzo duży atut przedsiębiorstwa.

Strategię produktową realizowaną przez firmę PASSAN można zakwalifikować do grupy strategii imitacji produktu konkurentów. Nie jest to jednak biernie kopiowanie wyrobu – firma opiera się na zasadzie „second but better”. Firma wprowadza na rynek produkt podobny do konkurencyjnego – ulepszony, pozbawiony ewentualnych wad i dopasowany do potrzeb konsumenta. Produkt ma cechować przede wszystkim wysoka jakość. Pod tym kątem kalkulowana jest cena, której poziom nie powinien przekraczać ceny poziomu pierwowzoru (na początku jest zazwyczaj niższa, a dopiero po przyjęciu się na rynku może ona ulegać zmianie). Obok materialnej postaci tak zwanego „rdzenia” produktu każdy produkt poszerzany jest o dodatkowe usługi:

- łatwość kontaktu ze sprzedawcą i szybkość reakcji na postulaty klienta,
- możliwość uzyskania informacji i porad,
- pewność i terminowość dostaw,
- gwarancja wymiany produktu wadliwego, a także możliwość wymiany produktu lub zwrotu pełnowartościowego produktu w pewnych sytuacjach (np. gdy kontrahent kończy swoją działalność) czy też wymiana na produkt w innym kolorze.

Usługi te mają stwarzać dla nabywcy dodatkową wartość oraz użyteczność i współokreślać rynkowy wizerunek firmy.

W celu realizacji założeń strategii produktowej firma dysponuje świetnie wyposażonym parkiem maszynowym. Są to dwie hale produkcyjne w całości wypełnione maszynami, które odpowiadają za produkcję około 70% oferty przedsiębiorstwa. Pozostałe produkty są dobrami importowanymi, rzadko ulegającymi modyfikacjom

przez firmę PASSAN. Park ten jest systematycznie modyfikowany i ulepszany przez doświadczony zespół mechaników, aby jak najlepiej odpowiadać na potrzeby obecnego rynku, co zostanie dokładniej przedstawione przy opisywaniu działań podczas pandemii COVID-19.

Działalność przedsiębiorstwa PASSAN w trakcie pandemii COVID-19

Przełom lat 2019/2020 przyniósł niepokojące wieści z Azji. Wzrastająca liczba zakażeń wirusem SARS-CoV-2 powodowała paraliż całego kraju, a wraz ze identyfikowaniem podobnych przypadków w krajach europejskich świat musiał przygotować się na globalną walkę z wirusem. Rynek pasmanteryjny dosyć późno zareagował na te wydarzenia. Kluczowym momentem było zamknięcie granic Chin, co oznaczało, że nie mógł wypłynąć żaden frachtowiec z towarem. Masowe zakażenia powodowały także, że wszelkie dostawy były opóźnione lub niepełne. Powodowało to braki w stanach magazynowych przedsiębiorstw z branży oraz utrudniało, a w skrajnych przypadkach zatrzymywało produkcję.

Zakazy zgromadzeń spowodowały odwołanie imprez okolicznościowych. Z tego powodu sezonowość produktów przedsiębiorstwa PASSAN została zachwiana. Produkty najczęściej kupowane w okresie wesel lub komunii były kupowane w dużo mniejszej niż zazwyczaj ilości. Spowodowało to mniejszy przychód z tych produktów oraz zmniejszony ich udział w całkowitym przychodzie firmy.

Na początku 2020 roku firma zajmująca się produkcją maseczek ochronnych zleciła firmie PASSAN wykonanie gumek do masek ochronnych. Firma PASSAN zdecydowała się przekształcić jedną z istniejących maszyn na produkcję takich właśnie gumek. Zabieg ten powiódł się i firma zdecydowała się na rozszerzenie swojej działalności na ten segment rynku.

W kolejnych miesiącach firma przekierowała zdecydowaną większość swoich zasobów na produkcję gum dzianych. Drugi i trzeci kwartał roku 2020 w większości przebiegał pod znakiem realizacji indywidualnych zamówień od producentów masek ochronnych – w dalszym ciągu import towaru był bardzo opóźniony, a nawet w pewnych sytuacjach niemożliwy. Krajowy producent, mimo dużo wyższej ceny niż ta oferowana przez chińskich producentów, gwarantował systematyczne i terminowe dostawy niezbędnych materiałów, co przy ogromnie zwiększonym popycie na ich produkty było kluczowym aspektem przy poszukiwaniu nowych dostawców.

Sukces nowego produktu spowodował szereg zmian w przedsiębiorstwie. Po zaspokojeniu zamówień indywidualnych oraz dalszym zwiększaniu możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa firma zdecydowała na stałe wprowadzić gumy dziane do swojej oferty. Produkt został wprowadzony pod nazwą „SPU” i dostępny był nie tylko w wielu wariantach rozmiarowych, ale także i kolorach, co stanowiło kolejny sukces przedsiębiorstwa. Pod koniec 2020 roku seria SPU stanowiła 20% ogólnego przychodu przedsiębiorstwa, a to był dopiero początek.

W styczniu 2021 roku pojawiła się kolejna seria obostrzeń związana z ponownym wzrostem zakażeń. Oznaczało to po raz kolejny zwiększony popyt na maseczki, a co za tym idzie – na półprodukty potrzebne do ich stworzenia. W tym momencie PASSAN otrzymywał najróżniejsze zamówienia – od małych prywatnych szwalni

po wielkie koncerny obsługujące handel międzynarodowy. Stopniowy powrót handlu zagranicznego wymusił na firmie obniżenie dotychczasowej ceny, ale wraz z ceną zmniejszyły się koszty produkcji – firma ponownie mogła importować przędzę ze Słowacji. PASSAN dalej rozwijał produkcję serii SPU – dodawano kolejne rozmiary oraz kolory. Firma była w stanie zakupić profesjonalny sprzęt, przeznaczony do produkcji gumy – w połączeniu z dotychczasowymi „własnoręcznie” zrobionymi maszynami firma była w stanie przenieść część personelu z mniej używanych maszyn do nowych nabytków parku maszynowego, tym samym utrzymując zatrudnienie sprzed pandemii.

Podsumowując – w okresie pandemii (lata 2020-2021) firma PASSAN:

- Wprowadziła do swojej oferty nowy produkt, który okazał się ogromnym sukcesem i stanowił główne źródło przychodów firmy.
- Utrzymała poziom zatrudnienia, a w pewnym momencie zatrudniała więcej pracowników niż przed pandemią.
- Osiągnęła największy przychód od 2017 roku.
- Nawiązała współpracę z czołowymi producentami maseczek ochronnych w Europie – współpraca trwa do chwili obecnej.

Wyniki badań

Struktura przychodów firmy PASSAN w latach 2018-2021

Struktura przychodów firmy PASSAN w latach 2018-2021 (Tabela 1) wyjaśnia sezonowość występującą w branży pasmanteryjnej, a także pozwala zobrazować fenomen oraz sukces wynikający z wprowadzenia serii SPU na rynek.

Tabela 1. Struktura przychodów firmy PASSAN w latach 2018 i 2019

Okres	Sprzedaż	Wartość w szt.	Wartość w proc.
Q1 2018	Całkowita sprzedaż	1 843 476	100
	PA	441 886	24
	METALIC	44 172	2
	INNE	1 357 418	74
Q2 2018	Całkowita sprzedaż	1 572 597	100
	PA	359 238	23
	METALIC	40 596	3
	INNE	1 172 763	75
Q3 2018	Całkowita sprzedaż	1 427 560	100
	PA	319 102	22
	METALIC	44 019	3
	INNE	1 064 439	75
Q4 2018	Całkowita sprzedaż	1 724 942	100
	PA	375 420	22
	METALIC	33 845	2
	INNE	1 315 677	76

Q1 2019	Całkowita sprzedaż	1 699 576	100
	PA	403 934	24
	METALIC	40 040	2
	INNE	1 255 602	74
Q2 2019	Całkowita sprzedaż	1 407 007	100
	PA	316 749	23
	METALIC	29 463	2
	INNE	1 060 795	75
Q3 2019	Całkowita sprzedaż	1 317 947	100
	PA	301 947	23
	METALIC	22 547	2
	INNE	993 453	75
Q4 2019	Całkowita sprzedaż	2 137 134	100
	PA	341 047	16
	METALIC	47 515	2
	INNE	1 748 572	82

Źródło: Opracowanie własne

Do analizy zostały wybrane dwa sztandarowe produkty firmy PASSAN: seria taśm PA oraz frędzle METALIC-70.

W Tabeli 1 ukazano sezonowość występującą w branży. Kwartał 3 zazwyczaj jest najsłabszym w porównaniu z resztą roku. Spowodowane jest to przerwą między komuniami i weselami a świętami Bożego Narodzenia. Kwartał 4 jest zazwyczaj najlepszym kwartałem pod względem przychodów. Jest to czas produkcji ozdób świątecznych oraz sylwestrowych. Warto też zauważyć, że firma ma bardzo dobrze zdywersyfikowaną sprzedaż. Najczęściej sprzedawany produkt w szczytowym momencie stanowi 24% całej sprzedaży.

W roku 2020 oraz 2021 do analizy została dodana nowa pozycja: seria SPU (Tabela 2).

Tabela 2. Struktura przychodów firmy PASSAN w latach 2020 i 2021

Okres	Sprzedaż	Wartość w szt.	Wartość w proc.
Q1 2020	Całkowita sprzedaż	1 626 783	100
	PA	240 137	15
	METALIC	47 247	3
	SPU	12 855	1
	INNE	1 326 544	82
Q2 2020	Całkowita sprzedaż	1 681 246	100
	PA	268 484	16
	METALIC	28 106	2
	SPU	180 817	11
	INNE	1 203 839	72
Q3 2020	Całkowita sprzedaż	1 613 348	100
	PA	292 593	18
	METALIC	20 969	1
	SPU	159 309	10
	INNE	110 477	71

Q4 2020	Całkowita sprzedaż	2 048 318	100
	PA	373 265	18
	METALIC	22 516	1
	SPU	384 990	19
	INNE	1 267 547	62
Q1 2021	Całkowita sprzedaż	2 717 043	100
	PA	348 131	13
	METALIC	33 506	1
	SPU	1 081 927	40
	INNE	1 253 479	46
Q2 2021	Całkowita sprzedaż	2 748 810	100
	PA	283 944	10
	METALIC	40 885	1
	SPU	1 292 881	47
	INNE	1 131 100	41
Q3 2021	Całkowita sprzedaż	1 630 388	100
	PA	198 838	12
	METALIC	26 725	2
	SPU	352 892	22
	INNE	1 051 933	65
Q4 2021	Całkowita sprzedaż	3 453 885	100
	PA	265 727	8
	METALIC	43 880	1
	SPU	1 722 602	50
	INNE	1 421 676	41

Źródło: Opracowanie własne

Analizując powyższe dane, widzimy, jak bardzo pandemia wpłynęła na przedsiębiorstwo PASSAN. Została załamana sezonowość produktów – brak tak wyraźnych odstępstw kwartału 3 od pozostałych, za to utrzymały wyższe wyniki w kwartale 4. Poza tym można zauważyć, jak kluczowym zabiegiem było wprowadzenie serii SPU do oferty sklepu. Pod koniec 2021 roku seria SPU stanowiła aż 50% całkowitych przychodów przedsiębiorstwa, a także pozwoliła osiągnąć rekordowy przychód na poziomie 3,4 mln zł. Gdyby jednak nie wprowadzono nowego produktu, przychody firmy drastycznie by spadły, a dzięki szybko podjętej restrukturyzacji osiągnięto ponadprzeciętne zyski i zachowano dotychczasową strukturę zatrudnienia.

Struktura przychodów firmy PASSAN w roku 2022 (Q1-Q3)

Rok 2022 znów przyniósł zmiany w strukturze przychodów firmy PASSAN (Tabela 3). W zawiązku z końcem pandemii sprzedaż SPU bardzo się obniżyła (średnio z 40% do 6% wartości całej sprzedaży). Sytuacja gospodarcza w kraju spowodowała również spadek przychodów z całkowitej sprzedaży poniżej poziomu z 2018 roku.

Tabela 3. Struktura przychodów firmy PASSAN w roku 2022 (Q1-Q3)

Okres	Sprzedaż	Wartość w szt.	Wartość w proc.
Q1 2022	Calkowita sprzedaż	1 383 382	100
	PA	317 182	23
	METALIC	31 579	2
	SPU	54 739	4
	INNE	979 882	71
Q2 2022	Calkowita sprzedaż	1 191 035	100
	PA	253 495	21
	METALIC	26 272	2
	SPU	73 684	6
	INNE	837 584	70
Q3 2022	Calkowita sprzedaż	1 055 174	100
	PA	232 893	22
	METALIC	24 962	2
	SPU	25 610	2
	INNE	771 709	73

Źródło: Opracowanie własne

Osiągnięte dotychczas przychody są o 25% niższe od osiągniętych w analogicznych okresach w 2018 roku. Czas pandemii znacznie zwiększył przychody firmy dzięki wprowadzeniu SPU i przekierowaniu produkcji w tym kierunku. Bez wprowadzenia tej czasowej restrukturyzacji firma nie osiągnęłaby prezentowanych wyników. Nie zmienia to jednak faktu, że przychody z pozostałych produktów nadal pozostają na niskim poziomie. Obecna sytuacja w kraju związana z obawą przed kolejną falą wirusa, wojną w Ukrainie oraz inflacją nie sprzyja organizacji imprez, co mocno odbija się na przychodach firmy. Jedynie intensywna obserwacja otoczenia i otwartość na wprowadzenie zmian może podsunąć firmie kolejne rozwiązania.

Podsumowanie

Dzięki zdobytemu doświadczeniu oraz renomie firma PASSAN podczas pandemii COVID-19 była w stanie nie tylko utrzymać swoją dotychczasową pozycję na rynku, ale także utworzyć nowy produkt, szybko wprowadzić go na rynek i zostać krajowym liderem w jego produkcji. Nie byłoby to możliwe bez zdolności właścicieli firmy do szybkiej adaptacji i ich skłonności do ryzyka. Odpowiednio zbudowana strategia krótkoterminowa i okresowa restrukturyzacja przedsiębiorstwa spowodowały rozwój działalności przedsiębiorstwa i wygenerowanie rekordowych zysków, z zachowaniem przy tym dotychczasowej struktury zatrudnienia.

Powyższe wnioski pokrywają się z analizą pocovidowej literatury. Badane przedsiębiorstwo, jak większość firm, musiało szybko dopasować się do trudnego otoczenia, ale ze względu na swoją wielkość i mniej złożoną strukturę mogło ten proces szybko i efektywnie przeprowadzić. Posiadane kompetencje, elastyczność i zdolność szybkiego uczenia się pomogły nie tylko utrzymać się podczas kryzysu, ale też

wypracować ponadprzeciętne zyski. Wspomniane wcześniej rezultaty badań (Ratten, 2021) również prezentują wyniki osiągnięte przez przedsiębiorców z sektora MŚP, podkreślając ich rolę w czasach wstrząsów gospodarczych i społecznych. Krótsze łańcuchy dostaw, niższe koszty transportu, umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby wynikające z otoczenia, wychwytywanie pojawiających się „przejściowych korzyści”, ogromna elastyczność i mniej skomplikowane struktury – to ich najczęściej wymieniane atuty. Fakt, iż wiele małych firm podczas pandemii podjęło ryzyko restrukturyzacji, zmieniając swoje dotychczasowe modele biznesowe, pozwolił im przetrwać ten trudny okres oraz przypomniał badaczom o ich dużym znaczeniu dla gospodarki.

Z zebranych danych wynika też, że mimo końca pandemii problemy przedsiębiorców się nie skończyły. Zmiany przepisów prawnych oraz niepewność otoczenia cały czas osłabiają osiągnięte wyniki. Sposoby, jakimi przedsiębiorcy poradzą sobie w obecnych czasach, z całą pewnością stworzą płaszczyznę do kontynuacji powyższych badań i dalszych dyskusji zarówno w sferze nauki, jak i biznesu.

Literatura

- Aleo.com. (2022). *Aktualna sytuacja przedsiębiorstwa w dobie pandemii*. www.aleo.pl. <https://aleo.com/pl/infografiki/aktualna-sytuacja-przedsiębiorstw-w-dobie-pandemii-covid-19> (dostęp: 18.09.2022).
- Butollo, F., & Staritz, C. (2022). Deglobalisierung, Rekonfiguration oder Business as Usual? COVID-19 und die Grenzen der Rückverlagerung globalisierter Produktion. *Berliner Journal für Soziologie*, 32, 393-425. DOI: 10.1007/s11609-022-00479-5
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Garstka, M. (2006). *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Podział przez wydzielenie*. CeDeWu.
- Giunipero, L. C., Denslow, D., & Rynarzewska, A. I. (2021). Small Business Survival and COVID-19 – An Exploratory Analysis of Carriers. *Research in Transportation Economics*, 93, 101087. DOI: 10.1016/j.retrec.2021.101087
- Gotberg, B. E. (2021). Reluctant to Restructure: Small Businesses, the SERA, and COVID-19. *American Bankruptcy Law Journal*, 95(3), 389-442.
- GUS. (2021). *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2020 roku*. Główny Urząd Statystyczny. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2020-roku,2,17.html> (dostęp: 20.02.2023).
- Kim, L. (1998). Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521.
- Kozielski, R. (2022). *Marketing w postcovidowym świecie. Rozmowa z Natalią Hatałską*. Questus.pl. <https://questus.pl/blog/marketing-madrzejszy-o2020-rok-rozmowa-znatalia-hatalska-questus-marketing-podcast/> (dostęp: 20.02.2023).
- Krippendorff, K. (2020). *Wprowadzanie innowacji od wewnątrz. Przewodnik dla liderów zmian*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lusiantoro, L., Purwanto, B. M., & Rostiani, R. (2022). The Effect of Small Business Leaders' Organizational Mindfulness and Social Learning on Opportunistic Behaviour to Survive the COVID-19 Pandemic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(4), 627-644. DOI: 10.1108/JSBED-02-2021-0061
- Marciniak, S. (2016). Restrukturyzacja przedsiębiorstw a paradygmaty ekonomii. *Przeгляд Organizacji*, 10(921), 56-62. DOI: 10.33141/po.2016.10.08
- PASSAN. (2022). *O PASSAN*. www.passan.com.pl. <https://passan.com.pl/O-PASSAN-cterm-pol-19.html> (dostęp: 11.09.2022).

- Ratten, V. (2021). Coronavirus (COVID-19) and Entrepreneurship: Cultural, Lifestyle and Societal Changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 733-769.
DOI: 10.1108/JEEE-06-2020-0163
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Możliwości dynamiczne i zarządzanie strategiczne. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Yin, J. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Sage.

Wkład autorów: Żaklina Jabłońska – 50%, Sergiusz Wojciechowski – 50%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Finansowanie ze środków Dziekana WZ UŁ.

PERIODIC RESTRUCTURING OF BUSINESSES DURING THE COVID-19 PANDEMIC – A CASE STUDY OF PASSAN

Abstract: The aim of the article is to present an example of the use of periodic restructuring as a method of quick adaptation to emerging opportunities. It describes how its application can help to multiply profits, even during such a difficult time as the pandemic. In the introduction, the authors presented the situation of enterprises from the SME sector during the COVID-19 pandemic and indicated the need to adapt them to the changing environment. A literature analysis and available reports were used to present the ability of small businesses to adapt quickly to new conditions during the COVID-19 pandemic and its impact on improving competitiveness. The indicated theoretical area was the basis for setting the research framework for the problem at hand. A case study method was used to illustrate the potential of using temporary restructuring, which is suitable for understanding the development of phenomena in a certain context. Using the interview and observation method, a case study was created. In the presented fragment, the authors demonstrated how properly adapted change not only improved the position of the company, but also increased profits from the emerging opportunity. In the summary, the authors emphasized the need for constant observation of the environment, exploitation of emerging opportunities and the role of high flexibility in the process of adapting to changes, especially in companies from the SME sector. Companies with such flexibility have fared better during the pandemic and are also more likely to be able to defend themselves against the coming economic crisis, which may be the subject of further research and discussion.

Keywords: haberdashery industry, flexibility of SMEs, learning organizations, COVID-19 pandemic, restructuring

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

