



Maciej Zastempowski

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
mz@umk.pl

DZIAŁANIA PODEJMOWANE PRZEZ TAJEMNICZYCH MISTRZÓW POLSKIEJ GOSPODARKI W CZASIE KRYZYSU FINANSOWEGO

Streszczenie: Problematyka stanowiąca główny obszar poruszanych zagadnień dotyczy dwóch kwestii: tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki oraz kryzysu finansowego ostatnich lat. Głównym celem niniejszego tekstu jest próba odpowiedzi na pytanie, jak na kryzys reagują tajemniczy mistrzowie i czy podejmują podobne działania, jak inne „typowe” przedsiębiorstwa? Jego realizację oparto na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych w 2010 r. w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr N N115 008237 pt. „Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki”, realizowanego w Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Słowa kluczowe: kryzys finansowy, tajemniczy mistrzowie, konkurencyjność.

Wprowadzenie

Zagadnienia, które stanowią główny nurt poruszanej w niniejszym opracowaniu tematyki, znajdują się na styku dwóch obszarów. Pierwszym z nich jest koncepcja przedsiębiorstw określanych mianem tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki, drugim zaś kryzys finansowy ostatnich lat. Koncepcja tajemniczych mistrzów – firm nieznanymi szerszemu gronu odbiorców i zajmujących na swoich niszowych rynkach dominującą pozycję – pojawiła się pod koniec XX wieku i ciągle jest rozwijana. Z kolei kryzys finansowy końca pierwszej dekady XXI wieku jest zjawiskiem, które w swoisty sposób zaskoczyło świat gospodarczy i w dalszym ciągu stanowi jego kluczowy problem gospodarczy.

Na tak wstępnie zarysowanym tle warto zadać pytanie: jak na kryzys reagują tajemniczy mistrzowie? Czy firmy te podejmują podobne działania, jak inne „typowe” przedsiębiorstwa? Próba odpowiedzi na powyższe pytania z punktu widzenia tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki stanowi główny cel niniejszego tekstu. Jego realizację oparto na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych w 2010 r. w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr N N115 008237 pt. „Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki”, realizowanego w Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu¹.

1. Koncepcja tajemniczych mistrzów H. Simona

Tajemniczy mistrzowie współczesnej gospodarki – pierwszy z prezentowanych obszarów – to koncepcja teoretyczna stworzona przez H. Simona w 1996 r.² Kluczem do jej zrozumienia jest obserwacja światowej, globalnej rzeczywistości gospodarczej wskazująca, iż oprócz silnej roli odgrywanej w niej przez wielkie korporacje transnarodowe istotne znaczenie ma również nieszukająca rozgłosu w mediach i pozostająca w cieniu grupa przedsiębiorstw określana jako tajemniczy mistrzowie³. Należą tu przedsiębiorstwa, zarówno małe, średnie, jak i duże, które w swoisty sposób wymykają się prowadzonym badaniom i różnego rodzaju analizom. Ich cechą charakterystyczną, oprócz pozostawania nieznanymi, co często stanowi ich własny wybór bycia anonimowym, jest zajmowanie dominującej bądź wiodącej pozycji na swoich rynkach globalnych⁴. Opierając się na koncepcji H. Simona, jako tajemniczego mistrza współczesnej gospodarki należy traktować firmę, która⁵:

- zajmuje pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na globalnym rynku, albo pierwsze miejsce na swoim kontynencie – pozycja na rynku zależy głównie od jej udziału w rynku (lub udziału względnego),
- osiąga przychody poniżej 3 mld euro,
- ma niski poziom obecności w świadomości publicznej (anonimowość).

¹ D. Grego-Planer, W. Popławski, M. Zastempowski, *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.

² H. Simon, *Hidden Champions Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.

³ V. Bennett, *Germany's Family Firms Are 'Hidden Champions'*, „Family Business”, Spring 2009, s. 10-12.

⁴ H. Simon, *The 'Hidden Champions' Are the Pioneers in Globalization; Chinese Enterprises Should Seize Opportunities in the Wave of Globalization*, „PR Newswire” 30.10. 2012.

⁵ H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 35.

H. Simon wskazuje również, iż tajemniczość tej kategorii przedsiębiorstw w sposób jaskrawy kontrastuje z ich dominującą pozycją zajmowaną na swoich rynkach. Należy jednak podkreślić, że są to zazwyczaj rynki bardzo wąskie, czy wręcz niszowe. Ich udział w rynku globalnym rzadko wynosi poniżej 50%, a niektóre osiągają wręcz udziały sięgające 70-90% udziału w swoich rynkach. Średnio ich udziały są zazwyczaj dwukrotnie większe niż ich najgroźniejszych rywali rynkowych⁶. Globalna lista, tworzona przez H. Simona w ciągu 20 ostatnich lat, obejmuje ok. 2000 przedsiębiorstw i stale się rozrasta. Jako przykłady tajemniczych mistrzów wskazuje on następujące firmy: Baader, McIlhenny, 3B Scientific, International SOS, Tetra, Hoeganaes Corporation, Bobcat, Gallagher, Seas Getters, Hamamatsu Photonics, Arnold & Richter, Sachtler, Petzl, Lantal, Tandberg, Polycom, W.E.T, Webasto, De La Rue, Balfor, Ulvac, Orica, CEAG, Gartner, Zimmer, DePuy, Biomet, Stryker, Technogym, Gerriets, Embraer, O.C. Tanner, Klais, Electro-Nite, Sappi, Essel Propack, Plansee, Dikson Constant, Molex, Nivarox⁷ i wiele innych⁸. Prawie dwie trzecie z nich pochodzi z krajów niemieckojęzycznych, sporo znajduje się w Skandynawii, północnych Włoszech, USA i Japonii⁹. W tabeli 1 zaprezentowano kluczowe dane dotyczące tej kategorii podmiotów.

Tabela 1. Charakterystyka tajemniczych mistrzów H. Simona

Przychody	
Średnie	326 mln euro
Roczne przychody < 50 mln euro	24,8%
Roczne przychody 50-150 mln euro	27,4%
Roczne przychody 150-500 mln euro	29,9%
Roczne przychody > 500 mln euro	17,9%
Liczba pracowników	
Średnia	2037
< 200	21,6%
200-1000	32%
1000-3000	25,6%
> 3000	20,8%
Sektor	
Towary zaopatrzeniowe	69,1%
Towary konsumpcyjne	20,1%
Usługi	10,8%

Źródło: H. Simon, M. Dietl, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanymi liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa 2009, s. 41.

⁶ H. Simon, M. Dietl, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanymi liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa 2009, s. 23.

⁷ Ibid., s. 24-33.

⁸ H. Simon, *You Don't Have to be German to be a 'Hidden Champion'*, „Business Strategy Review” 1996, Vol. 7, No. 2, s. 1-13.

⁹ H. Simon, M. Dietl, op. cit., s. 38-39.

Charakteryzując tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki C. Beard wskazuje, iż są to przedsiębiorstwa posiadające kilka interesujących atrybutów. Wymienia tu¹⁰:

- skupienie się na globalnej niszy, mające na celu jej zdominowanie (głównie poprzez koncentrację ograniczonych zasobów),
- tworzenie produktów opartych na technologicznym przywództwie, po to aby wyprzedzić konkurentów (ciągłe wprowadzanie innowacji),
- opieranie się na własności prywatnej, co pozwala na kulturę długoterminowych relacji wewnątrz firmy, jak i z partnerami zewnętrznymi,
- ciągłe dbanie o obsługę klienta i kontrolowanie łańcucha wartości poprzez własne kanały dystrybucji (pozostać blisko klienta i jego potrzeb),
- posiadanie zaangażowanych sprzedawców umiejących tworzyć nowe rynki,
- uzyskiwanie przychodów zarówno z usług, jak i sprzedaży towarów.

2. Światowy kryzys finansowy początku XXI wieku

Drugim, wspomnianym we wstępie, obszarem poruszanej problematyki jest kwestia kryzysu finansowego. Świat gospodarczy końca pierwszej dekady XXI wieku dotknięty został jednym z największych w jego historii kryzysów. Podobnie jak wielki kryzys lat 30. XX wieku został on zapoczątkowany w USA, które są uważane za centrum gospodarcze świata. Bardzo szybko rozprzestrzenił się on na cały świat. Należy jednak podkreślić, iż pod względem przyczyn i przebiegu oba kryzysy znacznie się od siebie różnią.

Za początek obecnego kryzysu uznaje się sierpień 2007 r., kiedy to w Ameryce nastąpiło załamanie na rynku substandardowych kredytów hipotecznych. W sposób zaś symboliczny za początek przyjmuje się 15 września 2008 r., kiedy to jeden z największych banków inwestycyjnych USA, Lehman Brothers, ogłosił upadłość. Załamanie na rynku kredytów wiązało się z pęknięciem tzw. bańki w sektorze nieruchomości. Bańka ta wywoływała rosnącą presję na zwiększanie popytu na nieruchomości, co było konsekwencją przekonania, że ceny nieruchomości będą ciągle rosły¹¹. Specyfiką obecnego kryzysu jest zatem nierównowaga na rynku, ale wywołana wyższym popytem globalnym wobec globalnej podaży¹².

¹⁰ C. Beard, *Raising Our Hidden Champions*, „NZBusiness. The Owner Manager's Magazine” 2011/2012, No. 12/1, s. 68.

¹¹ W. Szymański, *Kryzys globalny, pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009, s. 119.

¹² M. Białasiewicz, S. Marek, A. Wieczorek-Szymańska, *Kryzys w gospodarce i przedsiębiorstwie* [w:] M. Białasiewicz, S. Marek (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2011, s. 337.

Z kolei W. Gadomski, omawiając przyczyny kryzysu wskazuje, iż nominalna wielkość kredytów udzielonych przez banki lub poprzez emisję papierów dłużnych przekroczyła rynkową wartość zabezpieczeń, głównie nieruchomości, akcji i obligacji. W konsekwencji luka, jaka pojawiała się pomiędzy tymi dwoma wartościami, doprowadziła do tego, iż część kredytów, obligacji lub instrumentów pochodnych, stanowiących aktywa banków, została oceniona jako wysoce ryzykowna i popularnie nazwana aktywami toksycznymi¹³.

Jako cechę charakterystyczną obecnego kryzysu wskazuje się, iż jest on kryzysem sprzedaży i przychodów, a nie kosztów. H. Simon stwierdza, iż na niespotykaną do tej pory skalę załamała się wielkość sprzedaży i przychodów¹⁴. Uważa on również, iż: „problem nie leży w tym, że ich (klientów) siła nabywcza nagle zniknęła czy też koszty i ceny stały się zbyt wysokie. Ponadto, inaczej niż we wcześniejszych kryzysach, przyczyną nie jest również konkurencja pochodząca z krajów o niskich kosztach pracy ani niekorzystny kurs dolara. Wręcz przeciwnie, wiele czynników, takich jak na przykład spadające ceny ropy naftowej i surowców, wpłynęły raczej pozytywnie na stronę kosztową. Przyczyna załamania się popytu tkwi bardziej w tym, iż zarówno prywatni, jak i korporacyjni klienci obawiają się, co przyniesie przyszłość, i przewidując trudności zaczęli oni oszczędzać pieniądze”¹⁵.

Kryzys ów nie ominął także Polski. Nasza gospodarka okazała się mniej odporna na jego wpływ, niż pierwotnie sądzono w jego początkowej fazie (2008-2009). Dotarł on do Polski z wielu stron, głównie poprzez eksport, inwestycje zagraniczne, akcję kredytową, kurs walutowy, instrumenty pochodne oraz inwestycje.

W kontekście poruszanej powyżej problematyki warto spojrzeć na ten kryzys z punktu widzenia przedsiębiorstw. Jak radzą sobie one z kryzysem w kontekście zmienionych potrzeb klientów oraz jakie podejmują działania? Firma doradcza Deloitte zadała takie pytania 50 dużym przedsiębiorstwom funkcjonującym w polskiej gospodarce¹⁶. Badanie przeprowadzono między majem a marcem 2009 r. Respondentami byli dyrektorzy finansowi i członkowie kadry zarządzającej pełniący kluczowe funkcje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem lub finansami. Charakterystykę badanych przedsiębiorstw przedstawia tabela 2.

¹³ W. Gadomski, *Skutki światowego kryzysu finansowego dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] A. Żołnierski (red.), *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, PARP, Warszawa 2009, s. 93.

¹⁴ H. Simon, *33 sposoby na kryzys gospodarczy. Natychmiastowe rozwiązania dla twojej firmy*, Difin, Warszawa 2009, s. 15.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ *Czas cięć. Szukanie oszczędności w Polskich firmach – trendy w optymalizacji kosztów w Polsce*, Deloitte 2009, ww.deloitte.com/assets/DcomPoand/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_CzasCiec_2009.pdf.

Tabela 2. Charakterystyka badanych dużych polskich przedsiębiorstw

Kryterium	% przedsiębiorstw
Liczba zatrudnionych pracowników	
mniej niż 500	33
500-1999	25
2000-4999	31
5000-9999	6
10 000-14 999	2
15 000-29 999	2
30 000 i więcej	2
Struktura branżowa	
Sektor dóbr konsumpcyjnych	24
Energetyka i zasoby	8
Usługi finansowe	16
Działalność medyczna i ochrona zdrowia	6
Produkcja	24
Sektor publiczny	2
Technologia, media i komunikacja	24
Struktura według wielkości przychodów (w mln euro)	
Mniej niż 100	27
100-199	12
200-499	19
500-999	13
1000-3999	13
4000-7999	1
8000 i więcej	15

Źródło: *Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy w optymalizacji kosztów w Polsce*, Deloitte 2009, s. 3, www.deloitte.com/assets/DcomPoland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_CzasCiec_2009.pdf.

Wynik badań wskazały, iż 75% z nich doraźnie stara się obniżyć koszty, natomiast reszta planuje to zrobić w ciągu najbliższego roku. Wśród działań podejmowanych przez duże przedsiębiorstwa wymienić należy przede wszystkim¹⁷:

- renegowację umów z dostawcami,
- wstrzymywanie rekrutacji nowych pracowników,
- zmniejszenie zatrudnienia (np. poprzez zlecenie obsługi księgowej czy transportu na zewnątrz),
- rezygnację ze szkoleń dla pracowników,
- zmniejszenie wydatków na działalność marketingową.

Z kolei firma doradcza McKinsey & Company wskazuje, iż wśród działań podejmowanych w trakcie kryzysu przez duże polskie przedsiębiorstwa wskazać należy także¹⁸:

- redukcję kosztów operacyjnych,
- redukcję nakładów inwestycyjnych,

¹⁷ *Najprostsze oszczędności – zwolnienia pracowników*, „Gazeta Wyborcza” 18.06. 2009.

¹⁸ M. Rabij, *Chudy, chudszy, trup*, „Newsweek Polska” 2009, nr 13, s. 42.

- wzrost wydajności,
- restrukturyzację,
- wprowadzenie nowych produktów i usług,
- fuzję lub przejęcie innego podmiotu,
- zatrudnienie kadr, które nie byłyby dostępne w innych warunkach,
- wyjście z wybranych rynków,
- zwiększenie hedgingu.

Na tak zarysowanym tle warto ponowić pytanie sformułowane we wstępie: jak na kryzys reagują tajemniczy mistrzowie? Czy podejmują one podobne działania, jak wskazane powyżej przedsiębiorstwa?

3. Metodyka badawcza

Badania empiryczne, których fragment jest tu prezentowany, przeprowadzone zostały w 2010 r. w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr N N115 008237 pt. „Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki” realizowanego w Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu¹⁹.

Przyjmując jako punkt wyjścia definicję tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki H. Simona, sformułowano definicję tajemniczego mistrza polskiej gospodarki. Zaproponowano, aby była to firma spełniająca następujące kryteria:

- zajmująca pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na rynku europejskim oraz lider na rynku polskim,
- osiągająca przychody poniżej 3 mld euro,
- słabo obecna w świadomości publicznej (anonimowość).

Główne badanie empiryczne przeprowadzono przy współpracy z Instytutem Badania Opinii „Homo Homini” Sp. z o.o. z Warszawy. Wstępna lista potencjalnych tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki objęła 71 podmiotów – była to próba celowa. Ostatecznie badanie zrealizowano na próbie 41 polskich tajemniczych mistrzów. Tak duży udział w badaniu przedsiębiorstw (blisko 58% próby celowej) uzyskano dzięki zapewnieniu pełnej anonimowości badanych podmiotów.

¹⁹ D. Grego-Planer, W. Popławski, M. Zastempowski, op. cit.

4. Wyniki badań

Jednym z celów szczegółowych prezentowanego projektu badawczego była próba określenia najczęściej podejmowanych przez tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki działań w czasie kryzysu. Kierując się wskazaniem literatury przedmiotu stworzono listę potencjalnych działań możliwych do podjęcia przez przedsiębiorstwa w dobie kryzysu. Warto podkreślić, iż tworząc ją miano świadomość, że nie jest ona pełna oraz że z pewnością mogłaby obejmować jeszcze wiele innych wartych uwagi i badania działań w dobie kryzysu. Tym niemniej wydaje się, że jest ona na tyle obszerna, iż można na jej podstawie podjąć próbę przedstawienia tych działań, po które polscy tajemniczy mistrzowie sięgają w dobie kryzysu najczęściej.

Respondenci oceniali częstotliwość stosowania objętych analizą potencjalnych działań w dobie kryzysu, posługując się czterostopniową skalą zaprezentowaną w tabeli 3.

Tabela 3. Przyjęta skala częstotliwości podejmowanych działań

0	Nigdy
1	Rzadko
2	Sporadycznie
3	Systematycznie

Aby dokonać ich analizy, wykorzystano dwie statystyki opisowe: medianę (M) i dominantę (D). Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Działania tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki w dobie kryzysu

Lp.	Rodzaj działania	M	D
1	2	3	4
1	Poszukiwanie nowych rynków i nisz rynkowych dla nowych produktów i usług	3	3
2	Poszukiwanie nowych rynków zbytu dla istniejących produktów i usług	3	3
3	Poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji	2	3
4	Redukcja kosztów operacyjnych	2	2
5	Poprawa wydajności pracy	2	2
6	Wydłużanie terminów płatności za zobowiązania	2	1
7	Zatrudnienie kadr, które nie były dostępne w innych warunkach	1	2
8	Zmniejszenie produkcji	1	2
9	Podniesienie jakości produkowanych wyrobów	1	1
10	Podejmowanie działalności w zakresie pozyskania dofinansowania z UE	1	0
11	Zmniejszenie nakładów na sferę zatrudnienia	1	2
12	Podjęcie działalności handlowej w internecie	1	0
13	Zmniejszenie czasu pracy np. z 2 do 1 zmiany	1	1
14	Redukcja zatrudnienia – pracownicy produkcyjni	1	1
15	Obniżenie ceny produkowanych wyrobów	1	1
16	Rozpoczęcie produkcji całkowicie innych produktów (usług) niż obecnie – dywersyfikacja	1	1

cd. tabeli 4

1	2	3	4
17	Zmniejszenie nakładów na sferę produkcji	1	1
18	Restrukturyzacja	1	0
19	Redukcja zatrudnienia – pracownicy administracyjni	1	1
20	Likwidacja działalności niezwiązanych bezpośrednio z domeną przedsiębiorstwa	1	0
21	Zmniejszenie nakładów na sferę komunikacji i informacji	1	1
22	Zmniejszenie nakładów na sferę organizacji i zarządzania	1	1
23	Zmniejszenie nakładów na sferę finansów	1	0
24	Zmniejszenie nakładów na sferę logistyki i zaopatrzenia	0	0
25	Zmniejszenie nakładów na sferę zasobów niewidzialnych	0	0
26	Zmniejszenie nakładów na sferę marketingu	0	0
27	Wysłanie pracowników na przymusowe urlopy	0	0
28	Zmniejszenie nakładów na sferę badawczo-rozwojową	0	0
29	Poszukiwanie nowych źródeł finansowania np. venture capital	0	0
30	Czasowe wstrzymanie produkcji	0	0
31	Przekazanie części działalności na zewnątrz – outsourcing	0	0
32	Fuzja lub przejęcie innego podmiotu	0	0
33	Zmniejszenie nakładów na sferę zarządzania jakością	0	0
34	Wyjście z wybranych rynków	0	0
35	Obniżenie jakości produkowanych wyrobów	0	0
36	Zwiększenie hedgingu	0	0
37	Nieplanowanie zadnych kroków	0	0
38	Likwidacja zakładu	0	0
39	Przeniesienie produkcji w inne miejsce kraju	0	0
40	Przeniesienie produkcji do innego kraju	0	0

Uzyskane wyniki pozwalają podzielić ogół badanych działań na cztery grupy – zgodnie z przyjętą skalą częstotliwości stosowania.

W pierwszej z nich – działaniach podejmowanych systematycznie – znalazły się dwa z nich, a mianowicie: poszukiwanie nowych rynków i nisz rynkowych dla nowych produktów i usług oraz poszukiwanie nowych rynków zbytu dla istniejących produktów i usług. Rezultat ten wydaje się wskazywać, iż większość badanych polskich tajemniczych mistrzów, przeciwdziałając skutkom kryzysu – przede wszystkim w obszarze zmienionych potrzeb – próbuje znaleźć nowe zastosowania dla istniejących produktów i wprowadzać całkiem nowe. Niewątpliwie są to działania, które można określić jako swoistą „ucieczkę do przodu”. Dostrzec w tych działaniach można także powiązania z realizacją strategii błękitnego oceanu, polegającą na kreowaniu przez przedsiębiorstwa wolnej i niezagospodarowanej jeszcze przestrzeni rynkowej²⁰. Potwierdza to także, iż nie bez powodu tajemniczych mistrzów H. Simon określa mianem superniszowców.

Drugą grupę stanowią działania podejmowane przez polskich tajemniczych mistrzów sporadyczne. Znalazły się tu cztery działania: poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji, redukcja kosztów operacyjnych, poprawa wydajności pracy

²⁰ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

oraz wydłużenie terminów płatności za zobowiązania. Podobnie jak wśród działań podejmowanych systematycznie, również tu podkreślono posunięcia związane z „poszukiwaniem” nowych klientów. Współczesny świat daje różnorodne możliwości docierania ze swoim produktami do klientów, a polscy tajemniczy mistrzowie zdają sobie z tego sprawę i ciągle poszukują nowych kanałów dystrybucji. Dwa kolejne działania związane są z wnętrzem przedsiębiorstwa i poszukiwaniem oszczędności, głównie w zakresie zarządzania operacyjnego i, co za tym idzie, poprawy wydajności pracy. Aby przetrwać trudny okres polscy tajemniczy mistrzowie sięgają także po działania finansowo-księgowe, starając się wydłużyć terminy regulowania swoich zobowiązań.

Trzecią grupę stanowią działania podejmowane przez polskich tajemniczych mistrzów rzadko. Znalazło się tu aż siedemnaście poddanych analizie działań. Mają one różny charakter. Grupę tych działań rozpoczyna zatrudnianie kadr, które nie były dostępne w innych warunkach. Najprościej rzecz ujmując, chodzi tu o zjawisko obniżania się wymagań płacowych potencjalnych pracowników wraz ze wzrostem poziomu bezrobocia. Kolejne działania to zmniejszenie produkcji, podniesienie jakości produkowanych wyrobów oraz podejmowanie działalności w zakresie pozyskania dofinansowania z Unii Europejskiej. Polscy tajemniczy mistrzowie w czasie kryzysu rzadko także podejmują działania zmierzające do zmniejszenia nakładów na sferę zatrudnienia, podjęcia działalności handlowej za pośrednictwem internetu, zmniejszenia czasu pracy, redukcji zatrudnienia w zakresie pracowników produkcyjnych oraz obniżenia ceny produkowanych wyrobów. Warto podkreślić, iż szczególnie to ostatnie wydaje się słuszne (jako rzadko stosowane), badania prowadzone przez H. Simona wskazują bowiem, iż jest to błędne działanie – szczególne w stosunku do firm o ugruntowanej pozycji. Simon sugeruje, aby ceny obniżać, ale „inteligentnie”, niewidocznie dla klienta, np. proponując zakupy dwóch produktów w cenie jednego²¹. Rzadko w czasie kryzysu badane przedsiębiorstwa podejmują decyzje o dywersyfikacji swojej działalności, polegającej na produkcji całkowicie innych niż obecnie produktów i usług. Pozostałe działania znajdujące się w grupie stosowanych rzadko są działaniami zmierzającymi do swoistej „kuracji odchudzającej” – redukującej koszty. Zaliczyć tu należy zarówno zmniejszenie nakładów na sfery: zatrudnienia – pracownicy administracyjni, komunikacji i informacji, organizacji i zarządzania oraz finansów. Mieści się tu także likwidacja działalności niezwiązanych bezpośrednio z domeną działania przedsiębiorstwa.

²¹ H. Simon, *33 sposoby...*, op. cit., s. 105-130.

Ostatnią, również siedemnastoelementową, grupę stanowiły działania nigdy niepodejmowane w czasie kryzysu przez badanych tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. Wskazano tu zmniejszenie nakładów na sferę logistyki i zaopatrzenia, zasobów niewidzialnych, marketingu, zarządzania jakością oraz na sferę badawczo-rozwojową. Tajemniczy mistrzowie wskazali także, iż nie podejmują decyzji o wyjściu z wybranych rynków, przymusowych urlopach pracowników, czasowym wstrzymaniu produkcji, likwidacji zakładu czy przeniesieniu produkcji w inne miejsce kraju lub do innego kraju. Nie dokonują także obniżenia jakości produkowanych wyrobów, fuzji lub przejęcia innych podmiotów oraz przekazywania części działalności na zewnątrz. Wśród działań niepodejmowanych nigdy znalazło się jeszcze poszukiwanie nowych źródeł finansowania, np. venture capital, zwiększanie hedgingu oraz nieplanowanie żadnych kroków.

Podsumowanie

Zaprezentowane powyżej wyniki badań empirycznych polskich tajemniczych mistrzów w obszarze najczęściej podejmowanych działań w czasie kryzysu pozwalają na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, wskazują one, iż badane przedsiębiorstwa nieco inaczej reagują na kryzys niż przedsiębiorstwa duże – zazwyczaj dążące do obniżki kosztów. W przypadku tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki w pierwszej kolejności (systematycznie) jest to poszukiwanie nowych rynków zbytu dla istniejących produktów i usług oraz nowych rynków zbytu i nisz rynkowych dla całkiem nowych produktów i usług. Tego typu działanie można określić mianem swoistej „ucieczki do przodu”.

Po drugie, sporadycznie polscy tajemniczy mistrzowie podejmują decyzje o poszukiwaniu nowych kanałów dystrybucji, redukcji kosztów operacyjnych, poprawie wydajności pracy oraz wydłużeniu terminów płatności za zobowiązania. Należy tu jednak podkreślić, iż w tym obszarze pojawiają się działania stosowane przez duże polskie przedsiębiorstwa.

Pozostałe poddane analizie działania stosowane są przez tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki rzadko lub wcale.

Literatura

Beard C., *Raising Our Hidden Champions*, „NZBusiness. The Owner Manager’s Magazine” 2011/2012, No. 12/1.

Bennett V., *Germany’s Family Firms Are ‘Hidden Champions’*, „Family Business”, Spring 2009.

- Białasiewicz M., Marek S., Wieczorek-Szymańska A., *Kryzys w gospodarce i przedsiębiorstwie* [w:] M. Białasiewicz, S. Marek (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2011.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Czas cięć. Szukanie oszczędności w Polskich firmach – trendy w optymalizacji kosztów w Polsce*, Deloitte 2009, www.deloitte.com/assets/DcomPland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_CzasCiec_2009.pdf.
- Gadomski W., *Skutki światowego kryzysu finansowego dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [w:] A. Żołnierski (red.), *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, PARP, Warszawa 2009.
- Grego-Planer D., Popławski W., Zastempowski M., *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.
- Najprostsze oszczędności – zwolnienia pracowników*, „Gazeta Wyborcza” 18.06. 2009.
- Rabij M., *Chudy, chudszy, trup*, „Newsweek Polska” 2009, nr 13.
- Simon H., *Hidden Champions Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
- Simon H., *The 'Hidden Champions' Are the Pioneers in Globalization; Chinese Enterprises Should Seize Opportunities in the Wave of Globalization*, „PR Newswire” 30.10. 2012.
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Simon H., *You Don't Have to be German to be a 'Hidden Champion'*, „Business Strategy Review” 1996, Vol. 7, No. 2.
- Simon H., *33 sposoby na kryzys gospodarczy. Natychmiastowe rozwiązania dla twojej firmy*, Difin, Warszawa 2009.
- Simon H., Dietl M., *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa 2009.
- Szymański W.: *Kryzys globalny, pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009.

THE ACTIVITIES UNDERTAKEN BY THE HIDDEN CHAMPIONS OF THE POLISH ECONOMY DURING THE FINANCIAL CRISIS

Summary: The problems discussed in the paper refer to two main issues: the hidden champions of the Polish economy and the financial crisis of recent years. The main objective of this paper is an attempt to find the answer on the question: how hidden champions react to the crisis and whether they take similar actions as the other “typical” enterprises? Its realization was based on the empirical research conducted in 2010 as part of a research project of the Ministry of Science and Higher Education No. N N115 008237 Fri. “Intangible values as a source of the hidden competitive advantage of the Polish hidden champions” implemented in the Faculty of Economics and Management, Nicolaus Copernicus University in Toruń.

Keywords: financial crisis, hidden champions, competitiveness.