

Maksymilian Michalczak
Eura 7, Kraków, Polska / Eura 7, Krakow, Poland

Przedsiębiorczość w obliczu kryzysu gospodarczego: Czy to klucz do sukcesu?

Entrepreneurship as a key to success in times of economic crisis

Streszczenie: Niniejszy artykuł koncentruje się na przedsiębiorczości w warunkach kryzysu gospodarczego, ukazując ją jako potencjalny czynnik sukcesu i stabilizacji dla firm oraz całych gospodarek. Głównym celem pracy jest zbadanie mechanizmów i strategii, które pozwalają przedsiębiorcom wykorzystać okres recesji w celu rozwoju lub przetrwania. W opracowaniu zastosowano dwustopniowe podejście metodologiczne: najpierw przeprowadzono analizę danych statystycznych oraz raportów (m.in. GUS, OECD, Banku Światowego, PARP), a następnie opracowano studia przypadków firm, które wchodziły na rynek w czasie zawirowań gospodarczych i odniosły sukces. Uzyskane wyniki wskazują, że elastyczność i zdolność do szybkiej adaptacji (np. przenoszenie działalności do internetu czy dywersyfikacja oferty) są kluczowe dla radzenia sobie ze spadkiem popytu i z ograniczonym dostępem do kapitału. Z kolei inwestycje w innowacje oraz efektywne zarządzanie finansami (w tym zdywersyfikowane źródła finansowania) sprzyjają budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Autor podkreśla też znaczenie synergii między przedsiębiorczością, marketingiem internetowym i działaniami public relations (PR), które wspólnie wzmacniają wizerunek rynkowy w trudnych czasach. Wnioski płynące z przeprowadzonych badań pokazują, że choć przedsiębiorczość nie stanowi uniwersalnego remedium na wszystkie negatywne skutki kryzysu, to może odgrywać rolę katalizatora rozwoju, zwłaszcza przy odpowiednim wsparciu instytucjonalnym i edukacyjnym. Oryginalnym wkładem artykułu jest wieloaspektowa analiza zjawiska w kontekście zarówno teorii ekonomicznych, jak i praktyki biznesowej, ze szczególnym uwzględnieniem integracji działań marketingowych i PR w strategiach przetrwania i wzrostu.

Abstract: This article examines the role of entrepreneurship during economic crises, positioning it as a potential catalyst for success and stability for both businesses and entire economies. The primary objective is to investigate the mechanisms and strategies enabling entrepreneurs to leverage periods of recession for growth or survival. The study employs a two-tier research methodology: first, by analyzing statistical data and reports (e.g. GUS, OECD, World Bank, PARP), and subsequently by conducting case studies of companies that succeeded in entering the market amid economic turbulence. The findings suggest that flexibility and rapid adaptability—such as transitioning operations online or diversifying product

offerings—are crucial for coping with declining demand and limited access to capital. Investments in innovation and effective financial management (including diversified funding sources) foster sustainable competitive advantages. The author also emphasizes the synergistic effect of entrepreneurship, online marketing and public relations initiatives, which collectively enhance a firm's market image under challenging conditions. The research concludes that while entrepreneurship alone does not provide a universal remedy for all crisis-related economic difficulties, it can serve as a catalyst for growth when backed by appropriate institutional and educational support. The article's unique contribution lies in its multifaceted exploration of this topic from both theoretical and practical perspectives, highlighting in particular the strategic integration of marketing and PR for survival and expansion.

Słowa kluczowe: innowacje; kryzys gospodarczy; marketing internetowy; przedsiębiorczość; public relations

Keywords: economic crisis; entrepreneurship; innovation; online marketing; public relations

Otrzymano: 10 stycznia 2025

Received: 10 January 2025

Zaakceptowano: 28 lutego 2025

Accepted: 28 February 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Michalczak, M. (2025). Przedsiębiorczość w obliczu kryzysu gospodarczego: Czy to klucz do sukcesu?. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 21(1), 321–332. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.22>

Wstęp

Przedsiębiorczość, od dawna uznawana za jeden z kluczowych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego, jest w stanie nie tylko tworzyć miejsca pracy, lecz także wprowadzać nowości i przyspieszać procesy technologiczne – również w świecie pełnym coraz szerszego wykorzystania sztucznej inteligencji. W okresie kryzysu gospodarczego, coraz bardziej dostrzeganego nie tylko w Polsce, lecz także w Europie, który zwykle objawia się spadkiem aktywności ekonomicznej, wzrostem bezrobocia, ograniczaniem inwestycji i spadkiem konsumpcji, przedsiębiorczość nabiera szczególnego znaczenia. W obliczu pojawienia się tego typu zjawisk pojawia się pytanie, w jaki sposób przedsiębiorczość może faktycznie zadziałać jako główny czynnik sukcesu i jak warunki niepewności na rynku mogą zostać wykorzystane, czy to w celu rozwoju, czy choćby przetrwania, przez firmy oraz przedsiębiorców wkraczających na arenę rynkową.

Kryzys gospodarczy – rozumiany jako okres znaczącego spadku aktywności ekonomicznej, wzrostu bezrobocia, ograniczenia inwestycji i spadku konsumpcji – jest trudnym wyzwaniem dla wielu firm i osób podejmujących działalność gospodarczą. Jednocześnie jednak jest to moment, który może sprzyjać innowacjom i nowym inicjatywom rynkowym (nie tylko tym wykorzystującym AI). W niniejszym artykule przyjrzymy się zatem nie tylko naturze i ewolucji przedsiębiorczości w kontekście kryzysu, lecz także trzem kluczowym filarom, które mogą wspomagać przedsiębiorców w czasach recesji. Są to:

1. przedsiębiorczość – mechanizmy i strategie umożliwiające wykorzystanie kryzysu gospodarczego jako szansy na rozwój lub przetrwanie,
2. marketing (zwłaszcza internetowy) – działania związane z promocją, kreowaniem oferty i utrzymywaniem relacji z klientami, kluczowe w dobie ograniczonego popytu i digitalizacji,

3. public relations (PR) – budowanie wizerunku, zaufania oraz efektywnej komunikacji w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym firmy, niezbędne dla stabilności przedsięwzięcia w trakcie kryzysu.

Niniejszy artykuł poddaje krytycznej analizie działalność przedsiębiorczą w sytuacjach niestabilności gospodarczej. W pierwszej części zostaną omówione definicja i ewolucja pojęcia przedsiębiorczości ze szczególnym uwzględnieniem teorii zaproponowanych przez czołowych badaczy w tej dziedzinie takich jak J. Schumpeter, I. Kirzner czy P. Drucker. Następnie zostaną zaprezentowane wybrane podejścia do definiowania i klasyfikacji kryzysów gospodarczych wraz z głównymi mechanizmami, za pomocą których recesja wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Szczególną uwagę poświęcono zagadnieniom finansowania i innowacyjności oraz strategiom przyjmowanym przez przedsiębiorstwa w niekorzystnych warunkach makroekonomicznych.

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione studia przypadków wskazujące praktyczne działania przedsiębiorstw w obliczu wyzwań, które wynikają z kryzysu gospodarczego. Przywołane są tu zarówno przykłady z rynku polskiego, zwłaszcza z okresu światowego kryzysu lat 2007–2009, jak i z rynków międzynarodowych, gdzie w zbliżonym czasie udało się powołać do życia innowacyjne przedsięwzięcia o globalnym zasięgu i znaczących wycenach rynkowych. Odpowiednia analiza będzie dotyczyć czynników sukcesu tych firm w sytuacjach, w których z perspektywy teoretycznej ryzyko niepowodzenia pozostawało wysokie.

Artykuł odwoła się także do ustaleń płynących z dostępnych badań empirycznych podejmujących problematykę wpływu recesji na aktywność przedsiębiorczą w różnych częściach świata, ze szczególnym naciskiem na wzrost liczby nowo zakładanych przedsiębiorstw w okresach spowolnienia gospodarczego. Poruszone zostaną również zagadnienia związane z przedsiębiorczością wymuszoną (ang. *necessity-based entrepreneurship*) i przedsiębiorczością z wyboru (ang. *opportunity-based entrepreneurship*), a także wyniki ich rozwoju w kontekście długoterminowej perspektywy funkcjonowania firmy.

Przedsiębiorczość – istota i ewolucja pojęcia

Przedsiębiorczość występuje w literaturze naukowej w rozmaitych kontekstach i interpretacjach. Najczęściej jest utożsamiana z zakładaniem nowych podmiotów gospodarczych, wprowadzaniem innowacji – teraz także ze stosowaniem sztucznej inteligencji – oraz wykorzystywaniem pojawiających się na rynku szans w celu osiągnięcia zysków. Klasyczne ujęcie zaproponowane przez Schumpetera wskazuje, że przedsiębiorczość opiera się na procesie kreatywnej destrukcji, w którym przedsiębiorca jako innowator wprowadza nowe produkty, usługi lub procesy na rynek, tym samym zastępuje nieaktualne struktury gospodarcze i przyczynia się do rozwoju gospodarczego (Schumpeter, 2008).

Inny istotny teoretyk – Kirzner – podkreśla rolę przedsiębiorcy w odkrywaniu i wykorzystywaniu luk rynkowych oraz w podejmowaniu arbitrażu cenowego (Kirzner, 1973). W jego ujęciu przedsiębiorczość często ma charakter ciągłego wyszukiwania nierównowag rynkowych i wypełniania ich nowymi przedsięwzięciami. Z kolei Drucker, jeden z najbardziej wpływowych myślicieli w dziedzinie zarządzania, akcentuje przekładanie pomysłów na konkretne działania biznesowe i postrzega przedsiębiorczość jako proces organizowania zasobów w sposób tworzący wartość dodaną (Drucker, 1985).

Współczesne rozumienie przedsiębiorczości koncentruje się na kilku kluczowych elementach: innowacyjności, skłonności do podejmowania ryzyka, dążeniu do wzrostu oraz aktywnym poszukiwaniu szans rynkowych. Istotnym czynnikiem pozostaje także zdolność adaptacyjna, która zyskuje szczególne znaczenie w warunkach gwałtownych zmian gospodarczych. W kontekście kryzysu gospodarczego umiejętność adaptacji oznacza nie tylko radzenie sobie z ograniczonym popytem czy trudnościami w dostępie do kapitału, lecz także zdolność skutecznego poszukiwania alternatywnych źródeł finansowania, pozyskiwania nowych grup klientów i tworzenia dodatkowych modeli biznesowych.

Kryzys gospodarczy – definicja, rodzaje i mechanizmy wpływu na przedsiębiorczość

Kryzys gospodarczy jest najczęściej definiowany jako okres znaczącego spadku aktywności ekonomicznej, wywołujący takie negatywne zjawiska jak rosnące bezrobocie, spadek popytu na dobra i usługi, trudności w finansowaniu działalności i niepewność inwestycyjna (Reinhart, Rogoff, 2009). Są to obszary, które niestety stają się coraz bardziej widoczne w Polsce na przełomie 2024 i 2025 roku. Kryzys może przybierać rozmaite formy, w zależności od przyczyn: może być to kryzys finansowy, walutowy, zadłużeniowy czy surowcowy. Każdy z nich przynosi odmienne konsekwencje dla gospodarki, jednak najczęściej kryzys prowadzi do ograniczenia wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) oraz zmniejszenia popytu konsumenckiego.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na wieloaspektowy wpływ recesji na przedsiębiorstwa i ich otoczenie. Po pierwsze, w czasie recesji dochodzi do ogólnego obniżenia siły nabywczej społeczeństwa, co przekłada się na spadek zapotrzebowania na dobra i usługi. Firmy ograniczają produkcję, tną koszty, niekiedy redukują liczbę pracowników, co dodatkowo osłabia popyt i może napędzać spiralę spadków. Kryzys może również objawić się drastycznym zmniejszeniem podaży kredytów czy innych źródeł finansowania, co najmocniej uderza w małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), szczególnie wrażliwe na opóźnienia płatnicze i utratę płynności finansowej (Ács, Audretsch, 2010).

Wszystko to sprawia, że tradycyjnie rozumiane bezpieczne strategie zarządzania (koncentracja na sprawdzonych rynkach, rezygnacja z ryzykownych inwestycji, minimalizacja kosztów) często okazują się niewystarczające w obliczu głębokiego kryzysu. W takich warunkach przedsiębiorstwa poszukują nowych sposobów nie tylko na przetrwanie, lecz także na wykorzystanie zapaści rynkowej jako szansy na rozwój: poprzez przejście słabszych konkurentów czy stworzenie innowacyjnych rozwiązań, które w stabilnych warunkach rynkowych – zdominowanych przez duże firmy – mogłyby być trudniejsze lub zbyt kosztowne we wdrożeniu. To także niesamowicie ciekawy i niepewny czas na wejście na rynek nowych przedsiębiorców, w tym potencjalnych studentów.

Oddziaływanie kryzysu na przedsiębiorczość w świetle kreatywnej destrukcji Schumpetera

Wspomnianą wcześniej jedną z najbardziej znanych koncepcji łączących kryzys gospodarczy z przedsiębiorczością jest koncepcja kreatywnej destrukcji, zaproponowana przez Schumpetera (2008). Sprawdza się ona jednak tylko w pewnych okolicznościach. W realnej gospodarce podczas głębokich i długotrwałych kryzysów ograniczenia finansowe

i popytowe bywają tak duże, że nawet obiecujące młode przedsiębiorstwa z wysokim potencjałem rozwojowym nie są w stanie przetrwać. Z kolei w czasie łagodniejszych recesji pojawia się zjawisko tzw. przedsiębiorczości wymuszonej. Ludzie, którzy tracą pracę lub doświadczają istotnego pogorszenia warunków zatrudnienia, zakładają własne firmy, aby uniknąć bezrobocia. Taki rodzaj przedsiębiorczości różni się od przedsiębiorczości z wyboru, która wynika z dostrzeżenia atrakcyjnej niszy rynkowej.

Badania wskazują, że w okresach kryzysu następuje istotny wzrost liczby nowo rejestrowanych firm, co wynika właśnie z napływu osób bezrobotnych bądź obawiających się utraty pracy (Fairlie, 2013). W dłuższej perspektywie wiele spośród tych podmiotów nie utrzymuje się jednak na rynku, zwłaszcza jeśli ich powstanie było motywowane wyłącznie brakiem alternatywnego zatrudnienia, a nie dogłębną analizą rynku i chęcią oferowania produktów lub usług stanowiących wyraźną wartość dodaną.

Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu: podejście defensywne i podejście ofensywne

Analizując reakcje przedsiębiorstw na kryzys, wielu badaczy wyróżnia strategie defensywne i strategie ofensywne. Strategie defensywne koncentrują się przede wszystkim na minimalizowaniu ryzyka i strat, co w praktyce sprowadza się do następujących działań:

- cięcia kosztów operacyjnych poprzez redukcję zatrudnienia lub ograniczanie budżetów na marketing oraz badania i rozwój (B+R),
- wycofania się z mniej rentownych linii biznesowych,
- koncentracji na kluczowej działalności przy jednoczesnym zaniechaniu inwestycji w nowe projekty.

Choć takie podejście może pomóc zachować płynność finansową i przetrwać najtrudniejszy etap recesji, to prowadzi również do ograniczenia potencjału rozwojowego na moment ożywienia gospodarczego. Firmy, które w dużej mierze rezygnują z innowacji, marketingu oraz ekspansji, ryzykują – nie tylko pozostają w tyle za bardziej dynamicznymi konkurentami po zakończeniu kryzysu, lecz także zwiększają prawdopodobieństwo wypadnięcia z rynku.

Strategie ofensywne stojące w opozycji do wymienionych powyżej polegają na aktywnym wykorzystywaniu słabości i kłopotów innych uczestników rynku. Często przybierają one formę inwestycji w nowe technologie, przejęć osłabionych konkurentów czy wejścia na nowe rynki geograficzne. Zgodnie z ocenami badaczy przedsiębiorstwa stosujące takie podejście mogą zyskać przewagę konkurencyjną pod warunkiem posiadania odpowiedniego zaplecza finansowego oraz organizacyjnego, które pozwoli unieść wyższe ryzyko (Latham, 2009).

Studia przypadków z rynku polskiego i rynku międzynarodowego

W Polsce kryzys gospodarczy związany z globalnymi zawirowaniami w latach 2007–2009 okazał się stosunkowo łagodny w porównaniu z innymi krajami Europy. Niemniej jednak dla wielu polskich firm przejawiał się on ograniczonym dostępem do kapitału, spadkiem popytu na produkty i usługi oraz niepewnością inwestycyjną. W sektorze MŚP stanowiącym lwią część przedsiębiorstw w Polsce reakcje te były zróżnicowane: część firm postanowiła skupić się na redukcji kosztów i przetrwaniu okresu spowolnienia, podczas gdy inne

zdecydowanie stawiały na poszukiwanie nowych rozwiązań w zakresie e-commerce, usług IT czy innowacji produktowych.

Przykładem pozytywnego wykorzystania kryzysu jest dynamiczny wzrost start-upów działających w obszarze usług internetowych. Kryzys zwiększył wrażliwość konsumentów na relację ceny do jakości oraz na komfort zakupów online, co poszerzyło pole rozwoju zarówno dla platform e-commerce, jak i nowych rozwiązań typu FinTech. Dzięki relatywnie niższemu kosztowi pracy w porównaniu z Europą Zachodnią polska branża usług kreatywnych i IT stała się atrakcyjnym kierunkiem dla inwestorów zagranicznych. Przedsiębiorczość w tym sektorze często łączyła lokalny kapitał ludzki z finansowaniem i know-how pochodzącymi z zagranicy (GUS, 2020).

Na arenie międzynarodowej często są przywoływane przykłady takich firm jak Airbnb czy Uber, które powstały podczas globalnego kryzysu finansowego i w krótkim czasie przerodziły się w światowych gigantów. Model biznesowy Airbnb, polegający na umożliwieniu osobom prywatnym wynajmowania turystom mieszkań i pokoi, stworzył tańszą i bardziej elastyczną alternatywę dla tradycyjnych hoteli. Z kolei Uber zrewolucjonizował sektor przewozu osób za sprawą wykorzystania aplikacji, która w czasie rzeczywistym łączy kierowców i pasażerów. W obu przypadkach sukces wynikał z efektywnego wykorzystania nowoczesnych technologii, agresywnej polityki inwestycyjnej oraz wykreowania nowej kategorii usług odpowiadających zmieniającym się potrzebom konsumentów w trudnych czasach (European Commission, 2020).

Metodologia badań dotyczących przedsiębiorczości w czasach kryzysu

Niniejszy artykuł został dodatkowo oparty na dwustopniowym badaniu obejmującym analizę danych statystycznych i raportów oraz studium przedsiębiorstw, które powstały w okresie kryzysu i osiągnęły sukces rynkowy. W pierwszym etapie zgromadzono dane z raportów organizacji międzynarodowych (OECD, Bank Światowy, Komisja Europejska), publikacji naukowych oraz krajowych raportów Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Analizie poddano m.in. zmiany w liczbie nowo zakładanych przedsiębiorstw w poszczególnych latach, poziom bezrobocia, dynamikę inwestycji oraz nakłady na badania i rozwój.

W drugim etapie przeprowadzono studia przypadków, w tym pogłębione wywiady z założycielami firm założonych w okresie kryzysu oraz analizę danych zastanych (*desk research*). Zakres tematyczny dotyczył m.in. strategii finansowania, modeli biznesowych oraz kluczowych barier i czynników sukcesu w przedsiębiorczości. Zastosowano metodę triangulacji polegającą na porównywaniu informacji z różnych źródeł, aby wykluczyć nieścisłości i uzyskać pełniejszy obraz badanego zjawiska (Porter, 1990).

Wyniki i dyskusja

Na podstawie przeprowadzonych analiz i badań można wyróżnić kilka kluczowych czynników przesądzających o tym, czy przedsiębiorczość rzeczywiście może odgrywać rolę klucza do sukcesu w trudnych warunkach gospodarczych.

Po pierwsze, kluczowe znaczenie ma elastyczność. Firmy, którym udało się sprawnie zmienić profil działalności, zdywersyfikować ofertę lub przenieść część procesów do sieci, łatwiej radziły sobie z załamaniem popytu i ograniczeniami finansowymi. Dobrym

przykładem może być sytuacja lokalnej gastronomii, która w czasie pandemii COVID-19 została zmuszona do intensywnego rozwoju dowozu zamówień i usług na wynos. Choć pandemia wykracza poza główny horyzont globalnego kryzysu z lat 2007–2009, to dobitnie ukazuje znaczenie szybkiego reagowania na nieprzewidziane wyzwania.

Po drugie, rezultaty badań podkreślają ogromną wagę innowacyjności rozumianej jako nie tylko wdrażanie przełomowych technologii, lecz także poszukiwanie nowych źródeł finansowania, zawieranie nietypowych sojuszy biznesowych czy modyfikacja już istniejących procesów i produktów. Przedsiębiorstwa, które nawet w trudnych warunkach nie rezygnowały z działań badawczo-rozwojowych, zazwyczaj miały większe szanse na dynamiczny wzrost po ustaniu recesji (Fritsch, 2011).

Po trzecie, istotną okazuje się zdolność do zarządzania finansami, zwłaszcza w zakresie płynności. Kryzysy wiążą się ze zwiększonym ryzykiem zatorów płatniczych, utrudnione go dostępu do kredytów i nieufności na rynku. Z literatury wynika, że przedsiębiorstwa dysponujące solidną bazą kapitałową przed recesją lub mające zdywersyfikowane źródła finansowania (m.in. fundusze *venture capital*, aniołów biznesu, alternatywne platformy crowdfundingowe) skuteczniej radziły sobie w okresie załamania gospodarczego.

Po czwarte, analiza polskiego rynku wskazuje na istotną rolę wsparcia instytucjonalnego wyrażającego się w programach rządowych i instrumentach pomocy dla przedsiębiorców. Ulgi podatkowe, dotacje na rozwój nowych technologii czy dostęp do preferencyjnych kredytów i poręczeń kredytowych mogą być czynnikiem decydującym o przetrwaniu młodych firm. W czasach kryzysu znaczenie tych instrumentów jeszcze rośnie, ponieważ ograniczony jest dostęp do komercyjnego kapitału (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012).

Dyskusja na temat roli przedsiębiorczości podczas kryzysu nie może pomijać pewnych jej ograniczeń. Nie każda nowo założona firma odniesie sukces, zwłaszcza jeśli powstała wyłącznie z braku innych alternatyw zawodowych. Z kolei najbardziej spektakularne przykłady szybkiego wzrostu tzw. jednoroźców opierają się na niestandardowych, rewolucyjnych pomysłach i znacznym wsparciu inwestorskim – a nie są to rozwiązania dostępne dla przeciętnego małego przedsiębiorstwa usługowego czy handlowego. Dlatego uogólnienia traktujące przedsiębiorczość jako panaceum na wszelkie problemy gospodarcze należy formułować ostrożnie.

Rola marketingu i PR w przezwyciężaniu kryzysu

W obecnych realiach gospodarczych charakteryzujących się ograniczonym popytem, zmiennymi potrzebami konsumentów oraz rosnącą presją kosztową przedsiębiorcy stoją przed nie lada wyzwaniem, aby skutecznie wyróżnić się na rynku. W takiej sytuacji narzędzia marketingu, w szczególności marketingu internetowego, a także profesjonalne działania z zakresu PR odgrywają kluczową rolę w budowaniu i utrzymywaniu pozycji rynkowej. Rosnąca konkurencja sprawia, że firmy nie mogą sobie pozwolić na bierność komunikacyjną – potrzebują przemyślanych i dopasowanych strategii, które zarówno wspierają sprzedaż, jak i kształtują pozytywny wizerunek.

Skuteczne połączenie działań marketingowych i PR-owych pozwala przedsiębiorstwom nie tylko utrzymać się na powierzchni w trudnym okresie, lecz także zwiększyć świadomość marki oraz zdobyć zaufanie nowych klientów. W warunkach kryzysu, kiedy każda złotówka wydawana na promocję musi przynieść jak najbardziej wymierne rezultaty, systematyczne monitorowanie rynku oraz dostosowywanie komunikatów do dynamicznie zmieniającej

się sytuacji są niezwykle istotne. Dzięki temu firmy mogą w porę reagować na potrzeby odbiorców i efektywniej wykorzystać ograniczone zasoby, co w dalszej perspektywie przekłada się na stabilność przychodów oraz wyższą rentowność.

Marketing internetowy – szansa na dotarcie do nowych grup odbiorców

W dobie postępującej digitalizacji i przenoszenia coraz większej liczby usług do przestrzeni online marketing internetowy stanowi jedno z najskuteczniejszych narzędzi dotarcia do potencjalnych klientów. Daje on możliwość precyzyjnego targetowania reklam – np. poprzez takie platformy jak Facebook Ads, LinkedIn Ads czy Google Ads – co pozwala ograniczyć wydatki promocyjne do najbardziej perspektywicznych segmentów rynku. Ponadto marketing online otwiera przed przedsiębiorcami liczne możliwości automatyzacji kampanii dzięki takim rozwiązaniom jak *marketing automation*, które umożliwiają przygotowanie spersonalizowanych komunikatów, dostosowanych do konkretnych zachowań odbiorców.

Kluczowym atutem marketingu internetowego jest również możliwość bieżącego mierzenia skuteczności podejmowanych działań w czasie rzeczywistym, m.in. dzięki takim narzędziom jak Google Analytics czy różnego rodzaju systemy CRM. W epoce kryzysu, kiedy każda decyzja dotycząca wydatków powinna być poparta rzetelną analizą, możliwość szybkiego reagowania na zmiany w efektywności kampanii ma szczególnie duże znaczenie. Firmy mogą na bieżąco korygować swoją strategię poprzez zwiększanie wydatków na najbardziej dochodowe kanały oraz ograniczanie kosztów tam, gdzie efekty są niewspółmiernie niskie.

Dodatkową zaletą marketingu internetowego jest to, że w porównaniu z tradycyjnymi formami reklamy, takimi jak prasa czy telewizja, kampanie internetowe mogą być nie tylko bardziej efektywne kosztowo, lecz także lepiej dopasowane do preferencji i zainteresowań odbiorców. Dzięki temu nawet w czasie spowolnienia gospodarczego firmy potrafią skutecznie dotrzeć do grup docelowych o ściśle sprecyzowanych potrzebach. Taka koncentracja wysiłków i budżetów reklamowych pozwala na większy zwrot z inwestycji (ROI) oraz zwiększenie lojalności klientów poprzez trafne i wartościowe komunikaty promocyjne.

Content marketing i SEO

Content marketing, obejmujący m.in. tworzenie blogów firmowych, podcastów, webinarów, e-booków czy materiałów wideo, to kolejny niezwykle ważny filar strategii promocyjnych. Dzięki publikowaniu unikatowych eksperckich treści marka może przyciągać do siebie odbiorców zainteresowanych konkretną tematyką, budować z nimi długotrwałe relacje i stopniowo umacniać pozycję lidera w danym segmencie rynku. W czasach kryzysu takie działania stają się szczególnie cenne, ponieważ pozwalają dotrzeć do osób, które aktywnie poszukują rzetelnych informacji bądź praktycznych wskazówek, a tym samym przyciągać potencjalnych klientów bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów reklamowych.

Nierozerwalnie związane z content marketingiem jest SEO (*search engine optimization*), czyli optymalizacja treści oraz struktury stron internetowych pod kątem wyszukiwarek. Dobrze zaprojektowana witryna, bogata w przydatne i unikatowe treści, ma szansę zyskać wysoką pozycję w wynikach wyszukiwania, co przekłada się na większą widoczność marki w sieci. W dłuższej perspektywie takie rozwiązanie pozwala firmie ograniczyć koszty pozyskania klientów, ponieważ ruch organiczny bywa stabilniejszy i bardziej wartościowy niż

jednorazowe kampanie płatne. W efekcie przedsiębiorstwa mogą skuteczniej konkurować z większymi graczami, nawet jeśli dysponują ograniczonym budżetem promocyjnym.

Warto też pamiętać, że dobrze zaprojektowana strategia contentmarketingowa to nie tylko teksty i grafiki, lecz także różnorodne formaty takie jak infografiki, poradniki wideo czy krótkie materiały edukacyjne w mediach społecznościowych. Dzięki temu firma może dotrzeć do szerszej grupy odbiorców i prezentować swoją ekspercką wiedzę w przystępny i angażujący sposób, co przekłada się na wyższą rozpoznawalność oraz większe zaufanie konsumentów.

PR – wizerunek i zaufanie

PR jest kluczowym filarem budowania reputacji przedsiębiorstwa, zwłaszcza w obliczu kryzysu, gdy każda informacja na temat firmy jest bacznie obserwowana przez rynek. Skuteczne działania PR-owe obejmują zarówno komunikację zewnętrzną, skierowaną do klientów, partnerów czy mediów, jak i komunikację wewnętrzną, która skupia się na pracownikach, udziałowcach czy lokalnych społecznościach. W czasach kryzysu transparentność, empatia i otwartość odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu pozytywnego odbioru podejmowanych decyzji – zwłaszcza tych związanych z redukcją kosztów, ze zmianami kadrowymi czy z reorientacją strategii biznesowej.

Umiejętnie prowadzona komunikacja kryzysowa pozwala złagodzić skutki decyzji, które mogą być niepopularne, a zarazem minimalizuje ryzyko niekontrolowanego rozprzestrzeniania się negatywnych informacji w mediach. Odpowiedzialne i otwarte podejście przyczynia się do wzmocnienia zaufania interesariuszy, a w dłuższej perspektywie tworzy solidną podstawę do odbudowy silnej marki po ustaniu kryzysu.

Podejmowanie inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jest kolejnym krokiem w kształtowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Działania takie jak wspieranie lokalnych społeczności, troska o środowisko naturalne czy inwestowanie w edukację pracowników nie tylko zyskują uznanie klientów i opinii publicznej, lecz także przekładają się na wewnętrzną kulturę organizacyjną. W efekcie firma staje się bardziej atrakcyjnym miejscem pracy, a lojalność pracowników rośnie, co jest nie do przecenienia w czasach gospodarczej niepewności.

Kompleksowe podejście jako fundament sukcesu

Połączenie narzędzi marketingu internetowego, rzetelnie przygotowanej strategii contentmarketingowej z dzieleniem, dopracowanym SEO oraz przemyślanych działań PR-owych stanowi efektywny sposób na utrzymanie przedsiębiorstwa na właściwych torach nawet w najbardziej wymagających okolicznościach. Kluczem do sukcesu są stałe monitorowanie wskaźników skuteczności i elastyczne reagowanie na wahania rynkowe, aby na bieżąco dostosowywać przekaz do aktualnych potrzeb i obaw konsumentów.

Długofalowa wizja poparta spójnymi i konsekwentnymi działaniami pozwala podczas kryzysu nie tylko utrzymać przychody na przyzwoitym poziomie, lecz także wzmocnić fundamenty marki. Profesjonalny wizerunek zbudowany w trudnych czasach procentuje w momencie, gdy warunki gospodarcze zaczynają się poprawiać. Zaufanie interesariuszy wypracowane dzięki jasnej komunikacji, trafnym inwestycjom w marketing i dbałości o relacje z otoczeniem stanowi przewagę konkurencyjną, która będzie widoczna jeszcze długo po zakończeniu okresu kryzysu.

Rekomendacje dla praktyki gospodarczej

W świetle przeprowadzonych analiz i uzyskanych wyników można przedstawić następujące rekomendacje:

1. udoskonalenie edukacji przedsiębiorczej – kompetencje w zakresie zarządzania, finansów, marketingu i innowacji rozwijane na poziomie średnim i wyższym służą kształtowaniu postaw przedsiębiorczych. Osoby lepiej przygotowane teoretycznie i praktycznie mają wyższe szanse przetrwania w okresie recesji;
2. budowa sprzyjającego środowiska instytucjonalnego – warto rozwijać infrastrukturę w postaci inkubatorów, akceleratorów, funduszy *seed capital* i *venture capital* oraz programów rządowych. Państwo może też rozważyć dodatkowe ulgi podatkowe i granty dla sektorów najbardziej dotkniętych kryzysem, które jednocześnie cechują się wysokim potencjałem innowacyjnym;
3. dywersyfikacja źródeł finansowania – firmy opierające się wyłącznie na kredytach bankowych mogą w kryzysie stanąć w obliczu poważnych trudności z powodu zastrzeżenia przez instytucje finansowe kryteriów udzielania pożyczek. Niezbędne staje się więc szukanie alternatywnych form uzyskania kapitału, takich jak crowdfunding, emisja obligacji czy wsparcie ze strony aniołów biznesu;
4. wspieranie innowacji i digitalizacji – kryzys nierzadko przyspiesza procesy cyfryzacji i transformacji technologicznej. Wsparcie przedsiębiorstw w implementacji nowoczesnych rozwiązań (np. e-commerce, pracy zdalnej, automatyzacji procesów) może nie tylko pomóc im przetrwać kryzys, lecz także wzmocnić ich pozycję konkurencyjną w przyszłości;
5. rozwijanie sieci współprac – kryzys gospodarczy może skłaniać do zacieśnienia współdziałania między środowiskiem naukowym, biznesem i administracją publiczną. Partnerstwa w postaci przedsięwzięć kooperacyjnych, klastrów i projektów badawczo-rozwojowych zwiększają szansę na tworzenie innowacji oraz optymalizację kosztów;
6. zintegrowane podejście do marketingu i PR – połączenie innowacyjnych działań biznesowych z aktywną promocją (marketing internetowy) i transparentną komunikacją (PR) pozwala firmie na budowanie trwałych relacji z klientami i innymi interesariuszami, co może się okazać kluczowe przy wychodzeniu z kryzysu z podniesioną głową.

Podsumowanie

Przywołane analizy i przykłady pokazują, że przedsiębiorczość może istotnie pełnić funkcję stabilizatora i katalizatora rozwoju gospodarczego w obliczu kryzysu. Aby jednak przedsiębiorczość naprawdę stała się kluczem do sukcesu, muszą zostać spełnione liczne warunki po stronie zarówno przedsiębiorców, jak i instytucji wspierających biznes.

W przypadku przedsiębiorców kluczowe są zdolność do szybkiej adaptacji w zmieniających się warunkach, umiejętność podejmowania wyważonego ryzyka, stałe inwestowanie w innowacje oraz zachowywanie dyscypliny finansowej. Równoległe państwo i organizacje otoczenia biznesu powinny dbać o sprzyjające ramy prawne, edukacyjne i finansowe i wspierać w ten sposób inicjatywy przedsiębiorcze.

Jednocześnie należy pamiętać, że kryzys – mimo iż może generować nowe szanse – jest w stanie też pogłębiać problemy strukturalne i prowadzić do upadku licznych podmiotów, zwłaszcza z sektora MŚP. Z tego względu ważne jest zarówno zrozumienie natury

przedsiębiorczości w warunkach kryzysu, jak i wdrażanie rozwiązań minimalizujących ryzyko masowych bankructw, przy jednoczesnym wspieraniu rozwoju konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Ostatecznie na podstawie badań i analiz studiów przypadków można stwierdzić, że choć przedsiębiorczość nie stanowi uniwersalnego lekarstwa na wszystkie bolączki gospodarcze, to w wielu sytuacjach pełni istotną funkcję bufora mogącego przełamać impas recesji poprzez pobudzanie innowacji i wprowadzanie na rynek nowej wartości. Szczególnie ważne okazuje się przy tym komplementarne wykorzystanie trzech głównych filarów – przedsiębiorczości, marketingu (zwłaszcza internetowego) oraz PR. Dzięki synergii tych obszarów firma może nie tylko przetrwać trudny okres, lecz także zbudować trwałą przewagę konkurencyjną na przyszłość.

Literatura

References

- Ács, Z.J., Audretsch, D.B. (2010). *Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. New York: Springer.
- Drucker, P.F. (1985). *Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- European Commission (2020). *Entrepreneurship 2020 Action Plan*. European Commission Publications.
- Fairlie, R.W. (2013). Entrepreneurship, economic conditions, and the great recession. *Journal of Economics & Management Strategy*, 22(2), 207–231.
- Fritsch, M. (2011). The effect of new business formation on regional development: Empirical evidence, interpretation, and avenues for further research. W: M. Fritsch (red.), *Research on Entrepreneurship and Regional Development*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 58–106.
- GUS (2020). *Rocznik statystyczny RP*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Latham, S. (2009). Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180–201.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2012). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*. Warszawa: PARP.
- Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Reinhart, C.M., Rogoff, K.S. (2009). *Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton: Princeton University Press.
- Schumpeter, J.A. (2008). *The Theory of Economic Development*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Maksymilian Michalczak, mgr, od ponad 18 lat specjalizuje się w komunikacji medialnej. Realizuje zadania PR-owe i marketingowe w Grupie Eura7, do której trafił z Ekstraklasy SA, gdzie odpowiadał za komunikację z mediami sportowymi. Jest współorganizatorem szkoleń marketingowych Internet ASAP, redaktorem branżowego serwisu Labber.pl, a także konsultantem i współprowadzącym podcastu „Marketing Ludzkim Głosem”. Wcześniej przez dziewięć lat pracował w Wiśle Kraków SA. W krakowskim klubie zajmował stanowisko rzecznika prasowego, kierował pracą Biura Prasowego, odpowiadał za politykę informacyjną i marketingową klubu. Współtworzył projekty komunikacyjne i marketingowe dla takich marek jak adidas, EA Sports, nc+, LOTTO, Oshee, Tesco Polska, Tele-Fonika, Totolotek SA, Tyskie, Volvo, Verbena.

Maksymilian Michalczak, M.A. He has specialized in media communication for over 18 years. Currently, he manages PR and marketing projects at Eura7 Group where he arrived from Ekstraklasa SA, having been responsible there for communications with sports media. He is a co-organizer of Internet ASAP marketing workshops, editor of the industry portal, Labber.pl, as well as a consultant and co-host of the podcast *Marketing Ludzkim Głosem* (Marketing with a Human Voice). Previously,

he had worked for nine years at Wisła Kraków SA where he served as Press Officer, led the Press Office team, and oversaw the club's information and marketing policy. He has co-created communication and marketing campaigns for brands such as adidas, EA Sports, nc+, LOTTO, Oshee, Tesco Polska, Tele-Fonika, Totolotek SA, Tyskie, Volvo and Verbena.

Adres/Address

Eura7

Osiedle 2 Pułku Lotniczego 47A

31-870 Kraków

e-mail: maks.michalczak@eura7.com