

Beata Barczak, Katarzyna Bartusik¹

1. Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych

1.1. Pojęcie i rodzaje kryzysu przedsiębiorstw

Kryzys finansowy zapoczątkowany w 2008 r. w Stanach Zjednoczonych stał się przyczyną załamania wzrostu gospodarczego na całym świecie. Sytuacja ta przełożyła się na spowolnienie gospodarki w Polsce, utrudnienia w dostępności do kredytów, spadek konsumpcji, a więc i spadek popytu oraz zwiększenie bezrobocia (jako konsekwencji zwolnień oraz upadłości firm). Wspomniane czynniki można traktować w kategorii symptomów kryzysu. Należą one w większości do czynników makroekonomicznych, ale niewątpliwie wpływają one w istotnym stopniu na sytuację przedsiębiorstw.

Celem niniejszego rozdziału będzie próba wyodrębnienia symptomów kryzysu w polskich przedsiębiorstwach, oraz wskazanie sposobów jakie wykorzystują one w sytuacjach kryzysowych. W pierwszej części zdefiniowano pojęcie kryzysu w przedsiębiorstwie i wskazano jego przyczyny i rodzaje. Rozważania zilustrowane zostały fragmentami wyników badań przeprowadzonych w 2009 r. przez Talent Club oraz badaniem przeprowadzonym przez PKPP Lewiatan we współpracy z Deloitte oraz CBOS w 2009 r.

Rozważania na temat kryzysu przedsiębiorstw należy rozpocząć od zdefiniowania pojęcia kryzysu, które może mieć różne odniesienia. Generalnie kryzys określany jest jako stan patologiczny w organizacji, z którym można walczyć, i któremu można przeciwdziałać wykorzystując w codziennej aktywności odpowiednie instrumenty.

Kryzys (gr. *crisis* – przesilenie) oznacza moment przełomowy, rozstrzygający, punkt zwrotny. Pojęcie to oznacza wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu [J. Konieczny 2001, s. 9]. Może być postrzegany jako nasilenie niekorzystnych zjawisk, przełom pomiędzy fazami rozwoju, a także problem natury decyzyjnej.

Przyjmuje się, że za kryzys uważa się każdą sytuację, która stanowi duże zagrożenie dla organizacji jako całości. To stan, w którym wskutek gwałtownego spiętrzenia się różnorodnych trudności, zagrożona zostaje realizacja podstawo-

¹ Autorki są pracownikami Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

wych funkcji firmy, przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności do zlikwidowania zaistniałej sytuacji.

Kryzys w znaczeniu ogólnym jest interpretowany jako punkt zwrotny w biegu zdarzeń, po którym następuje zmiana. Najczęściej z pojawieniem się tego momentu wiąże się wystąpienie trudnej sytuacji uniemożliwiającej normalne funkcjonowanie firmy oraz powodującej zagrożenie utraty bytu dla firmy będącej w kryzysie.

Oprócz przytoczonych definicji kryzys interpretuje się także jako [M. Łuczak 2003, s. 115]:

- sytuację, w której istnieje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów oraz celów instytucji, a także grup społecznych. Dotyczy również sytuacji, w których zagrożone są prawa i swobody obywateli, ich życie i mienie,
- chwilę, gdy decyduje się, czy dana sprawa lub działanie będzie postępować dalej, ulegnie modyfikacji czy też zostanie zakończone,
- stan cierpienia z towarzyszącymi uczuciami zagrożenia i lęku, przeżywanymi w związku z wyżej wymienionymi zdarzeniami.

Czasami zjawisko kryzysu może być traktowane jako proces, a więc sekwencja następujących po sobie zdarzeń. Z reguły na taką sytuację składa się zdarzenie, które jest szokiem dla organizacji. Mamy wówczas do czynienia z sytuacją kryzysową, którą kształtują poprzedzające ją zdarzenia i procesy, i której następstwem są określone wydarzenia [M. Łuczak 2003, s. 116]. Sytuacja kryzysowa może być utożsamiana z takim stanem, w którym nie ma wprawdzie bezpośredniego zagrożenia bytu organizacji, jednak jej wyniki potwierdzają nienadążanie za wymogami otoczenia. W przypadku przedsiębiorstw sytuacja kryzysowa może być kojarzona z systematycznym pogarszaniem się wyników ekonomiczno-finansowych i postępującym spadkiem udziału w rynku oraz zmniejszającym się potencjałem strategicznym firmy. Pogłębianie się sytuacji kryzysowej prowadzi ostatecznie do kryzysu, a więc takiego stanu organizacji, w którym dochodzi do trwałego zachwiania jej równowagi ogólnej. Zagrożony jest wówczas byt organizacji, a potwierdzeniem tego jest jej niewypłacalność [J. Skalik 2005, s. 77].

Biorąc pod uwagę zdolność przystosowania się do zmian możemy wyróżnić także stan organizacji zwany kryzysem ciągłości. Polega on na braku inercji, a spowodowany jest rozregulowaniem procesu zarządzania na skutek stałych zmian. O ile zmiany są potrzebne, to organizacja potrzebuje także, aby jej rdzeń zarządzania, kulturowy, proceduralny był zestandaryzowany i posiadał znamiona stabilności, niezależnie od potrzeby zmian. Problem w tym, by stworzyć takie procedury zarządzania, aby zmiany móc wprowadzać elastycznie i krocząco [K. Oblój 1986, s. 148-151].

Istnieje wiele sposobów kategoryzacji kryzysów i sytuacji kryzysowych (tab. 1.1). W świetle cyklu życia organizacji z kryzysem organizacji mamy do czynienia w sytuacji kiedy wyczerpały się możliwości dalszego efektywnego jej funkcjonowania, tkwiące w dotychczas wykorzystywanym rozwiązaniu strukturalnym [M. Czerska i inni 2001, s. 445]. Rozwiązanie to musi być dostosowane do warunków funkcjonowania tj. otoczenia, strategii, kadr i technologii. Konsekwencją kryzysu organizacji jest koniec jej funkcjonowania, ale z drugiej strony należy mieć tutaj na uwadze koncepcję cyklu życia organizacji, która wskazuje, iż kryzys nie musi prowadzić do końca organizacji. Może on stać się czynnikiem,

który wyzwoli inicjatywę wśród ogółu zatrudnionych, nie będzie zaś prowadzić do jej upadku. Tak więc z jednej strony mówimy o kryzysie, a z drugiej o sukcesie. Sukces organizacji rzadko stanowi jej trwałą oraz immanentną cechę. Zarówno we wnętrzu, jak i otoczeniu organizacji pojawiają się nie tylko okazje, ale i zagrożenia. W konsekwencji czego jednym z celów organizacji powinno być wypracowanie odpowiednich, skutecznych mechanizmów monitorowania tych niekorzystnych tendencji, które umożliwią podjęcie stosownych działań przeciwdziałających sytuacjom kryzysowym [E. Urbanowska-Sojkin 1999, s. 15-16].

Tab. 1.1. Rodzaje kryzysów według różnych kryteriów

Kryterium	Rodzaje kryzysu
1. Według tempa przebiegu i czasu trwania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kryzys nagły/natychmiastowy – charakteryzuje go brak czasu na badanie i planowanie. Decyzje muszą być podejmowane błyskawicznie, ▪ kryzys przewlekły – może trwać miesiącami, a nawet latami. Długi okres nie sprzyja podjęciu skutecznych działań w celu opanowania kryzysu. Zazwyczaj zarządy firm i dyrekcja przyjmują postawę biernego wyczekiwania, licząc na to, że kryzys sam przeminie. Wywołują go plotki, pogłoski, spekulacje przekazywane „z ust do ust” lub nagłaśniane przez media
2. Według miejsca powstania przyczyn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kryzys wewnętrzny spowodowany jest czynnikami występującymi wewnątrz przedsiębiorstwa, takimi jak niewłaściwe zarządzanie czy błędna polityka finansowa firmy, ▪ kryzys zewnętrzny wywołany jest z kolei przez czynniki spoza organizacji, które mogą dotyczyć sytuacji ekonomicznej czy gospodarczej państwa lub mogą być związane ze środowiskiem naturalnym
3. Według skutków, jakie kryzys wywołuje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kryzys destrukcyjny powoduje zniszczenie organizacji, na przykład jej upadek, ▪ kryzys twórczy doprowadza do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa
4. Według przyczyn, które wywołują kryzys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kryzys rzeczywisty spowodowany jest różnymi czynnikami i prowadzi zwykle do wielu problemów w przedsiębiorstwie, ▪ kryzys wirtualny jest sztucznie wytworzony w celu doprowadzenia do zmian, a w konsekwencji do rozwoju i zwiększenia przychodów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

1.2. Symptomy i przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwach

Kryzys w przedsiębiorstwach często nie jest przypadkowy i nie występuje nagle. Umożliwia to rozpoznanie jego przyczyn oraz zidentyfikowanie źródeł jego powstania, co ma bezpośrednie przełożenie na proces skutecznej naprawy. Tolerowanie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie prowadzi nieuchronnie do jego upadku. Brak możliwości realizowania podstawowych funkcji i celów przekłada się zazwyczaj na relatywny wzrost kosztów, ograniczenie nowych przedsięwzięć oraz zbyt duże zadłużenie.

Istotnym jest na tym etapie oddzielenie symptomów kryzysu od przyczyn stanu patologii organizacji. Zdolność do wsłuchiwania się w sygnały płynące z organizmu przedsiębiorstwa, jak i od partnerów biznesowych, to klucz do wczesnego rozpoznania nadchodzącego kryzysu finansowego. Symptom jest jednakże jedynie objawem, oznaką negatywnego zjawiska, nie zaś obiektywną przyczyną problemów. Należy zwrócić przy tym uwagę na fakt, iż zazwyczaj symptomy kryzysu poprzedzają procesy, zjawiska dające się odczuć w przedsiębiorstwie, a które trudno jest opisać. W przypadku braku reakcji przedsiębiorstwa, bądź podejmowaniu przez niego działań niewłaściwych problemy te mogą narastać prowadząc tym samym do kryzysu. Przyczyny kryzysu można podzielić na dwie grupy tj. wewnętrzne i zewnętrzne (tab. 1.2).

Tab. 1.2. Przyczyny kryzysu

Przyczyny kryzysu przedsiębiorstwa	
Wewnętrzne	Zewnętrzne (otoczenie ekonomiczne)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ zła strategia, ▪ źle dobrane cele, ▪ wysoki stopień wadliwości decyzji, ▪ niewłaściwe kompetencje, ▪ brak odpowiedniej kontroli finansowej, ▪ zła organizacja wewnętrzna, ▪ wysoki poziom kosztów, ▪ charakter popytu, ▪ ignorowanie roli wiedzy, rozwoju i postępu, ▪ brak elastyczności (otwartości na zmiany), ▪ zły klimat wewnątrz organizacji, ▪ niewłaściwa struktura zatrudnionych pracowników stosunku do rzeczywistych potrzeb, ▪ niewłaściwa kultura organizacyjna, ▪ źle zorganizowany system motywacyjny, ▪ błędy w ramach organizacji systemu logistyki przedsiębiorstwa, ▪ błędy w zarządzaniu finansami (koncentracja na zysku), ▪ brak płynności finansowej, ▪ wysoki poziom kosztów jednostkowych, ▪ brak opracowanej strategii marketingowej, ▪ słaba pozycja na rynku, ▪ utrata kontroli nad wydatkami, zapasami i należnościami, ▪ niska produktywność 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ recesja gospodarcza, ▪ gwałtowne zmiany kosztów, zapasów, struktury, zysków, rynku, itd., ▪ spadek popytu, ▪ spadek produkcji, ▪ wahania stóp procentowych, ▪ ograniczona dostępność do kredytów/lub jej brak, ▪ zmniejszony poziom eksportu, inwestycji biznesowych, itd., ▪ zmiana warunków realizacji celów szczególności w ramach zjawisk i procesów ekonomicznych np. tempo wzrostu gospodarczego regionu, kraju; politykę ekonomiczną względem przedsiębiorstw, polityka fiskalna, poziom dochodu, ▪ otoczenie techniczno-technologiczne: tempo zmian technologii, niski poziom elastyczności, niski stopień innowacyjności, itd.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze sygnały w organizacjach o sytuacji kryzysowej mogą zostać dostrzeżone w przypadku odpowiedniej strategii oraz właściwego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem [Raport 2009, s. 37]. Symptomy kryzysu występujące w przedsiębiorstwach mogą być następujące [E. Urbanowska-Sojkin 1999, s. 16-17]:

- trudności w zakresie finansowania działalności bieżącej i rozwojowej,
- niekorzystne zmiany w zakresie wielkości, dynamiki oraz struktury sprze-