

dr inż. Irena Dudzik-Lewicka

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM W CZASIE KRYZYSU

Streszczenie: Kryzys jest zjawiskiem odwiecznym, to wielkie wyzwanie dla światowej gospodarki, to stan, który z całą pewnością zagraża bytowi przedsiębiorstwa. Co należy więc robić w stanie zagrożenia? Zdecydowanie i bezwzględnie wprowadzać zmiany. Niniejsze opracowanie stanowi próbę ukazania, jak kryzys gospodarczy może wpływać na prace zarządzających przedsiębiorstwem oraz jakie zmiany wymusza w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kryzys, zarządzanie, podejmowanie decyzji

Wstęp

Wszyscy dzisiaj chcielibyśmy, aby to, co się wydarzyło w gospodarce globalnej i ciągle jeszcze trwa, było tylko złym snem, który nie ma żadnego wpływu na tak dobrze funkcjonujące gospodarki wielu krajów i trwającej dobrej koniunktury od kilkunastu lat. Z niedowierzaniem spoglądamy na to, co się dzieje i powoli zaczynamy rozumieć, że nasze przeświadczenie o tym, że naszego kraju, regionu, naszej firmy i w konsekwencji nas samych ten fakt nie dotyczy, stało się fikcją. W różnym stopniu, w różnych dziedzinach i z różną intensywnością odczuwamy pewne symptomy związane ze złą sytuacją gospodarczą, co w konsekwencji przenosi się na działalność poszczególnych firm, a konkretnie na problemy i kłopoty związane z przystosowaniem się do nowej sytuacji w bardzo krótkim czasie i pod presją niebezpieczeństwa utraty zdolności normalnego funkcjonowania lub wręcz jego zaprzestania. W takim to okresie jednym z najważniejszych zadań, jakie stoją przed ludźmi sprawującymi władzę w organizacjach i odpowiadającymi za powodzenie ich funkcjonowania, jest właściwe przewodzenie i skuteczne zarządzanie podczas całego okresu dekonunktury, mające na uwadze jeden zasadniczy cel – przygotować organizację do jej przetrwania z jak najmniejszymi stratami. Nie jest to zadanie łatwe, jak piszą R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky w artykule „Przywództwo w dobie permanentnego kryzysu”, przewodzenie podczas długotrwałej dekonunktury – niezależnie od tego, czy jesteś prezesem dużej korporacji, czy kierujesz jednym z jej przedsięwzięć – jest niebezpieczne. Kryzysowe przywództwo ma dwie odrębne fazy. Pierwsza z nich to faza ratunkowa, w której należy unormować sytuację i zyskać na czasie. W drugiej fazie, adaptacyjnej, trzeba wyeliminować przyczyny leżące u podłoża kryzysu i zbudować potencjał, który pozwoli firmie prosperować w nowej rzeczywistości¹.

Jak widać, skala i zakres działań do podjęcia w takich sytuacjach są olbrzymie, dają one możliwość do działania we wszystkich obszarach działalności organizacji i są swoistym sprawdzianem dla zarządzających, sprawdzianem, którego wynik niejednokrotnie może dla organizacji znaczyć bardzo wiele. Zasygnalizowana powyżej problematyka stanowi fragment szerszego

¹ R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky, *Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu*, „Harvard Business Review” 2010, grudzień 2009 – styczeń 2010, s. 115.

opracowania napisanego wspólnie z S. Zimrozem². W niniejszym opracowaniu autorka stara się ukazać specyfikę zarządzania przedsiębiorstwem w czasie kryzysu poprzez wskazanie zmian, które wymusza kryzys w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zakres niniejszego opracowania obejmuje, po pierwsze, zaprezentowanie definicji i historii światowych kryzysów oraz ukazanie wpływu kryzysu na gospodarki światowe. Zagrożone kryzysem gospodarki światowe warunkują funkcjonowanie przedsiębiorstw, dlatego też, po drugie, autorka stara się zidentyfikować główne skutki kryzysu gospodarczego dla przedsiębiorstw, które z kolei wymuszają zmiany w obszarach zagrożonych kryzysem w przedsiębiorstwie.

1. Kryzys i jego wpływ na gospodarki światowe

Kryzys – termin pochodzący z greckiego „krisis” – oznacza w ogólnym sensie wybór, decydowanie, zmaganie się i walkę, w której niezbędne jest działanie pod presją czasu. Kryzys to słowo, które uruchamia i niesie ze sobą kolejne drastyczne słowa: krach, recesja, panika, szaleństwo, kłopoty. Czym jest, co oznacza, skąd przychodzi i jak sobie z nim radzić – to istotne pytania, które nurtują wszystkich, których dotyka. Jest wiele słownikowych definicji kryzysu, w tej pracy istotną definicją będzie określenie tego zjawiska pod względem ekonomicznym. W encyklopedii PWN pod hasłem „kryzys” można przeczytać: „przesilenie, ciężki stan, któremu towarzyszy spadek cen, płac, wzrost bezrobocia”³. Marek Skała w swojej książce „Psychologia zmiany” ukazuje kryzys jako wielką szansę, pisząc: „Warto też pamiętać, że w języku chińskim słowo kryzys składa się z dwóch znaków czytanych jako wej ji. Pierwszy to zagrożenie, drugi to właśnie SZANSA”⁴. W „Finansach międzynarodowych” Bogumiła Bernasia można przeczytać, że ogólnoustrojowe kryzysy finansowe są poważnymi zakłóceniami rynków finansowych, które poprzez osłabienie zdolności rynkowych skutecznego funkcjonowania mają bardzo niekorzystny wpływ na gospodarkę⁵. Profesor Leszek Balcerowicz w wydaniu specjalnym „Harvard Business Review”, rozmawiając z jego wydawcą Andrzejem Jacaszkiem, uważa, że kryzysy są swoistymi wstrząsami i punktami przegięcia czegoś, co nazywamy w matematyce zjawiskami nieliniowymi⁶.

Wiadomo, że kryzys jest zjawiskiem odwiecznym, wiadomo, że jest sytuacją, w której istnieje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów i celów organizacji, wiadomo, że jest wielkim wyzwaniem dla światowej gospodarki i należy do okresów zwolnień aktywności gospodarczej i sam w sobie jest przyczyną wielkich kłopotów zarówno małych firm, jak i wielkich organizacji. Chronologie kryzysów w zasadzie nie zawsze pokrywają się z chronologią innego rodzaju nieszczęść, ale nie można ukrywać, że są głównym powodem poważnych kłopotów w prowadzonej działalności gospodarczej i skutecznie potrafią ją ograniczać, a niejednokrotnie są powodem jej zakończenia.

Ludzkość od początków swojego istnienia ma do czynienia z sytuacjami zwanymi kryzysem. Już w średniowiecznej Europie istniejące gospodarki w swych mniej lub bardziej doskonałych i rozwiniętych strukturach zmagają się z różnymi problemami powodowanymi różnymi

² S. Zimroz, I. Dudzik-Lewicka, *Kryzys a zamiany w zasadach zarządzania przedsiębiorstwem*, ATH, Bielsko-Biała 2010.

³ *Encyklopedia popularna*, PWN, Warszawa 1962, s. 519.

⁴ M. Skała, *Psychologia zmiany*, Helion, Gliwice 2009 s. 17.

⁵ B. Bernas, *Finanse międzynarodowe*, PWN, Warszawa 2006, s. 326.

⁶ *Kryzys wyzwala energię intelektualną*, „Harvard Business Review” 2009, lipiec – sierpień, s. 29.

czynnikami. Przyczyny takich sytuacji różniły się od przyczyn załamań gospodarczych ostatnich czasów, jednak miały podobny wpływ na sytuację w poszczególnych krajach i księstwach, którymi w ówczesnych czasach zarządzali królowie czy cesarze. Trudno by było dzisiaj opisywać precyzyjnie dość odległe czasy w kontekście załamań i problemów gospodarczych, dlatego analiza historii tych zdarzeń skupi się na okresie poprzedniego stulecia i czasach obecnych.

Większość zawirowań, nazywanych kryzysami, miało swój początek w Ameryce. Również od Ameryki zaczynało się większość ożywień w gospodarkach. Tak też było po I wojnie światowej. Kryzys roku 1920, często określane kryzysem po I wojnie światowej, stał się okresem dekoniunktury związanej z przejściem gospodarek krajów uczestniczących w wojnie z koniunktury wojennej na gospodarkę pokojową i ekonomiczną gospodarczo. Kryzys dotyczył zniszczeń gospodarek krajów, na terenie których działania wojenne się odbywały, oraz degradacji systemów finansowych funkcjonujących przed wojną. Nie bez znaczenia w okresie powojennym dla tych krajów było nasilenie inflacji i hiperinflacji, z którą bardzo trudno było się uporać. Sam fakt, że w roku 1923 inflacja w Polsce wynosiła 3600%, pokazuje skalę problemu i konieczność podjęcia poważnych działań, aby go rozwiązać. W 1929 roku, dokładnie 24 października, określanego czarnym czwartkiem na giełdzie nowojorskiej, spadły ceny wszystkich akcji, pociągając za sobą łańcuch bankructw, zadłużeń i kłopotów. Wyparowało prawie 100 miliardów dzisiejszych dolarów. Rozpoczął się Wielki Kryzys, określane również Wielką Depresją, która ogarnęła wszystkie kraje poza ówczesnym ZSRR. W artykule „Kryzys 1929-33, czyli największy przekręt w historii świata”, można przeczytać: „Wielka Depresja z lat 1929-1933 – symbol ogromnego kryzysu gospodarki kapitalistycznej uchodzi za jeden z największych argumentów przemawiających na rzecz interwencji państwa”⁷. Był to największy kryzys XX wieku, który do 1933 roku spowodował potężne skutki gospodarcze, finansowe i społeczne. Miliony ludzi straciło pracę, w USA dotyczyło to jednej trzeciej siły roboczej. Upadło prawie 5 tysięcy banków, a w samych tylko Stanach Zjednoczonych 9 milionów osób straciło wszystkie oszczędności. W Niemczech 2 miliony pracowników stało się bezrobotnymi, i było to według historyków również jednym z głównych powodów dojścia Hitlera do władzy. Spadek produkcji o 50% w USA, jak również w Polsce stał się elementem ciągnącym gospodarki w błyskawicznym tempie w dół. Wolumen handlu w okresie czterech lat kryzysu skurczył się trzykrotnie. Gospodarki i ich doskonale działające do tej pory struktury „umierały” w zatrważającym tempie.

Okres II wojny światowej dla wszystkich krajów w niej uczestniczących był dramatycznym, długotrwałym okresem zniszczeń i upadków gospodarek i całych systemów gospodarczych. Znacznie bardziej dotkliwie niż w okresie I wojny światowej i bezpośrednio po niej gospodarki odczuły działania wojenne i ich drastyczne reguły. Ogrom zniszczeń dotyczący zarówno obszarów cywilnych, jak i obszarów gospodarczych na terenie prawie całej Europy postawił wszystkie te kraje przed jednym z największych wyzwań w historii. Odbudowa kraju i zniszczonego przemysłu, słabość systemów bankowych i finansowych, jak również diametralna zmiana, czy nowy podział polityczny w Europie po wojnie nie ułatwiały szybkiego powrotu do normalności.

Kolejnym krachem, mocno wpływającym na światową gospodarkę, był kryzys naftowy w 1973 roku, który rozpoczął się od embarga państw OPEC wobec krajów, które poparły Izrael podczas wojny z Egiptem, głównie wobec Stanów Zjednoczonych, co z kolei spowodowało gwałtowny wzrost cen ropy naftowej na światowych rynkach, doprowadzając do jej

⁷ 1929-33, czyli największy przekręt w historii świata, www.kapitalizm.republika.pl (2010).

czterokrotnego podwyższenia. Sankcje trwały 5 miesięcy, natomiast efekty tych działań odczuwamy do dziś. Podczas tego kryzysu w Ameryce ucierpieli przede wszystkim bezrobotni i starsza część społeczeństwa, jak również osoby podejmujące pracę.

II kryzys naftowy w latach 1979–1981 był następstwem wojny iracko-irańskiej. Protesty przeciwko szachowi Rezie Pahlawiemu, w konsekwencji jego ucieczka z Iranu oraz przejęcie władzy przez Chomeiniego zniszczyło irański przemysł naftowy. Pomimo wzrostu wydobywania ropy przez Arabię Saudyjską zapotrzebowanie na ten surowiec było ogromne i to ono właśnie spowodowało wzrost cen ropy naftowej o 130 procent i rozpoczęcie wydobywania ropy przez państwa spoza OPEC, które starały się poprzez takie działania ograniczyć wzrost cen i zagrożenie interesów głównych eksporterów tego dobra.

Powinno się też wspomnieć o serii kryzysów państw Ameryki Łacińskiej w 1982 roku, gdzie główną przyczyną takiej sytuacji stały się potężne zadłużenia tych krajów oraz kilku krajów afrykańskich i Bangladeszu. Być może taka sytuacja wtedy nie stwarzała bezpośredniego zagrożenia dla państw rozwiniętych, ale niebezpieczeństwo powstania dużej grupy dłużników, nazywanych wtedy grupą z Kartaginy, zagrażających jednak w dłuższym okresie również innym krajom, spowodowała podjęcie działań i realizację programów pomocy dla zachwianych systemów tych krajów.

Patrząc na transformację systemową czy ustrojową krajów europejskich bloku socjalistycznego, możemy zakwalifikować ten okres do kryzysu transformacyjnego. Główną przyczyną dekonstrukcji w tym okresie był duży spadek konsumpcji i produkcji, który był konsekwencją spadku popytu na dobra wskutek wzrostu cen. A wzrost cen towarzyszył zawsze każdemu przypadkowi takiej transformacji, niezależnie czy tym krajem były Węgry, Republika Czeska, czy Słowacja, a więc nie ominął również Polski, gdzie najbardziej dotkliwie było to odczuwane w latach 1990–1991. Próby szybkich i drastycznych reform, prowadzących do ratowania czy też naprawienia polskiej gospodarki, mieliśmy okazję odczuć wszyscy.

Kryzys dalekowschodni lub kryzys azjatycki, jak go nazywano, miał swoje źródła w okresie od początku lat dziewięćdziesiątych, kiedy to wewnątrzni i zagraniczni inwestorzy prowadzili potężne inwestycje na tym terenie, nie doceniając słabości ekonomicznych tych krajów oraz słabości działań politycznych, czyli braku podejmowania szybkich działań w momencie pojawienia się pierwszych symptomów recesji. W 1998 roku, po wcześniejszych kłopotach Azjatów związanych z kryzysem azjatyckim, depresja gospodarcza związana z eksportem surowców rosyjskich do tych krajów, a głównie ropy naftowej, poważnie się pogłębiła. Rozpoczął się kryzys rosyjski, nazywany kryzysem rubla. Ceny wszystkich eksportowanych surowców gwałtownie spadły. Nałożyły się na to również dwa pozostałe czynniki, czyli unikanie płacenia podatków przez producentów surowców energetycznych i bardzo wysokie koszty pierwszej wojny w Czeczenii.

Dochodząc do czasów dzisiejszych i do ostatniej recesji, którą przyszło nam obserwować i która bezpośrednio dotknęła swoimi skutkami wiele firm i niejednokrotnie nas samych, należy zauważyć, że gospodarki wielu krajów, a szczególnie świat finansów w całej swojej skali zaczął doświadczać szeregu nieprzyjemnych zjawisk. Kiedy latem 2007 roku pojawiły się pierwsze informacje o dużych stratach, jakie mogły przynieść obligacje oparte na amerykańskich kredytach hipotecznych obniżonej wartości, rynek zareagował na nie mocnym tąpnięciem. Po siedmiu tłustych latach, kiedy ceny nieruchomości w Stanach rosły w średnim tempie 14% rocznie, teraz zaczęły spadać⁸. 15 września 2008 roku gruchnęła wieść o gigantycznych kłopotach banku Lehman Brothers,

⁸ W.M. Orłowski, *Czego uczy nas kryzys*, „Harvard Business Review” 2009, grudzień, s. 37.

jednego z pięciu największych banków inwestycyjnych na Wall Street, symbolu zyskowności i gwarancji pomnażania pieniędzy. Media światowe, a ślad za nimi większość polskich mediów, w tym specjalizujące się w tematyce gospodarczej, zaczęły odmieniać słowo „bankructwo” przez wszystkie przypadki⁹. Przerażone podmioty gospodarcze zaczęły gwałtownie się przygotowywać do kryzysu, ograniczając wydatki. Wstrzymano akcje inwestycyjne i ograniczono plany rozwojów. W szybkim tempie rozlewała się na poszczególne kraje Ameryki i Europy fala negatywnych zjawisk, grzebiąc po kolei próby przeciwdziałania skutkom szalejącej depresji. Kolejne opracowywane i wdrażane programy pomocowe, czy też programy ratowania gospodarek przed katastrofą, podejmowane przez rządy wielu krajów, ginęły w nawałnicy kryzysu, nie podnosząc nawet minimalnie wskaźników gospodarczych czy ekonomiczno-finansowych opisujących stan gospodarki. W Stanach Zjednoczonych i w krajach Europy Zachodniej wpompowano w gospodarki potężne sumy, które miały pomóc w wyjściu z kryzysu lub przynajmniej w jego zatrzymaniu. Pomimo tego PKB wielu krajów spadł w ostatnim okresie o kilka procent i perspektywy jego wzrostu nie wyglądają obiecująco. Sytuacja w Polsce wydaje się być o wiele lepsza niż w innych krajach, świadczą chociażby o tym analizowane wskaźniki i prognozy dotyczące PKB. Czy my, Polacy, możemy mówić tylko o spowolnieniu, a nie o kryzysie, czy nie musimy się przygotować na naprawdę czarny scenariusz, czy wszystkie czynniki odpowiadające za stan gospodarki będą nam sprzyjać, a jeżeli tak, to jak długo? Pytań jest wiele, na odpowiedzi, niestety, trzeba będzie jeszcze poczekać. Nie wiadomo więc do końca, jak będzie wyglądała przyszłość gospodarek światowych, wiadomo natomiast, jaki wpływ wywarły na te gospodarki poprzednie opisywane spowolnienia i jaki wpływ wywarł na nie trwający aktualnie kryzys.

Każda gospodarka, poczynając od tych najmniejszych, a kończąc na największych, odczuwa w mniejszym lub większym stopniu skutki kryzysów gospodarczych, jakie ją dotyczą. Każda z nich również stara się tym skutkiem przeciwdziałać lub przynajmniej je ograniczać, każda z nich, posiadając odpowiednio różne środki i działając mniej lub bardziej skutecznie, uzyskuje określone rezultaty, które nie zawsze są satysfakcjonujące zarówno dla rządzących gospodarkami krajów, jak i zarządzających organizacjami. Tak też się działo podczas trwania wszystkich powyżej opisywanych załamań gospodarczych, zaczynając od okresów wojennych i powojennych I i II wojny światowej, gdzie głównymi problemami dla gospodarek były kłopoty związane z ich odbudową, spadek produkcji i brak nowych technologii. To właśnie w okresach wojennych i powojennych głównym problemem była szalejąca potężna inflacja uniemożliwiająca planowanie i podjęcie działań na dłuższy czas. Handel w krajach europejskich w czasie działań wojennych funkcjonował w oparciu na towarach o przeznaczeniu militarnym, natomiast w dobie pokoju nie radził sobie z aktualnymi potrzebami rynku. Przystosowanie się do nowych realiów, wymagań i zasad wymagało niejednokrotnie długiego horyzontu czasowego i nowych, do tej pory nieznanymi i niestosowanych zasad i reguł.

Obserwując rok 1929 i Wielki Kryzys, można dostrzec inne mechanizmy, które go spowodowały, niż mechanizmy w okresach wojennych, można też zauważyć inny wymiar wpływu na gospodarki, których dotyczył. Brak rozsądku i pogoń za zyskiem doprowadziły do bankructw firm i prywatnych inwestorów, którzy podejmowali ogromne ryzyko, nie analizując potencjalnych złych dla nich scenariuszy, zakładając, że prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest znikome. Niespotykana dotąd fala bezrobocia związana z ogromnym spadkiem produkcji, dotykająca kraju, w którym kryzys się narodził, rozlała się na kolejne kraje Europy, wiele rodzin funkcjonowało na skraju nędzy bez szans i perspektyw na

⁹ D. Goliszewska, *Spokojnie to tylko awaria*, „Manager Magazin” 2008, nr 10, s. 3.

poprawę swojej sytuacji w najbliższym czasie. W okresie właśnie tego kryzysu najbardziej ucierpieli normalni ludzie, chociaż nie mieli żadnego wpływu na to, co się stało.

Podobny charakter i skutki jak Wielki Kryzys dla gospodarek krajów Dalekiego Wschodu miał kryzys azjatycki na początku lat dziewięćdziesiątych, gdzie brak rozsądku i wiedzy na temat przedmiotów, w które się inwestuje, spowodował potężne zakłócenia w całym systemie gospodarki azjatyckiej.

Kryzysy naftowe w latach siedemdziesiątych związane z obszarem wydobycia i handlu ropą naftową pozostawiły trwały ślad na kształtowaniu się cen giełdowych tego surowca i chociaż w obydwu przypadkach były inspirowane działaniami politycznymi, to ich aspekt negatywny odbił się na gospodarkach krajów, których dotknęły bezpośrednio, a potem przeniosły się na wszystkie kraje, dla których ropa naftowa jest w mniejszym lub większym stopniu podstawowym surowcem, a wiemy, że w obecnych czasach ma ona podstawowe znaczenie dla wszystkich. Wzrost cen tego surowca, jego ograniczona cenowo dostępność, jak również brak substytutów, a więc niezbędność w gospodarce, ale również w gospodarstwach domowych spowodowały wzrost kosztów transportu, a co się z tym wiąże – wzrost kosztów wytworzenia prawie wszystkich wyrobów i usług, co z kolei spowodowało kolejne zawirowania na rynkach związane ze spiralą podwyżek i ogólnym niezadowoleniem i niejednokrotnie końcem działalności organizacji, które były mocno uzależnione od ropy i nie wytrzymały gwałtownego trendu wzrostu jej cen. Z kolei kryzysy transformacji krajów bloku wschodniego Europy pokazały cały potężny problem, nowy dla świata i niezmiernie trudny dla samych zainteresowanych: jak przejść z systemu centralnie planowanego, sterowanego i kontrolowanego w sposób monopolistyczny w normalną gospodarkę rynkową. Słowa prywatyzacja, demokracja, wolność, określające zjawiska, za którymi tak bardzo tęskniliśmy i na które tak bardzo czekaliśmy, stały się faktem, i wtedy okazało się, że niosą ze sobą również bagaż zjawisk, o których nie chcielibyśmy nigdy słyszeć, a tym bardziej się z nimi spotkać. Wolnorynkowa gospodarka to przecież konkurencja, a do tej nie byliśmy przygotowani, przez tyle lat mając zapewniony, może nie na najwyższym poziomie, ale spokojny byt. Wolnorynkowa gospodarka to konieczność pokazania, że jest się lepszym od innych, że myśli się o przyszłości i się ją kreatywnie planuje, to konieczność rozwiązywania coraz to nowych problemów związanych z ciągle zmieniającymi się realiami. Do tego też nie byliśmy przygotowani.

Powyższy przykład transformacji ustrojowej i problemy z nią związane, z którymi często jeszcze wiele krajów postkomunistycznych się boryka, szczególnie mocno dotyka kryzysu, który narodził się w Stanach Zjednoczonych i ogarnął swoim zasięgiem również całą Europę. Aby zapobiec globalnej katastrofie, kraje rozwinięte zaciągnęły potężne kredyty, które trzeba będzie w przyszłości spłacać, to z kolei wiąże się z wolniejszym wzrostem gospodarczym. Ludzie będą mniej kupować, spadek konsumpcji zazwyczaj wiąże się ze spadkiem produkcji, a spadek produkcji jest przyczyną załamania zarówno krajowego, jak i globalnego handlu, i tym sposobem błędne koło załamania gospodarczego zatacza duży krąg i się zamyka.

Nawet tak pozytywne informacje jak wzrost gospodarczy Polski w ostatnim okresie, jako jedynego europejskiego kraju, nie pozwalają na większy optymizm i zmuszają do zastanowienia się nad przyszłością i działaniami, jakie powinniśmy podjąć, aby się skutecznie przed potencjalnymi zjawiskami recesji zabezpieczyć lub te zjawiska ograniczyć. Bardzo wyraziście w artykule „Schyłek tradycyjnej ekonomii” wypowiedział się ekonomista Dan Ariely: „Działalność twojej firmy opiera się na przesłance, że ludzie – klienci, pracownicy, menedżerowie – podejmując decyzje, kierują

się logiką. Czas odrzucić to założenie racjonalności. Dzisiaj przychodzi nam płacić horrendalną cenę za naszą niewzruszoną wiarę w >niewidzialną rękę rynku<. Budzi się w nas bolesna świadomość nieprawdziwości tradycyjnej teorii ekonomicznej, która zakłada, że ludzie są w stanie zawsze podejmować racjonalne decyzje i że, ogólnie rzecz biorąc, rynki i instytucje podlegają zdrowej samoregulacji. Skoro nasze założenia dotyczące biegu spraw rynkowych nie sprawdziły się w superracjonalnym świecie Wall Street, to jakie szkody wyrządziły one w innych instytucjach i organizacjach, w szeregach, których też jest wielu błędzących i nie tak logicznie myślących ludzi?”¹⁰. Powyższa wypowiedź może być mottem tej części opracowania, piętnując zachowania niektórych osób i organizacji mających tak ogromny wpływ na sytuacje w gospodarce światowej.

2. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu – identyfikacja potencjalnych obszarów zmian

Kryzys – jedni się go boją, inni go lekceważą, jeszcze inni się do niego przygotowują i starają się mu oprzeć i przeciwstawić. Każda z powyższych postaw niesie ze sobą pewien stosunek zarządzających do zjawiska kryzysu, który dotyka bezpośrednio ich firmy, i który może zmienić w części lub całkowicie właśnie tę firmę swoim nagłym i nieprzewidywalnym wystąpieniem. Sam fakt, że metody, sposoby i techniki stosowane przez zarządzających podczas kryzysu są różne, jak również różnorodność procesów zarządzania w organizacjach jest duża, i w zasadzie w każdej firmie inna, powoduje, że wpływ i oddziaływanie kryzysu na ich prace związane z kierowaniem przedsiębiorstwem będą również różne, a efekty i skutki tego oddziaływania także będą inne dla każdej z organizacji. W „Analizie strategicznej przedsiębiorstwa” Grażyny Gierszewskiej i Marii Romanowskiej można przeczytać: „Transformacja polskiej gospodarki zmieniła proces zarządzania oraz potrzeby informacyjne kadry kierowniczej i specjalistów. Duża samodzielność przedsiębiorstw, a także konieczność stawienia czoła konkurencji wymagają od kadry przedsiębiorstw sztuki zarządzania strategicznego, pozwalającej radzić sobie w sytuacjach kryzysowych i ekstremalnie trudnych”¹¹. Można powiedzieć, że wpływ kryzysu na pracę zarządzających jest tym większy, im mniejsza jest zdolność zarządzania organizacją przez kierujących. Można założyć, że w większości recesji zarządzający mieli czas, aby przynajmniej spróbować podjąć działania w celu eliminacji niektórych zjawisk, jakie niesie kryzys lub przynajmniej je ograniczyć. Czy wszyscy zauważyli zbliżające się kłopoty?, czy wszyscy spróbowali przewidzieć stan i kondycję swojej organizacji za kilka tygodni lub miesięcy? Z pewnością postawy, o których jest mowa powyżej, są i były różne, mniej lub bardziej aktywne, zdecydowane lub bez wiary, powierzchowne i mało znaczące lub głębokie poprzez całą strukturę organizacyjną, od samego wierzchołka aż po pracowników na najniższych szczeblach hierarchii organizacji.

Obszary firmy, które są najbardziej narażone na działanie kryzysu, mogą być różne w każdej z firm, jednak do najczęściej zagrożonych należą: obszar ekonomiczny (finansowy), od którego zależy właściwa kondycja ekonomiczna organizacji, obszar technologiczno-produkcyjny, związany z możliwościami zmian technologii, wydajnością produkcji i wprowadzaniem do produkcji nowych wyrobów, obszar jakości wyrobów i usług charakteryzujący się największą podatnością na wpływ kryzysu, szczególnie przy wysokich kosztach związanych z utrzymaniem dobrej jakości. Nie bez znaczenia dla obszaru sprzedaży wyrobów jest nagłe załamanie się koniunktury

¹⁰ D. Ariely, *Schyłek tradycyjnej ekonomii*, „Harvard Business Review” 2009, grudzień, s. 29.

¹¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 11.

i utrata klientów, ale najważniejszym obszarem, który może decydować o oparciu się kryzysowi, jest obszar przywództwa i kierowania firmą, gdzie budowane są główne scenariusze dotyczące strategii w okresie kryzysu i od których zależy przyszłość organizacji.

Czy istnieje coś takiego jak całkowite bezpieczeństwo i gwarancja, że pewne organizacje będą poza kręgiem ryzyka związanego z recesją? Raczej jest to niemożliwe. Beata Wieczerzyńska w „Kryzysie w przedsiębiorstwie” pisze: „Jednak nawet najlepiej zorganizowany i rynkowo przystosowany organizm nie jest odporny na ryzyko w prowadzeniu działalności gospodarczej. Zwłaszcza iż to ryzyko ma charakter nie tylko lokalny, ale już globalny”¹². Podobnie można powiedzieć o umiejętnościach menagerów, dzięki którym zdobyli swoje stanowiska, a sprawne decyzje, analityczne rozwiązywanie problemów, wskazywanie kierunków działania, to zupełnie coś innego niż działanie w dobie permanentnego kryzysu. Oczywiście wiele z nich można wykorzystać i stosować, ale sytuacja kryzysowa wymaga czegoś więcej niż działań, które dotychczas dawały efekty i prowadziły do sukcesów i rozwoju przedsiębiorstwa. Wielu zarządzających dopiero w trakcie dekonstrukcji zrozumiało, jak nietrwałe mogą być podstawy prosperity biznesów przez nich prowadzonych. Jasno pokazało też, że część stosowanych z takim powodzeniem strategii i technik zarządzania nie jest skuteczna lub się nie sprawdza w dłuższym okresie. Zwłaszcza że dekonstrukcja przyczyniła się do zmiany oczekiwań i postaw klientów, pracowników i partnerów biznesowych¹³. Kryzys ujawnił również ogromne ograniczenia większości narzędzi stosowanych w biznesie. Zdano sobie sprawę, że wiara banków, korporacji ubezpieczeniowych i innych podmiotów z tego sektora w modele finansowe, zakładające, że gospodarkę charakteryzuje racjonalność, liniowość, równowaga i rozkład normalny, była naiwnością. W miarę pogłębiania się kryzysu stało się jasne, że modele te srogo nas zawiodły¹⁴.

Co powinni robić menagerowie, aby sprostać wyzwaniom i ogromnemu wpływowi kryzysu na ich pracę? Czy wystarczy nauczyć się używać narzędzi, które w tym pomagają? Czy wykorzystywać bardziej coraz większe ilości danych i rosnące moce obliczeniowe komputerów? Czy może odrzucić stare nawyki i mechanizmy rozwiązywania problemów, z którymi wcześniej się stykali? Trudno jest dzisiaj jednoznacznie odpowiedzieć na te pytania, kiedy tak wiele i w tak krótkim czasie się zmieniło. Wiadomo jest tylko jedno, nie było, nie ma i nie będzie gotowych recept na przeciwstawienie się kryzysowi i odparcie go, nie ma swoistego antidotum na recesję.

Jedną z podstawowych rzeczy, które uniemożliwiają szybkie działanie zapobiegające skutkom kryzysu, jest fakt, że świadomość nadciągających trudności budzi się nie tylko w zwykłych ludziach, ale również u większości biznesmenów bardzo wolno, natomiast sytuacja w otoczeniu zarówno bliskim, jak i globalnym pogarsza się bardzo gwałtownie. Wielokrotnie takie niedocenywanie sytuacji lub jej niedostrzeżenie wcześniej przez kierujących skutkuje w późniejszym okresie dużym obciążeniem psychicznym tych osób związanych z gwałtowną lawiną negatywnych zdarzeń w krótkim czasie, powodujących realne zagrożenia dla kondycji firmy, jej funkcjonowania, a niejednokrotnie dla jej istnienia.

Ogólnie funkcjonujące pojęcie „kryzys” kojarzy się wszystkim z czymś negatywnym i powodującym problemy, niezależnie czy dotyczy to życia codziennego, czy ekonomii i biznesu. Skutki kryzysu są dla wielu swoistym fatum ciężącym nieraz przez długi okres i powodującym kolejne kłopoty w całym obszarze zarządzanej struktury, jeśli chodzi o przedsię-

¹² B. Wieczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 9.

¹³ Z. Leśniewska, *Więcej odpowiedzialności i elastyczności*, „Harvard Business Review” 2009, grudzień, s. 16.

¹⁴ E. Beinhocke, *10 trendów, które trzeba obserwować*, „Harvard Business Review” 2009, grudzień, s. 61.

biorstwo. Ale czy kryzys to tylko kłopoty? Czy można w nim również znaleźć, wyodrębnić i wykorzystać coś, co będzie miało pozytywny wpływ na organizację?

Profesor Witold M. Orłowski pisze: „Właśnie tak jest z kryzysem, który dziś gnębi świat, a w końcu dotarł i do Polski. Pewnie, że lepiej byłoby, żeby ten kryzys w ogóle nie wybuchł, żeby na giełdach nie powstał spekulacyjny bąbel, żeby nikt nie namówił ludzi do kupowania groźnych jak dynamit instrumentów finansowych, żeby świat nie wpadł w recesję. Ale skoro już to się stało, pomyślmy raczej, jakie z tego mogą płynąć korzyści”¹⁵. Również w książce Marka Skała można znaleźć w rozdziale „Kryzys jako zwyczajna zmiana” bardzo wyraziste motto: „Najgorszy w kryzysie jest rosnący wysiłek w obronie tego, czego już nie ma, bo właśnie stało się historią”¹⁶. Nie można spoglądać do tyłu i patrzeć na to, co się straciło i na to, co się nie udało. Należy raczej patrzeć na to, co jeszcze można stracić i co może się udać zrobić. Najprościej oddaje podejście do kryzysu metafora Spencera Johnsona, autora słynnej książki „Kto zabrał mój ser”, która brzmi: „Najgorsze w kryzysie to nie zobaczyć go w porę, buntować się przeciw oczywistym stratom i nie dostrzegać pojawiających się w kryzysie szans”¹⁷. Właśnie szans, czyli tego, o czym w zasadzie zdecydowana większość nie myśli, przytłoczona ogromem zagrożeń, tych prawdziwych, a nieraz również tych wymagowanych, które nigdy nie wystąpią. Jak to są szanse, jak należy ich szukać i jak można je zauważyć, i jak wreszcie można je wykorzystać?

B. Taylor podkreśla: „Głęboki kryzys przedsiębiorstwa wymaga z reguły przedsięwzięć rewolucyjnych, radykalnie zmieniających status quo. Kryzys to możliwość przeprowadzenia radykalnych zmian, które powinny być przeprowadzone 5 lat wcześniej”¹⁸. Jak widać, kryzys sam w sobie stymuluje rewolucyjne zmiany i wymusza na zarządzających wprowadzanie nowych strategii, które w normalnych warunkach wcale nie byłyby brane pod uwagę. Wiedzą, że samo czekanie aż kryzys minie, nie wystarczy, wiedzą, że powierzchowne, kosmetyczne zmiany nie zmienią niczego, wiedzą natomiast, że działanie i szukanie rozwiązań może być szansą dla przedsiębiorstwa, dla jego rozwoju i przyszłości.

Wspaniale to ujął W.E. Deming, pisząc: „Możesz się nie zmieniać, przetrwanie nie jest obowiązkiem”¹⁹. To motto oddaje prawdziwe oblicze dla zachowań menagerów, niejako sugerując, że albo się zmienią i dostosują, albo ich organizacje nie przetrwają kryzysu i znikną z mapy istniejących firm.

Bardzo dobrym obrazem wpływu recesji na polskie przedsiębiorstwa, przede wszystkim na decyzje podejmowane przez ich szefów, jest raport, a szczególnie jego niektóre wyniki oparte na badaniach przeprowadzonych w czerwcu 2009 roku na zlecenie firmy 4 Results. Dane do ww. raportu zostały zebrane od 119 polskich przedsiębiorstw, od wyższej kadry zarządzającej. Raport przedstawia dane w sposób niezwykle interesujący i obszerny, pokazując zarówno optymistyczne prognozy, jak i trzeźwe spojrzenie na aktualną sytuację, oraz negatywne elementy i skutki tego kryzysu. Najprościej będzie zebrać wyniki prezentowane w raporcie, dotyczące skutków i wpływu kryzysu na polskie przedsiębiorstwa w jedną całość i zaprezentować w formie poniższej tabeli 1.

¹⁵ M. Skała, *Psychologia...*, op. cit., s. 23.

¹⁶ Ibidem, s. 13.

¹⁷ Ibidem, s. 10.

¹⁸ B. Wieczerzyńska, *Kryzys...*, op. cit., s. 84.

¹⁹ Ibidem, s. 83.

Tabela 1. Skutki kryzysu gospodarczego dla przedsiębiorstw

Skutki pozytywne	% firm na 100 % badanych
1. brak odczuwania skutków kryzysu	16
2. rozwijanie nowych form działalności	16,8
3. zmniejszenie konkurencji i zwiększenie sprzedaży	75
4. spadek cen od wykonawców lub półproduktów	15
5. przejmowanie konkurencji	25
Skutki negatywne	
1. pesymistyczny nastrój	63
2. spadek zamówienia na produkty	58
3. konieczność negocjacji kontraktów i cen produktów	39
4. brak inwestycji w firmę i pracowników	92
5. planowane zwolnienia pracowników	28

Źródło: opracowanie własne graficzne na podstawie: Strategie firm w kryzysie, www.gu.com.pl (2010).

Jak wynika z danych umieszczonych w tabeli 1, pozytywnych skutków wcale nie musi być mniej niż negatywnych. Brak odczuwania skutków kryzysu świadczy o pewnej stabilności organizacji, może o bardzo dobrym zarządzaniu albo idealnym przygotowaniu do dekonstrukcji. Z kolei rozwijanie nowych form działalności świadczy o skutecznym poszukiwaniu nowych możliwości i nisz rynkowych, zmniejszenie konkurencji i zwiększenie sprzedaży jest wykorzystaniem okazji, kiedy wszyscy odczuwają mocno skutki kryzysu, a konkurencja być może mocniej od wszystkich pozostałych. Na pewno warto wykorzystać gwałtowne spadki cen półproduktów i usług, które na pewno po pierwszych gwałtownych reakcjach na kryzys mogą wzrosnąć i nie będą już tak atrakcyjne i korzystne jak w samej recesji. Tak duże zmiany i zamieszanie spowodowane kryzysem jest często bardzo dobrą okazją do podjęcia decyzji, na którą w normalnych warunkach decyduje się niewiele organizacji, a mianowicie przejmowania konkurencji. Szczególnie tej, która jest w poważnych kłopotach i szanse na normalne funkcjonowanie ma raczej znikome. Można oczywiście poczekać, aż sama przestanie funkcjonować i nam zagrażać, ale nigdy nie wiadomo, czy nie znajdzie się ktoś inny, bardziej dynamiczny, szukający tak jak inni szansy w przejściu konkurencji. Co wtedy czeka tych, którzy zwlekali z decyzją – nowa, mocniejsza i o większych rynkach działania konkurencja. Ostatnią możliwość dotyczącą przejścia konkurencji lub jej zaniechania można ująć, cytując Josepha O'Connora: „Jeśli przy drodze do sukcesu tylko siedzisz, to mogą cię wyłącznie rozjechać”²⁰.

Skutki negatywne ukazane w tabeli to począwszy od pesymistycznego nastroju, który w zasadzie, jak pokazują badania, udziela się prawie wszystkim i jest barometrem pewnych

²⁰ M. Skała, *Psychologia...*, op. cit., s. 103.

odczuć emocjonalnych, różnych dla każdego z zarządzających, poprzez bardziej namacalne rzeczywiste i faktyczne – jak spadek zamówień na produkty organizacji, po konieczność negocjacji kontraktów i cen produktów. Nie bez znaczenia są również skutki dotyczące personalnej strony organizacji, czyli pracowników. Bo zarówno brak inwestycji w firmę, jak również w pracowników, a co gorsza ich planowane zwolnienia – uderzają w podstawowe wartości, na jakich wcześniej budowało się organizację.

Dokonując pewnych porównań skutków pozytywnych i negatywnych dotyczących ich siły wpływu na organizację, można powiedzieć, że bardzo trudno jest określić, które z nich tak naprawdę mają główne znaczenie dla organizacji w okresie kryzysu. Każda organizacja jest inna w swojej strukturze, działalności, obszarze działania, posiada różne kapitały zarówno rzeczowe, materialne, jak również ludzkie. Posiada różne misje, realizuje różne strategie i chce osiągać różne cele, zarówno te bliskie, jak i dalsze. Ważne jest, aby osoby decyzyjne pamiętały o tych dwóch „biegunach”: pozytywnym i negatywnym. W przypadku pozytywnego, muszą pamiętać, że kryzys może być również twórczy, może się stać początkiem nowego, lepszego etapu funkcjonowania firmy. W przypadku tego drugiego, negatywnego, muszą starać się ograniczać jego skutki, powodować, aby straty były najmniejsze, starać się przetrwać poprzez działanie, wiedząc, że są odpowiedzialne nie tylko za to, co robią, ale również za to, czego nie robią. Bo tak naprawdę jutro dla ich organizacji zaczyna się dziś.

Przeprowadzenie niezbędnych zmian i tworzenie koalicji do zmian w sytuacjach kryzysowych wydaje się oczywiste, jednocześnie jest to jednak najtrudniejsze zadanie każdego reformatora. Trzeba przecież rozbić stare, skostniałe układy, szybko pozbyć się największych oponentów, odnowić kadrę i pozyskać przedstawicieli nowej kultury organizacyjnej, którzy wniosą do firmy inne wartości, pożądany styl pracy i obyczaje, hart ducha, wolę walki i charyzmę, czyli to wszystko, co jest niezbędne w przedsiębiorstwie w trudnych sytuacjach, w warunkach kryzysu²¹.

Każda recesja, podobnie jak burza czy konflikt, oczyszcza atmosferę, wszystko się staje inne, dzięki niej dużo można w swoim otoczeniu zmienić, wyprostować, zorganizować inaczej lub przewartościować. Wszyscy wiemy, że należy coś zrobić i to zrobić bardzo szybko, nie wszyscy jednak wiedzą jak. Bo jeśli zarządzający podejmą zbyt gwałtowne i zdecydowane działania, mogą pograżyć firmę, jeżeli przeinwestują, stracą płynność i się zadłużą. Natomiast jeżeli nie podejmą żadnych działań, mogą stracić okazje rynkowe i zostać na brzegu, kiedy konkurenci odpłyną. Przedsiębiorstwo, aby istnieć i dobrze funkcjonować, musi mieć zdolność radzenia sobie ze zmianami w swoim otoczeniu, musi wykorzystywać wszystkie możliwości i okazje do uniknięcia zagrożeń i pokonania recesji, musi wprowadzać zmiany w całym obszarze swojej działalności bez względu na to, jak trudne one będą i jak ciężko będzie osiągnąć efekty przy ich realizacji. B. Wawrzyniak²², dzieląc przyczyny kryzysu na dwie grupy, bardzo wyraźnie i dokładnie przedstawił zmiany i działania wprowadzane w przedsiębiorstwie, dla każdej z grup podając dwa rodzaje działań: reaktywne i proaktywne, które powinny wyprowadzić firmę z kryzysu i doprowadzić do stabilizacji i rozwoju. W poniższej tabeli 2 przedstawiono przyczyny kryzysu, zmiany i działania, jakie powinno się podejmować.

²¹ R. Saczkowski, *Menedżer przyszłości, rola szefa w transformacji przedsiębiorstwa*, „Personel” 1998, nr 5, s. 42.

²² B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltex, Warszawa 1999, s. 68-69.

Tabela 2. Zmiany wprowadzane w przedsiębiorstwie w okresie kryzysu

Przyczyny kryzysu	Działania reaktywne	Działania proaktywne
Związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem	- zmiana kadry zarządzającej	- inwestowanie w nowe produkty
	- redukcja kosztów	- zawiązywanie aliansów
	- redukcja zatrudnienia	- połączenie z inną firmą
	- restrukturyzacja finansów	- wchłonięcie innych przedsiębiorstw
	- zmiana struktury organizacyjnej	- inwestowanie w kapitał ludzki
	- sprzedaż budynków, gruntów	- wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania
	- ograniczenie administracji centralnej	
Związane z zakresem i rodzajem prowadzonej działalności	- sprzedaż zakładów, oddziałów	- redefiniowanie działalności
	- rezygnacja z niektórych rodzajów działalności podstawowej lub pomocniczej	- koncentracja na niewielu rynkach, czynienie ich bardziej atrakcyjnymi niż dotychczas
	- ograniczanie asortymentu produktów	- wprowadzanie strategii kosztowej
	- wychodzenie z niektórych rynków	- eksponowanie problemów jakości produktów/usług oraz zasobów, szczególnie ludzkich
	- nieinwestowanie	- wprowadzanie dywersyfikacji
	- <i>downsizing</i> (zmniejszanie przedsiębiorstwa)	

Źródło: opracowanie własne graficzne na podstawie: B. Wieczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 85.

Działania reaktywne, czyli takie, które oznaczają likwidowanie negatywnych skutków przeszłości organizacji, zaczynają się od zmiany kadry zarządzającej, niejako zakładając, że jest ona współwinna sytuacji, w jakiej znalazła się firma poprzez dopuszczenie do dużego wpływu recesji na organizację i nieprzygotowanie żadnych działań wychodzących naprzeciw kryzysowi. Kolejną zmianą jest redukcja kosztów, szczególnie dotyczy to kosztów stałych, które niezależnie od ilości produkcji powodują, że firma jest obciążona pewnym balastem finansowym mającym istotny wpływ na wynik. Z tego powodu rezygnuje się z usług obcych, ogranicza się wydatki na administrację i zakupy środków biurowych, likwiduje się etaty w strukturach i wydziałach pomocniczych administracji i produkcji, ogranicza się wydatki na ubezpieczenia, ochronę mienia i reklamę. Ma to szczególne znaczenie w przypadku, gdy produkcja spada lub zostaje zatrzymana, a powyższe koszty stanowią główny udział kosztów przedsiębiorstwa. Z kolei redukcja zatrudnienia jest jednym z bardziej drastycznych działań związanych z utratą w obszarze kapitału ludzkiego posiadanego przez firmę. Niejednokrotnie poprzez zwolnienia z powodu kryzysu firma traci bardzo wartościową część kadry pracowników, którą po kryzysie jest bardzo trudno odbudować i która skutkuje dotkliwymi konsekwencjami w przyszłości. Restrukturyzacja finansów wymaga dokład-

nej i sprawnej analizy polityki finansowej firmy, czyli jak finansujemy nasze działania, ile nas to kosztuje, jakimi instrumentami finansowymi dysponujemy, co możemy w nich zmienić i usprawnić, czy musimy ponosić takie, a nie inne obciążenia finansowe, czy możemy część z nich przełożyć lub z części z nich zrezygnować. Jeżeli nasza organizacja w swojej strukturze funkcjonuje źle, jest rozbudowana w sposób znacznie przewyższający swoje potrzeby, bez uzasadnienia posiada wiele komórek niewnoszących nic do rozwoju i normalnego funkcjonowania, musimy bezwzględnie dokonać zmiany, modyfikacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w sposób umożliwiający uzasadnione funkcjonowanie i przydatność wszystkich jej komórek. Sprzedaż budynków i gruntów jest decyzją strategiczną obciążoną pewną koniecznością ostateczną. Gorzej, jeżeli firma jest zmuszona pozbyć się powyższych elementów, będących niezbędnymi do normalnego funkcjonowania, i w przyszłości ich brak może skutkować poważnymi kłopotami. Zdarza się często, że w dobie kryzysu firmy decydują się na ograniczenie administracji centralnej, rozbudowanej struktury nadzoru centralnego, generującej potężne koszty. Coraz częściej jednak występowanie struktur administracji centralnej jest zastępowane znacznie ograniczonymi w swojej objętości, a co się z tym wiąże – również ograniczonymi w swoich kosztach strukturami administracji regionalnej, które są zdecydowanie bardziej skuteczne i wydolne, realizując swoje zadania na miejscu.

Jeżeli spojrzeć na działania proaktywne w grupie związanej z zarządzaniem przedsiębiorstwem, to można wyodrębnić w nich inwestowanie w nowe produkty, wzbogacając w ten sposób swoją ofertę asortymentową i próbując zaoferować swoim klientom nowe wyroby. Zawiązywanie aliansów w niektórych przypadkach jest również skutecznym sposobem na zwiększenie szansy na przetrwanie i rozwój firmy w czasie recesji. Połączenie się z inną firmą z tej samej branży, produkującą takie same lub podobne produkty, może zwiększyć potencjał przedsiębiorstwa, pod warunkiem że nie będzie obciążone chęcią dominacji któregośkolwiek z połączonych przedsiębiorstw. Kryzys jest dobrą okazją na wchłonięcie innego przedsiębiorstwa, szczególnie w momencie jego dużych kłopotów i minimalnych szans na przetrwanie.

Wiadomo, że w kryzysie organizacji czynnikiem niezbędnym i podstawowym jest wzmożony wysiłek wszystkich pracowników w niej pracujących. Okres ten powinien ponad wszystko być wykorzystany bardzo aktywnie w ich pracy i realizacji trudnych zadań, aby móc oprzeć się temu zjawisku. Fakt inwestowania w kapitał ludzki daje dużą szansę na powodzenie z dwóch powodów. Po pierwsze, pracownicy widzą, że firma, inwestując w nich w tak trudnym okresie i ponosząc dodatkowe koszty, pokazuje, że są ważni i wiąże z nimi perspektywę jej rozwoju, po drugie, sami pracownicy są wyposażeni w dodatkowe kwalifikacje i wiedzę, która może się im przydać w przyszłości. Nowe wyzwania związane z recesją muszą się również wiązać z nowymi koncepcjami zarządzania. Nie wystarcza już to, co robili menedżerowie dotychczas i co przynosiło efekty. Stare koncepcje były dobre na „stare czasy”, teraźniejszość wymaga zmian zarówno w zarządzaniu, jak i w samych zarządzających.

Patrząc na przyczyny kryzysu związane z zakresem i rodzajem prowadzonej działalności, można wyodrębnić kilka działań reaktywnych mających szansę na pozytywne efekty. Należą do nich między innymi sprzedaż zakładów i oddziałów, szczególnie tych mniej efektywnych i generujących duże koszty i niemających istotnego wpływu na działalność firmy, rezygnacja z niektórych rodzajów działalności podstawowej lub pomocniczej, skutkująca „skurczeniem” się zarówno oferty dla klientów, jak również samego rynku, na którym firma działa. Działania ryzykowne są jednak nieraz konieczne i niezbędne. Ograniczenie asortymentu produktów jest efektem analizy

opłacalności całego portfela produkowanych wyrobów. Kryzys zmusza do wykluczenia tych, których produkcja jest najbardziej kosztowna, a zyski z ich sprzedaży należą do minimalnych lub nie ma ich wcale. Wychodzenie z niektórych rynków może mieć pozytywne znaczenie i wpływ dla firmy, jeżeli są to rynki trudne i działalność na nich przysparza dużo kłopotów i wiąże się z dużymi kosztami, a szanse na wykorzystanie ich w przyszłości do zwrotu poniesionych nakładów są znikome. Nieinwestowanie z kolei jest decyzją, która może mieć pozytywne znaczenie, jeżeli patrzy się na inwestycję jako wydawanie określonych kwot pieniędzy tak potrzebnych w kryzysie, natomiast nie wiadomo, jakie znaczenie zaniechania inwestowania będzie miało w przyszłości. Zmniejszanie przedsiębiorstwa, czyli tak zwany *downsizing*, jest również jednym ze sposobów na osłabienie skutków napierającej recesji, musi być tylko realizowane z rozważą, aby nie „zmniejszyć” organizacji do rozmiarów uniemożliwiających normalne funkcjonowanie.

Do działań proaktywnych w tych przyczynach można zaliczyć redefiniowanie działalności, czyli zmiana typu działalności w całości lub jej części mogąca poprawić kondycję firmy. Koncentracja na niewielu rynkach, czynienie ich bardziej atrakcyjnymi niż dotychczas, może przynieść wymierne efekty, szczególnie kiedy obszar rynków, na których działała firma, był tak duży, że uniemożliwiał na przykład normalne, sprawne i skuteczne funkcjonowanie. Kolejnym sposobem i lekarstwem na kłopoty może być wprowadzanie strategii kosztowej, gdzie są analizowane wszystkie koszty, szczególnie ich struktura i udział w całości, jak również jednostkowe koszty wytworzenia wyrobu dające pewien obraz do analizy i do wprowadzenia pewnych zmian.

Eksponowanie problemów jakości produktów/usług oraz zasobów, szczególnie ludzkich, może w szczególny sposób poprzez jakość i wyeksponowanie problemów w kapitale ludzkim zmienić podejście i nastawienie do kłopotów, jakie ze sobą niesie kryzys. Jakość i ludzie w organizacji to dwa czynniki bardzo ważne, a często zaniedbywane i niedoceniane. Skuteczną zmianą może być również dywersyfikacja wyrobów i usług, czyli zastępowanie aktualnych nowymi, lepszymi, mającymi większą szansę na powodzenie w trudnych czasach recesji.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu, należy stwierdzić, że kryzysy światowe, jak pokazuje historia, były, są i zapewne będą towarzyszyć ludzkości w przyszłości. Kryzys wywiera znaczący wpływ na światową gospodarkę. Ten obecny, który od jakiegoś już czasu przetacza się po gospodarkach prawie wszystkich krajów na świecie, wymusza na zarządzających organizacjami konieczność dokonywania wielu zmian. Zjawiska, jakie niesie ze sobą, nie są czymś normalnym, przyswajalnym czy przewidywalnym. Dotychczasowe sposoby, teorie czy strategię zarządzania stosowane w spokojnym, przewidywalnym i niezagrożonym recesją otoczeniu spowodowały pewne „uśpienie” czujności wielu managerów i osób kierujących, spowodowały również, że fala kłopotów związanych z kryzysem jest dla nich bardziej dotkliwa i wiele z nich nie jest na takie kłopoty dostatecznie przygotowana i tak po prostu z nimi sobie radzi marnie lub nie radzi sobie wcale. Przedsiębiorstwa, ich otoczenie, system, w jakim funkcjonują i realizują swoją politykę, są tak różnorodne i niepodobne do siebie, że niemożliwe jest stworzenie jednego uniwersalnego systemu czy sposobu wyjścia z trudnej kryzysowej sytuacji. Zarządzanie antykryzysowe jest działaniem bardzo trudnym, wymagającym od kadry zarządzającej dużych umiejętności oraz stanowczości w podejmowaniu decyzji. Wszystkie przytoczone w niniejszym opracowaniu zmiany mogą być wprowadzane w zależności od wielu czynników i stanu aktualnego organizacji,

jej wielkości, struktury, poziomu świadomości i kultury organizacyjnej. Mogą być wprowadzane w całej organizacji lub tylko w zagrożonych obszarach, z różnym natężeniem i w różnych przedziałach czasowych. Mają spełnić tylko jedno zasadnicze wymaganie: mają być skuteczne i pomóc przedsiębiorstwu przeciwstawić się kryzysowi lub z niego wybrnąć.

Bibliografia

1. 1929-33, czyli największy przekręt w historii świata, www.kapitalizm.republika.pl (2010).
2. Ariely D., *Schylek tradycyjnej ekonomii*, „Harvard Business Review” 2009, grudzień.
3. Beinhocke E., *10 trendów, które trzeba obserwować*, „Harvard Business Review” 2009, grudzień.
4. Bernaś B., *Finanse międzynarodowe*, PWN, Warszawa 2006.
5. *Encyklopedia popularna*, PWN, Warszawa 1962.
6. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2002.
7. Goliszewska D., *Spokojnie to tylko awaria*, „Manager Magazin” 2008, nr 10.
8. Heifetz R., Grashow A., Linsky L., *Przywództwo w dobie permanentnego kryzysu*, „Harvard Business Review” 2009/2010, grudzień – styczeń.
9. *Kryzys wyzwala energię intelektualną*, „Harvard Business Review” 2009, lipiec – sierpień
10. Leśniewska Z., *Więcej odpowiedzialności i elastyczności*, „Harvard Business Review” 2009, grudzień.
11. Orłowski W.M., *Czego uczy nas kryzys*, „Harvard Business Review” 2009, grudzień.
12. Saczkowski R., *Menedżer przyszłości, rola szefa w transformacji przedsiębiorstwa*, „Personel” 1998, nr 5.
13. Skała M., *Psychologia zmiany*, Helion, Gliwice 2009.
14. *Strategie firm w kryzysie*, www.gu.com.pl (2010)
15. Walewska D., *Historia światowych krachów*, www.rp.pl (2009)
16. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltex, Warszawa 1999.
17. Wiczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009.
18. Zimroz S., Dudzik-Lewicka I., *Kryzys a zamiany w zasadach zarządzania przedsiębiorstwem*, ATH, Bielsko-Biała 2010.

THE SPECIFICITY OF THE ORGANISATION IN TIMES OF CRISIS

Summary: The crisis is a phenomenon of the eternal, is a great challenge for the world economy, a condition that certainly threatens the viability of the company. What should I do so in an emergency? Definitely and absolutely make changes. This study is an attempt to portray the economic crisis may affect the work of managing the company and what changes forces in different areas of the enterprise.

Keywords: crisis, management, decision-making