

Rozdział 1. Kryzys w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

1.1. Istota i przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwie

Każde przedsiębiorstwo jest narażone na wystąpienie kryzysu, który może pojawić się na różnych etapach jego rozwoju, może mieć zróżnicowany wpływ na jego funkcjonowanie i następować z odmiennych przyczyn. W okresie niepomyślnej koniunktury następuje eliminacja słabszych podmiotów gospodarczych, które nie są w stanie dłużej utrzymać się na rynku. Jednak bankructwa mają też miejsce w czasie wzrostu gospodarczego – w fazie ożywienia i rozkwitu. Upadek przedsiębiorstw jest cechą charakterystyczną gospodarki rynkowej. (Kopczyński, 2016, s. 11)

Wielu naukowców definiuje kryzys jako nieprzewidywalne zdarzenie, które zagraża oczekiwaniom interesariuszy i może poważnie wpłynąć na sprawność organizacji oraz generować negatywne wyniki. (Coombs, 2011, s. 3) Takie podejście relatywizuje pojęcie kryzysu, gdyż jego wystąpienie jest subiektywnym postrzeganiem tego stanu zarówno przez menedżerów, jak i właścicieli przedsiębiorstwa.

Literatura naukowa uznaje przedsiębiorstwo jako jeden z typów organizacji, którego celem jest prowadzenie zyskowej działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo w znaczeniu przedmiotowym zostało zdefiniowane w art. 4 ust. 1 Ustawy o swobodzie gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r. Pojęcie przedsiębiorstwa jest tożsame z pojęciem przedsiębiorcy, którym, zgodnie ze wskazanym powyżej artykułem ustawy, jest „osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna nie będąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą”. Spośród osób prawnych wyodrębnia się spółki kapitałowe, zgodnie z ustawą z 15 września 2000 r. Kodeks Spółek Handlowych: spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością i spółkę akcyjną.

Pojęcie przedsiębiorstwa rozpatruje się również w znaczeniu funkcjonalnym, zgodnie z którym przedsiębiorstwo oznacza stałą i zawodową działalność gospodarczą. Zdaniem E. Urbanowskiej-Sojkin (2003, s. 9), istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa, pełnionych funkcji i ról, stanowi jego efektywność – którą ocenia się według następujących kryteriów:

- poziom skuteczności działania – osiągnięcie uprzednio założonych celów,

- poziom korzystności działań – różnica pomiędzy cennością wyniku użytecznego jako rezultatu działań a cennością kosztów,
- poziom ekonomiczności – iloraz cenności wyniku użytecznego i cenności kosztów,
- prostota, dokładność, energiczność działań.

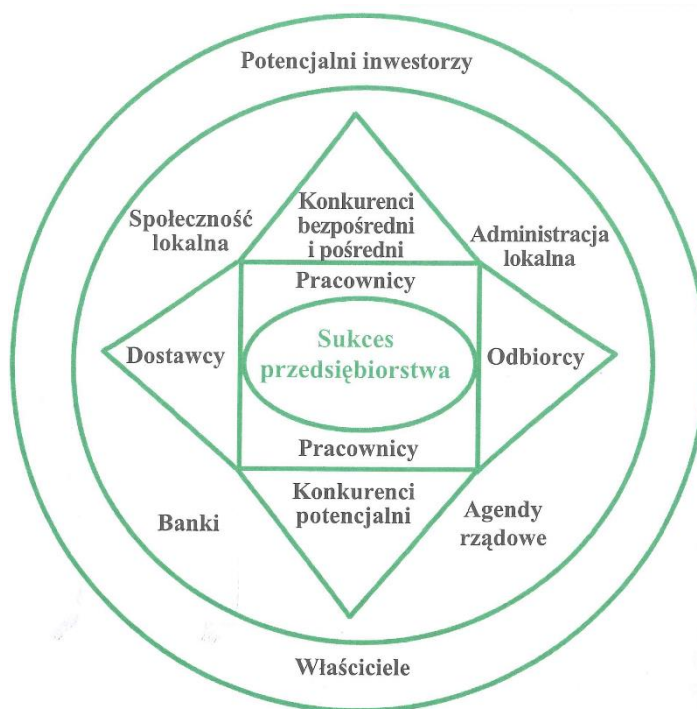
Syntetycznym miernikiem sprawności przedsiębiorstwa i jego sukcesu jest wartość dodana (Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 15). Śladem tych rozważań podąża R. Normann (2012), który uważa, że na rynkach wyłania się nowy archetyp organizacji –podmiot organizujący tworzenie wartości, co staje się aktualnie kluczową kompetencją współczesnych przedsiębiorstw. Ta koncepcja nie oznacza jednak, iż umiejętności związane z produkcją lub relacjami z otoczeniem stały się nieważne. Należy przez to rozumieć, że są one coraz bardziej wpasowane w ramy kompetencji podstawowej (czyli organizowania procesu tworzenia wartości) i wykraczają poza swoje formalne granice (s. 36). Wdrażanie koncepcji zarządzania wartością i tworzenie opartych na niej systemów prowartościowego zarządzania przedsiębiorstwem wymaga podejmowania stałych działań zorientowanych na zmiany zachodzące w jego otoczeniu. Implikuje to potrzebę dokonywania przeobrażeń w sferze procesów i systemów organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych, determinujących wzrost efektywności przedsiębiorstwa – w tym tempo kreowania jego wartości. (Jaki, 2014, s. 37)

Wyróżnia się dwie metody liczenia wartości dodanej na szczeblu przedsiębiorstwa:

- wartość dodaną całkowitą, określaną jako wartość dodaną z działalności operacyjnej uzupełnioną o saldo przychodów i kosztów finansowych (bez płaconych odsetek) oraz wyników nadzwyczajnych,
 - wartość dodaną z działalności operacyjnej, określaną jako sumę przychodów operacyjnych, pomniejszoną o całość nakładów materialnych, bez amortyzacji.
- (Bednarski, 2012, s. 150)

Przedsiębiorstwo działa w środowisku wielu interesariuszy, z tego też względu, pojęcie sukcesu ma wymiar względny. Otoczenie przedsiębiorstwa obrazuje rysunek nr 2. Najbardziej zainteresowani sukcesem przedsiębiorstwa są właściciele, udziałowcy lub akcjonariusze. Wynika to z faktu, iż to ich środki pieniężne, pomysł i filozofia działania dają bazę do rozwoju przedsiębiorstwa. To oni mają decydujący wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, co czynią sami lub przez wybranych menedżerów, zasiadających w zarządach spółek, których udziałowcy, bądź akcjonariusze są współwłaścicielami. Praktyka

życia gospodarczego wskazuje, że cele akcjonariuszy/właścicieli przedsiębiorstw nie zawsze są tożsame z celami menedżerów. Dla tych ostatnich celem nadrzędnym może być suma korzyści własnych z pracy w danej organizacji.



Rysunek 2. Podmioty kreujące i oceniające przedsiębiorstwo

Źródło: Urbanowska – Sojkin, 2003, str. 14

Powyższy diagram podkreśla liczne grono interesariuszy powiązanych z przedsiębiorstwem, które funkcjonuje w środowisku konkurencyjnym, a dla którego czynnikiem sukcesu jest sprawność działania. Wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa są:

1. Zmotywowane zespoły pracowników.
2. Stabilne powiązania z dostawcami i odbiorcami, zapewniające efekty synergii i obustronne korzyści.
3. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej wobec podmiotów oferujących takie same lub zbliżone produkty i usługi.
4. Korzystna współpraca z bankami, administracją i instytucjami wsparcia biznesu.

Tworzenie wartości dla właścicieli to także ciągłe działania na rzecz i korzyść klientów, utrzymanie dobrych relacji z dostawcami, motywowanie pracowników itd., a więc wszystko, co wymaga uwzględnienia potrzeb i oczekiwań wszystkich grup interesariuszy. Z poszczególnymi grupami interesariuszy identyfikowane są różne cele. Dla właścicieli jest to

maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa oraz wysokości dywidendy, natomiast menedżerowie skupiają się na wynagrodzeniach, udziałach w zysku czy innych świadczeniach. Podobne podejście reprezentują pracownicy, którzy oczekują wynagrodzeń, innych świadczeń i gwarancji zatrudnienia. (Jaki i Skrzypek, 2018, s. 158)

Sukces przedsiębiorstwa nie jest stanem danym na dłuższy okres i nie jest jego trwałą cechą. W otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa pojawiają się nie tylko różnorodne okazje do pozytywnego wykorzystania, ale i różne zagrożenia. A skutkiem niekorzystnych zjawisk mogą być sytuacje kryzysowe.

Istota kryzysu w przedsiębiorstwie jest różnie postrzegana przez przedstawicieli nauki. O. Otwinowski (2010, s. 84) uważa, że kryzysy będą nam towarzyszyć całe życie i musimy być do nich przygotowani. Natomiast K. Obłój (2007, s. 40) traktuje kryzysy jak budziki: nikt ich nie lubi, ale są potrzebne i mogą być mądrze wykorzystane. W. Greiner (1998, s. 39) twierdzi, że większość organizacji rozwija się poprzez kryzysy. P. Drucker (2005, s. 106) podkreśla, że kryzys organizacji jest konsekwencją faz cyklu życia sektorów. Z kolei I. Mitroff (1998, s. 17) zwraca uwagę, że kryzys jest efektem pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności organizacji, w tym czynników zewnętrznych i wewnętrznych o losowym charakterze. B. Barczak i K. Bartusik (2010, s. 14) prezentują pogląd, że kryzys w znaczeniu ogólnym jest interpretowany jako punkt zwrotny w biegu wydarzeń, po którym następuje zmiana. Kryzys to trwała niezdolność zaspokajania w zrównoważony sposób potrzeb interesariuszy. (Misiólek, 2003, s. 72) Najczęściej, wraz z pojawieniem się tego momentu, dochodzi do wystąpienia trudnej sytuacji uniemożliwiającej normalne funkcjonowanie firmy oraz powodującej zagrożenie utraty bytu dla firmy będącej w kryzysie. E. Urbanowska-Sojkin (2003, s. 20) stoi na stanowisku, że kryzys przedsiębiorstwa to patologia w jego rozwoju, spowodowana często dysproporcją między celami i zasobami do ich osiągnięcia.

Zaprezentowane poglądy wskazują na bardzo odmienne spojrzenie na kryzys w przedsiębiorstwie. Paleta ocen tego zjawiska jest szeroka – począwszy od kryzysu jako zdarzenia „standardowo” występującego w trakcie jego funkcjonowania, poprzez czynnik kreujący zmianę, wreszcie na patologicznym zjawisku kończąc – skutkiem może być koniec istnienia przedsiębiorstwa.

Niemожność wyeliminowania kryzysów z życia gospodarczego wymaga edukacji społeczeństwa i stałego podkreślania, że, wcześniej czy później, każdy z nas znajdzie się

w sytuacji kryzysowej – realnej lub też wyimaginowanej (Otwinowski, 2010, s. 84). Ten stan można łatwo porównać z chorobą występującą u człowieka, który nawet jeśli byłby „wychowywany pod kloszem”, może przeziębic się, złamać nogę lub cierpieć na dolegliwości sercowe. Każda choroba to stan trwający określony czas, w którym symptomy charakteryzują się różnym nasileniem i niezbędna jest decyzja dotycząca sposobu leczenia. Niewątpliwie zatem kryzys organizacji należy rozpatrywać jako proces będący rezultatem i kontynuacją poprzedzającego go negatywnego procesu rozwoju. Jak już wspomniano, taki wymiar interpretacyjny pozostawia jednak dużą dowolność w precyzowaniu istoty kryzysu.

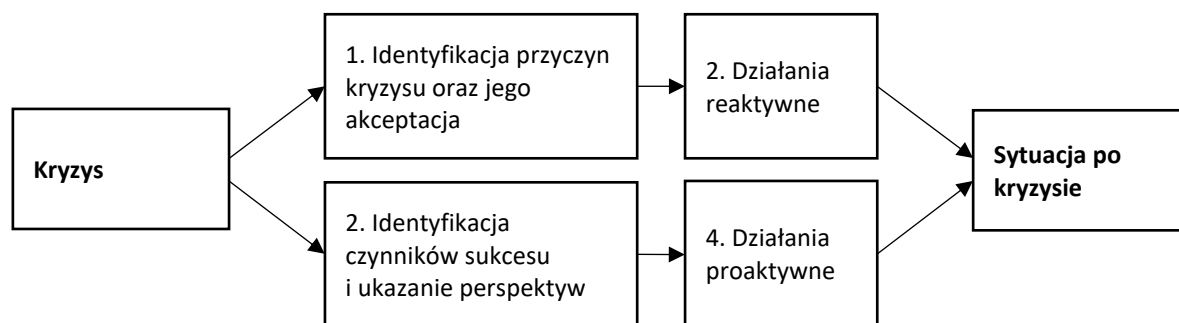
Kryzys może być postrzegany jako proces lub jako sytuacja decyzyjna. (Romanowska i Dziurski, 2016, s. 26) Rozumienie kryzysu w kategoriach procesowych oznacza, że jest on zmianą długotrwałą podlegającą ewolucji. Pomiędzy zmianami związanymi z kryzysem istnieją związki przyczynowo–skutkowe, które tworzą jego fazy. Praktyka życia gospodarczego wskazuje na zróżnicowanie nasilenia zjawisk występujących w trakcie kryzysu. Naruszenie równowagi gospodarczej, spowolnienie rozwoju bądź regres skutkują redukcją wielkości produkcji, zmniejszeniem popytu, spadkiem dochodu, zatrudnienia i ostatecznie poziomu życia. Obserwacja faz cyklu koniunkturalnego pozwala wyciągnąć wniosek, że wejście gospodarki narodowej w fazę kryzysu poprzedza spadek Produktu Krajowego Brutto, wzrost bezrobocia, redukcja obrotów przedsiębiorstw, spadek wartości eksportu i importu, zmniejszenie dochodów ludności i nakładów inwestycyjnych. (Strzemecki, 2015, s. 27)

W literaturze naukowej odróżnia się sytuację kryzysową od kryzysu. Za sytuację kryzysową organizacji uważa się jej stan, będący wynikiem kształtowania się pewnych niekorzystnych zjawisk występujących w czasie, który nie rodzi bezpośredniego zagrożenia egzystencji organizacji (o czym przesądza pozytywna ocena wyników finansowych osiągniętych przez organizację), ale oznacza niezadowolającą ocenę jej działalności z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu i/lub w stosunku do stanów (ocen) wzorcowych. Natomiast kryzys organizacji stanowi odpowiednik takiego jej stanu, któremu towarzyszy ukształtowanie się wyników finansowych na poziomie zagrażającym egzystencji (grożącym upadłością) i to w zasadzie niezależnie od oceny działalności organizacji. (Zakrzewska-Bielawska, 2008, s. 94) Sytuacja kryzysowa to całokształt uwarunkowań otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, oddziałujących na dany układ systemowy w ten sposób, iż zaczyna się i jest w nim rozwijany proces zmienny, w konsekwencji czego dochodzi do

naruszenia stabilności, a następnie jej przywrócenia w wyniku wykorzystania nadzwyczajnego działania. Kryzys jest zatem jednym z etapów sytuacji kryzysowej i jest przejawem okresu niestabilności w strukturze lub zasobach danego podmiotu. (Pujer, 2011, s. 91) Poglądy teoretyków odzwierciedlają zjawiska występujące w przedsiębiorstwach. Na sytuację kryzysową składa się mnogość, najczęściej niekorzystnych, zjawisk, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Niedostrzeżenie ich albo niewłaściwa ocena zagrożenia mogą skutkować kryzysem o różnej skali skutków dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W rozprawie przyjęto traktować pojęcia sytuacja kryzysowa i kryzys jako tożsame. Za takim podejściem przemawiają poglądy wielu ludzi nauki. Według prof. Władysława Kopalińskiego kryzys to moment, okres przełomu, przesilenia, decydujący zwrot, okres załamania gospodarczego (Kopaliński, 1968, s. 417). W Słowniku Wyrazów Obcych kryzys ujęto jako moment oraz okres. Upoważnia to do uznania, że kryzys będący kulminacyjną fazą stanu zagrożenia może mieć wymiar krótko lub długotrwały, charakteryzować się różnym nasileniem i być uznawany za sytuację kryzysową.

Model postępowania w odniesieniu do sytuacji kryzysowej został opracowany m.in. przez B. Nogalskiego i H. Marcinkiewicza (2004), co obrazuje poniższy diagram.



Rysunek 3. Wzorzec zarządzania w trakcie kryzysu w przedsiębiorstwie

Źródło: Nogalski i Marcinkiewicz, 2004, s. 101

Prostota modelu wymaga krytycznego spojrzenia i komentarza. Sytuacja kryzysowa z jednej strony wiąże się z koniecznością jej zażegnania, z drugiej jest szansą na odniesienie sukcesu. Z sytuacją kryzysową związana jest decyzja, będąca efektem identyfikacji przyczyn kryzysu oraz ewentualnych perspektyw, które mogą pojawić się po podjęciu niezbędnych działań. Diagram jednoznacznie tego nie wskazuje – nie uwypukla roli menedżerów, którzy decydują o wyborze formuły działań i tym samym o sytuacji po kryzysie.

Identyfikacja źródeł kryzysu ma kluczowe znaczenie dla dalszej wieloaspektowej analizy, której wynikiem jest wybór ścieżki postępowania. Czy kryzys jest zagrożeniem dla bytu przedsiębiorstwa, czy także szansą uzyskania dodatkowych korzyści pozostaje wyborem i decyzją menedżerów, popartymi analizą zjawisk wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu.

Podział źródeł kryzysu na wewnętrzne i zewnętrzne zdaje się być niejako intuicyjny. Te zewnętrzne zdarzenia i zjawiska w otoczeniu o charakterze kryzysogennym to: zmiany polityczne, koniunkturalne, polityka fiskalna, natężenie konkurencji w sektorze, rynkowe zmiany w zakresie podaży i popytu oraz inne zdarzenia naruszające założone warunki działania firmy. Uwarunkowaniem, w Polsce odgrywającym istotną rolę, jest zjawisko, które można określić jako niską przyzwoitość płatniczą – tendencję do celowego powstrzymania się od płatności i wymuszania na kontrahentach czasowego, nieoprocentowanego finansowania kupieckiego.

W Unii Europejskiej najdłuższe okresy płatności, powyżej 90 dni, charakteryzują Grecję, Portugalię i właśnie Polskę. (Gołaczyński i Mączyńska, 2017, s. 41) Przyczyny wewnętrzne to: niewłaściwa strategia, nieefektywne kierownictwo firmy, błędna polityka finansowa, utrata kontroli nad zapasami i konflikty wewnątrz organizacji. (Piekarz, 2004, s. 40) Kryzys w organizacji może być także wywołany rozproszeniem w sektorze lub funkcjonowaniem organizacji w danym sektorze będącym w konkretnym cyklu życia (sektory pojawiające się, przechodzące do stanu dojrzałości oraz schyłkowe) oraz funkcjonowaniem organizacji w sektorze globalnym. Specyfika sektora wpływa na warunki konkurowania, wyboru strategii oraz pojawiające się błędy, które mogą przerodzić się w kryzys. (Romanowska i Dziurski, 2016, s. 29)

Analizowany wzorzec zarządzania w sytuacji kryzysowej pomija element diagnozy sytuacji, która nie została ujęta w prezentowanym diagramie. Wskazanie przyczyn kryzysu oraz identyfikacja czynników sukcesu umożliwiają określenie koniecznych działań. Ważność szukania perspektyw i podejmowania proaktywnych działań podkreśla Janczewska (2012, s. 50), która wskazuje, że zarządzanie firmą XXI wieku musi być skierowane na zewnątrz przez definiowanie celów w kontekście potrzeb rynku i klienta, a nie samej firmy.

Zdecydowanie bardziej kategorycznie wypowiada się J.W. Wells (2014), który wskazuje na kilka poziomów tzw. niskiej inteligencji strategicznej, prowadzącej do kryzysów strategicznych. Poziom pierwszy to: ślepotą na strategię, błoga nieświadomość, udawanie

zmian lub amnezja – wyraża się w tym, że przedsiębiorstwo nie reaguje na strategiczne wyzwania, gdyż nie jest w stanie ich dostrzec. „Świat się zmienia i można po prostu nie zauważyć, że coś, co niegdyś uznaliśmy za pozbawione znaczenia, stało się kluczowe. Jest to pierwsza przyczyna biznesowych porażek” (Wells, 2014, s. 46). Z wielkim trudem przychodzi niektórym firmom zmiana sposobu podejścia do tych kwestii. Muszą się przekonać, że strategia jest niezbędna – że należy dokonywać, niekiedy głębokich, reorientacji strategicznych i porzucać dotychczasowe paradygmaty oraz modele biznesowe, a opracowań należy dokonywać we wczesnych stadiach kryzysu strategicznego lub nawet przed nim, aby nie było za późno. (s. 51–64)

Typologia przyczyn zjawisk kryzysowych jest rozległa, co wynika z dużej różnorodności kryteriów służących do podziałów. Najczęściej stosowanymi kryteriami podziału przyczyn zjawisk kryzysowych są: ich lokalizacja, źródła i charakter. Uwzględnienie kryterium lokalizacji pozwala na wyodrębnienie przyczyn zewnętrznych i wewnętrznych. (Skalik, 2003, s. 149). Źródła sytuacji kryzysowych zostały uporządkowane przez S. Slattera i D. Lovetta (2011), których wyniki zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 1. Przyczyny pogarszania się kondycji przedsiębiorstwa

Przyczyny wewnętrzne	Przyczyny zewnętrzne
1. Brak kompetencji kluczowych menedżerów	11. Zmiany w popycie rynkowym
2. Nieodpowiednia kontrola finansowa	12. Konkurencja
3. Słabe zarządzanie kapitałem obrotowym	13. Niekorzystne zmiany w cenach towarów
4. Wysokie koszty	
5. Niedostateczne działania marketingowe	
6. Skala działalności przekraczająca możliwości finansowe	
7. Wielkie przedsięwzięcia	
8. Przejęcia	
9. Polityka finansowa	

Na pierwszym miejscu wskazano brak kompetencji kluczowych menedżerów, druga pozycja to nieodpowiednia kontrola finansowa, natomiast trzecie miejsce to słabe zarządzanie kapitałem. Nie ulega wątpliwości, że decydujący wpływ na występowanie tych przyczyn ma kadra menedżerska. Zdaniem wielu ekspertów, tak praktyków gospodarczych jak i naukowców, głównych źródeł kryzysów należy upatrywać w osobach piastujących kierownicze stanowiska. R. Siedlecki (2002) podkreśla, że w badaniu przywoływanym w rozlicznych publikacjach, dotyczącym zarządzania w kryzysie, przeprowadzonym w latach 80. przez J. Argenti (w przedsiębiorstwach, które przeżyły poważny kryzys, a następnie upadły), z reguły występowały następujące symptomy zbliżających się zagrożeń:

- oparcie zarządzania przedsiębiorstwem na doświadczeniu tylko jednej osoby,
- niewłaściwa struktura profesjonalnej kadry zarządzającej,
- brak odpowiedniego systemu informacji finansowo-księgowej (w wyniku czego występował brak możliwości elastycznego reagowania na zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa),
- nadmierne tempo rozwoju,
- prowadzenie działalności na zbyt dużą skalę (w stosunku do technicznych i finansowych możliwości przedsiębiorstwa),
- podejmowanie realizacji dużych projektów, które z różnych przyczyn nie dochodzą do skutku (Siedlecki, 2002, s. 22).

Interesujące hipotezy dotyczące przyczyn kryzysów w przedsiębiorstwach, poparte badaniami słoweńskich przedsiębiorców, stawia H. Dubrovski (2016):

H1: przyczyny zewnętrzne same z siebie nie mogą wpłynąć na powstanie kryzysu korporacyjnego.

H2: kiedy zarząd analizuje przyczyny powstania kryzysu, przecenia przyczyny zewnętrzne i nie docenia przyczyn wewnętrznych, w wyniku czego przyjmuje złe podejście wobec kryzysu. (s. 275)

Praktyka doradcza Autora pokazała, że przedsiębiorstwa nie poświęcają dostatecznej uwagi właściwej (obiektywnej) identyfikacji przyczyn kryzysu. W efekcie działania

podejmowane w celu rozwiązania go skupiają się na konsekwencjach kryzysu, a nie jego przyczynach, co sprawia że liczba przedsiębiorstw, którym udaje się przetrwać kryzys jest mniejsza niż faktycznie możliwa do osiągnięcia, ponieważ prawdziwe przyczyny zaistniałej sytuacji nadal (niekorzystnie) działają. (Dubrovski, 2016, s. 276)

Badania przeprowadzone przez polskich naukowców potwierdzają, że kluczową wewnętrzną przyczyną kryzysów są błędy w zarządzaniu.

Wyniki analiz A. Zelek (2002) zostały zaprezentowane w poniższej tabeli:

Tabela 2. Główne przyczyny kryzysów w polskich przedsiębiorstwach

Przyczyny zewnętrzne	Udział %	Przyczyny wewnętrzne	Udział %
Recesja w gospodarce polskiej	67,6	Błędne zarządzanie	38,2
Wzrost stopnia konkurencji	65,0	Brak kapitału	35,3
Recesja w branży	44,2	Niska efektywność	18,5
Zatory płatnicze	42,5	Brak strategii rozwoju	18,0
Poziom bezrobocia	41,3	Konflikty personalne	17,5
Wysoka stopa procentowa	35,2	Zdarzenia losowe	14,7
Kursy walut	32,6	Błędna polityka cenowa	11,8
Napływ kapitału zagranicznego do branży	29,4	Częste zmiany na stanowiskach kierowniczych	8,8
Starzenie się produktów	23,5		
Stawki podatków pośrednich	22,9		
Stawki podatków bezpośrednich	21,5		
Restrykcyjny kodeks pracy	19,8		
Inflacja	11,5		
Stawki celne	8,8		

Źródło: Zelek, 2002, s. 67–68

Zestawienie A. Zelek, sporządzone w 2002 r., doskonale oddaje polską rzeczywistość. Zdecydowana większość podmiotów wtedy funkcjonująca powstała po 1990 r. Były to przedsiębiorstwa, które rozpoczynały działalność z niewielkim kapitałem, prowadzone były przez właścicieli lub zarządy o skromnym doświadczeniu. Nie dziwi zatem fakt, że główną przyczyną wewnętrznych powodów kryzysów to brak wiedzy ekonomicznej wśród osób zarządzających przedsiębiorstwem, wzorców funkcjonowania przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku oraz przekazów z poprzednich pokoleń – wszystko to powodowało liczne błędy w zarządzaniu.

Pierwsza fala kryzysowych sytuacji miała miejsce w latach 1994–1996 i obejmowała zarówno „stare” przedsiębiorstwa państwowe, które nie potrafiły dostosować się do wymogów nowej formuły rynku, jak i nowopowstałe firmy, które nie sprostały zagrożeniom. Brak kapitału obrotowego do bieżącego finansowania działalności jest odczuwalny do dzisiaj. Przedsiębiorstwa posiadające w swoich kadrach niedoświadczonych menedżerów, z niewielkim zapasem płynnych zasobów, podlegały licznym turbulencjom w okresie recesji naszej gospodarki, danej branży oraz wpływu narastającej konkurencji, także ze strony podmiotów zagranicznych.

Badania przeprowadzone przez R. Grądzkiego i A. Zakrzewską-Bielawską (2009) potwierdzają powyższe wnioski.

Tabela 3. Główne przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego

Przyczyny zewnętrzne	Udział %	Przyczyny wewnętrzne	Udział %
Dekoniunktura na rynku	80	Błędy w zarządzaniu	34
Rosnąca konkurencja krajowa i zagraniczna	68	Brak planowania strategicznego	28
Kryzys finansowy	56	Fluktuacja kadry kierowniczej	8
Spadek popytu	50	Niedostateczny controlling	26
Presja na innowacje technologiczne	24	Przestarzała technologia	16
Wysokie stopy procentowe	68	Niedostateczna działalność marketingowa	28

Zmiany kursu walut	36	Błędne inwestycje	8
Starzenie się sektora	18	Błędne rozwiązania organizacyjne i zły przepływ informacji	40
Czynniki losowe	6	Niska efektywność	22
Inne	4	Konflikty wewnątrzorganizacyjne	18
		Wysokie koszty	74
		Wysoki poziom zadłużenia i trudności z jego obsługą	52
		Inne	4

Źródło: Grądzki i Zakrzewska-Bielawska, 2009, s. 17

Wyniki powyższych badań są zbliżone do przedstawionych wcześniej (Tabela 2). Widoczna jest wysoka podatność przedsiębiorstw na czynniki zewnętrzne generujące zagrożenia kryzysowe. Konkurencyjność, recesja, stopy oprocentowania, mimo że nie miały negatywnego wpływu w tych latach na wzrost PKB w Polsce, to jednak, jak pokazują badania, dla wielu przedsiębiorców stanowiły przyczynę trudności w funkcjonowaniu. Istotne jest podkreślenie, iż z obu badań wynika, że ankietowani przedsiębiorcy przyczynę kryzysu dostrzegali w czynnikach zewnętrznych. Za źródło negatywnych wyników uznawali wysokie koszty, co świadczy o braku umiejętności optymalizacji procesów zarządzania i wysokich kosztach funkcjonowania, w tym finansowych, co było następstwem zbyt niskich wartości kapitałów własnych.

Przedsiębiorcom działającym w Polsce na początku lat 90-tych XX w. pojęcie „konkurencja” było praktycznie obce. Popyt na produkty, w szczególności konsumpcyjne, oraz usługi przewyższał podaż i taki stan trwał do początku XXI w., kiedy to na polskim rynku pojawiły się światowe korporacje – również w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstw polskich – czego efektem była bardzo szeroka oferta i nasycenie rynku. W związku z tym niektóre polskie podmioty zaczęły zmieniać swoją strukturę, także z wykorzystaniem środków pochodzących z emisji akcji. Wielu przedsiębiorców nie dostrzegło, że konkurencja, która panuje na współczesnych rynkach produktów i rynkach kapitałowych, okazała się szczególnie

uciążliwa dla rozbudowanych funkcjonalnie struktur typu biurokratycznego, co wymagało ich ciągłych restrukturyzacji i „zabiegów odchudzających”. (Koźmiński, 2004, s. 42)

Inne wewnętrzne przyczyny kryzysów to brak strategicznego planowania i niska efektywność operacyjna. Menedżerowie jako przyczyny kryzysu najczęściej wskazywali własne błędy, które powodowały negatywne sytuacje w przedsiębiorstwie.

Oceny ról menedżerów zostały ujęte w odpowiedziach na pytania adresowane do doradców restrukturyzacyjnych. Respondentów poproszono o wskazanie jednego kluczowego czynnika decydującego o sukcesie lub porażce postępowania restrukturyzacyjnego, które miało zakończyć w przedsiębiorstwie. Zestawienie odpowiedzi pozwoliło na ich wskazanie, są to:

- poczucie nieomyślności przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem jako zasadnicza bariera zmian,
- zmiana modelu zarządzania przedsiębiorstwem wprowadzona zbyt późno,
- przeinwestowanie poprzez nabywanie bardzo dużej liczby podmiotów, przy jednoczesnym braku kontroli nad nimi,
- zbyt późne zwrócenie się o pomoc do doradcy restrukturyzacyjnego,
- brak zrozumienia popełnianych błędów przez właścicieli przedsiębiorstw,
- brak możliwości odsunięcia właściciela od zarządzania,
- rozpad związku wspólników jako przyczyna kryzysu,
- nastawienie zarządu i konflikt właścicielski uniemożliwiały skuteczne przeprowadzenie restrukturyzacji,
- właściciel przedsiębiorstwa który „wie lepiej” jako największa bariera dla pomyślnego zrealizowania planu restrukturyzacyjnego,
- przekonanie osób zarządzających (rodzina) do konieczności wdrożenia zmian w zarządzaniu jako kluczowym aspekt restrukturyzacji,
- jeden wódz, akceptujący generowanie strat i nie szukający nowego modelu biznesowego jako przyczyna problemów,
- długi okres zadłużania przedsiębiorstwa do momentu podjęcia decyzji o działaniach restrukturyzacyjnych i długi proces decyzyjny lub brak decyzyjności po stronie właścicielskiej jako główne czynniki/bariery blokujące postępowanie sanacyjne,
- brak wspólnych celów kadry zarządzającej i właścicielskiej,

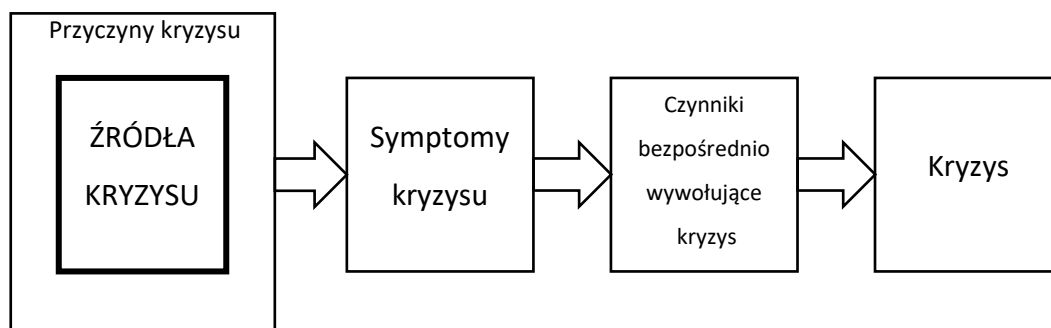
- główny udziałowiec jako bariera w zarządzaniu,
- firma to JA – Prezes, właściciel i zarządca jako przeszkoda.

Analiza wypowiedzi doradców restrukturyzacyjnych pozwala krytycznie spojrzeć na wyniki przeprowadzonych badań przyczyn kryzysów w przedsiębiorstwach. Zmiany w gospodarce światowej, formach komunikacji, dostępie do informacji oraz stabilizacja przepisów prawa bez wątpienia wspierają funkcjonowanie przedsiębiorstw. Dlatego obecnie głównym źródłem kryzysów jest brak reakcji lub błędne decyzje menedżerów wobec zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Niewłaściwy model zarządzania przedsiębiorstwem staje się kluczowym źródłem sytuacji kryzysowych, a błędy w zarządzaniu są główną przyczyną kryzysów. (Wieczerzyńska, 2009, s.165–179)

1.2. Symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie

Czynnikami, które decydują o uznaniu, że ciąg zdarzeń ma znamiona kryzysu są jego symptomy. Takie sygnały ostrzegawcze wymagają monitorowania. Jest to szczególnie istotne, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje w często nieprzewidywalnym środowisku, o dużej amplitudzie zmian. Wówczas sygnały o zbliżającym się zagrożeniu mogą być generowane w różnych obszarach jego funkcjonowania.

Kluczowe znaczenie ma odróżnienie przyczyn kryzysu od jego symptomów. Uznanie, że rezygnacja ze współpracy kluczowego klienta jest przyczyną kryzysu jest najczęściej błędnym osądem. W tym przypadku źródłem kryzysu może być niska jakość wyrobu, nieterminowość dostaw lub zbyt wysoka cena. Natomiast zakończenie współpracy z odbiorcą jest symptomem kryzysu.



Rysunek 4. Wzajemna zależność pomiędzy źródłami, przyczynami, symptomami oraz czynnikami bezpośrednio wywołującymi kryzys

Źródło: Nogański i Marcinkiewicz, 2004, s. 21

Zaprezentowany wyżej schemat w sposób czytelny prezentuje powiązanie między przyczynami kryzysu a symptomami. Relacja ta nie zawsze jest uświadamiana i rozumiana przez przedsiębiorców. W szczególności negatywne sygnały nie są traktowane jako element przyczyn kryzysu.

W praktyce gospodarczej mamy do czynienia z następującym przykładowym scenariuszem:

1. Źródła, przyczyny kryzysu:

- nieprawidłowe funkcjonowanie wydziału kontroli jakości wyrobów,
- usterki w produktach.

2. Symptomy kryzysu:

- reklamacje ze strony klientów,
- spadek zamówień.

3. Czynniki bezpośrednio wywołujące:

- wzrost kosztów napraw reklamacyjnych,
- spadek przychodów ze sprzedaży.

4. Sytuacja kryzysowa/kryzys:

- ujemny wynik finansowy, wypowiedzenie przez banki umów kredytowych,
- utrata płynności finansowej.

Obserwacja zachowań przedsiębiorców wskazuje, że dla wielu małych i średnich podmiotów w Polsce przyczyną kryzysu jest odejście kluczowych klientów, a symptomem zagrożenie utraty płynności finansowej – jest to niewłaściwa diagnoza.

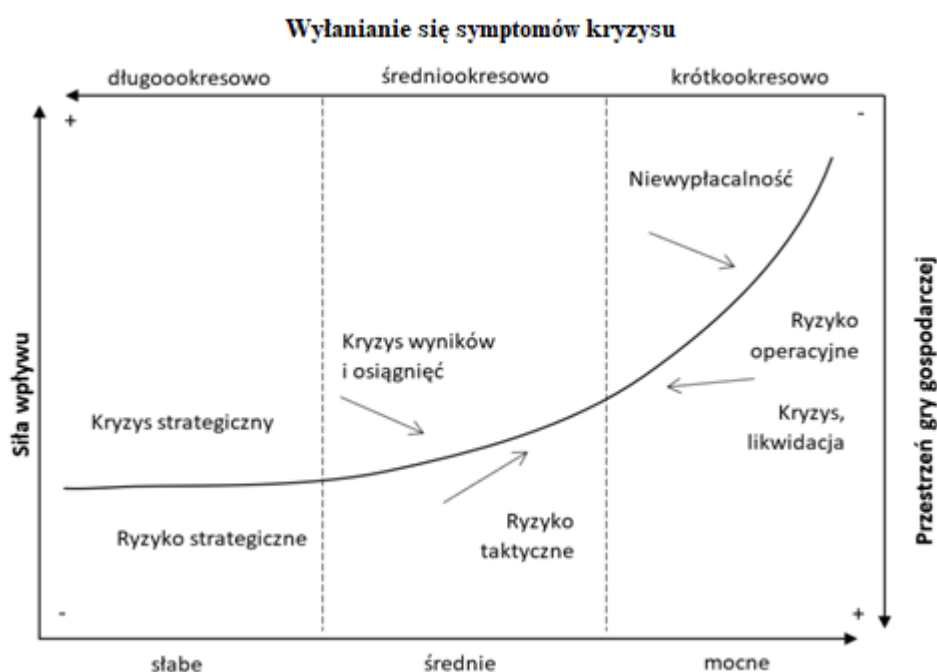
Ważnym jest, aby sygnały wskazujące na możliwy kryzys w przedsiębiorstwie lub go zapowiadające nie zostały przeoczone, zlekceważone lub niedoszacowane. Jednak nie należy mylić ich z faktycznymi przyczynami kryzysu. Symptomy zwiastują kryzys i ostrzegają przed wystąpieniem negatywnych wydarzeń. (Dubrovski, 2016, s. 266).

Symptomami nadchodzącego kryzysu są następujące sytuacje:

- nie potwierdzają się dotychczasowe doświadczenia, a uzyskane wyniki różnią się od założeń i przewidywań,
- konkurenci uzyskują lepsze efekty,
- zdarzenia, których przebieg sugeruje menedżerom istnienie problemu.

Symptomy kryzysu generują wiele niekorzystnych zjawisk. Przykładem są emocje pracowników spowodowane brakiem planowanych rezultatów – tworzy się atmosfera pełna napięć, podważane jest zaufanie do kierownictwa, w efekcie następuje dezintegracja zespołów pracowniczych. W rezultacie pojawiają się konflikty i spada wydajność, co jeszcze pogarsza sytuację. (Bogdanienko, 2005, s. 308–309)

Zagadnienie symptomów kryzysu jest szeroko analizowane w literaturze naukowej, dlatego – uwzględniając cel rozprawy – jest uzasadnione zwrócenie uwagi na związane z nimi ryzyko. Obie te kwestie połączyła E. Urbanowska-Sojkin (2013, s. 35) i umiejscowiła je w przestrzeni gry gospodarczej.



Rysunek 5. Symptomy kryzysu i towarzyszące im rodzaje ryzyka

Źródło: Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 30

Znaczące odchylenie od zakładanych wyników działalności zagraża bytowi przedsiębiorstwa, jeśli jest akceptowane w długim przedziale czasu. Brak ingerencji ze strony menedżerów może doprowadzić, jak wskazuje powyższy diagram, do wzmocnienia siły wpływu negatywnych czynników w krótkim przedziale czasowym, co może skutkować kryzysem zagrożonym niewypłacalnością.

Trzy podobne rodzaje kryzysów w przedsiębiorstwie wyróżniają Dworzecki i Majewski (2015, s. 17), którzy biorą pod uwagę kryterium osiąganych wyników finansowych i wyróżniają:

- kryzys strategiczny,
- kryzys wyników,
- kryzys płynności.

Zdaniem autorów wyróżnione trzy rodzaje kryzysu mogą występować autonomicznie, jednak najczęściej pojawiają się w pewnej sekwencji – proces rozpoczyna się od kryzysu strategicznego, który przeradza się w kryzys wyników, a następnie przechodzi w kryzys płynności. Ten ostatni może być podstawą do wystąpienia przez wierzycieli lub przez zarząd firmy do sądu z wnioskiem o ogłoszenie upadłości przedsiębiorstwa. (Dworzecki i Majewski, 2015, s. 19)

Pierwsze sygnały o sytuacji kryzysowej mogą zostać dostrzeżone przy okazji właściwych działań w zakresie kontroli oraz monitoringu zadań i procesów oraz właściwego zarządzania przedsiębiorstwem. Symptomami kryzysu są zarówno aspekty finansowe (spadek zyskowności, wzrost zadłużenia, utrata płynności, trudności w finansowaniu bieżącej i rozwojowej działalności), jak i pozafinansowe (nieracjonalność w zachowaniu pracowników, konflikty wewnętrzne organizacyjne, lęk, opór przed zmianami, kryzys środków i metod działania, napięcie, walka o władzę, podważania autorytetu kierownictwa). (Michałowska, Stankiewicz i Danielak, 2015, s. 112)

W literaturze naukowej można odnaleźć co najmniej kilka rodzajów kryzysów i charakterystyczne dla nich symptomy.

Tabela 4. Rodzaje i symptomy kryzysu

Kryzys o charakterze strategicznym	• malejący udział w rynku • spadek obrotów • niewielkie wykorzystanie zdolności produkcyjnych • pogorszenie wyników • ograniczenie inwestycji
------------------------------------	---

Kryzys o charakterze operacyjnym	• ujemny wynik finansowy • wypowiedzenie umów o pracę przez część kadry zarządzającej i niektórych pracowników • skrócony czas pracy • zwolnienia pracowników • zwiększone ryzyko kredytowe
Kryzys płatności	• zmiana sposobów płatności • zatory płatnicze • ograniczenie lub zlikwidowanie dodatkowych świadczeń • wyprzedaż majątku • postępowanie naprawcze • negocjacje z bankami
Niewypłacalność	• wstrzymanie wypłat • brak płynności • nadmierne zadłużenie • wniosek o upadłość • wstrzymanie działalności

Źródło: Porada-Rochoń, 2009, s. 30

Identyfikacja symptomów zbliżającego się kryzysu ma istotne znaczenie dla podjęcia odpowiednich działań. Symptomy kryzysu można podzielić na dwie grupy: ekonomiczne i pozaekonomiczne. Jednymi z najważniejszych są wskaźniki ekonomiczno-finansowe i społeczno-ekonomiczne (Krzakiewicz, 2008, s. 15). Z kolei Slatter (1984, s. 26) wskazywał na wyniki finansowe jako miejsce ujawnienia się symptomów kryzysu.

Do standardowych symptomów ekonomicznych kryzysu można zaliczyć:

- pogorszenie się płynności finansowej, spadek wielkości kapitału pracującego,
- spadek przychodów ze sprzedaży,
- problemy z terminową zapłatą za zobowiązania.

Pozaekonomiczne symptomy kryzysu wiążą się z dwoma aspektami:

- zachowanie kadry menedżerskiej i pracowników wyrażone spadkiem morale, niezadowoleniem i obawami przed przyszłością przedsiębiorstwa,

- funkcjonowanie przedsiębiorstwa coraz mniej efektywne, z wydłużonymi procesami decyzyjnymi oraz brakiem celów strategicznych i operacyjnych.

Identyfikacja i powiązanie symptomów kryzysu z przyczynami je wywołującymi stanowi sygnał dla kadry menedżerskiej uzasadniający uruchomienie działań restrukturyzacyjnych.

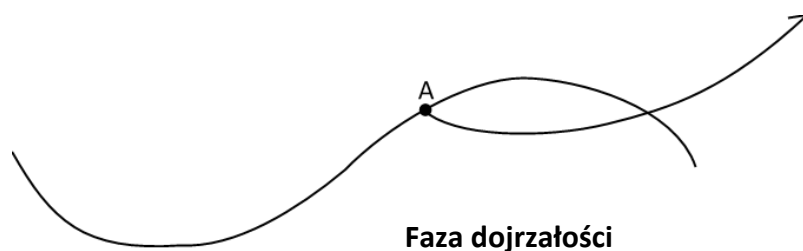
Symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie kreują sytuację decyzyjną. Dotychczasowy przebieg zadań, procesów produkcyjnych oraz sprzedaży zostaje zakłócony i menedżer winien podjąć decyzje, które przywrócą pożądany stan rzeczy. Brak ingerencji menedżerów skutkuje zazwyczaj eskalacją negatywnych zjawisk.

Analiza literatury wskazuje na szeroką gamę symptomów kryzysów i ich powiązanie z rodzajem kryzysu: strategicznym, operacyjnym lub płynnościowym. To zagadnienie jest szczególnie istotne z punktu widzenia niniejszej rozprawy, która jest poświęcona zagadnieniu relacji procesów zarządzania antykryzysowego w stosunku do działań restrukturyzacyjnych, których celem jest zażegnanie kryzysu.

1.3. Kryzys w procesie rozwoju przedsiębiorstwa

Analiza historii działalności gospodarczej pozwala zauważyć, że przedsiębiorstwa pojawiają się, rozwijają, osiągają sukces i z czasem słabną i znikają z rynku. Niektóre z nich np. japońskie hotele, funkcjonują nawet kilkaset lat. W trakcie życia przedsiębiorstwa, niekiedy kilkumiesięcznego lub liczonego w dziesiątki lat, łatwo wyróżnić trzy fazy: wzrost, dojrzałość i spadek.

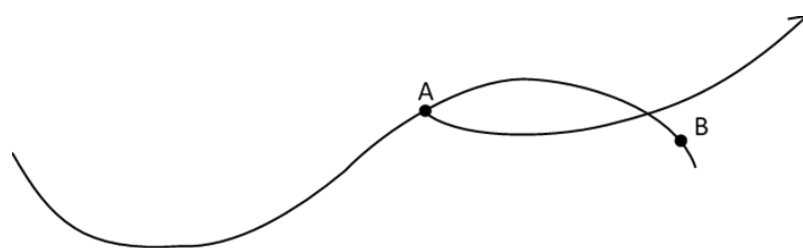
Zmienność otoczenia gospodarczego, zmiana potrzeb klientów, postęp technologiczny powodują, że koniecznością staje się skuteczne wydłużanie okresu dojrzałości przedsiębiorstw, a także wprowadzenie zmian stanowiących bodziec do kontynuowania rozwoju. Analizując fazy w życiu przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że tajemnica stałego wzrostu polega na rozpoczęciu następnej krzywej w punkcie A, kiedy to występują jeszcze dostępne czynniki takie jak: czas, środki oraz energia, pozwalające przetrwać początkowe eksperymenty i wahania nowej krzywej, zanim stara krzywa zacznie chylić się w dół. (Handy, 1996, s. 55)



Rysunek 6. Punkt wzrostu przed osiągnięciem fazy dojrzałości

Źródło: Handy, 1996, s. 55

Wskazane powyżej wnioski (wydawałoby się oczywiste poza faktem, że w punkcie A informacje dochodzące do menedżerów lub właścicieli przedsiębiorstwa wskazują na to, że wszystko jest w najlepszym porządku) sugerują, że wręcz szaleństwem byłoby wprowadzanie zmian, gdy wszystkie obecne rozwiązania tak dobrze się sprawdzają. Cała nasza wiedza i doświadczenie pochodzące z praktyki biznesowej mówi nam, że prawdziwa energia do dokonania zmiany pojawia się dopiero wtedy, gdy stajemy twarzą w twarz z katastrofą, w punkcie B krzywej. (Handy, 1996, s. 54–55)

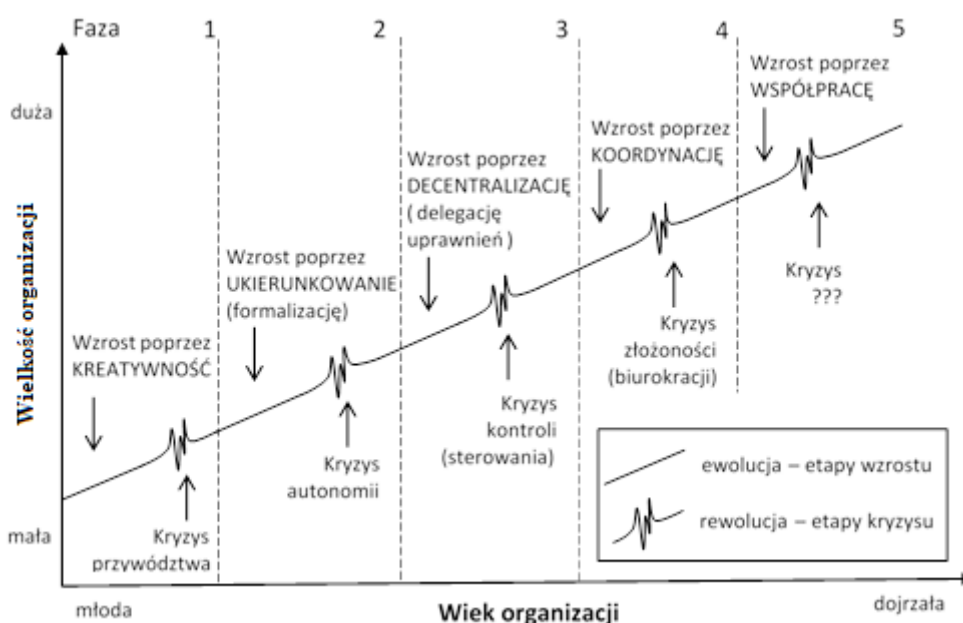


Rysunek 7. Punkt przełomu (A) i porażki (B)

Źródło: Handy, 1996, s. 55

L.E. Greiner opracował pięciofazowy model rozwoju organizacji poprzez kryzysy. Z prezentowanego diagramu (rysunek 8.) wynika, że kryzysy są zjawiskiem występującym cyklicznie. Przywołany model obejmuje pięć faz rozwojowych, z których każda składa się z dwóch etapów: ewolucji i rewolucji. Ewolucja to okres spokojnego wzrostu, charakteryzujący się zastosowaniem koncepcji zarządzania swoistej dla danej fazy. W poszczególnych fazach rozwoju koncepcja zarządzania związana jest z kreatywnością, specjalizacją, delegowaniem władzy, koordynacją i współdziałaniem. Kolejne fazy, zidentyfikowane przez L.E. Greinera, to kryzysy: przywództwa, autonomii, kontroli i biurokracji oraz bliżej nieokreślony kryzys związany z przeciążeniem pracowników silnie zaangażowanych w pracę zespołową i poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań. (1998, s. 62)

Podkreśla się, że przejście z jednej fazy rozwojowej w drugą następuje w wyniku pokonania kryzysu będącego etapem rewolucji w życiu przedsiębiorstwa. (Majchrzak, 2001, s. 42)



Rysunek 8. Pięciofazowy model organizacji poprzez kryzysy

Źródło: Greiner, 1998, s. 39

Podział na trzy fazy rozwoju organizacji zaproponował też D.H. Thaine. Według niego każdy z etapów rozwoju organizacji cechuje się nie tylko innymi celami realizowanymi przez zarządzającego, ale również odmiennymi problemami do rozwiązania w procesie zarządzania, typami struktur organizacyjnych oraz zasadami funkcjonowania. W każdej fazie dominują charakterystyczne cele:

- pierwsza faza – walka o przetrwanie,
- druga faza – dynamiczna młodość oraz stabilizacja i formalizacja struktury,
- trzecia faza – organizacja staje się federacją przedsiębiorstw połączonych realizacją wspólnej strategii określanej przez centralę. (Peszek, 2002, s. 98)

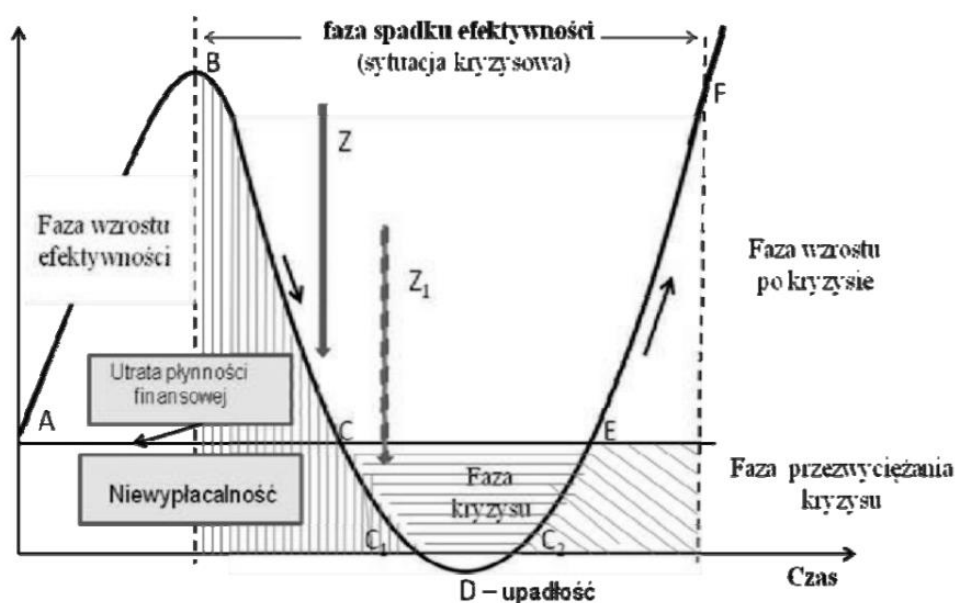
Cechą charakterystyczną dla pierwszej fazy wzrostu firmy jest bardzo duże bezpośrednie zaangażowanie właściciela podmiotu, który, bazując na swoich umiejętnościach, nadzoruje pracę podległych mu pracowników (Wierzbic, 2011, s. 404).

Model organizacji L.E. Greinera wskazuje na kryzysy, które występują na poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. W tym kontekście uzasadnione jest pytanie o proces

zarządzania antykrzysowego i działania restrukturyzacyjne, które mają eliminować przyczyny i skutki kryzysu.

Przezwycięzenie kryzysu jest możliwe tylko w rezultacie podjęcia nadzwyczajnych działań, usuwających jego przyczyny. Model opracowany przez R. Wróblewskiego (rysunek 9.) prezentuje klasyczny przebieg kryzysu w przedsiębiorstwie. Po okresie wzrostu efektywności, następuje jej spadek, który może doprowadzić do upadłości przedsiębiorstwa lub, przy odpowiedniej reakcji i działaniach kadry zarządzającej, odwrócenia negatywnych trendów i przezwyciężenia kryzysu.

Punkt A na poniższym rysunku odzwierciedla początek pewnego etapu w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Następuje jego rozwój i wzrost efektywności działalności – do punktu B. Z czasem następuje faza spadku efektywności.



Rysunek 9. Ideowy schemat sytuacji kryzysowej na tle procesu rozwojowego przedsiębiorstwa (tzw. cyklu życia).

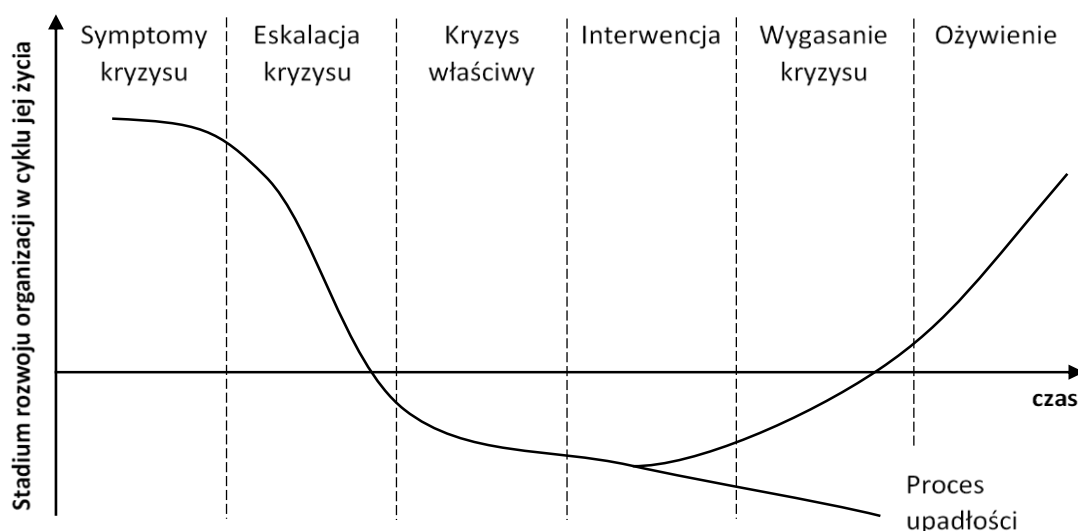
Źródło: Wróblewski, 2009, s. 16

Wektory Z i Z_1 na prezentowanym diagramie odzwierciedlają wprowadzone w przedsiębiorstwie zmiany. Dwa kolejne punkty przełomowe: D – upadłości i F – ożywienia wskazują na efekt podjętych działań neutralizujących skutki kryzysu. Diagram jest rozwinięciem modelu C. Handy'ego. Oba modele podkreślają rangę obserwacji zjawisk występujących w gospodarce, wokół i wewnątrz przedsiębiorstwa. Przełom i przejście do

fazy spadku może być spowodowane niedostrzeganiem procesów, na które można oddziaływać i którymi należy kierować. W takich sytuacjach mogą się one przekształcić w procesy żywiołowe. Kryzys może powstać także wówczas, gdy nie ma odpowiednich narzędzi zarządzania, a podejmuje się próbę realizacji działań zarządczych, co w efekcie wywołuje zbędne wydatkowanie posiadanych zasobów. (Cyfert i Krzakiewicz, 2016, s. 63) Warto podkreślić, że kryzys nie pojawia się nagle – początkowo mamy do czynienia z jego symptomami, ale z czasem występują zdarzenia, często mylnie uznawane za przyczyny kryzysu, które w rzeczywistości go wyzwalaają i wywołują jego eskalację. (Nogański i Marcinkiewicz, 2004, s. 21) Analiza przedstawionych cykli życia przedsiębiorstwa pozwala postawić następujące wnioski:

- organizacje to systemy otwarte i dlatego mają zdolność przeciwdziałania kryzysom, które mogą się pojawić po każdej fazie,
- fazy cyklu życia organizacji mają charakter sekwencyjny, pojawiają się w kolejności, którą trudno jest odwrócić,
- przejście organizacji do następnej fazy uniemożliwia jej powrót do poprzedniej,
- trudno przewidzieć czas trwania poszczególnych faz,
- w poszczególnych fazach życia organizacji zmieniają się charakterystyki jej sprawności,
- końcowa forma rozwoju przedsiębiorstwa to schyłek i śmierć, lecz możliwe jest wielokrotne odnawianie się jego bytu (Czerska, 1996, s. 9).

Kontynuacja spadku efektywności (punkty B, C na rysunku nr 9) to „równia pochyła” wyników finansowych i utrata płynności finansowej, a kryzys właściwy jest tożsamy z dalszym jej spadkiem, co może skutkować brakiem zdolności do przezwyciężenia kryzysu. (Zelek, 2003b, s. 44) Dopiero interwencja, którą wiąże się z działaniami restrukturyzacyjnymi, może skutkować ożywieniem przedsiębiorstwa, a przy jego braku – upadłością. Zjawisko to obrazuje poniższy diagram.



Rysunek 10. Rozwinięty, wielofazowy model przebiegu sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie

Źródło: Zelek, 2003b, s. 44

Kryzys, na tle etapów życia przedsiębiorstwa, został zobrazowany w sposób czytelny. Po symptomach kryzysu, następuje jego eskalacja, a następnie kryzys właściwy, który może ostatecznie skutkować utratą płynności finansowej lub niewypłacalnością przedsiębiorstwa.

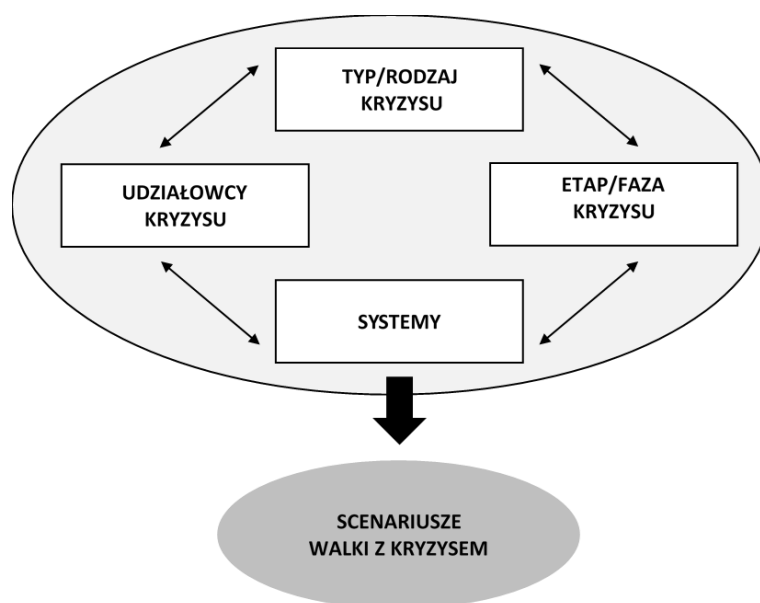
Powyższy diagram podkreśla znaczenie podjęcia właściwych działań po wystąpieniu kryzysu. Podobnie jak w przykładzie R. Wróblewskiego zdolność do podjęcia skutecznej interwencji, która odwraca spadkowy trend może zaowocować wygaszeniem kryzysu i ożywieniem działalności przedsiębiorstwa. Kluczowe znaczenie dla możliwości przezwyciężenia kryzysu ma umiejętność budowy scenariuszy przezwyciężenia kryzysu i ustawicznego uczenia się organizacji. Scenariusz walki z kryzysem jest pochodną wielu czynników, takich jak stan zaawansowania kryzysu, obszar przedsiębiorstwa objęty kryzysem, funkcjonujące w przedsiębiorstwie systemy. Występowanie sytuacji kryzysowej nie zawsze musi być odbierane wyłącznie negatywnie. Bardzo często utożsamia się sytuacje kryzysowe ze źródłami i mechanizmami ewolucji przedsiębiorstw, jako czynnikami je katalizującymi, dlatego niekiedy wskazuje się na ich konstruktywny charakter. (Antonowicz, 2015, s. 67)

Analiza porównawcza przedstawionych modeli: Handy'ego, Greinera, Wróblewskiego oraz Zelek, pozwala wyciągnąć kilka istotnych wniosków:

1. Brak reakcji menedżerów w fazie dojrzałości przedsiębiorstwa może skutkować spadkiem efektywności i przejściem do fazy schyłkowej.
2. Kryzysy występują na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa i tylko skuteczne działanie gwarantuje wyeliminowanie jego przyczyn, neutralizację skutków i przejście do fazy jego przezwyciężania.
3. Brak lub spóźniona, nieskuteczna interwencja menedżerów w trakcie kryzysu może skutkować upadłością przedsiębiorstwa.

Przedstawione wyżej modele nie podkreślają jednoznacznie roli menedżerów w wygaszaniu kryzysu. Z punktu widzenia zarządzania spostrzeżenie to jest bardzo istotne, gdyż brak wskazania, kto odpowiada za podjęcie danych działań, skutkuje zwykle brakiem reakcji – co często można zaobserwować w wielu polskich przedsiębiorstwach.

Do zadań menedżerów należy opracowanie scenariuszy reakcji na kryzys, których komponenty prezentuje poniższy diagram.



Rysunek 11. Komponenty modelu zarządzania kryzysowego

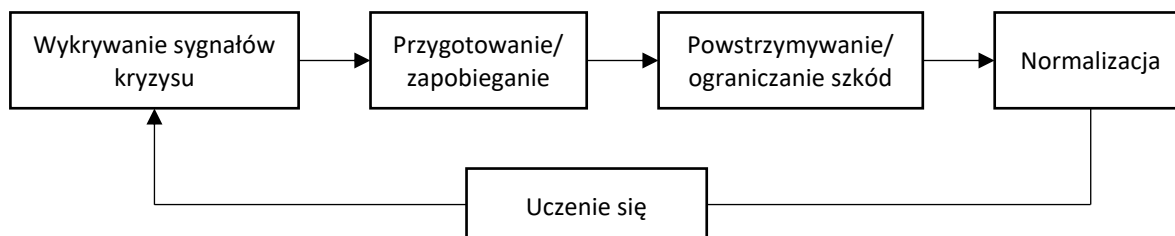
Źródło: Zelek, 2003a, s. 49

Scenariusz przezwyciężania kryzysu jest uwarunkowany wieloma czynnikami. Diagram wskazuje na cztery kluczowe grupy. W praktyce gospodarczej każdorazowo spotykamy różne scenariusze, co jest pochodną wielkości przedsiębiorstwa, zakresu działalności, obszarów, których kryzys dotyczy, posiadanych zasobów, w tym intelektualnych i organizacyjnych. W tym miejscu można to zobrazować nawiązując do słynnego zdania Lwa Tołstoja z powieści

„Anna Karenina”: „Wszystkie szczęśliwe rodziny są do siebie podobne, każda nieszczęśliwa rodzina jest nieszczęśliwa na swój sposób”. Podobnie jest z przedsiębiorstwami i kryzysami, które je dotyczą – dlatego scenariusze zwalczania kryzysów muszą być zróżnicowane.

Kluczowe znaczenie dla wskazania czynników wywołujących kryzys ma diagnoza przedsiębiorstwa, w której należy wykorzystać różnorodne metody analityczne. W literaturze naukowej zalicza się do nich analizę otoczenia PEST, metodę scenariuszy stanów otoczenia, analizę SWOT, identyfikatory osłabienia kondycji majątkowo-finansowej oraz analizę techniczno-ekonomiczną sytuacji przedsiębiorstwa (Zelek, 2003a, s. 57–58).

Przedsiębiorstwa doskonalą swoje działania i scenariusze przewyższania kryzysów. Polega to na kumulowaniu wiedzy i doświadczenia, a także uczeniu się poprzez różnego typu kryzysy, co przedstawia poniższy diagram.



Rysunek 12. Pięć faz zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej

Źródło: Zelek, 2003a, s. 50

Łatwy dostęp do informacji o zjawiskach gospodarczych, szczególnie tych, które występują w spółkach publicznych, umożliwia swego rodzaju uczenie się na błędach innych. Analizy zawarte w raportach biur maklerskich, prezentacje trendów w poszczególnych branżach, ze wskazaniem występujących wewnętrznych ryzyk, wreszcie opisy postępowań restrukturyzacyjnych – to doskonały materiał edukacyjny dla menedżerów. Ostatnie dziesięć lat można uznać za przełomowe w kwestii uczenia się na błędach innych, co powinno zapobiegać popełnianiu podobnych we własnym przedsiębiorstwie. Z kolei uczenie się na własnych błędach jest stosunkowo kosztowne – gwarantuje co prawda nowe doświadczenia i pozwala zmodyfikować formułę funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednakże ponoszone koszty nie mogą być usprawiedliwieniem dla biznesowych porażek. (Zawłocka-Kluczka, 2009, s. 924)

Tabela 5. Strategie uczenia się w kryzysie

	Uczenie się na własnych błędach	Uczenie się na błędach innych
Źródło wiedzy	Organizacja	Otoczenie
Sposób uczenia się z kryzysu	- uczenie się przez doświadczenie i rozwiązywanie problemów, zrozumienie	- uczenie się przez obserwację i naśladownictwo
Zalety	- pełen dostęp do istotnych informacji	- nie ponosi się kosztów uczenia się i popełniania błędów
Wady	- lekcje „kosztują” (w skrajnych przypadkach bardzo dużo)	- ograniczenia w dostępie do istotnych informacji
Czynniki utrudniające uczenie się	- prezentowane przez pryzmat trzech zasadniczych faz kryzysu organizacji	- przekonanie, że każda organizacja jest unikalna i każda ma swój kryzys (niechęć do sięgania po doświadczenia innych) - tendencja do akceptacji pozytywnych i odrzucania negatywnych „lekcji”, jakie otrzymali inni.

Źródło: Zawłocka-Kluczka, 2009, str. 924

Uczenie się na błędach innych to w istocie uczenie się przez analogię, czyli porównywanie sytuacji cudzej do własnej i wyciąganie z takiego porównania właściwych wniosków. Taki sposób uczenia możliwy jest właściwie w każdej fazie rozwoju kryzysu (zarówno przed jego wystąpieniem, w jego trakcie, jak i po jego ustąpieniu). Proces edukacyjny sprowadza się do analizy elementów towarzyszących kryzysowi w innych organizacjach i próbie wyciągania bardziej ogólnych wniosków, które mogą być pomocne dla własnej organizacji w sytuacji zbliżonych uwarunkowań. Strategia polegająca na naśladowaniu sukcesów innych firm i unikaniu porażek, których doświadczyły wydaje się bardzo atrakcyjna i opłacalna ekonomicznie. Dzięki takiemu podejściu organizacja może zdobyć doświadczenie nie ponosząc kosztów uczenia się i bez konsekwencji wynikających z popełniania błędów również w tym procesie. (Tomczak, 2013, s. 11)

Uczenie się na błędach innych wiąże się z wdrażaniem rozwiązań naprawczych, które mają spowodować uniknięcie skutków, na które narażone były inne podmioty. Redukcja zatrudnienia, sprzedaż części majątku, wprowadzenie zmian technologicznych, itd. to

działania, która nie zawsze są akceptowane przez pracowników – to właśnie do nich powinien być skierowany czytelny komunikat na temat podejmowanych kroków i ich skutków oraz wsparcia ze strony właściciela i firmy jako takiej. Działania w tym zakresie powinny stanowić przemyślaną strategię, zaakceptowaną przez zarząd – jednocześnie powinny być wiarygodne i przekonujące. (Makowiec, 2010, s. 200)

Zjawiska kryzysowe występujące w przedsiębiorstwie jak i te obserwowane u innych podmiotów mogą stanowić sygnał początkowy dla głębokich zmian. Ich efektem może być zażegnanie kryzysu, neutralizacja jego skutków jak i wprowadzenie rozwiązań, zapewniających podniesienie efektywności. W analizach i rekomendacjach uwzględnić należy specyfikę przedsiębiorcy polskiego – funkcjonującego w warunkach gospodarki rynkowej dopiero od 30 lat i zdobywającego doświadczenie, które będzie istotną wartością dla przyszłych pokoleń.

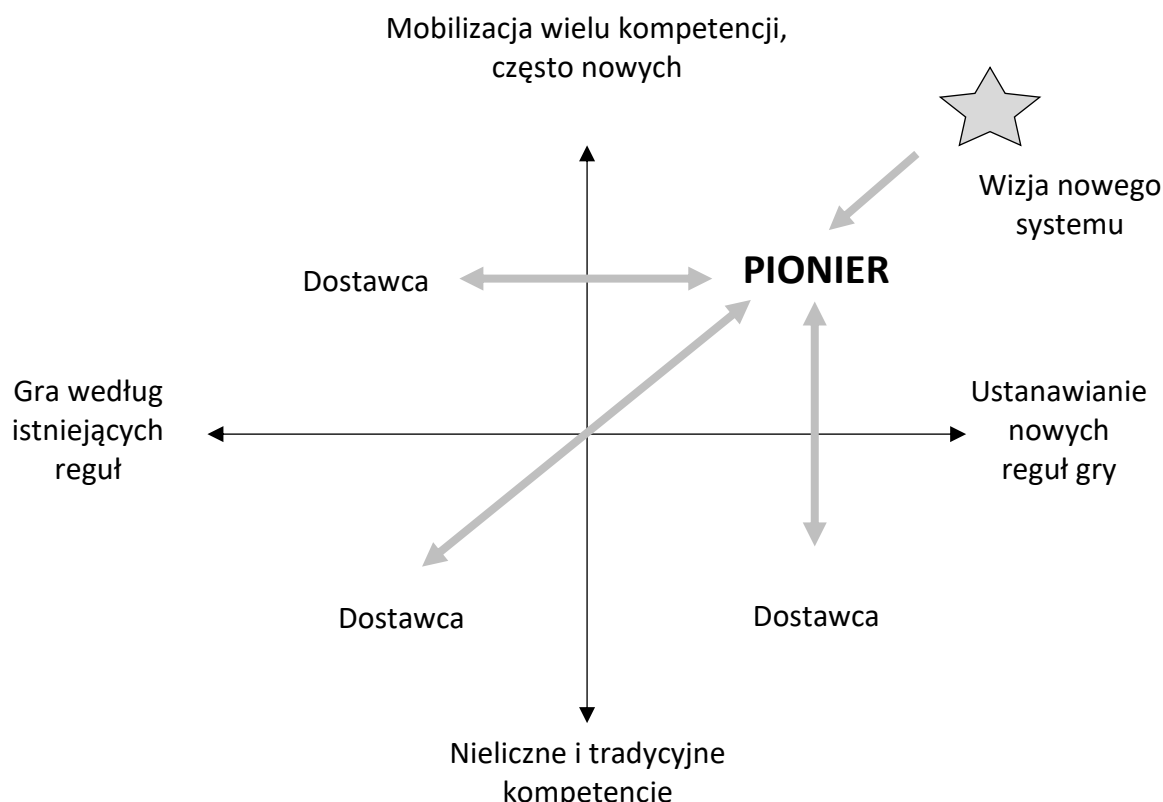
Literatura naukowa prezentuje scenariusze rozwoju przedsiębiorstwa i uwzględnia możliwość występowania kryzysów także cyklicznie. Zwraca się uwagę na kluczowe zjawiska, istotne z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem:

- zdolność menedżerów do skutecznej reakcji na spadek efektywności,
- kumulowanie wiedzy i doświadczenia oraz uczenie się na błędach innych podmiotów.

Bez wątpienia polscy przedsiębiorcy są w szczególności narażeni na skutki braku skumulowanego od pokoleń doświadczenia dotyczącego przewyżniania kryzysu.

1.4. Wyzwania dla menedżerów w trakcie kryzysu

Zmiany technologiczne w procesach produkcyjnych, nowe formuły komunikowania się, poszukiwanie pracowników, wiedzy, prymat małych przedsiębiorstw i klimat będący siłą napędową firm – to obraz nowej gospodarki (Robbins i DeCenzo, 2002, str. 88). Gospodarka potrzebuje menedżerów–pionierów, którzy potrafią zaplanować skuteczne rozwiązania systemowe, rozbijające dotychczasowe układy. Zadaniem pioniera jest kreowanie nowych reguł relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem biznesowym. Warto podkreślić, że umiejętność zmiany dotychczasowych układów zależności, dokładania swoich niepowtarzalnych umiejętności, zbudowania zupełnie nowego systemu wartości – to kompetencje, które są szczególnie pożądane od menedżerów w procesach rewitalizacji przedsiębiorstw. (Norman, 2012, s. 77)



Rysunek 13. Pionier i jego miejsce w systemie

Źródło: Normann, 2012, s. 77

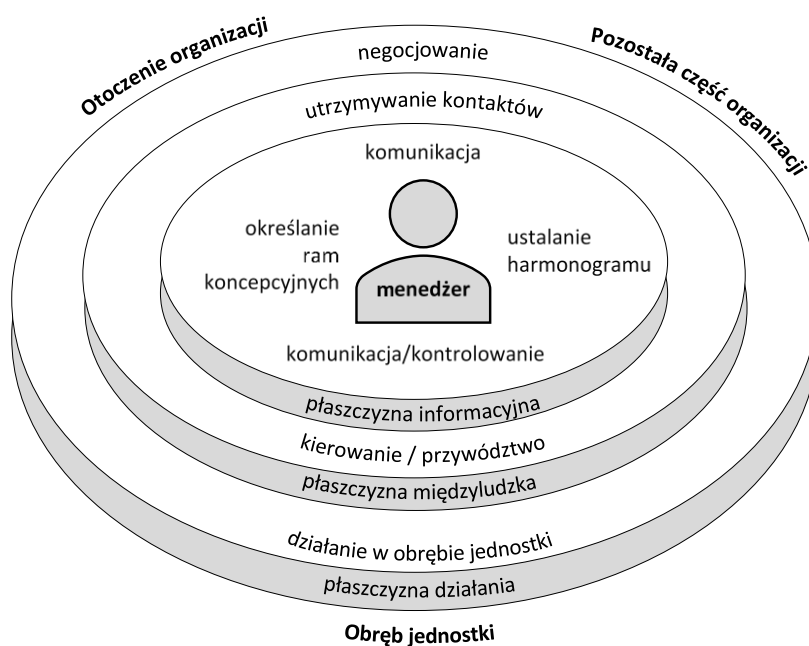
Menedżer–pionier tworzy wokół siebie szczególny system i ustala nowe reguły jego funkcjonowania w relacjach zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, a także z otoczeniem (np. dostawcami i/lub klientami). Liderzy światowych rynków, tacy jak: Amazon, Google, Tesla, Apple czy Facebook zawdzięczają swoją pozycję rynkową liderom, którzy z wieloletnim wyprzedzeniem przed konkurencją potrafili zrealizować nowatorską wizję funkcjonowania rynków. Ponadto posiadali zdolność otaczania się współpracownikami, których predyspozycje, umiejętności i cechy pozwalały im wdrażać te wizje w praktyce.

Wyzwaniem dla menedżera jest konieczność ciągłego podnoszenia własnych kwalifikacji, zdobywania nowych doświadczeń i poszukiwania nisz rynkowych. Obecny błyskawiczny przepływ informacji sprawia, że na obszarach rynku zapewniających ponadprzeciętny zysk szybko skupia się zainteresowanie bardzo wielu firm, co z kolei powoduje, że zwykle po krótkim czasie spada ich rentowność. Dlatego menedżer powinien z uwagą śledzić zachowania biznesowych konkurentów na rynku. M. Porter (1994) stwierdził, że sygnały rynkowe mogą pełnić dwie, z gruntu przeciwstawne role: mogą być prawdziwymi wskazówkami dotyczącymi motywacji, zamiarów czy celów konkurenta albo mogą być

blefami. Blefy są sygnałami nadawanymi celowo w celu wprowadzenia w błąd innych podmiotów tak, aby podjęły one konkretne działania, lub odwrotnie: zaniechały takowych, co ostatecznie miałyby być korzystne dla blefującego. Dostrzeżenie różnicy między blefem a prawdziwą informacją – sygnałem, wymaga odpowiedniej wiedzy, umiejętności i jest efektem wnikliwych analiz. (s. 90–91)

Globalizacja i konkurencja powodują, że przedsiębiorcy dążąc do efektywnego funkcjonowania swoich organizacji na rynku zmuszeni są z jednej strony nie ustawać w poszukiwaniach nowych dostawców oraz rozwiązań już obecnych na światowych rynkach, a z drugiej dążyć do tego, aby ich klienci czuli się zadowoleni. Osiągnięcie tego ma zapewnić obsługa uwzględniająca ich indywidualne potrzeby i wymagania. Obsługa taka powinna do tego być prowadzona w sposób przyjazny i kompetentny.

Menedżerowie określają również ramy i tworzą koncepcje funkcjonowania przedsiębiorstwa – podejmują decyzje skupiając się na określonych problemach i rozwijają opracowane strategii. Dzięki temu ustalają kontekst działań dla podległych im pracowników. (Mintzberg, 2013, s. 70) Dlatego od menedżerów oczekuje się kompetencji koncepcyjnych, tworzenia wartości przedsiębiorstwa, interpersonalnych i technicznych. (Robbins i Coulter, 2021, s. 41)



Rysunek 14. Mintzberg, model zarządzania

Źródło: Mintzberg, 2013, s. 68

Menedżerowie stoją na czele zarządzanej organizacji. Proces zarządzania skupia się na realizacji wyznaczonych celów poprzez podejmowanie właściwych decyzji i skutecznych działań. Menedżer jest odpowiedzialny za prawidłowe funkcjonowanie podległego mu obszaru działalności firmy, za właściwe relacje z pozostałą częścią organizacji i jej otoczeniem (np. dostawcami, odbiorcami, pozostałymi interesariuszami). Zarządzanie – poczynając od aspektu koncepcyjnego, na sferze konkretności kończąc – rozgrywa się na trzech płaszczyznach: informacyjnej, relacji międzyludzkich i działania.

Dwie z istotnych ról pojawiają się na każdej z tych płaszczyzn. Na płaszczyźnie informacyjnej menedżerowie komunikują się i kontrolują elementy funkcjonowania w obrębie jednostki. Na płaszczyźnie relacji międzyludzkich kierują innymi pracownikami (w obrębie jednostki) oraz nawiązują i utrzymują kontakty (z ludźmi i całymi firmami spoza organizacji). Na płaszczyźnie działania załatwiają natomiast sprawy (w obrębie jednostki) oraz negocjują i zawierają transakcje (z osobami i podmiotami z zewnątrz). (Mintzberg, 2013, s. 69)

Menedżerowie są odpowiedzialni za realizację procesu zarządzania, który obejmuje planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie działań, motywowanie i przewodzenie pracownikom oraz kontrolowanie zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych. Praktyka życia gospodarczego jednoznacznie wskazuje, że kształt organizacji jest kreowany przez osoby stojące na jej czele. (Griffin, 2004, s. 6) Czyli od menedżerów, właściwie wykonujących swoje zadania zależy czy organizacja ostatecznie osiągnie swoje cele. (Stoner, 2001, s. 24) Praca menedżera, w porównaniu z innymi zawodami opartymi na zasadzie zaufania, polega na tym, że jego działania są wielokrotnie bardziej współzależne z zachowaniami innych interesariuszy. Natomiast wykonywanie innych zawodów, jak np. lekarza lub adwokata, jest od tych współzależności wolne. Konsekwencją wielokrotnych współzależności zachowań menedżerskich jest to, że ocena zachowania i odpowiedzialności powinna być zawsze dokonywana co najmniej w kontekście postawy właścicieli i osób nadzorujących danego menedżera oraz zachowań innych uczestników gry rynkowej, w szczególności kontrahentów. (Boberek, 2016, s. 193) W literaturze naukowej podkreśla się, że z terminem „zarządzanie” łączą się jeszcze trzy inne znaczenia:

1. Zarządzanie jako funkcja: ogólne sterowanie lub ukierunkowywanie organizacji.

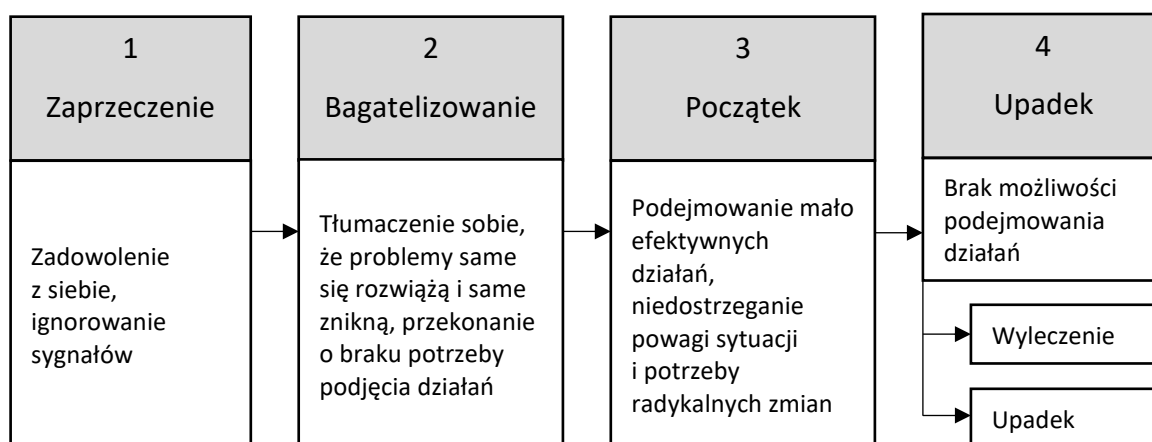
2. Zarządzanie jako działalność: zbiór wykonywanych działań w celu sterowania lub ukierunkowywania organizacji.
3. Zarządzanie jako zespół: grupa ludzi odpowiedzialnych za sterowanie i kierowanie organizacją poprzez wykonywanie różnorodnych działań umożliwiających jej ukierunkowywanie. (Watson, 2001, s. 42)

Reasumując powyższe rozważania warto podkreślić, że menedżerowie osiągają cele organizacji wpływając na jakość wykonywania pracy przez innych, podległych im, pracowników, nie zaś drogą świadczenia jej przez nich samych. (Nickels, 1995, s. 328) W konsekwencji organizacja staje się układem wielu, wzajemnie się przenikających jednoczesnych relacji, dzięki którym, pod kierownictwem swoich menedżerów, dąży do osiągnięcia założonych celów. (Stoner, Freeman i Gilbert, 2001, s. 306) Zarządzanie staje się sztuką wykorzystania potencjału pracowników lub innych zasobów, w tym także zewnętrznych. Skuteczny przywódca biznesowy musi cechować się umiejętnością równorzędnego traktowania i jednoczesnego łączenia trzech postaw zarządzania: menedżerskiej, artystycznej i kapłańskiej. (Hatch, Kostera i Koźmiński, 2010, s. 199) Kryzys w przedsiębiorstwie, będący wiodącym wątkiem rozprawy, generuje zupełnie odmienne oczekiwania wobec menedżerów.

Opanowanie sytuacji kryzysowej, w dalszej kolejności zneutralizowanie jej przyczyn, a następnie podjęcie działań mających na celu uniknięcie jej w przyszłości jest możliwe, jeśli kierujący firmą posiadają odpowiednią wiedzę i doświadczenie. (Zawłocka-Kluczką, 2009, s. 924) Polscy menedżerowie uznają, że najistotniejszym symptomem kryzysu jest spadek wolumenu sprzedaży i przychodów, a w konsekwencji spadek zysku i udziału w rynku. Istotne, ich zdaniem, jest także pogorszenie wskaźników finansowych, wzrost kosztów oraz utrata płynności finansowej. Z objawów pozafinansowych należy wskazać przede wszystkim niską jakość produktów, obniżenie wydajności oraz pogorszenie atmosfery pracy w przedsiębiorstwie. (Grądzki i Zakrzewska-Bielawska, 2009, s. 18) Naruszenie stabilności funkcjonowania przedsiębiorstwa wymusza na menadżerach podejmowanie nadzwyczajnych działań (Pujer, 2011, s. 91). Przy założeniu ich wysokich kompetencji, w przypadku kryzysów spowodowanych zewnętrznymi źródłami, zasoby wiedzy w organizacji zazwyczaj wystarczają, aby opanować kryzys poprzez dość proste poprawienie konfiguracji dostępnych środków. Dodatkowo w takiej sytuacji zarządzający zwykle są otwarci na uczenie się i sięganie po doświadczenia innych. Kiedy jednak kryzys jest wywołany czynnikami o charakterze

wewnętrznym, zwykle towarzyszy mu stosunkowo niski poziom wiedzy organizacji oraz pojawia się niechęć do sięgania po pomoc zewnętrzną i odwoływania się do poglądów menedżerów spoza własnej organizacji. W takich sytuacjach działania kierownictwa przedsiębiorstwa często zmierzają do maskowania braku umiejętności lub też usprawiedliwiania niewłaściwych decyzji, co w znacznej mierze może przeszkadzać w skutecznym rozwiązaniu kryzysów, a w skrajnym przypadku stać się przyczyną likwidacji organizacji. W takich momentach pozyskiwanie nowej wiedzy wydaje się być szczególnie potrzebne, a praktyka wskazuje niestety, że zazwyczaj się tego nie robi. (Zawłocka-Kluczka, 2009, s. 924)

Literatura naukowa przedstawia różne scenariusze reakcji menedżerów na kryzys w przedsiębiorstwie. W polskiej gospodarce zbyt często spotyka się negowanie wystąpienia kryzysu, a następnie bagatelizowanie jego skutków. Takie zjawisko w praktyce gospodarczej obserwujemy w przypadku organizacji dynamicznie rozwijających się, komunikujących interesariuszom kolejne sukcesy, jednocześnie nie dostrzegających pojawiających się zagrożeń.



Rysunek 15. Zachowania menedżerów na etapach rozwoju kryzysu w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Richardson, Nwankwo i Richardson, 1994

Z badań ponad pięciuset polskich przedsiębiorców przeprowadzonych w latach 1996–1999 wynika, że kryzysy tylko w części polegają na problemach rzeczowych (materialnych) i bardzo wyraźnie ulegają czynnikom emocjonalnym. Zwykle pierwszą reakcją kierownictwa po pojawieniu się symptomów kryzysu jest zignorowanie danego problemu lub umniejszenie jego znaczenia. Przyczyn kryzysu poszukuje się często na zewnątrz przedsiębiorstwa, a zatem w sferze, na którą nie ma ono wpływu. Przypuszczalnie, aby uniknąć paniki i ze

strachu przed konsekwencjami, dochodzi do swoistego przemilczenia kryzysowej sytuacji. (Rydzak, 1999, s. 15)

Zdarzenia, które miały miejsce w polskiej gospodarce w ostatnich latach potwierdzają, że powyższe zachowania wystąpiły wielokrotnie: ogromne problemy giełdowej spółki PBG S.A. – giganta budowlanego, który przez kilka lat przekonywał, że realizowane przez niego projekty nie niosą żadnych ryzyk; katastrofa Amber Gold Sp. z o. o. albo GETBACK S.A., notowanego na głównym parkiecie giełdy warszawskiej to najbardziej jaskrawe przykłady. Zdecydowana większość przedsiębiorstw została dotknięta syndromem „zamiatania pod dywan”. Z jednej strony menedżerowie ukrywali kryzysowe sytuacje, z drugiej żyli nadzieją, że problemy same się rozwiążą. Dlatego jasne i precyzyjne wytyczne ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa dla menedżerów wszystkich szczebli zarządzania, obejmujące m. in. określenie odpowiedzialności, efektów i harmonogramu zmian oraz decentralizację zarządzania, odgrywają decydującą rolę w przezwyciężeniu kryzysu (Gierszewska, 2002, s. 36–38)

Inną specyficzną „reakcją” menedżerów na kryzys jest brak reakcji. Pierwsza groźna sytuacja może pojawić na wczesnym etapie, kiedy menedżer dostrzega, iż nie jest możliwa skuteczna odpowiedź na kryzys i decyduje się na „przeczekanie”. Alternatywnie taka postawa może się pojawić w dalszej części cyklu, gdzie – po tym jak zastosowana reakcja okazała się nieefektywna – menedżer decyduje się nie zmieniać formuły funkcjonowania, lecz raczej stosuje ponownie tę samą metodę w nadziei na lepszy rezultat. Adaptacja modelu Lazarusa dzieli proces oceny na kluczowe pytania – od wstępnej oceny znaczenia kryzysu, poprzez ocenę skuteczności reakcji. Ten proces zakłada możliwość, że nawykowa reakcja, aczkolwiek konsekwentnie stosowana, może być odpowiednia. (Muurlink, 2011, s. 77)



Rysunek 16. Model reakcji na kryzys oparty na modelu kognitywnej oceny radzenia sobie

Źródło: Muurlink, 2011, s. 77

Brak reakcji jest powiązany z brakiem elastyczności w zachowaniu i podejmowaniu decyzji. Menedżer, który przewiduje zmiany w otoczeniu, może opracować innowacyjne sposoby dopasowania się do warunków zewnętrznych. Może stworzyć strategię radzenia sobie z problemami. Obierając kreatywne podejście, polegające na łączeniu rzeczywistości zewnętrznej z pozytywnymi aspektami własnej wyobraźni, opracuje właściwy sposób reakcji albo też stworzy wizję lub strategię, które pozwolą spełnić wymagania otoczenia. W ten sposób sprawi, że jego zespół dostosuje się do obecnych i przyszłych okoliczności. (Stapley, 2013, s. 73) Kryzys w przedsiębiorstwie jest sytuacją, której tolerowanie może prowadzić do upadku firmy. Z drugiej jednak strony taki kryzys może mieć „moc oczyszczającą”, a nawet wzmacniającą, bowiem, jak pokazuje praktyka zarządzania, są przedsiębiorstwa, które potrzebują wstrząsu ujawniającego wady i słabości firmy, który może doprowadzić do ich wyeliminowania. Bez wątpienia kryzys stanowi swoisty przełom w działalności firmy i powinien być rozpatrywany w wymiarze strategicznym. (Grądzki i Zakrzewska-Bielawska, 2009, s. 12)

Kryzys bardzo często wyzwała konflikt pomiędzy właścicielami a menedżerami. Wewnątrz przedsiębiorstwa istnieją dwie podstawowe grupy interesów czyli menedżerowie i pracownicy. Pierwszorzędne znaczenie dla efektywności działań menedżerów odgrywają ich relacje z trzecią grupą czyli właścicielami (akcjonariuszami).

Menedżerowie dążą do osiągnięcia następujących celów:

- rozwoju własnej kariery zawodowej,
- wzrostu własnych dochodów (podstawowych i ubocznych),
- stabilności pozycji i perspektyw w spółce (przedsiębiorstwie),

- wzrostu liczby posiadanych udziałów spółki.

Założonym efektem osiągnięcia tych celów może być jedynie przetrwanie firmy, jej rozwój i wzrost. Upraszczając można stwierdzić, że celem właścicieli jest maksymalizacja wartości rynkowej kapitału akcyjnego. W wielu przypadkach jednak cele te nie zawsze są zgodne. Możliwość realizacji własnych celów wynikająca z asymetrii informacji prowadzi do niewłaściwych zachowań kierownictwa (Mesjasz, 2010, s. 363). Występujące wówczas konflikty są obecne w każdej organizacji, bez względu na charakter jej działalności – są zjawiskiem naturalnym, występującym wszędzie tam, gdzie dwie lub więcej osób rywalizuje o uzyskanie pewnych dóbr czy uznanie dla pewnych wartości. Zatem zjawisko konfliktu generuje efekty zarówno materialne, jak i psychologiczne. (Motyka i Pieczonka, 2018, s. 108)

Przezwyciężenie kryzysu jest możliwe, jeśli występują następujące prawidłowości:

- demonstrowanie woli właścicieli przedsiębiorstwa we wprowadzaniu zmian,
- pomoc doradcza dla menedżerów, wyrażająca się w stałych konsultacjach dla ludzi bezpośrednio wdrażających zmiany; pobudzająca kreatywność i innowacyjność.

To podkreśla decydującą rolę menedżerów, którzy są odpowiedzialni za uruchamianie działań mających na celu zniwelowanie kryzysu. (Gierszewska, 2002, s. 36–38)

Negatywne zjawiska w tym zakresie dostrzega K. Obłój, który podkreśla, że zarządy optymalizują działania w krótkiej perspektywie, bo wtedy można stosunkowo szybko osiągnąć doskonałe wyniki np. wyprzedając aktywa spółki, redukując zatrudnienie, oszczędzając na pracach badawczo-rozwojowych. Znakomite kwartalne wyniki powodują, że mało kto zwraca wtedy uwagę na niemal anorektyczny charakter funkcjonowania spółki, która, posługując się tą metaforą, po prostu zjada własną przyszłość. (2007, s. 103–104),

W podsumowaniu rozdziału zaprezentowano nieschematyczne spojrzenie na kryzys jako roszczenie menedżerów.

Tabela 6. Porównanie modeli kryzysowych

Główny przedmiot analizy	Kryzys jako zdarzenie	Model kryzysu jako roszczenie
	zdarzenie	pilne roszczenie
Istota przedmiotu	Kryzysy to materialne zdarzenia z elementami faktycznymi, które stanowią zagrożenie dla podmiotu	Kryzysy to konstrukty ludzkie o niejednoznacznych okolicznościach, którym nadawane jest znaczenie

Ciąg przyczynowo-skutkowy	Sytuacje kryzysowe to niezależne zmienne; reakcje lidera to zmienne zależne	Twierdzenia lidera to niezależne zmienne; sytuacje kryzysowe to zmienne zależne
Władza	Liderzy używają władzy do reakcji na kryzys	Liderzy zapewniają sobie władzę poprzez konstruowanie roszczenia
Korzyść	Liderzy reagują na kryzys w celu odbudowania podmiotu	Liderzy konstruują kryzysy w odpowiedzi na liczne korzyści: w tym instytucjonalne i indywidualne
Ocena	Ocenie podlega stopień uzdrowienia podmiotu	Ocenie podlega zasadność twierdzenia, że nastąpiła nagła konieczność
Rola lidera	Lider jako osoba reagująca na kryzys	Lider jako osoba decydująca, że kryzys ma miejsce

Źródło: Spector, 2019, s. 277

W literaturze przedmiotu sporadycznie spotyka się rozważania dotyczące kryzysów wywoływanych przez menedżerów, którzy w ten sposób chcą osiągnąć określone korzyści. Warto zwrócić uwagę, że mogą to być zarówno benefity osobiste (dodatkowe wynagrodzenie), jak i działania ukierunkowane na wywołanie rewolucji wewnątrz przedsiębiorstwa. W polskich realiach gospodarczych takie postawy menedżerów jeszcze nie są spotykane.

Jednocześnie przegląd literatury naukowej potwierdził kluczową rolę menedżerów w zwalczaniu kryzysu w przedsiębiorstwie. Niektórzy autorzy podkreślają, że opanowanie kryzysu wymaga wiedzy i doświadczenia w tym zakresie, a także otwarcia na uczenie się i sięganie po doświadczenie innych. Autorzy zwracają uwagę na znaczenie właściwego momentu reakcji menedżerów na występowanie symptomów kryzysu i podjęcia decyzji o uruchomieniu działań restrukturyzacyjnych. Literatura naukowa w tym zakresie kładzie nacisk na odpowiednie zachowanie menedżerów we wstępnej fazie kryzysu.

Zwraca się również uwagę na bagatelizowanie symptomów kryzysu, a niekiedy wręcz brak jakiegokolwiek reakcji ze strony osób zarządzających. Zwrócenie szczególnej uwagi na pierwsze etapy kryzysu było przesłanką do badań zaprezentowanych w rozprawie, które ukierunkowane są m.in. na analizę postaw menedżerów w fazie głębokiego kryzysu przedsiębiorstwa.