

Magdalena SURAJ-SOŁTYSIAK
Politechnika Rzeszowska

KRYZYS W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Kryzys jednostki gospodarczej jest zwykle postrzegany negatywnie i utożsamiany z zagrożeniem jej funkcjonowania. Jednakże badania dowodzą, że sytuacja kryzysowa może przyczynić się do rozwoju podmiotu poprzez wymuszanie na nim wzmoczonej uwagi oraz aktywności na polu organizacyjnym i zarządczym. Artykuł omawia zagadnienie kryzysu w działalności gospodarczej. Pierwsza część stanowi przegląd podejść do pojęcia kryzysu w literaturze polskiej i zagranicznej. Następnie omówione są podstawowe klasyfikacje kryzysów w działalności gospodarczej.

1. WPROWADZENIE

W działalności każdego podmiotu gospodarczego można zauważyć okresy lepszej koniunktury charakteryzujące się stosunkowo wysokimi wynikami finansowych, jak i względnie stabilną sytuacją wewnątrz firmy. Niestety, można również obserwować sytuacje kryzysowe wymagające podjęcia działań naprawczych lub usprawniających mających na celu doprowadzenie do stanu równowagi.

Kryzys jest zjawiskiem, którego nie da się uniknąć niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, okresu funkcjonowania, jego zarządu czy managerów. O ile istnieją sytuacje kryzysowe wywołane błędnymi decyzjami wewnątrz organizacji i na które ma ona pewien wpływ, o tyle kryzysów wywołanych czynnikami egzogenicznymi nie da się w pełni wyeliminować.

Pojęcie kryzysu w organizacji nie jest jednoznaczne, dlatego też celem tego artykułu jest przybliżenie podejść do jego definiowania a także przegląd najważniejszych teorii zajmujących się klasyfikacją kryzysów w działalności gospodarczej.

2. POJĘCIE KRYZYSU

Pojęcie kryzysu w firmie może być intuicyjnie rozumiane jako przejściowe problemy w jej funkcjonowaniu a które mogą znaleźć odzwierciedlenie w spadku poziomu wskaźników zyskowności czy wypłacalności finansowej.

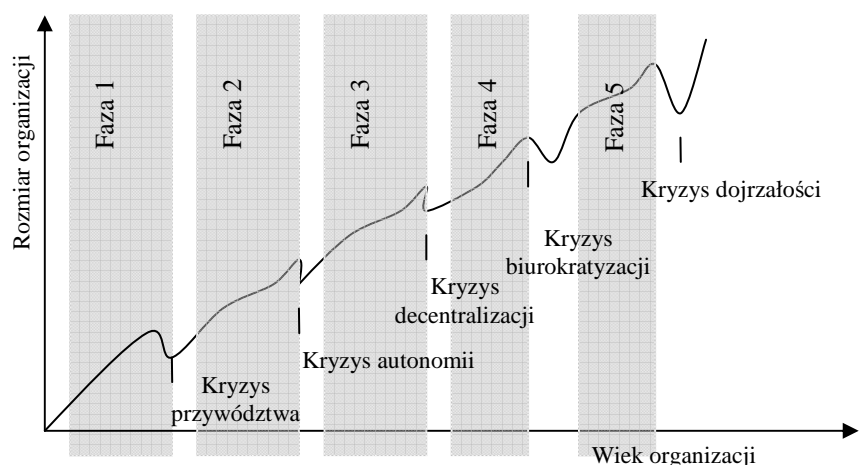
Zgodnie z definicją Obłoja¹ kryzys jest zjawiskiem które ciężko jest opisać i wyjaśnić, ale łatwiej go odczuć. W związku z nieznajomością jego charakteru początkowo ciężko było firmom go unikać, a co za tym idzie, niwelować jego negatywne skutki. Z czasem natura sytuacji stała się coraz bardziej znana a to, z kolei, pozwoliło na skuteczniejsze zarządzanie w warunkach kryzysu.

¹ Kaczmarek B., *Sytuacja kryzysu w organizacji*, WAE, Poznań, 2004, s. 70

Wawrzyniak² przekonuje, że z kryzysem mamy do czynienia wówczas, gdy w przedsiębiorstwie obserwuje się szereg trudności zagrażających egzystencji firmy oraz realizacji jej podstawowych funkcji.

Ważnym jest, aby odróżnić pojęcia sytuacji kryzysowej od kryzysu organizacji a kryterium selekcji jest rodzaj wpływu danej sytuacji na zagrożenie upadłością³. Sytuacja kryzysowa to stan wyrażający trudności nie stanowiące bezpośredniego zagrożenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Znajduje on odzwierciedlenie w wynikach finansowych, które osiągają poziomy niższe od optymalnych lub niezadowalające z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu. Kryzys natomiast poważnie zagraża dalszemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i jest wyraźnie odcisnięty w negatywnych wynikach finansowych. Zwykle kryzys jest następstwem dłużej utrzymującej się sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie.

Rys. 1. Kryzys jako faza ewolucyjnego rozwoju organizacji



Źródło: Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*. Orgmasz, str. 39

Wyżej wspomniane definicje kryzysu nawiązują do jednego z wymiarów kryzysu a mianowicie kryzysu jako procesu niekorzystnych zjawisk⁴. Ponadto, można wyróżnić dwa dodatkowe wymiary kryzysu, to znaczy kryzys jako problem natury decyzyjnej (złe zarządzanie) oraz przełom pomiędzy kolejnymi fazami rozwoju przedsiębiorstwa. Ten ostatni jest odzwierciedlony w definicji Macintosha⁵ który wyjaśnia, że kryzys w organizacji jest elementem większego procesu niezbędnego do jej rozwoju. Rozwój każdej organizacji jest złożony z szeregu etapów następujących po sobie, jednakże przejście do kolejnego etapu jest możliwe wówczas, gdy poprzedni zostanie zakończony. A każdy etap wzrostu jest zakończony tzw. fazą rewolucyjną. Faza ta może przyjąć formę

² Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2006, s. 300

³ Kaczmarek B., *op. cit.*, s. 71-72

⁴ Nogalski B., Marcinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*. Difin, Warszawa 2004, s. 12

⁵ Śliwiński B., *Zarządzanie kryzysem finansowym firmy*, UW, Warszawa 2000, s. 22

rewolucji lub kryzysu. Kryzys traktowany jest w tym kontekście jako nieodłączny element wieńczący kolejne fazy ewolucyjnego rozwoju organizacji.

Proces ewolucyjnego rozwoju organizacji i miejsce kryzysów w tym procesie są pokazane na Rys.1.

Wskazuje się na pewne charakterystyczne cechy każdej sytuacji kryzysowej. Jest ona zjawiskiem naturalnym, występującym w każdej gospodarce wolnorynkowej. Może wystąpić zawsze i wszędzie co oznacza, że nie ma takiego narzędzia, które byłoby w stanie uchronić przed pojawieniem się trudności. Kryzys może dotyczyć również firm dużych czy monopolistów które uprzednio odnosiły same sukcesy. Należy pamiętać, że sukces nie jest zjawiskiem stałym i niezmiennym.

W literaturze przedmiotu dostępny jest szereg definicji sytuacji kryzysowej. Gościński⁶ wskazuje na powszechność i nieprzewidywalność pojawienia się kryzysu twierdząc, że 'każda organizacja w każdym momencie ma do czynienia z sytuacją zagrożenia'. Również Nogalski i Marcinkiewicz⁷ definiują kryzys jako nieprzypadkowy proces rozwijający się w czasie niekorzystnie wpływający na firmę i mogący doprowadzić do zagrożenia kontynuacji jej działalności.

Zimniewicz⁸ określa kryzys jako proces, ciąg zdarzeń, który z jednej strony zagraża funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ale z drugiej uniemożliwia prawidłowe jego funkcjonowanie.

Lachiewicz⁹ rozumie kryzys jako pewien stan w organizacji, w którym nagromadzenie się trudności w działalności przedsiębiorstwa prowadzi do zagrożenia realizacji podstawowych jej celów.

Wawrzyniak¹⁰ dowodzi, że kryzys to zjawisko normalne, naturalne występujące w każdej gospodarce, i w każdych warunkach. Oznacza to, że może przytrafić się każdej firmie bez względu na wielkość, renomę czy osiągnięte wyniki.

Śliwiński¹¹ utożsamia kryzys z trudną sytuacją w działalności firmy. Określa go jako 'sytuację trudną skłaniającą do przeprowadzenia zmian'.

3. TYPOLOGIE KRYZYSU

Jak to zostało wyjaśnione wyżej zjawisko kryzysu jest zagadnieniem szerokim i rozumianym na szereg sposobów. Podobnie, podejść do jego klasyfikacji może być również wiele. Poniżej znajdują się typologie kryzysu w organizacji według autorów polskich, jak i zagranicznych.

Śliwiński¹² dokonuje podziału kryzysu na trzy poziomy w zależności od poziomu trudności: kryzys organizacyjny, adaptacyjny i kapitałowy. Pierwszy typ kryzysu, najprostszy z punktu widzenia zarządzających, związany jest z problemami natury organizacyjnej na poziomie zarządzania. Drugi to trudności związane z funkcjonowaniem firmy na rynku, w otoczeniu konkurencyjnym. Ostatni, najtrudniejszy i najpoważniejszy

⁶ Gościński J. W., *Cykl życia organizacji*. PWE, Warszawa 1989, s. 87

⁷ Nogalski B., Marcinkiewicz H., *op. cit.*, s. 12-13

⁸ Zimniewicz K.: *Nauka o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa-Poznań 1990, s. 223

⁹ Lachiewicz S.: *Zarządzanie kadrami w sytuacji kryzysu przedsiębiorstwa*. [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, nr 25. Łódź 1994, str. 106

¹⁰ Wawrzyniak, B.: *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 38-39

¹¹ Śliwiński B., *op. cit.*, s. 8-10

¹² Ibidem

kryzys to ten związany z problemami w sferze finansowej, utratą płynności lub spadkiem rentowności przedsięwzięcia.

Podobne spojrzenie na problem klasyfikacji kryzysu w firmie prezentuje Prusak¹³, który wyróżnia cztery typy występujące po sobie w ściśle określonej kolejności, tzn. kryzys o charakterze strategicznym, operacyjnym, kryzys płynności i niewypłacalności. Błędy w zarządzaniu na poziomie strategii mają bezpośredni wpływ na pogorszenie działalności operacyjnej, co z kolei powoduje kryzys płynności i ostatecznie brak wypłacalności, co niestety w wielu przypadkach kończy się upadłością jednostki.

Inny podział sprowadza się do kryzysu zewnętrznego i wewnętrznego¹⁴ w zależności od miejsca powstania kryzysu. Jeśli dochodzi do niego w wyniku czynników zewnętrznych, np. pewnych zjawisk i procesów makroekonomicznych, społecznych, globalizacji i postępu technologicznego - wówczas mówimy o kryzysie zewnętrznym. Kryzys wewnętrzny, natomiast, spowodowany jest błędami w systemie zarządzania firmą; problemami wewnątrz samego przedsiębiorstwa.

Nogalski i Marcinkiewicz¹⁵ dokonują podziału kryzysu na dwa rodzaje. Pierwsza grupa to zjawiska utrudniające funkcjonowanie organizacji ale nie zagrażające jej egzystencji, tj. konflikty. Druga grupa to te stanowiące zagrożenie kontynuacji działalności i mogące doprowadzić do upadłości.

Na problem kryzysu można również spojrzeć z perspektywy czasowej i wyróżnić kryzys wczesny, średni i późny¹⁶. Występuje tu prosta zależność pomiędzy stadium kryzysu (stanem zaawansowania) a skalą trudności w funkcjonowaniu organizacji. Im później kryzys zostanie zidentyfikowany, tym jest on ostrzejszy i bardziej zagraża stabilności firmy.

Inny podział o charakterze czasowym uwzględnia okres pomiędzy pierwszymi sygnałami kryzysowymi a faktycznym jego wystąpieniem. Należą tu dwa rodzaje: kryzys nagły i tłący się¹⁷. Kryzys nagły spowodowany jest wystąpieniem jakiegoś nieprzewidzianego (i pojawiającego się bez ostrzeżenia) zaburzenia w działalności firmy. W jego efekcie następuje wzrost zainteresowania problemem mediów, które zwykle prowadzi do zaostrzenia negatywnych skutków w działalności firmy. Kryzys tłący się występuje wówczas gdy czynniki kryzysogenne działają przez dłuższy okres, od czasu do czasu uwalniając kolejne symptomy. Sytuacja firmy pogarsza się stopniowo co znajduje odzwierciedlenie w kolejnych obszarach jej działalności. Pomiedzy kryzysem nagłym i tłącym się zwykle występuje pewna zależność polegająca na tym, że skutki szoku nagłego mogą pośrednio wpłynąć na generowanie czynników szoku tłącego się.

Inna typologia kryzysu wskazuje na istnienie trzech faz¹⁸: potencjalną, ukrytą i jawną. Faza potencjalna pojawia się jako pierwsza i jest stosunkowo trudna do wykrycia. Do tego celu najczęściej wykorzystywane są tzw. systemy wczesnego ostrzegania; złożone modele statystyczne wykorzystujące dane historyczne do prognozowania zagrożenia kontynuacji działalności. Ich zadaniem jest identyfikacja pierwszych mierzalnych symptomów, które

¹³ Prusak B., *Uwarunkowania upadłości przedsiębiorstw*. [w:] Bławat F. *Gospodarka Polski w okresie transformacji*. str. 79-99

¹⁴ Slatter S., *op. cit.*.

¹⁵ Nogalski B., Marcinkiewicz H., *op. cit.*, s. 13

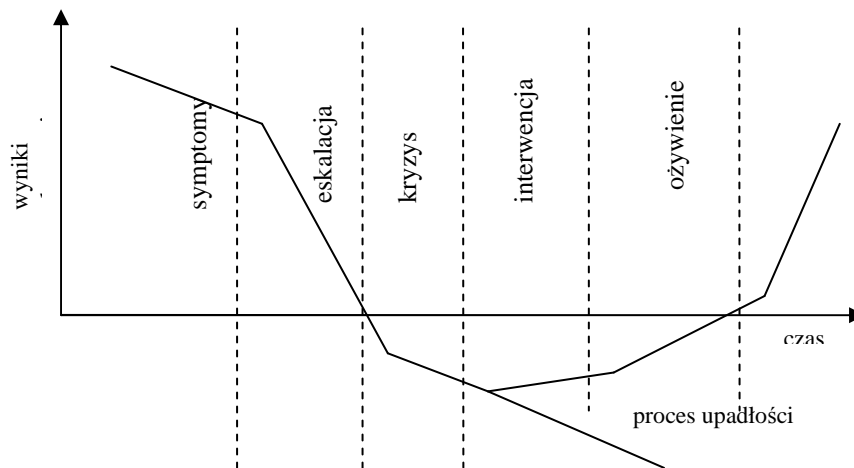
¹⁶ Śliwiński B., *op. cit.*, s. 8-10

¹⁷ Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*. Perspektywa strategiczna. Orgmasz, Warszawa 2003, s. 45

¹⁸ Nogalski B., Marcinkiewicz H., *op. cit.*, s. 14-15

mogą wskazywać na zbliżające się trudności. Druga faza, faza ukryta, jest dość dobrze wykrywalna dla osób monitorujących stan firmy. Mówi się, że tej fazy nie zauważają tylko ci, którzy nie chcą jej widzieć. Ostatnia, faza jawna, to okres dezorganizacji i chaosu w firmie, serii błędów decyzyjnych prowadzących do zaognienia już i tak trudnej sytuacji. Jest to czas, kiedy każdy świadomy jest problemów istniejących w przedsiębiorstwie.

Rys. 2. Model sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie.



Źródło: Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*.
Orgmasz, str. 44

W literaturze przedmiotu dostępne są również inne charakterystyki kryzysu jako procesu; część autorów wskazuje na potrzebę rozbicia fazy jawnej na kilka krótszych faz o specyficznych cechach. Przykładowo Krystek¹⁹ wyróżnia dwie ostatnie fazy tzw. palące, przy czym jedna z nich to kryzys do opanowania, natomiast druga to sytuacja z której nie ma już ratunku. Slatter²⁰ zamiast fazy jawnej proponuje podział na fazę dezintegracji, fazę załamania przedsiębiorstwa oraz fazę końcową, która może okazać się upadkiem firmy bądź jej naprawą.

Dworzecki²¹ przedstawia sześć faz kryzysu: utrata bądź spadek zaufania do i w firmie, ignorowanie lub nieudolne próby zażegnania kryzysu przez kadrę kierowniczą, kryzys palący do opanowania, postępowanie naprawcze lub likwidacyjne, naprawa lub likwidacja firmy, wyjście z kryzysu.

Zelek podaje rozwinięty, wielofazowy model przebiegu sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie. Zgodnie z nim mamy sześć faz: symptomy kryzysu, eskalacja kryzysu, kryzys właściwy, interwencja, wygasanie kryzysu i ożywienie w przypadku wyjścia z kryzysu z powodzeniem. W przypadku niepowodzenia działań sanacyjnych ostatnie dwa

¹⁹ Wawrzyniak, B., *op. cit.*, s. 85

²⁰ Slatter S., *op. cit.*

²¹ Dworzecki Z., *op. cit.*, s. 18-24

etapy są zastąpione fazą procesu upadłościowego. Pełny model sytuacji kryzysowej według Zelek znajduje się na Rys. 2.

PODSUMOWANIE

Artykuł porusza ważne zagadnienie kryzysu w organizacji jako zjawiska mogącego przyczynić się do jej rozwoju ale także – jeśli nie zostaną podjęte działania naprawcze lub odbywa się to w sposób nieumiejętny – do jej upadłości. Należy więc w kryzysach w działalności gospodarczej niewątpliwie upatrywać szans na rozwój ale równocześnie ze świadomością zagrożenia jakie sytuacje kryzysowe ze sobą niosą dla jednostki.

LITERATURA

- [1] Bławat F. (red.), *Gospodarka Polski w okresie transformacji*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2001.
- [2] Dworzecki Z., *Skuteczne zarządzanie w sytuacjach kryzysu*, TNOiK, Warszawa 1993.
- [3] Gościński J. W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- [4] Kaczmarek B., *Sytuacja kryzysu w organizacji*, WAE, Poznań, 2004.
- [5] Lachiewicz S., *Zarządzanie kadrą w sytuacji kryzysu przedsiębiorstwa*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie, nr 25. Łódź 1994, s. 105-112
- [6] Nogalski B., Marcinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*. Difin, Warszawa 2004.
- [7] Prusak B., *Uwarunkowania upadłości przedsiębiorstw*, [w:] Bławat F. *Gospodarka Polski w okresie transformacji*. s. 79-99.
- [8] Slatyer S., *Corporate recovery*, Penguin Books, London 1987.
- [9] Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2006.
- [10] Śliwiński B., *Zarządzanie kryzysem finansowym firmy*, UW, Warszawa 2000.
- [11] Wawrzyniak, B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- [12] Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, Perspektywa strategiczna. Orgmasz, Warszawa 2003.
- [13] Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań 1990.

CRISIS IN BUSINESS ENTERPRISE

Crisis in business enterprise is usually seen as a negative phenomenon and associated with its functioning threat. However, research proves that crisis can contribute to the entity's development due to reinforcement of both intensified attention and activity within the organizational and managerial domains. Firstly, the article encompasses approaches towards crisis defining. Secondly, it is devoted to the review of crisis typologies according to Polish and foreign literature.