

Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach

Wstęp

Problematyka zarządzania sytuacjami kryzysowymi dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, bez względu na ich wielkość, branżę, czy fazę rozwoju. Kryzys może dotknąć każde przedsiębiorstwo, zwłaszcza dziś w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego i stać się krytycznym momentem w jego historii. Może on zakończyć się upadkiem organizacji, bądź też jej sukcesem. Wszystko zależy od tego jak wcześnie zostaną dostrzeżone objawy kryzysu i ich źródła oraz jakie działania antykryzysowe będą podejmowane przez kierownictwo firmy. Poprawne zdiagnozowanie przyczyn kryzysu wydaje się być podstawowym elementem sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej, bowiem to w zależności od nich opracowywane są i wdrażane odpowiednie programy naprawcze. Celem artykułu jest określenie najczęstszych przyczyn i symptomów kryzysu występujących w polskich przedsiębiorstwach. Rozważania oparto na literaturze przedmiotu, własnych przemyśleniach i badaniach ankietowych autorów.

1. Istota i cechy sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie

Pojęcie kryzysu jest wielowymiarowe, stąd trudne do zdefiniowania w jednoznaczny sposób. Można je odnieść nie tylko do zjawisk ekonomicznych, ale także społecznych, technicznych lub organizacyjno – prawnych. Ponadto może dotyczyć ono wielu krajów, pojedynczych państw, organizacji gospodarczych, grup społecznych lub jednostek. Kryzys jest często interpretowany w czterech podstawowych kontekstach [Kral, Zabłocka –Kluczka 2003, s. 17-18; Nizard 1998, s. 17-19; Wawrzyniak 1999, s.10]:

- jako swoisty punkt zwrotny w przebiegu zdarzeń, punkt krytyczny, kluczowy moment, zasadniczy zwrot akcji, po którym następuje zmiana lub jako sytuacja decyzyjna, która prowadzi do przełomu w rozwoju;
- jako trudna sytuacja, która istnieje lub może wystąpić, będąca następstwem różnorodnych okoliczności, zakłócająca normalny przebieg spraw i którą cechuje ambiwalencja możliwości rozwojowych;
- jako sytuacja niestabilna, która poprzedza nagłą, decydującą zmianę i która sprawia, że system nie może utrzymać swej tożsamości, zawodzi podstawowe formy regulacyjne, a normy i cele społeczne ulegają przekształce-

* Dr hab. inż. prof. PŁ, Katedra Podstaw Techniki i Ekologii Przemysłowej, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, e-mail: gradzki@p.lodz.pl

** Dr inż., Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, e-mail: a_bielawka@poczta.onet.pl

niom, co w konsekwencji przyczynia się do wzrostu nieładu i niepewności wewnątrz jakiegoś systemu;

- jako sytuacja, która może być skutkiem nieprzewidzianych wydarzeń o charakterze mniej lub bardziej wstrząsowym lub sytuacja, która jest konsekwencją wcześniejszych wyborów i sposobów postępowania, która narasta stopniowo i powoli. W tym kontekście kryzys ujęty jest w kategoriach przyczynowo – skutkowych (ujęcie procesowe), a poszczególne etapy i fazy kryzysu różnią się między sobą ostrością i nasyceniem niekorzystnych tendencji, zdolnością jednostki do ich identyfikowania i rozpoznawania, a także do przeciwstawiania się im.

Odnosząc pojęcie kryzysu do przedsiębiorstwa można również znaleźć wiele interpretacji tego zjawiska. W ogólnym znaczeniu jest to sytuacja bądź stan, w którym wskutek spiętrzenia się różnorodnych trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do zlikwidowania zaistniałej sytuacji lub stanu [Gierszewska 2002, s.15]. Niemożność realizacji podstawowych funkcji i celów uwidacznia się zazwyczaj relatywnym wzrostem kosztów, ograniczeniem nowych przedsięwzięć, dużym zadłużeniem itp. Wobec tego kryzys w przedsiębiorstwie jest sytuacją, której tolerowanie może prowadzić do upadku firmy. Jednak z drugiej strony kryzys w przedsiębiorstwie może mieć moc oczyszczającą, a nawet wzmacniającą, bowiem, jak pokazuje praktyka zarządzania, są przedsiębiorstwa, które potrzebują wstrząsu, który zdemaskuje wady i słabości firmy, co z kolei prowadzi do ich wyeliminowania. Bez wątpienia kryzys stanowi swoisty przełom w działalności firmy i powinien być rozpatrywany w wymiarze strategicznym.

Dokonując analizy istoty kryzysu w przedsiębiorstwie można wyróżnić jego podstawowe cechy, jak [Zelek 2003, s. 40]:

- trwale zakłóconą działalność przedsiębiorstwa;
- rzeczywiste lub pozorne utracenie kontroli nad swoją działalnością;
- zaburzenie równowagi wewnętrznej organizacji;
- zagrożenie istnienia firmy lub jej części (funkcji);
- pogorszenie kondycji finansowej organizacji, ograniczające jej możliwości rozwojowe;
- zagrożenie realizacji celów strategicznych firmy;
- ambiwalencja możliwości rozwoju i naprawy;
- możliwość naruszenia lub utraty publicznego zaufania i wewnętrznej wiary w organizację, co pogarsza jej wizerunek;
- fazowy i wielowymiarowy charakter zjawiska;
- krótki czas podejmowania decyzji;
- wysoki stopień niepewności powodujący obawy i strach wśród pracowników;
- niski stopień przewidywalności – element zaskoczenia.

Kryzys przedsiębiorstwa często nie jest dziełem przypadku i nie rozwija się w krótkim czasie. Z reguły narasta stopniowo, jako wynik wielu zdarzeń powiązanych związkami przyczynowo – skutkowymi. Wynikająca stąd możliwość wcześniejszego rozpoznania źródeł i przyczyn kryzysu staje się zasadniczym elementem w zarządzaniu antykryzysowym.

2. Determinanty i przyczyny kryzysu w firmie

Wśród czynników wywołujących kryzys w przedsiębiorstwie wyróżnia się czynniki zewnętrzne (egzogeniczne) i wewnętrzne (endogeniczne). Te pierwsze nie są zależne od przedsiębiorstwa lub ma ono na nie niewielki wpływ, zaś te drugie powstają w rezultacie działalności samej firmy.

Czynniki zewnętrzne związane są z otoczeniem firmy i jej charakterem. Wywierają one duży wpływ na sposób funkcjonowania organizacji i osiągnięte przez nią wyniki. Najważniejsze, występujące w literaturze przedmiotu zewnętrzne czynniki kryzysogenne w podziale na makro- i mikrootoczenie przedstawia tablica 1.

Tablica 1. Zewnętrzne przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie

Przyczyny zewnętrzne	
Makrootoczenie	Mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne)
<ul style="list-style-type: none">• kryzys makroekonomiczny• niskie tempo wzrostu gospodarczego kraju, regionu,• zmiana polityki ekonomicznej wobec przedsiębiorstw w zakresie: polityki celnej, antytrustowej, koncesyjnej itp.,• liberalizacja i deregulacja rynku,• restrykcyjna polityka fiskalna,• wysokie stopy procentowe,• spadek poziomu dochodów ludności,• poziom bezrobocia,• większa skłonność do oszczędzania niż konsumowania dochodów,• zmiany w modelu konsumpcji,• zmiany w zakresie popytu i podaży,• szybkie tempo zmian technologicznych, powodujące skracanie cyklu życia produktów i konieczność kosztownych wdrożeń,• restrykcyjny kodeks pracy,• zmiany w regulacjach prawnych,• czynniki losowe.	<ul style="list-style-type: none">• niekorzystne zmiany w kondycji partnerów przedsiębiorstw,• zatory płatnicze kontrahentów,• kłopoty z instytucjami państwowymi (np. Urzędem Skarbowym),• spadek popytu na produkty firmy lub zmiany w jego strukturze,• starzenie się rynku (sektora),• natężenie walki konkurencyjnej w sektorze,• wysoka presja konkurencji potencjalnej – nasilony napływ kapitału do branży,• zwiększenie siły oddziaływania dostawców,• zwiększenie siły oddziaływania producentów substytutów,• niekorzystne zmiany cen towarów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zelek ,2002; Urbanowska-Sojkin 1999; Slatter , Lovett , 2002

R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 3/2 2009, Sopot 2009, s. 11- 21.*

Znajomość zewnętrznych przyczyn kryzysu jest szczególnie ważna w opracowywaniu programów antykryzysowych, gdyż pozwala przedsiębiorstwu lepiej dostosować się do wymogów otoczenia, a zwłaszcza klientów i konkurencji. Jednakże w praktyce najczęstszymi przyczynami kryzysu są czynniki wewnętrzne, a zatem pozostające pod bezpośrednią kontrolą zarządu. Ich źródło leży z reguły w nieumiejętnym zarządzaniu. W tabelicy 2 przedstawiono najważniejsze wewnętrzne przyczyny kryzysu przedsiębiorstwa w podziale na poszczególne obszary jego funkcjonowania.

Tablica 2 Wewnętrzne przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie

Przyczyny wewnętrzne	
strategia	<ul style="list-style-type: none"> • niejasna polityka przedsiębiorstwa, • błędne lub nieostre cele firmy, • twarde trzymanie się wypróbowanych recept na sukces, • brak zrozumienia dla misji organizacji, • błędnie przyjęte kompetencje przedsiębiorstwa, • niedostosowanie strategii: rozwoju, funkcjonalnych, instrumentalnych do warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania firmy, • nieumiejętność unowocześniania i dopasowywania.
ludzie	<ul style="list-style-type: none"> • duża fluktuacja kadry kierowniczej, • systemy wartości i motywacji kadry kierowniczej, • zły (fałszywy) styl zarządzania, • błędne ocenianie możliwości pracowników, • niezdecydowanie w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji, • zbyt późna zmiana wiekowa w organizacji, • brak identyfikacji zatrudnionych z przedsiębiorstwem, co ogranicza ich aktywność, przedsiębiorczość i siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców, • konflikty wewnątrzorganizacyjne.
finanse	<ul style="list-style-type: none"> • błędy w budżetowaniu, • wysokie koszty, • błędne inwestycje wskutek niewystarczającego planowania (wielkie inwestycje, fuzje, przejęcia), • słabe zarządzanie kapitałem obrotowym, • skala działalności przekraczająca możliwości finansowe, • niedostateczny controlling.
struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • braki w organizacji zarządzania, • błędne rozwiązania organizacyjne, niedopasowane do strategii, • konserwatywne metody organizacji, • brak, bądź niespójne działania międzyfunkcjonalne, • zły przepływ informacji.
technika	<ul style="list-style-type: none"> • niska jakość bazy materialno – produkcyjnej, • przestarzała technologia, • techniczne błędy produktów, • awarie ciągów technologicznych, • niewykorzystane moce produkcyjne, • braki w automatyzacji produkcji.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: Nogalski, Macinkiewicz 2004; Urbanowska-Sojkin 1999; Slatter, Lovett 2002

Wewnętrzne czynniki wywołujące kryzys w przedsiębiorstwie odnoszą się zatem do organizacji jako systemu społeczno – technicznego oraz do organizacji jako zespołu ludzi, obdarzonych pewnymi cechami osobowościowymi, determinującymi ich sposoby zachowań, ale także do zarządzania zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym.

Jak dowodzą wyniki badań ICM (Institute for Crisis Management) większość kryzysów w przedsiębiorstwach wywołanych jest przede wszystkim przyczynami wewnętrznymi, które zależne są od decyzji kadry kierowniczej i jej sprawności zarządzania. W tablicy 3 przedstawiono w ogólnym ujęciu podstawowe przyczyny kryzysów w biznesie amerykańskim na przestrzeni ostatnich lat.

Tablica 3 Podstawowe przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwach amerykańskich w wybranych latach

Przyczyna kryzysu	lata				
	1990	2001	2003	2006	2008
Czynniki zależne od kadry kierowniczej					
Złe zarządzanie	24,1%	6,0%	12,0%	14,0%	10,0%
Przestępstwa kadry kierowniczej	20,4%	7,8%	17,0%	21,0%	17,0%
Straty finansowe	4,2%	5,0%	3,0%	4,0%	4,0%
Wrogie przejęcia	2,6%	0,7%	1,0%	1,0%	0,0%
Nadużycia w miejscu pracy	3,8 %	12,3%	5,0%	9,0%	17,0%
Negocjacje z pracownikami	10,3%	12,4%	9,0%	10,0%	11,0%
Dymisje zarządu	1,3%	0,8%	2,0%	2,0%	1,0%
Zły wizerunek w mediach	1,1%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Wady i odwołania	5,4%	14,9%	14,0%	4,0%	4,0%
Molestowanie seksualne	0,4%	0,8%	2,0%	2,0%	1,0%
Czynniki niezależne od kadry kierowniczej					
Katastrofy (czynniki losowe)	5,5%	5,0%	4,0%	9,0%	10,0%
Akcje konsumenckie	2,8%	1,6%	5,0%	4,0%	4,0%
Dyskryminacja konkurencyjna	3,3%	2,7%	5,0%	4,0%	3,0%
Powództwa zbiorowe o odszkodowania	2,2%	23,1%	10,0%	7,0%	5,0%
Nieszczęśliwe wypadki	4,8%	4,6%	7,0%	7,0%	9,0%
Odszkodowania z tytułu ochrony środowiska	7,8%	1,8%	2,0%	2,0%	3,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ICM Business Crisis Trend Reports, News Coverage of Business Crises, http://www.crisisexperts.com/Reports_main.htm

Analizując przedstawione dane można zauważyć, że czynniki zależne od kadry kierowniczej straciły na znaczeniu jako przyczyny kryzysu w firmach amerykańskich. O ile w 1990 roku 73,6% zaistniałych sytuacji kryzysowych było wynikiem błędnych decyzji kadry kierowniczej, to w 2008r. czynnik ten miał mniejsze znaczenie (66%). Było to wynikiem przede wszystkim lepszego zarządzania (wzrost o 14,1% w 2008r. w stosunku do roku 1990) oraz ograniczenia przestępstw kadry zarządzającej (spadek o 3,4%). Jednak z drugiej strony nastąpił wzrost znaczenia nadużyć w miejscu pracy (z 3,8% w 1990r. do

R. Grądzki, A. Zakrzewska – Bielawska, *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 3/2 2009, Sopot 2009, s. 11- 21.*

17% w 2008r) jako czynnika wewnętrznego determinującego kryzys oraz coraz częściej sytuacja kryzysowa pojawiała się na skutek katastrof i nieszczęśliwych wypadków.

W warunkach polskich jako główne przyczyny kryzysu wymienia się recesję w gospodarce kraju oraz branży, wzrost konkurencji na rynku i zatory płatnicze, a więc czynniki o charakterze egzogenicznym. Przyczyn wewnątrz przedsiębiorstwa polscy menedżerowie poszukują w mniejszym stopniu, głównie z obawy przed koniecznością przyznania się do własnych błędów. Wyniki badań dotyczące przyczyn sytuacji kryzysowych w polskich przedsiębiorstwach obrazują tablice 4 i 5.

Tablica 4 Główne przyczyny kryzysów w polskich przedsiębiorstwach¹

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%		

Zródło: Zelek 2002, s. 67-68

Dość istotne znaczenie ma również występujący obecnie kryzys finansowy (wskazało go 56% przedsiębiorstw regionu łódzkiego), jak również zmiany kursów walut (odpowiednio 32,6 % i 36% badanych firm). Wśród przyczyn wewnętrznych największe znaczenie w badaniach z 2002r. mają błędne zarządzanie, brak kapitału i strategii rozwoju firmy oraz niska efektywność działania. Natomiast w badanych przedsiębiorstwach regionu łódzkiego respondenci najczęściej wskazywali na wysokie koszty działalności, wysoki poziom zadłużenia i trudności z jego obsługą, błędne rozwiązania organizacyjne i zły przepływ informacji, błędy w zarządzaniu, niedostateczną działalność marketingową oraz wady w systemie planowania i kontroli.

¹ Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez A. Zelek na próbie 117 przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego w 2002r. Respondentami byli przedstawiciele kadr kierowniczych wyższego i niższego szczebla.

Tablica 5 Główne przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego²

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 kursów 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: badania własne

Wyniki przedstawionych badań wskazują, że zdaniem kadry menedżerskiej przyczyny kryzysu w polskich przedsiębiorstwach tkwią głównie w ich otoczeniu, mimo iż wielu teoretyków, jak i praktyka firm zachodnich wskazują, że sytuacje kryzysowe w organizacjach wywołują przede wszystkim przyczyny wewnętrzne. Jedne i drugie wywołują określone objawy (symptomy), czyli sygnały informujące o rozwoju zjawiska kryzysowego w organizacji.

3. Symptomy sytuacji kryzysowej

Najistotniejszą cechą objawów kryzysu w przedsiębiorstwie jest ich różnorodność. Określenie wszystkich możliwych symptomów sytuacji kryzysowej wydaje się niemożliwe ze względu na różne odniesienia przedmiotowe i podmiotowe, których kryzys może dotyczyć. W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się objawy, które charakteryzują ogólną kondycję przedsiębiorstwa,

² Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach badań własnych Katedry Zarządzania PŁ na próbie 50 przedsiębiorstw regionu łódzkiego w 2008r. Były to przedsiębiorstwa różnej wielkości działające w różnych branżach. Respondentami byli przedstawiciele kadry zarządzającej. Ankietowanych poproszono o wskazanie 5 najważniejszych przyczyn sytuacji kryzysowej w ich przedsiębiorstwie w grupie przyczyn zewnętrznych i wewnętrznych, dlatego poszczególne udziały procentowe nie sumują się do 100%.

jak [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 16-18; Wawrzyniak 1999, s. 12-16; Slatter, Lovett 2002, s. 55] :

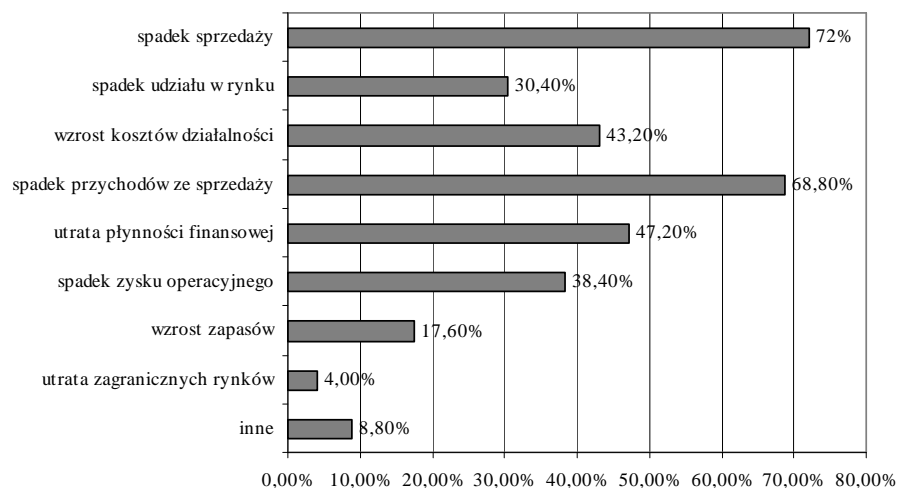
- niekorzystne zmiany w zakresie wielkości, dynamiki i struktury sprzedaży,
- zmniejszenie względnego udziału w rynku,
- utratę głównych nabywców i/lub dostawców,
- spadek wartości przedsiębiorstwa odnotowywanej w kursie akcji,
- trudności w zakresie finansowania bieżącej działalności przedsiębiorstwa,
- narastające straty finansowe zakłócające cash-flow,
- widoczne powiększenie się zapotrzebowania na kredyty i pożyczki (zwykle krótkoterminowe) oraz zakłócenia w ich spłacie,
- niekorzystne wskaźniki finansowe,
- ukrywanie poprzez sposoby księgowania wyników organizacji,
- objawy poczucia zagrożenia u menedżerów i częsta wymiana menedżerów,
- brak lub wydłużenie się czasu podejmowania decyzji,
- alienacja pracowników, konflikty interpersonalne i intergrupowe,
- obniżenie wydajności pracy,
- niski poziom technologiczny produkcji,
- pogorszenie wizerunku organizacji wśród podmiotów otoczenia.

Zestawienie symptomów kryzysu w przedsiębiorstwie z perspektywy relacji z bankami, dostawcami, klientami, audytorami i doradcami podatkowymi oraz władzami i urzędami przedstawili w swojej pracy B. Nogalski i H. Macinkiewicz [szerzej Nogalski, Macinkiewicz 2004, s.110-111].

Objawami kryzysu są zatem te wydarzenia i procesy, które mają charakter wynikowy wobec przyczyn i oddziałują na przedsiębiorstwo od wewnątrz. W polskich firmach objawy kryzysu mają najczęściej charakter finansowy, rzadziej behawioralny czy organizacyjny. Potwierdzają to wyniki badań przedstawione na rysunkach 1-2.

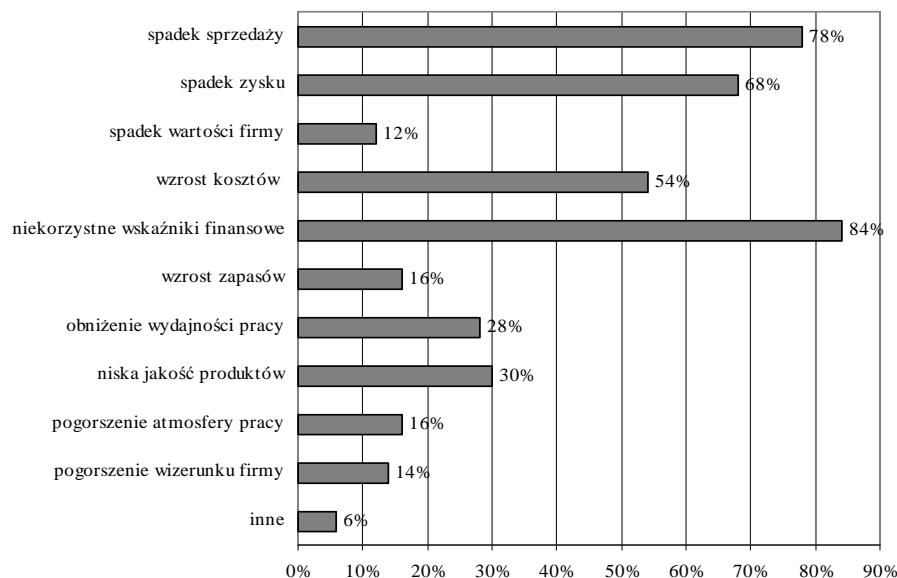
Analiza przedstawionych danych pozwala zauważyć, że najistotniejszym symptomem kryzysu jest spadek sprzedaży i przychodów z niej uzyskiwanych, a w konsekwencji spadek zysku i udziału w rynku. Polscy menadżerowie wskazują często także na pogorszenie wskaźników finansowych, wzrost kosztów oraz utratę płynności finansowej. Z objawów pozafinansowych wskazywano przede wszystkim na niską jakość produktów, obniżenie wydajności oraz pogorszenie atmosfery pracy w przedsiębiorstwie.

Rysunek 1. Objawy kryzysów w polskich przedsiębiorstwach³



Źródło: Zelek 2003, s. 257

Rysunek 2. Objawy kryzysów w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego



Źródło: badania własne

³ Wyniki badań przeprowadzonych metodą ankietowo – monograficzną przez A. Zelek na próbie 126 przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego w 2002r.

Zakończenie

Istnieje wiele źródeł, przyczyn i symptomów kryzysu, zarówno o zewnętrznym, jak i wewnętrznym charakterze. Ze względu na wielowymiarowość zjawiska, jak i jego indywidualność w każdym zaobserwowanym przypadku nie sposób wymienić wszystkich. Wydaje się jednak, iż obecnie największą obawę nie tylko polskich przedsiębiorstw budzi kryzys gospodarczy, który osiągnął już skalę globalną. Wszystko zaczęło się od zapaści na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych w drugiej połowie 2007 r. Problemy bardzo szybko dotarły do Europy i rozpoczęła się seria upadłości banków i interwencji rządowych. Kryzys objął swoim zasięgiem wiele gałęzi gospodarki. Codziennie pojawiają się nowe informacje o rosnącym bezrobociu, obniżeniu prognoz wzrostu gospodarczego i upadłościach kolejnych firm.

Jak wynika z najnowszego badania PKPP Lewiatan i Deloitte⁴ ponad 75% dużych firm uważa, że kryzys wpłynie negatywnie na ich działalność. Ponad 1/3 firm zakłada, że będzie musiała ograniczyć produkcję i sprzedaż w Polsce, a co piąta na rynkach zagranicznych. Bardzo duża niepewność dotyczy planów zatrudnienia, bo prawie 28 % dużych przedsiębiorstw już podjęło decyzję o zwolnieniach, a dalsze 27% jest gotowe je podjąć, jeżeli sytuacja będzie rozwijała się źle. Duże przedsiębiorstwa wyraźnie widzą zagrożenie kryzysem i starają się identyfikować jego symptomy i ryzyka. Za najpoważniejsze uznają możliwość spadku płynności finansowej w wyniku tworzenia się zatorów płatniczych, ryzyko walutowe oraz ryzyko osłabienia popytu. Jednak napawa optymizmem fakt, że wiele z nich upatruje w kryzysie szansę na wzmocnienie pozycji na rynku, 25% nie przewiduje, by kryzys wpłynął negatywnie na ich działalność, a 60% dużych przedsiębiorstw planuje inwestycje w latach 2009- 2010 [PKPP Lewiatan 2009].

Współcześnie, kryzys jest permanentną cechą biznesu i stanowi element zarządzania firmą. Wobec czego wszystkie przedsiębiorstwa powinny identyfikować źródła i objawy sytuacji kryzysowej. Bowiem tylko ich wczesne rozpoznanie pozwala firmie podjąć właściwe działania, pokonać kryzys lub znacznie go osłabić, a tym samym przyczynić się do dalszego jej rozwoju.

Literatura

1. Gierszewska G. (2002), *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, w: *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Kozyra B., Zelek A. (red.), Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin
2. ICM Business Crisis Trend Reports, News Coverage of Business Crises, http://www.crisisexperts.com/Reports_main.htm

⁴ Badanie „Monitoring kondycji sektora dużych przedsiębiorstw 2009” zostało przygotowane przez PKPP Lewiatan we współpracy z Deloitte i przeprowadzone przez CBOS na ogólnopolskiej losowej próbie 251 firm prywatnych i państwowych w okresie 20.01-6.03.2009 r.

3. Kral Z., Zabłocka – Kluczka A. (2003), O istocie zjawisk kryzysowych organizacji, w: *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Skalik J. (red.), Cornetis sp. z o.o., Katedra Projektowania Systemów Zarządzania AE we Wrocławiu, Wrocław
4. Nogalski B., Macinkiewicz H. (2004), *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa
5. Nizard G. (1998), *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmieniającym otoczeniu organizacji*, WN PWN, Warszawa
6. PKPP Lewiatan (2009), *Kondycja dużych firm w Polsce w czasach kryzysu*, <http://www.pkpplewiatan.pl>
7. Slatter S., Lovett D., (2002), *Restrukturyzacja firmy*, WIG Press, Warszawa
8. Urbanowska-Sojkin E. (1999), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań
9. Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa
10. Zelek A. (2002), *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań*, w: *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Kozyra B., Zelek A. (red.), Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin
11. Zelek A. (2003) *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa

Streszczenie

Wszelkie negatywne zjawiska dla organizacji, bez względu na obszar, którego dotyczą mogą stanowić pewną przyczynę zaistnienia w przedsiębiorstwie sytuacji kryzysowej. Jednocześnie przyczyny kryzysu wywołują jego symptomy (objawy), czyli sygnały informujące o rozwoju zjawiska, które oddziałują na przedsiębiorstwo od wewnątrz. Prawidłowa identyfikacja źródeł, jak i objawów kryzysu wpływa na efektywność podejmowanych przez firmę programów antykryzysowych. Dlatego staje się ona kluczowym elementem w zarządzaniu antykryzysowym. W artykule przedstawiono w oparciu o studia literaturowe i wyniki badań najczęstsze przyczyny i symptomy kryzysów występujących w polskich przedsiębiorstwach.

Factors and symptoms of crisis in Polish enterprises

There are many factors of the enterprise crisis. They have external and internal character depended on their origin (outside or inside of the enterprise). Crisis factors cause specific symptoms, which influence on the enterprise from inside. In this article there are discussed the most common factors and symptoms of crisis in Polish enterprises.