

Zarządzanie organizacją w czasie kryzysu – badania empiryczne przedsiębiorstw w Polsce w dobie globalnego kryzysu ekonomicznego z początku XXI wieku

Barbara Siuta-Tokarska

W publikacji przedstawiono problematykę zarządzania organizacją w okresach dla niej kryzysowych. Wyróżniono różne rodzaje zarządzania, w tym zarządzanie zmianami, z uwzględnieniem wybranych modeli zmian w przedsiębiorstwie, m.in. zarządzanie kryzysem. Przedstawiono i poddano analizie wyniki badań empirycznych zrealizowanych przez różne ośrodki badawcze, zarówno krajowe, jak i zagraniczne, w odniesieniu do sektorów przedsiębiorstw w Polsce według klas ich wielkości, tj. sektora MŚP i sektora dużych przedsiębiorstw. W ujęciu syntetycznym przedstawiono wskazane przez przedsiębiorców zmiany w działalności przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu ekonomicznego i podejmowane przedsięwzięcia strategiczne ze wskazaniem występujących tendencji w ich funkcjonowaniu oraz przyjętych strategiach finansowych i inwestycyjnych.

1. Wstęp

Problematyka zarządzania każdą organizacją w okresie kryzysu ekonomicznego, dotyczącego ją bezpośrednio lub pośrednio jest szczególnie ważna, gdyż wiąże się z bezwzględną koniecznością wyboru, decydowania, zmagania się i prowadzenia walki konkurencyjnej w warunkach działania pod presją czasu. Rozpoznanie przyczyn oraz wskazanie źródeł kryzysu stanowi pozycję wyjściową do rozpoczęcia odpowiednich zmian w przedsiębiorstwie, mających na celu uporanie się i wyjście z trudnej sytuacji, mogącej stanowić zagrożenie dla organizacji jako całości.

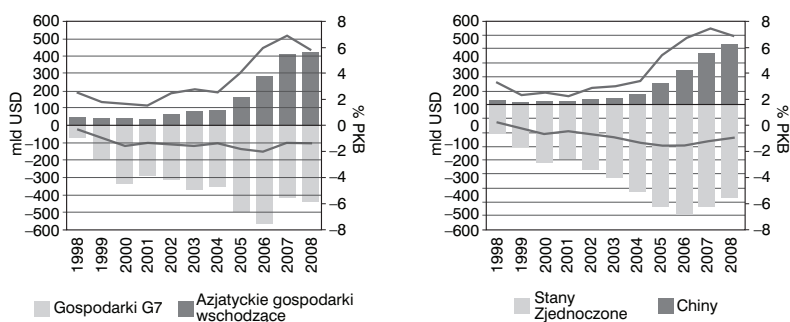
Sytuacje kryzysowe i kryzysy w organizacji mogą wynikać z przyczyn tkwiących wewnątrz samej organizacji, jak również być efektem czynników zewnętrznych bądź obu tych elementów równocześnie.

Sytuacje kryzysowe w pojedynczym przedsiębiorstwie, pochodzenia wyłącznie wewnętrznego, mogą być stosunkowo szybko wyeliminowane, pod warunkiem jednak, iż odpowiednio wcześniej zostaną zidentyfikowane przyczyny kryzysu, przy czym kryzys wewnątrz organizacji jest najczęściej spo-

wodowany brakiem równowagi pomiędzy celami a zasobami przedsiębiorstwa oraz niewłaściwym zrozumieniem otoczenia.

W ostatnich latach, tj. 2007–2010, globalny kryzys ekonomiczny rozprzestrzenił się na niemal wszystkie kraje świata i jako czynnik zewnętrzny dotknął w mniejszym lub większym stopniu miliony przedsiębiorstw na świecie, w tym także przedsiębiorstwa w Polsce. W związku z występującymi globalnymi powiązaniem w gospodarce światowej można stwierdzić, iż dla Polski jest to kryzys importowany, który w wielu przedsiębiorstwach stanowi źródło sprawcze zmniejszenia obrotów, zysków bądź ogłoszenia upadłości.

Warto zauważyć, iż światowy kryzys ekonomiczny zapoczątkowany w USA w 2007 r. powszechnie oceniany jest jako najgłębsza recesja gospodarki światowej od czasu Wielkiego Kryzysu z przełomu lat 20. i 30. ubiegłego wieku (NBP 2009: 4). Wśród często wymienianych przyczyn obecnego kryzysu ekonomicznego wskazuje się na narastające globalne nierównowagi oraz problemy wynikające z długotrwałego utrzymywania realnych stóp procentowych na niskim poziomie (NBP 2009: 4–5). Na rysunku 1 zaprezentowano salda rachunków obrotów bieżących w wybranych krajach i regionach świata.



Rys. 1. Salda rachunków obrotów bieżących w wybranych krajach i regionach świata w latach 1998–2008. Źródło: Międzynarodowy Fundusz Walutowy 2009. WEO Database.

Przyjmując, że jednym z głównych powodów kryzysu ekonomicznego z początku XXI wieku jest narastająca skala globalnych nierównowag w saldach rachunków bieżących głównych gospodarek świata (USA, Chin, krajów grupy G7 i azjatyckich gospodarek wschodzących), można liczyć się z długotrwałością tego kryzysu. Wskazana nierównowaga w gospodarce światowej może się bowiem utrzymywać przez wiele lat. Stąd też można przyjąć założenie, że oddziaływanie tego kryzysu może w mniejszym czy większym stopniu negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie przedsiębiorstw w ogóle, w tym w Polsce w dłuższym okresie.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zarządzania przedsiębiorstwem w okresie kryzysu oraz przedstawienie wyników badań empirycznych w zakresie podejmowanych działań, w tym o charakterze strategicznym, w przedsiębiorstwach w Polsce w czasie globalnego kryzysu ekonomicznego.

2. Zarządzanie a kryzys w organizacji

W praktyce zarządzanie istniało generalnie zawsze i dotyczy ono właściwie każdej dziedziny życia człowieka – poczynając od sfery prywatnej, społecznej, zawodowej, biznesowej, wojskowej, a na politycznej kończąc (*Wielka Encyklopedia PWN* 2005: 269). Przez wieki zarządzanie było traktowane bardziej jako sztuka niż nauka, a pierwsze w skali państw początki zarządzania można datować na okres 3000 p.n.e., gdy Sumerowie i Babilończycy wykorzystywali je w rządzeniu krajem, a Egipcjanie przy budowie piramid stosowali spisane uprzednio regulacje i przepisy (*Wielka Encyklopedia PWN* 2005: 269). Około 1500 lat p.n.e. w Chinach istniały już rozległe struktury organizacyjne, a około 1000 lat p.n.e. Grecy praktykowali różne systemy w zakresie rządzenia, tzw. polis. Później tworzone pierwsze teoretyczne koncepcje (np. Sokrates, Platon), a zarządzanie coraz częściej wykorzystywano w sposób świadomy w kampaniach wojennych (np. Aleksander III Wielki). W sferze gospodarczej, tj. szczególnie w handlu i produkcji, zainteresowano się zarządzaniem (w sensie naukowym) stosunkowo późno i właściwie od początku XIX w. zaczęto stopniowo formułować prawa tworzące podstawy nauki o zarządzaniu (*Wielka Encyklopedia PWN* 2005: 270)¹.

W najbardziej ogólnym ujęciu pojęcie zarządzania odnosi się do zbioru działań, które mają doprowadzić do osiągnięcia określonego celu związanego z interesem (potrzebą) danego obiektu zarządzania² (tj. człowieka, grupy osób, biznesu, organizacji, społeczności, państwa czy grupy państw, a w ujęciu globalnym nawet całego świata) i są realizowane w następującej sekwencji (Robbins i deCenzo 2002: 131, 359, 559):

- planowanie, tj. wybór celów i sposobów ich osiągnięcia, a także precyzowanie stosowanych zadań i terminów ich wykonania,
- organizowanie, czyli przydzielanie i zapewnianie właściwych zasobów, które są niezbędne dla realizacji zaplanowanych działań, w sposób gwarantujący skuteczność³ i sprawność zarządzania⁴,
- przewodzenie, tzn. kierowanie i motywowanie do współpracy w ramach realizacji zadań,
- kontrolowanie, wyrażające się w stałym monitorowaniu uzyskiwanych postępów i podejmowaniu korygujących decyzji.

Można wyodrębnić różne rodzaje zarządzania⁵, w tym m.in. zarządzanie zmianami, które związane jest z tzw. zarządzaniem w kryzysie (zarządzanie przez kryzysy). Zarządzanie zmianami można scharakteryzować jako

kierowanie transformacją przedsiębiorstwa, obejmującą wszystkie obszary przedsiębiorstwa, tj. strategię, struktury, technologie, procedury i inne, w celu dostosowania go do przyszłych zmian w otoczeniu (*Leksykon zarządzania* 2004: 677), a także jako „prowadzenie stałej obserwacji i identyfikacji zmian w danej branży, technologii, ekonomii kraju, gospodarce światowej, sytuacji społecznej, politycznej, itp. oraz określanie kierunków oddziaływania zaobserwowanych zmian i ustalanie stopnia pilności odpowiedzi na te zmiany” (Berniak-Woźny 2010: 1). Generalnie polega ono na zaprojektowaniu procesu zmian i budowaniu kultury, poprzez którą będzie można promować zmiany (*Leksykon zarządzania* 2004: 677).

Zidentyfikowane zmiany w organizacji mogą, ze względu na potrzebę reakcji ze strony menedżerów, być sklasyfikowane jako:

- bardzo pilne, o silnym oddziaływaniu na przedsiębiorstwo, które wymagają natychmiastowej reakcji (w tym podjęcia działań),
- umiarkowanie pilne i o silnym oddziaływaniu (mogą być rozwiązywane w ramach planowania),
- niezbyt pilne o silnym oddziaływaniu (wymagające stałej obserwacji).

Aby zmiany w przedsiębiorstwie miały charakter zaplanowany i przyniosły właściwe efekty, powinny być przeprowadzone w dobrze przemyślany sposób, uwzględniający wszelkie możliwe szczegóły: założenia, środki, planowane metody i taktykę wprowadzania zmian (Penc 2005).

To, czy zarządzanie zmianą w danym przedsiębiorstwie będzie o charakterze antycypacyjnym (zmiany wyprzedzające), czy reaktywnym (zmiany wywołane silnym wpływem innych zmian, będące wynikiem, konsekwencją), a także czy będzie odbywać się na zasadzie tzw. małych, czy wielkich kroków (skoków), będzie decydować o stosowanych modelach zmian w tym przedsiębiorstwie.

Na rysunku 2 zaprezentowano systematyzację modeli zmian w przedsiębiorstwie według wskazanych powyżej zmiennych. Spośród wskazanych na rysunku modeli zmian w przedsiębiorstwie szczególnie ważne, w kontekście poruszanej problematyki, jest tzw. zarządzanie kryzysem.

Słowo kryzys wywodzi się z języka greckiego (*krisis*) i oznacza moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu (*Słownik wyrazów obcych* 1991: 477). W sensie ontologicznym kryzys oznacza kumulację nagromadzonych niekorzystnych zdarzeń i konfliktów w różnych dziedzinach życia społecznego i gospodarczego. Wiąże się zatem z dokonywaniem wyboru, decydowaniem, zmaganiem się i walką, gdzie występuje konieczność działania pod presją czasu. Kryzys oznacza „sytuację niekorzystną dla kogoś lub czegoś” (*Słownik Języka Polskiego* 1998: 1066), a w ujęciu makroekonomicznym poważniejsze załamanie procesu wzrostu gospodarczego i stanowi współcześnie „wyraz spadkowej fazy cyklu koniunkturalnego zwanej fazą depresji” (*Słownik ekonomiczny...* 1998: 142).



Objaśnienia:

Kaizen – metoda ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa zastosowana po raz pierwszy w japońskiej firmie Toyota. Polega na ciągłym likwidowaniu strat i braków występujących w procesach produkcyjnych oraz administracyjno-biurowych. Jest to nie tylko metoda postępowania, lecz również filozofia działania, sięgająca do misji, wizji, kultury organizacyjnej i systemu motywacyjnego.

Rozwój organizacyjny – koncepcja usprawnienia działalności organizacji, wywodząca się z kierunku badań zachowań organizacyjnych, opierająca się na założeniach: stosowania systemowych (całościowych i kompleksowych) ujęć zagadnienia organizacji; doprowadzenia do właściwej realizacji celów lub ich zmiany, gdy ich osiągnięcie jest niemożliwe; podstawę diagnozy i działań stanowią informacje uzyskane według modelu badań w działaniu (action research), dokonane zmiany mają charakter normatywno-redukcyjny.

Zarządzanie innowacjami – jest procesem polegającym na poszukiwaniu, na podstawie posiadanych zasobów, takich rodzajów innowacji, które powodują, że stosowane innowacje w organizacji są bardziej efektywne w konfrontacji z wyzwaniami, jakie stwarza rynek, konkurencja i klient. Proces ten obejmuje wybór nowej techniki, technologii, organizacji pracy, pozyskiwanie nowych rozwiązań, sposobów ich wykorzystania itp.

Business reengineering – z ang. oznacza przestrajanie procesów przedsiębiorstwa. Obejmuje przeprowadzenie analizy diagnostycznej przedsiębiorstwa i wypracowanie wizji jego rozwoju, priorytetowych działalności i identyfikację sfer działalności, które wymagają natychmiastowej naprawy.

Turnaround management (TM) – „jest sztuką i nauką przywracania zyskowego działania firmom, które przeżywają kłopoty. W małych firmach można tego dokonać w czterech określonych, wzajemnie powiązanych etapach. Etap 1 obejmuje gromadzenie informacji o firmie i podejmowanie natychmiastowych działań ograniczających wpływ gotówki. Etap 2 wymaga określenia celów i planów finansowych na zasadach tradycyjnych. Etap 3 oznacza opracowanie planu restrukturyzacji i wdrożenie tych części, które można natychmiast zastosować. Etap 4 to wdrażanie i monitorowanie zaproponowanych rozwiązań. Ta czteroetapowa metodologia różni się w szybkości wdrożenia w zależności od wielkości firmy i od zakresu zmian jakie można wprowadzić np. w wielkiej firmie tak, aby nie zaniedbała ona swej podstawowej działalności, związanej też ze swymi przewagami, ale także słabościami wynikającymi z wielkości” (Kierulff i Adams 2002).

Rys. 2. Modele zmian w przedsiębiorstwie. Źródło: M. Moszkowicz 2010. Systematyzacja modeli zmian, Zakład Zarządzania Strategicznego, Politechnika Wroclawska, <http://www.ioz.pw.rwoc.pl/z9/Rozdzial9.pdf> (odczyt 25.10.2010).

Kryzys w przedsiębiorstwie często nie jest przypadkowy i zazwyczaj, zanim wybuchnie, można wskazać na symptomy świadczące o możliwości jego pojawienia się. Sytuacja taka dotyczy zarówno samego przedsiębiorstwa (Knap-Stefaniuk 2007: 2), jak i gospodarek narodowych, w tym kryzysów krajowych, międzynarodowych czy globalnych (Mazurek 2010: 1). Należy podkreślić, iż rozpoznanie przyczyn oraz wskazanie źródeł kryzysu stanowi podstawę do rozpoczęcia procesu tzw. skutecznej naprawy w danej organizacji⁶.

Według L.E. Greinera występowanie tzw. etapów wzrostu i kryzysu w organizacji jest wpisane w działalność organizacji i etapy te mają charakter naprzemienny, co oznacza, iż zmiany w przedsiębiorstwie są zjawiskiem ciągłym (w danym odstępie czasu).

Kryzys wewnątrz przedsiębiorstwa najczęściej jest spowodowany brakiem równowagi pomiędzy celami a zasobami, w tym niewłaściwego postrzegania otoczenia i pozycji przedsiębiorstwa w tym otoczeniu (Urbanowska-Sojkin 1998: 22).

Wśród czynników zewnętrznych powodujących wystąpienie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie należy wskazać uwarunkowania społeczno-gospodarcze i powiązaną z tym koniunkturę gospodarczą, a także istniejący system prawno-polityczny. Wśród zewnętrznych przyczyn kryzysu najczęściej wymienia się: procesy makroekonomiczne w gospodarce, nowe zjawiska społeczne, postęp technologiczny i globalizację rynków (Nogalski i Marcinkiewicz 2004: 12).

Wyjątkowo niekorzystnym dla przedsiębiorstwa jest tzw. kryzys destrukcyjny, który powoduje negatywne zmiany w organizacji (może on być spowodowany m.in. przez kryzys zewnętrzny). Właściwe zarządzanie w sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie powinno prowadzić do wykorzystania zaistniałych zmian w przedsiębiorstwie w taki sposób, aby miały one charakter twórczy. W tym celu należy wziąć pod uwagę następujące wskazówki (Knap-Stefaniuk 2007: 7–8):

- przedsiębiorstwa powinny systematycznie monitorować otoczenie w celu wczesnego wykrycia zagrożeń (dotyczy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego),
- zarządzanie w sytuacjach kryzysowych powinno być potraktowane indywidualnie, gdyż nie ma podejścia uniwersalnego czy schematycznego (każdy kryzys jest inny i może być spowodowany różnymi przyczynami),
- konieczna jest współpraca wszystkich uczestników organizacji w celu urealnienia wyjścia z kryzysu,
- w szczególnych przypadkach konieczna jest zmiana kadry zarządzającej,
- czasem należy opracować co najmniej kilka planów działania i procedur antykryzysowych adekwatnych do zaistniałych zmian.

3. Globalny kryzys ekonomiczny a działalność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań empirycznych krajowych i zagranicznych ośrodków badawczych

Badania empiryczne dotyczące działalności przedsiębiorstw w czasie kryzysu, szczególnie w ostatnich latach, w kontekście globalnego kryzysu ekonomicznego z początku XXI wieku, nabrały szczególnego znaczenia, gdyż swym zasięgiem dotknęły (bezpośrednio i pośrednio) miliony przedsiębiorstw na całym świecie. Konsekwencje kryzysu dla sektora przedsiębiorstw związane były (i częściowo wciąż są) m.in. z (Gorzela 2009: 12, 13): zmniejszeniem przychodów (spadek zamówień w sektorach powiązanych z budownictwem i nieruchomościami, szczególnie w USA, znaczący spadek sprzedaży w branży motoryzacyjnej, a tym samym także powiązanych branż kooperujących, a w odniesieniu do działalności transportowej wyraźne zmniejszenie poziomu przewozów), wstrzymaniem inwestycji, zwalnianiem pracowników lub restrukturyzacją miejsc i czasu pracy, wzrostem bezrobocia oddziałującym na kryminalizację społeczną, rozwojem szarej strefy, a także wzrostem zorganizowanej przestępczości (w tym gospodarczej), jak również wzrostem liczby przedsiębiorstw ogłaszających upadłość w porównaniu z okresem przed kryzysem (*Upadłości firm w Europie 2010: 1*) (globalny wskaźnik upadłości przedsiębiorstw GII w 2009 r. uzyskał rekordowy poziom pod względem wolumenu upadłości, jak i rocznego wzrostu liczby zgłoszonych upadłości⁷).

3.1. Wyniki badań krajowych ośrodków badawczych dotyczące funkcjonowania i realizowanych strategii rozwojowych przedsiębiorstw w Polsce w okresie globalnego kryzysu ekonomicznego

3.1.1. Wyniki badań przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce zrealizowane na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie

W ramach projektu badawczego „Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu” (współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego) w grudniu 2009 r.⁸ przebadano przedsiębiorstwa sektora MŚP (przedsiębiorstwa zatrudniające 0–249 pracowników) w Polsce o liczebności N=1206 jednostek, w tym 686 mikroprzedsiębiorstw, 319 małych i 201 średnich przedsiębiorstw⁹.

Z badań tych wynika, iż wśród przedsiębiorców sektora MŚP widoczny jest brak przygotowania na zawirowania rynkowe, wyrażający się tym, iż aż w 2/3 badanych przedsiębiorstw nie posiada zdefiniowanych procedur określających sposób postępowania w sytuacjach kryzysowych (relatywnie lepsze wyniki odnotowano wśród przedsiębiorstw średniej wielkości i podmiotów eksportujących), co może wpływać na ograniczone możliwości zarządzania ryzykiem w tych przedsiębiorstwach (PARP 2010: 17).

Uwzględniając oddziaływanie kryzysu na funkcjonowanie przedsiębiorstw – badani mikro i mali przedsiębiorcy w znacznym stopniu uznali kryzys za „fakt medialny”, wskazując jego wpływ na sytuację gospodarczą kraju czy branżę działalności, w mniejszym stopniu zaś na działalność własnego przedsiębiorstwa. Natomiast przedsiębiorcy średni oraz eksporterzy deklarowali wystąpienie większej skali problemów w czasie globalnego kryzysu ekonomicznego (PARP 2010: 17), m.in. w postaci mniejszej liczby zleceń. Generalnie bardziej aktywna postawa wobec skutków kryzysu (dostrzeganie szans rozwoju) dla działalności przedsiębiorstwa cechowała małych i średnich przedsiębiorców niż przedsiębiorców mikro, co może wynikać z bardziej ograniczonego dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania.

Reakcją w przedsiębiorstwach MŚP w Polsce na zawirowania na rynkach finansowych, a później w sferze realnej gospodarki było przede wszystkim ograniczenie kosztów działalności i inwestycji, a relatywnie rzadko restrukturyzacja przedsiębiorstwa czy poszukiwanie nowych rynków (PARP 2010: 39). Częściowo jest to konsekwencją stylów zarządzania strategicznego w tych przedsiębiorstwach, gdzie główna uwaga jest skoncentrowana na celach finansowych, zamiast na budowaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej (najważniejsze cele wskazywane przez przedsiębiorców to: maksymalizacja obrotów i marży, a znacznie rzadziej budowanie relacji z pracownikami czy dostawcami). Warto podkreślić, iż przedsiębiorstwa, mimo że często przygotowują plany strategiczne (w tym w postaci sformalizowanej), to mają one zazwyczaj charakter ogólny i nie są oparte na solidnej analizie dotyczącej mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (PARP 2010: 45).

Z ogólną oceną wyników przeprowadzonych badań należy się zgodzić, szczególnie biorąc pod uwagę przedsiębiorstwa małe i średnie. Należy jednak podkreślić, iż wraz ze wzrostem klasy wielkości przedsiębiorstwa (począwszy od mikroprzedsiębiorstw poprzez małe aż do średniej wielkości podmiotów) zmianie ulega cały system zarządzania, struktura organizacyjna, przyjmowane cele strategiczne i inne elementy związane z jego funkcjonowaniem (Churchill i Levis 1983). Dlatego też w odniesieniu do mikroprzedsiębiorstw, które działają głównie na rynkach lokalnych, wydaje się zasadne, aby w okresie kryzysu ekonomicznego właściciele-zarządzający w tych podmiotach skupili swą uwagę przede wszystkim na zacieśnianiu związków i dobrych stosunków z dostawcami i odbiorcami oraz zleceniodawcami, opartych na fundamencie pełnej znajomości ich uwarunkowań, szczególnie tych o charakterze finansowym (w tym ciągły monitoring bieżącej sytuacji finansowo-ekonomicznej).

Niezależnie od tego mikroprzedsiębiorcy powinni wykorzystać swoje dotychczasowe atuty w postaci doświadczenia zawodowego, zdolności operacyjnych i kierowniczych (Borowiecki i Siuta-Tokarska 2008: 25–35), w tym umiejętności kierowania zespołem pracowników w celu wypracowania ewentualnej nowej wizji lub alternatywnej koncepcji działalności swojej firmy – w przypadku pojawienia się zbyt wielu barier w tym szczególnym okresie, tj. kryzysu ekonomicznego.

Ponadto wydaje się zasadne rozszerzenie doradztwa strategicznego, jak również wsparcie dla programów edukacyjnych dla przedsiębiorców MŚP, tym bardziej że sytuacje kryzysowe (biorąc pod uwagę turbulentne otoczenie) mogą powtarzać się w przyszłości i to wcale nie tak odległej. Dlatego też stowarzyszenia biznesu czy jednostki wspierające funkcjonowanie MŚP, szczególnie w odniesieniu do mikroprzedsiębiorstw, powinny prowadzić odpowiednie działania w celu wypracowania przez instytucje na szczeblu rządowym i samorządowym polityki prewencji – doradztwa dla MŚP w zakresie postępowania i tworzenia strategii długookresowych, jak również strategii na czas kryzysu/recesji (w tym możliwość np. wykorzystania mechanizmów zachęcających przedsiębiorców do zatrudniania osób długotrwale bezrobotnych¹⁰, częściowej restrukturyzacji zadłużenia o charakterze publiczno-prawnym w odniesieniu do przedsiębiorstw, które są w stanie wykazać rzeczywisty wpływ kryzysu na pogorszenie ich wyników finansowych i niemożność spłaty tych zobowiązań, czy odpowiednio nagłościonej akcji medialnej dotyczącej realizacji programów antykryzysowych ze środków krajowych i unijnych). Do tej pory w ramach pakietu antykryzysowego w Polsce założono jedynie wzmocnienie systemu gwarancji i poręczeń dla MŚP z przeznaczeniem 20 mld PLN na wykreowanie dodatkowej akcji kredytowej dla MŚP, podczas gdy w innych krajach europejskich i pozaeuropejskich działania dla MŚP miały szerszy zakres¹¹.

Podjęcie wymienionych działań jest uzasadnione z jednej strony ograniczonymi możliwościami finansowymi MŚP (głównie mikroprzedsiębiorstw) w porównaniu z dużymi podmiotami gospodarczymi, a z drugiej strony traktowania przedsiębiorstw sektora MŚP jako motoru napędowego gospodarki nie tylko Polski, ale także całej Unii Europejskiej.

3.1.2. Wyniki badań przedsiębiorstw średniej wielkości oraz sektora dużych przedsiębiorstw w Polsce zrealizowane na zlecenie Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”

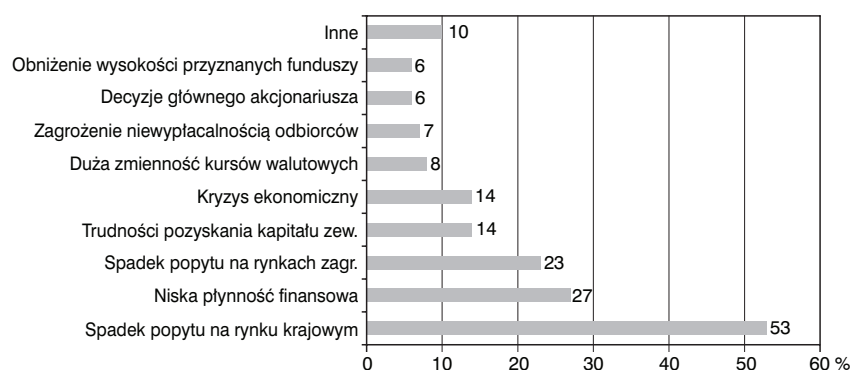
Nieco inaczej, w porównaniu z sektorem MŚP, przedstawiają się wyniki badania dotyczące dużych przedsiębiorstw w Polsce.

Badania dotyczące zmian strategii przedsiębiorstw w Polsce w okresie globalnego kryzysu ekonomicznego zostały przeprowadzone przez TNS OBOP na próbie 515 przedsiębiorstw¹² zaliczanych do średniej i dużej klasy wielkości¹³ na zlecenie PKPP Lewiatan w kwietniu 2009 r. Badania te miały na celu m.in. weryfikację realnego wpływu osłabienia gospodarczego na strategię inwestycyjne przedsiębiorstw.

Wyniki badań wskazują (PKPP Lewiatan 2009), iż osłabienie gospodarcze wymusiło na przedsiębiorcach konieczność przemyślenia planów inwestycyjnych, a ich decyzje były zróżnicowane i zależały m.in. od perspektyw rozwoju danej branży i sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. 51% ankietowanych zadeklarowało, że pomimo kryzysu ekonomicznego będzie nadal

realizowało przyjęte wcześniej plany inwestycyjne, 42% wskazało na konieczność zmiany strategii, a 7% ankietowanych zadeklarowało, iż nie posiadało planów inwestycyjnych, wobec czego nie dokonywano żadnych korekt tych planów.

Wśród przedsiębiorstw, u których zadeklarowano zmianę strategii, wskazano również na rodzaj dokonanych zmian (PKPP Lewiatan 2009): 54% ankietowanych zadeklarowało ograniczenie skali inwestycji, 33% odłożenie inwestycji w czasie, 2% całkowitą rezygnację z inwestycji, a jedynie 2% zwiększenie skali inwestycji. Wyraźnie częściej modyfikacja planów inwestycyjnych dotyczyła przedsiębiorstw relatywnie bardziej zadłużonych (65% przedsiębiorstw, w których zobowiązania stanowiły 51–80% aktywów), eksportujących i importujących (59%) oraz wśród przedsiębiorstw budowlanych (aż 84% zrezygnowało z inwestycji) (Mościcka 2009: 1). Przyczyny dotyczące zmiany strategii inwestycyjnej wskazywane przez respondentów przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Przyczyny zmiany strategii inwestycyjnej przedsiębiorstw w Polsce (badanie przeprowadzone w kwietniu 2009 r.). Źródło: PKPP Lewiatan 2009. Strategie inwestycyjne przedsiębiorstw w czasie spowolnienia gospodarczego, Prezentacja wyników badań PKPP Lewiatan, Warszawa: PKPP Lewiatan, http://www.pkpplewiatan.pl/upload/File/2009_05/III_FFE_badania%20maj%202009.pdf, s. 4.

Z danych przedstawionych na rysunku wynika, iż główne przyczyny zmiany strategii inwestycyjnej przedsiębiorstw w Polsce w 2009 r. to: spadek popytu na rynku krajowym na wytwarzane przez przedsiębiorstwo produkty lub usługi (53% respondentów), niska płynność finansowa (23%) oraz spadek popytu na rynkach zewnętrznych (23%).

W badaniu „Monitoring sektora dużych przedsiębiorstw 2009” przeprowadzonym przez CBOS na zlecenie PKPP Lewiatan we współpracy z Deloitte na próbie 251 przedsiębiorstw sektora publicznego i prywatnego w okresie

20.01–06.03.2009 r. większość przedsiębiorców (ponad 75%) było zdania, że kryzys ekonomiczny wpłynie negatywnie na ich działalność, a ponad 1/3 respondentów uznała, że będzie musiała ograniczyć produkcję i sprzedaż w Polsce, a co piąta na rynkach zagranicznych. Dość znaczące zmiany przewidywali pracodawcy w zakresie planów zatrudnienia: 28% dużych przedsiębiorstw w momencie przeprowadzania badania podjęło już decyzję o zwolnieniach swoich pracowników, a 27% było gotowych na podjęcie tego typu działań w sytuacji pogorszenia warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jako pozytywny aspekt w kontekście właściwego zarządzania należy uznać, iż przedsiębiorstwa duże dostrzegają wyraźnie ryzyko związane z globalnym kryzysem ekonomicznym (w porównaniu z MŚP) i starają się identyfikować główne źródła ryzyka (spadek płynności finansowej wskutek zatorów płatniczych, ryzyko walutowe, ryzyko osłabienia popytu) dla ich działalności i przygotować się do ewentualnego „osłabienia” przedsiębiorstwa.

Na podstawie wyników badań, zarówno w odniesieniu do średnich i dużych przedsiębiorstw (na populacji 515 podmiotów), jak i wyłącznie dużych przedsiębiorstw (na populacji 251 podmiotów), można wnioskować, iż większość badanych przedsiębiorców jest przygotowana na negatywne oddziaływanie kryzysu ekonomicznego, w związku z czym część przedsiębiorców podjęła bądź przewiduje podjęcie w najbliższej przyszłości działań strategicznych z tym związanych (ograniczenie produkcji, inwestycji, a także ograniczenie zatrudnienia czy też zwolnienia pracowników). Należy jednak podkreślić, iż efektywność tych działań powinna być zmierzona nie tylko w krótkiej perspektywie czasowej, ale także w ujęciu długookresowym, zwłaszcza w odniesieniu do działań związanych z restrukturyzacją zatrudnienia (ponowne pozyskanie dobrych i wykwalifikowanych pracowników może bowiem okazać się bardziej kosztowne dla przedsiębiorstwa, niż ich utrzymanie w okresie kryzysu ekonomicznego). Dlatego też podejmowane działania antykryzysowe w przedsiębiorstwach wymagają odrębnego potraktowania, przy uwzględnieniu możliwych do zastosowania schematów postępowania, jednakże z nastawieniem na podejście indywidualistyczne, wraz z reasumpcją potencjalnych zysków i strat (nie tylko finansowych, ale także pozafinansowych).

3.1.3. Wyniki badań dotyczące metod wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach w Polsce oraz stopnia ich identyfikacji wśród pracowników zrealizowane przez firmę doradcą 4 Results

Z badań przeprowadzonych na zlecenie 4 Results (firma doradcza) na grupie 119 przedsiębiorstw w Polsce w czerwcu 2009 r. wynika, iż światowy kryzys ekonomiczny może jednak stanowić istotny impuls do wdrożenia zmian w organizacji (według 90% respondentów). Zmiany w większości badanych przedsiębiorstw były wprowadzane tzw. metodą odgórnią (przez wyższą kadre zarządzającą, która nadzorowała ich wdrożenie – 58% przedsiębiorstw), w 1/3 badanych organizacji zmiany wprowadzano metodą par-

tycypacyjną (polegającą na stworzeniu zespołów, które mają za zadanie opracowanie koncepcji zmian i ich przeprowadzenie przy udziale pracowników na różnych szczeblach), a jedynie w 7% ankietowanych przedsiębiorstw były one wprowadzone metodą oddolną (pracownicy wykazywali inicjatywę wprowadzenia zmian) (*Raport: strategię firm...*2009: 14).

Badania wskazują na relatywnie wysoki stopień identyfikacji pracowników z wdrażanymi zmianami (*Raport: strategię firm...*2009: 12), co należy ocenić pozytywnie. Widać jednak znaczące różnice między pracownikami wyższego i niższego szczebla, wyrażające się w znacznie wyższym poziomie identyfikacji ze zmianami kadry zarządzającej w porównaniu z pracownikami liniowymi (jest to efekt często bezpośredniego dotknięcia skutkami wprowadzanych zmian właśnie pracowników szeregowych).

Warto podkreślić, iż ponad połowa ankietowanych osób (51%) uznała kryzys ekonomiczny za szansę na dalszy rozwój i wzmocnienie przedsiębiorstwa¹⁴, 29% respondentów uznało zaś kryzys za zagrożenie dla działalności przedsiębiorstwa¹⁵, a 20% za szansę i zagrożenie równocześnie¹⁶.

Wyniki powyższego badania wskazują, iż w dużej części podmiotów wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie następuje w drodze działań odgórnych bądź we współpracy z pracownikami różnych szczebli, znacznie rzadziej zaś w drodze inicjatyw oddolnych. W okresie kryzysowym dla przedsiębiorstwa to właśnie współpraca pomiędzy pracownikami różnych szczebli zarządzania powinna być szczególnie brana pod uwagę. I tak, np. można zaproponować przeprowadzenie ankiet wśród pracowników wraz z możliwością wskazania przez nich możliwych zmian restrukturyzacyjno-naprawczych w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości, ich działu i konkretnego stanowiska pracy. Tego typu działania mogą okazać się bardzo pomocne w trakcie tworzenia koncepcji zmian w przedsiębiorstwie w związku z wystąpieniem negatywnych zmian w otoczeniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, niezależnie od podejmowania innych inicjatyw w tym zakresie.

3.1.4. Wyniki badań największych przedsiębiorstw w Polsce w zakresie działań antykryzysowych i planów zarządzania komunikacją antykryzysową zrealizowane wspólnie przez Wyższą Szkołę Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie i Alert Media Communications

Wyniki badań przeprowadzone w okresie listopad 2006 r.–styczeń 2007 r. (przed wystąpieniem globalnego kryzysu ekonomicznego) przez Wyższą Szkołę Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie wspólnie z Alert Media Communications nt. zarządzania sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach wskazują, iż duża część ankietowanych przedsiębiorstw w Polsce miała do czynienia z kryzysem, a wśród nich większość (badanie przeprowadzono w 202 przedsiębiorstwach spośród operatu badawczego 500 największych polskich przedsiębiorstw według rankingu „Rzeczpospolitej”) wskazała na zewnętrzne źródła kryzysu w przedsiębiorstwie¹⁷.

W 2010 r. badanie to zostało powtórzone i odnosiło się do działań i decyzji przedsiębiorstw podjętych w 2009 r. (badanie przeprowadzono na grupie 194 podmiotów z listy 500 największych polskich przedsiębiorstw według rankingu „Rzeczpospolitej”), gdzie oprócz czynników zewnętrznych, wymienianych jako podstawowe źródło kryzysu, wskazano także na czynnik wewnętrzny, dotyczący problemów z jakością produktów lub świadczonych przez przedsiębiorstwo usług (tabela 1). Na uwagę zasługuje także wzrost takich czynników wewnętrznych, jak: kłopoty finansowe, brak należytego zarządzania oraz spory pracownicze. W badaniu z 2010 r. wzrósł wskaźnik przestępstw kadry zarządzającej, wskazywany jako źródło kryzysu, jak również wskaźnik agresywnych i nieetycznych działań konkurencji (*Raport z badań. Zarządzanie sytuacją...* 2010: 3), co wskazuje na skłonność zarówno pracowników, jak i konkurencji do działań niewłaściwych i niezgodnych z prawem w okresie wzmożonej walki konkurencyjnej i niesprzyjających uwarunkowań makroekonomicznych. Porównując wyniki badań, można zauważyć także wzrost czynnika dotyczącego kłopotów finansowych przedsiębiorstwa.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań dotyczące przyczyn powstawania kryzysów wśród ankietowanych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007 i 2010.

Sytuacje kryzysowe najczęściej dotyczyły przedsiębiorstwa prowadzące działalność w zakresie: górnictwa i wydobywania, pośrednictwa finansowego, handlu hurtowo-detalicznego, naprawy samochodów, transportu, gospodarki magazynowej, łączności i energetyki (*Raport z badań. Zarządzanie sytuacją...* 2007: 4).

Należy podkreślić, iż zarówno podczas badania w 2007 r., jak i w 2010 r. większość przedsiębiorstw (ponad 80% ankietowanych) posiadała instrukcję postępowania w sytuacjach kryzysowych, związanych z awariami, wypadkami czy katastrofami w zakładzie pracy, tzw. plan operacyjny (szczególnie przedsiębiorstwa branży górniczej), a jedynie niemal co piąte ankietowane przedsiębiorstwo nie posiadało takiej instrukcji (*Raport z badań. Zarządzanie sytuacją...* 2010: 4). Przyczyny braku planu zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej wynikały (w opinii 40% wskazanych odpowiedzi) z rozwiązywania ich *ad hoc*, co może być związane z przekonaniem, iż rzeczywistość jest na tyle skomplikowana, iż nie da się przewidzieć wszystkich scenariuszy w instrukcji kryzysowej. Warto również zauważyć, iż ponad 70% respondentów zadeklarowało także posiadanie planu komunikacyjnego (w tym także podmioty, w których nie stwierdzono dotychczas sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie) dotyczącego procedur komunikacji z mediami i innymi grupami docelowymi, jak np. konsumenci, partnerzy handlowi, inwestorzy czy władze kontrolne w sytuacji niekorzystnych przekazów ze strony środków masowego przekazu lub opinii publicznej (*Raport z badań. Zarządzanie sytuacją...* 2010: 4).

Lp.	Wyszczególnienie	Badanie z 2007 r. (%)	Badanie z 2010 r. (%)
Czynniki wewnętrzne			
1	Problemy z jakością produktów/usług	16,4	23,2
2	Wypadki przy pracy	24,2	22,7
3	Spory pracownicze	20,3	22,2
4	Kłopoty finansowe	14,0	19,1
5	Błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników	21,8	18,0
6	Katastrofy i awarie z przyczyn wewnętrznych	30,0	14,4
7	Brak zarządzania, nieudolność kierownictwa lub zaniechanie reagowania na rosnący problem	7,0	14,4
8	Problemy wynikające ze złej komunikacji wewnętrznej	14,0	10,3
9	Przestępstwa lub nadużycia kadry kierowniczej	7,8	9,3
Czynniki zewnętrzne			
1	Nieprawdziwe informacje w mediach	42,1	28,4
2	Publiczne zarzuty wobec firmy (np. o łamanie zasad prawa, etyki, standardów biznesowych)	26,5	23,7
3	Niekorzystne decyzje władz (administracyjnych, regulacyjnych, kontrolnych)	29,6	22,2
4	Problemy wywołane przez partnerów biznesowych, dostawców, zleceniobiorców, dealerów	28,1	20,1
5	Katastrofy i awarie z przyczyn zewnętrznych	23,4	18,6
6	Nieetyczne lub agresywne działania konkurencji	17,9	16,0
7	Konflikt z instytucjami pozarządowymi lub innymi grupami interesu (np. komitety protestu)	15,6	13,9
8	Niewłaściwe korzystanie z produktów/usług przez klientów/konsumentów	9,3	11,9
9	Przestępczość (np. napady, szantaże, terroryzm)	3,1	3,1

Tab. 1. Najczęstsze przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwach w Polsce według badań przeprowadzonych w latach 2007 i 2010 wśród przedsiębiorstw z tzw. listy 500 (odpowiedzi respondentów w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport z badań: Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach 2007. Rzeszów–Warszawa: Alert Media Communications, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, s. 7–8; Raport z badań: Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach 2010. Rzeszów–Warszawa: Alert Media Communications, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, s. 7–8.

W badanych przedsiębiorstwach, jako najważniejsze elementy składowe instrukcji zarządzania sytuacją kryzysową wskazano (*Raport z badań. Zarządzanie sytuacją...* 2010: 11):

- schemat przepływu informacji w sytuacji kryzysowej – około 96% ankietowanych,
- baza kontaktów do pracowników przedsiębiorstwa – około 96%,
- baza kontaktów do mediów – około 80%,
- scenariusze potencjalnych sytuacji kryzysowych – około 78%,
- baza kontaktów do ekspertów zewnętrznych – około 61%,
- dokument pytań i odpowiedzi – około 53%,
- wzorcowe oświadczenia – około 43%.

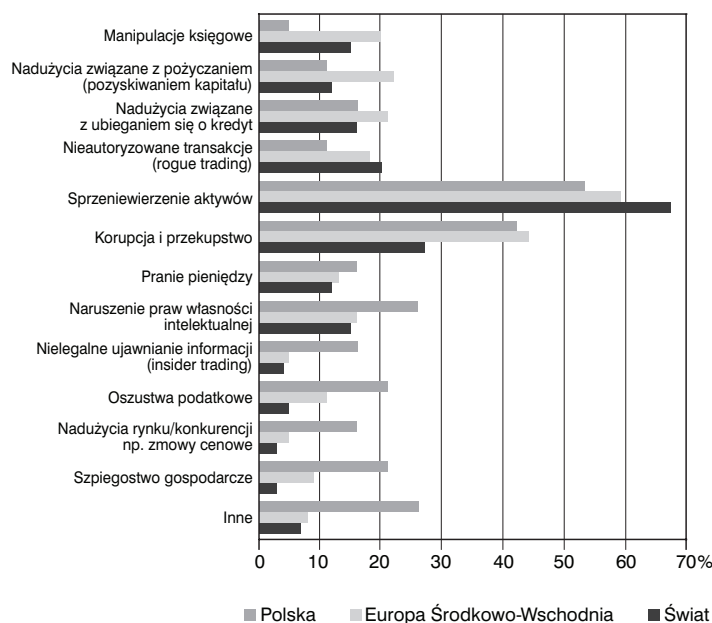
Niewątpliwie opracowanie i upowszechnianie wśród pracowników odpowiednich instrukcji postępowania w sytuacjach kryzysowych może ułatwić działalność przedsiębiorstwa w okresie dla niego najtrudniejszym, a znajomość (w tym świadomość ich istnienia) i stosowanie tego typu procedur nie tylko w przedsiębiorstwach szczególnie narażonych na sytuacje kryzysowe (górnictwo, energetyka itp.), ale także wśród przedsiębiorstw, których kryzys dotychczas nie dotknął, powinno stanowić ważny element działań prewencyjnych wśród wyższej kadry zarządzającej.

3.2. Wyniki badań zagranicznych ośrodków badawczych dotyczące uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw w okresie kryzysu ekonomicznego – Polska na tle wybranych krajów i regionów świata

3.2.1. Wyniki badań dotyczące badania przestępczości gospodarczej w świecie (w tym w Polsce) w ramach edycji raportu PricewaterhouseCoopers

Z badań przeprowadzonych w okresie lipiec–listopad 2009 r. przez PricewaterhouseCoopers w ramach piątej edycji światowego badania przestępczości gospodarczej wśród ponad 3 tys. respondentów (menedżerów) z 55 krajów świata, w tym z Polski, wynika, iż wzrost przestępczości gospodarczej w okresie globalnego kryzysu jest faktem (występuje silna korelacja między przestępczością gospodarczą a globalnym otoczeniem ekonomicznym).

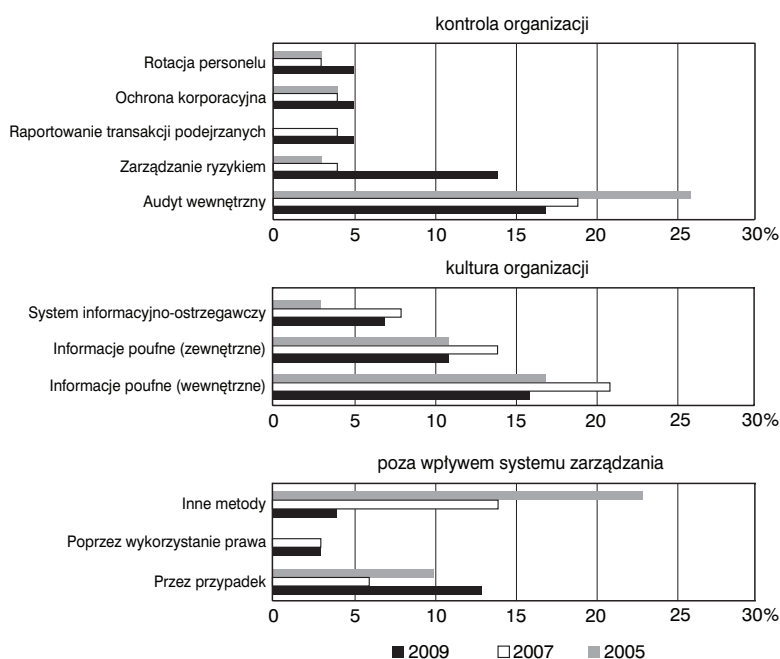
Warto podkreślić, iż w badaniu aż w 60% przedsiębiorstw wskazano, że przewiduje się większe zagrożenie oszustwem ze względu na naciski i bodźce motywujące do popełnienia takich przestępstw w obecnej sytuacji ekonomiczno-gospodarczej (PricewaterhouseCoopers 2009b: 4). Wśród najczęściej odnotowanych przestępstw (w okresie globalnego kryzysu) w świecie dominowało: sprzeniewierzenie aktywów, korupcja i przekupstwo, nieautoryzowane transakcje oraz nadużycia związane z ubieganiem się o kredyt i manipulacje księgowo (liczba oszustw księgowych zwiększyła się blisko 4-krotnie w porównaniu z wynikami badań z 2003 r.). Wyniki badania w tym zakresie przedstawiono na rysunku 4.



Rys.4. Rodzaje dokonanych przestępstw gospodarczych w badanych przedsiębiorstwach w okresie ostatnich 12 miesięcy (badanie przeprowadzono w okresie lipiec–listopad 2009 r.). Źródło: PricewaterhouseCoopers 2009. *Badanie przestępczości gospodarczej. Nadużycia w czasach kryzysu. Polska 2009*, Warszawa: PricewaterhouseCoopers, s. 6.

Z danych na rysunku 4 wynika, iż w Polsce wśród najczęściej występujących przestępstw gospodarczych można wymienić: sprzeniewierzenie aktywów, czyli kradzież, korupcję i przekupstwo, naruszenie praw własności intelektualnej oraz oszustwa podatkowe czy szpiegostwo gospodarcze. Warto podkreślić, iż w Polsce w porównaniu z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej i świata znacząco niekorzystnie wygląda sytuacja w zakresie: oszustw podatkowych (w Polsce ponad 20% wskazań, w Europie Środkowo-Wschodniej ponad 10%, a w świecie około 5%), nadużyć rynku/konkurencji, np. zmowy cenowe (w Polsce około 17%, w Europie Środkowo-Wschodniej około 5%, w świecie około 3%), nielegalnego ujawniania informacji (w Polsce około 17%, w Europie Środkowo-Wschodniej około 5%, w świecie około 4%) oraz szpiegostwa gospodarczego (w Polsce około 21%, w Europie Środkowo-Wschodniej około 9%, w świecie około 3%). Wyniki badań w tym zakresie wskazują, iż wśród przedsiębiorstw w Polsce w okresie kryzysu ekonomicznego w relacji do przedsiębiorstw w innych krajach świata występuje większe ryzyko przestępstw gospodarczych związanych z wyciekami informacji poufnych i stosowaniem niezgodnych z prawem działań względem konkurencji i organów podatkowych.

Przeprowadzone badania wskazują, iż konieczne jest wprowadzanie w przedsiębiorstwach określonych systemów zabezpieczeń, które mogą udaremnić dokonanie przestępstwa gospodarczego w odniesieniu do osób trzecich (dotyczy to zarówno osób wewnątrz organizacji, jak i z zewnątrz). Metody zabezpieczeń najczęściej stosowane przez przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 5.



Objaśnienia: % respondentów, którzy udzielili odpowiedzi uwzględniając w ankiecie w 2009 r. – ostatnie 12 miesięcy działalności przedsiębiorstwa, a w latach 2007 i 2005 – ostatnie dwa lata działalności.

Rys. 5. Metody zabezpieczeń przed przestępstwem gospodarczym, wykorzystywane przez przedsiębiorstwa na świecie w ramach i poza systemem zarządzania w latach 2005–2009. Źródło: PricewaterhouseCoopers 2009. *The Global Economic Crime Survey. Economic Crime in a Downturn*, PricewaterhouseCoopers, s. 9.

Z badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw w Polsce w 2009 r. wynika, iż, najczęściej wykorzystywane wewnętrzne systemy kontrolne w przedsiębiorstwie to: audyt wewnętrzny, dodatkowe procedury sprawdzające tożsamość klientów i dostawców, dodatkowe procedury dotyczące zatrudniania i zwolnień pracowników, przegląd polityki w zakresie przestępczości gospodarczej, a także wykorzystanie technologii dochodzeniowej w celu identyfikacji transakcji podatnych na ryzyko przestępczości gospo-

darczej (PricewaterhouseCoopers 2009a: 8). Konieczność ich zastosowania w czasie globalnego kryzysu ekonomicznego była m.in. konsekwencją (w opinii większości ankietowanych przedsiębiorców) braku efektywności środków wprowadzonych przez organy regulacyjne i organy ścigania w Polsce (PricewaterhouseCoopers 2009a: 8).

Wydaje się zatem, iż ważne jest zwrócenie uwagi kadry zarządzającej nie tylko na budowanie właściwej strategii działania, dostosowanej do zmiennych warunków otoczenia w czasie kryzysu, lecz także na właściwą kontrolę i podjęcie działań związanych z zarządzaniem ryzykiem oszustwa w tym szczególnie trudnym okresie uwarunkowań zewnętrznych dla przedsiębiorstwa.

3.2.2. Wyniki badań dotyczące uwarunkowań działalności gospodarczej w czasie kryzysu ekonomicznego w opinii menedżerów z 14 krajów świata (w tym z Polski) zrealizowane przez francuski ośrodek badania opinii BVA

Z badań przeprowadzonych w 2008 r. na zlecenie grupy BPI¹⁸ (zrealizowane przez francuski ośrodek badania opinii BVA wśród 7590 menedżerów z 14 krajów¹⁹, w tym z Polski – 521 osób) należy stwierdzić, iż w 2009 r. odnotowano wyraźnie mniejszy optymizm wśród ankietowanych menedżerów (przedsiębiorców) w Polsce związany z uwarunkowaniami prowadzenia działalności gospodarczej i ich wpływem na działalność przedsiębiorstwa. W 2008 r. wstrzymanie inwestycji deklarowało bowiem 31% ankietowanych (wobec 54% w 2009 r.) (Anam 2010).

Z badania BPI z 2008 r. wynika ponadto, iż menedżerowie w Polsce w mniejszym stopniu niż menedżerowie z innych krajów świata uważali, że członkowie zarządu będą mogli sprostać ewentualnym sytuacjom konfliktowym i właściwie motywować pracowników w okresie kryzysu. Badania dowodzą również, iż komunikacja między członkami zarządu a menedżerami, jak również między członkami zarządu a pracownikami stanowi słabe ogniwo wśród przedsiębiorstw w Polsce (49% menedżerów wskazało na konieczność lepszej informacji ze strony zarządu przedsiębiorstwa, co może świadczyć o tym, że nie buduje się w nich kapitału zaufania, który mógłby procentować w czasie kryzysu).

W związku z uzyskanymi wynikami dla przedsiębiorstw w Polsce należałoby zwrócić uwagę na relacje i przepływ informacji pomiędzy członkami zarządu i menedżerami, pamiętając, iż przedsiębiorstwo to żywy organizm, który tworzą ludzie i aby mógł on właściwie funkcjonować, to jego organy wewnętrzne muszą być ze sobą odpowiednio zespolone – w życiu gospodarczym zespolenie to odnosi się m.in. do rzetelnego i jasnego przepływu informacji pomiędzy różnymi szczeblami zarządzania.

Biorąc pod uwagę powyższe wyniki badań, można stwierdzić, iż właściwe zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie w sytuacji negatywnych zmian w otoczeniu zewnętrznym (jak również wewnętrznym) organizacji jest pożądane, a często wręcz konieczne. Ponadto należy podkreślić, iż zarządzanie

kryzysowe może częściowo lub całkowicie zniwelować negatywne skutki kryzysu a nawet zmniejszyć ryzyko jego zaistnienia, dlatego powinno ono być dobrze zaplanowane i konsekwentnie realizowane w przedsiębiorstwie.

4. Podsumowanie

Globalny kryzys ekonomiczny, zapoczątkowany w 2007 r. w USA, uważany jest za najgłębszy kryzys w gospodarce światowej od czasu Wielkiego Kryzysu z przełomu lat 20. i 30. XX wieku. Dotychczas ujawnione skutki tego kryzysu to m.in.: spadek światowego PKB, spadek inwestycji, produkcji, wartości obrotów w wymianie handlowej, wzrost bezrobocia, wzrost liczby upadłych przedsiębiorstw czy wzrost konkurencji (w odniesieniu do produktów w ujęciu cenowo-jakościowym).

Należy podkreślić, iż kryzys ten najbardziej dotkliwie odcisnął swoje piętno na gospodarkach krajów Ameryki Północnej, Europy (zwłaszcza krajów tzw. strefy Euro), jak i częściowo krajów Azji (np. Japonii).

Kryzys ekonomiczny dotarł do Polski i do przedsiębiorstw w Polsce jako tzw. kryzys importowany (zewnętrzny) w związku z powiązaniem z zasięgiem globalnym przedsiębiorstw działających w kraju, a współpracujących z innymi podmiotami na rynkach zagranicznych bądź jednostkami o zasięgu międzynarodowym/globalnym. W przypadku przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych wpływ powiązań giełdy warszawskiej (np. notowania WIG, WIG20, mWIG40, czy sWIG80) z giełdami zagranicznymi (np. Dow Jones, FTSE 100, DAX czy Nikkei) był widoczny w okresie kryzysu i skutkowało spadkami indeksów giełdowych (Ministerstwo Gospodarki 2008), co przekładało się bezpośrednio na sytuację finansowo-kapitałową przedsiębiorstw notowanych na giełdzie.

W odniesieniu do przedsiębiorstw działających w Polsce kryzys ekonomiczny spowodował zróżnicowane efekty w tych przedsiębiorstwach, w zależności od tego, czy już w momencie wystąpienia kryzysu ekonomicznego borykały się one z problemami, czy też nie.

Aby rozpoznać i ocenić podejmowane przez przedsiębiorstwa w Polsce działania w okresie globalnego kryzysu ekonomicznego, w tym wykorzystanie tzw. zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie, dokonano przeglądu i analizy wyników badań empirycznych wybranych ośrodków badawczych w Polsce w odniesieniu do:

- przedsiębiorstw sektora MŚP, obejmującego mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa,
- sektora dużych przedsiębiorstw,
- przedsiębiorstw zaliczanych do 500 największych przedsiębiorstw w Polsce według rankingu „Rzeczpospolitej”.

Syntetyczne wyniki tych badań przedstawiono w części głównej publikacji, jednakże mając na uwadze tendencje dotyczące funkcjonowania i przyjętych strategii postępowania przedsiębiorstw w Polsce w okresie globalnego

kryzysu ekonomicznego, z uwzględnieniem klas ich wielkości, można wskazać na najważniejsze elementy wyników tych badań.

W mikroprzedsiębiorstwach i w znacznej części małych przedsiębiorstwach ankietowani wskazali, iż wpływ kryzysu na ich działalność nie był tak znaczący, przy czym w większości tych przedsiębiorstw nie stwierdzono opracowanych strategii bądź procedur postępowania w sytuacjach kryzysowych. Świadczy to o braku przygotowania i działań zapobiegawczych, a także o braku przemyślanego scenariusza działań, co potwierdza skoncentrowanie uwagi właścicieli praktycznie wyłącznie na celach finansowych przedsiębiorstwa, zamiast na budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej (w tym budowaniu relacji z dostawcami i pracownikami).

W przedsiębiorstwach średnich oraz w eksportujących MŚP świadomość wpływu kryzysu ekonomicznego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa była większa niż w pozostałych MŚP (jest to częściowo efekt ich funkcjonowania w obszarze rynku krajowego i rynków zagranicznych, a nie tylko lokalnie) i były one relatywnie lepiej przygotowane na sytuacje kryzysowe, a ponadto wykazywały większą skłonność do ustalania konwencji regulujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa i zasady jego rozwoju.

Według badań przeprowadzonych w dużych przedsiębiorstwach w Polsce stwierdzono znaczący wpływ globalnego kryzysu na funkcjonowanie tej grupy przedsiębiorstw, wyrażający się występowaniem poważnych problemów natury ekonomiczno-finansowej. Wśród często wskazywanych działań podjętych bądź planowanych w tych przedsiębiorstwach należy wyróżnić: ograniczenie produkcji, zmniejszenie sprzedaży, zwolnienia pracowników, ograniczenie skali działań inwestycyjnych, jak również ograniczenie wydatków na marketing, reklamę, szkolenie. Znaczący wpływ kryzysu na tę grupę przedsiębiorstw potwierdzają ponadto dane dotyczące liczby upadłych podmiotów gospodarczych właśnie wśród tej klasy wielkości przedsiębiorstw²⁰. Duża część przedsiębiorców wskazywała jednak na kryzys jako na szansę rozwoju przedsiębiorstwa, dostrzegając możliwości zwiększenia sprzedaży, przychodów, rozwijania nowych form działalności czy zwiększenia obszaru działania, a nawet zatrudnienia nowych pracowników. Należy zauważyć, iż wyniki badań w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw dużych w czasie kryzysu ekonomicznego są dość zróżnicowane i niewątpliwie odzwierciedlają skalę ich powiązań z gospodarką światową (im bardziej działalność powiązana z rynkami zagranicznymi, tym większe trudności), jak również mniejszą możliwość elastycznych działań w porównaniu np. z przedsiębiorstwami sektora MŚP.

Nieco inna sytuacja dotyczyła przedsiębiorstw z „listy 500”, tj. największych przedsiębiorstw w Polsce. O ile w 2007 r. za najczęstsze przyczyny kryzysów w tych przedsiębiorstwach uważano czynniki zewnętrzne, o tyle w 2010 r. za główne przyczyny sprawcze uznano czynniki wewnętrzne, zaś w mniejszym stopniu czynniki zewnętrzne. Autorzy badania stwierdzają, iż może to mieć związek z trudnościami przedsiębiorstw wynikającymi ze spo-

wolnienia gospodarczego i problemów schłodzonej gospodarki. Około 75% tych podmiotów posiadało plan działań operacyjnych i plan zarządzania komunikacją w sytuacjach kryzysowych, co należy ocenić pozytywnie. Zarządzanie takie można zatem zdefiniować jako (Knap-Stefaniuk 2007: 11): szczególną formę kierowania, mającego na celu przezwyciężenie procesów zagrażających przedsiębiorstwu, przy czym musi to być działanie zorganizowane i wkomponowane w całościowy proces zarządzania organizacją, jak również jako systematyczne i metodyczne przedsięwzięcia zmierzające do zapobieżenia lub zredukowania negatywnego wpływu kryzysu na zasoby i wartości społeczne za pomocą środków kierowania, kontroli i koordynacji.

Uwzględniając wyniki badań ośrodków zagranicznych, takich jak Price-waterhouseCoopers czy BVA, należy zauważyć, iż przedsiębiorstwa w Polsce na tle przedsiębiorstw wybranych krajów czy regionów świata wypadają względnie dobrze (zwłaszcza w odniesieniu do przestępczości gospodarczej dotyczącej kradzieży, nieautoryzowanych transakcji, manipulacji księgowych czy nadużyć związanych z pozyskaniem kapitału, gdzie w okresie globalnego kryzysu ekonomicznego liczba tego typu wskazań dla Polski była niższa niż dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej i świata). Niemniej jednak jako zjawiska problemowe w tym okresie związane z działalnością przedsiębiorstw w Polsce należy wymienić: korupcję i przekupstwo, oszustwa podatkowe, zmony cenowe konkurencji i szpiegostwo gospodarcze.

Wydaje się, iż dodatkowe procedury zabezpieczające, jak również bieżący monitoring sytuacji ekonomiczno-finansowej kontrahentów jest szczególnie wskazany w okresie spowolnienia gospodarczego w odniesieniu do wszystkich klas wielkości podmiotów gospodarczych. Możliwość wykorzystania różnych narzędzi w tym zakresie niewątpliwie jest uzależniona od możliwości finansowych przedsiębiorstwa (np. pozyskanie informacji z wywiadowni gospodarczych), jak i stworzonego własnego systemu kontroli.

Odczuwany brak zaufania w okresie kryzysu dotyczy nie tylko relacji przedsiębiorstwo–otoczenie, ale także – jak wskazują badania ośrodka badawczego BVA – niewystarczająco dobrych relacji wewnątrz przedsiębiorstw na linii zarząd–menedżerowie wśród przedsiębiorstw w Polsce (w porównaniu z takimi relacjami w innych krajach świata). Świadczy to o braku budowania tzw. kapitału zaufania w tych podmiotach, który mógłby procentować w czasach kryzysu. Sytuacja taka może stanowić słabe ogniwo firmy, szczególnie w sytuacji opracowywania koncepcji zmian w przedsiębiorstwie w związku z kryzysem i dlatego na ten element należałoby zwrócić szczególną uwagę.

Informacje o autorce

Dr Barbara Siuta-Tokarska – Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. E-mail: siutab@ae.krakow.pl.

Przypisy

- ¹ W ujęciu historycznym można wskazać na kilka nurtów myśli o zarządzaniu biznesem (*Wielka Encyklopedia PWN* 2005: 270–271): nurt klasyczny (w tym zarządzanie naukowe i administracyjne), behawioralny, koncentrujący się na zachowaniu ludzi w procesach pracy, ilościowy (związany z zastosowaniem analizy matematycznej przy podejmowaniu decyzji), integrujący (integracja trzech ww. nurtów, w tym według podejścia systemowego, prakseologicznego i sytuacyjnego), a także nurty współczesne, dotyczące nowych wyzwań, np. globalizacji, jakości, informatyzacji (w tym wdrażanie i doskonalenie systemów komputerowego wspomagania zarządzania, np. ERP – ang. *Enterprise Resource Planning* – dotyczącego np. magazynowania, zamówień, płac, planowania produkcji, CRM – z ang. *Client Relation Management* – dotyczącego ułatwiania kontaktów z klientem), zmiany struktur własnościowych i inne.
- ² W literaturze stosuje się też pojęcie „przedmiot zarządzania”.
- ³ Pojęcie skuteczności w tym znaczeniu należy utożsamiać z realizowaniem dokładnie tych zadań, które są niezbędne do osiągnięcia celu.
- ⁴ Przez sprawność zarządzania należy rozumieć unikanie marnotrawstwa, co wyraża się także miarą efektywności, tj. relacji uzyskanych efektów do poniesionych nakładów.
- ⁵ I tak np. według kryterium czasu wyróżnia się zarządzanie krótko-, średnio- i długoterminowe; według szerokości – zarządzanie globalne, strategiczne, taktyczne, operacyjne; według aspektu – zarządzanie finansami, jakością, czasem, ryzykiem, zmianami, wiedzą itp.; według metod – zarządzanie przez cele, przez delegowanie uprawnień, przez wyniki, przez wyjątki i inne; według stylów zarządzania – zarządzanie autokratyczne, demokratyczne i inne; według podmiotu zarządzania – zarządzanie jednoosobowe, kolektywne, komisaryczne i inne; według formy – zarządzanie systemowe/zwyczajne, innowacyjne/nadzwyczajne; według obszaru funkcjonalnego – zarządzanie produkcją/wytwarzaniem, marketingiem, logistyką i inne.
- ⁶ Sytuacje kryzysowe i kryzysy w organizacji można podzielić według następujących kryteriów (Knap-Stefaniuk 2007: 3–9):
 - przyczyn, które wywołują kryzys: kryzys rzeczywisty, kryzys wirtualny,
 - miejsca powstania przyczyn kryzysu, z uwzględnieniem czynników wywołujących kryzys: kryzys wewnętrzny, kryzys zewnętrzny,
 - tempa przebiegu i czasu trwania, w tym: kryzys nagły, kryzys przewlekły,
 - konsekwencji, jakie wywołuje kryzys: kryzys destrukcyjny, kryzys twórczy.Kryzys wewnątrz przedsiębiorstwa najczęściej jest spowodowany brakiem równowagi pomiędzy celami a zasobami, w tym niewłaściwym postrzeganiem otoczenia i pozycji przedsiębiorstwa w tym otoczeniu (Urbanowska-Sojkin 1998: 22). Uwzględniając przyczyny prowadzące do kryzysu, można wskazać na kryzys rzeczywisty, tzn. kryzys, który samoistnie wystąpił w przedsiębiorstwie pod wpływem różnych czynników, oraz tzw. kryzys wirtualny, tzn. kryzys sztucznie wywołany wewnątrz organizacji w celu doprowadzenia do zmian mających spowodować jej rozwój i zwiększenie jej przychodów (Knap-Stefaniuk 2007: 3). Kryzys wirtualny jest związany z procesem zarządzania przez kryzysy, który ma zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników i to zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Późniejsze zmiany, jakie mogą nastąpić w przedsiębiorstwie mogą bowiem przybrać trzy modelowe kierunki zmian: regresywne (w praktyce oznacza to powrót do stanu przedkryzysowego), adaptacyjne (przystosowanie się do zaistniałych zmian bez możliwości ich antycypacji) lub innowacyjne (zmiany odnoszące się do transformacji stanu poprzedzającego, ze wskazaniem na ich jakość) (Kozłowski i Obłój 1998: 28).
- ⁷ Dla przedsiębiorstw w USA, Wielkiej Brytanii, Francji i Finlandii był to najgorszy rok od ponad 10 lat, a dla przedsiębiorstw z Hiszpanii, Holandii, Belgii, Szwajcarii, Austrii, Danii, Irlandii, Portugalii i krajów bałtyckich najgorszy w historii. Cytowane

za: <http://www.egospodarka.pl/54738,Upadlosci-firm-na-wysokim-poziomie-do-2011-r,3,39,1.html> (odczyt 29.09.2010).

- ⁸ W dniach 6–13 listopada 2009 r. przeprowadzono badanie pilotażowe na próbie 50 przedsiębiorstw. Badanie zasadnicze przeprowadzono w grudniu 2009 r. na próbie 1206 przedsiębiorstw na próbie dobranej w sposób losowo-warstwowy. Losowanie przedsiębiorstw odbyło się z zachowaniem warstwowania według następujących kryteriów: wielkość zatrudnienia: (mikroprzedsiębiorstwa – 0 zatrudnionych, mikroprzedsiębiorstwa 1–9 zatrudnionych, małe przedsiębiorstwa 10–49 zatrudnionych, średnie przedsiębiorstwa 50–249 zatrudnionych), zróżnicowanie branżowe według PKD, zróżnicowanie regionalne według województw, zróżnicowanie według zakresu działalności (przedsiębiorstwa eksportowe i działające na rynku lokalnym). Badanie zostało przeprowadzone w 3 etapach: desk research (teoretyczna analiza badanych zagadnień i przegląd literatury), badanie jakościowe (indywidualne wywiady pogłębione), badanie ilościowe (wywiady bezpośrednie). Celem badania było zebranie danych dotyczących postaw, wiedzy i planów przedsiębiorców z sektora MŚP związanych z zarządzaniem strategicznym i procesów inwestycyjnych w okresie globalnego kryzysu ekonomicznego. Cytowane za: (PARP 2010).
- ⁹ Za mikroprzedsiębiorstwo uznaje się podmiot, w którym średnioroczne zatrudnienie wynosi mniej niż 10 pracowników i roczne obroty netto wynoszą do 2 mln EUR lub suma aktywów z bilansu wynosi do 2 mln EUR. Za małe przedsiębiorstwo uznaje się takie, które ma mniej niż 50 pracowników, roczny obrót netto do 10 mln EUR lub suma aktywów z bilansu do 10 mln EUR. Za średnie przedsiębiorstwo uznaje się takie, które ma mniej niż 250 pracowników, roczny obrót netto do 50 mln EUR lub suma aktywów z bilansu do 43 mln EUR.
- ¹⁰ W Polsce wprowadzona została z dniem 22 sierpnia 2009 r. Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców, która ma obowiązywać do końca 2011 r. Proponowane działania w tym zakresie zostały podzielone na dwa rodzaje, w zależności od spełnionych kryteriów przez przedsiębiorstwa: działania pomocowe dla przedsiębiorstw, w których można wykazać negatywne oddziaływanie kryzysu na działalność podmiotu (wskazanie i udokumentowanie, że w przedsiębiorstwie nastąpił przynajmniej 25% spadek sprzedaży w kolejnych 3 miesiącach po 1 lipca 2008 r. w porównaniu z 3 miesiącami przed wskazanym okresem przez przedsiębiorcę, jednak nie wcześniej niż przed 1 lipca 2007 r.), poprzez dopłaty do wynagrodzeń pracowników i stypendia szkoleniowe oraz działania pomocowe dla wszystkich przedsiębiorców po spełnieniu przez nich warunków o charakterze ogólnym, w tym działania dotyczące uelastycznienia rozwiązań w obszarze czasu pracy oraz zmiany zasad zatrudniania pracowników na podstawie umów terminowych, co sprowadza się do ograniczenia do 24 miesięcy maksymalnego czasu zatrudnienia pracownika na podstawie umowy/umów na czas określony. Biorąc jednak pod uwagę ogólne uwarunkowania makroekonomiczne i pojawiające się w gospodarce polskiej opóźnione reakcje związane ze skutkami globalnego kryzysu ekonomicznego, szczególnie jeżeli chodzi o wyniki działalności przedsiębiorstw i wzrost liczby podmiotów ogłaszających upadłość (i związany z tym wzrost liczby osób bezrobotnych), wydaje się, iż wymienione działania rządu mogą okazać się być niewystarczające. Według danych Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych do 25 stycznia 2010 r. wnioski złożyło tylko 111 firm, które ubiegły się o 17,8 mln PLN dla 9577 osób. Według założeń z pomocy miało skorzystać 60 000 podmiotów i 250 000 pracowników. Efekt tak małej liczby ubiegających się o fundusze jest wynikiem słabej akcji promocyjnej z tym związanej, a także dość dużymi obwarowaniami dotyczącymi warunków ubiegania się o środki. Cytowane za: (Sztandera 2010).

- ¹¹ I tak np. w Czechach obniżono pracownicze ubezpieczenia społeczne opłacane przez pracodawców w celu wzmocnienia motywacji do utrzymania pracowników o najniższych wynagrodzeniach; wprowadzono przyspieszone odpisy amortyzacyjne przy zakupie środków inwestycyjnych (budynków, samochodów, komputerów, maszyn, itp.). W Australii przy inwestycjach MŚP w nowe środki obrotowe wprowadzono 25-procentową degresywną stawkę odpisów amortyzacyjnych – jako rekompensatę za ulgi podatkowe z tytułu 13. i 14. pensji dla pracowników – kwoty wolne dla przedsiębiorców z tytułu reinwestowania zysków mają zostać zwiększone z 10 do 13% i rozszerzone na wszystkie dodatkowe przychody i zyski. MŚP zostały zwolnione z obowiązku inwestowania zysków, które nie przekroczą kwoty 30 tys. EUR. Pracownicy decydujący się na zakup udziałów/akcji swojego przedsiębiorstwa będą zwolnieni z podatku od dochodów kapitałowych; zniesiono podatek od reklam (5%). W Belgii oprócz uruchomienia linii kredytowej dla MŚP w ramach programu INITIO (dla mikroprzedsiębiorców) przewidziano możliwość udzielenia pomocy przedsiębiorstwom, które z przyczyn niezależnych tracą płynność finansową. Zmniejszone mają być też obciążenia fiskalne. W Bułgarii na modernizację technologiczną przedsiębiorstw MŚP przewidziano pomoc bezzwrotną w wysokości 196 mln BGN (lewów) (około 430 mln PLN). Zmniejszono wymogi kapitałowe przy zakładaniu sp. z o.o. z 5 tys. do 100 BGN, a poprzez reformę systemu ubezpieczeń społecznych obciążenia pracodawców zostały zredukowane o około 2,4%. W Chorwacji przewidziano zmniejszenie obciążeń parafiskalnych, np. poprzez obniżenie obowiązkowych opłat składek członkowskich w Chorwackiej Izbie Gospodarczej i innych opłat administracyjnych. W Hiszpanii wprowadzono comiesięczny zwrot VAT przedsiębiorcom. Na Litwie przeznaczono 1mln LTL (około 120 mln zł) na wsparcie eksportu i inwestycji zagranicznych. Cytowane za: (Ministerstwo Gospodarki 2009: 27–30).
- ¹² Przedsiębiorstwa działające w zakresie: produkcji, budownictwa, handlu hurtowego i detalicznego, gospodarki magazynowej i łączności, wynajmu i usług związanych z obsługą działalności gospodarczej oraz edukacji.
- ¹³ Przedsiębiorstwa średnie zatrudniają od 50–249 pracowników, a przedsiębiorstwa duże 250 i więcej osób.
- ¹⁴ Przedsiębiorstwa, w których wskazano na kryzys jako szansę dla ich rozwoju i wzmocnienia, w większości deklarowały jako pozytywne skutki kryzysu: zwiększenie sprzedaży i przychodów (75%), rozwijanie nowych form działalności i wejście w nowe obszary działania (75%), zwiększenie zakresu prowadzenia działalności – nowe geograficznie rynki (42%), zwiększenie wydatków w zakresie IT, nowe technologie (42%) czy zatrudnienie nowych pracowników (42%).
- ¹⁵ Wśród przedsiębiorstw, w których kryzys uznano jako zagrożenie, wśród skutków kryzysu wyróżniono: spadek zamówień – zmniejszenie przychodów (84%), obniżenie marży (69%), konieczność renegocjacji kontraktów/cen z dostawcami/podwykonawcami (52%), zmianę strategii działania przedsiębiorstwa (53%), reorganizację poszczególnych działów przedsiębiorstwa (48%), obniżenie wydatków: na marketing i reklamę (49%), na szkolenia (44%), public relations (35%), HR (33%), zwolnienia pracowników (43%).
- ¹⁶ Warto podkreślić, iż wraz z wprowadzeniem zmian zmieniała się także strategia finansowa przedsiębiorstw. Ponad połowa ankietowanych stwierdziła, iż obniżanie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowiło podstawę tej strategii (z tym wiąże się zwolnienia pracowników, obniżka płac, zmniejszenie wydatków na marketing i reklamę, szkolenia, public relations itp.). Jedynie 23% ankietowanych menedżerów zadeklarowało wzrost przychodów, co było związane ze spadkiem cen na rynku (obniżeniem kosztów działalności), zmniejszeniem konkurencji, rozwijaniem nowych form działalności czy bezpośrednio wzrostem sprzedaży, a 24% respondentów wskazało na mieszane rozwiązania, tzn. równoczesne obniżenie kosztów i zwiększenie przychodów działalności.

- 17 Według badań amerykańskiego Institute for Crisis Management niezmiennie od wielu lat około 80% ankietowanych przedsiębiorstw amerykańskich wskazuje na czynniki wewnętrzne jako przyczynę kryzysu w przedsiębiorstwie (szczególnie przyczyny wynikające ze sposobu zarządzania przedsiębiorstwem lub związane z zachowaniami czy działaniami pracowników).
- 18 BPI Group – międzynarodowa grupa konsultingowa w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie.
- 19 Finlandia, Rosja, Wielka Brytania, Niemcy, Polska, Rumunia, Szwajcaria, Belgia, Francja, Hiszpania, Chiny, Włochy, USA, Brazylia.
- 20 Według raportu grupy Euler Hermes z 2010 r. wzrosła liczba podmiotów gospodarczych w Polsce, które ogłosiły upadłość z 420 podmiotów w 2008 r. do 673 podmiotów w 2009 r., co oznacza wzrost o 60%. W gronie tym znalazły się podmioty o trzykrotnie większych obrotach i wyższym poziomie zatrudniania w porównaniu z 2008 r. (w 2008 r. wśród 10 największych podmiotów gospodarczych, licząc wartość ich obrotów, upadłość ogłosiły podmioty o łącznych obrotach rzędu 1368 mln zł i zatrudnieniu 5960 osób, a w 2009 r. o 3792 mln zł obrotów i 9420 zatrudnionych osób). Wskazuje to na wyraźne pogorszenie sytuacji wśród podmiotów gospodarczych, tym bardziej, iż właśnie w 2009 r. po raz pierwszy od wielu lat na taką skalę ogłosiły upadłość oprócz małych i średnich podmiotów także duże podmioty gospodarcze, w tym spółki publiczne. Poza tym zwiększyła się liczba ogłaszających upadłość spółek akcyjnych – z 30 podmiotów w 2008 r. do 60 podmiotów w 2009 r.

Bibliografia

- Anam, R. 2010. *Menedżerowie: kryzys a strategia firmy*, <http://www.egospodarka.pl>.
- Berniak-Woźny, J. 2010. Zarządzanie zmianami (3S2). *Biuletyn Zarządzanie Zmianami*, Biuletyn Polish Open University.
- Borowiecki, R. i B. Siuta-Tokarska 2008. *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Synteza badań i kierunki działania*, Warszawa: Difin.
- Churchill, N.C. i V.L. Levis 1983. The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*.
- Gorzela, G. (red.) 2009. *Geografia polskiego kryzysu. Kryzys peryferii czy peryferia kryzysu?* Warszawa: Stowarzyszenie Regional Studies Association – Sekcja Polska.
- Kierulff, H.E. i V.F. Adams 2002. Restrukturyzacja małych i średnich firm. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 1, Przemysł: Orgmasz Instytut Organizacji i Zarządzania.
- Knap-Stefaniuk, A. 2007. Kryzys w organizacji – i co dalej? *Zarządzanie Zmianami*, Biuletyn Polish Open University, nr 1 (2).
- Koźmiński, K.A. i K. Oblój 1998. Zmiany innowacyjne. *Przegląd Organizacji*, nr 10.
- Leksykon zarządzania 2004*. Warszawa: Difin.
- Mazurek, J. 2010. *Barometry kryzysu – indeks PMI (ISM)*, http://www.moneymarket.pl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=204.
- Międzynarodowy Fundusz Walutowy 2009. *WEO Database*.
- Ministerstwo Gospodarki 2008. *Sytuacja na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie w 2007 r. i perspektywy na 2008 r.* Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz.
- Ministerstwo Gospodarki 2009. *Informacja dotycząca działań antykryzysowych podejmowanych w wybranych krajach świata*, Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.
- Moszkowicz, M. 2010. *Systematyzacja modeli zmian*, Wrocław: Zakład Zarządzania Strategicznego, Politechnika Wrocławska, <http://www.ioz.pw.r.wroc.pl/z9/Rozdzial9.pdf> (odczyt 25.10.2010).

- Mościcka, A. 2009. *Firmy zmieniają strategię inwestycyjne w czasach kryzysu*, Warszawa: ABC Wolters Kluwer Business.
- NBP 2009. *Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, Warszawa: NBP.
- Nogalski, B. i H. Marcinkiewicz 2004. *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Warszawa: Difin.
- PARP 2010. *Procesy inwestycyjne i strategię przedsiębiorstw w czasach kryzysu*. Warszawa: PARP.
- Penc, J. 2005. *Sterowanie procesami zmian w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Placet.
- PKPP Lewiatan 2009. *Strategie inwestycyjne przedsiębiorstw w czasie spowolnienia gospodarczego, Prezentacja wyników badań PKPP Lewiatan*, Warszawa: PKPP Lewiatan, http://www.pkpplewiatan.pl/upload/File/2009_05/II_FFE_badania%20maj%202009.pdf.
- PricewaterhouseCoopers 2009a. *Badanie przestępczości gospodarczej. Nadużycia w czasach kryzysu. Polska 2009*, Warszawa: PricewaterhouseCoopers.
- PricewaterhouseCoopers 2009b. *The Global Economic Crime Survey. Economic Crime in a Downturn*, PricewaterhouseCoopers.
- Raport z badań: *Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach 2007*. Rzeszów–Warszawa: Alert Media Communications, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.
- Raport z badań: *Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach 2010*. Rzeszów–Warszawa: Alert Media Communications, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.
- Raport: *Strategie firm w kryzysie. Raport poświęcony zmianom strategii zarządzania w polskich przedsiębiorstwach w okresie kryzysu gospodarczego w 2009 roku 2009*. Warszawa: 4 Results.
- Robbins, S.P. i D.A. deCenzo 2002. *Podstawy zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy* 1998. Szczecin: Znicz.
- Słownik Języka Polskiego* 1998. Warszawa: PWN.
- Słownik wyrazów obcych* 1991. Warszawa: PWN.
- Sztandera, M. 2010. Firmy słabo korzystają z pakietu antykryzysowego. *Gazeta Wyborcza*, 28.01.2010 r.
- Upadłości firm w Europie* 2010. www.egospodarka.pl.
- Urbanowska-Sojkin, E. 1998. *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Wielka Encyklopedia PWN* 2005. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.