

*Uniwersytet Mikołaja Kopernika
Katedra Marketingu, Handlu i Logistyki*

Krzysztof Andruszkiewicz

GOTOWOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA DO PODEJMOWANIA PRZECIWDZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH W OBLICZU SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Zarys treści. W artykule została przedstawiona istota tzw. gotowości przedsiębiorstwa do podejmowania przeciwdziałań strategicznych i jej znaczenie w walce z kryzysem. Omówione zostały elementy składowe tego pojęcia, to jest potencjał strategicznego działania i potencjał strategicznej aktywności przedsiębiorstwa. Wskazano na znaczenie poziomu tych elementów w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych, a także możliwości ich poprawy.

Słowa kluczowe: kryzys w przedsiębiorstwie, gotowość przedsiębiorstwa do przeciwdziałań strategicznych.

1. WSTĘP

Przedsiębiorstwo w całym okresie swojego istnienia, określanym w literaturze przedmiotu „cyklem życia przedsiębiorstwa”, przechodzi przez kolejne fazy rozwoju, w trakcie których mogą pojawić się trudne momenty, zwane kryzysami¹. Przedsiębiorstwo spotyka się z kryzysem wtedy, kiedy wyczerpują się jego dalsze możliwości efektywnego funkcjonowania, tkwiące w dotychczasowych rozwiązaniach (Czerska, 1998; Apanowicz, 2002, s. 445; Nogalski, Marcinkiewicz, 2004, s. 11). Kryzys wobec tego jest takim stanem (zjawiskiem), z którym

¹ Zjawisko to przedstawione zostało m.in. w modelu L. E. Greinera, wyjaśniającym etapy wzrostu i rozwoju organizacji, zob.: Greiner (1972, s. 41).

przedsiębiorstwo dążące do przetrwania i rozwoju musi sobie poradzić. Nieumiejętne ze strony przedsiębiorstwa reakcje lub ich brak mogą spowodować, że organizacja nie utrzyma się na rynku i utraci możliwości dalszego samodzielnego funkcjonowania.

Kryzys w przedsiębiorstwie z reguły nie pojawia się w jednym momencie, lecz, jak wynika z badań, jest zjawiskiem narastającym i przyjmującym charakter procesu². Na początku możemy mówić o „kryzysie potencjalnym”, który dopiero stanowi zagrożenie dla całego przedsiębiorstwa i realizacji jego celów. Ten stan, w postaci pewnych sygnałów (symptomów) wynika z oddziaływania niekorzystnych czynników wewnętrznych lub zewnętrznych. Jednak po tym okresie kryzys może przekształcić się w „kryzys ukryty”, który dość często jest bagatelizowany przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Widoczne już problemy przedsiębiorstwo uznaje najczęściej za trudności o charakterze przejściowym, które zostaną niebawem pokonane. Po pewnym czasie kryzys dalej się rozwija i przekształca w fazę „kryzysu jawnego”. W tym momencie najczęściej podejmowanie nawet zdecydowanych przeciwdziałań jest już zbyt spóźnione, a skutki są powszechnie widoczne i uniemożliwiają realizację celów przedsiębiorstwa. Piętrzące się trudności nie są wtedy do pokonania, a w efekcie powstaje zagrożenie bytu ekonomicznego przedsiębiorstwa. Całokształt zjawisk zagrażających istnieniu organizacji jeszcze bardziej nasila się (ewoluuje), wpływając po kolei na jego różne obszary funkcjonalne, a także na otoczenie.

Jednoznaczne i precyzyjne wskazanie punktu (momentu), w którym przedsiębiorstwo „przechodzi” przez próg kryzysu, jest bardzo trudne i praktycznie niemożliwe. Kryzysy dotyczą przedsiębiorstwa zarówno małe, jak i duże, a także te, które są dobrze zarządzane, dlatego zaliczane są do zjawisk obecnie powszechnie spotykanych. Jak słusznie podkreśla Stanisław Sudoł, przedsiębiorstwo może zajmować wysoką pozycję na rynku, być ciągle konkurencyjne, a jednocześnie przechodzić kryzys³. Ostatnie dziesięciolecie są przykładem wyjątkowego wzrostu tempa zmian w otoczeniu przedsiębiorstw w skali globalnej (światowy kryzys finansowo-gospodarczy w latach 2008/2009), a także i w Polsce. Wobec tego przetrwanie i rozwój współczesnych przedsiębiorstw zależy w bardzo dużym stopniu od ich wrażliwości na zachodzące zmiany w otoczeniu, od ich wyczulenia oraz szybkości reagowania na nie.

² Szerzej zobacz wyniki badania sytuacji kryzysowych w polskich przedsiębiorstwach, Andruszkiewicz (2007, s. 147–169).

³ S. Sudoł, Głos w dyskusji na międzynarodowej konferencji na temat „Strategia przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu”, zorganizowanej przez Akademię Ekonomiczną w Poznaniu, w listopadzie 2004 roku.

Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie staje się bardzo często czynnikiem wyzwalającym radykalne działania strategiczne. Obawa przedsiębiorstwa o przetrwanie i bezpieczeństwo zespala członków organizacji, dotychczasowe przyzwyczajenia i tradycje przestają odgrywać decydującą (często hamującą zmiany) rolę, a osobiste preferencje zostają podporządkowane poszukiwaniu dróg wyjścia z kryzysu. Droga ta wiedzie w kierunku zmian strategicznych i doprowadza do przyjęcia nowej strategii funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Przemiany te zależą jednak od „poziomu gotowości przedsiębiorstwa” do podjęcia przeciwdziałań strategicznych w obliczu sytuacji kryzysowej. Przedstawienie istoty tego problemu stanowi główny cel niniejszego artykułu.

2. POJĘCIE GOTOWOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA DO PODEJMOWANIA PRZECIWDZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH

W momentach zagrożenia oraz w chwili pojawienia się rzeczywistej sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa mogą być w różnym stopniu gotowe do podejmowania działań i zmian strategicznych. Jedne będą w stanie od razu zareagować z odpowiednią siłą i skutecznością. Inne będą miały nieodpowiedni (za niski) poziom tej gotowości i wcześniej będą musiały go podnieść. Znalazło to potwierdzenie w wynikach badania polskich przedsiębiorstw zmagających się z kryzysem (Andruszkiewicz, 2007, s. 153–219).

Podjęcie decyzji o działaniu, a zwłaszcza wybór typu działania (strategii) w obliczu sytuacji kryzysowej związane jest z tą cechą przedsiębiorstwa, którą można określić jako „poziom gotowości do podjęcia strategicznych działań antykryzysowych”. Podstawowymi siłami (czynnikami), które wpływają na ten poziom i mogą go podnosić lub osłabiać, są:

- potencjał strategicznego działania, oraz
- potencjał strategicznej aktywności przedsiębiorstwa.

Poziomy obu potencjałów kumulują się, a ich suma (wypadkowa) warunkuje gotowość całej organizacji do podjęcia walki z kryzysem. Zbyt niski poziom jednego z potencjałów staje się hamulcem bądź całkowicie może zablokować osiągnięcie stanu gotowości i uniemożliwia tym samym uruchomienie pożądanych strategicznych działań antykryzysowych. W tym przypadku poziomy potencjału strategicznego działania lub/i aktywności powinny zostać „uzupełnione” (podniesione).

Potencjał strategicznego działania. Jest ważnym czynnikiem (siłą) kształtującym gotowość przedsiębiorstwa do działań strategicznych, a przy tym warunkującym rezultaty tych działań. Niemniej jednak należy go traktować jako siłę

o charakterze pasywnym. Potencjał strategicznego działania zależy bowiem od stanu i struktury (kombinacji) zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, w tym jego kultury organizacyjnej. Zasoby będące w dyspozycji przedsiębiorstwa mogą być zasobami widzialnymi (mają one charakter rzeczowy i znajdują wyraz w dokumentach przedsiębiorstwa) albo zasobami tzw. niewidzialnymi (czyli takie, co do których zdefiniowane są prawa własności przedsiębiorstwa, np. patenty, licencje i te, co do których praw własności nie posiada, ale są w jego dyspozycji, np. umiejętności i kompetencje pracowników, stan wiedzy o rynku). Wyposażenie przedsiębiorstwa w niezbędne zasoby stanowi dla niego ważny problem strategiczny. Zasoby przedsiębiorstwa należy wobec tego traktować jako podstawę jego efektywności i konkurencyjności⁴. Od tego, jakimi przedsiębiorstwo zasobami dysponuje, jaka jest ich struktura, z jaką efektywnością są one wykorzystywane, wreszcie jakie są możliwości ich pozyskiwania (zwłaszcza jest to istotne w sytuacji kryzysowej), zależy wybór celów strategicznych oraz zdolność skorzystania z szans, jak również zależą możliwości przeciwdziałania zagrożeniom wpływającym z otoczenia (kryzysy).

Potencjał strategicznej aktywności. Jest czynnikiem dopełniającym i wyzwalającym oraz pobudzającym do działania. Czynnikiem ten wywiera znaczący wpływ na wybór zachowań kierownictwa firmy. Jego poziom zależy od takich czynników, jak:

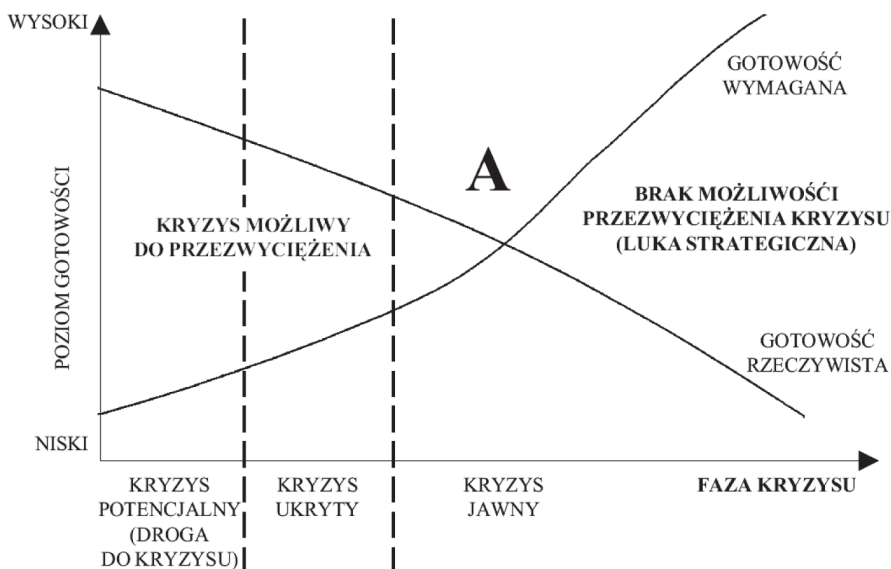
- aspiracje efektywnościowe przedsiębiorstwa (dotyczą zwłaszcza obszaru zagadnień składających się na rezultaty (wyniki) działania),
- aspiracje kulturowe (przyjęty poziom aspiracji kulturowych w przedsiębiorstwie wpływa na wybór celów, strukturę władzy i pełnione role w organizacji, system nagród),
- struktura władzy w przedsiębiorstwie (w sytuacjach kryzysowych występuje często tendencja przekazania władzy osobom (grupom) postrzeganym jako zdolne do przezwyciężenia kryzysu),
- cechy przywództwa strategicznego charakteryzujące organizację.

Poziomy tych czynników wyznaczają dla każdego przedsiębiorstwa potencjał strategicznej aktywności i zapewniają określoną siłę, z jaką inicjowane są zmiany strategiczne, a także determinują wybór celów oraz sposoby ich realizacji. Poziom powyższych czynników, co potwierdzają badania, zależy zwłaszcza od jakości kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa i jej zorientowania strategicznego.

⁴ Szerzej na temat strategicznej roli zasobów w przedsiębiorstwie zob. Godziszewski (2001, s. 65 i dalsze).

3. RZECZYWISTA A WYMAGANA GOTOWOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA DO PRZEZWYCIĘŻENIA KRYZYSU

Z dotychczasowych rozważań nasuwa się wniosek, że możliwości wychodzenia i przezwyciężania kryzysu w przedsiębiorstwie zależą z jednej strony od rzeczywistego poziomu gotowości przedsiębiorstwa do podjęcia zmagania, a z drugiej od wymaganego poziomu tej gotowości. Rozwijanie się w przedsiębiorstwie kryzysu, jego zaostrzenie się i pojawianie się negatywnych jego skutków w sumie wpływa na ciągle obniżanie się (opadanie) rzeczywistego stanu gotowości do podejmowania z nim walki. Równocześnie wraz z upływem czasu i pogłębianiem się kryzysu konieczny staje się coraz wyższy wymagany poziom gotowości przedsiębiorstwa do działań. Przełomowym momentem dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jest w tym procesie przekroczenie punktu A (zob. rys. 1). W tym momencie następuje przecięcie obu krzywych ilustrujących to zjawisko. Od momentu przekroczenia tego punktu przedsiębiorstwo zaczyna tracić możliwości samodzielnego radzenia sobie z kryzysem i bez poprawy rzeczywistego stanu gotowości staje przed realnym zagrożeniem bankructwa, upadku i wreszcie likwidacji.



Rysunek 1. Rzeczywista a wymagana gotowość przedsiębiorstwa do przezwyciężenia kryzysu

Źródło: Andruszkiewicz (2007, s. 227).

Jak widać na rysunku 1, wraz z upływem czasu i pogłębianiem się kryzysu możliwości jego pokonania stają się coraz mniejsze. Do momentu przekroczenia punktu A przedsiębiorstwo jest na tyle silne, że jego potencjał strategicznego działania i potencjał strategicznej aktywności pozwalają jeszcze na skuteczną walkę z kryzysem. Oznacza to, że wymagana gotowość przedsiębiorstwa jest ciągle niższa od gotowości rzeczywistej. Jednak po przekroczeniu punktu krytycznego wymagana gotowość gwałtownie rośnie, a przedsiębiorstwo nie posiada już odpowiedniej gotowości rzeczywistej na skuteczne stawienie czoła kryzysowi.

Należy podkreślić, że odpowiednio szybka i aktywna postawa przedsiębiorstwa, polegająca na podjęciu skutecznych decyzji strategicznych „przełamujących” kryzys, pozwala zapobiegać dalszemu jego rozwojowi i być może upadkowi przedsiębiorstwa. Takie właśnie zarządzanie odpowiada cechom aktywnego zarządzania kryzysowego. Natomiast przyjęcie przez przedsiębiorstwo postawy wyczekującej, czyli defensywnej, prowadzi do typu zarządzania kryzysowego tak zwanego reaktywnego. Tego rodzaju zachowania koncentrują się bardziej na zwalczaniu jedynie skutków kryzysu i obronie przedsiębiorstwa przed bankrutstwem oraz likwidacją (Wawrzyniak, 1999, s. 87). Postawa bierna i wyczekująca ze strony przedsiębiorstwa jest przykładem najgorszego zachowania jego kierownictwa z możliwych i prowadzi je do upadku.

4. MOŻLIWOŚCI POPRAWIANIA POZIOMU POTENCJAŁU STRATEGICZNEGO DZIAŁANIA I STRATEGICZNEJ AKTYWNOŚCI

Przyjmując, że potencjał strategicznego działania i potencjał strategicznej aktywności przedsiębiorstwa mogą przyjmować określone poziomy, z którymi wiąże się odpowiednia gotowość do przeciwdziałania stanom kryzysowym, można wskazać na cztery warianty przedsięwzięć poprawiających poziomy tych potencjałów i zachowań (rys. 2).

W sytuacji wystąpienia zbyt niskiego potencjału strategicznej aktywności przedsiębiorstwa oraz zbyt niskiego potencjału strategicznego działania wywołającego siły motywacyjne (poziomy krytyczne) przedsiębiorstwo skazane jest na bliski kres „życia”. Gotowość takiego przedsiębiorstwa do podejmowania skutecznych przeciwdziałań, w szczególności na drodze zmian strategicznych, jest zbyt niska. Taki stan będzie sprzyjał coraz większemu pogłębianiu się kryzysu w przedsiębiorstwie, na skutek czego dojdzie prawdopodobnie do jego bankrutstwa i likwidacji. Przy czym przeprowadzona umiejętnie i korzystnie likwidacja przedsiębiorstwa nie musi oznaczać katastrofalnych skutków, na przykład dla jej załogi.



Rysunek 2. Przedsięwzięcia poprawiające gotowość przedsiębiorstwa do podejmowania przeciwdziałań strategicznych w sytuacji kryzysowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Machaczka (1998, s. 17).

W przypadku zbyt niskiego potencjału strategicznego działania przedsiębiorstwa oraz odpowiednio wysokiego potencjału strategicznej aktywności, który powinien przejawiać się jako siła napędowa działań rozwojowych i wszelkich zmian strategicznych, takie przedsiębiorstwo powinno podążać ścieżką restrukturyzacji. W tym przypadku celem staje się przebudowa zasobów i/lub umiejętności przedsiębiorstwa (czyli ich restrukturyzacja), aby w ten sposób poprawić swoją gotowość do podjęcia działań i skuteczniej przetrwać kryzys. Po przeprowadzeniu udanej restrukturyzacji przedsiębiorstwo powinno możliwie najszybciej przystąpić do opracowania strategii walki z kryzysem.

Kolejnym wariantem poprawiającym gotowość przedsiębiorstwa do podejmowania przeciwdziałań strategicznych może być wprowadzenie działań mających na celu rewitalizację przedsiębiorstwa. Ich celem jest przywracanie sprawności i sił witalnych, a w efekcie poprawa jego strategicznej aktywności, która była głównym źródłem zbyt niskiej gotowości do podejmowania walki z kryzysem. Zachwianie i obniżanie się gotowości organizacji do rozwiązywania sytuacji kryzysowych wynika najczęściej w tych przypadkach np. ze zbyt niskich aspiracji naczelnego kadry zarządzającej, niskich motywacji, nieodpowiedniej struktury władzy. Potencjał strategicznej aktywności w takich przypadkach nie przystaje

do możliwości tego przedsiębiorstwa, wyznaczonych w głównej mierze przez jego zasoby i umiejętności. Podejmowane w tym przypadku działania powinny spowodować usprawnienie i zwiększenie poziomu tak zwanych „miękkich” elementów organizacji.

Przedsiębiorstwo posiadające w przypadku wystąpienia kryzysu odpowiedni poziom potencjału strategicznego działania oraz potencjału strategicznej aktywności jest od momentu wykrycia zagrożeń w stanie natychmiastowej gotowości do podejmowania skutecznych przeciwdziałań. Po szybkim rozpoznaniu przyczyn i źródeł kryzysu oraz ocenie jego ewentualnych skutków przedsiębiorstwo teoretycznie jest gotowe do opracowania skutecznej strategii zmian (strategii transformacji), by w krótkim okresie wkroczyć ponownie na ścieżkę rozwoju. Zmiany strategii mogą dotyczyć jej poszczególnych elementów, co oznacza, że będą wymagały dostosowania obecnej struktury, systemów czy ludzi.

5. PODSUMOWANIE

Strategie przedsiębiorstwa na etapie przetrwania, ratowania firmy i wychodzenia z kryzysu mają za zadanie stworzyć nowe i stabilne podstawy do budowania przyszłości. Aktywność strategiczna przedsiębiorstwa w okresie walki o przeżycie i uzdrowienie dotyczy głównie przetrwania organizacji. Najczęściej jednak ta walka nie może odbyć się bez określonych strat i negatywnych konsekwencji. Efekty działań uzdrawiających przedsiębiorstwo zależą przede wszystkim od wielu czynników, a w szczególności od zespołu zmiennych tworzących gotowość do podejmowania strategicznych działań blokujących rozwój sytuacji kryzysowych, a także od zajmowanej pozycji przedsiębiorstwa na rynku (w sektorze) przed kryzysem, od przebiegu samego kryzysu i jego cech czy bardzo często nawet od nastawienia udziałowców (i innych tzw. grup interesu) wobec trudnej sytuacji w przedsiębiorstwie.

LITERATURA

- Andruszkiewicz K. (2007), *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
- Apanowicz J. (2002), *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo UMK, Toruń.
- Czerska M. (1998), *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
- Godziszewski B. (2001), *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMK, Toruń.
- Greiner L. E. (1972), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Review”, July/August.
- Nogalski B., Marcinkiewicz H. (2004), *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków.
- Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa.

THE READINESS OF ENTERPRISE TO UNDERTAKE
STRATEGIC COUNTERACTIONS IN CRISIS SITUATION

Abstract. The paper presents the essence of enterprises' readiness to undertake strategic counteractions and its meaning in a struggle with the crisis. There has been describe the elements that are most important for this idea, that is the potential of strategic actions and the potential of enterprises' strategic activity. The author indicates that the level of this elements is fundamental to solve the crisis situation and that it determines its possible improvement.

Key words: crisis in the enterprise, the readiness to undertake strategic counteractions.

