

Beata Piasny

Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu

Corporate management in crisis

I. WSTĘP

Chociaż pojęcie „kryzys”, w odniesieniu do pojedynczej organizacji, jest różnie postrzegane, to w jednym stanowiska teoretyków i praktyków są zbieżne – kryzys jest permanentną cechą współczesnego biznesu, a zarządzanie w kryzysie staje się podstawową umiejętnością menedżerów¹. Potwierdzeniem tego niech będzie zdanie pochodzące z okładki książki P. Kotlera i J. A. Caslione pt. *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, które brzmi: „Ten świat rozciera na miazgę nieprzygotowanych, a wynagradza zapobiegliwych, czyli te dziarskie firmy, które potrafiły przewidzieć potencjalne zagrożenia i szybko na nie zareagować”.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zarządzania przedsiębiorstwem w okresie kryzysu, w szczególności wskazanie działań wspierających przedsiębiorstwo

w trudnych czasach oraz umożliwiających wykorzystanie sytuacji kryzysowej jako elementu rozwoju i budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Artykuł ma charakter przeglądowy i został oparty na analizie literatury przedmiotu oraz przemyśleniach własnych autorki.

II. KRYZYS W PRZEDSIĘBIORSTWIE – ISTOTA ZJAWISKA

W ujęciu słownikowym kryzys to moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu². Jego źródłosłów jest złożony – w języku greckim „krisis” pochodzi od „krinein” (oddzielać), „oddzielić” oznacza również łacińskie „cernere”³. Analiza znaczeń przypisywanych pojęciu „kryzys” w różnych dziedzinach pozwala zauważyć, że bywa on często łączony z szeroko pojętym rozwojem⁴. W języku chińskim kryzys zapisuje się dwoma ideogramami, z których jeden oznacza zagrożenie, a drugi okazję⁵.

¹ B. Wiczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 16.

² J. Tokarski (red.), *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 1980, s. 404.

³ B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, Warszawa 1985, s. 10.

⁴ B. Glinka, S. Gudkova, *Małe przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych*, „Problemy Zarządzania”, nr 2 (2), Warszawa 2003, s. 115.

⁵ L. Kim, *Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor*, „Organizational Science”, 1998, nr 4, s. 509.

Kryzys w odniesieniu do przedsiębiorstwa może być definiowany jako:

- proces, tj. ciąg następujących po sobie zdarzeń, obejmujący zdarzenie, które jest szokiem dla organizacji, oraz procesy poprzedzające i następujące po tym wydarzeniu⁶;
- stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji⁷;
- stan, w którym dochodzi do trwałego zachwiania równowagi ogólnej, w efekcie czego zagrożony jest byt organizacji, a potwierdzeniem tego jest jej niewypłacalność⁸;
- sytuacja bądź stan, w którym wskutek spiętrzenia się różnorodnych trudności zagrożona zostaje realizacja podstawowych funkcji i celów przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności do likwidacji zaistniałej sytuacji lub stanu⁹;
- sytuacja, która zakłóca działania systemu lub jego części, wywołuje w jego obrębie nagłą, gwałtowną zmianę (ujęcie systemowe)¹⁰.

Kryzys oznacza wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Najczęściej wnioskowanie o kryzysie następuje w efekcie analizy wskaźników finansowych przedsiębiorstwa¹¹.

Kryzys zazwyczaj nie jest przypadkowy i zanim wybuchnie, można wskazać na symptomy świadczące o możliwości jego pojawienia się. Dotyczy to zarówno samego przedsiębiorstwa, jak i gospodarek narodowych, w tym kryzysów krajowych, międzynarodowych czy globalnych. Rozpoznanie przyczyn oraz wskazanie źródeł kryzysu stanowi podstawę do rozpoczęcia procesu tzw. skutecznej naprawy przedsiębiorstwa.

Przyczyny kryzysu mogą mieć charakter zewnętrzny i być zlokalizowane w makrootoczeniu (np. kryzys makroekonomiczny, tempo wzrostu gospodarczego, polityka ekonomiczna względem przedsiębiorstw, polityka fiskalna, zmiany w regulacjach prawnych) i/lub otoczeniu konkurencyjnym (np. kondycja przedsiębiorstw współpracujących, wielkość i struktura popytu na produkty przedsiębiorstwa, siła oddziaływania dostawców i oferentów substytutów) lub stanowić konsekwencję czynników wewnętrznych (np. strategii, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania finansami przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej)¹². Według Urbanowskiej-Sojkin, kryzys wewnątrz przedsiębiorstwa najczęściej jest spowodowany brakiem równowagi pomiędzy celami a zasobami, w tym niewłaściwego postrzegania otoczenia i pozycji przedsiębiorstwa

⁶ B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, Warszawa 1985, s. 60.

⁷ S. Slatter, A. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001, s. 45.

⁸ J. Skalik, *Strategia przedsiębiorstwa w zarządzaniu kryzysowym*, Warszawa 2005, s. 77.

⁹ G. Gierszewska, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozera, A. Zelek, Szczecin 2002, s. 15.

¹⁰ P. Chmielewski, *Semantyka kryzysu*, „Problemy Zarządzania”, nr 2 (2), Warszawa 2003, s. 14.

¹¹ Według B. Nogalskiego jest to dość uproszczone podejście, ponieważ nie każde przedsiębiorstwo mające ujemny wynik finansowy jest w kryzysie. Szerzej zob. B. Nogalski, A. Szpitter, *Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Odbudowa jego wartości*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 3/2, Sopot 2009, s. 71.

¹² Szerzej zob. E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003; A. Zelek, *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozera, A. Zelek, Szczecin 2002.

w tym otoczeniu¹³. Można zatem przyjąć, iż wszystkie wewnętrzne przyczyny kryzysu są efektem błędów w procesie zarządzania lub wręcz nieumiejętnością zarządzania. Dlatego, kryzys, ujawniając wszelkie niedoskonałości menedżerów i ich rzeczywiste umiejętności może mieć konsekwencje pozytywne.

III. WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM – PRZYKŁADY ROZWIĄZAŃ W WARUNKACH KRYZYSU

W teorii i praktyce zarządzania można spotkać wiele różnych interpretacji pojęcia „zarządzanie”. Na potrzeby niniejszego artykułu przytoczę tylko niektóre z nich.

Zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny¹⁴. Sprawność oznacza robienie rzeczy we właściwy sposób, to znaczy wykonywanie zadań poprawnie, mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa (minimalne zużycie zasobów pozwalające na osiągnięcie celów organizacji). Skuteczność to robienie właściwych rzeczy, czyli wykonywanie odpowiednich zadań, które prowadzą do osiągnięcia dobrze wytyczonych celów (działanie z powodzeniem). W dobrym zarządzaniu chodzi o to by być jednocześnie

sprawnym i skutecznym, czyli efektywnym¹⁵. Z uwagi na tytuł artykułu warto przytoczyć jeszcze jedną definicję, zgodnie z którą zarządzanie to wędrówka przez chaos, której istotą jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę¹⁶. Zarządzanie to radzenie sobie z niepewnością¹⁷.

Powszechnie przytaczany w literaturze przedmiotu zestaw cech zarządzania zaproponował P. Drucker. Oto one¹⁸:

- Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi.
- Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.
- Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań.
- Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, że organizacja będzie zdolna do uczenia się.
- Zarządzanie wymaga komunikowania się.
- Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników.
- Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat, jakim jest zadowolony klient.

Realizacja procesu zarządzania sprzyjającego „efektywności organizacji” jest podstawowym zadaniem menedżerów. Jak zauważa Z. Ściborek, kryzys i szybko następujące zmiany zasad funkcjonowania przedsiębiorstw sprawiają, że coraz częściej źródłem sprawności przedsiębiorstwa staje się nie tyle umiejętność rozwiązywania problemów, ile szyb-

¹³ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań 2003, s. 22.

¹⁴ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2010, s.7.

¹⁵ Tamże, s. 33.

¹⁶ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008, s. 16.

¹⁷ B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Warszawa 2012, s. 19.

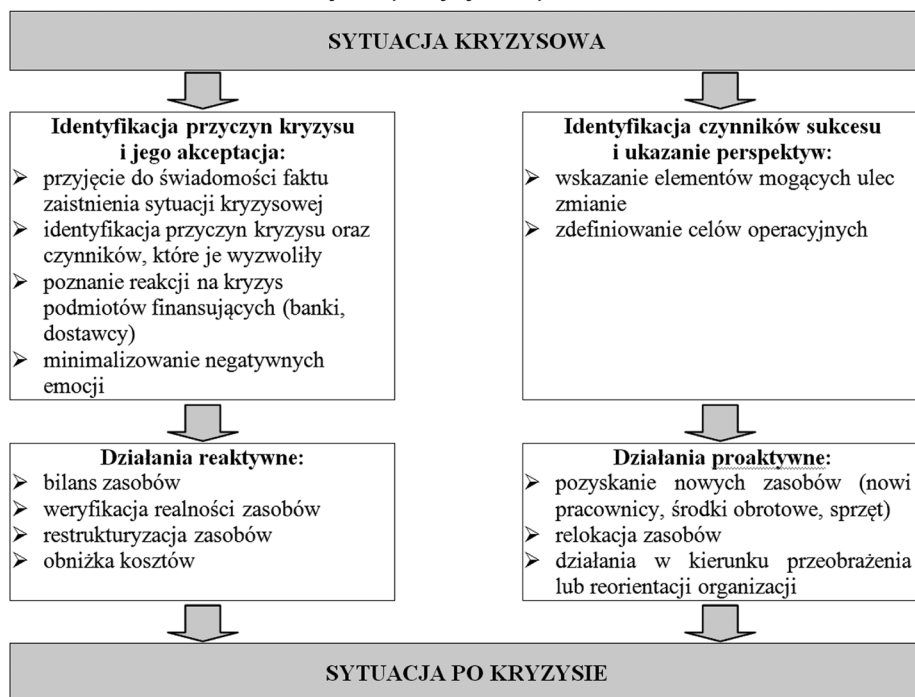
¹⁸ P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Warszawa 1996, s. 75-76.

kość ich identyfikacji, strukturyzacji, analizy i zrozumienia. Oznacza to, że konieczne staje się posiadanie wiedzy zarówno o otoczeniu firmy, które może stwarzać w przyszłości bardziej lub mniej korzystne warunki dla jej rozwoju, jak i o samych przedsiębiorstwach¹⁹. Istotne jest też, aby do zarządzania przedsiębiorstwem stosować podejście indywidualne (każdy kryzys jest inny i może być spowodowany różnymi przyczynami), korzystać z całego szeregu możliwych technik i narzędzi, aby opracować kilka planów działania i procedur antykryzysowych, odpowiednich do zaistniałej sytuacji²⁰. Należy przy tym dołożyć wszelkich starań, aby konsekwencje kryzysu

nie były przyczyną niekorzystnych zmian w przedsiębiorstwie, lecz, na ile to tylko możliwe, przyniosły pozytywne efekty.

Istotę zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie przedstawia rysunek 1. Podstawą prezentowanego modelu jest przyjęcie, iż celem zarządzania jest nie tylko zapewnienie przedsiębiorstwu przetrwania trudnej sytuacji, ale przede wszystkim stworzenie warunków do jego rozwoju po zakończeniu kryzysu. Służyć temu mają równoległe podejmowane działania reaktywne i proaktywne, które umożliwiają poprawę pozycji i potencjału konkurencyjnego firmy na poziomie operacyjnym oraz tworzą warunki do dalszego

Rysunek 1. Model zachowania w sytuacji kryzysowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Warszawa 2004, s.101.

¹⁹ Z. Ściborek, *Uwarunkowania procesu zarządzania w kryzysie*, [w:] *Finanse i zarządzanie przedsiębiorstwem w czasie kryzysu*, red. E. Orechwa-Maliszewska, J. Paszkowski, Białystok 2010, s. 23.

²⁰ W. Małecki (red.), *Globalny kryzys finansowy a polska gospodarka*, Warszawa 2009, s. 136.

rozwoju na poziomie strategicznym. Model ten pozwala na opracowanie indywidualnego, dostosowanego do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa sposobu jego uzdrowienia.

P. Kotler i J.A. Caslione uważają, że aby czerpać korzyści z nowych, ulegających turbulencjom okoliczności i minimalizować szansę zostania zaskoczonym przez kryzys, przedsiębiorstwo regularnie musi stawać się coraz bardziej czujne, wytrzymałe i prężne²¹.

W tym celu menedżerowie muszą rozwijać nowe metody działania we wszystkich kluczowych działach firmy. W tabeli 1 przedstawiona została lista działań strategicznych, która stanowi wskazówkę, gdzie i kiedy dokonywać cięć, stosować opóźnienia, przyspieszać, dodawać lub zlecać na zewnątrz. Lista działań stanowi proste i skuteczne narzędzie, które kierownikom działów pozwala przygotować się na dłuższy okres odstępstw od normalności.

Kotler i Caslione podkreślają, że poprzez odważne wdrażanie profilaktycznych działań na czas kryzysu zarządzający zabezpiecza przyszłość firmy przed coraz bardziej nieprzewidywalnymi okolicznościami. Dodatkowo przedsiębiorstwo zdobywa wiedzę i umiejętności do wypracowania kultury, w której wszyscy są bardziej dopasowani do sytuacji i dysponują metodami osiągania sukcesów w niepewnej przyszłości, zabezpieczenia działalności przed zagrożeniami

sytuacyjnymi i wykorzystywania pojawiających się szans²². Kultura taka – ich zdaniem – stanowi fundament pod trwałość działalności gospodarczej.

Interesujące spostrzeżenia, z punktu widzenia prowadzonych w artykule rozważań, poczynił A. de Geus, który prowadził badania nad długo istniejącymi firmami²³. Chciał sprawdzić, czy istnieje jakaś prawidłowość w stylach ich zarządzania. Ustalił, że umiejętność przetrwania i wychodzenia z kryzysu silniejszym wynikały z cech i priorytetów, wśród których wyróżnił²⁴:

- Wrażliwość na otaczający świat – długo-wieczne przedsiębiorstwa sprawdzają i poznają swoje otoczenie, a także umieją się do niego przystosować.
- Świadomość swojej tożsamości – są konsekwentne i mają silne poczucie tożsamości oparte na umiejętności budowy społeczności.
- Tolerancja wobec nowych pomysłów – są cierpliwe, przeważnie zdecentralizowane, decyzje zapadają na różnych szczeblach i tolerują działania na peryferiach swojej działalności podstawowej (które w przyszłości mogą stać się najważniejsze).
- Konserwatyzm finansowy – w ostrożny sposób zarządzają swoimi pieniędzmi, które wykorzystują do napędzania wzrostu i realizacji szans.

²¹ „Czujność oznacza umiejętność szybkiego reagowania na bodźce z otoczenia. Wytrzymałość to umiejętność przetrwania stresów, nacisków i zmian pojawiających się w procedurach działania oraz sytuacji zewnętrznej. To umiejętność radzenia sobie z odstępstwami (czasami nieprzewidywalnymi) od zwyczajnego toku działania przy minimalnym poziomie szkód, przeróbek i utraty funkcjonalności. Prężność (sprężystość) – umiejętność powrotu do oryginalnego kształtu po zgięciu, zgnieciu albo rozciągnięciu. W biznesie dotyczy odzyskania formy i powrotu do skuteczności”. P. Kotler, J. A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Warszawa 2009, s. 116-117.

²² Tamże, s. 146.

²³ Szerzej zob., A. de Geus, *The Living Company*, Longview Publishing Limited 2002.

²⁴ P. Kotler, J. A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Warszawa 2009, s. 189-191.

Tabela 1. Lista strategicznych działań w okresie chaosu różnych działów przedsiębiorstwa

Ograniczanie/rezygnacja	Zlecanie na zewnątrz	Przyspieszenie/wzmocnienie
Działy finansowe i informatyki		
➤ Nowe relacje finansowe (chyba, że aktualne są niewygodne; wtedy trzeba starannie poszukać nowych) ➤ Wypuszczanie nowych akcji ➤ Inwestycje w infrastrukturę i wydatki na sprzęt ➤ Podwyższanie ceny ➤ Preferencyjne warunki dla niektórych klientów ➤ Dywidendy ➤ Wykup akcji ➤ Działalność niedochodowa ➤ Wykorzystywanie debetów (banki mogą ściągać je bezpośrednio z rachunku) ➤ Automatyczne ciecia kosztów „jak leci” ➤ Zwolnienia i odsyłanie na urlop ważnych pracowników ➤ Płacenie składek na nieobowiązkowe ubezpieczenia emerytalne ➤ Stosunek zadłużenia do majątku w porównaniu z konkurentami	➤ Wszystkie lub jak najwięcej działań obsługowych nienależących do podstawowej działalności ➤ Cała lub jak największa część obsługi informatycznej ➤ Cała lub jak największa część obsługi kadr (płace, szkolenia, ubezpieczenia)	➤ Nowe systemy sprawozdawczości z zarządzania, które dostarczają decydom bieżących informacji o najwyższym poziomie jakości ➤ Nowe technologie poprawiające wydajność i komunikację ➤ Procedury kontroli wydatków ➤ Rabaty za przedpłaty i za zamówienia hurtowe ➤ Konsolidacja wydatków na działalność administracyjną i wspierającą, która jeszcze nie została zlecona na zewnątrz ➤ Negocjowanie lepszych warunków z dostawcami profesjonalnych usług ➤ Pokazywanie się na telekonferencjach i teleprezentacjach w całej firmie i wśród wszystkich interesariuszy ➤ Wykorzystywanie krótkoterminowych kredytów ➤ Osobiste wizyty we wszystkich oddziałach firmy w towarzystwie wszystkich najważniejszych przedstawicieli personelu ➤ Wzrost za pośrednictwem przejęć przy niskim stosunku ceny do wartości ➤ Wszelkie reorganizacje prowadzące do zwiększenia wydajności
Działy produkcyjno-operacyjne		
➤ Projekty związane z poprawą jakości wymagające wydatków kapitałowych (z wyjątkiem sytuacji, kiedy firma dysponuje wysokimi zasobami gotówkowymi i projektów o wysokim zwrocie z inwestycji) ➤ Nawiązywanie relacji z nowymi dostawcami. Lepiej starać się o jak najwydajniejszą współpracę z aktualnymi ➤ Niekonieczne etapy procesu produkcji (np. dodatkowe pakowanie, malowanie, wyposażanie) ➤ Harmonogramy dostaw ➤ Zapasy (tylko do poziomu, aby nie pogorszyć obsługi najważniejszych klientów) ➤ Nowe produkty i udoskonalenia produktów oraz usług drugoplanowych	➤ Prace projektowe i inżynierskie, od których nie zależy przewaga konkurencyjna ➤ Produkcja wymagająca nowych technologii lub nowego sprzętu ➤ Produkcja niskiej wartości ➤ Zarządzanie logistyką i łańcuchem dostaw	➤ Zachęty dla tych, którzy dostrzegają szansę wprowadzenia znacznych oszczędności ➤ Premie za podwyższenie wydajności ➤ Wymiana umiejętności w celu podwyższenia elastyczności operacyjnej ➤ Współpraca między jednostkami ➤ Inwestycje w technologie poprawiające komunikację i pozyskiwanie klientów ➤ Racjonalne zarządzanie zapasami ➤ Stosowanie nadgodzin aż do momentu, kiedy będzie trzeba zatrudnić kogoś nowego ➤ Precyzja prognoz produkcyjnych ➤ Obrót towarem

Działy zaopatrzenia		
➤ Wymagające wydatków kapitałowych projekty związane z poprawą jakości (z wyjątkiem sytuacji kiedy firma dysponuje wysokimi zasobami gotówkowymi i projektami o wysokim zwrocie z inwestycji) ➤ Nowe relacje z dostawcami. Zamiast tego wypracowywanie stosownych relacji z obecnymi ➤ Kontrakty z dostawcami niekluczowymi	➤ Prace projektowe i inżynieryjne, od których nie zależy przewaga konkurencyjna ➤ Produkcja wymagająca nowych technologii lub nowego sprzętu	➤ Znajomość ze wszystkimi kluczowymi dostawcami ➤ Poprawa relacji z kluczowymi dostawcami ➤ Komunikacja z kluczowymi dostawcami ➤ Wspólne audyty z dostawcami ➤ Zachęty dla tych, którzy dostrzegą szansę wprowadzenia znacznych oszczędności, poprawy wydajności albo powiększenia wpływów ➤ Wymiana umiejętności w celu podwyższenia elastyczności operacyjnej ➤ Szkolenia personelu zaopatrzeniowego ➤ Dopasowywanie się do sporządzanych w firmach list preferowanych zakupów ➤ Umowy z zabezpieczeniem ceny
Działy kadr		
➤ Wszystkie podwyżki płac ➤ Poszerzanie powierzchni biurowej ➤ Walne zebrania firmowe, konwenty ➤ Promocje ➤ Zwalnianie ważnych pracowników	➤ Zarządzanie płacami ➤ Zarządzanie ubezpieczeniami ➤ Zarządzanie odprawami ➤ Zarządzanie świadczeniami ➤ Planowanie zebrań ➤ Szkolenia	➤ Ogólnofirmowa komunikacja pomagająca utrzymać poziom morale ➤ System premii i wynagrodzeń oparty na wynikach ➤ Systemy monitorowania i pomiaru wyników ➤ Szkolenie wszystkich, łącznie z zarządzającymi ➤ Wykorzystywanie państwowych i samorządowych programów szkoleniowych, w tym szkoleń realizowanych w ramach projektów finansowanych lub współfinansowanych przez UE ➤ Zatrudnianie szkoleniowców z zewnątrz ➤ Wylanianie i zatrzymywanie utalentowanych osób ➤ Rekrutacja (wybiórcza)
Działy marketingu		
➤ Nieskuteczne programy marketingowe ➤ Nieskuteczne działania reklamowe ➤ Słabe produkty i usługi ➤ Plany przeceny podstawowych marek ➤ Reklama i promocja marginalnych produktów	➤ Usługi wsparcia marketingowego ➤ Usługi wsparcia promocji	➤ Zwiększenie budżetu na marketing ➤ Zwiększenie budżetu na badania rynkowe ➤ Zwiększenie budżetu na ustalanie cen ➤ Zwiększenie budżetu na promocje ➤ Koncentracja na podstawowych segmentach klienckich ➤ Poszerzanie rynkowych udziałów w podstawowych segmentach ➤ Wprowadzanie nowych, wysoce innowacyjnych produktów i usług ➤ Indywidualizowana komunikacja z kluczowymi klientami ➤ Komunikacja marketingowa z dystrybutorami ➤ Komunikacja marketingowa ze wszystkimi interesariuszami

Działy sprzedaży		
➤ Podwyższanie liczebności personelu ➤ Udział w pokazach i innych przedsięwzięciach, które nie wiążą się bezpośrednio ze sprzedażą ➤ Stałe wynagrodzenie	➤ Sprzedaż klientom innym niż z podstawowego segmentu ➤ Obsługa klienta spoza podstawowego segmentu ➤ Wezwania do naprawy ➤ Realizacja zobowiązań gwarancyjnych ➤ Działania związane z rozwijaniem działalności pobocznej	➤ Znajomość i porozumienie ze wszystkimi kluczowymi dystrybutorami ➤ Rozwijanie nowych kanałów dystrybucji ➤ Zdobywanie informacji o konkurencji ➤ Promowanie lojalności klienckiej ➤ Sprzedaż wiązana i tzw. <i>upselling</i> ➤ Dokładne prognozy handlowe ➤ Kontakty z klientami (spotkania, komunikacja) ➤ Komunikacja i kontakty z zespołami handlowców ➤ Umiejętności handlowe, negocjacyjne, znajomość produktu

Źródło tabeli 1: P. Kotler, J. A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Warszawa 2009, s. 123, 132, 138, 143, 161, 171.

Warunkiem koniecznym do przetrwania kryzysu i w dłuższym horyzoncie czasowym do uzyskania korzystnej pozycji w gospodarce światowej jest – zdaniem wielu autorów – innowacyjność. Innowacje są najlepszym sposobem na usprawnienie działania i zmniejszenie kosztów, jednocześnie mogą stać się czynnikiem napędzającym rozwój. Przedsiębiorstwa innowacyjne częściej odnoszą sukcesy, lepiej rozumieją relacje z otoczeniem i szybciej odkrywają konfiguracje najlepiej pasujące do otoczenia²⁵, co w kontekście poruszanej w artykule problematyki, wydaje się mieć znacznie fundamentalne.

IV. ZAKOŃCZENIE

Procesy globalizacyjne wraz z kryzysem wprowadziły nowe uwarunkowania i wymagania wobec zarządzania, wymuszając konieczność ustawicznego dostosowywania się do coraz bardziej zmieniającego się i coraz bardziej złożonego otoczenia. Wła-

ściwe zachowanie się przedsiębiorstwa wobec otoczenia wymaga analizy umożliwiającej zrozumienie natury, istoty i charakteru zjawisk i procesów w nim zachodzących, zidentyfikowania przyszłych szans i zagrożeń, a także poznania jego struktury²⁶. Ważne jest, aby analizować wszelakie wydarzenia mające miejsce w bliskim i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa i podejmować działania eliminujące ewentualne zaskoczenie, dokonywać szeregu koniecznych przekształceń. Ponadto, istotne jest, aby te przekształcenia (zmiany) następowały szybciej niż u konkurencji. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy na czele przedsiębiorstw będą stały osoby zorientowane na przyszłość, które cechuje samodzielność, twórcze myślenie, niezależność i gotowość do podejmowania ryzyka, potrafiące stosować coraz bardziej wyrafinowane narzędzia zarządzania oraz zarządzać wiedzą – potencjałem intelektualnym firmy²⁷.

²⁵ C. B. Dobni, *The Innovation Blueprint*, „Business Horizons”, no. 49, s. 329.

²⁶ J. Klimek, *A co z naszą przedsiębiorczością?*, Toruń 2005, s. 79.

²⁷ Z. Ściborek, *Uwarunkowania procesu zarządzania w kryzysie*, [w:] *Finanse i zarządzanie przedsiębiorstwem w czasie kryzysu*, red. E. Orehwa-Maliszewska, J. Paszkowski, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2010, s. 17.

STRESZCZENIE

Procesy globalizacyjne wraz z kryzysem wprowadziły nowe uwarunkowania i wymagania wobec zarządzania, wymuszając konieczność ustawicznego dostosowywania się do coraz bardziej zmieniającego się i coraz bardziej złożonego otoczenia. Kryzys gospodarczy zawsze oznacza to samo: gwałtowne załamanie gospodarcze. Kryzys generuje poważne zagrożenia, ale równocześnie, wymuszając zmiany w otoczeniu i przekształcenia wewnątrz przedsiębiorstwa, stwarza nowe możliwości rozwojowe.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zarządzania przedsiębiorstwem w okresie kryzysu, w szczególności wskazanie działań wspierających przedsiębiorstwo w trudnych czasach oraz umożliwiających wykorzystanie sytuacji kryzysowej jako elementu rozwoju i budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Artykuł ma charakter przeglądowy i został oparty na analizie literatury przedmiotu oraz przemyśleniach własnych autorki.

SŁOWA KLUCZOWE

Przedsiębiorstwo, kryzys, zarządzanie.

SUMMARY

Globalisation processes and the crisis introduced new conditions and requirements for management, imposing the necessity of continuing adaptation to the ever changing and complex environment. The economic crisis always means the same: dramatic economic collapse. The crisis generates serious threats but, simultaneously, by enforcing changes in the environment and transformations inside a company, creates new opportunities for development.

The purpose of the article is to present the possibilities of managing a company during the crisis and, particularly, indicate actions to support a company in difficult times and enable the company to make the most of the crisis situation as an element of developing and building the competitiveness of the company. The article is a review based on the analysis of the subject literature and the Author's own reflections.

KEY WORDS

Enterprise, crisis, management.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

- J.L. Bednarczyk, S.I. Bukowski, J. Misal, *Współczesny kryzys gospodarczy*, Cedewu, Warszawa 2009.
- P. Chmielewski, *Semantyka kryzysu*, „Problemy Zarządzania”, Wydział Zarządzania UW, nr 2 (2), Warszawa 2003.
- C.B. Dobni, *The Innovation Blueprint*, „Business Horizons”, no. 49.
- P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- G. Gierszewska, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozera, A. Zelek, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
- B. Glinka, S. Gudkova, *Małe przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych*, „Problemy Zarządzania”, Wydział Zarządzania UW, nr 2 (2), Warszawa 2003.
- B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2012.
- R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- J.T. Hryniewicz, *Nowa gospodarka w progu nowego kryzysu*, „Przegląd organizacji”, nr 12, 2008.

- L. Kim, *Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor*, "Organizational Science", 1998, nr 4.
- J. Klimek, *A co z naszą przedsiębiorczością?*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.
- P. Kotler, *Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
- P. Kotler, J. A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- NBP, *Polska wobec światowego kryzysu gospodarczego*, Warszawa 2009.
- B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
- B. Nogalski, A. Szpitter, *Model biznesu przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Odbudowa jego wartości*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 3/2, Sopot 2009.
- P. Opala, K. Rybiński, *Recesja puka do drzwi, ale kiedy się skończy*, „Gazeta Prawna”, 5 stycznia 2009.
- B. Siuta-Tokarska, *Zarządzanie organizacją w czasie kryzysu – badania empiryczne przedsiębiorstw w Polsce w dobie globalnego kryzysu ekonomicznego z początku XXI wieku*, „Problemy zarządzania”, Wydział Zarządzania UW, vol. 9, nr 1 (31), Warszawa 2011.
- J. Skalik, *Strategia przedsiębiorstwa w zarządzaniu kryzysowym*, Difin, Warszawa 2005.
- S. Slatter, A. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Z. Ściborek, *Uwarunkowania procesu zarządzania w kryzysie*, [w:] *Finanse i zarządzanie przedsiębiorstwem w czasie kryzysu*, red. E. Orechwa-Maliszewska, J. Paszkowski, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2010.
- J. Tokarski (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
- B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
- B. Wiczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Cedewu, Warszawa 2009.
- A. Zelek, *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozera, A. Zelek, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
- A. Żołąnierski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii i Eksploatacji – PIB, Radom 2009.
- W. Małecki (red.), *Globalny kryzys finansowy a polska gospodarka*, Vizja Press&it, Warszawa 2009.

NOTA O AUTORZE

dr Beata Piasny, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Zamiejscowy Prawa i Nauk o Społeczeństwie w Stalowej Woli, Instytut Prawa i Ekonomii.