

Brygida GRZEGANEK-WIĘCEK
Dariusz WIĘCEK
Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach

Identyfikacja zagrożeń kryzysowych w przedsiębiorstwach oraz czynniki ich łagodzenia

Nie wszystko co uświadomione może być zmienione,
ale nic co nie uświadomione nie może być zmienione.

James Baldwin

Wstęp

Jak wynika z doświadczeń gospodarczych ostatnich dwóch lat, polskie firmy są również narażone i podatne na wszelkie wpływy kryzysów ekonomiczno-finansowych. Silne związki łączące naszą gospodarkę i krajowy sektor finansowy z globalnym rynkiem powodują, że światowe zawirowania przekładają się bezpośrednio na sytuację polskich przedsiębiorstw. W związku z tym ich potencjał strategiczny jest nadal niepewny i zmienny. Argumentem przemawiającym za podjęciem badań nad problematyką zarządzania w warunkach kryzysu jest możliwość identyfikacji zagrożeń wynikających z kryzysu i czynników jego łagodzenia. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach dekonunktury nie jest łatwe, przede wszystkim w warunkach, w których firmie nie udało się wprowadzić dostatecznie wcześniej odpowiednich programów naprawczych, specjalnych regulacji i sposobów postępowania, szczególnie w odniesieniu do instrumentów finansowych i obszaru działalności operacyjnej. Pomocne może okazać się zidentyfikowanie podstawowych czynników wyjścia z kryzysu, polegających na:

- właściwym zarządzaniu kryzysem, które między innymi powinno być oparte na systemie wczesnego ostrzegania i szybkiego reagowania, pozwalającego na identyfikację zagrożeń kryzysowych w możliwie najkrótszym terminie i weryfikację czynników ich łagodzenia.

— znalezieniu takich rozwiązań, które łagodziłyby ujawniony w przedsiębiorstwach kryzys w działalności operacyjnej, równocześnie pozwalając osiągnąć w przyszłości rozwój i przewagę konkurencyjną na rynku.

Zaznaczyć jednak należy, że nie ma uniwersalnych rozwiązań dla wszystkich przedsiębiorstw dotkniętych kryzysem. Każda firma musi sama znaleźć właściwą drogę do przetrwania tego trudnego okresu. Badania naukowe mogą jedynie wspomóc firmy w znalezieniu właściwych rozwiązań i we wskazaniu źródeł i przykładów, które mogą być pomocne w konkretnym działaniu. Jak wynika z wielu obserwacji, polskie przedsiębiorstwa poszukują wzorców zarządzania antykryzysowego innych niż te, jakie dotychczas stosowano w krajach gospodarczo rozwiniętych (które również zostały dotknięte globalnym kryzysem). Charakter i rozmiary kryzysu każdego przedsiębiorstwa są odmienne, uzależnione od wielu zmiennych zewnętrznych (koniunktura makroekonomiczna, koniunktura w sektorze) i wewnętrznych (rodzaj działalności, branża, wiek firmy, forma organizacyjno-prawna oraz struktura własnościowa kapitału).

Szczególą wrażliwość na recesję gospodarczą wykazują firmy z sektorów, które charakteryzują się wysoką kapitałochłonnością i dużymi potrzebami inwestycyjnymi. Często kadra kierownicza tych przedsiębiorstw ma problemy z antycypacją kryzysu i realną oceną jego przyczyn, źródeł i skutków.

Jak wynika z wielu badań, ważnym źródłem eskalacji kryzysów w firmach jest niewłaściwy dobór liderów i przywódców zarządzających firmami w warunkach kryzysu, zaś błędne i nieskuteczne zarządzanie często powodowane jest brakiem działań przedsiębiorczych i rozwiązań innowacyjnych inspirujących konkurencyjność firm w ramach UE i na rynkach globalnych.

2. Identyfikacja zagrożeń kryzysowych w przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwa pogrążone w kryzysie bardzo często nie posiadają umiejętności w zakresie jego zwalczania, ponieważ kadry menedżerskie nie są dostatecznie przygotowane do podejmowania racjonalnych decyzji w warunkach kryzysu. W praktyce ostatniego okresu zaobserwowano, że kryzys w przedsiębiorstwach ma charakter wielowymiarowy, objawiający się jednocześnie lub sekwencyjnie w większości funkcji organizacji, które wymagają podjęcia kompleksowych programów interwencyjnych. W skutek wielu obserwacji praktyki gospodarczej stwierdzono, że efektywność programów naprawczych jest często niezadowalająca, co przyczynia się do opóźnienia fazy ożywienia gospodarczego, tak w skali mikroekonomicznej, jak i makroekonomicznej.

Czynnikiem stabilizującym działania wielu firm i większych systemów w warunkach nasilającej się niepewności może być przywództwo. Im więcej niepewności w otoczeniu i wewnątrz firmy, tym więcej elastyczności i kompromisów wymaga proces podejmowania decyzji. Wynika to z nieprzewidywalności sytu-

acji, w których przychodzi działać, oraz z tempa zmian. Te właśnie kompromisy leżą u podstaw kryzysu dotyczącego szczególnie przywództwa. Można je zidentyfikować i opisać w następujący sposób:

- W warunkach kryzysu i zmienności otoczenia niemożliwe okazuje się osiągnięcie sprzecznych na pozór celów, takich jak np. zadowolenie klientów, systematyczny rozwój pracowników, odpowiedzialność społeczna, a nawet maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Nietrudno zauważyć, że jedne z tych celów są osiągane kosztem innych, nieuchronne są zahamowania, przewartościowania, poświęcenie czegoś dla czegoś. A przecież te cele legitymizują przedsiębiorstwo w opinii społecznej, wobec inwestorów, akcjonariuszy, pracowników, a tym samym uzasadniają korzyści i przywileje dla kadry kierowniczej.
- Nieuchronne staje się również często poszukiwanie akceptacji poprzez manipulowanie informacjami, upiększanie danych, a nawet kreatywną księgowość. Media poszukują takich atrakcji, demaskując coraz bardziej agresywnie liderów takich firm. Zdarza się również, że w sytuacji kryzysowej liderzy i menedżerowie dbają bardziej o własne sukcesy, często nawet kosztem firmy, aby tylko nie utracić stanowiska. W niepewnym otoczeniu tendencja ta staje się coraz silniejsza i coraz bardziej widoczna, ponieważ wobec perspektywy zmian, załamań i kryzysów, własne interesy należy zabezpieczyć szybko i skutecznie.
- W zarządzaniu odnotowuje się coraz częściej koniec wieku charyzmy, ideologii i wielkich wizji uzasadniających różnego rodzaju „poświęcenia”. Jednoznaczne nastawienie wielu przedsiębiorstw na krótkotrwałe efekty zostało w części narzucone przez tempo zmian, narastającą niepewność i kryzys gospodarczy, w części zaś jest wynikiem oportunistycznego i braku nowej koncepcji przywództwa. Z jednej strony, kryzys przywództwa polega więc na swego rodzaju wewnętrznej sprzeczności, niepewność wymusza, a zarazem kształtuje przywództwo zorientowane na działanie w krótkim okresie i łatwo podlegające delegitymizacji, z drugiej zaś, ten właśnie styl przywództwa unieumożliwia gruntowną przebudowę firmy, konieczną w warunkach kryzysu i niepewności. Narastająca fala kryzysu i niepewności uderza więc w nieprzygotowane do działania w warunkach kryzysu firmy, szczególnie w te pozbawione silnego i mądrego przywództwa (kierownictwa).
- Stabilna i rzetelna wiedza, którą powinni dysponować przywódcy i menedżerowie, ułatwia stabilizację firm nawet w okresach burzliwych przemian. Wiedza sprzyja racjonalności i przewidywalności zachowań, ograniczając tym samym nadmierne amplitudy wahań w działalności firm i ich załóg. Musi to być jednak wiedza adekwatna do czasu przemian, czyli taka, która umożliwia wyjaśnienie i zrozumienie mechanizmu kryzysu, z którego należy wyciągnąć wnioski, pozwalające nawet w tym okresie przygotować się do działania w lepszej przyszłości.

3. Zarządzanie podmiotami gospodarczymi w warunkach kryzysu

U podłoża wielu kryzysów i niepowodzeń, groźnych dla milionów ludzi na całym świecie (a taki jest zasięg ostatniego kryzysu ekonomiczno-finansowego) i zagrażających równowadze gospodarczej i społeczno-politycznej w skali krajów, regionów a nawet globu, leżą często banalne błędy w zarządzaniu szeroko pojętymi podmiotami gospodarczymi. Wiele ośrodków naukowych na świecie dokonało prób zidentyfikowania błędów w procesie zarządzania instytucjami i organizacjami gospodarczymi. Oto kilka z nich:

- brak koncentracji na rentownych, nowoczesnych i atrakcyjnych dla klienta produktach oraz na najważniejszych kompetencjach firmy,
- rozproszenie sił i środków na wiele dziedzin w poszukiwaniu szybkiego zwrotu kapitału,
- konfliktowe stosunki z pracownikami, co utrudnia porozumienie w wielu sprawach,
- realizowanie strategii przyjętych w warunkach, które się dawno zmieniły, brak szybkich i elastycznych dostosowań do zmian, niechęć do przyznawania się do błędów,
- utrudnione współdziałanie niższych szczebli w postępowaniu zgodnym z założeniami przyjętymi przez naczelne kierownictwo firmy, nieudolna i niestannaranna realizacja nawet właściwych strategii,
- nieumiejętne zarządzanie ryzykiem związanym z operacjami finansowymi, ryzykiem kursowym itd.

Wobec olbrzymiego i narastającego wzajemnego uzależnienia od siebie przedsiębiorstw, szczególnie w okresie dekoniunktury, niemal każdy lider (przywódca) czy menedżer musi zadać sobie pytanie: kiedy? dlaczego? i w jaki sposób? on sam i jego firma oraz każdy z partnerów biznesowych zaczną „dryingować” w niepewnym otoczeniu, czyli tracić walory sprawności i efektywności działania, oraz jakie zastosować rozwiązania, aby firma ten trudny okres przetrwała.

Kryzys jako zjawisko w skali makroekonomicznej stanowi fazę cyklu koniunkturalnego i przez teoretyków jest traktowany jako nieunikniony efekt zmienności tempa wzrostu gospodarczego.

Z kolei cykl gospodarczy (koniunkturalny) polega na powracających, nieregularnych wahanach tempa wzrostu gospodarczego, mierzonego głównymi wskaźnikami makroekonomicznymi. Cykl rozpoczyna się zazwyczaj spadkiem aktywności gospodarczej, określanym jako recesja. W tej sytuacji kluczowym zadaniem kadry kierowniczej i jej liderów jest minimalizowanie zagrożeń przez systematyczną i profesjonalną ocenę kondycji ekonomicznej firmy, której celem jest bieżące i szybkie reagowanie na niepokojące zjawiska. Nie chodzi tu bynajmniej o wyizolowaną analizę standingu finansowego, chodzi o podejście interdyscyplinarne i wieloaspektowe. Wymóg ten wynika bezpośrednio z koniecz-

ności uwzględnienia w działalności gospodarczej, możliwie dużego zakresu ryzyka ekonomicznego. Ogólna kondycja ekonomiczna firmy jest bowiem funkcją ryzyka różnego rodzaju. W grupie zidentyfikowanych zagrożeń o charakterze zewnętrznym wymienić należy:

- ryzyko inflacji i różnice kursowe,
- ryzyko koniunktury makroekonomicznej,
- ryzyko rynków kapitałowych,
- ryzyko spadku popytu na rynkach światowych.

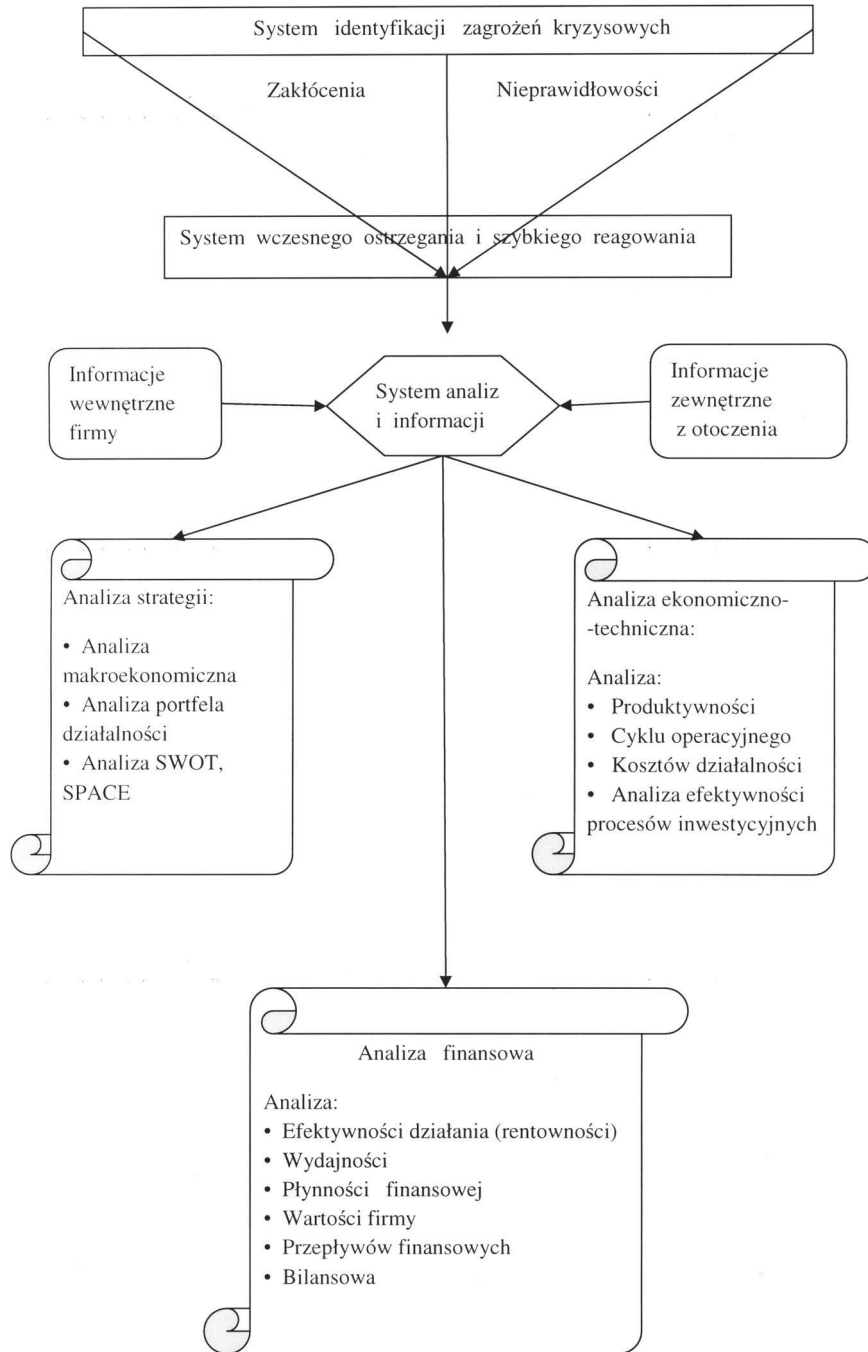
Z kolei w grupie zagrożeń wewnętrznych najistotniejsze dla kondycji firmy są:

- ryzyko dźwigni finansowej,
- ryzyko dźwigni operacyjnej,
- ryzyko braku płynności,
- ryzyko utraty pozycji konkurencyjnej na rynku.

W celu zminimalizowania skutków ryzyka należy w ramach procedur zarządzania uruchomić system wczesnego ostrzegania opartego na zintegrowanej, wieloaspektowej, analizie sytuacji. W praktyce jednak trudno jest o sprawny i efektywny system informacji, dominują wciąż jeszcze poszczególne analizy, które stanowią odrębne komponenty systemu informacji.

Tymczasem w procesie identyfikacji zagrożeń kryzysowych ważne znaczenie odgrywa kompozycja informacji strategicznej, jej zakres, struktura, aktualność i stopień przetworzenia. Ważna jest również cykliczność pozyskiwania i odnawialność informacji strategicznych. Spełnienie powyższych wymogów może gwarantować spójność i efektywność systemu informacji, stanowiącego podstawę dla systemu wczesnego ostrzegania przed sytuacjami kryzysowymi.

Operując zakresem specjalistycznych analiz stosowanych w praktyce zarządzania, wydaje się, że system informacji wczesnego ostrzegania przed kryzysami może stanowić kompozycję tradycyjnych ogniw analiz działalności gospodarczej, do których można zaliczyć: analizę strategiczną, elementy analizy techniczno-ekonomicznej, elementy analizy finansowej. Tak skonstruowaną strukturę prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Diagnostyka objawów kryzysu w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

4. Koncepcja zarządzania strategicznego w warunkach dekonstrukcji i niepewności

Nawet potoczna obserwacja procesów zarządzania wyraźnie wskazuje na to, że wszystkie trzy założenia trafnie identyfikowane przez Mintzberga¹ nie odpowiadają rzeczywistości, w miarę narastania niepewności w otoczeniu i wewnątrz firmy. Szczególnie odległe od rzeczywistości jest założenie predeterminacji (które wg Mintzberga oznacza, że z dużą dozą pewności można przewidzieć te stany, w których strategie są realizowane jako stabilne). Zarówno otoczenie, jak i wewnątrz firmy staje się coraz bardziej nieprzewidywalne. Ilustruje to rys. 2.

Poczucie bezpieczeństwa	Początek niepokoju	Porażka	Kryzys
Wynik działalności stabilny	Pojawiają się trudności w działalności operacyjnej	Kłopoty finansowe na rynkach zbytu (organizacyjno-zarządcze) Firma jeszcze działa	Kontrola firmy w rękach wierzycieli Upadłość firmy
Sytuacja stabilna		Trudności finansowe	Utrata płynności
Okres I		Sytuacja trudna	
		Okres II	▶ Porażka
			Okres III

Rys. 2. Identyfikacja sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

W warunkach niepewności wywoływanej najczęściej kryzysem formułowane strategie mogą bardzo poważnie różnić się od sytuacji firmy w momencie ich realizacji. Powoduje to poważne komplikacje i dodatkowe koszty związane z korektami strategii. W tym przypadku pojęcie korekt należy rozumieć bardzo szeroko: jako koszty społeczne i finansowe. Założenie, że możliwa jest kwantyfikacja (parametryzacja) podstawowych problemów i zachowań firmy, jest, z jednej strony, bardzo nierealistyczne, z drugiej, bardziej złudne i pociągające. Z założeniem kwantyfikacji wiąże się założenie formalizacji. Obejmuje ono także przekonanie o „bezosobowości” procesów formułowania strategii oraz możliwości oderwania ich od konkretnego kontekstu społecznego. Obserwacja wielu przedsiębiorstw pozwala na sformułowanie tezy, że wiele firm jest często polem gry prywatnych (nieformalnych) sił i interesów, zasadniczo sprzecznych z wymogami ich przetrwania i rozwoju. Formułowane zaś w takich warunkach strategie są często podstawą sukcesu i korzyści tylko wybranych grup lub osób, które forsują ich realizację dla osiągnięcia własnych korzyści (a niekoniecznie firmy).

¹ H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, wyd. TheFree Press, New York 1994.

Możliwa jest również sytuacja odwrotna, kiedy – niezależnie od swoich potencjalnych walorów z punktu widzenia sprawności i efektywności zarządzania firmami – realizacje takich strategii są często przedmiotem mniej lub bardziej otwartego „sabotażu” i ataku ze strony grup pracowniczych i ich przedstawicieli, ponieważ zagrażają ich interesom. Objawia się to szczególnie ostro w warunkach dekonunktury, potęgując zjawisko niepewności w wewnętrznych mechanizmach działania firmy, w których najczęściej zresztą obie te sytuacje występują jednocześnie, gdyż to, co jest szansą dla jednych, najczęściej jest zagrożeniem dla innych.

Strategie w ujęciu „klasycznym” w wielu firmach pojmowane są raczej jako kolejne źródło problemów, z którymi firmy muszą się uporać w okresie dekonunktury, poszukując rozwiązań adekwatnych do sytuacji, skali, zasięgu i stopnia skomplikowania, w których strategie te są realizowane. Zjawisko to nasila się w miarę kryzysu i niepewności w otoczeniu biznesu.

W teorii i praktyce zarządzania strategicznego nie istnieją metody diagnozowania przeznaczone dla celowej identyfikacji zjawisk kryzysowych. Niemniej jednak uznać należy, że standardowe techniki analizy strategicznej znajdują bardzo szerokie zastosowanie w identyfikacji zagrożeń kryzysowych. W swojej istocie metodologia analizy strategicznej skoncentrowana jest na wykrywaniu szans i zagrożeń, zarówno na zewnątrz firmy, jak i w jej wnętrzu. Jednocześnie zauważyć należy, że wszelkie objawy kryzysu o charakterze strategicznym mają prawdopodobnie charakter zdarzeń pierwotnych, determinujących kondycję ekonomiczną firmy w okresie wzrostu gospodarczego. Kryzys wewnątrz firmy, potęgowany ogólnoswiatowym kryzysem ekonomiczno-finansowym, oznacza następstwo błędów popełnianych w zarządzaniu przedsiębiorstwami wobec pojawiających się na zewnątrz lub wewnątrz zakłóceń w ich rozwoju. W tym sensie kryzys jest wypadkową pozycji firmy wyznaczoną przez sytuację wewnętrzną i stan otoczenia firmy. Według tej koncepcji, kryzys przedsiębiorstwa może mieć charakter długotrwałej patologii, wynikającej z niedostosowania strategii rozwoju do aktualnych warunków rynkowych lub wręcz do nieoczekiwanych zmian społeczno-gospodarczych.

5. Czynniki łagodzenia kryzysu gospodarczego w przedsiębiorstwach

W okresie kryzysu i niepewności oraz zmienności otoczenia niezmiernie istotne jest wczesne podejmowanie trudnych decyzji. Po wielu obserwacjach działania przedsiębiorstw w okresie dekonunktury i ich reakcji na tą sytuację, autorzy proponują kilka wskazówek, które mogą ewentualnie pomóc lepiej skoncentrować się kierownictwu i liderom na kluczowych czynnikach kreowania wartości i identyfikowania zasadniczych obszarów ryzyka w działalności

firm. Wiadomo, że przyszłość przyniesie sukces tylko tym firmom, które zagwarantują sobie optymalne pozycjonowanie, pozwalające na czerpanie korzyści w momencie ostatecznej zmiany koniunktury. Wskazówki zaprezentowano dla dwóch przedziałów czasowych: długiego i średniego oraz krótkiego okresu działalności.

Proponuje się utworzenie w każdym przedsiębiorstwie, jeszcze w okresach wzrostu i stabilnego rozwoju, wyspecjalizowanych zespołów ds. zarządzania kryzysowego. Aktywizują one swoją działalność w sytuacji nagłej zmiany koniunktury. Brak szybko reagujących i kompetentnych zespołów może okazać się krytyczny dla działalności firm w tych warunkach. **Należy wówczas sięgnąć do zespołów eksperckich, które zaprojektują narzędzia do identyfikacji czynników łagodzących kryzys w krótkim okresie.** Dla wielu uogólnionych sytuacji można je określić następująco:

- W pierwszej kolejności należy wykonać pakiet analiz, aby rozpoznać, jaka jest realna sytuacja w firmie, gdyż w okresie dekoniunktury cele firmy ulegają zmianie.
- Następnie należy prognozować wyniki działalności możliwe do osiągnięcia w warunkach niepewności poprzez podejmowanie niepopularnych, ale efektywnych decyzji, terminowe dostarczanie informacji, wynikających z rzetelnych danych zewnętrznych i wewnętrznych otrzymanych również z analiz i właściwie dobranych kluczowych wskaźników.
- Liderzy rynku muszą wykazać się dużą elastycznością w działaniu, szybkimi reakcjami na potrzeby klientów, którzy oczekują wciąż nowych produktów wysokiej jakości po optymalnych cenach.
- Ważnym elementem przeznaczonym do realizacji w krótkim czasie pozostaje właściwe zarządzanie kosztami, a nie tylko ich obniżanie. Wymaga to jednak koncentracji na poprawie wydajności operacyjnej. Polega ona na oszczędnościach w konkretnie dobranych obszarach, a nie na ogólnych cięciach we wszystkich obszarach działalności firmy.
- Racjonalna i efektywna działalność wymaga ciągłego napływu środków pieniężnych dla właściwej ich cyrkulacji w działalności operacyjnej. Jednak większość firm w okresie dekoniunktury zgłasza problemy związane z bieżącą płynnością finansową, co utrudnia sprawne zarządzanie. Podejmowane muszą więc być decyzje dotyczące minimalizowania zobowiązań i należności oraz maksymalizowania płynności finansowej.

Spowolnienie gospodarcze po jakimś czasie minie, co wymusza strategię długoterminowego myślenia wspartego średniookresowymi decyzjami warunkującymi rozwój i wzrost wartości firmy w długim okresie.

5.1. Czynniki warunkujące wzrost oraz zdolność konkurencyjną w długim okresie

Spowolnienie gospodarcze daje okazję do poprawy długoterminowej efektywności firmy. Po wyeliminowaniu nieistotnych kosztów można stworzyć własny, efektywny w długim terminie, system kosztowy.

Długoterminowa redukcja kosztów opiera się na analizie najszybszych potencjalnych korzyści. Obniżenie kosztów zmiennych i części stałych poprawi odporność firmy w okresie załamania gospodarczego. Zmiana modelu biznesowego, w tym ponowna ocena docelowych rynków, portfela produktów i usług, możliwości outsourcingu bądź centralizacji niektórych procesów, przekształcenie systemów informacyjnych lub rewizja polityki wynagrodzenia, wymaga starannej analizy, wystarczającego czasu oraz wsparcia interesariuszy.

Należy wybiegać w przyszłość, myśleć w perspektywie dłuższej niż kolejny rok. Nie powinno się porzucać inicjatyw z zakresu innowacyjności ani inwestycji w obszary mające finansować przyszły wzrost. Nie należy również zapomnieć o budowaniu i kreowaniu własnej marki.

W okresach dekonjunktury pojawiają się czasem ciekawe możliwości bardzo korzystnych fuzji i przejęć o wysokim potencjale przyszłego zwrotu. Dla zagwarantowania sukcesu takie transakcje wymagają wsparcia finansowego, elastycznego procesu podejmowania decyzji, jak i pewnych szczególnych umiejętności oraz praktyki w zakresie wymuszonej sprzedaży majątku.

5.2. Komunikacja jako czynnik mający wpływ na lojalność kluczowych klientów i pracowników

W okresie spowolnienia gospodarczego należy rzetelnie ocenić jego wpływ na interesariuszy przedsiębiorstwa oraz podjąć próbę zrozumienia ich sytuacji oraz potrzeb. Percepcja danej sytuacji przez określoną osobę jest nierzadko istotniejsza od faktycznego charakteru takiej sytuacji, dlatego niezmiernie ważne jest to, żeby firma prowadziła regularną i otwartą komunikację. **Interesariusze to przede wszystkim: właściciele, pracownicy, klienci, organy samorządowe, państwowe, podatkowe oraz wierzyciele i media.** Tryb i charakter komunikacji może mieć istotny wpływ na lojalność kluczowych klientów i pracowników. Niedokładne, nieterminowe lub niekompletne informacje mogą znacząco wpływać na ich sytuację i docelowo zagrażać dalszemu istnieniu firmy. Szczególnie w okresie dekonjunktury, w którym często występują ograniczenia finansowe, kiedy za lojalność nie można zaoferować dodatkowego wynagrodzenia finansowego, kluczem do sukcesu jest właściwa komunikacja polegająca na szybkiej i zwrotnej wymianie informacji oraz na jej otwartości.

5.3. Właściwe przygotowanie się na potencjalną niepewność i ryzyko

W czasie ryzyka i niepewności występuje rosnąca presja na realizację celów firmy i wygenerowanie zysków. W tej sytuacji nie można jednak zapominać o zarządzaniu ryzykiem i niepewnością. Wiąże się to często z zapobieganiem oszustwom gospodarczym. Inwestycje w proaktywne inicjatywy prewencyjne kosztują często mniej niż straty wynikające z oszustw gospodarczych.

Pracownicy firm muszą być w stanie oprzeć się ryzyku korupcji (nawet w celu osiągnięcia korzyści biznesowych), manipulacji wynikami finansowymi itp. Jeśli oszustwo już ma miejsce, należy rozważyć jego wpływ na morale pracowników i reakcję kierownictwa firmy na potencjalną możliwość uzyskania odszkodowania dzięki ubezpieczeniu od odpowiedzialności w razie oszustwa bądź w trybie postępowania karnego. Oszuści muszą pożegnać się z pracą w firmie na zawsze. Należy jednak zastanowić się, czy odchodzący pracownicy nie ujawnią konkurencji tajemnic handlowych lub produkcyjnych, oraz czy z chwilą ich odejścia przedsiębiorstwo dysponuje dostępem do wszystkich istotnych informacji na temat ich pracy i czy wystarczająco zabezpieczyło tajemnice firmy.

5.4. Wybrane źródła utrzymania płynności finansowej

Niektóre źródła finansowania mogą okazać się nazbyt drogie lub mogą nadmiernie ograniczyć elastyczność operacyjną firmy. Choć obecnie wydaje się, że refinansowanie kredytów dla firm jest utrudnione, wiele przedsiębiorstw zdolnych do generowania środków pieniężnych i przedstawienia przekonującego planu przyszłego rozwoju może wykorzystać szereg innych nadal dostępnych opcji – nie tylko za pośrednictwem banków, ale także przy zastosowaniu alternatywnego finansowania, np. finansowania własnym kapitałem lub leasingu. Aby utrzymać płynność finansową, należy przeanalizować wiele możliwości i rozważyć, która forma finansowania jest odpowiednia dla danego przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem wszelkich implikacji podatkowych oraz innych skutków. Dostawcy finansowania wymagają rzetelnej oceny sytuacji gospodarczej firmy oraz perspektyw na przyszłość i dopiero po otrzymaniu kompleksowych informacji uruchamiają finansowanie. Informacje o kondycji firmy i ocenie sytuacji gospodarczej, mogą być przygotowane przez renomowanego rewidenta lub eksperta wykonującego ekspertyzy co do szans rozwojowych firmy. Wielu fachowców wie, że „najszybszy pieniądz to pieniądz, którego się nie wydaje”, i że zawsze należy szukać potencjalnych źródeł finansowania najpierw wewnątrz firmy.

5.5. Największą wartością każdej firmy jest właściwy zasób pracowników

W dobie kryzysu regularna i jasna komunikacja z pracownikami ma charakter absolutnie kluczowy. Należy dokonać identyfikacji kluczowych talentów i stwarzać im możliwości do szybkiego i wszechstronnego rozwoju. Do pozosta-

łych wartościowych pracowników, jak i do grupy najzdolniejszych z nich, należy skierować właściwe programy motywacyjne.

Okresy dekonunktury stanowią nie lada wyzwanie w kontekście utrzymania motywacji pracowników i maksymalizacji ich wydajności. Przede wszystkim trzeba zidentyfikować kluczowe osoby o ważnym znaczeniu dla przyszłego sukcesu firmy, a następnie zagwarantować, że uda się je zatrzymać w okresie spowolnienia. Firmy jednak powinny zastanowić się nad tym:

- Czy takie osoby wiedzą, że są ważne dla przedsiębiorstwa oraz zdają sobie sprawę z tego, jaka jest ich rola?
- Czy firma może wykorzystać ich zdolności w inny – lepszy niż dotychczas – sposób?
- Czy programy motywacji pozafinansowej i programy wynagradzania spełniają bieżące potrzeby pracowników?
- Czy pracownicy rozumieją nowo podejmowane inicjatywy?

Choć konieczne może okazać się ograniczenie rekrutacji, to jednak nie należy zapominać, że w warunkach dekonunktury łatwiej i taniej będzie można znaleźć dobrze wykwalifikowanych pracowników mogących przyczynić się do przyszłego wzrostu wartości firmy. Zwolnienia i likwidacja stanowisk są skutkiem załamania gospodarczego. Powinno się jednak i w tej sytuacji rozważyć wszystkie alternatywy ułożenia niekonfliktowych stosunków z pracownikami i działać tak, aby być w zgodzie z przepisami obowiązującego prawa.

6. Podsumowanie

W okresie wzrostu i stabilnego rozwoju przedsiębiorstwa niewiele firm tworzy i posiada wyspecjalizowane zespoły ds. zarządzania kryzysowego. Dopiero w sytuacji nagłej zmiany koniunktury brak kompetentnych zespołów o takim potencjale intelektualnym może okazać się krytyczny.

Pomoc firmom w tym zakresie mogą wyspecjalizowane zespoły doradców, oferując wiedzę i doświadczenie w zarządzaniu projektami postępowania w szeroko pojętych sytuacjach kryzysowych. Realizując szczegółowe analizy i weryfikując pozostałe dane i informacje, można nawet w okresie dekonunktury maksymalizować efektywność działania firm.

Obserwacje wskazują, że skuteczność działań antykryzysowych jest w ocenie samych przywódców i menedżerów bardzo niska, co naraża firmy na eskalację kryzysu i utrwalenie jego skutków w długim okresie.

Działania antykryzysowe podejmowane przez firmy mają najczęściej charakter doraźny, rzadko są to decyzje strategiczne, kreujące zmiany w potencjale strategicznym i pozycji firmy na rynku.

W praktyce zarządzania kryzysem w wielu firmach dominują programy naprawcze polegające na przede wszystkim na oszczędzaniu reorganizacji struktur

i redukcji kosztów, co samo w sobie często osłabia potencjał operacyjny i strategiczny firm.

Kadra kierownicza wielu firm ma problemy z antycypacją kryzysów i realną oceną ich źródeł, objawów i skutków.

Literatura

- [1] Czajka D., *Przedsiębiorstwo w kryzysie. Upadłość lub Układ*, Wyd. Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 1999.
- [2] Gierszewska G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozyra, A. Zelek, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
- [3] Karl Z., Bieńkowska A., Zabłocka-Kluczka A., *Powodzenie procesu wprowadzenia zmian w warunkach kryzysu organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. Skalik, wyd. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [4] Krzytsek M., *Organisatorische Möglichkeiten des Krisenmanagements*, „Zeitschrift für Organisation” 2009, nr 2.
- [5] Materiały Informacyjne z Europejskiego Kongresu Gospodarczego (EEC 2009), Katowice 17–19 kwietnia 2009.

Summary

Identification of crisis threats in enterprises and factors that can soothe the crisis

In order to manage in crisis conditions not only the formal knowledge is necessary, but also experience and practical abilities of managers regarding threats' identification are required. Leaders must know what measures would lead to the soothing of a crisis and include them in recovery programs. When the World economy is in crisis, the survival of a company might be problematic. The application of western models and theories associated with crisis management was not successful in Poland because of low effectiveness of crisis management methods used by Polish companies. The purpose of this article is to focus attention on important problem of identification of crisis threats and on measures leading to the mitigation of crisis consequences.