

Małgorzata Porada-Rochoń

Architektura współczesnego otoczenia a kryzys przedsiębiorstwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 654-659

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MALGORZATA PORADA-ROCHON

Uniwersytet Szczeciński

ARCHITEKTURA WSPÓLCZESNEGO OTOCZENIA A KRYZYS PRZEDSIĘBIORSTWA

Specyfika współczesnego otoczenia

Szybkość zmian zachodzących w otoczeniu biznesu, ale także ich jakościowy charakter i nieprzewidywalność powodują, że nie są już wystarczające podstawowe zasady zarządzania oparte na specjalizacji ludzi i komórek organizacyjnych oraz na odgórnym lub ręcznym zarządzaniu. Współczesne zarządzanie stanęło bowiem przed problemem: co zrobić, aby lepiej od konkurencji – szybciej i taniej – sprostać indywidualizacji potrzeb klientów, w warunkach zmiennych i w znacznej części nieprzewidywalnych? W głównym nurcie poszukiwań właściwej odpowiedzi znajdują się rozwiązania wykorzystujące cały dynamizm, całą wiedzę i potencjał ludzki istniejący w przedsiębiorstwie. Cechy takiego nowego ładu organizacyjnego nie są jeszcze dokładnie znane, wiadomo jednak generalnie, że organizacje nowego typu będą “odchudzone”, o płaskiej strukturze, w większym stopniu oparte na pracy zespołów, elastyczne poprzez delegację uprawnień dla pracowników liniowych, nieustannie adaptujące swoje działanie do potrzeb i wymagań klientów¹.

Przedsiębiorstwa w wielu krajach stanęły w obliczu podobnych wyzwań rynkowych, zobligowane zostały nie tylko do przystosowania się do zmieniających się warunków, ale przede wszystkim do przetrwania, a następnie rozwoju i wzrostu wartości oraz podnoszenia efektywności ich funkcjonowania.

W aktualnych uwarunkowaniach rynkowych procesy dostosowawcze przedsiębiorstw nabierają swoistego znaczenia, szczególnie, że obecnie spowalniane jest tempo wzrostu gospodarczego i w Polsce, i na świecie.

Kryzys finansowy – jeszcze do niedawna utożsamiany tylko i wyłącznie z sytuacją gospodarczą w Stanach Zjednoczonych – dotarł do Europy. Jego szybkość i skala zyskuje odzwierciedlenie nie tylko w widmie bankructw największych gigantów światowych, ale

¹ M. Szelągowski, *Dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi – przesłanki koncepcji*, <http://dyrekcja.objectis.net/biblioteka/articles/dynamiczne1>.

również w zagrożeniu egzystencji, a na pewno jej pogorszeniu w przypadku wielu przedsiębiorstw i gospodarstw domowych.

W przypadku kryzysu finansowego, jego skutki są już odczuwalne i to odczucie pogłębi się w wielu branżach. Ostatnie miesiące to pasmo zaskakujących klęsk w sektorze finansowym w globalnej skali.

Prognozuje się, że najmocniej spadek koniunktury odczują firmy transportowe, budowlane, motoryzacyjne i handel. Kryzys finansowy, w przypadku firm transportowych, będzie miał decydujący wpływ na kondycję firm z tej branży. Dobrych perspektyw spodziewają się tylko przedsiębiorstwa budujące drogi oraz energetyczne. Cięcie kosztów, ograniczenie inwestycji - to powody dalszego osłabienia koniunktury².

Badanie przeprowadzone przez Roland Berger Strategy Consultants³ w 2008 roku, wskazuje, że tylko 17% badanych firm z Europy Zachodniej i 12% firm z Europy Środkowej i Wschodniej wierzy, że kryzys amerykański będzie miał silny wpływ na prowadzenie działalności tychże przedsiębiorstw. Ponadto mniej niż 20% przebadanych przedsiębiorstw wykazuje obawy co do ewentualnych konsekwencji omawianego kryzysu. Jednocześnie aż 75% przedsiębiorstw uważa, że w perspektywie średniokresowej wyniknie potrzeba dokonania restrukturyzacji. Aż 81% badanych firm z Europy Zachodniej i 76% firm z Europy Środkowej i Wschodniej, zadeklarowało, że potrzeba przeprowadzenia procesu restrukturyzacji jest kwestią najbliższych dwóch, najwyżej trzech lat. Odnosząc się do tematów dotyczących przyszłości, respondenci za najważniejsze wskazali kwestie strategiczne, takie jak wzrost i rozwój zarówno w odniesieniu do krajowych rynków jak i zagranicznych, jako dalsze wytypowali redukcję kosztów.

Wyłania się potrzeba już nie tylko natychmiastowego reagowania na zmiany, a zdolności szybkiego przewidywania tych zmian. Obecnie, w warunkach globalizacji, zarządzający zobligowani są do implementowania rewolucyjnych sposobów i praktyk zarządzania globalnym przedsiębiorstwem.

Kryzys jako nieodłączny proces w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa

Wyniki badań⁴ przeprowadzonych przez M. Porada-Rochoń na przełomie 2007/2008 wskazują, że 69% polskich i aż 81% amerykańskich przedsiębiorstw miało styczność z kryzysem.

² I. Chojnacki, M. Fura, M. Gawrychowski, R. Grzyb, M. Jaworski, P. Otto, M. Szczepaniuk, T. Świderk, *Skutki kryzysu odczuje większość branż*. „Gazeta Prawna” 2008, nr 200.

³ Roland Berger fourth study on restructuring, <http://www.rolandberger.com/news/2008-09-18-rbcs-news-Restructuring.html>.

⁴ Autorka przeprowadziła w latach 2007 i 2008 badanie nad procesami restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw w Polsce i USA na próbie 167 polskich i 115 amerykańskich przedsiębiorstw. Zaprezentowane wyniki stanowią (fragment) rezultat grantu badawczego KBN nr 113 3/3799 pt. „Analiza komparatywna instrumentarium wspierającego proces restrukturyzacji przedsiębiorstw na przykładzie Polski i USA – etap II.

Obecnie, działalność podmiotu gospodarczego w kryzysie jest stosunkowo powszechna. Dla menedżerów, którzy są odpowiedzialni za funkcjonowanie przedsiębiorstwa, nie istnieją pytania, czy doświadczą kryzysu, ale kiedy i w jakiej formie kryzys opanuje firmę. Przyjmuje się, że pomyślne zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie zależy od działań firmy w czasie pomiędzy przyjęciem do świadomości, że kryzys w ogóle może mieć miejsce, a rzeczywistym wystąpieniem kryzysu. Szczególnego znaczenia nabiera zatem przygotowanie przedsiębiorstwa do sytuacji kryzysowej, stworzenie mechanizmów działań na wypadek wystąpienia zagrożeń. Niewątpliwie, świadome i przemyślane działania mogą przyczynić się do minimalizowania skutków kryzysu, lub do zaniechania ich wystąpienia.

Jednakże, wiele przedsiębiorstw nie podejmuje działań (albo są one nie wystarczające) w kierunku implementacji procesów adaptacyjności przedsiębiorstw do nowych warunków ekonomicznych, w konsekwencji stając w obliczu kryzysu, lub też idąc dalej – w stan upadłości.

Doświadczenia w zakresie restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie wskazują, iż nie ma uniwersalnego panaceum na przezwycięzenie sytuacji kryzysowej. Efektywna stabilizacja kryzysu uwarunkowana jest nie tylko zdolnością jednostki gospodarczej do dostosowania się zmieniających się warunków, lecz również stopniem nasilenia kryzysu, symptomów oraz przyczyn, które ten kryzys wywołały oraz szybkością i precyzją ich identyfikacji. Wczesne rozpoznanie kryzysu jest związane z potencjalnie węższym zakresem niezbędnych zmian organizacyjnych oraz większą szansą przeprowadzenia efektywnej restrukturyzacji.

Wśród najczęściej postulowanych sposobów wychodzenia z kryzysu i dokonania skutecznej restrukturyzacji wymienia się⁵:

- determinację kierownictwa przedsiębiorstwa we wprowadzaniu zmian,
- jasne wytyczne dla menedżerów wszystkich szczebli zarządzania,
- wypracowanie celów w dziedzinie planowania budżetu i personelu,
- monitoring zmian,
- aktywizację działu personalnego w procesie restrukturyzacji,
- systematyczną profesjonalną ocenę standingu finansowego firmy,
- wprowadzenie planowania i analiz strategicznych.

Z uwagi na zmienność otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, niezbędne wydaje się powzięcie szeregu działań mających na celu zweryfikowanie ich podatności na kryzys, jak również monitorujących kondycję finansową przedsiębiorstw. Zapobieganie problemom finansowym podyktowane jest przede wszystkim troską o funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale także dążeniem do wzrostu wartości przedsiębiorstwa i poprawy jego konkurencyjności. Stąd też, jedną z form zapobieżenia negatywnym zjawiskom i procesom

⁵ G. Gierszewska, *Strategie w warunkach globalizacji*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie* B. Kozyra, A. Zelek (red), Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 36.

w przedsiębiorstwie jest dostrzeżenie istoty monitorowania poprzez szereg działań antycypujących kondycję finansową przedsiębiorstwa, w celu wczesnego zidentyfikowania bądź ostrzeżenia przed zagrożeniem.

System wczesnego ostrzegania, głównie ma na celu ujawnienie i zidentyfikowanie determinantów, wskazujących na pogarszanie się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Identyfikowanie dysfunkcji w przedsiębiorstwie za pomocą modeli wczesnego ostrzegania pozwala z kilkuletnim wyprzedzeniem zasygnalizować zbliżający się kryzys. Ponadto jest to metoda prosta i relatywnie obiektywna, choć niepozbawiona wad, bowiem w stale zmieniających się warunkach gospodarczych, postępującym poziomie techniki i komputeryzacji, następuje dezaktualizacja dotychczasowo stosowanych technik.

Polskie przedsiębiorstwa, jak wskazują wyniki badań autorstwa M. Porada-Rochoń niemalże w znikomym procencie, tj. 1,4% korzystają systemów lub ekonomicznych modeli wczesnego ostrzegania przed kryzysem. Świadomość wielu korzyści płynących z korzystania tego rodzaju systemów wsparcia w zarządzaniu, wykazują amerykańskie przedsiębiorstwa, potwierdzając korzystanie z nich aż w 30%.

Kluczową rolę systemu wczesnego ostrzegania jest przede wszystkim ujawnienie pogarszającej się sytuacji finansowej firmy, przy szczególnym uwzględnieniu elementów, wskazujących na zagrożenie upadłością⁶.

Efektywna użyteczność systemu wczesnego ostrzegania wymaga spełnienia trzech kryteriów⁷.

1. System wczesnego ostrzegania musi być systemem skutecznym, tj. wskazywać zagrożenie niewypłacalnością i upadłością przy minimalnej liczbie błędnych wskazań. Oczywiście, uznanie systemu za skuteczny wymaga jego praktycznego przetestowania w relatywnie długim okresie. W przeciwnym wypadku, w żaden sposób nie można stwierdzić, że system taki jest skuteczny. W krótkim okresie jego wskazania mogą być bowiem poprawne całkiem przypadkowo (np. wpływ sezonowości na wyniki przedsiębiorstw).
2. Ujawnienie zagrożeń niewypłacalności i upadłości przedsiębiorstwa powinno dokonywać się z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, aby firma mogła podjąć właściwe działania zaradcze lub naprawcze. Tworzenie systemu wczesnego ostrzegania ma sens jedynie wtedy, gdy droga do upadłości jest procesem rozłożonym w czasie. W momencie zaś, gdy jest to zdarzenie gwałtowne, żaden system nie będzie skuteczny, ponieważ zabraknie czasu na wykorzystanie płynących z niego informacji.
3. Ponieważ system wczesnego ostrzegania potwierdza swoją skuteczność tylko w długim okresie, warunki, w których jest on testowany, powinny być względnie

⁶ T. Korol, B. Prusak, *Upadłość przedsiębiorstw*, Cedetu, Warszawa 2005, s. 84.

⁷ M. Zaleska, *Prognozowanie upadłości banków na podstawie ich sprawozdawczości*, „Bezpieczny Bank” 2000, nr 3/4, s. 73, [w:] T. Korol, B. Prusak, *op.cit.*, s. 85.

niezmienne. W sytuacji gospodarki polskiej cechującej się dużą zmiennością instytucjonalną, spełnienie tego warunku jest niezwykle trudne.

Jakkolwiek opracowanie modeli wczesnego ostrzegania nie jest łatwe, to z uwagi na ich wysoką użyteczność, należy podejmować próby ich konstruowania oraz niezbędne działania w kierunku poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw i ich otoczenia.

Upadłość przedsiębiorstwa konsekwencją kryzysu

Praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw wskazuje, że wiele firm, zarówno młodych i dojrzałych, wskutek braku powzięcia działań antycypacyjnych – bankrutuje.

Upadłość przedsiębiorstw jest nieodłącznym elementem funkcjonowania gospodarki opartej na zasadach rynkowych.

Najbardziej spektakularne, wybrane bankructwa w Stanach Zjednoczonych w latach 2000–2007, przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Największe bankructwa w USA w latach 2000–2007

Nazwa przedsiębiorstwa	Wartość aktywów
WorldCom Inc.	\$103 914,00
Enron Corp	\$63 503,00
Conseco Inc.	\$61 392,30
Refco Inc.	\$33 333,17
Calpine Corporation	\$27 216,00
Delta Air Lines Inc.	\$21 801,00

Źródło: opracowanie na podstawie: *BankruptcyData.com*, January 2008.

Niemniej jednak, upadłości przedsiębiorstw towarzyszą ogromne koszty, których dokładne oszacowanie nie jest możliwe, a konsekwencje ponoszą różni uczestnicy rynku. Od 2003 roku w Polsce odnotowuje się ciągły spadek bankrutujących firm. W 2002 roku zbankrutowało 1788 przedsiębiorstw a w 2006 roku już tylko 648.

Według danych Euler Hermes w 2007 roku, w pierwszych trzech kwartałach zbankrutowało 339 przedsiębiorstw, co stanowi spadek o 24% w stosunku do analogicznego okresu roku ubiegłego. Dokonując podziału przedsiębiorstw bankrutujących na branże, to najbardziej ryzykowną branżą okazała się produkcja, 40%, następnie usługi 19%, w tym w szczególności chodzi o transport i usługi instalatorskie. 19% łącznej liczby bankructw odnotowano w branży sprzedaży hurtowej, 13% w branży budowlanej oraz 11% w sprzedaży detalicznej.

Nie wydaje się, iż tak optymistyczne wyniki są wyrazem nagłego zainteresowania zarządzającymi przedsiębiorstwami wszelkimi działaniami, monitorującymi kondycje finansowe przedsiębiorstw, czy też szczególnym zainteresowaniem modelami wczesnego ostrzegania przed kryzysem. Permanentny spadek liczby bankrutujących przedsiębiorstw jest odzwierciedleniem cykliczności koniunktury gospodarczej. Dobra koniunktura jest też kołem zamachowym, wzrost popytu w jednej branży pociąga za sobą kolejne zamówienia u kooperantów, przez co impulsy rozwojowe mają miejsce w całej gospodarce. Odzwierciedleniem tego są wyniki przedsiębiorstw, zarówno w dynamice przychodów jak i w efektach finansowych.

Spowalniające tempo wzrostu gospodarczego w Polsce może przełożyć się na wzrost liczny upadłości przedsiębiorstw, jeśli nie w kolejnym roku, to w następnych.

Współczesne otoczenie wraz z procesami w nim zachodzącymi, z jednej strony stwarza przedsiębiorstwom ogromne szanse rozwoju, z drugiej jednak strony poprzez niepewność i stale zwiększającą się dynamikę zmian otoczenia, staje się podwaliną dla kryzysu. Wszechobecny kryzys powoduje, że obecnie przedsiębiorstwa muszą być nieustannie gotowe do wyzwań.

THE ARCHITECTURE OF THE MODERN ENVIRONMENT VERSUS CORPORATE CRISIS

Summary

Architecture of the modern environment is characterized by a significant transition in carrying out the various spheres of socio-economic development. In addition, the omnipresent crisis means that companies now operate in a changing, difficult predictable environment. Companies identify a number of factors that give rise to the disadvantages of different areas in the company, consequently faced with the crisis. The new reality, which we are participants, makes a continuing process of adjustment, the lack of which can result in bankruptcy