

STUDIA I MATERIAŁY
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I ADMINISTRACJI
UNIwersYTET JANA KOCHANOWSKIEGO
W KIELCACH

Miscellanea
Oeconomicae

Rok 17
Nr 2/2013

Praca zbiorowa pod redakcją:
dr Zdzisława Kalamagi
prof. UJK dr hab. Andrzeja Szplita

Kielce 2013

Redaktor Naczelny

prof. UJK dr hab. Andrzej Szplit

Redaktor Naukowy Wydania

dr Zdzisław Kałamaga

prof. UJK dr hab. Andrzej Szplit

Recenzenci

Dane personalne recenzentów znajdują się na stronie internetowej czasopisma:

<http://miscellanea.ujk.edu.pl>

Rada Naukowa

1. prof. UJK, dr hab. Andrzej Szplit – przewodniczący
2. prof. UJK, dr hab. Beata Wojciechowska
3. prof. UJK, dr hab. Barbara Zbroińska
4. prof. UJK, dr hab. Marek Leszczyński
5. prof. UE w Katowicach, dr hab. Alojzy Czech
6. dr hab. inż. Jarosław Prońko
7. dr Jan Berny

Sekretarz Redakcji

mgr Katarzyna Nowak

mail redakcji: iz.konferencja@ujk.edu.pl

strona internetowa: <http://miscellanea.ujk.edu.pl/>

Adres Redakcji

Redakcja Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae”

ul. Świętokrzyska 21, 25-406 Kielce

© Wydział Zarządzania i Administracji

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Redakcja zastrzega sobie prawo do korekty.

ISSN 2081-2345

Wydawca: Wydział Zarządzania i Administracji UJK Kielce

Druk i oprawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach,
25-369 Kielce, ul. Żeromskiego 5, tel. (41) 349-72-65.

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	7
ZIEMIA ŚWIĘTOKRZYSKA KOLEBKĄ HUTNICTWA W POLSCE – 200-LECIE HUTY W OSTROWCU ŚWIĘTOKRZYSKIM	
1. Zdzisław Kałamaga, <i>200-letnie dzieje ostrowieckiej huty</i>	11
2. Andrzej Szplit, <i>Teorie Karola Adamieckiego wobec współczesnego ujęcia rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu. Ku pamięci współtwórcy nauk organizacji i zarządzania i jednego z pierwszych dyrektorów Huty w Ostrowcu Świętokrzyskim</i>	21
3. Radosław Kubicki, Wojciech Saletra, <i>Hutnictwo i górnictwo w regionie świętokrzyskim - do Księstwa Warszawskiego</i>	29
4. Krzysztof Karbownik, <i>Organizacja służby medycznej w zakładach górniczo-hutniczych Królestwa Polskiego w I połowie XIX wieku. Przyczynęk do zagadnienia</i>	41
5. Zbigniew Pękała, <i>Waloryzacja historyczna uwarunkowań przyrodniczo-kulturowych Dorzecza Kamiennej – a ich współczesne funkcje</i>	55
POCZĄTKI I WSPÓŁCZESNOŚĆ NAUK O ZARZĄDZANIU	
6. Alojzy Czech, <i>Polscy menedżerowie doby industrializacji</i>	73
7. Maciej Walczak, <i>Rozwój organizacji procesów produkcyjnych przemysłu motoryzacyjnego w XX w.</i>	87
8. Angelika Wodecka-Hyjek, <i>Paradygmat przedsiębiorczości w perspektywie wybranych reprezentantów klasycznej szkoły organizacji i zarządzania</i>	105
9. Marcin Szplit, <i>Wdrażanie systemów informatycznych w przedsiębiorstwach a restrukturyzacja</i>	121
10. Mieczysław Poborski, <i>Globalizacja czy regionalizacja – dylematy ekonomii XXI w.</i>	133
INTERDYSCYPLINARNOŚĆ W NAUCE O ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIU	
11. Ryszard Czarny, <i>Norden – wiodącym regionem „zielonej gospodarki” Założenia i kierunki działania</i>	143
12. Izabela Wierzbicka, <i>Rozwój społeczno-gospodarczy regionu świętokrzyskiego w oparciu o dodatkowy instrument wsparcia PO Rozwój Polski Wschodniej na lata 2007-2013</i>	151
13. Barbara Zbroińska, <i>Wkład ekonomii kosztów transakcyjnych i teorii kontraktów do nauki o zarządzaniu</i>	163
14. Jerzy Zamojski, <i>Normalizacja ISO w obszarze odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw</i>	175

15. Aleksandra Pisarska, <i>Budżet jako plan działania oraz instrument zarządzania szkołą wyższą (na przykładzie uczelni publicznej)</i>	183
16. Rafał Bielawski, <i>Budżet zadaniowy - nowa koncepcja w finansach publicznych gminy</i>	195
17. Jadwiga Sztaba, <i>Governance na przykładzie regionu Nord Pas de Calais</i> ...	203
18. Petro Garasym, Tetyana Bakhovska, <i>The prospects of soft lending development for agricultural commodity producers in Ukraine</i>	215
19. Mykola Garasym, Natalja Loboda, <i>Definition of investment performance for integrated criteria (theoretical and methodological aspects)</i>	223
20. Vasyl Yeleyko, Roman Kachur, <i>Minimization of risks of the financial and credit institution</i>	231
21. Vasyl Yeleyko, Roman Turko, <i>Organizational and economic mechanisms to ensure efficiency of banking institutions</i>	237
22. Robert Kowal, Yaroslav I. Yeleyko, Solomija V. Dmytriv, <i>Estimation of enterprise's financial crisis that could lead to its bankruptcy and Markov chains</i>	243
23. Robert Kowal, Yaroslav I. Yeleyko, Vasylyna I. Kharkhalis, <i>Asymmetry Evaluation and Risk Measure of Economic Development of the Regions of Ukraine</i>	251
24. Rafał Klepka, <i>Kryzys w przedsiębiorstwie, jego symptomy i przyczyny</i>	259
25. Anna Krzysztofek, <i>Ocena systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie naftowym XYZ</i>	271
26. Agnieszka Soboń, <i>Wpływ kapitału intelektualnego na konkurencyjność przedsiębiorstw hotelowych - przegląd wybranych badań</i>	287
27. Nina Stępnicka, Paulina Bąkowska, <i>Zarządzanie logistyczne i gospodarka magazynowa w przedsiębiorstwach – wybrane aspekty teoretyczne</i>	297

ARTYKUŁY STUDENTÓW

28. Ilona Adamczyk, Bartłomiej Kaczmarek, <i>Leasing jako jeden z najczęściej wybieranych sposobów pozyskania dóbr</i>	313
29. Małgorzata Dymon, <i>Strategia jako narzędzie zarządzania miastem</i>	319
30. Łukasz Łakomic, Artur Maik, <i>Moda na outsourcing w pełni uzasadniona korzyściami</i>	329
31. Artur Maik, Angelika Godzisz, <i>Istota i pojęcie organizacji sieciowej</i>	335
32. Martyna Rysińska, <i>Bariery kulturowe w zarządzaniu organizacją</i>	343
33. Milena Strojek, Sylwia Bania, <i>Kompleksowe zarządzanie przez jakość TQM w przedsiębiorstwie</i>	353
34. Anna Sobieraj, <i>Sprawozdawczość i analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem</i>	363
Spis treści (w języku angielskim).....	373



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae
Rok 17, Nr 2/2013
Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Nauki dla Zarządzania.
Od czasów Adamickiego do współczesności

Rafał Klepka¹

KRYZYS W PRZEDSIĘBIORSTWIE, JEGO SYMPTOMY I PRZYCZYNY

Wstęp

Dążeniem każdego przedsiębiorstwa jest jego trwanie i przynoszenie zysków właścicielom oraz dostawcom kapitału. Taki stan rzeczy nie zmienia jednak faktu, iż w funkcjonowaniu każdej organizacji może wystąpić stan określany mianem kryzysu. P. Drucker wskazuje, że kryzys organizacji jest konsekwencją faz cyklu życia sektorów². Dla I. Mitroffa kryzys jest efektem pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności organizacji, w tym czynników wewnętrznych i zewnętrznych o losowym charakterze³. Z kolei R. Oldcorn określa kryzys jako wynik nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu firmy⁴. J. R. Caponigro stwierdza, że kryzysem jest każde wydarzenie lub działanie, które może mieć potencjalnie negatywne oddziaływanie na wiarygodność i sprawność biznesu i co jest typowe, pozostaje lub wkrótce będzie poza kontrolą tego biznesu. Dla Ch. F. Hermanna kryzys to 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 presji⁵.

Również polska literatura przedmiotu w różny sposób definiuje zjawisko kryzysu. B. Wawrzyniak wskazuje, że kryzys w przedsiębiorstwie jest traktowany jako sytuacja wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożo-

¹ Dr Rafał Klepka, asystent, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie.

² P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Mt Biznes, Warszawa 2005, s. 106.

³ I.I. Mitroff, Ch.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998, s. 17.

⁴ A. Zelek, *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd organizacji” 2002, nr 2, s. 33.

⁵ *Ibidem*, s. 34.

na jest realizacja jej podstawowych funkcji⁶. E. Urbanowska – Sojkin pisze, że kryzys to patologia rozwoju, spowodowana często dysproporcją między celami i zasobami do ich osiągnięcia. Według niej kryzys jako sytuacja patologiczna zagraża bytowi ekonomicznemu przedsiębiorstwa⁷. Kryzys przedsiębiorstwa można zdefiniować za K. Zimniewiczem jako nieplanowany proces, czyli ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, będących zagrożeniem dla egzystencji przedsiębiorstwa⁸.

Cykl życia organizacji a kryzys przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo nie jest systemem statycznym, ale ulega permanentnym zmianom. Konstatacja taka dotyczyć musi każdej organizacji. Już potoczna obserwacja pozwala stwierdzić, iż żaden system nie jest wieczny. Przechodzi stany, które w metaforyczny sposób można określić jako narodziny, wzrost, stan dojrzałości, starzenie się i śmierć. Niekiedy takie ujęcie wzbogacić można jeszcze o stany takie, jak odradzanie się lub druga młodość⁹.

Nauka o przedsiębiorstwie stara się zmienny charakter przedsiębiorstwa ująć w kategoriach uporządkowanych. Funkcjonowanie organizacji jest tu więc traktowane jako proces składający się z logicznie uporządkowanych faz i etapów, przez które przechodzą normalnie rozwijające się organizacje. W tym właśnie celu operuje się pojęciem cyklu życia organizacji, który definiuje się jako ogół zjawisk, bądź procesów, tworzących zamknięty krąg rozwojowy organizacji w pewnym okresie, na który składają się kolejne jej formy rozwojowe¹⁰.

Samo pojęcie cyklu życia pojawiło się w biologii w celu określenia procesów powstawania, wzrostu i dojrzenia organizmów, a więc zjawisk zachodzących między narodzinami i śmiercią. Zjawiskami tymi sterują zarówno siły wewnętrzne, jak i zewnętrzne. W odniesieniu do przedsiębiorstwa koncepcja „cyklu życia” przyczynia się do lepszego poznania mechanizmów rozwoju, zrozumienia możliwości i konieczności jego „odradzania się” oraz ma istotne znaczenie dla skuteczności działań w obszarze kierowania rozwojem organizacji, czyli jego strategii¹¹.

W przypadku przedsiębiorstwa wyróżnia się na ogół następujące cechy cyklu życia:

- istnieją trudności z dokładnym zinterpretowaniem kolejności faz lub form rozwojowych,
- organizacje rozwijają się nie tylko przez adaptację do otoczenia, lecz również aktywnie oddziałują na otoczenie sterując nim w mniejszym lub większym zakresie,

⁶ *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, B. Wawrzyniak (red.), PWE, Warszawa 1985, s. 38.

⁷ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 20.

⁸ K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1990, s. 223.

⁹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 38.

¹⁰ J.W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 11.

¹¹ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 45.

- organizacje to systemy otwarte i dlatego mają zdolność przeciwdziałania kryzysom, które mogą się pojawiać po każdej fazie,
- końcowa faza rozwoju organizacji to schyłek i śmierć, lecz mogą one wielokrotnie odnawiać się,
- fazy cyklu życia organizacji mają charakter sekwencyjny, pojawiają się w kolejności, którą trudno jest odwrócić,
- przejście organizacji do następnej fazy uniemożliwia jej powrót do poprzedniej,
- trudno jest przewidzieć czas trwania poszczególnych faz i wreszcie w poszczególnych fazach życia organizacji zmieniają się charakterystyki jej sprawności¹².

Nauka o przedsiębiorstwie stworzyła liczne modele cyklu życia organizacji o różnym zakresie różnorodności i złożoności koncepcji rozwoju organizacji. Najprostszym z nich wydaje się być cykl życia organizacji zaproponowany przez F. Coffey'a, A.G. Athos'a, E.A. Reynolds'a. Zakłada on istnienie następujących faz cyklu życia:

- narodziny i młodość – formowanie się i wstępny rozwój,
- dojrzałość – stabilizacja i dynamiczna równowaga,
- kryzys – schyłek i rozpad¹³.

Inne modele cyklu życia organizacji wykazują różnorodny stopień odchylenia od zaproponowanego tutaj. Część z nich odmienna jest jedynie pod względem semantycznym, co wiąże się z nadaniem innych nazw określającym fazom. Takim wydaje się być model zaproponowany przez J. Targalskiego, który mówi o powstaniu i wzroście, stabilizacji i dynamicznym rozwoju oraz o zmianie lub upadku i rozwiązaniu organizacji¹⁴.

Wśród modeli cyklu życia organizacji pojawiają się również takie, które za cel stawiają sobie nie tylko wyodrębnienie poszczególnych faz, ale także ich szczegółową charakterystykę. Jedną z pierwszych takich koncepcji jest teoria G. L. Lippitta i W. N. Schmidta, którzy w 1967 wskazali, że w fazie początkowej rozwoju najważniejszym z celów organizacji jest utrzymanie na rynku, w fazie drugiej stabilizacja organizacji i wyrabianie jej dobrej reputacji. W fazie trzeciej uwaga zarządzających koncentruje się na wyróżnieniu firmy, budowaniu solidnych podstaw przyszłego rozwoju, gotowości do finansowania ochrony środowiska¹⁵.

Podział na trzy fazy rozwoju organizacji zaproponował też w 1972 roku D.H. Thaine. Według niego każdy z etapów rozwoju organizacji cechuje się nie tylko innymi celami realizowanymi przez zarządzającego, ale również odmiennymi

¹² M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 9.

¹³ B. Wawrzyniak, *Szkola zarządzania*, PWE, Warszawa 1987, s. 142.

¹⁴ J. Targalski, *Przedsiębiorczość – istota i znaczenie* [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, J. Targalski (red.), C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 27.

¹⁵ A.L. Platonoff, S. Sysko-Romańczuk, *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, s. 4 [online], http://www.integracja.3is.pl/attachments/0000/0500/publikacje_naukowe_022.pdf (25.02.2012).

problemami do rozwiązania w procesie zarządzania, typami struktur organizacyjnych oraz zasadami funkcjonowania. W każdej fazie dominują więc charakterystyczne cele:

- pierwsza faza – walka o przetrwanie;
- druga faza – dynamiczna młodość oraz stabilizacja i formalizacja struktury;
- trzecia faza – organizacja staje się federacją przedsiębiorstw połączonych realizacją wspólnych strategii określanych przez centralę¹⁶.

W 1979 roku H. Mintzberg przedstawił ewolucję organizacji w podobny sposób. Czynnikiem dynamizującym cykl życia organizacji czyni on stopień skomplikowania struktury organizacyjnej. Według Mintzberga na początku organizacja charakteryzuje się strukturą bardzo prostą, następnie przechodzi przez etap klasycznej mechanistycznej biurokracji, która z kolei przekształca się w biurokrację profesjonalną z dominującą rolą specjalistów i analityków¹⁷.

Zaprezentowane tutaj modele cyklu życia organizacji, jak i koncepcje innych badaczy posłużyły R. Quinnowi i K. Cameronowi do opracowania jednego z najczęściej przytaczanych i modyfikowanych zintegrowanego modelu życia organizacji¹⁸. Jego zasadnicze idee ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Zintegrowany model cyklu życia organizacji wg R. Quinna i K. Camerona.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ	ZESPOŁOWOŚĆ	FORMALIZACJA I KONTROLA	DOPRACOWANIE STRUKTURY
<ul style="list-style-type: none"> • Porządkuje się zasoby • Jest dużo pomysłów • Podejmuje się działania przedsiębiorcze • Potrzeba niewiele planowania i koordynacji • Znajduje się własne miejsce w otoczeniu 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktura i komunikacja mają charakter nieformalny • Istnieje poczucie kolektywu jako całości • Pracownicy pracują ponad normę • Pracownicy mają poczucie misji • Trwa innowacja 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizowanie reguł • Struktura jest stabilna • Nacisk na sprawność i utrzymanie • Organizacja staje się bardziej konserwatywna • Instytucjonalizuje się procedury 	<ul style="list-style-type: none"> • Dopracowuje się strukturę • Następuje decentralizacja • Rozszerza się domenę działalności • Następują wtórne dostosowania • Organizacja odnawia się lub ginie

Źródło: A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, AGH Uczelniane Wydawnictwo Naukowe – Techniczne, Kraków 2002, s. 98.

Warto tu podkreślić, że nie wszystkie organizacje przechodzą pełen cykl życia. Wiele małych organizacji przez długie lata nie wychodzi poza wczesną fazę rozwoju, liczne rozpadają się nie uzyskawszy bardziej dojrzałej formy, niektóre zaś są wchłaniane przez bardziej dynamicznych konkurentów. Typowo biurokratyczne systemy utrzymują czasami swój hierarchiczny i sformalizowany charakter,

¹⁶ A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, AGH Uczelniane Wydawnictwo Naukowe – Techniczne, Kraków 2002, s. 98.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ Por. A.L. Platonoff, S. Sysko-Romańczuk, *Dynamiczne... op. cit.*, s. 5, J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 248 i n.

a wzrost nie pociąga u nich za sobą żadnych zasadniczych zmian w logice funkcjonowania. Jako przykład takich organizacji A. Koźmiński podaje Kościół Katolicki i niektóre monarchie¹⁹. Podkreśla się jednak, że większość organizacji przeszła etapy przedsiębiorczości, zespołowości, formalizacji i kontroli, aby wreszcie funkcjonować na etapie dopracowywania struktury i dostosowywania się do otoczenia poprzez ciągle odnawianie się²⁰.

Wielu autorów dopuszcza w swoich rozważaniach istnienie zjawiska kryzysu w rozwoju organizacji. Jest on traktowany jako sytuacja wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji²¹. Pojawia się on w przedsiębiorstwie wówczas, gdy dotychczasowy model organizacyjny nie zapewnia już jego dalszego efektywnego funkcjonowania. Kryzys polega na ujawnieniu rozbieżności między dotychczasowym – statycznym z natury rzeczy – modelem organizacyjnym a zmienionymi – dynamicznymi ze swej natury – zewnętrznymi warunkami jego funkcjonowania. Zjawisko to jest zwykle wynikiem błędów decyzyjnych popełnianych przez kadrę zarządzającą w bieżących i przeszłych interakcjach z otoczeniem.

K. Oblój zauważa, że właściwie wszystkie organizacje przechodzą swój cykl życia i prawie żadnej nie omijają wstrząsy i trauma związane z przechodzeniem z jednej do drugiej fazy cyklu, mimo iż są one dobrze opisane i wydawać by się mogło, że można się dobrze do nich w praktyce przygotować. Kryzysy związane z przechodzeniem od fazy wzrostu do dojrzałości wywołują najczęściej liderzy, którzy nie chcą zaakceptować, że firma się zmieniła, a większą i skomplikowaną firmą zarządzać trzeba inaczej. Twórcy firmy są z czasem jej największym problemem, gdyż, jak metaforycznie zauważa Oblój, zachowują się jak rodzice, którzy nie chcą zaakceptować, że dzieci są już dorosłe i należy zacząć je traktować w sposób partnerski.

Kryzysy związane z przechodzeniem od fazy dojrzałości do schyłku są najczęściej związane z brakiem woli i umiejętności radykalnej zmiany firmy. Wiele firm woli zginąć, niż się zmienić, ponieważ zarówno menedżerom, jak i uczestnikom trudno zaakceptować, iż latami konstruowane rozwiązania strukturalne i proceduralne są już przestarzałe, że organizacja wymaga często bardzo rewolucyjnych zmian. Teoria i praktyka zarządzania są zgodne – tylko dramatyczna gotowość do okresowych rewolucji organizacyjnych pozwala im trwać niemal wiecznie. Rewolucje organizacyjne nie przychodzą zaś same – zarządzanie cyklem życia organizacji polega więc na tym, aby zrozumieć, że czas sukcesu w każdym cyklu jest najlepszym momentem na dokonanie radykalnej zmiany. Tę teoretyczną rekomendację ogromnie trudno zaakceptować w praktyce i dlatego tak często proces rozwoju organizacji znaczonej jest przez kolejne kryzysy²².

¹⁹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. op.cit.*, s. 38.

²⁰ A. Peszko, *Podstawy... op.cit.*, s. 99.

²¹ *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje...*, *op.cit.*, s. 38-39.

²² K. Oblój, J. Palikot, *Mysli o nowoczesnym biznesie*, Słowo/Obraz Terytoria, Warszawa 2005, s. 20 i n.

Wpisanie miejsca i znaczenia kryzysu w cykl życia organizacji doprowadziło do powstania innowacyjnych modeli cyklu życia, które w centrum swojego zainteresowania widzą właśnie problem kryzysu. Taką koncepcją jest teoria Greinera określana jako kryzysowa koncepcja życia organizacji²³. Greiner wskazuje istnienie pięciu zasadniczych poziomów kryzysu. Są to:

- kryzys przywództwa,
- kryzys braku autonomii;
- kryzys kontroli;
- kryzys porozumienia;
- nieznaney przyszłości.

Analiza tej koncepcji pozwala twierdzić, iż Greiner wszelkich form kryzysu dopatrywał się głównie w problemach związanych z niewłaściwą strukturą organizacyjną. Wielu autorów odmiennie jednak postrzega miejsce i istnienie kryzysu w przedsiębiorstwie. W koncepcjach cyklu życia, kryzys traktowany jest jako końcowy etap przed upadkiem organizacji, lub, w razie jego pokonania, rozpoczęciem cyklu od nowa. Jednak w teoriach Chandler'a, Greiner'a oraz u Churchill'a i Lewis'a kryzysy i dalsze etapy rozwoju organizacji występują na przemian. U Chandler'a kryzysy mogą wystąpić, ale nie muszą, u Greiner'a pokonanie kryzysu jest warunkiem przejścia do następnego etapu, zaś u Churchill'a i Lewis'a – jedną z możliwych opcji zachowań organizacji na poszczególnych etapach – w tym przypadku kryzys jest synonimem upadku. Skutkiem kryzysu, według Gościńskiego, jest zaprzestanie istnienia organizacji²⁴. Odpowiednio wczesne dostrzeżenie przyczyn, zakresu i przejawów sytuacji kryzysowej, skupienie się na rozwiązywaniu problemów długofalowych oraz dokonanie niezbędnych zmian w podstawowych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa daje szansę zahamowania tendencji schyłkowej. Aby móc osiągnąć ten cel należy odpowiednio wcześniej wyodrębnić symptomy i objawy kryzysu.

Symptomy, objawy kryzysu

Mimo wielości ujęć definicyjnych nietrudno zauważyć, że kryzys jest zawsze stanem niepożądanym przez przedsiębiorstwo, następuje nieoczekiwanie i niesie za sobą negatywne konsekwencje, niekiedy łącznie z tą najbardziej niepożądaną, jaką jest upadek przedsiębiorstwa. Może być też postrzegany jako nasilenie niekorzystnych zjawisk, przełom pomiędzy fazami rozwoju, a także problem natury decyzyjnej²⁵.

Rozważania dotyczące istoty kryzysu pogłębić może zatem nie tyle konfrontowanie ze sobą rozmaitych ujęć definicyjnych, ile wskazanie specyfiki objawów kryzysu, a więc symptomów, przyczyn, czy przesłanek, które wiążą się z jego nastaniem.

²³ A. Peszko, *Podstawy... op.cit.*, s. 96.

²⁴ A.L. Platonoff, S. Sysko-Romańczuk, *Dynamiczne..., op.cit.*, s. 7.

²⁵ B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004, s. 12.

W przywoływanym przez rozliczne publikacje dotyczące zarządzania w kryzysie badaniu przeprowadzonym w latach 80. przez J. Argenti w przedsiębiorstwach, które przeżyły poważny kryzys, a następnie upadły, z reguły występowały następujące symptomy:

- oparcie zarządzania przedsiębiorstwem na doświadczeniu tylko jednej osoby,
- niewłaściwa struktura profesjonalnej kadry zarządzającej,
- brak odpowiedniego systemu informacji finansowo-księgowej (w wyniku czego nie ma możliwości elastycznego reagowania na zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa),
- nadmierne tempo rozwoju,
- prowadzenie działalności na zbyt dużą skalę (w stosunku do technicznych i finansowych możliwości przedsiębiorstwa),
- podejmowanie realizacji dużych projektów, które z różnych przyczyn nie dochodzą do skutku²⁶.

Tak jak przyczyny upadku przedsiębiorstw, tak i objawy kryzysu przedsiębiorstwa podzielić można na dwie zasadnicze grupy – symptomy zewnętrzne i wewnętrzne²⁷.

Czynniki egzogeniczne zachodzą na szczeblu makroekonomicznym oraz na poziomie branży w której działa podmiot. Zjawiska te są niezależne od przedsiębiorstwa, ale ich oddziaływanie wywiera znaczący wpływ na kondycję firmy. Przytoczyć należy w tym miejscu czynniki najbardziej znane. Wśród nich wymienia się:

- podwyższenie stóp procentowych;
- zmiana kursów walutowych;
- polityka fiskalna.

Wskazane tu trzy wymiary objawów kryzysu utożsamiane są z szeroko rozumianym ryzykiem politycznym, ryzykiem stopy procentowej czy walutowym, zaś skumulowanie tych ryzyk jest przyczyną ryzyka kryzysu i bankructwa podmiotu, a docelowo może mieć znaczący wpływ na kondycję przedsiębiorstwa.

Czynniki branżowe mają ścisły wpływ na konkretną branżę, w której działa podmiot, zaś czynniki te na pozostałe podmioty – działające poza określoną branżą – mają wpływ obojętny. Tkwią one w naturze poszczególnych branż, np.: roli danej branży w gospodarce, postępu naukowo-technicznego, cen surowców, rynków zbytu.

Czynniki endogeniczne to te, które zachodzą na poziomie przedsiębiorstwa i na które ma ono bezpośrednio lub pośrednio wpływ. Należy tu wymienić szeroko rozumiane zarządzanie i kierowanie firmą, uzbrojenie techniczne, informatyczne, organizacyjne, co w efekcie pozwoliłoby osiągnąć przez przedsiębiorcę przewagę

²⁶ R. Siedlecki, *Wybrane metody prognozowanie trudności finansowych na przykładzie spółki Enron Corp* [w:] *Zarządzanie finansami – klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia*, D. Zarzecki (red.), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 202.

²⁷ K. Kozakiewicz, *Strategia przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004, s. 30.

konkurencyjną na rynku. Brak odpowiednich kwalifikacji zarządzających i personelu, zła struktura organizacyjna, słabe uzbrojenie techniczne, chybione inwestycje, brak rynków zbytu, przeinwestowanie firmy, zapewne spowoduje pogorszenie się sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Nadmienić trzeba, że dowiedziono, iż ryzyka te nigdy nie oddziałują samoistnie, co tym bardziej potęguje prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia upadłości firmy²⁸.

Analiza symptomów kryzysu przedsiębiorstwa prowadzona z punktu widzenia syndyków i nadzorców sądowych pozwala wyróżnić 8 następujących grup przyczyn kryzysów przedsiębiorstw:

- rynkowe i społeczne (9%) – spadek popytu na wyroby przedsiębiorstwa na rynkach krajowych, zagranicznych, rozwój sieci hipermarketów, agresywna konkurencja, coraz wyższe wymagania konsumenckie, silna konkurencja zagraniczna,
- kapitałowe (12%) – ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł, finansowanie tylko z własnych środków, wahania kursów walut, wysoki stopień formalizacji i biurokratyzacji procedur uzyskania zewnętrznego dofinansowania, wysoki koszt kapitału, brak dofinansowania poprzez zamówienia publiczne,
- wynikające z polityki gospodarczej (10%) – niekorzystne regulacje na rynku pracy i w sferze ubezpieczeń społecznych, zmniejszenie ulg podatkowych, zwiększenie obciążeń podatkami pośrednimi, skomplikowany i niejasny system podatkowy, liberalizacja importu w ramach UE, liberalizacja importu z obszaru spoza UE,
- wewnętrzne w sferze operacyjnej (22%) – słabości w zarządzaniu, błędna strategia, niedokonywanie zmian w technologii wytwarzania produktów, niedostosowanie jakości wyrobów do jakości wyrobów konkurencyjnych, niepodjęcie produkcji nowych produktów, niewykorzystanie przez przedsiębiorstwo potencjalnych możliwości, jakie stwarza zwiększenie skali produkcji, brak dostępu do tańszej siły roboczej, przestarzały oraz zaniedbany park maszynowy, niedostateczne działania marketingowe, brak reklamy, zła organizacja dystrybucji i obsługi posprzedażowej, trudności w zdobyciu odpowiednich materiałów i surowców,
- wewnętrzne o charakterze finansowym (20%) – brak odpowiedniej kontroli finansowej, wysoki wskaźnik dźwigni finansowej, zachowawcza polityka finansowa, inwestowanie w długoterminowe projekty, wysokie zadłużenie przedsiębiorstwa, zobowiązania przeterminowane, ułomności w zarządzaniu należnościami, środkami pieniężnymi, trudności w pozyskiwaniu kredytów i pożyczek, ujemny wynik finansowy, kreatywna (agresywna) rachunkowość,
- wewnętrzne o charakterze wewnątrzorganizacyjnym (13%) – niska wydajność pracowników, niedokonywanie redukcji pracowników w stosownym

²⁸ D. Hadasik, *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 37.

czasie, nadmiar pracowników w komórkach administracyjnych, konflikty interpersonalne, brak szkoleń pracowników.

- nieudane przejęcia/fuzje (5%).
- niewłaściwie przeprowadzona prywatyzacja przedsiębiorstwa (9%)²⁹.

Zaprezentowane tu próby prezentacji objawów kryzysu w przedsiębiorstwie warto podsumować ostatnią, wydaje się jednak, iż najbardziej wyczerpującą próbą wyliczenia czynników sprzyjających powstaniu kryzysu. Jest ona konsekwencją badań przeprowadzonych przez A. Zelek stanowiących analizę kondycji 154 polskich przedsiębiorstw³⁰. Wśród czynników makrootoczenia jako mające silny wpływ na powstanie kryzysu wskazane zostają:

- koszty pracy,
- recesję w gospodarce krajowej,
- recesję w gospodarce światowej,
- stawki podatków bezpośrednich (CIT, PIT).

W grupie czynników sektorowych:

- powszechne zatory płatnicze,
- recesję w sektorze,
- brak popytu,
- wzrost stopnia konkurencji w sektorze.

Z kolei w grupie czynników wewnątrzorganizacyjnych:

- brak strategii działania,
- niską efektywność gospodarowania,
- błędną strategię działania,
- błędne zarządzanie,
- brak kapitału lub innych zasobów strategicznych

Analiza symptomów kryzysu w przedsiębiorstwie pozwala także wskazać, iż najczęściej początek kryzysu utożsamiany jest z konkretnym wydarzeniem w organizacji, czyli z czynnikami bezpośrednio wywołującymi sytuację kryzysową³¹. Mówiąc o objawach kryzysu warto zatem wskazać istnienie określonej sekwencji rozwoju sytuacji kryzysowej. Kryzys można traktować jako proces, na który składa się ciąg następujących po sobie zdarzeń:

- wystąpienie czynników kryzysogennych,
- odkrycie zaniedbań i podjęcie działań sanacyjnych,
- wprowadzanie strategii sanacji, terapia i oznaki poprawy sytuacji,
- znaczące rezultaty – powrót do fazy wzrostu.

²⁹ M. Szczerbak, *Przyczyny upadłości przedsiębiorstw (analiza na podstawie doświadczeń syndyków i nadzorców sądowych)*, badania prowadzone w ramach projektu pt. Przesłanki i bariery rozwoju przedsiębiorstw w Polsce, upadłości przedsiębiorstw w Polsce – skala, przyczyny, przeciwdziałanie – realizowanego pod kierunkiem prof. Elżbiety Mączyńskiej w SGH w Instytucie Funkcjonowania Gospodarki, [praca niepublikowana], 2005.

³⁰ A. Zelek, *Od kryzysu do upadłości – wyniki badań nad naturą kryzysów polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2004, nr 49, s. 7-19.

³¹ B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 27.

Głównym kryterium wyróżnienia czasu trwania poszczególnych faz kryzysu oraz tego, czy druga i trzecia faza w ogóle zaistnieją są wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa³².

Zakończenie

Świadomość istnienia określonych faz życia przedsiębiorstwa oraz umiejętność wykrycia kryzysu w organizacji przyczyniają się do możliwości podjęcia działań naprawczych. Głównym celem zarządzanych staje się zatem stworzenie mechanizmów, które umożliwiłyby jak najwcześniejsze wykrycie symptomów nadchodzących problemów. To właśnie sprawia, że zarówno kryzysy jak i ich symptomy stanowią przedmiot rozważań teoretycznych i badań empirycznych we wszystkich krajach o gospodarce rynkowej. O ile jednak analiza przebiegu samego kryzysu, jego dynamika i konsekwencje dla organizacji wydają się być frapującym problemem badawczym, o tyle największe znaczenie w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem ma budowa narzędzi, takich jak systemy wczesnego ostrzegania, które umożliwiają stałe diagnozowanie funkcjonowania organizacji.

Bibliografia:

1. Czernska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
2. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Mt Biznes, Warszawa 2005.
3. Gościński J.W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
4. Hadasik D., *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998.
http://www.integracja.3is.pl/attachments/0000/0500/publikacje_naukowe_022.pdf, (25.02.2012).
5. Kozakiewicz K., *Strategia przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.
6. Koźmiński A.K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
7. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa – Kraków 1998.
8. Mitroff I.I., Pearson Ch. M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
9. Nogalski B., Marcinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.
10. Obłój K., Palikot J., *Myśli o nowoczesnym biznesie*, Słowo/Obraz Terytoria, Warszawa 2005.
11. Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, AGH Uczelniane Wydawnictwo Naukowe – Techniczne, Kraków 2002.
12. Platonoff A.L., Sysko-Romańczuk S., *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, s. 4 [online].
13. *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, J. Targalski (red.), C.H. Beck, Warszawa 2009.

³² A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2003, nr 3, s. 34.

14. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
15. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
16. Wawrzyniak B., *Szkola zarządzania*, PWE, Warszawa 1987.
17. *Zarządzanie finansami – klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia*, D. Zarzecki (red.), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.
18. *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, B. Wawrzyniak (red.), PWE, Warszawa 1985.
19. Zelek A., *Od kryzysu do upadłości – wyniki badań nad naturą kryzysów polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2004, nr 49.
20. Zelek A., *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przeгляд organizacji” 2002, nr 2.
21. Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2003, nr 3.
22. Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1990.

Abstrakt:

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa niesie za sobą ryzyko upadłości. We wszystkich niemal organizacjach obserwujemy regularne prawidłowości określane jako cykl życia. Jednym z jego etapów jest kryzys, który może przyczynić się do całkowitej zapaści organizacji. Niezwykle istotnym pozostaje odpowiednio wczesne diagnozowanie zmian mogących przyczynić się do kryzysu w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest przedstawienie głównych sposobów pojmowania kryzysu w świetle nauki o zarządzaniu, prezentacja jego miejsca w cyklu życia organizacji oraz zarysowanie najważniejszych czynników, które mogą świadczyć o nadchodzącym kryzysie.

The crisis in the company, its symptoms and causes

The functioning of the company carries the risk of bankruptcy. In all almost organizations we observe regular the regularity referred to as life cycle. One of the stages of life cycle is a crisis, which may lead to the total collapse of the organization. Extremely important is the timely diagnosis of changes that may contribute to the crisis in the company.

The purpose of this article is to present the main ways of understanding the crisis in the management science, the presentation of its place in the life cycle of the organization and outline the most important factors that may indicate an upcoming crisis.

PhD Rafał Klepka, junior lecturer, Jan Długosz University in Czestochowa.