

**Maja Sajdak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## KRYZYS SPÓŁKI PRÓCHNIK SA JAKO ŹRÓDŁO PRZEMIAN WEWNĘTRZNYCH

---

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje rozważania dotyczące istoty kryzysu oraz przedstawia metody zarządzania kryzysowego ujęte w postaci modelowej. Trzy zaprezentowane modele odnoszą się do poszczególnych rodzajów kryzysów (pełzającego, cyklicznego i nagłego) i stanowią narzędzia dla zarządzających umożliwiające osiągnięcie powodzenia w walce z kryzysem. W dalszej części omówiono przypadek spółki Próchnik SA, która doświadczyła długiego okresu kryzysu, jednak dzięki wprowadzeniu odpowiednich metod zarządzania kryzysowego, prowadzących do przemian wewnętrznych, udało się przedsiębiorstwu kryzys zażegnać.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kryzysowe, sytuacja kryzysowa, metody zarządzania kryzysowego.

### 1. Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie podstaw teoretycznych i wynikających z nich działań praktycznych, z zakresu zarządzania kryzysowego, omówionych na przykładu spółki Próchnik SA.

Kryzys jest nieuniknioną fazą działalności każdego przedsiębiorstwa. Nic dziwnego, że bywa przedmiotem eksploracji naukowej rozmaitych badaczy i obiektem praktycznej aktywności menedżerów, którzy w ten sposób uruchamiają procesy zarządzania kryzysem. Odmienność spotykanych podejść do zagadnienia kryzysu i możliwości opanowania go pozwala na dostrzeganie różnych nurtów badawczych, czasami nawet bardzo odrębnych. Mogą one być tak zróżnicowane, jak wiele jest zewnętrznych i wewnętrznych przyczyn powodujących zaburzenia w działalności przedsiębiorstw.

### 2. Teoretyczny aspekt zarządzania kryzysowego

Ze względu na szeroką perspektywę oraz niejednorodny charakter zjawisk kryzysowych, konieczne jest rozróżnienie dwóch pojęć – sytuacji kryzysowej oraz kryzysu przedsiębiorstwa. Według J. Skalika sytuacja kryzysowa może być utożsamiana z ta-

kim stanem, w którym nie ma bezpośredniego zagrożenia organizacji. Sytuacja i rezultaty firmy świadczą jednak o tym, że nie jest ona w stanie sprostać wymaganiom i oczekiwaniom otoczenia. Objawami sytuacji kryzysowej są m.in. systematyczne pogarszanie się wyników ekonomiczno-finansowych, spadek udziałów w rynku oraz pomniejszanie się potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Dopiero pogłębienie się sytuacji kryzysowej prowadzi do kryzysu organizacji, czyli takiego jej stanu, w którym dochodzi do zachwiania jej równowagi ogólnej. Zagrożony jest wówczas byt organizacji jako całości, a potwierdzeniem tego stanu jest jej niewypłacalność [Skalik 2004, s. 77].

Definicją uwzględniającą szeroką perspektywę tego problemu, biorącą pod uwagę wiele różnych aspektów, jest ta najogólniejsza, czyli określająca kryzys jako zagrożenie egzystencji przedsiębiorstwa [Staehele 2001, s. 211]. Prawdą jest również, że kryzys to sytuacja, gdy ludzie, ich grupy i całe organizacje nie są w stanie poradzić sobie, wykorzystując rutynowe procedury, co wyzwała stres i prowadzi do kreowania zmian *ad hoc* [Booth 1993, s. 86].

W zarządzaniu kryzysem najważniejsze jest szybkie odzyskanie kontroli nad sytuacją i docenienie dokonanych wysiłków, w sposób jak najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa. Doświadczenie kryzysu, podobnie jak przełomu, może wpływać na strategię przedsiębiorstwa i wymagać zrewidowania procesu zmiany [Roth, Kurtyka 2008, s. 156].

Główny problem przedstawiony przez większość badaczy jest podobny, kryzys rozumiany jest jako punkt zwrotny w egzystencji przedsiębiorstwa, kluczowy moment, etap lub zdarzenie, po którym następuje zmiana. Kryzys zawsze kończy dotychczasowy sposób działania czy rozwoju sytuacji, a jednocześnie rozpoczyna nowy etap [Wawrzyniak (red.) 1985, s. 11]. Często postrzegany jako zjawisko negatywne czy też destruktywne, może być również szansą rozwoju przedsiębiorstwa, gdyż poprzez nasilające się zagrożenia i uciążliwości zmusza ludzi do kreatywnego myślenia i wprowadzania konstruktywnych zmian [Batorski 2007, s. 12].

Kryzys przedsiębiorstwa jest więc często bodźcem do odnowy strategicznej, która zazwyczaj przebiega w trzech etapach. Przedsiębiorstwo doświadcza sytuacji krytycznej wymagającej odnowy strategicznej, spowodowanej zmianami uwarunkowań zewnętrznych bądź niepokojącego spadku jego efektywności ekonomicznej. Zarządzający opracowują strategię zażegnania niekorzystnej sytuacji, a w kolejnym etapie wprowadzają działania naprawcze, które prowadzą do sanacji albo klęski przedsiębiorstwa [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 37-38].

Jednym z kryteriów pozwalających na wyróżnienie odmiennych rodzajów kryzysów jest ich charakter ze względu na rozwój w czasie. Obserwując czas ich trwania oraz stopień intensywności, możemy wyróżnić trzy podstawowe rodzaje kryzysów przedsiębiorstwa [Booth 1993, s. 86-88]:

- kryzys pełzający – polegający na stopniowym narastaniu symptomów i konsekwencji kryzysowych,

- kryzys cykliczny (periodyczny) – o charakterze rutynowym, nie zaskakujący kadry kierowniczej,
  - kryzys nagły – całkowicie niespodziewany i zaskakujący całe przedsiębiorstwo.
- Wskazanie trzech rodzajów kryzysów umożliwiło sformułowanie autorskich modeli zarządzania kryzysowego, dostosowanych do warunków i cech poszczególnych rodzajów kryzysów.

Model zarządzania jest tu pojmowany jako zbiór założeń opisujących sytuację kierowniczą i przyporządkowujących wyróżnionym ich klasom systematycznym zalecenia sprawnego postępowania. W nawiązaniu do klasyfikacji sytuacji kryzysowych proponuje się wyróżnić [Banaszyk, Sajdak 2004a, s. 141]:

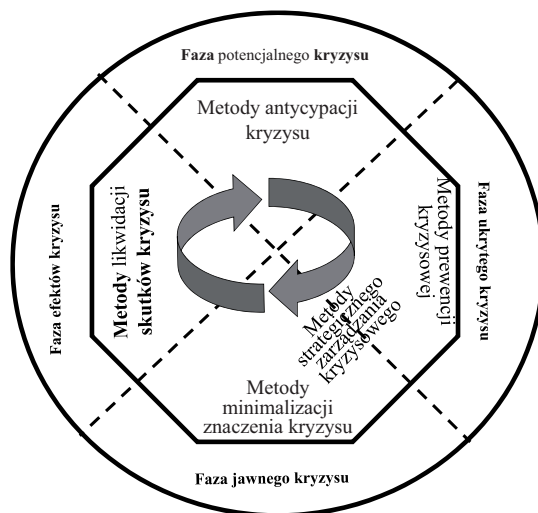
- model klasycznego zarządzania kryzysowego, dostosowany do typowej sytuacji kryzysu pełzającego i zawierający wytyczne obejmujące wszystkie fazy kryzysu,
- model powtarzalnego zarządzania kryzysowego, dostosowany do sytuacji periodycznego kryzysu i zawierający wytyczne obejmujące niektóre tylko fazy kryzysu,
- model nagłego zarządzania kryzysowego, dostosowany do sytuacji nagłego kryzysu i zawierający wytyczne obejmujące także niektóre tylko fazy kryzysu.

Klasyczny zbiór metod sprawnego postępowania w warunkach kryzysu wyróżnia cztery fazy zarządzania kryzysowego oraz przypisane im metody (rys. 1).

<b>Narastanie kryzysu</b>	<b>Faza 1</b>	<b>Faza 2</b>	<b>Faza 3</b>	<b>Faza 4</b>
	Potencjalny kryzys	Ukryty kryzys	Jawny kryzys	Efekty kryzysu
	Metody antycypacji kryzysu	Metody prewencji kryzysowej	Metody strategicznego zarządzania kryzysowego	
			Metody minimalizacji znaczenia kryzysu	Metody likwidacji skutków kryzysu

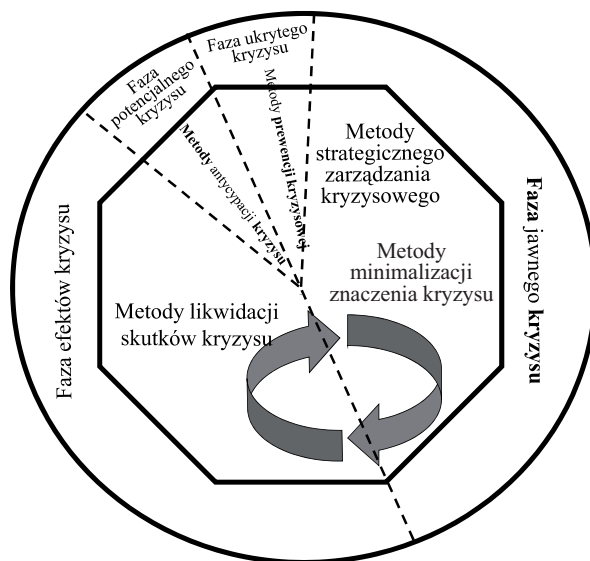
**Rys. 1.** Metody zarządzania kryzysowego

Źródło: [Macharzina 1999, s. 527].



Rys. 2. Model klasycznego zarządzania kryzysowego

Źródło: [Banaszyk, Sajdak 2004b, s. 71].



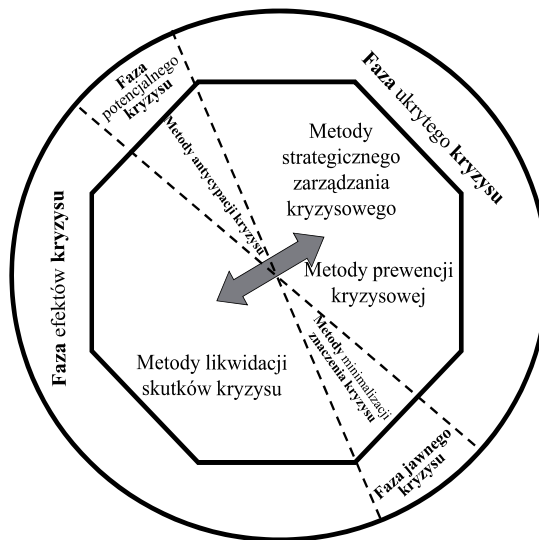
Rys. 3. Model powtarzalnego zarządzania kryzysowego

Źródło: [Banaszyk, Sajdak 2004b, s. 71].

Model klasycznego zarządzania kryzysowego jest idealnym przypadkiem, w którym wszystkie zbiory metod zarządzania kryzysowego są rozwinięte, a wraz z przechodzeniem od uprzedniej do następnej fazy rozwoju kryzysu poszczególne metody znajdują zastosowanie (tę harmonię i proporcjonalność ilustruje rys. 2).

Inaczej rozpatrywany jest ten problem w przypadku modelu powtarzalnego zarządzania kryzysowego, w którym fazy potencjalnego i ukrytego kryzysu nie mają istotniejszego znaczenia. Przecież nieuchronność kryzysu czyni niepotrzebnymi metody antycypacji kryzysu i prewencji kryzysowej. W użyciu są więc tylko metody minimalizacji znaczenia i skutków kryzysu, a także metody strategicznego zarządzania kryzysowego, w szczególności w części związanej z aktywnym zmniejszaniem negatywnego znaczenia kryzysu (rys. 3).

Model nagłego zarządzania kryzysowego charakteryzuje się dominacją fazy efektów kryzysowych. Trudno antycypować kryzys i w zasadzie nie ma czasu na minimalizowanie znaczenia kryzysu. Z punktu widzenia zarządzania sporej wartości nabierają jednak metody prewencyjne, w tym związane ze strategicznym zarządzaniem kryzysowym (rys. 4).



**Rys. 4.** Model nagłego zarządzania kryzysowego

Źródło: [Banaszyk, Sajdak 2004b, s. 72].

Przeprowadzona analiza istoty i modeli zarządzania kryzysowego pokazała ich sytuacyjny charakter. Jakkolwiek można wskazać na wzorcowy (idealny) przebieg procesu zarządzania kryzysowego, to jednak w praktyce zarządzania przedsiębior-

stwem spotyka się najrozmaitsze uwarunkowania. W zależności od ich atrybutów, wykorzystywany model zarządzania kryzysowego powinien być odmienny, jeśli dąży się do kreowania możliwie największej efektywności zarządzania.

Wszystkie zaprezentowane modele niezależnie od rodzaju zaistniałego kryzysu, wskazują na istotny wpływ metod strategicznego zarządzania kryzysowego, które w praktyce są źródłem radykalnych przemian w działalności przedsiębiorstw, w celu ustabilizowania jego kondycji ekonomiczno-finansowej i zapewnienia mu dalszego rozwoju.

### **3. Praktyczny aspekt zarządzania kryzysowego**

Spółka Próchnik SA rozpoczęła swą działalność już w latach czterdziestych XX w., a od 1991 r. jest spółką notowaną na GPW w Warszawie. Problemy przedsiębiorstwa rozpoczęły się pod koniec lat dziewięćdziesiątych, kiedy działania spółki zdeterminowane były przez trudne warunki zewnętrzne dotyczące rynków zagranicznych, brak możliwości eksportu i importu oraz sytuację wewnętrzną rynku polskiego. Kryzys przedsiębiorstwa badany z wykorzystaniem analizy dyskryminacyjnej, czyli popularnej metody, która umożliwia syntetyczną ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstwa opartej na dostępnych sprawozdaniach finansowych, zapoczątkowany został w 1999 r. i trwał do 2006 r. Jednocześnie lata 2007-2009 to widoczna faza efektów kryzysu i wprowadzania działań sanacyjnych, istotnych z punktu widzenia dalszego rozwoju spółki. Można przyjąć, że celem długookresowym przedsiębiorstwa w kryzysie jest nie tylko wyprowadzenie przedsiębiorstwa z kryzysu, ale i zapewnienie mu rozwoju, gdyż tylko przyjęcie takiej strategii ma sens ekonomiczny z punktu widzenia interesariuszy przedsiębiorstwa.

Spółka Próchnik SA doświadczyła dwóch rodzajów kryzysów. Początkowo w 1999 r. zaobserwowano kryzys nagły, którego nie udało się spółce opanować, gdyż zarządzający nie dostosowali metod zarządzania kryzysowego do rodzaju kryzysu nagłego. Wdrożone działania prewencyjne okazały się nie dość skuteczne, aby zażegnać kryzys, a już w kolejnym roku dopuszczono do rozwoju kryzysu pełzającego przebiegającego z uwzględnieniem wszystkich jego faz.

Głównymi źródłami wystąpienia kryzysu nagłego były: obniżenie tempa wzrostu PKB w Polsce, wyhamowanie popytu wewnętrznego oraz kryzys finansowy w Rosji. Spółka Próchnik SA wprowadziła działania zmierzające do dostosowania wielkości zasobów przedsiębiorstwa do zmniejszającego się popytu, jednak nie umożliwiły one zażegnania sytuacji kryzysu.

Analiza działań zarządu spółki Próchnik SA w latach 1999-2004 pozwala stwierdzić, że spółka, zaskoczona wystąpieniem kryzysu nagłego, a następnie trwającego kryzysu pełzającego, nie opracowała planu zarządzania kryzysowego mającego na celu wprowadzenie systematycznych, wyspecjalizowanych działań zmierzających do przemian wewnętrznych spółki w celu ustabilizowania złej sytuacji, a następnie

zapewnienia jej rozwoju. Działania pierwszego zarządu spółki Próchnik były intuicyjne i wybiórcze, dlatego też ich skuteczność i efektywność były małe.

Dopiero po objęciu funkcji przez nowy zarząd widoczne były natychmiastowe efekty przemyślanych i skutecznych działań wynikających z redefinicji strategii i jej implementacji. Przedsiębiorstwu Próchnik potrzebna była zmiana w sposobie myślenia, prowadzenia biznesu, dostosowania wizji przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia.

**Tabela 1.** Analiza metod zarządzania kryzysowego w spółce Próchnik SA

Rodzaj kryzysu	Faza kryzysu	Metoda zarządzania kryzysowego	Skuteczność	Efektywność
Kryzys nagły	faza kryzysu ukrytego	metody prewencji kryzysowej	niska	stała
Kryzys pełzający	faza kryzysu ukrytego	metody prewencji kryzysowej	niska	malejąca
	faza kryzysu jawnego	metody minimalizacji znaczenia kryzysu	niska	malejąca
		metody strategicznego zarządzania kryzysowego	wysoka	rosnąca
	faza efektów kryzysu	metody likwidacji skutków kryzysu	wysoka	rosnąca

Źródło: badania własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki Próchnik SA, z wykorzystaniem analizy dyskryminacyjnej (modelu poznańskiego).

W analizowanej spółce zauważalny jest problem wynikający ze zbyt późnego wprowadzenia działań strategicznego zarządzania kryzysowego. Według przyjętych modeli, działania te powinny zostać wprowadzone na przełomie faz kryzysu ukrytego i jawnego, jednak w spółce Próchnik zwlekano z tego typu działaniami aż do końca fazy kryzysu jawnego. Bardzo to opóźniło polepszenie kondycji finansowej, a tym samym szybsze zażegnanie kryzysu. Omawiany przypadek bardzo przejrzysto ilustruje, jak istotne są radykalne zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa. Sytuacja kryzysu często wymusza zmiany nie tylko w definiowaniu strategii przedsiębiorstwa, lecz także zmiany w zakresie operacyjnym, finansowym oraz organizacyjnym.

W celu zażegnania zaistniałych problemów spółka Próchnik SA wprowadzała kolejno konkretne działania, mające na celu zatrzymanie niepożądanych zjawisk,

zmniejszenie destrukcyjnych skutków kryzysu oraz ustabilizowanie kondycji przedsiębiorstwa. Skuteczne zarządzanie kryzysowe zapewnił spółce Próchnik SA dopiero nowy zarząd, który obejmując stanowiska w 2004 r., przygotował kompleksową strategię wyprowadzenia spółki z kryzysu i zapewnienia jej rozwoju. Podjęcie przez zarząd decyzji o wdrożeniu metod strategicznego zarządzania kryzysowego, do których m.in. zaliczyć można decyzję o emisji akcji spółki oraz redefinicję strategii, umożliwiły spłatę zobowiązań i realizację zadań dotyczących jej rozwoju.

Aby odwrócić niekorzystne tendencje, nowy zarząd podjął zdecydowane działania mające na celu odbudowanie utraconej pozycji rynkowej oraz poprawę sytuacji finansowej w kolejnych latach. W tym celu opracowano nową strategię rozwoju zakładającą wzrost produkcji wyrobów pod własną marką, utworzenie sieci własnych salonów firmowych, rozszerzenie asortymentu oferowanych towarów oraz eksport wyrobów własnych, głównie do dawnych republik radzieckich. W ramach planu dofinansowania zarząd podjął decyzję o emisji nowych akcji, która została przeprowadzona w I kwartale 2005 r. i zakończyła się pełnym sukcesem.

W 2005 r. spółka Próchnik SA przechodziła płynnie przez fazę efektów kryzysu. Dzięki emisji akcji przedsiębiorstwo pozyskało środki na spłatę wymaganych zobowiązań, wdrożenie nowej strategii rozwoju oraz unowocześnienie przestarzałego parku maszynowego. Wśród działań mających na celu likwidację skutków kryzysu znalazły się m.in.: otwarcie 6 salonów firmowych w największych miastach w Polsce, rozszerzenie asortymentu oferowanych towarów, tak by stanowiły pełną gamę kolekcji męskiej, rozbudowanie sieci dystrybucji. W 2005 r. nastąpił dynamiczny wzrost sprzedaży towarów własnych na rynku krajowym. Było to spowodowane rozbudową własnej sieci dystrybucji oraz rozszerzeniem asortymentu oferowanych towarów (w celu zmniejszenia wpływu warunków pogodowych i sezonowości towarów na wielkość sprzedaży). Zgodnie z podjętą nową strategią, w połowie 2005 r. spółka Próchnik SA uruchomiła spółkę Próchnik Moda z siedzibą w Moskwie, która zajmuje się hurtową i detaliczną dystrybucją towarów Próchnik SA na terenie Rosji, oraz spółkę Próchnik Ukraina Sp. z o.o. pełniącą podobną funkcję na terenie Ukrainy.

Działania sanacyjne spółki Próchnik SA zauważalne były również w kolejnych latach po zakończeniu kryzysu faktycznego. Głównymi celami stawianymi przez zarząd w latach 2007-2009 było przekształcenie przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowo-handlowego w nowoczesne przedsiębiorstwo handlowe, wykorzystujące potencjał marki i zorientowane na rozbudowę sieci sprzedaży. Działania strategiczne dotyczyły również zorganizowania bieżącego systemu finansowania i zaopatrywania salonów w towar, co uchroniłoby spółkę przed stratami, a przede wszystkim przed postawieniem jej w stan upadłości przez wierzycieli. W 2008 r. w spółce Próchnik została przeprowadzona kolejna głęboka restrukturyzacja, której powodem były ciągle trudności w odzyskaniu rentowności przez spółkę i wykazanie straty netto dziewiąty rok z rzędu. W ramach restrukturyzacji zlikwidowano zakład produkcyjny i przeniesiono produkcję do Chin. Zarząd postanowił skoncentrować się na działalności handlowej i projektowaniu nowych kolekcji [[www.prochnik.com.pl](http://www.prochnik.com.pl), relacje inwestorskie].



W 2009 r. zarząd spółki sformułował trzyletni plan, którego działania strategiczne dotyczą budowy nowoczesnie zarządzanej sieci 50 salonów firmowych oraz wprowadzenia nowej linii towarowej CASUAL jako grupy uzupełniającej do obecnej linii biznesowej [tamże].

#### 4. Zakończenie

Artykuł, poza rozważaniami teoretycznymi dotyczącymi istoty kryzysu oraz autorskimi modelami zarządzania kryzysowego, przedstawia analizę przypadku spółki Próchnik SA. Przedsiębiorstwo Próchnik SA od 10 lat podejmuje walkę z kryzysem. Początkowo działania zarządu spółki były mało skuteczne i efektywne, ze względu na trudne warunki zewnętrzne oraz ograniczenie działań kryzysowych jedynie do metod prewencyjnych. Z czasem jednak podejmowane działania miały charakter radykalnych zmian strategicznych i organizacyjnych, dzięki którym udało się zażegnać kryzys i zapewnić spółce rozwój. Analiza zarządzania kryzysowego w spółce Próchnik SA jest ciekawym przykładem, obrazującym kryzys jako źródło przemian, bez których powodzenie w walce z kryzysem nie byłoby możliwe.

#### Literatura

- Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- Banaszyk P., Sajdak M., *Istota i modele zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004a.
- Banaszyk P., Sajdak M., *Systematization of methods of crisis management in enterprise*, „Management” 2004b, Vol. 8, No. 1, Faculty of Management Press, Zielona Góra, s. 71.
- Booth S., *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprise*, Routledge, London–New York 1993.
- Macharzina K., *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1999.
- Roth G., Kurtyka M., *Zarządzanie zmianą, od strategii do działania*, CeDeWu.pl, Warszawa 2008.
- Skalik J., *Problem zmiany w zarządzaniu kryzysowym*, [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.
- Staehe W.H., *Handbuch Management. Die 24 Rollen der Exzellenten Führungskraft*, Verlag Gabler, Wiesbaden 1991.
- Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1985.
- [www.prochnik.com.pl](http://www.prochnik.com.pl), relacje inwestorskie (pobrano 20.04.2010).

## **THE CRISIS OF PRÓCHNIK SA AS A SOURCE OF INTERNAL TRANSFORMATIONS**

**Summary:** The purpose of the article is to identify the internal transformations which are the result of the crisis in an enterprise. To fulfill the purpose of the article, the case of Próchnik SA was described and presented. The article also presents review of kinds of crisis, that can emerge in an enterprise. Models of crisis management are identified on the ground of this description. All models include different array of methods of crisis management, or different methodic procedures depending on particular conditions.