

Małgorzata Porada-Rochóń

Uniwersytet Szczeciński

WPLYW DETERMINANT KRYZYSU NA PRZEBIEG PROCESU RESTRUKTURYZACJI POLSKICH I AMERYKAŃSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Działalność podmiotu gospodarczego w kryzysie jest stosunkowo powszechna i zarazem niezwykle aktualna, szczególnie w obecnych uwarunkowaniach rynkowych. Dla menedżerów, którzy są odpowiedzialni za funkcjonowanie współczesnego 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, że kryzys w ogóle może się zdarzyć, 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 zapobiegnięcia ich wystąpieniu.

Współczesne otoczenie wraz z procesami w nim zachodzącymi z jednej strony stwarza przedsiębiorstwom ogromne szanse rozwoju, z drugiej jednak, poprzez niepewność i stale zwiększającą się dynamikę zmian otoczenia, staje się podwaliną dla kryzysu.

Można zatem rozpatrywać kryzys jako negatywny skutek perturbacji organizacyjnych, będących efektem zmian wywołanych zbliżającym się kryzysem. Kategoria tak rozumianego kryzysu jest bliska pojęciom destrukcji, rozpadu, zagrożenia egzystencji przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy przeciwstawić temu pejoratywnemu znaczeniu kryzys rozumiany jako impuls działający niczym katalizator ewolucji. Z tej perspektywy kryzys pojmuje się jako motor przymusowych przeobrażeń przedsiębiorstw, które w wymiarze globalnym kształtują nowe wyzwania, określając jednocześnie wymogi gospodarki wolnorynkowej [Antonowicz 2007, s. 17].

Trafnie wskazali B. Nogalski i H. Marcinkiewicz [Nogalski, Marcinkiewicz 2004, s. 12], że inaczej odbierane jest przedsiębiorstwo podlegające perturbacjom

wynikającym z nowych wyzwań, nadmiaru możliwości czy zadowolonego personelu, niż borykające się z brakiem pomysłów, wizji, środków czy kurczącym się rynkiem. Oczywiście w obu przypadkach potrzebne jest skuteczne kierowanie – stanowiące element stałej i nowoczesnej działalności przedsiębiorstwa.

Niewątpliwie to od zarządzających przedsiębiorstwem zależy, czy w obliczu zmian efektywnie i umiejętnie skorzystają z nadarzających się szans wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Jednakże wiele przedsiębiorstw nie podejmuje działań (albo są one niewystarczające) w kierunku implementacji procesów adaptacyjności przedsiębiorstw do nowych warunków ekonomicznych, w konsekwencji stając w obliczu kryzysu lub też idąc dalej – w stan upadłości.

2. Determinanty kryzysu

Wyniki badań¹ przeprowadzonych przez autorkę wskazują, że aż 81% amerykańskich i 69% polskich przedsiębiorstw kiedykolwiek zidentyfikowało kryzys w swojej działalności. Wynika z tego, że kryzys jest nieodłącznym elementem funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Interesujące jest, że 31% polskich respondentów nie doświadczyło kryzysu lub uchroniło się przed nim.

Poddano analizie przyczyny powodujące dysfunkcje w działalności przedsiębiorstwa. Zweryfikowano stopień wpływu poszczególnych determinant na pogorszenie standingu firmy.

Analizując, po pierwsze, przyczyny, które miały największy wpływ na wystąpienie sytuacji kryzysowej, można zauważyć w obu krajach zdecydowaną heterogeniczność. W przypadku polskich respondentów największy wpływ na kryzys miała determinanta endogeniczna, tj. wysokie koszty stałe (46,48%), z kolei wśród amerykańskich respondentów – czynniki egzogeniczne, tj. wysoki poziom konkurencji (59,26%) oraz ograniczenie popytu (55,54%).

Analizując szczegółowo związek przyczynowo-skutkowy wskazanych przez amerykańskie przedsiębiorstwa przyczyn, można odnotować logiczny ciąg następujących po sobie zdarzeń, powodujących negatywne konsekwencje – tzw. spiralę upadku przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, iż każde przedsiębiorstwo wskazywało kilka lub kilkanaście przyczyn jednocześnie, z uwzględnieniem natężenia ich wpływu na zjawiska kryzysowe w przedsiębiorstwie.

Ponadto można zauważyć, że w przypadku większości przyczyn wskazanych przez obie grupy respondentów, właściwie występuje tylko minimalne prawdopodobieństwo jakichkolwiek możliwości wcześniejszego wpływu przedsiębiorstwa na ich wyeliminowanie lub całkowitą redukcję ich wpływu.

¹ 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 rezultat grantu badawczego KBN nr 113 3/3799 pt. „Analiza komparatywna instrumentarium wspierającego proces restrukturyzacji przedsiębiorstw na przykładzie Polski i USA – etap II”.

Tabela 1. Istotny wpływ przyczyn na kryzys w przedsiębiorstwie²

Przyczyna	Przedsiębiorstwa polskie	Przedsiębiorstwa amerykańskie
Wysokie koszty stałe	46,48	40,74
Niewykwalifikowana kadra pracownicza	16,90	
Brak kadry	16,90	
Rozbieżność interesów właścicieli	16,90	
Trudności w dostępie do finansowania zewnętrznego	16,90	
Recesja w branży		37,04
Ograniczenie popytu		55,54
Wysoki poziom konkurencji	25,35	59,26
Utrata płynności ze strony kontrahentów	18,31	25,93
Czynniki makroekonomiczne (np. inflacja, stopy procentowe)	21,13	
Wahania kursów walut	19,72	
Brak innowacji		18,52
Zbyt krótki cykl życia produktu/usługi		25,93
Błędnie opracowana strategia		18,52

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Badani respondenci wskazali ponadto przyczyny, które miały zdecydowanie niewielki wpływ na wystąpienie dysfunkcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wśród amerykańskich respondentów 70,37% wskazało na brak wystarczającej wiedzy, a 62,96% wymieniło trudności w dostępie do finansowania zewnętrznego. Kolejno mniej istotny wpływ na wystąpienie sytuacji kryzysowej miał zbyt wysoki poziom zadłużenia (55,56%) oraz nieefektywna polityka marketingowa (51,85%). Właściwie można odnotować wysoki poziom jednorodności i jednorodności badanej grupy, w przeciwieństwie do polskich respondentów, którzy najliczniej wskazali na zbyt wysoki poziom należności (19,72%), ograniczenie popytu (16,9%) oraz nieefektywną politykę marketingową.

Interesująca wydaje się, że w przypadku amerykańskich badanych przedsiębiorstw determinanta kryzysu związana jest z brakiem wystarczającej wiedzy. Można zatem pokusić się o stwierdzenie, że polscy przedsiębiorcy mają lepszy dostęp do wiedzy i bardziej efektywniej nią zarządzają? Taka odpowiedź amerykańskich przedsiębiorców może być związana z zatrudnianiem na niższych szczeblach słabo wykwalifikowanej siły roboczej, napływającej głównie z południa Ameryki Północnej, charakteryzującej się właściwie brakiem dostępu do wiedzy i możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji, co jest charakterystyczne dla stanu California (z wyjątkiem Doliny Krzemowej).

² W tabeli zawarto odpowiedzi respondentów powyżej 15%.

Ponadto poddano analizie i weryfikacji determinanty, które nie mają żadnego wpływu na kryzys. Analiza komparatywna uzyskanych odpowiedzi pozwala stwierdzić, że występuje unifikacja przyczyn nie mających wpływu na kryzys w badanych przedsiębiorstwach (tab. 2).

Tabela 2. Najczęściej wskazywane przyczyny nie mające wpływu na kryzys

Przyczyna	Przedsiębiorstwa polskie (%)	Przedsiębiorstwa amerykańskie (%)
Zmiany w zakresie prawa	33,80	40,73
Wahania kursu walut	33,80	62,90
Wymogi stawiane przez instytucje ochrony środowiska	39,44	44,44
Brak innowacji	38,03	33,33
Konflikty wśród pracowników	36,62	55,56
Zbyt krótki cykl życia produktu/ usługi	39,44	
Brak kadry		44,44

Źródło: opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa w znacznym stopniu nie odczuły w ogóle wpływu: zmian w zakresie prawa, wahań kursu walut, wymogów stawianych przez instytucje ochrony środowiska, braku innowacji oraz konfliktu pomiędzy pracownikami. Jednocześnie, analizując dogłębnie konflikt wśród pracowników, dostrzega się, że w amerykańskich przedsiębiorstwach stosunkowo duży odsetek respondentów wskazał, że jest to również determinanta o niewielkim wpływie na kryzys.

Należy zauważyć, iż większość wskazanych determinant stanowi klasyczny wachlarz przyczyn wskazywanych przez menedżerów przedsiębiorstw będących w kryzysie w gospodarce rynkowej.

3. Długość trwania kryzysu

Analizie poddano długość trwania kryzysu w badanych przedsiębiorstwach, biorąc pod uwagę, że nie tylko od momentu zidentyfikowania kryzysu, ale także od długości jego trwania zależy sukces restrukturyzowanego przedsiębiorstwa.

Uzyskane wyniki wskazują na bardzo pozytywne zjawisko, gdyż kryzys w przeważającej części przedsiębiorstw obu badanych krajów nie trwał dłużej niż rok. 29,58% polskich respondentów wskazało, że od momentu zidentyfikowania kryzysu do jego przezwyciężenia upłynęło mniej niż 6 miesięcy, natomiast 38,17% wskazywało przedział od 6 miesięcy do roku. Analogicznie, w przypadku amerykańskich przedsiębiorstw jest to 29,63 oraz 48,74%.

Mniej optymistycznie natomiast prezentują się pozostałe wyniki. Zdecydowanie na korzyść amerykańskich przedsiębiorstw przemawia to, że żadne z nich nie wska-

zało na przedział trwania kryzysu od 2 do 3 lat, w przeciwieństwie do polskich respondentów. Również większy odsetek polskich przedsiębiorstw w stosunku do amerykańskich identyfikował się z przedziałem trwania kryzysu od roku do 2 lat.

4. Rodzaj przeprowadzanych procesów restrukturyzacji

Wybór odpowiedniego rodzaju restrukturyzacji determinuje konkretna potrzeba (lub jej zbiór), wynikająca z wnikliwie przeprowadzonej diagnostyki zagrożeń, symptomów oraz przyczyn zachwiania kondycji przedsiębiorstwa. Zatem specyfika konkretnego podmiotu i jej kondycji obliguje do wyboru najbardziej odpowiednich rodzajów restrukturyzacji, co powinno się przełożyć na potencjalnie uzyskane korzyści.

Dlatego też, analizując uzyskane wyniki odnoszące się do wyboru przez badane przedsiębiorstwa rodzaju restrukturyzacji, można zaobserwować częściową homogeniczność. Najczęściej wśród polskich (42,25%) oraz amerykańskich (62,96%) przedsiębiorstw wskazano na restrukturyzację finansową, a dopiero potem na restrukturyzację organizacyjną. Ten wariant odpowiedzi wybrało 36,62% polskich i 59,26% amerykańskich przedsiębiorstw.

W przypadku polskich zarządzających najmniej (5,63%) widziało potrzebę implementacji działań naprawczych w kierunku restrukturyzacji własnościowej, natomiast w przypadku amerykańskich respondentów najmniejsze zainteresowanie przypadło restrukturyzacji zatrudnienia. Należy dodać, że ponad połowa przedsiębiorstw wskazywała na więcej niż jeden rodzaj restrukturyzacji jednocześnie. Ponadto dokonano wyselekcjonowania tego rodzaju restrukturyzacji, który miał wymierny wpływ na sukces przeprowadzanego procesu. W obu przypadkach najliczniej wskazano na restrukturyzację finansową.

Zatem konfrontacja praktyki z teorią potwierdza, że którąkolwiek restrukturyzację dane przedsiębiorstwo przeprowadzi – czy będzie to np. restrukturyzacja aktywów, czy zatrudnienia – to w zasadzie te działania pośrednio lub bezpośrednio są skutkiem zmian wynikających z restrukturyzacji finansowej.

5. Wnioski i rekomendacje

Doświadczenia przedsiębiorstw 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 do zmieniających się warunków, lecz także stopniem nasilenia kryzysu, symptomów i 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.

Ponadto w wielu przedsiębiorstwach proces restrukturyzacji dokonywany jest wyłącznie w celu tymczasowego przezwyciężenia kryzysu, bezwzględnie rekomenduje się tworzenie indywidualnych celów zarówno krótko-, jak i długoterminowych, które powinny być osiągnięte w wyniku przeprowadzenia procesu restrukturyzacji. Błędem często popełnianym przez zarządzających przedsiębiorstwami jest ich poczucie, iż w wyniku zrealizowania operacyjnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych wystarczająco przeciwdziałają kryzysowi. Praktyka gospodarcza dowodzi jednak, że nie tylko nie osiągną poprawy (możliwa jest jedynie doraźna), ale z dużym prawdopodobieństwem kryzys się ujawni, tyle że bardziej zintensyfikowany i dużo trudniejszy do przezwyciężenia.

Stąd też wysnuwa się wniosek, iż identyfikuje się wśród polskich menedżerów niedostateczny poziom umiejętności przewidywania i automatycznego reagowania na kryzys. Należy korzystać z coraz bardziej rozbudowanego wachlarza instrumentów wspomagających proces zarządzania, w tym z wielu metod prognozowania zagrożenia finansowego. Jedną z determinant sukcesu restrukturyzacji amerykańskich przedsiębiorstw jest ich wykorzystywanie, a ich zastosowanie w wielu przypadkach uchroniło przedsiębiorstwa przed bankructwem.

Ze względu na zmienność otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, niezbędne wydaje się podjęcie działań mających na celu zweryfikowanie ich podatności na kryzys, a także monitorujących kondycję finansową przedsiębiorstw.

Jakkolwiek optymistyczne są wyniki badań co do długości trwania kryzysu w przedsiębiorstwach, to jednak należy przygotować przedsiębiorstwo do funkcjonowania w kryzysie. Jest to jeden z warunków utrzymania wiarygodności firmy. Kryzysy są zazwyczaj nieprzewidywalne i nieoczekiwane, co intensyfikuje reakcje na nie. To od zarządzających zależy, czy w wyniku sporządzenia planów naprawczych i ich urzeczywistnienia kryzys stanie się swoistą szansą rozwoju, czy też okaże się ryzykiem destrukcyjnych rozwiązań dla organizacji.

Bez wątpienia jeszcze przed wystąpieniem dysfunkcji poszczególnych składników i działań organizacji należy powołać sztab antykryzysowy, który opracuje potencjalne plany komunikacyjne oraz operacyjne wraz z najbardziej optymistycznymi i pesymistycznymi scenariuszami działań.

Podsumowując, należy stwierdzić, że podłożem stale obniżającej się kondycji przedsiębiorstw są przede wszystkim gwałtowność i zawilość przemian cywilizacyjnych, a to z kolei niekorzystnie determinuje warunki biznesu. Dlatego też menedżerom odpowiedzialnym za uzdrawianie przedsiębiorstw potrzeba dziś ogromnej wiedzy, determinacji i siły niezbędnej do podejmowania krytycznych działań warunkujących przetrwanie i dalszy rozwój. Na tym etapie restrukturyzacja finansowa jest nieodzownym elementem naprawy przedsiębiorstwa. Warto przy tym zwrócić uwagę na to, jak istotne jest uświadomienie sobie charakteru skutków stosowanych działań i narzędzi, ponieważ zastosowanie tylko tych o charakterze strategicznym warunkuje przecież trwałe zmiany w rozmiarach i strukturze własnościowej aktywów i kapitału [Zelek 2003, s. 42]. Obecnie dostrzegana burzliwość przemian, niestety, prowadzi

do wzrostu niepewności, ryzyka, a przy tym i zagrożeń w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Stąd obecnie wielu przedsiębiorstwom, przede wszystkim naszym rodzimym, potrzeba nie tyle naprawy, ile swego rodzaju impulsów rozwojowych, które bezpiecznie wyeliminują bariery ich wzrostu.

Literatura

- Antonowicz P., *Metody oceny i prognoza kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw*, ODDK, Gdańsk 2007.
- Nogalski B., Marcinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.
- Zelek A., *Restrukturyzacja finansowa po polsku*, „Manager” 2003 nr 9.

THE IMPACT OF DETERMINANTS OF CRISIS ON THE PROCESS OF RESTRUCTURING THE POLISH AND AMERICAN COMPANIES

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 to predict 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, in which we participate, makes a continuing process of adjustment, where restructuring plays a key role.