

Kryzys w przedsiębiorstwie – i co dalej?

Studium przypadku

Crisis in the enterprise – and what's next?
Case study

Irena Dudzik-Lewicka, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości

STRESZCZENIE

Kryzys – jedni się go boją, inni go lekceważą, jeszcze inni się do niego przygotowują i starają się mu oprzeć i przeciwstawić. Każda z powyższych postaw niesie ze sobą pewien stosunek zarządzających do zjawiska kryzysu. Kryzys może bowiem doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa lub stanowić szansę na jego odnowę i – tym samym – stanowi jeden z centralnych problemów w zarządzaniu nim. Bazując na przykładzie konkretnej firmy, podjęto w opracowaniu próbę udowodnienia, że zmiany w zasadach zarządzania w okresie dekonunktury są nieodzowne, niezbędne i konieczne do realizacji, muszą być przemyślane, jak również muszą zawierać elementy pozwalające zarówno na zatrzymanie negatywnych procesów w firmie, jak i elementy pozwalające na jej rozwój w nowej rzeczywistości.

Słowa kluczowe: kryzys, zmiany, zarządzanie, podejmowanie decyzji.

The crisis – some are afraid of it, others ignore it, still others try to prepare for it and resist it. These are examples of different attitudes of managers towards the phenomenon of crisis. The crisis may lead to collapse of the company or be a chance for its renewal. For this reason, crisis is one of the central problems in the company management. Based on one particular business entity, the article attempts to prove that changes in the policy of management at the time of a crisis are crucial and necessary. It also shows that potential modifications must be thoroughly analyzed and include elements that stop any ongoing negative processes in the company as well as factors that facilitate its development in a new reality.

Keywords: crisis, change, management, decision making.

ABSTRACT

Wstęp

Kryzys jest zjawiskiem odwiecznym, to wielkie wyzwanie dla światowej gospodarki, to stan, który z całą pewnością zagraża bytowi przedsiębiorstwa¹. Co należy więc robić w stanie zagrożenia? Zdecydowanie i bezwzględnie wprowadzać zmiany. Kryzys wymusza na zarządzających organizacjami konieczność dokonywania wielu zmian. Zjawiska, jakie niesie ze sobą, nie są czymś normalnym, przyswajalnym czy przewidywalnym. Dotychczasowe sposoby, teorie czy strategie zarządzania stosowane w spokojnym, przewidywalnym i niezagrożonym recesją środowisku spowodowały pewne „uśpienie” czujności wielu managerów, spowodowały również, że fala kłopotów związanych z kryzysem jest dla nich bardziej dotkliwa, że wielu z nich nie jest na takie kłopoty dostatecznie przygotowana i tak po prostu z nimi sobie radzi marnie lub nie radzi sobie wcale (szerzej na ten temat w: Skala 2009; Heifetz, Grashow, Linsky 2009-2010: 115; Zelek 2003; Wróblewski 2010: 49-66; Huczek 2015: 13-22; Orłowski 2009: 37). Niniejsze opracowanie stanowi próbę ukazania, jak kryzys może wpływać na prace zarządzających przedsiębiorstwem oraz jakie zmiany wymusza w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pierwsze opracowania z tego cyklu ukazały się w 2013 roku i były opracowaniami stricte teoretycznymi (Dudzik-Lewicka 2013: 207-218; Dudzik-Lewicka 2013: 113-127). Poszczególne części tychże opracowań podporządkowano realizacji ich celów. Przedstawiono

¹ Autorka opracowania używa zamiennie pojęć: przedsiębiorstwo, firma i organizacja, odnosząc je do mikroekonomicznych podmiotów gospodarujących. Podejście takie wynika z wymagań stylistycznych oraz jest zgodne z powszechnym rozumieniem tych terminów, które w literaturze przedmiotu bardzo często występują jako swe równoważne zamienniki.

ujęcie definicyjne kryzysu oraz opisano szczegółowo wpływ kryzysu na prace zarządzających przedsiębiorstwem. Kolejne części opracowania identyfikowały potencjalne zmiany i działania wprowadzane w przedsiębiorstwie w czasie recesji. Wszystkie opisane działania miały spełnić jeden zasadniczy cel – miały skutecznie pomóc przedsiębiorstwu przeciwstawić się lub wybrnąć z kryzysu. Trzecie opracowanie z tego cyklu pozwoli na szersze rozwinięcie i zbadanie zmian w zasadach zarządzania przedsiębiorstwem w okresie kryzysu w świetle badań empirycznych prowadzonych na zlecenie jednej z firm działających w regionie bielsko-bialskim. Ujawnienie nazwy firmy nie jest możliwe ze względu na zobowiązania Autorki niniejszego opracowania wynikające z podpisania klauzuli o poufności danych. Niniejsze opracowanie zawiera wybrane wyniki badań prowadzonych wspólnie z S. Zimrozem (Dudzik-Lewicka, Zimroz 2010).

Charakterystyka przeprowadzonych badań i badanej zbiorowości

Podstawowym narzędziem badawczym w prowadzonych badaniach był kwestionariusz ankiety. Skierowano go do osób zarządzających zarówno organizacją, jak i jej poszczególnymi komórkami. Problematyka badań w tym konkretnym przypadku zmusza bowiem do pokazania całej organizacji poprzez pryzmat recesji nawet, jeżeli ta nie dotyczy wszystkich jej obszarów. Kwestionariusz ankiety zawierał trzynaście pytań, które podzieliły go na cztery zasadnicze bloki. Pierwszy blok zawierał pytania dotyczące wpływu kryzysu na badane przedsiębiorstwo. Pytania z drugiego bloku miały na celu określić obszary firmy zagrożone kryzysem.

Trzeci blok pytań z ankiety pozwolił zidentyfikować działania zarządzających zapobiegające skutkom kryzysu, a czwarty blok pytań ocenił sprawność i skuteczność wprowadzanych zmian i ich wpływ na badaną organizację. Ostatnia część ankiety obejmowała metryczkę, w której badanych respondentów zapytano o płeć, wiek, wykształcenie, szczebel zarządzania oraz dział organizacji, w jakim zarządzający funkcjonuje. Taka właśnie konstrukcja ankiety miała na celu uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące pewnych zależności, a mianowicie czy kryzys powoduje zmiany w zasadach zarządzania przedsiębiorstwem, a jeśli tak, to jak te zmiany wyglądają, jak są realizowane i w jaki sposób. Badana organizacja jest wystarczająco duża, dlatego też dobierając próbę do badania, wykorzystano metodę doboru nielosowego – celowego. Dobór ten polega na takim doborze jednostek do próby, aby odzwierciedlały one cechy danej zbiorowości – były dla niej typowe. Jednostki wybierane są do próby na podstawie własnych decyzji osób przeprowadzających badanie (Garbarski, Rutkowski 2000: 213). W przypadku niniejszego badania przedstawiciel firmy zdecydował o wyłonieniu reprezentacyjnej grupy badawczej. Osoby uczestniczące w badaniu tworzą grupę składającą się w 95% z mężczyzn i tylko w 5% z kobiet. Biorąc pod uwagę wiek, dominują w próbie osoby w wieku 46–55 lat (38,10%) oraz w wieku 26–35 lat (33,33%). 23,81% spośród wszystkich badanych respondentów stanowią osoby w przedziale wiekowym 36–45 lat, a 4,76% osoby w wieku 56–65 lat. W próbie badawczej nie ma młodych pracowników poniżej 26 lat, gdyż firma nie zatrudnia takowych. W strukturze próby dominują zdecydowanie pracownicy zarządzający z wykształceniem średnim (52,38%) i porównywalne grupy pracowników z zawodowym i wyższym wykształceniem (w obu przypadkach uzyskany wynik wynosi 23,81%). Biorąc pod uwagę podział badanej grupy ze względu na szczebel zarządzania, osoby uczestniczące w badaniu tworzą grupę składającą się w 47,62% z kierowników zmiany, w 19,05% z brygadzystów, w 14,29% z kierowników, w 14,29% z dyrektorów i w 4,75% z prezesów. Najwięcej spośród badanych osób pracuje na produkcji (85,72%), niespełna 10% należy do zarządu organizacji (9,52%), a 4,76% jest pracownikami administracji.

Prezentacja zebranego materiału badawczego

Prezentacja wyników badania obejmuje cztery bloki tematyczne wyznaczające układ narzędzia badawczego – ankiety. Ze względu na ograniczenia wynikające z druku w niniejszym opracowaniu zaprezentowano tylko wybrane wyniki badań.

Wpływ kryzysu na kondycję badanej firmy

Zdecydowana większość zarządzających w firmie uważa, że kryzys dotknął firmę, w której pracują (zob. tabela 1). Świadczyć to może o osobistych doświadczeniach tych osób ze skutkami dekonstrukcji, które w obszarach ich zarządzania występowały lub nadal występują i powodują określone konsekwencje. Ilość odpowiedzi „tak” świadczy również o pewnym stopniu czułości badanych na sygnały i bodźce z zewnątrz dotyczące kryzysu, co pozwala mieć nadzieję, że tak jak zagrożenia aktualne, te w przyszłości będą również zauważane.

Tabela 1. Wpływ kryzysu na badaną firmę według pracowników

Czy według Pana/i kryzys dotknął w jakikolwiek sposób firmę, w której Pan/i pracuje?	%
tak	80,95
nie	14,29
nie mam zdania	4,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Czy firma jest zatem dobrze przygotowana na skutki, jakie może spowodować w firmie kryzys? Większość badanych, bo aż ponad 76%, potwierdza, że według nich firma jest przygotowana na skutki, jakie może spowodować recesja. Niemniej jednak 19% badanych zarządzających ma wątpliwości co do przygotowania organizacji i zdecydowanie twierdzi, że według nich firma nie jest do takich zjawisk dobrze przygotowana. Skąd taka opinia? Może ich stan wiedzy o obszarach, którymi zarządzają, w pełni uprawnia ich do wysuwania takich wniosków. Jest to sygnał dla zarządzających na wszystkich szczeblach do skorzystania z wiedzy i zapoznania się głębiej z opinią tej grupy osób, która dostrzega bardziej pesymistycznie przygotowanie swojej organizacji do starcia ze zjawiskiem kryzysu.

Czy można przeciwstawić się nadchodzącej recesji, podejmując konkretne działania? Analiza uzyskanych odpowiedzi pozwala wysnuć wnioski, że zdecydowana większość zarządzających w badanej organizacji, bo aż 81%, jest optymistami zakładającymi, że podejmowanie konkretnych działań jest w stanie przeciwstawić się kłopotom i problemom, jakie niesie ze sobą kryzys. Skąd tyle wiary w siłę tych działań? Czy jest to tylko brak pełnej wiedzy dotyczącej szalejącej dekonstrukcji czy też powszechne przekonanie pracowników zakreślających odpowiedź „tak”, że skuteczność i siła odpowiednich przygotowań jest w stanie pokonać kryzys. Jedno jest pewne, tak optymistyczne nastawienie i wiara we własne siły, na pewno pozwoli łatwiej „przeptynąć” organizacji razem z jej pracownikami przez wzburzone morze szalejącej recesji.

Jak badani pracownicy oceniają podjęte działania przez zarządzających firmą i jej poszczególnymi komórkami, zmierzające do zabezpieczenia firmy przed recesją? Można również określić odpowiedzi na to pytanie jako sprawdzenie, czy jakiekolwiek działania ze strony zarządzających zostały w ogóle podjęte, niezależnie od ich skuteczności. Uzyskane wyniki pokazują, że zdecydowana większość, bo ponad 90% badanych stwierdziło, że zarządzający w ich odczuciu podjęli stosowne działania, które zabezpieczają firmę przed recesją. Taka struktura odpowiedzi może świadczyć o zauważeniu wszystkich działań związanych z zabezpieczeniem firmy i ich pozytywnej ocenie przez badanych pracowników. Taka struktura odpowiedzi jest również swego rodzaju gwarantem, że wszyscy lub prawie wszyscy badani chętnie będą uczestniczyli w realizacji tych właśnie działań zmierzających do zabezpieczenia firmy przed kryzysem.

Czy w opinii badanych działania związane z przeciwstawieniem się lub ograniczeniem skutków kryzysu muszą wiązać się z bezpośrednim negatywnym lub pozytywnym oddziaływaniem na pracowników firmy? Rozkład odpowiedzi na to pytanie pokazuje bardzo ciekawy, a zarazem istotny stan odczuć zarządzających w badanej

organizacji związanych z wpływem wszystkich działań w niej prowadzonych (zob. tabela 2). Biorąc pod uwagę odpowiedzi związane z pozytywnym oddziaływaniem tych czynników, można zauważyć, że mają one większy wpływ i wiążą się z większym pozytywnym oddziaływaniem na wszystkich pracowników firmy, osiągając wartość 57,14 %. Badając odpowiedzi związane z negatywnym oddziaływaniem tych czynników na wszystkich pracowników organizacji, można stwierdzić, że zdecydowana większość odpowiedzi, bo prawie 67%, wskazuje, że prowadzone działania nie mają negatywnego oddziaływania na pracowników organizacji.

Tabela 2. Oddziaływanie na pracowników firmy działań związanych z przeciwstawieniem się lub ograniczeniem kryzysu

Czy działania związane z przeciwstawieniem się lub ograniczeniem skutków kryzysu według Pana/i muszą wiązać się z bezpośrednim negatywnym lub pozytywnym oddziaływaniem na wszystkich pracowników firmy?	%
pozytywnie tak	57,14
pozytywnie nie	42,86
negatywnie tak	33,33
negatywnie nie	66,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Obszary firmy zagrożone kryzysem

Jakie skutki pozytywne i negatywne ma kryzys na firmę i jej poszczególne obszary funkcjonalne? W obrębie obszarów funkcjonalnych organizacji narażonych na skutki negatywne wyraźnie dominuje obszar ograniczeń płacowych wskazany przez szesnastu respondentów. Niewątpliwie jest to związane z zamrożeniem wszelkich ruchów płacowych i podwyżek, jak również wszelkiego rodzaju premii i innych dodatków, które funkcjonowały przed kryzysem. Kolejnymi obszarami o zbliżonej ilości wskazań są zwolnienia pracowników i ograniczenia czasu pracy wskazane przez jedenastu badanych. Są to dwa związane ze sobą elementy, które wzajemnie się uzupełniają, albo – jak można powiedzieć – jeden. W tym przypadku ograniczenie czasu pracy powoduje automatycznie konieczność zwolnień pracowników. Kolejny obszar wskazany przez dziewięciu badanych dotyczy ograniczenia kosztów stałych. Obszar ograniczenia zakupów istotny jest dla siedmiu respondentów. Te dwa ostatnie obszary pokazują, że zagrożenie kryzysem spowodowało szukanie pewnych oszczędności w organizacji, które powinny pomóc w tak trudnym okresie. Pozostałe obszary to obniżenie cen wyrobów, wskazane przez cztery osoby, mające najprawdopodobniej skutkować wyższą ich sprzedażą, wstrzymanie rozpoczętych inwestycji, jako istotny element dla trzech osób, jako sposób na pewne oszczędności w kapitale inwestycyjnym, oraz ostatni wymieniony przez dwie osoby obszar, czyli zaciągnięcie kredytu, które może zarówno przynieść pozytywne efekty przy skutecznym i efektywnym wykorzystaniu tych środków, jak również obciążyć dodatkowo organizację, nie przynosząc oczekiwanych efektów.

Wśród obszarów funkcjonalnych organizacji, na które skutki kryzysu mają wpływ pozytywny, na pierwszym miejscu klasyfikuje się dążenie do oszczędności wskazane przez szesnastu badanych, element normalny, występujący zawsze przy potencjalnych zagrożeniach i powodujący zwiększenie dyscypliny przy wydawaniu pieniędzy. Kolejnym obszarem, który wskazało czternastu respondentów, jest analiza kosztów, element niezbędny w każdym przedsiębiorstwie, a szczególnie w perspektywie zbliżającego się kryzysu. Na trzeciej pozycji uplasował się obszar wejścia na nowe rynki z dwunastoma odpowiedziami, pokazując, że kryzys niejako wymusza konieczność szukania nowego terytorium do działania organizacji. Ośmiu respondentów wskazało jako pozytywny skutek kryzysu działania zmierzające do eliminacji marnotrawstwa w organizacji. Działanie konieczne i aktualne zawsze, a nie tylko – jakby się wydawało – w obliczu zbliżającego się kryzysu. Dla pięciu osób zwiększenie wydajności jest istotnym obszarem, dla czterech osób – dywersyfikacja wyrobów, a dla trzech podniesienie ich cen stanowi istotny wpływ skutków pozytywnych kryzysu. Podniesienie jakości produkcji jest obszarem ważnym dla jednej badanej osoby.

Które działy w całej strukturze przedsiębiorstwa są najbardziej narażone na kryzys? Uzyskane odpowiedzi pokazują trzy działy organizacji, które według badanych są najbardziej narażone na kryzys. Jest to dział produkcji, dział inwestycji i rozwoju oraz dział handlu i marketingu. Dział produkcji przy wskazaniu czternastu badanych jest głównym i zarazem największym „organizmem”, o którego kondycję obawiają się badani pracownicy. Wszyscy dobrze wiedzą, że jeżeli kryzys dotknie ich organizację, to na pewno odbędzie się to kosztem produkcji, zwolnień pracowników i ograniczeń czasu pracy i wielkości produkcji. Dział inwestycji i rozwoju z trzynastoma odpowiedziami klasyfikuje się jako drugi zagrożony dział w firmie. Jest zrozumiałe, że niepewność co do przyszłości ze względu na zbliżający się lub trwający kryzys skutecznie blokuje wszelkie formy działalności inwestycyjnej organizacji. Dwanaście osób wskazało zagrożenie dotyczące działu handlu i marketingu, co może świadczyć o braku zaufania co do skuteczności działania tego działu w ogarniętym kryzysem przedsiębiorstwem lub określeniu skali kryzysu jako zagrożenia tak wielkiego i nie do pokonania w swoich celach przez właśnie ten dział. Pozostałe działy według badanych są zagrożone w mniejszym stopniu kryzysem. Tak jest postrzegany dział utrzymania ruchu z dwoma odpowiedziami i dział administracji wskazany przez jedną osobę. Natomiast w dziale księgowości badani nie widzą żadnych zagrożeń. Można powiedzieć, że wskazane ostatnie trzy działy mogą funkcjonować bez większych działań przeciwkryzysowych w nich podejmowanych.

Działania mające na celu ograniczenie skutków kryzysu i jego przetrwanie

Przełanką tej części badań była identyfikacja wszystkich działań i zmian, jakie powinni wprowadzić zarządzający, aby oprzeć się kryzysowi. Zmiany, o których mowa, powinny być przemyślane i wprowadzane po przeanalizowaniu sytuacji kryzysowej. Tak uważa dwanaście badanych osób. Co jest powodem wskazania takiej odpowiedzi? Na pewno ostrożność w podejmowaniu trudnych decyzji, strach przed niepewną przyszłością i konieczność dokładnego przemyślenia oraz wymóg wcześniejszej analizy zaplanowanych kroków

do wykonania. Należy zwrócić również uwagę na trzy odpowiedzi, które wskazują na wprowadzenie zmian szybko i bezwzględnie. Powodem wyboru takiej odpowiedzi mogą być obawy tak odpowiadających pracowników przed brakiem możliwości nadążania z powolnymi zmianami za szybkim tempem rozlewającej się recesji. Z kolei taka sama ilość badanych, jak we wskazaniu na zmiany szybkie i bezwzględne, preferuje zmiany ostrożne i poparte prognozami, co świadczy z kolei o bardzo dużej ostrożności i opieraniu się na analizach i badaniach przed podejmowaniem jakichkolwiek decyzji. Dla dwóch badanych osób istotną cechą są minimalne zmiany skierowane na przeczekanie, które niestety prawie zawsze nie przynoszą oczekiwanych efektów. Jedna osoba wskazała wprowadzanie zmian po analizie skutków, co podobnie jak dla poprzedniej cechy jest już raczej swoistą „musztardą po obiedzie”.

Badani respondenci prawie jednomyślnie potwierdzają fakt całkowitej zależności sukcesu firmy w czasie kryzysu od zmian wprowadzanych przez zarządzających (90,48% wskazań). Co ma wpływ na taką odpowiedź? Być może doskonała znajomość możliwości menedżerskich swoich kolegów i koleżanek z organizacji. Może wiara we wspólne doskonale zorganizowane działanie, które niejednokrotnie już się sprawdziło w trudnych okresach działalności firmy. A może po prostu wiara w zmiany, zaplanowane i konsekwentnie realizowane krok po kroku niezależnie od natężenia kryzysu i czasu jego trwania, zmiany nie jako obrona, lecz zmiany jako cel do lepszej przyszłości.

Jakie są najważniejsze cechy, jakie powinien posiadać zarządzający w czasie recesji? Zdecydowanie dominuje w odpowiedziach doświadczenie wskazane przez szesnaście badanych osób. Jest to wynik zrozumiały, patrząc na tę cechę, która jest fundamentem do podejmowania najbardziej trafnych decyzji, szczególnie w najbardziej trudnych okresach dla firmy. Odpowiedzialność wskazana przez dwunastu respondentów zajmuje drugie miejsce. Cecha ta u zarządzających pozwala im mieć świadomość o wielkiej wadze powodzenie działalności poszczególnych działów, którymi zarządzają, a być może sukces całej firmy. Zdecydowanie w działaniu i otwartość na nowe pomysły to dwie kolejne cechy, które powinni posiadać zarządzający według badanych pracowników. W nowej rzeczywistości ogarniętej przez kryzys zdecydowanie jest istotnym walorem gwarantującym niejednokrotnie przetrwanie. Nie bez znaczenia w samym zdecydowanym działaniu jest konieczność posiadania i używania nowych, niejednokrotnie pionierskich i nietypowych pomysłów. Często działania stosowane na co dzień wielokrotnie nie zdają egzaminu albo są wręcz powodem kolejnych kłopotów w okresie kryzysu. Kilka badanych osób wskazało również inne cechy u zarządzających jako te, które powinny ich charakteryzować, a mianowicie: ostrożność, autorytet i odwagę w podejmowaniu decyzji. Te cechy jako dodatkowe do wcześniej, wyżej wymienionych powinny być swoistym uzupełnieniem i tworzyć osobowość oraz charakter osoby zarządzającej w trudnych czasach organizacją lub jej poszczególnymi komórkami.

Jakie działania związane z przeciwstawianiem się kryzysowi są lub powinny być preferowane w firmie? Jako podstawowe działanie w całej profilaktyce „leczenia” firmy lub jej przygotowania do kryzysu badani wskazują konieczność ograniczenia kosztów i wydatków, wskazując ten element aż szesnaście razy. Jest to dla nich priorytetem, dodatkowe koszty i ponoszenie dodatkowych wy-

datków uważają za element, który należy natychmiast ograniczyć, kontrolować i analizować. Jest to zrozumiały i prawidłowy wybór w sytuacji, kiedy chcemy zahamować rosnące zobowiązania firmy wobec wszystkich kontrahentów. Druga odpowiedź w ilości ośmiu wskazań na element poszukiwania i zdobywania nowych rynków świadczy o pewnej niepewności przetrwania w warunkach aktualnie posiadanego i obsługiwanego rynku. Być może badani mają świadomość, że po kryzysie rynek, na jakim ich przedsiębiorstwo funkcjonuje, może stanowić duże wyzwanie dla firmy i bezwzględnie należy szukać nowych możliwości już teraz, aby później nie tracić na to czasu. Kolejnymi działaniami, które uzyskały podobną ilość odpowiedzi, są dokładna analiza sytuacji, zwiększenie wydajności i polepszenie jakości produkowanych wyrobów. Patrząc na te trzy działania, możemy się na pewno zgodzić z pierwszym, czyli analiza sytuacji w firmie. Natomiast działania dotyczące zwiększenia wydajności i polepszenia jakości w tak trudnych okresach działalności firmy nie zawsze będzie można realizować bez problemów. Są to przecież działania wymagające pewnych nakładów i dodatkowych działań, a na te w dobie kryzysu nie wszystkie firmy będzie stać. Jedynym argumentem przemawiającym za takimi działaniami jest gwarancja sukcesu na ich bazie w niedalekiej przyszłości, na przykład pokonanie dotkniętej kryzysem konkurencji lepszym jakościowo wyrobem. Opracowanie planów awaryjnych dla organizacji jako działanie istotne zostało wskazane przez czterech badanych. Taki wynik dziwi jak na tak istotne działanie w przypadku kłopotów firmy, bo przecież często tak zwane gotowe plany B pomagają wprowadzić bardzo szybko działania awaryjne i niejednokrotnie ratują organizację przed bardzo trudną sytuacją. Działanie polegające na pozyskiwaniu nowych dostawców ma za zadanie wyposażenie się w dodatkowe zapasy surowca na wypadek, gdyby część aktualnych dostawców musiała zrezygnować ze swojej działalności z powodu dotykającej ich recesji. Kolejne działania, zaczynając od analizy kosztów, poprzez wykorzystanie czasu pracy i ograniczenie przerw w produkcji, jak również dodatkowe działania marketingowe, mają również pomóc firmie. Badani wymienili również kilka działań ograniczających, takich jak ograniczenie zatrudnienia, ograniczenia płacowe, jak również ograniczenia przywilejów pracowniczych. Wydaje się, że są to normalne działania, które wprowadzane razem z innymi mogą stworzyć pakiety działań antykryzysowych potrzebnych firmie.

Ocena wprowadzonych zmian ze wskazaniem ich wpływu na działalność firmy

Ostatni obszar badań skupiał się na ocenie skuteczności podejmowanych działań, a jego treść zmuszała badanych do jednoznacznej wypowiedzi na pytanie: czy działania podejmowane przez zarządzających są w ich opinii skuteczne? Prawie 86% odpowiedzi na „tak” uprawnia do postawienia tezy, że osoby odpowiedzialne za poszczególne komórki firmy, jak również za całość organizacji poprzez swoje działania spowodowały, że może ona nadal funkcjonować i rozwijać się. Ponad 9% badanych nie wierzy w skuteczność podejmowanych działań. Są sceptycznie nastawieni do zmian i ich wiara wyrażona w negatywnych odpowiedziach pokazuje pewną słabość i zwątpienie.

Czy kierujący, koledzy i koleżanki w organizacji mogą prowadzić firmę w przyszłości do sukcesu? Czy wystarczy im siła, wiedzy i wiary

w pokonanie kryzysowego smoka? Jak chcą tego dokonać i czy inni im wierzą i darzą ich zaufaniem? Wynik prawie 81% dla zaufania do zarządzających napawa dużym optymizmem. Oznacza to, że w przyszłości współpraca oparta na zaufaniu będzie w firmie elementem cementującym wspólne działania wszystkich jej pracowników (zob. tabela 3). Tym bardziej jest to cenne, że właśnie to zaufanie zostało poddane wcześniej próbie w warunkach kryzysu i z całą odpowiedzialnością należy stwierdzić, że ten egzamin wypadł pozytywnie.

Tabela 3. Zaufanie do zarządzających w perspektywie przyszłości firmy

Czy ma Pan/i pełne zaufanie do zarządzających na wszystkich szczeblach w firmie, jeśli chodzi o przyszłość przedsiębiorstwa?	%
tak	80,95
nie	19,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Z badań wynika, że większość ankietowanych nie ma wątpliwości, co do faktu, że kryzys jest bardzo mocnym negatywnym zjawiskiem dotyczącym ich organizację i że należy mu stawić zdecydowanie czoła. Bardzo wyraźnie pokazały to odpowiedzi na pytania z bloku pierwszego ankiety. Nie ma najmniejszej wątpliwości, kryzys nie ominął badanej organizacji i nie potraktował jej ulgowo. Wpływ kryzysu na badaną firmę istnieje, jak wskazuje 80,95% badanych, co stanowi zdecydowaną większość. O czym to świadczy? Można powiedzieć, że jest to obraz wpływu kryzysu na organizację lub inaczej, że taka ilość badanych osób bezpośrednio doświadczyła jego wpływu, stykając się z nim bezpośrednio. Wprawdzie 14,29% badanych nie zauważyło jego wpływu na swoją firmę, a 4,76% nie ma w ogóle zdania, ale może to się wiązać z różnymi powodami, jak na przykład brak zainteresowania aktualną sytuacją lub powierzchowne oceny bez jakiegokolwiek analizy faktów i danych. Samo przygotowanie firmy do kryzysu pokazane w odpowiedziach pytania drugiego również nie pokazuje dużej jednorodności w tej ocenie. W tym przypadku 76,19% uważa, że firma jest przygotowana do kryzysu, natomiast ponad 19% że nie jest do niego dostatecznie przygotowana. Jest naturalne, że w przypadku 100% skutecznego przygotowania firmy do kryzysu, o ile można istnienie coś takiego w ogóle zakładać, wpływ tego kryzysu na organizację byłby raczej znikomy. Ale jak widać z odpowiedzi badanych, tak nie jest. W odpowiedziach na pytanie trzecie na temat możliwości przeciwstawienia się kryzysowi widać dużą wiarę i wielki optymizm w podejmowanie konkretnych działań wykazane przez 80,95% badanych. Jest to optymizm bardzo potrzebny wszystkim pracownikom firmy, zarówno tym zarządzającym, jak i całej reszcie. Również w odpowiedziach na pytanie czwarte z niniejszego bloku, aż 90,48% respondentów widzi działania zmierzające do zabezpieczenia firmy przed recesją.

Odpowiedzi na pytania z bloku drugiego określające obszary zagrożone w firmie pokazują wpływ skutków negatywnych na firmę, do których należą między innymi: ograniczenia płacowe, wymienio-

ne przez 16 badanych, zwolnienia pracowników, czy też ograniczenia czasu pracy, zakreślone przez 11 pracowników. Badani zauważyli również skutki pozytywne w postaci: dążenia do oszczędności, wskazane przez 16 badanych, analizy kosztów, zakreślone przez 14 badanych, czy też wejścia na nowe rynki, które wskazało 12 badanych pracowników. Istotne informacje pokazują odpowiedzi na kolejne pytanie wskazujące najbardziej zagrożone działy w badanej organizacji, do których należą: dział produkcji z 14 odpowiedziami, dział inwestycji i rozwoju z 13 odpowiedziami, jak również dział handlu i marketingu z 12 odpowiedziami. Taka kompozycja działów zagrożonych, stanowiących duży obszar badanej organizacji, potwierdza oceny z bloku pierwszego, pokazujące również bardzo duży wpływ kryzysu na organizację.

Z odpowiedzi respondentów w bloku trzecim pytań ankiety wynika również, że należy podjąć wiele wielopłaszczyznowych działań, prawie we wszystkich obszarach organizacji. Do najważniejszych działań badani zaliczyli ograniczenie kosztów i wydatków, wskazując to działanie 16 razy, poszukiwanie i zdobycie nowych rynków – wskazane 8 razy, a po 5 razy wskazano dokładną analizę sytuacji, zwiększenie wydajności i polepszenie jakości. Co więcej, badani zaznaczyli w odpowiedziach na pytanie ósme, że muszą to być działania przemyślane po przeanalizowaniu, o których mówi ponad połowa badanych, bo aż 12 osób.

Z badań również wynika, że zarządzający badaną organizacją takie działania podjęli. Podjęte działania wprawdzie różnie oddziaływały na wszystkich pracowników organizacji, bo zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Mają one jednak jeden podstawowy cel. Tym celem jest przygotowanie i ochrona badanej organizacji przed negatywnymi skutkami recesji. Nawet jeżeli część z tych działań jest uciążliwa zarówno dla zarządzających, jak i dla zarządzanych pracowników, to muszą je przyjąć, jako zło konieczne, jako trudno przyswajalne antidotum na ocalenie miejsc pracy, pozycji organizacji na rynku, a może nawet na jej przetrwanie.

Sam w sobie kryzys jako zjawisko spowodował w badanej firmie różne skutki, głównie negatywne związane z kilkoma działaniami szczególnie na nie narażonymi. Uczciwie należy jednak stwierdzić, że jego wpływ zaznaczył się też pozytywnymi elementami w różnego rodzaju podejmowanych działaniach. Fakt, że ujawniły się w organizacji dążenia do oszczędności i eliminacja marnotrawstwa, ma duże znaczenie. Analiza kosztów w czasach przedkryzysowych nie była priorytetem. Być może przy wcześniejszej dobrej kondycji finansowej ten element nie miał strategicznego znaczenia. Teraz to się diametralnie zmieniło. Fakt podjęcia decyzji o wejściu na nowe rynki, jak również podniesienie cen wyrobów to kolejny pozytywny element w działalności organizacji spowodowany przez dekonjunkturę. Można powiedzieć, że z treści i rozkładu odpowiedzi na pytania z ankiety wynika jednoznacznie, że zarządzający na wszystkich szczeblach, posiadający wprawdzie różne cechy, mniej lub bardziej niezbędne w okresie kryzysu, potrafili znaleźć odpowiednie narzędzia, poprzez które wdrożono działania skutkujące jednym – ich firma na dzień dzisiejszy potrafiła sprostać potężnym wyzwaniom stawianym przez rękę recesji i ciągle funkcjonuje jako prężne, rozwijające się przedsiębiorstwo.

Należy sobie zadać jednak podstawowe pytanie. Co dają wszystkie informacje, jakie uzyskano na podstawie przedmiotowego badania? W jaki sposób i gdzie może je wykorzystać badana fir-

ma? A może jeszcze precyzyjniej, w jaki sposób mogą je wykorzystać wszyscy zarządzający w badanej organizacji? Cała analiza pozwoliła na wykrycie lub może bardziej uzewnętrznienie pewnych istotnych elementów i zjawisk, które powinny posłużyć zarządzającym do ich wnikliwej analizy i na jej bazie do podjęcia konkretnych działań w przyszłości. Co istotnego można zaproponować badanej organizacji? W gronie preferowanych działań należy wymienić: po pierwsze przekazywanie obszerniejszych i aktualnych informacji o kondycji firmy i wszystkich zagrożeniach do zarządzających na wszystkich szczeblach, po drugie szkolenia dla kadry zarządzającej w tematach związanych z rozpoznawaniem i kwalifikowaniem zagrożeń we wszystkich obszarach organizacji, po trzecie organizowanie spotkań zarządzających lub przeprowadzanie wywiadów okresowych dotyczących aktualnych i przewidywanych zagrożeń w celu ich rozpoznania i jak najszybszej eliminacji.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki własne autorki.

Bibliografia

1. Dudzik-Lewicka I., (2013) *Kryzys światowy a zamiany w zasadach zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] Howaniec H., Madyda A., Waszkielewicz W., (red.), *Uwarunkowania, metody i strategie rozwoju przedsiębiorstwa*, Bielsko-Biała: ATH.
2. Dudzik-Lewicka I., (2013) *Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem w czasie kryzysu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie nr 2.
3. Dudzik-Lewicka I., Zimroz S., (2010) *Kryzys a zamiany w zasadach zarządzania przedsiębiorstwem* (maszynopis niepublikowany), Bielsko-Biała: ATH.
4. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., (2000) *Marketing*, Warszawa: PWN.
5. Heifetz R., Grashow A., Linsky L., (2009/2010) *Przywództwo w dobie permanentnego kryzysu*, Harvard Business Review nr grudzień-styczeń.
6. Huczek M., (2015) *Zarządzanie kryzysowe a role i umiejętności menedżerskie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie nr 3.
7. Orłowski W.M., (2009) *Czego uczy nas kryzys?*, Harvard Business Review nr grudzień.
8. Skąta M., (2009) *Psychologia zmiany*, Gliwice: HELION.