ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ Nr 272
Zarządzanie i Marketing z. 17 (2/10) 2010

Krzysztof ANDRUSZKIEWICZ[1]

EROZJA STRATEGII MARKETINGOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA W KRYZYSIE

Artykuł przybliża istotę zjawiska kryzysu i wskazuje, że jego pokonanie trzeba zaliczyć do ważnych problemów przedsiębiorstwa, wymagających decyzji strategicznych. Następnie przedstawione zostały działania, jakie trzeba podjąć w okresie wchodzenia przedsiębiorstwa w początkową fazę kryzysu i załamywania się pod jego wpływem strategii marketingowej. W końcowej części artykułu wskazuje się na potrzebę podejmowania działań mających na celu przetrwanie przez przedsiębiorstwo okresu kryzysu.

1. WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwo w okresie swojego istnienia, określanego w literaturze przedmiotu „cyklem życia", przechodzi przez kolejne fazy rozwoju. Pomiędzy nimi mogą pojawić się trudne momenty, określane kryzysami. Kryzys w przedsiębiorstwie wiąże się z utratą jego sprawności, czyli obniżaniem się skuteczności działania, a także jego ekonomiczności poniżej pewnej granicy. Skuteczność działania jest tutaj pojmowana jako zdolność do osiągania przyjętych celów. Wobec tego kryzys jest takim stanem, z którym przedsiębiorstwo dążące do przetrwania, a następnie rozwoju musi sobie poradzić. Jednak nieumiejętne reakcje albo ich brak mogą spowodować, że organizacja nie będzie w stanie utrzymać się na rynku i utraci możliwości dalszego samodzielnego funkcjonowania. Kryzys trzeba zatem traktować jako ważny punkt zwrotny, który przy właściwych decyzjach i odpowiednich zmianach w przedsiębiorstwie może przerodzić się w okazję i początek ponownego sukcesu. Celem artykułu jest przybliżenie procesu wchodzenia przedsiębiorstwa w stan kryzysu oraz pokazanie jego wpływu na erozję strategii marketingowej i potrzebę jej odnowy.

2. KRYZYS W PRZEDSIĘBIORSTWIE JAKO PROCES

Kryzys w przedsiębiorstwie z reguły nie pojawia się w jednym momencie, lecz – jak wynika z badań i obserwacji – jest zjawiskiem narastającym i przyjmującym charakter procesu. Na początku tego procesu możemy mówić o „kryzysie potencjalnym", który dopiero stanowi zagrożenie dla całego przedsiębiorstwa i realizacji jego celów. Ten stan w postaci pewnych sygnałów (symptomów) wynika z oddziaływania niekorzystnych czynników wewnętrznych lub zewnętrznych. Jednak po tym okresie może przekształcić się w „kryzys ukryty", który dość często jest bagatelizowany przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Widoczne już problemy przedsiębiorstwo uznaje najczęściej za trudności o charakterze przejściowym, które zostaną niebawem pokonane. Po pewnym czasie kryzys jednak nadal się rozwija i przechodzi w fazę „kryzysu jawnego". W tym momencie podejmowanie nawet zdecydowanych przedsięwzięć jest już zbyt spóźnione, a skutki

[1] Dr hab. Krzysztof Andruszkiewicz, Katedra Marketingu, Handlu i Logistyki; Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania; Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

kryzysu są powszechnie widoczne (także na zewnątrz firmy) i uniemożliwiają realizację obranych celów przedsiębiorstwa. Piętrzące się trudności nie są wtedy możliwe do pokonania, a w efekcie powstaje zagrożenie bytu ekonomicznego przedsiębiorstwa. Całokształt zjawisk zagrażających istnieniu organizacji jeszcze bardziej nasila się, wpływając po kolei na różne jej obszary funkcjonalne, a także otoczenie.

Jednoznaczne i precyzyjne wskazanie punktu, w którym przedsiębiorstwo „przechodzi" przez próg kryzysu, jest bardzo trudne i praktycznie niemożliwe. Od tego momentu rozpoczyna się rozpad i erozja strategii całego przedsiębiorstwa, a także jego strategii marketingowej odnoszącej się do rynku i jego klientów. Bagatelizowanie przez przedsiębiorstwo początkowych sygnałów o zbliżającym się kryzysie prowadzi do narastania i pogłębiania się trudności oraz pojawiania się coraz to nowych problemów, tworzących jak gdyby sieć związków przyczynowo-skutkowych. Na przykład pojawienie się problemów techniczno-technologicznych z produktem może spowodować obniżenie się jego jakości, wzrost liczby zwrotów i reklamacji, wzrost zapasów (lub zaburzenia w dostawach), spadek zadowolenia i zaufania klientów, spadek wielkości sprzedaży. Rezultatem takiego ciągu problemów będzie spadek przychodów, wzrost kosztów, kryzys gotówkowy i w sumie obniżenie się pozycji firmy oraz spadek morale załogi. Natomiast skuteczne wychodzenie przedsiębiorstwa z kryzysu nie jest zadaniem prostym i z pewnością nie należy do takich w opinii menedżerów. Samo wyjaśnienie i zrozumienie natury przebiegającego kryzysu staje się bardzo często jedną z silnych barier stojących na drodze do jego zwalczania. Jednak dla wielu przedsiębiorstw kryzys nie staje się wyrokiem i niekoniecznie musi prowadzić do bankructwa. Przeciwnie, przedsiębiorstwo profesjonalnie i skutecznie walcząc z tym zjawiskiem powinno przejść do kolejnego etapu rozwoju, czyli rozwijać się poprzez pokonywanie kolejnych kryzysów. W ten sposób sam kryzys może albo stanowić ważny punkt zwrotny o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa i okazję do rozwoju, albo stać się niebezpiecznym zagrożeniem dla jego dalszego normalnego funkcjonowania.

3. DZIAŁANIA PODEJMOWANE W OKRESIE WCHODZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA W FAZĘ KRYZYSU

W okresie przed wkroczeniem przedsiębiorstwa w początkową fazę kryzysu (a także w samym momencie wchodzenia) zaczynają pojawiać się często bardzo słabe sygnały zwiastujące jego nadejście. Zadaniem przedsiębiorstwa jest je możliwie najszybciej rozpoznać, skwantyfikować i opisać. Podczas wchodzenia przedsiębiorstwa w kryzys bardzo ważne jest – tak szybko, jak to możliwe – zidentyfikowanie genezy kryzysu (historii jego powstania i praprzyczyn), określenie typu kryzysu i jego przyczyn (łańcucha przyczynowo-skutkowego) oraz stwierdzenie, w jakiej jest fazie i od kiedy ona trwa.

Niezwykle ważną i pożądaną umiejętnością przedsiębiorstw jest wyłapywanie z gąszczu sygnałów trafiających do firmy tych, które zapowiadają pojawienie się sytuacji kryzysowych. Wszelkie informacje budzące wątpliwości należy poddać dokładnej analizie, sprawdzić ich wiarygodność oraz dążyć do ich właściwej interpretacji. Sygnały o zbliżającym się zagrożeniu w początkowym okresie są bardzo słabe, lecz w tym momencie ich waga jest wyjątkowo wielka. Słabe sygnały mogą wyprzedzać sam moment wystąpienia kryzysu na wiele miesięcy, a nawet lat. W tej sytuacji przedsiębiorstwo ma większą szansę na przygotowanie się do wystąpienia wszelkich możliwych zagrożeń oraz zaplanowanie i rozpoczęcie

przeprowadzania stosownych zmian[2]. Większość przedsiębiorstw przygotowana jest do rejestracji i reakcji dopiero w odpowiedzi na silne sygnały, co oznacza w praktyce te, których znaczenie i wpływ na działalność organizacji daje się łatwo i jednoznacznie określić. Identyfikacja słabych sygnałów wymaga prowadzenia systematycznych badań marketingowych. Sygnały w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa są „wychwytywane" między innymi przez instrumenty marketingowe. Instrumenty te odgrywają więc w przedsiębiorstwie dwojaką rolę: z jednej strony oddziałują na rynek i przyczyniają się do wzmacniania pozycji firmy na rynku, a z drugiej dostarczają informacji o zmianach w otoczeniu[3].

Obserwatorami słabych sygnałów oraz tymi, którzy je pierwsi zauważą, mogą być różne osoby, zarówno pracujące w przedsiębiorstwie, jak znajdujące się poza nim. Dlatego należy przysłuchiwać się wszelkim wypowiedziom, a także obserwować zachowania i reakcje wielu osób – dostawców, odbiorców, audytorów badających firmę, analityków finansowych, pracowników przedsiębiorstwa, a nawet przypadkowych ludzi. Wczesne rozpoznanie w przedsiębiorstwie zagrożeń i ostrzeganie przed zbliżającym się kryzysem powinno jednak odbywać się poprzez rozwiązania systemowe. Systemy wczesnego ostrzegania zagrożeń muszą być tak skonstruowane, aby obejmowały strategiczne, taktyczne i operacyjne obszary zarządzania przedsiębiorstwem. Zintegrowany system powinien kompleksowo monitorować bieżącą kondycję przedsiębiorstwa, zarówno pod względem potencjału strategicznego, jak i finansowego oraz pozycji rynkowej[4].

Geneza kryzysu. Genezę sytuacji kryzysowej często wraz z upływem czasu jest bardzo trudno ustalić – między innymi dlatego, że w wielu przypadkach praktycznie nie można wskazać momentu jego rozpoczęcia. Odtwarzając przebieg sytuacji i poszukując genezy kryzysu, warto spojrzeć na ten problem z różnych punktów widzenia, na przykład biorąc pod uwagę opinie różnych udziałowców. Osoby i grupy wewnątrz przedsiębiorstwa mają często optykę inną od osób czy instytucji obserwujących przedsiębiorstwo i jego zachowania z zewnątrz[5].

Początki i rozwój sytuacji kryzysowej mają często bardzo szeroki kontekst. Dlatego dokładne analizy zwykle prowadzą do wniosku, że cały proces jest elementem reakcji łańcuchowej, wywołanej innymi sytuacjami kryzysowymi, często nawet poza przedsiębiorstwem[6]. Natomiast zdaniem E. Schinkera i A. Tópfera praprzyczyną kryzysów w przedsiębiorstwach są wydarzenia i sytuacje na rynkach sprzedaży. Autorzy wymieniają następujące błędy mogące stać się genezą kryzysu w przedsiębiorstwie:

– błędne prognozy co do przyszłości, na podstawie których zbyt optymistycznie oszacowano sukcesy przedsiębiorstwa w przyszłości,

---

[2] Na strategiczne znaczenie wyszukiwania „słabych sygnałów" i szybkiego reagowania na nie dla przedsiębiorstwa zwraca uwagę H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 237.

[3] Szerzej zob. *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 9.

[4] A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2003, s. 73.

[5] Potwierdzają to liczne badania, zob. m.in. *Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji systemowej 1990–1998*, red. S. Sudoł, M. Matuszak, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002.

[6] Opinie taką wyrażają m.in. I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Business Press, Warszawa 1998, s. 22. W świetle ich badań wszystkie sytuacje kryzysowe mają swoją praprzyczynę (genezę), a jest nią załamanie się powiązań między techniką, ludźmi i organizacjami. Autorzy ci stwierdzają również, iż winę za niemal 80% wszystkich przypadków ponoszą ludzie i błędy organizacyjne, a nie maszyny, które są zawodne.

- mało szczegółowa i niewyczerpująca analiza popytu i oczekiwań klientów (w tym oczekiwanych wartości użytkowych),
- błędy w określeniu cech segmentów docelowych, a także brak oceny zmian strukturalnych w segmentach,
- niedoszacowanie zasobów konkurentów (materialnych i niematerialnych), często z przyczyny braku pełnej informacji,
- zbytni optymizm w ocenie zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa i ich niedostosowanie do stanu uwarunkowań w otoczeniu oraz błędne oszacowanie pozycji i silnych lub słabych stron konkurentów,
- brak wykorzystania możliwości tkwiących w nowoczesnych systemach informatycznych w zarządzaniu, w motywowaniu i dostosowaniu stylu kierowania do sytuacji,
- korzystanie z tradycyjnych i przestarzałych już (wyeksploatowanych i mało skutecznych) narzędzi zarządzania[7].

Praprzyczyny kryzysów wynikające z braku skuteczności i efektywności przedsiębiorstwa na rynkach sprzedaży jednoznacznie wskazują na fundamentalne znaczenie czynników rynkowych, a równocześnie potwierdzają, co trzeba podkreślić, dominującą rolę strategii marketingowej w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem.

Inni badacze sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie są przekonani, że ognisko kryzysu może znajdować się na zewnątrz przedsiębiorstwa, ale także może być umiejscowiony wewnątrz firmy. Bazę podziału zalążków kryzysu może stanowić wykaz praźródeł, zaproponowany przez S. Sudoła. Autor przedstawił następującą ich klasyfikację:

- kryzys będący pochodną kryzysu ogólnego (np. kryzysu światowego, krajowego, regionalnego, bądź gałęziowego lub branżowego),
- kryzys będący pochodną rozwoju gospodarczego i konkurencji (w skali międzynarodowej, krajowej, regionalnej, gałęziowej, branżowej),
- kryzys przedsiębiorstwa będący skutkiem tego, że znalazło się ono w sektorze schyłkowym,
- kryzys przedsiębiorstwa jako pochodna transformacji ustrojowej gospodarki (kraje Europy Środkowo-Wschodniej w latach 90-tych ubiegłego wieku),
- kryzys samoistny (wewnętrzny) w przedsiębiorstwie (praprzyczyny mogą być różne).

Typ kryzysu. Typ kryzysu stanowi istotne uwarunkowanie, którego szczegółowa analiza może wskazać drogi wychodzenia z zaistniałych trudności i instrumenty, jakie powinny być w tym celu użyte. Trudno jest wymienić w sposób wyczerpujący wszelkie możliwe sytuacje kryzysowe (typy) i ich warianty występujące w rzeczywistości. Jednak można mówić o pewnych charakterystycznych typach kryzysu. Według I.I. Mitroffa i C.M. Pearsona możliwe jest pogrupowanie określonych rodzajów sytuacji kryzysowych na typy, a w ramach typów wydzielenie „rodzin" kryzysów. W ten sposób łatwiej jest zaplanować dla mniejszych i bardziej jednorodnych grup skuteczne środki zaradcze. Środki takie powinny jednak w dalszej kolejności zostać zróżnicowane ze względu na odmienne uwarunkowania występujące w określonych branżach czy przedsiębiorstwach[8].

Można na przykład, przyjmując jako kryterium zakres występującego zagrożenia dla realizacji celów przedsiębiorstwa, wyróżnić następujące typy kryzysów:

---

[7] E. Schimke, A. Tópfer, *Krisenmanagement und Sanierungsstrategien*, Landsberg/Lech, 1985, s. 77-84.

[8] S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 264.

- Kryzys strategii – cele strategiczne przedsiębiorstwa zostały niewłaściwie dobrane albo stały się już nieodpowiednie do uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstwa. Ten typ kryzysu zagraża w dłuższym czasie rozwojowi przedsiębiorstwa. Przyczyną pojawienia się takiego kryzysu może być źle oszacowana pozycja strategiczna przedsiębiorstwa, nieodpowiednia technologia, błędna strategia produktowo-rynkowa, brak doświadczonej i odpowiednio wykwalifikowanej załogi.
- Kryzys w zakresie osiąganych wyników (rentowności) – wynika z błędnie przyjętych czynników wpływających i warunkujących wskaźniki rentowności. W długim czasie kryzys ten prowadzi do zadłużenia się przedsiębiorstwa. Przykładami braku planowanych wyników może być spadek obrotów (wielkości sprzedaży), konieczność obniżenia cen, nieplanowany wzrost kosztów.
- Kryzys zagrażający upadłością (likwidacyjny) – powstają realne trudności finansowe i przedsiębiorstwo staje się zagrożone niewydolnością płatniczą (utratą płynności finansowej zagrażającą jego istnieniu)[9].

Wraz z rozwojem sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie typy kryzysu ulegają w zasadzie zmianom. Dlatego są one najczęściej powiązane z fazami rozwoju kryzysu[10]. Pozwala to na wyróżnienie następujących typów kryzysu:

- Kryzys potencjalny – związany jest ze stadium zagrożenia działalności przedsiębiorstwa i realizacji jego celów strategicznych.
- Kryzys ukryty – następuje zwykle po kryzysie potencjalnym, charakteryzuje się trudnościami w realizacji celów przedsiębiorstwa i gospodarowaniu jego zasobami; ten typ kryzysu jest często bagatelizowany i traktowany jako jedynie przejściowe i powszednie trudności, które dotyczą każdej firmy.
- Kryzys jawny – typ kryzysu, który nabiera ostrzejszej formy; ujawniają się kolejne trudności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a wcześniejsze z reguły nie znikają, lecz zaostrzają się; sytuacja w przedsiębiorstwie zaczyna już zagrażać jego bytowi ekonomicznemu.

Przyczyny kryzysu. Poza ustaleniem praźródeł kryzysu należy również zidentyfikować, a następnie przeanalizować wszystkie jego przyczyny. Czynności te mogą wymagać żmudnych analiz wielu zdarzeń, faktów, zachowań ludzi, wreszcie podjęcie próby ustalenia pomiędzy nimi związków, które najprawdopodobniej przyczyniły się do sytuacji kryzysowej. Zbiór bardziej i mniej ważnych przyczyn okazuje się często liczny. Przy tym percepcja poszczególnych zjawisk może okazać się bardzo odmienna w różnych grupach udziałowców. Jednak sporządzenie możliwie wyczerpującej listy i określenie znaczenia przyczyn kryzysu jest niezbędne, w szczególności dla zaplanowania procesu uzdrowienia przedsiębiorstwa.

Najogólniej można wyróżnić wśród przyczyn kryzysu zewnętrzne i wewnętrzne oraz bezpośrednie i pośrednie. Jeszcze inną, również nieskomplikowaną klasyfikację przyczyn

---

[9] Szerszej charakterystyki przedstawionych kryzysów dostarczają na przykład: M. Harz, H.G. Hub, E. Schlarb, *Sanierungs-Management. Unternehmen aus der Krise führen*, Wirtschaft und Finansen, Düsseldorf 1999, s. 30 oraz N. Thom, *Management des Wandels. Grundelemente für ein differenziertes und integriertes „Change Management“*, „Die Unternehmung“ 51/3 (1997), s. 201–214. Podobną typologię przedstawia R. Müller, *Corporate Crisis Management*, „Long Range Planning” 18/5 (1985), s. 38–48, za: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 73.

[10] Przegląd klasyfikacji faz kryzysu (ujęcie modelowe) według różnych autorów – zob. U. Krystek, *Unternehmenskrisen*, Gabler, Wiesbaden 1987, s. 21–32.

kryzysów pojawiających się w przedsiębiorstwach przedstawili M. Harz, H.G. Hub i E. Schlarb:

- przyczyny kryzysu o źródłach poza przedsiębiorstwem, nie wywołane wpływem jednego przedsiębiorstwa na inne, lecz takimi przyczynami, jak na przykład recesja czy zbyt duże obciążenia podatkowe,
- przyczyny kryzysu sektorowe, wywołane najczęściej wzajemnym oddziaływaniem przedsiębiorstw należących do jednego sektora, na przykład pod wpływem silnej konkurencji czy pod wpływem łańcucha zatorów płatniczych,
- przyczyny kryzysu wewnętrzne, rodzące się wewnątrz przedsiębiorstwa, na przykład przecenienie własnych szans (silnych stron), zbyt niska, nieodpowiadająca oczekiwaniom klientów jakość oferty, błędna polityka cenowa[11].

Najczęściej jednak kryzysy wywoływane są przez „wiązki", czyli kombinacje powyższych przyczyn. Natomiast wszystkie wielkie kryzysy, zdaniem niektórych badaczy tego zjawiska, są najczęściej wynikiem zbiegania się wielu małych kryzysów cząstkowych.

Fazy kryzysu i okres ich trwania. Stanowią one kolejną cechę kryzysu, a zarazem istotne uwarunkowanie w procesie zarządzania kryzysowego. Określeniami używanymi zamienne w literaturze przedmiotu do pojęcia „fazy kryzysu" są takie określenia jak „etapy kryzysu" lub „stadia (rozwoju) kryzysu". Ustalenie w jakiej fazie kryzysu znajduje się w danym momencie przedsiębiorstwo, ułatwia trafność i precyzję wyznaczenia najbardziej właściwych celów strategicznych i obraniu drogi (kierunków) zmian. Identyfikacja faz kryzysu, dlatego jest bardzo istotnym elementem rzutującym na prawidłową reakcję zmagających się z kryzysem.

Najbardziej ogólnie w przebiegu kryzysu można wyróżnić dwie fazy:[12]

- fazę zagrażającą istnieniu przedsiębiorstwa, w której trzeba przeprowadzić szybkie zmiany i pozyskać kapitał do ich przeprowadzenia;
- fazę niszczącą egzystencję przedsiębiorstwa (upadek, likwidacja, „śmierć"); w tym momencie nie jest już możliwy powrót przedsiębiorstwa do poprzedniej formy.

Możliwe jest dokładniejsze podzielenie przebiegu kryzysu na fazy. Przykładem jest wyróżnienie pięciu etapów stanu kryzysowego w przedsiębiorstwie, z których każda wymaga odmiennego zarządzania. Są nimi: faza wykrywania sygnałów, faza przygotowania i zapobiegania dalszej destabilizacji, faza powstrzymywania oraz ograniczania szkód wywołanych kryzysem, faza normalizacji sytuacji w przedsiębiorstwie i faza uczenia się organizacji[13].

Podobnie przedstawia kryzys w przedsiębiorstwie E. Urbanowska-Sojkin, wyodrębniając cztery jego fazy: fazę drogi do kryzysu, fazę diagnozy sytuacji (działań antycypacyjnych), fazę oznak polepszenia (terapii), fazę aktywności krótkoterminowych (strategii sanacji) i fazę znaczących, pozytywnie ocenianych rezultatów[14].

Poszczególne fazy kryzysu stanowią dla kierownictwa przedsiębiorstwa odmienną sytuację decyzyjną. Wobec tego znalezienie właściwej oraz skutecznej drogi wyjścia

---

[11] M. Harz, H.G. Hub, E. Schlarb, *op. cit.*, s. 29.

[12] M. Harz, H.G. Hub, E. Schlarb, *op. cit.*, s. 31, 86–87.

[13] I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *op. cit.*, s. 43.

[14] Zob. E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 31. Podobną klasyfikację faz podaje w swojej pracy W.H. Staehle, *Handbuch Management*, Gabler, Wiesbaden 1998, s. 212.

z kryzysu będzie wymagało podjęcia przez menedżerów właściwych decyzji, a te z kolei zależą od ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia.

4. STRATEGIA MARKETINGOWA W OKRESIE WALKI PRZEDSIĘBIORSTWA O PRZETRWANIE I POWSTRZYMYWANIA KRYZYSU

Wejście przedsiębiorstwa w okres kryzysu i postępująca erozja strategii marketingowej powinny wywołać potrzebę walki o przetrwanie i przygotowanie strategii marketingowej powstrzymującej kryzys. Celami tej strategii powinno być: powstrzymywanie i osłabianie skutków kryzysu, ciągłe monitorowanie rozwoju sytuacji, zapobieganie pogłębianiu się trudności, podejmowanie działań prewencyjnych i przełamujących kryzys oraz równoczesne planowanie naprawczej strategii marketingowej.

Przystąpienie do formułowania i wyboru celów strategicznych przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu powinna poprzedzić szczegółowa analiza i diagnoza bieżącej sytuacji oraz wyjaśnienie jej przyczyn. Zebranie i opracowanie na ten temat informacji stanie się podstawą decyzji przy opracowywaniu założeń, wyborze kierunków i dróg opanowania kryzysu oraz wyjścia z niego. Wytyczone cele strategiczne będą drogowskazami w czynnościach składających się na opracowywanie antykryzysowej strategii przedsiębiorstwa oraz w pracach nad kolejnymi strategicznymi zmianami.

Szczegółowa analiza stanu i pozycji przedsiębiorstwa na rynku umożliwi określenie rzeczywistej sytuacji, pozwoli uświadomić skalę zagrożenia, a także będzie podstawą do podejmowania decyzji. Decyzje te będą związane z poszukiwaniem odpowiedzi na pytania, czy należy przystąpić do uzdrawiania i zmian w przedsiębiorstwie, czy może bardziej uzasadnione jest ogłoszenie upadłości i jego likwidacja.

Najważniejszym zadaniem diagnozy sytuacji przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie jest ujawnienie oraz przybliżenie rzeczywistego zakresu problemów w przedsiębiorstwie oraz ustalenie źródeł i przyczyn niedomagań. Diagnoza sytuacji powinna obejmować zarówno analizę strategiczną, jak i bieżącą ocenę działalności przedsiębiorstwa. Jej zakres powinien uwzględnić:

- określenie rzeczywistej sytuacji firmy z punktu widzenia strategicznego, operacyjnego oraz finansowego,
- ocenę rozwiązań, które można zastosować w firmie, i ustalenie, czy możliwa jest jej restrukturyzacja,
- stwierdzenie, czy firma może przetrwać w najbliższej przyszłości lub ustalenie wielkości zewnętrznego dofinansowania niezbędnego na przetrwanie,
- zbadanie stanowiska poszczególnych grup interesu oraz ich poparcia dla poszczególnych rozwiązań,
- wstępną ocenę kierownictwa firmy i ich przydatność w rozwiązywaniu problemów,
- analizę struktury organizacyjnej[15].

Wszelkie prace analityczne w przedsiębiorstwach objętych kryzysem z reguły są prowadzone pod presją czasu. Dlatego powinny przebiegać możliwie szybko, a stopień ich szczegółowości powinien być odpowiedni do wagi zagadnienia i wyboru przyszłego najlepszego rozwiązania. Wymaga to odpowiedniego doświadczenia ze strony analityków. Mimo to jeżeli przedsiębiorstwo jest duże, a zakres diagnozowania obszerny, prace takie mogą trwać stosun-

[15] S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 82, 91–92.

kowo długo. W celu osiągnięcia odpowiedniego zakresu prac analitycznych oraz wymaganej ich jakości, należy zwrócić uwagę na istotne wskazania w tym zakresie:

- trzeba uwzględniać oczekiwania zewnętrznych udziałowców sytuacji kryzysowej, którzy mogą być inicjatorami badania, zwłaszcza co do szybkości wyników, a także przekazywania regularnych informacji w trakcie prowadzenia prac,
- należy skupić się na ustalonym, niezbędnym zakresie prac, skoncentrować na problemach kluczowych dla przetrwania przedsiębiorstwa,
- należy dążyć do zapewnienia obiektywności ocen, nie pomijając „tematów tabu", a wnioski poprzeć danymi i faktami,
- w dużych przedsiębiorstwach niemożliwe jest jednoczesne zbadanie wszystkich jednostek (ich części, zakładów, przedsiębiorstw), dlatego należy je poddać klasyfikacji i w pierwszej kolejności skoncentrować się na najbardziej zagrożonych.

Diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa pozwoli otrzymać odpowiedź na kluczowe pytanie dotyczące szans na przetrwanie. Szanse na wyjście z kryzysu i pomyślne zmiany strategii uwarunkowane są wieloma czynnikami, a w szczególności zależą od przyczyn kryzysu, jego przebiegu (stopnia nasilenia), a także od nastawienia udziałowców, określonych uwarunkowań zewnętrznych i dotychczasowej strategii przedsiębiorstwa. Najczęściej możliwe jest rozważenie czterech typowych scenariuszy związanych z ratowaniem przedsiębiorstwa: (1) podjęcie strategicznych przeciwdziałań zakończonych niepowodzeniem; (2) podjęcie strategicznych przeciwdziałań zakończonych sukcesem, przetrwanie jedynie w krótkim okresie, a następnie upadek; (3) podjęcie strategicznych przeciwdziałań zakończonych sukcesem, uratowanie przed upadkiem, mimo to nieosiąganie następnie satysfakcjonujących wyników; oraz (4) udane zmiany strategiczne, trwałe uzdrowienie przedsiębiorstwa i rozwój.

W praktyce kryzysowego zarządzania przedsiębiorstwem realizowanych może być jednocześnie, w zależności od sytuacji, wiele celów składających się na proces zmian. Z pewnością powinny znaleźć się na tej liście cele odnoszące się do relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem i do obszaru samego przedsiębiorstwa[16].

Do najczęściej przyjmowanych celów w praktyce kryzysowego zarządzania przedsiębiorstwem można zaliczyć:

- cele prowadzące do stabilizacji kryzysu i zlikwidowania jego objawów,
- odbudowywanie wsparcia (zaufania) grup interesu,
- cele dotyczące kwestii strategicznych przedsiębiorstwa (np. zmiana zakresu działalności, rynków),
- zmiany wewnętrzne dotyczące kluczowych czynników organizacji (np. przebudowa norm i wartości, zmiany w kierownictwie, przebudowa struktury organizacyjnej, zmiany kluczowych procesów),
- cele finansowe (np. zapewnienie źródeł finansowania, restrukturyzacja finansów).

Realizacja tak bardzo ogólnie sformułowanych celów musi znaleźć przełożenie na cele bardziej konkretne, w tym realizowane w ramach zarządzania marketingiem. W tym przypadku cele te w szczególności powinny odnosić się do:

- klientów, pośredników i dostawców: realizacja tych celów powinna mieć na względzie poprawę kontaktów i przywracanie współpracy, odbudowywanie zaufania, a także nawiązywanie nowych kontaktów w ramach procesu restrukturyzacji,

[16] Szerzej na temat celów restrukturyzacji zob. np. Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 44; S. Slatter, D. Lovett, *op. cit.*, s. 66–79.

– kontaktów wewnętrznych z własnymi pracownikami i kontaktów z tzw. zewnętrznymi interesariuszami: w szczególności celem powinno być przywracanie zaufania do przedsiębiorstwa, łagodzenie złych nastrojów, budowanie więzi i wiary w przyszłość oraz przekonywanie do celowości i potrzeby zmian[17],
– modyfikacji kompozycji elementów marketingu: w szczególności elementów, które mają istotne znaczenie w wymiarze strategicznym (np. w ramach podkompozycji produktu są nimi: jakość produktu, polityka asortymentowa, strategia marki, a także polityka cenowa i rabatowa, zmiany rozwiązań w zakresie kanałów dystrybucji, działań reklamowych czy wspomnianych instrumentów i środków *public relations*).

Rdzeniem koncepcji strategicznej aktywności przedsiębiorstwa na etapie przetrwania i uzdrawiania, a jednocześnie jej wynikiem jest przyjęcie i wypracowanie właściwej strategii ogólnej firmy oraz strategii marketingowej, która uległa pod wpływem kryzysu erozji.

LITERATURA

[1] Andruszkiewicz, K., *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007.
[2] Ansoff, H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985
[3] Harz, M.; Hub, H.G.; Schlarb, E., *Sanierungs-Management. Unternehmen aus der Krise führen*, Wirtschaft und Finansen, Düsseldorf 1999
[4] Krystek, U., *Unternehmenskrisen*, Gabler, Wiesbaden 1987
[5] *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004
[6] Mitroff, I.I., Pearson, C.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Business Press, Warszawa 1998
[7] Müller, R., *Corporate Crisis Management*, „Long Range Planning" 18/5 (1985), s. 38–48
[8] *Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji systemowej 1990–1998*, red. S. Sudoł, M. Matuszak, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002
[9] Sapijaszka, Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, PWN, Warszawa 1998
[10] Schimke, E.; Tópfer, A., *Krisenmanagement und Sanierungsstrategien*, Landsberg–Lech 1985
[11] Slatter, S.; Lovett, D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001
[12] Smektała, T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, Astrum, Wrocław 2001
[13] Staehle, W.H., *Handbuch Management*, Gabler, Wiesbaden 1998
[14] Sudoł, S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006
[15] Thom, N., *Management des Wandels. Grundelemente für ein differenziertes und integriertes „Change Management"*, „Die Unternehmung" 51/3 (1977), s. 201–214

[17] Niezwykle docenianym i skutecznym elementem marketingu w osiąganiu tych celów w obszarze budowania kontaktów zewnętrznych, a także wewnętrznych, są działania i instrumenty składające się na *public relations*. Szerzej na ten temat m.in. T. Smektała, *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, Astrum, Wrocław 2001.

[16] Urbanowska-Sojkin, E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999
[17] Wawrzyniak, B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999
[18] Zelek, A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2003

THE EROSION OF A COMPANY'S MARKETING STRATEGY DURING CRISIS

The main objective of the paper is to outline the essence of the crisis situation in a company. The author states that the overcoming of crisis is an important test and a strategic challenge for the company. Afterwards, the actions to be undertaken in early state of crisis situation and in the consequence the erosion of the marketing strategy are presented. Finally, the need for actions aimed to survive the crisis and win the struggle to stay on the market is stressed.