

WOJCIECH NARUĆ

Zakłady Chemiczne „Police” SA

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W WARUNKACH KRYZYSU GOSPODARCZEGO

*To co wiemy na pewno o globalnym kryzysie
finansowym to to, że wiemy niewiele.*

Paul A. Samuelson

1. Co wiemy o kryzysie?

Każda działalność gospodarcza jest nieodłącznie związana z ryzykiem, które, obok czynników trudnych do przewidzenia, stanowi element niepewności. Istnienie ryzyka wiąże się z każdą formą działalności gospodarczej, co wynika z tego, że w momencie podejmowania decyzji menedżerowie dysponują niepełną informacją, aby precyzyjnie ustalić i ocenić czynniki, które mogą wystąpić w przyszłości, a mają istotny wpływ na przesłanki, będące podstawą podejmowanej decyzji¹. Permanentną cechą towarzyszącą prowadzeniu działalności gospodarczej w czasach niepewności, ryzyka i niepełnej informacji jest zjawisko zwane kryzysem.

Czym jest kryzys? Kryzys jest częścią naszego życia i dotyczy nas wszystkich. Wymaga zmian i podejmowania nowych wyzwań, a także poszukiwania nowych rozwiązań problemów i sytuacji, odmiennych od tych, do których

¹ K. Marecki, *Rachunkowość menedżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 75.

byliśmy przyzwyczajeni. Oznacza zmaganie się z trudnymi sytuacjami i działanie pod ogromną presją czasu. Ocena synonimów (bessa, zapaść, spadek, impas, niż, pat, przełom, wyłom, przesilenie, depresja, załamanie, recesja, krach) i wyrazów pokrewnych słowa „kryzys” (problem, zmiana) wskazują na negatywne cechy tego zjawiska. Może to świadczyć o pojawieniu się różnego rodzaju powikłań, niejasności i perturbacji, co potwierdza także definicja ze słownika języka polskiego, według której kryzys to „stan poważnych trudności w gospodarce lub którejś z jej gałęzi, przejawiający się np. zahamowaniem wzrostu gospodarczego albo brakiem pewnych towarów lub surowców na rynku”². Podobnie kryzys charakteryzuje R. Barton, który uważa, że jest „to główne, nieprzewidywalne wydarzenie, które ma potencjalnie negatywne efekty, znacząco ograniczające działalność organizacji w dziedzinie produkcji, usług, zatrudnienia, kondycji finansowej i reputacji”³.

Tak „mówi” teoria. Jednak czy dobrze poznaliśmy to zjawisko? Parafrazując przedstawione we wstępie artykułu słowa amerykańskiego ekonomisty P.A. Samuelsona, a także analizując historię najważniejszych ogólnosiwiatowych kryzysów, możemy z całą stanowczością stwierdzić, że wiemy na ten temat rzeczywiście niewiele. Mimo że kryzys jest poważnym zjawiskiem ekonomicznym, to nie można go zobaczyć, zmierzyć, daje się zdefiniować i nazwać dopiero po wystąpieniu. W sierpniu 2008 roku nikt nie wiedział, że jeden z największych banków Lehman Brothers ogłosi upadłość (największą w historii USA), a rynek międzybankowy przestanie praktycznie funkcjonować. Właśnie owa niewiedza i niewiara pozwalają uchwycić sedno kryzysu jako „stanu niepewności i poczucia zagrożenia, które towarzyszy dramatycznym zmianom gospodarczym i politycznym”⁴. Chociaż więc kryzys wymyka się pomiarom, intuicyjnie wiemy, czy wciąż jeszcze trwa.

Niezależnie od skali, kryzys jest zawsze okresem przełomowym i często może być punktem zwrotnym dla niejednego przedsiębiorcy. Obserwacja przebiegu kryzysów zarówno w skali makroekonomicznej, jak i mikroekonomicznej wskazuje, że dla jednych podmiotów zjawisko to stanowi zagrożenie ich dalszego

² *Słownik języka polskiego*, t. 2, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 351.

³ R.M. Barton, *Crisis Management*, Oxford Press Publishers, Oxford 1993, s. 12.

⁴ W. Smoczyński, *Tytułem wstępu: jaki kryzys*, „Niezbędnik inteligenta. Trzęsienie kapitalizmu czyli jak zaczął się kryzys i czym się skończy”, „Polityka – wydanie specjalne” 2012, nr 1, s. 4.

istnienia, dla innych natomiast staje się szansą rozwoju⁵. Cechami opisującymi zjawisko kryzysu są więc: wysoki stopień nieprzewidywalności i niepewności, funkcjonowanie w warunkach zwiększonego ryzyka, a także krótki czas podejmowania decyzji zarządczych. Atrybuty te sprawiają, że zarządzanie firmą w warunkach dekonunktury czy też „głębokiej” recesji stanowi duże wyzwanie nawet dla najlepszych menedżerów z gruntowną i specjalistyczną wiedzą oraz bogatym doświadczeniem.

Przegląd historyczny najważniejszych globalnych kryzysów wskazuje na istotne zróżnicowanie źródeł ich powstania, rozmiaru i zasięgu, a także konsekwencji i wpływu na światową gospodarkę (zob. tab. 1). Objawami kryzysu są najczęściej negatywne zmiany podstawowych wskaźników makroekonomicznych, szczególnie takich jak: spadek indeksów giełdowych (np. S&P500, DAX, WIG20), spadek wartości nominalnej i dynamiki PKB, wzrost deficytu budżetowego, wzrost długu publicznego, wzrost wskaźnika inflacji przeradzającej się czasami w hiperinflację, spadek produkcji i konsumpcji, spadek płac, zatrudnienia i w efekcie wzrost bezrobocia, spadek dynamiki tempa wzrostu gospodarczego, zmniejszenie tempa eksportu i nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw, zmniejszenie podatkowych dochodów budżetowych państwa.

Tabela 1

Najważniejsze kryzysy globalne w ostatnim stuleciu

Okres	Nazwa kryzysu
1920	kryzys po I wojnie światowej
1918–1924	niemiecka hiperinflacja
1929–1933	wielki kryzys
1939–1945	kryzys lat II wojny światowej
1973–1976	kryzys naftowy
1990–1998	kryzysy państw transformacji systemowej
1994–1995	meksykański kryzys peso
1997–1998	azjatycki kryzys finansowy

⁵ A. Zelek, *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2008, s. 290.

1998	rosyjski kryzys finansowy
1999–2001	argentyński kryzys finansowy
2000–2003	bańka internetowa
2007–2009	światowy kryzys finansowy
od 2009	grecki kryzys finansowy (groźba bankructwa)

Źródło: *Przetrwac dekoniumturę. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, red. A. Burlita, G. Maniak, A. Zelek, Wyd. Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2011, s. 35–38; K. Piech, *Chronologia światowych kryzysów gospodarczych końca XX wieku*, <http://akson.sgh.waw.pl/~kpiech/text/1999-chronologia.pdf>, kwiecień 2012; *10 największych kryzysów finansowych w historii*, Puls Biznesu, <http://www.pb.pl/1707403,86306,10-najwiekszych-kryzysow-finansowych-w-historii>, kwiecień 2012; R. Przasnyski, *Kryzysy, bessy, spadki*, Serwis Inwestora, <http://serwis-inwestora.pl/gielda/kryzysy--bessy--spadki>, kwiecień 2012.

2. Czy ciągle mamy kryzys?

Zdania są podzielone. Niektórzy twierdzą, że światowy kryzys finansowy zapoczątkowany w 2007 roku trwa nieprzerwanie od trzech lat. Według opinii innych, jego pierwsza fala skończyła się w 2009 roku, natomiast w 2011 roku ruszyła druga i trwa do dzisiaj. O drugiej fali kryzysu świadczą następujące fakty pojawiające się po 2009 roku:

- obligacje greckie osiągają status śmieciowy (kwiecień 2010 r.),
- Grecja otrzymuje pakiet ratunkowy – 110 mld euro (maj 2010 r.),
- deficyt budżetowy Irlandii wzrasta do 32% PKB, Irlandia otrzymuje pakiet ratunkowy – 85 mld euro (listopad 2010 r.),
- trzęsienie ziemi, fala tsunami i katastrofa w elektrowni atomowej Fukushima przyczyniły się do recesji w Japonii (marzec 2011 r.),
- Portugalia otrzymuje pakiet ratunkowy – 78 mld euro (maj 2011 r.),
- kryzys zadłużeniowy ogarnia Włochy i Hiszpanię, Agencja Standard & Poor's⁶ odbiera USA rating AAA (sierpień 2011 r.),

⁶ Standard & Poor's – agencja ratingowa, oddział amerykańskiej firmy McGraw-Hill, publikuje analizy i raporty dotyczące spółek akcyjnych, emitowanych przez nie obligacji, przeprowadza także ratingi różnych podmiotów gospodarczych (spółki akcyjne, miasta, państwa).

- Europejski Bank Centralny pożyczka bankom rekordową sumę 489 mld euro (grudzień 2011 r.),
- Agencja Standard & Poor's odbiera Francji rating AAA (styczeń 2012 r.),
- Grecja otrzymuje drugi pakiet ratunkowy – 130 mld euro (luty 2012 r.).

Światowy kryzys finansowy z 2007 roku nie wywołał w Polsce tak poważnych skutków, jak w innych krajach Europy. Zawdzięczamy to kilku czynnikom. Polski system finansowy jest słabiej rozwinięty niż w Europie Zachodniej, dzięki czemu banki uniknęły strat spowodowanych upadkiem Lehman Brothers. Polska gospodarka jest również mniej zależna od handlu międzynarodowego niż inne gospodarki europejskie, eksportujemy głównie do Niemiec, obecnie jednego kraju ze strefy euro, który dobrze prosperuje. Jednakże Polska nie uniknęła wstrząsów wtórnych, polegających na spadku wartości złotego, a także przekreśleniu perspektywy szybkiego wejścia do unii walutowej z powodu kłopotów strefy euro.

W styczniu 2012 roku w Szczecinie odbyła się debata zorganizowana przez Północną Izbę Gospodarczą, podczas której zarówno eksperci, jak i przedsiębiorcy zastanawiali się, czy w Polsce nadal jest kryzys. Debatę zakończyło głosowanie i dwie trzecie uczestników stwierdziło, że nie ma już kryzysu.

3. Jak światowy kryzys finansowy zapisał się w historii największego przedsiębiorstwa w województwie zachodniopomorskim?

Kryzys finansowy w latach 2007–2009 z różnym natężeniem wpłynął na większość przedsiębiorstw niezależnie od skali ich działalności. Mniej odporne i bardziej narażone na negatywne skutki kryzysu były z pewnością duże podmioty gospodarcze, zwłaszcza te z mało zdywersyfikowanym portfelem produktów i/lub usług. Przykładem takiego przedsiębiorstwa są Zakłady Chemiczne „Police” SA (dalej Spółka lub „Police”), producent nawozów i chemikaliów. Głównymi produktami Spółki są nawozy mineralne dla rolnictwa, których udział w sprzedaży ogółem w latach 2005–2009 kształtował się na poziomie około 80% oraz biel tytanowa z udziałem w sprzedaży na poziomie około 15%.

Od czwartego kwartału 2008 roku nastąpił spadek dotąd dynamicznie rosnących cen sprzedaży nawozów. W kolejnym roku uwarunkowania na rynku nawozów mineralnych bezpośrednio wpływały na ceny produktów Spółki, a w konsekwencji na jej sytuację finansową. Dodatkowym czynnikiem negatywnie

oddziałującym na jej wyniki były relatywnie wysokie ceny podstawowych surowców do produkcji nawozów, w warunkach widocznego w drugiej połowie 2008 roku spadku ich cen sprzedaży. Na te czynniki nałożyły się niekorzystne dla spółki (w latach 2008–2009) wewnętrzne uwarunkowania, takie jak brak elastyczności kosztów stałych, straty na pochodnych transakcjach walutowych, ograniczona elastyczność produkcji, finansowanie nakładów inwestycyjnych ze środków własnych czy też brak ciągłości zarządzania Spółką. Podstawowe dane finansowe „Polic” w latach 2007–2009 przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Podstawowe wielkości ekonomiczne „Polic” w latach 2007–2009 (w mln zł)

Wyszczególnienie	2007	2008	2009
Przychody ze sprzedaży	1 821 612	2 402 000	1 487 166
EBIT	184 925	184 663	-381 942
EBITDA	231 497	249 472	-303 702
Wynik finansowy netto	200 737	30 028	-426 934
Kapitał własny	915 884	945 912	518 978

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Z.Ch. „Police” SA.

Pogarszająca się sytuacja finansowa Spółki miała również wpływ na wielkość odprowadzanych podatków i opłat lokalnych. Z powodu ponoszonych strat nie naliczano i nie odprowadzano podatku dochodowego od osób prawnych. Wyniki finansowe nie pozwalały na wypłacanie pracownikom dodatkowych premii czy też przyznawanie podwyżek, co nie wpłynęło korzystnie także na budżet państwa, gdyż utrzymany został *status quo* w nominalnej wysokości podatku dochodowego od osób fizycznych. Opłaty lokalne za korzystanie ze środowiska także uległy zmniejszeniu ze względu na znacząco mniejszą skalę produkcji. Zatem poprawa sytuacji finansowej „Polic” leżała w interesie nie tylko pracowników Spółki czy też akcjonariuszy, ale także budżetu państwa oraz lokalnych władz samorządowych.

„Olbrzymi bagaż” Spółki na koniec 2010 roku to 319 mln zł zobowiązań powstałych w czasie ostatniego kryzysu. Banki wycofywały się z finansowania

i Spółka musiała skorzystać z pomocy publicznej. W połączeniu ze sztywnym systemem wynagrodzeń i brakiem zgody społecznej (organizacji związkowych) na zmiany oznaczało, że „Police” znalazły się w bardzo niekorzystnej dla siebie sytuacji. W 2010 roku przykładowe nagłówki artykułów o Spółce brzmiały następująco: „Zakłady w Policach w bardzo trudnej sytuacji” (Rzeczpospolita), „Banki zachowują się bardzo ostrożnie wobec Zakładów Chemicznych” (Głos Szczeciński), „Komisja zdecyduje o Policach” (Głos Szczeciński), „Wszyscy chcą ratować Police” (Głos Szczeciński), „Police podtrzymane przy życiu” (Puls Biznesu), „Psychoza strachu trwa” (Głos Szczeciński).

4. Jak kryzys przeobrazić w sukces?

„Police” funkcjonowały w wielu okresach koniunkturalnych, spowolnieniach gospodarczych i recesji. Skutki ostatniego kryzysu finansowego (2007–2009) pozostawiły „poważne rany”. Od nadzorujących i zarządzających Spółką oraz od podejmowanych przez nich decyzji zależało, jak głębokie blizny pozostaną po tych ranach. Od zarządu zależało także, czy nadwyrężona finansowo firma będzie musiała być postawiona w stan upadłości, czy też odzyska wiarygodność u wszystkich interesariuszy (kontrahentów, akcjonariuszy, instytucji finansowych, władz lokalnych, pracowników itp.) i stanie się przedsiębiorstwem nowoczesnie zarządzanym, generującym środki finansowe na rozwój, zwiększającym kapitalizację, wytwarzającym wartość dodaną, gwarantującym stabilność w każdym obszarze działania.

Zarządzający „Policami” wybrali drugi kierunek. Z przedsiębiorstwa, któremu groziła upadłość, zaledwie w ciągu roku zmienili Spółkę w stabilną jednostkę gospodarczą, mogącą w długim okresie konkurować na rynkach światowych. Spółka odzyskała wiarygodność wśród wszystkich interesariuszy, płynność finansową, uregulowała wszelkie zaległe zobowiązania (również wynikające z podpisanych porozumień). Zarząd w składzie ustalonym pod koniec stycznia 2011 roku zmienił Spółkę, borykającą się z poważnymi problemami finansowymi i organizacyjnymi, w prężnie rozwijający się i stabilny podmiot gospodarczy.

Skuteczność wybranej i konsekwentnie realizowanej strategii działania potwierdzają uzyskane, w każdym obszarze funkcjonowania, wyniki. W tabeli 3 przedstawiono wybrane wielkości ekonomiczne prezentujące drogę Spółki „od kryzysu do sukcesu”. Różnice są ogromne.

Tabela 3

„Police” od kryzysu do sukcesu

Wyszczególnienie	Kryzys (2009)	Sukces (2011)	Zmiana
Przychody ze sprzedaży	1 487 mln zł	2 754 mln zł	1 267 mln zł
EBIT	-382 mln zł	271 mln zł	652 mln zł
Wynik finansowy netto	-427 mln zł	321 mln zł	748 mln zł
Zysk na 1 akcję	-5,69 zł	4,28 zł	9,97 zł
Produktywność	502 tys. zł	1 105 tys. zł	603 tys. zł
Kapitał własny	519 mln zł	875 mln zł	356 mln zł
Kapitał obrotowy	-181 mln zł	239 mln zł	420 mln zł
Zobowiązania przeterminowane	166 mln zł	0 zł	-166 mln zł
Przeciętne zatrudnienie (w osobach)	3 097	2 622	-475

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Z.Ch. „Police” SA.

W analizowanym okresie „Police” uzyskały ponad 85% wzrost przychodów ze sprzedaży produktów. Wynik podstawowej działalności operacyjnej był dodatni i zwiększył się o 652 mln zł. Jeszcze większy wzrost, aż o 748 mln zł dotyczył wyniku finansowego netto. Był to największy zysk w historii polickiej spółki. Kapitalizacja „Polic” zwiększyła się o niespełna 70%, a produktywność, przy 15% zmniejszeniu zatrudnienia, została poprawiona o 120% i na koniec 2011 roku wyniosła ponad 1 mln zł na jednego zatrudnionego.

W 2011 roku Spółka uregulowała wszystkie zaległe zobowiązania powstałe w okresie ostatniego kryzysu, zoptymalizowała strukturę finansowania, przywrócono płynność finansową. Spłata pożyczki z Agencji Rozwoju Przemysłu (150 mln zł) umożliwiła „Policom” wycofanie wniosku zgłaszającego pomoc publiczną. W Spółce zaczął funkcjonować nowy zakładowy układ zbiorowy pracy i nowoczesny system zarządzania oparty na filozofii R.S. Kaplana i D.P. Nortona *Ballanced Scorecard*. Wdrażano nowy system motywacyjny, a wszystkie zmiany były społecznie akceptowane.

Znacząca poprawa wyników wpłynęła na diametralną zmianę postrzegania „Polic” nie tylko przez analityków i inwestorów, ale również przez prasę. W tym okresie można było przeczytać następujące nagłówki gazet: „Police na plusie – zamiast dywidendy będą inwestycje” (Gazeta Wyborcza), „Wielomilionowe kontrakty Z.Ch. Police” (Gazeta Wyborcza), „Zakłady Chemiczne Police na dużym plusie” (Gazeta Wyborcza), „Police uwolnione” (Kurier Szczeciński), „Police bez pętli” (Głos Szczeciński), „Police będą miały rekordowy zysk” (Głos Szczeciński), „Wielkie zmiany w Policach” (Parkiet).

Co wpłynęło na tak poważną zmianę postrzegania „Polic”? Jak osiągnięto takie rezultaty w tak krótkim czasie? Czy jest to tylko przypadek, czy też efekt przemyślanej i konsekwentnie realizowanej polityki zarządzania jednostką gospodarczą? A może to tylko wynik występujących w gospodarce cykli koniunkturalnych? Czy pozytywny obraz Spółki jest krótkookresowy, czy też może utrzymać się w dłuższym okresie?

Czynniki, które pozwoliły „Policom” odbudować pozycję stabilnego, nowoczesnego, z ogromnym potencjałem wytwórczym i perspektywami na przyszłość podmiotu gospodarczego można podzielić na cztery zasadnicze grupy:

- wykorzystanie koniunktury gospodarczej,
- przeprowadzenie gruntownych zmian wewnątrz przedsiębiorstwa,
- poprawa standingu finansowego,
- wejście do Grupy Kapitałowej Azoty Tarnów.

Bardzo istotnym czynnikiem było wykorzystanie koniunktury gospodarczej. Nie wystarczy czekać na korzystną sytuację z „założonymi rękoma”. Trzeba ją umieć wykorzystać w sposób najbardziej optymalny dla przedsiębiorstwa. Jest to czas, kiedy można poprawić warunki współpracy zarówno z odbiorcami, jak i z dostawcami. To czas, kiedy można zaktualizować i uatrakcyjnić politykę marketingową, aktywując sprzedaż. To okres, w którym przedsiębiorstwo walczy o jak najwyższą marżę przez intensyfikowanie sprzedaży wśród dotychczasowych klientów, poszukiwanie nowych rynków zbytu, prowadzenie akceptowalnej przez rynek polityki cenowej, a także uzyskiwanie korzystnych warunków dostawy swoich surowców. Takie działania były prowadzone w „Policach”, co przełożyło się na znaczący wzrost przychodów ze sprzedaży.

Wykorzystanie koniunktury pozwoliło na wygenerowanie dodatkowych środków pieniężnych umożliwiających opracowanie nowego programu rozwojowego i inwestycyjnego Spółki, a także przeprowadzenie istotnych zmian wewnętrznych. „Police” mimo poprawy sytuacji finansowej, widocznej już

w pierwszym kwartale, konsekwentnie do końca 2011 roku realizowały zmiany struktury przyjęte w programie restrukturyzacji. Jednym z najtrudniejszych działań z punktu widzenia czynników społecznych było przeprowadzenie optymalizacji wielkości zatrudnienia. Pracownicy rozumieli sytuację przedsiębiorstwa i w ciągu roku zmniejszono zatrudnienie o 283 osoby. Istotną zmianą wewnętrzną, korzystnie wpływającą na funkcjonowanie i zarządzanie przedsiębiorstwem, było rozdzielenie funkcji zarządzania strategicznego i operacyjnego, a także decentralizacja systemu zarządzania. Wdrożony został *Balanced Scorecard*, czyli nowy sposób wyznaczania i realizacji celów strategicznych, monitorujący i zapewniający skuteczną realizację długoterminowych planów zwiększających wartość rynkową przedsiębiorstwa. Uruchomiony został też program *multiskill*, umożliwiający podnoszenie kompetencji pracowników, a także nadający pracownikom uprawnienia do pracy na kilku stanowiskach. W międzyczasie prowadzono działania związane z modernizacją instalacji produkcyjnych, inwestycje rzeczowe, z powodzeniem zakończono także proces outsourcingu usług teleinformatycznych.

Najwyższy zysk w historii Spółki umożliwił także odbudowę ujemnego kapitału obrotowego z poziomu 131 mln zł na koniec 2010 roku do 239 mln zł na koniec 2011 roku (wzrost o 370 mln zł). Uregulowanie zobowiązań powstałych podczas ostatniego kryzysu finansowego w wysokości 319 mln zł oraz pozyskanie nowych linii kredytowych na poziomie 221 mln zł skutkowało zmniejszeniem kosztów finansowania zewnętrznego, przyczyniły się także do zoptymalizowania struktury finansowania działalności przedsiębiorstwa. Wszystko to umożliwiło Spółce odzyskanie płynności finansowej, a także zapewniło bezpieczeństwo finansowe jej funkcjonowania.

Od sierpnia 2011 roku „Police” należą także do Grupy Kapitałowej Azoty Tarnów. Uczestnictwo Spółki w największej grupie chemicznej w Polsce umożliwiło stworzenie kompleksowej oferty produktowej oraz uzyskanie licznych efektów synergicznych dla całej grupy. Działanie to wzmocniło bezpieczeństwo biznesowe Spółki, pozwoliło uzyskać lepsze warunki kupowania surowców i finansowania zewnętrznego oferowanego przez instytucje finansowe, a także wykorzystanie pełnych mocy produkcyjnych instalacji chemicznych.

Wszystkie wymienione czynniki były tak samo ważne i tylko razem mogły dać efekt w postaci zmian przedstawionych w tabeli 3. Pozwoliły one Spółce uzyskać stabilność finansową, wzmocnić jej wiarygodność biznesową oraz zwiększyć odporność na skutki ewentualnego spowolnienia gospodarczego lub kolejnego okresu dekoniunktury.

5. Czy przedsiębiorstwa mogą przygotować się do kolejnego załamania koniunktury?

Analizując liczbę kryzysów tylko w ostatnim stuleciu, a także przyczyny ich powstania, można stwierdzić, że odpowiedź na to pytanie jest relatywnie prosta. Wiemy już tyle o kryzysach, że możemy się przed nimi zabezpieczyć. Możemy tak zorganizować funkcjonowanie przedsiębiorstwa, że będziemy przygotowani na każdy kryzys. Czy rzeczywiście tak jest? Praktyka działalności gospodarczej pokazuje, że niestety nie. Kryzys za każdym razem nas zaskakuje i niestety rzadko wyciągane są z niego wnioski na przyszłość.

Bezpośrednio po niemal każdym kryzysie jesteśmy czujni, ostrożni, zagrożenie wystąpienia kolejnego uwzględniamy praktycznie w każdej decyzji gospodarczej. Niestety, im więcej czasu upływa od ostatniej dekonunktury, tym nasza pamięć staje się bardziej zawodna, tym częściej przestajemy być czujni i ostrożni. Ciągłe wzrosty różnorodnych wskaźników i wyników stają się realnym zagrożeniem dla przedsiębiorstw. Wydaje się, że „wszystko” będzie rosło bez ograniczeń i zawsze. Niemożliwe jest przegrzanie koniunktury, zwłaszcza że jedno działanie napędza drugie. Może być tylko lepiej. Pojawia się pewność siebie „jeśli poradziłem sobie w ostatniej sytuacji kryzysowej, to poradzę sobie z każdą dekonunkturą”. Nic bardziej mylnego, kryzysy były, są i będą. I niestety w tym wypadku sprawdza się jedno z praw Murphy’ego: „Jeżeli wydaje ci się, że już gorzej być nie może – na pewno będzie”.

Podmioty gospodarcze nie są w stanie całkowicie zabezpieczyć się przed skutkami kolejnych kryzysów czy też wahań koniunkturalnych. Mogą natomiast tak zoptymalizować swoją działalność, aby konsekwencje przyszłej dekonunktury były dla nich jak najmniej odczuwalne i nie groziły upadłością. Poza stworzeniem korzystnych warunków współpracy z kontrahentami, szczególnie ważnym obszarem jest optymalizacja kosztów stałych, czyli kosztów, które przedsiębiorstwo będzie musiało ponosić niezależnie od cyklu koniunkturalnych w gospodarce. Należy doprowadzić do sytuacji, w której procesy wytwórcze będą wykorzystywały zasoby ludzkie i majątkowe niezbędne do ich prawidłowego funkcjonowania. Należy pamiętać, że czas, w którym prowadzone są działania optymalizacyjne odgrywa kluczową rolę. Wszelkie działania optymalizacyjne i restrukturyzacyjne powinny być przeprowadzane w czasach, kiedy przedsiębiorstwo ma na ich realizację środki finansowe – czyli w czasach koniunktury. Należy postępować tak, jak powiedział prezes Zarządu

firmy Brown Boveri & CIE Fritz Leutweiler: „Zaczynaj restrukturyzację, kiedy wszystko idzie dobrze, nie kiedy nóż jest już tuż koło twego gardła”. Tylko wówczas osiągnięte zostaną zakładane efekty.

Taki właśnie był rok 2011 dla Zakładów Chemicznych „Police” SA. Rok wytężonej pracy we wszystkich obszarach działalności Spółki. Konsekwentna realizacja przez Zarząd przyjętego programu restrukturyzacyjnego, zwłaszcza wówczas, kiedy znaczącej poprawie uległa sytuacja finansowa Spółki, pozwoliła na zoptymalizowanie zasobów majątkowych i ludzkich, a także przygotowanie jej do kolejnego okresu dekonjunkury. Optymalizacja zasobów Spółki z jednej strony ma na celu zapewnienie w czasie koniunktury stabilnego zysku umożliwiającego wzrost wartości dodanej przedsiębiorstwa na poziomie satysfakcjonującym jego akcjonariuszy, z drugiej strony niedopuszczenie do ujemnego salda przepływów środków pieniężnych w okresie spowolnienia gospodarczego i recesji. Czy założony cel został osiągnięty? Z pewnością czas pokaże.

Literatura

- 10 największych kryzysów finansowych w historii, Puls Biznesu, <http://www.pb.pl/1707403,86306,10-najwiekszych-kryzysow-finansowych-w-historii>, kwiecień 2012.
- Barton R.M., *Crisis Management*, Oxford Press Publishers, Oxford 1993.
- Marecki K., *Rachunkowość menedżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
- Piech K., *Chronologia światowych kryzysów gospodarczych końca XX wieku*, <http://akson.sgh.waw.pl/~kpiech/text/1999-chronologia.pdf>, kwiecień 2012.
- Przasnyski R., *Kryzysy, bessy, spadki*, Serwis Inwestora, <http://serwis-inwestora.pl/gielda/kryzysy--bessy--spadki>, kwiecień 2012.
- Przetrwać dekonjunkurę. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, red. A. Burlita, G. Maniak, A. Zelek, Wyd. Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2011.
- Smoczyński W., *Tytułem wstępu: jaki kryzys*, „Niezbędnik inteligenta. Trzęsienie kapitalizmu czyli jak zaczął się kryzys i czym się skończy”, „Polityka – wydanie specjalne” 2012, nr 1.
- Słownik języka polskiego*, t. 2, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Zelek A., *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2008.

COMPANY MANAGEMENT AT A TIME OF ECONOMIC DOWNTURN**Summary**

Every business activity is connected with risk and consequently, with the possibility of crisis occurrence. Economic downturn of recent years has had a various influence on enterprises. Zakłady Chemiczne „Police” SA has taken massive consequences of it. The company might have declared bankruptcy or regained credibility and become a profitable enterprise. The Board of Directors chose the latter direction and changed the company into a developing transactor prepared to function at a time of economic prosperity as well as at a time of economic downturn and crisis. Enterprises are able to prepare for another downturn by carrying out crucial restructuring activities during prosperity period. Thus, during crisis they would be able to function with optimal degree of fixed charges.

Translated by Wojciech Naruć

