I. Makro- i mikroekonomiczne uwarunkowania upadłości przedsiębiorstw

Aneta ZELEK
Zachodniopomorska Szkoła Biznesu
w Szczecinie

OD KRYZYSU DO UPADŁOŚCI – WYNIKI BADAŃ NAD NATURĄ KRYZYSÓW POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Faza recesji w polskiej gospodarce, która ujawniła się po roku 2000, obnażyła słabości polskich przedsiębiorstw, a w szczególności ich złą kondycję ekonomiczną. Od 1999 do końca 2002 r. niemal we wszystkich sektorach gospodarki zanotowano poważny spadek przeciętnej rentowności (od trzech lat rentowność sprzedaży netto maleje, uzyskując aktualnie ujemny poziom). Polskim przedsiębiorstwom dokuczają: brak kapitału, narastająca presja konkurencji, zatory płatnicze i bardzo niesprzyjające środowisko makroekonomiczne. Czynniki te – określając realne zdolności przedsiębiorstw do przetrwania – prowadzą do poważnej ich degradacji ekonomicznej. Efektem tej degradacji jest dynamicznie wzrastająca liczba upadłości przedsiębiorstw. W latach 1999-2002 liczba upadłości podwoiła się (wzrosła z poziomu około 3000 w 1999 r. do blisko 7000 w trzy lata później). Na ten pesymistyczny krajobraz nakładają się błędy polskiej polityki ekonomicznej, która mimo deklaracji jej kreatorów nie spełnia funkcji antyrecesyjnych. O ile negatywne oceny polskiej polityki stabilizacyjnej w skali makro są częste i oczywiste, o tyle brak jest obiektywnych badań, dotyczących sprawności zarządzania kryzysem w skali mikroekonomicznej. Tymczasem sprawność przedsiębiorstw w zakresie zarządzania antykryzysowego

wydaje się zasadniczym czynnikiem, decydującym nie tylko o przetrwaniu tych przedsiębiorstw, ale również o perspektywie ożywienia gospodarczego.

Artykuł jest prezentacją wybranych wyników badań empirycznych nad naturą i przyczynami kryzysów polskich przedsiębiorstw. Jego celem jest próba dokonania oceny sprawności zarządzania kryzysami w skali mikroekonomicznej. Na analizę składają się następujące wątki diagnostyczne:

- ocena endo- i egzogenicznych czynników kryzysogennych,
- ocena objawów i charakteru kryzysów polskich przedsiębiorstw,
- ocena skuteczności zarządzania kryzysem w polskich przedsiębiorstwach.

1. Kryzysogenność polskiej gospodarki

Prezentowane badania empiryczne przeprowadzono od marca do października 2002 r. i objęto nimi 154 przedsiębiorstwa z województwa zachodniopomorskiego. Przedsiębiorstwa te dobrano do analizy na podstawie metody celowo-losowej z uwzględnieniem struktury, zapewniającej reprezentatywność statystyczną próby dla gospodarki regionu. Wszechstronną charakterystykę struktury badanych podmiotów prezentuje poniższa tabela.

Badania udowodniły zasadniczą tezę projektu badawczego o degradacji ekonomicznej przedsiębiorstw, wyrażającej się w ich bardzo złej kondycji ekonomicznej i organizacyjnej. Pogarszająca się sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw regionu Pomorza Zachodniego jest efektem spadku aktywności gospodarczej, związanego z zanikiem tradycyjnych funkcji gospodarczych regionu (gospodarka morska) oraz z utrwalającą się recesją gospodarczą. Jak wynika z badań, symptomy kryzysu wewnętrznego identyfikuje 126 spośród 154 badanych przedsiębiorstw (blisko 82% próby badawczej – ta grupa 126 przedsiębiorstw stanowiła przedmiot dalszych badań). Kryzys dotknął niemal wszystkie przedsiębiorstwa regionu, niezależnie od rozmiarów, branży, wieku czy struktury kapitału.

Najliczniejsza grupa respondentów wskazuje na kryzysogenny charakter makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa. W grupie czynników definiujących makrootoczenie największe znaczenie dla kondycji przedsiębiorstw ma recesja w polskiej gospodarce (72% wskazań) oraz recesja w branży (58,5% wskazań). Około 40% badanych sugeruje również kryzysotwórczy wpływ rosnącego bezrobocia. Nie bez znaczenia pozostają także takie parametry zewnętrzne, jak kurs walut, poziom stopy procentowej i stawki podatków pośrednich. Na ich negatywny wpływ na koniunkturę przedsiębiorstw zwraca uwagę około 25% badanych (rys. 1).

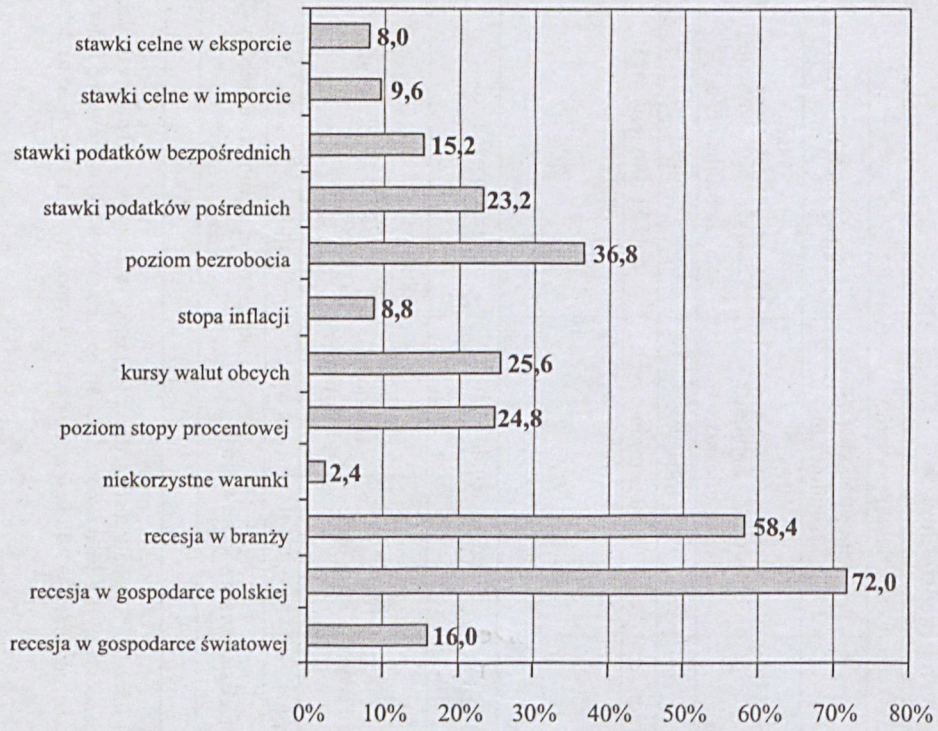
Ciekawych obserwacji dostarczyła również analiza wpływu czynników branżowych na kondycję przedsiębiorstw. Dla blisko 53% badanych przedsiębiorstw najistotniejsze znaczenie ma wzrastająca presja konkurencji, dodatkowo około 28%

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Forma organizacyjno-prawna	Sektor publiczny*		Sektor prywatny					
	8%		spółki akcyjne		inne spółki prawa handlowego		zakłady osób fizycznych	
			19%		40%		33%	
Własność kapitału	100% kapitału krajowego		100% kapitału zagranicznego		do 50% kapitału zagranicznego		powyżej 50% kapitału zagranicznego	
	79%		3%		13%		5%	
Rozmiary przedsiębiorstwa (według kryterium zatrudnienia)	powyżej 250 zatrudnionych		od 50 do 250 zatrudnionych		od 5 do 50 zatrudnionych		do 5 zatrudnionych**	
	23%		13%		39%		25%	
Wiek przedsiębiorstwa	powyżej 10 lat		od 5 do 10 lat		od 1 roku do 5 lat		mniej niż 1 rok	
	47%		31%		20%		2%	
Sekcja EKD	rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo	przemysł	budownictwo	handel i naprawy	hotele i gastronomia	transport, łączność, składowanie	obsługa nieruchomości i przedsiębiorstw	inne
	1,9%	13,0%	13,6%	24,0%	9,7%	8,4%	14,9%	14,3%
Status organizacji	przedsiębiorstwo samodzielne		oddział przedsiębiorstwa krajowego				oddział przedsiębiorstwa międzynarodowego	
	82%		13%				5%	

O b j a ś n i e n i a: * W grupie tej uwzględniono spółki akcyjne ze 100% udziałem Skarbu Państwa; ** W tej grupie (ważnej ze względu na bardzo duży udział w podmiotach województwa) badano jedynie firmy zatrudniające więcej niż dwie osoby. Z badań wykluczono jednoosobowe podmioty gospodarcze. Uznano, że jest to alternatywna forma zatrudnienia lub samozatrudnienia i w tym sensie nie spełnia wymogów formalnych do uznania za przedsiębiorstwo.

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

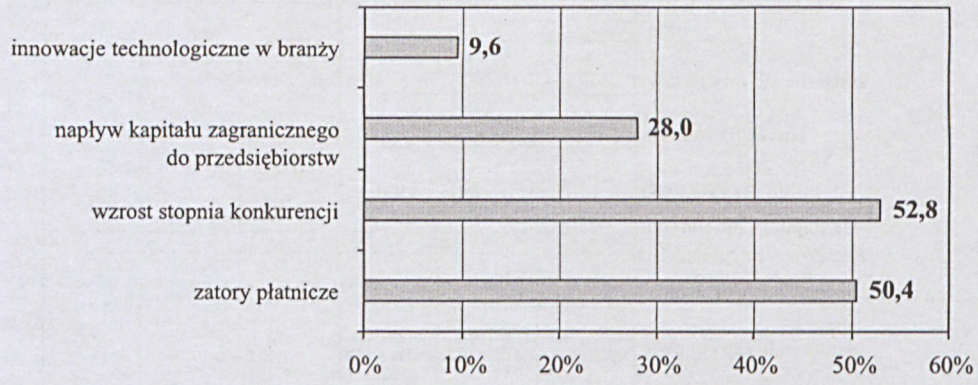


Rys. 1. Makroekonomiczne źródła kryzysów przedsiębiorstw (procent przedsiębiorstw identyfikujących kryzys w ogólnej liczbie 126 badanych)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych w ramach projektu KBN nr 2H02D 039 23, pt. „Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna", Szczecin 2002

badanych twierdzi, że ujemny wpływ na branżę ma napływ kapitału zagranicznego. Paradoksalnie więc kadry menedżerskie upatrują przyczyn swoich porażek w tradycyjnych cechach gospodarki wolnorynkowej. Podobnie zaskakujący jest fakt, że około 10% badanych przedsiębiorstw wskazuje na negatywne oddziaływanie innowacji technologicznych w sektorze. Przyczyną tego jest prawdopodobnie niska innowacyjność polskich przedsiębiorstw i niedostatek kapitału na wdrożenie innowacji. Innowacyjność, choć w literaturze postrzegana jako czynnik wzrostu makroekonomicznego, w skali mikro jest poważnym źródłem kryzysów organizacji.

Najistotniejsze znaczenie w grupie czynników branżowych ma jednak problem zatorów płatniczych, które przez prawie 50% badanych postrzegane są jako bezpośrednia przyczyna słabnącej kondycji przedsiębiorstw.

Należy zauważyć, że w ocenie czynników kryzysogennych badane przedsiębiorstwa nadmiernie eksponują znaczenie negatywnego oddziaływania czynników egzogenicznych. Za niepokojące należy uznać przypisywanie przez badanych nie-

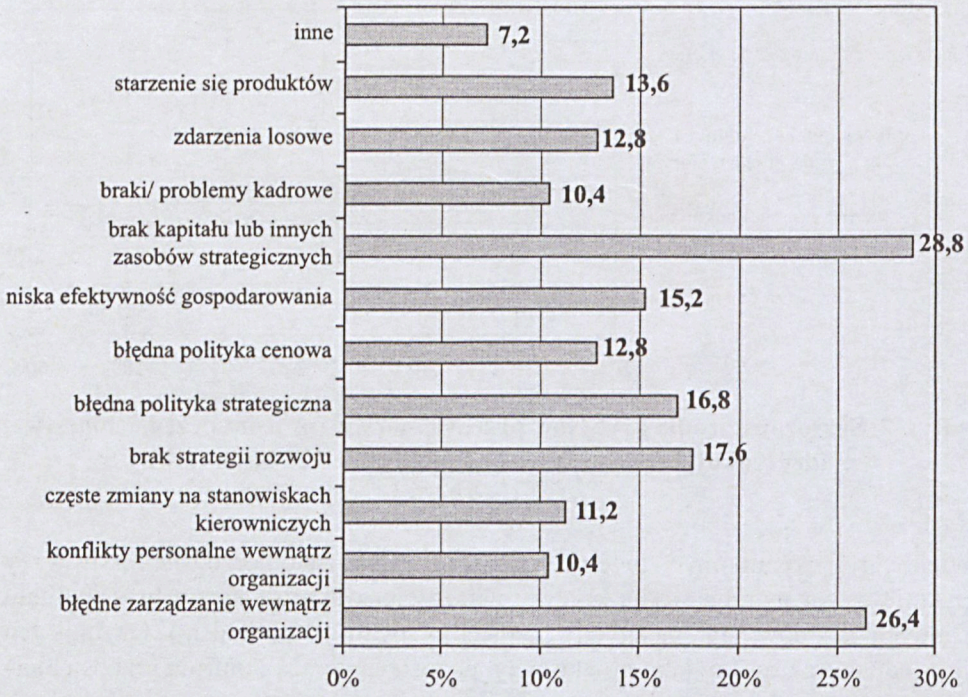


Rys. 2. Sektorowe źródła kryzysów przedsiębiorstw (procent przedsiębiorstw identyfikujących kryzys w ogólnej liczbie 126 badanych)
Źródło: Jak rys. 1

wielkiej roli czynnikom endogenicznym, czyli zależnym od przedsiębiorstw. Przy pytaniu o wewnętrzne źródła kryzysu najczęściej wskazuje się na brak kapitału i innych zasobów strategicznych przedsiębiorstwa (29% wskazań). Czynnik ten jest jednak traktowany jako obiektywny, pozostający poza kontrolą przedsiębiorstwa. Tylko 26% badanych kadr menedżerskich przyznaje się do błędów w zarządzaniu, kolejne 18% wskazuje na brak strategii rozwoju lub błędną politykę strategiczną przedsiębiorstwa. Do niskiej efektywności ekonomicznej przyznaje się tylko 13% badanych menedżerów. Około 10-12% wskazań uzyskały również takie czynniki, jak: częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, konflikty personalne czy błędna polityka cenowa, a więc czynniki, które są stosunkowo łatwe do wyeliminowania.

Stwierdzona w badaniach skłonność do eksponowania znaczenia czynników zewnętrznych, przy jednoczesnym niedostrzeganiu wewnętrznych problemów prowadzących do sytuacji kryzysowych, świadczy o braku krytycznego spojrzenia respondowanych kadr menedżerskich na problematykę sprawności zarządzania.Ta charakterystyczna postawa zarządów, przerzucająca odpowiedzialność za złą kondycję przedsiębiorstwa na „obiektywne trudności zewnętrzne", prowadzi w efekcie do „uśpienia" organizacji i braku jej reakcji na narastanie problemów. Ma to ostatecznie wpływ na przebieg i czas trwania kryzysu w organizacji. Błędna identyfikacja przyczyn kryzysu – tutaj przeszacowanie znaczenia jednej, zewnętrznej grupy czynników i niedoszacowanie znaczenia czynników wewnętrznych – może powodować również zastosowanie nieadekwatnych metod przeciwdziałania stanom kryzysowym.

Z drugiej jednak strony należy uwzględnić powtarzalność charakterystycznych odpowiedzi menedżerów, co oznacza, że subiektywne opinie stają się w masie opiniami obiektywnymi. Biorąc pod uwagę statystycznie znaczącą częstotliwość

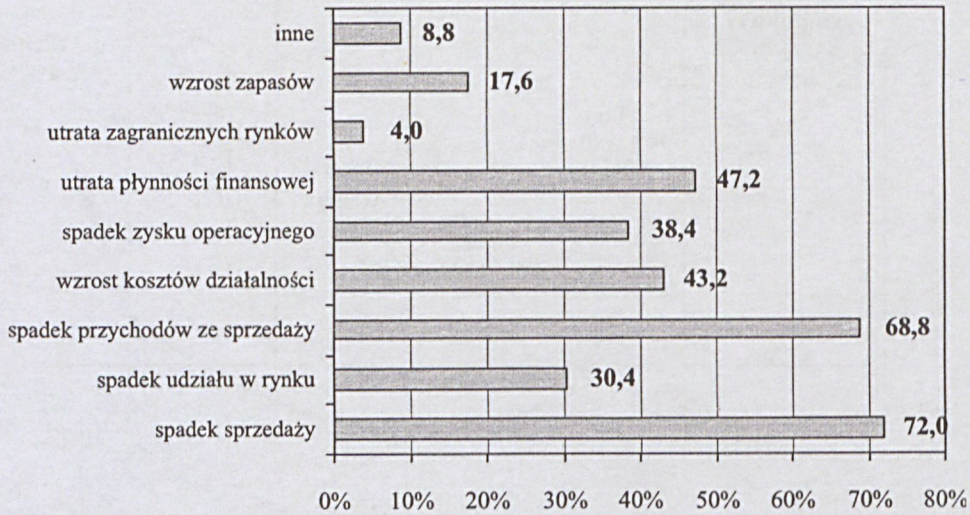


Rys. 3. Wewnętrzne źródła kryzysów przedsiębiorstw (procent przedsiębiorstw identyfikujących kryzys w ogólnej liczbie 126 badanych)
Źródło: Jak rys. 1

wskazań dotyczących czynników egzogenicznych, można stwierdzić, że w badanym okresie przedsiębiorstwa w rzeczywistości narażone były na wyjątkowo niesprzyjające warunki rozwoju (rys. 3).

2. Zjawiska kryzysowe w polskim przedsiębiorstwie

W badanych przedsiębiorstwach najistotniejszym symptomem kryzysu był spadek sprzedaży w ujęciu ilościowym. W około 3/4 badanych przedsiębiorstw objawy te wywołują określone następstwa, wśród nich najczęściej: spadek obrotów (69% wskazań), spadek zysku operacyjnego (38%) i w końcu problemy z utrzymaniem płynności finansowej (47%). Nie bez znaczenia jest również spadek udziału w rynku. W ponad 30% zbadanych przypadków kryzys spowodował perturbacje związane z osłabieniem pozycji rynkowej przedsiębiorstwa (rys. 4). Ponad 43% badanych za poważną konsekwencję kryzysu uważa wzrost kosztów działalności. W przedsiębiorstwach produkcyjnych dodatkowo występuje wzrost stanu zapasów (zwraca na

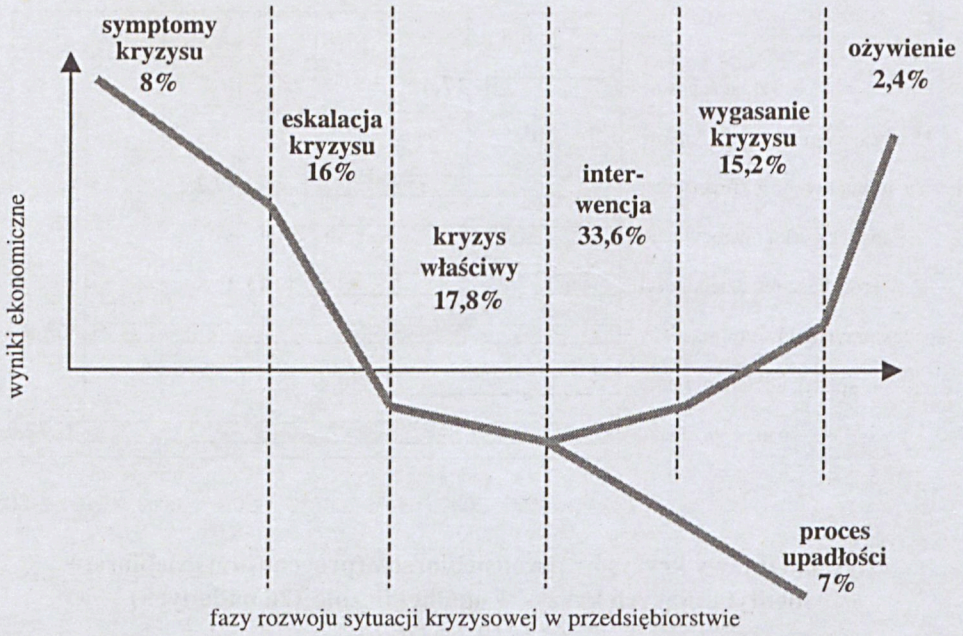


Rys. 4. Objawy kryzysów przedsiębiorstw (procent przedsiębiorstw identyfikujących kryzys w ogólnej liczbie 126 badanych)
Źródło: Jak rys. 1

to uwagę ponad 17% badanych przedsiębiorstw). Jak wynika z ankiet, wszystkie te problemy ujawniają się w ciągu pierwszych sześciu miesięcy trwania kryzysu i utrwalają się na okres nie krótszy niż 1,5 roku. W tym sensie stają się trwałymi problemami przedsiębiorstw i w efekcie prowadzą do utraty przez nie zdolności do kontynuowania działalności, a w skrajnych przypadkach nawet do ich upadłości.

Nie mniejsze znaczenie dla charakterystyki kryzysów przedsiębiorstw w 2002 r. ma ocena czasu ich trwania i identyfikacja faz rozwoju sytuacji kryzysowej. Z danych empirycznych wynika, że diagnozowany kryzys miał swoje źródła jeszcze w roku 2000. Około 63% badanych przedsiębiorstw stwierdziło bowiem, że jest pogrążona w kryzysie od ponad roku, w tym połowa z nich uważała, że ma do czynienia z kryzysem już dwa lub więcej lat. Tylko dla 13% respondowanych kryzys to problem, który pojawił się w bieżącym roku, a w 24% przypadków aktualny kryzys ujawnił się stosunkowo niedawno (pół lub mniej niż pół roku temu).

Identyfikacja fazy rozwoju kryzysu ma szczególne znaczenie dla ewentualnej prognozy, dotyczącej szans na poprawę kondycji badanych przedsiębiorstw. Niestety wyniki badań w tym zakresie są dość pesymistyczne. Otóż najliczniejsza grupa respondowanych (ponad 1/3 badanej populacji) w 2002 r. wskazywała na trwanie fazy interwencji przeciwkryzysowej. Dodatkowo dla kolejnych około 33% przedsiębiorstw była to faza eskalacji lub kryzysu właściwego. Oznacza to, że ponad 66% analizowanych przedsiębiorstw tkwiło w fazie o najgorszych skutkach dla ich kondycji ekonomicznej. Fakt ten może wyjaśniać zarejestrowany w ostatnich latach spadkowy trend przeciętnej zyskowności przedsiębiorstw w regionie. Jeśli



Rys. 5. Rozkład faz rozwoju sytuacji kryzysowej (procent przedsiębiorstw identyfikujących kryzys w ogólnej liczbie 126 badanych)
Źródło: Jak rys. 1

uwzględnić fakt, że kolejne 8% przedsiębiorstw znajdowało się w fazie wstępnej, polegającej na ujawnianiu się pierwszych symptomów kryzysu, to aktualna sytuacja oznacza, że dla 3/4 badanej populacji brak realnych szans na szybką poprawę. O widokach na poprawę sytuacji można mówić jedynie w przypadku 20% przedsiębiorstw, które wskazywały na wygasanie kryzysu bądź utrwalanie skutków programów naprawczych, a nawet na zauważalne ożywienie. Ta ostatnia faza dotyczy jednak nieco ponad 2% przedsiębiorstw.

3. Upadłość a słabość programów naprawczych

O ile wyniki badań w zakresie identyfikacji przyczyn i objawów kryzysów nie są zaskakujące, o tyle ocena skuteczności zarządzania antykryzysowego wydaje się druzgocąca. Wśród respondowanych przedsiębiorstw dominowała postawa bierna, stan uśpienia. W blisko 55% badanych przedsiębiorstw, w których zdiagnozowano kryzys, nie istniał żaden formalny plan przeciwdziałania sytuacji kryzysowej. Podobnie w 53% przedsiębiorstw nie było komórki (stanowiska) odpowiedzialnego za działania antykryzysowe. W grupie ponad 40% przedsiębiorstw, w których była

taka komórka, w 1/3 funkcje te sprawował zarząd, a w 8% podmiotów kompetencje te były oddelegowane na szczebel operacyjny. Może to świadczyć o niedocenianiu rangi takiego stanowiska.

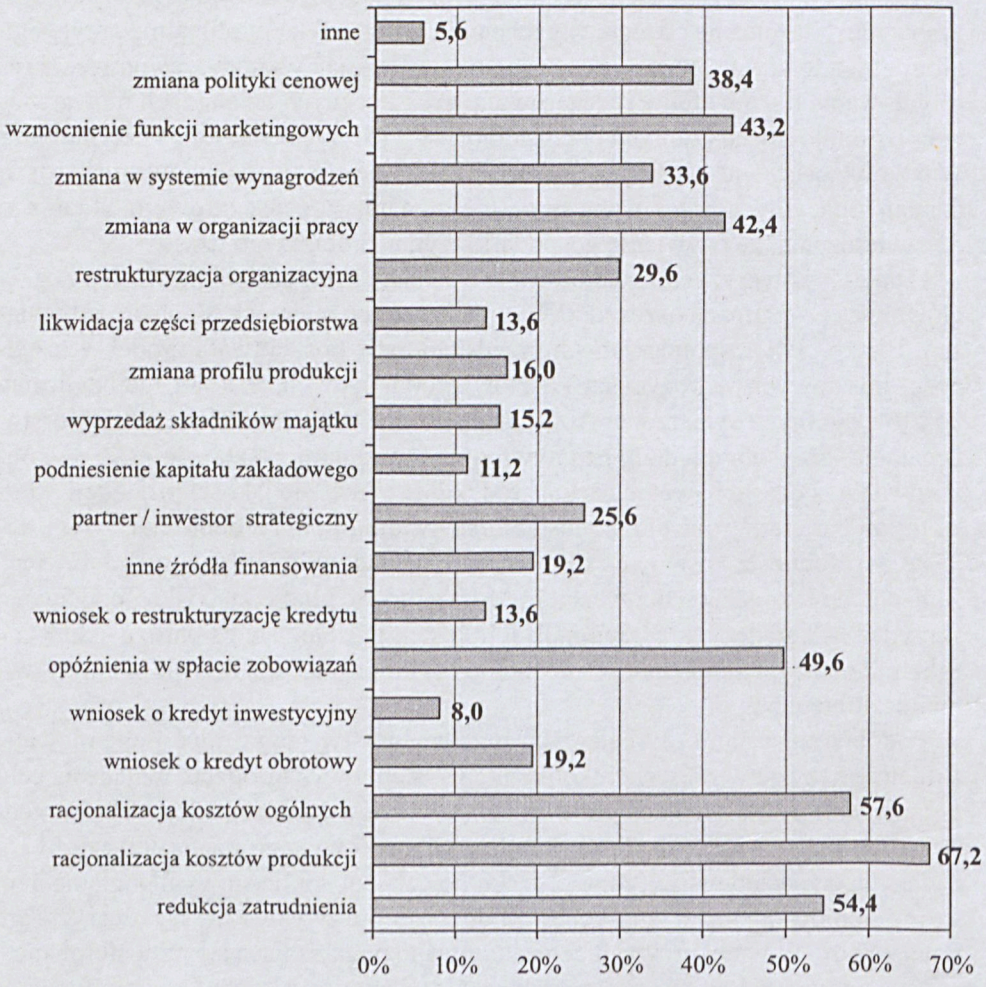
Równie negatywnie należy ocenić efektywność prowadzonej w przedsiębiorstwach polityki naprawczej. Przedstawione poniżej dane dowodzą, że ponad połowa przedsiębiorstw nie podjęła uporządkowanych działań na rzecz poprawy swojej sytuacji. W wielu przypadkach były to działania chaotyczne, podejmowano decyzje często nieprzemyślane i niezintegrowane z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa. Niejasny był problem odpowiedzialności za podejmowane programy naprawcze.

Najsłabiej wypada jednak ocena skuteczności podejmowanych działań antykryzysowych. Niezależnie od tego, czy działania te były efektem oficjalnie przyjętego programu antykryzysowego czy też spontaniczne – jak wynika z wypowiedzi respondowanych – ich efekty rozczarowują. O skutecznych działaniach można mówić – zgodnie z oceną samych przedsiębiorstw – jedynie w około 1/5 przypadków. W przeważającej większości przypadków pozytywne efekty podejmowanych dzisiaj działań sanacyjnych oczekiwane są w dłuższym horyzoncie czasowym. Skłania to do stwierdzenia, że ożywienie gospodarki wymaga dłuższego czasu.

Działania antykryzysowe zanotowane w badanych przedsiębiorstwach polegały głównie na programach oszczędnościowych oraz opóźnieniach w spłacie zobowiązań. Blisko 70% respondowanych przedsiębiorstw poszukiwało źródeł oszczędności kosztowych w pozycjach kosztów produkcyjnych. Z kolei racjonalizacja kosztów ogólnych była trzonem działań antykryzysowych w 57% przedsiębiorstw. Działania takie mogą jednak negatywnie wpływać na przyszłą zdolność do konkurowania, a często nawet oznaczają radykalne obniżenie jakości produkcji. Pierwotnymi barierami rozwoju przedsiębiorstw w długim horyzoncie czasowym stają się oszczędności kosztowe i ograniczenie nakładów inwestycyjnych lub wręcz zaniechanie rozpoczętych inwestycji. Można mówić tutaj o zjawisku „podcinania skrzydeł". Choć decyzje o racjonalizacji kosztów uznaje się za bardzo skuteczne zabiegi operacyjne, to jednocześnie metody te mogą mieć negatywne skutki w wymiarze strategicznym.

Podobne znaczenie dla badanych przedsiębiorstw mogą mieć podejmowane aktualnie decyzje w zakresie rekonstrukcji systemu wynagrodzeń, mające na celu ograniczenie funduszu płac. Jak wynika z wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach stosujących różnego rodzaju obniżki wynagrodzeń (dotyczy to 1/3 badanych przedsiębiorstw), zabiegi te skutkowały natychmiastowym pogłębieniem się problemów organizacyjno-behawioralnych, które zwykle towarzyszą kryzysom finansowym. W wielu przypadkach zanotowano pogarszającą się atmosferę pracy, narastanie nastrojów roszczeniowych grup pracowniczych, obniżoną motywację, czego następstwem jest ostatecznie zwiększona fluktuacja i spadek wydajności pracy – efekty niekorzystne i nasilające skutki kryzysu.

Blisko połowa ankietowanych przedsiębiorstw stosowała opóźnienia w spłacie zobowiązań, które w efekcie prowadziły do pogłębiania się wartości zadłużenia przedsiębiorstw i nie dawały pozytywnych efektów. Działania te wpływały również negatywnie na kondycję przedsiębiorstw kooperujących i poprzez efekt domina rozszerzały zasięg kryzysu na inne przedsiębiorstwa i sektory (tzw. kryzys „zakażenia"). Zjawisko to – jak wynika z analizy przyczyn kryzysów – jest jednym z głównych źródeł i jednocześnie rodzajów kryzysów w badanych przedsiębiorstwach. Istotnym skutkiem opóźnień w spłacie zobowiązań jest negatywny ich wpływ na przyszłą płynność finansową. Narastanie zobowiązań w długim okresie



Rys. 6. Główne decyzje interwencyjne wobec kryzysu (procent przedsiębiorstw identyfikujących kryzys w ogólnej liczbie 126 badanych)

Źródło: Jak rys. 1

naraża bowiem przedsiębiorstwa na przenoszenie ciężaru zobowiązań na przyszłe okresy. I tym razem ujawnia się zatem „spiralne" oddziaływanie decyzji naprawczych na pogłębienie objawów dotychczasowego kryzysu.

Nie mniejsze znaczenie dla kondycji finansowej przedsiębiorstw pogrążonych w kryzysie ma skłonność do stosowania dźwigni finansowej. Zgodnie z deklaracjami badanych przedsiębiorstw, blisko 20% z nich w obliczu trudności finansowych korzystało z kredytu obrotowego, kolejne 20% decydowało się na poszukiwanie innych źródeł finansowania. Niezależnie jednak od pochodzenia dodatkowego strumienia pieniądza zabiegi te w długim okresie skutkują podniesieniem poziomu zobowiązań, co ponownie niekorzystnie wpływa na wątłą już płynność finansową.

Niepokoi również fakt nikłego zainteresowania przedsiębiorstw pogrążonych w kryzysie finansowym rozwiązaniami sanacyjnymi, polegającymi na restrukturyzacji zadłużenia. Działania takie podjęło tylko około 13% badanych przedsiębiorstw, podczas gdy na utratę płynności finansowej narzeka ponad połowa wszystkich respondowanych.

Dla sytuacji makroekonomicznej w kraju ogromne znaczenie ma związana z narastającą skalą upadłości redukcja zatrudnienia. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw (54,5%) deklarowała zwolnienia sięgające od 2 do 25% załogi. Obok decyzji o redukcji zatrudnienia poważne znaczenie dla poprawy kondycji badanych przedsiębiorstw mają działania ograniczające ich rozmiary i zakres prowadzonej działalności (tzw. *downsizing*). I tak, 15,2% badanych przedsiębiorstw stosowało wyprzedaż składników majątku, a 13,6% podjęło decyzję o likwidacji części przedsiębiorstwa. Wymienione działania dywestycyjne (redukcyjne – ograniczające zasoby materialne), aczkolwiek skuteczne w krótkim okresie, mogą jednak rodzić poważne konsekwencje dla przyszłego potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, że transakcje dotyczące zbycia składników majątku w okresach dekoniunktury na ogół nie przynoszą oczekiwanej efektywności ekonomicznej. Są one często dokonywane w wyniku przymusu ekonomicznego i oznaczają okazję dla kupującego, narażając sprzedającego na utratę części realnej wartości.

Odrębną grupę działań, często stosowanych przez analizowane podmioty, stanowią programy aktywizacji sprzedaży. Stosuje się w tym celu zmiany w polityce cenowej, głównie obniżki cen, dyskonto, rabaty itp. Na tę formę aktywizacji zdecydowało się 38,5% badanych. Drugim sposobem aktywizacji sprzedaży jest wzmocnienie funkcji marketingowych, wyrażające się często we wzroście nakładów na promocję i reklamę – zastosowało to ponad 43% ankietowanych przedsiębiorstw.

Zaprezentowana diagnoza działań antykryzysowych daje podstawy do stwierdzenia, że przedsiębiorstwa stosują mieszane, hybrydowe programy sanacyjne. Zauważyć również należy, że większość opisanych działań to zabiegi o doraźnym wpływie na sytuację przedsiębiorstwa, przynoszące często spektakularne skutki krótkookresowe, ale jednocześnie powodujące niekorzystne skutki w dłuższym

okresie. Niemal wszystkie stosowane w praktyce badanych przedsiębiorstw metody przeciwdziałania kryzysom mogą ujawniać swoje negatywne oddziaływanie na ich potencjał strategiczny. Akcje oszczędnościowe, redukcje zatrudnienia i potencjału przedsiębiorstwa, opóźnienia w realizacji zobowiązań, a nawet poszukiwanie dodatkowych strumieni zasilania – w krótkim okresie mają zdolność sanacyjną, w długim jednak prowadzą do swoistej degradacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Niepokoi fakt nikłego zainteresowania przedsiębiorstw stosowaniem programów o znaczeniu strategicznym. Tylko trzy spośród zidentyfikowanych sposobów przeciwdziałania kryzysowi (zmiany w profilu produkcji, poszukiwanie inwestora zewnętrznego oraz restrukturyzacja) to sposoby, które można zakwalifikować do działań strategicznych. Niestety działania takie stosowane są znacznie rzadziej niż działania o krótkookresowym oddziaływaniu. W efekcie badane przedsiębiorstwa tracą zdolność do przetrwania i kończą działalność bądź to w drodze wymuszonej upadłości, bądź na skutek podjęcia decyzji o upadłości.

Literatura

Raport z projektu badawczego KBN nr 2HO2D 039 23 pt. „Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna", Szczecin 2003 (praca niepublikowana).

Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle ORGMASZ, Warszawa 2003.

FROM CRISIS TO BANKRUPTCY – RESULTS OF STUDIES ON THE NATURE OF CRISIS IN THE POLISH ENTERPRISES

Summary

The paper presents chosen empirical findings on the nature and causes of crises in the Polish firms. The main goal of the paper is an attempt to evaluate the efficiency of crisis management in the micro-scale. The analysis consists of the following diagnostic threads:

- identification of internal and external crisis-causing factors,
- evaluation of the symptoms and character of crises of the Polish firms,
- valuation of the efficiency of crisis management methods in the Polish firms.

The evaluation in the above-mentioned range has been made on the basis of empirical research project entitled „The crisis management in the firm – the strategic perspective", conducted in the year 2002 in 154 firms of West Pomerania Region (project financed by State Committee of Scientific Research).

The main thesis of the paper is that there is a serious economic degradation of the Polish firms resulting from prolonged and escalating organizational crises which refers to about 80% of the population of firms in Poland. Moreover, the author proves that low efficiency of sanative programmes used in the Polish firms is one of the reasons for the growing bankruptcy rate in the last few years.