

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

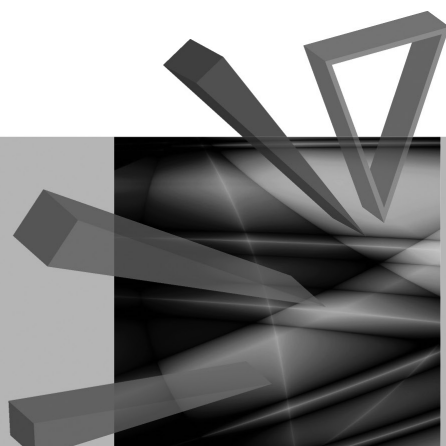
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

315

Integracja i kryzysy na lokalnych i globalnych rynkach we współczesnym świecie

Tom 2



Redaktorzy naukowi

Jan Rymarczyk

Małgorzata Domiter

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-404-2 (tom 2)

ISBN 978-83-7695-327-4 (całość)

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Magdalena Nawrot, Marta Ostrowska, Nikolett Siklosi , Wpływ integracji w ramach strefy euro na konkurencyjność gospodarki narodowej w ujęciu międzynarodowym w kontekście kryzysu	11
Michał Nowicki , Konkurencyjność Unii Europejskiej a kryzys zadłużeniowy strefy euro	22
Alina Nychyk , Problem rozszerzenia Unii Europejskiej na przykładzie Ukrainy	32
Anna Odrobina , Alianse technologiczne w międzynarodowej współpracy badawczo-rozwojowej	41
Paweł Pasierbiak , Ekonomiczne efekty utworzenia strefy wolnego handlu między Unią Europejską i Koreą Południową	52
Sławomir Pastuszka , Wpływ kryzysu gospodarczego na rozwój nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej	63
Karolina Pawlak, Katarzyna Kita , Stan i perspektywy rozwoju handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi UE i NAFTA	75
Bożena Pera , Wymiana handlowa towarami zaawansowanymi technologicznie w krajach Unii Europejskiej w okresie dekonunktury gospodarczej (2007-2012)	87
Agnieszka Piasecka-Głuszak , Korzyści z wdrożenia <i>lean management</i> w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych.....	99
Waldemar Pierzchlewski , Koncepcje zarządzania formą walki z kryzysem w przedsiębiorstwie	112
Eugeniusz M. Pluciński , Idea wielu prędkości integracji europejskiej – mit czy konieczność? Wybrane aspekty w kontekście zarządzania kryzysem w Eurolandzie	118
Katarzyna Puchalska , Innowacyjność regionu a nakłady na działalność innowacyjną podmiotów z kapitałem zagranicznym.....	131
Lukasz Puślecki , Strategiczne aliane technologiczne w sektorze biofarmaceutycznym – aliane otwartych innowacji	141
Zdzisław W. Puślecki , O niestabilności cen żywności na współczesnym rynku globalnym	150
Magdalena Rudnicka , Globalne tendencje w handlu usługami	162
Piotr Rybicki , Integracja lokalnych rynków gospodarczych w odniesieniu do instytucji klastra gospodarczego	172
Jan Rymarczyk , Internacjonalizacja i globalizacja giełd papierów wartościowych.....	181

Jerzy Rymarczyk , Antykryzysowe działania Europejskiego Banku Centralnego.....	201
Paweł Sekuła , Analiza determinant bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie.....	211
Anna Skoczylas , Zewnętrzne determinanty innowacji w Polsce	221
Joanna Skrzypczyńska , Przyczyny braku kompromisu w Rundzie Rozwoju WTO	229
Przemysław Skulski , Wykorzystanie reklamy na międzynarodowym rynku uzbrojenia	237
Tadeusz Sporek , Znaczenie Indii i Chin w globalnej gospodarce.....	252
Ewelina Stachurska-Rak , Argentyński kryzys gospodarczy – scheda peronizmu	260
Michał Staszków , Parki naukowo-technologiczne - miejsce wsparcia innowacyjnego biznesu.....	269
Beata Stępień , Zarządzanie wartością dla klienta w przedsiębiorstwach polskich i międzynarodowych – teoria a wyniki badań empirycznych	278
Agnieszka Szańca , Rola międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi w projektach wielokulturowych	289
Barbara Szymoniuk , Procesy integracyjne przedsiębiorstw w klastrach w warunkach spowolnienia gospodarczego.....	299
Alina Szypulewska-Porczyńska , Delegowanie pracowników w UE: zasady i analiza empiryczna	308
Paweł Śliwiński , Struktura rachunku finansowego w bilansie płatniczym a zaburzenia na rynku walutowym w Polsce w okresie 2000-2012	319
Bogdan Ślusarz, Aleksandra Mitela-Grzybek , Polityka regionalna Unii Europejskiej i jej wpływ na kształtowanie zrównoważonego rozwoju regionu lubuskiego.....	329
Jowita Świerczyńska, Klemens Budzowski , Instytucja upoważnionego przedsiębiorcy w Unii Europejskiej.....	340
Maciej Walkowski , Dylematy Polski związane z potencjalnym uczestnictwem w europejskim projekcie unii bankowej	351
Zbigniew Wiktor , Wpływ światowego kryzysu na gospodarkę i politykę Chin. Czy można mówić o kryzysie w Chinach?	364
Marta Winiewicz-Bosy , Wpływ kryzysu na wyścigi konne na świecie.....	377
Eugeniusz Wojciechowski, Aldona Podgórnjak-Krzykacz , Jakość rządzenia w warunkach kryzysu	390
Marek Wróblewski , Aktywność pożyczkowa MFW wobec globalnego kryzysu finansowego.....	401
Waldemar Zadworny , Ocena efektywności systemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego.....	413
Dominika Zenka-Podlaszewska , Rola zarządzania ryzykiem oraz przejrzystości w łańcuchach dostaw w złożonych warunkach gospodarowania.....	425

Wojciech Zysk , Międzynarodowe obroty usługowe w latach 2004-2011	435
Katarzyna Żukrowska , Czynniki integrujące i dezintegrujące rynki regionalne i globalne podczas dekonjunktury na przykładzie kryzysu 2008+ ...	446
Anna Żyła , Charakterystyka azjatyckiego modelu rozwoju gospodarczego w świetle teorii oraz doświadczeń krajów zaliczanych do pierwszej i drugiej generacji „azjatyckich tygrysów”	459

Summaries

Magdalena Nawrot, Marta Ostrowska, Nikolett Siklosi , Impact of integration within the euro zone on the international competitiveness of the national economy in the context of the crisis	20
Michał Nowicki , Competitiveness of the European Union in the context of euro zone debt crisis	31
Alina Nychyk , The problem of the European Union enlargement on the example of Ukraine.....	40
Anna Odrobina , Technology alliance in international R&D cooperation.....	51
Paweł Pasierbiak , Economic effects of the European Union-South Korea free trade agreement.....	62
Sławomir Pastuszka , Impact of the economic crisis on the development of the new Member States of the European Union	74
Karolina Pawlak, Katarzyna Kita , State and growth prospects of foreign trade in agri-food products of the European Union and NAFTA	86
Bożena Pera , International trade of the European Union in high technology products during the economic downturn (2007-2012)	98
Agnieszka Piasecka-Głuszak , The benefits of implementing lean management in Polish enterprises in the era of crisis – survey results.....	111
Waldemar Pierzchlewski , Management conceptions as a form of a fight with a crisis in an enterprise	117
Eugeniusz M. Pluciński , The idea of “multi speed” of European integration: myth or necessity? Selected aspects in the context of the management of crisis within eurozone	130
Katarzyna Puchalska , Innovativeness of a region vs. expenditures on innovative activities of entities with foreign capital.....	140
Łukasz Puślecki , Strategic technology alliances in the biopharmaceutical industry – open innovation alliances	149
Zdzisław W. Puślecki , About the volatility of food prices in the modern global market	161
Magdalena Rudnicka , Global trends in services trade.....	171
Piotr Rybicki , Integration of local economic markets in relation to economic cluster institution	180

Jan Rymarczyk , Internationalization and globalization of stock exchanges ..	200
Jerzy Rymarczyk , Anti-crisis measures of the European Central Bank	210
Paweł Sekuła , An analysis of the determinants of foreign direct investment in Europe.....	220
Anna Skoczylas , International determinants of innovation in Poland.....	228
Joanna Skrzypczyńska , The reasons for the lack of compromise in the negotiations in the WTO Development Round	236
Przemysław Skulski , The use of advertisement on the international arms market	250
Tadeusz Sporek , The importance of India and China in the global economy.	259
Ewelina Stachurska-Rak , The economic crisis in Argentina – legacy of Peronism.....	268
Michał Staszaków , Science and technology parks – support for innovative business.....	277
Beata Stępień , Customer Value Management in Polish and international enterprises – the theory and empiric analysis outcome	288
Agnieszka Szańca , The role of international human resource management in multicultural projects	298
Barbara Szymoniuk , Integrational processes of enterprises in clusters in the conditions of economic downturn	307
Alina Szypulewska-Porczyńska , Posting of workers in the European Union: rules and empirical analysis.....	318
Paweł Śliwiński , Structure of financial account in the balance of payments and foreign exchange market disorders in Poland in the period from 2000 to 2012	328
Bogdan Ślusarz, Aleksandra Mitela-Grzybek , European Union regional policy and its impact on the sustainable development of the Lubuskie region	339
Jowita Świerczyńska, Klemens Budzowski , Authorised economic operator in the European Union	350
Maciej Walkowski , Polish dilemmas regarding a potential participation in the European banking union.....	363
Zbigniew Wiktor , The influence of the world crisis on the economy and policy of China. Is there a crisis in China?	376
Marta Wincewicz-Bosy , Impact of the crisis on horse racing in the world	389
Eugeniusz Wojciechowski, Aldona Podgórnjak-Krzykacz , The quality of governance in the conditions of the crisis.....	400
Marek Wróblewski , International Monetary Fund's lending activity towards the global financial crisis	412
Waldemar Zadworny , Assessment of effectiveness of Environmental Management System in accordance with ISO 14001 in enterprises of the Lublin Voivodeship.....	424

Dominika Zenka-Podlaszewska , The role of risk management and visibility in supply chains under complex economic conditions	434
Wojciech Zysk , International trade in services in the years 2004-2011	445
Katarzyna Żukrowska , Integrating and disintegrating factors of regional and global markets during the downturn of economy on the example of 2008+ crisis.....	458
Anna Żyła , Characteristics of the Asian model of economic development in the light of international relations theories and the economic experience of East Asian tigers	470

Waldemar Pierzchlewski

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA FORMĄ WALKI Z KRYZYSEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: W artykule skoncentrowano się na przedstawieniu wpływu kryzysu na organizację. Jakie są konsekwencje ociążałości i małej elastyczności przedsiębiorstwa w dobie częstych kryzysów globalnych? Coraz bardziej problematyczne staje się to, czym jest kryzys i jak wpływa na rozwój przedsiębiorstw. W jaki sposób organizacje mogą skutecznie przygotować się do nadejścia kryzysu i jakie symptomy poprzedzają nadejście recesji? Celem pracy jest przede wszystkim przedstawienie nowoczesnych koncepcji i rozwiązań, jakie funkcjonują w gospodarce rozwiniętej, które przyczyniają się do rozwoju i ekspansji przedsiębiorstw na nowe rynki, ale również skutecznie ostrzegają przed nadejściem kryzysu i niwelują jego wpływ. Gdy „przychodzi sztorm, niektórzy stawiają mury, inni budują wiatraki”. Dzięki zaistnieniu kryzysu i przezwyciężeniu go przedsiębiorstwo może dostrzec nowe szanse i kierunki rozwoju oraz nauczyć się skutecznie walczyć z pojawiającymi się trudnościami. Koncepcje i strategie omówione w pracy funkcjonują w nowoczesnych organizacjach, które nie boją się kryzysów, a wręcz widzą w tym biznes.

Słowa kluczowe: kryzys, symptomy kryzysu, koncepcje, strategie.

1. Wstęp

Kryzysy gospodarcze są to okresowe zwolnienia aktywności gospodarczej. O ich rytmie decydują przede wszystkim czynniki zewnętrzne w stosunku do gospodarki: zjawiska naturalne, jak klęska żywiołowa, nieurodzaj, lub przyczyny polityczne. Z rozwojem gospodarki rynkowej na przebieg koniunktury coraz słabiej wpływają zjawiska naturalne, wzrasta natomiast znaczenie czynników ekonomicznych i finansowych¹.

Termin „kryzys” pochodzi z języka greckiego *krisie* i oznacza moment przełomu, punkt zwrotny. Ogólnie pojęcie to można rozumieć jako przesilenie, moment rozstrzygający, okres przełomu, załamanie się dotychczasowej linii rozwoju². Kryzysy gospodarcze są zjawiskiem odwiecznym.

¹ W. Morawski, *Kronika kryzysów gospodarczych*, Wyd. TRIO, Warszawa 2003, s. 9.

² *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, t. 3, Warszawa 1995, s. 586.

Z ekonomicznego punktu widzenia kryzys rozumiany jako „kryzys gospodarczy” to załamanie wzrostu gospodarczego. Odnosi się do fazy cyklu gospodarczego, który charakteryzuje się nagłym oraz dużym zmniejszeniem produkcji, a także spadkiem realnych dochodów społeczeństwa i w związku z tym wzrostem bezrobocia.

Reasumując powyższe definicje, „kryzys gospodarczy” można traktować jako zjawisko narastające lub gwałtowne, zagrażające różnym sferom życia gospodarczego i odnoszące się często do okresowego spadku aktywności życia gospodarczego. Kryzys pojmowany jest jako część życia ludzkiego.

Kryzys może występować w różnych dziedzinach: w ekonomii, rolnictwie, medycynie. Z punktu widzenia medycyny kryzys oznacza nagłe gwałtowne przesilenie się choroby.

R. James i B. Gilliland, biorąc za punkt wyjścia szeroki zakres ludzkich problemów, formułują 6 definicji określających kryzys:

1. Przeszkoda w osiągnięciu ważnych celów.
2. Wynik trudności w osiągnięciu celów, które wydają się ludziom nie do pokonania.
3. Nieumiejętność radzenia sobie z zaistniałą sytuacją.
4. Osobiste trudności odbierające możliwość kierowania.
5. Ogólny stan dezorganizacji.
6. Etapowość odczuwania kryzysu³.

Tabela 1. Rodzaje kryzysów według różnych kryteriów

Kryterium	Rodzaje kryzysu
Tempo przebiegu i czasu trwania	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys nagły/natychmiastowy – charakteryzuje go brak czasu na badanie i planowanie; decyzje muszą być podejmowane błyskawicznie, • kryzys przewlekły – może trwać miesiącami, a nawet latami; długi okres nie sprzyja podjęciu skutecznych działań w celu opanowania kryzysu; zazwyczaj zarządy firm przyjmują postawę biernego wyczekiwania, licząc na to, że kryzys sam przeminie;
Miejsce powstania przyczyn	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys wewnętrzny spowodowany jest czynnikami występującymi w przedsiębiorstwie, takimi jak niewłaściwe zarządzanie czy błędna polityka finansowa firmy, • kryzys zewnętrzny wywołany jest z kolei przez czynniki spoza organizacji, które mogą dotyczyć sytuacji ekonomicznej czy gospodarczej państwa;
Skutki, jakie kryzys wywołuje	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys destrukcyjny powoduje zniszczenie organizacji, np. jej upadek, • kryzys twórczy doprowadza do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa;
Przyczyny, które wywołują kryzys	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys rzeczywisty spowodowany jest różnymi czynnikami i prowadzi zwykle do wielu problemów w przedsiębiorstwie, • kryzys wirtualny jest sztucznie wytworzony w celu doprowadzenia do zmian, a w konsekwencji do rozwoju i zwiększenia przychodów przedsiębiorstwa.

Źródło: J. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń*, Wyd. Poltext, Warszawa 1998, s. 15.

³ J. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń*, Wyd. Poltext, Warszawa 1998, s. 14.

Zjawisko kryzysu może być traktowane jako proces, a więc sekwencja następujących po sobie zdarzeń. Z reguły są to zdarzenia będące szokiem dla organizacji. Mamy wówczas do czynienia z sytuacją kryzysową, którą kształtują poprzedzające ją wypadki i proces, następstwem zaś są określone wydarzenia⁴.

Ogólnie przyjmuje się, że kryzysem jest każda sytuacja, która stanowi duże zagrożenie dla organizacji jako całości. To stan, w którym wskutek gwałtownego spiętrzenia się różnorodnych trudności zagrożona zostaje realizacja podstawowych funkcji firmy przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności do zlikwidowania zaistniałej sytuacji.

2. Podejścia do definiowania kryzysu⁵

J. Antoszkiewicz zauważa, że kryzys jest konsekwencją niezdolności do modyfikacji struktur organizacji; przedsiębiorstwo nie dostrzega zmian zachodzących w jego otoczeniu i gospodarce. S. Slatter dowodzi natomiast, że kryzys oznacza często upadek przedsiębiorstwa.

Nie ma zgodności co do istoty kryzysu jako zjawiska makroekonomicznego. Natomiast w procesie rozwoju przedsiębiorstwa dostrzega się bardziej lub mniej istotne problemy spowodowane procesem podejmowania decyzji.

Kryzys w przedsiębiorstwie nie jest przypadkowy i nie występuje nagle. Pojawiają się pewne symptomy tego negatywnego zjawiska. Symptomy mogą prognozować przyszłe zjawisko. Według S. Slattera pewne zjawiska nie w każdym przypadku będą uważane za symptomy kryzysu, np. malejąca sprzedaż może być wynikiem błędnych decyzji zarządczych albo ogólnego pogorszenia sytuacji w branży itd. M.J. Stanford wymienia jako przyczyny niepowodzeń przedsiębiorstw⁶:

- niewystarczający system księgowy,
- złą lokalizację,
- błędny marketing,
- brak planowania wydatków,
- słabe umiejętności kierownicze,
- słabe doświadczenie,
- niekompetencje pracowników,
- klęski żywiołowe,
- nadmierne zapasy lub złe zapasy,
- brak wizji lub planów strategicznych na przyszłość.

Ważne jest, aby przedsiębiorstwo potrafiło oddzielić symptomy kryzysu od przyczyn złego zarządzania organizacją. Należy zwrócić uwagę, że zazwyczaj

⁴ M. Łuczak, *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 116.

⁵ J. Antoszkiewicz, wyd. cyt., s. 63.

⁶ A. Stabryła (red.), *Systemy controllingu, monitoringu i audytu*, Encyklopedia Zarządzania, Wyd. Miles.pl, Kraków 2010, s. 158.

symptomy kryzysu poprzedzają zjawiska dające się odczuć w przedsiębiorstwie, a które czasem trudne są do zdiagnozowania przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa. W przypadku braku reakcji ze strony zarządu organizacji lub gdy podejmowane działania okażą się błędne, problemy w najbliższym czasie mogą narastać. Przedsiębiorstwo takie będzie odczuwać jeszcze silniej swoje decyzje, co może doprowadzić do bankructwa.

Najczęstsze symptomy kryzysu występujące w przedsiębiorstwie⁷:

- trudności w zakresie finansowania działalności bieżącej i rozwojowej,
- niekorzystne zmiany w zakresie wielkości, dynamiki oraz struktury sprzedaży na skutek różnych przyczyn,
- zachwianie proporcji między tempem wzrostu rynku i tempem wzrostu sprzedaży produktów, co oznacza zmniejszenie udziału w rynku,
- pogorszenie się wizerunku firmy,
- spadek wartości przedsiębiorstw firmy,
- problemy z pracownikami, rotacja i fluktuacja pracowników.

Kryzys finansowy może przyczynić się do⁸:

1) utrudnienia przedsiębiorstwom dostępu do kredytów, co może spowodować podwyższenie kosztów produkcji lub usługi;

2) spadku cen nieruchomości, co wpływa na spadek aktywności w sektorze budownictwa;

3) zmniejszenia zakupów przez konsumentów, a w konsekwencji zmniejszenia zysków przedsiębiorstw;

4) wzrostu bezrobocia i dalszego ograniczenia zakupów konsumenckich.

Obecnie organizacje funkcjonują w burzliwych warunkach gospodarczo-financeowych, charakteryzujących się dużym stopniem niepewności i zmienności otoczenia, generującym zbiór czynników egzogenicznych, mogących wywołać stany kryzysowe.

Nasuwa się więc pytanie: czy w takiej sytuacji można przewidzieć nadejście recesji? Co dzieje się z przedsiębiorstwami, gdy przychodzą kryzys gospodarczy lub gorsze czasy?

Dla firmy „ociężałej”, która nie widzi zachodzących zmian w otoczeniu, to może być trudny okres do przetrwania. Wtedy konieczna jest ostra mobilizacja, konkretne zadania, motywacja, chęć zmiany sposobu życia i działania.

Kryzys jest jak choroba, ale może być również motywatorem do rozwoju. Kryzys powinien być dla wielu „ociężałych” organizacji bodźcem do zmiany filozofii działania – do szybkiego przejścia na dietę. Wiele przedsiębiorstw w sytuacji wzrostu gospodarczego zapomina o potrzebie eliminowania marnotrawstwa. Organizacja

⁷ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2003, s. 16.

⁸ J. Winiecki (red.), *Kryzys globalny: początek czy koniec*, Wyd. Regan Consulting, Gdańsk 2009, s. 56.

nie musi zdobywać się na wysiłek szukania oszczędności jako sposobu na przeżycie, gdyż wzmożony popyt na produkty pozwala na spokojne zarządzanie.

Firmy, których dotyczy kryzys, zauważają marnotrawstwo „MUDA”, ale czy potrafią i są w stanie konsekwentnie podejmować działania w kierunku eliminowania MUDA. Jeśli potrafią je podjąć, mogą osiągnąć następujące rezultaty:

- redukcję kosztów,
- redukcję powierzchni,
- redukcję czasu wytworzenia,
- zwiększenie jakości i produktywności.

Kryzys, który jak choroba dotyka niejedną organizację, może być impulsem do zmian, które pozwolą firmom lepiej funkcjonować i działać na rynku. Sprawni menedżerowie skutecznie mogą wdrożyć strategię lub koncepcję, które pozwolą zminimalizować wpływ kryzysu na organizację. Przyjęcie różnych strategii, będących reakcją na daną sytuację, wiąże się z różnymi skutkami dotyczącymi konsekwencji kryzysu. W sytuacji nadejścia kryzysu można zaproponować następujące strategie:

- wycofania,
- przetrwania,
- rozwoju.

Do nowoczesnych koncepcji i struktur organizacyjnych usprawniających i wyszczuplających organizację, które są wdrażane przez duże i średnie przedsiębiorstwa, należy zaliczyć:

- Lean Management,
- Agile Organization,
- *kazein (5S)*,
- *outsourcing*,
- CRM,
- Business Process Reengineering,
- tworzenie organizacji wirtualnych,
- struktury klastrów.

Powyższe koncepcje i rozwiązania organizacyjne mogą pomóc przedsiębiorstwom skutecznie walczyć z zagrożeniami pojawiającymi się w otoczeniu. Zmuszają również pracowników i kadre zarządzającą do efektywniejszego działania. Wszystko zależy od otoczenia zewnętrznego i sytuacji, w której znajduje się dane przedsiębiorstwo w momencie wdrażania koncepcji. Ważne jest również, aby kierownictwo rozumiało powyższe strategie i potrzebę stosowania ich w praktyce. Potencjalnymi zaletami, często wymienianymi przez menedżerów i teoretyków, są:

- wzrost wydajności pracy,
- skrócenie czasu realizacji procesów i zamówień,
- poprawa jakości produktów,
- sprawniej funkcjonująca logistyka,
- redukcja kosztów,
- zwiększenie elastyczności organizacji,

- rozwój personelu,
- innowacyjność,
- wzrost konkurencyjności na rynkach rodzimych oraz międzynarodowych.

Należy pamiętać, że kryzys kiedyś się skończy. Jeśli organizacja przetrwa ten trudny okres, zdobędzie doświadczenie i dzięki temu stanie się silniejsza, bardziej odporna na kryzysy, a w efekcie zyska przewagę nad konkurencją.

Literatura

- Antoszkiewicz J., *Firma wobec zagrożeń*, Wyd. Poltext, Warszawa 1998.
- Dach Z. (red.), *Polityka makroekonomiczna w warunkach kryzysu i jej wpływ na gospodarkę. Teoria i praktyka*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Łuczak M., *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.
- Morawski W., *Kronika kryzysów gospodarczych*, Wyd. TRIO, Warszawa 2003.
- Nowa encyklopedia powszechna PWN*, t. 3, Warszawa 1995.
- Stabryła A. (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, Wyd. Miles.pl, Kraków 2010.
- Stabryła A. (red.), *Systemy controllingu, monitoringu i audytu*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, Wyd. Miles.pl, Kraków 2010.
- Stabryła A. (red.), *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, Wyd. Miles.pl, Kraków 2010.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2003.
- Winiecki J. (red.), *Kryzys globalny: początek czy koniec*, Wyd. Regan Consulting, Gdańsk 2009.

MANAGEMENT CONCEPTIONS AS A FORM OF A FIGHT WITH A CRISIS IN AN ENTERPRISE

Summary: In the short outline the article presents the influence of the crisis in the organization. What consequences can be, when an enterprise is becoming ponderous and not very elastic in times when global crises often repeat. More problematic is becoming the problem what the crisis is and how it affects the development of enterprises. In what way organizations can effectively prepare for the coming of the crisis and what symptoms are preceding the advent of the recession. The purpose of this article is first of all to present modern conceptions and solutions which are functioning in the developed economy, which contribute to the development and the expansion of enterprises into new markets and which also effectively warn against coming of the crisis and eliminate its influence. When “a storm is coming, some are erecting walls, others are building windmills”. Thanks to the arising and overcoming of the crisis, the enterprise can notice new chances and directions of the development and learn effectively to struggle with appearing problems. Concepts and strategies which are discussed in this work are in modern organizations which are not afraid of crises and can even see their profit in it.

Keywords: crisis, symptoms of the crisis, concepts, strategies.