

Podstawy zarządzania kryzysowego

**Jolanta Walas-Trębacz
Janusz Ziarko**

Podstawy zarządzania kryzysowego

**Część 2
Zarządzanie kryzysowe
w przedsiębiorstwie**

Krakowska Akademia
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
2011

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzje: dr hab. prof. UEK Halina Piekarz

Projekt okładki: Oleg Aleksejczuk

Korekta: Kamila Zimnicka-Warchoł

Indeks rzeczowy: Jolanta Walas-Trębacz

ISBN 978-83-7571-059-5

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2011

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie,
ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie
za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych,
bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:



Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2011

Sprzedaż prowadzi:
Księgarnia u Frycza
Kampus Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1, 30-705 Kraków
tel./faks: (12) 252 45 93
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Skład: Oleg Aleksejczuk

Druk i oprawa: Ekodruk

Spis treści

Wprowadzenie (<i>Jolanta Walas-Trębacz</i>)	9
Rozdział I. Kryzys a sytuacja kryzysowa w organizacji – ujęcie teoretyczne (<i>J. Walas-Trębacz, J. Ziarko</i>)	13
1.1. Płaszczyzny rozumienia kryzysu	15
1.2. Pojęcie kryzysu i jego cechy.....	19
1.3. Definiowanie sytuacji kryzysowej	23
1.4. Taksonomia sytuacji kryzysowej	26
1.5. Identyfikacja sytuacji kryzysowej	29
1.6. Klasyfikacje kryzysów w organizacji	33
1.7. Pytania i polecenia	36
Rozdział II. Przedsiębiorstwo w sytuacji kryzysu (<i>J. Walas-Trębacz</i>)	37
2.1. Istota i rodzaje zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie	39
2.2. Rozpoznawanie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie	43
2.2.1. Przebieg kryzysu w przedsiębiorstwie	43
2.2.2. Determinanty kryzysu w przedsiębiorstwie	47
2.2.3. Symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie – znaki ostrzegawcze	55
2.3. Koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie	57
2.3.1. Proces zarządzania sytuacją kryzysową	57
2.3.2. Strategie zwalczania kryzysu – strategie antykryzysowe	59
2.4. Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem	64
2.4.1. Przedmiot i zakres zarządzania antykryzysowego	64
2.4.2. Cechy zarządzania antykryzysowego	67
2.4.3. System działań antykryzysowych	69
2.4.4. Rodzaje działań antykryzysowych podejmowane w polskich przedsiębiorstwach	74
2.5. Pytania i polecenia	78

Rozdział III. Komponenty zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie (<i>J. Walas-Trębacz, J. Ziarko</i>)	79
3.1. Program antykryzysowy	81
3.2. Sztab antykryzysowy	84
3.3. Udziałowcy sytuacji kryzysowej – grupy interesu	89
3.4. Komunikacja w kryzysie	99
3.5. Pytania i polecenia	106
Rozdział IV. Wybrane metody wykrywania i przewyżczania zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie (<i>J. Walas-Trębacz, J. Ziarko</i>)	109
4.1. Diagnoza i przewyżczanie zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie	111
4.2. System wczesnego ostrzegania w kryzysie	113
4.2.1. Rola systemu wczesnego ostrzegania w rozpoznawaniu kryzysu	113
4.2.2. Identyfikacja obszarów SWO	116
4.2.3. Proces projektowania SWO i jego funkcje	118
4.3. Controlling w wykrywaniu i przewyżczaniu kryzysu	122
4.3.1. Rola controllingu w radzeniu sobie ze zjawiskami kryzysowymi	122
4.3.2. Controllingowe metody wykrywania i przewyżczania sytuacji kryzysowych i kryzysu przedsiębiorstwa	124
4.4. Zarządzanie ryzykiem w aspekcie kryzysu	128
4.4.1. Pojęcie ryzyka i zarządzania ryzykiem	128
4.4.2. Proces zarządzania ryzykiem	133
4.4.3. Metody wykorzystywane w zarządzaniu ryzykiem	140
4.4.4. Ryzyko zawodowe – wymagania i wytyczne do jego oceny (<i>J. Ziarko</i>)	143
4.4.5. Metody oceny ryzyka zawodowego w przedsiębiorstwie ..	152
4.5. Metoda diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania działań antykryzysowych (<i>J. Ziarko</i>)	159
4.6. Pytania i polecenia	163
Rozdział V. Restrukturyzacja – proces ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa (<i>J. Walas-Trębacz</i>)	165
5.1. Istota i cele restrukturyzacji	167
5.2. Przyczyny przeprowadzania restrukturyzacji	171
5.3. Rodzaje restrukturyzacji	173
5.4. Etapy procesu restrukturyzacji	178

5.5.	Szanse i bariery restrukturyzacji	181
5.6.	Badanie skutków restrukturyzacji	187
5.7.	Przykłady udanej realizacji procesu restrukturyzacji w firmach	194
	5.7.1. Restrukturyzacja w firmie Forte SA	194
	5.7.2. Proces restrukturyzacji w firmie Aldaco	202
5.8.	Pytania i polecenia	212
 Rozdział VI. Kryzysowa terapia przedsiębiorstw		
	z wykorzystaniem <i>turnaround</i> (<i>J. Walas-Trębacz</i>)	215
6.1.	Działania podejmowane w procesie <i>turnaround</i>	217
6.2.	Filary powodzenia i przeszkody w procesie <i>turnaround</i>	220
6.3.	Przykład zarządzania kryzysem – wdrażanie rozwiązań <i>turnaround</i> w zakresie sprzedaży	221
6.4.	Pytania i polecenia	236
 Rozdział VII. Odnowa (rewitalizacja) strategiczna		
	– sposób zmiany modelu biznesu (<i>J. Walas-Trębacz</i>)	237
7.1.	Pojęcie odnowy (rewitalizacji) strategicznej	239
7.2.	Podejścia wyjaśniające odnowę strategiczną	246
7.3.	Przyczyny podejmowania rewitalizacji strategicznej w przedsiębiorstwie	252
7.4.	Obszary rewitalizacji oraz czynniki wpływające na rewitalizację strategiczną	263
7.5.	Etapy procesu rewitalizacji strategicznej	268
7.6.	Przykłady rewitalizacji strategicznej w firmach	273
	7.6.1. Historia firmy Caterpillar	273
	7.6.2. Wirtualna Puma	282
	7.6.3. Odnowa strategiczna w Nokii	283
	7.6.4. General Electric firmą rozwiązującą problemy klientów ..	284
7.7.	Pytania i polecenia	286
 Rozdział VIII. Przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysu.		
	Przykłady sukcesów i porażek (<i>J. Walas-Trębacz, J. Ziarko</i>)	289
8.1.	Postępowanie w sytuacji kryzysowej w firmach Johnson&Johnson oraz Perrier	291
8.2.	Wykorzystanie kryzysu do umocnienia pozycji firmy Transsystem SA na rynkach międzynarodowych	293
8.3.	Skuteczne pokonanie kryzysu przez firmę IBM	300

8.4. Rozwiązanie sytuacji kryzysowej w firmie Sport Elite	305
8.5. Proces zarządzania kryzysem w WSK PZL-Rzeszów SA	314
8.6. Wpływ zarządzania kryzysowego na reputację w KGHM Polska Miedź SA	324
Zakończenie	331
Bibliografia	333
Spis rysunków	347
Spis tabel	349
Indeks rzeczowy	351

Wprowadzenie

Kryzysy stały się jednym z najtrwalszych elementów funkcjonowania cywilizacji. Z jednej strony są one źródłem załamania kultur i narodów, a nawet wielkich imperiów, a z drugiej – ich wynikiem jest rozwój i rozkwit wielu aspektów życia. Kryzys jest zaliczany do podstawowych zjawisk towarzyszących rozwojowi przedsiębiorstwa i przyczynia się do zmiany w funkcjonowaniu organizacji lub rozstrzyga o jej przeżyciu.

Współczesne organizacje nie są w stanie uchronić się przed sytuacjami kryzysowymi, mogą jednak, stosując odpowiednie strategie zarządzania, zmniejszyć prawdopodobieństwo ich wystąpienia, ograniczyć koszty walki z kryzysem oraz zminimalizować straty rynkowe. Strategie zarządzania kryzysowego mają na celu:

- przygotować organizację na różnego rodzaju sytuacje kryzysowe,
- pomóc w doborze i opracowaniu metod postępowania na wszystkich etapach zarządzania kryzysowego,
- uwzględnić czynniki charakteryzujące obszary otoczenia zewnętrznego oraz potencjału wewnętrznego firmy (uwarunkowania: organizacyjne, technologiczne, ludzkie, kulturowe, informacyjne, finansowe),
- objąć zasięgiem szeroki krąg udziałowców zainteresowanych funkcjonowaniem firmy¹.

Praktyka zarządzania i liczne doświadczenia przedsiębiorstw pogrążonych w kryzysie uczą, że nie każda sytuacja krytyczna może być skutecznie i zwycięsko zażegnana. Sukces działań antykryzysowych zależy od wielu zróżnicowanych czynników.

Zdolność organizacji do działań antykryzysowych tworzy potencjał czynnika technologicznego, organizacyjnego, ludzkiego, kulturowego, informacyjnego oraz finansowego. Pomędzy różnymi obszarami zaistnienia potencjalnego kryzysu występują wzajemne interakcje, które to należy we właściwy sposób zdiagnozować. Zdefiniowanie bowiem obszarów kryzysu oraz interakcji zmniejsza ryzyko wystąpienia kryzysu, a to pozwala dla każdego obszaru ustalić priorytetowe zadania.

¹ J.I. Mitroff, Ch.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową. Czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Warszawa 1998, s. 32.

Organizacje, które są przygotowane na sytuacje kryzysowe, postrzegają i diagnozują kryzys w znacznie szerszych granicach niż organizacje mające jego niską świadomość.

Przygotowanie listy kryzysów, jakie mogą wystąpić w organizacji, opracowanie scenariuszy antykryzysowych, ustalenie zasad informacyjnej obsługi kryzysu jest ważne po to, by przygotować się do kryzysu, który na pewno nastąpi (zwłaszcza w dużej organizacji). Konieczne jest także uświadomienie kierownictwu, jak duże znaczenie ma odpowiednie zarządzanie informacjami dla zminimalizowania konsekwencji kryzysu i zachowania dobrego wizerunku firmy.

Jednym z istotnych warunków ochrony firmy przed długotrwałymi skutkami kryzysu jest opracowanie programów antykryzysowych, wybranie właściwego składu sztabu antykryzysowego, który będzie obdarzony zaufaniem ze strony kierownictwa i pracowników. Sztab ten winien posiadać odpowiednie kompetencje, doświadczenie i przygotowanie w wyborze strategii zarządzania antykryzysowego, a także w czasie kryzysu powinien umieć podejmować decyzje o niwelowaniu jego skutków oraz dbać o właściwy poziom dostarczania informacji do zainteresowanych udziałowców.

Tekst podręcznika został dobrany z myślą o realizacji dwóch celów dydaktycznych, aby:

- 1) dostarczyć czytelnikowi przydatnych informacji pozwalających na poznanie i wyjaśnianie rzeczy, procesów i zjawisk wywołujących kryzysy,
- 2) ułatwić czytelnikowi zrozumienie rangi problematyki zarządzania kryzysowego.

Rozpatrywane w podręczniku zagadnienia o charakterze teoretyczno-poznawczym oraz praktycznym zostały podzielone na osiem zasadniczych rozdziałów.

W rozdziale I przedstawiono płaszczyzny rozumienia kryzysu i sytuacji kryzysowej oraz różnorodne klasyfikacje kryzysów występujących w organizacjach.

Rozdział II objaśnia istotę i rodzaje zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie, ukazuje przebieg kryzysu oraz determinanty i symptomy jego występowania. Ponadto prezentuje strategie zwalczania kryzysu oraz przedmiot i zakres zarządzania antykryzysowego w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

W rozdziale III zaprezentowano podstawowe komponenty zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie, a mianowicie: program antykryzysowy, sztab antykryzysowy i jego funkcje, rodzaje udziałowców w sytuacji kryzysowej oraz rolę komunikacji w kryzysie.

Rozdział IV został poświęcony charakterystyce wybranych metod pozwalających na wykrywanie i przewyżnianie zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie, tj. controllingowi, zarządzaniu ryzykiem, systemowi wczesnego ostrzegania oraz metodzie diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania działań antykryzysowych.

W rozdziale V omówiono znaczenie restrukturyzacji jako procesu ratowania przedsiębiorstwa, wskazując jednocześnie na cele, jakie pozwala on osiągnąć w firmie oraz etapy, jakie należy przeprowadzić. Ponadto w rozdziale tym przedstawiono szanse, jakie może przynieść prawidłowo zrealizowany proces restrukturyzacji dla przedsiębiorstwa, a także rodzaje barier, które mogą występować w trakcie jego realizacji. Rozdział ten zamyka egzemplifikacja firm, ukazująca przebieg i efekty przeprowadzenia restrukturyzacji.

Rozdział VI wyjaśnia, na czym polega odnowa (rewitalizacja) strategiczna przedsiębiorstwa jako sposób na zmianę modelu biznesu. Wskazano powody podejmowania takiego procesu, czynniki wpływające na przebieg rewitalizacji oraz metodykę przeprowadzania rewitalizacji strategicznej w przedsiębiorstwie. Ponadto rozdział ten zawiera egzemplifikację wyjaśniającą proces rewitalizacji zrealizowany w firmach: Caterpillar, Puma, Nokia oraz General Electric.

W rozdziale VII ukazano korzyści wynikające dla przedsiębiorstwa z zastosowania terapii poprzez proces *turnaround*, a w szczególności przedstawiono, jakie działania należy podjąć, co stanowi filar powodzenia, a co przeszkodę w tym procesie.

Rozdział VIII stanowi studium przypadków, które posłuży czytelnikowi jako materiał do oceny zaistniałej sytuacji kryzysowej w prezentowanych przedsiębiorstwach oraz zaproponowania własnego sposobu rozwiązywania problemów i wskazania środków zaradczych w przyszłym powstaniu kryzysu.

W przyjętym układzie podręcznika, w każdym z rozdziałów i podrozdziałów wyróżniono następujące części:

- krótkie wprowadzenie zawierające: zagadnienia szczegółowe; cele podrozdziału; umiejętności, na które w toku studiowania trzeba zwrócić szczególną uwagę;
- prezentację odpowiednich fragmentów treści wyczerpujących zagadnienia szczegółowe i ułatwiających realizację celów dydaktycznych osoby uczącej się;
- zestaw pytań i problemów do przemyślenia przez czytelnika.

Książkę zamyka indeks rzeczowy ułatwiający odnalezienie w tekście najważniejszych haseł. Ponadto na końcu kilku rozdziałów zostały dołączone

ezone opisy przypadków ukazujące prezentowaną w nich problematykę od strony praktycznej.

Kryzys powoduje spadek aktywności ekonomicznej organizacji oraz zmniejszenie jej konkurencyjności, jest więc rozpatrywany jako silne zagrożenie, z uwagi na wysoką nieprzewidywalność jego skutków oraz dezintegrację dotychczasowych układów odniesienia. Z drugiej strony, kryzys można wykorzystać do odnowienia przedsiębiorstwa, poprawy jego konkurencyjności oraz jako okazję do rozwoju, stanowi on wówczas szansę dla organizacji, a zarazem sprawdzian umiejętności kadry menedżerskiej.

Jolanta Walas-Trębacz

Rozdział I

Kryzys a sytuacja kryzysowa w organizacji – ujęcie teoretyczne

Cele rozdziału:

- zapoznanie z pojęciami: kryzys i sytuacja kryzysowa,
 - ukazanie sytuacji kryzysowej jako bytu dynamicznego,
 - uświadomienie znaczenia kryzysu w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
 - zainspirowanie do zdobywania umiejętności analizowania sytuacji kryzysowych.
-

Zagadnienia szczegółowe:

- rozważania o sposobach rozumienia kryzysu,
 - wyjaśnienie pojęcia kryzysu i jego cech,
 - interpretacja terminu „sytuacja kryzysowa”,
 - taksonomia sytuacji kryzysowej,
 - przebieg sytuacji kryzysowej,
 - klasyfikacje kryzysów w organizacji.
-

Po przestudiowaniu rozdziału powinieneś:

- przedstawić i wyjaśnić różne ujęcia opisujące i wyjaśniające istotę kryzysu i sytuacji kryzysowej,
 - zrozumieć istotę i złożoność kryzysu oraz mieć świadomość występowania różnorodnych sytuacji kryzysowych,
 - potrafić wskazać czynniki wpływające na natężenie przebiegu sytuacji kryzysowej,
 - umieć określić typ rozwijającego się kryzysu w organizacji.
-

Kryzys a sytuacja kryzysowa w organizacji – ujęcie teoretyczne

1.1. Płaszczyzny rozumienia kryzysu

Sens terminu kryzys wskazuje, że nie jest on pojęciem czysto teoretycznym, nie chodzi w nim tylko o konstatacje stanu faktycznego rzeczy w zakresie: zaburzeń, dewiacji, zagrożeń, lecz zawiera w sobie odniesienie praktyczne, wskazujące na mobilizację intelektualnych i motorycznych sił człowieka w celu wykorzystania możliwości i środków dla przełamania procesów kryzysowych. Kryzys więc określa, z jednej strony, pewien stan psychiczny człowieka lub zjawisko społeczne, z drugiej natomiast zjawiska fizyczne – naturalne, techniczne, które zaburzając życie jednostek i społeczeństw, prowadzą do przeobrażania dotychczasowych poglądów, planów, wyobrażeń i zastępowania ich nowymi, przy czym przeobrażenia te nie odbywają się stopniowo na drodze ewolucyjnej, lecz w wyniku gwałtownych przemian. Wszystkie te zagrożenia (np. konflikty czy patologie), które pomimo nawet najbardziej katastrofalnych skutków nie zmieniają lub nie prowadzą do zmiany istoty organizacji nie mogą być uznane za kryzys. Rozumienie pojęcia kryzys, w ujęciu różnych autorów, obrazuje jego złożoność i dynamikę w odniesieniu do wielu sfer ludzkiej aktywności oraz pokazuje podejścia, jakie można wykorzystywać dla jego przezwyciężenia.

Dla przedmiotu rozważań, niezbędne jest wyjaśnienie pojęcia kluczowego – jakim jest zwrot „kryzys”. Jest to pojęcie wieloznaczne i bliższego znaczenia nabiera dopiero wówczas, gdy określona zostanie sfera, jakiej dotyczy (polityczna, społeczna, ekonomiczna, militarna itp.), a szczegółowa jego treść zależy od tego, na jakim szczeblu i dla jakich celów jest formułowane.

Kryzys jako zjawisko można rozpatrywać na różnych płaszczyznach i w różnych aspektach. A zatem można mówić o kryzysach politycznych, społecznych, kulturalnych, gospodarczych, o kryzysie parlamentarnym

i agrarnym, o kryzysie w medycynie, małżeństwie (rodzinie), o kryzysie tożsamości, moralności itp.¹

P. Ricoeur wyróżnia pięć „regionalnych” znaczeń pojęcia kryzysu, a mianowicie²:

- medyczne (jako moment nagłego zwrotu, kiedy ujawnia się ukryta przyczyna choroby i kiedy rozstrzyga się pomyślne lub niepomyślne jej zakończenie);
- w płaszczyźnie rozwoju psychofizjologicznego (jako głębokie niedomaganie, zaburzenia fizyczne i zarazem psychiczne, związane z przejściem od jednego okresu życia do drugiego);
- w płaszczyźnie kosmopolitycznej (jako przejście od stanu heteronomii [niedojrzałości] do stanu autonomii [dojrzałości]);
- w modelu epistemologicznym (jako brak możliwości dalszego włączenia zasobu faktów, doświadczeń lub stwierdzeń w istniejącą syntezę wiedzy);
- ekonomiczne (jako załamanie się równowagi, krach, po którym następuje spadek produkcji, wymiany, zysków, płac, kursów giełdowych, mnożą się natomiast bankructwa, bezrobocie, przypadki samobójstw).

W potocznym obiegu słowo „kryzys” pełne jest pesymizmu. Wywołuje w świadomości jednostki, a także w świadomości społecznej skojarzenia negatywne (schyłek, rozkład, zanik, zmierzch, upadek, regres, cofanie się, katastrofa, awaria, kataklizm, zagłada, koniec), co wpływa na kształtowanie się u ludzi postaw zachowawczych, skłania często do rezygnacji, do poddania się bez walki, a jest to równoznaczne z wycofaniem się, a nawet z paniczną ucieczką.

Termin **kryzys** pochodzi od:

- greckiego słowa *krisis* posiadającego wiele różnych znaczeń. Oznacza: spór, preferencje, oddzielanie, decydowanie się, wybór, zmaganie się, walkę, w których konieczne jest działanie pod presją czasu, a także – punkt zwrotny, przełomowy, moment rozstrzygający, jakościową zmianę układu lub w układzie³.

¹ Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Istota zjawisk kryzysowych w organizacji*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wrocław 2003, s. 19; Ł. Wawrzynek, U. Bąkowska, *Kryzys - „funkcja” ciągła czy nieciągła organizacji*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wrocław 2003, s. 25; *Zarządzanie wartością firmy w dobie kryzysu*, red. S. Kasiewicz, L. Pawłowicz, Warszawa 2003, s. 13.

² J. Dąbrowski, *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2002/2003, s. 31.

³ *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 1980, s. 404; Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Isto-*

- kryzys (*crisis* w języku angielskim) poszerza znaczenie o takie cechy, jak nagłość, urazowość i subiektywne konsekwencje urazu w postaci przeżyć negatywnych.

W *Słowniku języka polskiego* oraz w *Słowniku wyrazów obcych* wymieniono następujące **desygnaty pojęcia kryzys**⁴:

- przesilenie, okres przełomu, decydujących zmian, punkt zwrotny do zmiany na lepsze/gorsze, w odniesieniu do przeżyć, poglądów indywidualnych, do rozwoju kultury, nauki, wypadków politycznych itp.,
- cierpienie z towarzyszącymi mu uczuciami lęku, strachu, zagrożenia, które przeżywamy w związku z trudną (tragiczną) sytuacją człowieka, ludzi, instytucji; najcięższy, przełomowy okres choroby,
- źródłosłów terminu „kryzys” wskazuje, że w dosłownym znaczeniu słowo to należy interpretować jako moment, w którym coś się rozstrzyga, oddziela, decyduje. Jest to więc swoisty punkt zwrotny w przebiegu zdarzeń, punkt krytyczny, kluczowy moment czy zasadniczy zwrot akcji, po którym następuje zmiana⁵ lub w szerszym ujęciu – jako sytuacja decyzyjna, która prowadzi do punktu zwrotnego w rozwoju⁶.

Pozostałe ważne **konteksty interpretacyjne pojęcia kryzysu** to:

- definiowanie go jako „trudna sytuacja”, która bądź to istnieje w danym momencie, bądź też może dopiero wystąpić, niekorzystna dla kogoś lub czegoś, ciężka, negatywna sytuacja, która może być następstwem różnych okoliczności, anomalia zakłócająca normalny, codzienny przebieg spraw (znaczenie pejoratywne kryzysu);
- pojmowanie go jako niestabilność, a właściwie to niestabilnej sytuacji, poprzedzającej nagłą, decydującą zmianę;
- sytuacja, w której istnieje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów oraz celów instytucji, a także grup społecznych. Dotyczy również sytuacji, w których zagrożone są prawa i swobody obywateli, ich życie i mienie;
- punkt zwrotny do zmiany na lepsze lub gorsze; chwila, gdy decyduje się, czy dana sprawa lub działanie będą postępować dalej, ulegnie modyfikacji czy też zostanie zakończone;

ta zjawisk kryzysowych w organizacji, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wrocław 2003, s. 17.

⁴ *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1993, s. 362; W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1983, s. 236.

⁵ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Warszawa 1999, s. 18; B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 10.

⁶ U. Krystek, *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskrisischer Prozesse in Unternehmungen*, Wiesbaden 1987, s. 3.

- stan cierpienia z towarzyszącymi uczuciami zagrożenia i lęku, przeżywanymi w związku z wyżej wymienionymi zdarzeniami⁷;
- pojmowanie go w znaczeniu procesowym, gdyż kryzys może wypływać z nieprzewidzianych wydarzeń o charakterze mniej lub bardziej wstrząsowym, znacznie częściej narasta jednak stopniowo i powoli, jest konsekwencją wcześniejszych wyborów i sposobów postępowania (ujmowanie kryzysu w kategoriach przyczynowo-skutkowych, czyli traktowanie go jako procesu, a więc sekwencji następujących po sobie zdarzeń, faz, etapów)⁸.

Zjawisko kryzysu można rozpatrywać w odniesieniu do:

- procesu – uwagę kieruje się na przebieg kryzysu w czasie,
- fazy procesu – wydzielenie ze względu na natężenie zagrożenia,
- miejsc powstawania,
- problemów w koncepcjach rozwojowych przedsiębiorstw⁹.

Do lepszego zrozumienia terminu „kryzys” przybliżyć nas może sposób jego pojmowania przez Chińczyków i Japończyków, którzy zapisują to słowo za pomocą dwóch znaków, z których pierwszy znaczy „niebezpieczeństwo”, „bliska, nieunikniona ruina”, drugi zaś oznacza „okazję, możliwość”, coś w rodzaju perspektywy otwierającej się w obliczu przyszłości. Ta interpretacja terminu „kryzys” jednoczy w sobie coś, co jest równocześnie niebezpieczeństwem i szansą, zagrożeniem i nową możliwością na przyszłość¹⁰. Podane rozumienie pojęcia „kryzys” wskazuje z jednej strony na niebezpieczeństwa związane z zagrożeniami dla życia, zdrowia, mienia, z drugiej, niesie ze sobą nadzieje na skuteczne przezwyciężenie tego zagrożenia.

Zawarty w pojęciu „kryzys” problem wskazuje na trzy aspekty obecności człowieka w sytuacjach kryzysowych:

- 1) wyraża się ludzkim doświadczeniem zjawisk kryzysowych, ich poznaniem i zrozumieniem, powiązaniem ze światem wartości i światem decyzji;
- 2) wyraża się ludzkim sprawstwem, udziałem, współudziałem w sytuacjach kryzysowych, nie ma człowieka, który nie doświadczyłby jakiegoś kryzysu, nie podejmował prób radzenia sobie z nimi;

⁷ M. Łuczak, *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 2003, s. 115.

⁸ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Warszawa 1999, s. 17–19; S. Sudol, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Toruń 2002, s. 331; Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Istota zjawisk kryzysowych w organizacji*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wrocław 2003, s. 18.

⁹ B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Warszawa 2004, s. 12.

¹⁰ Z. Płużek, A. Jacyniak, *Świat ludzkich kryzysów*, Kraków 2006, s. 12.

- 3) wyznacza perspektywę, otwiera przed człowiekiem nowe horyzonty, pokazuje możliwości, przedstawia uzasadniony optymizm na opanowanie i przezwyciężenie przez człowieka kryzysu.

1.2. Pojęcie kryzysu i jego cechy

Nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji kryzysu, zwłaszcza że o kryzysie mówi się w odniesieniu do różnych dziedzin życia, obszarów działania czy oddziałujących na człowieka i społeczeństwo sił. Dla przykładu podanych zostanie kilka definicji kryzysu ujmujących różne strony oraz aspekty życia i funkcjonowania człowieka, społeczeństw, organizacji (zob. tabela 1). Cytowane definicje zawierają istotne dla kryzysu cechy – trudne sytuacje, w których człowiek lub organizacja się znalazła, a które pojawiając się nagle, nieoczekiwanie, wymagają zmian i nowych sposobów działania przystosowujących do wymagań sytuacji, podczas gdy stare sposoby zawodzą i tracą na przydatności.

Biorąc pod uwagę definicje wymienione w tabeli 1, jak również analizując istotę kryzysu organizacji z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania, można przyjąć, że kryzys to:

- sytuacja, w której działalność organizacji zostaje trwale zakłócona,
- sytuacja, w której organizacja rzeczywiście lub pozornie utraciła kontrolę nad swoją działalnością,
- stan naruszający równowagę wewnętrzną organizacji,
- stan, w którym działanie organizacji natrafia na istotne przeszkody,
- stan, który może zagrozić istnieniu organizacji lub jej części (funkcji),
- stan, który narusza kondycję finansową organizacji, ograniczając jej możliwości rozwojowe,
- sytuacja zagrażająca realizacji celów strategicznych firmy,
- sytuacja charakteryzująca się ambiwalencją możliwości rozwoju i naprawy,
- sytuacja swoistego przełomu między dwoma jakościowo różnymi fazami procesu wzrostu przedsiębiorstwa,
- sytuacja, która może zniszczyć podstawy publicznego zaufania i wewnętrznej wiary w organizację czy zaszkodzić jej wizerunkowi, wiarygodności¹¹.

¹¹ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 40–41; Z. Kral, A. Bieñkowska, A. Zabłocka-Kluczka, *Powodzenie procesu wprowadzania zmian w warunkach kryzysu organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty*, red. J. Skalik, Wrocław 2001, s. 264.

Tabela 1. Pojęcie kryzysu według różnych autorów (w odniesieniu do człowieka, społeczeństwa oraz organizacji)

Autor/ źródło	Interpretacja terminu „kryzys”
H. Sęk	Zjawisko lub stan , które charakteryzuje się takim stopniem dysproporcji i niezrównoważenia elementów, że wymaga to istotnych zmian. Jest to często stan będący punktem zwrotnym w jakimś procesie.
A.S. Reber	Zakłócenie normalnego biegu zdarzeń w życiu jednostki, wymagające ponownej oceny sposobów myślenia i działania. Terminowi temu towarzyszy konotacja: niekontrolowalności (bezradności) i konieczności poddania się biegowi wydarzeń.
G. Caplan	Sytuacja, która powstaje wtedy, gdy jakaś osoba na drodze do osiągnięcia ważnych celów życiowych napotyka przeszkody i nie jest w stanie tych przeszkód przezwyciężyć za pomocą dotychczasowych metod rozwiązywania problemów; kryzys powoduje, iż osoba traci równowagę, w jakiej się znajduje, i wchodzi w stan braku równowagi i dezorganizacji.
A. Allport	Sytuacja emocjonalnego i umysłowego stresu wymagająca zmian perspektyw w ciągu krótkiego czasu. Te zmiany perspektyw wywołują często zmiany struktury osobowości. Zmiany te mogą być progresywne albo mogą być regresywne. [...] człowiek znajdujący się w sytuacji kryzysowej nie potrafi zachować spokoju, tzn. nie potrafi swojej aktualnej traumatycznej sytuacji zredukować do znanych już rutynowych sposobów zachowania, ani nie potrafi posłużyć się prostymi nawykowymi sposobami przystosowania.
Z. Płużek, A. Jacyniak	Odnosi się do momentu niepewności w procesie przeobrażenia osobistego lub społecznego. Jest to punkt zwrotny między jednym systemem, który traci swą prawomocność, i drugim, który się rodzi.
Wikipedia	Kryzys społeczny to skumulowany stan napięć i konfliktów społecznych , których nierozwiązanie na czas powoduje przerwanie dotychczasowego cyklu rozwojowego społeczeństwa, w odróżnieniu od konfliktów społecznych, które naruszają jego ewolucyjny rozwój, ale go nie dezorganizują.
R. Oldcorn	Kryzys jest wynikiem nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu organizacji.
R. Wróblewski	Jest kulminacją konfliktów w różnych dziedzinach życia społecznego. Konflikty są wszechobecne, nieuniknione, tkwią bowiem w strukturze społeczeństwa. Kryzys oznacza rozwój wydarzeń wewnętrznych lub zewnętrznych, stanowiących bezpośrednie zagrożenie żywotnych interesów społeczeństwa (państwa).

J.R. Caponigro	Kryzysem jest każde wydarzenie lub działanie, które może mieć potencjalnie negatywne oddziaływanie na wiarygodność i sprawność biznesu i, co jest typowe, pozostaje lub wkrótce będzie poza kontrolą tego biznesu.
R.M. Barton	Kryzys to główne, nieprzewidywalne wydarzenie , które ma potencjalnie negatywne efekty, znacząco ograniczające działalność organizacji w dziedzinie produkcji, usług, zatrudnienia, kondycji finansowej i reputacji.
Ch.F. Hermann	Kryzys to stan, który zagroża przetrwaniu firmy , realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji.
I. I. Mitroff	Kryzys jest efektem pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności organizacji, w tym czynników wewnętrznych i zewnętrznych o losowym charakterze.
U. Leupin	Kryzys to sytuacja, w której przedsiębiorstwo nie jest w stanie osiągnąć celów za pomocą własnych środków i wymaga zewnętrznej siły i/lub środków osób trzecich, aby tę sytuację przezwyciężyć. Egzystencja przedsiębiorstwa jest wówczas zagrożona.
B. Wawrzyniak	Kryzys w przedsiębiorstwie jest traktowany jako sytuacja wielkiego zagrożenia organizacji jako całości , w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji. Jest to przełom między dwoma jakościowo różnymi fazami jakiegoś procesu, ze skutkami mniej lub bardziej dotkliwymi, z różnym zakresem i czasem trwania, ale zawsze kończącym dotychczasowy sposób działania czy rozwoju sytuacji i rozpoczynającym nowy etap.
M. Porada-Rochoń	Kryzys przedsiębiorstwa to proces uwarunkowany pasmem zdarzeń i sytuacji zsynchronizowanych w pewnym przedziale czasowym , a w konsekwencji prowadzący do dysfunkcji podstawowych działań przedsiębiorstwa.
G. Gierszewska	Kryzys w przedsiębiorstwie to sytuacja bądź stan, w którym wskutek spiętrzenia się trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do zlikwidowania zaistniałych sytuacji bądź stanu.
E. Urbanowska-Sojkin	Kryzys jest patologią w rozwoju organizacji , spowodowaną często dysproporcją między celami i zasobami do ich osiągnięcia. Kryzys jako sytuacja patologiczna zagroża bytowi ekonomicznemu przedsiębiorstwa.
B. Rozwadowska	Kryzys jest nagłym, nieoczekiwanym i niepożądanym wydarzeniem , które zakłóca równowagę w firmie i stanowi zagrożenie dla dowolnej sfery jej działalności.

A. Zelek	Kryzys rozumiany jest jako konsekwencja zakłóceń w istnieniu lub w realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania. Kryzys ma nie tyle losowy charakter, ile strategiczny wymiar dla przetrwania organizacji.
ICM (Amerykański Instytut Zarządzania Kryzysem)	Kryzys to znaczące zakłócenia biznesu , które powodują olbrzymie zainteresowanie mediów. W rezultacie, upublicznienie problemów organizacji zakłóca jej normalną działalność operacyjną oraz może mieć również polityczny, prawny, finansowy i rządowy wpływ na jej funkcjonowanie.
Małopolski Urząd Wojewódzki	Kryzys oznacza sytuację będącą następstwem zagrożenia, prowadzącą w konsekwencji do zerwania lub znacznego naruszenia więzi społecznych przy poważnym zakłóceniu w funkcjonowaniu instytucji publicznych, jednak w takim stopniu, że użyte środki niezbędne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie uzasadniają wprowadzenia stanów nadzwyczajnych.

Źródło: H. Sęk, *Wybrane zagadnienia psychoprofilaktyki*, [w:] *Spoleczna psychologia kliniczna*, red. H. Sęk, Warszawa 1991, s. 487; A.S. Reber, *Słownik psychologii*, Warszawa 2000, s. 327; Z. Płużek, *Psychologia pastoralna*, Kraków 1991, s. 87; http://pl.wikipedia.org/wiki/Interwencja_kryzysowa#Rodzaje_kryzys.C3.B3w; Z. Płużek, A. Jacyniak, *Świat ludzkich kryzysów*, Kraków 2006, s. 14; R. Oldcorn, *Management*, London 1989, s. 237; J.R. Caponigro, *Crisis Counselor Step-By-Step Guide to Managing Business*, London 2000, s. 12; M.R. Barton, *Crisis Management*, London 1993, s. 12; I. Mitroff, *Managing Crises Before They Happen*, „American Management Association, New York 2001, s. 5; I. Mitroff, Ch.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Warszawa 1998, s. 22; U. Leupin, *Turnaround von Unternehmen: von der Krisenbewältigung zur Erfolgssteigerung, ein praktischer Führungshilf für Unternehmen, Banken und Berater*, Bern – Stuttgart – Wieden 1998, s. 39; E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań 1999, s. 33; *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 2000, s. 617; B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 58; B. Rozwadowska, *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, Wrocław 2002, s. 65; A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 25, s. 31–35; *Funkcjonowanie obrony cywilnej na szczeblu gminy, powiatu i województwa w warunkach reformy administracji*, Małopolski Urząd Wojewódzki, Kraków 2000, s. 58; Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r. (Dz.U. z 2007 r., nr 89, poz. 590).

Stąd podstawowe cechy kryzysu są następujące: zaskoczenie, deficyt informacji, spóźnione reakcje, wzrastająca liczba zdarzeń, utrata kontroli nad sytuacją, zagrożenie ważnych interesów, wzrost napięcia psychicznego, zbiorowa psychoza, panika.

1.3. Definiowanie sytuacji kryzysowej

Mówiąc o kryzysie, należy przedstawić i zinterpretować pojęcie „sytuacji kryzysowej”, która z kryzysem jest ściśle powiązana. Sytuacja kryzysowa jest zespołem okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych, wpływających na dany układ w taki sposób, iż zaczynają się i trwają w nim zmiany. Rezultatem tych zmian może być jakościowo nowy układ lub nowa struktura i funkcja w układzie istniejącym. Klasyczne sytuacje kryzysowe charakteryzują się następującymi cechami: gwałtownym przebiegiem procesu, dużą społeczną wagą spraw, nagłością konfliktu, szybkim rozwojem wypadków, dużym napięciem społecznym, sprzecznością interesów, spon-tanicznością zachowań, agresją w stosunku do strony przeciwnej, rozciągnięciem w czasie oraz trwaniem dłuższy czas w ukryciu¹².

Pojęcia sytuacja używa się dla określenia zmienności i czasowości układów wzajemnych relacji między człowiekiem a elementami jego niespołecznego i społecznego otoczenia, wyznaczonych przez cele działania, a więc sytuacja to wszystko, co w toku działania się zmienia, czyli układ elementów otoczenia w określonym czasie.

Zakres pojęcia **sytuacja** obejmuje dwie, ściśle powiązane ze sobą sfery zjawisk:

- 1) obiektywne:
 - a) fizyczne właściwości niespołecznego i społecznego otoczenia,
 - b) warunki wewnętrzne: cechy osobowości człowieka, aktualny przebieg procesów psychicznych i/lub fizjologicznych,
 - c) realizowane zadania;
- 2) subiektywne – spostrzegane przez podmiot wzajemne relacje, jakie zachodzą pomiędzy składowymi a, b, c¹³.

¹² *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. K. Markiewicz, M. Wawer, Warszawa 2005, s. 41–42.

¹³ H. Sęk, *Orientacja w sytuacjach społecznych*, Poznań 1980, s. 7–9; T. Tomaszewski, *Psychologia*, Warszawa 1976.

Sytuacje i ich konteksty mają charakter obiektywny i tworzą stymulujące człowieka dynamiczne pola, w których jednostka porusza się, zachowuje, działa. Na to, jak się porusza, zachowuje, działa, wpływają subiektywne znaczenia, jakie człowiek nadaje obiektywnej sytuacji. Od jego percepcji zależy to, czy sytuacja nabierze charakteru zadaniowego, w której będzie realizował swoje cele, czy tylko reagował na bodźce. Stąd każda sytuacja jest zawsze sytuacją subiektywną, jako że jest czyjąś sytuacją, a obiektywnymi są warunki, jakie jej towarzyszą. Logika sytuacyjnych analiz nakazuje, że umieszczając człowieka w sytuacji, czynić to należy na szerszym planie, jakim jest system kultury, społeczeństwa, osobowości, a systemy interakcji umieszczać należy w systemach organizacji i społeczeństwa¹⁴.

Wynika stąd, że **sytuacja kryzysowa** obejmuje czynniki, etapy i wydarzenia poprzedzające i kształtujące kryzys, czyli że sytuacje kryzysowe to stan narastającej destabilizacji, niepewności i napięcia społecznego, stwarzający zagrożenie dla integralności terytorialnej, życia, zdrowia, mienia, dziedzictwa kulturowego, środowiska lub infrastruktury krytycznej.

Na bazie tej definicji sytuację kryzysową zdefiniować można następująco:

- „to stan narastającej destabilizacji, niepewności i napięcia społecznego, będący następstwem pewnego zagrożenia, charakteryzujący się naruszeniem więzi społecznych, możliwością utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń oraz eskalacji zagrożenia, a w szczególności sytuację, stwarzającą zagrożenie dla życia, zdrowia, mienia lub infrastruktury – w takiej skali lub o takim natężeniu, które wywołują reakcje społeczne powyżej akceptowalnego powszechnie poziomu ryzyka”¹⁵;
- „to stan narastającej destabilizacji powodujący intensywne, trwałe i długofalowe pogorszenie funkcjonowania społeczeństwa i państwa. Charakteryzuje się eskalacją zagrożenia, utratą kontroli nad ograniczaniem skutków zdarzenia (sytuacji kryzysowej) przez poszczególne służby, inspekcje lub straże. Sytuacja taka może również powodować ujemne skutki w gospodarce, a także może mieć wpływ na stosunki zagraniczne”¹⁶;
- to sytuacja „będąca następstwem zagrożenia i prowadząca w konsekwencji do zerwania lub znacznego naruszenia więzów społecznych

¹⁴ A. Manterys, *Klasyczna idea definicji sytuacji*, Warszawa 2000, s. 281.

¹⁵ Definicje kryzysu opracowane przez Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim w Poznaniu (<http://wzk.poznan.uw.gov.pl/433-43784e0dbb19d.htm>, dostęp: 10.05.2009).

¹⁶ *Ibidem*.

przy równoczesnym poważnym zakłóceniu w funkcjonowaniu instytucji publicznych, jednak w takim stopniu, że użyte środki niezbędne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie uzasadniają wprowadzenia żadnego ze stanów nadzwyczajnych, o których mowa w art. 228 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej”¹⁷;

- „taki stan organizacji, który prowadzi do naruszenia jej stabilności lub wręcz opóźnienia rozwoju w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu, a w przypadku utrzymywania się w dłuższym czasie – zagrożenia egzystencji”¹⁸.

Od kryzysu należy odróżnić takie sytuacje jak:

- katastrofa, tzn. sytuacja niszcząca egzystencję, w której nie ma ona żadnych szans przeżycia;
- zakłócenia, które powodują przejściową utratę płynności finansowej i problemy z wypłacalnością, ale możliwe są do usunięcia za pomocą własnych sił i środków;
- konflikty, wynikające z ukrytych i ostrych sprzeczności między osobami, prowadzące do trudności w zarządzaniu organizacją.

Zarówno zakłócenia i konflikty mogą doprowadzić do kryzysu, ale zazwyczaj nie zagrażają egzystencji organizacji i mogą być przewycięzione własnymi siłami.

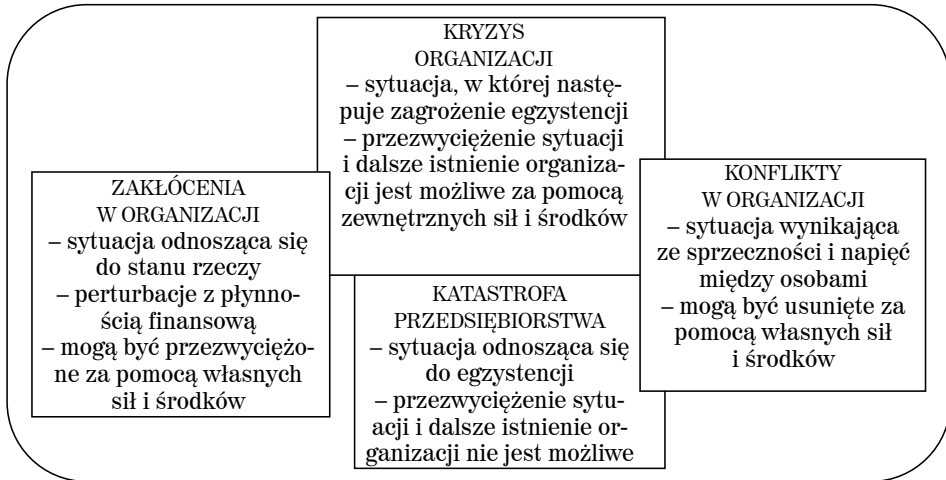
Rysunek 1 przedstawia rozróżnienie kryzysu od zakłóceń, konfliktów i katastrofy organizacji.

Powyższe definicje kryzysu i sytuacji kryzysowej wskazują na horyzont, w obrębie którego prowadzone będą rozważania związane z organizacją działań podejmowanych dla ich sprawnego kontrolowania i przewycięzania.

¹⁷ Art. 3, Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2007 r. Nr 89, poz. 590).

¹⁸ Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Sposób postrzegania kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2004, nr 11, s. 48.

Rysunek 1. Rozróżnienie między kryzysem a zakłóceniami, konfliktem i katastrofą organizacji



Źródło: U. Leupin, *Turnaround von Unternehmen: von der Krisenbewältigung zur Erfolgssteigerung, ein praktischer Führungsbehelf für Unternehmen*, Banken und Berater, Verlag Haupt, Bern, Stuttgart, Wieden 2003, s. 14.

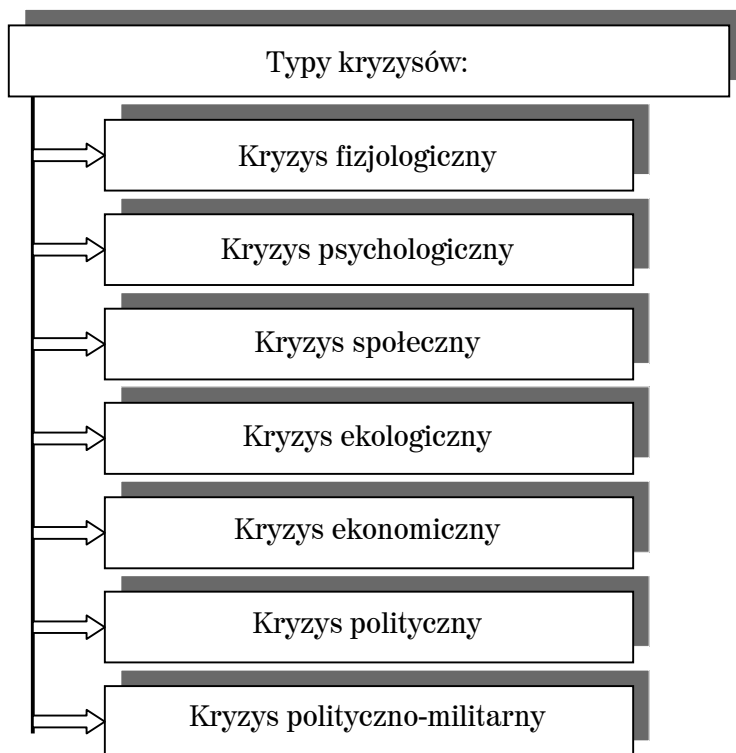
1.4. Taksonomia sytuacji kryzysowej

Podstawą zaproponowanej klasyfikacji kryzysów/sytuacji kryzysowych jest wystąpienie kilku głównych cech/kryteriów, które pojawiać się mogą oddzielnie bądź łącznie, opisujących kryzys. Cechami kryzysu są:

- obecność wydarzenia krytycznego, lokowanego na kontinuum zdarzeń rozciągającego się od wartości postrzeganych jako minimum do wartości widzianych jako maksimum;
- postrzeganie wydarzenia krytycznego jako nieoczekiwanego, grożącego utratą wartości cennych, stwarzającego poczucie zagrożenia i niepewności co do przyszłości – opisywanego na kontinuum: postrzegająca jednostka – grupa – postrzegające społeczeństwo;
- sprawiającego, że tracimy kontrolę nad toczącymi się wydarzeniami, gdyż dotychczasowe sposoby zachowania stają się nieprzydatne i powodują konieczność zmian w dotychczasowych sposobach funkcjonowania, tak jednostkowego, jak i zbiorowego.

W praktyce można wydzielić podstawowe typy kryzysów (zob. rys. 2).

Rysunek 2. Podstawowe typy kryzysów



Źródło: opracowane na podstawie (J. Konieczny, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach*, Poznań–Warszawa 2001, s. 10–11).

Poniżej zaprezentowano podstawowe charakterystyki ww. grup, a mianowicie:

- **grupa I** – związana z człowiekiem jako osobą, obejmująca tę grupę sytuacji kryzysowych, które dotyczą poszczególnych ludzi/pracowników, z ich problemami ze sfery fizjologicznej i psychologicznej, **co rodzić może kryzys natury fizjologicznej i psychologicznej**;
- **grupa II** – dotyczy zbiorowości ludzkich tych lokalnych i ponadlokalnych i odnosi się do wszystkiego, co zagraża utratą życia i zdrowia, tożsamości narodowej i etnicznej poszczególnych społeczności, objawia się między innymi zachowaniami naruszającymi prawa człowieka, takimi jak: nacjonalizm, szowinizm, ksenofobia, dyskryminacja kulturowa i religijna, rasizm, zwolnienia grupowe, a także zdarzeniami

fizycznymi typu katastrofa techniczna czy klęska żywiołowa, które destabilizują funkcjonowanie systemu społecznego, co rodzi kryzysy natury społecznej;

- **grupa III** – obejmuje zdarzenia związane z ekologią i ochroną środowiska oraz dotyczy warunków życia człowieka w środowisku i trwałego rozwoju narodu. Są to sytuacje związane zarówno z działalnością człowieka jak i z czynnikami naturalnymi, które wywołują skażenia środowiska (masowe zanieczyszczenie wody, gleby, powietrza), destabilizują ekosystem (brak gospodarki odpadami komunalnymi, przemysłowymi, stosowanie niebezpiecznych technologii przemysłowych, katastrofy naturalne i przemysłowe, a także protesty i akcje ekologów, co prowadzić może do kryzysu ekologicznego);
- **grupa IV** – związana z problematyką produkcji, wymianą i rozdziałem dóbr w państwie oraz racjonalnym nimi gospodarowaniem. Destabilizacja funkcji systemu gospodarczego objawiająca się niskim tempem rozwoju gospodarczego, pogłębiającą się dysproporcją w rozwoju ekonomicznym w stosunku do innych państw, potęgującymi się ograniczeniami w dostępie do różnych rynków, środków i zasobów naturalnych, co sprzyjać może utracie rynków zbytu, generować bezrobocie i powstawanie stref głodu i ubóstwa, a to prowadzić do kryzysu ekonomicznego;
- **grupa V** – obejmuje problematykę dotyczącą zagrożeń bezpieczeństwa państwa w wymiarach narodowym i ponadnarodowym. Destabilizacja: 1) systemu politycznego i/lub 2) systemu polityczno-militarnego, powodowana, w pierwszym przypadku, np.: niekorzystnymi działaniami rządu (nieprzestrzeganie umów i prawa międzynarodowego, brak gotowości do współpracy międzynarodowej), korupcją urzędników państwowych i przenikaniem struktur przestępczych do władz, sprawowaniem władzy przy użyciu siły, nieprzestrzeganiem praw i wolności obywateli, współpracą przedstawicieli władz z obcym wywiadem, zaś w drugim, np.: przeciwstawianiem się tendencjom stabilizacyjnym i integracyjnym w regionie, dyskryminacjami mniejszości narodowych w kraju i poza jego granicami, nieprzestrzeganiem i niepodporządkowaniem się rezolucjom ONZ, a także demonstracją siły, dywersja i prowokacja militarna, incydenty czy zbrojne starcia graniczne, prowadzić mogą do kryzysów politycznych i/lub polityczno-militarnych.

1.5. Identyfikacja sytuacji kryzysowej

Każdy kryzys bez względu na źródła, z jednej strony, jest zjawiskiem złożonym, a złożoność ta przybiera postać skomplikowanej struktury, z drugiej ma podobny przebieg, co ułatwia jego strukturalno-funkcjonalną identyfikację. Identyfikacja kryzysu stanowi niezbędny warunek pozwalający na sformułowanie problemu kryzysowego, czyli wyznaczenia zakresów działań niezbędnych do jego przezwyciężenia. Identyfikację kryzysu przeprowadzić można w oparciu o charakterystyczne cechy jego pojawiającego się, rozwoju i zaniku, które mają swój obraz w cyklu kryzysowym.

Fazy cyklu kryzysowego obejmują:

- 1) rozpoznanie symptomów kryzysu,
- 2) eskalację kończącą się przesileniem,
- 3) deeskalację, kończącą kryzys w momencie osiągnięcia nowego poziomu stabilizacji.

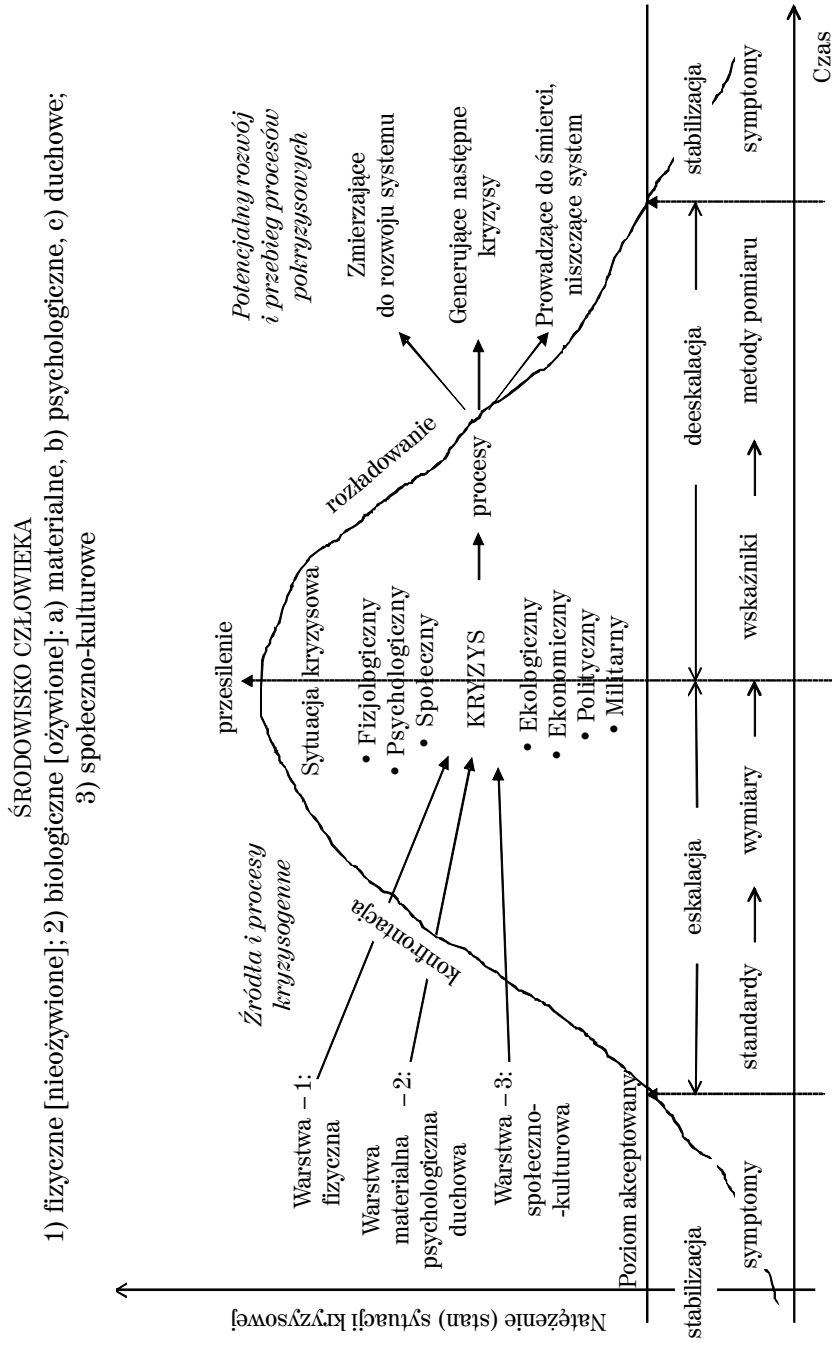
Każdą fazę można określić i scharakteryzować ze względu na zróżnicowane ich przejawy, a także ze względu na właściwe człowiekowi sposoby ich doświadczania (zob. rysunek 3).

Stan, gdy krzywa znajduje się w granicach zdarzeń standardowych, nazywamy normalnym. Zwiastunami informującymi o pojawiającym się zagrożeniu są symptomy (oznaki przejawy, znaki, objawy) tego zagrożenia, które nierozwiązywane eskalują sytuację.

To sprawia, że zaczyna ona wykroczać poza poziom akceptowany, poziom stabilizacji, co niekiedy przerastać może możliwości reagowania standardowego. Na tym poziomie zazwyczaj standardowe procedury reagowania wystarczają i nie jest konieczne dla opanowania sytuacji podejmowanie zaradczych kroków, z wykorzystaniem procedur kryzysowych.

Reagowanie na rozwój sytuacji w stanie normalnym polega przede wszystkim na monitorowaniu przestrzeni zagrożeń za pomocą wszystkich dostępnych środków, na odkrywaniu i wyjaśnianiu opisujących sytuację symptomów, po to, aby móc ją na bieżąco diagnozować i przewidywać jej rozwój oraz sprawczo kontrolować, nie dopuszczając do przekroczenia obowiązujących standardów. Monitorowanie i sprawcza kontrola wymagają więc wcześniejszego opracowania standardów stanu akceptowanego, które odpowiadają pożądanym społecznie warunkom życia i pracy. Każdy standard winien zostać szczegółowo opisany (poprzez podanie uzasadnienia wyboru, omówienie podstawowych pojęć i metody oceny). Dla każdego standardu wyodrębnić należy charakteryzujące/opisujące go wymiary (komponenty). Z kolei dla każdego wymiaru dobrać wskaźniki służące

Rysunek 3. Analityczny model przebiegu sytuacji kryzysowej



do jego identyfikacji i pomiaru oraz opracować narzędzia do pomiaru poszczególnych wskaźników.

Wypracowane standardy, wymiary i wskaźniki muszą być koherentne z trzema warstwami:

- 1) fizyczną (nieożywioną),
- 2) biologiczną (ożywioną): a) materialną, b) psychologiczną, c) duchową,
- 3) społeczno-kulturową, składającymi się na środowisko człowieka (zob. rysunek 3).

Pozwoli to na określenie warunków poznania zagrożenia oraz na określenie możliwości i opracowanie warunków jego neutralizacji.

Jeżeli krzywa kryzysu przekracza poziom standardu, czyli granicę zdarzeń dopuszczalnych lub akceptowanych, to świadczy to o rozwoju sytuacji kryzysowej. Wchodząc w obszar konfrontacji, sygnalizuje potęgowanie się etapu eskalacji – rozwoju sytuacji kryzysowej, a to podnosi prawdopodobieństwo potrzeby decyzji wykraczających poza normalne procedury, po to, by sytuację opanować i przejąć nad nią kontrolę. W fazie eskalacji zagrożenia pojawia się konieczność walki z przyczynami, czynnikami rażącymi (atakującymi) i skutkami zagrożenia. Wymaga to przyjęcia koncepcji walki z zagrożeniem i realizacji działań ratowniczych i naprawczych oraz opracowania scenariuszy oraz planów ich osiągnięcia w konfrontacji z możliwościami ludzkimi i materiałowo-technicznymi¹⁹. Krytycznym czynnikiem wypracowania i wyboru ostatecznych decyzji jest zawsze dostępność aktualnych informacji o stanie i tendencjach zmian zagrożenia oraz rzeczywiste rezerwy czasowe, jako najbardziej deficytowe zasoby każdej operacji antykryzysowej²⁰.

W fazie deeskalacji kryzysu najbardziej istotne są wypracowanie i organizacja procesu zwalczania skutków zagrożenia i niesienia pomocy potrzebującym. Przede wszystkim ważne jest zabezpieczenie kadrowe, informacyjne, materiałowo-techniczne. W fazie tej uwagę poświęcić należy gromadzeniu informacji potrzebnych dla aktualizacji koncepcji, scenariu-

¹⁹ Jeżeli w przedsiębiorstwie występuje zagrożenie niewypłacalnością, a więc kryzys jest możliwy do opanowania i przezwyciężenia, podmiot, tracąc konkurencyjną pozycję na rynku, winien otrzymać szansę kompleksowej restrukturyzacji swej firmy w płaszczyźnie finansów, majątku i zatrudnienia poprzez zawarcie układu z wierzycielami, aby taką długookresową i trwałą konkurencyjność uzyskać (art. 502, *Prawa upadłościowego i naprawczego* – Ustawa z dnia 28 lutego 2003 roku [Dz.U. Nr 60, poz. 535 ze zm.]). Inaczej jest, gdy przedsiębiorstwo staje się niewypłacalne, czyli oznacza to taki stan rzeczy, gdy cały majątek dłużnika nie wystarcza na pokrycie jego zobowiązań, wówczas należy wszcząć postępowanie upadłościowe (B. Wieczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 25).

²⁰ K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego*, Warszawa 2007, s. 243–244.

szy i planów walki z zagrożeniami, z ich skutkami, po to, aby lepiej być przygotowanym w rozpoczynającej się ponownie fazie stabilizacji.

Istotnym zadaniem zarządzających organizacją dotkniętą zjawiskami kryzysowymi jest określenie ich rodzaju. Chodzi bowiem o ustalenie, czy mamy do czynienia z sytuacją kryzysową czy kryzysem organizacji. Uzyskanie tej informacji ma znaczenie dla zaproponowania programu zmian oraz dynamiki jego wdrożenia. Stwierdzenie sytuacji kryzysowej oznacza, że zarządzający mają duży margines bezpieczeństwa. Nie są poddawani presji czasu, mogą bez pośpiechu i w sposób dogłębny zbadać zaistniałą sytuację oraz dokonać wyboru właściwego rozwiązania. Ma to również wpływ na postać projektu (programu) zmian, który w przypadku kryzysu ma charakter całościowy (obejmuje on cały system organizacji). Wpływa to także na tempo wdrażania zmian, które muszą być wprowadzane nie tylko kompleksowo, lecz szybko. Tempo wprowadzanych zmian jest uzależnione głównie od dynamiki przebiegu zjawisk kryzysowych. W przypadku zjawisk kryzysowych o krótkotrwałym i gwałtownym przebiegu wprowadzane zmiany powinny mieć charakter radykalny, a całkowitej destrukcji organizacji może zapobiec ich wdrożenie w możliwie krótkim czasie. Tak więc na charakter zmian wprowadzanych w związku z zaistniałą sytuacją kryzysową lub kryzysem ma wpływ przede wszystkim stopień natężenia zjawisk kryzysowych (zob. tabela 2).

Tabela 2. Wpływ natężenia zjawisk kryzysowych na dobór zmian w organizacji

Natężenie zjawisk kryzysowych			
Niskie		Wysokie	
w sytuacji kryzysowej	w kryzysie	w sytuacji kryzysowej	w kryzysie
Zmiany: – stopniowe, – adaptacyjne, – w wybranych obszarach organizacji	Zmiany: – doraźne, – obejmujące wybrane obszary organizacji	Zmiany: – stopniowe, – radykalne, – obejmujące większe obszary organizacji lub jej całość	Zmiany: – intensywne, – radykalne, – obejmujące całość organizacji

Źródło: opracowane na podstawie (J. Skalik, *Zarządzanie zmianą w sytuacjach kryzysowych organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, s. 122).

1.6. Klasyfikacje kryzysów w organizacji

Kryzysy można klasyfikować, posługując się różnymi kryteriami, a mianowicie²¹:

- zdolnością przystosowania się do zmian wywołanych kryzysem;
- procesowym charakterem zarządzania kryzysowego w organizacji;
- fazą cyklu życia organizacji;
- czasem ostrzegania, jest to okres pomiędzy pierwszymi symptomami pojawiania się problemu do czasu wystąpienia kryzysu;
- miejscem powstawania problemu;
- przyczynami/zapalnikami sytuacji kryzysowej;
- sferą organizacji, na którą kryzys oddziałuje;
- wielością i różnorodnością symptomów (objawów) sytuacji kryzysowej.

Według U. Krystka, kryzysy można podzielić na trzy grupy:

- kryzysy typu I²², charakteryzujące się stopniowym nasileniem negatywnych skutków i długotrwałym narastaniem zjawisk kryzysowych,
- kryzysy typu II, charakteryzujące się średnim czasem trwania, szybkim rozprzestrzenianiem się i zmienną intensywnością destrukcyjnych skutków,
- kryzysy typu III, stanowiące zaskoczenie charakteryzujące się krótkim okresem trwania, gwałtownym przebiegiem i bardzo szybkim narastaniem destrukcyjnych skutków²³.

Wybrane rodzaje kryzysów w organizacji i ich syntetyczną charakterystykę zawiera tabela 3.

²¹ Wieloprzekrojową klasyfikację kryzysów przedsiębiorstw przedstawia w swoim opracowaniu A. Zelek (*Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 65).

²² Według badań empirycznych przeprowadzonych przez Z. Kral i A. Zabłocka-Kluczka w 2003 roku ustalono, iż w polskich przedsiębiorstwach najczęściej występowały kryzysy typu I (60% badanej populacji firm), kryzys typu II przeżyło 30% badanych firm, natomiast kryzys typu III – 10% przedsiębiorstw (*Sposób postrzegania kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2004, nr 11, s. 51).

²³ U. Krystek, *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskrisischer Prozesse in Unternehmungen*, Wiesbaden 1987, s. 12–13.

Tabela 3. Podział kryzysów w organizacji

Kryterium podziału	Rodzaj kryzysu i jego charakterystyka
1. Zdolność przystosowania się do zmian	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys adaptacji – jego przejawem są kłopoty przystosowania się do zagrożeń. Najczęstszą przyczyną jest petryfikacja struktur organizacyjnych (skostnienie) i procedur zarządzania. Niemożność zastosowania rozwiązań i metod stosowanych w przeszłości do zmienionych warunków działania, • kryzys ciągłości – polega na braku inercji, spowodowany rozregulowaniem procesu zarządzania na skutek stałych zmian. O ile zmiany są potrzebne, to organizacja potrzebuje, aby jej rdzeń zarządzania, kulturowy, proceduralny był zestandaryzowany i posiadał znamiona stabilności, niezależnie od potrzeby zmian. Problem w tym, by stworzyć takie procedury zarządzania, aby zmiany móc wprowadzać elastycznie i krocząco.
2. Procesowy charakter zarządzania kryzysowego w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys potencjalny – zagrożenie dla działalności przedsiębiorstwa i realizowania celów wynikających z niekorzystnych oddziaływań różnorodnych zjawisk zewnętrznych i wewnętrznych. Jeżeli na tym wczesnym etapie nie zostaną podjęte radykalne działania identyfikujące źródła niepokoju, kryzys potencjalny przechodzi w kryzys ukryty, • kryzys zakryty (ukryty) – trudności w realizowaniu celów przedsiębiorstwa i gospodarowaniu zasobami, często utożsamiane z tzw. „trudnościami przejściowymi”, które nie są żadną patologią, a zdarzają się wszystkim przedsiębiorstwom i stanowią immanentną cechę działalności gospodarczej. Brak działań w celu zneutralizowania szkodliwych efektów kryzysu ukrytego prowadzi do rozwoju tzw. kryzysu jawnego, • kryzys jawny (właściwy) – pojawienie się trudności w funkcjonowaniu firmy, które z całą konsekwencją zagrażają jej bytowi ekonomicznemu.
3. Faza cyklu życia organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys przywództwa – rozrost rozmiarów przedsięwzięcia do takiej skali, że wykracza poza kontrolę inicjatora, pomysłodawcy. Najczęściej utrata kontroli nad rosnącą skalą działalności i rozmiarami organizacji, • kryzys autonomii – pojawienie się chaosu w utrwalonej strukturze organizacyjnej, utrata kontroli nad nadzorowanymi odcinkami działalności firmy na poszczególnych szczeblach kierowniczych. Niezbędne są procesy restrukturyzacji, polegające na delegacji uprawnień „w dół”, czyli na niższe szczeble zarządzania, co z kolei może się zakończyć kryzysem decentralizacji, • kryzys decentralizacji – zmusza do lepszej koordynacji zdecentralizowanych działań i może oznaczać kolejną fazę wzrostu organizacji, efektem zaś takiego rozwoju jest najczęściej kryzys biurokratyzacji,

	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys biurokratyzacji – zmniejszenie efektywności funkcjonowania dużych organizacji gospodarczych ze względu na ich naturalną skłonność do rozrostu biurokracji i tym samym wzrostu kosztów stałych, • kryzys dojrzałości.
4. Miejsce powstawania problemu	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys wewnątrz organizacji, stanowiący podsystem zarządzania, spowodowany jest czynnikami występującymi wewnątrz przedsiębiorstwa, takimi jak niewłaściwe zarządzanie czy błędna polityka finansowa firmy. • kryzys na zewnątrz organizacji, którego przyczynami są przede wszystkim procesy makroekonomiczne, nowe zjawiska społeczne, postęp technologiczny, globalizacja rynków.
5. Przyczyny wywołujące	<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.
6. 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 i dyrekcja przyjmują postawę biernego wyczekiwania, licząc na to, że kryzys sam przeminie. Wywołują go plotki, pogłoski, spekulacje przekazywane „z ust do ust” lub nagłaśniane przez media.
7. Czas ostrzegania	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys nagły – definiowany jako zaburzenia działalności (inny, które pojawiają się bez ostrzeżenia i wzbudzają zainteresowanie mediów oraz mogące mieć niepomyślny wpływ zarówno na bieżącą działalność firmy, jak i na jej dalszy rozwój. Bezpośrednim efektem pojawienia się kryzysu nagłego jest najczęściej „szokowa” atmosfera wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, która w efekcie wpływa na pogorszenie relacji rynkowych i czasowy, nagły spadek wartości rynkowej firmy (ceny akcji), • kryzys tłący się – definiowany jako każdy narastający w czasie problem biznesowy, niezależnie od źródła jego pochodzenia (z wewnątrz np. procesy antymonopolowe, czy wewnątrz np. pogarszająca się kondycja ekonomiczna firmy). Kryzys tłący się może trwać długookresowo, ujawniając stopniowo kolejne symptomy zagrożenia istnienia liany. W takich przypadkach obserwuje się powolny, stopniowy spadek zaufania klientów, inwestorów, pracowników, itp. do przedsiębiorstwa. Daje to w efekcie bodziec do utraty wartości rynkowej firmy (powolny, systematyczny spadek cen akcji). W niektórych przypadkach dochodzi do generowania przez kryzysy sytuacji w formie tłących się kryzysów.

Źródło: opracowane na podstawie (A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 43–46).

Praktycy doradztwa strategicznego dla przedsiębiorstw przyjmują chronologiczną trójstopniową klasyfikację kryzysu, biorąc za podstawę podziału powodzenie niezbędnej naprawy firmy poprzez jej restrukturyzację. Wyróżniają oni zatem:

- kryzys strategiczny – oznaczający starzenie się i dezaktualizację strategii,
- kryzys wynikowy – objawiający się znacznym pogorszeniem wyniku finansowego,
- kryzys płynności – oznaczający eskalację procesu do sytuacji, w której w firmie brakuje gotówki na pokrycie bieżących zobowiązań pieniężnych.

1.7. Pytania i polecenia

1. Przedstaw kilka znaczeń rozumienia pojęcia kryzys, wskazując na występujące między nimi różnice.
2. Dlaczego dla sprawności działania jest ważne rozumienie różnych ujęć pojęcia kryzys?
3. Jak interpretują kryzys Chińczycy i Japończycy? Jakie z takiej interpretacji wynikają przesłanki dla działającego człowieka?
4. Biorąc pod uwagę różne definicje kryzysu, omów i wyjaśnij, na czym polega kryzys. Jakie jest jego znaczenie dla funkcjonowania człowieka, organizacji, społeczeństwa?
5. Wykorzystując przytoczone w tekście definicje kryzysu, przedstaw różne strony i aspekty funkcjonowania organizacji i społeczeństw w warunkach kryzysu.
6. Przedstaw podstawowe cechy charakteryzujące kryzys.
7. Zdefiniuj pojęcie sytuacji kryzysowej oraz wyjaśnij jej znaczenie dla funkcjonowania organizacji.
8. Wymień i krótko scharakteryzuj występujące grupy kryzysów.
9. Wskaż i omów kolejne fazy cyklu rozwojowego sytuacji kryzysowej. Dlaczego każda z nich jest ważna i wymaga zarządzania kryzysowego?
10. Jakie wyróżnić można podstawowe typy kryzysów w organizacji i czym się one charakteryzują?

Rozdział II

Przedsiębiorstwo w sytuacji kryzysu

Cele rozdziału:

- zapoznanie z pojęciami zarządzanie kryzysowe i zarządzanie antykryzysowe,
 - ukazanie rodzajów zarządzania kryzysowego,
 - uświadomienie znaczenia zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie,
 - zainspirowanie do zdobywania umiejętności w zakresie analizowania sytuacji kryzysowej oraz wyboru skutecznej strategii antykryzysowej.
-

Zagadnienia szczegółowe:

- wyjaśnienie pojęcia zarządzania kryzysowego,
 - ukazanie przebiegu kryzysu w przedsiębiorstwie,
 - wskazanie determinant kryzysu w przedsiębiorstwie,
 - przedstawienie symptomów kryzysu w przedsiębiorstwie,
 - omówienie procesu zarządzania sytuacją kryzysową,
 - wskazanie rodzajów strategii zwalczania kryzysu,
 - przedstawienie przedmiotu i zakresu zarządzania antykryzysowego,
 - określenie cech zarządzania antykryzysowego,
 - zaprezentowanie systemu działań antykryzysowych,
 - przedstawienie rodzajów działań antykryzysowych podejmowanych w polskich przedsiębiorstwach.
-

Po przestudiowaniu rozdziału powinieneś:

- przedstawić i wyjaśnić istotę zarządzania kryzysowego,
- potrafić identyfikować przyczyny zaistniałego kryzysu oraz rozpoznawać symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie,

- zrozumieć istotę i złożoność procesu zarządzania kryzysowego oraz mieć świadomość wyboru różnych rozwiązań strategicznych w zarządzaniu kryzysowym,
 - umieć podjąć decyzję w zakresie wyboru odpowiedniego rodzaju strategii antykryzysowej względem określonej sytuacji, w której znajduje się przedsiębiorstwo.
-

Przedsiębiorstwo w sytuacji kryzysu

2.1. Istota i rodzaje zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie

W rozwoju dowolnej organizacji istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu na wszystkich etapach jej istnienia. Krótkookresowe sytuacje kryzysowe mogą być likwidowane za pomocą działań operacyjnych. Natomiast, jeśli system zarządzania w przedsiębiorstwie jest nieefektywny, wówczas kryzys przybiera długotrwały charakter i może prowadzić do ewentualnego bankructwa.

Efektywny system zarządzania powinien być antykryzysowy, tzn. zbudowany z uwzględnieniem możliwości wystąpienia kryzysu, braku możliwości jego uniknięcia lub opóźnienia jego wystąpienia.

Termin „**zarządzanie kryzysowe**”¹ określa proces radzenia sobie z trudnościami, które mogą zagrozić istnieniu organizacji lub jej kondycji finansowej². Jest to działalność niezbędna do pokonania sytuacji zagrażającej egzystencji organizacji. Jest to zatem proces kierowania, który rozpoczyna się z chwilą postrzeżenia i rozpoznania kryzysu w organizacji³.

Interesujący sposób interpretacji **zarządzania kryzysowego** podaje M. Armstrong, stwierdzając, że jest to „proces rozwiązywania napiętych sytuacji w sposób, w którym szereg współzależnych operacji jest plano-

¹ Obok terminu „zarządzanie kryzysowe” używa się następujących terminów: „zarządzanie kryzysem”, „zarządzanie w kryzysie”, „zarządzanie antykryzysowe”. Nie są one jednak znaczeniowo jednoznaczne i nie mogą być utożsamiane. Proces ewolucji zarządzania kryzysowego przedstawia opracowanie (U. Krystek, *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskrisischer Prozesse in Unternehmen*, Wiesbaden 1987, s. 89–90; A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Istota i ewolucja zarządzania kryzysowego*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. Skalik, Wrocław 2005, s. 28–31).

² W. Crandall, M.L. Menefee, *Crisis Management in the Midest of Labor Strife: Preparing for the Worst*, „S.A.M. Advanced Management Journal”, Winter 1996, t. 61, s. 11.

³ U. Krystek, *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskrisischer Prozesse in Unternehmen*, Wiesbaden 1987, s. 90.

wany, organizowany, kierowany i kontrolowany. Wytyczany jest także kierunek procesu decyzyjnego dla osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji w celu uzyskania szybkiego, lecz nie pochopnego rozwiązania problemu, w obliczu którego znalazła się organizacja”⁴.

Zarządzanie kryzysowe to działania:

- minimalizujące prawdopodobieństwo pojawienia się kryzysu – działania prewencyjno-zapobiegawcze,
- pozwalające na uzyskanie kontroli nad kryzysem – działania przygotowawcze, działania ułatwiające podjęcie czynności sterujących przebiegiem kryzysu w stronę rozwiązań możliwych do przyjęcia – opracowanie scenariuszy możliwego rozwoju i przebiegu kryzysu,
- pozwalające przetrwać dany kryzys z możliwie minimalnymi stratami,
- likwidujące skutki kryzysu i tworzące nową infrastrukturę mniej podatną na różnego rodzaju kryzysy⁵.

U. Krystek proponuje posługiwać się odpowiednio pojęciami aktywnego i reaktywnego zarządzania kryzysowego:

- **aktywne zarządzanie kryzysowe (zarządzanie antykryzysowe)**⁶ to skierowane na unikanie kryzysów w przedsiębiorstwie czynności wewnętrznej i/lub zewnętrznej kadry kierowniczej, której dane przedsiębiorstwo powierzono. Ma charakter ofensywny i jest ukierunkowane na fazy procesu kryzysu, z których nie wynikają jeszcze żadne bezpośrednie zagrożenia. Zasadnicze znaczenie mają tu metody predykcji kryzysu organizacji;
- **reaktywne zarządzanie kryzysowe** ukierunkowane jest na przełamywanie i rozwiązywanie kryzysów już zaistniałych, tj. dostrzeżonych i zidentyfikowanych przez organizację. Ma charakter pasywny, typowo obronny i jest reakcją na zdarzenia, które już wystąpiły⁷.

⁴ *System reagowania kryzysowego*, red. J. Gryz, W. Kitler, Toruń 2007, s. 31.

⁵ J. Ziarko, J. Walas-Trębacz, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Część 1. *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Kraków 2010, s. 97.

⁶ Sukces działań antykryzysowych zależy od wielu czynników, m.in.: rzeczywistych przyczyn kryzysu i ich prawidłowej identyfikacji, głównych objawów kryzysu, siły nasilenia i czasu trwania kryzysu, dotychczasowej strategii firmy i jej dopasowania do wymogów otoczenia, faz rozwoju organizacji, struktury i kultury organizacji, cech ekonomicznych sektora i aktualnej koniunktury w skali kraju, struktury kosztów i cen, struktury zastosowanych strategii antykryzysowych (S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001, s. 100 i dalsze).

⁷ U. Krystek, *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskrisischer Prozesse in Unternehmen*, Wiesbaden 1987, s. 106.

W zarządzaniu kryzysem uwagę kieruje się przede wszystkim na problem wyjścia z kryzysu, jednakże odnosi się ono również do przygotowania na ewentualność zaistnienia kryzysu. Rozważanie potencjalnych sytuacji kryzysowych zwykle pozwala im zapobiec lub przynajmniej ograniczyć ich niekorzystne skutki.

Aby ocena ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowej była pełna, należy przeanalizować zadania zarządzania dla systemu technologicznego, ludzkiego i organizacyjno-kulturowego oraz ich wzajemne powiązania.

Plany i procedury zarządzania sytuacją kryzysową powinny szczegółowo określić role i działania, linie przekazu informacji, członkostwo w zespołach antykryzysowych, zasoby wspierające, urządzenia techniczne i harmonogramy⁸.

Kryzys organizacji może być sygnałem dezaktualizacji strategii przedsiębiorstwa. Strategie mogą ulegać dezaktualizacji z czterech powodów: kopiowania, wypierania, zużycia i wyjałowienia.

B. Wawrzyniak w rzeczywistości gospodarczej wyróżnia cztery typy sytuacji kryzysowych, a co za tym idzie cztery rodzaje zarządzania kryzysowego:

- kryzys strategii,
- kryzys wykonawstwa,
- kryzys płynności,
- bankructwo-rozpad (zob. rys. 4).

Jednocześnie rysunek 4 obrazuje przebieg sytuacji kryzysowej:

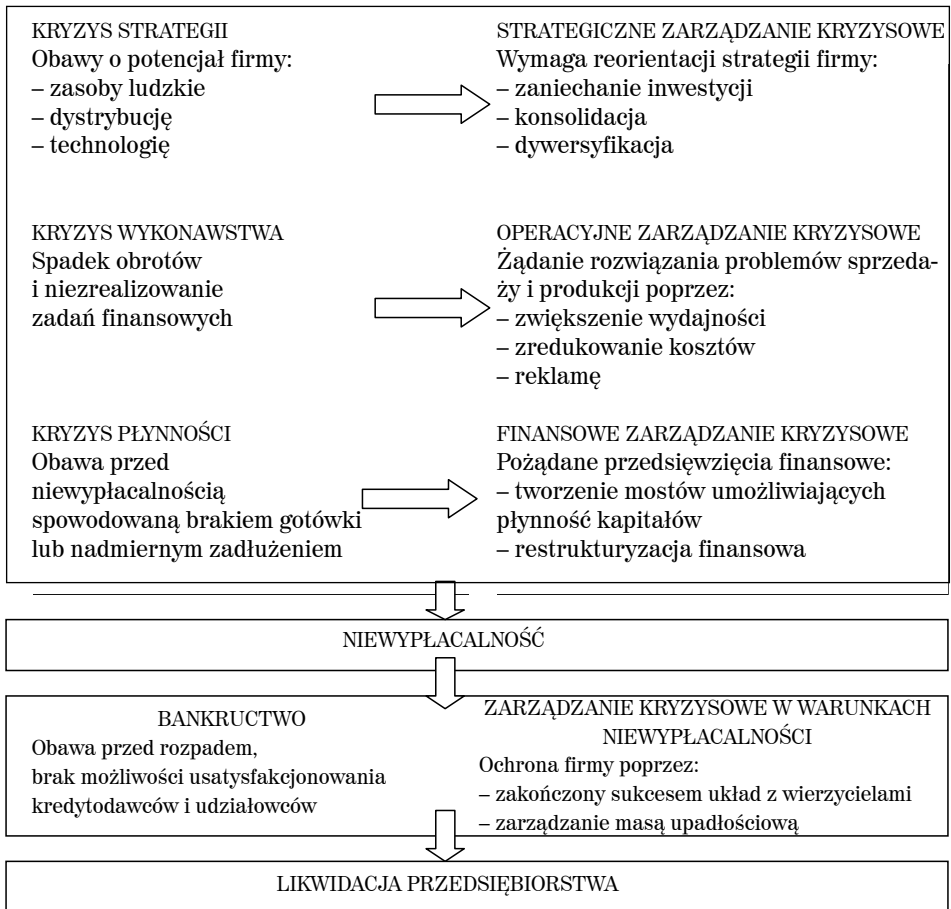
1) Pierwszym etapem jest kryzys strategii, który może mieć negatywny wpływ na zasoby ludzkie, dystrybucję lub technologię. Kryzys strategii może być wywołany przez zaskoczenie strategiczne, czyli sytuację rozwijającą się bardzo szybko i niepozostawiającą czasu na próby i eksperymenty bądź przez dryf strategiczny, czyli powolną zmianę koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa, następującą w warunkach oczekiwania lub braku zdecydowania kierownictwa co do kierunku lub sposobu zmian. Przyczyną wywołującą kryzys strategii może być kryzys pałacy, czyli kumulacja różnego rodzaju trudności⁹.

W przypadku kryzysu strategii wymagane jest uruchomienie strategicznego zarządzania kryzysowego, polegającego na reorientacji strategii firmy. Organizacja może zaniechać inwestycji, przeprowadzić dywersyfikację lub konsolidację działalności.

⁸ I.I Mitroff, C. M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Warszawa 1998, s. 30.

⁹ H. Macinkiewicz, B. Nogalski, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Warszawa 2004, s. 13.

Rysunek 4. Rodzaje kryzysów i zarządzania kryzysowego



Źródło: (A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 142; B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 73).

2) Jeżeli kryzys nie zostanie zażegnany na pierwszym etapie, to może przejść w kryzys wykonawstwa objawiający się spadkiem obrotów i niezrealizowaniem zadań finansowych. Wówczas powinno zostać uruchomione operacyjne zarządzanie kryzysowe, które ma za zadanie zwiększenie wydajności, redukcję kosztów bądź usprawnienie reklamy.

3) Kolejnym etapem jest tracenie płynności spowodowane brakiem gotówki lub nadmiernym zadłużeniem. Kryzys płynności może w efekcie doprowadzić do niewypłacalności.

Odpowiedzią na ten kryzys jest finansowe zarządzanie kryzysowe, mające na celu tworzenie mostów umożliwiających płynność kapitałów oraz restrukturyzację finansową.

4) Ostatni etap to bankructwo. Jeżeli na tym etapie nie uruchomi się działań zaradczych w ramach zarządzania kryzysowego w warunkach niewypłacalności, które obejmuje ochronę firmy poprzez układy z wierzycielami i zarządzanie masą upadłościową, wówczas dochodzi do rozpadu przedsiębiorstwa i jego likwidacji.

Klasyczne podejście do problematyki kryzysów i zarządzania kryzysowego koncentruje się na czterech zagadnieniach określanych jako 4 C:

- **causes** – przyczyny rozpatrywane w kategoriach warunków wewnętrznych i zewnętrznych, które bezpośrednio wywołują sytuacje trudne,
- **consequences** – skutki rozpatrywane w krótkiej i długiej perspektywie czasowej,
- **caution** – system ostrzegania, który koncentruje się na działaniach minimalizujących efekty kryzysu,
- **coping** – rozwiązania, czyli takie działania, które są podejmowane po wystąpieniu kryzysu jako reakcja na określone zdarzenie¹⁰.

2.2. Rozpoznawanie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie

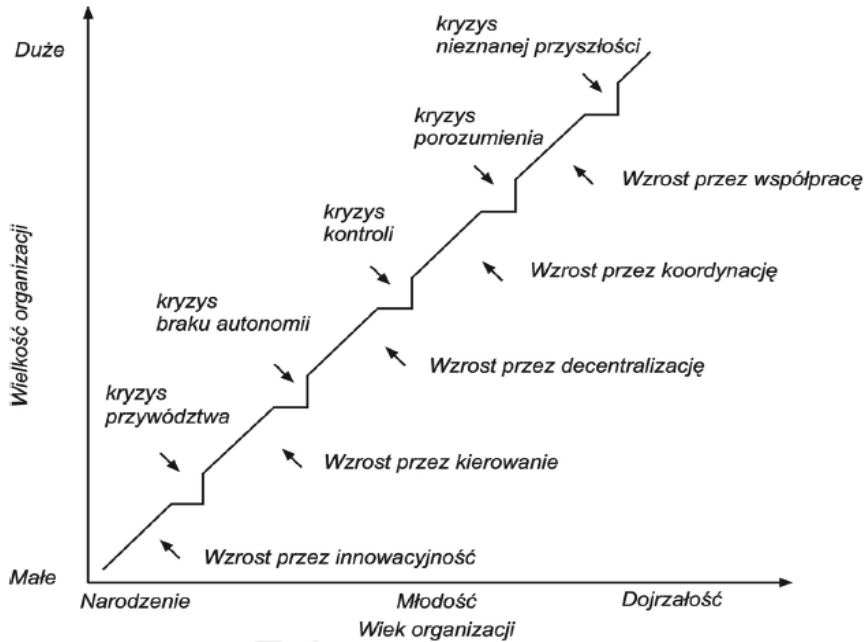
2.2.1. Przebieg kryzysu w przedsiębiorstwie

Znane jest podejście traktowania kryzysu jako kolejnej fazy rozwoju organizacji. Chodzi więc o rozwój, w którym umownymi granicami kolejnych faz są kryzysy. Mają one różne źródła i różny charakter, w zależności od etapu rozwoju przedsiębiorstwa (stopnia jego dojrzałości). Koncepcję kryzysu jako fazy ewolucji organizacji przedstawia rysunek 5.

Uznając kryzys za jeden z elementów ewolucyjnej teorii rozwoju organizacji, należy poddać analizie jego procesowy charakter. Kryzys bowiem sam jest procesem. W sytuacjach określanych mianem kryzysowych da się zaobserwować ich charakterystyczny przebieg (zob. rysunek 6).

¹⁰ C.M. Person, J.A. Clair, *Reframing Crisis Management*, „Academy of Management Review” 1988, nr 23, s. 59–76.

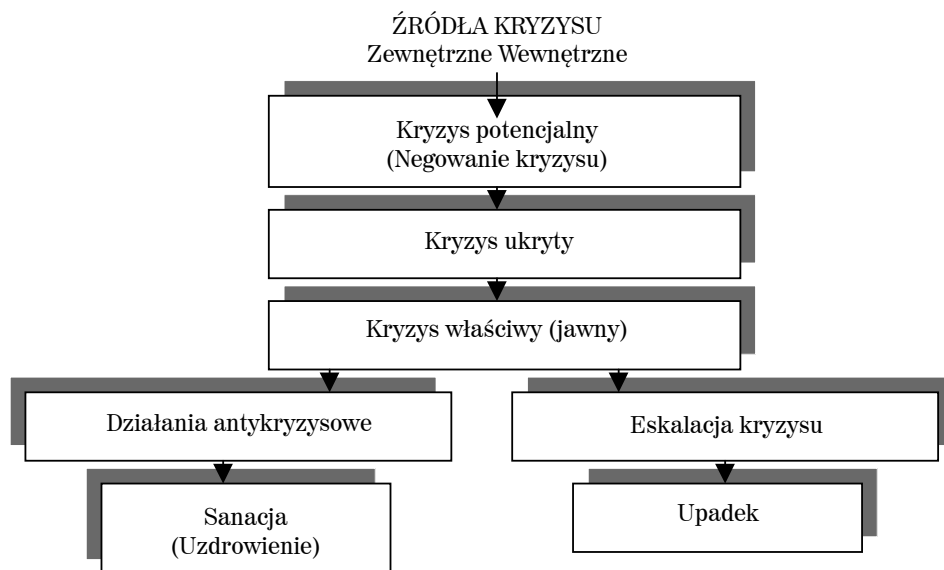
Rysunek 5. Kryzysy jako fazy ewolucyjnego rozwoju organizacji



Źródło: opracowane na podstawie (A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Kraków 2002, s. 96, [za:] R.J. Aldag, T.M. Sterans, *Management*, Ohio-Cincinnati 1987, s. 154).

W pierwszej chwili swe oddziaływanie ujawniają różne źródła kryzysu, często przyjmując tzw. zestaw objawów, który we wczesnej fazie stanowi kryzys potencjalny. Jest to stan zagrożenia dla działalności przedsiębiorstwa i realizowania celów wynikających z niekorzystnych oddziaływań różnorodnych zjawisk zewnętrznych i wewnętrznych. Jeśli na tym etapie nie zostaną podjęte radykalne działania identyfikujące źródła niepokoju, kryzys potencjalny przechodzi w tzw. kryzys ukryty. Ten z kolei oznacza trudności w realizowaniu celów przedsiębiorstwa i gospodarowaniu zasobami, często utożsamiane z tzw. „trudnościami przejściowymi”, które „nie są żadną patologią”, a zdarzają się wszystkim przedsiębiorstwom i stanowią immanentną cechę działalności gospodarczej. W tym przypadku brak działań mających na celu neutralizację szkodliwych efektów kryzysu ukrytego prowadzi do rozwoju tzw. kryzysu jawnego. Kryzys jawny jest interpretowany jako pojawienie się trudności w funkcjonowaniu firmy, które z całą konsekwencją zagrażają jej bytowi ekonomicznemu.

Rysunek 6. Fazy rozwoju kryzysu w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowane na podstawie (E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań 1999, s. 30; S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy, Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001, s. 52).

U. Krystek wyodrębnia także dodatkowo obok kryzysu potencjalnego i ukrytego, także fazy kryzysu palącego (jeszcze możliwego do opanowania na skutek pełnej aktywizacji zarządu, pracowników i wykorzystania będących do dyspozycji zasobów stosownie do wymagań rynku) oraz fazy kryzysu palącego, ale niemożliwego do opanowania i przezwyciężenia¹¹.

Niezależnie od zasadności wydzielenia fazy kryzysu palącego, przedstawiona koncepcja przebiegu kryzysu opiera się na założeniu o jego eskalacji prowadzącej do upadku przedsiębiorstwa bądź o jego sanacji rozumianej jako powrót do równowagi czy stanu zdrowotności na skutek podjętych działań antykryzysowych.

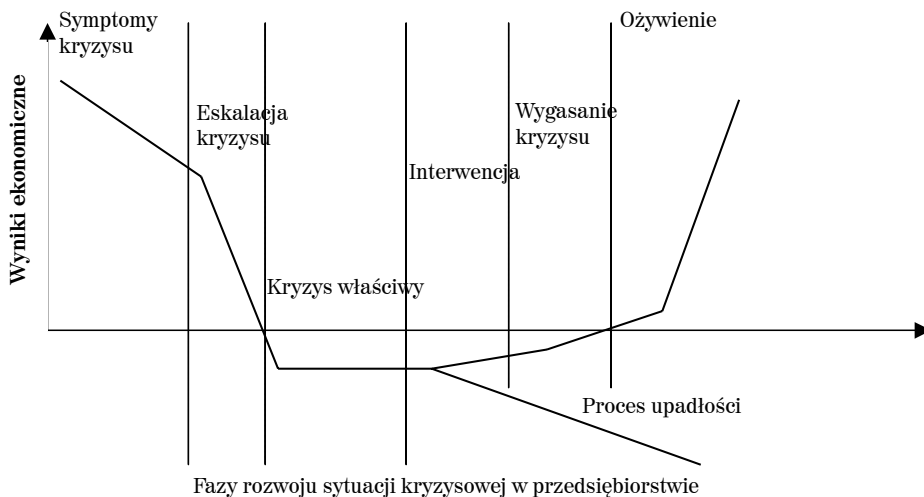
Rozpatrując kryzys jako wielofazowy proces (posługując się koncepcją opisaną przez E. Urbanowską-Sojkin), można wyróżnić **cztery fazy rozwoju sytuacji kryzysowej**:

¹¹ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem. Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 42–43.

- w pierwszej fazie, wstępnej swoje oddziaływanie objawiają czynniki kryzysogenne, zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne źródła powstawania kryzysu;
- w drugiej fazie następuje antycypacja kryzysu, tj. podjęcie działań mających na celu pełną identyfikację problemów i ich przyczyn;
- w fazie trzeciej na skutek podjętych działań antykryzysowych następuje poprawa sytuacji,
- w fazie czwartej następuje utrwalenie pozytywnych efektów.

Na tle praktycznych obserwacji zachowań organizacji wobec kryzysów można zbudować rozwinięty wielofazowy przebieg sytuacji kryzysowej (zob. rys. 7).

Rysunek 7. Wielofazowy model przebiegu sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie



Źródło: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem. Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 44.

Rozpatrując postawy kadry kierowniczej i kulturę organizacyjną, można wyróżnić siedem typowych mechanizmów reakcji organizacji na kryzys. Te mechanizmy są pochodnymi emocjonalnego stosunku organizacji do potencjalnych zagrożeń kryzysowych (zob. tab. 4).

Tabela 4. Mechanizmy reakcji organizacji na sytuacje kryzysowe

Typ mechanizmu	Interpretacja zachowań i postaw
Zaprzeczanie	Kryzys zdarza się innym; „my jesteśmy nieprzemakalni”.
Odrzucanie	Kryzysy się zdarzają, ale ich wpływ na naszą organizację jest minimalny.
Idealizacja	Kryzysy nie zdarzają się dobrym organizacjom.
Megalomania	Nasza wielkość i potęga chronią nas przed kryzysem.
Projekcja	Jeżeli zdarzy się kryzys, to znaczy, że ktoś nam zaszkodził.
Intelektualizacja	Nie ma potrzeby martwić się o kryzys, dopóki jego prawdopodobieństwo jest niskie. Zanim poważnie potraktujemy kryzys, trzeba precyzyjnie oszacować realne zagrożenie i jego potencjalne konsekwencje.
Fragmentaryzacja	Kryzys nie może dotknąć wszystkich składników organizacji, dopóki są one niezależne i wyodrębnione.

Źródło: (A. Zelek, *Model zarządzania kryzysem w organizacji*, [w:] *Państwo i rynek w gospodarce*, s. 51–52; <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/6/4.pdf>, dostęp: 9.06.2009).

2.2.2. Determinanty kryzysu w przedsiębiorstwie

Kryzys w przedsiębiorstwie wywołuje wiele przyczyn. Z reguły nie można wyodrębnić jednej przyczyny decydującej o powstaniu kryzysu. Jest ich zazwyczaj wiele i mają swoje źródła zarówno w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu.

Źródła powstawania kryzysu¹² dzielimy na źródła wewnętrzne i zewnętrzne (zob. tab. 5).

Przyczyny zewnętrzne (czyli egzogeniczne – niezależne od przedsiębiorstwa) to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym makro- i mikrootoczeniu.

Przyczyny wewnętrzne (endogeniczne – zależne od przedsiębiorstwa) to takie, których źródeł należy upatrywać w samym przedsiębiorstwie jako skomplikowanym wielopłaszczyznowym organizmie.

¹² *Institute of Crisis Management* (ICM) wyróżnia cztery główne grupy źródeł powstawania kryzysów w organizacji: czynniki losowe (siła wyższa), problemy techniczne, błędy ludzkie powodujące katastrofalne skutki oraz błędne decyzje i/lub brak decyzji kierownictwa (A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem. Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 52).

Tabela 5. Źródła powstawania kryzysów

Źródła wewnętrzne	Źródła zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak lub błędne sformułowanie misji, wizji oraz celów organizacji, ▪ dysproporcje między celami a zasobami organizacji (błędy w postrzeganiu otoczenia i swojego w nim miejsca), ▪ niski stopień identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem (zmniejszenie aktywności, kreatywności oraz zaangażowania pracowników), ▪ przestarzałe metody organizacji i zarządzania, ▪ nieodpowiedni styl kierowania, niedostosowany do warunków działalności przedsiębiorstwa, ▪ słabe zarządzanie (nieefektywny zarząd lub rada nadzorcza, zaniedbywanie podstawowej działalności przedsiębiorstwa przez kierownictwo, niewystarczające umiejętności menedżerów), ▪ niedostosowanie strategii: rozwoju, funkcjonalnych, instrumentalnych do warunków zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstwa, ▪ nieodpowiednia kontrola finansowa, ▪ niska efektywność gospodarowania, słabe wyniki związane z finansami przedsiębiorstwa, ▪ przywiązanie do stereotypów, hołdowanie tradycji, ▪ akceptacja konformizmu, np.: stosowanie tych samych procedur w odniesieniu do różnych dziedzin organizacji, ▪ niewłaściwe podejście do działań marketingowych, ▪ działalność w skali przekraczającej możliwości finansowe, ▪ zbyt wielkie przedsięwzięcia czy projekty, ▪ nietrafne przejęcia, ▪ konflikty wewnątrz przedsiębiorstwa będące wynikiem nieprawidłowego formalizowania działalności lub przerostu formalizacji, ▪ zakłócenia w komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, ▪ utrata płynności finansowej. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spadek tempa wzrostu gospodarczego kraju lub regionu, ▪ kryzys makroekonomiczny, ▪ polityka ekonomiczna wobec przedsiębiorstw, ▪ polityka fiskalna, pieniężna i kursowa władz, ▪ tempo inflacji, ▪ poziom dochodów ludności, ▪ model konsumpcji, ▪ struktura wielkości popytu i podaży, ▪ starzenie się rynku (sektora), ▪ trend ograniczonego „przyrostu naturalnego” nowych przedsiębiorców, ▪ rozmiar konkurencji na rynku, ▪ pojawianie się substytutów, ▪ technologiczne, wśród których wymienia się: tempo zmian technologicznych, skala nowości zmian dotycząca oferowanego asortymentu oraz wyposażenia niezbędnego dla jego stworzenia, ▪ czynniki losowe (pożar, susza, powódź itp.).

Źródło: opracowane na podstawie (B. Kozyra, A. Zelek, *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Szczecin 2002, s. 21–23; K. Malewska, *Strategie zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wrocław 2003, s. 42–43; B. Wiczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 32–48).

Wyniki badań wśród przyczyn występowania kryzysu w organizacji wskazują jako podstawowe: popełniane błędy w zarządzaniu (przyczyna wewnętrzna) oraz recesja gospodarcza Polski (czynnik zewnętrzny). Inne główne przyczyny kryzysów w polskich przedsiębiorstwach obrazują tabele 6 i 7.

Tabela 6. Główne przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwach polskich (w latach 2001–2002)

Przyczyny zewnętrzne	Udział %	Przyczyny wewnętrzne	Udział %
Recesja w polskiej gospodarce	67,6	Złe zarządzanie	38,2
Wzrost stopnia konkurencji na polskim rynku	65,0	Brak kapitału	35,3
Recesja w branży	44,2	Niska efektywność	18,5
Zatory płatnicze	42,5	Brak strategii rozwoju	18,0
Poziom bezrobocia	41,3	Konflikty personalne	17,5
Wysoka stopa procentowa	35,2	Zdarzenia losowe	14,7
Kursy walut	32,6	Błędna polityka cenowa	11,8
Napływ zagranicznego kapitału do branży	29,4	Częste zmiany na stanowiskach kierowniczych	8,8
Starzenie się produktów	23,5		
Stawki podatków pośrednich	22,9		
Stawki podatków bezpośrednich	21,5		
Restrykcyjny kodeks pracy	19,8		
Inflacja	11,5		
Stawki celne	8,8		

Źródło: opracowane na podstawie (A. Zelek, *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw - raport z badań*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozyra, A. Zelek, Szczecin 2002, s. 67–68; A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2003, nr 3, s. 67).

Cennych spostrzeżeń, co do przyczyn kryzysów i upadłości polskich przedsiębiorstw początku XXI wieku, dostarczają wyniki badań realizowanych przez M. Szczerbaka, mające charakter badań ogólnopolskich przeprowadzonych wśród syndyków i nadzorców sądowych za pomocą ankiety oraz analizy dokumentacji sądowej przedsiębiorstw postawionych w stan upadłości w latach 2000–2004¹³.

¹³ Kolejnych opinii na temat zarządzania kryzysowego oraz przyczyn kryzysów w polskich przedsiębiorstwach dostarcza raport z badań pt. *Zarządzanie sytuacją kry-*

Tabela 7. Istotność zewnętrznych i wewnętrznych przyczyn kryzysów organizacji w świetle badań (skala ocen 1–10)

Zewnętrzne przyczyny	Wielkość firmy			Wewnętrzne przyczyny	Wielkość firmy		
	D	Ś	M		D	Ś	M
Spadek koniunktury w branży	8,5	5,5	7,2	Niewłaściwe planowanie strategiczne i niewłaściwa kontrola strategiczna	5,5	7,2	2,7
Zjawiska gospodarcze w skali kraju	8,0	6,7	6,1	Niewłaściwa promocja	4,5	4,0	4,8
Wzrost poziomu konkurencji	7,0	5,7	2,6	Niewłaściwe rozwiązania w zakresie finansowania programu rozwojowego	4,0	5,8	2,5
Zmiany na rynkach zaopatrzeniowych	6,6	4,0	2,0	Niewłaściwy system informacyjno-decyzyjny	4,6	4,6	3,0
Decyzje NBP i Rady Polityki Pieniężnej	7,0	4,5	0,4	Niewłaściwa polityka cenowa	5,6	1,7	3,9
Zmiana przepisów prawnych	6,0	0,3	1,7	Niedokonywanie lub niewłaściwe dokonywanie segmentacji rynku	6,0	2,0	3,3
Zmiany stylu życia ludności i ich zwyczajów	2,5	0,2	0,1	Niewłaściwa struktura organizacyjna	7,5	1,3	2,8
				Niewłaściwe rozwiązania w zakresie badań i rozwoju	5,0	2,8	1,6
				Niewłaściwe planowanie finansowe oraz kontrola finansowa	4,6	1,3	2,6
				Niewłaściwe rozwiązania w zakresie działalności produkcyjnej	2,1	1,8	3,5
				Niewłaściwe rozwiązania w zakresie systemu zarządzania jakością	3,4	0,9	1,6
				Niewłaściwe planowanie operacyjne i niewłaściwa kontrola operacyjna	3,4	0,6	1,3
				Niewłaściwe rozwiązania w zakresie ubezpieczeń	2,7	0,7	0,4

Źródło: opracowane na podstawie (Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Sposób postrzegania kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2004, nr 11, s. 52–53).

Spośród wymienionych w ankiecie przyczyn upadłości badanych przedsiębiorstw, respondenci wskazali kolejno na następujące czynniki decydujące o niepowodzeniu ekonomicznym: wewnętrzne w sferze operacyjnej – 22%; wewnętrzne w sferze finansowej – 20%; wewnątrzorganizacyjne – 13%; kapitałowe – 12%; wynikające z polityki gospodarczej – 10%; niewłaściwie przeprowadzona prywatyzacja – 9%; rynkowe i społeczne – 9% oraz nieudane przejęcia/fuzje – 5%¹⁴.

Oprócz wyżej wymienionych czynników zawartych w pytaniach otwartych respondenci wymieniali inne, które doprowadziły ich firmy do upadłości, tj.: celowe działania na szkodę spółki (63%); zbyt późne podjęcie działań naprawczych (18%); przeinwestowanie (9%); polityka kredytowa banków (4%); współpraca tylko z jednym kontrahentem (4%), itp.

Polskie doświadczenia wykazują, iż przyczyn¹⁵ kryzysu najczęściej należy upatrywać po stronie wewnętrznych czynników, a mianowicie:

zysową w polskich przedsiębiorstwach. Badania przeprowadzone były od listopada 2006 r. do stycznia 2007 r. wśród pracowników zajmujących stanowiska kierownicze w 202 przedsiębiorstwach sektora prywatnego i państwowego z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Badaniami zajmowali się pracownicy Zakładu Public Relations WSliZ w Rzeszowie oraz Agencji Alert Media Communications. Operatem badawczym był opracowany przez „Rzeczpospolitą”, ranking 500 największych polskich przedsiębiorstw. Celem badań było ustalenie doświadczeń polskich przedsiębiorstw związanych z sytuacjami kryzysowymi oraz określenie stopnia przygotowania się do nich (http://www.tworzydlo.pl/pl/raporty_z_badan/, 23.03.2010).

¹⁴ M. Szczerba, *Przyczyny upadłości przedsiębiorstw w świetle opinii syndyków i nadzorców sądowych*, [w:] *Ekonomiczne i prawne aspekty upadłości przedsiębiorstw*, red. B. Prusak, Warszawa 2007, s. 39.

¹⁵ Przyczyn kryzysu przedsiębiorstw należy szukać w: myśleniu strategicznym, a w szczególności w planowaniu czasowym i finansowaniu; nieskutecznych operacjach; kiepskim marketingu oraz nieudolnym systemie informacji (A. Black, P. Wright, J.E. Bachman, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Warszawa 2000, s. 140). Według „Manager Magazyn” można wyróżnić „siedem grzechów głównych”, które prowadzą do kryzysu przedsiębiorstwa (w odniesieniu do firm niemieckich): ryzykowny sposób finansowania, przestarzały model biznesu, nieudane ekspansje, decyzje personalne, utrwalenie pewnych priorytetów, przyzwyczajają, zaufanie przedsiębiorców, menedżerów, patriarchalny styl kierowania (G. Osbert-Pociecha, *Ambiwalencja sposobów przewyżyczenia kryzysu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, s. 113), natomiast według „Fortune” typowymi przyczynami popadania w kryzys (w odniesieniu do firm amerykańskich) są: „zmięczenie” sukcesem, „przedawkowanie” ryzyka, żądza szybkiej ekspansji poprzez przejęcia, brak partycypacyjnego stylu zarządzania, bezwzględne podporządkowanie celów działania firmy żądaniom właścicieli/udziałowców, brak konsekwencji w formułowaniu i wdrażaniu strategii, brak odpowiedniej kultury organizacyjnej, relatywna „kruchość” reputacji, pasywna rola rad nadzorczych (G. Osbert-Pociecha, *Ambiwalencja sposobów przewyżyczenia kryzysu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*,

- a) niedostateczna jakość zarządzania (brak silnego centrum decyzyjnego, niedostateczne kwalifikacje managementu średniego szczebla, niedostateczna kontrola realizacji decyzji);
- b) nieprawidłowe struktury organizacyjne (struktury organizacyjne skierowane na produkt i technologię, zamiast na klienta; niewłaściwie dopasowane kompetencje, zakresy odpowiedzialności oraz rozpiętość kierowania; nieracjonalna organizacja procesów produkcyjnych);
- c) zaniedbany marketing (nieprawidłowa strategia marketingowa oraz niedopasowanie strategii marketingowej do strategii biznesowej, słaba wiedza na temat pozycji produktu na rynku, brak rozeznania w działaniach konkurencji);
- d) zaniedbane zarządzanie finansowe (brak wiarygodnych informacji finansowych, niewłaściwa kalkulacja produktów, brak planowania przepływów finansowych).

Natomiast druga grupa to przyczyny zewnętrzne, do których zalicza się zazwyczaj: rozwój gospodarczy, polityka ekonomiczna państwa względem przedsiębiorstw, uwarunkowania prawne, polityka podatkowa, poziom dobrobytu społeczeństwa, skłonność społeczeństwa do konsumpcji czy wreszcie konkurencja na rynku¹⁶.

Badania nad procesami restrukturyzacji finansowej wśród polskich przedsiębiorstw (próba 167 firm) oraz amerykańskich (próba 115 firm) przeprowadzone przez M. Poradę-Rochoń w 2007 i 2008 roku pozwoliły m.in. ustalić istotny wpływ przyczyn na kryzys w przedsiębiorstwie. W przypadku polskich respondentów najmocniejszy wpływ na kryzys miała determinanta endogeniczna, tj. wysokie koszty stałe (46,48%), zaś wśród amerykańskich respondentów determinanty egzogeniczne, czyli wysoki poziom konkurencji (59,26%) oraz ograniczenie popytu (55,54%)¹⁷.

Większość autorów analizujących źródła kryzysu twierdzi, że mało prawdopodobny jest kryzys przedsiębiorstwa wywołany jedną przyczyną.

red. J. Skalik, Wrocław 2004, s. 114). Rodzaje przyczyn kryzysu i kryteria ich podziału wskazuje A. Zelek (*Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 55–57).

¹⁶ L. Pawłowicz, *Kryzys przedsiębiorstwa i restrukturyzacja finansowa*, [w:] *Ekonomia przedsiębiorstw. Zagadnienia wybrane*, Gdańsk 2001, s. 235). Inne spostrzeżenia i wnioski z badań literaturowych oraz empirycznych dotyczących źródeł powstawania kryzysów w przedsiębiorstwie zostały przedstawione w opracowaniu (*Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, Warszawa 2008, s. 69–74).

¹⁷ Wnioski z badań zostały przedstawione w opracowaniu: (*Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, red. M. Porada-Rochoń, Warszawa 2009, s. 155–157).

Praktyka pokazuje, że pewne przyczyny występują na ogół razem, tworząc typowe scenariusze kryzysu (zob. tabela 8).

Tabela 8. Typowe scenariusze kryzysu

Początek kryzysu	Kryzys ekspansji	Kryzys zbytu	Wielkie projekty	Zależności
Błędna koncepcja rynku produktu. Niewystarczające doświadczenie kierownictwa. Brak informacji branżowych. Brak zręczności marketingowej. Niedoszacowanie potrzebnego czasu i kosztów wprowadzenia produktu na rynek.	Wzrost zadłużenia w celu finansowania rozwoju. Nieefektywna organizacja. Nieadekwatne metody kierowania. Rosnąca konfrontacja z konkurencją. Malejąca rentowność kapitału. Negatywny efekt „dźwigni” finansowych.	Obniżenie wyśiłku we wszystkich obszarach. Zmiany w konstelacji rynkowej: – nowi konkurenci – produkty subsydiowane – nasycenie rynku – wahania walutowe – ogólna recesja. Nacisk na ceny poprzez nadwyżkę mocy produkcyjnej i wysokie koszty stałe.	Zbyt ambitny projekt: – ekspansja na rynkach zagranicznych, – lansowanie nowych produktów, – fuzja przedsiębiorstw. Koszty i potrzebny czas zostają niedoszacowane. Dające pieniądze podmioty obawiają się finansowania „beczki bez dna”.	Jednostronna zależność od jednego odbiorcy lub dostawcy. Brak doświadczenia marketingowego. Brak dostępu do innych kanałów zbytu i zaopatrzenia.

Źródło: (*Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Warszawa 2006, s. 111).

Często przebieg kryzysu ma charakter „spiralny”, co oznacza, że pierwotne źródła kryzysu uruchamiają reakcję łańcuchową kolejnych przyczyn i skutków (objawów) narastającego kryzysu. Pogarszająca się kondycja organizacji przypomina więc efekt domina (osłabienie jednego ogniwa w stosunkowo krótkim okresie prowadzi do osłabienia kolejnych).

Według innej klasyfikacji czynniki powstawania kryzysów dzieli się na:

- zależne od kadry zarządzającej: złe zarządzanie, dymisje zarządu, przestępstwa kadry kierowniczej, straty finansowe, wrogie przejęcia, zagrożenie bezpieczeństwa w miejscu pracy, negocjacje z pracownikami, molestowanie seksualne, zły wizerunek w mediach;

- niezależne od kadry zarządzającej: powództwo zbiorowe przeciw firmie, akcje konsumenckie, dyskryminacja konkurencyjna, katastrofy – czynniki losowe, nieszczęśliwe wypadki, problemy ekologiczne¹⁸.

Natomiast P. Drucker wyszczególnia cztery pułapki zarządzania prowadzące przedsiębiorstwa do kryzysu¹⁹:

- 1) Pierwsza z nich to pułapka niepowodzenia, która odnosi się do faktu, że większość nowych produktów nie sprawdza się na swoich rynkach przeznaczenia. Produkty te często mają szansę odnieść sukces na innych rynkach, jednakże ich twórcy nie potrafią odejść od pierwotnego scenariusza. Prowadzi w wielu wypadkach do upadku firmy.
- 2) Kolejna to pułapka *cash flow*. Wielu niedoświadczonych przedsiębiorców uważa, że najważniejszym miernikiem rozwoju firmy jest zysk. Tymczasem zysk ma znaczenie drugorzędne, a najistotniejsze jest zachowanie odpowiedniej rezerwy finansowej w postaci gotówki. Zatem o trwaniu przedsiębiorstwa decyduje *cash flow*.
- 3) Trzecia z kolei zasadzka to pułapka „roku czwartego”. Dotyczy ona kryzysu, w który wpada 80% firm. Przyczyną kryzysu roku czwartego jest niewydolność zarządzania pojawiająca się przy szybkim rozwoju firmy. Do jej symptomów można zaliczyć: spadek jakości produktów lub usług, spadek efektywności i udziału w rynku.
- 4) Ostatnia pułapka to pułapka zmęczenia, której zdaniem P. Druckera najtrudniej uniknąć. W firmach ustabilizowanych i rozwiniętych pojawia się syndrom zmęczenia i uśpienia. Prowadzi to często do ignorancji zagrożeń pochodzących z otoczenia bądź też z samej organizacji, a w konsekwencji do upadku firmy²⁰.

¹⁸ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 53.

¹⁹ Swoje spostrzeżenia związane ze źródłami wywołującymi kryzysy w organizacjach przedstawia B. Wawrzyniak, ujmując je w formie tzw. pułapek w zarządzaniu, zaliczając do nich: przywództwo, niedocenywanie przeciwnika, uwikłanie w układy, skostnienie procedur oraz zbyt gwałtowne zmiany (B. Wawrzyniak, *Pułapki w zarządzaniu jako przyczyny kryzysu*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozera, A. Zelek, Szczecin 2002, s. 53–56).

J. Argenti wyróżnia cztery etapy prowadzące do kryzysu przedsiębiorstwa:

- 1) Stopniowo następuje utrwalenie niedomogów działalności, mimo że nie wywołują one jeszcze istotnych zmian.
- 2) Niedomogi prowadzą do popełniania błędów i pogłębiania się nieprawidłowości.
- 3) Ujawniają się istotne zakłócenia, szczególnie w sferze wypłacalności.
- 4) Następuje upadłość przedsiębiorstwa.

Według W. Weitzel i E. Johnson można wyodrębnić pięć etapów powstawania kryzysu: zaślepienie, bezczynność, błędy w działaniu, kryzys oraz rozkład (*Zarządzanie wartością firmy w dobie kryzysu*, red. S. Kasiewicz, L. Pawłowicz, Warszawa 2003, s. 15–16).

²⁰ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Kraków 1994, s. 106 i n.

2.2.3. Symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie – znaki ostrzegawcze

Od przyczyn kryzysu należy odróżnić symptomy kryzysu, które są sygnałami mówiącymi o niekorzystnych zjawiskach zachodzących w organizacji. Nie ulega wątpliwości, że szybkie rozpoznanie nadejścia kryzysu zwiększa szansę na prawidłowe pokierowanie działaniami przedsiębiorstwa i ograniczenie negatywnego efektu oraz uniknięcie strat.

Do symptomów kryzysu zalicza się:

- trudności w zakresie finansowania działalności bieżącej i rozwojowej,
- niekorzystne zmiany w zakresie wielkości, dynamiki i struktury sprzedaży,
- zachwianie proporcji między tempem wzrostu rynku i tempem wzrostu sprzedaży produktów przedsiębiorstwa wyrażające się zmniejszeniem względnego udziału w rynku,
- pogorszenie się wizerunku przedsiębiorstwa wśród podmiotów otoczenia na skutek rozczarowań wynikających z konfrontacji oczekiwań dotyczących działalności przedsiębiorstwa i rzeczywistości,
- spadek kursu akcji przedsiębiorstwa,
- alienacja pracowników, partykularyzm w działaniach i konflikty wewnętrznoorganizacyjne²¹.

Zdaniem L. Bednarskiego, symptomy kryzysu²² można podzielić na:

1. Zewnętrzne i wewnętrzne.
2. Finansowe i pozafinansowe.

Ad. 1) Zewnętrzne sygnały pochodzą z otoczenia przedsiębiorstwa, a więc z zagranicy, z kraju, z regionu lub branży. Symptomy te mogą mieć związek z: kataklizmami, kryzysami walutowymi, konfliktami militarnymi, zmianami prawa lub polityki rządu, sygnałami branżowymi, zakłóceniami na rynkach paliwowo-surowcowych, koniunkturą rynkową, decyzjami międzynarodowych organizacji, nieprzewidzianymi zdarzeniami i reakcjami otoczenia. Natomiast wewnętrzne sygnały wiązać należy z: kwalifikacjami kierownictwa, stanem organizacji, czynnikami wynikającymi ze stanu wyposażenia i wykorzystania przez przedsiębiorstwo zasobów majątkowo-kapitałowych i osobowych, organizacją działań w przedsiębiorstwie²³.

²¹ H. Macinkiewicz, B. Nogalski, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Warszawa 2004, s. 26; E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań 1998, s. 16–17.

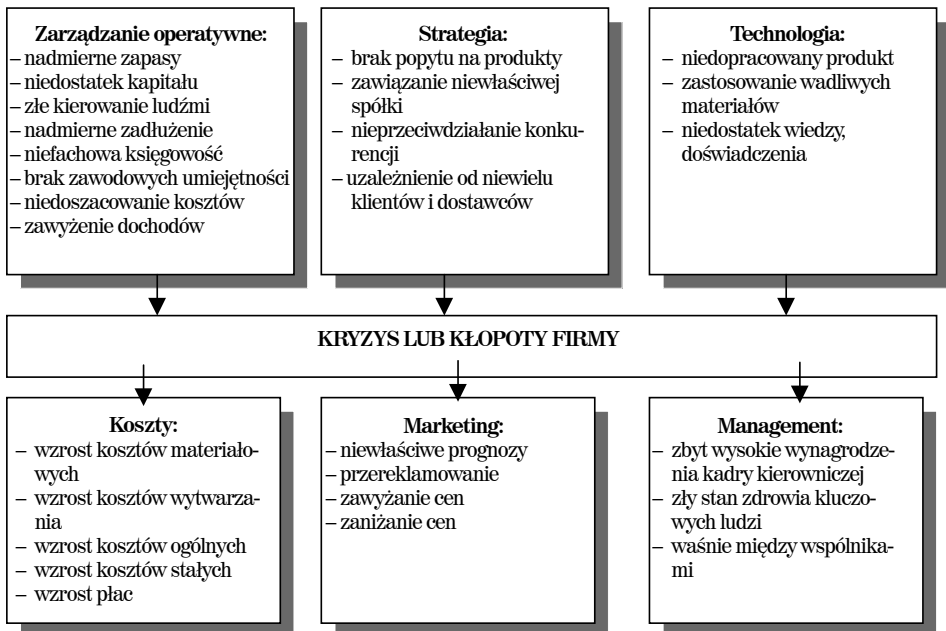
²² Zestaw typowych objawów kryzysu organizacji ukazuje model sygnałów ostrzegawczych B. Wawrzyniaka (*Odnawianie przedsiębiorstwa*, Warszawa 1999, s. 112 i n.).

²³ *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Warszawa 2006, s. 112.

Ad. 2) Symptomy finansowe związane są m.in. ze wskaźnikami rentowności, płynności, przepływami gotówkowymi, kosztami, zjawiskiem pętli kredytowej, zamrożeniem środków w inwestycjach itp., natomiast symptomy pozafinansowe dotyczą m.in. utraty przewagi konkurencyjnej, braku strategii rozwoju, częstych i nieracjonalnych zmian na wyższych szczeblach zarządzania, zmian obyczajów członków zarządu, problemów komunikacyjnych, niskiego poziomu technologii, utraty lub pogarszania się wizerunku, utraty najważniejszych odbiorców itp.²⁴

Spśród licznych modeli opisujących zestaw typowych objawów kryzysu organizacji na uwagę zasługuje model sygnałów kryzysowych B. Wawrzyniaka (zob. rys. 8).

Rysunek 8. Sygnały kryzysu w przedsiębiorstwie



Źródło: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Warszawa 1999, s. 112.

²⁴ L. Bednarski, *Rola auditingu w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami. Współczesne tendencje w teorii i praktyce*, Szczecin 2000, s. 19 i n.; *Zarządzanie wartością firmy w dobie kryzysu*, red. S. Kasiewicz, L. Pawłowicz, Warszawa 2003, s. 138.

Za najłatwiejsze do identyfikacji uznaje się symptomy o charakterze finansowym. Symptomy te są dosyć łatwe do wyznaczenia, choć praktyka dowodzi, że ujawniają się one dopiero w zaawansowanej fazie kryzysu (późne odczytywanie ze sprawozdawczości finansowej). Dlatego też w praktyce większe znaczenie mają symptomy pozafinansowe (utrata przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji spadek zysków czy wzrost kosztów).

Właściwa reakcja na symptomy²⁵ umożliwia zatrzymanie rozwoju kryzysu. Już przy pierwszych symptomach należy przeciwdziałać zjawisku w sposób radykalny.

2.3. Koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie

2.3.1. Proces zarządzania sytuacją kryzysową

W zarządzaniu sytuacją kryzysową możemy wyodrębnić pięć etapów²⁶ charakterystycznych dla tego rodzaju sytuacji, a mianowicie: wykrywanie sygnałów, przygotowanie i działania prewencyjne, ograniczenie szkód, powrót do sytuacji sprzed kryzysu i nauka, jaka z tego wypływa.

- 1) Pierwsza faza, czyli wykrywanie sygnałów, obejmuje wyłonienie i właściwą interpretację symptomów, czyli pierwszych oznak negatywnych zjawisk występujących w organizacji. Złożoność otoczenia utrudnia wykrywanie sygnałów, jednak organizacje powinny regularnie analizować i sprawdzać działania operacyjne i strukturę zarządzania pod kątem zidentyfikowania symptomów sytuacji kryzysowej.
- 2) Drugi etap obejmujący przygotowanie i działania prewencyjne polega na wykonywaniu wszystkiego, co tylko jest możliwe zarówno w celu zażegnania kryzysu, jak i przygotowania się na te ewentualne przyszłe problemy. Organizacje przygotowane na kryzys są stale w gotowości i podejmują działania zaradcze, które polegają na stałej i wnikliwej

²⁵ W polskiej literaturze najpełniejszą listę wskaźników ostrzegawczych przedstawił W. Grabeczan, dzieląc je na cztery grupy: 1) wynikające ze sprawozdań; 2) wynikające z kontaktów z kredytodawcą; 3) pochodzące od osób trzecich; 4) pochodzące z banków (W. Grabeczan, *Jak przezwyciężyć trudne kredyty*, Warszawa 1996).

²⁶ W innych modelach zarządzania kryzysowego wyróżnia się następujące etapy: formalizacja celu zarządzania kryzysowego; diagnoza; decyzja; projekt, wdrożenie, kontrola i korekty (A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie: perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 196).

analizie działań operacyjnych i wszystkich struktur zarządzania pod kątem wyłapania nieprawidłowości w funkcjonowaniu.

- 3) Kolejny etap zarządzania kryzysowego to powstrzymanie skutków kryzysu, które sprowadza się często do ochrony przed negatywnymi skutkami kryzysu tych części organizacji i jej środowiska, które nie zostały nim dotknięte.

W organizacjach, w których nie ma procedur czy mechanizmów powstrzymujących rozwijanie się kryzysu, początkowe symptomy zamieniają się bardzo szybko w kryzys.

- 4) W czwartym etapie rozwoju sytuacji kryzysowej organizacje przygotowane na wszelkie ewentualności wdrażają krótko- i długoterminowe programy naprawcze. Mają one na celu jak najszybszy powrót do normalnego funkcjonowania organizacji. Działania naprawcze obejmują:

- minimalny zestaw procedur i działań operacyjnych koniecznych, aby organizacja mogła normalnie prowadzić swoją działalność,
- najistotniejsze działania i zadania, które muszą być wykonane, aby zapewnić obsługę najważniejszych klientów organizacji,
- utrzymanie więzi komunikacyjnej z najważniejszymi klientami,
- wyznaczenie alternatywnych miejsc do prowadzenia najważniejszych operacji.

- 5) Ostatni etap to uczenie się, polegające na wyciągnięciu wniosków z własnych i cudzych doświadczeń oraz na ich analizie. Organizacje często pomijają ten etap. Jednak, aby uniknąć kryzysów w przyszłości organizacje powinny dokonać analizy porównawczej tych czynników, które umożliwiły im skuteczne funkcjonowanie, i tych, które były hamulcem w zarządzaniu sytuacją kryzysową. Przy czym należy kierować się zasadą „uczenia się bez szukania winnych”, według której przy analizie czynników nieskutecznych w zarządzaniu kryzysowym nie należy nikogo obarczać winą²⁷.

Z kolei inny model zarządzania kryzysowego wyodrębnia trzy fazy:

1. Identyfikacja potencjalnych obszarów kryzysu w organizacji, w tym:
 - diagnostyka stopnia przygotowania organizacji do sytuacji kryzysowej,
 - identyfikacja wewnętrznych potencjalnych ognisk kryzysu,
 - analiza zagrożeń wewnętrznych,
 - monitoring kwestii społecznych o potencjale kryzysowym dla firmy.

²⁷ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 196; s. 224.

2. Doradztwo i opracowywanie scenariuszy i planów antykryzysowych obejmujące:
 - opracowanie scenariuszy rozwoju sytuacji kryzysowych,
 - opracowanie strategii wychodzenia z kryzysu,
 - opracowanie algorytmów i procedur postępowania w sytuacjach kryzysowych,
 - przygotowanie i szkolenie członków sztabu kryzysowego.
3. Natychmiastowa reakcja w sytuacjach kryzysowych obejmująca:
 - przeprowadzanie działań analitycznych,
 - określenie listy priorytetów komunikacyjnych,
 - podjęcie działań komunikacyjnych,
 - współpracę ze sztabem antykryzysowym,
 - opracowanie raportu pokryzysowego²⁸.

Właściwe podejście do zarządzania sytuacją kryzysową – często jeszcze zanim wystąpią pierwsze symptomy – pozwala zmniejszyć straty w obszarze wizerunku, co często ma donośny wymiar materialny. Odpowiednie przygotowanie organizacji na nadejście sytuacji kryzysowej to warunek konieczny utrzymania lub przywrócenia wiarygodności firmie i jej produktom. Dlatego też w celu skutecznego zminimalizowania strat, a nawet zamknięcia kryzysowego bilansu „na plusie”, należy postępować zgodnie z powyższymi etapami.

2.3.2. Strategie zwalczania kryzysu – strategie antykryzysowe

Sprawny system zarządzania przedsiębiorstwem powinien nie tylko zapewnić możliwość przezwyciężenia i wyjścia z kryzysu, ale pozwolić także na uniknięcie konsekwencji wystąpienia negatywnych zjawisk kryzysowych.

W przedsiębiorstwie w poszczególnych fazach powstawania kryzysu (ze względu na odmienność występujących w nich problemów) można zastosować różne sposoby zarządzania kryzysowego. Ich syntetyczną charakterystykę przedstawia tabela 9.

Zatem przedsiębiorstwo może dokonać wyboru spośród czterech **opcji strategicznego**²⁹ postępowania wobec kryzysu:

²⁸ <http://www.imagopr.pl>, dostęp: 14.10.2009.

²⁹ Procedura wyboru konkretnej opcji strategicznej wyjścia z kryzysu powinna być podporządkowana zasadom zarządzania strategicznego i obejmować następujące etapy: diagnozę kryzysu; określenie celów strategii zwalczania kryzysu; sformułowanie opcji decyzyjnych; weryfikację opcji w oparciu o kryteria; wybór najlepszej strategii wyjścia z kryzysu; zaprogramowanie szczegółowych działań w ramach danej strategii oraz

- 1) **Strategię sanacyjną** – zasadniczym celem programu działania jest stabilizacja kryzysu, a w dalszym horyzoncie czasowym uzyskanie trwałej poprawy sytuacji przedsiębiorstwa w aspekcie finansowym i konkurencyjnym. Stosuje się ją wówczas, gdy kryzys nie jest jeszcze na tyle zaawansowany, by spowodować zasadniczą degradację przedsiębiorstwa. Działania podejmowane w ramach opcji sanacyjnej to przede wszystkim programy restrukturyzacyjne (restrukturyzacja finansowa, organizacyjna, operacyjna), program naprawczy w postępowaniu naprawczym, a także próba postępowania układowego³⁰.
- 2) **Strategię likwidacyjną** – oznacza „strategię wyjścia” rozumianą jako zamierzona samolikwidacja przedsiębiorstwa, której celem jest wygenerowanie dodatkiego kapitału likwidacyjnego i jego ewentualne zainwestowanie w inne dziedziny działalności gospodarczej. W ramach tej strategii rozpatrywać można strategię sprzedaży przedsiębiorstwa oraz strategię likwidacyjną z zachowaniem wypłacalności (tzw. likwidacja dobrowolna). Można tutaj wybrać przynajmniej cztery rozwiązania: sprzedaż obcej firmie, MBO – *Management Buyouts*, EBO – *Employee Buyouts*, żniwa i likwidację.
- 3) **Strategię wzrostu** – oznacza podjęcie agresywnych działań strategicznych, mających na celu umocnienie przedsiębiorstwa poprzez inwestycje lub integrację. Jest to najkorzystniejsza propozycja strategiczna w obliczu kryzysu przyczyniająca się do zwiększenia rozmiarów organizacji, poprawy lub utrwalenia jej pozycji rynkowej i co za tym idzie, w dłuższym okresie, powodująca wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Do realizacji tej strategii potrzebny jest dostęp do kapitału, co może być osiągnięte za pomocą inwestycji z kapitału obcego, zawarcie transakcji fuzji lub przejęć, a także aliansów strategicznych.
- 4) **Strategię upadłości** – oznacza w praktyce likwidację firmy bez zachowania wypłacalności³¹.

wdrożenie programu i monitoring zmian (A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie, Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 150).

³⁰ B. Wieczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 86.

³¹ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie, op. cit.*, s. 149–150; B. Wieczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 86–94).

Tabela 9. Charakterystyka sposobów zarządzania kryzysowego w zależności od fazy kryzysu w przedsiębiorstwie

Nazwa fazy kryzysu	Istota problemów zarządzania	Nazwa fazy zarządzania	Charakterystyka i cechy zarządzania
KRYZYS POTENCJALNY	Ponieważ brak jest zauważalnych symptomów kryzysu, stan ten traktowany jest za <i>quasi</i> -normalny. Najistotniejszym problemem jest tu możliwość wczesna identyfikacja tych symptomów w funkcjonowaniu systemu, które są kryzysogenne.	ZARZĄDZANIE ANTYCYPACYJNE	Istotą zarządzania w tej fazie jest przygotowanie abstrakcyjnej koncepcji zwalczania prawdopodobnych skutków kryzysu w systemie. Dobrą drogą jest tu stałe budowanie planów alternatywnych przy jednoczesnym takim skonstruowaniu systemu planu i ostrzeżeń o niepokojących symptomach w funkcjonowaniu systemu. W przypadku istotniejszych zagrożeń powinna być rozważona decyzja przejścia na inny, przygotowany wcześniej wariant planu.
KRYZYS UKRYTY	W tej fazie występują już takie zjawiska w systemie, które można łatwo zakwalifikować jako zjawiska kryzysowe. Podstawowymi problemami są tu możliwość szybkie ustalenia symptomów i źródeł kryzysu oraz określenie sposobu wykorzystania potencjału systemu do ich zwalczania.	ZARZĄDZANIE PREWENCYJNE	Zarządzanie jest tu oparte na specjalnie skonstruowanym systemie wczesnego ostrzegania o symptomach kryzysu oraz możliwościach szybkiego im przeciwdziałania. Pożądane jest tu wykorzystanie „zarządzania przez wyjątki” z elastycznym systemem kontroli bądź utworzenia tzw. systemu impulsowego, polegającego na działaniu pośrednim, poprzez uaktywnienie przedstawicieli z poszczególnych części systemu.
KRYZYS PALĄCY MOŻLIWY DO OPANOWANIA	Występują zauważalne skutki zjawisk kryzysowych w systemie. Podstawowym problemem jest tu określenie pola manewru systemu w ograniczaniu destruktywnego działania tych skutków oraz znalezienia efektywnych dróg wykorzystania potencjału systemu.	ZARZĄDZANIE REAGUJĄCE	W odróżnieniu od zarządzania w dwóch poprzednich przypadkach, w którym występują widoczne elementy decentralizacji, zarządzanie repulsyjne wymaga centralizacji w podejmowaniu decyzji. Muszą w nim być jasno określone zadania, sposoby realizacji i osoby odpowiedzialne. Istotną pomocą w takiej realizacji przedsięwzięć antykryzysowych mogą być specjalnie powołane sztaby kryzysowe mające uprawnienia do koordynowania wszelkich działań związanych z przezwyciężaniem kryzysu w systemie.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIEMOŻLIWY DO Opanowania KRYZYS Paliący</p>	<p>Skutki kryzysu są już niemożliwe do opanowania siłami własnymi systemu. Podstawowym problemem jest tu łagodzenie wpływu tych skutków na funkcjonowanie systemu drogą pomocy z zewnątrz lub ograniczenie strat, jakie wynikają z faktu konieczności likwidacji systemu.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ZARZĄDZANIE LIKwidacyjne</p>	<p>W przypadku możliwości otrzymania z zewnątrz pomocy w celu przezwyciężenia kryzysu, należy działać podobnie jak w zarządzaniu repulsyjnym. Kiedy na taką pomoc nie można liczyć, należy dokonać planowanej likwidacji systemu, umożliwiającej ograniczenie strat.</p>
--	---	---	--

Źródło: (B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 86).

W różnych sytuacjach kryzysowych, w jakich znajduje się przedsiębiorstwo, należy dobierać w sposób skuteczny określone instrumenty wspomagające proces zarządzania. Rysunek 9 przedstawia rodzaj stosowanych działań naprawczych w zależności od źródła powstawania sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie.

Podstawowymi narzędziami pomocnymi w analizie sytuacji kryzysowej i wyborze strategii są: analiza wskaźnikowa, analiza ekonomiczno-techniczna, analiza strategiczna organizacji i otoczenia (np. analiza SPACE, benchmarking), modele diagnostyczne, controlling, system wczesnego ostrzegania, outsourcing, analiza i ocena ryzyka, metody statystyczne³².

Kryzys jako wielofazowy proces wymaga podejmowania działań naprawczych, polegających nie tylko na modyfikacji dotychczasowych założeń strategicznych, ale często na totalnej ich redefinicji. W tym sensie kryzys jako sytuacja decyzyjna może oddziaływać na organizację aktywizującą i rewitalizującą.

Programy antykryzysowe winny koncentrować się nie tyle na obronie przeszłości, ile na poszukiwaniu zdolności do kształtowania przyszłości

³² Komponenty systemu identyfikacji zagrożeń kryzysowych oraz metody diagnozowania kryzysu przedstawiają w swoich opracowaniach: (A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 75–78; M. Pieńkowska, *Przewidywanie kryzysu*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2004, nr 13, s. 4–7; J.I. Mitroff, Ch.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Warszawa 1998, s. 53–101; H. Piekarz, *Diagnozowanie zdolności organizacji do przeciwdziałania kryzysowych w przedsiębiorstwie*, Kraków 2004, s. 35–50).

organizacji. Z istoty swej są to decyzje radykalnie zmieniające oblicze firmy, a przynajmniej burzące jej dotychczasowy porządek. Zdaniem B. Taylora „głęboki kryzys przedsiębiorstwa wymaga z reguły przedsięwzięć rewolucyjnych, radykalnie zmieniających *status quo*”³³.

Rysunek 9. Stosowane działania naprawcze względem źródła kryzysu

ŹRÓDŁA SYTUACJI KRYZYSOWYCH	TYPOWE STRATEGIE NAPRAWCZE
Błędy w zarządzaniu	<ul style="list-style-type: none"> • wymiana kadry zarządzającej • zmiany organizacyjne • decentralizacja lub scentralizowanie władzy
Nieodpowiednia kontrola finansowa	<ul style="list-style-type: none"> • poprawa kontroli finansowej • restrykcje finansowe • decentralizacja • wymiana kadry zarządzającej
Wysoki poziom kosztów	<ul style="list-style-type: none"> • redukcja kosztów • reorientacja rynkowa
Błędy marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> • racjonalizacja funkcji marketingowej • nowa strategia marketingowa • reorientacja rynkowa
Brak lub osłabienie przewagi konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • redukcja kosztów • reorientacja rynkowa • racjonalizacja funkcji marketingowej • redukcja aktywów • nowa strategia wzrostu
Duże projekty inwestycyjne (przeinwestowanie)	<ul style="list-style-type: none"> • redukcja aktywów
Słabnąca kondycja finansowa	<ul style="list-style-type: none"> • redukcja aktywów • nowa strategia finansowa

Źródło: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 143.

³³ A. Zelek, *Kryzys przedsiębiorstwa – punkt zwrotny w strategii rozwoju*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, s. 315.

Skuteczne zarządzanie w kryzysie wymaga podjęcia działań w dwóch obszarach:

- przedsięwzięć antykryzysowych w przedsiębiorstwie,
- poszukiwania w otoczeniu nowych możliwości i radykalnych rozwiązań.

Zatem przedsiębiorstwo winno zbudować nowy model strategicznego biznesu, strategii zdolnej do metamorfozy. Strategiczna rewitalizacja ma oznaczać pojawienie się punktu zwrotnego, który w efekcie podjętych działań interwencyjnych tworzy podstawy dla nowego modelu biznesu i jednocześnie wygasza symptomy kryzysu. Efektem dobrze przeprowadzonej rewitalizacji strategicznej jest ożywienie, a niejednokrotnie osiągnięcie wyników ekonomicznych jeszcze lepszych niż przed kryzysem.

Kryzys może stać się swoistą szansą na sukces dla przedsiębiorstwa poprzez pojawienie się możliwości przebudowy i przeprowadzenia gruntownych zmian jakościowych, tak w procesach, jak i w strukturze zarządzania. Zdarza się, że świadome stwarzanie sytuacji kryzysowych może stać się w rękach kompetentnego kierownictwa ważnym instrumentem podnoszenia efektywności zarządzania, wzrostu innowacyjności oraz przyspieszenia zmian w zachowaniu i postawach ludzi.

2.4. Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem

2.4.1. Przedmiot i zakres zarządzania antykryzysowego

Problematyka zarządzania antykryzysowego jest bardzo obszerna i różnorodna. Zespół problemów odzwierciedlających jego przedmiot i określających jego rezultaty można przedstawić w formie czterech grup przedsięwzięć:

1. Pierwsza grupa dotyczy zagadnień rozpoznawania przedkryzysowych sytuacji. Jest to bardzo trudne zadanie, gdyż wymaga dostrzeżenia w odpowiednim momencie sytuacji kryzysowej, ujawniania początkowych objawów kryzysu i zrozumienia jego charakteru. Od tych kwestii zależy bowiem zapobieganie kryzysom. Mechanizm przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym powinien być odpowiednio skonstruowany i wdrożony do praktyki zarządzania organizacją. Nie zawsze istnieje możliwość zapobiegania kryzysom, wiele z nich trzeba „przetrzymać” lub „przezwyciężyć”, ale jest to łatwiejsze dzięki zarządzaniu antykryzysowemu.

2. Druga grupa problemów obejmuje kluczowe obszary działalności organizacji. Są to przede wszystkim problemy dotyczące metodyki zarządzania (sformułowania misji, celów, strategii zarządzania, środków i metod zarządzania w warunkach kryzysu), kwestii finansowo-ekonomicznych, gdyż w sytuacji kryzysowej wybór określonych rozwiązań wymaga poszukiwania dodatkowych źródeł finansowania, problemów o charakterze organizacyjnym, formalnoprawnym oraz społeczno-psychologicznym.
3. Trzecia grupa problemów zawiera się w sferze dyferencjacji metod i technik zarządzania. Obejmuje ona zagadnienia prognozowania zjawisk kryzysowych i wariantów zachowań społeczno-ekonomicznego systemu w okresie kryzysu, problemy analizy i oceny sytuacji kryzysowych oraz problemy formułowania odpowiednich strategii sprzyjających wychodzeniu organizacji z kryzysu.
4. Czwarta grupa zagadnień obejmuje konflikty na tle sytuacji kryzysowych i selekcje pracowników³⁴.

Zarządzanie antykryzysowe należy rozumieć jako świadome, celowe decyzje mające na celu zamknięcie procesu kryzysowego w organizacji. Często są to decyzje rewolucyjne, radykalnie zmieniające status firmy. Zarządzanie antykryzysowe jest szczególnym typem zarządzania, posiadającym zarówno cechy ogólne procesu zarządzania, jak i cechy specyficzne. Sfery mieszczące się w zarządzaniu antykryzysowym przedstawia rysunek 10.

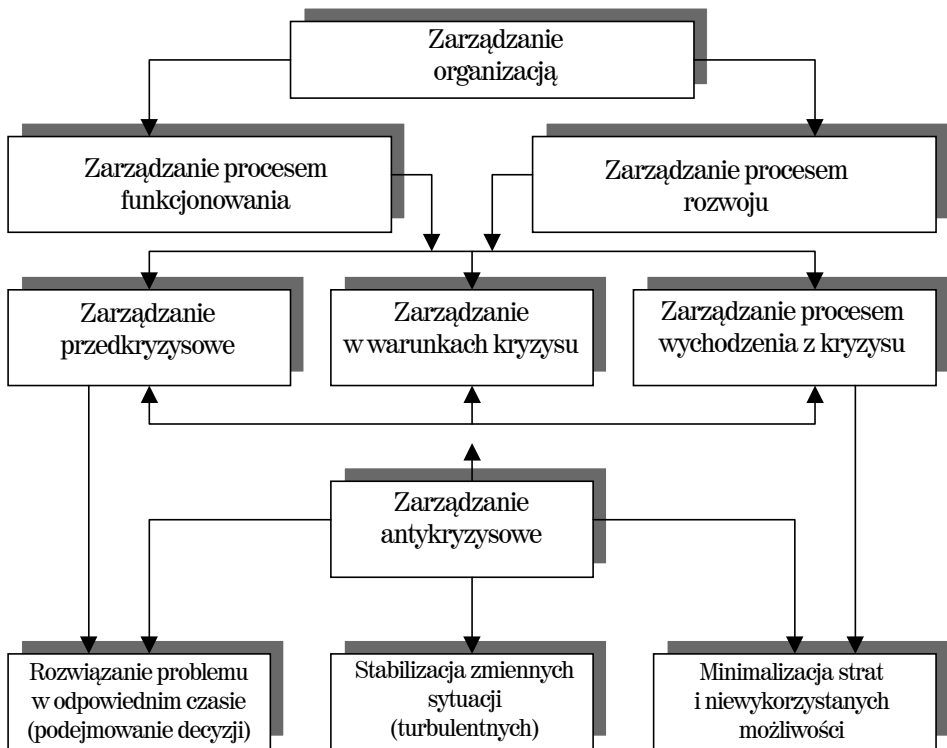
Istota zarządzania antykryzysowego wyraża się w następujących tezach:

- kryzysy można przewidywać, oczekiwać ich nadejścia i wywoływać;
- kryzysy w określony sposób można przyspieszać, uprzedzać, oddalać ich wystąpienie;
- do kryzysów można i należy się przygotować;
- kryzysy można ograniczać;
- zarządzanie w warunkach kryzysu wymaga specjalnego podejścia, specjalnej wiedzy, doświadczenia i umiejętności;
- zarządzanie procesem wychodzenia z kryzysu sprzyja minimalizacji negatywnych skutków kryzysu³⁵.

³⁴ K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, s. 41–42.

³⁵ *Ibidem*, s. 41.

Rysunek 10. Podstawowe sfery zarządzania antykryzysowego



Źródło: K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, nr 1054, s. 43.

Podstawowe problemy analizowane i rozwiązywane w procesie zarządzania antykryzysowego dotyczą:

- identyfikacji sytuacji przedkryzysowych oraz analizy i oceny sytuacji kryzysowych,
- opracowania metodyki zarządzania antykryzysowego,
- doboru skutecznych instrumentów w zarządzaniu,
- organizacji systemu zarządzania antykryzysowego,
- polityki kadrowej w warunkach kryzysu: oceny i systemu motywacji;
- podejmowania skutecznych decyzji w warunkach ryzyka,
- projektowania i wdrażania przedsięwzięć antykryzysowych.

2.4.2. Cechy zarządzania antykryzysowego

Kryzysy mogą mieć różny charakter, dlatego też sposób zarządzania nimi może być także różnorodny. Ta odmienność znajduje swój wyraz m.in. w strukturze i procesach zarządzania (algorytmach podejmowania decyzji kierowniczych), a w szczególności w mechanizmie zarządzania (zob. rys. 11).

System organizacyjny zarządzania antykryzysowego powinien charakteryzować się następującymi cechami:

- elastycznością i adaptacyjnością, które są charakterystyczne dla struktur organicznych,
- nieformalnymi więziami organizacyjnymi, sprzyjaniem aktywności indywidualnej, wytrwałości i wierze we własne możliwości,
- zróżnicowaniem form organizacyjnych, poszukiwaniem najbardziej efektywnych rozwiązań w złożonych sytuacjach,
- ograniczeniem centralizacji w celu zapewnienia szybkiego reagowania na zmiany sytuacji i powstające problemy,
- nasileniem procesów integracyjnych, pozwalających koncentrować wysiłki na rozwiązywaniu konkretnych problemów i efektywnym wykorzystywaniu potencjału wiedzy organizacji.

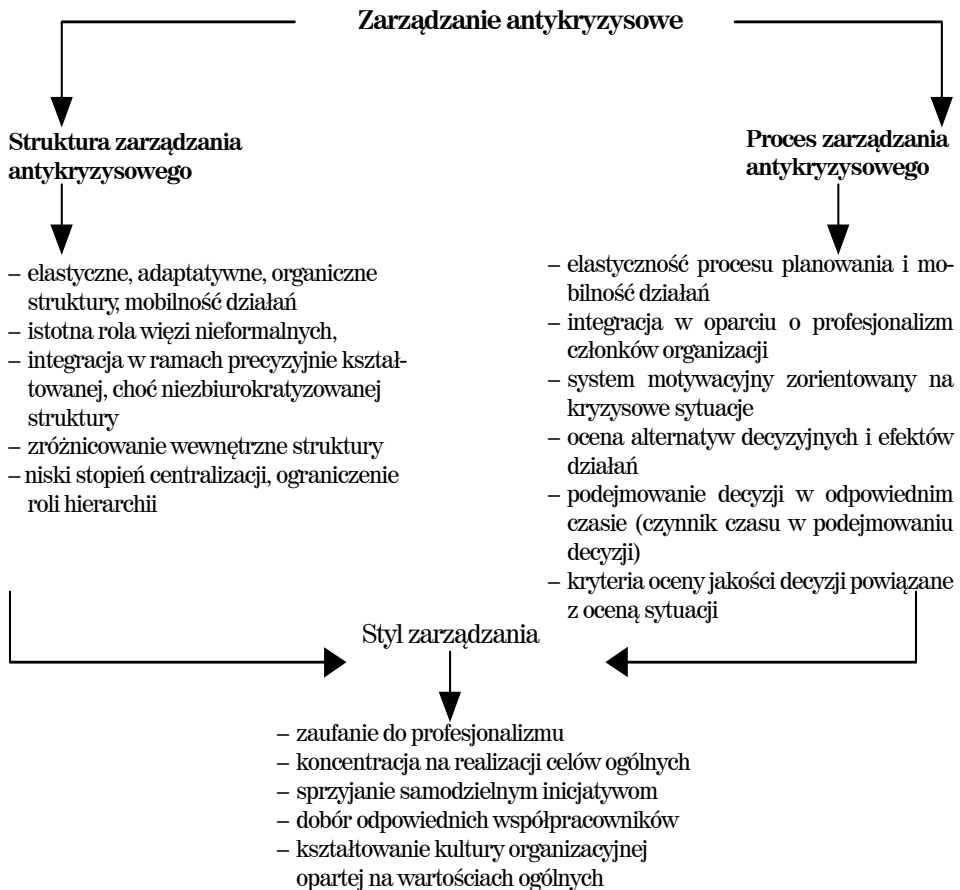
W sferze realizowanych procesów zarządczych zarządzanie antykryzysowe winno cechować się:

- mobilnością i elastycznością w wykorzystywaniu zasobów, przeprowadzaniu procesów zmian, realizacji innowacyjnych programów,
- realizacją procesowego podejścia w zakresie opracowywania i realizacji decyzji kierowniczych,
- wzrostem wrażliwości na czynnik czasu w procesach zarządzania (zwracanie uwagi na terminowe działanie ze względu na dynamikę sytuacji),
- wykorzystywaniem kryteriów oceny decyzji uwzględniających kryzysowy charakter sytuacji.

W mechanizmie zarządzania antykryzysowego szczególną uwagę należy zwrócić na następujące działania:

- motywację zorientowaną na charakter sytuacji kryzysowej, właściwe wykorzystanie zasobów, unikanie błędów w działaniu, rzetelną ocenę sytuacji, profesjonalizm zachowań,
- kształtowanie u członków organizacji postaw optymizmu i zaufania, zapewnienie społeczno-psychologicznych postaw stabilizacji działań,

Rysunek 11. Cechy zarządzania antykryzysowego



Źródło: K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, nr 1054, s. 44.

- kształtowanie aktywnych postaw w zakresie rozwiązywania problemów i poszukiwaniu możliwie najlepszych rozwiązań,
- kształtowanie więzi grupowych, wzajemnej akceptacji członków organizacji i postaw wzajemnego wspierania w procesach innowacyjnych³⁶.

³⁶ K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, s. 45.

2.4.3. System działań antykryzysowych

Według Professional Crisis Management Association (PCMA), skuteczność procesu zarządzania kryzysowego zależy także od funkcjonowania systemu działań antykryzysowych. Uważa się, iż powinno to przynieść efekty przynajmniej w czterech wymiarach:

- wymiar I – zapobieganie kryzysom – prewencja,
- wymiar II – zapobieganie eskalacji kryzysu – deeskalacja,
- wymiar III – interwencja w fazie właściwej kryzysu – interwencja właściwa,
- wymiar IV – działania łagodzące i „wyciszające” efekty kryzysu – interwencja pokryzysowa.

Tabela 10 prezentuje system działań antykryzysowych w ww. wymiarach.

Tabela 10. System działań antykryzysowych

Wymiar	Działania
Prewencja	<ul style="list-style-type: none"> – <i>business planning</i> – określenie słabych stron i zagrożeń – systematyczne monitorowanie przebiegu działalności gospodarczej – systematyczny controlling wyników ekonomicznych
Deeskalacja	<ul style="list-style-type: none"> – stabilizowanie organizacji – powołanie sztabu antykryzysowego – nadanie kompetencji i odpowiedzialności – przygotowanie programu działań antykryzysowych – działania racjonalizujące rachunek ekonomiczny – przeciwdziałanie negatywnym zachowaniom wewnątrz organizacji – właściwy system bieżącej informacji – system motywacji w kierunku poprawy wydajności – system komunikacji
Interwencja właściwa	<ul style="list-style-type: none"> – dostosowanie organizacji pracy do sytuacji kryzysowej – mobilizacja właściwych zasobów do opanowania konsekwencji kryzysu
Interwencja pokryzysowa	<ul style="list-style-type: none"> – działania na rzecz przywrócenia normalnego trybu funkcjonowania organizacji – usuwanie skutków kryzysu – zamknięcie – sprawozdanie ze skutków kryzysu – wykorzystanie doświadczeń w celu zabezpieczenia przyszłości

Źródło: opracowane na podstawie (www.pcma.com, dostęp: 10.10.2009).

Do typowych przedsięwzięć antykryzysowych B. Taylor zalicza³⁷:

- Racjonalizację zakresu działania firmy poprzez zlikwidowanie lub połączenie części zakładów, koncentrację zdolności produkcyjnych i w efekcie zbudowanie zmienionego przedsiębiorstwa, zdolnego do uczestniczenia w globalnej konkurencji.
- Sprzedaż aktywów i redukcję kosztów stałych. Kryzys często objawia się w zachowaniu płynności finansowej. Potrzebna jest gotówka, więc kierownictwo firmy sprzedaje wartościowe grunty i budynki. Ułatwia to restrukturyzację, ale może oznaczać „odcinanie mięśni”.
- Redukowanie centralnej administracji. Intencją jest zarówno zmniejszenie kosztów stałych, jak i uczynienie organizacji bardziej „płaską”, wyszczuploną. Likwiduje się więc biura, zwalnia lub przenosi do działalności liniowej urzędników – sztabowców.
- Kontrolę strategii przez budżetowanie. Eliminuje się pięcioletnie planowanie. Fundusze na inwestycje i kapitał operacyjny są centralizowane i wydatkowane zgodnie z potrzebami na poszczególne produkty/rynki. Zarządzanie operacyjne opiera się na szczegółowym budżecie opracowanym na każdy miesiąc.
- Porządkowanie linii produkcyjnych i wprowadzanie nowych, efektywnych ze względu na koszty produktów. Rezygnuje się z marginesowych działalności i ukierunkowuje sprzedaż na duże rynki. Z drugiej strony zachodzi konieczność utworzenia nowych „biznesów” i wprowadzenia nowych produktów i usług, energooszczędnych o dużej wartości dodanej, nowoczesnych, które potencjalnie mogą być źródłem dochodów, szczególnie w okresie recesji.
- Nastawienie się na stałe doskonalenie organizacji. Tutaj z reguły konieczne są zmiany strukturalne, takie jak:
 - zamykanie przestarzałych fabryk i koncentrowanie działalności w kilku wyspecjalizowanych zakładach,
 - automatyzacja procesów produkcyjnych i zintensyfikowanie działalności na poszczególnych stanowiskach pracy,
 - zaangażowanie ludzi w doskonalenie jakości i produktywności.
- Rozwinięcie wysoko wydajnej i dobrze opłaconej siły roboczej. Kryzys z reguły wymaga zwolnienia pewnej liczby pracowników. Ważne jest, aby pozostali byli lepiej opłacani i lepiej przygotowani do radzenia sobie z nowymi technologiami i doskonaleniem produktywności.

³⁷ B. Taylor, *Turnaround, Recovery and Growth: the Way Through the Crisis*, 1982/1983, s. 13.

- Ustalenie nowych struktur dla zapewnienia udziału załóg w zarządzaniu oraz dobrej komunikacji. Radykalne zmiany z założenia wymagają zaangażowania i uczestnictwa w nich pracowników i związków zawodowych z przedsiębiorstwa. Kryzys powinien więc być szansą na utworzenie efektywnej komunikacji między kierownictwem i pracownikami oraz struktur współpracy.
- Nasilenie oddziaływania na opinię społeczną. Kryzys to także okres, w którym konieczna jest współpraca ze zinstytucjonalizowanym otoczeniem, tj. bankami, władzami lokalnymi, politykami i urzędnikami. Jest to niezbędne po to, aby wyjaśnić konieczność zmian oraz zapewnić sobie współpracę otoczenia przy przełamywaniu trudności, które składają się na kryzys przedsiębiorstwa.

Zdaniem B. Taylora, równoległe do przedstawionych działań antykryzysowych należy analizować otoczenie w poszukiwaniu nowych możliwości łączenia zmian w przedsiębiorstwie ze zmianami we współdziałaniu z otoczeniem. Autor *Drogi przez kryzys* proponuje kilka działań:

1. Uczestnictwo przedsiębiorstwa w restrukturyzacji sektorowej poprzez połączenia, wspólne przedsięwzięcia, inne alianse strategiczne, także poszukiwanie możliwości działania w sektorach o wyższej stopie wzrostu.
2. Zaangażowanie się w rozwój nowych generacji produktów lub usług w takich branżach, jak elektronika, biotechnologia, przemysł optyczny itp.
3. Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa poprzez lokowanie części zakładów lub nowych technologii w krajach rozwijających się.
4. Rozwijanie ducha, adaptowanie nowych podejść w zarządzaniu, ukierunkowanych na inicjatywę i innowacje.

Dobór określonych działań antykryzysowych będzie zależny od skutecznej identyfikacji przyczyn wywołujących określony kryzys (zob. tab. 11).

Natomiast B. Wawrzyniak proponuje, aby w obliczu kryzysu podjąć działania antykryzysowe i proces odnawiania przedsiębiorstwa adekwatny do przyczyn i rozmiarów kryzysu. Dla potrzeb tej koncepcji dzieli on przyczyny kryzysu na związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem oraz z zakresem i rodzajem prowadzonej działalności.

W zależności od tego, które z dwóch źródeł jest przyczyną pogarszania się sytuacji przedsiębiorstwa, należy podjąć inne jakościowo, ale jednocześnie w każdej z dwu grup, działania antykryzysowe mające charakter reaktywny (likwidowanie negatywnych skutków przeszłości organizacji), jak i proaktywny (działania prowadzące do szybkiego dostosowania się organizacji na spotkanie z przyszłością i stworzenie mocnych jej stron) (zob. rys. 12).

Tabela 11. Przyczyny kryzysu i działania antykryzysowe

Lp.	Przyczyny kryzysu	Działania antykryzysowe
1.	Wysokie koszty	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie różnych form oszczędności, np. redukcja zapasów, wprowadzenie nowych systemów logistycznych, zmniejszenie ilości odpadów i ich zagospodarowanie, pozbywanie się majątku niepracującego itp. 2. Redukcja zatrudnienia. 3. Zmiana polityki inwestycyjnej
2.	Brak orientacji rynkowej	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dywersyfikowanie działalności z punktu widzenia segmentów rynku, wprowadzanie nowych wyrobów. 2. Poszukiwanie nisz rynkowych. 3. Podwyższanie jakości produktów – nowe systemy. 4. Aktywizacja działań marketingowych (badanie rynku – klientów i konkurentów) 5. Budowanie nowego <i>image</i>'u firmy i zaufania klientów.
3.	Zbyt szeroki zakres działalności	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikacja podstawowej działalności. 2. Rezygnowanie z produktów drugoplanowych lub nierentownych.
4.	Przestarzałe technologie i linie produkcyjne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zakup nowoczesnych technologii. 2. Wymiany w parku maszynowym.
5.	Nieefektywna polityka kadrowa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budowanie nowych systemów – motywacyjnych, szkoleniowych. 2. Redefinicja zakresów zadań, obowiązków i odpowiedzialności pracowników. 3. Stymulowanie działań innowacyjnych. 4. Stymulowanie pracy zespołowej. 5. Kreowanie przywództwa i przywódców. 6. Wytworzenie potrzeby stałego podnoszenia kwalifikacji przez pracowników i kierowników.
6.	Nieefektywne zarządzanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmiana kadry zarządzającej. 2. Decentralizacja zarządzania. 3. Likwidacja struktur zwartych, zbiurokratyzowanych – podział na mniejsze jednostki. 4. Reformułowanie strategii. 5. Tworzenie nowych systemów informacyjnych. 6. Tworzenie nowej kultury organizacyjnej.

Źródło: (I. Koładkiewicz, *Zarządzanie w kryzysie. Doświadczenia szwedzkich przedsiębiorstw*, Warszawa 1997, s. 14).

Rysunek 12. Rodzaje przedsięwzięć antykryzysowych ze względu na przyczyny i dostosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia

Przyczyny kryzysu	Dostosowanie do otoczenia	
	Reaktywne	Proaktywne
Związane z zarządzaniem	<ul style="list-style-type: none"> zmiana kadry zarządzającej redukcja kosztów redukcja zatrudnienia restrukturyzacja finansów / zadłużenia zmiana struktury organizacyjnej sprzedaż budynków, gruntów ograniczenie administracji centralnej 	<ul style="list-style-type: none"> inwestowanie w nowe produkty lub segmenty rynku (zakup licencji, rozwój sieci dystrybucji itp.) zawiazywanie aliansów strategicznych ułatwiających przełamanie kryzysu połączenie z inną firmą wchłonięcie innych przedsiębiorstw inwestowanie w kapitał ludzki wprowadzenie nowych koncepcji zarządzania
Związane z zakresem i rodzajem działalności	<p style="text-align: center;">WYCOFANIE SIĘ</p> <ul style="list-style-type: none"> sprzedaż zakładów, wydziałów rezygnacja z niektórych rodzajów działalności podstawowej lub pomocniczej ograniczenie asortymentu produktów wychodzenie z niektórych rynków nieinwestowanie <i>downsizing</i> (zmniejszanie firmy) 	<p style="text-align: center;">INWESTOWANIE</p> <p style="text-align: center;">KONSOLIDACJA</p> <ul style="list-style-type: none"> redefiniowanie działalności koncentracja na niewielu rynkach – tradycyjnych i przyszłościowych – czynienie ich bardziej atrakcyjnymi niż obecnie wprowadzenie strategii kosztowej eksponowanie problemów jakości produktów / usług oraz zasobów, szczególnie ludzkich zharmonizowanie z programem konsolidacji, wprowadzenie dywersyfikacji zapewniającej przeżycie

Źródło: (B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Warszawa 1999, s. 68–69; B. Wiczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 85).

2.4.4. Rodzaje działań antykryzysowych podejmowane w polskich przedsiębiorstwach

Sukces działań antykryzysowych zależy od wielu zróżnicowanych czynników, wśród których najważniejsze to:

- faza rozwoju przedsiębiorstwa (dojrzałe organizacje mają lepsze przygotowanie, reagują spokojniej),
- rozpoznanie faktycznych przyczyn kryzysu i ich właściwa identyfikacja,
- zdiagnozowanie objawów kryzysu,
- ustalenie nasilenia (fazy) kryzysu,
- określenie czasu trwania kryzysu,
- ocena dotychczasowej strategii firmy i jej dopasowanie do otoczenia,
- zajmowana pozycja konkurencyjna na rynku,
- aktualna koniunktura,
- struktura kosztów i cen,
- istniejąca struktura i kultura organizacji,
- zastosowane zarządzanie kryzysem³⁸.

Badania przeprowadzone przez A. Zelek w 2002 roku na grupie 150 przedsiębiorstw wykazują, że wśród nich dominuje postawa bierna, „uśpioła”, gdyż w 45% badanych firm nie istnieje żaden formalny plan przeciwdziałania sytuacji kryzysowej. W 47% badanych firm nie istnieje komórka (stanowisko) odpowiedzialne za działania antykryzysowe.

Działania antykryzysowe zastosowane w badanych firmach polegają głównie na programach oszczędnościowych (80% badanych firm) oraz opóźnieniach w spłacie zobowiązań (73%). Tylko trzy spośród zidentyfikowanych sposobów przeciwdziałania kryzysowi to sposoby o znaczeniu strategicznym: zmiany w profilu produkcji, poszukiwanie inwestora strategicznego, restrukturyzacja organizacyjna i finansowa. Poniżej wymieniono rodzaje podejmowanych działań antykryzysowych przez badane firmy:

- zmiana profilu produkcji – 26,5%,
- poszukiwanie inwestora strategicznego – 35,3%,
- restrukturyzacja – 38,8%,
- wzmocnienie marketingu – 47%,
- zmiany w systemie wynagrodzeń – 47,1%,
- redukcja zatrudnienia – 53,4%,
- racjonalizacja kosztów ogólnych – 64,7%,

³⁸ B. Wiczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 84.

- opóźnienia spłat zobowiązań – 73,5%,
- racjonalizacja kosztów produkcji – 79,5%³⁹.

Efektywność i skuteczność podejmowanych w praktyce działań antykryzysowych jest bardzo zróżnicowana. Można wyróżnić działania o charakterze doraźnym i strategicznym.

Do najczęściej podejmowanych doraźnych działań antykryzysowych należą: redukcja zatrudnienia, redukcja zapasów wyrobów gotowych, pozbywanie się majątku niepracującego (aktywów), utrzymywanie stałych więzi komunikacyjnych z najważniejszymi klientami oraz wymiana kadry kierowniczej, redukcja zapasów surowców i materiałów, presja na zwiększenie wpływów ze sprzedaży, ograniczanie planowanych nakładów inwestycyjnych. Te działania mają na celu utrzymanie minimalnej lub przywrócenie utraconej płynności finansowej poprzez ograniczanie wypływu gotówki z przedsiębiorstwa i/lub zapewnienia nieprzerwanego jej dopływu.

Rysunek 13 prezentuje wyniki badań przeprowadzonych przez Z. Krala i A. Zabłocką-Kluczkę w zakresie najczęściej podejmowanych doraźnych działań antykryzysowych w polskich przedsiębiorstwach.

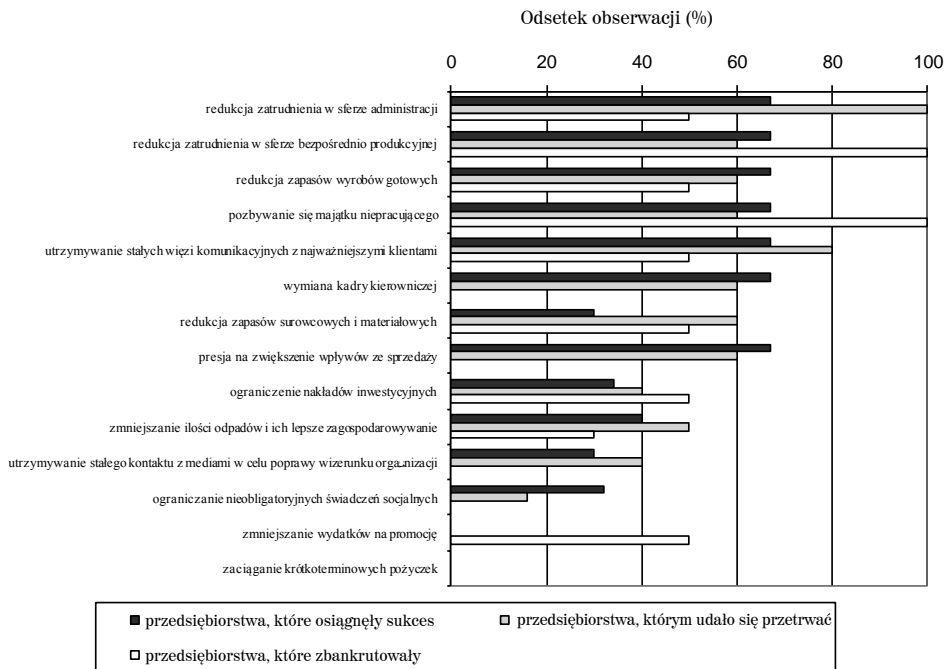
Wszystkie przedsiębiorstwa niezależnie od swoich dalszych losów wybrały doraźne rozwiązania antykryzysowe w postaci ścisłej obniżki kosztów. Przedsiębiorstwa, które zbankrutowały, nie podejmowały wysiłku w zakresie zwiększania przychodów ze sprzedaży.

Najczęstszymi działaniami antykryzysowymi o wymiarze strategicznym, do których sięgały polskie przedsiębiorstwa to: zmiana struktury asortymentowej, aktywizacja działań marketingowych, doskonalenie jakości wyrobów, poszukiwanie nowych segmentów rynku, budowa zaufania klienta oraz wdrażanie nowoczesnych metod i technik zarządzania i wspomagania zarządzania. Na dalszych miejscach znalazły się takie działania antykryzysowe jak: decentralizacja zarządzania, zmiana polityki inwestycyjnej, budowa nowego wizerunku przedsiębiorstwa oraz nowych systemów motywacyjnych, dążenie do stałego podnoszenia kwalifikacji, reformułowanie strategii, dokonywanie zmian struktury organizacyjnej, stymulowanie działań innowacyjnych, wymiana parku maszynowego, kreowanie przywództwa i przywódców, tworzenie nowej kultury organizacyjnej, zmiana polityki finansowej.

Natomiast rysunek 14 przedstawia wyniki badań w zakresie najczęściej podejmowanych doraźnych działań antykryzysowych w polskich przedsiębiorstwach.

³⁹ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 69.

Rysunek 13. Najczęściej podejmowane doraźne działania antykryzysowe



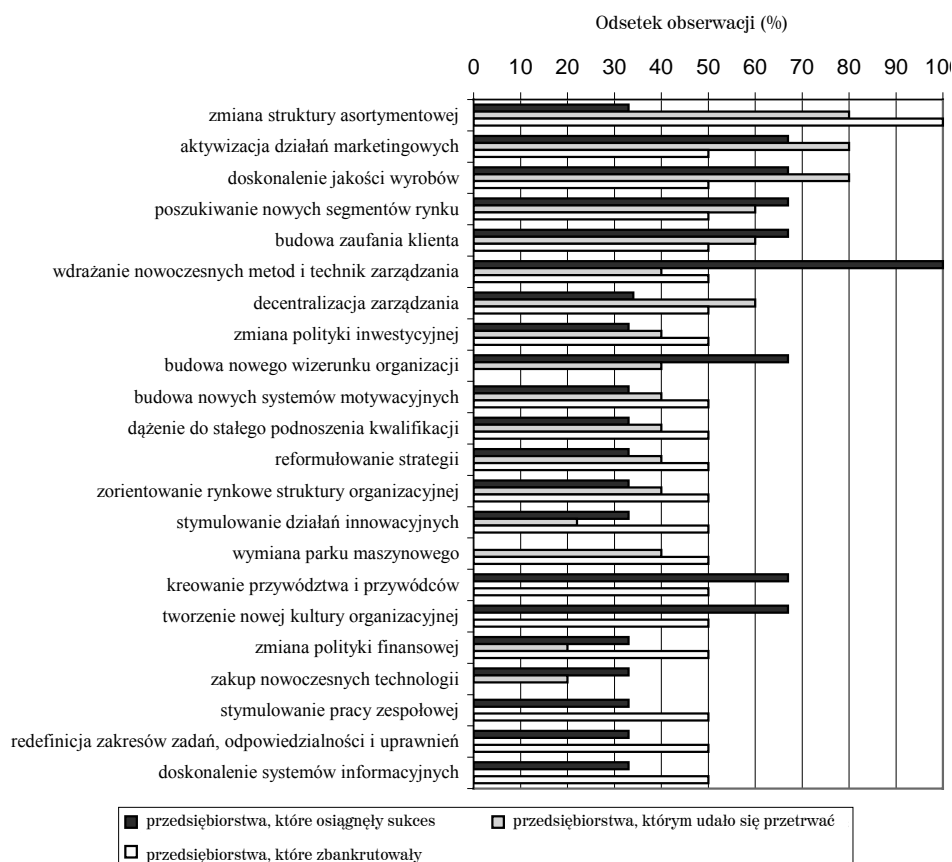
Źródło: opracowane na podstawie (Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Sposób postrzegania kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2005, nr 2, s. 24).

Przeprowadzone badania pozwoliły ustalić zasadnicze różnice między działaniami podejmowanymi przez te przedsiębiorstwa, którym nie udało się przetrwać kryzysu, i te, którym udało się zwycięsko z niego wyjść. Przedsiębiorstwa, które odniosły sukces, znacznie częściej podejmują działania antykryzysowe, bazując na miękkich czynnikach zarządzania (budowa nowego wizerunku, tworzenie nowej kultury organizacyjnej, kreowanie przywództwa, inwestowanie w kapitał intelektualny), podczas gdy pozostałe czynią w tym kierunku niewiele lub wprost nie podejmują żadnych z wymienionych działań, koncentrując się na doskonaleniu twardych składników przedsiębiorstwa (np. technologia, struktura organizacyjna).

Przy konstrukcji kompleksowego programu neutralizacji kryzysu, istotne są kryteria wyboru narzędzi programów naprawczych. Ich dobór zależy nie tylko od źródeł i nasilenia kryzysu, ale od czynników zewnętrznych, takich jak faza rozwoju rynku i organizacji. Jak wynika z obserwacji przebiegu sytuacji kryzysowej w różnych organizacjach, niektóre działania są skuteczne tylko w niektórych fazach wzrostu. Przykładowo zwalczanie

kryzysu w drodze nowych inwestycji i wzrostu potencjału produkcyjnego firmy ma sens jedynie we wczesnych fazach wzrostu organizacji i jednocześnie we wczesnych fazach rozwoju rynku. Z kolei strategie polegające na tzw. dywesticjach czy redukcji aktywów dają długookresowe efekty, jeżeli są wdrażane w fazie dojrzałości i schyłku. Zastosowanie ich w fazie startu i ekspansji może zahamować wzrost całej organizacji w przyszłości. W praktyce najskuteczniejsze są programy hybrydowe, które łączą w sobie elementy różnych strategii naprawczych, oddziałujących na różne funkcje zarządzania i dziedziny działalności. Strategia antykryzysowa oznacza odpowiednią redefinicję i modyfikację głównej strategii firmy.

Rysunek 14. Najczęściej podejmowane strategiczne działania antykryzysowe



Źródło: opracowane na podstawie (Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Sposób postrzegania kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2005, nr 2, s. 25).

2.5. Pytania i polecenia

1. Wskaż, w jaki sposób można interpretować pojęcie zarządzania kryzysowego.
2. Wyjaśnij, na czym polega różnica między aktywnym a reaktywnym zarządzaniem kryzysowym w przedsiębiorstwie.
3. Wymień, od jakich czynników zależy sukces podejmowanych działań antykryzysowych w przedsiębiorstwie.
4. Przedstaw, jaki rodzaj zarządzania kryzysowego można zastosować w powiązaniu z rodzajem występujących sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie.
5. Wyjaśnij, dlaczego kryzys uznaje się za fazę rozwoju organizacji.
6. Przedstaw kolejne fazy rozwoju kryzysu w przedsiębiorstwie.
7. Wskaż, jaki rodzaj mechanizmów reakcji na kryzys można wyodrębnić w organizacji.
8. Przedstaw, co może stać się przyczyną zewnętrzną, a co wewnętrzną powstania kryzysu w przedsiębiorstwie.
9. W jaki sposób można klasyfikować źródła (czynniki) doprowadzające do kryzysów w przedsiębiorstwie?
10. Wymień, jakie są główne źródła powstawania kryzysów w polskich przedsiębiorstwach?
11. Co P. Drucker uznaje za pułapki zarządzania doprowadzające przedsiębiorstwo do kryzysu?
12. Po czym i w jaki sposób można rozpoznać kryzys w przedsiębiorstwie?
13. Dlaczego tak ważne jest rozpoznawanie symptomów kryzysu i w jakim momencie jest ono konieczne?
14. Przedstaw etapy procesu zarządzania sytuacją kryzysową. Oceń, który z etapów jest najbardziej istotny z punktu widzenia skuteczności zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie.
15. Wskaż, jaki rodzaj strategii zarządzania kryzysem można wybrać dla przedsiębiorstwa w powiązaniu z fazami rozwoju kryzysu. Przedstaw ich krótką charakterystykę.
16. Wskaż, jaki rodzaj zagadnień obejmuje zarządzanie antykryzysowe.
17. Wymień podstawowe sfery zarządzania antykryzysowego.
18. Przedstaw, jakimi cechami winien charakteryzować się system organizacyjny zarządzania antykryzysowego.
19. W jakich wymiarach można rozpatrywać system działań antykryzysowych w przedsiębiorstwie?
20. Oceń, w jaki sposób polskie przedsiębiorstwa radzą sobie z pokonywaniem kryzysów.

Rozdział III

Komponenty zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie

Cele rozdziału:

- wskazanie najważniejszych komponentów zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie,
 - ukazanie etapów w zakresie opracowywania określonego rodzaju programu antykryzysowego w przedsiębiorstwie,
 - uświadomienie znaczenia wyboru odpowiedniego składu sztabu kryzysowego oraz jego roli w zarządzaniu kryzysowym,
 - przedstawienie typu udziałowców i ich znaczenia dla prawidłowego zarządzania kryzysem,
 - uświadomienie roli, jaką posiada sprawna i rzetelna komunikacja w zarządzaniu kryzysem,
 - zainspirowanie do zdobywania wiedzy o elementach zarządzania kryzysowego.
-

Zagadnienia szczegółowe:

- metodyka opracowywania programu antykryzysowego,
 - skład i funkcje sztabu antykryzysowego w zarządzaniu kryzysowym,
 - typu udziałowców w sytuacji kryzysowej, tzw. grupy interesu,
 - znaczenie procesu komunikacji w zarządzaniu kryzysowym.
-

Po przestudiowaniu rozdziału powinieneś:

- umieć dobrać rodzaj programu antykryzysowego do sytuacji przedsiębiorstwa,
- potrafić zaproponować strukturę sztabu antykryzysowego i wyznaczyć jego zadania,

- określić i ocenić pozycję najważniejszych udziałowców z punktu widzenia ich wpływu na powodzenie procesu zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie,
 - nabyć umiejętność w zakresie wyznaczania zadań dla osób zajmujących się komunikacją w sytuacji zaistniałego kryzysu w przedsiębiorstwie.
-

Komponenty zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie

3.1. Program antykryzysowy

Centralnym elementem zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie jest dobrze skonstruowany **program zwalczania kryzysu**. Jego opracowanie powinno obejmować etap diagnozy, wskazujący na rodzaj zagrożeń, przyczyny kryzysu i jego objawy, oraz – co jest istotą programu – określać sposoby przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu i strategię powrotu do stanu homeostazy. Choć wydaje się, że w obliczu palących problemów, czas i energia poświęcone na opracowanie takiego programu są niepotrzebnie marnowane, to – jak uczy doświadczenie firm, które przeżyły kryzys – próba wyjścia z kryzysu bez planu antykryzysowego niemal zawsze kończy się porażką. W tym przypadku spontaniczne, niezaplanowane i niezintegrowane działania poszczególnych osób (komórek) mogą doprowadzić jedynie do pogłębienia problemów i w efekcie do upadku firmy. Dodatkowo praktyka zarządzania kryzysem w biznesie wskazuje na fakt, że firmy, które wdrożyły zaplanowane programy zwalczania kryzysu, powracały do stanu zdrowotności w czasie krótszym niż te, które działały bez takiego planu. Jeszcze większe znaczenie ma to, czy organizacja była przygotowana do walki z kryzysem, zanim nadszedł.

Metodyczne podejście do opracowania programu na wypadek sytuacji kryzysowej powinno obejmować następujące kroki:

1. Sporządzenie listy możliwych wewnętrznych i zewnętrznych sytuacji kryzysowych.
2. Przeanalizowanie możliwych scenariuszy rozwoju konkretnych sytuacji kryzysowych i ich potencjalnych skutków z punktu widzenia grup docelowych, kanałów komunikacyjnych oraz metod i technik komunikowania się.
3. Budowa sztabów/zespołów antykryzysowych (skład zespołów podstawowego i alternatywnego, przepływ informacji w zespole, w firmie, komunikacja z otoczeniem, zadania poszczególnych uczestników, wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za informowanie przedstawicieli mediów).

4. Przygotowanie pracowników i kooperantów do komunikacji kryzysowej (szkolenia wewnętrzne, ustalenia z partnerami).
5. Podstawowe narzędzia komunikacji kryzysowej (wzorce, formatki informacji o firmie, zestawy materiałów dla poszczególnych sytuacji, oświadczenia, komunikaty, notatki, fakty i dane).
6. Podstawowe reakcje (postępowanie w czasie kryzysu i po kryzysie, współpraca z kręgami opiniotwórczymi, pełna współpraca i zaangażowanie całego personelu, koordynacja współdziałania z centralą i/lub zewnętrzną organizacją wspomagającą, np. agencją *public relations*).
7. Ciągły rozwój oraz wprowadzanie zmian w procedurach i instrukcjach antykryzysowych (system wczesnego ostrzegania, szkolenia dla nowych pracowników i partnerów, wyciąganie wniosków co do skuteczności zastosowanych narzędzi, uczenie się na doświadczeniach innych)¹.

W generalnej ocenie ekspertów w dziedzinie zarządzania kryzysami, nadal znakomita większość firm (od 70 do 90%) nie jest przygotowana na nadejście kryzysu (nie opracowuje programów antykryzysowych)².

Przy konstrukcji kompleksowego programu neutralizacji kryzysu, istotne są kryteria wyboru narzędzi programów naprawczych. Ich dobór zależy nie tylko od źródeł i nasilenia kryzysu, ale od czynników zewnętrznych, takich jak faza rozwoju rynku i organizacji. Jak wynika z obserwacji przebiegu sytuacji kryzysowej w różnych organizacjach, niektóre działania są skuteczne tylko w niektórych fazach wzrostu. Przykładowo zwalczanie kryzysu w drodze nowych inwestycji i wzrostu potencjału produkcyjnego firmy ma sens jedynie we wczesnych fazach wzrostu organizacji i jednocześnie we wczesnych fazach rozwoju rynku. Z kolei strategie polegające na tzw. dywesticjach czy redukcji aktywów dają długookresowe efekty, jeżeli są wdrażane w fazie dojrzałości i schyłku. Zastosowanie ich w fazie startu i ekspansji może zahamować wzrost całej organizacji w przyszłości. W praktyce najskuteczniejsze są programy hybrydowe, które łączą w sobie elementy różnych strategii naprawczych, oddziałujących na różne funkcje zarządzania i dziedziny działalności. Strategia antykryzysowa oznacza odpowiednią redefinicję i modyfikację głównej strategii firmy.

Według B. Wawrzyniaka, można wyróżnić cztery modelowe pakiety antykryzysowe:

¹ B. Tarczydło, *Wizerunek firmy a jej komunikacja antykryzysowa. Studium przypadku*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, Wrocław 2004, s. 259–260.

² A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 194.

- 1) *wycofywanie się* – pakiet ukierunkowany na tzw. zwijanie biznesu lub ograniczanie jego rozmiarów (*downsizing*). Odbywa się to najczęściej poprzez: sprzedaż zakładów, wydziałów; rezygnację z niektórych rodzajów działalności; ograniczanie asortymentu produktów; wychodzenie z niektórych rynków; nieinwestowanie;
- 2) *porządkowanie* – pakiet, którego zadaniem jest przede wszystkim „zdejbowanie balastu”, idea tego pakietu zawiera się w idei *lean management* – zarządzania odchudzającego. Działania w ramach tego pakietu obejmują: zmianę kadry kierowniczej; redukcję kosztów; redukcję zatrudnienia; redukcję zadłużenia; zmianę struktury organizacyjnej; sprzedaż budynków, gruntów oraz ograniczanie administracji centralnej;
- 3) *konsolidację* – pakiet nastawiony na koncentrację działalności i wysiłków organizacji, zarówno dla celów przełamania kryzysu, jak i dla stworzenia podstaw dla przyszłego rozwoju. Pakiet ten obejmuje następujące działania: redefiniowanie działalności, koncentracja na niewielu rynkach; wprowadzenie strategii kosztowej; eksponowanie problemów jakości produktów (aktywna polityka kadrowa); zharmonizowanie z programem konsolidacji, wprowadzenie dywersyfikacji zapewniającej przeżycie;
- 4) *inwestowanie* – pakiet niekonwencjonalnych, agresywnych strategii i działań, których bodźcem jest kryzys przedsiębiorstwa. Obejmuje on: inwestycje w nowe produkty lub segmenty rynku; nawiązywanie alianów strategicznych; łączenie się z inną firmą; wchłonięcie innej firmy; wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania³.

Kryzys jako wielofazowy proces wymaga podejmowania działań naprawczych, polegających nie tylko na modyfikacji dotychczasowych założeń strategicznych, ale często na totalnej ich redefinicji. W tym sensie kryzys jako sytuacja decyzyjna może oddziaływać na organizację aktywizująco i rewitalizująco. Programy antykryzysowe winny koncentrować się nie tyle na obronie przeszłości, ile na poszukiwaniu zdolności do kształtowania przyszłości organizacji. Z istoty swej są to decyzje radykalnie zmieniające oblicze firmy, a przynajmniej burzące jej dotychczasowy porządek. Zdaniem B. Taylora „głęboki kryzys przedsiębiorstwa wymaga z reguły przedsięwzięć rewolucyjnych, radykalnie zmieniających *status quo*”⁴.

³ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 68–69; A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 147–148.

⁴ A. Zelek, *Kryzys przedsiębiorstwa - punkt zwrotny w strategii rozwoju*, Wrocław 2004, s. 315.

Wdrażanie programów antykryzysowych pozwala przedsiębiorstwu na zmniejszenie oporów wobec zmian i ich wprowadzania, wzrost osobistej aktywności i wydajności pracowników, koncentrację na kluczowych czynnikach sukcesu rynkowego, wzrost innowacyjności, zmniejszenie biurokracji i zwiększenie skuteczności decyzji⁵.

3.2. Sztab antykryzysowy

Zakres czynności związanych z przeprowadzeniem programu naprawczego powoduje konieczność skierowania maksimum kompetencji do ścisłego sztabu kierującego walką z kryzysem. Grupa podejmująca decyzje powinna być zatem stosunkowo nieliczna, posiadać klarownie sformułowane kompetencje wraz z ich podziałem. Dodatkowo, sztab antykryzysowy powinien mieć umiejętność działania pod presją czasu i wyników, gwarantując jednocześnie podejmowanie decyzji bardzo wysokiej jakości. Niemalą rolę odgrywa tutaj skłonność grupy decyzyjnej do krytycznego spojrzenia na organizację oraz swoista odwaga decyzyjna.

Istnieją cztery główne koncepcje budowy sztabu antykryzysowego:

1. Pierwsza mówi o budowie składu osobowego sztabu antykryzysowego w oparciu o własny zespół przy współudziale pracowników agencji, niezależnych doradców, ekspertów.
2. Druga zakłada budowę sztabu antykryzysowego przede wszystkim w oparciu o ludzi z zewnątrz ze współudziałem doradczym własnych pracowników.
3. Trzecia zakłada całkowicie zewnętrzną obsadę personalną.
4. Czwarta zakłada całkowicie wewnętrzną obsadę personalną zespołu antykryzysowego⁶.

⁵ W dniu 22 sierpnia 2009 r. weszła w życie *Ustawa o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego* (Dz.U. z 2009 r., Nr 125, poz. 1035). Jest ona wynikiem przyjętego przez rząd Pakietu Antykryzysowego wypracowanego w Komisji Trójstronnej. Ustawa wprowadza instrumenty pomocy dla pracodawców dotyczące trzech ważnych obszarów:

- przepisów prawa pracy stosowanych na mocy obowiązującego kodeksu pracy,
- możliwości korzystania z wypłat i zwrotu świadczeń dla pracowników w sytuacji okresowego obniżenia lub pozbawienia wynagrodzenia za pracę,
- refundacji kosztów szkoleń i studiów podyplomowych pracowników wykonujących pracę u pracodawcy dotkniętego skutkami kryzysu oraz wypłaty stypendiów dla takich pracowników.

⁶ *Public relations - narzędzia przyszłości*, red. T. Soliński, D. Tworzydło, Rzeszów 2007, s. 136–137.

Każda z tych koncepcji ma swoje wady i zalety, dlatego też przedsiębiorstwo, budując sztab kryzysowy, powinno uwzględnić szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych, warunkujących budowę tego zespołu.

Kryzys w przedsiębiorstwie, nawet jeśli w żadnej jego części nie był zawiniony przez kierownictwo, „nadweręza” zaufanie do niego. Pogarszająca się atmosfera na zewnątrz i wewnątrz organizacji powoduje, że dotychczasowe kierownictwo staje przed poważnym wyzwaniem wyprowadzenia firmy z kryzysu. W praktyce zarządzania przedsiębiorstwami międzynarodowymi bardzo często zadanie to zostaje powierzone zewnętrznej firmie lub osobie, pełniącej funkcje zarządcy antykryzysowego⁷. Naczelną zasadą skutecznego zarządzania antykryzysowego jest jednak zapewnienie kompetentnego zarządu. Jeżeli wymóg ten może być spełniony przy utrzymaniu dotychczasowego kierownictwa, to należy rozważyć taką ewentualność.

Wewnętrzna kadra kierownicza ma oczywiście przewagę nad zewnętrznym konsultantem, polegającą na doskonałej znajomości sektora i przedsiębiorstwa. Z kolei zewnętrzny zarządca wykazuje się absolutną niezależnością, w związku z czym łatwiej jest mu przeforsować rozwiązania, dla których brak akceptacji czy wsparcia. Dodatkową zaletą zewnętrznego konsultanta jest dość oczywisty wzrost optymizmu i wiary organizacji w uzdrowienie, podczas gdy w przypadku kryzysów zwalczanych przez dotychczasowe kierownictwo, często mamy do czynienia z utratą wiary w powodzenie programu naprawczego. Charakterystyczną cechą menedżera kryzysowego jest defensywność postępowania, jest on skoncentrowany na uzdrowieniu i odnowie przedsiębiorstwa w stosunkowo krótkim okresie. Tymczasem menedżer tradycyjny pozostaje stale pod presją wskaźników i powiększania wartości firmy, jest niechętny wszelkim zmianom i co najważniejsze demonstrowuje myślenie liniowe, nieuwzględniające możliwych wariantów wyboru⁸. Porównanie cech menedżera kryzysowego i tradycyjnego zawiera tabela 12.

W praktyce sztab antykryzysowy skupia funkcje związane z analizą zjawisk kryzysowych w organizacji i jej otoczeniu, przygotowuje projekty decyzji antykryzysowych oraz zajmuje się ich wdrożeniem, realizacją i kontrolą. Oznacza to, że sztab antykryzysowy może działać w zastępstwie normalnego

⁷ Rozwiązanie takie bardzo często eliminuje problemy związane ze zmianą stylu zarządzania czy zmianami w kulturze organizacyjnej. Postulat zatrudnienia zarządcy kryzysowego z zewnątrz nie jest jednak bezwzględny.

⁸ A. Zelek, *Model zarządzania kryzysem w organizacji*, [w:] *Państwo i rynek w gospodarce*, s. 53. <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/6/4.pdf>, dostęp: 9.06.2009.

zarządu lub też pomimo szczególnej sytuacji pełnić jedynie funkcje wspierające. W tym drugim przypadku zespół działający w sztabie pełni funkcje opiniotwórcze i doradcze. Wymaga to jednak precyzyjnego określenia zasad współdziałania sztabu z dotychczasowym kierownictwem firmy⁹. W praktyce dopuszcza się nawet rozwiązania, w których funkcje projektowe pełnią równoległe dwa zespoły – dotychczasowy zarząd i sztab specjalnie powołany do zwalczania kryzysu¹⁰. Wydaje się jednak, że rozwiązanie pierwsze, polegające na skierowaniu absolutnej władzy do sztabu antykryzysowego ma tę przewagę, że prowadzi w efekcie do całkowitej redefinicji celów i stylów zarządzania organizacją, co jest szczególnie pożądane w warunkach ostrego, palącego kryzysu.

Tabela 12. Cechy menedżera tradycyjnego i kryzysowego

Kryterium	Menedżer tradycyjny	Menedżer kryzysowy
Cel działania	Wzrost wartości firmy	Przetrwanie i uzdrowienie
Koncentracja na:	Udział rynku/stopa wzrostu	Rentowność/płynność
Styl myślenia	Myślenie liniowe – kontynuacja dotychczasowej strategii	Myślenie wielowymiarowe – strategie defensywne
Styl kierowania	Zdecentralizowany	Scentralizowany
Postawa wobec zmian	Niechętny zmianom	Inicjator zmian
Umiejętności	Dobry strateg w warunkach stabilizacji	Dobry strateg w warunkach złej koniunktury

Źródło: A. Zelek, *Model zarządzania kryzysem w organizacji*, [w:] *Państwo i rynek w gospodarce*, s. 54; <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/6/4.pdf> (9.06.2009).

Działania sztabu antykryzysowego powinny być efektem zintegrowanego planu współdziałania trzech elementów funkcjonujących w każdej organizacji, a mianowicie:

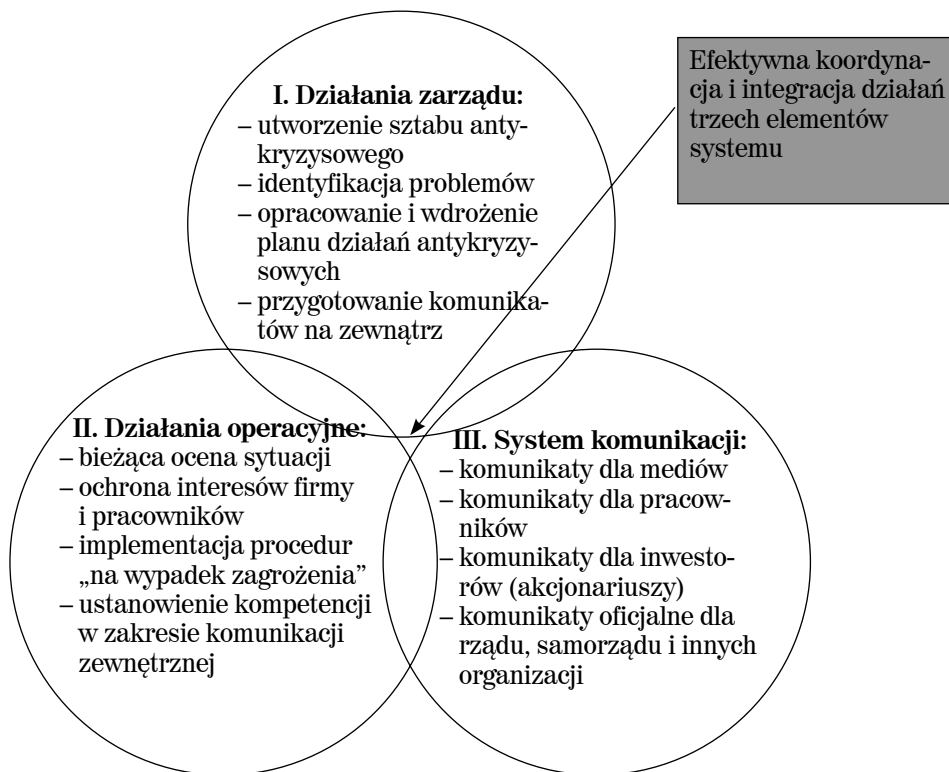
- element I – działania zarządu,
- element II – działania szczebli operacyjnych,
- element III – wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja.

Zakres działalności grupy antykryzysowej przedstawia rys. 15.

⁹ *Uzdrowiciele przedsiębiorstw*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 2.

¹⁰ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Warszawa 1999, s. 95.

Rysunek 15. Zakres oddziaływania sztabu antykryzysowego



Źródło: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 204.

Jak wynika z rys. 15, sztab antykryzysowy powinien odpowiadać za integrację i koordynację działań w trzech sferach: decyzji zarządu, działań operacyjnych i systemu komunikacji. Oznacza to, że grupa odpowiedzialna za przeprowadzenie programu naprawczego musi koncentrować swoje działanie na odpowiednim doborze środków strategicznych i operacyjnych oraz umiejętnym sterowaniu informacją.

Nieznacznie odmienne spojrzenie na zakres działania sztabu czy kierownictwa antykryzysowego przedstawia R. Heath. Według niego odpowiedzialność za efekty zarządzania kryzysem powinna być rozłożona funkcjonalnie. Stąd R. Heath wymienia następujące ogniwa sztabu antykryzysowego:

- menedżer ds. kryzysu (*Crisis Management - CM*),
- biuro kontaktów (*Managerial Link Office - MLO*),

- biuro koordynacji (*Command and Co-ordination Office* - CACO),
- biuro informacji (*Information Collation Office* - INCO),
- biuro *public relation* i mediów (*Public and Media Office* - PUMO),
- biuro zarządzania wizerunkiem (*Image Management Office* - IMMO),
- grupa doradcza (*Principal Advisory Group* - PAG)¹¹.

Zdefiniowane ogniwa sztabu antykryzysowego składają się na system współdziałania czterech komponentów zakresu funkcjonowania sztabu. Są to: komponent decyzyjny, komponent operacyjny, komponent informacyjny oraz komponent doradczy.

Struktura taka, opisana w literaturze jako „struktura muszli” w zarządzaniu kryzysem, łączy w sobie elementy zarządzania wewnętrznego przez kierownictwo firmy z zarządzaniem zewnętrznym – tutaj komponent doradczy. Strukturę muszli w zarządzaniu kryzysem wraz z systemem powiązań funkcjonalnych między poszczególnymi komórkami przedstawia rys. 16.

Powołanie członków do sztabu antykryzysowego powinno podlegać określonej selekcji kandydatów pod kątem ich kompetencji zawodowych i cech osobowościowych.

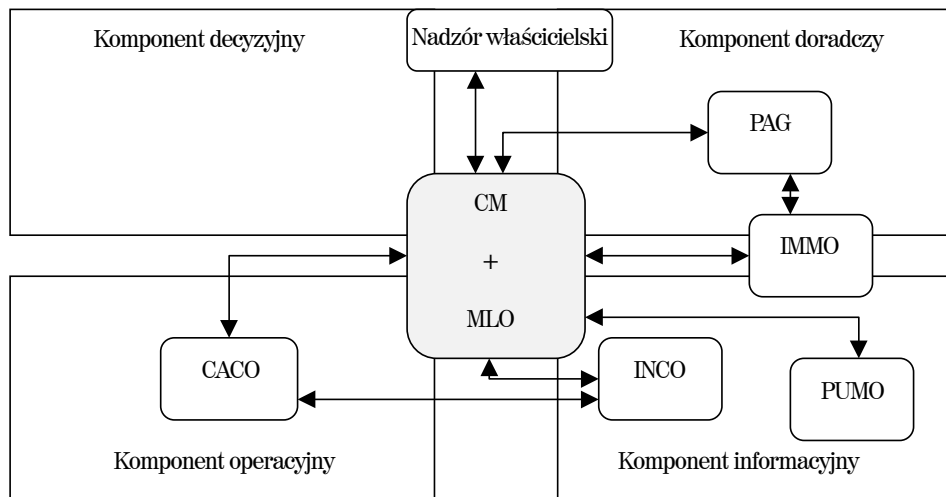
Zdolność zespołu do radzenia sobie z wyzwaniami procesu naprawczego można zbadać, stosując następujące kryteria oceny:

- czy zespół i jego członkowie uzmysławiają sobie trudności, które przed nimi stoją;
- czy w zespole panuje zgodność co do podjęcia wszystkich niezbędnych działań związanych ze zwalczaniem kryzysu;
- czy w zespole jest przywódca, który skoncentruje działania i zasoby firmy wokół celu przetrwania;
- czy zespół współdziałał ze sobą wcześniej i jak efektywna była to współpraca;
- czy są jakieś braki w zespole, które mogą być uzupełnione kadrami wewnętrzną lub zewnętrzną;
- czy zespół jest świadom konieczności zrównoważenia celów krótkoterminowych (przetrwanie) z celami długoterminowymi (rozwój);
- czy w zespole panuje atmosfera szczerego i wzajemnego wsparcia, czy istnieje groźba konfliktów i podziałów;
- czy przepływ informacji jest sprawny i zrozumiały dla członków zespołu¹².

¹¹ R. Heath, *Crisis Management for Managers and Executives. Business Crises – the Definitive Handbook to Reduction, Readiness, Response and Recovery*, London 1998, s. 240.

¹² S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001, s. 140.

Rysunek 16. „Struktura muszli” w zarządzaniu kryzysem



Wyjaśnienie: CM – menedżer ds. kryzysu; MLO – biuro kontaktów; CACO – biuro koordynacji; INCO – biuro informacji; PUMO – biuro *public relations* i mediów; IMMO – biuro zarządzania wizerunkiem; PAG – grupa doradcza

Źródło: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 205.

3.3. Udziałowcy sytuacji kryzysowej – grupy interesu

Istota kryzysu przedsiębiorstwa objawia się przede wszystkim w zakłóceniach funkcjonowania firmy, ale także w naruszeniu interesów określonych osób i grup związanych z przedsiębiorstwem. Wspomniane osoby i grupy interesu stają się więc – często niezależnie od ich woli i nieświadomie – udziałowcami sytuacji kryzysowej. Udziałowcami są więc wszystkie podmioty gospodarcze i instytucjonalne zaangażowane bezpośrednio lub pośrednio w działanie firmy i w związku z tym są zainteresowane przebiegiem działań antykryzysowych. Można mówić o różnych typach udziałowców oraz różnych relacjach łączących ich z organizacją.

Zasadniczo można wyróżnić dwie grupy udziałowców sytuacji kryzysowej:

- udziałowcy wewnętrzni – akcjonariusze (udziałowcy, właściciele), kadra menedżerska, pracownicy, związki zawodowe itp.;

- udziałowcy zewnętrzni – instytucje finansujące, kooperanci, dostawcy, odbiorcy, władze centralne, władze lokalne, związki branżowe, związki konsumenckie, media itp.

Powodzenie działań restrukturyzacyjnych podejmowanych w przedsiębiorstwie w trakcie kryzysu zależy od właściwej identyfikacji różnych grup interesów, które należy uwzględnić, przystępując do budowy programu naprawczego (zob. tab. 13).

Tabela 13. Przedsiębiorstwo i jego udziałowcy w programie działań naprawczych

Grupy interesów (udziałowiec)	Powiązania przedsiębiorstwa z udziałowcami oraz ich znaczenie dla firmy znajdującej się w kryzysie
Interesy konkurentów	W zasadzie podejmowanie działań naprawczych wobec przedsiębiorstwa, które w wyniku zaistniałej sytuacji powinno złożyć wnioski o ogłoszenie upadłości, jest działaniem na szkodę jego konkurentów. Narusza w pewnym sensie warunki zdrowej konkurencji, ponieważ często w wyniku programów restrukturyzacyjnych redukowane są zobowiązania przedsiębiorstwa z tytułu zaległych podatków lub obowiązkowych składek na ubezpieczenie społeczne. Oznacza to „ukryte” wspieranie z pieniędzy publicznych przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie kosztem podatników, w tym przedsiębiorstw generujących godziwą wartość dla akcjonariuszy oraz płacących podatki i obowiązkowe ubezpieczenia. Nie zawsze jednak działania restrukturyzacyjne wobec przedsiębiorstwa w kryzysie muszą być postrzegane przez wszystkich konkurentów jako działania na ich niekorzyść. W przypadku przedsiębiorstwa bankowego zgoda na niekontrolowany proces bankructwa może oznaczać ogromne ryzyko destabilizacji całego systemu finansowego, a więc jest niekorzystna dla wszystkich instytucji działających na rynku finansowym. Banki na ogół z wyrozumiałością odnoszą się do działań restrukturyzacyjnych wobec swoich konkurentów znajdujących się w sytuacji kryzysowej.
Interesy dostawców kapitału obcego	Najbardziej atrakcyjnym dla akcjonariuszy i zarządów źródłem pozyskania środków na finansowanie działalności gospodarczej są kapitały obce: obligacje i kredyty. Od pewnego czasu obserwuje się, że finansowanie rozwoju w oparciu o nowo wyemitowany kapitał własny stanowi coraz mniejszą część pasywów. Dominującą rolę wśród wierzycieli stanowią banki, a nie posiadacze wyemitowanych przez przedsiębiorstwa obligacji i innych papierów dłużnych.

	<p>Program sanacji przedsiębiorstwa w kryzysie musi zatem bardzo poważnie traktować interesy banków z następujących powodów:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zobowiązania wobec banków stanowią na ogół najpoważniejszą część zobowiązań przedsiębiorstwa w kryzysie, – bank – wierzyciel przedsiębiorstwa w kryzysie nie potrafi w porę ocenić prawidłowo jego zdolności kredytowej, nieprawidłowo monitorował lub zlekceważył sygnały ostrzegawcze, – w niektórych przypadkach bank skłonny będzie do zmiany długu przedsiębiorstwa na akcje, – bank może służyć profesjonalną pomocą w przygotowaniu programu restrukturyzacji finansowej, – ze względu na traktowanie zaangażowania banku jako instytucji zaufania społecznego w działania naprawcze.
Interesy akcjonariuszy	<p>Pozycja akcjonariuszy w procesie restrukturyzacji jest różna w zależności od skali i głębokości kryzysu przedsiębiorstwa. We wczesnej fazie kryzysu, dopóki straty spółki nie przekroczą kapitałów rezerwowych i zapasowych realna władza akcjonariuszy jest niekwestionowana. To oni będą wyłącznie decydować o kształcie programu naprawczego i dalszych losach firmy. W momencie, kiedy jednak straty naruszają kapitał akcyjny i niezbędne staje się szybkie dokapitalizowanie spółki, wówczas część realnej władzy przesuwa się w stronę przyszłych akcjonariuszy, których należy pozyskać w celu podniesienia kapitału akcyjnego. Oczywiście w sensie formalnoprawnym dotychczasowi akcjonariusze nadal decydują o składzie zarządu oraz emisji nowego kapitału. Wartość likwidacyjna spółki być może pokryje część kapitału zaangażowanego przez wierzycieli. Realna władza przesuwa się wówczas w ręce wierzycieli, to oni mogą zgodzić się lub nie na sądowe postępowanie układowe lub umowę cywilno-prawną, mającą poprzez realizację programu naprawczego oraz ustępstwa z ich strony doprowadzić do odtworzenia wartości firmy, w tym również wartości dla akcjonariuszy.</p>
Interesy zarządu	<p>Wyprowadzenie przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej wymaga szczególnie wysokich kwalifikacji zarządczych. Zazwyczaj zarząd, który szeregiem błędnych decyzji lub zaniechaniem ich doprowadził do sytuacji kryzysowej, nie będzie kompetentny do przygotowania i realizacji programu restrukturyzacji uruchamiającego proces odbudowy wartości firmy. Mimo że dotychczasowy zarząd będzie szukać sposobów dla zachowania swojej pozycji i uczestniczenia w programie naprawczym, to właśnie w sytuacji programu naprawczego istnieje największy rozdźwięk pomiędzy interesami zarządu i innych grup zainteresowanych.</p>

	<p>W przedsiębiorstwie bankowym wprowadzany jest przez instytucje nadzorcze w takich sytuacjach tzw. zarząd komisaryczny, który zastępuje nie tylko dotychczasowy zarząd, ale również i radę nadzorczą. Dla przygotowania i realizacji programu naprawczego wydaje się uzasadnione powołanie nowego zarządu, wynagradzanego w zależności od sukcesów w realizacji poszczególnych etapów odbudowy wartości firmy.</p>
Interesy pracowników	<p>W przypadku kryzysu przedsiębiorstwa, pracownikom grozi utrata dotychczasowych miejsc pracy, dlatego łatwiej jest w niektórych przypadkach negocjować ze związkami zawodowymi zbiorowe układy pracy. Celem tych negocjacji powinno być zmniejszenie kosztów stałych oraz uzależnienie w jak największej części wysokości wynagrodzeń od wyników w zakresie odbudowy wartości firmy. Oznacza to faktyczne przerzucenie części ryzyka na pracowników oraz lepszą ich motywację. Zarząd przedsiębiorstwa w kryzysie powinien jednocześnie zadbać o zatrzymanie najbardziej wartościowych pracowników, bez których zwiększa się ryzyko niepowodzenia programu naprawczego.</p>
Interesy dostawców	<p>Umożliwienie dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa znajdującego się obecnie w sytuacji kryzysowej leży w interesie dostawców, dla których stanowiło ono większy lub mniejszy fragment rynku zbytu. Część dostawców, szczególnie tych, którzy odraczali płatności za swoje dostawy, znalazła się w sytuacji podobnej do innych wierzycieli, ponieważ istnieje duże ryzyko, kredyt kupiecki nie zostanie spłacony. W ewentualnym procesie restrukturyzacji zobowiązania przedsiębiorstwa w kryzysie dzieli się na ogół na dwie kategorie: zobowiązania drobne i znaczne zobowiązania wobec głównych dostawców. Zobowiązania drobne wobec na ogół licznej rzeszy zniecierpliwionych wierzycieli powinny zostać możliwie szybko spłacone w całości, głównie w celu bardziej konstruktywnych negocjacji układowych w gronie głównych dostawców i wierzycieli oraz zwiększenia szans na porozumienie (mogą oni liczyć na długoterminowe korzyści z dalszej współpracy z przedsiębiorstwem w przypadku sukcesu restrukturyzacji).</p>
Interesy klientów	<p>Troska dotychczasowych klientów przedsiębiorstwa w kryzysie jest podstawowym warunkiem powodzenia ewentualnego programu naprawczego. Decyzje klientów o porzuceniu dotychczasowego kontrahenta i przejściu do jego konkurentów mogą okazać się głównym czynnikiem bankructwa przedsiębiorstwa. Oznacza to bowiem utratę rynku zbytu przez przedsiębiorstwo w kłopotach finansowych oraz dalszy spadek sprzedaży, co</p>

	przyspiesza mechanizm kryzysu firmy, a także zniechęca wierzycieli i dostawców do działań w kierunku restrukturyzacji finansowej.
Interesy społeczności lokalnej	Władze lokalne mogą okazać się cennym partnerem w realizacji programu naprawczego, ponieważ zainteresowane są kontynuowaniem działalności przedsiębiorstwa na ich terenie, z obawy przed wzrostem bezrobocia i społecznych kosztów z tym związanych oraz z powodu ryzyka utraty wpływów podatkowych. Nie bez znaczenia jest czasem również utrata sojusznika dla lokalnych inicjatyw i wspólnych przedsięwzięć. Zdarza się, że władze lokalne wykupują od wierzycieli długi przedsiębiorstw w kryzysie prowadzących działalność gospodarczą na ich terenie. Zdarza się, że stają się ich współwłaścicielami w wyniku programu restrukturyzacji.
Interesy państwa	Władze państwowe, podobnie jak władze lokalne mogą być zainteresowane kontynuowaniem działalności przedsiębiorstwa w kryzysie ze względu na koszty społeczne zwiększonego bezrobocia oraz utratę wpływów podatkowych. Należy pamiętać jednak, że instytucje państwowe będące na ogół wierzycielami z powodu niezapłaconych podatków lub (i) obowiązkowych składek na ubezpieczenia społeczne, mają w niektórych krajach (w tym w Polsce) pozycję uprzywilejowaną w stosunku do pozostałych wierzycieli w przypadku ogłoszenia upadłości przedsiębiorstwa i zaspokajania roszczeń przez syndyka z masy upadłościowej. Urzędy skarbowe, a także ZUS odzyskują w ramach obowiązującego obecnie prawa upadłościowego znacznie większą część należności niż pozostali wierzyciele. Decyzja o zaangażowaniu państwa w ewentualny proces restrukturyzacji ma ponadto kilka innych wymiarów. Państwo może nie być zainteresowane wspieraniem programu naprawczego przedsiębiorstwa wraz z innymi wierzycielami, ponieważ liberalna polityka gospodarcza może przykładać znacznie większą wagę do zachowania zdrowych zasad konkurencji lub też polityka przemysłowa kwalifikuje sektor, w którym działa przedsiębiorstwo w kryzysie, jako sektor schyłkowy.

Źródło: opracowane na podstawie (*Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona i A. Herman, Warszawa 2006, s. 113–117).

Grupy te różnią się między sobą charakterem związku z firmą oraz możliwościami oddziaływania na nią, a także interesami. Właśnie problem rozbieżności i antagonizmów między interesami różnych grup udziałow-

ców może stanowić potencjalne zagrożenie dla sprawnego przebiegu procesu uzdrawiania firmy.

Niestandardową typologię uczestników sytuacji kryzysowej proponuje B. Rozwadowska. W jej opinii istnieją następujące typy ludzi, którzy uczestniczą w sytuacji kryzysowej:

1. **Inicjatorzy kryzysu** – osoby bądź grupy ludzi bezpośrednio odpowiedzialnych za wywołanie kryzysu, ich działania mogą być świadome (np. sabotaż, sprzedaż informacji o charakterze plotkarskim dziennikarzom itp.) lub nieświadome albo przypadkowe (błąd pracownika). Jak łatwo zauważyć, osoby wywołujące kryzys niekoniecznie muszą pochodzić z samej firmy. Stosunkowo rzadko mówi się jednak o przypadkach kryzysów niezwiązanych z błędem ludzkim, przyjmując, że za większością zdarzeń kryzysowych stoi człowiek i efekt jego zachowań, zaniechań bądź pomyłek.
2. **Ofiary kryzysu** – w aspekcie materialnym, zdrowotnym, psychologicznym. Wszyscy, którzy w jakiś sposób zostali podczas sytuacji kryzysowej pokrzywdzeni, np. ofiary wypadków i ich rodziny, klienci, którzy nabyli wadliwy towar, pracownicy, którzy stracili pracę.
3. **Wybawcy** to wszystkie osoby lub grupy osób, które zażegnują kryzys i pomagają znormalizować sytuację w firmie. Do tej grupy należy sztab antykryzysowy, przychylni dziennikarze i eksperci zewnętrzni, agencje PR pomagające wyjść z kryzysu, konkurencja, która dzięki takiej pomocy może wzmocnić swoją pozycję i udziały na rynku, organizacje konsumenckie i ekologiczne, budujące swój prestiż jako obrońcy obywatela, a nawet sama firma dotknięta kryzysem, jeżeli będzie umiała z kryzysu wyjść zwycięsko.
4. **Beneficjenci kryzysu**, czyli wszystkie te osoby lub organizacje, które z wystąpienia kryzysu mogą czerpać lub czerpią jakieś zyski materialne bądź niematerialne. Najbardziej oczywistymi beneficjentami kryzysu są bez wątpienia bezpośredni konkurenci. Mogą oni dzięki kryzysowi rywala wzmocnić swoją pozycję, poprawić własny wizerunek, powiększyć udział w rynku. Innym przykładem beneficjenta są dziennikarze, którzy wykorzystując kryzys, zdobywają popularność, mogą w wyrazisty sposób pokazać szerszemu gronu swoje poglądy, zwiększyć popularność czasopisma, dla którego pracują. Przykładem beneficjenta po kryzysie może być np. Bronisław Wildstein, którego kariera po ujawnieniu listy domniemyanych współpracowników SB nabrała znacznego rozmachu. Beneficjentami mogą być także organizacje społeczne, ekologiczne, polityczne, tak jak choćby wspomniany wcześniej Greenpeace, którego

pozycja wzrosła, a przede wszystkim nabrała znaczenia na arenie światowej, po długoletnim ujawnianiu ekologicznych przewinień firmy Shell. Warto także dodać, że beneficjentem kryzysu może być sama firma nim dotknięta – pod warunkiem jednak, że wyjdzie z niego obroną ręką i umiejętnie przekaże opinii publicznej efekty prac sztabu antykryzysowego.

5. **Obserwatorzy** jest to grupa osób, która nie angażuje się w żaden sposób w kryzys podczas jego trwania. Często nie interesuje ich nawet sam wynik zdarzenia czy efekt prób załagodzenia jego skutków. Powinni jednak być ujęci w tej typologii, gdyż skojarzenia z kryzysem dotyczące określonej branży czy firmy mogą nasunąć im się na myśl po pewnym, niekiedy odległym czasie od samego kryzysu. Jest to na przykład ten rodzaj klientów, którzy po wykryciu pleśni w Coca-Coli nie kupują nie tylko tego napoju, ale także Pepsi, Hoop Coli i tym podobnych. Istnienie tej grupy uczestników kryzysu może w przyszłości odbić się nie tylko na wolumenie sprzedaży, ale także w trudnościach z wejściem na rynek, z tworzeniem pozytywnego wizerunku na nowych rynkach itp.

Należy jednak pamiętać, że podział ten nie jest ostateczny, i pewne osoby bądź grupy mogą przeistaczać się np. z obserwatorów w wybawicieli czy z inicjatorów kryzysu w jego beneficjentów.

Aby móc właściwie zarządzać sytuacją kryzysową, należy dokonać szczegółowej analizy jej uczestników. Pozwoli to sprawniej i szybciej ustalić konieczne działania i skierować je do właściwych adresatów.

Niezależnie od tego, kiedy podejmuje się działania mające na celu przezwyciężyć kryzys, na jakim etapie sytuacja kryzysowa się znajduje, należy próbować dokładnie określić, jakich zachowań i poglądów można oczekiwać ze strony konkretnych uczestników. Wiedza ta może okazać się niezbędna do pozytywnego zakończenia wydarzeń o charakterze kryzysowym¹³.

Najistotniejsze znaczenie z punktu widzenia celu zarządzania antykryzysowego mają te grupy interesu, które w sposób bezpośredni są powiązane z kryzysem, bądź to jako jego przyczyny, bądź jako główni „odbiorcy” negatywnych skutków. I tak, jeżeli kryzys ma pochodzenie wewnętrzne i wynika głównie z nieporozumień w relacjach pracodawca–pracobiorcy, główną grupą udziałowców, którzy wpływają na kształtowanie sytuacji przedsiębiorstwa są grupy pracownicze i związki zawodowe. Z kolei, w przypadku gdy kryzys ma wyraźnie charakter kryzysu finansowego – główne znaczenie w procesie naprawczym będą miały relacje z dawcami

¹³ <http://www.library.edu.pl/czytelnia/nauki-spoeczne>, dostęp: 11.01.2010.

kapitału (np. akcjonariusze, instytucje finansujące). Należy wspomnieć również o bardzo istotnym rodzaju kryzysu medialnego, który często jest wynikiem zamierzonych lub niezamierzonych działań firmy, powodujących spadek społecznego zaufania do niej. W tych przypadkach kluczowym udziałowcem kryzysu są media, które w istocie determinują sposoby wyjścia z kryzysu i decydują o jego przebiegu.

Nie mniejsze znaczenie w procesie zarządzania kryzysem ma określenie rodzaju związków poszczególnych grup interesu z organizacją.

Z punktu widzenia potrzeb i celów programów naprawczych, najistotniejsze są te grupy udziałowców, których wiążą z firmą stosunki finansowe. Chodzi tutaj o instytucje finansowe, banki, kredytodawców, wierzycieli itp. W praktyce, bardzo często od postawy i woli tej grupy interesu zależy kierunek procesu uzdrawiania firmy. Bezwzględnym warunkiem powodzenia procesów restrukturyzacji czy postępowania układowego jest zgoda wierzycieli na restrukturyzację czy odroczenie zadłużenia. Rzeczywisty kształt relacji z udziałowcami finansowymi staje się zatem poważnym wyzwaniem dla zespołu kierującego procesem naprawczym. Zadanie to może okazać się szczególnie trudne ze względu na charakter relacji z udziałowcami finansowymi w warunkach ostrego kryzysu. Bardzo częstym zjawiskiem jest bowiem interwencja otoczenia (najczęściej ze strony banku czy innej instytucji finansowej kredytującej), polegająca na celowym działaniu zaostrzającym przebieg kryzysu. W obliczu zagrożenia utratą wypłacalności bank najczęściej odmawia firmie przedłużenia linii kredytowej, a nawet inicjuje zmiany w zarządzie firmy. W zachodnich przedsiębiorstwach popularna jest procedura, w której bank „wypożycza” firmie specjalistę w zakresie restrukturyzacji finansowej. Praktyki tego typu mogą spowodować jednak utratę kontroli zarządu nad sytuacją w przedsiębiorstwie. Stąd zaleca się, by kierownictwo firmy pogrążonej w kryzysie utrzymywało inicjatywę poprawy i nie dopuściło do nadmiernego uzależnienia kierunku programu naprawczego od udziałowców zewnętrznych.

Cechą charakterystyczną każdej sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie jest spadek zaufania udziałowców kryzysu do kierownictwa firmy i co za tym idzie spadek wsparcia z ich strony. Towarzyszy temu narastający niepokój o losy przedsiębiorstwa i pesymizm w ocenie realnych szans poprawy. Często w poszczególnych grupach interesu pojawia się przekonanie, że kierownictwo firmy stara się ukryć lub zafałszować niektóre informacje. W obliczu tych niepożądanych reakcji udziałowców kryzysu, centralnym elementem procesu zarządzania antykryzysowego musi być zarządzanie relacjami z udziałowcami. Zespół odpowiedzialny za działania naprawcze powinien dążyć do zaangażowania poszczególnych grup in-

teresu w odbudowę firmy i poprawę jej wiarygodności zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. W tym kontekście efektywne zarządzanie kontaktami i relacjami z udziałowcami kryzysu powinno opierać się na szczegółowej analizie ich wpływu na przebieg kryzysu i procesu naprawczego. W praktyce bowiem można mówić o tzw. siłach wspierających i hamujących rozwój sytuacji. O siłach (czynnikiach) wspierających można mówić w przypadku tych grup interesu, które deklarują swoje zaangażowanie, a często poświęcenie w walce z kryzysem organizacji. Z kolei w przypadku sił hamujących, mowa o tych udziałowcach kryzysu, którzy odmawiają współdziałania i w efekcie mogą tworzyć silne bariery dla planowanych działań naprawczych. Obok określenia kierunku oddziaływania różnych grup interesu warto również oznaczyć stopień pewności ich zachowań. Ze względu na fakt, że elementem zarządzania sytuacją kryzysową powinno być między innymi świadome kształtowanie postaw udziałowców kryzysu, w analizie tej warto uwzględnić również potencjalne możliwości zmian zachowań. Przedstawione podejście do analizy znaczenia poszczególnych grup udziałowców kryzysu pozwala na wykorzystanie konkretnej techniki pozycyjnej. Ta z kolei pozwala na określenie szans realizacji zakładanego programu z punktu widzenia postaw udziałowców.

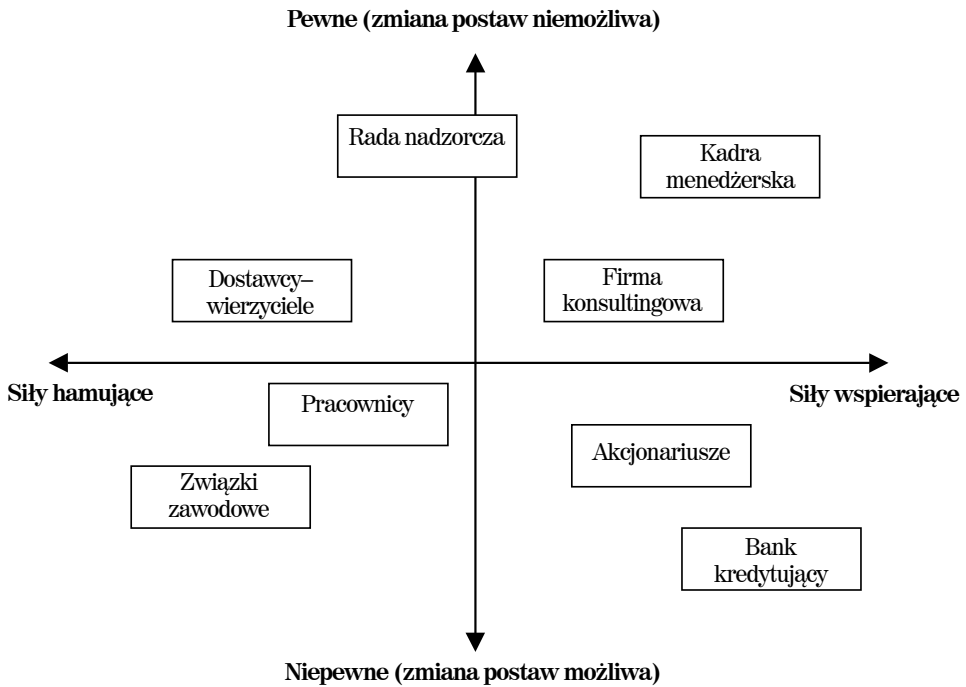
Przykładowe pozycjonowanie znaczenia grup interesu dla procesu naprawczego prezentuje rys. 17.

W literaturze przedmiotu podaje się różnorodne zasady, których należy przestrzegać w kształtowaniu kontaktów z udziałowcami kryzysu, a mianowicie:

- Prostota i klarowność koncepcji (*Think stright - talk stright*). Jasne formułowanie i prezentowanie opinii to najlepszy sposób, by złagodzić zniecierpliwienie i niepokój grup interesu. Często w warunkach kryzysu firma po raz pierwszy otwarcie komunikuje strategię działania.
- Utrzymywanie bieżącej komunikacji. Chodzi o systematyczne i wyczerpujące sprawozdania z postępów procesu naprawczego. Udziałowcy muszą osiągnąć przekonanie, że firma dostarcza rzetelnych informacji, na podstawie których mogą wyrobić własne opinie na temat bieżącej sytuacji.
- Otwarty styl zarządzania. Wskazane jest pełne zaangażowanie grup interesu w proces zarządzania. Pamiętać jednak należy o racjonalnym rozkładzie kompetencji w grupie decyzyjnej.
- Prowadzenie efektywnych negocjacji. Podstawowym celem procesu negocjacyjnego jest uzyskanie wsparcia ze strony udziałowców niezbędnego do przeprowadzenia planowej restrukturyzacji czy programu naprawczego.

- Uwzględnienie ludzkiego aspektu procesu. Wszystkie zasady zarządzania relacjami z udziałowcami powinny opierać się na zasadach kształtowania stosunków międzyludzkich.
- Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kontakty z udziałowcami. Warto rozważyć desygnowanie specjalnego przedstawiciela firmy lub zewnętrznego doradcy, który będzie pełnił funkcje mediacyjne w kontaktach z udziałowcami¹⁴.

Rysunek 17. Pozycjonowanie udziałowców kryzysu z punktu widzenia ich znaczenia dla procesu naprawczego – przykład hipotetyczny



Źródło: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 208.

Przedsiębiorstwo, które buduje dobre relacje z udziałowcami jest w stanie szybciej pozyskiwać informacje z otoczenia, interpretować je, korzystać

¹⁴ Szczegółowo problem opisuje: S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001, s. 158–160.

z wiedzy innych, i co najważniejsze, mając trwałe relacje oparte na zaufaniu, może skuteczniej rozwiązywać kryzysy (bądź inne problemy). Dlatego też istotną funkcją przedsiębiorstwa szczególnie widoczną w zarządzaniu kryzysem jest stworzenie platformy, w ramach której odbywać się będzie koordynacja i integracja interesu wszystkich istotnych podmiotów¹⁵.

3.4. Komunikacja w kryzysie

Każde przedsiębiorstwo działające na rynku narażone jest na różnego rodzaju niebezpieczeństwa i kryzysy. Związane jest to z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem, w którym mogą powstawać sytuacje nieprzewidywalne w skutkach niosące zagrożenie dla równowagi przedsiębiorstwa. Problem polega na tym, że nie zawsze przedsiębiorstwo jest tego świadome, a co się z tym wiąże nie jest w stanie zareagować odpowiednio wcześniej, minimalizując w ten sposób jego ewentualne skutki¹⁶.

Sytuacja kryzysowa to zdarzenie w przedsiębiorstwie, które nie tylko zagraża jego interesom, ale także wizerunkowi¹⁷.

Jednym z głównych zadań w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest zapobieganie kryzysom, a w przypadku ich wystąpienia zażegnanie ich za pomocą właściwie zarządzanej polityki komunikacyjnej. Każda sytuacja kryzysowa występująca w firmie ma znaczący wpływ na kształtowanie jej wizerunku. W skrajnych przypadkach może doprowadzić do zakłócenia pozytywnego wizerunku firmy, budowanego przez wiele lat. Dlatego niezwykle istotne jest odpowiednie zarządzanie sytuacją kryzysową.

Ważne miejsce w zarządzaniu kryzysem w przedsiębiorstwie zajmuje **komunikacja antykryzysowa**, która jest elementem działań *public relations*. Powinna ona polegać na świadomych, planowanych i ciągłych wysiłkach mających na celu ochronę reputacji firmy znajdującej się w sytuacji kryzysu.

Doświadczenia przedsiębiorców, którzy przeżyli kryzys, pozwoliły wypracować **zasady skutecznej komunikacji antykryzysowej**:

- komunikacja kryzysowa powinna być prowadzona uczciwie i otwarcie, nie wolno wprowadzać w błąd przedstawicieli mediów ani opinii publicznej,

¹⁵ *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, red. M. Porada-Rochoń, Warszawa 2009, s. 42.

¹⁶ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie*, <http://www.ipo.pl>, dostęp: 07.12.2008.

¹⁷ E. Hope, *Public relations, czy to się sprawdzi?*, Gdańsk 2004, s. 69.

- osoba odpowiedzialna za udzielanie informacji powinna znać przepisy prawa prasowego,
- zawsze należy dokładać wszelkich starań w celu wyjaśnienia sytuacji, poznania okoliczności zdarzenia,
- niezwłocznie po wystąpieniu symptomów kryzysu należy uruchomić program działań antykryzysowych, który powinien być w stałej gotowości,
- opierać się winniśmy wyłącznie na faktach i sprawdzonych danych, nie należy spekulować, nie podawać hipotez, nie interpretować,
- program naprawczy winien być realizowany przez kompetentne osoby i/lub instytucje,
- należy działać zgodnie z etyką¹⁸.

Dobre funkcjonowanie każdej organizacji opiera się na efektywnym komunikowaniu się z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Istotą procesu komunikowania się jest przepływ informacji pomiędzy podmiotami mający na celu uzgodnienie przez nie wspólnej definicji sytuacji.

Zdaniem L. Pophal kluczowe znaczenie dla właściwego kształtowania procesu komunikowania się posiada:

- precyzyjne określenie celu podejmowanej interakcji komunikacyjnej,
- zagwarantowanie czasu i miejsca na omówienie wszystkich kwestii istotnych z punktu widzenia zaangażowanych stron,
- określenie celów częściowych istotnych z punktu widzenia osiągnięcia celu głównego,
- dopasowanie treści i sposobu przekazu do audytorium,
- sformułowanie w zwięzły sposób głównych treści przekazu,
- ustalenie „pierwszeństwa” adresatów,
- wyznaczenie kanałów, form i narzędzi przekazu oraz wielkości środków, jakie na ten cel należy zabezpieczyć (uzgodnienie także sposobu prowadzenia sprawozdawczości i dokumentowania ustalonych wniosków),
- wychodzenie z inicjatywą komunikacyjną, budowanie otwartości komunikacyjnej i wzajemnego zaufania,
- przyjęcie (na potrzeby komunikowania się) perspektywy strategicznej i nastawienia na permanentne „poszerzanie” świadomości członków przedsiębiorstwa.

Nie bez znaczenia posiada także:

- zadbanie o zgodność przekazywanych treści (unikanie przekazywania sprzecznych, wzajemnie wykluczających się czy też niespójnych komunikatów),

¹⁸ F.P. Seitel, *The Practice of Public Relations*, Englewood Cliffs–New Jersey 1995, s. 452–453.

- ukierunkowanie na potwierdzenie, czy intencje nadawcy zostały właściwie zrozumiane,
- unikanie w wypowiedziach sformułowań, które świadczą o osądzaniu (krytykowaniu, orzekaniu, pouczeniu, doradzaniu, pochlebianiu lub obrażaniu), decydowaniu za innych (grożeniu, rozkazywaniu, moralizowaniu) czy też uciekaniu od cudzych problemów¹⁹.

Sytuacja kryzysowa stwarza ogromne napięcie w firmie, a jednocześnie powoduje zwiększone zainteresowanie mediów. Główną cechą kryzysu jest jego nieprzewidywalność. Dlatego trudno jest przygotować dokładny scenariusz i program postępowania²⁰.

Poniżej przedstawiono propozycję postępowania, która ma ułatwić przygotowanie się do efektywnego procesu komunikowania się pracowników w trakcie wystąpienia zdarzenia kryzysowego. Obejmuje ona sześć etapów²¹:

1. Analiza możliwości wystąpienia kłopotów. Rozważając propozycję tworzenia planów kryzysowych i przygotowania szkoleń dla pracowników, dobrze jest przeprowadzić dokładną ocenę potencjalnych zagrożeń. Jest to konieczne, by przekonać kierownictwo, że propozycje są rozsądne, a podjęte kroki niezbędne. Po tej analizie najlepiej zaprezentować pisemną ocenę niebezpieczeństwa, która musi zostać formalnie zaakceptowana przez kierownictwo.
2. Przygotowanie planu. Gdy już wstępne analizy i propozycje zostaną zaakceptowane przez kierownictwo, trzeba przystąpić do przygotowania szczegółowego planu pozwalającego wyjść naprzeciw wszystkim potencjalnym zagrożeniom.
3. Wybór pracowników. Spośród członków załogi wybiera się osoby dyżurne, które mają szybko reagować w przypadku zaistnienia zdarzeń. Trzeba zwłaszcza ustalić osoby, które by mogły odpowiadać na rozliczne pytania mediów. Przy ustalaniu dyżurów należy pamiętać o zapewnieniu 24-godzinnej obsady każdego stanowiska.
4. Urządzenia komunikacyjne. Należy starannie rozważyć sposoby radzenia sobie z ogromnym obciążeniem połączeń komunikacyjnych, z którym ma się do czynienia w warunkach kryzysowych. Istnieje na przykład możliwość ustalenia zasad awaryjnego korzystania z telefo-

¹⁹ R. Winkler, *Wytyczne komunikowania się w sytuacji psychologicznie trudnej*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, s. 213–216.

²⁰ E. Pluta, *Public relations - moda czy konieczność? Teoria i praktyka*, Warszawa 2001, s. 172.

²¹ S. Black, *Public relations*, Kraków 2001, s. 153–154.

nów i faksów wspólnie z innymi przedsiębiorstwami znajdującymi się w pobliżu. Jeśli przedsiębiorstwo ma odpowiednich doradców, dobrze jest zatrudnić ich do pracy z mediami.

5. Szkolenie. Przeznaczonych do poszczególnych zadań pracowników trzeba wyszkolić, by byli w pełni przygotowani w razie wystąpienia w przedsiębiorstwie niepożądanego zdarzenia.
6. Praktyczne ćwiczenia symulacyjne. Należy organizować niezapowiedziane ćwiczenia praktyczne odbywające się w nieregularnych odstępach czasu przy współpracy policji i innych władz lokalnych. Jeśli mają one być przydatne i przynosić pożyteczne informacje, konieczne jest, by były jak najbardziej realistyczne. Jeśli całe ćwiczenie sfilmuje się, to materiał taki można potem odtworzyć i omówić z tymi, którzy brali udział w danej akcji. Może być to cenny środek szkoleniowy.

Wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa powinni być poinformowani o zasadach postępowania w sytuacji kryzysowej, co w szczególności odnosi się do tych osób, które mają kontakt z otoczeniem zewnętrznym.

Sytuacja kryzysowa wymaga działań niekonwencjonalnych, dostosowanych za każdym razem do nowych okoliczności. Można jednak sformułować kilka podstawowych zaleceń dotyczących postępowania wobec kryzysu. Są to:

- dokładne planowanie wystąpienia zagrożeń,
- opanowanie kierujących działaniami i zapobieganie panice,
- zasada mówienia prawdy i podawania sprawdzonych informacji, bez spekulacji i hipotez,
- przyznawanie się do błędu, jeśli wystąpił,
- stałe informowanie mediów,
- natychmiastowe dementowanie plotek,
- niedopuszczanie do „przecieków informacyjnych”, ustalenie jednego źródła informacji²².

Efektywne komunikowanie w sytuacji kryzysu wymaga od uczestników interakcji komunikacyjnej przestrzegania pewnej dyscypliny w komunikowaniu się, posiadania wiedzy na temat uwarunkowań tego procesu, stałej czujności i uważności w procesie komunikacyjnym, tak by odbierane przekazy (komunikaty) były właściwie odkodowane zgodnie z intencją nadawcy.

²² W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa 1998, s. 146.

Wpływ zarządzania kryzysowego na reputację organizacji

Każda nieprzewidziana sytuacja w przedsiębiorstwie nosząca znamiona kryzysowej, zakłócająca rytmiczność realizacji celów i projektów, może być dla przedsiębiorstwa niebezpieczna, szczególnie dla jego pozycji rynkowej. Zainteresowanie się mediów sytuacją, która ma potencjalnie negatywny wpływ na reputację przedsiębiorstwa, może doprowadzić do poważnego kryzysu, skutkującego utratą wizerunku, spadkiem wartości przedsiębiorstwa, a w skrajnych przypadkach jego upadkiem. We wstępie do wydania polskiego książki M. Regestera i J. Larkin czytamy: „Dlaczego mamy się zajmować kryzysem? Kryzys negatywnie wpływa na reputację firmy, czyli na to, jak ją postrzegają odbiorcy (klienci, inwestorzy). Badania w USA i niektórych krajach europejskich wskazują, że firmy, które doświadczyły kryzysu reputacji, straciły również na swej wartości rynkowej (średnio około 8%). Jednak wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstwami trafiają się głosy: „Dobrze zarządzane firmy nie popadają w kryzys”, „Kryzysy są nie do uniknięcia”, „Kryzysy są wliczone w koszty prowadzenia przedsiębiorstwa”, „U nas wszystko jest pod kontrolą”. Dlaczego reputacja firmy jest ważna? Szacuje się, że wartość reputacji firmy może dojść do 40% jej całkowitej wartości rynkowej oraz że ma ona istotny wpływ na nabywanie produktów i usług, atrakcyjność pracy w danej firmie, a także na to, czy dana firma będzie pozytywnie oceniana przez inwestorów. Dlatego też celem firmy powinna być minimalizacja zagrożeń związanych z sytuacjami „zapalnymi”, które w każdej chwili mogą doprowadzić do kryzysu²³.

Zarządzanie sytuacją kryzysową staje się w takim przypadku kluczową umiejętnością, tym ważniejszą, że kryzys jest zjawiskiem trudnym do przewidzenia. Sprawia to, że niełatwo jest przygotować dokładny scenariusz antykryzysowego postępowania. Należy jednak analizować możliwości zdarzenia się kryzysów i ich potencjalne skutki dla firmy oraz opracowywać i wdrażać podstawowe reguły postępowania²⁴.

M. Regester i J. Larkin ostrzegają przed ignorowaniem sygnałów ostrzegawczych zwiastujących kryzys i równocześnie pytają, dlaczego firmy są tak często zaskakiwane kryzysem i mają tak liczne problemy z jego opanowaniem. Sądzą, „że są przyzwyczajone do racjonalnego podejmowania decyzji na podstawie danych technicznych i naukowych. Nie rozumieją, że dana sytuacja problemowa może być postrzegana na wiele

²³ M. Regester, J. Larkin, *Zarządzanie kryzysem*, Warszawa 2005, s. 5.

²⁴ A. Kadragic, P. Czarnowski, *Public Relations, czyli promocja reputacji (praktyka działania)*, Warszawa 1997, s. 31.

różnych sposobów, a emocje są potężnym narzędziem zmiany”²⁵. Każdy projekt jest związany z ryzykiem grożącym utratą wizerunku. Organizacja minimalizuje je, prowadząc dialog z otoczeniem. Musi także brać pod uwagę fakt, że „media manipulują rozsądnymi i uzasadnionymi żądaniem zwiększenia odpowiedzialności, tworząc sytuację, kiedy opinia publiczna staje się całkowicie przeciwna ryzyku”²⁶. Ryzyko kryzysu, a także jego negatywne skutki można ograniczyć. Jest to możliwe pod warunkiem, że jest się do kryzysu perfekcyjnie przygotowanym. Co więcej, kryzys może się okazać korzystny dla organizacji, jeśli jest twórczo wykorzystany do zmian²⁷.

A. Szymańska zauważa, że „W XXI wieku wiele dużych korporacji wciąż nie ma planu kryzysowego. Często zarząd i personel PR w tych przedsiębiorstwach zdają sobie sprawę z potrzeby stworzenia takiego planu, jednakże brakuje im albo zasobów ludzkich, albo ekspertyzy, żeby go zbudować. Zatem myślą pozytywnie i mają nadzieję, że „nieuniknione” nie zdarzy się aż do momentu, kiedy poprawi się koniunktura i będą mogli wynająć eksperta od sytuacji kryzysowych”²⁸. Wyniki nawet pobieżnych obserwacji polskich przedsiębiorstw informują, że tematyka zarządzania sytuacjami problemowymi i kryzysowymi pozostaje na uboczu zainteresowań kadry kierowniczej. W przedsiębiorstwach częsta jest sytuacja, że dostęp do informacji opisujących przyczyny i przebieg sytuacji kryzysowych jest utrudniony bądź niemożliwy, co sprawia, że analiza tych sytuacji napotyka poważne problemy. Wśród kadry kierowniczej nie ma powszechnej świadomości, że badania konkretnych kryzysowych sytuacji umożliwią odtworzenie przebiegu zdarzeń, które miały miejsce w rzeczywistości, a to pozwala na pokazanie konsekwencji zaniechań i błędów oraz proponowanie rozwiązań, które umożliwiłyby uchronienie organizacji przed następnym kryzysem. Menedżerowie najczęściej chcą jak najszybciej zapomnieć o kłopotach, które spotkały organizację, i w większości przypadków przyjmują infantylną postawę uniemożliwiającą wyciągnięcie z sytuacji wniosków na przyszłość. Jeśli nie zmuszają ich do tego konkretne procedury i przepisy, np. określające działania w razie wypadków lub katastrof oraz nacisk takich instytucji, jak prokuratura, Państwowa Straż Pożarna, Policja często nie robią nic, a przecież kryzys w firmie może być

²⁵ M. Regester, J. Larkin, *Zarządzanie kryzysem*, Warszawa 2005, s. 38.

²⁶ *Ibidem*, s. 38.

²⁷ K. Wójcik, *Public Relations od A do Z*, Warszawa 2001, s. 566.

²⁸ A. Szymańska, *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Wrocław 2004, s. 288.

wywołany przez wydarzenia, których potrzeby wyjaśnienia i analizy nie ujęto w żadnych przepisach²⁹.

Organizacje, których działanie jest związane z ryzykiem, powinny uwzględniać w swoim funkcjonowaniu złożone prawidłowości dialogu z otoczeniem, który winien służyć budowaniu pozytywnego wizerunku firmy. *Public relations* jest elementem zarządzania organizacją i ma wpływ nie tylko na jej bezpieczeństwo w sytuacjach dla niej trudnych, ale także na osiągnięcie przez nią jej podstawowych celów. Zaniechania w tym względzie powodują powstawanie zagrożeń dla jej bezpieczeństwa. Najwyższej próby wyzwaniem dla praktyków *public relations* jest pomoc w zarządzaniu kryzysowym oferowana kierownictwu firmy, a menedżerowie z wyobraźnią cenią *public relations* nie tylko za monitorowanie sytuacji grożących kryzysami, lecz także problemów o charakterze społecznym³⁰. Postawa pracowników *public relations* w sytuacji kryzysowej uchronić ma firmę przed popadnięciem w panikę. Często wymaga to z jednej strony przerwania zmyślnego milczenia, chowania „głowy w piasek”, obrażania się i denerwowania treścią różnych publikacji, z drugiej – podjęcia aktywnej działalności informacyjnej w celu przedstawienia obiektywnych przyczyn wystąpienia kryzysu i strategii zaradczej, dla wyeliminowania lub zminimalizowania jego skutków³¹. Ważne jest tu podkreślenie znaczenia, jakie ma uświadomienie sobie przez kierownictwo firmy wpływu *public relations* na zapewnienie organizacji bezpiecznego funkcjonowania oraz skłonienie ich do dostrzegania konsekwencji dla bezpieczeństwa, związanych z zaniechaniem zarządzania informacjami. Skutkować to winno wypracowaniem zakresu działań, realizowanych przez komórkę *public relations*, by zapewnić bezpieczne funkcjonowanie organizacji, oraz wskazaniem miejsca, jakie powinna zajmować w strukturze organizacji, i relacji z innymi działami w firmie. Tomasz Goban-Klas zauważa, że praktycy *public relations* jako profesjonalisci, „muszą mieć wystarczająco dużo swobody i autonomii, aby bezpiecznie mówić kierownictwu, jaka jest rzeczywistość sytuacji firmy. Gdy dana akcja jest bezsensowna lub wadliwy jest produkt czy błędna ocena kryzysu, obowiązkiem *public relations* będzie zakwestionowanie decyzji, nawet gdy jest ona w pełni aprobowana przez naczelne kierownictwo”³². Specjalista *public relations*, by oddziaływać

²⁹ P. Bielawski, *Znaczenie Public Relations dla bezpieczeństwa organizacji*, Wrocław 2005, s. 145 (maszynopis pracy doktorskiej).

³⁰ F.P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Warszawa 2003, s. 220–221.

³¹ J. Krawulski, *Public Relations. Wybrane zagadnienia*, Poznań 2000, s. 75.

³² T. Goban-Klas, *Public Relations, czyli promocja reputacji*, Warszawa 1997, s. 51.

na bezpieczeństwo firmy, musi mieć wpływ na kształtowanie organizacyjnej rzeczywistości, czyli chronić ją przed zagrożeniami wynikającymi ze sposobu postrzegania sytuacji firmy, sytuacji związanej z czynnikami w jej wnętrzu oraz bliższym i dalszym otoczeniu³³. Osiągnąć to można poprzez pokazanie przykładów zrealizowanych działań *public relations* po to, by przedstawić zarówno sposób myślenia, jak i techniki zarządzania informacjami, które umożliwiają panowanie nad całym zakresem problemów będących domeną *public relations*.

3.5. Pytania i polecenia

1. Przedstaw metodykę postępowania w zakresie opracowywania programu antykryzysowego.
2. Od jakich kryteriów zależy dobór narzędzi do opracowania programów antykryzysowych?
3. Wskaż, jaki rodzaj programów antykryzysowych można podjąć w przedsiębiorstwie.
4. Wskaż, dlaczego tak ważne jest opracowanie i wdrażanie programu antykryzysowego w przedsiębiorstwie. W czym on jest pomocny?
5. Przedstaw cztery główne koncepcje budowy sztabu antykryzysowego.
6. Jaką rolę odgrywa menedżer kryzysowy w przedsiębiorstwie?
7. Wskaż zadania, jakie winien realizować sztab kryzysowy w przedsiębiorstwie.
8. Jakie są zalety i wady zatrudnienia konsultantów zewnętrznych do procesu zarządzania kryzysowego?
9. Porównaj cechy menedżera kryzysowego i tradycyjnego.
10. Jaki jest zakres oddziaływania sztabu kryzysowego w przedsiębiorstwie?
11. Na czym polega tworzenie „struktury muszli” w zarządzaniu kryzysem?
12. W jaki sposób można ocenić zdolność zespołu (sztabu) do radzenia sobie z wyzwaniami procesu zarządzania kryzysowego?
13. Wymień, jak można klasyfikować udziałowców sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie.
14. Wskaż, jakie znaczenie dla potrzeb ustalania programu antykryzysowego posiadają następujące grupy interesariuszy: akcjonariusze, pracownicy, dostawcy kapitałów.

³³ *Ibidem*, s. 57.

15. Dlaczego istotne jest przeprowadzenie analizy interesariuszy w procesie zarządzania kryzysowego?
16. Która grupa interesariuszy ma kluczowe znaczenie w efektywnym realizowaniu procesu zarządzania kryzysowego?
17. Czym jest komunikacja antykryzysowa? Wymień zasady pozwalające na skuteczną komunikację antykryzysową.
18. Co jest ważne w kształtowaniu procesu komunikacji według L. Popphala?
19. Przedstaw etapy postępowania pozwalające na przygotowanie się do efektywnego procesu komunikowania się pracowników w trakcie wystąpienia zdarzenia kryzysowego.
20. Jak oceniasz wpływ zarządzania kryzysowego na reputację przedsiębiorstwa?

Rozdział IV

Wybrane metody wykrywania i przewyżczenia zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie

Cele rozdziału:

- zapoznanie z etapami postępowania w zakresie diagnozowania i pokonywania kryzysu,
 - ukazanie roli controllingu oraz wybranych narzędzi controllingowych w wykrywaniu i przewyżczeniu zjawisk kryzysowych,
 - przedstawienie interpretacji pojęć: ryzyko, zarządzanie ryzykiem oraz etapów w zarządzaniu ryzykiem, metod wykorzystywanych w procesie zarządzania ryzykiem, ze szczególnym omówieniem ryzyka zawodowego,
 - wyjaśnienie funkcji systemu wczesnego ostrzegania w procesie zarządzania kryzysowego, określenie obszarów systemu wczesnego ostrzegania, ukazanie procedury projektowania systemu wczesnego ostrzegania,
 - uświadomienie znaczenia doboru i wdrożenia metod służących diagnozowaniu i przewyżczeniu zjawisk kryzysowych,
 - zainspirowanie do zdobywania wiedzy o metodach wspomagających diagnozowanie zdolności przedsiębiorstwa do przewyżczenia sytuacji kryzysowych.
-

Zagadnienia szczegółowe:

- ogólny schemat postępowania w diagnozowaniu i przewyżczeniu zjawisk kryzysowych,
 - controlling w wykrywaniu i przewyżczeniu kryzysu,
 - zarządzanie ryzykiem w aspekcie kryzysu,
 - system wczesnego ostrzegania w kryzysie,
 - metoda diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania działań antykryzysowych.
-

Po przestudiowaniu rozdziału powinieneś:

- przedstawić schemat postępowania w diagnozowaniu zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie,
 - zrozumieć rolę controllingu jako narzędzia diagnozowania i przewyższania zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie,
 - wyjaśnić różne ujęcia interpretujące ryzyko, zarządzanie ryzykiem oraz potrafić wskazać etapy w procesie zarządzania ryzykiem,
 - umieć wskazać obszary i zjawiska niezbędne do identyfikacji przez system wczesnego ostrzegania, określić funkcje sprawowane przez ten system oraz wymienić etapy niezbędne do jego zaprojektowania w przedsiębiorstwie,
 - potrafić wykorzystać metodę badania zdolności przedsiębiorstwa do przewyższania sytuacji kryzysowych,
 - wyrobić sobie aktywne podejście do poszukiwania różnorodnych instrumentów (metod) służących diagnozowaniu i przewyższaniu zjawisk kryzysowych.
-

Wybrane metody wykrywania i przezwycięzania zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie

4.1. Diagnoza i przezwycięzanie zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie

Występowanie zjawisk kryzysowych, a zwłaszcza kryzysu w przedsiębiorstwie rodzi niepewność, presję czasu, a jednocześnie potrzebę wprowadzenia zmian i konieczność znalezienia szybkich rozwiązań zaistniałej sytuacji. Dla ograniczenia nieracjonalności w podejmowaniu decyzji i wyboru nieprzemyślanych rozwiązań winno zastosować się w tej sytuacji ogólny schemat postępowania w wykrywaniu i przezwycięzaniu zjawisk kryzysowych, składający się z kilku etapów:

1. **Etap diagnozy**, w którym dokonywana jest ocena sytuacji organizacji pozwalająca ustalić, czy znajduje się ona w kryzysie, czy też jest wolna od tego typu zjawisk. Jeśli jest w sytuacji kryzysowej, to podejmuje się badania pozwalające ustalić, czy warto ją ratować przed upadkiem, czy jest zdolna do przetrwania w krótkim okresie, niezbędnym do przygotowania programu naprawczego (projektu antykryzysowego). Jeśli nie ma możliwości zagwarantowania finansowania w okresie opracowywania i wdrożenia programu antykryzysowego, jedynym realnym rozwiązaniem staje się ogłoszenie upadłości, rozpoczęcie postępowania ugodowego bądź natychmiastowa sprzedaż całości lub części majątku. W przypadku, kiedy analiza prognozy przepływów pieniężnych jest pomyślna (na najbliższe 3 do 6 miesięcy), to można przystąpić do dalszej diagnozy, czyli ustalenia przyczyn kryzysu, identyfikacji głównych problemów, a także opracowania wytycznych co do działań koniecznych do podjęcia celem przywrócenia organizacji dobrej kondycji w średnim i długim okresie. Procesu badawczego nie zamyka się nawet, kiedy organizacja nie znajduje się w kryzysie, tylko winno się wówczas ustalić, czy występują zjawiska kryzysowe o długotrwałym i łagodnym przebiegu, niestwarzające bezpośredniego zagrożenia dla istnienia organizacji w krótszym czasie, lecz powodujące narastanie niesprawności organizacji i ograniczanie jej

działania, co może stanowić zagrożenie dla osiągnięcia dobrych wyników finansowych w dłuższym czasie, czyli potencjalne zagrożenie wystąpienia kryzysu w przyszłości. W postępowaniu diagnostycznym należy dążyć do ujawnienia dysfunkcji organizacji tj. źródeł sytuacji kryzysowej, ich charakteru, zakresu recepcji w obszarach działania, źródeł powstawania oraz skutków dla organizacji, a następnie poddać je szczegółowej ocenie. Jeśli jednak badanie wykaże brak występowania sytuacji kryzysowych lub występowanie zjawisk o niskim natężeniu, to procedura postępowania zostaje zakończona. Jeśli badanie wykaże istnienie sytuacji kryzysowej o dużym nasileniu, konieczne jest wypracowanie sposobu ich przewyciężenia.

2. **Etap poszukiwań**, w którym następuje opracowanie programów (projektów) antykryzysowych rozwiązania sytuacji kryzysowej lub kryzysu. Zebrane, zestawione i przeanalizowane informacje oraz wyciągnięte wnioski diagnostyczne stanowią podstawę dla wytyczenia kierunków działań antykryzysowych i opracowania programów naprawczych. Na tym etapie generowane są warianty koncepcji przewyciężenia zjawisk kryzysowych, dokonywana jest wstępna ich ocena i selekcja pod względem posiadanego potencjału do przewyciężenia zjawisk kryzysowych, a także ustalany czas pozostający do dyspozycji. W kolejnym kroku porządkuje się warianty rozwiązań, aby posługując się przyjętymi kryteriami, podjąć decyzję, czyli wybrać rozwiązanie najbardziej zadowalające czy racjonalne w danej sytuacji.
3. **Etap decyzji i realizacji**. Zatwierdzenie wybranego programu antykryzysowego wraz z projektem jego wdrożenia uruchamia jego realizację. Powinna ona być nadzorowana przez kierownika odpowiedzialnego z ramienia organizacji za wykrywanie i przewyciężanie zjawisk kryzysowych, który wprowadzi niezbędne korekty w przypadku powstania niepożądanych odchyień. Kiedy one zawiodą, konieczny może być powrót do etapu opracowania nowych wariantów rozwiązań albo nawet do etapu ponownej diagnozy organizacji.
4. **Etap oceny efektów podjętych działań**. Etap ten zamyka cykl postępowania. Dokonuje się w nim oceny efektów przyjętych do realizacji rozwiązań w zakresie programu antykryzysowego oraz wprowadzonych zmian. Właściwie dobrany program antykryzysowy winien doprowadzić do uzdrowienia i odnowy organizacji (trzeba jednak kontrolować, jak długo taki stan się utrzymuje). W przypadku stwierdzenia nieosiągnięcia założonych efektów konieczna jest ponowna analiza przyczyn takiego stanu rzeczy oraz powrót do poprzednich etapów, a w szczególności do

etapu diagnozy w celu wytyczenia nowych kierunków przewyżczenia zjawisk kryzysowych organizacji, o ile jeszcze posiada ona wystarczający potencjał, by go zwalczyć¹.

Powyższa procedura wykrywania i przewyżczenia zjawisk kryzysowych organizacji może być uruchomiona z różnych powodów. Aktywne i dynamiczne kierownictwo może wszcząć takie postępowanie, kiedy jeszcze nie są widoczne żadne objawy występowania zjawisk kryzysowych bądź w chwili dostrzeżenia zmian w otoczeniu organizacji, odbioru niepokojących sygnałów z systemu wczesnego ostrzegania lub w wyniku zauważenia niekorzystnego kształtowania się prognoz, np. co do przyszłych rynków, wartości sprzedaży itp. Najczęściej z powodu braku właściwych instrumentów wykrywania zjawisk kryzysowych dopiero zaobserwowanie niesprawności i symptomów kryzysu lub gwałtowny rozwój kryzysu skłania kadre kierowniczą do podjęcia poszukiwań w kierunku jego przewyżczenia. Niezależnie jednak od sytuacji, punktem wyjścia jest przeprowadzenie diagnozy zjawisk kryzysowych organizacji, której celem jest ustalenie charakteru, wielkości i złożoności zaistniałych zjawisk kryzysowych, a w dalszej konsekwencji zaproponowanie zakresu i charakteru zmian, jakie winny być wprowadzone w organizacji. W trakcie diagnozy i badania zjawisk kryzysowych winno się wykorzystywać różnorodne instrumenty (metody), m.in. system wczesnego ostrzegania, controlling, zarządzanie ryzykiem itp.

W dalszej części opracowania zostaną scharakteryzowane wymienione instrumenty.

4.2. System wczesnego ostrzegania w kryzysie

4.2.1. Rola systemu wczesnego ostrzegania w rozpoznawaniu kryzysu

Rozpoznanie kryzysu jest zadaniem trudnym i pracochłonnym, wymagającym wykorzystania wielu metod z różnych dziedzin. Wśród kierunków badawczych opisujących zarządzanie w warunkach kryzysu wymienia się:

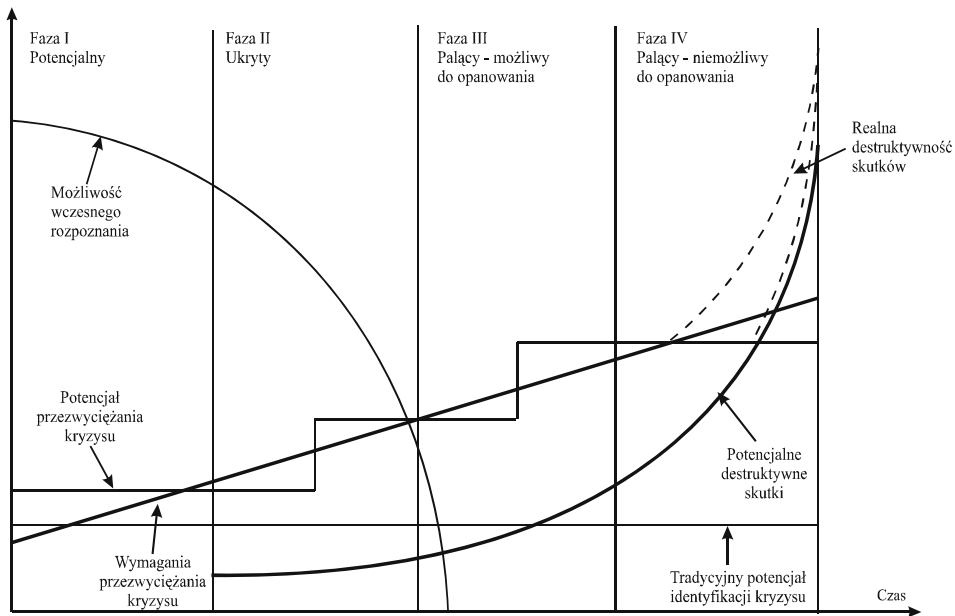
- teorię wzrostu, skoncentrowaną na rozpoznaniu progów rozwoju przedsiębiorstwa, identyfikacji związków między ograniczeniami wzrostu

¹ Szczegółowa procedura została przedstawiona w artykule A. Zabłockiej-Kluczki, *Ogólna procedura wykrywania i przewyżczenia zjawisk kryzysowych organizacji*, [w:] *Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, red. J. Stankiewicz, Zielona Góra 2008, s. 142–146.

a przedsięwzięciami zmierzającymi do ich opanowania (w ten sposób kryzys opisuje U. Krystek, wyróżniając cztery jego rodzaje – zob. rys. 18),

- system wczesnego ostrzegania i analizowania, skoncentrowany na systemie informacyjnym, budowie indykatorów wczesnego ostrzegania. Centralne zagadnienie stanowi tu wczesne analizowanie słabych sygnałów oraz poszukiwanie odpowiednich instrumentów wczesnego objaśniania.

Rysunek 18. Rodzaje kryzysu w przedsiębiorstwie ze względu na dynamikę jego skutków



Źródło: H. Piekarz, *Diagnozowanie zdolności organizacji do przeciwdziałania kryzysowych w przedsiębiorstwie*, Kraków 2004, s. 36.

System wczesnego ostrzegania (SWO) jest traktowany jako specyficzny rodzaj systemu informacyjnego zarządzania, który sygnalizuje z czasowym wyprzedzeniem jego użytkownikom możliwość wystąpienia zdarzeń (zjawisk) wpływających negatywnie lub pozytywnie na zdolność przetrwania firmy i jej dalszego rozwoju oraz umożliwia zastosowanie odpowied-

nich środków zaradczych dla uniknięcia lub dla zapobieżenia tym zdarzeniom².

SWO jest ukierunkowany na monitorowanie otoczenia i organizacji oraz wychwytywanie słabych sygnałów, w tym o charakterze ostrzegającym³.

Kryzysy dość często wybuchają nieoczekiwanie, ale nie oznacza to, że nie można ich przewidzieć na podstawie symptomów niesionych przez słabe sygnały. Najczęściej za symptomy kryzysu przedsiębiorstwa uznaje się niepowodzenia w tych dziedzinach, które uzewnętrzniają kondycję firmy. Według E. Urbanowskiej-Sojkin są to przykładowo następujące sygnały: trudności w zakresie finansowania działalności bieżącej i rozwojowej, niekorzystne zmiany w zakresie wielkości, dynamiki i struktury sprzedaży, zachwianie proporcji między tempem wzrostu rynku i tempem wzrostu sprzedaży produktów przedsiębiorstwa, pogorszenie się wizerunku przedsiębiorstwa, spadek wartości firmy, alienacja pracowników⁴.

Poznanie przyczyn kryzysu jest procesem skomplikowanym ze względu na wielorakie relacje i zależności synergiczne pomiędzy różnymi czynnikami występującymi w przedsiębiorstwie i poza nim. Naturę zjawiska kryzysu można przedstawić, posługując się pojęciem „góry lodowej” (zob. rys. 19).

Widzialna część góry lodowej to zdarzenia, fakty rozpoznane. Odpowiada to kryzysowi w fazie jawnej. Drugi poziom poznania stanowią tendencje rozwijania się zdarzeń w czasie, wysnucie wniosków o czytelnych przyczynach kryzysu. Ta diagnoza prowadzi do wnioskowania o elementach ukrytej struktury, której nadaje się funkcje siły napędowej kryzysu.

Zapowiedzią większości przyszłych zmian są pewne symptomy, na podstawie których da się rozpoznać ich nadejście. Przedsiębiorstwo, które będzie w stanie je przewidzieć, będzie mogło nie tylko odpowiednio się zabezpieczyć przed ewentualnym kryzysem, lecz także przygotować swe zasoby do optymalnego wykorzystania nadarżających się szans.

² P. Cabała, J. Walas-Trębacz, *Kształtowanie systemu wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, nr 652, s. 133.

³ H. Piekarz, *Diagnozowanie zdolności organizacji do przeciwdziałań kryzysowych w przedsiębiorstwie*, ZNAE w Krakowie, Kraków 2004, Nr 652, s. 38.

⁴ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań 1998, s. 16.

Rysunek 19. „Góra lodowa” kryzysu



Źródło: K. van der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Kraków 2000, s. 109.

Ważnym instrumentem poznania zjawiska kryzysu staje się SWO, a na poziomie zjawisk niewidzialnych funkcję tę pełnią słabe sygnały.

4.2.2. Identyfikacja obszarów SWO

W warunkach zmian duże znaczenie ma odpowiednio wczesne wykrycie i szybkie reagowanie na znaczące dla organizacji wydarzenia w jej otoczeniu. Szczególną rolę pełnią tu analizy potencjału firmy z punktu widzenia szans i zagrożeń oraz informacje ukierunkowane na wykrywanie słabych sygnałów. Wczesne dostrzeganie zmian pozwala antycypować przyszłość i zapobiegać ich negatywnym skutkom.

Centralną kwestię w konstruowaniu SWO stanowi wybór obszarów oraz zjawisk mogących stanowić źródło sygnałów ostrzegawczych. W pierwszej kolejności dotyczy to tzw. strategicznych obszarów. Użytecznym narzędziem

dziem w tym względzie wydaje się opracowany przez D. Kahana i W. Klau-
smana wykaz obszarów SWO⁵.

Rozwinięciem tej koncepcji jest systematyzacja obszarów wyodrębnio-
nych z punktu widzenia zagrożenia kryzysowego (zob. tab. 14).

Tabela 14. Obszary SWO zorientowane na wychwytywanie sygnałów
kryzysowych

1. Obszar zarządzania strategicznego – brak popytu na produkty, – nieprzeciwdziałanie konkurencji, – zawiązanie niewłaściwej spółki, – spadek nakładów inwestycyjnych, –
2. Obszar zarządzania operatywnego – nadmierne zapasy, – niedostatek kapitału, – niska wydajność pracy, – złe kierowanie ludźmi, – pojawienie się wąskich gardeł, –
3. Technologia – niedopracowany produkt, – zastosowanie wadliwych materiałów, – zastosowanie niewłaściwych maszyn, –
4. Koszty – wzrost kosztów materiałowych, – wzrost kosztów wytwarzania, – wzrost kosztów stałych, –
5. Jakość – wzrastający procent reklamacji, – zwiększona liczba zwrotów półfabrykatów, – wzrost wskaźnika strat na brakach, – skargi klientów, –

⁵ K. Fabiańska, J. Rokita, *Rozwój przedsiębiorstwa, procesy, strategie rozwojowe*, t. 2, Katowice 1991, s. 166–168.

<p>6. Zatrudnienie kadry</p> <ul style="list-style-type: none"> – spadek dyscypliny pracy, – wzrost absencji, – niechęć do podnoszenia kwalifikacji, – zbyt wysokie wynagrodzenie kadry kierowniczej, –
<p>7. Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> – zawyżanie cen, – spadek sprzedaży wyrobów, – zmniejszenie się popytu, – rezygnacja odbiorców z usług, –
<p>8. Rozwój</p> <ul style="list-style-type: none"> – spadek nakładów inwestycyjnych, – przestarzałe rozwiązania techniczne, organizacyjne, – brak modernizacji w procesie produkcji, –

Źródło: H. Piekarz, *Diagnozowanie zdolności organizacji do przeciwdziałania kryzysowych w przedsiębiorstwie*, Kraków 2004, s. 39.

4.2.3. Proces projektowania SWO i jego funkcje

Rodzaj wykorzystywanego SWO zależy będzie głównie od wpływu na przedsiębiorstwo takich czynników, jak:

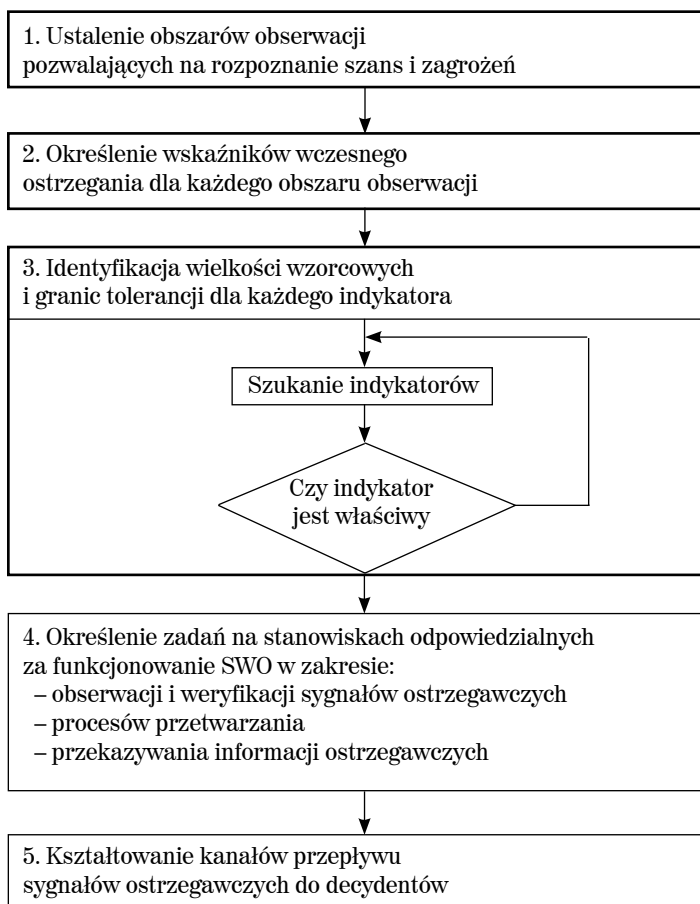
- niepewność działania wynikająca ze złożoności otoczenia i jego zmienności;
- zakres działalności na różnych rynkach i intensywność aktualnej oraz potencjalnej konkurencji;
- zróżnicowanie zadań i działań, czyli liczba czynników koniecznych do uwzględnienia w podejmowaniu decyzji, zwłaszcza dotyczących przyszłości;
- współzależność między realizowanymi działaniami i zadaniami;
- dominacja problemów strategicznych, których rozwiązanie wymaga różnorodnych danych i sposobów myślenia;
- dążenie do utrzymania czołowej pozycji na rynku i wprowadzania we właściwym czasie nowatorskich rozwiązań (innowacji)⁶.

⁶ A. Sikorski, *Controlling i systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Przekształcenia w gospodarce i zmiany w zarządzaniu organizacjami*, Łódź 1993, s. 13.

O budowie SWO decydować będzie jego stopień przydatności i użyteczności w firmie, czyli założone cele i funkcje, jakie on ma spełniać, a także oczekiwane efekty.

Na rys. 20 pokazano podstawowe etapy w projektowaniu SWO. Podane etapy mają charakter uniwersalny, jednak należy pamiętać, że projektowanie i wdrażanie SWO wymaga przede wszystkim określenia celów i funkcji, jakie ma sprawować system w przedsiębiorstwie.

Rysunek 20. Procedura projektowania SWO



Źródło: P. Cabała, J. Walas-Trębacz, *Kształtowanie systemu wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, Kraków 2004, s. 147.

Każdy sprawnie funkcjonujący SWO powinien realizować zadania skierowane na monitorowanie zmian w otoczeniu, budowę systemu wskaźników oraz na przetwarzanie i przekazywanie informacji. Ogół tych zadań stanowi funkcje systemu wczesnego ostrzegania.

Po sformułowaniu funkcji konieczne jest ustanowienie optymalnych sposobów ich realizacji. Zakres dostępnych sposobów stanowi instrumentarium SWO. Dobór konkretnych metod i technik będzie zależał od typu realizowanych funkcji, które można podzielić na funkcje związane z pozyskiwaniem, transformacją i przekazywaniem informacji. W takim świetle można również spojrzeć na strukturę SWO, którą wyznaczają obszary obserwacji, typy danych i wskaźników oraz podmioty wewnętrzne oraz zewnętrzne odpowiedzialne za realizację funkcji SWO. Tabela 15 przedstawia propozycję katalogu funkcji SWO.

System wczesnego ostrzegania ma na celu głównie ujawnienie i zidentyfikowanie determinantów wskazujących na pogarszanie się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Identyfikowanie dysfunkcji w przedsiębiorstwie za pomocą modeli wczesnego ostrzegania pozwala z kilkuletnim wyprzedzeniem zasygnalizować zbliżający się kryzys. Jest to metoda prosta i relatywnie obiektywna, choć nie jest pozbawiona wad, gdyż w stale zmieniających się warunkach gospodarczych, postępującym poziomie techniki i komputeryzacji, następuje dezaktualizacja dotychczasowo stosowanych rozwiązań⁷.

Efektywna użyteczność SWO wymaga spełnienia trzech kryteriów:

1. System wczesnego ostrzegania musi być systemem skutecznym, tj. wskazywać zagrożenie niewypłacalnością i upadłością przy minimalnej liczbie błędnych wskazań.
2. Ujawnienie zagrożeń niewypłacalności i upadłości przedsiębiorstwa powinno odbywać się z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, aby w firmie można było podjąć właściwe działania zaradcze lub naprawcze.
3. Warunki, w których jest testowany SWO, powinny być względnie niezmiennie⁸.

⁷ Polskie przedsiębiorstwa w znikomym procencie (1,4%) korzystają z systemów lub ekonomicznych modeli wczesnego ostrzegania przed kryzysem w porównaniu z przedsiębiorstwami amerykańskimi, które korzystają z nich w 30% (*Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, red. M. Porada-Rochoń, Warszawa 2009, s. 33).

⁸ T. Korol, B. Prusak, *Upadłość przedsiębiorstw*, Warszawa 2005, s. 85.

Tabela 15. Funkcje systemu wczesnego ostrzegania

Wyszczególnienie
<p>1. <i>Wyodrębnienie jednorodnych obszarów obserwacji</i></p> <p>1.1. Ustalenie kryteriów podziału</p> <p>1.2. Klasyfikacja wstępna obszarów obserwacji</p> <p>1.3. Identyfikacja powiązań między obszarami</p> <p>1.4. Gradacja wyróżnionych obszarów</p> <p>1.5. Weryfikacja kryteriów podziału</p> <p>1.6. Klasyfikacja końcowa obszarów obserwacji</p>
<p>2. <i>Konstrukcja systemu wskaźników ostrzegawczych</i></p> <p>2.1. Identyfikacja źródeł informacji o zmianach w wyróżnionych obszarach</p> <p>2.2. Opis głównych zjawisk zachodzących w wyróżnionych obszarach</p> <p>2.3. Ustalenie ilościowych i jakościowych miar obrazujących zmiany w obszarach</p> <p>2.4. Operacjonizacja parametrów opisujących obszary</p> <p>2.5. Budowa wskaźników odzwierciedlających zmiany w obszarach obserwacji</p> <p>2.6. Podanie granic tolerancji wahań dla przyjętych wskaźników</p> <p>2.7. Identyfikacja stopnia korelacji między wskaźnikami</p> <p>2.8. Hierarchizacja wskaźników</p> <p>2.9. Klasyfikacja wskaźników ostrzegawczych</p>
<p>3. <i>Projektowanie systemu transformacji wczesnych sygnałów</i></p> <p>3.1. Sprecyzowanie użytkowników SWO oraz zakresu ich dostępu do systemu</p> <p>3.2. Ustalenie stanowisk odpowiedzialnych za gromadzenie, przetwarzanie i przekaz sygnałów</p> <p>3.3. Określenie zakresu zadań na ww. stanowiskach</p> <p>3.4. Dobór nośników informacji i środków technicznych</p> <p>3.5. Określenie sposobów archiwizacji danych</p> <p>3.6. Rozpoznawanie i redukcja zakłóceń w przekazie</p> <p>3.7. Opracowanie i doskonalenie form użytkowych przekazu</p> <p>3.8. Ustalenie zasad i metod selekcji, przetwarzania oraz interpretacji sygnałów</p>
<p>4. <i>Ustalenie procedur i zasad w zakresie reakcji na rozpoznane zmiany</i></p> <p>4.1. Konstrukcja ramowych scenariuszy sytuacji problemowych</p> <p>4.2. Ustalanie zasad powoływania i trybu funkcjonowania zespołów ds. zadań specjalnych</p> <p>4.3. Określenie zakresu uprawnień ww. zespołów</p> <p>4.4. Ustalanie zasad powoływania i trybu funkcjonowania sztabów kryzysowych</p> <p>4.5. Określenie zakresu uprawnień ww. sztabów</p>

Źródło: P. Cabała, J. Walas-Trębacz, *Kształtowanie systemu wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 149.

4.3. Controlling w wykrywaniu i przewyżczeniu kryzysu

4.3.1. Rola controllingu w radzeniu sobie ze zjawiskami kryzysowymi

Zjawiska kryzysowe w przedsiębiorstwie, mimo wielu pozytywnych skutków, jakie mogą przynieść, są w gruncie rzeczy niekorzystnie postrzegane i oceniane. Dlatego więc w miarę możliwości należy im zapobiegać, a gdy już wystąpią, próbować je przewyżczać. Jest to możliwe, ale po uprzednim ich zidentyfikowaniu⁹. Jak wspomniano wcześniej, można wyróżnić następujące stany związane z sytuacją kryzysową i kryzysem w przedsiębiorstwie: wykrywanie, zapobieganie oraz przewyżczenie (zob. tab. 16).

Zarówno w przypadku wykrywania, zapobiegania i przewyżczenia zjawisk kryzysowych może się to dokonywać na wiele sposobów. Jedną z koncepcji wspomaganie systemu zarządzania oferujących wiele metod, które mogą być wykorzystane w sytuacji kryzysowej i w kryzysie, jest controlling¹⁰.

Controlling jest koncepcją wspomaganie zarządzania, polegającą na koordynacji, nadzorowaniu i monitorowaniu przebiegu procesów planowania, kontroli i sterowania oraz ewentualnym współuczestnictwie w realizacji tych procesów, ułatwiającą dzięki temu podejmowanie trafnych decyzji w przedsiębiorstwie¹¹. Controlling jako instrument zintegrowanego zarządzania może w znacznym stopniu wpływać na zmniejszenie ryzyka działalności przedsiębiorstwa¹².

⁹ A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Zjawiska kryzysowe organizacji a controlling*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Warszawa 2003, s. 342.

¹⁰ Controlling pojawił się w Stanach Zjednoczonych pod koniec XIX wieku, a jego rozwój przypadał na okres wielkiego kryzysu gospodarczego lat trzydziestych XX wieku. Trwający kryzys zmusił amerykańskie przedsiębiorstwa do poszukiwania skutecznych metod, reguł i procedur zarządzania, umożliwiających zapobieganie sytuacjom kryzysowym, a jednocześnie korzystnie wpływających na rozwój przedsiębiorstw. Upowszechnienie controllingu w Europie nastąpiło dopiero w latach pięćdziesiątych XX wieku (E. Nowak, *Podstawy controllingu*, Wrocław 1996, s. 15 i n.; J. Nesterak, *Controlling. System ocen centrów odpowiedzialności*, Kraków 2002, s. 4).

¹¹ A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Kontrollingowe metody wykrywania i przewyżczenia zjawisk kryzysowych przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, s. 65.

¹² Controlling może być stosowany w różnych obszarach (dziedzinach) przedsiębiorstwa zarówno na poziomie strategicznym, taktycznym oraz operacyjnym (P. Cabała, H. Piekarczyk, J. Walas-Trębacz, *Orientacja controllingowa w praktyce zarządzania produktem*, Kraków 2003; oraz P. Cabała, H. Piekarczyk, J. Walas-Trębacz, *Controlling strategiczny i operacyjny produktu w firmie*, Kraków 2003).

Tabela 16. Fazy radzenia sobie ze zjawiskami kryzysowymi przedsiębiorstwa

Fazy radzenia sobie ze zjawiskami kryzysowymi	Wykrywanie	Zapobieganie	Przewyżczanie
Stan zjawiska			
Sytuacja kryzysowa	Ustalanie badaniem obecności sytuacji kryzysowej = ocena natężenia sytuacji kryzysowej	Poza jednym specyficznym przypadkiem (stan idealny, czyli sytuacja kryzysowa o natężeniu zerowym), w obliczu założenia o permanentnym występowaniu sytuacji kryzysowej, termin ten nie ma sensu w odniesieniu do sytuacji kryzysowej	Obniżanie natężenia sytuacji kryzysowej
Kryzys	Ustalanie badaniem obecności kryzysu = ocena występowania kryzysu	Unikanie, niedopuszczanie do pojawienia się kryzysu (przez obniżanie natężenia sytuacji kryzysowej), czyli przewyżczanie sytuacji kryzysowej	Zapewnienie przedsiębiorstwu przeżycia, a następnie usprawnienie działalności przedsiębiorstwa, a w dłuższej perspektywie – jej pełna odnowa

Źródło: opracowane na podstawie (A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Zjawiska kryzysowe organizacji a controlling*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Warszawa 2003, s. 343).

Wyróżnikami controllingu są:

- zorientowanie na cele, przyszłość, „wąskie gardła”,
- wyodrębnienie tzw. ośrodków odpowiedzialności,
- prowadzenie rachunkowości zarządczej (odmiennego od tradycyjnego rachunku kosztów i rachunku wyników),
- realizacja zadań w specjalnie w tym celu zaprojektowanej strukturze organizacyjnej.

Powyższe cechy controllingu umożliwiają stałe monitorowanie „parametrów życiowych” przedsiębiorstwa, ścisłą kontrolę realizacji jego za-

dań, koncentrację na najważniejszych aspektach działalności przedsiębiorstwa i odpowiednio wczesne wykrywanie nieprawidłowości i korygowanie planów.

Sprawnie działający controlling pomaga racjonalnie wykorzystać środki finansowe oraz inne zasoby, jak również ujednoczyć działanie przedsiębiorstwa – koordynuje działania wszystkich komórek organizacyjnych. Jego funkcje są zbieżne z takimi funkcjami zarządzania, jak:

- ustalenie celów i ich podział na etapy,
- ustalenie wskaźników pomiaru stopnia realizacji celów,
- wybór metod i narzędzi realizacji celów,
- kontrolę wyników na poszczególnych etapach realizacji celów,
- obserwacja i badanie realności celów w dynamicznym otoczeniu i dostosowywanie ich do aktualnych warunków¹³.

Uruchamiany przez controlling system wczesnego ostrzegania i szybkiego reagowania pozwala na minimalizowanie ryzyka we wszystkich procesach i obszarach działalności gospodarczej, charakteryzującej się znaczną kapitałochłonnością i długim okresem zamrożenia kapitału.

Sterowanie, oparte na analizie odchyłeń potencjalnych i rzeczywistych i będące reakcją na stwierdzone odchylenia od normy, umożliwia przewidzenie zachowania się przedsiębiorstwa w przyszłości, co daje możliwość przeciwstawienia się sytuacjom niepożądanym. Tym samym controlling umożliwia wykrywanie symptomów zjawisk kryzysowych i pomaga przezwyciężać sytuacje kryzysowe, a także minimalizuje ich natężenie i łagodzi potencjalne skutki.

4.3.2. Controllingowe metody wykrywania i przezwycięzania sytuacji kryzysowych i kryzysu przedsiębiorstwa

Podstawowym zadaniem controllingu w wykrywaniu i przezwycięzaniu zjawisk kryzysowych jest rozpoznawanie odchyłeń zaistniałych i antycypowanych w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa oraz ich analiza przyczynowo-skutkowa, co w istocie wymaga właściwego systemu identyfikacji i monitorowania zagrożeń jako systemu wczesnego ostrzegania¹⁴. Warunkuje to przygotowanie decyzji korygujących bądź za-

¹³ B.R. Kuc, *Kontrolling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Warszawa 2006, s. 225–226.

¹⁴ S. Marciniak, *Kontrolling jako narzędzie monitorowania oraz identyfikacji zagrożeń*, XI International Scientific and Technological Military Engineering Conference, *Engineering and Management in Crisis Situation*, Warszawa–Rynia, 7–9 listopada 2000, s. 122.

pobiegawczych, w wyniku których skutecznie można by rozwiązać zaistniałą sytuację kryzysową.

Ważnym problemem, jaki należy rozstrzygnąć w wykrywaniu i przewyżczeniu sytuacji kryzysowych, jest określenie trybu realizacji procesów identyfikacji i monitorowania zagrożeń. Bardzo przydatnym narzędziem staje się wówczas system wczesnego ostrzegania, który jest ukierunkowany na sygnały kryzysowe. Jego wprowadzenie nie wymaga szczególnych zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie poza ustaleniami centrum zbierania i przetwarzania informacji oraz zmianą niektórych procedur informacyjnych¹⁵. System ten winien obejmować całe przedsiębiorstwo i odwoływać się do stosownych mierników ilościowych i jakościowych¹⁶.

Zasadniczym elementem systemu wczesnego ostrzegania jest analiza wykrytych odchyłeń oraz wypracowanie właściwych decyzji, które pozwolą rozwiązać zaistniałą sytuację kryzysową, a w przyszłości także zapobiec powstawaniu kryzysu. Zadaniem controllingu jest współuczestniczenie w realizacji tych decyzji. Analiza odchyłeń pozwala ustalić ich przyczyny i skutki, jakie mogą one wywołać z punktu widzenia przyjętej strategii i wyznaczonych zadań¹⁷.

Po wykryciu odchyłeń i określeniu ich skutków następuje inicjowanie przez kontrolerów procesu pokonania sytuacji kryzysowej, czyli zaproponowanie wariantów działania, zbadanie szczegółowych możliwości realizacyjnych oraz wybór konkretnej alternatywy. Wypracowane decyzje mogą mieć charakter decyzji korygujących (radykałnych) lub zapobiegawczych (prewencyjnych, profilaktycznych). Z punktu widzenia controllingu istotne znaczenie mają decyzje zapobiegawcze, gdyż charakterystyczne jest dla niego zorientowanie na przyszłość, czyli antycypowanie przyszłych zachowań przedsiębiorstwa.

Kolejnymi obszarami, w których zasadne jest stosowanie metod controllingowych, są wykrywanie i przewyżczenie kryzysu przedsiębiorstwa. Warunkiem koniecznym staje się tutaj uczynienie obiektem monitorowania specyficznych wartości ekonomicznych (finansowych). Za zasadnicze zadanie controllingu należy uznać identyfikację zaistniałych odchyłeń

¹⁵ Obowiązek stworzenia systemu wczesnego ostrzegania oraz późniejszego nadzorowania procesu jego funkcjonowania powinien spoczywać na kontrolerach (w przypadku istnienia rozwiązania controllingowego w przedsiębiorstwie) (B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 94–91).

¹⁶ A. Bienkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Zjawiska kryzysowe organizacji a controlling...*, s. 347.

¹⁷ Analiza odchyłeń winna dotyczyć zarówno odchyłeń rzeczywistych, jak i potencjalnych.

wartości przyjętej funkcji (ewentualnie wartości określonych parametrów ekonomicznych) od wartości wzorcowych oraz ich analizę przyczynowo-skutkową¹⁸.

Niezastąpione jest także controllingowe dążenie do całościowego panowania nad kosztami i wynikami, gdyż polityka systematycznego utrzymywania kosztów i wyników na optymalnym poziomie dla przedsiębiorstwa wymaga zastosowania właściwego rachunku kosztów i rachunku wyników oraz budżetowania tych kategorii. W obliczaniu kosztów w controllingu preferuje się rachunek kosztów zmiennych (bezpośrednich), co oznacza, że wszystkie koszty dzieli się na stałe i zmienne oraz określa ich skład i poziom w powiązaniu ze specyfiką procesów produkcyjnych. Konieczne jest dynamiczne ujmowanie kosztów w przekroju ośrodków odpowiedzialności oraz nośników (produktów i ich grup). Budowa takiego rachunku kosztów i wyników powinna być oparta na następujących zasadach:

- grupowaniu kosztów produkcji w przekroju przedmiotowym i podmiotowym,
- podziału kosztów całkowitych na stałe i zmienne,
- bezpośredniego grupowania kosztów zmiennych według produktów w ramach ośrodków odpowiedzialności,
- rozróżnienia kosztów stałych zależnych (kontrolowanych) i niezależnych (niekontrolowanych) od danej jednostki organizacyjnej,
- wyodrębnianiu bloku kosztów stałych, uwzględniających różny stopień powiązania tych kosztów z produktami, ich grupami, miejscami powstawania, ośrodkami odpowiedzialności oraz przedsiębiorstwem jako całością¹⁹.

Natomiast dla określenia wyników na użytek controllingu w przedsiębiorstwie może zostać wprowadzonych kilka różnych form rachunku wyników z uwzględnieniem marży pokrycia kosztów. Najczęściej wykorzystuje się wielostopniowy rachunek wyników oparty na metodzie stopniowania kosztów (wielostopniowym ustalaniu marży pokrycia kosztów). Ułatwia on ocenę wpływu dokonywanych zmian na wielkość osiąganego przez przedsiębiorstwo zysku, a tym samym umożliwia przygotowanie decyzji korygujących lub/i zapobiegawczych (dotyczących np. wielkości sprzedaży, struktury asortymentowej, poziomu oferowanych cen itp.). Mierniki realizacji zadań przez ośrodki odpowiedzialności odzwierciedlają efektywność gospodarowania poszczególnych podmiotów, jednoznacznie wskazując

¹⁸ A. Bieñkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Zjawiska kryzysowe organizacji a controlling...*, s. 348.

¹⁹ E. Nowak, *Podstawy controllingu*, Wrocław 1996, s. 64–65.

miejsca i bezpośrednie przyczyny pojawiania się trudności. W controllingu przyjmuje się tezę, że kształtowanie się wyników nie powinno być analizowane w przedsiębiorstwie tylko w ujęciu całościowym, ale że parametry te należy odnosić bezpośrednio do konkretnych centrów gospodarowania. Pozwala to na wykrywanie „wąskich gardeł” systemu oraz na szybką identyfikację rzeczywistych źródeł kryzysu²⁰.

Controllingowy rachunek wyników stanowi elastyczne narzędzie kontroli, jak i analizy wyników. Odgrywa on szczególną rolę w podejmowaniu decyzji krótkookresowych dotyczących m.in.: planowania i analizy struktury asortymentowej, wyboru między produkcją własną a zakupem, prognozowania wyników i innych istotnych zagadnień. Zatem umożliwia on odpowiednio wczesne odbieranie sygnałów o kryzysie występującym w przedsiębiorstwie, a także ich przetwarzanie i przechowywanie. Wykorzystywane w controllingu rachunki kosztów i wyników stanowią merytoryczną bazę do skonstruowania systemu ich kontroli budżetowej oraz przygotowania zakresu informacji do określonych rachunków problemowych²¹.

Nowoczesne budżetowanie oznacza przygotowanie i opracowywanie budżetów wraz z ich realizacją w przedsiębiorstwie, a także okresową kontrolą wykonania. Głównym zadaniem budżetowania z uwzględnieniem wymagań controllingu jest przełożenie uprzednio wyznaczonych celów i planów podejmowanych działań na postać standardów wartościowych, przypisanych określonym jednostkom wewnętrznym dla ściśle zadanego okresu. Budżetowanie takie może przynieść wiele wymiernych korzyści, na przykład: możliwość celowego zorientowania zarządzania przedsiębiorstwem i jego jednostkami wewnętrznymi, uświadomienie udziału poszczególnych jednostek (komórek) organizacyjnych w osiąganiu celów przedsiębiorstwa, ujawnienie różnych form nieefektywnego wykorzystania czynników wytwórczych, obniżkę kosztów w wyodrębnionych ośrodkach odpowiedzialności, poprawę wyniku finansowego²².

Tak więc proces budżetowania pomaga kierownictwu przedsiębiorstwa w skoncentrowaniu się na przyszłości, zachęca je do przewidywania i przygotowywania reakcji, zanim jeszcze wystąpią negatywne skutki działań, co może w sposób istotny ograniczyć błędne decyzje.

²⁰ A. Bienkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Zjawiska kryzysowe organizacji a controlling...*, s. 349.

²¹ *Idem*, *Kontrollingowe metody wykrywania i przewyżczania zjawisk kryzysowych przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, s. 69.

²² S. Nowosielski, *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, Wrocław 2001, s. 97.

4.4. Zarządzanie ryzykiem w aspekcie kryzysu

4.4.1. Pojęcie ryzyka i zarządzania ryzykiem

Zdolność przedsiębiorstwa do działania w warunkach ryzyka i sprawnego radzenia sobie z nim jest szczególnie ważna w sytuacjach kryzysowych. Odpowiednia identyfikacja oraz ocena ryzyka stanowi metodyczną podstawę tworzenia systemu zarządzania ryzykiem w warunkach kryzysu.

Działanie w warunkach ryzyka jest zjawiskiem powszechnym w życiu każdego człowieka, ale także jest nieodłączną częścią działalności każdego przedsiębiorstwa. Eliminacja ryzyka i wykorzystanie możliwości pochodzących zarówno z otoczenia, jak i wnętrza przedsiębiorstwa jest możliwe dzięki uzyskaniu pełnych informacji na temat tych zagadnień. Właściwe zarządzanie ryzykiem, czyli wczesne identyfikowanie zagrożeń, ich monitorowanie i eliminacja oraz przekazanie tych informacji do sfery zarządczej, oddając pełny obraz sytuacji obarczonych ryzykiem w przedsiębiorstwie, może prowadzić w konsekwencji do wykluczenia sytuacji kryzysowych.

Pojęcie ryzyka pojawiło się w europejskiej myśli ekonomicznej około roku 1500 i związane było z działalnością kupiecko-handlową. Ryzyko wiązano wówczas z niebezpieczeństwami występującymi na szlakach handlowych oraz z koniecznością ubezpieczenia ładunków i traktowano je jako przeciwieństwo pewności.

Na rozwój teorii ryzyka znaczący wpływ wywarło odkrycie rachunku prawdopodobieństwa przez Pascala i Fermata w XVII stuleciu²³. Ryzyko uzależniano wówczas od stopnia prawdopodobieństwa, z którym można osiągnąć postawiony sobie cel. O stopniu podjętego ryzyka decyduje charakter obranego celu oraz przebieg działań zmierzających do jego określenia. Zarówno przebieg zdarzeń, jak i wynik ostateczny mogą być określone tylko z pewnym prawdopodobieństwem, ponieważ – z powodu braku pełnej wiedzy – w drodze do celu mogą zaistnieć przeszkody nieprzewidywalne, utrudniające lub nawet uniemożliwiające jego osiągnięcie²⁴.

²³ Znaczenia tego odkrycia nie sposób przecenić. Jak piszą R. Faure, J.P. Boss i A. Le Graft: „czyż Pascal i Fermat, odkrywając pojęcie wartości oczekiwanej (1654), zaś Jacques Bernoulli, tworząc swą *ars conjectandi* (sztuka odgadywania), opublikowaną w roku 1713, w osiem lat po śmierci autora, nie wykazali żywego zainteresowania dla sztuki podejmowania decyzji w warunkach niepewności?” (R. Faure, J.P. Boss, A. Le Graft, *Badania operacyjne*, Warszawa 1982, s. 13; J. Mothes, *Sytuacje niepewne a podejmowanie decyzji w przemyśle*, Warszawa 1972, s. 54).

²⁴ P. Wust, *Niepewność i ryzyko*, Warszawa 1995, s. XVII.

Początek naukowego zainteresowania ryzykiem wiąże się z opublikowaniem w 1901 r. przez A. Willetta pracy pt. *Ekonomiczna teoria ryzyka i ubezpieczeń*, w której autor zdefiniował ryzyko jako „zobiektywizowaną niepewność dotyczącą wystąpienia niepożądanego zdarzenia”²⁵. Znaczący wpływ na myśl ekonomiczną miały prace angielskiego ekonomisty F. Knighta z lat dwudziestych minionego stulecia, w sposób kompleksowy analizujące problem ryzyka i niepewności.

Z uwagi na nieprzewidywalność niektórych zjawisk, m.in. także kryzysu oraz braku możliwości dokładnego określenia ich wpływu na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, kierownictwo najczęściej podejmuje próby minimalizacji wystąpienia ryzyka, bo *de facto* ono zawsze istnieje.

Termin ryzyko²⁶ jest kategorią wieloznaczną, słabo ustrukturalizowaną, a przez to niełatwą w definiowaniu, gdyż w różnych dziedzinach wiedzy pojmowane jest ono i definiowane na wiele sposobów. Inne aspekty tego zjawiska są brane pod uwagę w ekonomii (np. ryzyko inwestycyjne, ryzyko reorganizacji), w prawie (np. ryzyko dopuszczalne), w przyrodzie (np. ryzyko klimatyczne, ryzyko biologiczne), czy w psychologii (np. ryzyko decyzyjne, ryzyko moralne). Tabela 17 zawiera podstawowe definicje ryzyka. W opracowaniu ryzyko będzie interpretowane jako skalkulowana niepewność, sytuacja, której przyszłych warunków gospodarowania nie można przewidzieć, jako strata, uszczerbek, ale także jako korzyści, które można uzyskać jedynie przez podjęcie działań związanych z ryzykiem. Ryzyko jest więc koniecznym warunkiem rozwoju gospodarczego, generującym działania człowieka w kierunku samodoskonalenia czynności i podejmowanych decyzji²⁷.

²⁵ Ryzyko, podając za M. Kurchlewską, dostrzegane było przez wielu ekonomistów szkoły klasycznej, począwszy od A. Smitha i J.S. Milla. Podstawowe założenia teorii ryzyka określił A. Marshall i A.C. Pigou (M. Kurchlewska, *Ryzyko przedsiębiorstwa państwowego*, Poznań 1983, s. 88–89).

²⁶ Etymologia ryzyka nie została jednoznacznie wyjaśniona. Termin ten ma dwa znaczenia: ryzyko obejmujące procesy dokonujące się poza człowiekiem w jego otoczeniu, ale wskutek jego udziału wywołujące ryzyko oraz ryzyko jako niebezpieczne przedsięwzięcie podjęte przez człowieka i charakteryzujące jego odwagę (T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2005, s. 51–52).

²⁷ S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Bydgoszcz 2001, s. 41; K. Krzakiewicz, *Kryzys i zarządzanie ryzykiem w organizacji*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu*, Poznań 2003, s. 40.

Tabela 17. Interpretacja pojęcia ryzyka według różnych autorów/źródeł

Autor/źródło	Definicja ryzyka
1. J. Penc	Ryzyko to prawdopodobieństwo poniesienia strat przez podmiot gospodarczy w następstwie podjęcia określonej decyzji; działanie, w którym nie wszystkie zmienne dają się oszacować na podstawie rachunku prawdopodobieństwa.
2. J. Ward, L.C. Pritchard	Ryzyko to skumulowany efekt prawdopodobieństwa niepewnych zdarzeń, które mogą korzystnie lub niekorzystnie wpływać na realizację celu (zadania, projektu).
3. Encyklopedia Organizacji i Zarządzania	<p>– Ryzyko to sytuacja, gdy co najmniej jeden z elementów składających się na nią nie jest znany, ale znane jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia (lub ich – jeżeli tych elementów jest więcej). Prawdopodobieństwo to może być albo wymierne, albo też odczuwane przez podejmującego działanie (decyzję). Warunki ryzyka występują tylko wtedy, kiedy istniejące doświadczenia z przeszłości dotyczące podobnych zdarzeń można porównać z obecną sytuacją.</p> <p>– Ryzyko dopuszczalne (w prawie) to warunki, gdy prawdopodobieństwo korzyści znacznie przekracza prawdopodobieństwo mogącej wyniknąć szkody.</p>
4. Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy	Ryzyko gospodarcze to prawdopodobieństwo nieosiągnięcia przewidywanych wyników ekonomicznych zamierzonej działalności, zysków lub niebezpieczeństwo ponoszenia strat, przekroczenie zamierzonych nakładów. Ryzyko gospodarcze jest tym większe im mniejszą ilością informacji o podejmowaniu, zmianie, kontynuacji lub zaniechaniu działalności gospodarczej dysponuje osoba podejmująca decyzję.
5. M. Sierpińska, T. Jachna	Ryzyko jest rozumiane jako niebezpieczeństwo poniesienia straty. Szerzej ujmując, przez ryzyko możemy rozumieć niebezpieczeństwo niezrealizowania celu założonego przy podejmowaniu określonej decyzji. W działalności gospodarczej nie osiągnięcie celu może się wyrażać nie tylko wystąpieniem straty, lecz także niższym niż założony wynikiem.
6. A. Willet	Ryzyko jest zobiektywizowaną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia.
7. W.A. Rowe	Ryzyko jest możliwością urzeczywistnienia się czegoś niepożądanego, negatywną konsekwencją pewnego zdarzenia.
8. PN-N-18001:2004	Ryzyko to kombinacja częstości lub prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zdarzenia wywołującego zagrożenie i konsekwencji związanych z tym zdarzeniem.

9. PN-N-18001:2004; Rozporządzenie MPiPS w sprawie ogólnych przepisów BHP	Ryzyko zawodowe to – prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywaną pracą powodujących straty, w szczególności wystąpienia u pracowników niekorzystnych skutków zdrowotnych w wyniku zagrożeń zawodowych występujących w środowisku pracy lub w sposobie wykonywania pracy.
--	---

Źródło: opracowane na podstawie (*Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Szczecin 1998, s. 237; L.C. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 7; J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997; *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, Warszawa 1981, s. 456; M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Warszawa 1993, s. 232; T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2005, s. 49, PN-N-18001: 2004 – System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny 2004; Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, Dz.U. Nr 129, poz. 844).

Podsumowując, należy stwierdzić, że w literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka podstawowych grup definicji ryzyka w działalności podmiotów gospodarujących, a mianowicie:

- 1) Pierwsza z nich definiuje ryzyko w kategoriach decyzji podejmowanych dla osiągnięcia określonych celów (ryzyko jako niepewność związaną z wynikami określonych decyzji).
- 2) Druga grupa zwraca uwagę na informacyjny charakter przyczyn powstawania ryzyka (ryzyko oznacza, że wskutek niepełnej informacji podejmowane są decyzje, które nie są optymalne z punktu widzenia przyjętego celu).
- 3) Trzecia grupa konkretyzuje zasadnicze przejawy ryzyka w działalności podmiotów gospodarczych (ryzyko jako niepewność co do rozkładu prawdopodobieństwa przyszłego dochodu).
- 4) Często można też spotkać się z definicjami utożsamiającymi ryzyko z jego probabilistycznymi lub statystycznymi miarami (ryzyko jako odchylenie standardowe strumieni pieniężnych netto generowanych przez dany podmiot gospodarczy).

Generalnie można ująć, że ryzyko²⁸ dotyczyć może dwóch sytuacji decyzyjnych:

²⁸ Wśród korelatów pojęcia ryzyko należy wymienić również niepewność, czas, nieciągłość, złożoność oraz nieokreśloność (ograniczona określoność). Niepewność jest kategorią poznawczą, konstruktem umysłu człowieka, wartością przypisywaną otaczającej rzeczywistości o charakterze wielowymiarowym. Pojęcie to dotyczy m.in. luki informacyjnej, nieoznaczoności sytuacji, nieokreśloności problemów, ograniczoności zasobów, nieprzewidywalności i niesterowalności zachowań ludzkich, czyli entropii systemu (K. Fabiańska, J. Rokita, *Przedsiębiorczość, ryzyko, struktury*, Katowice 1991, s. 36).

- takich, w których decydent nie może zapobiec określonym zdarzeniom (określone sytuacje występują bez jego udziału), a rolą menedżera jest jedynie takie sterowanie działalnością gospodarczą, aby jego organizacja poniosła jak najmniejsze straty – zachowania decydentów wobec ryzyka czystego;
- takich, kiedy decydent celowo podejmuje decyzje odbiegające od wariantów optymistycznych, w celu osiągnięcia większych korzyści – dynamiczne (spekulacyjne) zachowania decydentów.

Ryzyko wystąpienia kryzysu w przedsiębiorstwie powinno być ograniczane przez wprowadzenie skutecznych strategii antykryzysowych. Brak strategii redukujących ryzyko powoduje sytuacje sprzyjające objawianiu się tzw. ryzyka konsekwentnego, powstającego w wyniku spełnienia niekorzystnych sytuacji. Do formułowania strategii antykryzysowych niezbędna jest możliwość pomiaru ryzyka (prawdopodobieństwo zdarzeń) oraz ustalenie jego wpływu na cele firmy, a do tego potrzebne są wiarygodne informacje. Zadanie to można osiągnąć dzięki monitorowaniu czynników ryzyka poprzez przekształcanie informacji w dane liczbowe, służące podejmowaniu decyzji.

Ryzyko w systemie gospodarczym zależy od wielu różnorodnych czynników²⁹, które w każdym przedsiębiorstwie muszą być indywidualnie określone i uwzględnione. Czynniki te można podzielić na trzy grupy:

- czynniki sytuacji zewnętrznej przedsiębiorstwa, np. czynniki zaopatrzenia i zbytu, dostępne technologie wytwarzania, strategie konkurencji, wymagania odbiorców;
- czynniki sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa np. strategia przedsiębiorstwa, struktura produkcji, struktura organizacyjna, wielkość przedsiębiorstwa;
- czynniki specyficzne związane z realizacją konkretnych projektów, np. czas potrzebny na wdrożenie, sezonowość, wpływ na środowisko naturalne³⁰.

W warunkach coraz większej złożoności i niepewności otoczenia jest tym bardziej zasadne ukierunkowane postępowanie z ryzykiem, czyli zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie³¹.

²⁹ Ewolucję ryzyka i czynników powodujących ryzyko cechuje wzrost ich różnorodności, złożoności, nieokreśloności i ilości.

³⁰ J. Teczek, *Zarządzanie przedsięwzięciami zwiększonego ryzyka*, Kraków 1996, s. 9.

³¹ O zarządzaniu ryzykiem można mówić tylko wtedy, gdy ryzyko może zostać skwantyfikowane (W. Tarczyński, M. Mosiewicz, *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, Warszawa 2001, s. 35).

Zarządzanie ryzykiem³² może być rozumiane jako całość działań związanych z planowaniem, organizowaniem, koordynacją i kontrolą prac realizatorów oraz środków rzeczowych i informacyjnych związanych z aktywnym ograniczaniem przyczyn i następstw zjawisk (przykładowo zjawiska kryzysu), które z uwagi na potencjalnie wysokie straty i/lub wysokie prawdopodobieństwo zajścia mogą stanowić istotne zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw³³.

Inni określają zarządzanie ryzykiem jako proces opracowywania odpowiedzi na zjawiska nietypowe lub splot wydarzeń niezwykłych, które mogłyby zaistnieć³⁴.

4.4.2. Proces zarządzania ryzykiem

W zarządzaniu ryzykiem istotne jest wskazanie źródeł ryzyka, dokonanie oceny interakcji skutków ryzyka, a także wybór strategii związanej z manipulowaniem ryzykiem oraz doбором metod i technik kontroli ryzyka.

Sposobem postępowania kadry kierowniczej winno być w tej sytuacji procesowe podejście do zarządzania ryzykiem, którego algorytm przedstawiono na rys. 21.

Proces analizy, oceny i korekcji ryzyka w ramach zarządzania ryzykiem obejmuje następujące etapy:

- 1) identyfikację ryzyka (w tym system wczesnego ostrzeżenia),
- 2) analizę ryzyka,
- 3) sformułowanie wariantów,
- 4) ocenę ryzyka³⁵,

³² Cechy zbieżne z zarządzaniem ryzykiem wykazuje controlling strategiczny. Dlatego w interpretacji praktyków controlling strategiczny bywa pojmowany jako analiza informacji retrospektywnej oraz informacji pochodzącej z otoczenia w celu trafnej estymacji stanów przyszłych (S. Wyciślak, *Koncepcja rezystencji polskich przedsiębiorstw w warunkach działania na rynku międzynarodowym*, maszynopis pracy doktorskiej, Kraków 2003, s. 132).

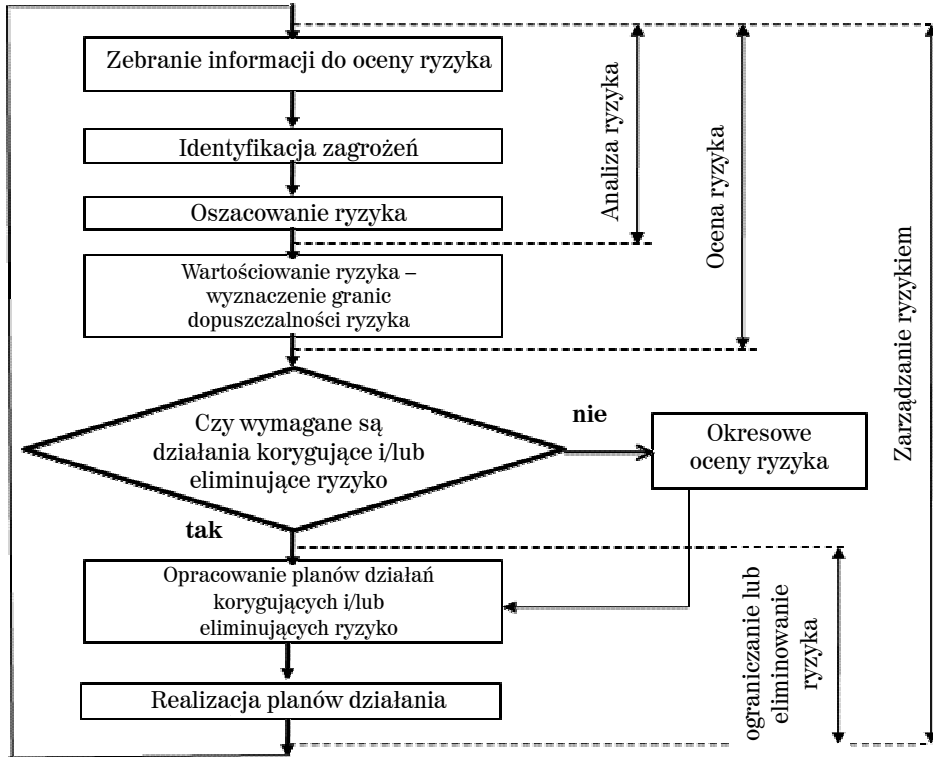
³³ J. Teezke, *Zarządzanie przedsiębiorstwami zwiększonego ryzyka*, Kraków 1996, nr 3, s. 5.

³⁴ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Warszawa 1998, s. 18.

³⁵ Niektórzy autorzy wyróżniają jeszcze dwa etapy: klasyfikację ryzyka i pomiar ryzyka (C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 29).

- 5) decyzje i działania w obszarze ryzyka (sterowanie ryzykiem, wybór metod reagowania na ryzyko),
- 6) kontrolę, monitoring i ocenę podjętych działań³⁶.

Rysunek 21. Proces zarządzania ryzykiem



Źródło: opracowane na podstawie (PN-N-18002:2000 – *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne oceny ryzyka zawodowego*, Warszawa 2000).

Tabela 18 zawiera syntetyczną charakterystykę sześciu istotnych faz odnoszących się do zarządzania zdywersyfikowanym ryzykiem w każdej dziedzinie.

³⁶ T.T. Kaczmarek *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2005, s. 98; P. Jedynek, J. Teczek, S. Wyciślak, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach zorientowanych międzynarodowo*, Kraków 2001, s. 32; F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu lub usługi*, Warszawa 2000, s. 143–150.

Tabela 18. Fazy procesu zarządzania ryzykiem

Kolejne fazy	Podejmowane działania
1. Identyfikacja ryzyka: w tym system wczesnego ostrzegania	– ustalenie przyczyn ryzyka – stwierdzenie możliwych następstw – identyfikacja podmiotów dotkniętych ryzykiem
2. Analiza ryzyka	– ustalenie prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia – ustalenie konsekwencji danego zdarzenia
3. Sformułowanie wariantów	– ustalenie możliwych alternatyw – analiza nakładów i kosztów poszczególnych alternatyw (wariantów)
4. Ocena ryzyka	– stwierdzenie gotowości oraz ustalenie zdolności podmiotu (spółki) do podejmowania ryzyka – ustalenie faktycznego poziomu ryzyka – kwalifikacja zastosowania możliwych alternatyw do opanowania ryzyka
5. Decyzje i działania w obszarze ryzyka (sterowanie ryzykiem)	– wybór narzędzi – ustalenie priorytetów – zastosowanie optymalnej kombinacji
6. Kontrola, monitoring i ocena podjętych działań	– sprawdzenie i ocena <i>ex post</i> skutków podjętych działań – nowe uformowanie procesu zarządzania ryzykiem – w przypadku błędnej decyzji – dalsze korzystanie z narzędzi, które zapewniły sukces w zarządzaniu ryzykiem

Źródło: (W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, Warszawa 2001, s. 35).

Ważną fazą w procesie zarządzania ryzykiem jest identyfikacja ryzyka. Realizacja tego etapu jest w głównej mierze oparta na zebranych informacjach zewnętrznych i wewnętrznych, co pozwala na tworzenie baz danych i hurtowni danych dla potrzeb zarządzania ryzykiem.

Przykład takiego zbioru informacji w zakresie identyfikacji źródeł ryzyka dla potrzeb zarządzania kryzysowego prezentuje tabela 19.

Tabela 19. Kategorie ryzyka, źródła oraz zakres informacji dotyczących zarządzania ryzykiem

Kategorie ryzyka	Przykładowe rodzaje/źródła ryzyka	Strefa zbierania informacji
1. Ryzyko zewnętrzne nieprzewidywalne	<ul style="list-style-type: none"> – Nieoczekiwane zmiany regulacji prawnych – Niepokoje społeczne – Tworzenie zamkniętych stref lub pozbawienie dostępu – Katastrofy środowiskowe – Nieprzewidziany kryzys finansowy – Zmienność celów klienta 	<ul style="list-style-type: none"> – Regulacyjno-prawna – Społeczno-kulturowa – Regulacyjno-prawna – Środowisko naturalne – Ekonomiczna – Otoczenie konkurencyjne
2. Ryzyko zewnętrzne przewidywalne	<ul style="list-style-type: none"> – Zmiany na rynkach finansowych – Zmiany konkurencyjne – Inflacja – Popyt na surowce – Wysokość podatków – Zmiany w przepisach dotyczących opieki zdrowotnej 	<ul style="list-style-type: none"> – Ekonomiczna – Otoczenie konkurencyjne – Ekonomiczna – Ekonomiczna – Regulacyjno-prawna – Regulacyjno-prawna
3. Ryzyko techniczne	<ul style="list-style-type: none"> – Zmiany technologiczne – Zmiany wymogów jakościowych – Ograniczenia wydajności – Zmiany popytu operacyjnego – Zmiany wymogów dotyczących niezawodności (standardy branżowe) – Niesprawdzone technologie 	<ul style="list-style-type: none"> – Technologiczna – Technologiczna – Ekonomiczna – Ekonomiczna – Technologiczna, regulacyjna – Technologiczna
4. Ryzyko wewnętrzne pozatechniczne (organizacyjne, finansowe, personalne)	<ul style="list-style-type: none"> – Opóźnienia w procesie zaopatrzenia – Zmiany kierownictwa – Słaba koordynacja zasobów ludzkich – Zaburzenia przepływów pieniężnych – Błędnie zaplanowany budżet – Wewnętrzne konflikty dotyczące zasobów 	<ul style="list-style-type: none"> – Otoczenie konkurencyjne (dostawca) – Społeczna – Społeczno-organizacyjna – Ekonomiczno-finansowa – Ekonomiczna – Społeczno-finansowe

5. Ryzyko prawne	<ul style="list-style-type: none"> – Problemy licencyjne – Ochrona praw autorskich patentów – Pozwy ze strony klientów – Działania rządowe 	<ul style="list-style-type: none"> – Regulacyjno-prawna – Regulacyjno-prawna – Regulacyjno-prawna – Regulacyjno-prawna
6. Ryzyko zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> – Zagrożenia fizyczne – Zagrożenia chemiczne – Zagrożenia biologiczne – Zagrożenia społeczne 	<ul style="list-style-type: none"> – Środowisko pracy, stanowisko pracy, organizacja i proces pracy, pracownicy – Dane techniczne, dokumentacja techniczno-ruchowa, wyniki badań i pomiarów, dokumentacja wypadków przy pracy – Obserwacje pracy, wywiady i rozmowy, analizy działania

Źródło: opracowane na podstawie (C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 15–16).

Faza zbierania informacji dla zarządzania ryzykiem ma dwojaki charakter:

- ciągłych rejestracji sytuacji ryzykogenicznych w otoczeniu firmy i na jej terenie – ta czynność realizowana jest przez audyt ryzyka,
- planowych i doraźnych badań poszczególnych obszarów³⁷ ryzyka w celu specyfikacji i określenia poziomu ryzyka.

W kolejnej fazie ważne jest *dokonanie klasyfikacji ryzyka* dla potrzeb jego ilościowej *analizy*. Faza ta umożliwi prezentację wszechstronnych informacji w wybranym formacie (układzie) w zależności od zastosowanej metody oraz dostarcza danych na temat znaczenia poszczególnych rodzajów ryzyka oraz związanych z nimi potencjalnych zagrożeń dla firmy. W kolejnym etapie, aby czynnościom oceniającym nadać uporządkowany charakter, należy dokonać zestawienia stosowanych na tym etapie wyróżników. Propozycje wyróżników w zakresie analitycznej formuły oceny ryzyka zawiera tabela 20.

³⁷ Obszarami zastosowań zarządzania ryzykiem są: finanse, ubezpieczenia, ekonomia, prawo, polityka, technika i nowe technologie, ekologia, farmacja, medycyna, psychologia, socjologia, filozofia, etyka, kultura, organizacja i teoria podejmowania decyzji (T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2005, s. 56).

Tabela 20. Analityczna formuła oceny ryzyka

Wyróżniki	Opis
1. Wartościowanie ryzyka	Zmierza do przekształcenia uzyskanych informacji i nadania im cech wartościowych i/lub ilościowych. Osiąga się to w wyniku następujących czynności: wybór kryteriów oceny, ustalanie wag kryteriów oceny, rangowanie czynników, agregacja i rozczłonkowanie, synteza, porządkowanie wartościowe i inne. Metodologicznie poprawnym i praktycznie użytecznym rozwiązaniem dla wyboru kryteriów oceny jest procedura kolejnych przybliżeń
2. Kategoryzacja ryzyka	Procedura zmierzająca do ustalenia klasy jakościowej czynników ryzyka. Kategoryzacja jest to ocena wtórna i dopełniająca w stosunku do wartościowania. Ryzyko jest w ten sposób przyporządkowane odpowiednim klasom, np. z podziałem na szanse i zagrożenia organizacyjne. Powstają zatem określone zbiory i przedziały.
3. Wyznaczanie granic dopuszczalności dla czynników ryzyka	Dokonywane wraz z kategoryzacją ryzyka z uwzględnieniem uwarunkowań reaktywnych i prospektywnych. Formułowane są wartości graniczne (krytyczne), po których przekroczeniu w stosunku do określonych czynników ryzyka należy zmienić postępowanie.
4. Selekcja ryzyka	Badania istotności czynników ryzyka można dokonać w oparciu o przesłanki: pilność, kierunek rozwoju, znaczenie, niezbędne zasoby do podjęcia działań w celu kompensacji i/lub eliminowania ryzyka, współzależność czynników ryzyka. Istnienie granic dopuszczalności gwarantuje, iż jakiegokolwiek przyszłe zmiany wielkości stanów czynników ryzyka zostaną zarejestrowane i poddane ponownej analizie.

Źródło: (S. Wyciślak, *Koncepcja rezystencji polskich przedsiębiorstw w warunkach działania na rynku międzynarodowym*, maszynopis pracy doktorskiej, Kraków 2003, s. 219).

Wybór i opracowanie metod reagowania na ryzyko to kluczowy etap procesu zarządzania ryzykiem. Określa on, za pomocą jakich działań mają być rozwiązane problemy związane z poszczególnymi rodzajami ryzyka rozpoznanymi w procesach identyfikacji, klasyfikacji i pomiaru. Podstawą do wyboru tych działań są bowiem wszystkie informacje uzyskane do tej pory, analizowane pod kątem własności danych rodzajów ryzyka, a także tolerancji organizacji na ryzyko. Ogólnie wyróżnić można następujące kategorie metod reagowania na ryzyko:

- unikanie ryzyka (*avoidance*) – polega na akceptacji rozwiązania, które wiąże się z najmniejszym ryzykiem (niesie potencjalnie mniej niekorzystne wyniki),
- transfer ryzyka (*transference*) – polega na przeniesieniu odpowiedzialności lub konsekwencji związanych z danym rodzajem ryzyka na inną grupę interesu (ubezpieczycieli, kontrahentów, dostawców, partnerów, klientów),
- łagodzenie ryzyka (*mitigation*) – polega na podejmowaniu określonych działań prowadzących do zmniejszenia prawdopodobieństwa i/lub skutków ryzyka,
- dywersyfikacja ryzyka (*diversification*) – polega na rozproszeniu ryzyka na produkty, klientów i rynki,
- kompensacja ryzyka (*hedging*) – polega na stosowaniu instrumentów pochodnych (derywatów) oraz dokonywanie równoległych transakcji hedgingowych,
- akceptacja ryzyka (*acceptance*) – polega na przyjęciu i udźwignięciu wszelkich konsekwencji wynikających z ewentualnego wystąpienia zdarzenia ryzyka³⁸.

Rezultatem procesu planowania metod reagowania na ryzyko powinno być określenie wielkości rezerwy finansowej i czasowej dotyczące ryzyka (np. zaistnienia kryzysu finansowego spowodowanego niepowodzeniem z tytułu wprowadzenia nowego produktu oraz nierzetelnego spłacania należności przez wierzycieli). Należy więc dokonać korekt oraz przekazać informacje zainteresowanym stronom o zastosowanych działaniach związanych z wyborem rozwiązania problemu. Informacja ta jest niezbędna do zatwierdzenia metody reagowania na ryzyko.

Po zakończeniu procesu identyfikacji, oceny i planowania metod reagowania na ryzyko uzyskane wnioski powinny zostać wprowadzone w życie. Kolejnym etapem jest proces nadzorowania i kontroli ryzyka, który polega na wdrożeniu planu zarządzania ryzykiem, sprawdzeniu skuteczności jego realizacji oraz zadbaniu o aktualizację informacji o zachodzącym procesie zarządzania ryzykiem i jego efektach. W procesie nadzorowania i kontroli otrzymywane są różnorodne dane, które wymagają wprowadze-

³⁸ T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2005, s. 104. Istnieją dwa typy akceptacji ryzyka: pasywne – polega na przyjęciu ryzyka bez podejmowania jakichkolwiek działań w celu rozwiązania problemu, jakie się z nim wiąże oraz aktywne – polega na pogodzeniu się z ryzykiem, ale wymaga specjalnego planu działania w razie wystąpienia ryzyka (np. stworzenie specjalnej rezerwy budżetowej) (C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 41).

nia do bazy danych dotyczących ryzyka (np. Microsoft Access, Fox Pro). Kontrola ryzyka winna spełniać funkcje: informującą, korygującą oraz wyprzedzającą. Za pomocą baz danych można katalogować informacje dotyczące identyfikacji ryzyka, oceny ryzyka, metod reagowania na ryzyko oraz oceny ich skuteczności.

Przechowywanie zebranych informacji razem z planami (projektami) znacznie zwiększa szansę na późniejsze ich wykorzystanie w czasie zaistnienia podobnych sytuacji w przyszłości. Metody reagowania na ryzyko oraz ich skuteczność to jeden z najważniejszych elementów własności intelektualnej firmy. Utrudnienie dostępu do tych informacji zmniejsza wkład zespołów i osób odpowiedzialnych za tworzenie wartości firmy, a tym samym możliwość wykorzystania wiedzy i zarządzania nią.

Wieloaspektowość dostarczania odpowiedniej³⁹ informacji (czas, przestrzeń, forma) dla potrzeb zarządzania ryzykiem powoduje, że konieczne jest wspomaganie ze strony technologii teleinformatycznych⁴⁰ oraz konieczność tworzenia baz danych poprzez dwa sposoby zorganizowania danych w systemach informatycznych opartych na: technologii baz danych – transakcyjne bazy danych oraz hurtownie danych.

Niewątpliwie ważną sferę zastosowań zarządzania ryzykiem stanowi system informacyjny przedsiębiorstwa (system monitoringu), ze szczególnym uwzględnieniem problematyki funkcjonowania technologii informatycznych, w dużej mierze ułatwiających zbieranie, przetwarzanie i przechowywanie tak dużej ilości informacji zdobytych w ciągu całego cyklu zarządzania wybranym rodzajem ryzyka. W każdym z wyróżnionych etapów zarządzania ryzykiem powstają zbiory danych (hurtownie danych), które należy umiejętnie wykorzystywać w celu efektywnego zarządzania firmą.

4.4.3. Metody wykorzystywane w zarządzaniu ryzykiem

Dla potrzeb powiązania metod i technik wspomagających proces zarządzania ryzykiem posłużono się klasyfikatorem głównych funkcji elementów procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

³⁹ Odpowiedniość informacji rozpatrywana jest w stosunku do efektu odpowiedniości zaspokajania potrzeb informacyjnych użytkowników poprzez technologie teleinformatyczne.

⁴⁰ Rozwiązaniami natury technicznej w systemach informatycznych firmy w zakresie zabezpieczania opracowanych baz danych m.in. dla potrzeb procesu zarządzania ryzykiem są: zapora ogniowa (*firewall*); metody kryptograficzne (szyfrowanie); kontrola dostępu; oprogramowanie antywirusowe oraz system *backup*'u danych (*tworzenie zbiorów rezerwowych*) (M. Kaczurba, *Polityka bezpieczeństwa sieci*, „Infoman” 2000, nr 3, s. 44–45).

Tabela 21. Metody i techniki wspomagające proces zarządzania ryzykiem w firmie⁴¹

Proces zarządzania ryzykiem	Funkcje procesu zarządzania ryzykiem	Metody i techniki wspomagające zarządzanie ryzykiem
1. Identyfikowanie i analiza ryzyka	1.1. Całościowe ustalenie czynników ryzyka 1.2. Jakościowe porządkowanie czynników ryzyka 1.3. Stwierdzenie możliwych następstw 1.4. Identyfikacja podmiotów dotkniętych ryzykiem 1.5. Ustalenie prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia i jego konsekwencji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Katalog czynników ryzyka ▪ Analiza profilowa ▪ System wczesnego ostrzegania ▪ Metoda wyrównywania ryzyka ▪ Opisowa ocena ryzyka ▪ Metody heurystyczne ▪ Analiza SWOT ▪ Listy kontrolne ▪ Metody poziomu strategicznego (metody planów alternatywnych, metody finansowe) ▪ Metody poziomu operacyjnego (metody badań operacyjnych, metody statystyczne, metody symulacyjne) ▪ Metody socjopsychologiczne
2. Ocena ryzyka	2.1. Ustalenie możliwych alternatyw i analiza nakładów i kosztów poszczególnych wariantów 2.2. Wartościowanie czynników ryzyka 2.3. Kategoryzacja czynników ryzyka 2.4. Wyznaczenie granic dopuszczalności dla czynników ryzyka 2.5. Selekcja czynników ryzyka 2.6. Kwalifikacja zastosowania możliwych alternatyw do opanowania ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> ▪ System oceny ryzyka ▪ Metody modelowania ryzyka ▪ Metody wskaźnikowe i punktowe ▪ Metody testowania założeń ▪ Metody heurystyczne ▪ Metody statystyczne ▪ Metody badań operacyjnych ▪ Metody analizy strategicznej ▪ Metody symulacyjne ▪ Metody ekonometryczne ▪ Badanie sprawozdań finansowych ▪ Kalkulator ekspozycji (narażenia) ▪ Lista monitoringowa ▪ System wczesnego ostrzegania

⁴¹ Inny układ metod i technik stosowanych w procesie zarządzania ryzykiem (z punktu widzenia stopnia zaangażowania i częstotliwości ich zastosowania) wyróżnia w swoim opracowaniu: (C.L.Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 49).

3. Sterowanie ryzykiem	3.1. Wybór narzędzi 3.2. Ustalenie priorytetów 3.3. Antycypacja i eliminacja ryzyka 3.2. Zabiegi kompensacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zmniejszanie działalności o wysokim stopniu ryzyka ▪ Zwiększanie środków ostrożności ▪ Finansowanie ryzyka (retencja ryzyka, ubezpieczenie, hedging, kontraktowa możliwość transferu ryzyka) ▪ Wewnętrzna redukcja ryzyka (dywersyfikację, pozyskiwanie informacji prospektywnych)
4. Kontrola i monitoring ryzyka	4.1. Sprawdzenie i ocena <i>ex post</i> skutków podjętych działań 4.2. Monitorowanie zmian 4.3. Nowe uformowanie procesu zarządzania ryzykiem – w przypadku błędnej decyzji 4.2. Reagowanie na zmiany wychodzące poza założone granice	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metody finansowe ▪ Metody statystyczne ▪ Metody badań operacyjnych ▪ Controlling ▪ System wczesnego ostrzegania ▪ Przegląd ryzyka ▪ Audyt ryzyka

Źródło: J. Wąlas-Trębacz, *Proces zarządzania ryzykiem w firmie*, [w:] *Marketing*, red. D. Surówka-Marszałek, Kraków 2005, s. 18–19.

Metody i techniki⁴² wymienione w tabeli 21 są oceniane pod względem wymagań zasobowych, możliwości ich zastosowania oraz otrzymywanych wyników w zakresie analizy ryzyka⁴³.

Przedsiębiorstwa winny zarządzać ryzykiem różnego rodzaju, przy czym szczególnym rodzajem ryzyka jest ryzyko zawodowe, gdyż to od jakości obsługiwanych maszyn, urządzeń przez pracowników oraz stworzonych im warunków pracy zależy powodzenie odbywającego się w przedsiębiorstwie procesu zmian, który zawsze występuje w zarządzaniu kryzysowym.

⁴² Omówienie technik i metod zaprezentowanych w tabeli 4 zostało przedstawione w opracowaniu (C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s. 53–311).

⁴³ C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002, s.48.

4.4.4. Ryzyko zawodowe – wymagania i wytyczne do jego oceny

Zgodnie z PN-N-18001:2004, najistotniejszymi elementami Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy są pojęcia: zagrożenie oraz ryzyko zawodowe i jego ocena⁴⁴. Zgodnie z PN-N-18001 zagrożenie rozumiane jest, jako: „stan środowiska pracy mogący spowodować wypadek lub chorobę”⁴⁵. Pojęcie ryzyko zawodowe, określane jest przez normę PN-N-18001:2004 jako: „prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywaną pracą, powodujących straty, w szczególności wystąpienia u pracowników niekorzystnych skutków zdrowotnych w wyniku zagrożeń zawodowych występujących w środowisku pracy lub sposobu wykonywania pracy”, natomiast pojęcie: ocena ryzyka zawodowego, określane jest jako: „proces analizowania ryzyka zawodowego i wyznaczania jego dopuszczalności”⁴⁶. Jest to proces systematycznego badania środowiska w celu zidentyfikowania wszystkich zagrożeń mogących być przyczyną utraty przez pracownika zdrowia czy życia oraz określenia środków eliminujących bądź ograniczających poziom zagrożeń. Proces ten, zmierzający do wydawania opinii o ryzyku, obejmuje⁴⁷:

- **analizę ryzyka** – to badanie ryzyka obejmujące:
 - określanie charakterystyki obiektu – to opisanie stref niebezpiecznych wewnątrz i/lub wokół urządzenia produkcyjnego, w których pracownik jest narażony na zagrożenie bezpieczeństwa lub uszczerbek zdrowia oraz stref zagrożenia jako przestrzeni w otoczeniu urządzenia produkcyjnego, w której bezpieczeństwo lub zdrowie przebywających tam osób jest zagrożone;
 - identyfikację zagrożeń – rozumianą jako proces rozpoznawania tego, czy zagrożenie istnieje oraz określenia jego charakterystyk, czyli stwierdzanie, ustalanie zagrożeń występujących w środowisku pracy;

⁴⁴ Każde przedsiębiorstwo działające na konkurencyjnym rynku musi zarządzać wieloma rodzajami ryzyka. Specyficzne cechy otoczenia, będącego głównym źródłem niepewności, wymuszają aktywną działalność przedsiębiorstw, polegającą na minimalizacji ryzyka. W ramach swoistego rodzaju ryzyka tzw. ryzyka zintegrowanego łączącego trzy systemowe jego typy wyróżnia się ryzyko zawodowe, oprócz ryzyka jakościowego oraz ryzyka ekologicznego (A. Sus-Januchowska, *Zarządzanie ryzykiem zintegrowanym w obliczu kryzysu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu, Organizacja a kryzys*, Wrocław 2004, s. 139–141).

⁴⁵ PN-N-18001: 2004, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higiena pracy. Wymagania*, Warszawa 2004.

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ *Ibidem*.

- szacowanie ryzyka – rozumiane jako proces nadawania materialnej cechy elementom ryzyka, poprzez ocenianie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niebezpiecznego powodującego określone straty oraz określanie stopnia możliwych skutków, strat, konsekwencji związanych ze zdarzeniem;
- **wartościowanie ryzyka** – to formułowanie sądu o ryzyku; określanie wartości ryzyka według przyjętych kryteriów;
- **decyzję o akceptacji ryzyka bądź działaniach mających na celu redukcję/eliminację ryzyka** – to działania korygujące, podejmowane w celu usunięcia przyczyn istniejącej niezgodności lub innej niepożądananej sytuacji oraz w celu niedopuszczenia do ich ponownego wystąpienia.

Pojęcie ryzyka zawodowego zostało wprowadzone do prawa europejskiego Dyrektywą 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 roku⁴⁸. W prawie polskim pojęcie ryzyka zawodowego jest wykorzystywane w Kodeksie Pracy, gdzie ustawodawca w art. 226 zobowiązuje pracodawcę⁴⁹:

„Pracodawca:

- 1) ocenia i dokumentuje ryzyko zawodowe związane z wykonywaną pracą oraz stosuje niezbędne środki profilaktyczne zmniejszające ryzyko,
 - 2) informuje pracowników o ryzyku zawodowym, które wiąże się z wykonywaną pracą oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami”,
- oraz w art. 237^{11a} obliguje pracodawcę, stwierdzając:
- pracodawca konsultuje z pracownikami lub ich przedstawicielami wszystkie działania związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, w szczególności dotyczące: oceny ryzyka zawodowego występującego przy wykonywaniu określonych prac oraz informowania pracowników o tym ryzyku”.

Doprecyzowanie problematyki oceny ryzyka zawodowego znajdujemy w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy⁵⁰. Ustawodawca, w paragrafach: § 39 i § 40 Rozporządzenia, zamieszcza treści nakazujące pracodawcy:

⁴⁸ Dyrektywa 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (Dz.Urz. WE L 183 z 29.06.1989).

⁴⁹ Kodeks Pracy, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. (Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141 z późn. zm.; Dz.U. 2008, Nr 237, poz. 1654; Dz.U. 2009, Nr 219, poz. 1704).

⁵⁰ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. Nr 129, poz. 844).

- oceniać i dokumentować ryzyko zawodowe, występujące przy określonych pracach, oraz stosować niezbędne środki profilaktyczne zmniejszające ryzyko;
- uwzględniać, podczas oceny ryzyka zawodowego, wszystkie czynniki środowiska pracy występujące przy wykonywanych pracach oraz sposobach wykonywania prac;
- prowadzić dokumentację potwierdzającą ocenę ryzyka zawodowego, zawierającą:
 - opis ocenianego stanowiska pracy (stosowanych maszyn, narzędzi i materiałów, wykonywanych zadań, występujących niebezpiecznych, szkodliwych i uciążliwych czynników środowiska pracy, stosowanych środków ochrony zbiorowej i indywidualnej),
 - charakterystykę zidentyfikowanych zagrożeń i ich źródeł oraz środki ochronne służące ich neutralizacji,
 - wyniki oceny ryzyka zawodowego dla każdego z czynników środowiska pracy, skutki ryzyka, kryteria akceptacji ryzyka,
 - sposób reagowania na zagrożenie oraz niezbędne środki zapobiegawcze zmniejszające ryzyka,
- stosować, adekwatnie do wyników oceny ryzyka zawodowego, niezbędne środki profilaktyczne, metody i organizację pracy, tak, aby zwiększać poziom bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników;
- ograniczać ryzyko zawodowe, likwidować zagrożenia u źródeł ich powstawania, dostosowywać warunki i procesy pracy do możliwości pracownika.

Sformułowana w podstawowej normie maszynowej PN-EN 292-1 definicja oceny ryzyka zawodowego, mówi, że jest to kompleksowe oszacowanie kombinacji prawdopodobieństwa wystąpienia urazu ciała lub pogorszenia stanu zdrowia i ich ciężkości, w sytuacji zagrożenia, dokonywane w celu wyboru właściwych środków bezpieczeństwa. Definicja ta wskazuje na dwa zasadnicze aspekty prowadzenia oceny ryzyka zawodowego, a mianowicie to, że:

1. Celem oceny są działania pozwalające racjonalizować dobór i usprawniać stosowanie środków bezpieczeństwa, a głównie⁵¹:
 - sprawdzić, czy zagrożenia występujące na stanowiskach pracy zostały zidentyfikowane i czy jest znane ryzyko zawodowe związane z tymi zagrożeniami;
 - wykazać, że zastosowane środki profilaktyczne są odpowiednie i wystarczające w odniesieniu do zidentyfikowanych zagrożeń;

⁵¹ H. Batarowski, *Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy*, <http://www.gdansk.oip.pl/64.html>, dostęp: 14.02.2010.

- uwidocznić, że dokonany wybór: materiałów wyposażenia stanowisk, organizacji pracy, środków ochrony, ludzi wykonujących pracę, jest odpowiedni w odniesieniu do zidentyfikowanych zagrożeń oraz ryzyka zawodowego;
 - ustalić priorytety działań zmierzających do eliminowania lub ograniczenia ryzyka zawodowego;
 - sprawdzić, czy ryzyko zawodowe jest na poziomie akceptowalnym, a zastosowane środki ochrony są odpowiednie;
 - zapewnić ciągłość poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy;
 - ukazać pracownikom oraz organom nadzoru i kontroli, np. inspektorom Państwowej Inspekcji Pracy, że ryzyko jest znane;
2. Ocena ryzyka zawodowego związana jest z zasadą, że zmniejszenie ryzyka wiąże się ze zmniejszeniem prawdopodobieństwa wystąpienia niebezpiecznego zdarzenia, jak też z ograniczeniem skutków tego zdarzenia.

Ocena ryzyka wymaga prowadzenia systematycznej analizy występujących i potencjalnych zagrożeń oraz szacowania i wartościowania ryzyka, co stanowi punkt wyjścia do planowania działań korygujących i zapobiegawczych w stosunku do zidentyfikowanych niezgodności. Do oceny ryzyka występującego bezpośrednio na stanowiskach pracy mają zastosowanie metody jakościowe. Istota metod jakościowych sprowadza się do szacowania skutków zdarzenia (S) i określania prawdopodobieństwa lub częstości (P) ich wystąpienia oraz przypisania umownych wielkości charakteryzujących ich wartość. Prawdopodobieństwo skutków w metodach jakościowych jest liczbą (wagą), stwierdzającą, że skutki zdarzeń są szacowane na różnych poziomach. Analiza ryzyka zawodowego przeprowadzana jest oddzielnie dla każdego możliwego zagrożenia, które może spowodować określone skutki. Ryzyko zawodowe dla każdego zagrożenia można przedstawić jako funkcję:

$$R = f(P, S) \quad (4.1)$$

gdzie:

S – skutki (straty) spowodowane zdarzeniem;

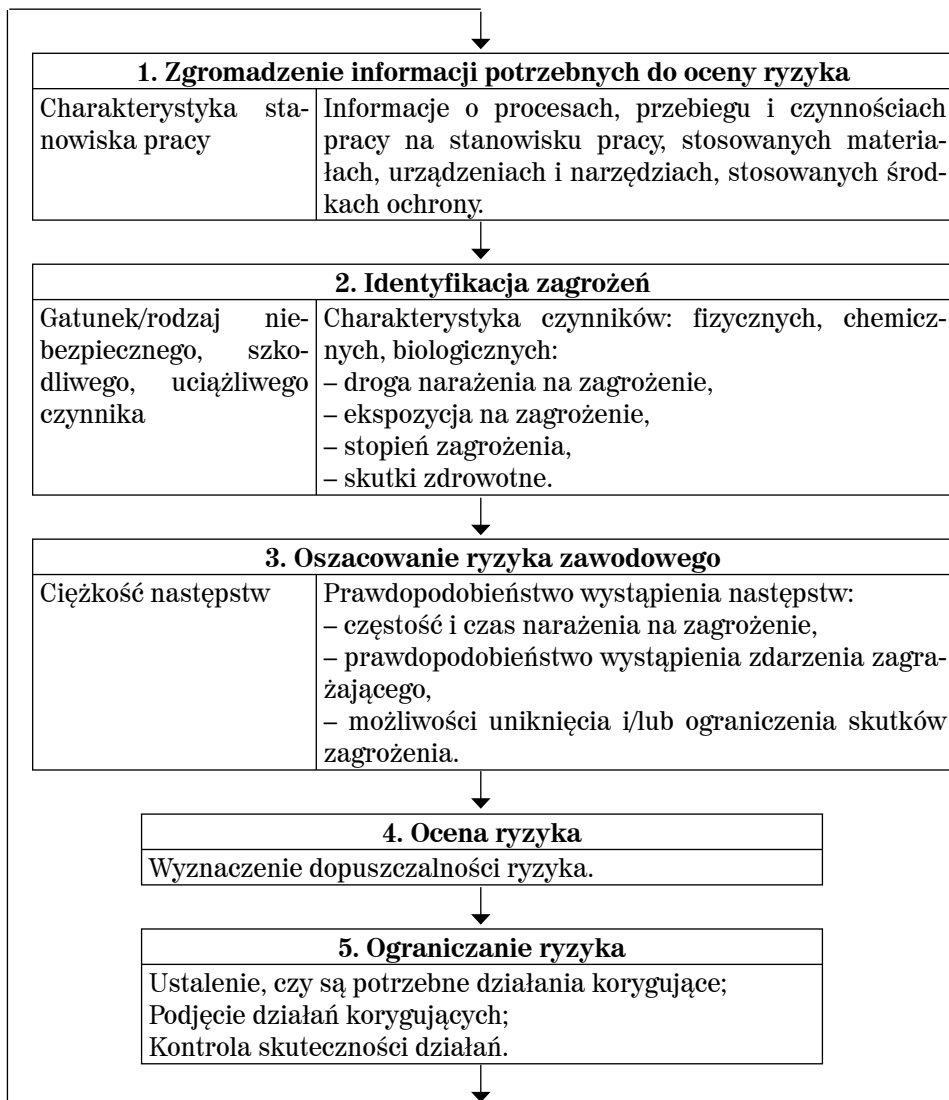
P – prawdopodobieństwo lub częstość wystąpienia skutków zdarzenia.

Podstawowe wymagania dotyczące organizacji oceny ryzyka zawodowego są zawarte w polskiej normie PN-N-18002:2000⁵². Zgodnie z normą,

⁵² PN-N-18002:2000, *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego*, Warszawa 2000.

proces oceny ryzyka zawodowego na poszczególnych stanowiskach pracy w firmie przebiegać winien w kilku etapach (zob. rys. 22).

Rysunek 22. Etapy oceny ryzyka zawodowego



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy etap oceny ryzyka zawodowego, związanego z zagrożeniami fizycznymi, chemicznymi i biologicznymi, polega na określeniu i opisanu obszaru występowania zagrożenia, dla którego przeprowadzona jest ocena. Istotny jest tu opis zadań i czynności wykonywanych przez pracownika na stanowisku pracy oraz sposób i czas ich realizacji, z wyszczególnieniem⁵³:

- stosowanych środków pracy, materiałów i wykonywanych operacji technologicznych;
- wymagań przepisów prawnych i norm, odnoszących się do ocenianego stanowiska;
- wyników pomiarów czynników szkodliwych i/lub niebezpiecznych występujących w środowisku pracy;
- zagrożeń, które już zostały zidentyfikowane i ich źródeł, wypadków przy pracy, zdarzeń potencjalnie wypadkowych, chorób zawodowych i awarii, które miały miejsce;
- stosowanych, zbiorowych i indywidualnych środków ochrony;
- obowiązującej dokumentacji techniczno-ruchowej i instrukcji stanowiskowych.

Drugim etapem, mającym kluczowe znaczenie dla prawidłowej oceny ryzyka zawodowego jest sporządzenie listy rozpoznanych zagrożeń, czyli ich identyfikacja i klasyfikacja. Metodę identyfikacji zagrożeń ustala zespół oceniający ryzyko zawodowe, biorąc pod uwagę: cel i obiekt analizy, dostępne informacje, dostępne zasoby, czas analizy. Zagrożenia identyfikujemy, wykorzystując⁵⁴:

- metody z wykorzystaniem list kontrolnych,
- wykazy czynników szkodliwych i/lub niebezpiecznych (obowiązujące przepisy oraz normy),
- dotychczasową wiedzę na temat zagrożeń występujących na analizowanym stanowisku,
- inne bardziej zaawansowane metody identyfikacji, np. ekspertyzy i opinie ekspertów spoza organizacji.

Po dokonaniu identyfikacji zagrożeń zawsze jest celowe sprawdzenie, czy wszystkie zagrożenia zostały poprawnie zidentyfikowane i czy zebrane informacje (wyniki pomiarów, obliczenia wartości wielkości opisujących występujące zagrożenia) są wystarczające do oceny ryzyka.

⁵³ S. Wieczorek, P. Żukowski, *Organizacja bezpiecznej pracy*, Kraków–Tarnobrzeg 2009, s. 194.

⁵⁴ H. Batarowski, *Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy*, <http://www.gdansk.oip.pl/64.html>, dostęp: 12.03.2010.

Trzeci etap to oszacowanie ryzyka zawodowego związanego z zagrożeniami zidentyfikowanymi na stanowiskach pracy, które polega na przyporządkowaniu liczbowych wartości dwóm parametrom ryzyka:

- prawdopodobieństwu wystąpienia zagrożeń,
- ciężkości/konsekwencji szkodliwych następstw tych zagrożeń.

Podstawą do oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia i wywołanych zagrożeniem konsekwencji mogą być informacje dotyczące:

- wypadków przy pracy, chorób zawodowych i innych zaistniałych zdarzeń,
- wytycznych zawartych w przepisach prawnych, normach i w literaturze specjalistycznej,
- czasu, dostępu i częstości narażenia na zagrożenie,
- możliwości uniknięcia lub ograniczenia strat,
- stopnia spełnienia wymagań stawianych przez przepisy prawne i normy ochrony przed zagrożeniami,
- wielkości potencjalnego uszczerbku na zdrowiu,
- opinie ekspertów.

Wyznaczenie aktualnego poziomu ryzyka wymaga ustalenia kryteriów odniesienia, czyli stworzenia właściwej dla zagrożenia i stanowiska pracy skali pomiarowej. Brak znormalizowanych skal wartościowania ryzyka uniemożliwia porównywanie wyników wartościowania ryzyka w innych przedsiębiorstwach. Szacując ryzyko zawodowe związane z danym zagrożeniem, należy ustalić, jakie mogą być szkodliwe następstwa zagrożenia i jakie jest prawdopodobieństwo, że ono wystąpi. Prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń niepożądanych określa się, korzystając z bazy danych statystycznych. Wielkość strat, którymi w odniesieniu do człowieka są szkodliwe skutki zdrowotne, szacuje się na podstawie wypadków i zdarzeń prawie wypadkowych, na podstawie wyników badań i eksperymentów, a także na podstawie ocen ekspertów⁵⁵. Metoda szacowania ryzyka powinna być prosta, pozwalająca przedstawić wyniki w formie zrozumiałej i przydatnej do podejmowania działań zapobiegawczych i korygujących. Norma PN-N-18002 zaleca szacowanie ryzyka w skali trójstopniowej (zob. tab. 22).

⁵⁵ K. Boczkowska, *Bezpieczeństwo pracy a ocena ryzyka zawodowego*, [w:] I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Warszawa 2008, s. 139–145.

Tabela 22. Szacowanie ryzyka zawodowego w skali trójstopniowej, według PN-N-18002

Oszacowanie ryzyka zawodowego w skali trójstopniowej wg PN-N-18002			
PRAWDOPODOBIENSTWO	CIEŻKOŚĆ NASTĘPSTW		
	MAŁA	ŚREDNIA	DUŻA
MAŁO PRAWDOPODOBNE	MAŁE 1	MAŁE 1	ŚREDNIE 2
PRAWDOPODOBNE	MAŁE 1	ŚREDNIE 2	DUŻE 3
WYSOCE PRAWDOPODOBNE	ŚREDNIE 2	DUŻE 3	DUŻE 3

Źródło: opracowane na podstawie PN-N-18002.

Polska Norma PN-N-18002:2000 zaleca, tam gdzie jest to możliwe, dokonywanie oszacowania ryzyka zawodowego na podstawie wielkości charakteryzujących narażenie, a więc w przypadku substancji chemicznych i biologicznych – względem wartości najwyższych dopuszczalnych stężeń – NDS i najwyższych dopuszczalnych natężeń – NDN (zob. tab. 23).

Tabela 23. Szacowanie ryzyka zawodowego w skali trójstopniowej – metoda oceny ryzyka dla mierzalnych czynników środowiska pracy wg Polskiej Normy PN-N-18002:2000

Przebieg oceny ryzyka zawodowego – oszacowanie ryzyka w skali trójstopniowej na podstawie wartości wielkości charakteryzujących narażenie	
$P_i > P_{MAX}$	DUŻE
$P_{MAX} \geq P_i > 0,5 P_{MAX}$	ŚREDNIE
$P_i \leq 0,5 P_{MAX}$	MAŁE
P_{MAX} – wartość dopuszczalna wielkości charakteryzującej narażenie, ustalona na podstawie przepisów i PN lub – jeżeli przepis oraz PN nie istnieją – innych wymagań, wytycznych, opinii ekspertów (np. NDS, NDN); P_i – wartość zmierzona; NDS – największe dopuszczalne stężenie; NDN – największe dopuszczalne natężenie.	

Źródło: opracowane na podstawie PN-N-18002.

Czwarty etap to ocena ryzyka, czyli wyznaczanie dopuszczalności ryzyka zawodowego. Polega na porównaniu poziomu ryzyka aktualnego z poziomem ryzyka uznanym za dopuszczalny i stwierdzeniu, czy ryzyko jest akceptowalne, czy konieczne jest jego zmniejszenie. Podstawowym kryterium dopuszczalności ryzyka są wymagania obowiązujących przepisów prawnych i innych dokumentów normatywnych. W przypadku braku odpowiednich wymagań przepisów prawnych i innych zaleca się ustalanie kryteriów dopuszczalności ryzyka zawodowego z uwzględnieniem opinii ekspertów z dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy, własnych doświadczeń oraz opinii pracowników.

Dla prezentowanej trzystopniowej skali szacowania ryzyka dopuszczalność ryzyka można wyznaczyć, korzystając z zasad wyznaczania zawartych w tabeli 24.

Tabela 24. Zasady wyznaczania dopuszczalności ryzyka zawodowego oraz zalecenia dotyczące działań wynikających z oceny ryzyka wg PN-N-18002

Oszacowane ryzyko zawodowe	Dopuszczalność ryzyka zawodowego	Niezbędne działania
DUŻE	Niedopuszczalne	Jeżeli ryzyko zawodowe związane jest z pracą już wykonywaną, działania w celu jego zmniejszenia trzeba podjąć natychmiast (np. poprzez zastosowanie środków ochronnych). Planowana praca nie może być rozpoczęta do czasu zmniejszenia ryzyka do poziomu dopuszczalnego.
ŚREDNIE	Dopuszczalne	Zaleca się zaplanowanie i podjęcie działań, których celem jest zmniejszenie ryzyka zawodowego.
MAŁE	Dopuszczalne	Konieczne jest zapewnienie, że ryzyko zawodowe pozostaje co najwyżej na tym samym poziomie.

Źródło: opracowane na podstawie PN-N-18002.

Etap piąty to działania wynikające z oceny ryzyka zawodowego, których celem jest redukcja ryzyka bądź jego ograniczenie lub utrzymanie na dotychczasowym poziomie. Planując działania wynikające z oceny ryzyka

zawodowego, mające na celu eliminowanie lub ograniczanie ryzyka, rozpoczynamy od tych zagrożeń, których prawdopodobieństwo wystąpienia jest największe. Podejmowane działania powinny być skierowane w kolejności na:

- eliminowanie lub ograniczanie zagrożenia „u źródła”
- rozwijanie środków ochrony zbiorowej,
- usprawnianie organizacji pracy i doskonalenie procedur,
- uzupełnianie środków ochrony indywidualnej.

Przed realizacją planu działań korygujących i/lub zapobiegawczych, wynikającego z oceny ryzyka zawodowego, zaleca się dokonać jego przeglądu w celu stwierdzenia⁵⁶:

- czy proponowane działania doprowadzą do wymaganego ograniczenia ryzyka zawodowego?
- czy w wyniku realizacji planu nie powstaną nowe zagrożenia?
- czy można wybrać inne, bardziej skuteczne działania?
- co sądzą pracownicy o potrzebie realizacji i skuteczności planowanych działań?

Po zrealizowaniu zaplanowanych działań należy przeprowadzić kolejną ocenę ryzyka zawodowego, umożliwiającą sprawdzenie ich skuteczności, pod kątem faktycznej poprawy warunków pracy zatrudnionych.

4.4.5. Metody oceny ryzyka zawodowego w przedsiębiorstwie

Przeprowadzając ocenę ryzyka zawodowego, należy pamiętać, że jej podstawowym celem jest zapewnienie możliwie najlepszej ochrony zdrowia pracowników, a jej głównym zadaniem jest zapobieganie skutkom zagrożeń zawodowych. W odróżnieniu od analizy wypadków jest działaniem proaktywnym, czyli polegającym na zastosowaniu niezbędnych środków profilaktycznych, minimalizujących prawdopodobieństwo wystąpienia chorób zawodowych i/lub wypadków⁵⁷.

Zakres prac związanych z analizą ryzyka zawodowego obejmuje określone grupy działań i czynności przedstawione na rysunku 23.

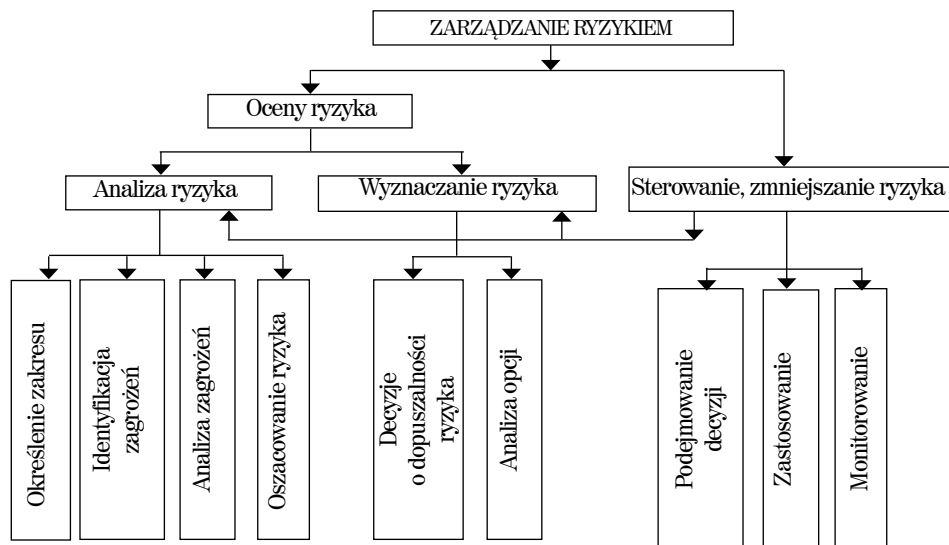
Jest znanych kilka metod oceny ryzyka zawodowego. Różnią się one między sobą przede wszystkim przyjętym podejściem metodycznym do analiz, co rzutuje na poziom szczegółowości oceny. Żadna ze znanych me-

⁵⁶ H. Batarowski, *Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy*, <http://www.gdansk.oip.pl/64.html>. dostęp: 21.02.2010.

⁵⁷ I. Romanowska-Słomka, *Wybór metody oceny ryzyka zawodowego*, <http://bhp.wip.pl>, dostęp: 12.04.2010.

tod oceny ryzyka zawodowego nie jest na tyle uniwersalna, aby można było ją stosować do oceny ryzyka we wszystkich przypadkach.

Rysunek 23. Struktura i elementy programu zarządzania ryzykiem



Źródło: S. Wieczorek, P. Żukowski, *Organizacja bezpiecznej pracy*, Kraków–Tarnobrzeg 2009, s. 202.

Podstawowe metody oceny ryzyka zawodowego, opisywane w literaturze to⁵⁸:

- **metody indukcyjne** – ich istotą jest uzasadnianie przez wnioskowanie – charakteryzujące się tym, że przesłanki są zdaniami o jednostkowych przedmiotach czy zdarzeniach, zaś wniosek jest zdaniem ogólnym. Wnioski wynikają z przesłanek będących ich szczególnymi przypadkami. Po przeprowadzeniu obserwacji i ewentualnych eksperymentów stosuje się uogólnienia i formułuje hipotezy. Zasady, które można zastosować w innych przypadkach, tworzy się po weryfikacji uogólnień i hipotez. W metodzie indukcyjnej zakłada się np. uszkodzenie elementu maszyny, a w efekcie analizy identyfikuje się zdarzenia, które mogły być spowodowane tą awarią. Do tego typu metod można zaliczyć np. wstępną analizę zagrożeń (PHA), matrycę ryzyka (wg normy IEC 300-3-9);

⁵⁸ S. Wieczorek, P. Żukowski, *Organizacja bezpiecznej pracy*, Kraków–Tarnobrzeg 2009, s. 205–206; I. Romanowska-Słomka, *Wybór metody oceny ryzyka zawodowego*, <http://bhp.wip.pl>, dostęp: 12.04.2010.

- **metody dedukcyjne** – polegają na wyprowadzaniu logicznych konsekwencji (wniosków, zdań szczegółowych) z poczynionych założeń i postawionych hipotez (zdań ogólnych). Analizy dokonuje się zgodnie z zasadą wynikania logicznego, czyli każde następne stwierdzenie wynika z poprzedniego. Wniosek wynika z przesłanek na mocy jakiegoś prawa (schematu) logicznego. Metoda znana jest jako metoda „od ogółu do szczegółu”, np. w metodzie dedukcyjnej przewiduje się zdarzenie końcowe i szuka zdarzeń, które mogły do niego doprowadzić. Metoda dedukcyjna to np. analiza drzewa błędów.

Wśród metod oceny ryzyka zawodowego klasyfikowanych z punktu widzenia szczegółowości otrzymanywnych wyników, można wyróżnić:

- **metody ilościowe**, określane mianem metod precyzyjnych, to metody wykorzystujące rachunek prawdopodobieństwa. Szacowania dokonuje się przy założeniu pełnego dostępu do niezbędnych danych statystycznych, np. dotyczących liczby i rodzajów wypadków przy pracy i innych zdarzeń niebezpiecznych (potencjalnie wypadkowych), chorób zawodowych, czynników szkodliwych w środowisku pracy, czasu narażenia na czynniki środowiska pracy, liczby zatrudnionych itd. Metody ilościowe znalazły zastosowanie do szacowania ilości zdarzeń występujących w określonym przedziale czasowym, do określania prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń i ich skutków oraz wartościowania ryzyka występującego podczas projektowania, budowy i eksploatacji. Przy ocenie ryzyka metodami ilościowymi zakłada się wystąpienie zdarzenia (wypadku) wywołanego określonym zagrożeniem Z i szacuje skutki S spowodowane zdarzeniem oraz prawdopodobieństwo P lub częstość wystąpienia skutków zdarzenia/zagrożenia, można przedstawić jako ich funkcję:

$$P = f(Z, S, P) \quad (4.2)$$

gdzie:

Z – zagrożenie,

S – skutki, straty spowodowane zdarzeniem,

G – prawdopodobieństwo lub częstość wystąpienia skutków zdarzenia/zagrożenia.

- **metody jakościowe** stosuje się najczęściej wówczas, gdy brak jest dostępu do statystycznych danych, które pozwalają na wiarygodne ilościowe szacowanie ryzyka lub gdy nie jest wskazane stosowanie skomplikowanych metod ilościowych. Do tego typu metod można zaliczyć: grafy ryzyka (np. graf ryzyka 1) i metody wskaźnikowe (np. wskaźnik

ryzyka – *Risk Score*). W metodach jakościowych szacowanym skutkiem zdarzenia (**S**) i prawdopodobieństwu lub częstości (**P**), z jakimi skutki te mogą wystąpić, przypisywane są umowne wielkości charakteryzujące ich wartość. Przypisana wartość charakteryzująca poziom skutków oraz prawdopodobieństwo bądź częstość może być określona opisowo. Prawdopodobieństwo skutków w metodach jakościowych nie jest prawdopodobieństwem zdefiniowanym matematycznie, lecz liczbą (wagą), stwierdzającą, że skutki zdarzeń są szacowane na różnych poziomach. Ryzyko zawodowe dla każdego zagrożenia można przedstawić jako funkcję:

$$R = f(P, S) \quad (4.3)$$

gdzie:

S – skutki (straty) spowodowane zdarzeniem,

P – prawdopodobieństwo lub częstość wystąpienia skutków zdarzenia.

Dobierając metodę oceny ryzyka zawodowego stosownie do warunków pracy w poszczególnych branżach czy rodzajach działalności, należy wziąć pod uwagę⁵⁹:

- wielkość przedsiębiorstwa, liczbę, rodzaj i zakres prowadzonej działalności, liczbę, rodzaje i wzajemne powiązania procesów, liczbę stanowisk pracy,
- stosowane technologie, wyposażenie techniczne i specyfikę operacji – ciągłe, okresowe, z przerwami,
- specyfikę i nasilenie występujących zagrożeń – substancje toksyczne, palne, wybuchowe, utleniające itp.,
- rodzaje zdarzeń, błędów i sytuacji niebezpiecznych – pojedyncze i wielokrotne awarie i zdarzenia, rozregulowanie procesu, awarie sprzętu,
- doświadczenie, jakie ma zespół wykonujący ocenę i jakie mogą być skutki braku takiego doświadczenia,
- zakres potrzebnych informacji i czy informacje te są dostępne oraz wiarygodne,
- możliwość skorelowania zastosowanych metod analizy z dostępnymi danymi, możliwościami zespołu i dostępnością środków,
- sposób, w jaki przyjęte wartości parametrów ryzyka zawodowego wpłyną na jego ocenę,

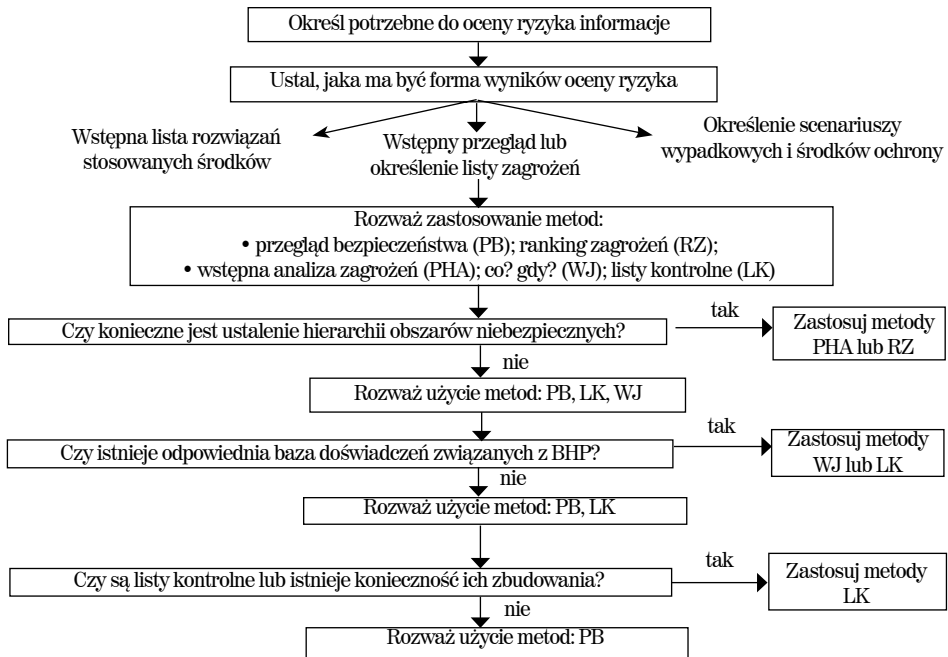
⁵⁹ I. Romanowska-Słomka, *Wybór metody oceny ryzyka zawodowego*, http://www.bhpex.pl/f.pl.ocena_ryzyka_zawodowego.html; S. Wieczorek, P. Żukowski, *Organizacja bezpiecznej pracy*, Kraków–Tarnobrzeg 2009, s. 204, <http://bhp.wip.pl>.

- możliwość osiągnięcia rozwiązań zadawalających, spełniających warunki legislacyjne i wymagania normowe,
- wady, jakie może mieć wybrana metoda oceny ryzyka zawodowego.

W doborze metody oceny ryzyka pomocny będzie algorytm doboru zaproponowany przez American Institute of Chemical Engineers (zob. rys. 24).

Dokonując wyboru metody najbardziej przydatnej do warunków panujących w danym przedsiębiorstwie, wykorzystuje się metody należące do dużej rodziny metod systematycznej analizy zagrożeń i oceny ryzyka zawodowego. Poniżej przedstawiono w sposób syntetyczny najważniejsze rodzaje metod, zgodnie z załącznikiem B normy PN-EN 1050:1999⁶⁰:

Rysunek 24. Algorytm doboru metod analizy ryzyka wg American Institute of Chemical Engineers



Źródło: opracowane na podstawie (Ryzyko zawodowe http://www.bhpex.pl/f.pl,ocena_ryzyka_zawodowego.html, dostęp: 11.03.2010).

⁶⁰ Opracowano na podstawie: PN-EN 1050: 1999, *Maszyny. Bezpieczeństwo - Zasady oceny ryzyka; Metody analizy zagrożeń i szacowania ryzyka*, <http://analiza-fmea.pl/metody-analizy-zagrozen-i-szacowania-ryzyka> (11.03.2010).

- 1. Metoda przeglądu bezpieczeństwa (PB)** jest to metoda wstępna, która pozwala dokonać oceny stosowanych w przedsiębiorstwie technicznych systemów bezpieczeństwa i sterowania. Umożliwia także ocenę adekwatności kwalifikacji pracowników do wykonywanych przez nich zadań. Pozwala też na ustalenie zaleceń do działań profilaktycznych, precyzuje odpowiedzialność za sprawy bezpieczeństwa i higieny pracy oraz określa miejsca przeprowadzania szczegółowej analizy ryzyka. Stanowi formalny przegląd trwający kilka do kilkunastu dni.
- 2. Metoda relatywnego uszeregowania (ranking zagrożeń – RZ)** jest to metoda strategiczna, której możliwości wykorzystuje się do prowadzenia porównań cech różnych procesów, obiektów lub zachowań człowieka. Metoda ta, poprzez ocenę zagrożeń i ich potencjalnych skutków, pozwala znaleźć odpowiedzi na pytania: „co może pójść źle?”, „jakie jest prawdopodobieństwo takiego zdarzenia?” i „jakie mogą być skutki takiego zdarzenia?”. Uzyskana tą drogą wiedza pozwala na uszeregowanie procesów lub obszarów ze względu na stopień ryzyka. Wyznaczenie obszarów i procesów o największym stopniu ryzyka wskazuje, gdzie powinno się przeprowadzić bardziej szczegółowe analizy.
- 3. Wstępna analiza zagrożeń (PHA)** jest metodą indukcyjną pozwalającą na jakościowe oszacowanie ryzyka związanego z zagrożeniami. Służy do identyfikowania, we wszystkich fazach życia określonego systemu/podsystemu/elementu, zagrożeń, sytuacji zagrożenia i zdarzeń zagrażających, mogących spowodować wypadek. Metodą tą identyfikuje się możliwość zaistnienia wypadku i jakościowo oszacowuje stopień możliwego urazu lub ubytku zdrowia. Wyniki analiz prowadzonych tą metodą pozwalają proponować odpowiednie środki bezpieczeństwa wraz ze wskazaniem efektów ich zastosowania. Opis osiągniętych wyników może być przedstawiony np. w postaci tablicy, drzewa logicznego. PHA powinna być aktualizowana w fazach projektowania, budowy i badań, w celu poznania nowych zagrożeń i wprowadzenia korekt w miarę potrzeby.
- 4. Metoda „Co – Gdy” (WJ)** jest metodą indukcyjną pozwalającą w stosunkowo prosty sposób badać rozwiązania konstrukcyjne, działanie i użytkowanie maszyny. W kolejnych krokach metody „co – gdy” formułowane są pytania i udzielane odpowiedzi w celu oceny wpływu uszkodzeń elementu maszyny lub błędów proceduralnych, na powstanie zagrożeń związanych z maszyną. Metodą tą audytuje się sposoby obsługi maszyny i znajomość pracy przez operatora. Ocenia się projekt maszyny, jakość i przydatność jej wyposażenia, jej system sterowania i urządzenia ochronne. Przeprowadza się przegląd realizowanego procesu oraz pod-

daje się inspekcji zapisy dotyczące użytkowania i utrzymania w ruchu. W bardziej złożonych zastosowaniach metodę „co – gdy” najlepiej jest stosować, używając „listy kontrolnej”.

5. Metoda listy kontrolnej (LK) to metoda uniwersalna. Stosuje się ją zarówno do szybkiego oszacowania ryzyka, jak też do szczegółowego badania zagrożeń, sytuacji zagrożenia i zdarzeń zagrażających, mogących spowodować wypadek. Jej idea polega na badawczym wykorzystaniu odpowiednio przygotowanych zestawów pytań pozwalających na sprawdzenie stanu bezpieczeństwa obiektów i procesów. Metoda ta może i powinna być łączona z innymi metodami oceny ryzyka.

Jednym z warunków przetrwania przedsiębiorstwa znajdującego się w warunkach kryzysowych jest zdobycie umiejętności funkcjonowania w warunkach ryzyka. Niepodejmowanie ryzyka może być przyczyną skostnienia przedsiębiorstwa, a co za tym idzie wystąpienia sytuacji kryzysowej. Z jednej strony kierownictwo musi unikać ponoszenia nieuzasadnionych nakładów, z drugiej działać w sposób przedsiębiorczy i innowacyjny. Stawia to kierownictwo przed koniecznością wykazania się umiejętnościami podejmowania ryzyka w sposób racjonalny, tzn. nieprzecenienia niebezpieczeństw i osiągnięcia podstawowych celów przy respektowaniu granic dopuszczalnego ryzyka⁶¹.

Ryzyko może stanowić potencjalne źródło kryzysu przedsiębiorstwa. Dlatego, aby przeciwdziałać wystąpieniu zjawiska kryzysu na każdym etapie zarządzanie ryzykiem należy podejmować określone działania zapobiegawcze⁶².

Proces zarządzania ryzykiem może być fundamentem do stworzenia „systemu wczesnego ostrzegania”. Jeśli problemy występujące w przedsiębiorstwie są postrzegane przez pracowników systemowo, może nastąpić reakcja, związana z oddziaływaniem na pozostałe obszary związane z danym zagrożeniem. Prewencja winna być traktowana jako proces kompleksowo obejmujący wszystkie sfery zarządzania, prowadzący w konsekwencji do eliminacji sytuacji kryzysowych, poprzez skrócenie czasu reakcji na występujące problemy, zmniejszenie kosztów (związanych np. z redukcją składek ubezpieczeniowych), poprawy jakości nie tylko produktu, ale kontaktów z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

⁶¹ T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, Gdańsk 2001, s. 41.

⁶² Przykłady działań podejmowanych w obszarze zarządzania ryzykiem zintegrowanym zapobiegających sytuacjom kryzysowym podaje: S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Bydgoszcz 2001, s. 61.

4.5. Metoda diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania działań antykryzysowych

Skuteczny system zarządzania kryzysem wymaga odpowiedniej infrastruktury organizacyjnej, technologicznej, oparcia w systemie społecznym organizacji, drożnych kanałów informacyjnych i komunikacyjnych.

Poniżej przedstawiono propozycję zarządzania sytuacją kryzysową, ze szczególnym uwzględnieniem systemu wczesnego ostrzegania (SWO). Koncepcja ta ukierunkowana na ocenę mocnych i słabych stron organizacji, pozwala określić jej zdolność do radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi.

Gotowość i zdolność organizacji do podejmowania działań antykryzysowych może być oceniona w wyniku postępowania diagnostycznego. Proces ten obejmuje następujące etapy:

- I. Identyfikacja potencjalnych sytuacji kryzysowych, w której istotną rolę pełni systematyzacja obszarów SWO.
- II. Diagnoza typów sytuacji kryzysowych. Wspomagana jest ona zestawem pytań pozwalających ocenić poziom przygotowania organizacji do podjęcia działań antykryzysowych.
- III. Diagnoza gotowości do działań zapobiegawczych. Koncentruje się ona na identyfikacji zainteresowań firmy na rzecz wybranej sytuacji kryzysowej, a także na podjętych działaniach antykryzysowych.
- IV. Diagnoza SWO. W tym etapie podstawową kwestię badawczą stanowi analiza zawartości planu działań antykryzysowych, w tym analiza efektywności systemu wczesnego ostrzegania.
- V. Diagnoza zdolności organizacji do reagowania na sytuacje kryzysowe składa się z analizy systemu technicznego, systemu infrastruktury, systemu społecznego, kultury organizacyjnej. Do ważniejszych kwestii poruszanych w tym etapie zaliczyć należy: identyfikację rodzajów awarii maszyn, kierunki doskonalenia, analizę istniejących procedur organizacyjnych, poziom bezpieczeństwa oraz morale załogi, poziom stresu organizacyjnego.
Aby ocenić zdolności organizacji w tym obszarze, należy sformułować pytania oceniające wymienione cztery sfery, a także przyjąć stosowną skalę.
- VI. Diagnoza udziału uczestników sytuacji kryzysowych. Etap ten, podobnie jak etap V realizowany jest na podstawie zestawu pytań oraz skali ocen odpowiedzi dotyczących:
 - zachowań poszczególnych udziałowców podczas kryzysu,
 - identyfikacji wrogów organizacji.

VII. Budowa profilu zarządzania kryzysowego, pozwalającego ocenić poprzez mocne i słabe strony organizacji, jej zdolność do działań antykryzysowych⁶³.

Poniżej zostanie zaprezentowany w sposób syntetyczny model diagnostyczny, pozwalający na wychwycenie wszystkich możliwych elementów kryzysu organizacji. Zadaniem dodatkowym tego modelu jest także rozszerzenie jego zastosowania do celów monitoringu przebiegu sytuacji kryzysowej⁶⁴.

Przedstawiona metoda łączy w sobie elementy analizy opisowo-jakościowej z elementami formalnej analizy ilościowej, co daje kompleksowe i interdyscyplinarne ujęcie problemu oraz pozwala na systematyczną ocenę rozwoju sytuacji kryzysowej. Model diagnozy i monitoringu przebiegu kryzysu w przedsiębiorstwie składa się z dwóch części, w ramach których wyróżnia się kolejne moduły⁶⁵.

Istotnym elementem systemu komunikacji w warunkach kryzysu jest utrzymywanie stanu gotowości na wypadek nieoczekiwanych zdarzeń. Amerykański Institute of Crisis Management (ICM) poleca firmom systematyczne testowanie swojej gotowości do zarządzania kryzysem poprzez zastosowanie specjalnego kwestionariusza. Ogólne założenia testu proponowanego przez ICM zawiera tabela 25.

Tabela 25. Kwestionariusz oceny gotowości firmy do przeciwdziałania sytuacji kryzysowej

1. Jaki system powiadamiania kierownictwa o pojawieniu się sytuacji zagrażającej kryzysem poza godzinami urzędowymi istnieje w firmie? Ile czasu potrzeba na skontaktowanie się ze wszystkimi członkami zarządu, jeżeli kryzys wystąpi o 15.00 w sobotę?

Komentarz:

2. Jak wygląda zakładowy plan reagowania w sytuacjach kryzysowych?

a) Kiedy był on ostatnio uaktualniany?

b) Czy był on kiedyś używany lub sprawdzany?

c) Czy współgra on z planem reagowania w innych oddziałach firmy?

Komentarz:

⁶³ Budowę metody diagnozowania zdolności firmy do działań antykryzysowych przedstawia w swoim artykule H. Piekarz, *Diagnozowanie zdolności organizacji do przeciwdziałania kryzysowych w przedsiębiorstwie*, Kraków 2004, nr 652, s. 41–49.

⁶⁴ Cele, funkcje oraz budowę systemu monitoringu przedstawia artykuł: J. Walas-Trębacz, *Monitoring jako narzędzie zarządzania firmą*, Kraków 2007.

⁶⁵ Model diagnozy i monitoringu przebiegu kryzysu w przedsiębiorstwie został scharakteryzowany w opracowaniu: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 228–232.

3. Jakie istniejące problemy wewnętrzne lub inne słabe punkty występujące w firmie mogą mieć kryzysotwórczy charakter w razie ich upublicznienia?

a) Jaka byłaby reakcja opinii publicznej, jeżeli jeden z nich zostałby ujawniony przez niezadowolonego pracownika lub w pozwie sądowym złożonym przez udziałowca, dochodzeniu rządowym lub raporcie dziennikarzy?

b) W jaki sposób wyjaśnimy lub ocenimy sytuację, tak aby miała ona minimalny wpływ na działalność biznesową i finansową firmy?

c) Jakie działania podjęto, aby zminimalizować ryzyko powstawania takiego problemu?

Komentarz:

4. Kto będzie pełnił funkcję rzecznika (rzeczników) w sytuacji kryzysowej?

a) Kto ich zastąpi, jeżeli będą oni nieosiągalni lub nieodpowiedni dla danego rodzaju sytuacji kryzysowej?

b) Jak wyznaczone osoby poradzą sobie z odpowiedziami na pytania dziennikarzy?

c) Czy są to osoby wiarygodne i przekonujące?

d) Jak z takim ujawnieniem sytuacji kryzysowej poradzą sobie w poszczególnych oddziałach? Kto będzie desygnowany w nich do pełnienia roli rzecznika?

Komentarz:

5. Jak dużo informacji firma ujawni, jeżeli powstanie w niej sytuacja kryzysowa?

a) Kto będzie decydował o tym, jakie informacje zostaną ujawnione?

b) Jaki będzie proces zatwierdzania informacji? Jak długo będzie on trwał?

Komentarz:

6. W jaki sposób firma będzie kontaktowała się ze swoim kierownictwem i pracownikami, tak aby znali problem, zanim dowiedzą się o powstałej sytuacji z mediów?

a) Jaki będzie system informowania klientów, dostawców i innych kluczowych postaci dla firmy?

b) Jak to zostanie przeprowadzone i ile czasu na to potrzeba?

Komentarz:

7. Jakie sytuacje kryzysowe w podobnych organizacjach zostały ujawnione w ostatnich latach? W jaki sposób poradziłyby sobie nasza firma z takimi kryzysami?

a) Jak dużo czasu zajęło kierownictwu przeciwdziałanie kryzysowi? Ile ich to kosztowało, zarówno pod względem finansowym, jak i utraconych korzyści?

b) Czy należy oczekiwać procesu sądowego, śledztwa rządowego itp.?

c) Jak byśmy się zachowali w analogicznej sytuacji kryzysowej?

d) Jakie wnioski można wyciągnąć z ich doświadczeń?

e) Czy doświadczenia innych zostały spożytkowane w naszej działalności i naszych planach rozwojowych?

Komentarz:

Schemat logiczny modelu i jego konstrukcję przedstawia rys. 25. Przeprowadzone analizy w kolejnych etapach winny być wykorzystane do sporządzenia profilu zarządzania kryzysowego, pozwalającego ocenić poprzez mocne i słabe strony organizacji jej zdolność do działań antykryzysowych.

Rysunek 25. Konstrukcja modelu diagnozy i monitoringu przebiegu kryzysu w przedsiębiorstwie

	Część I: Diagnoza	Część II: Monitoring
Wyszczególnienie	Jednorazowa ocena wstępna	Systematyczna ocena w kolejnych okresach (*)
Moduł I: Identyfikacja źródeł kryzysu	Czynniki makroekonomiczne, sektorowe i wewnętrzne zidentyfikowane w analizie wstępnej	Analiza zmian wpływu czynników makroekonomicznych, sektorowych i wewnętrznych na organizację
Moduł II: Antycypacja objawów kryzysu	Główne objawy kryzysu	Rozwój, ewolucja zmian w objawach – analiza symptomów nasilających się i symptomów „wyciszających się”
Moduł III: Analiza kondycji finansowej przedsiębiorstwa	Ocena w zakresie zestawu wskaźników ekonomicznych	Analiza dynamiki i zmian w strukturze stanu wskaźników ekonomicznych
Moduł IV: Czas trwania i fazy przebiegu kryzysu	Określenie czasu trwania kryzysu	Obserwacja przebiegu kolejnych faz kryzysu
Moduł V: Działalność sztabu antykryzysowego i polityka informacyjna	Stwierdzenie istnienia sztabu (zespołu) odpowiedzialnego za zarządzanie w warunkach kryzysu i planu działań antykryzysowych; Ocena istniejącej polityki informacyjnej	Bieżąca ocena skuteczności działań sztabu antykryzysowego i planu działań naprawczych; Badanie zmian w polityce informacyjnej
Moduł VI: Skuteczność działań antykryzysowych	Określenie podjętych lub planowanych działań antykryzysowych i ich dotychczasowej skuteczności	Bieżąca ocena zmian w polityce antykryzysowej i ocena skuteczności działań
Moduł VII: Doświadczenie/uczenie się i zapobieganie kryzysom w przyszłości	Ocena aktualnego stanu wiedzy na temat zagrożeń kryzysowych	Ocena doświadczeń i ich przydatności w polityce zapobiegania kryzysom w przyszłości

Źródło: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 227.

4.6. Pytania i polecenia

1. Przedstaw etapy postępowania w zakresie wykrywania i przewyżczania zjawisk kryzysowych.
2. Zdefiniuj pojęcie systemu wczesnego ostrzegania (SWO) oraz wskaż, jakie pełni funkcje.
3. Wymień, jakie obszary SWO są zorientowane na wychwytywanie sygnałów kryzysowych.
4. Jakie czynniki decydują o rodzaju wykorzystywanego systemu wczesnego ostrzegania?
5. Przedstaw etapy służące projektowaniu systemu wczesnego ostrzegania.
6. Czym jest controlling oraz jaka jest jego rola w wykrywaniu zjawisk kryzysowych?
7. Wymień wyróżniki controllingu oraz przedstaw, z jakimi funkcjami są zbieżne funkcje controllingu.
8. Jakie metody controllingowe i w jakich obszarach służą wykrywaniu zjawisk kryzysowych?
9. Zdefiniuj pojęcie ryzyka i zarządzania ryzykiem.
10. Od jakich czynników zależy występowanie ryzyka w przedsiębiorstwie? W jaki sposób można ograniczyć ryzyko występowania zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie?
11. Przedstaw etapy postępowania w procesie zarządzania ryzykiem. Oceń, który z nich jest najbardziej istotny z punktu widzenia zarządzania kryzysowego.
12. Wskaż, jakie występują kategorie ryzyka oraz podaj przykładowe ich źródła i rodzaje.
13. Przedstaw kategorie metod reagowania na ryzyko.
14. Na czym polega ryzyko zawodowe w przedsiębiorstwie oraz w jaki sposób się je ocenia?
15. Jakie wymogi wobec pracodawcy narzuca Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w zakresie oceny ryzyka?
16. Przedstaw etapy służące ocenie ryzyka zawodowego.
17. Dokonaj klasyfikacji metod oceny ryzyka zawodowego i syntetycznej ich charakterystyki.
18. Przedstaw etapy postępowania pozwalające ocenić zdolność i gotowość organizacji do podejmowania działań antykryzysowych.

Rozdział V

Restrukturyzacja – proces ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa

Cele rozdziału:

- zapoznanie z pojęciem – restrukturyzacja w ujęciu makro i mikro,
 - ukazanie procesu restrukturyzacji jako sposobu ratowania przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej,
 - uświadomienie znaczenia procesu restrukturyzacji dla przedsiębiorstwa oraz rodzaju osiągniętych efektów dzięki jego przeprowadzeniu, a także skali trudności związanych z przygotowaniem i wdrożeniem skutecznego programu restrukturyzacji,
 - zainspirowanie do zdobywania umiejętności w zakresie przeprowadzania procesu restrukturyzacji.
-

Zagadnienia szczegółowe:

- rozważania o sposobach rozumienia restrukturyzacji,
 - pojęcie i cele procesu restrukturyzacji,
 - przyczyny przeprowadzania restrukturyzacji w przedsiębiorstwie,
 - różnorodne klasyfikacje restrukturyzacji,
 - etapy w przeprowadzaniu procesu restrukturyzacji,
 - szanse i bariery restrukturyzacji,
 - badanie skutków restrukturyzacji,
 - realizacja procesu restrukturyzacji w wybranych przedsiębiorstwach.
-

Po przestudiowaniu rozdziału powinieneś:

- wyjaśnić różne interpretacje istoty restrukturyzacji,
- zrozumieć istotę i złożoność procesu restrukturyzacji oraz mieć świadomość wyboru właściwego rodzaju restrukturyzacji w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa,
- umieć określić cele i zasadność przeprowadzania procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie,

- wskazać przyczyny oraz etapy niezbędne do przygotowania oraz realizacji programu restrukturyzacji,
 - umieć wskazać czynniki mające wpływ na powodzenie procesu restrukturyzacji oraz bariery utrudniające sprawny przebieg restrukturyzacji,
 - przedstawić efekty osiągnięte w przedsiębiorstwie wynikające z realizacji procesu restrukturyzacji oraz miary ich oceny.
-

Restrukturyzacja – proces ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa

5.1. Istota i cele restrukturyzacji

Termin restrukturyzacja może być związany z różnymi płaszczyznami życia społecznego czy gospodarczego. Może dotyczyć całej gospodarki kraju np.: transformacji ustroju gospodarczego państwa, może wiązać się z przekształceniami regionów gospodarczych kraju, przekształceniami działów, gałęzi lub branży gospodarki. Restrukturyzacja może stanowić ważne narzędzie wspomagające m.in. proces ratowania przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej.

Głównym celem podjęcia restrukturyzacji w przedsiębiorstwie w sytuacji kryzysu jest zatrzymanie niekorzystnych tendencji ekonomicznych i wyprowadzenie przedsiębiorstwa z tej sytuacji, a często utrzymanie i zapobieżenie jego likwidacji.

Restrukturyzacja ma pomóc przedsiębiorstwu w przystosowaniu kształtu i zasady jego funkcjonowania do nowych warunków panujących w otoczeniu tak, aby rozwijało się ono w sposób zbliżony do kierunku zmian zachodzących w otoczeniu, a jednocześnie było wyposażone w mechanizmy i instrumenty pozwalające szybko reagować na wszelkie zmiany.

Zjawisko wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach zarówno tych będących w sytuacji kryzysowej, jak i tych dobrze prosperujących było znane od dawna. Już na przełomie XIX i XX wieku w Stanach Zjednoczonych zaobserwowano masowe dokonywanie zmian w firmach. Były zmiany struktury produkcyjnych aktywów w ramach przemysłu¹. Od tej pory na szeroką skalę pojawiły się zjawiska „uzdrawiające” przedsiębiorstwa. Związane one były ze zmianami dotyczącymi różnych struktur organizacji, sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa, lecz ich cel pozostawał niezmienny: optymalizacja, poprawa efektywności działania.

¹ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw, szanse i zagrożenia*, Warszawa 1996, s. 16.

W literaturze ekonomicznej ogół definicji restrukturyzacji sprowadza się w zasadzie do dwóch ujęć, w zależności od tego, czy definicja akcentuje wątki teoretyczne, zwrócone na wydobycie istoty i cech restrukturyzacji, czy też odzwierciedla podejście pragmatyczne, eksponujące konkretne obszary restrukturyzacji wynikające z potrzeb badawczych i analitycznych.

Pojęcia „restrukturyzacja” zaczęto używać stosunkowo niedawno, sama nazwa pochodzi z języka angielskiego i składa się ona z dwóch słów, a mianowicie *reconstruct*, co oznacza budować od nowa lub w nowej formie i *the structure*, co w przybliżeniu odpowiada pojęciu struktury, głównie jednak definicją tą określano różnego rodzaju zmiany zachodzące w firmie².

Restrukturyzacja jest różnie definiowana zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce ze względu na różnorodność płaszczyzn występowania zmian, które mogą dotyczyć m.in. konkretnych przedsiębiorstw. W tabeli 26 przedstawiono dla celów poznawczych przegląd różnych interpretacji pojęcia restrukturyzacja.

Tabela 26. Zestawienie wybranych definicji restrukturyzacji

Autor	Definicja
A. Nalepka	Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza przemysłaną – wobec zmian w otoczeniu, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa – reorientację misji i celów oraz dostosowywanie do nich techniki i technologii, organizacji i zarządzania oraz ekonomiki.
C. Suszyński	Restrukturyzacja to złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa.
R. Szulc	Restrukturyzacja mikroekonomiczna – restrukturyzacja przedsiębiorstwa, czyli świadome, zaplanowane i celowe działanie, którego przedmiotem jest konkretna jednostka gospodarcza, a podmiotem kierownictwo tej jednostki lub czynnik zewnętrzny. Polega na zmianach w jednej lub w kilku dziedzinach: kadrowej, techniczno-technologicznej, organizacyjnej.

² W. Garbusiewicz, *Restrukturyzacja jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, Kraków 1996, s. 180.

A. Stabryła	Restrukturyzacja stanowi postępowanie diagnostyczno-projektowe, mające na celu usprawnienia systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcania formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich.
H. Jagoda, J. Lichtarski	Restrukturyzacja przedsiębiorstwa to złożony agregat pojęć opisujący wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie. Może ona zatem dotyczyć przykładowo struktury majątkowej (własności), kapitałowej, organizacyjnej, zarządzania, zatrudnienia, produkcyjno-asortymentowej, rynków zaopatrzenia i zbytu, techniczno-technologicznej itd. W tym rozumieniu jawi się jako odpowiednik stosowanego szeroko w odniesieniu do zmian <i>stricto</i> organizacyjnych pojęcia „reorganizacja”.
Z. Sapijaszka	Restrukturyzacja to radykalna zmiana w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy. Celem tej zmiany jest przywrócenie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i/lub równowagi z otoczeniem.
R. Borowiecki	Restrukturyzacja jest procesem złożonym, wieloaspektowym, wywołanym zmianami zachodzącymi w otoczeniu i/lub kryzysową sytuacją wewnętrzną przedsiębiorstwa. Jest procesem ciągłym o różnym stopniu nasilenia w poszczególnych okresach funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz procesem o różnym zasięgu czasowym skutków decyzji restrukturyzacyjnych. Wynika z przymusu dokonywania przekształceń w przedsiębiorstwie, aby sprostać wyzwaniom związanym z dynamicznymi, koniunkturalnymi zmianami na rynku. Ukierunkowana jest na reorientację celów przedsiębiorstwa i dostosowanie do nich jego ekonomiki, organizacji, zarządzania i polityki personalnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (R. Borowiecki, *Zachowania przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2008, s. 21–22; A. Dóczycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski, *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, Poznań 2003, s. 23; R. Borowiecki, *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2001, s. 21, 28).

Wspólną cechą łączącą owe definicje jest to, że autorzy są zgodni, że restrukturyzacja jest zmianą, która może mieć charakter radykalny lub gruntowny.

Wobec powyższych stwierdzeń przyjmuje się w opracowaniu, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest istotną zmianą strategii przedsię-

biorstwa oraz uwarunkowaną systemową przebudową organizacji i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, które mają mu zapewnić równowagę ekonomiczną, przewagę konkurencyjną na rynku, a przede wszystkim wspomóc jego rozwój w długim okresie.

Restrukturyzacja to proces:

- ratowania przedsiębiorstwa przed upadkiem i niekorzystną sytuacją stanowiącą konsekwencję zaistniałego kryzysu,
- tworzenia nowej strategii przedsiębiorstwa,
- przebudowy dotychczasowych lub budowy nowych struktur przedsiębiorstwa i zasad jego funkcjonowania,
- dostosowywania liczby i kompetencji pracowników do nowej strategii przedsiębiorstwa,
- wdrażania i utrwalania nowego systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa, zapewniającego realizację jego strategii.

Głównym celem procesu restrukturyzacji jest zwiększenie efektywności, rentowności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Uzasadnieniem tego założenia są ciągle zmiany otoczenia, które wpływają na sposób prowadzenia jego działalności.

„Zasadniczym celem restrukturyzacji jest zlikwidowanie rozbieżności pomiędzy kierunkiem zmian zachodzących w otoczeniu, a kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa oraz takie jego ukształtowanie, aby mogło ono nadażyć lub wyprzedzać zmiany otoczenia, korygując ewentualne odchylenia za pomocą zmian stopniowych”³.

Oprócz celu głównego można wydzielić cele szczegółowe restrukturyzacji:

- „odechudzanie” firmy, zmniejszenie poziomu zatrudnienia, eliminacja zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego,
- zwiększenie konkurencyjności, poprawa jakości, decentralizacja zarządzania,
- zwiększenie integracji działań, tworzenie jednostek biznesu, doskonalenie struktury organizacyjnej, usprawnienie przekazywania informacji,
- poprawa kultury organizacyjnej, szkolenia pracownicze, autonomia działania⁴.

³ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001, s. 556–557.

⁴ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Kraków 2005, s. 17.

Restrukturyzacja jest ukierunkowana na poprawę osiąganych wyników (minimalizację kosztów i wypracowanie zysku) oraz na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. Dąży do poprawy adaptacyjności, elastyczności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, zapewnienia maksymalnej integracji działań, ukształtowania kultury organizacyjnej i postaw innowacyjnych⁵.

5.2. Przyczyny przeprowadzania restrukturyzacji

Przyczynami procesu restrukturyzacji są współwystępujące napięcia i słabości w systemie zarządzania i kontroli przedsiębiorstw oraz nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu.

Typowymi przesłankami restrukturyzacji mogą być:

- nieciągłości w otoczeniu instytucjonalnym (wywołują je zmiany polityczne, prawne),
- znaczące zmiany w cyklu życia produktów,
- postępujący i dynamiczny rozwój nauk i technologii,
- zmiany wewnętrzne w przedsiębiorstwie (szybki wzrost, reorientacja właścicieli),
- obserwowane zmiany wymagań klientów,
- globalizacja⁶,
- zaistniały kryzys.

Przyczyny te można podzielić na dwie grupy czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które zaprezentowano w tabeli 27.

Głównym źródłem potrzeb przeprowadzenia restrukturyzacji w przedsiębiorstwach są czynniki zewnętrzne. Złe wyniki finansowe osiągnięte przez przedsiębiorstwo lub przeżywanie kryzysu to sygnały do wprowadzania niezbędnych zmian. Przedsiębiorstwo dąży do przetrwania i uzyskania stanu równowagi z otoczeniem. Również ma na celu zapewnienie sprawnego funkcjonowania i rozwoju⁷.

⁵ M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Kraków 2006, s. 25–27.

⁶ *Ibidem*, s. 16–24.

⁷ R. Borowiecki, A. Nalepka, *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, red. R. Borowiecki, Warszawa 2003, s. 80.

Tabela 27. Czynniki powodujące potrzebę restrukturyzacji

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> – pozbawienie właścicieli bezpośredniej kontroli nad działalnością przedsiębiorstwa, – wady systemu planowania i kontroli, który nie motywuje do poszukiwania najlepszych rozwiązań, – nieprawidłowe zaplanowanie budżetu oraz niewłaściwe przyznanie funduszy poszczególnym jednostkom organizacji, – trudności koordynacji działań poszczególnych oddziałów przedsiębiorstwa, – niewystarczające kwalifikacje kadry zarządzającej, – działania interesariuszy, – zbyt rozbudowana struktura organizacyjna, – nadmierna dywersyfikacja zadań i odpowiedzialności w pracy jednostek, – niewystarczająca orientacja rynkowa przedsiębiorstwa, – nieefektywny i niedostosowany do potrzeb system organizacji i zarządzania, – brak przewidywania zakresu i skali zmian w otoczeniu, – niska innowacyjność wyrobów i sposobów ich wytwarzania, – nieodpowiednia wielkość i struktura zatrudnienia, – groźba przejęcia, – niedostosowany do potrzeb majątek trwały i jego struktura. 	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój technologiczny związany z rozwojem gospodarki, – rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa, – zmiana metod wytwarzania związana z rozwojem technicznym i technologicznym, – zmieniające się kursy walutowe warunkujące konkurencyjność na rynkach światowych, – zmieniające się potrzeby społeczeństwa, – poziom rozwoju przemysłu w różnych krajach, – obowiązujący system prawny, zmiany w systemie podatkowym – globalizacja stwarzająca możliwości rozwoju i współpracy, – rozwój sektora finansowego, – polityka państwa, – zmiana systemu gospodarczego kraju, – pojawienie się substytutów, – zmiana filozofii zarządzania pracownikami, – otwarcie rynku wewnętrznego i rynków zewnętrznych, – deficyt rządowy wywołujący niepewność i obawę przed wzrostem inflacji i wysoką stopą procentową.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (R. Borowiecki, A. Nalepka, *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, red. R. Borowieckiego, Warszawa 2003, s. 77, 79; A. Jędrusiewicz, *Przyczyny restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2001, nr 10, s. 22–25; M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Kraków 2006, s. 24–25).

5.3. Rodzaje restrukturyzacji

W zależności od potrzeb restrukturyzacji procesy zmian mogą być przeprowadzane w różnym czasie, w różnym tempie i przy użyciu różnorodnych czynników, które stanowią część składową procesu zmian.

Tabela 28 prezentuje zestawienie wybranych klasyfikacji restrukturyzacji ze względu na różne kryteria.

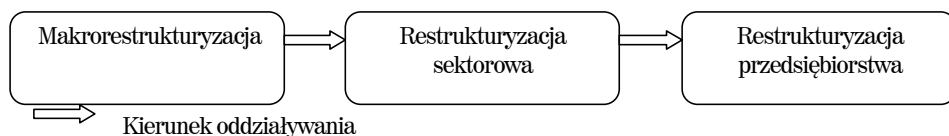
Tabela 28. Klasyfikacja restrukturyzacji przedsiębiorstw

Kryterium	Rodzaj restrukturyzacji
1. Układ (zakres) działań restrukturyzacyjnych	– Makrorestrukturyzacja – Restrukturyzacja sektorowa – Restrukturyzacja przedsiębiorstwa
2. Zasięg (skutki) restrukturyzacji	– Restrukturyzacja naprawcza – Restrukturyzacja rozwojowa
3. Forma restrukturyzacji	– Restrukturyzacja przedmiotowa – Restrukturyzacja podmiotowa
4. Stopień trudności i czas realizacji	– Restrukturyzacja głęboka – Restrukturyzacja płytka
5. Segment (obszar) działań restrukturyzacyjnych	– Restrukturyzacja operacyjna – Restrukturyzacja finansowa – Restrukturyzacja własnościowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie (S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz i A. Zakrzewska-Bielawska, Kraków 2005, s. 28–33).

Biorąc pod uwagę zakres działań restrukturyzacyjnych, możliwe jest wyróżnienie podziału na makrorestrukturyzację, restrukturyzację sektorową oraz restrukturyzację przedsiębiorstwa (zob. rys. 26).

Rysunek 26. Wpływ oddziaływania restrukturyzacji na różne obszary działalności



Źródło: opracowanie własne.

Podział restrukturyzacji ze względu na zasięg i skutki oddziaływania daje efekt w postaci dwóch rodzajów restrukturyzacji: naprawczej i rozwojowej.

Restrukturyzacja naprawcza ma na celu zapobieganie oraz rozwiązywanie sytuacji kryzysowych, w jakich znajduje się przedsiębiorstwo, co ma mu zapewnić ciągłość funkcjonowania. Ponadto przeprowadzenie restrukturyzacji pozwoli na przywrócenie przedsiębiorstwu wymaganego poziomu płynności finansowej oraz sprawności działania. Jej charakterystycznymi cechami są:

- krótki przedział czasu (od roku do dwóch lat),
- bezwzględna konieczność wprowadzenia zmian,
- zapobieganie likwidacji przedsiębiorstwa,
- działania mają charakter stabilizujący, prowadzone są wybiórczo, obejmują wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa,
- odzyskanie równowagi ekonomiczno-finansowej, poprawa wyniku finansowego,
- obniżanie kosztów,
- szybko odczuwalne korzyści⁸.

Podejmowane działania w ramach restrukturyzacji naprawczej mogą mieć miejsce w dwóch obszarach:

- a) pierwszy z nich to istniejący potencjał przedsiębiorstwa i są to działania obejmujące: usprawnienie zarządzania, lepszą organizację pracy, obniżenie kosztów, motywację restrukturyzacyjną, doskonalenie kadr, podniesienie jakości wyrobów;
- b) drugi z obszarów dotyczy „odchudzania” przedsiębiorstwa poprzez: likwidację nieefektywnych ogniw, sprzedaż części mienia, zagospodarowanie mienia z udziałem osób trzecich, wyłączenie obiektów z produkcji, zwolnienia kadrowe, ograniczenia asortymentowe produkcji.

Efektami restrukturyzacji naprawczej są: minimalizowanie wpływu negatywnych czynników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, przywrócenie płynności finansowej, odsunięcie groźby bankructwa, wstrzymanie inwestycji, opóźnienie spłat zobowiązań, redukcja zatrudnienia oraz likwidacja niektórych komórek organizacyjnych⁹.

Restrukturyzacja rozwojowa dąży do przebudowy przedsiębiorstwa lub dokonania przełomu innowacyjnego. Obejmuje obszary z zakresu

⁸ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 30.

⁹ M. Brzeziński, Z. Pastuszek, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, [w:] *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, red. M. Brzeziński, Warszawa 2007, s. 131–133.

technologii, ekonomiki i marketingu. Głównymi celami podejmowanych działań są: wzrost udziału w rynku, udoskonalenie lub zmiana wyrobów, modernizacja technologii wytwarzania, rozwój eksportu, ochrona środowiska¹⁰. Zapewnia ciągły rozwój przedsiębiorstwa, innowacyjność i doskonalenie. Przeprowadzana jest najczęściej w przedsiębiorstwach, które są w dobrej kondycji ekonomicznej. Ma na celu polepszenie sprawności i efektywności przedsiębiorstwa oraz zwiększenie jego atrakcyjności¹¹. Efektem restrukturyzacji rozwojowej jest uzyskanie wyraźnej przewagi nad konkurentem. Prowadzi ona do wdrażania najnowszych osiągnięć technologii oraz wyraźnej zmiany w metodach zarządzania przedsiębiorstwem. Dąży do ugruntowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku krajowym i zagranicznym. Charakterystycznymi cechami restrukturyzacji rozwojowej są:

- długi przedział czasu (od 2 do 5 lat),
- przeznaczanie środków pieniężnych na działania badawczo-rozwojowe,
- dokonywanie trwałych zmian o charakterze jakościowym i strukturalnym,
- stosowanie najnowszych osiągnięć technologii i metod produkcji,
- antycypacyjne rozwiązywanie problemów, wykorzystanie istniejących szans,
- ryzyko¹².

W ramach restrukturyzacji rozwojowej wyróżnia się trzy formy, które zostały przybliżone w tabeli 29.

W zależności od misji i strategii oraz przyczyn przeprowadzenia restrukturyzacji, przedsiębiorstwo może decydować się na restrukturyzację naprawczą lub rozwojową. Jeżeli organizacja stawia na rozwój, to należy podjąć decyzję, w jaki sposób będzie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu celem określenia swojej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Ze względu na kolejne kryterium, jakim jest forma restrukturyzacji, wyróżnia się restrukturyzację przedmiotową i podmiotową (zob. rys. 27).

¹⁰ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001, s. 560.

¹¹ R. Borowiecki, A. Nalepka, *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, red. R. Borowiecki, Warszawa 2003, s. 83.

¹² M. Brzeziński, Z., Pastuszek, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, [w:] *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, red. M. Brzeziński, Warszawa 2007, s. 132.

Tabela 29. Formy restrukturyzacji rozwojowej

Kreatywna	Antycypacyjna	Dostosowawcza
<p>Podjęmowana w sposób niezależny od aktualnych lub przewidywanych zmian otoczenia. Ma na celu m.in. wywarcie wpływu na dokonanie się odpowiednich zmian w otoczeniu, zdobycie nowych rynków zbytu, wejścia w nowe dziedziny, innowacje w sferze techniki i technologii produkcji. Wykorzystywana jest, gdy przedsiębiorstwo poszukuje nowych dróg rozwoju. W rezultacie kształtuje się nowa relacja powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem.</p>	<p>Opiera się na przewidywaniu zmian otoczenia. Jeżeli są one trafne, to przedsiębiorstwo dostosowuje do nich z wyprzedzeniem swoją działalność, co umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zdobycie pozycji lidera w danej branży. Wymaga to opracowania i wdrożenia programu zmian strukturalnych.</p>	<p>Wprowadza przemiany w reakcji na zidentyfikowane zmiany w otoczeniu. Jeżeli reakcja jest na nie odpowiednio szybka i skuteczna, umożliwia to utrzymanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zapobiega pogarszaniu się sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa i ewentualnym zagrożeniom funkcjonowania.</p>

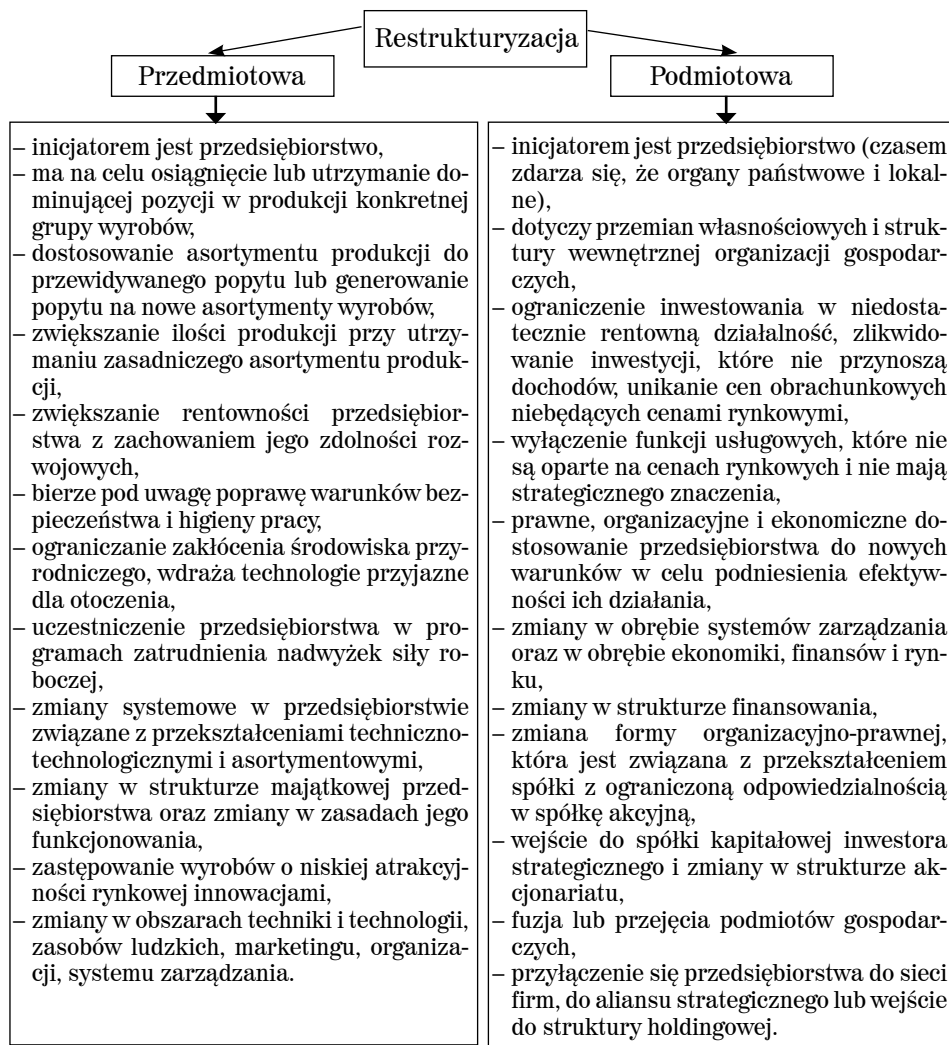
Źródło: opracowanie własne na podstawie: (R. Borowiecki, A. Nalepka, *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, red. R. Borowieckiego, Warszawa 2003, s. 83; A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski, *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, Poznań 2003, s. 27).

Restrukturyzacja płytka obejmuje swym zasięgiem działania takie jak: zmniejszenie aktywów majątku, zmniejszenie zatrudnienia, poprawa jakości i sposobu produkcji, zmniejszenie zadłużenia, fuzje, podział przedsiębiorstwa, utworzenie spółek-córek, komercjalizację, kontrakty menedżerskie. Działania te cechują się niewielkim wysiłkiem, niewielkimi zmianami i krótkotrwałymi efektami. Wprowadzane rozwiązania poprawiają funkcjonowanie przedsiębiorstw jedynie na krótki okres. Prawdopodobne jest zaistnienie podobnych problemów w przyszłości.

Restrukturyzacja głęboka to między innymi: zmiana struktury majątku, inwestowanie w nowoczesne metody produkcji, reorganizacja produkcji, wprowadzanie innowacji technologicznych, prace badawcze, zmiana profilu i struktury zatrudnienia, rozbudowany marketing, prywatyzacja. Restrukturyzacja głęboka angażuje zasoby organizacji, jak i pracowników, wprowadza głębokie i długotrwałe zmiany. Przy jej wykorzystaniu kadra zarządzająca skupia się zarówno na sytuacji obecnej, jak i przewidywanej w przyszłości¹³.

¹³ A. Lipowski, *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji systemowej (wprowadzenie do problematyki)*, [w:] *Restruk-*

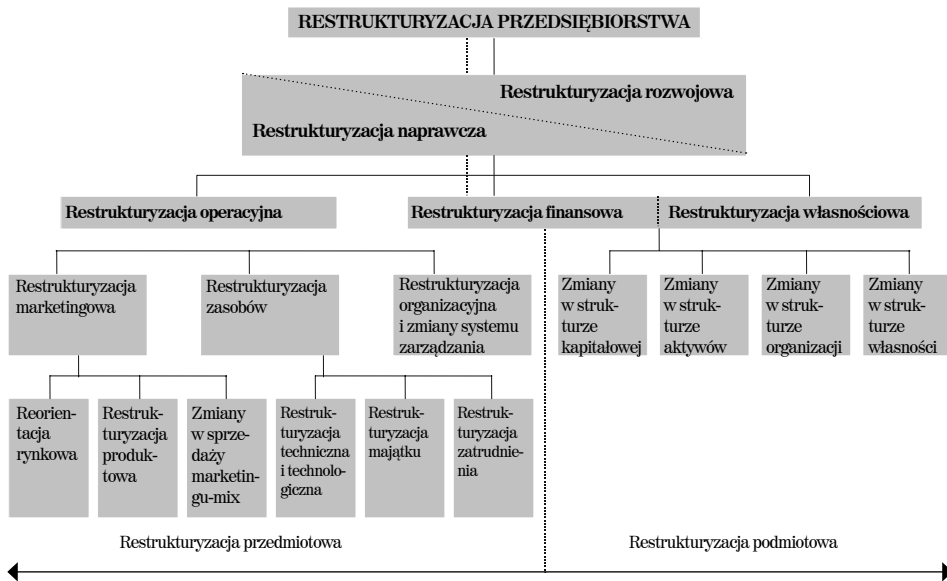
Rysunek 27. Restrukturyzacja przedmiotowa i podmiotowa



Źródło: opracowanie własne na podstawie (R. Borowiecki, A. Nalepka, *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, red. R. Borowiecki, Warszawa 2003, s. 81; M. Brzeziński, Z. Pastuszak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, [w:] *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, red. M. Brzeziński, Warszawa 2007, s. 134–135; P. Cabała, K. Bartusik, *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*, Kraków 2006, s. 18; A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001, s. 558; S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Kraków 2005, s. 29).

Ogólnym schematem łączącym w sobie wszystkie obszary restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest koncepcja C. Suszyńskiego (zob. rys. 28). Jest to koncepcja, z którą najczęściej można się spotkać w literaturze ze względu na jej uniwersalny charakter. Dokonuje ona ogólnego przeglądu rodzajów restrukturyzacji obejmujących całe przedsiębiorstwo. Dzięki przejrzystemu układowi ułatwia kadrze zarządzającej podjęcie decyzji co do charakteru, zakresu czy obszaru planowanej restrukturyzacji.

Rysunek 28. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa



Źródło: (C. Suszyński, *Restrukturyzacja konsolidacja globalizacja przedsiębiorstw*, Warszawa 2003, s. 190).

5.4. Etapy procesu restrukturyzacji

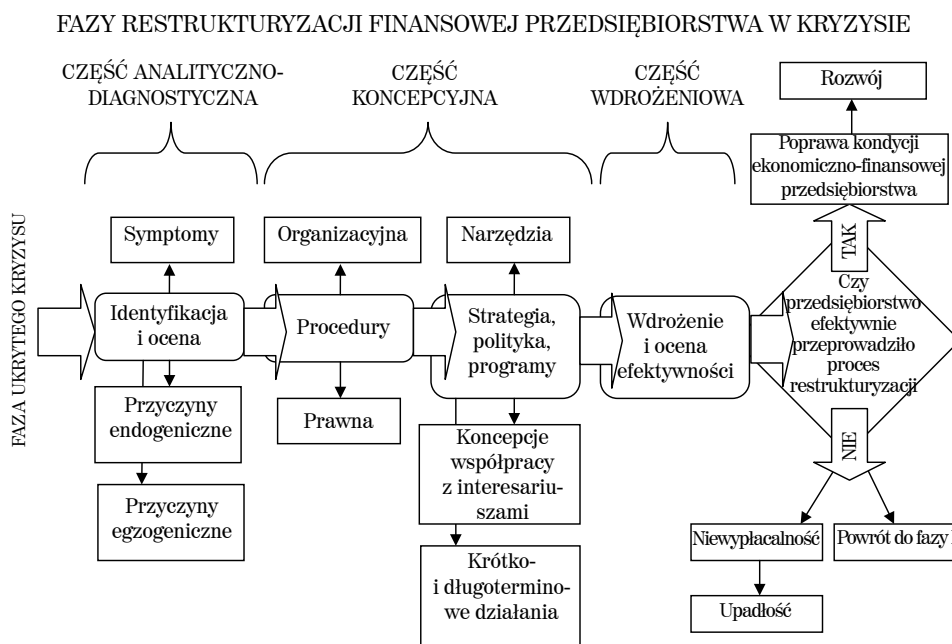
Ze względu na zmienność warunków otoczenia i niepowtarzalność każdego podmiotu gospodarczego nie da się narzucić, przy przeprowadzaniu procesu restrukturyzacji, jednolitego schematu postępowania. Powinien się on różnić w zależności od sytuacji i zdolności rozwojowych przedsiębiorstwa.

turyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej, red. E. Mączyńska, t. 1, Łódź 2001, s. 54–55.

Możliwe jest zaproponowanie ogólnych ram dla procesu restrukturyzacji, które są następnie dostosowywane do bieżących warunków. W literaturze spotyka się szeroki wybór proponowanych sposobów przeprowadzania restrukturyzacji.

Bardziej szczegółowy przebieg restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa w kryzysie przedstawia rys. 29.

Rysunek 29. Schemat procesu restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa

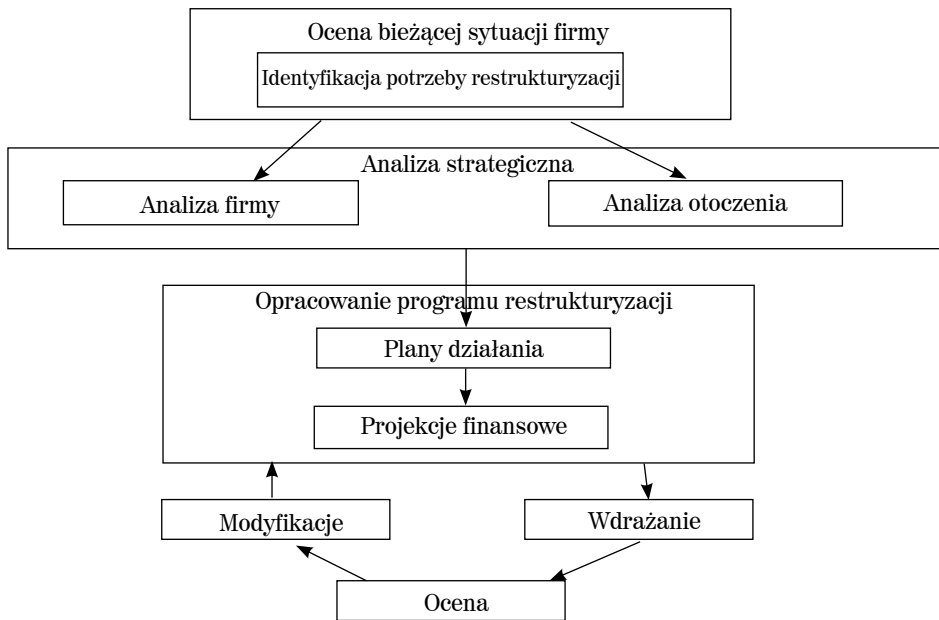


Źródło: M. Porada-Rochoń, *Efektywny proces restrukturyzacji przedsiębiorstw wyzwaniem w dobie globalizacji*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2008, s. 362.

W fazie pierwszej następuje identyfikacja zagrożeń i zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie. Wcześniejsze wykrycie kryzysu i jego przyczyn zwiększa skuteczność wprowadzanych działań ratunkowych. Część koncepcyjna obejmuje fazę drugą i trzecią.

Faza druga dotyczy wyboru procedury organizacyjnej i prawnej w procesie restrukturyzacji. Procedura prawna uwzględnia restrukturyzację,

Rysunek 30. Ogólny schemat procesu restrukturyzacji



Źródło: A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Warszawa–Kraków 1999, s. 189.

która wynika z funkcjonującego prawa. Procedura organizacyjna natomiast obejmuje działania wewnątrz przedsiębiorstwa, które dokonują się bez udziału sądu.

Faza trzecia polega na wyborze odpowiedniej strategii restrukturyzacji finansowej. Kształtuje się wtedy strategia działań restrukturyzowanego przedsiębiorstwa (dotycząca działalności w krótkim i długim horyzoncie czasu) oraz polityka i program restrukturyzacji finansowej. Należy opracować odpowiedni zestaw narzędzi niezbędnych do efektywnego przeprowadzenia zmian oraz plan współpracy z interesantami.

Faza czwarta to implementacja procesu restrukturyzacji finansowej oraz ocena jej efektów.

Ocena pozytywna informuje o przezwyciężeniu kryzysu oraz o wypracowaniu działań mających na celu trwałą poprawę i rozwój przedsiębiorstwa. Ocena negatywna z kolei daje możliwość powrotu do sytuacji wyjściowej i ponowne przeprowadzenie procesu restrukturyzacji, w przeciw-

nym przypadku niewypłacalność przedsiębiorstwa może doprowadzić do jego upadłości¹⁴.

Nie da się jednoznacznie określić jednolitego schematu przebiegu restrukturyzacji dla wszystkich przedsiębiorstw jednocześnie, gdyż ze względu na ich specyfikę w każdym podmiocie gospodarczym będzie on realizowany w charakterystyczny sposób. Jednakże możliwe jest wyszczególnienie kolejno etapów stanowiących proces restrukturyzacji, które są modyfikowane przez przedsiębiorstwa do ich indywidualnych potrzeb. Najczęściej spotykane etapy procesu restrukturyzacji przedstawia rys. 30.

5.5. Szanse i bariery restrukturyzacji

Czynniki powodzenia restrukturyzacji

Podczas przeprowadzania radykalnych zmian dotyczących funkcjonowania podmiotów gospodarczych, oprócz wyznaczenia przyczyn, które zmotywowały kadre zarządzającą do tych zmian, oraz celów, które wyjaśniają kierunki działania, istotne jest zbadanie warunków powodzenia restrukturyzacji. Otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, może być tak zmienne lub sytuacja kryzysowa, w jakiej się znajdują, tak głęboka, że restrukturyzacja, mimo iż przeprowadzona z jak największą dokładnością i przez jak najlepiej wykwalifikowane do tego osoby, może nie odnieść zamierzonych rezultatów.

Skuteczność restrukturyzacji zależy od poprawności procesu zmian, skali i uwarunkowań konieczności zmian, stopnia wykorzystania wewnętrznych i zewnętrznych czynników sprzyjających wprowadzaniu zmian, umiejętności przełamania barier i oporów występujących w przedsiębiorstwie, umiejętności przewyciężenia zagrożeń płynących z otoczenia¹⁵.

Powyższe wydzielenie warunków skuteczności restrukturyzacji wskazuje na istotny podział czynników powodzenia restrukturyzacji wynikających z otoczenia bliższego i dalszego, a wpływających na działalność przedsiębiorstw.

¹⁴ M. Porada-Rochoń, *Efektywny proces restrukturyzacji przedsiębiorstw wyzwaniem w dobie globalizacji*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2008, s. 361–363.

¹⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*” 2000, t. 5, nr 34, s. 43–44.

Na otoczenie dalsze składają się następujące wymiary: międzynarodowy, ekonomiczny, społeczny, technologiczny, demograficzny, polityczno-prawny. W otoczeniu bliższym działają klienci, konkurenci, dostawcy, właściciele, związki zawodowe, instytucje samorządowe, instytucje finansowe, sojusznicy strategiczni i inni. W związku z tak znacznym zróżnicowaniem otoczenia i rosnącym tempem zmian, trendy występujące w otoczeniu są coraz trudniejsze do przewidywania. Dlatego też należy uwzględnić zjawiska zewnętrzne wpływające na skuteczność restrukturyzacji, takie jak:

- wysoki stopień zmienności, turbulencji otoczenia rynkowego organizacji,
- dostosowanie do zmian w otoczeniu (warunek przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa),
- zróżnicowanie reakcji przedsiębiorstwa odpowiadające skali i charakterowi zmian oraz wyznaczonym celom,
- wzajemne dostosowanie otoczenia, kultury organizacji i umiejętności ludzi w celu osiągnięcia sukcesu,
- konieczność podjęcia przez przedsiębiorstwo działań strategicznych¹⁶.

Uwarunkowania zewnętrzne związane są ze zmianami całej gospodarki, a więc ze zmianami w przepisach prawnych, rolach ludzi jako producentów i konsumentów, w ekonomicznych stosunkach i zasadach działania, procesach produkcji i konsumpcji. Wpływ na proces restrukturyzacji mają instytucje bankowe, giełdowe, ubezpieczeniowe, fundusze powiernicze oraz centralne ośrodki administracji państwowej¹⁷.

Ze względu na uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne można wyodrębnić kolejny zakres czynników warunkujących skuteczność restrukturyzacji:

- posiadanie jasnego planu strategicznego, który za pomocą funkcji planowania, organizowania, motywacji i kontroli wspomaga podejmowanie decyzji dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie oraz ukierunkowuje alokację zasobów przedsiębiorstwa warunkujących skuteczność restrukturyzacji,
- rzeczywiste włączenie się kadry kierowniczej przedsiębiorstwa w proces restrukturyzacji. Jak to się powszechnie mówi: „przykład idzie z góry”, zatem aktywne uczestnictwo zarządu w procesie wprowadzania zmian może skutecznie motywować resztę pracowników do zaangażowania i ulepszania wprowadzanych przemian,

¹⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Kraków 2005, s. 47–48.

¹⁷ A. Czermiński, M. Czerna, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001, s. 563.

- aktywne prowadzenie działalności informacyjnej, współdziałanie i negocjowanie z partnerami społecznymi warunków wprowadzania zmian. Sprawia to, że pracownicy nie czują się poszkodowani z powodu pominięcia w procesie zmian. Mają poczucie bezpieczeństwa zapewnione możliwością negocjacji,
- uzyskanie akceptacji przez załogę właściwie przygotowanego programu restrukturyzacji,
- prowadzenie przez przedsiębiorstwo procesu kierowania i wspierania adaptacji zawodowej jego pracowników. Znaczna część pracowników jest przeciwna jakimkolwiek zmianom w obawie o naruszenie zbudowanego wcześniej bezpieczeństwa. Umiejętne wyjaśnienie i uzyskanie akceptacji pracowników co do ich słuszności to duży krok dla odniesienia sukcesu w restrukturyzacji,
- przewidywanie i kierowanie kosztami restrukturyzacji, tak aby unikać niepotrzebnych wydatków w sytuacji, gdy kształtuje się nowa struktura organizacji i zarządzania¹⁸,
- mobilizowanie zaangażowania na rzecz zmian poprzez wspólną diagnozę problemów biznesowych. Należy dokładnie zidentyfikować problem. W tym celu powołuje się grupę zadaniową, w której skład wchodzi pracownicy organizacji i przedstawiciele związków. Możliwe jest korzystanie z usług konsultantów zewnętrznych,
- sprzyjanie porozumieniu, w kwestii nowej wizji, zdobywanie kompetencji dla jej wcielenia w życie i spójności działań. Kierownictwo inicjuje, angażuje, koordynuje i kontroluje proces wprowadzania zmian. Oprócz udziału pracowników w kształtowaniu nowej wizji należy zapewnić im możliwość zdobycia nowych umiejętności niezbędnych do wprowadzania tej wizji w życie,
- upowszechnienie zmiany na wszystkie działy bez naciskania na nie od góry. Kluczowym zadaniem jest skoordynowanie działań komórki lub oddziału, w którym wprowadzono zmiany z pozostałymi elementami przedsiębiorstwa. Możliwe jest dokonanie zmiany wartości oraz stosunków władzy,
- instytucjonalizacja zmiany przez formalne polityki, systemy i struktury. Powszechnie obowiązujące zmiany są gwarancją doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa już podczas wprowadzania przemian, niezależnie od tego czy proces implementacji został zakończony, czy też nie,

¹⁸ T. Sapeta, *Restrukturyzacja zatrudnienia jako przykład zmiany organizacyjnej*, Kraków 2002, s. 34.

- monitorowanie i korekta strategii w odpowiedzi na problemy pojawiające się w procesie odnowy. Działania te sprawiają, że przedsiębiorstwo staje się organizacją uczącą się, przez co jest bardziej podatne na przystosowanie do zmiennych warunków otoczenia. Prowadzi to do zwiększenia skuteczności i zaangażowania w proces zmian¹⁹.

Podsumowując, warunkiem powodzenia restrukturyzacji jest nieustanne obserwowanie i przewidywanie zmian zachodzących w otoczeniu oraz szybka reakcja na ich zaistnienie wyrażająca się w odpowiednim działaniu. Aby wykonywać te czynności w sposób efektywny, niezbędne jest posiadanie odpowiedniej wiedzy w zakresie organizacji i zarządzania, znajomość struktury organizacyjnej oraz podstawowych procesów warunkujących poprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw. Nie można ograniczać się do samej organizacji jako aktywów materialnych. Istotne jest też uwzględnienie w procesie restrukturyzacji kapitału ludzkiego i jego wpływu na poszczególne etapy restrukturyzacji.

Szanse restrukturyzacji

Przedsiębiorstwa, które decydują się na restrukturyzację, mogą wraz z upływem czasu zauważyć szereg korzyści, jakie otwiera przed nimi dobrze przeprowadzony proces zmian. Odnoszą się one zarówno do przedsiębiorstwa jako całości, jak i poszczególnych jego jednostek, oddziałów lub pojedynczych pracowników.

Wśród szans, jakie stwarza restrukturyzacja, można wymienić:

- ogólny wgląd w problemy przedsiębiorstwa,
- angażuje kadrę zarządzającą do określania misji, strategii, celów działania podmiotu gospodarczego,
- angażuje wszystkich pracowników w działaniu zmierzającym do poprawy kondycji przedsiębiorstwa,
- stwarza nową kulturę organizacyjną,
- pobudza świadomość organizacyjną pracowników,
- podnosi kwalifikacje i umiejętności menedżerów,
- zmienia orientację przedsiębiorstwa z produkcyjnej na rynkową przez podwyższenie rangi działalności marketingowej oraz wprowadzenie zasad rynkowych wewnątrz przedsiębiorstwa,
- zwiększa elastyczność działania,
- umożliwia powstanie bazy informacyjnej do podejmowania decyzji przez reorganizację sfery finansów, wprowadzenie nowych zasad rejestracji

¹⁹ A. Stańda, *Sprawczy charakter kultury organizacyjnej w procesach zmiany*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2008, s. 377–378.

i oceny zjawisk w organizacji, komputeryzację podstawowych funkcji w przedsiębiorstwie,

- rozwija działalność marketingową,
- poprawia kondycję finansową przedsiębiorstwa przez ulepszenie gospodarowania zapasami, skrócenie okresu odzyskiwania należności, bieżące regulowanie zobowiązań,
- porządkuje stan prawny przedsiębiorstwa,
- ogranicza niewykorzystywane mienie,
- umożliwia modernizację parku maszynowego²⁰.

Bariery restrukturyzacji

Niepowodzenia restrukturyzacji związane są przede wszystkim ze skomplikowanymi warunkami, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo. Różnorodne relacje wewnątrz przedsiębiorstwa utrudniają proces implementacji zmian. Równie niekorzystne jest występowanie problemów i utrudnień równoległe w kilku obszarach.

Bariery, z którymi spotyka się proces restrukturyzacji, mogą pochodzić albo od samego przedsiębiorstwa (bariery wewnętrzne) lub też z jego otoczenia (bariery zewnętrzne). Tabele 30 i 31 przedstawiają krótką charakterystykę wybranych barier procesu restrukturyzacji.

Tabela 30. Bariery zewnętrzne restrukturyzacji przedsiębiorstw

Bariery formalno-prawne	Bariery rynkowe	Bariery finansowe
<ul style="list-style-type: none"> – brak stabilnych warunków określających zasady funkcjonowania przedsiębiorstw, – polityka w zakresie cel i podatków, ograniczająca możliwości rozwoju produktów, – brak polityki proeksportowej, – niechętna postawa władz lokalnych wobec zbędnego mienia przedsiębiorstw, – brak zainteresowania losem przedsiębiorstw ze strony ich właścicieli. 	<ul style="list-style-type: none"> – nierówne warunki konkurencji, – zachowawcza postawa handlu, – wzrost cen, – zachowania przedsiębiorstw będących w stanie likwidacji, – brak dostępu do informacji o rynku. 	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczony dostęp do kredytów, – zła kondycja odbiorców, – niejednakowe obciążenia firm prywatnych i państwowych, – monopolistyczne zachowania służb komunalnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (R. Borowiecki, A. Nalepka, *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, red. R. Borowiecki, Warszawa 2003, s. 91, 92; Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Warszawa 1997, s. 290–294).

²⁰ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Warszawa 1997, s. 288–290.

Tabela 31. Bariery wewnętrzne restrukturyzacji przedsiębiorstw

Bariery psychospołeczne	Bariery organizacyjno-formalne	Bariery ekonomiczno-finansowe
<ul style="list-style-type: none"> – mentalność osób przyzwyczajonych do działania w dawnych warunkach, zwłaszcza kadry kierowniczej, – opór przeciwko zmianom, – brak motywacji do lepszej pracy, – brak kreatywnej postawy zarządu wobec problemów firmy, oczekiwanie na rozwiązanie kryzysowej sytuacji z zewnątrz, – brak woli zmiany <i>status quo</i> u części kadry kierowniczej, – brak poczucia stabilizacji i kontynuacji (wynika ze złej kondycji firmy, obawy przed jej upadkiem, poczucia braku pewności co do przyszłości. Związany jest z procesem restrukturyzacji oraz brakiem celów długoterminowych), – zła atmosfera w przedsiębiorstwie. 	<ul style="list-style-type: none"> – niewłaściwie sformułowany cel restrukturyzacji, – brak uwzględnienia problemów związanych z zarządzaniem zmianami i sposobami przełamывania oporów wobec zmian, – brak świadomości wspólnoty celów wszystkich działów przedsiębiorstwa i roli komórki w całej organizacji, – brak celów długoterminowych, – częste zmiany na szczycie hierarchii organizacyjnej, – niedostateczny poziom edukacji organizacyjnej, ekonomicznej, fachowej i menedżerskiej. Brak świadomości organizacyjnej i procesów zachodzących w organizacji, – dążenie do utrzymania przez sferę produkcji dominującej pozycji nad marketingiem, – zbyt rozbudowane funkcje pozaprodukcyjne. – nadmierne rozmiary przedsiębiorstw i produkcji, brak elastycznej organizacji wytwarzania, – niska jakość wyrobów i świadczonych usług, brak nowoczesnej technologii, uzależnienie od kooperantów, sztywny profil produkcyjny, – kompetencje zarządcze oparte na stosunku pracy, 	<ul style="list-style-type: none"> – brak środków finansowych na komputeryzację, – zła kondycja finansowa przed restrukturyzacją, brak płynności i brak możliwości szybkiego przeprowadzenia restrukturyzacji finansowej, – utrzymująca się zła kondycja firmy, – brak środków na podwyższenie jakości, atrakcyjności, nowoczesności wyrobów, – niepodjęcie prac nad doskonaleniem systemu rejestracji zjawisk i oceny działań, – brak funduszy na inwestycje i rozwój oraz na zakup wystarczającej ilości surowca do utrzymania opłacalnej skali produkcji, – brak możliwości rozwiązania problemu nadwyżek majątkowych, – ułomne stosunki własnościowe w gospodarce sterowanej, brak określenia stanu prawnego majątku przedsiębiorstw, – nieprawidłowe proporcje pomiędzy poszczególnymi środkami trwałymi, niewłaściwa struktura wyposażenia technicznego,

	<ul style="list-style-type: none"> – niska wydajność pracy, niedostosowanie wielkości i struktury zatrudnienia do wymogów otoczenia, – brak umiejętności prowadzenia badań rynkowych, promocji własnych wyrobów, budowy własnych kanałów dystrybucji – ograniczenie możliwości pozyskania specjalistów, – wolne tempo zmian w sferze marketingowej, – niesprawny system informacyjny, – postawa związków zawodowych. 	<ul style="list-style-type: none"> – przestarzały park maszynowy.
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie (R. Borowiecki, A. Nalepka, *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, red. R. Borowiecki, Warszawa 2003, s. 91, 92; Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Warszawa 1997, s. 290–294).

5.6. Badanie skutków restrukturyzacji

W zależności od rodzaju restrukturyzacji, efekty związane z wprowadzaniem radykalnych zmian będą miały charakter indywidualny. Przedsiębiorstwa nie mają większych problemów z pomiarem efektów procesu restrukturyzacji o charakterze ilościowym. Trudniejsze zadanie stoi przed nimi w przypadku oceny jakościowych efektów wprowadzanych zmian. Zespoły oceniające skutki restrukturyzacji mają wtedy za zadanie opracowanie pośrednich mierników umożliwiających pomiar.

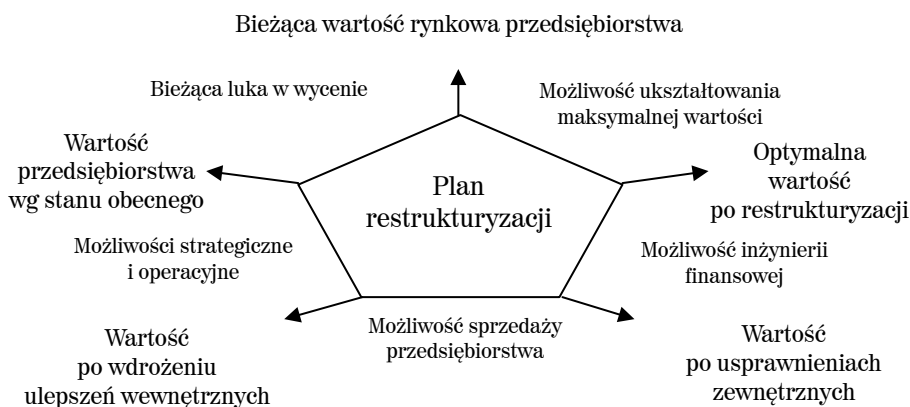
Aby poprawnie zastosować opracowane mierniki efektywności, należy:

- przedstawiać w sposób prosty i klarowny oczekiwane wartości mierników wszystkim, których one dotyczą,
- uwzględnić wpływ czynników rynkowych poprzez powiązanie mierników z kluczowymi czynnikami sukcesu,
- zerwać z przeszłością, umożliwić pracownikom sprawdzenie się w nowych warunkach,
- dokonać wyboru mierników finansowych i niefinansowych, które wskazują czynniki mające wpływ na przyszłe wyniki,

- korzystać z mierników, na które przedsiębiorstwo ma bezpośredni wpływ,
- stale gromadzić i przetwarzać informacje,
- skoncentrować się na najistotniejszych miernikach efektywności²¹.

Powszechnie spotykany w literaturze model oceny działań restrukturyzacyjnych to tzw. „pięciokąt restrukturyzacji” (zob. rys. 31).

Rysunek 31. Model oceny działań restrukturyzacyjnych



Źródło: (P. Bartkowiak, R. Borowiecki, A. Jaki, T. Rojek, *Podstawy systemu diagnostyki ekonomicznej i oceny procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, red. R. Borowiecki, Warszawa 2003, s. 182).

Pierwszym etapem działań jest ocena przedsiębiorstwa z punktu widzenia właścicieli (jego bieżąca wartość). Następnie dokonuje się pomiaru wartości przedsiębiorstwa, bazując na przewidywanych przepływach gotówkowych. Efektem tych dwóch działań jest identyfikacja luki w wycenie, którą można zmniejszyć, wprowadzając wewnętrzne usprawnienia i efektywniejsze zarządzanie aktywami. Kolejnym krokiem jest określenie wartości przedsiębiorstwa po zastosowaniu usprawnień zewnętrznych dzięki możliwości sprzedaży przedsiębiorstwa. Ostatnim etapem oceny jest optymalna wartość po restrukturyzacji, czyli maksymalna wartość przedsiębiorstwa, która uwzględnia wcześniejsze działania oraz efekty inżynierii finansowej²².

²¹ D. Lovett, S. Slatter, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001, s. 264.

²² P. Bartkowiak, R. Borowiecki, A. Jaki, T. Rojek, *Podstawy systemu diagnostyki ekonomicznej i oceny procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie*

Ocena skutków restrukturyzacji może być prowadzona w wartościach bezwzględnych lub porównawczych. Przy wartościach porównawczych przedsiębiorstwa stosują powszechnie koncepcję benchmarkingu.

Do oceny efektów restrukturyzacji w wartościach bezwzględnych wykorzystywane są informacje o charakterze ilościowym i jakościowym. Dane jakościowe bazują na słownym opisie stanu przedsiębiorstwa przed rozpoczęciem procesu restrukturyzacji oraz po wprowadzeniu koniecznych zmian. Często w celu uzyskania bardziej szczegółowych wyników dokonuje się analizy stanu przedsiębiorstwa podczas realizowanego programu restrukturyzacji²³. Przykładowy schemat badania jakościowego prezentuje tabela 32.

Tabela 32. Przykładowe elementy strukturalne i cechy modelu oceny efektów restrukturyzacji

Elementy strukturalne i cechy jakościowe	Termin rozpoczęcia procesu restrukturyzacji	Analizowany okres zmian
1. Charakterystyka przedsiębiorstwa: – forma prawna, – struktura organizacyjna, – podstawowe rodzaje działalności, – główne produkty, – struktura własności.		
2. Obszar – przewaga konkurencyjna: – wartość oferowana klientom, – obsługiwane segmenty rynku, – typ przewagi konkurencyjnej, – źródła i metody osiągnięcia zysku związane z przechwytywaniem wartości.		

restrukturyzacją procesów gospodarczych, red. R. Borowiecki, Warszawa 2003, s. 182–183.

²³ J. Brzóska, *Metodyczne aspekty oceny restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2007, s. 656–657.

<p>3. Obszar – zasoby i ich wykorzystanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zasoby materialne (wielkość i struktura kapitału, charakterystyka potencjału wytwórczego, usługowego, źródła dostaw surowców), – zasoby niematerialne (liczba zatrudnionych i struktura wykształcenia, relacje z otoczeniem, kapitał intelektualny), – strategiczne kompetencje (wprowadzanie produktów na rynek, unikalna obsługa klientów, zdolność do akwizycji, zatrudnianie i rozwijanie najlepszych pracowników, rozwój umiejętności obsługi rynku hurtowego, zdolność do tworzenia przedsięwzięć partnerskich, np. alianse, klastry, partnerstwo publiczno-prywatne). 		
<p>4. Obszar – działania i procesy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – charakter podstawowych działań, – mapa procesów, – typ łańcucha wartości umożliwiający identyfikację źródeł tworzenia wartości, – struktura łańcucha wartości wskazująca stopień integracji oraz determinanty kosztów i różnicowania. 		

Źródło: (J. Brzóska, *Metodyczne aspekty oceny restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2007, s. 657).

Podstawową metodą ilościowego pomiaru skutków restrukturyzacji jest analiza finansowa przedsiębiorstwa. Bliższą prezentację podstawowych wskaźników oceny ekonomicznej przedsiębiorstwa przedstawia tabela 33.

Powszechnie stosowaną techniką w ocenie skutków restrukturyzacji jest zrównoważona karta wyników (*Balance Score Card* - BSC). Umożliwia ona stałe badanie stopnia realizacji wyznaczonych celów w przedsiębiorstwie. Informuje również o efektywności zmian. Koncentrując się na czterech obszarach strategicznych przedsiębiorstwa (perspektywa: klienta, finansowa, procesów wewnętrznych, rozwoju), BSC dostarcza mierników efektywności. Ze względu na indywidualność i specyfikę przedsiębiorstw, każde z nich powinno opracować swój zestaw mierników wchodzących w skład BSC.

Tabela 33. Wybrane wskaźniki oceny procesu restrukturyzacji

	Wzór	Interpretacja
Wskaźniki efektywności restrukturyzacji	1. $E_{fprp} = \sum Erp - N$, ($E_{fprp} > 0$)	Efektywność przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. W postaci formuły różnicowej przedsięwzięcie restrukturyzacyjne jest ekonomicznie efektywne, gdy suma efektów jest większa od nakładów. W formule ilorazowej restrukturyzacja jest ekonomicznie efektywna, gdy $E_{fprp} > 1$.
	2. $E_{fprp} = \frac{\sum Erp}{N}$, ($E_{fprp} > 1$)	
	$TWR_i^t = \sqrt[4]{W_i^M W_i^{Zat} W_i^P W_i^F}$	Taksonomiczny wskaźnik głębokości restrukturyzacji i-tego przedsiębiorstwa w roku t. Odzwierciedla złożoność procesów restrukturyzacyjnych. Na jego wartość mają wpływ cząstkowe wskaźniki odnoszące się do 4 rodzajów restrukturyzacji: majątku, zatrudnienia, zakresu działania, finansów. Im wartość TWR jest bliższa 1 tym działania restrukturyzacyjne w większym stopniu osiągnęły zamierzony efekt.
Wskaźniki płynności	$WS = \frac{K_w}{K_o}$	Wskaźnik bieżącej płynności. Jest to stosunek aktywów bieżących do pasywów bieżących. Informuje o zdolności przedsiębiorstwa do regulacji bieżących zobowiązań za pomocą krótkoterminowych aktywów. Optymalny poziom wskaźnika to 1,2–2,0.
	$W_{sw} = \frac{G + RPW + N}{Z_k}$	Wskaźnik natychmiastowej wypłacalności. Jest to stosunek sumy gotówki, rynkowych papierów wartościowych i należności do krótkookresowych zobowiązań. Świadczy o wypłacalności przedsiębiorstwa.
Wskaźniki produktywności	$P_{MC} = \frac{P}{M_c}$	Wskaźnik produktywności majątku ogółem. To stosunek przychodów netto ze sprzedaży do majątku całkowitego przedsiębiorstwa. Służy do oceny intensywności wykorzystania majątku.
	$WS = \frac{K_w}{K_o}$	Wskaźnik produktywności majątku trwałego. To stosunek przychodów netto ze sprzedaży do majątku trwałego przedsiębiorstwa.

Wskaźniki rentowności	$MVA = V - K$	Rynkowa wartość dodana. Jest to różnica pomiędzy wartością rynkową przedsiębiorstwa a wartością zainwestowanego w nim kapitału.
	$EVA = Z_o - K_k$	Zysk ekonomiczny. Jest to różnica między zyskami operacyjnymi przedsiębiorstwa a kosztem jego kapitału. Mierzy różnicę pomiędzy stopą zwrotu kapitału zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa a kosztem tego kapitału.
	$W_{zo} = \frac{K_o}{K_c}$	Wskaźnik wartości rezydualnej. Podstawą obliczeń jest wartość strumienia pieniężnego z ostatniego okresu prognozy. Ma wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Im krótszy okres prognozy tym większa wartość rezydualna.
	$ROE = \frac{Zn}{K_w}$	Wskaźnik rentowności kapitału własnego. Jest to stosunek zysku netto do kapitałów własnych przedsiębiorstwa. Informuje o tym, jak wiele zysku udało się wygospodarować z wniesionych kapitałów. Im wyższa wartość wskaźnika, tym korzystniejsza sytuacja przedsiębiorstwa.
	$ROA = \frac{Zn}{M_c} * 100\%$	Wskaźnik rentowności majątku. Jest to stosunek zysku netto przedsiębiorstwa do wartości jego aktywów. Informuje o zdolności przedsiębiorstwa do wypracowania zysku oraz gospodarowania jego majątkiem. Im wyższy poziom wskaźnika, tym lepsza kondycja finansowa.
	$WRM = \frac{P}{M_c}$	Wskaźnik rentowności sprzedaży. Jest to stosunek zysku netto do przychodów ze sprzedaży. Informuje, jak wiele zysku zostało w przedsiębiorstwie ze sprzedaży.
Wskaźniki obrotowości	$N_D = \frac{N * T}{P}$	Wskaźnik rotacji należności. Jest to stosunek iloczynu przeciętnego poziomu należności i liczby dni w badanym okresie do przychodów netto ze sprzedaży. Informuje o czasie zamrożenia gotówki w należnościach.
	$WRZob = \frac{P}{PZob}$	Wskaźnik rotacji zobowiązań. Jest to stosunek przychodu ze sprzedaży do przeciętnego stanu zobowiązań.
	$WRM = \frac{P}{M_c}$	Wskaźnik rotacji aktywów majątku. Jest to stosunek przychodu ze sprzedaży do aktywów ogółem. Informuje o efektywności wykorzystania majątku.
	$R_D = \frac{Z * T}{P}$	Wskaźnik rotacji zapasów w dniach. Jest to stosunek iloczynu stanu przeciętnych zapasów i liczby dni w badanym okresie do przychodów netto ze sprzedaży. Informuje, co ile przedsiębiorstwo musi odnawiać zapasy w celu realizacji sprzedaży.

Wskaźniki zadłużenia	$W_{ZO} = \frac{K_o}{K_c}$	Wskaźnik ogólnego zadłużenia. Jest to stosunek kapitału obcego do kapitału całkowitego w przedsiębiorstwie.
	$W_{ZA} = \frac{Zob}{Mc}$	Wskaźnik zadłużenia aktywów. Jest to stosunek zobowiązań ogółem do aktywów ogółem.
	$WS = \frac{K_w}{K_o}$	Wskaźnik samofinansowania. Jest to stosunek kapitału własnego przedsiębiorstwa do kapitału obcego.
	$W_{ZKW} = \frac{K_o}{K_w}$	Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego. Jest to stosunek kapitału obcego do kapitału własnego przedsiębiorstwa.

Legenda:

W_i^{Pt} – wskaźniki odnoszące się do restrukturyzacji majątku	W_i^{Pt} – wskaźniki odnoszące się do restrukturyzacji finansów	W_i^{Pt} – wskaźniki odnoszące się do restrukturyzacji zakresu działania
W_i^{Zat} – wskaźniki odnoszące się do restrukturyzacji zatrudnienia	M_C – majątek całkowity przedsiębiorstwa	CF_t – wartość strumienia pieniężnego z ostatniego okresu prognozy
MT – majątek trwały	V – wartość rynkowa przedsiębiorstwa	K_K – koszt kapitału
K_w – kapitał własny	r_d – stopa dyskontowa	$PZob$ – przeciętny stan zobowiązań
K – wartość zainwestowanego kapitału	T – liczba dni w badanym okresie	Z – stan przeciętnych zapasów
M_o – aktywa bieżące	P – przychody netto ze sprzedaży	Mc – wartość aktywów
G – gotówka	K_C – kapitał całkowity	K_o – kapitał obcy
Z_B – zobowiązania bieżące	N – należności	Z_K – zobowiązania krótkookresowe
	RPW – rynkowe papiery wartościowe	Zob – zobowiązania ogółem

Źródło: opracowane na podstawie (Z. Drażek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa 2003, s. 208–213; S. Jarka, *Ocena efektywności restrukturyzacji przy wykorzystaniu metody taksonomicznej*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, t. 5, z. 5, Warszawa–Poznań–Koszalin 2003, s. 58–59; Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, *Analiza ekonomiczno-finansowa firmy*, Warszawa 2000, s. 93–95, 97–98, 102, 106; S. Podczarski, *Efektywność procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych – próba identyfikacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7–8, s. 51–52; M. Prystupa, *Wycena mienia. Poradnik menedżera*, Warszawa 2000, s. 166, 197, 223; T. Tylec, *Ekonomiczna wartość dodana i strategiczna karta wyników jako nowoczesne narzędzia tworzenia długookresowej wartości przedsiębiorstwa*, Kraków 2004, s. 54).

W ujęciu ogólnym dotyczącym poszczególnych perspektyw proponowane są następujące wskaźniki:

- perspektywa rozwoju: satysfakcja pracowników, wydajność pracowników, wzrost kwalifikacji podwładnych,
- perspektywa procesów wewnętrznych: mierniki procesów jakościowych (satysfakcja klienta, udoskonalenie procesów wewnętrznych) oraz procesów kosztowych (redukcja zatrudnienia, modernizacja urządzeń produkcyjnych),
- perspektywa klienta: satysfakcja klientów, utrzymanie klientów, zdobywanie klientów,
- perspektywa finansowa: ograniczanie kosztów, rentowność, stopa zwrotu z inwestycji, wielkość zysku²⁴.

Oprócz typowej analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa powinny również badać skutki zmian restrukturyzacyjnych, jakie zaszły w poszczególnych działach. Możliwe jest to dzięki porównaniu przyjętych założeń i celów przed restrukturyzacją oraz stopnia ich realizacji po zakończeniu implementacji koniecznych zmian. Cele te wyznaczają pewnego rodzaju normy, które powinny zostać spełnione. W przypadku wystąpienia zbyt dużych odchyień, przedsiębiorstwa powinny ponownie przeanalizować proces restrukturyzacji, tak aby wykryć przyczyny tych nieprawidłowości i je zlikwidować.

5.7. Przykłady udanej realizacji procesu restrukturyzacji w firmach

5.7.1. Restrukturyzacja w firmie Forte SA²⁵

Przeobrażenia restrukturyzacyjne w Fabryce Mebli Forte zachodziły od połowy 1992 r. We wrześniu 1997 r. w wyniku outsourcingu powstało – jako część grupy kapitałowej firmy Forte – przedsiębiorstwo Forte Serwis Sp. z o.o. Zostało powołane do wykonywania czynności związanych z montowaniem w kraju i za granicą przede wszystkim mebli kuchennych, produkowanych przez firmę Forte.

²⁴ A. Maciąg, *Rola karty wyników w ocenie restrukturyzacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2006, nr 10, s. 72.

²⁵ Przykład został opracowany na podstawie referatu pt. *Zarządzanie dynamiczne i jego modele na przykładzie fabryki mebli Forte S.A.*, przygotowanego przez studenta Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie M. Półtoraka, z gr. 3012 ZF, Kraków 2009.

W strukturze holdingu przedsiębiorstwo Forte Serwis wykonuje: montaż mebli kuchennych i szkieletowych; tzw. studia wzorcowe – montaż kuchni wraz z zabudową ścianek działowych w nowych salonach sprzedaży; reklamacje gwarancyjne i pogwarancyjne mebli oraz sprzętu gospodarstwa domowego montowanego w kuchniach, a nadto: obsługuje targi i ekspozycje, montując i demontując meble; ustala i weryfikuje standardy montażowe dla zatrudnianych ekip montażowych; weryfikuje ekipy oraz ocenia jakość wykonywanych montażów; szkoli ekipy montażowe, przygotowując je do tzw. certyfikacji zgodnie z wymaganiami ISO 9001; opracowuje technologiczne i konstrukcyjne aspekty montażu wdrażane poprzez instrukcje montażowe i materiały szkoleniowe.

Początkowo montaż wykonywali etatowi pracownicy firmy Forte. System był scentralizowany, a zlecenia montażowe z salonów sprzedaży były przekazywane do dyspozytorów ekip montażowych w poszczególnych biurach. Dyspozytorzy-koordynatorzy przekazywali zlecenia grupom montażowym rozmieszczonym na terenie Polski. Ze względu na specyfikę prac, duży obszar działania, nadzór nad przebiegiem prac montażowych oraz etatowymi ekipami był utrudniony. Struktura organizacyjna charakteryzowała się dużą bezwładnością i generowała wysokie koszty. Brakowało mechanizmów skłaniających ekipy do kończenia montażu w planowanym czasie. W tej sytuacji zarząd przedsiębiorstwa Forte umożliwił wykonywanie montażu ekipom prywatnych firm sprzedających kuchnie (które otrzymały certyfikat) i ograniczył liczbę pracowników etatowych. Poprawiło to na pewien czas szybkość i jakość wykonywanych usług. Dążąc do połączenia wysokiej jakości i szybkiego tempa usług z dalszym obniżeniem kosztów, utworzono firmę Forte Serwis. Kolejne przekształcenia organizacyjne i jakościowe zachodziły już w spółce Forte Serwis. Przesłankami skłaniającymi zarząd firmy Forte Serwis do dalszego, systematycznego wdrażania procesu zmian były: długi czas oczekiwania klientów na montaż; relatywnie duży procent montażu kuchni niezakończonych za pierwszym razem; odstąpienia, tj. niepodejmowanie montażu przez ekipę z powodu braku wykonanych zgodnie z projektem przyłączy wodnych, gazowych itp., lub braków (ewentualnie uszkodzeń) w dostawie mebli; długi okres oczekiwania na zakończenie zaczętego montażu, często wykonywanego już przez inną ekipę.

Zrewidowano dotychczasowe zasady działania firmy. Opracowano i zainicjowano wdrożenie nowej, sieciowej koncepcji funkcjonowania firmy Forte Serwis. Zarząd firmy korzystał tu ze swojego doświadczenia, posiłkował się również usługami konsultantów. Celem zmian było takie ukształtowanie przestrzeni organizacyjnej, aby pracownicy respektowa-

li reguły uczenia się, samoorganizowania, dostosowywania do wymagań klientów, gwarantowali wysoką jakość montażu oraz respektowali wymagania jakościowe przedsiębiorstwa Forte zawarte w normach ISO 9001. Zdecydowano się więc na:

- delegowanie uprawnień i zapewnienie autonomii działania poprzez sprywatyzowanie ekip montażowych oraz ustalenie zasad współpracy zawartych w licencyjnych umowach franchisingowych z równoczesnym dalszym zmniejszeniem ilości ekip etatowych;
- przyporządkowanie grup zadaniowych do konkretnych salonów, aby były stale obsługiwane przez te same ekipy montażowe;
- wyszkolenie tylu grup montażowych, aby uruchomić mechanizm konkurencji pomiędzy nimi i uzyskać możliwość wyboru najlepszych zespołów;
- powołanie spośród najlepszych ekip montażowych grup konsultujących trudne montaże oraz nietypowe problemy;
- ustalenie zasad standaryzacji nietypowych problemów montażowych we współpracy z ekipami konsultującymi oraz biurem technologicznym fabryki;
- opracowanie i wdrożenie zasad weryfikacji grup montażowych;
- stworzenie warunków do dobrej wymiany informacji oraz łączności;
- podjęcie, przy współpracy z Biurem Handlowym, działalności szkoleniowej w ramach Centrum Doskonalenia Grup Montażowych.

Struktura organizacyjna firmy posiada układ sieciowy. Biura Regionalne przyjmują zlecenia montażu, planują je i przekazują do wykonania grupom montażowym. Na procesy planowania, dysponowania i nadzoru nakłada się relacja przyporządkowania ekip montażowych do określonych salonów sprzedaży. Dyspozycje montażowe otrzymują więc bezpośrednio z salonu. W tym przypadku jest inny – niż poprzednio – obieg informacji. Biura Regionalne (koordynatorzy) otrzymują informacje od salonu lub ekipy montażowej, często po wykonaniu montażu. Procedura sporządzania dokumentacji montażowej zapewnia, że dzieje się to nie później niż cztery dni po montażu. Rola koordynatora sprowadza się tu do monitorowania stanu (ilości) wykonanych montażu i konfrontowania go z liczbą mebli kuchennych wyekspediowanych z przedsiębiorstwa Forte do poszczególnych salonów.

Działalność firmy Forte Serwis skupia się wokół trzech procesów:

- przyjmowania, planowania, zlecenia i nadzorowania montażu; nad poprawną realizacją tego procesu czuwa Główny Koordynator Montażu (GKM) poprzez Biura Regionalne (BR), nadzorujące przestrzeganie procedur, wytycznych montażu i zasad działania;

- nadzorowania poprawnego sporządzania dokumentacji montażowej i pomontażowej, jej zgodności z rzeczywistym przebiegiem montażu lub reklamacji, analiza jakościowa i ilościowa wykonanych montażu oraz fakturowania; nadzór nad tym sprawuje Kierownik BR Wrocław przy pomocy pozostałych Biur Regionalnych;
- prawidłowego dokumentowania i rozliczania zdarzeń gospodarczych w oparciu o dokumenty finansowe, analizy i obserwacje; nadzór nad tym procesem sprawuje GKM.

Istnieją dwa rodzaje ekip montażowych: na rozrachunku własnym (po outsourcingu firmy-córki przedsiębiorstwa Forte Serwis) i etatowe (nieliczne). Wszystkie funkcjonują według następujących zasad:

- podlegają procesowi weryfikacji, zasadom pętli jakości i są klasyfikowane do jednej z trzech kategorii: pierwszej (niebo) – najlepsze, obsługujące te same salony sprzedaży, co zapewnia im stały front prac i wysokie zarobki; drugiej (czyściec) – dyspozycyjne, które otrzymują zlecenia według aktualnych potrzeb i dyspozycji koordynatorów; trzeciej (piekło) eliminowane ze względu na nieodpowiednią jakość usług; do tej kategorii przez pewien czas mogą być zaliczone ekipy nowe, bez doświadczenia, aspirujące do wyższej kategorii;
- montaż musi być podjęty nie później niż cztery dni od zgłoszenia;
- odpowiadają za kuchnię od początku do końca, tzn. od chwili rozpoczęcia montażu do jego zakończenia, przez cały okres obsługi gwarancyjnej oraz w przypadku zmian, które się z daną kuchnią wiążą;
- współpracują zawsze z tym (-i) samym (-i) salonem (-ami) sprzedaży, co w praktyce oznacza współpracę z tymi samymi projektantami kuchni;
- Biuro Regionalne wykonuje funkcje wspomagające i asekurujące, m.in. poprzez zapewnienie ekip szybkiego reagowania w sytuacjach nieprzewidzianych, np. w razie konieczności zastąpienia w ustalonym terminie ekipy, która ze względu na przedłużający się montaż nie może podjąć kolejnego zaplanowanego montażu;
- systematycznie weryfikuje się ekipy montażowe w zakresie ich kwalifikacji zawodowych i społecznych (wypełniając tzw. arkusz oceny ekipy montażowej oraz ankietę klienta);
- systematycznie dokonuje się inspekcji montażowych w celu ustalenia, czy montaż wykonywane są według tych samych standardów oraz jako element benchmarkingu (ustalenia sposobu montażu grup najlepszych – montujących kuchnie za pierwszym razem i w najkrótszym czasie).

Duże znaczenie dla jakości usług ma zawarte w umowach franchisingowych oraz procedurze oceniania, przymierze dla jakości. Rozwój pra-

cowniczy został zespolony z sukcesywnie dokonywaną oceną. Obejmuje ona ustalenie celów, zasad i metod oceny, narzędzi (np. arkusze ocen), przeszkolenie osób oceniających i ocenianych oraz sposobów wykorzystania wyników. Stosowane kryteria odwołują się do: (1) cech osobowości pracownika, (2) jego zachowań, (3) ilościowo-jakościowych wyników działania oraz (4) kombinacji poprzednich elementów. Zwłaszcza ocena parametrów ilościowo-jakościowych wyników działania oraz zachowań (współ-) pracowników jest szybko przekazywana w postaci informacji zwrotnej (*feedback*), zawartej m.in. w przychodach poszczególnych ekip oraz kolejnych zleceniach montażu. Przeprowadzane oceny są bardzo ważnym elementem kultury organizacyjnej firmy. Motywują one, dyscyplinują i pobudzają pracowników do rozwoju, samodoskonalenia, samokontroli, podnoszenia poziomu profesjonalizmu.

Zarząd firmy Forte Serwis zwraca szczególną uwagę na:

- niepowtarzalność usługi – poprzez oddanie ekipy montażowej do dyspozycji klienta, w tym wypadku – salonu sprzedaży, by mógł on rozporządzać nią tak, jakby to byli jego pracownicy;
- ukierunkowanie zachowań, poprzez odpowiednie ukształtowanie licencyjnej umowy o współpracy, na poczucie wspólnoty interesów, zaangażowanie, większą wydajność i dobrą jakość usług.

System zleceń montażu i koordynacja prac grup montażowych skupione są na monitorowaniu trzech podstawowych obszarów:

- 1) uregulowanym poprzez zasady zlecania montażu, koordynowania prac montażowych i ich dokumentowania;
- 2) merytorycznej weryfikacji montażu (czy wykonano zgodnie ze zleceniem i poprawnie);
- 3) rozliczeń finansowych i kontroli dokumentów.

Ocena parametrów ilościowo-jakościowych wyników działania poszczególnych ekip oraz zachowań (współ-) pracowników jest przekazywana w postaci informacji zwrotnej (*feedback*), zawartej m.in. w przychodach montujących oraz w otrzymywanych kolejnych zleceniach. Działalność bieżąca oraz procedury szkoleniowe są wspomagane działaniami związanymi z pracami Centrum Doskonalenia. W jego ramach powstały programy szkoleń uwzględniające standardy zachowań, aby uzyskać jednolity, wysoki stopień profesjonalizmu grup montażowych. Ponadto w firmie wydany został podręcznik pt. *Dynamiczna firma usługowa*.

Komunikowanie wspiera realizację koncepcji dynamicznej firmy. Zakłada ona, że przedsiębiorstwo intensywnie dostosowuje się do potrzeb otoczenia oraz – dzięki posiadanej strategii – kreuje nowe formy zaspo-

kajania potrzeb klientów poprzez swoje produkty. Wpływa to zwrotnie w istotny sposób na strukturę organizacyjną firmy. Centrum kierownicze jest nieliczne (np. jednoosobowy zarząd firmy). Kwalifikacje menedżera kierującego firmą są wysokie. Stosuje on dynamiczne zarządzanie (*High-Speed Management*), które posiada w wysokim stopniu cechy innowacyjności (w zakresie wprowadzania nowych produktów, usług, organizacji, marketingu itp.), adaptacyjności (szybkiego dostosowywania się do zmian preferencji konsumentów, inwestorów, rynku pracy, regulacji prawnych, dostępności zasobów, samouczenia się itd.), elastyczności (np. ekspansji organizacyjnej, współpracy z innymi organizacjami, outsourcingu jednostek deficytowych), sprawności (skutecznego tworzenia nowych produktów o wysokiej jakości i ich modyfikacji, zapewnienia zysków dla inwestorów, zadowolenia klientów i pracowników) i szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz firmy.

Szereg problemów decyzyjnych zostaje przekazanych pracownikom do bieżącego rozwiązywania. Kwalifikacje zawodowe pracowników poprzez szkolenia zostają znacznie podniesione. Pracownicy w ramach nowej kultury organizacyjnej uczą się na własnych błędach i respektują uprzywilejowaną pozycję klienta. Nieliczne ośrodki regionalne koordynują pracę grup zadaniowych. Struktura organizacyjna firmy przybrała charakter sieci – grup zadaniowych (firm-córek) działających w terenie u klienta. Odpowiednie procedury rozliczeniowo-kontrolno-reklamacyjne eliminują zespoły źle pracujące. Ekipy funkcjonujące bardzo dobrze są tak samo wynagradzane.

W dynamicznej firmie usługowej o strukturze sieciowej relacje komunikacyjne przyjmują kształt odmienny od tradycyjnego (lub poprawnie należałoby określić, że lepiej można dostrzec jego swoistość), który funkcjonuje w strukturze hierarchicznej. Gdyby całość przepływów informacyjnych określić jako górę lodową, to komunikowanie formalne w postaci procedur kontrolno-reklamacyjnych lub obiegu dokumentów, stanowi zaledwie niewielki, wierzchołkowy fragment całości. Formalizowanie obejmuje bowiem tylko poświadczenie stanu faktycznego wybranych, węzłowych momentów procedur organizacyjno-montażowych, na wypadek gdyby proces świadczenia usług nie przebiegł poprawnie. Cała reszta przepływów opiera się na zaufaniu (aczkolwiek kontrolowanym), komunikacji werbalnej telefonicznej, ustnych sprawozdaniach itd.

Realizacja funkcji personalnej w firmie Forte Serwis została silnie uwarunkowana siecią strukturą organizacyjną. Na uwagę zasługuje po przeprowadzeniu outsourcingu poprawa, niekiedy bardzo radykalna,

składników funkcji personalnej, tworząca przesłanki do powstania procesu zarządzania kapitałem ludzkim. W tym obszarze nastąpiła poprawa przede wszystkim w zakresie:

- przemieszczania pracowników,
- skuteczności wprowadzanych zmian organizacyjnych,
- integrowania się,
- doskonalenia zawodowego pracowników,
- motywowania,
- oceniania efektów pracy.

Przy intensywnym wykorzystaniu jej zasadniczych elementów, przede wszystkim dotyczących rozwoju pracowniczego oraz centralizacji, nastąpiło zubożenie w pewnych subfunkcjach, takich jak np. premiowanie, możliwości awansu pionowego czy pomoc socjalna itd.

Większość pracowników nie do końca uświadomiła sobie zakres przeobrażeń organizacyjnych i powstanie struktury sieciowej z dużą rolą przepływów informacyjnych. Odczuli przede wszystkim wzrost wymagań zawodowych, uprzywilejowanie pozycji klienta, wzrost konkurencji oraz wzrost zarobków. Dobre ekipy potrafią wypracować dochód w przedziale od trzech do sześciu średnich wynagrodzenia krajowego. Część z nich jest przeciwna dalszym zmianom, rozumując: skoro sytuacja firmy jest dobra, to nie ma potrzeby wprowadzania dalszych przeobrażeń. Niektórzy przejawiają silną chęć powrotu do dawnych zachowań i znaczną niechęć wobec obowiązku informowania o rozpoczęciu i zakończeniu prac. Menedżer firmy Forte Serwis podejmuje działania w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, przeobrażeń przestrzeni organizacyjnej, promowania kultury organizacyjnej oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych, zaliczając je do tzw. niewidocznych technologii. Ten skumulowany zakres działań daje firmie Forte Serwis przewagę nad konkurencją poprzez szczególne sposoby organizowania pracy w firmie, pozyskiwanie ważnych informacji, motywowanie czy też kształcenie pracowników. Poprawiła się wśród pracowników:

- znajomość celu działalności firmy,
- przydatność szkoleń zawodowych,
- poziom kwalifikacji niezbędnych do wykonywania pracy.

Pracownicy pozytywnie oceniają skuteczność zmian organizacyjnych, silniejszy związek między oceną pracownika a wynagrodzeniem oraz wzrost wymagań zawodowych. Wzrosło ponadto poczucie bezpieczeństwa ze względu na stabilność zatrudnienia. W wywiadach pracownicy wyjaśniali, że w poprzednich miejscach pracy istniało silne poczucie za-

grożenia zwolnieniem i bezrobociem. Obecnie, gdy wymagania zawodowe w pracy oraz kryteria oceniania są jasne, pomimo konkutowania ekip montażowych ogólny poziom poczucia pewności zatrudnienia jest wyższy. W ramach budowanej kultury organizacyjnej godna uwagi jest gotowość pracowników do uczenia się na własnych błędach. Trzeba dodać, że blisko 100% pracowników posiada wykształcenie średnie zawodowe wystarczające do realizowanych zadań. Z obserwacji wynika, że dobre funkcjonowanie pracownika jest bardziej zależne od predyspozycji osobowych niż ogólnego poziomu wykształcenia. Analizując zależności, stwierdzono istotny wzrost korelacji między przeprowadzonymi zmianami organizacyjnymi w firmie (przeobrażenie w strukturę sieciową) a powiązaniem płacy z pracą. Strategiczne zmiany przestrzeni organizacyjnej w strukturę sieciową wynikały z funkcji realizowanego celu firmy: dążenia do polepszenia jakości i szybkości świadczenia usług. Przy zmianach zasad wynagradzania dążono do takiego ukształtowania motywującej relacji, aby za dobrą pracę szybko i dobrze płacić. Jednocześnie zlikwidowano różnorodne dodatki zakłócające tę relację. Jeszcze wyższą zależność odnotowano między zmianami organizacyjnymi a poczuciem bezpieczeństwa ze względu na stabilność zatrudnienia. Przeobrażenia w celu poprawienia jakości usług prowadziły m.in. do wzrostu kwalifikacji, wprowadzenia motywacyjnego systemu jakości i sprecyzowania wymagań stawianych (współ-) pracownikom. Istotnie wzrosła zależność między szkoleniami (doskonaleniem w ramach rozwoju pracowniczego) a zmianami organizacyjnymi w firmie. Przedsiębiorstwo poprzez proces szkolenia wdrożyło branżowe normy niemieckie jako normy wewnątrzfirmowe. Pracownicy silnie powiązali podniesienie kwalifikacji zawodowych ze zmianami organizacyjnymi. Dopiero po wydzieleniu się spółki Forte Serwis i wprowadzeniu sieciowej przestrzeni organizacyjnej pracownicy zostali intensywnie przeszkoleni i odwoływano się do ich profesjonalizmu. Zaobserwowali też zmianę opinii o ich firmie w przedsiębiorstwie macierzystym. Wcześniej wskazywano ich jako winowajców wszelkich usterek, teraz – są chwaleni za wzorową pracę i otrzymują satysfakcjonujące wynagrodzenie. Uczenie się na własnych błędach jest silnie wiązane przez pracowników ze strategicznymi przeobrażeniami struktury organizacyjnej firmy. Firma promuje nową kulturę organizacyjną. Jednym z ważnych jej elementów jest analizowanie popełnionych błędów w celu wyciągnięcia wniosków i unikania ich w przyszłości. Poprzednio nie zachęcano pracowników do takiego postępowania.

5.7.2. Proces restrukturyzacji w firmie Aldaco²⁶

Przedsiębiorstwo wielobranżowe Aldaco świadczy usługi w zakresie prac remontowych dotyczących: instalacji wodociągowych; instalacji kanalizacyjnych; instalacji centralnego ogrzewania; instalacji elektrycznych oraz instalacji gazowych.

W przedsiębiorstwie Aldaco jest zatrudnionych trzech pracowników administracyjnych oraz dwudziestu pracowników wykonawczych podległych dyrektorowi, który jest jednocześnie właścicielem firmy.

Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Aldaco w ramach prowadzonej działalności świadczy usługi remontowe zarówno dla klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych.

Klientami indywidualnymi firmy są: właściciele mieszkań, właściciele domków jednorodzinnych. Do klientów instytucjonalnych zaliczają się: zarządcy nieruchomości, spółdzielnie/wspólnoty mieszkaniowe, jednostki publiczne, np. szkoły, ZOZ-y, gminy, inne firmy.

Przedsiębiorstwo Aldaco jest firmą o zasięgu lokalnym, dlatego świadczy swoje usługi na terenie Krakowa i okolic. Około 70% zamówień stanowią zamówienia klientów instytucjonalnych – spółdzielni/wspólnot mieszkaniowych. Nieco poniżej 10% stanowią zamówienia klientów indywidualnych, które są wykonywane na bieżąco. Pozostałą część (około 20%) stanowią zamówienia od jednostek publicznych oraz innych firm.

Przyczyny restrukturyzacji

Głównymi determinantami podjęcia decyzji o wprowadzeniu zmian były: niepewna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa (problemy z płynnością), stagnacja (brak nowych klientów) oraz niezadowolenie pracowników.

Dokonano analizy rynku i stwierdzono, że podmioty działające w tej dziedzinie nie wprowadzają profesjonalnych rozwiązań mających na celu poprawę jakości usług oraz kontaktu z klientem. Oczywiście było, że wykorzystanie wiedzy o klientach może przynieść spore korzyści – podzielono je na dwie grupy:

- korzyści mierzalne, czyli zmiany podstawowych wskaźników przedsiębiorstwa, takich jak: wartość sprzedaży, zysk ze sprzedaży, koszty sprzedaży.
- korzyści niemierzalne, czyli parametry o charakterze jakościowym na przykład wzrost lojalności klienta, co może zaowocować rozpowszech-

²⁶ Przykład został opracowany na podstawie referatu pt. *Rozwój firmy przez restrukturyzację na przykładzie Przedsiębiorstwa Wielobranżowego „ALDACO”* przygotowanego przez studentów UEK: S. Latko, M. Jandura, z gr. 4001 ZF, Kraków 2009.

nianiem pozytywnych opinii i zdobyciem nowych klientów; zadowolenie pracowników i poprawę jakości ich pracy.

Istotnym elementem wprowadzanych zmian był dedykowany system informatyczny klasy CRM.

Przeprowadzona analiza SWOT firmy Aldaco przedstawiona w tabelach 34 i 35, pozwoliła na ocenę realizowanych procesów w firmie oraz wyznaczenie przyszłych działań strategicznych.

Tabela 34. Mocne i słabe strony firmy Aldaco

S	Mocne strony	Słabe strony	W
S1	Doświadczenie i dyspozycyjność pracowników	Brak jasno wytyczonej strategii	W1
S2	Mocna pozycja na rynku usług remontowych w ramach prowadzonej działalności	Brak liderów wśród kadry kierowniczej	W2
S3	Brak presji konkurencji	Słaby poziom marketingu	W3
S4	Korzystne ceny u dostawców materiałów	Ograniczone własne środki finansowe na wprowadzanie zmian w organizacji	W4
S5	Nowoczesne wyposażenie	Nieterminowe wykonywanie prac	W5
S6	Duża liczba stałych klientów	Niedzyscyplinowanie pracowników	W6
S7	„Przyjacielskie” stosunki z głównymi klientami	Wolne reagowanie na zmiany technologiczne	W7
S8	Dobra jakość usług w zakresie instalacji: c.o. i elektrycznych	Niechęć kadry kierowniczej na wprowadzanie zmian	W8
		Słaby wizerunek firmy (rozpoznawalność marki)	W9
		Niska kultura osobista pracowników operacyjnych	W10
		Słaba (niezdywersyfikowana) oferta cenowa	W11
		Słaba (niezdywersyfikowana) oferta usług	W12
		Niska rentowność (aktywów i sprzedaż)	W13
		Brak jasno zdefiniowanych więzi hierarchicznych	W14
		Brak bezpośredniego kierownika zespołu w wykonywanych pracach remontowych	W15

Tabela 35. Szanse i zagrożenia firmy Aldaco

O	Szanse	Zagrożenia	T
O1	Zwiększenie liczby przetargów instytucji publicznych (będą korzystać z funduszy unijnych)	Wejście na rynek nowych konkurentów	T1
O2	Pozyskanie nowych klientów: instytucje prywatne, klienci indywidualni	Atrakcyjniejsza oferta cenowa konkurencji	T2
O3	Możliwość skorzystania z funduszy unijnych	Zmiana zapotrzebowania z usług tylko w takim zakresie jak obecnie prowadzone (na bardziej kompleksowe)	T3
O4	Brak zmian (cen, jakości i zakresu usług) u obecnej konkurencji	Lepsza sytuacja ekonomiczna konkurencji	T4
O5	Rozszerzenie terytorium działania	Podniesienie jakości usług wśród konkurentów	T5
O6	Poszerzenie zakresu oferowanych usług		
O7	Długofalowy wzrost gospodarczy		

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy SWOT, po poddaniu ocenie poszczególnych mocnych/słabych stron, szans/zagrożeń (nadaniu wag) wyłonił się następujący obraz przedsiębiorstwa Aldaco. Firma posiadała wiele słabych stron, które wpływają na znaczną redukcję oczekiwań, co do możliwości realizacji szans (ocena 8,21). Słabe strony w silny sposób oddziałują również na wzmocnienie zagrożeń (ocena 8,63). Z kolei, ocena mocnych stron przedsiębiorstwa pod kątem wpływu na wykorzystanie szans wykazała, że istnieje taka możliwość (ocena 8,75). Różnice ocen pomiędzy możliwymi strategiami wynikającymi z analizy SWOT nie były jednak znaczące. Jednoznacznie odbiegała od nich ocena wpływu mocnych stron na redukcję zagrożeń (ocena 5,94). Z porównania ocen potencjalnych strategii będących efektem analizy wynikało, że szczególnie ważne dla firmy Aldaco było podjęcie działań zmierzających do likwidacji słabych stron. Mocne strony, co prawda, w znaczny sposób umożliwiły wykorzystanie szans, nie dawały jednak pewności eliminacji zagrożeń. Były podstawą do utrzymania stabilnej pozycji finansowej, która umożliwiła firmie realizację procesu reorganizacji zmierzającego do eliminacji słabych stron.

Cele strategiczne restrukturyzacji

Strategicznym celem restrukturyzacji było maksymalne możliwe zniwelowanie słabych stron przedsiębiorstwa oraz ukierunkowanie na wykorzystanie szans.

Zaproponowane cele restrukturyzacji to:

- uporządkowanie procesów zarządczych,
- poszerzenie zakresu świadczonych usług,
- poprawa wizerunku firmy,
- poprawa terminowości realizacji usług,
- poprawa jakości wykonywanych usług,
- dywersyfikacja oferty cenowej,
- dotarcie do nowych grup klientów,
- poszerzenie terytorium działania.

W firmie zostały wybrane najistotniejsze, słabe strony, które wchodziły w skład megaprocesów (działań strategicznych) oraz które zostały poddane procesowi reengineeringu. Taka strategia umożliwi przedsiębiorstwu pozbycie się swoich największych wad w pierwszej kolejności. Do określenia kolejnych grup istotności megaprocesów wykorzystana została analiza SWOT. Dla wybranych, głównych procesów zostały określone procesy pomocnicze. Równolegle restrukturyzowane były wybrane, najistotniejsze procesy zarządcze. Co ciekawe, listę najistotniejszych słabych stron otwierały procesy należące do tzw. zarządczych, np. brak wytyczonej strategii. Kolejne miejsca zajmowały inne procesy zarządcze i pomocnicze. Wynikało stąd, że aby reengineering procesów podstawowych był skuteczny, musi być prowadzony równolegle z reengineeringiem pozostałych procesów pomocniczych i zarządczych.

Punktem wyjścia dla określenia procesów w firmie Aldaco było wyznaczenie łańcucha wartości (zob. rys. 32).

Restrukturyzacja została przeprowadzona z wykorzystaniem metody reengineeringu. W związku z dominacją słabych stron w przedsiębiorstwie oraz ukierunkowaniem strategii na ich eliminację, zaproponowano dokonanie reengineeringu od podstaw. Procesy zaprojektowane zostały od samego początku.

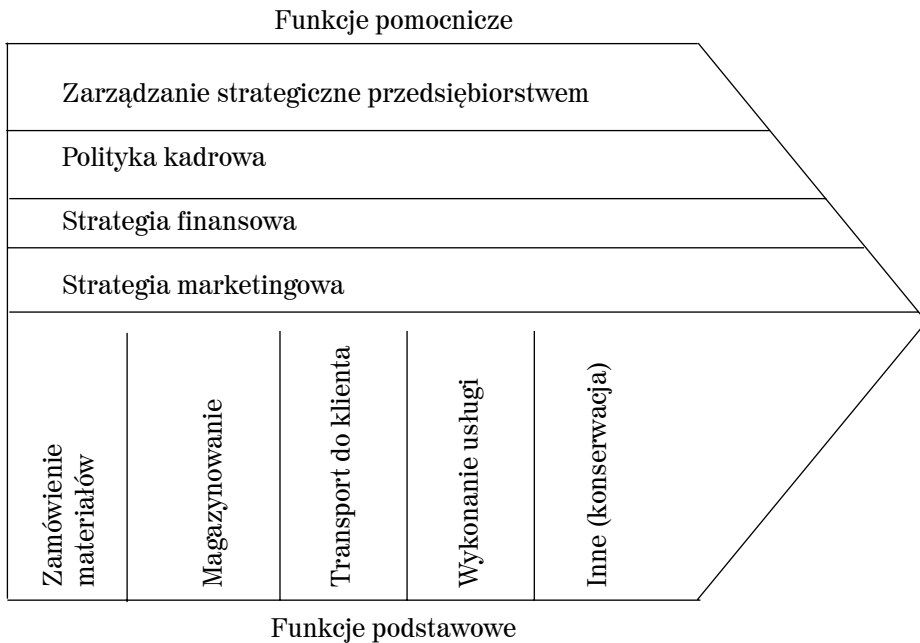
Rozpoznanie i selekcja procesów

Poniżej przedstawiono określone, najważniejsze procesy: podstawowe, pomocnicze oraz zarządcze odbywające się w firmie Aldaco.

Procesy podstawowe (poziom megaprocesów) w firmie:

- realizacja zamówionych usług,

Rysunek 32. Łańcuch wartości firmy Aldaco



Źródło: opracowanie własne.

- wprowadzenie na rynek nowych usług,
- pozyskiwanie nowych klientów,
- prowadzenie operacji finansowych (gotówkowych i kapitałowych),
- rozwijanie kompetencji pracowników,
- prowadzenie działań mających na celu dopasowanie usługi do klienta,
- prowadzenie posprzedażowej obsługi klienta,
- poszerzenie zakresu terytorialnego prowadzonej działalności,
- wykorzystywanie informacji z rynku do kreowania atrakcyjnych ofert cenowych oraz nowych, skustomizowanych kombinacji usług,
- monitorowanie możliwości obniżania kosztów materiałów w celu obniżania kosztów usług,
- doskonalenie jakości świadczonych oraz nowo wprowadzanych usług,
- gromadzenie danych historycznych w celu poddawania ich analizie.

Procesy pomocnicze w firmie:

- sprząatanie (odśnieżanie),
- wywóz nieczystości,
- prowadzenie księgowości,
- prowadzenie niezbędnych rozliczeń z ZUS, z US,
- dokonywanie niezbędnych zakupów materiałów i urządzeń biurowych.

Procesy zarządcze w firmie:

- planowanie i wprowadzanie zmian organizacyjnych,
- tworzenie strategii PR i marketingowych,
- tworzenie planów strategicznych przedsiębiorstwa,
- organizowanie prac zespołów zadaniowych,
- kierowanie i motywowanie pracowników,
- nadzorowanie wykonywanych prac,
- kontrola *ex-post* jakości wykonanych prac.

Dokonanie selekcji procesów do reengineeringu

Procesy, których istotność oceniona została najwyższej, to te, które były zgodne z realizowaną strategią eliminacji słabych stron oraz wykorzystania szans. Dodatkowym kryterium były nakłady niezbędne do realizacji restrukturyzacji procesów. Do oceny, niejako wtórnie brany był również pod uwagę możliwy wpływ restrukturyzacji procesu na wartość usług dla klienta. Szczegóły prezentuje tabela 36 (przyjęta skala ocen 1–100).

Reengineering w firmie Aldaco został prowadzony etapami. Wynikało to z ograniczonej możliwości przyswojenia oraz przygotowania niezależnych zmian organizacyjnych.

Do przeprowadzenia pierwszej (I) fazy reengineeringu, zgodnie z zaleceniami²⁷, wybrana została grupa czterech procesów.

I etap reengineeringu

Na dobór procesów wprowadzanych w fazie pierwszej decydujący wpływ miały oceny wagi poszczególnych procesów. Do fazy pierwszej należały następujące megaprocesy:

1. Wprowadzenie na rynek nowych usług.
2. Pozyskiwanie nowych klientów.
3. Udoskonalanie jakości świadczonych oraz nowo wprowadzanych usług.
4. Realizacja zamówionych usług.

²⁷ Zalecenia z książki I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering - teoria i praktyka*, Warszawa 1998, s. 231.

Tabela 36. Ocena megaprocesów firmy Aldaco

Procesy	ocena	waga	skumulowana wartość	skumul. % elementów
1. Wprowadzenie na rynek nowych usług	90	0,12	0,12	0,08
2. Pozyskiwanie nowych klientów	90	0,12	0,25	0,17
3. Udoskonalanie jakości świadczonych oraz nowo wprowadzanych usług	90	0,12	0,37	0,25
4. Realizacja zamówionych usług	80	0,11	0,48	0,33
5. Wykorzystywanie informacji z rynku do kreowania atrakcyjnych ofert cenowych oraz nowych, skastomizowanych kombinacji usług	80	0,11	0,59	0,42
6. Prowadzenie działań mających na celu dopasowanie usługi do klienta	70	0,10	0,69	0,50
7. Poszerzenie zakresu terytorialnego prowadzonej działalności	70	0,10	0,79	0,58
8. Prowadzenie posprzedażowej obsługi klienta	50	0,07	0,86	0,67
9. Rozwijanie kompetencji pracowników	40	0,06	0,91	0,75
10. Gromadzenie informacji historycznych w celu poddawania ich analizie	30	0,04	0,95	0,83
11. Prowadzenie operacji finansowych (gotówkowych i kapitałowych)	20	0,03	0,98	0,92
12. Monitorowanie możliwości obniżania kosztów materiałów w celu obniżania kosztów usług	15	0,02	1,00	1,00

Źródło: opracowanie własne

II etap reengineeringu

Kolejna faza składała się również z czterech procesów. Wpływ na ich dobór, poza kolejnością ocen miała także możliwość powiązania tychże procesów ze sobą i wprowadzenia idei reengineeringu w postaci implementacji dedykowanego systemu informatycznego.

Do fazy drugiej należały następujące megaprocesy:

1. Wykorzystywanie informacji z rynku do kreowania atrakcyjnych ofert cenowych.

2. Prowadzenie działań mających na celu dopasowanie usługi do klienta.
3. Prowadzenie posprzedażowej obsługi klienta.
4. Gromadzenie informacji historycznych w celu poddawania ich analizie.

Procesy te poddane zostały reengineeringowi, którego celem miało być wprowadzenie w firmie Aldaco prostego systemu CRM (Customer Relationship Management).

III etap reengineeringu

Ostatni, trzeci etap to reorganizacja pozostałych czterech procesów:

1. Poszerzenie zakresu terytorialnego prowadzonej działalności.
2. Rozwijanie kompetencji pracowników.
3. Prowadzenie operacji finansowych (gotówkowych i kapitałowych).
4. Monitorowanie możliwości obniżania kosztów materiałów w celu obniżania kosztów usług.

Każdy z megaprocesów pociąga za sobą realizację specyficznych procesów pomocniczych, które musiały zostać poddane równoległej analizie. Usprawnienie musiało objąć również kluczowe z nich.

Dla megaprocesu: Wprowadzenie na rynek nowych usług są to m.in. następujące procesy pomocnicze:

- a) przeprowadzenie akcji marketingowej,
- b) przeprowadzenie analizy efektywności ekonomicznej projektu,
- c) kserowanie dokumentów,
- d) przygotowanie materiałów,
- e) zakup niezbędnych środków koniecznych do opracowania projektu.

Proces wprowadzania zmian

Zmiana organizacyjna dokonana została zgodnie z modelem Kurta-Lewina: Rozmrożenie – wprowadzenie zmiany – zamrożenie. Do zmiany wykorzystany został agent zmiany (zidentyfikowany nieformalny lider, którym w firmie Aldaco był i jest *de facto* jeden z synów właściciela, posiadający władzę formalną „machpromotora” oraz fachową „fachpromotora”). Zmiana dotyczyła wielu elementów z łańcucha wartości przedsiębiorstwa, dlatego wprowadzana była etapami, tak aby mogła być zaakceptowana przez członków organizacji. Kluczowe dla efektywnego wdrożenia wszystkich zmian było wprowadzenie odpowiedniego klimatu w przedsiębiorstwie oraz zaakceptowanie całego procesu przez pracowników. W tym celu zostały podjęte konkretne działania oddziałujące na część „ukrytą” – wartości kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Z obserwacji oraz wywiadów przeprowadzonych z kierownictwem wynikało, że pracownicy organizacji przyzwyczaili się do powierzanych im zadań oraz sposobu ich wykonywania, przejawiali silny opór przeciwko zmianom. Wynika to między innymi ze struktury wiekowej zatrudnienia: przeważali ludzie w wieku powyżej 40 lat z bagażem doświadczeń z lat 80. Opór dodatkowo wynikał ze specyfiki branży, tzn. z otoczenia konkurencyjnego, które funkcjonuje w podobny sposób. Pojawiały się argumenty: „po co ta zmiana, przecież nikt tak nie robi”. Trzeba było do wszystkich planowanych działań dobrze się przygotować.

Poniższy szczegółowy opis sposobu wprowadzenia zmian dotyczył pierwszego etapu. Czynności wykonane w fazie rozmrożenia, przed rozpoczęciem wprowadzania „owoców” reengineeringu były kluczowe dla wprowadzenia odpowiednich zmian w kulturze, które umożliwiły zaakceptowanie zmian – etapu I oraz dalszych propozycji.

I. Rozmrożenie (przygotowanie organizacji do zmiany)

Ukazanie pracownikom konieczności wprowadzenia zmian obejmowało:

- 1) spotkanie pracowników z właścicielami, podczas którego pokazana została trudna sytuacja przedsiębiorstwa oraz skontrastowanie z możliwością rozwoju firmy, wzrostem wynagrodzeń, pobudzeniem motywacji i chęci do zmiany. Podczas spotkania w sposób ogólny został omówiony program zmian oraz efekty, jakie firma odniesie, jeśli je zaakceptują i wprowadzą pracownicy.
- 2) Kolejnym krokiem przygotowującym pracowników do procesu zmiany było wprowadzenie nowego artefaktu, który miał na celu zapoczątkować powolną zmianę wartości wyznawanych przez pracowników. Nowym artefaktem stało się logo przedsiębiorstwa, które zostało wprowadzone do powszechnego użytku: oznaczenie na siedzibie przedsiębiorstwa, samochodach, ubraniach roboczych oraz w działaniach marketingowych (zostało ono zaprezentowane na stronie internetowej).

Ta zmiana była łatwa do wprowadzenia, ponieważ nie powodowała ona transformacji zasad wykonywanej pracy. Służyła zmniejszeniu oporu, pokazaniu, że kolejne zmiany mogą być „równie łatwe jak ta”.

II. Wprowadzenie zmiany

Kolejnym krokiem było wprowadzenie zmian z zakresu procesów oznaczonych jako I etap reengineeringu.

III. Zamrożenie

Ugruntowanie wprowadzonej zmiany nastąpiło poprzez opracowanie systemu wynagrodzeń, który miał stymulować do przestrzegania określonych zasad służących realizacji zaproponowanych zmian. Poniżej została opisana sytuacja w sposób szczegółowy.

Wprowadzona zmiana była nadzorowana pod kątem jej przebiegu i oceny efektów. W tym celu osoba wprowadzająca zmianę pod koniec okresu jej wdrożenia zobowiązana była do napisania raportu oraz skonsultowania jej efektów z kierownictwem, a także sprawdzenia procesu zmian pod kątem realizacji założeń. Równoległe z procesem zamrożenia miało rozpocząć się przygotowanie do wprowadzenia kolejnej zmiany.

Czynnikiem, który dodatkowo hamował chęć do zwiększania efektywności oraz jakości wykonywanej pracy, był źle skonstruowany system wynagrodzeń. Wypłacane było wynagrodzenie podstawowe za wykonywane obowiązki w wysokości płacy minimalnej. Ta wielkość wynagrodzenia nie stanowiła jednak całkowitej sumy ich przychodów z wykonywanej pracy. Dlatego też kolejna zmiana dotyczyła przeprojektowania istniejącego systemu wynagradzania pracowników, aby był on zgodny z funkcją motywacyjną płac. Planowano w szczególności wprowadzić premię za wysoką jakość wykonywanej pracy, która każdorazowo miała podlegać ocenie przez klienta, na podstawie przygotowanej, wystandaryzowanej ankiety wywiadu. Tabela 37 zawiera harmonogram realizacji zmian.

Tabela 37. Harmonogram wprowadzania zmian

Etap	Czas rozpoczęcia	Czas zakończenia	Długość okresu wprowadzenia	Rezerwa czasu
I	01.07.2004 r.	01.09.2004 r.	2 miesiące	2 tygodnie
II	14.09.2004 r.	14.11.2004 r.	2 miesiące	2 tygodnie
III	07.01.2005 r.	07.03.2005 r.	2 miesiące	2 tygodnie

Źródło: opracowanie własne.

Restrukturyzacja została przeprowadzona w 90% założonego planu.

Najistotniejsze zmiany, które udało się zrealizować, to:

- unormowanie procesów zarządczych (jasna odpowiedzialność, spójność decyzyjna),
- znacząca poprawa realizacji usług pod względem jakościowym oraz terminowości (nowe procedury, kontrola),

- pozyskanie nowych klientów (wzrost dochodów o ok. 30% w ciągu 1,5 roku),
- poszerzenie terytorium działania (np. trzeci rok z rzędu firma obsługuje wszystkie budynki gminy Kraków),
- wprowadzenie nowych usług,
- wdrożenie systemu informatycznego typu CRM (poprawa relacji z klientami, gromadzenie danych historycznych, tworzenie ofert specjalnych).

Firma obecnie posiada stabilną sytuację finansową, która pozwala na dalsze dokonywanie zmian i rozwój. Dostrzeżono „swoją szansę” i poprzez obserwację, co się dzieje w branży, w której tempo zmian nie jest imponujące, próbowano wyprzedzić konkurencję, zdobywając przewagę rynkową.

Nie ulega wątpliwości, że wprowadzone zmiany były konieczne. Korzyści dzięki nim uzyskane pozwolą na realizację założonej, ambitnej misji przedsiębiorstwa. Do realizacji celu potrzeba czasu i wyjątkowego wysiłku, jednak poprzez konsekwentne działanie firma jest w stanie sprostać stawianym wymaganiom.

Na powyższych przykładach doskonale widać, w jak korzystny sposób restrukturyzacja może wpłynąć na rozwój firmy. Oczywiście, często w trakcie realizacji tego procesu można napotkać liczne bariery, np. opór przed czymś nowym, który może się objawiać przez strajki pracowników lub próby powstrzymywania działań restrukturyzacyjnych. Wszelkie obawy mogą mieć swoje podłoże w braku zaufania wobec kierownictwa, braku odpowiedniej wiedzy lub też w wyniku poczucia zagrożenia z wynikających zmian. Należy jednak pamiętać, iż restrukturyzacja może okazać się ogromną szansą dla przedsiębiorstwa. Dzięki niej uwidocznione zostają wszelkie problemy tkwiące w jego wnętrzu, przyczynia się ona do sformułowania nowej strategii działania, umożliwia poprawę kondycji finansowej firmy, umożliwia modernizację obiektów i maszyn, zmierza ku podwyższeniu kwalifikacji pracowników itd.

5.8. Pytania i polecenia

1. Jakie cele mogą być osiągnięte przez przedsiębiorstwo dzięki realizacji procesu restrukturyzacji?
2. Wyjaśnij, na czym polega restrukturyzacja przedsiębiorstwa i kiedy jest przeprowadzana.

3. Jakie są powody (zewnętrzne i wewnętrzne) podejmowania procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie?
4. Przedstaw klasyfikację restrukturyzacji przedsiębiorstw, uwzględniając różne kryteria.
5. Który rodzaj restrukturyzacji jest zazwyczaj stosowany w niwelowaniu kryzysu?
6. Wskaż efekty osiągnięte w restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej.
7. Jakie formy restrukturyzacji rozwojowej występują w przedsiębiorstwie?
8. Przedstaw etapy procesu restrukturyzacji w kryzysie.
9. Wskaż, jakie czynniki decydują o powodzeniu procesu restrukturyzacji.
10. Przedstaw szanse, jakie stwarza restrukturyzacja dla przedsiębiorstwa.
11. Jakie bariery mogą utrudniać lub niweczyć osiągnięcie zamierzonych efektów realizowanego procesu restrukturyzacji?
12. Przedstaw model oceny efektywności działań restrukturyzacyjnych.
12. Jakie miary (wskaźniki) można zastosować w celu oceny efektywności procesu restrukturyzacji, które z nich mają istotne znaczenie dla oceny trafności wdrożonych programów antykryzysowych?
14. Które z metod zostały wykorzystane w przeprowadzonych procesach restrukturyzacji w prezentowanych przykładach przedsiębiorstw? Wskaż efekty osiągnięte w przedsiębiorstwach w wyniku ich zastosowania.

Rozdział VI

Kryzysowa terapia przedsiębiorstw z wykorzystaniem *turnaround*

Cele rozdziału:

- zapoznanie z podejściem *turnaround*,
 - ukazanie działań podejmowanych w procesie *turnaround* jako kierunku ratowania przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej,
 - uświadomienie znaczenia procesu *turnaround* dla przedsiębiorstwa, rodzaju osiągniętych efektów dzięki jego przeprowadzeniu, a także skali trudności związanych z przygotowaniem i wdrożeniem skutecznego procesu *turnaround*,
 - zainspirowanie do zdobywania wiedzy w zakresie przeprowadzania procesu *turnaround*.
-

Zagadnienia szczegółowe:

- wyjaśnienie *turnaround* i rodzaju działań podejmowanych w tym procesie,
 - filary powodzenia i przeszkody w procesie *turnaround*,
 - przykład zarządzania kryzysem: wdrażanie rozwiązań *turnaround* w sprzedaży.
-

Po przestudiowaniu rozdziału powinieneś:

- zrozumieć istotę procesu *turnaround*,
 - umieć określić etapy procesu *turnaround* w przedsiębiorstwie i podejmowane w nich działania,
 - wskazać filary powodzenia i rodzaje trudności podczas przygotowania i wdrożenia *turnaround*,
 - przedstawić efekty osiągane w przedsiębiorstwach z tytułu realizacji procesu *turnaround*.
-

Kryzysowa terapia przedsiębiorstw z wykorzystaniem *turnaround*

6.1. Działania podejmowane w procesie *turnaround*

Termin *turnaround* przetłumaczony z języka angielskiego należy rozumieć jako „odwrócić się, obrócić się dookoła” (dotyczy czasownika), „całkowitą zmianę, zwrot o 180 stopni” (dotyczy rzeczownika)¹, przywrócenie zyskowności spółce²; restrukturyzację³.

Turnaround management (TM) jest sztuką i nauką przywracania zyskowego działania firmom, które przeżywają kłopoty⁴. Termin ten należy rozumieć jako szybki zwrot przedsiębiorstwa do osiągnięcia sukcesu, co może oznaczać zarówno niewielkie zyski, jak i wielki sukces⁵.

Turnaround management to specjalistyczna dziedzina zarządzania skupiająca się na wyprowadzaniu organizacji z problemów finansowych, organizacyjnych, logistycznych i innych. Głównym celem *turnaround management* jest określenie problemów, odnalezienie i likwidacja ich źródła, naprawienie wszelkich szkód powstałych do czasu likwidacji problemu oraz stworzenie i wdrożenie nowych rozwiązań pozwalających przedsiębiorstwu wyjść z kryzysu, uzyskać i utrzymać samowystarczalność i prowadzić dochodową działalność⁶.

W przedsiębiorstwie, w którym w porę zostanie zauważona sytuacja kryzysowa i niezwłocznie podejmie się działania naprawcze, można doprowadzić do ożywienia jego działalności. Działania w zakresie *turnaround* obejmują cztery podstawowe fazy:

¹ <http://www.diki.pl/sloownik-angielskiego/?q=turn+around>, dostęp: 15.10.2010.

² http://www.1a.biz.pl/slo/?s_ang=turnaround, dostęp: 15.10.2010.

³ Termin *turnaround management* zastępuje się często innymi terminami, takimi jak: restrukturyzacja, transformacja, rewitalizacja, uzdrawianie, odnawianie, ożywienie, zarządzanie kryzysowe przedsiębiorstwem <http://www.restrukturyzacja.biz.pl/faq.html>, dostęp: 15.10.2010.

⁴ http://www.orgmasz.pl/m_02_01_s.htm, dostęp: 16.10.2010.

⁵ P. Faulhaber, N. Landwehr, *Turnaround-Management w praktyce. Jak wykorzystać kryzys w przedsiębiorstwie by odrodziło się na nowo*, Warszawa 2005, s. 15.

⁶ http://pl.wikipedia.org/wiki/Turnaround_management, dostęp: 16.10.2010.

- faza krachu (może nie wystąpić, przy odpowiednio wczesnym wdrożeniu *turnaround* i zostać zintegrowana z fazą drugą);
- faza druga – przygotowanie koncepcji *turnaround*,
- faza trzecia – realizacja koncepcji,
- faza czwarta – wzmocnienie przedsiębiorstwa.

- 1) W fazie krachu chodzi przede wszystkim o zabezpieczenie płynności przedsiębiorstwa. Winny zostać uruchomione wszystkie rezerwy gotówkowe firmy, utrzymane podstawowe funkcje przedsiębiorstwa i istotne powiązania gospodarcze. Równocześnie z działaniami na rzecz zabezpieczenia płynności, zarząd musi podejmować szybkie i konkretne kroki restrukturyzacyjne, celem usunięcia widocznych braków w organizacji. Głównym zadaniem kierownictwa jest koordynowanie interesów i działań wszystkich grup wierzycieli, zapewnienie przejrzystości i zdobycie ich zaufania do zaplanowanych działań przedsiębiorstwa. Niezbędne jest wyznaczenie klarownych priorytetów i określenie wewnętrznej i zewnętrznej odpowiedzialności, stworzenie możliwości skorzystania z pomocy zewnętrznych doradców oraz powołanie zespołu kryzysowego, który doprowadziłby do współdziałania wszystkich zaangażowanych stron.
- 2) W drugiej fazie określa się i analizuje sytuację wyjściową we wszystkich znaczących obszarach przedsiębiorstwa, opracowuje koncepcję restrukturyzacji i rozpoczyna prace niezbędne dla sanacji.
- 3) Trzecia faza obejmuje zastosowanie opracowanej koncepcji *turnaround* poprzez strategiczną i organizacyjną restrukturyzację przedsiębiorstwa. Wspólnie kadra kierownicza i pracownicy firmy powinni skoncentrować się na produkowanych produktach bądź świadczonych usługach, powiększaniu rynku i zdobyciu nowych grup klientów. Obok tych zadań należy dostosować działalność przedsiębiorstwa i zreorganizować funkcjonalnie strukturę przedsiębiorstwa. Faza ta decyduje o długofalowym sukcesie lub porażce działań *turnaround* w przedsiębiorstwie. Przynosi ona przy sprawnym i przekonującym zarządzaniu, szybki wzrost efektywności i poprawę wyników.
- 4) Po zmianach strukturalnych przedsiębiorstwo winno koncentrować się na swym głównym zakresie działań i przestrzegać konsekwentnie strategii wyznaczonej przez *turnaround*⁷.

Odkrycie prawdziwej przyczyny, która wymusza *turnaround* w przedsiębiorstwie, wymaga gruntownej i szczegółowej analizy. Można wyróż-

⁷ P. Faulhaber, N. Landwehr, *Turnaround-Management w praktyce. op. cit.*, s. 20–23.

nić osiem kroków prowadzących do opracowania koncepcji *turnaround*, a mianowicie:

- krok pierwszy – analiza działalności przedsiębiorstwa na podstawie danych z rachunku zysków i strat, struktury przepływów gotówkowych i odpowiednio najważniejszych wskaźników pozwala ustalić najważniejsze działania, które doprowadziły do powstania kryzysu. Mogą one wskazać istotne priorytety do dalszej analizy;
- krok drugi – dogłębna ocena przedsiębiorstwa poprzez specyficzne wskaźniki wyników, w celach porównania go na tle branży bądź z najlepszymi w branży, pozwala ustalić dodatkowe dane do analizy przyczyn kryzysu i oceny potencjału przedsiębiorstwa. Ponadto należy wskazać także docelową strukturę kosztów i docelową rentowność przedsiębiorstwa;
- krok trzeci – analiza tworzenia i niszczenia wartości w przedsiębiorstwie obrazuje sedno koncepcji *turnaround*. Głównym celem jest identyfikacja z jednej strony tworzących dochód względnie płynność, a z drugiej strony niszczących wartość produktów segmentów przedsiębiorstwa oraz rynku. W ten sposób powstaje przyszłościowa strategia produktu i rynku. Dla ustalenia ostatecznej strategii trzeba jeszcze zbadać możliwości wzrostu obrotów i obniżki kosztów w przyszłości;
- krok czwarty – w celu ustalenia szans wzrostu bada się pozycję firmy na rynku i jej konkurencyjność. W jakim stopniu przedsiębiorstwo zaspokaja oczekiwania klientów w porównaniu z konkurencją? Jak mocno rośnie lub kureczy się rynek w znaczących dla firmy segmentach? Jak rozwija się sytuacja cenowa? Jakże stosownie do tego firma ma szanse i na jakie ryzyko jest narażona w przyszłości? Badanie rynku, które przeprowadza się w ramach tego etapu, daje pogląd, które sposoby działania firma ma dobrze opanowane, a które musi poprawić;
- krok piąty – w tej fazie są identyfikowane podstawowe sposoby działania przedsiębiorstwa i szczegółowo analizowane pod kątem szybkości reagowania na zapotrzebowania rynku, bliskiego kontaktu z klientami, zużywania zasobów. W rezultacie tej analizy ustala się środki i propozycje udoskonalenia procesów pod względem ich przebiegu i wydajności. Istotny jest tu sposób generowania zamówień, to znaczy dział zamówień kontroluje przebieg każdego zamówienia, począwszy od złożenia zamówienia poprzez przygotowanie produkcji, produkcję, spedycję, aż do zarządzania wierzytelnościami, a także sterowanie dostawami i magazynowaniem itp., ponieważ usprawnienie tych procesów ma wpływ na wzrost obrotów, daje szansę poprawy jakości serwisu i obniżki kosztów;

- krok szósty – problematyka kosztów, która wynika ze środków poprawy funkcjonowania firmy, łączy się z zakresem funkcjonalnym. Proponuje się zmianę struktury organizacyjnej. Dalszą szansę obniżki kosztów dostrzec można w kosztach materiałowych;
- krok siódmy – analiza jakości i potencjału zarządu oraz skłonności załogi do podnoszenia kwalifikacji oraz akceptacji zmian w przedsiębiorstwie. Docieka się tutaj, jakie bariery od dawna przeszkadzały w zmianach i określa się motywację i kwalifikacje pracowników do *turnaround*;
- krok ósmy – w ostatnim kroku tworzy się całościową koncepcję *turnaround* sanacji danego przedsiębiorstwa. Wyznacza się nowe kierunki strategiczne firmy na podstawie segmentacji produktu i rynku oraz dokładnie zbadanych możliwości przedsiębiorstwa w zakresie obrotu, sposobów funkcjonowania i kosztów. Ustala się niezbędny dla powodzenia *turnaround* katalog środków oraz plan realizacji. Prognozuje się rachunek zysków i strat oraz *cash flow*. W ten sposób uzyskuje się nie tylko planowany wynik, lecz także określa się niezbędne zapotrzebowanie na pieniądź w trakcie *turnaround*⁸.

6.2. Filary powodzenia i przeszkody w procesie *turnaround*

Sukces *turnaround* wspiera się na trzech filarach: koncepcji, doświadczonym kierownictwie i fachowej kadrze wykonawczej.

Podstawą jest realistyczna i możliwa do wykonania koncepcja restrukturyzacji. Jakość tej koncepcji mierzy się tym, jak uwzględnia ona silne i słabe strony przedsiębiorstwa, szanse i ryzyka prowadzonej działalności i jak będą mogły być realizowane działania zaproponowane przez zespół *turnaround*. Zdolność realizacyjna zaproponowanych działań z kolei zależy od ich konsekwentnego wprowadzania i możliwości finansowych.

Drugim filarem dobrego *turnaround* jest doświadczenie kierownictwa firmy i odpowiedzialność osób w niej zatrudnionych, aktywny *turnaround-management* działający szybko i z pełnym zaangażowaniem. Kto w sytuacji kryzysowej nie będzie działał szybko i nie podejmie niezbędnych kontradziałania, a przede wszystkim nie powoła zespołu fachowców – zakończy proces restrukturyzacji na środowym filarze i pozostawi budowlę w niebezpiecznej niestabilności.

Długofalowy sukces *turnaround* zależy od konsekwentnej realizacji koncepcji, dlatego trzecim filarem pozytywnej restrukturyzacji jest facho-

⁸ *Ibidem*, s. 85–87.

wa kadra wykonawcza. Zarząd przedsiębiorstwa winien także wyciągnąć wnioski z własnych błędów i tę naukę przekazać współpracownikom. Równocześnie decydenci potrzebują determinacji, by w codziennej pracy nie stracić z oczu wprowadzonych nowych kierunków, postępować konsekwentnie i sprawdzać w regularnych odstępach czasu efekty *turnaround*⁹.

W procesie *turnaround* w każdej fazie można spotkać wiele pułapek, które sprzyjają lub przeszkadzają sukcesowi *turnaround*.

Rysunek 33 prezentuje najważniejsze pułapki i przeszkody *turnaround*.

Rysunek 33. Pułapki i przeszkody *turnaround*



Źródło: P. Faulhaber, N. Landwehr, *Turnaround-Management w praktyce. Jak wykorzystać kryzys w przedsiębiorstwie, by odrodziło się na nowo*, Warszawa 2005, s. 25.

6.3. Przykład zarządzania kryzysem

– wdrażanie rozwiązań *turnaround* w zakresie sprzedaży

Turnaround w sprzedaży na przykładzie Komplex GmbH

Sprzedaż w przedsiębiorstwie jest najważniejszym placem budowy w sytuacji *turnaround*. Musi ona, nie tylko w trudnych czasach, dbać

⁹ *Ibidem*, s. 23–24.

o obroty i przychody, ale jest także jednym z największych bloków kosztów pośrednio produkcyjnych. Dlatego też sprzedaż nie może pod żadnym pozorem być wyłączona z rozważań o zwiększeniu efektywności, zapobieganiu stratom i obniżce kosztów. Wiele przedsiębiorstw obawia się jednak takiego postępowania, gdyż sprzedaż daje przecież tak ważny obrót. Wiele rezerw pozostaje więc bardzo często niewykorzystanych.

Proces *turnaround* zostanie przedstawiony w obszarze sprzedaży na przykładzie Komplex GmbH¹⁰. Firma handlowa Komplex GmbH sprzedawała w całych Niemczech artykuły techniczne i miała obrót około 50 mln euro. Obsługiwała około 3500 klientów, zatrudniała 15 pracowników w służbach zewnętrznych i 30 w wewnętrznych. Oni przygotowywali oferty, próbowali utrzymywać przejrzystość stanu towarów, ustalać terminy dostaw, przyjmować zamówienia, rozwiązywać problemy przy opóźnieniach w dostawie, przyjmować reklamacje itd. Aktywna i prowadząca akwizycję służba wewnętrzna nie ankietowała jednak klientów. Oprócz tego młody kierownik sprzedaży stworzył doskonałe formularze z danymi sterowania sprzedażą. Sprawozdania zewnętrznych służb sprzedaży z każdego kontaktu z klientem były ewidencjonowane na dwustronnym formularzu, faksowane do centrali i tam przez pracowników wpisywane do banku danych. Zamówienia klientów i struktura odwiedzin były opracowywane według najróżniejszych danych liczbowych. Dlatego też szef sprzedaży był w biurze przeciętnie 4 dni w tygodniu.

W tej branży na 1 pracownika służby zewnętrznej przypada średnio 5 mln euro obrotu, a na pracownika służb wewnętrznych 2 mln euro. W firmie Komplex było to odpowiednio 3,3 mln euro i 1,7 mln euro. Dlaczego w firmie był osiągany tak niski poziom obrotów? Właściwie prowadzona baza danych o przedsiębiorstwie i analizy szybko wykazały przyczyny. Zespół badawczy powołany do rozwiązania problemu w obszarze sprzedaży pytał klientów między innymi, jak ważne są dla nich spotkania z pracownikami służb zewnętrznych w porównaniu z jakością opieki wewnętrznych służb sprzedaży. Na 15 kryteriów jakość opieki wewnętrznych służb sprzedaży uplasowała się na miejscu 5, a odwiedziny służb zewnętrznych na 14.

Na 3500 klientów 2000 (57%) dawało tylko marginalny obrót – łącznie 5% sprzedaży. Ci klienci (z grupy C) składali przeciętnie jedno zamówienie na miesiąc o wartości około 30 euro. Analiza kosztów działalności wykazała, że koszty realizacji jednego zamówienia wynoszą 55 euro. Jasne było, że taka struktura klientów nie mogła być zyskowna. Do tego przynosiła

¹⁰ Przykład zastosowania działań *turnaround* został zaczerpnięty z książki: P. Faulhaber, N. Landwehr, *Turnaround-Management w praktyce*, *op. cit.*, s. 145–159.

ona straty nie tylko w sprzedaży, lecz także w nieefektywnym zakresie logistycznym, w magazynie, konfekcjonowaniu i w ekspedycji. Przeszkadzała ona wewnętrznym służbom sprzedaży w aktywnej akwizycji telefonicznej. Przy czym z punktu widzenia klientów sprawowanie nad nimi dobrej opieki przez wewnętrzne służby sprzedaży było jednym z najważniejszych czynników powodzenia!

O służbie zewnętrznej uzyskano równie zaskakującą wiedzę. Analiza działalności pokazała, że sprzedawcy na akwizycję poświęcali tylko 50% swego czasu – i to wszyscy pracownicy prawie jednakowo. Nie był więc to odosobniony problem, lecz zasadniczy słaby punkt w procesie realizacji zamówień. Drugie 50% czasu zajmowały im czynności administracyjne, które sami pracownicy uważali za nieefektywne: nazbyt długie sprawozdania ze spotkań u klienta, ciągłe pytania w przypadku problemów z dostawą, jak również brak dostępu pracowników-sprzedawców do towarowego systemu gospodarczego, przez co wewnętrzne służby sprzedaży musiały ciągle telefonicznie dostarczać im informacje o klientach, zamówieniach itp. Nieraz następowało wyraźne podporządkowanie służby zewnętrznej służbie wewnętrznej. Każdy pracownik tej pierwszej miał przeciętnie, zależnie od klienta, siedmiu różnych rozmówców w służbie wewnętrznej. Ujmując wszystko razem, procesowi sprzedaży towarzyszył ogromny chaos. Pracownikom służby zewnętrznej ten chaos służył jako usprawiedliwienie zmniejszającego się obrotu przypadającego na osobę. Było jednak dwóch znakomitych sprzedawców, którzy osiągalni ponad 5 mln obrotu, i jeden z wynikiem nieco poniżej 5 mln. Pozostali sprzedawcy osiągalni zdecydowanie niższe obroty. Przyczyna tego była prosta: większość przeciętnych albo gorszych sprzedawców odwiedzała pilnie wyżej opisanych klientów typu C. Trzej najlepsi sprzedawcy opiekowali się niewielką liczbą klientów kluczowych, którzy wprawdzie dawali mniejsze jednostkowe dochody, ale w sumie większy wolumen obrotu. Było więc jasne, że ten przerost struktury ze zbyt wielką liczbą niezyskownych klientów C, czynił nieefektywnymi zarówno generowanie zamówień, jak też ich opracowywanie.

Sześć dźwigni turnaround w sprzedaży

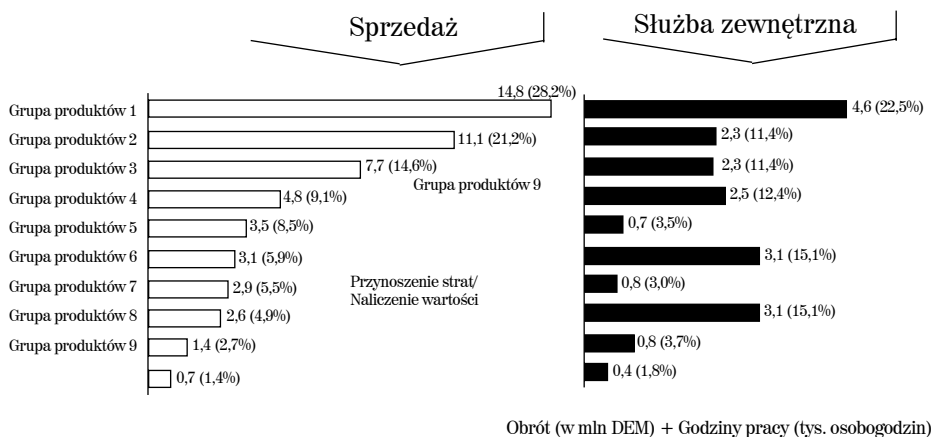
Udziałowiec Komplex GmbH zapoznał się z informacją zespołu doradczego dotyczącą słabości wydziału sprzedaży i opinią, że jego kierownik nie dorósł do niezbędnych zadań restrukturyzacyjnych. Zespół doradczy zaproponował, aby jego obowiązki na 9 miesięcy przejął jeden ze sprzedawców, a kierownik sprzedaży przejął marketing. Program restrukturyzacji obejmował sześć istotnych dźwigni:

1. Reorganizacja strategii sprzedaży:
 - jasna koncentracja sprzedaży na wybranej grupie klientów i produktów,
 - stworzenie zdrowego mixu z klientów typu A, rozwojowych typu B i małej liczby zyskowych klientów typu C,
 - skupienie się na przynoszących efekty regionach sprzedaży,
 - poprawienie struktury zamówień.
2. Redukcja strat:
 - zmniejszenie odwiedzin klientów C przez zewnętrzne służby sprzedaży,
 - odciążenie służby zewnętrznej od czynności administracyjnych,
 - restrukturyzacja służby wewnętrznej, m.in. stworzenie wydajnej łączności ze służbą zewnętrzną, wygoszodarowanie przez to wolnego czasu dla akwizycji telefonicznej.
3. Kwalifikacje załogi sprzedaży:
 - kwalifikacje służby zewnętrznej do efektywnej opieki nad klientami kluczowymi,
 - wsparcie i/lub wymiana pracowników sprzedaży,
 - kwalifikacje służby wewnętrznej do aktywnego sprzedawania przez telefon.
4. Intensyfikacja kierowania sprzedażą:
 - kierowanie służbą zewnętrzną,
 - wprowadzenie pisemnej i ustnej komunikacji z kierownictwem sprzedaży,
 - znalezienie nowego kierownika sprzedaży po managerze stanu tymczasowego.
5. Wprowadzenie efektywnego systemu bodźców ukierunkowanego na cele przedsiębiorstwa zamiast stałych wynagrodzeń.
6. Optymalizacja systemu informacji o sprzedaży:
 - przygotowywanie danych o klientach z działu gospodarki towarowej dla służby zewnętrznej,
 - uporządkowanie wielu słabych punktów w opracowywaniu zamówień i gospodarce towarami.

Reforma strategii sprzedaży

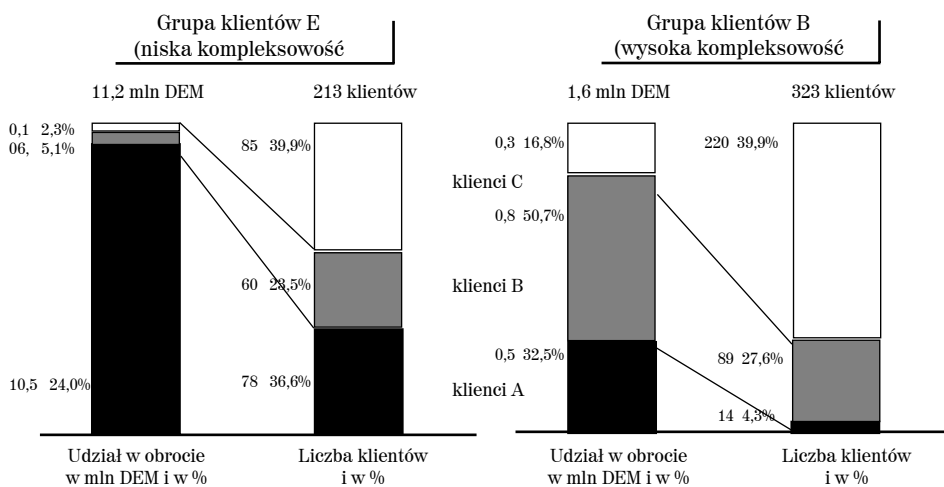
Dział sprzedaży znalazł strategiczną szachownicę z segmentami produktu i rynku z „Poszukiwania dźwigni *turnaround*”. Wiedział, że należy do niezyskowej grupy produktu 6 i 8 (zob. rys. 34 i 35).

Rysunek 34. Wykorzystanie zasobów służby zewnętrznej sprzedaży – obrót wg grup produktów



Rysunek 35. Analiza ABC obrotu według klientów

Kompleksowość struktury klienta ma znaczny wpływ na rentowność



Sprzedaż trwonila za wiele czasu na zajmowanie się nierentownymi klientami. Za pomocą analizy *turnaround* ustalono rentowność poszczególnych grup klientów, podobnie jak przyszły wzrost szans tych grup. Tak można było określić strategiczne cele w stosunku do przemysłu samochodowego, budowy maszyn i przemysłu elektronicznego.

Darowano sobie zajmowanie się budownictwem, ponieważ okazało się niezyskowną i kurcząca się grupą klientów. Ponadto, było ono istotnym nośnikiem złożoności, ponieważ zawierało dużo małych, a niewiele dużych klientów. W branżach przemysłowych było wręcz przeciwnie.

Dla strategii sprzedaży ważne jest ankietowanie różnych, dużych klientów A, B i C, ponieważ, zdrowa mieszanina klientów kluczowych, względnie klientów A, stwarza stabilną podstawę dla rozwojowych klientów B i możliwie małej liczby, ale za to zyskowniejszych klientów C. Kilku tych ostatnich należy zawsze mieć. Nie stanowią oni problemu, dopóki nie przeładują organizacji małymi zamówieniami. Także potencjalni najwięksi klienci A zaczynają najczęściej od mniejszych zamówień, takich jak klienci C.

Ustalono kilka podstawowych zasad dla uregulowania struktury klientów.

Służba zewnętrzna sprzedaży opiekuje się klientami kluczowymi i klientami A. Dla potencjalnych klientów A ustalono z pracownikami służby zewnętrznej specyficzną strategię.

Dla obecnych klientów A omówiono środki umożliwiające realizację potencjalnych możliwości wzrostu obrotów. Niektórzy starzy klienci A przyносили słabe dochody lub wręcz straty małymi zamówieniami. Z nimi szef sprzedaży i służba zewnętrzna powinni rozmawiać o możliwościach poprawy tej sytuacji.

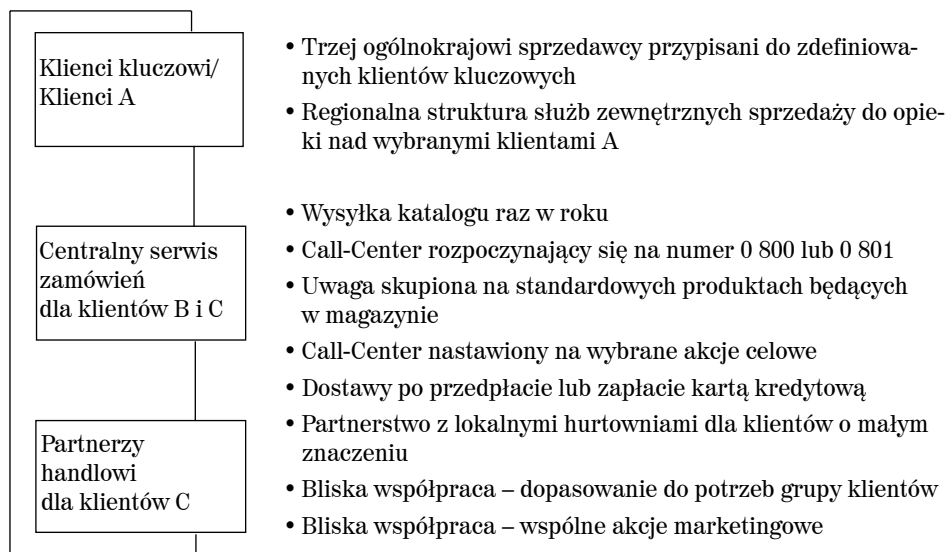
Klientów B, jak również nowych, przydzielono służbie wewnętrznej do aktywnej opieki telefonicznej. Zewnętrzne *call-center* wykluczono, ponieważ techniczna złożoność i niezbędna szerokość palety produktów wymagała zbyt wysokiej fachowej wiedzy.

Musiano radykalnie ograniczyć liczbę nieatrakcyjnych klientów C. Podniesiono w dwóch etapach minimalną wartość jednego zamówienia, najpierw do 300, a potem do 500 euro. Przy przeciętnym przychodzie brutto 25% w firmie nie chciano przy klientach C akceptować jego poziomu poniżej 100 euro, gdyż koszty firmy wynosiły 60 euro. Firma potrzebowała jednak pola manewru, by móc elastycznie reagować na potrzeby klientów A i B. Wobec czego albo powinna uzyskać wyższy obrót z klientami C, albo z nich zrezygnować.

Nie chcąc pozbywać się ich całkowicie, zbudowano w firmie alternatywny kanał sprzedaży w postaci sieci mniejszych lokalnych sklepów, z któ-

rych właścicielami podpisano ramowe umowy. Tam klienci C nadal mogli się zaopatrywać. Rys. 36 pokazuje przykład różnych koncepcji kanałów sprzedaży.

Rysunek 36. Koncepcja sprzedaży dla klientów A, B, C



W ten sposób przestrzegano reguły – sprzedawano tylko pozytywne rozwiązania. Kiedy trzeba z czegoś zrezygnować, nie należy mówić, że czegoś nie można czy nie chce się robić. Należy informować klientów w miarę możliwości z pozytywnie sformułowanym przesłaniem.

Najbardziej pozytywne przesłanie otrzymała jednak Komplex GmbH, kiedy portfel klientów w ciągu niewielu miesięcy wyraźnie się poprawił i wyniki także.

Przeprojektowanie procesów sprzedaży

Chaotyczny proces sprzedaży w Komplex GmbH mógł zostać poprawiony tylko przez zasadnicze zmiany strukturalne i znaczną liczbę szczegółowych rozwiązań. W tym celu zespół doradcy musiał całkowicie zreorganizować służbę wewnętrzną. Poprzednio służba wewnętrzna zajmowała się ośmioma grupami produktów. Przez to zarówno klienci, jak też służba zewnętrzna sprzedaży mieli w firmie wielu partnerów do rozmów. W trakcie reorganizacji powstały dwie grupy, które zajmowały się zarówno produktami, jak i klientami. Poszczególnych pracowników służby wewnętrz-

nej przypisano do opieki konkretnych klientów. Tak powstał stały zespół złożony zarówno z pracowników służby wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Potem oddzielono opiekę nad klientami od czystego załatwiania zamówień. Opiekunowie klientów zostali teraz odciążeni od czynności administracyjnych i mogli się skupić na aktywnej sprzedaży przez telefon.

Zespół doradcy wprowadził w sprzedaży jeden uproszczony proces realizacji zamówień (zob. rys. 37). Wykreowano sprawnie działający zespół wewnątrz nowo utworzonego centrum opracowywania zamówień (COZ).

Rysunek 37. Reforma procesu opracowania zamówień

Centrum opracowywania zamówień wymaga optymalizacji obsługi zamówień



Właśnie do COZ włączono oba zespoły sprzedaży oraz osoby bezpośrednio odpowiedzialne za zakupy (w przedsiębiorstwach produkcyjnych dochodzi do tego jeszcze dział przygotowania produkcji.) Te grupy robocze ulokowane były w jednym pomieszczeniu i dopasowywały się stale do wymogów chwili i sytuacji – w porównaniu z sytuacją poprzednią niesłychanie zyskano na czasie.

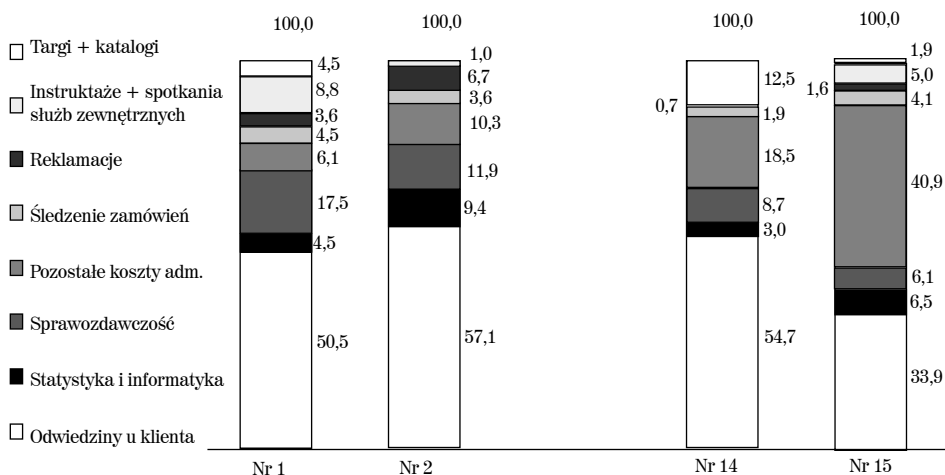
Taka reforma w gruncie rzeczy się nie kończy. Organizacja przedsiębiorstwa musi na bieżąco przystosowywać się do zmian specyfiki produktu i klienta. W Komplex GmbH na przykład musiano połowę pracowników zewnętrznej służby sprzedaży zajmujących się dotychczas czynnościami administracyjnymi (zob. rys. 38) wdrożyć do autentycznych kontaktów z klientami.

W sprawozdawczości pracownicy przeszli na cykl tygodniowy i zainwestowano w miejsca pracy serwisantów. Stąd ich komputery mogły się

łączyć z działem gospodarki towarowej i mieć dostęp do informacji o klientach oraz zamówieniach.

Rysunek 38. Analiza działalności sprzedaży

- Jedynie naprawdę złe kierownictwo ma problem z organizacją pracy
- Oprócz tego, zbyt duże zwolnienia pogarszają organizację pracy



W służbie wewnętrznej dla usprawnienia sprzedaży sporządzono katalog szczegółowych potrzeb dalszego rozwoju gospodarki towarami. Były to tak proste usprawnienia, jak np. wydruk asygnat bezpośrednio w magazynie, co oszczędzało jedną operację. Wiele z takich usprawnień zespół uzyskiwał poprzez zasięganie informacji u użytkowników systemu informatycznego obsługującego gospodarkę towarami. Decyzje co do sposobu funkcjonowania takiego systemu nie powinny nigdy zapadać na szczeblu informatyków.

O terminach nie powinien bowiem decydować specjalista od baz danych, tylko np. dział zamówień, o wydruku powinien decydować człowiek przy drukarce w magazynie, który uruchamia ją dla klientów.

Kwalifikacje pracowników sprzedaży

Turnaround rzadko odbywa się bez wzrostu kwalifikacji pracowników działu sprzedaży. Pracownicy służb zewnętrznych, tzw. „podróżnicy”, muszą zostać autentycznymi opiekunami klienta. Zarządzanie obsługą klienta potrzebuje nowej organizacji rozmów i spotkań. Wymaga to uzdolnień

do myślenia z punktu widzenia klienta, rozwijania opieki, rozpoznawania możliwości sprzedaży wiązanej, wspólnego z klientami wprowadzania innowacji, dochodzenia do wyższych szczebli decyzyjnych, dokonywania prezentacji, włączania we właściwym czasie specjalistów i sprzedawania w zespole. Do takich działań personel musi być zaprawiony. Najczęściej nie uzyska się tego bez zatrudnienia nowych czy wymiany starych pracowników.

Zespół doradczy musiał stworzyć i rozwijać także służbę wewnętrzną. Umiejętności sprzedaży telefonicznej można się nauczyć. W Komplex GmbH musiano dodatkowo rozszerzyć wiedzę specjalistów produktu o znajomość określonej dziedziny. Uczyli się oni efektywnego formułowania maili oraz sprawnych, ustnych i pisemnych kontaktów.

Zewnętrzni trenerzy są w tym przypadku pomocni, jednak rozwój personelu jest głównym zadaniem kierownictwa. Szef sprzedaży musi często występować w roli trenera. Może on wewnątrz przedsiębiorstwa przeprowadzać ćwiczenia podnoszące kwalifikacje ze znajomości produktu poszczególnych pracowników i całej załogi. W sytuacji *turnaround*, jak również w dobrze funkcjonujących przedsiębiorstwach powinno być możliwe, aby służby wewnętrzne raz w tygodniu po godz. 17 zwoływać na szkolenie. To rozwija nie tylko wiedzę, lecz także komunikację i ducha zespołu. Treningi służby zewnętrznej nie mogą odbywać się tak często, chcemy bowiem, aby jak najwięcej czasu poświęcała ona na obsługę klientów. Jednak regularne poświęcenie wolnych sobót na szkolenie dla dobrze wynagradzanych sprzedawców nie powinno być problemem.

Intensyfikacja zarządzania sprzedażą

Jeśli przedsiębiorstwo ma tak drastyczny problem ze sprzedażą jak Komplex GmbH, często nie wystarcza zmiana kierownika sprzedaży. Z doświadczenia firmy doradczej wynikało, że opłaca się inwestycja w dobrego kierownika i w doradcę personalnego, który powinien mu pomagać. Kto na tym oszczędza – ten błądzi. Wymagania stawiane poszukiwanemu managerowi sprzedaży są jasne. Doświadczenie w branży jest zawsze konieczne. Jest jeszcze lepiej, kiedy „sprowadza” on ze sobą kilku pracowników działu sprzedaży.

Manager sprzedaży musi jednak w obecnych czasach być kimś więcej niż znawcą branży, musi on być profesjonalistą metod, tzn. znać nowoczesne sposoby sprzedaży i umieć je wprowadzać, także umieć kierować personelem. Dobry sprzedawca nie jest jeszcze dobrym kierownikiem sprzedaży. Powinien on być trenerem, umieć słuchać, nie tylko mówić. Powinien

jednocześnie popierać kreatywność zespołu i utrzymywać dyscyplinę oraz pobudzać do maksymalnej wydajności.

Prowadzenie sprzedaży dlatego jest czymś więcej niż controllingiem sprzedaży, aczkolwiek bez sprawozdawczości się także nie obejdzie. Trochę przejrzystości być musi. Często wystarczające są sprawozdania tygodniowe, gdyż kierownik sprzedaży musi mieć szansę reakcji, a nie być zalewanym informacjami. Stąd sprawozdania powinny być proste i przedstawiać skutki działań (zob. rys. 39). Relacja, czy odwiedziny przyniosły zamówienie czy nie i w jakiej wysokości, w postaci sprawozdania z odwiedzin na dwie strony A4 to za wiele. Często regularny kontakt telefoniczny jest o wiele skuteczniejszy, przede wszystkim w przypadku nie całkiem mocno „siedzącego w siodle”, pracownika sprzedaży. Popyt na codzienne odwiedzanie klientów i ich rezultaty oraz merytoryczne „dlaczego” i „dlaczego nie” – trenują poszczególnych pracowników znacznie lepiej. Jeśli kierownik sprzedaży podejdzie poważnie do roli trenera, wtedy pojedzie z nami. Także czas poświęcany przez niego klientom jest ważnym elementem powodzenia w sprzedaży.

Rysunek 39. Elementy sprawozdawczości sprzedaży

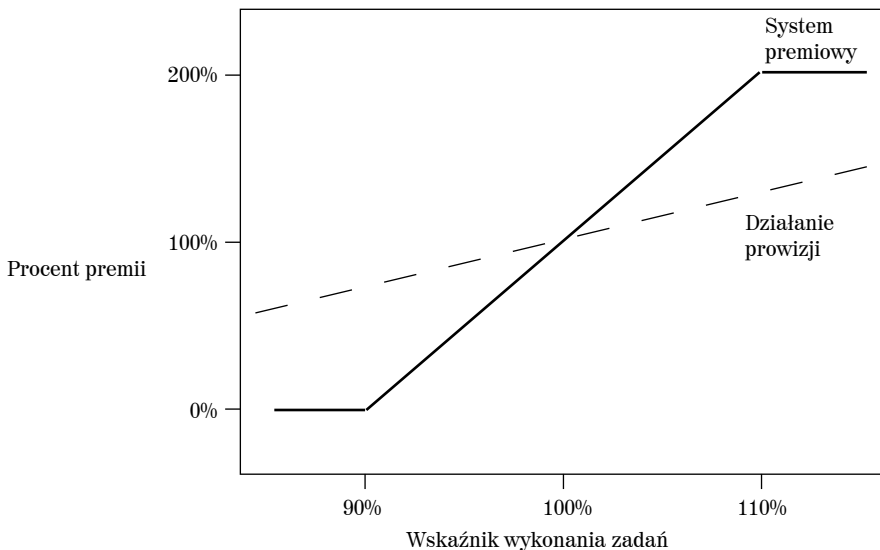


Efektywne systemy bodźców

Sprzedawcy są często stymulowani pieniędzmi i jest to dobre. Powinni oni bowiem pomagać firmie w uzyskiwaniu płynności finansowej. Systemy bodźców mają w istocie związek z finansową zachętą. W Komplex GmbH służba zewnętrzna miała stałe wynagrodzenie. Zespół doradczy nie był zwolennikiem czystych prowizji od obrotu, ponieważ decydujący dla przedsiębiorstwa jest dochód. Poza tym czysto proporcjonalna prowizja jest za małą zachętą. Na przykład pracownik sprzedaży otrzymuje 1% swego obrotu. Otrzymuje wtedy przy osiągnięciu 5 mln euro zmienne wynagrodzenie w wysokości 50 000 euro. Gdy zmniejszy obrót o 10%, otrzyma 45 000 euro. Zmniejszenie obrotu dla firmy o 10% może mieć drastyczne następstwa. Sankcja 5000 euro jest dla pracownika sprzedaży zbyt mało dotkliwa.

Skuteczniejsze są systemy premiowe, w których premia zależy od osiągnięcia ustalonego zadania. Jest ona wypłacona w pełnej ustalonej wysokości, jeśli sprzedawca zrealizuje zadanie. Jeśli osiągnie tylko 95% zadania, jego premia dla przykładu zostanie zmniejszona o połowę. Przy 90% – premii nie ma. Odwrotnie rośnie jego wynagrodzenie, ponadproporcjonalnie na 200%, kiedy wykona zadanie z nadwyżką 10% lub większą. Zachęta i sankcja są dla niego znacznie silniejsze niż proporcjonalna prowizja (zob. rys. 40). Pracownicy ukierunkowują się na wspólnie ustalone cele i identyfikują się z nimi.

Rysunek 40. Większe szanse i sankcje systemu premiowego



Dlaczego przyrównywanie do ustalonego zadania jest takie ważne? Ponieważ przedsiębiorstwo potrzebuje nie tylko wysokiego obrotu, lecz także precyzyjnego planowania. Osobowe i rzeczowe zasoby powinny być wykonywane w powiązaniu z planowanym obrotem. Jak powiedziano, dla przedsiębiorstwa 10% obrotu mniej w roku rozpoczęcia *turnaround* może mieć dramatyczne konsekwencje. Kiedy koszty odpowiednio do tego będą zbyt wysokie, przedsiębiorstwo może im nie podołać.

Oczywiście przy ustaleniu zadań zalecana jest ostrożność. Zadania nie mogą być sprzedawcom narzucane. Przedsiębiorstwo ma naturalnie interes w ustalaniu zadań możliwie wysoko – sprzedawca, chcąc mieć 200% premii, najchętniej ustaliłby zadanie jak najniżej. Inteligentne systemy premiowe muszą dlatego mieć mechanizm, który zapewnia możliwość udziału sprzedawcy w określaniu kryteriów, ale i prowadzi do osiągnięcia realnych wyników. Jeśli utworzymy na przykład regulaminy premiowania, w których premia rośnie, im wyższe zadania otrzymuje sprzedawca, ale również znacznie obniża się przy niespełnieniu kryteriów, to sprzedawca nie będzie przyjmował zbyt wysokich zadań, by nie ryzykować.

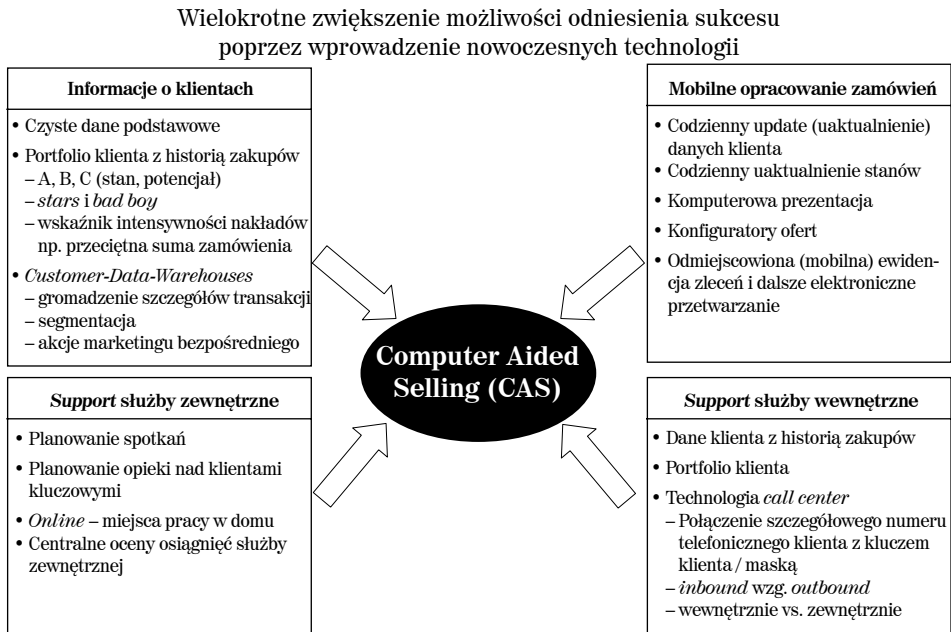
Dobre systemy premiowania mają kilka elementów, z których składa się ogólna kwota premii. Obok obrotu, który nadal pozostaje ważnym kryterium, przynajmniej jeden element musi dotyczyć dochodu, na przykład wygoszodarowany przez sprzedawcę przychód brutto albo udział w zysku. Ta wielkość dochodu powinna być mierzalna, aby nie rodziła sporów, co do poprawności danych. Dalsze kryteria mogą dotyczyć określonych akcji, na przykład liczby uzyskanych nowych klientów, obrotu w sprzedawanej grupie towarowej, kanale sprzedaży czy rezultatów pomiarów zadowolenia klientów. Rezultaty tych kryteriów muszą być możliwe do odczytania w sprawozdawczości przedsiębiorstwa, a wysiłki pracownika muszą mieć na nie realny wpływ. Kiedy sprzedawca może współuczestniczyć w ustalaniu zadań, system bodźców ma maksymalną akceptację i przyczynia się do powodzenia *turnaround*.

Optymalizacja informatycznych systemów sprzedaży

W dalszym ciągu zdarza się, że akwizytor, wracając z podróży, głośno chwali się znaczną sprzedażą, której dokonał. „Taaaka” wielka jest „ryba”, którą złapał. Na podpisanym formularzu zamówień „wieloryb” zamienia się w „sardynkę”, ponieważ sprzedawca otrzymał tylko obietnicę zamówienia. Takie przypadki, jak wynika z doświadczenia, powinny być jednak dziś coraz rzadsze. Nowoczesne systemy informacji mogą uwiarygodniać sprzedaż i wyraźnie wspierać (zob. rys. 41).

W Komplex GmbH istniał klasyczny system gospodarki towarami, nadzwyczaj ważny dla produktywności opracowywania zamówień. Firma żyła także znajomością rynku i klienta. Akwizytor, który zazdrośnie strzeże swych kontaktów z klientami i swych znajomości nie jest pożądanym w pracy zespołowej. Własne „ja” dobrego sprzedawcy, który ten krótkowzroczny egoizm pielęgnuje, powinno być jak najprędzej zlikwidowane. Ważny strategiczny warunek powodzenia restrukturyzacji w Komplex polegał na uporządkowaniu struktury klientów – do tego potrzebowano rzetelnej informacji. Decydującą jest wiedza o tym, którzy klienci przynoszą firmie zyski, a którzy nie.

Rysunek 41. Dźwignia *turnaround* – informatyczne systemy sprzedaży – zagadnienia podstawowe



Dane o klientach są dlatego tak samo ważne jak utrzymanie tajemnicy receptur dla Coca-Coli. Nie mogą to być tylko stałe dane; ale muszą oczywiście być wiarygodne. Jednak, aby posiadać rzeczywistą informację o kliencie, trzeba znać jego transakcje: jakie zamówienia, kiedy, jaka suma zamówień, jaki przychód brutto, ile stanowisk pracy, jakie wyroby lub usłu-

gi. Tylko takie informacje dają rozeznanie o trendzie w lojalności klienta, jego potencjale i zyskowności. Uporządkowanie struktury klientów, wejście w specyficzną sytuację klienta, akcje na rzecz podwyższenia lojalności, akcje *cross-selling*, marketing bezpośredni – wszystkie te ważne środki są możliwe do stosowania tylko przy posiadaniu dobrej informacji.

Handel elektroniczny

Nad tym zagadnieniem powinno rozmyślać każde przedsiębiorstwo. Nie jest to bynajmniej środek zastępczy dla złej struktury sprzedaży, lecz może stać się szczególnie uzupełnieniem istniejącej, dobrej sprzedaży. Po skutecznym uporządkowaniu struktury klientów można pomyśleć o systemie, który nie redukuje różnorodności klientów C, lecz ogranicza, ponieważ obniżą się koszty obsługi zamówienia, dzięki technice komputerowej. Według opinii zespołu doradczego handel elektroniczny ma wielką przyszłość, albowiem zamówienie *on line* omija dzięki internetowi, fizyczną obróbkę zamówienia. Przychodzi ono bezpośrednio do konfekcjonowania i obniża koszty zarówno u dostawców, jak i klientów. Ma to znaczenie zarówno dla B2C (*business-to-consumer*, interesy z końcowymi klientami), jak i dla B2B (*business-to-business*, interesy z firmami), aczkolwiek w B2B korzyści z obniżki kosztów operacji są po stronie klientów.

Jeśli dostawca czerpie korzyści z zastosowania handlu elektronicznego, może obniżyć cenę. Jeżeli zatem zechce on prowadzić autentyczne zróżnicowanie cen poprzez ten kanał sprzedaży, wtedy temat „handel elektroniczny” na liście priorytetów powinien lokować się na samej górze. W przypadku Komplex GmbH handel elektroniczny był autentyczną alternatywą w stosunku do sieci lokalnych partnerów.

Konkluzja

Wszystkie opisywane środki zespół doradczy zdołał wprowadzić w Komplex GmbH w ciągu 6 do 9 miesięcy. Obrót z powodu ryzykownej struktury klientów zaplanowano poniżej roku poprzedniego. Plan ten zrealizowano, jednocześnie zmniejszając liczbę pracowników służby zewnętrznej z 15 do 10 osób, a służby wewnętrznej z 30 do 25. Po 9 miesiącach firma osiągnęła zyskowność na osobę prawie na poziomie średniej w branży. Przeciętny przychód brutto na zamówienie zwiększył się z 300 euro do 420–450 euro; przeciętny przychód brutto wzrósł o około 38% z 65 do prawie 90 euro. Restrukturyzacja sprzedaży przyniosła firmie pełny sukces.

6.4. Pytania i polecenia

1. Czym jest podejście *turnaround* oraz jakie działania ono obejmuje?
2. Przedstaw kroki postępowania w zakresie opracowania koncepcji *turnaround*.
3. Na jakich filarach opiera się powodzenie wdrożenia koncepcji *turnaround*?
4. Jakie mogą występować potencjalne przeszkody w realizacji koncepcji *turnaround*?
5. Jakie metody wykorzystano w podejściu *turnaround*?

Rozdział VII

Odnowa (rewitalizacja) strategiczna – sposób zmiany modelu biznesu

Cele rozdziału:

- zapoznanie z pojęciem odnowa strategiczna oraz różnorodnymi podejściami w zakresie jego objaśniania,
 - ukazanie przyczyn podejmowania rewitalizacji strategicznej w przedsiębiorstwie,
 - uświadomienie znaczenia podejmowania procesu rewitalizacji jako sposobu na ratowanie przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej oraz jako kierunku dalszego jego rozwoju,
 - zainspirowanie do zdobywania wiedzy w zakresie przeprowadzania procesu rewitalizacji strategicznej.
-

Zagadnienia szczegółowe:

- pojęcie odnowy (rewitalizacji) strategicznej,
 - podejścia wyjaśniające odnowę strategiczną,
 - przyczyny podejmowania rewitalizacji strategicznej w przedsiębiorstwie,
 - obszary rewitalizacji oraz czynniki wpływające na rewitalizację strategiczną,
 - etapy procesu rewitalizacji strategicznej,
 - przykłady przeprowadzonej rewitalizacji strategicznej w wybranych firmach.
-

Po przestudiowaniu rozdziału powinieneś:

- wyjaśnić różne interpretacje w zakresie odnowy (rewitalizacji) strategicznej przedsiębiorstwa,
- zrozumieć istotę i złożoność procesu rewitalizacji strategicznej oraz mieć świadomość wyboru określonego rozwiązania w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa,

- umieć określić obszary rewitalizacji i czynniki wpływające na proces rewitalizacji strategicznej w przedsiębiorstwie,
 - wskazać przyczyny podejmowania rewitalizacji strategicznej w przedsiębiorstwie,
 - umieć scharakteryzować etapy procesu rewitalizacji strategicznej przedsiębiorstwa,
 - potrafić ocenić użyteczność i skalę efektów osiągniętych dzięki przeprowadzeniu procesu rewitalizacji strategicznej w przedsiębiorstwie.
-

Odnowa (rewitalizacja) strategiczna – sposób zmiany modelu biznesu

7.1. Pojęcie odnowy (rewitalizacji) strategicznej

Zarówno zmiana organizacyjna, jak i rewitalizacja stały się jednymi z kluczowych przedmiotów badań naukowych w ostatnich latach¹. Pomimo że powstało kilka opracowań na temat czynników powodzenia i porażek odnowy organizacji, w literaturze nie poświęcono należytej uwagi szerszemu wyjaśnieniu samego procesu przeprowadzenia odnowy, a także problematyce kolejności zachodzenia zmian w procesie odnowy oraz czynników determinujących proces odnowy.

Opracowanie to ma pozwolić zrozumieć, na czym polega rewitalizacja strategiczna przedsiębiorstwa jako sposób pozwalający na ratowanie działalności przedsiębiorstwa. Ponadto wskazuje, jakie są powody podejmowania takiego procesu w organizacji (czy tylko powstająca sytuacja kryzysowa jest jedyną przyczyną), jakie czynniki wpływają na przebieg rewitalizacji strategicznej oraz jaka jest metodyka przeprowadzania rewitalizacji strategicznej w przedsiębiorstwie.

Termin odnowa – po łacinie *innovatis*, czyli w języku polskim – innowacje. Odnowa strategiczna (organizacyjna) jest rozumiana zamienne jako kreatywna „rekonstrukcja strategii”, „rewitalizacja strategiczna przedsiębiorstwa”², regeneracja czy reorientacja albo restrukturyzacja

¹ Tematyka zmian i odnowy (rewitalizacji) stają się popularne nie tylko w dziedzinie nauk o zarządzaniu, ale także w innych dyscyplinach, np. socjologia, psychologia, technologia informacyjna (E. Solomon, *The Dynamics of Corporate Change: Management's Evolution of Stakeholder Characteristics*, „Human System Management” 2001, t. 20, s. 257–265; H.W. Volberda, C. Baden-Fuller, P.J.A. Bosch, *Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms*, „Long Range Planning” 2001, t. 34, nr 2, s. 159–178.

² Rewitalizacja to proces „ożywiania” starzejących się dziedzin działalności przedsiębiorstwa w celu utrzymania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Rewitalizację realizuje się poprzez inwestycje podtrzymujące potencjał wytwórczy i podnoszące jakość

strategiczna i wymaga innowacji w obszarze modelu biznesowego firmy. W niniejszym opracowaniu terminy odnowa i rewitalizacja będą stosowane zamiennie.

Rewitalizacja strategiczna w literaturze przedmiotu jest definiowana bardzo różnorodnie, a mianowicie jako:

- 1) zmiana o fundamentalnym charakterze i poważnym wpływie na efektywność organizacji, dotycząca relacji z otoczeniem (klienci, dostawcy), procesów transformacyjnych (konfiguracja technologii), struktur, systemów i rutyn (podejmowanie decyzji, informacje, zasoby ludzkie), jak również wyników finansowych oraz jednostkowych i organizacyjnych zachowań³,
- 2) transformacja organizacji⁴ odbywająca się poprzez odnowę jej kluczowych idei (kompetencji)⁵,
- 3) czynności podejmowane przez organizację w celu zmiany jej „ścieżki” zależności, co przyczynia się do modyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych wymiarów organizacji oraz wymaga odpowiedniego dostosowania dotychczasowej strategii, czyli jest to zmiana modelu biznesu⁶, prowadząca do

wyrobów, zwiększenie aktywności marketingowej przedsiębiorstwa, utrzymywanie, a nawet podnoszenie konkurencyjności cenowej poprzez obniżkę kosztów (*Leksykon zarządzania*, Warszawa 2005, s. 491).

³ H. Hart, A. Berger, *Using Time to Generate Corporate Renewal*, „International Journal of Operations and Production Management” 1994, t. 14, nr 3, s. 25.

⁴ F.J. Guillard i J.N. Kelly do zarządzania wprowadzili pojęcie *business transformation*, co oznacza przekształcenie (przeobrażenie) firmy, czyli reorganizację, która uznaje konieczność zmiany podstawowych założeń przedsiębiorstwa w zakresie wizji i celów; procesów i infrastruktury; rynku i produktu oraz ludzi i organizacji (struktury). Efektem nowej wizji i celów winna być zmiana w ukierunkowaniu przedsiębiorstwa (*reframing*) (B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Warszawa 2004, s. 48–49).

⁵ W.D. Guth, A. Ginseberg, *Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship*, „Strategic Management Journal” 1990, t. 11, s. 5.

⁶ Model biznesu opisuje sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza kreować wartość na rynku. Zawiera unikatową kombinację wyobrażeń o produktach, usługach i sposobach dystrybucji, które rozwijają przedsiębiorstwo oraz idee wymaganych do tego organizacji zespołów ludzkich i infrastruktury operacyjnej. Model biznesowy składa się z czterech składników: *charakterystyki odbiorców*, których przedsiębiorstwo chce obsługiwać; *opisu zakresu produktów i usług* oferowanych docelowym odbiorcom; *ustalenia, czym oferta przedsiębiorstwa różni się od ofert konkurentów*; *wskazania części łańcucha wartości dodanej*, przechwyconej i utrzymywanej przez przedsiębiorstwo (P. Banaszyk, *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. P. Banaszyk, E. Urbanowska-Sojkin, Poznań 2004, s. 8–9).

- przeprojektowania dotychczasowej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa⁷,
- 4) tworzenie nowego lub robienie czegoś od nowa (tzw. kuracja dla organizacji). Oznacza przyjęcie odmiennej od opartej na przeszłości orientacji w planowaniu i wdrażaniu zmian. Cechą tej orientacji jest zawarcie przymierza z przyszłością⁸,
 - 5) jest to zmiana w ukierunkowaniu przedsiębiorstwa, która wymaga nowego spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi oraz organizację przedsiębiorstwa (ang. *renewing*)⁹,
 - 6) proces polegający na wyznaczaniu nowych kierunków funkcjonowania organizacji, polegający na dostosowaniu przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia¹⁰,
 - 7) zdolność strategicznej regeneracji nie ma nic wspólnego ani z reakcją na pojedynczy kryzys, ani z odzyskaniem pełnej sprawności po okresie załamania. Należy ją raczej utożsamiać z nieustannym przewidywaniem i dostosowywaniem się do silnych trendów, które mogą trwale obniżyć rentowność podstawowej działalności firmy. Mówiąc krótko, strategiczna regeneracja jest to zdolność wprowadzenia zmian, zanim konieczność zmiany stanie się nieunikniona¹¹,
 - 8) restrukturyzacja strategiczna polega na dokonywaniu gruntownych zmian, które winny być przeprowadzone z zasadą: zmienić to, co jest niezbędne i konieczne, oraz zmienić to, co można i da się zmienić. Wspomagana jest ona takimi koncepcjami, jak: *lean management*, *reengineering*, *benchmarking*, *outsourcing*,
 - 9) reorientacja strategiczna, a więc proces zmian, który dotyczy podejmowanej aktywności w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa¹²,

⁷ H.W. Volberda, C. Baden-Fuller, F.A.J. Bosch, *Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms*, „Long Range Planning” 2001, t. 34, nr 2, s. 160.

⁸ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 126.

⁹ B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Warszawa 2004, s. 49.

¹⁰ S.W. Floyd, P.J. Lane, *Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal*, „Academy of Management Review” 2000, t. 25, s. 154–177; K. Malewska, *Kolejność zmian zachodzących w procesie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu, Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Wrocław 2005, s. 432.

¹¹ G. Hamel, L. Yalikusangas, *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review” 2003, t. 11, www.eMidwest.

¹² Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Warszawa 1996, s. 44; C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, Warszawa 1999, s. 133; I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Warszawa 1998, s. 47.

- 10) zmiana radykalna, przemieszczenie wizji świata, gwałtowne przejście od jednego schematu koncepcyjnego, od jednego zbioru zasad organizacyjnych do drugiego¹³,
- 11) proces o charakterze dynamicznym, w którym istniejąca względnie antycypowana rozbieżność pomiędzy posiadanymi przez organizację zasobami i kluczowymi kompetencjami a potrzebami otoczenia skutkuje koniecznością realizacji zmian o charakterze skokowym. Zmiany te są realizowane w procesie uczenia się, oduczania i akumulowania wiedzy w organizacji i prowadzą do wykształcenia się nowego modelu biznesu, w którym dotychczasowe kluczowe kompetencje organizacji zostają zastąpione nowymi¹⁴.

Odnawianie przedsiębiorstwa to proces tworzenia, wprowadzania i stymulowania zmian. Bardzo ważną rolę odgrywa więc zarządzanie zmianami – jest to działanie, które dotyczy całej organizacji i jej relacji z otoczeniem, kończy się porażką lub sukcesem, które wcześniej nie jest łatwo przewidzieć.

W celu precyzyjnego określenia zadań związanych z tym procesem można się posłużyć konstrukcją przedstawioną na rys. 42.

Proces rewitalizacji utożsamiany jest ze strategiczną zmianą¹⁵, dlatego też nakładając na siebie dwa kryteria: ciągłości zmian (bądź nieciągłości) i charakteru zmian w organizacji w stosunku do zmian w otoczeniu, można pojęcie odnowy rozszerzyć na dwie sytuacje, tzn. strategiczny zwrot i strategiczną rewitalizację (zob. rys. 43). Co oznacza, że proces odnowy jest realizowany w dwóch przypadkach: wykształcenia luki strategicznej oraz antycypowania wykształcenia się luki strategicznej pomiędzy kompetencjami organizacji a wymaganiami otoczenia.

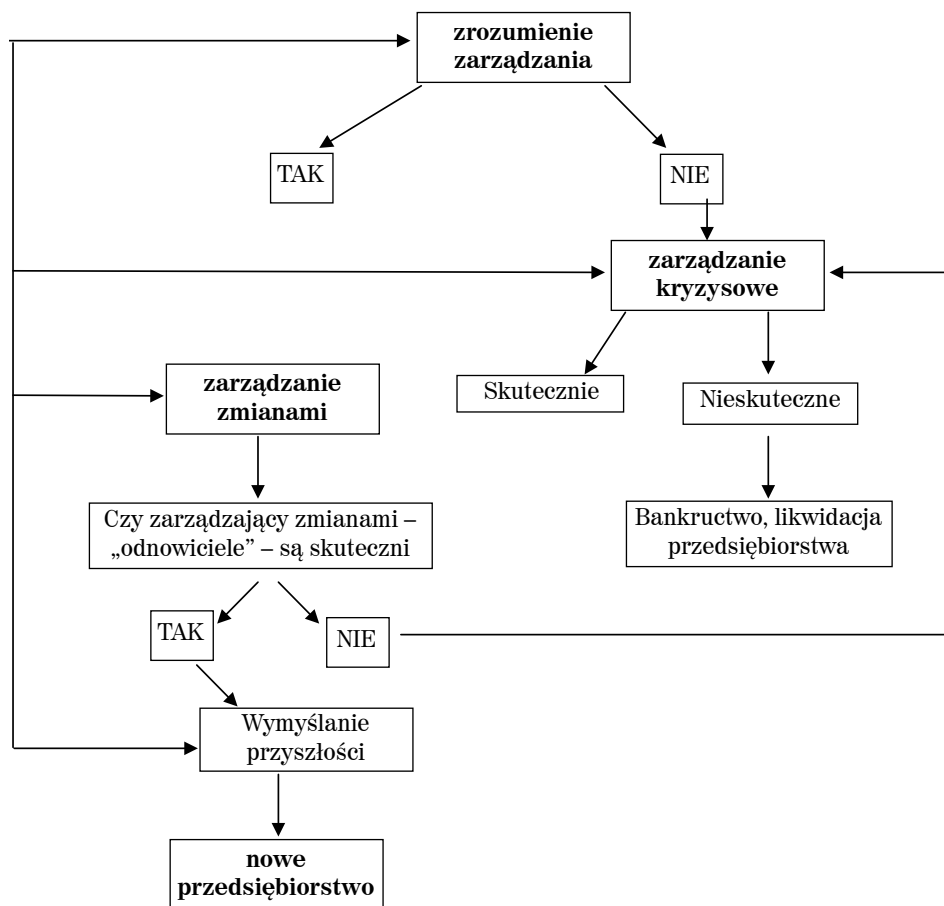
Biorąc pod uwagę głębokość wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie, wyróżnić można zmiany powierzchowne oraz głębokie, przekształcające cały system przedsiębiorstwa, które wymagają dużych kosztów i mobilizacji wszystkich sił i środków. Ich konsekwencje są poważne i odczuwane przez przedsiębiorstwo jako wstrząs. Powodują one głębokie przekształcenia i zakłócenia jej równowagi (zob. rys. 44).

¹³ Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, Warszawa 2000, s. 303.

¹⁴ S. Cyfert, *Strategiczna odnowa organizacji - proces wymuszonego doskonalenia organizacji*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Kraków 2005, s. 175.

¹⁵ S. Floyd, P.J. Lane, *Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal*, „Academy of Management Review” 2000, t. 25, s. 155.

Rysunek 42. Rola odnowy przedsiębiorstwa w procesie zmian



Źródło: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 11.

Rysunek 43. Kierunki zmian strategicznych w organizacjach

Zmiany wyprzedzające	Doskonalenie organizacji	Strategiczny zwrot
Zmiany dostosowawcze	Dopasowanie organizacji	Strategiczna rewitalizacja
	Zmiany ciągłe	Zmiany skokowe

Źródło: (S. Cyfert, *Strategiczna odnowa organizacji – proces wymuszonego doskonalenia organizacji*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Kraków 2005, s. 171).

Rysunek 44. Rodzaje zmian ze względu na zasięg oraz intensywność i głębokość

Całe przedsiębiorstwo: Przed wszystkim nowy kierunek	Sanacja: Szybkie zmodyfikowanie działalności przedsiębiorstwa w celu doraźnej poprawy rentowności	Transformacja: Starannie zaplanowana kompletna przebudowa przedsiębiorstwa mająca zapewnić jego egzystencję na dłuższą metę	
	Ograniczenie zakresu działalności (downsizing): Drastyczne ograniczenie kosztów przez redukcję zatrudnienia i przeniesienie części działalności na zewnątrz	Zmiana metod działalności (reengineering): Ukierunkowanie kluczowych procesów na potrzeby klientów pod hasłem szybciej, lepiej, taniej i prościej	
	Programy oszczędnościowe: Ingerencje w wybranych dziedzinach obliczone na szybkie efekty	Zarządzanie ukierunkowane na kompleksową jakość: Systematyczne nadawanie nowych kierunków w myśleniu i działaniu wszystkich pracowników	
Działy: Przed wszystkim skuteczność			
Osoby: Przed wszystkim postawy			
	Doraźne zmiany (w okresie roku)	Trwale zmiany (w okresie roku)	Intensywność i czas zmian

Źródło: (*Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski i J. Nazarko, Warszawa 2006, s. 137, [za:] L. Fopp, *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11, s. 34).

Z kolei czas realizacji zmian w stosunku do zjawisk zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa pozwala wyróżnić zmiany adaptacyjne (dostosowawcze) i antycypacyjne. O ile pierwsze z nich stanowią odpowiedź przedsiębiorstwa na zdarzenie lub grupę zdarzeń w otoczeniu organizacji, o tyle zmiany antycypacyjne są inicjowane z czasowym wyprzedzeniem zjawisk zewnętrznych.

Równoczesne uwzględnienie dwóch wymienionych kryteriów pozwala na wyodrębnienie czterech typów zmian przedstawionych na rys. 45.

Rysunek 45. Typy zmian organizacyjnych wg D.A Nadlera

Czas realizacji zmian	antycypacyjne	Dostrajanie (<i>Tuning</i>)	Reorientacja (<i>Reorientation</i>)
	adaptacyjne	Adaptacja (<i>Adaptation</i>)	Odtwarzanie, odbudowa (<i>Recreation</i>)
		bieżące	strategiczne

Zasięg zmian →

Źródło: (D.A. Nadler, *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization*, [w:] R.H. Kilmann, T.J. Covin, *Corporate Transformation, Revitalizing Organizations for a Competitive World*, San Francisco–London 1989, nr 5, s. 71).

Rysunek 46. Modelowe rodzaje orientacji strategicznej firmy w warunkach kryzysu

		Wielkość potencjału strategicznego	
		relatywnie mała	relatywnie duża
Orientacja firmy na zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa	mała	Tworzenie koalicji	Dywersyfikacja
	duża	Wycofywanie się	Ekonomizacja

Źródło: B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1989, s. 95.

W sytuacjach trudnych, gdy zachwianie równowagi funkcjonalnej jest istotne, konieczne staje się znalezienie rozwiązania, które zapewni istnienie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. B. Wawrzyniak proponuje w takiej sytuacji tzw. reorientację strategiczną, czyli mniej lub bardziej radykalną zmianę dotychczasowych zasad i sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa. W warunkach kryzysu zaproponował on cztery rodzaje reorientacji strategicznej (zob. rys. 46).

Strategie wycofywania się i ekonomizacji są strategiami defensywnymi, mającymi zapewnić firmie przeżycie, pozostałe dwie mają charakter ofensywny zapewniający firmie rozwój po wyjściu z kryzysu.

7.2. Podejścia wyjaśniające odnowę strategiczną

W literaturze przedmiotu wykorzystywanych było wiele teorii wyjaśniających proces rewitalizacji (odnowy) organizacyjnej. Do najważniejszych zaliczyć można:

- teorię instytucjonalną¹⁶,
- teorię ewolucyjną¹⁷,
- teorię zorientowaną na zasoby¹⁸,
- teorię wyboru strategicznego¹⁹.

Stosując kryterium reakcji organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu, można wskazać dwa zasadnicze podejścia do definiowania procesu rewitalizacji strategicznej, a mianowicie: podejście wyboru albo podejście adaptacji.

Tabela 38 przedstawia syntetyczną charakterystykę ww. podejść do rewitalizacji strategicznej.

¹⁶ R. Greenwood, C.R. Hinings, *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism*, „Academy of Management Review” 1996, t. 21, s. 1022–1054.

¹⁷ R.R. Nelson, S.G. Winter, *Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge 1982.

¹⁸ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, t. 17, s. 99–120.

¹⁹ L.G. Hrebiniak, W.F. Joyce, *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, „Administrative Science Quarterly” 1985, t. 30, s. 336–349.

Tabela 38. Koncepcje strategicznej odnowy: podejście wyboru *versus* podejście adaptacji

Teorie procesu odnowy strategicznej (OS)	
Podejście wyboru	Podejście adaptacji
1. <i>Teoria ekologiczna</i> . Proces strategicznej odnowy jest indukowany poprzez pozyskiwanie i gromadzenie zasobów (rozważanych na dwóch płaszczyznach: strukturalnej i proceduralnej) w procesach podtrzymywania ciągłości funkcjonowania organizacji.	1. <i>Teoria dynamicznego dostosowania</i> . Proces strategicznej odnowy jest realizowany w wyniku wykorzystania ukrytych umiejętności firmy odnoszących się do odnowy, powiększania i dostosowania kluczowych kompetencji organizacji w czasie.
2. <i>Teoria instytucjonalna</i> . Proces odnowy strategicznej jest rezultatem wymuszania, normowania i izomorficznego upodobniania się organizacji. Odnowa organizacji jest osiągana w wyniku realizacji dwóch procesów: utrzymania zgodności ze zmieniającymi się standardami rynku i współdzielenia się wiedzą.	2. <i>Behawioralna teoria firmy</i> . Proces strategicznej odnowy jest determinowany z jednej strony umiejętnościami organizacji, z drugiej zaś, procesem kontroli poziomu organizacyjnego niedopasowania. Związany jest ze strategiczną konwersją słabych stron organizacji w mocne strony poprzez wykorzystanie procesu innowacji.
3. <i>Teoria ewolucyjna</i> . Proces strategicznej odnowy jest indukowany przez wzrost poziomu działań w organizacji oraz wymuszanie stopniowego doskonalenia organizacji.	3. <i>Teoria uczenia się</i> . Proces strategicznej odnowy jest procesem elastycznego dopasowania organizacji i otoczenia, bazującym na unikalnych zdolnościach uczenia się, oduczania się i ponownego uczenia się.
4. <i>Teoria zasobowa</i> . Proces odnowy strategicznej polega na osiąganiu zbieżności trajektorii poszukiwania unikalnych rdzennych kompetencji.	4. <i>Teoria strategicznego wyboru</i> . Proces strategicznej odnowy jest dynamicznym procesem podporządkowanym działaniom kierowniczym i siłom otoczenia.

Źródło: (H.W. Volberda, C. Baden-Fuller, F.A.J. Bosch, *Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms*, „Long Range Planning” 2001, t. 34, nr 2, s. 162).

W podejściu wyboru odnowa strategiczna postrzegana jest jako proces silnie uwarunkowany istniejącym dostępem do zasobów, dopasowaniem do norm i standardów w branży oraz podporządkowany wewnętrznym warunkom. W konsekwencji zastosowania takiego podejścia działania strategiczne w organizacji nakierowane są przede wszystkim na wzmacnianie

i wykorzystywanie posiadanych przez przedsiębiorstwo kluczowych zasobów i kompetencji.

W podejściu adaptacji zakłada się konieczność wyjścia poza istniejące wewnętrzne uwarunkowania organizacji i zwiększenie elastyczności działania organizacji poprzez aktywne poszukiwanie szans w otoczeniu. Organizacja zostaje w ten sposób zmuszona do rezygnacji z posiadanych zasobów i dotychczasowych kluczowych kompetencji i uczenia się odmiennych zachowań od dotychczasowych oraz zdobywania nowych kluczowych umiejętności²⁰.

Według H.V. Volberda, C. Baden-Fullera oraz F.A.J. Boscha, opisane powyżej podejścia nie są przeciwstawnymi alternatywami, wymuszającymi wybór wyłącznie jednej z nich, lecz kryteria te wzajemnie się uzupełniają. Z tego też założenia autorzy przyjmują, że strategiczna odnowa jest raczej procesem ciągłym niż dyskretnym przesunięciem z jednego stanu w drugi.

Współczesne opracowania przyjmują eklektyczne podejście kładące nacisk na model strategicznego wyboru, w świetle którego odnowa organizacji postrzegana jest jako dynamiczny proces będący wynikiem działań menedżerów oraz czynników otoczenia²¹.

M. Beer, R. Eisenstat i B. Spector, badając duże amerykańskie korporacje, dowiedli, że tradycyjny model zmieniania organizacji sprawdza się w sytuacjach drobnych modyfikacji działalności, natomiast zmiany właściwe dla odnawiania działalności całej korporacji wymagają całkiem odmiennego podejścia. W tabeli 39 zaprezentowano dwa podejścia do odnowy strategicznej: podejście do zmian programowanych oraz podejście do zarządzania klimatem korporacyjnym.

Według autorów, poważne i radykalne zmiany, jakimi są zwykle strategiczne odnowy, należy realizować według logiki związanej z modelem drugim.

²⁰ H.W. Volberda, C. Baden-Fuller, F.A.J. Bosch, *Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms*, „Long Range Planning” 2001, t. 34, nr 2, s. 160–161; S. Cyfert, *Strategiczna odnowa organizacji – proces wymuszonego doskonalenia organizacji*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Kraków 2005, s. 173.

²¹ Przedsiębiorstwa zdolne do rewitalizacji powinny również starać się wykorzystywać okazje.

Tabela 39. Porównanie dwóch podejść do odnowy strategicznej

Kryteria	Podejście zmian programowanych (model 1)	Podejście zarządzania klimatem korporacyjnym (model 2)
Związek między centralą a podrzędnymi jednostkami	Niezależne wysiłki rozwijania zmian w centrali, przekazywane jednostkom, które ignorują wcześnie zmiany	Izolowane zmiany w podporządkowanych jednostkach są centralnie koordynowane, co zmienia podstawy działalności
Powody zmian	Po pierwsze, przykłady innych przedsiębiorstw albo wartości top managementu; po drugie, związki z wynikami działalności biznesowej	Związki z wynikami działalności biznesowej
Główne ośrodki odpowiedzialności za zmiany	Wyznaczeni kierownicy liniowi i zewnętrzni konsultanci	Liniowi kierownicy z centrali, przedstawiciele służb zarządzania zasobami ludzkimi w podporządkowanych jednostkach i zewnętrzni konsultanci
Metody zmieniania	Programowane treningi, formułowanie misji, zmiany w systemach i procedurach (np. ocena sprawności, planowanie, wynagrodzanie)	Przynoszące pozytywne wyniki eksperymenty z metodami organizacji i zarządzania, propagowane przez kierownictwo wizyty w fabrykach, konferencje i korporacyjny rozwój organizacyjny
Stosunki między myśleniem i zachowaniem	Bazujące na obserwacjach, lekturach i refleksjach, a także zmianach myślenia ludzi, co prowadzi do zmian w działaniu	Bazujące na próbach i błędach w wielu podporządkowanych jednostkach oraz rozwoju metod zachęcających ludzi do podejmowania zróżnicowanych działań, co prowadzi do wyłonienia się programów treningowych i sformułowania misji
Stosunki między modelem korporacyjnym i procedurami a zmianami zachowań	Zmienione procedury korporacyjne i systemy zmieniają ludzkie zachowania	Zmienione zachowania przeobrażą korporacyjne procedury i systemy

Źródło: (M. Beer, R. Eisenstat, B. Spector, *The Critical Path to Corporate Renewal*, HBS Press, Cambridge 1990, s. 149; P. Banaszyk, *Istota i zakres odnowy strategicznej w przedsiębiorstwach*, Wrocław 2005, s. 400–401).

Interesującym typem organizacji, który jest zdolny do rewitalizacji strategicznej, jest „organizacja w ruchu”²². E. Masłyk rozróżnia dwa zasadnicze typy organizacji:

- takie, które jedynie dopasowują się do zmian zachodzących w otoczeniu i przekształcają dopiero wtedy, gdy stare metody przestają działać,
- takie, które uznają, że trzeba się stale zmieniać, bo zmienia się rynek i otoczenie. Są to właśnie „organizacje w ruchu”.

Organizacje te charakteryzuje:

- wycucie i umiejętność diagnozowania sytuacji rynkowej, pozwalające na szybkie reagowanie na płynące z zewnątrz impulsy pobudzające do zmian oraz na wewnętrzne zmienianie się w sposób planowy i ciągły (organizacje elastyczne)²³,
- radzenie sobie z dużą niepewnością działania związaną ze zmianami, co wyraża się w przychylnych postawach wobec zmian u większości interesariuszy,
- przedłużanie w cyklu życia organizacji tzw. fazy młodości, co znajduje odzwierciedlenie w takich jej cechach, jak energia, zapał, odwaga, świeżość spojrzenia i pomysłowość.

Inną koncepcją odnoszącą się do realizacji procesu odnowy strategicznej jest podejście dwuwymiarowe, gdzie przestrzeń wyboru kierunku zmian jest definiowana przez dwie zmienne: kryterium wyboru otoczenia oraz kryterium menedżerskiej adaptacji.

Zastosowanie tych dwóch zmiennych pozwala wyodrębnić układ czterech idealnych procesów odnowy strategicznej, które należałoby dostosować w zastosowaniach praktycznych, gdyż to podejście zakłada zbyt uproszczenie sytuacji, a mianowicie:

- odnowa transformacyjna,
- odnowa przystępna,
- odnowa bezpośrednia,
- odnowa wyłaniająca się (zob. tab. 40).

²² E. Masłyk wyróżnia trzy formy ruchu organizacyjnego:

- ruch w otoczeniu organizacji, czyli zmiany makrorewolucyjne (transformacyjne);
- ruch wewnątrz organizacji, czyli ruch między jej członkami, związany także z cyklem życia organizacji, jej wzrastaniem, zdobywaniem pozycji na rynkach i starzeniem się (zmiany transakcyjne);
- ruch indywidualny związany z jednostkowymi dążeniami, walką o władzę, o kontrolę nad innymi i możliwością realizacji interesów (E. Masłyk, *Organizacja w ruchu*, Kraków 2003, s. 15–16).

²³ Organizacja elastyczna czynna (antycypacyjna) oraz elastyczna kreatywna potrafią szybko reagować i dopasowywać swoje zasoby (*Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Warszawa 2005, s. 25–26).

Tabela 40. Idealne procesy strategicznej odnowy

Wyszczególnienie	Zarządzający korporacją są pasywni w stosunku do otoczenia	Zarządzający korporacją są aktywni w stosunku do otoczenia
Kierownicy liniowi i średniego szczebla są pasywni (stabilny poziom konkurencji)	Odnowa wyłaniająca się 1) Rynek 2) Zewnętrzny wybór (decyzja) otoczenia 3) Brak zbalansowania: silna akceptacja działań eksploatacyjnych 4) Rynek wie najlepiej: brak integracji wiedzy w organizacji (luźno powiązane jednostki) 5) Podąża za wzorcami branży	Odnowa bezpośrednia 1) Hierarchia 2) Zarządzający korporacją 3) Zbalansowane: dopasowanie eksploatacji i eksploracji 4) Kierownicy wyższego szczebla wiedzą najlepiej i zarządzają integracją wiedzy w organizacji 5) Adaptacja do wzorców branży
Kierownicy liniowi i średniego szczebla są aktywni (wysoki poziom konkurencji)	Odnowa wspomagana 1) Koewolucja 2) Wewnętrzny wybór otoczenia 3) Zbalansowane: dopasowanie eksploatacji i eksploracji 4) Kierownicy średniego i niższego szczebla kwestionują „rynek wie lepiej” i zarządzają integracją wiedzy w organizacji 5) Wpływanie na wzorce branży	Odnowa transformacyjna 1) Dzielenie <i>sense-making</i> (rozumienia, sensu wykonania) 2) Kierownicy niższego, średniego szczebla i wyższego 3) Brak zbalansowania: od silnej eksploatacji do silnej eksploracji 4) Organizacja wie najlepiej: silna integracja wiedzy w organizacji 5) Kształtowanie wzorców branży

Oznaczenia: 1) – źródło zmiany; 2) umiejscowienie ośrodków decyzyjnych; 3) zrównoważenie eksploatacji bądź eksploracji; 4) projektowanie wiedzy; 5) pozycjonowanie konkurencyjności.

Źródło: (H.W. Volberda, C. Baden-Fuller, F.A.J. Bosch, *Mastering Strategic Renewal: Mobilizing Renewal Journeys in Multiunit Firms*, „Long Range Planning” 2001, t. 34, nr 2, s. 163).

E. Masłyk „organizację w ruchu” zalicza do tych organizacji, które są zdolne do tworzenia nowego, a tę zdolność zapewniają jej trzy procesy:
– ciągle usprawnienie wszystkiego, co robi i co wytwarza organizacja;

- ciągle uczenie się, jak stosować nowe technologie niezbędne do osiągnięcia sukcesu,
- uczenie się, jak być innowacyjnym, oraz tego, że innowacje mogą być zorganizowane w formie systematycznego procesu²⁴.

Niewątpliwie do organizacji zdolnych do radykalnych zmian strategicznych²⁵ zaliczyć można „organizację na krawędzi chaosu”, której fundamentami są następujące cztery elementy: mechanizm konstruktywnej konfrontacji (umożliwiający podważanie dotychczasowych kierunków działania, zasad i opinii, zakładający konieczność chaosu informacyjnego oraz gotowość do podejmowania ryzyka i akceptacji możliwości popełnienia błędów); procesy uczenia się; otwarty system informacyjny oraz kultura organizacyjna²⁶.

7.3. Przyczyny podejmowania rewitalizacji strategicznej w przedsiębiorstwie

Proces zmian w organizacji może być realizowany w formule ciągłej (dostosowawczej) albo skokowej (kwantowej). Zmiany ciągłe nakierowane są na bieżące doskonalenie organizacji, natomiast zmiany skokowe oznaczają dla organizacji radykalną zmianę, która wiąże się z koniecznością zaprojektowania i wdrożenia nowego modelu biznesu. Dokonując analizy skuteczności i efektywności dwóch ww. podejść do wprowadzania zmian, należy uwzględnić następujące założenia:

- po pierwsze, wdrożenie zmian dostosowawczych w organizacji wiąże się z mniejszym obciążeniem systemu zarządzania w porównaniu z modelem zmian skokowych, ale w dłuższym okresie model ten nie jest w stanie zapewnić sukcesu organizacji i trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku;
- po drugie, ze względu na trzy krytyczne czynniki procesu zmian: presję czasu, opór wobec zmian i niepewność wynikającą z otoczenia – realizacja procesu zmian skokowych w wielu przypadkach już we wczesnym stadium implementacji kończy się niepowodzeniem.

²⁴ E. Masłyk, *Organizacja w ruchu*, Kraków 2003, s. 28.

²⁵ Potencjalne zachowania strategiczne organizacji adekwatne do wzrastającej turbulencji otoczenia prezentuje opracowanie: (R. Krupski, *Potencjalne zmiany w zarządzaniu strategicznym inspirowane teorią chaosu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne, Stan i perspektywy rozwoju*, red. R. Krupski, Wałbrzych 2001, s. 60).

²⁶ P. Nesterowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Kraków 2001, s. 65.

Zmiany na świecie następują tak szybko, że firmy nie są w stanie za nimi nadążyć. Wielkie korporacje coraz częściej ponoszą więc spektakularne porażki. Spośród dwudziestu największych bankructw, jakie miały miejsce w USA w ostatnich dwudziestu latach, aż dziesięć ogłoszono w ciągu minionych dwóch lat. Zyski firm wykazują też większe niż wcześniej wahania. Wystarczy spojrzeć na 500 amerykańskich firm uwzględnionych w indeksie Standard & Poor's. W ubiegłych czterech dekadach zanotowały one wzrost wahań w liczonej rok do roku stopie wzrostu zysków o niemal 50% i to mimo energicznych wysiłków „zarządzania” zyskami. Na tym jednak nie koniec. Coraz więcej firm odnotowuje też gruntowne pogorszenie wyników. W latach 1973–1977 średnio tylko 37 z 500 firm umieszczonych w rankingu „Fortune 500” osiągało 50-procentowy spadek dochodów netto liczony w okresie pięciu lat (albo zbliżało się do niego). Tymczasem w latach 1993–1997, a więc w samym środku najdłuższego we współczesnej historii boomu gospodarczego, średnia liczba firm o tak dużym spadku dochodów wzrosła niemal dwukrotnie, średnio do 84 każdego roku.

Coraz większe trudności z utrzymaniem stabilnego poziomu zysków mają nawet firmy, które odnoszą sukcesy rynkowe od dziesięcioleci. Autorzy bestsellera z 1994 roku – *Built to Last (Zbudowane, by trwać)* – Jim Collins i Jerry Porras wskazali osiemnaście „wizjonerskich” przedsiębiorstw, które w latach 1950–1990 niezmiennie prześcigały swoich rywali. Jednak w ciągu ostatnich dziesięciu lat zaledwie sześć spośród wymienionych przekroczyło wartość indeksu Dow Jones Industrial Average. Pozostała dwunastka, w tym korporacje, takie jak: Disney, Motorola, Ford, Nordstrom, Sony i Hewlett-Packard – z grupy najlepszych przesunęła się do zaledwie średnich. Jakkolwiek by na to patrzeć, sukces nigdy nie był tak ulotny jak teraz.

Nietrwałość sukcesu niezbiecie dowodzi, że pierwotne źródło impetu firm, które odniosły sukces, nie ma już tej siły i znaczenia, co kiedyś. Nadal ogromną wartością firmy pozostaje grupa lojalnych klientów, znana marka, solidne *know-how* branży, preferencyjny dostęp do kanałów dystrybucji, fizyczny majątek firmy i bogaty portfel patentów. Rzecz jednak w tym, że wartość ta kurczy się, w miarę jak przybywa przeciwników modelu biznesowego, który stanowił o sile pierwotnego impulsu pchającego firmę ku sukcesowi. Technologiczne skoki, zawirowania legislacyjne, geopolityczne wstrząsy, pionowe i poziome podziały sektorów przemysłu, gwałtowne zmiany upodobań nabywców i nieprzebrane rzesze nietradycyjnych konkurentów – to tylko kilka czynników osłabiających przewagę dotychczas-

sowych liderów rynku. Kiedyś kierownictwa firm mogły sobie pozwolić na luksus założenia z góry, że modele biznesowe są w zasadzie niezmiennie. O ile z oczywistych względów przedsiębiorstwa zawsze musiały dążyć do poprawy wyników, o tyle rzadko stawały przed koniecznością wyróżniania się spośród konkurentów – w każdym razie nie w obszarze podstawowej działalności, stanowiącej ich istotę.

Obecnie wyróżnianie się jest nakazem chwili. To wyzwanie, któremu usiłuje sprostać Coca-Cola, walcząc o wzrost udziału w wydatkach konsumentów na napoje niegazowane. To cel, do którego usilnie zmierza McDonald's, starając się odzyskać dawne tempo wzrostu w świecie znudzonym hamburgerami. To przeszkoda, którą chce usunąć Sun Microsystems, poszukując sposobów ochrony wysoko rentownej produkcji oprogramowania serwerów przed zmasowanym atakiem Linuksa²⁷. I wreszcie to konieczność dla wielkich firm farmaceutycznych, stojących wobec widma spadku opłacalności badań i rozwoju produktów, nasilającej się presji cenowej oraz rosnącego zagrożenia ze strony producentów leków genetycznych. Źródłem nieprzerwanego pasma sukcesów tych firm nie jest już siła rozpędu, pierwotny impet. Sukces zależy obecnie od zdolności strategicznej regeneracji – dynamicznego tworzenia nowych modeli i nowych strategii prowadzenia działalności gospodarczej odpowiednio do zmieniających się warunków²⁸.

²⁷ G. Hamel, L. Yalíkangas, *W poszukiwaniu zdolności strategicznej*, op. cit., „Harvard Business Review” 2003, t. 11, www.eMidwest Newsletter.

²⁸ Rozlicznych przykładów udanych zwrotów strategicznych dostarcza praktyka zagranicznych i polskich przedsiębiorstw, np. Coca-Coli, która napotykać barierę popytu w związku ze zmianą preferencji konsumentów w kierunku zdrowej żywności, przestawiła swoją produkcję na napoje niegazowane. Koncern Mercedes rozpoczął odwrót od produkcji limuzyn ku autom miejskim i wakacyjnym, które w przyszłości mają stać się podstawowym źródłem jego dochodów; koreański Samsung przeistoczył się z producenta niskiej jakości wyrobów, taniej elektroniki w lidera wśród wytwórców najbardziej zaawansowanych technologii; firma Apple stopniowo przestaje być wytwórcą komputerów, nastawiając się na produkcję iPod-ów i dystrybucję muzyki; firma Kodak rezygnuje z nieprzyszłościowej branży fotograficznej, ewoluując w kierunku elektronicznego zapisu obrazu; firma Ireny Eris przeobraża się w operatora ośrodków odnowy biologicznej, salonów kosmetycznych; Mennica Państwowa staje się oferentem pieniądza plastikowego, elektronicznego; Techmex, ekspansywny dystrybutor sprzętu elektronicznego (głównie komputerów) realizuje wielce ryzykowny zwrot strategiczny w kierunku świadczenia usług w postaci przygotowania map z wykorzystaniem zdjęć satelitarnych itp. (A. Kaleta, *Istota i znaczenie zmian strategicznych we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, red. A. Stabryła, Kraków 2006, s. 368–369).

Ignorowanie zmian w otoczeniu biznesowym opóźnia proces odnowy, a koszty z każdym miesiącem rosną. Aby zachować zdolność odnowy strategicznej, firma musi radykalnie skrócić czas między stwierdzeniem „to nie może być prawda” a konstatacją „musimy przyjąć świat takim, jaki jest”. Powstaje pytanie: jak się wydostać z twardej skorupy autocenzury i negocjowania zmian w otoczeniu? Istnieją co najmniej trzy sposoby działania:

- 1) po pierwsze, menedżerowie wyższego szczebla muszą wprowadzić stały zwyczaj odwiedzania miejsc, gdzie powstają załączki zmiany;
- 2) po drugie, powinno się stosować zasadę podwójnego filtra, czyli filtrować informacje przekazywane przez tych, którzy wcześniej już je przefiltrowali; np. porozmawiać z potencjalnymi klientami, którzy nie zaopatrują się w naszej firmie, umówić się na spotkanie z pracownikami znanymi z niekonwencjonalnych poglądów albo zorganizować przegląd propozycji, których nigdy nie prezentowano najwyższemu kierownictwu firmy, bo wcześniej odrzucili je wiceprezesi i menedżerowie oddziałów.
- 3) po trzecie, należy się pogodzić z nieuchronnością starzenia się i dezaktualizacji każdej strategii. Strategie firm dezaktualizują się z czterech powodów:
 - *kopiowania* (kopiowanie przez konkurentów odbiera strategii charakter wyróżniającej się nowości, a przez to pozbawia ją siły generującej ponadprzeciętny zysk). Fordowski Explorer ustanowił wprawdzie nową kategorię produktu – samochód terenowy – ale dzisiaj to marzenie wielu kierowców, „potwór ssący” paliwo jak „gąbka”, znajduje się w ofercie prawie każdego producenta samochodów, od Cadillaca i Nissana począwszy, na Porsche skończywszy. Nic zatem dziwnego, że rentowność Forda ostatnio mocno kuleje. Przy tak licznej armii konsultantów śledzących najlepsze wytwory ludzkiej działalności i pokaźnej grupie dziennikarzy odsłaniających tajemnice sukcesów najlepszych firm, dobre, sprawdzone pomysły kopiuje się na potęgę. A kiedy strategia traci walor nowości, zmniejsza się zysk.
 - *wypierania* (dobrą strategię wypiera lepsza). W zetknięciu z tym, co nowe, tradycyjny model biznesowy nierzadko traci siłę generowania strumienia dochodów. Taką innowacją jest konfiguracja komputerów na zamówienie przez Della, sprzedaż składanych mebli przez sieć IKEA czy możliwość przegrywania muzyki z Internetu za pośrednictwem programu KaZaA. Kreatywność jednej firmy oznacza destrukcję innej. W czasach globalnej gospodarki, kiedy idee i kapitał przemierzają się z prędkością błyskawicy, nowe strategie coraz szybciej się starzeją.

- *zużycia* (w miarę jak rynek się nasycza, nabywcy odczuwają znudzenie monotonna ofertą, a programy optymalizacji osiągają punkt krytyczny, w którym rozpoczyna się spadek zysku, strategie wyczerpują swój potencjał). Na przykład w roku 1995 na świecie było około 91 milionów aktywnych telefonów komórkowych. Dzisiaj jest ich ponad miliard. Tę tendencję po mistrzowsku wykorzystała Nokia, bijąc na głowę wszystkich rywali. W pewnym momencie jej rynkowa wartość trzyipółkrotnie przekroczyła wartość bezpośredniego konkurenta. Ponownego wzrostu liczby telefonów o 1000% raczej nie należy się spodziewać, toteż krzywa wzrostu Nokii już się spłaszczyła. Nowe rynki startują dzisiaj jak rakiety, ale im szybciej się wznoszą, tym szybciej osiągają punkt, od którego rozpoczyna się faza hamowania. Prędzej czy później każda strategia przestaje być super atrakcyjna.
- *wyjąłowania* (któremu też ulegają strategie). Internet wprawdzie nie zmienił wszystkiego, niemniej wydatnie przyspieszył przesunięcie siły od producentów do konsumentów. Nabywcy posługują się tą nowo odkrytą siłą jak nożem, odcinając dla siebie spore kawałki z pokąźnych marż. W żadnej chyba gałęzi gospodarki nie jest to aż tak widoczne jak w sektorze usług związanych z podróżami, gdzie „zbrojni w elektroniczną mysz” klienci „wyciskają” z linii lotniczych i firm hotelarskich najniższe z możliwych cen. Wysoka efektywność elektronicznego biznesu? Owszem, tyle że nietrudno przewidzieć, czym się to skończy: producenci oddadzą nabywcom większą część zysku osiągniętego dzięki tej wysokiej efektywności, czy to w formie niższych cen, czy sprzedaży lepszych produktów i usług za tę samą cenę.

W tabeli 41 przedstawiono zestaw przykładowych pytań sprawdzających obecny stan strategii firmy.

Staranna i uczciwa ocena stopnia procesu starzenia się i dezaktualizacji strategii jest skutecznym antidotum na odrzucenie rzeczywistości.

Firmy upadają wtedy, kiedy za dużo inwestują w to, „co jest”, a za mało w to, „co mogłoby być”. Przeinwestowanie stanu obecnego przybiera rozmaitą postać, na przykład:

- znacznej intensyfikacji działań marketingowych adresowanych do istniejących klientów przy jednoczesnym braku jakiegokolwiek zainteresowania pozyskaniem nowych;
- przeznaczanie znacznych kwot z budżetu rozwoju na drobne usprawnienia produktów w sytuacji, gdy przełomowe projekty pozostają niedofinansowane;

Tabela 41. Pytania sprawdzające stan obecnie realizowanej strategii firmy

Powody dezaktualizacji strategii	Pytania sprawdzające
1. Kopiowanie	<ul style="list-style-type: none"> • Czy strategia naszej firmy traci cechy odróżniające ją od innych? • Czy nasza strategia w istotny sposób rzuca wyzwanie normom obowiązującym w sektorze? • Czy przewaga konkurencyjna naszej firmy jest rzeczywiście wyjątkowa, jedyna w swoim rodzaju? • Czy wynik finansowy naszej firmy przesuwa się coraz bliżej średniej w sektorze?
2. Wypieranie	<ul style="list-style-type: none"> • Czy naszej strategii grozi eliminacja? • Czy mają miejsce przełomowe wydarzenia (społeczne, techniczne lub polityczne), które mogłyby znacząco zmniejszyć ekonomiczną siłę naszego aktualnego modelu biznesowego? • Czy pojawiły się załączki modeli, które mogłyby podważyć rację bytu naszego modelu? • Czy mamy strategię wykorzystania lub zneutralizowania tych czynników zmiany?
3. Zużycie	<ul style="list-style-type: none"> • Czy strategia naszej firmy zbliża się do punktu wyczerpania swego potencjału? • Czy poprawa głównych wskaźników efektywności (na przykład: kosztu jednostkowego, kosztu marketingu na jednego nabywcę) następuje w wolniejszym tempie? • Czy nasze rynki są bliskie nasycenia, a klienci stali się bardziej kapryśni i mniej lojalni? • Czy tempo wzrostu naszej firmy już się zwolniło, czy też zbliża się do punktu hamowania?
4. Wyjałowienie	<ul style="list-style-type: none"> • Czy z powodu coraz mocniejszej pozycji klienci odbierają nam część zysków? • W jakim stopniu nasze zyski są uzależnione od niewiedzy lub inercji klientów? • Jak szybko i w jaki sposób klienci naszej firmy umaeniają swoją pozycję przetargową? • Czy zyski ze wzrostu wydajności zostają w firmie, czy też jesteśmy zmuszeni zwrócić je klientom w formie niższych cen lub sprzedaży lepszych produktów i usług za tę samą cenę?

Źródło: (G. Hamel, L. Yalikangas, *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review” 2003, t. 11; www.eMidwestNewsletter.com).

- hojne inwestowanie w już istniejące kanały dystrybucji kosztem rozwoju nowych strategii sprzedaży bezpośredniej.

W każdym przypadku pierwotna przyczyna pozostaje wciąż ta sama: stare strategie cieszą się poparciem ogromnej rzeszy zwolenników, embrionalnych nie wspiera prawie nikt.

Zasadniczymi powodami dokonywania odnowy strategicznej w organizacji są:

- gwałtowne obniżenie podstawowych wskaźników ekonomicznych;
- poważne trudności w koordynowaniu działań wynikających z przyjętych celów;
- niedopasowanie systemów informacyjno-decyzyjnych do turbulentnego otoczenia;
- zmiany rozpoczęte w innych obszarach strategicznych przedsiębiorstwa;
- niedostosowanie realizowanych działań do wymogów klientów²⁹.

W obecnych czasach wiedzie się dobrze na rynku tzw. firmom renowatorom, które co pięć lat odnawiają swój model działalności, ażeby zachować znaczenie dla klientów i przenieść się do nowych stref zysku. Różnica w działaniu firm wynika ze stosowania innego podejścia w myśleniu, a mianowicie:

- a) firmy, które stosują konwencjonalną logikę myślenia, przede wszystkim zamierzają zdobyć duży udział w rynku, gdyż to ma doprowadzić je do większej rentowności;
- b) firmy renowatorzy zastanawiają się nad następującymi kwestiami:
 - co jest najważniejsze dla klientów?
 - gdzie można osiągnąć zysk?
 - w jaki sposób można w przestrzeni konkurencyjnej zdobyć udział w rynku?

Logika konwencjonalna skupia się na udziale w rynku, natomiast logika renowatorów skupia się na klientach i zyskach. Aby dokonać zmian w modelu działalności firmy należy zwrócić uwagę na jej cztery strategiczne wymiary:

- 1) Wybór klientów.
- 2) Przechwytywanie wartości.
- 3) Kontrola strategiczna.
- 4) Zakres działania.

²⁹ Z. Malara, *W poszukiwaniu dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Bydgoszcz 2001, s. 103.

Przedsiębiorstwo, które chce odnosić sukcesy na rynku powinno zaprojektować model działalności tak, aby kluczowe elementy były dostosowane do najważniejszych priorytetów klientów oraz tak, aby było rentowne.

Tabela 42 przedstawia cztery zasadnicze wymiary modelu działalności przedsiębiorstwa³⁰.

Tabela 42. Wymiary modelu działalności przedsiębiorstwa

Wymiar	Kluczowe zagadnienia	Kluczowe pytania
1. Wybór klientów	Jakich klientów chcę obsługiwać?	– Na rzecz jakich klientów mogę zwiększać rzeczywistą wartość? – Którzy klienci pozwolą mi osiągać zysk? – Jakich klientów nie chcę obsługiwać?
2. Przechwytywanie wartości	W jaki sposób osiągam zysk?	– W jaki sposób przechwytyuję w postaci zysku część wartości, którą stworzyłem dla klientów? – Jaki jest mój model zysku?
3. Zróżnicowanie – kontrola strategiczna	W jako sposób chronię mój strumień zysków?	– Dlaczego wybrani przeze mnie klienci kupują u mnie? – Co powoduje, że moja oferta wartości jest wyjątkowa – różna od oferty moich konkurentów? – Jakie punkty kontroli strategicznej mogą stanowić przeciwwagę wobec siły klientów lub konkurentów?
4. Zakres działania	Jakie wykonuje czynności?	– Jakich chcę sprzedawać wyroby, usługi i rozwiązania? – Które czynności lub funkcje chcę wykonywać wewnątrz firmy? – Które chcę zlecić podwykonawcom, kupować na zewnątrz lub uzyskiwać w wyniku współpracy z partnerem?

Źródło: (A.J. Słwotzky, D.F.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, Warszawa 2000, s. 28).

Wymienione w tabeli 42 wymiary wiążą się wzajemnie ze sobą. Na przykład sposób zdobywania zysku w pewnym stopniu jest podyktowany zakresem działania. Decyzje dotyczące zróżnicowania i kontroli strategicznej zależą od tego, kim są klienci i do jakiego zakresu działania firma jest

³⁰ Szczegółowy opis strategicznych, operacyjnych i organizacyjnych wymiarów modelu działalności firmy przedstawia opracowanie: A.J. Słwotzky, D.F.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, Warszawa 2000, s. 387–389.

zdolna. Decyzje dotyczące zakresu powinny wspierać decyzje odnoszące się do tego, jakich klientów będzie się obsługiwać, jak tworzyć zysk i jak zapewnić sobie strategiczną kontrolę.

Jeżeli dokonane wybory odpowiadają priorytetom klientów, są wewnętrznie zgodne i wzajemnie się wzmacniają, to mogą zapewnić firmie niezwykle potężny model działalności. Firmy renowatorzy osiągnęły niezwykły poziom doskonałości dzięki wyborom dokonywanym przy projektowaniu modelu. Aby zapewnić firmie rozwój w długim okresie, trzeba opracowywać od nowa projekt modelu działalności wraz ze zmianą potrzeb i priorytetów klientów oraz w miarę utraty wartości przez tradycyjne modele.

Podobnie jak w przypadku technicznej przestarzałości wyrobów, modele działalności przedsiębiorstw stają się ekonomicznie przestarzałe. Z upływem czasu, w wyniku konkurencyjnego charakteru działalności przedsiębiorstw, większość modeli nie pozwala już na osiąganie zysku. Ich strefa zysku ulega przemieszczeniu, dlatego też firma, jeśli chce tworzyć wartość i nadal się utrzymywać w strefie zysku, to musi co 5 lat, a nawet częściej odnawiać swój model działalności³¹.

Przedsiębiorstwo, realizując swoją misję, winno postawić sobie pytanie: gdzie jest zysk?

Wczoraj odpowiedź brzmiała: u tego, kto ma największy udział w rynku. Dzisiaj odpowiedź brzmi: u tego, kto ma najlepszy model działalności przedsiębiorstwa, model zaprojektowany odpowiednio do klientów i wysokich zysków. W nowym porządku ekonomicznym, charakteryzującym się nie równowagą, lecz płynnością, gdzie klienci i strefy zysku wciąż się przemieszczają, firma musi myśleć o odnowie modelu i przestawiać się z myślenia o produkcji na myślenie o kliencie i zysku, gdyż stanowi to warunek powodzenia w nowym świecie biznesu. Wysoki zysk może powstawać na co najmniej dwadzieścia dwa sposoby. Mechanizmy (modele) powstawania zysku³² oraz ich najważniejszych użytkowników przedstawia tabela 43.

Według K. Arogyaswamy, V.R. Barkera oraz M. Yasai-Ardekani odnowa strategiczna przedsiębiorstwa jest konieczna z następujących powodów, gdy:

- zaznacza się spadek wsparcia zewnętrznych interesariuszy;
- spada efektywność działalności,
- psują się klimat organizacyjny i sprawność procesów decyzyjnych.

³¹ *Ibidem*, s. 26–29.

³² Modele zysku wraz z przykładami firm je realizującymi przedstawione zostały w opracowaniu: A.J. Slywotzky, D.F.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, Warszawa 2000, s. 78–343.

Tabela 43. Modele zysku i firmy z nich korzystające

Model zysku	Czołowe firmy korzystające z tego modelu
1. Zysk z rozwiązań dla klienta	GE, USAA, Nordstrom, ABB, Nalco, HP
2. Zysk z piramidy wyrobów	SMH (Swatch), Mattel
3. Zysk wieloelementowy	Coca-Cola, Mirage Resorts
4. Zysk z łącznicy	Schwab, USSA, Auto-by-Tel, CAA
5. Zysk zależny od czasu	Intel, Bankers Trust, Sony
6. Zysk z superprodukcji	Merck, Disney, NBC
7. Model mnożnika zysków	Disney, Virgin, Honda
8. Zysk przedsiębiorcy	Thermo Electron, ABB, 3M
9. Zysk ze specjalizacji	ABB, EDS, Wallace
10. Zysk z istniejącej bazy użytkowników	Microsoft, Otis, Gillette, GE
11. Zysk ze standardu <i>de facto</i>	Microsoft, Oracle
12. Zysk z marki	Intel, Coca-Cola, Nike
13. Zysk z produktu specjalistycznego	Hercules, Merck, 3M, Great Lakes Chemical
14. Zysk z przywództwa na skalę lokalną	Starbuck's, Wal-Mart
15. Zysk ze skali transakcji	Morgan Stanley, British Airways
16. Zysk z pozycji w łańcuchach wartości	Intel, Blockbuster Video, Republic Industries
17. Zysk cykliczny	Toyota, Dow Chemical
18. Zysk posprzedażny	GE, Softbank (Kingston)
19. Zysk z nowych wyrobów	Compaq, Chrysler
20. Zysk ze względnego udziału w rynku	Procter&Gamble, Philip Morris
21. Zysk z krzywej doświadczenia	Milliken, Emerson Electric
22. Zysk z modelu niskich kosztów działalności	Nucor, Southwest, Air, Dell

Źródło: (A.J. Slywotzky, D.F.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, Warszawa 2000, s. 66).

Wymaga to sformułowania strategii, które powinny doprowadzić do:

- zastopowania erozji wsparcia ze strony interesariuszy (odnowienia ich zainteresowania działalnością firmy) oraz odbudowy zaufania do naczelnego kierownictwa,
- stworzenia lepszego klimatu organizacyjnego i poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, a tym samym pozycji konkurencyjnej na rynku³³.

³³ K. Arogyaswamy, V.R. Barkera, M. Yasai-Ardekani, *Firm Turnarounds: an Integrative Two-stage Model*, „Journal of Management Studies” 1995, t. 32, nr 4, s. 498, 506.

Strategia ciągłych, dogłębnych zmian w przedsiębiorstwie, odzwierciedlająca zachowanie części współczesnych przedsiębiorstw, uzyskała nazwę „strategii narzucania tempa”, w przeciwieństwie do „strategii działania pod wpływem zdarzeń”³⁴.

Realizując działania związane z rewitalizacją strategiczną, organizacja dokonuje wyboru pomiędzy dwiema możliwościami:

- 1) Pierwsza opcja zakłada zwrócenie się do wnętrza i wykorzystanie w większym stopniu posiadanych kluczowych zasobów i kluczowych kompetencji.
- 2) Druga zakłada możliwość związaną z koncentracją na wymaganiach otoczenia i rekonstrukcji kluczowych kompetencji.

W efekcie procesu strategicznej rewitalizacji likwidacji ulega luka strategiczna pomiędzy posiadanymi przez przedsiębiorstwo kluczowymi umiejętnościami i kluczowymi zasobami a wymaganym przez otoczenie poziomem kompetencji w sektorze³⁵.

Kierownictwo przedsiębiorstwa w wyniku przeprowadzenia diagnozy, co do stopnia przystosowania organizacji do wymagań i oczekiwań wynikających z obecnych i przyszłych kontekstów, może podjąć decyzje o wyborze czterech strategii zarządzania³⁶, a mianowicie:

³⁴ A. Kaleta, *Istota i znaczenie zmian strategicznych we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, op. cit., s. 365.

³⁵ S. Cyfert, *Strategiczna odnowa organizacji - proces wymuszonego doskonalenia organizacji*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Kraków 2005, s. 170–171.

³⁶ W literaturze wyróżnia się pięć typowych poziomów zmian zachodzących w strategii przedsiębiorstwa:

- 1) *kontynuację* (brak zmian w realizacji strategii);
- 2) *zmiany rutynowe* (zmienia się sposób oddziaływania na rynek z wykorzystaniem środków promocji i elastycznej polityki cenowej, zmian w sferze dystrybucji. Działania te ukierunkowuje się na zmianę wyobrażenia odbiorców o produkcie, w celu pozyskania nowych klientów);
- 3) *zmiany ograniczone* (polegające na oferowaniu nowych produktów na nowych rynkach przy wykorzystaniu tej samej technologii. Ten typ zmian jest charakterystyczny dla strategii różnicowania oferty na rynkach pokrewnych do rynku głównego);
- 4) *zmiany radykalne* (polegają na zmianie formy własności przedsiębiorstwa i następuje ingerencja w strukturę organizacyjną, zmiany w produkcji, w oddziaływaniu na rynek);
- 5) *zmianę orientacji przedsiębiorstwa* (dochodzi do zmian we wszystkich aspektach działania firmy. Stosowana jest w przypadku sprzedaży przez organizację własnych jednostek i nabywania firm działających w innych domenach, w których dotychczas nie prowadzono działalności. Ze zmianą strategii mamy do czynienia wówczas, jeśli zmieni się którykolwiek z elementów strategii, czyli misja, wizja, domena działania, przewaga

- 1) *strategii kontynuacji* dotychczasowych działań i adaptacji stopniowej (w sytuacji, kiedy organizacja przystosowała się do aktualnych wymagań, a kontekst, w którym będzie się rozwijać w przyszłości, w znacznej mierze jest podobny do kontekstu obecnego),
- 2) *strategii zachowawczej* (przeczekanie niesprzyjającej sytuacji i kontynuacji działania dotychczasowego, w sytuacji kiedy pomimo aktualnie dość miernych wyników przyszły kontekst będzie sprzyjać organizacji w takiej postaci, jaka występuje obecnie),
- 3) *strategii transformacji lub reorientacji* (kiedy organizacja jest dobrze przystosowana do obecnego kontekstu i wykazuje całkiem zadowalający poziom wyników ekonomicznych, przewiduje, że w przyszłości będzie się musiała rozwijać w kontekście bardzo odmiennym od obecnego),
- 4) *strategii uzdrowienia lub ożywienia* (organizacja jest źle przystosowana do swego obecnego kontekstu i wykazuje mierne lub katastrofalne wyniki, a także jest źle przygotowana do konfrontacji z kontekstami przyszłymi)³⁷.

7.4. Obszary rewitalizacji oraz czynniki wpływające na rewitalizację strategiczną

Trudno jest wymienić jakieś specyficzne obszary, w których zachodziła by rewitalizacja strategiczna, odnawia się bowiem całe przedsiębiorstwo, a przodują w tym procesie sprzężone ze sobą: marketing (klient), technologie, kadry i finanse.

B. Wawrzyniak wyróżnia dwie generalne sfery odnawiania przedsiębiorstwa, tj. sferę zasobów i funkcji oraz sferę regulacji. Obejmują one dwanaście tzw. „złotych zasad” odnowienia podmiotu gospodarczego (zob. tab. 44).

Natomiast J. Lichtarski wyróżnia trzy typy strategii zarządzania zmianami (obszary), a mianowicie:

- 1) strategię zorientowaną na zadania (zadaniowe) – w ramach tej strategii wektor zainteresowań nakierowany jest na poszukiwanie i określenie odpowiedniego przedmiotu i kierunku zmian, czyli poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: co i w jakim kierunku zmieniać i na czym ta zmiana winna polegać (jest to tzw. zadanie i jego treść);

konkurencyjna, cele strategiczne lub funkcjonalne programy działania), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Poznań 2004, s. 180–183.

³⁷ Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, Warszawa 2000, s. 298–303.

Tabela 44. Dwanaście „złotych zasad” odnowienia podmiotu gospodarczego

- 1) „Globalna optymalizacja przepływów środków produkcyjnych, np. adaptacja japońskiego kanban, *just in time* i systemu zarządzania jakością (TQM) opartych na wykwalifikowanych podwykonawcach (subkontraktach) ukierunkowanych na wyeliminowanie.
- 2) Ścisła integracja między B+R, projektowaniem wyrobów, planowaniem i produkcją (inżynieria symultaniczna), a więc w obszarze, gdzie obecnie przewodzą Japończycy naśladowani przez Niemców, Szwedów oraz kilka amerykańskich wielkich korporacji.
- 3) Ustanowienie nowych, ściślejszych powiązań z odbiorcami, w szczególności z producentami, lecz także z konsumentami.
- 4) Ustanowienie nowych wzorców produkcji o wyższej jakości, „0 braków” i niskich kosztach wytwarzania („6 Sigma”).
- 5) Zastosowanie poprawnej definicji cech charakteryzujących popyt, uwzględniających ich ewolucję dla ustalenia strategii w sferach projektowania i produkcji.
- 6) Zwiększenie decentralizacji decyzji związanych z produkcją, nadanie uprawnień decyzyjnych liniowemu kierownictwu i pracownikom (partycypacja w zarządzaniu).
- 7) Decentralizacja dostaw poprzez tworzenie sieci i wspólne przedsięwzięcia z dostawcami materiałów i komponentów oraz ich odbiorcami.
- 8) Długoterminowe i oparte na współdziałaniu relacje między dużymi przedsiębiorstwami a mniejszymi firmami.
- 9) Mniej rozczłonkowany podział zadań wewnątrz firmy, zorganizowany na bazie zespołów zadaniowych lub „kółek”.
- 10) Priorytet dla szkolenia zawodowego, którego koszty w coraz większym stopniu ponosić będzie osoba szkolona.
- 11) Podwyższanie kwalifikacji pracowników traktowanych jako źródło porozumienia, kompetencji i produktywności.
- 12) Wypracowanie nowego podejścia do zatrudnienia, długoterminowych kontraktów i wynagrodzeń (np. kontraktów menedżerskich).

Źródło: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 107–108.

- 2) strategię zorientowane na metodę – wiążą się one z koncentracją uwagi i zainteresowania menedżera na procedurach i metodologiach – sposobach i narzędziach przygotowania i przeprowadzenia procesu zmian. Dotyczą one inżynierii zarządzania strategii – zarówno jej budowy, jak i eksploatacyjnego zarządzania.

3) strategię zorientowaną na człowieka (kompetencje, wartości, postawy i motywacje) – ma swoje lustrzane odbicie w modelu społeczno-humanistycznym strategii przedsiębiorstwa.

Konfiguracje strategii zmian mogą być różne – w zależności od siły oddziaływania każdego z jej typów i wzajemnych relacji z otoczeniem – od wyniku³⁸.

Zdaniem E. Masłyk-Musiał, na podstawie przeprowadzonej diagnozy organizacji wybrać można jedną z następujących strategii zmian:

- strategię zorientowaną kulturowo – dotyczącą zmian wartości, zwyczajów, postaw i zachowań, jest środkiem do zmian kultury organizacyjnej,
- strategię techniczno-strukturalną koncentrującą się na zmianach w obszarze techniki i technologii, ale niepomijającą aspektu społecznego zmian oraz podkreślającą znaczenie relacji organizacji z otoczeniem,
- strategię integralno-systemową nawiązującą do podejść traktujących organizację jako system otwarty, w których wykorzystuje się np. otwarty system planowania, sondażowe sprzężenia zwrotne³⁹.

Natomiast według D. Millera i P. Friesena odnowa organizacji jest związana ze zmianami w czterech obszarach:

- stylu podejmowania decyzji (widoczna jest innowacyjność w zakresie sytuacji ryzykownych, działań proaktywnych i prorozwojowych w porównaniu z organizacją na etapie stabilizacji czy schyłku),
- strukturze organizacyjnej (procedury przetwarzania informacji, poziom centralizacji/decentralizacji władzy, rozcłonkowanie organizacji),
- strategii zarządzania (zmiany w rodzajach strategii np. przejście ze strategii poszukiwania na strategię analizy lub strategię obrony)⁴⁰,
- sytuacji (dotyczy zmian w rozmiarze organizacji, liczby właścicieli, wpływu klienta na podejmowane decyzje, stosowanych taktyk wobec

³⁸ J. Lichtarski, *O strategiach zarządzania zmianami*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 9.

³⁹ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Warszawa 1995, s. 46–49.

⁴⁰ R. Miles i C. Snow zidentyfikowali cztery podstawowe strategie:

- poszukiwania – polega na pozyskiwaniu nowych rynków poprzez innowację,
- analizy – organizacja realizująca ten typ strategii stara się funkcjonować w sposób efektywny pod względem kosztowym, utrzymując jednocześnie pewien poziom innowacyjności;
- redukcji – sprowadza się do skoncentrowania się na niedużej liczbie produktów oraz redukcji kosztów;
- reakcji – polega na utrzymywaniu dotychczasowego sposobu działania organizacji i dopuszcza jedynie zmiany wymuszane przez czynniki z otoczenia (K. Malewska, *Kolejność zmian zachodzących w procesie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Wrocław 2005, s. 436).

konkurenta, klienta, linii produkcyjnych, kanałów dystrybucji oraz zmian w technologii, produkcji, zasobach ludzkich czy też metodach zarządzania)⁴¹.

Według R. Larssona i L. Bengtssona można wyróżnić trzy główne obszary zmian strategicznych, a mianowicie:

- w obszarze unikalnych kompetencji i strategicznych zasobów (zmiany wewnętrznie ulokowane np. kluczowe kompetencje organizacji);
- w wymiarach strategii (zmiany pozycji konkurencyjnej, schematu zachowań lub perspektywy interpretacji zjawisk);
- w „granicach” organizacyjnych w stosunku do otoczenia (zmiany przez ekspansję, zamykanie, wyprzedaż, restrukturyzację relacji między organizacją i otoczeniem)⁴².

Na proces strategicznej odnowy mają wpływ następujące czynniki:

- zaangażowanie menedżerów na poszczególnych poziomach zarządzania (zarządzający korporacją jako całością organizacji, kierownicy średniego szczebla oraz kierownicy liniowi);
- sposób podchodzenia do wyboru pomiędzy dzisiejszymi wynikami a wynikami w przyszłości.
- umiejętność uczenia się organizacji⁴³.
- wielkość organizacji oraz faza cyklu życia organizacji,
- proces wymiany informacji oraz zastosowane rodzaje systemów informacyjnych,
- stopień decentralizacji władzy,
- zakres i liczba podejmowanych decyzji⁴⁴.

Tabela 45 przedstawia tzw. siły wpływające na gotowość organizacji do dokonywania rewitalizacji strategicznej.

Czynniki warunkujące zdolność organizacji do rewitalizacji strategicznej można przedstawić w postaci czterech grup jako:

- uwarunkowania obiektywne, czyli uświadomione przez kierownictwo i uczestników organizacji warunki konieczne do podjęcia odnowy strategicznej (zapewniając firmie pokonanie kryzysu lub rozwój);

⁴¹ K. Malewska, *Kolejność zmian zachodzących w procesie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu, Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Wrocław 2005, nr 1092, s. 433.

⁴² J. Dąbrowski, *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2002/2003, s. 12.

⁴³ S. Cyfert, *Strategiczna odnowa organizacji - proces wymuszonego doskonalenia organizacji*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Kraków 2005, s. 173–174.

⁴⁴ K. Malewska, *Kolejność zmian zachodzących w procesie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu, Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Wrocław 2005, s. 436–437.

- uwarunkowania sytuacyjne, czyli pojawiające się w krótszych okresach szanse i zagrożenia, np. niezaspokojony popyt w określonym obszarze może stworzyć szansę uruchomienia lub stworzenia dodatkowych zdolności produkcyjnych, zmieniając w ten sposób aktualną pozycję na dotychczasowym rynku;
- uwarunkowania związane ze świadomością ludzi w organizacji (filozofia zarządzania). Ta grupa czynników określa dynamikę zmian dotyczących stanu świadomości uczestników, a przede wszystkim ekipy kierowniczej. Chodzi o stosowaną w organizacji filozofię zarządzania i wynikające z niej logiczne możliwości zmiany. Jest rzeczą oczywistą, że im bardziej otwarta, różnorodna i proinnowacyjna jest filozofia zarządzania, tym większe szanse mają zmiany radykalne warunkujące poprawę działania organizacji;
- uwarunkowania związane z posiadaną władzą, tzn. prawo dysponowania zasobami materialnymi, ludzkimi, finansowymi oraz informacjami. Z jednej strony warunkują ją wymienione wyżej czynniki, a z drugiej gra o władzę zwrótnie na nie oddziałuje. Prowadzi to w gruncie rzeczy do wyłonienia się pewnej elity władzy⁴⁵.

Tabela 45. Siły wpływające na gotowość organizacji do strategicznej rewitalizacji

Siły pozytywne	Siły negatywne
<ul style="list-style-type: none"> • Nowe kierownictwo • Poprawa wyników organizacji • Legislacja • Zmiany społeczne • Ekonomia • Konkurencja • Groźba przejęcia • Zmiany rynkowe • Obawa o przyszłość 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultura organizacyjna • Brak umiejętności • Krótkowzroczność • Struktura władzy • Samozadowolenie • Strach przed nowym • Kłopoty związane ze zmianami • Beznadziejność sytuacji • Obawa przed niekompetencją

Źródło: (J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005, s. 340).

Wiele czynników będzie miało istotne znaczenie w procesie implementacji projektów zmian, a przede wszystkim kultura organizacji, struktura

⁴⁵ A.K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa 1989, s. 291; J. Walas, *Identyfikacja zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, Kraków 1997, s. 133.

władzy oraz system kontroli. Te czynniki są silnie ze sobą powiązane⁴⁶. Kultura wiąże się z paradygmatem, który ma wpływ na strukturę i systemy, a w szczególności na sposób zbierania, przechowywania i wykorzystywania informacji, procesy podejmowania decyzji, struktury organizacyjne i operacyjne⁴⁷.

7.5. Etapy procesu rewitalizacji strategicznej

Proces rewitalizacji strategicznej ma charakter ewolucyjny i polega przede wszystkim na umiejętności dostosowania przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia.

Proces rewitalizacji strategicznej może przebiegać w trzech etapach, a mianowicie:

1. Przedsiębiorstwo napotyka sytuację wymagającą odnowy strategicznej z powodu znacznego przekształcenia otoczenia (czynniki zewnętrzne zazwyczaj dynamika otoczenia) albo dramatycznego spadku efektywności ekonomicznej (strategiczne efekty, niedostosowane zasoby do realizowanej strategii) albo też ich obydwu jednocześnie.
2. Naczelne kierownictwo rozpoczyna prace nad reakcją strategiczną w sytuacji operacyjnej „katastrofy” (etap inicjacji odpowiedzi oraz transformacji, czyli etap realizacji odnowy strategicznej). W tym etapie wykorzystuje się metody racjonalnej analizy strategicznej oraz kreuje się „wielki skok” oznaczający radykalną zmianę strategiczną w przedsiębiorstwie.
3. Rozpoczynają się interwencje naprawcze, które bądź prowadzą do usprawnienia działalności przedsiębiorstwa (np. wyższa efektywność tzw. sukces) bądź nie (np. rezygnacja z działalności w wybranym sektorze)⁴⁸.

⁴⁶ Sieć powiązań występującą pomiędzy poszczególnymi elementami oddziałującymi na proces implementacji zmian w organizacji przedstawia (J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005, s. 337, 341).

⁴⁷ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005, s. 337.

⁴⁸ F.T. Lohrke, A.G. Bedeian, T.B. Palmer, *The Role of Top Management Team in Formulating and Implementing Turnaround Strategies: a Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2004, nr 5–6, s. 65. Natomiast według S.D. Chowdhury’ego każda odnowa strategiczna jest procesem przebiegającym cztero-etapowo, a mianowicie: etap spadku (występowanie kryzysu), etap inicjacji odpowiedzi, etap transformacji (odnowy strategicznej) oraz etap rezultatów (S.D. Chowdhury, *Turnarounds: a Stage Theory Perspective*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2002, t. 19, nr 3, s. 253–256).

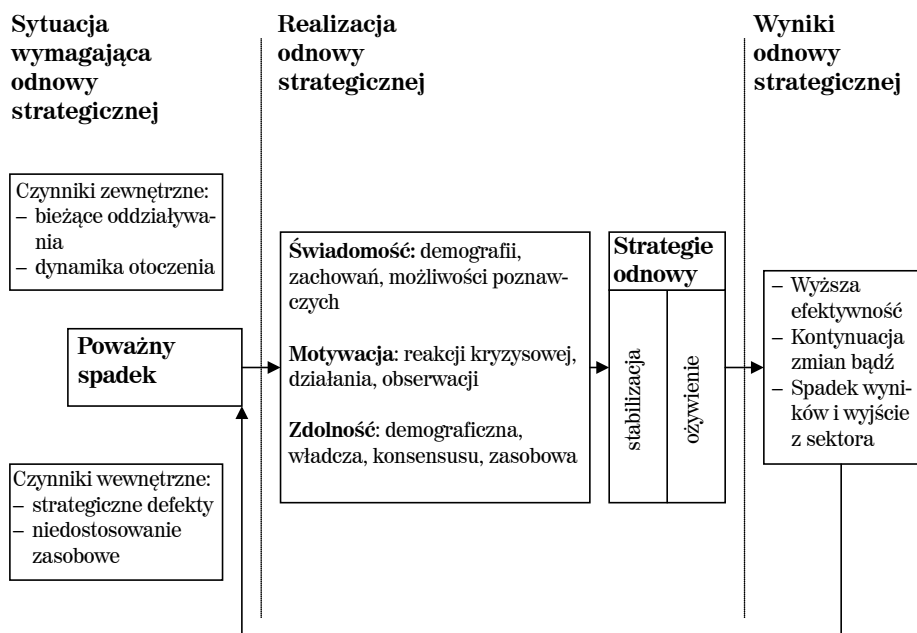
Podejście do procesu radykalnej odnowy strategicznej przedstawiają F. Lohrke, A. Bedeian, T. Palmer, wskazując na trzy jego podstawowe etapy (zob. rys. 47).

Po przeprowadzeniu odnowy strategicznej w wyniku stworzenia lepszego klimatu organizacyjnego i poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa następuje przejście ze strategii wynikających ze spadku efektywności do strategii ożywienia ekonomicznego.

Skuteczne strategie ożywienia prowadzą do:

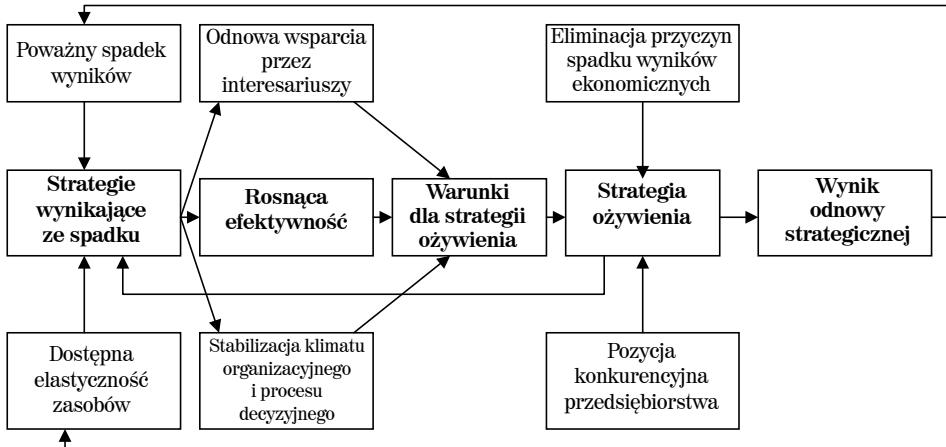
- osłabienia albo eliminacji przyczyn spadku wyników działalności,
- poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Proces ten przedstawia rys. 48.

Rysunek 47. Model metodyki odnowy strategicznej przedsiębiorstwa



Źródło: (F.T. Lohrke, A.G. Bedeian, T.B. Palmer, *The Role of Top Management Team in Formulating and Implementing Turnaround Strategies: a Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2004, nr 5–6, s. 73).

Rysunek 48. Model sytuacyjnej odnowy strategicznej przedsiębiorstwa



Źródło: (K. Arogyaswama, V.R. Barker, M. Yasai-Ardekani, *Firm Turnarounds: an Integrative Two-stage Model*, „Journal of Management Studies” 1995, t. 32, nr 4, s. 498).

Najbardziej skutecznymi strategiami ożywienia ekonomicznego przedsiębiorstwa są:

- 1) Reorientacja strategiczna istniejącego potencjału zasobowego przedsiębiorstwa:
 - a) inkrementalna strategia doskonalenia pozycji strategicznej przez sprawniejsze wykorzystanie istniejących zasobów;
 - b) inkrementalna strategia utrzymania pozycji strategicznej przez wykorzystanie historycznie ukształtowanych sił.
- 2) Reorientacja strategiczna przedsiębiorstwa przez wykreowanie nowych zdolności zasobowych:
 - a) dostosowanie potencjału zasobowego przedsiębiorstwa do wymagań odbiorców;
 - b) utrzymywanie potencjału zasobowego przedsiębiorstwa w tych sektorach rynkowych, w których posiadane zasoby są najwyżej cenione⁴⁹.

Metodyka rewitalizacji strategicznej powinna zakładać w pierwszej kolejności stabilizację złej sytuacji strategicznej, a potem „wielki skok” strategiczny, czyli radykalną zmianę strategiczną.

⁴⁹ K. Arogyaswama, V.R. Barker, M. Yasai-Ardekani, *Firm Turnarounds: an Integrative Two-stage Model*, „Journal of Management Studies” 1995, t. 32, nr 4, s. 509.

Przed firmą dążącą do osiągnięcia zdolności rewitalizacji strategicznej stoją cztery wyzwania:

1. Wyzwanie poznawcze. Z praktyki firmy należy wyeliminować ignorowanie faktów i zmian podważających nasze utarte przekonania, nostalgię za dawnymi, dobrymi czasami oraz arogancję. Firma musi w pełni zrozumieć istotę wszelkich zmian zachodzących w otoczeniu i nieustannie badać ich wpływ na osiągnięte w tym momencie sukcesy.
2. Wyzwanie strategiczne. Zdolność regeneracji wymaga przygotowania rozwiązań wariantowych i czujności; inaczej mówiąc, umiejętności tworzenia wachlarza nowych atrakcyjnych strategii, będących alternatywą wobec tych, które się dezaktualizują.
3. Wyzwanie polityczne. Firma musi opracować mechanizmy relokacji zasobów, przesuwania ich ze „starych” produktów i programów na „nowe”. Nie należy tego utożsamiać z finansowaniem przelotnych mód, lecz z budową bazy kapitałowej i ludzkiej, która stworzy nowatorskie koncepcje oraz przeprowadzi eksperymenty.
4. Wyzwanie ideologiczne. Doktryna optymalizacji i ciągłej poprawy tego, co firma posiada lub oferuje obecnie, ma tak naprawdę niewielu przeciwników. Rzecz jednak polega na tym, że starania zmierzające ku ulepszeniu starzejącego się modelu biznesowego nie mogą stanowić dla firmy gwarancji bezpiecznej przyszłości. Trwała zdolność regeneracji – w odróżnieniu od sporadycznej, wymuszonej kryzysami bądź tej, której źródłem jest chęć pełnego wykorzystania nowych możliwości – wymaga ideologii i sposobów myślenia, które całkowicie wykraczają poza operacyjną doskonałość i nienaganne wykonanie.

Niewiele firm może z zupełnie czystym sumieniem przyznać, że sprostało wszystkim tym wyzwaniom. Tak naprawdę być może żadnej się to do tej pory nie udało. Chociaż nikt jeszcze nie zdołał wymyślić prostej i skutecznej recepty na osiągnięcie zdolności regeneracyjnej (*resilience*), dziesięcioletnie badania nad innowacjami i odnową pozwalają zaproponować kilka początkowych działań.

Pomyślna przyszłość firmy zależy od stopnia opanowania trzech podstawowych form innowacji strategicznej:

- rewolucji (*revolution*) – w minionej dekadzie największy udział w tworzeniu nowej wartości i zysków w przeważającej liczbie branż mieli rewolucjoniści, tacy jak:
 - JetBlue (oferujące niskie ceny i szeroką ofertę rozrywkową linie lotnicze),
 - Amgen (pionier biotechnologii),

- Costco (hurtownik z szeroką ofertą tanich produktów markowych),
- UniversityofPhoenix (prywatny uniwersytet dla pracujących),
- eBay (operator aukcji internetowych),
- Dell (dostawca komputerów składanych na zamówienie).

Do osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków finansowych potrzeba niekonwencjonalnej strategii, bez względu na to, czy firma jest na rynku nowicjuszem, czy należy do „starej gwardii”. Rewolucja w danym sektorze gospodarki to kreatywna destrukcja; innowacja dotycząca podstawowych reguł gry i sposobów działania:

- odnowy (*renewal*) – w porównaniu z firmami zasiedzającymi na rynku nowicjusze mają jedną istotną zaletę: czystą kartę i brak obciążeń wynikających z uprzednich działań i strategii. Aby uczestniczyć w procesie transformacji swojej branży, zasiedziała firma najpierw musi odnowić i zmienić siebie. Strategiczna odnowa jest kreatywną rekonstrukcją; wymaga innowacji w obszarze modelu biznesowego firmy;
- regeneracji (*resilience*) – katalizatorem odnowy jest zazwyczaj drastyczny spadek wyników. Droga od sukcesu do sukcesu nie jest prawidłowością w praktyce firm; znacznie częściej sukcesy przeplatają się z porażkami, po których następuje długa, mozolna wspinaczka na szczyt. Zdolność do regeneracji (*resilience*) należy rozumieć jako umiejętność nieustannej rekonstrukcji i odnowy w wymiarze strategii i modelu biznesowego. Nie zaistnieje ona w firmie, jeśli jej kultura organizacyjna, wartości i procesy służą podtrzymywaniu *status quo*, a nie innowacji⁵⁰.

⁵⁰ Zdaniem przeciwników procesu rewitalizacji strategicznej rolę „ostrog” spinającej firmę do nieustannej regeneracji odgrywa konkurencja. Firma niezdolna dotrzymać kroku zmieniającemu się otoczeniu szybko traci pozycję na rynku, klientów i w efekcie – poparcie wszystkich zainteresowanych jej wynikami. Niezależnie od tego, czy powoli wycofa się z rynku, czy zostanie wykupiona, relokacja jej ludzkiego i finansowego kapitału przyniesie jedynie marginalny zwrot z inwestycji tych zasobów (G. Hamel, L. Yalikangas, *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review” 2003, t. 11, www.eMidwest Newsletter, dostęp: 4.09.2009).

7.6. Przykłady rewitalizacji strategicznej w firmach

7.6.1. Historia firmy Caterpillar⁵¹

Od 60 lat firma rozwijała się bardzo szybko. Natomiast z początkiem lat 80. jej działalność uległa głębokiej zmianie. Firma liczyła 60 lat, bardzo udanych i przez cały ten czas budowała produkty, jakie uważała za potrzebne klientowi i przez klienta poszukiwane. Ale potem cała strategia zmieniła się, jak powiedział George Schaefer, dyrektor generalny Caterpillar w latach 1986–1990. Zdając sobie sprawę, że firma znalazła się w śmiertelnym niebezpieczeństwie, Schaefer uruchomił jeden z najpoważniejszych programów odnowy w historii przedsiębiorczości.

Trwający przez większość XX wieku ogólnoswiatowy boom budownictwa infrastrukturalnego sprawił, że firma Caterpillar wydawała się niepokonaną siłą. Zakotwiczona w rozległej sieci dealerów obejmującej wszystkie rozwojowe obszary świata, dzięki swym produktom, dystrybucji i obsłudze dominowała na globalnym rynku sprzętu do robót ziemnych i części zamiennych do niego. Sieć tę potrafiła ponadto wspierać właściwymi elementami: wykwalifikowanymi i pełnymi poświęcenia ludźmi, zakładami produkcyjnymi na całym świecie, olbrzymią liczbą pracujących już urządzeń i silników własnej produkcji oraz placówkami usługowymi łatwo dostępnymi dla klienta dosłownie wszędzie.

Podobnie jednak, jak było to w przypadku wielkiej trójki producentów samochodów z Detroit, firma Caterpillar została zaskoczona z początkiem lat 80., kiedy to na rynku zaczęli się pojawiać nowi zagraniczni konkurenci z wysokiej jakości produktami oraz kłopotliwymi metodami marketingu i sprzedaży. Największym dla niej zagrożeniem w grupie tych nowych rywali była japońska firma Komatsu. Jej metodycznie wdrażany plan przewidywał produkcję maszyn, które by się nie psuły; oznaczałoby to, że główny element przewagi strategicznej lidera i rozbudowana sieć serwisu, straciłyby na znaczeniu.

Do roku 1986 mało znana firma Komatsu z powodzeniem realizowała swój plan. Niestrudzenie pracując nad pokonaniem strategicznej pozycji dealerów Caterpillar, dokonała szeregu udanych inwazji na ich terytorium, przekonując właścicieli ciężkiego sprzętu, że nowe maszyny Komat-

⁵¹ Przykład opracowany na podstawie danych zawartych na stronie internetowej: [www.eMidwest Newsletter](http://www.eMidwestNewsletter.com), dostęp: 12.10.2009. Ukazuje, w jaki sposób wykorzystano zmiany strategiczne, by odtworzyć przewagę firmy nad konkurencją.

su psują się rzadziej niż konkurencyjne oraz wymagają znacznie mniej prac serwisowych, ich nieprzerwana praca w mniejszym stopniu zależy zatem od obecności lokalnych placówek usługowych. Strategia ta zmieniła ostatecznie reguły gry na rynku od niepamiętnych czasów rządzonym przez Caterpillar. Gdy doszła do tego recesja w budownictwie, która od początku lat 80. dała o sobie znać na całym świecie, Caterpillar znalazła się w kłopotach. Choć osiągnięcia Komatsu mogły się wydawać imponujące, to jednak tak naprawdę firma ta nie dokonała żadnego wspaniałego wyczynu. Atak Komatsu umożliwili w istocie szefowie Caterpillar z lat 70., którzy stracili z pola widzenia strategię od tyłu dziesięcioleci zapewniającą sukcesy ich firmie.

Przez pierwsze 60 lat działalności Caterpillar realizowało strategię rozwoju, która przede wszystkim opierała się na rozwoju produktu. Zasadniczy sens strategii firmy ukierunkowanej na wytwarzanie jednego produktu (w przypadku Caterpillar chodzi o ciężkie maszyny do robót ziemnych) jest całkiem prosty: wygrywa najlepszy produkt. Skoro tak, to konieczne jest stałe reinwestowanie zasobów, by produkty firmy zawsze były najlepsze na rynku. W przypadku Caterpillar liderzy zapomnieli jednak, co właściwie przez tyle lat utrzymywało firmę na pierwszej linii. Ponieważ zaś w latach 70. firma wytwarzała więcej gotówki, niż było jej trzeba, kierownictwo straciło „głowę” i zaczęło się rozglądać za wielkim przejęciem. Uznano, że nadaje się do tego firma Towmotor. Kierownictwo Caterpillar uzasadniało tę decyzję, spekulując, że przenoszenie materiałów (obszar działalności Towmotor) bardzo przypomina przepychanie ziemi (działalność Caterpillar). Założenie to okazało się całkiem błędne i w ciągu najbliższej dekady bardzo kosztowne. Strategii Caterpillar i Towmotor nie dało się uzgodnić, a rozbieżność pomiędzy nimi zniweczyła dotychczasowe osiągnięcia obu firm, prowadząc do olbrzymich strat i wyczerpania przewagi strategicznej Caterpillar.

Przebudzenie Caterpillar

Upłynęło dziesięć lat i przejęcie Towmotor oraz atak ze strony Komatsu zaczęły razem powodować większe kłopoty w firmie Caterpillar. Było to z końcem lat 80., kiedy to Don Fites, dyrektor generalny Caterpillar w latach 1990–1999, był wówczas prezesem firmy. Firma przeżyła dziesięciolecie, w którym nie wytworzyła właściwie żadnej wartości dla akcjonariuszy. Kierownictwo firmy było bardzo zaniepokojone japońskimi konkurentami. Kiedy Don Fites zaczął pracować w Caterpillar, konkurentami były wyłącznie firmy amerykańskie, które w większości zostały „wypchnięte” z rynku

przez bardzo energicznych rywali japońskich i europejskich. Wówczas to przetrwanie firmy Caterpillar na rynku było zasadniczym celem.

Kiedy amerykańska firma International Harvester kolejno poddała się presji nowego środowiska, kierownictwo Caterpillar nie umiało wyznaczyć żadnej wyraźnej strategii, która pomogłaby firmie powrócić do swego dawnego rozwoju. Nie oznacza to jednak, że tego nie próbowało. Mnóstwo ludzi spisywało firmę na straty, podobnie jak wiele innych amerykańskich firm – mówił dyrektor generalny Caterpillar z lat 2000–2004 Glen Barton, który z końcem lat osiemdziesiątych prowadził w firmie dział turbin gazowych. Firma miała za sobą okres, w którym zamknięto mnóstwo fabryk; starała się zostać tanim dostawcą i niekoniecznie konkurować na gruncie ceny, ale osiągać zyski przy cenach, po których już wtedy sprzedawała swoje produkty. Firma chciała się skupić na sprzedawaniu wysokiej wartości i do dziś to robi. Kierownictwo firmy wierzyło, że produkty tej firmy przewyższają pod względem wartości ofertę konkurentów, że dają nabywcy lepszą kombinację sprawności, niezawodności, wartości od sprzedaży i całkowitego czasu użytkowania. Na ówczesne czasy firma Caterpillar posiadała szczególną przewagę. Wówczas jednak, aby utrzymać się na rynku, musiała sprzedawać produkty po cenach, które nie przynosiły żadnego zysku i oczywiście nie mogła tego robić w nieskończoność. Firma Komatsu atakowała firmę Caterpillar poza rynkiem amerykańskim – wspomina Glen Barton. Kiedy zaczęli atakować na rynku amerykańskim, kierownictwo firmy Caterpillar zacisnęło zęby i stwierdziło, że bez względu na okoliczności firma musi utrzymać pozycję na rynku, aż do chwili, gdy uporządkuje własne sprawy.

Kierownictwo Caterpillar zaczęło poszukiwać najlepszego doradztwa w sprawach strategii, jakie mogło uzyskać od czołowych amerykańskich specjalistów gospodarczych. Firma współpracowała kolejno z różnymi firmami doradczymi, zatrudniała m.in. M.E. Portera, czołowego ówczesnego specjalistę od spraw strategii oraz N. Tichy'ego, który pracował z General Electric. Kierownictwo odwiedzało inne korporacje, aby zobaczyć, co się w nich robiło i jakie wskazówki mogłoby od nich uzyskać. Wszystkie te starania nie przynosiły pożytecznych wyników, a straty w firmie były wciąż coraz większe.

Glen Barton wspomina, że po przeczytaniu książki M. Roberta, w której była mowa o procesie myślenia strategicznego, wszyscy byli pod wrażeniem prostoty jego ujęcia. Ocenili, że proces DPI jest metodą znacznie prostszą i że wygodniej będzie się pracować z jej wykorzystaniem, co pozwoli firmie szybciej uzyskać lepsze wyniki.

Zespół George'a Schaefera uznał, że proces myślenia strategicznego jest narzędziem, jakiego firmie potrzeba, wykorzystując przy tym ogromne zasoby i doświadczenie zgromadzone w centrali firmy w Peorii. Oceniał także, że stworzenie własnej strategii opartej na tej wiedzy powinno przynieść lepsze wyniki niż budowanie strategii na badaniach przeprowadzanych przez ludzi z zewnątrz. Najważniejsze jednak, że George Schaefer jako dyrektor generalny był zdecydowany znaleźć sposób na osiągnięcie konsensusu i zaangażowania na rzecz strategii, która przywróciłaby do życia firmę Caterpillar.

Jak do Peorii zawitało myślenie strategiczne

Tak więc z Caterpillar zadzwoniono do DPI i poproszono Michaela Roberta, aby przyjechał do Peorii i wygłosił prezentację dla komisji kierowniczej. Podczas prezentacji M. Robert poprosił swoich słuchaczy o podanie najbardziej skrótowego sformułowania strategii firmy. Któryś z nich odpowiedział, że dawniej mówiono o maszynach do robót ziemnych, ale zostało to zmienione i strategia obejmuje maszyny do robót ziemnych i przenoszenia materiałów. M. Robert zapytał wówczas, czy to przenoszenie materiałów zostało dodane przed przejęciem Towmotor, czy później. W sali zapadła głucha cisza, M. Robert pomyślał, że to pytanie było zbyt kosztowne i niewątpliwie straci szansę współpracy z Caterpillar. Słuchali go jednak ludzie mądrzejsi, niż był wówczas gotów przyznać. Zrozumieli znaczenie tego pytania i wnioski, jakie nasuwała ich milcząca odpowiedź, oraz postanowili bliżej zapoznać się z koncepcją myślenia strategicznego.

W Caterpillar powołano niezwykle silny zespół menedżerów z najwyższych szczebli organizacji, którzy mieli przejść cały proces myślenia strategicznego; w grupie tej znaleźli się trzej dyrektorzy generalni firmy w ciągu kolejnych 15 lat i George Schaefer, Don Fites i Glen Barton. Bardzo szybko, już podczas wstępnej sesji myślenia strategicznego, stało się jasne, co w firmie działało się źle. Zebrani zdali sobie sprawę, że z upływem lat firma popadła w błogie samozadowolenie i zaniedbała fundamentalne elementy swej strategii opartej na produkcji. A do tego, przejęcie Towmotor całkowicie ściągnęło Caterpillar z wcześniejszego kursu. Posługując się logiką procesu myślenia strategicznego, szefowie Caterpillar szybko odkryli, że przepychanie ziemi jest zasadniczo operacją horyzontalną, natomiast przenoszenie materiałów jest zasadniczo operacją wertykalną. Stało się też jasne, że oba obszary działalności wymagały całkowicie odmiennych, na ogół niemożliwych do przeniesienia kwalifikacji. Strategie działania w obu obszarach różniły się pod każdym niemal względem.

Dotyczyło to: procesów wytwarzania, klientów, metod dystrybucji, metod sprzedaży, wymagań serwisowych, czynników projektowania, wymagań związanych z technologią informacyjną, dostawców oraz konkurentów.

Zderzenie takich dwóch fundamentalnie odmiennych strategii powodowało, że obie części firmy coraz bardziej się pograżały. Na pokrycie strat w dziale przenoszenia materiałów poświęcano olbrzymie ilości gotówki. Jakość produktów pogarszała się, a serwis tracił kontakt z rzeczywistymi potrzebami klientów. Co gorsza, kierownictwo Caterpillar, aby zapłacić za Towmotor i pokryć straty pojawiające się od chwili przejścia tej firmy, podjęło decyzję, która omal nie okazała się zgubna. Postanowiono obniżyć budżet prac rozwojowych z wysokiego poziomu 7,8% sprzedaży do około 1% sprzedaży. Zdolności Caterpillar do wytwarzania najlepszego produktu zostały w ten sposób osłabione, co dało Komatsu możliwość zmniejszenia luki, jaka pod względem sprawności oddzielała produkty tej firmy od oferty lidera. Korzystnym aspektem sytuacji było jedynie to, że szybko stało się oczywiste, czego potrzeba Caterpillar, by odbudować dominację opartą na przewadze produktu. Robert kierował całym procesem myślenia strategicznego, kazał zastanawiać się kierownictwu, jaką firmą ma być Caterpillar i czy ma być firmą opartą na produkcji czy na rynku, na technologii czy na zdolnościach produkcyjnych. W toku tego procesu kierownictwo doszło logicznie do przekonania, że Caterpillar jest firmą opartą na produkcji.

Schaefer uważał rozpoznanie siły napędowej Caterpillar za punkt zwrotny strategii firmy, początek jej przebudzenia.

Decyzje trudne i odważne

Podczas sesji roboczej zespół kierowniczy Caterpillar podjął kilka decyzji, które – jak się okazało – miały dla firmy znaczenie historyczne. Rozpoznawszy siłę napędową firmy oraz związane z nią obszary doskonałości, zespół kierowniczy Caterpillar nie miał trudności z uzgodnieniem następujących działań:

- pozbyć się Towmotor, przyjmując stratę w wysokości blisko 300 mln dolarów;
- pozostać amerykańską firmą produkcyjną i zważywszy na fakt, że przeniesienie 14 fabryk z Illinois za granicę spowodowałoby ciężki „cios” gospodarce stanu;
- zainwestować 2,5 mld dolarów w program nazwany „Fabryka z przyszłością”, który miał znacząco (dziesięciokrotnie) obniżyć koszty dzięki przejściu od produkcji w partiach do całkowicie zautomatyzowanej;

- przywrócić budżet prac rozwojowych do dawnego poziomu (blisko 8% sprzedaży) oraz na nowo ukierunkować firmę na wytwarzanie i sprzedaż najlepszego produktu.
- nie zgodzić się, nawet pod groźbą strajku na umowę ze związkami zawodowymi opartą na wzorcach z branży samochodowej i nieuwzględniającą szczególnych potrzeb Caterpillar;
- osiągać zyski nawet w absolutnych minimach.

Zyski Caterpillar cechowały się zawsze dużymi wahaniami, za czym szły ceny akcji firmy, które osiągały rekordowe maksima w okresach ożywienia gospodarczego i rekordowe minima w okresach zastoju. Podczas pierwszej sesji roboczej zespół kierowniczy Caterpillar postanowił zmierzać do tego, by firma zawsze przynosiła zyski. Wszystkie te decyzje, dotyczące zasadniczych problemów Caterpillar zostały wdrożone w latach 1987–1990, a ich wyniki dla firmy i jej akcjonariuszy były, jak powiedział wówczas Don Fites, niemal spektakularne.

Caterpillar przystępuje do kontraktaku

Zaraz po pierwszej sesji roboczej D. Fites wpadł na pewien pomysł: czy dwudziestu ludzi z Caterpillar najlepiej znających działalność Komatsu mogłoby wykorzystać proces myślenia strategicznego DPI, aby określić strategię Komatsu i opracować przeciwdziałający jej plan? Trochę pracy nad odwróceniem biegu procesu pozwoliło nowemu zespołowi przystąpić do działania. W ciągu kilku pierwszych minut tej sesji kierownictwo Caterpillar dowiedziało się o Komatsu więcej niż przez poprzednie 30 lat. Dyskusja obracała się zasadniczo wokół koncepcji siły napędowej. Przeglądając się całej ofercie produktów Komatsu, również tym, które nie konkurowały bezpośrednio z ofertą Caterpillar (takim jak roboty, podnośniki i obrabiarki), uczestnicy sesji doszli do wniosku, że siłą napędową Komatsu jest technologia hydrauliczna. Innymi słowy, firma ta wtargnęła w obszar działania Caterpillar po prostu dlatego, że było to dla niej kolejne pole, na którym mogła wykorzystać swe doświadczenia z hydrauliką. Odkrycie to skłoniło Caterpillar do opracowania i nabycia mnóstwa nowych rozwiązań technologicznych, które zmniejszyły znaczenie układów hydraulicznych. Przechodząc do istoty strategii Komatsu i neutralizując ją, firma odzyskała przewagę i odbudowała swą dominującą pozycję w dziedzinie sprzętu do robót ziemnych.

Budowa nowej firmy Caterpillar

Jednym z najważniejszych posunięć wynikających z nowej strategii Caterpillar była, zdaniem Glena Bartona, istotna restrukturyzacja firmy.

Potrzeba jej przeprowadzenia była oczywista, jednak plan wdrożenia wymagał nieco więcej dyskusji. Niezwłocznie stworzono dwie nowe jednostki organizacyjne, lecz wymagało to solidnego zaangażowania wpływowego członka rady nadzorczej, który dostrzegając doniosłość konkluzji procesu DPI, nalegał na skrócenie horyzontu czasowego zamierzonej reorganizacji.

Reorganizacja była najważniejszym bezpośrednim wynikiem zastosowania procesu DPI, a jej z kolei firma zawdzięcza kompletną odnowę w ostatnich latach. W firmie przeprowadzono pełną restrukturyzację z organizacji zasadniczo funkcyjnej w układ działów o charakterze centrów zysku oraz działów usługowych. Początkowo było ich 18, potem 23. Obowiązki i odpowiedzialność przeniesiono całkowicie na niższe poziomy organizacji, gdy tymczasem dawniej wszystkie niemal ważne decyzje były podejmowane przez kilku ludzi u szczytu hierarchii. Działy stały się odpowiedzialne za realizację własnych planów. Transformacja firmy nie była zadaniem łatwym. Pod koniec lat 80., kiedy przystąpiono do wdrażania nowej strategii, przedsiębiorstwo to prowadziło interesy w ponad 200 krajach, miało 32 fabryki w 12 krajach i zatrudniało ponad 60 000 ludzi. Na dodatek firma posiadała na całym świecie sieć około 190 dealerów. Odnowa firmy tak olbrzymich rozmiarów przypominała zmianę kursu wielkiego statku. Pokonanie bezwładu wymagało czasu, planowania i skoordynowanych wysiłków mnóstwa zaangażowanych ludzi. Przenosząc coraz więcej spraw strategii i związanych z nimi elementów procesu decyzyjnego na niższe poziomy organizacji spowodowano, że transformacja firmy przebiegała znacznie szybciej.

Podczas sesji myślenia strategicznego wyodrębniono 13 najważniejszych problemów; każdy z nich znalazł się pod opieką jednego z menedżerów, co miało zapewnić stały, uporządkowany postęp prac we wszystkich dziedzinach. Aby plan działania każdej z nowo utworzonych jednostek organizacyjnych mógł być realizowany zgodnie ze strategią całego przedsiębiorstwa, jednostki te poddano kolejno procesowi myślenia strategicznego. Tak więc od razu zaczęto wykorzystywać proces myślenia strategicznego do spłaszczania własnych jednostek organizacji oraz przeprowadzania na własnym poziomie samooceny aktualnej pozycji oraz planowanych działań. Celem takiego postępowania było przenoszenie koncepcji strategicznych coraz to niżej na wszystkie poziomy organizacji, by ostatecznie mogła ona posuwać się do przodu jako jednolita całość. Z upływem lat plany opracowane podczas sesji planowania strategicznego na poziomie najpierw korporacji, a potem jej jednostek organizacyjnych zostały urzeczywistnione, stając się „motorami” długoterminowego wzrostu.

Wyniki uzyskane w pierwszych latach po strategicznym odrodzeniu Caterpillar były wręcz niewiarygodne. W roku 1997 firma znalazła się na trzecim miejscu wśród badanych przez „Wall Street Journal” przedsiębiorstw o najwyższej średniej pięcioletniej rentowności dla akcjonariuszy, osiągając 29,8%.

Odnowa Caterpillar jest uważana za jedną z naprawdę godnych uwagi historii sukcesu lat 90. Dane mówią same za siebie: wyniki finansowe, udziały w rynku, procent sprzedaży itp. W roku 1996 firma Caterpillar, wciąż niestrudzenie atakowana przez konkurentów takich jak Komatsu czy Hitachi, osiągnęła historyczne maksimum sprzedaży – 16,52 mld dolarów (wobec około 8 mld dolarów w roku 1989), a jej rekordowy zysk sięgnął 1,36 mld dolarów. Najwyższy w historii firmy był również poziom eksportu – 5,5 mld dolarów. Firma, kiedyś o „włos od zagłady”, znalazła się na bezpiecznej pozycji. Ale zadanie kierownictwa nie było jeszcze zakończone. Menedżerowie odwołujący się do procesu myślenia strategicznego byli w równej mierze zainteresowani rozwiązywaniem doraźnych problemów firmy, co jej długoterminową dominacją.

Otwarcie nowego rynku przez zmianę reguł

Choć minęło ponad dziesięć lat od wstępnego rozpoznania w Caterpillar strategii opartej na produkcie, w firmie wciąż doskonalono tę koncepcję oraz odpowiadający jej asortyment produktów. Jedną z nowo wprowadzonych kategorii były niewielkie urządzenia dla rynku firm wynajmujących sprzęt budowlany. Produkty te w połączeniu z pewnym nowatorskim marketingiem otworzyły przed Caterpillar lukratywne możliwości działania na nowym rynku. Firma nie tylko zwiększyła sprzedaż, ale na dodatek zrobiła to w taki sposób, by raz jeszcze wykorzystać jako strategiczny atut swą ogromną sieć dealerów. W Caterpillar opracowano i wyprodukowano asortyment niewielkich maszyn budowlanych przeznaczonych specjalnie dla rynku firm prowadzących wynajem.

Strategia globalna – zawsze żywa i elastyczna

Jeśli firma tak wielka jak Caterpillar chce systematycznie osiągać znakomite wyniki, to największym dla niej wyzwaniem jest oczywiście ukierunkowanie wszystkich jednostek na całym świecie zgodnie z jednolitą strategią, a zarazem zapewnienie im dostatecznej elastyczności działania, by mogły dostosowywać się do zmian warunków. W Caterpillar wprowadzono strukturę odpowiedzialności zapewniającą bieżące wdrażanie programów związanych z najważniejszymi problemami oraz energiczny postęp w tej dziedzinie. Wspierała się ona i wciąż się wspiera na wspólnym zrozumieniu

i konsensusie, co do fundamentalnej strategii opracowanej w latach 1989 i 1990 w wyniku zastosowania procesu myślenia strategicznego i regularnie przeglądanej w celu wprowadzenia zmian wymaganych przez warunki.

Rola ścisłego kierownictwa polega na monitorowaniu postępów, wyznaczaniu ambitnych celów i zarządzaniu procesami strategicznymi. Przyjęty w Caterpillar oficjalny proces przeglądów wyników stale zapewnia bieżącą ocenę strategii i jej wdrażania.

Dbalność o integrację pionową w całym przedsiębiorstwie była dla firmy bardzo ważna. Ale jest ważna dla podejmowanych przez wszystkie działy wysiłków na rzecz maksymalnej sprawności działania. Ze względu na spektakularną odnowę Caterpillar, Don Fites stał się gorącym zwolennikiem wykorzystania procesu myślenia strategicznego w celu podjęcia trudnych problemów i znalezienia rzeczowych odpowiedzi. Przypisuje on procesowi myślenia strategicznego rolę katalizatora, który umożliwił współdziałanie wszystkich sił na rzecz wspólnego celu.

Utrzymanie przewagi w XXI wieku

Kierownictwo Caterpillar w ciągu minionych 10 lat dokonywało okresowych przeglądów strategii firmy. Podobnie jak wiele innych zespołów kierowniczych, które posługiwały się procesem myślenia strategicznego, przekonywało się, że jest to dynamiczny proces umożliwiający zmianę wymaganą przez upływ czasu.

Począwszy od roku 1990, firma Caterpillar rokrocznie osiągała zyski, pomimo gospodarczej zapaści. W roku 2003 odnotowała rekordową sprzedaż w wysokości 20 mld dolarów, jakże daleką od 8 mld dolarów (i to przy tendencji spadkowej) z roku 1987; jest to niesamowite osiągnięcie dla firmy działającej na rynku określanym przez niektórych jako „dojrzały”.

Glen Barton potwierdził, że firma jest na dobrej drodze, by osiągnąć w roku 2010 sprzedaż o wartości 30 mld dolarów: cel wyznaczony podczas pierwszej sesji myślenia strategicznego w roku 1987, kiedy wielu „ekspertów” prognozowało upadek Caterpillar. Strategia Caterpillar wręcz nabiera sił. W roku 2004 sprzedaż wzrosła z 22 mld dolarów do ponad 30 mld, co oznacza wzrost o 36%. Cel wyznaczony na rok 2010 osiągnięto zatem z sześcioletnim wyprzedzeniem, a cena akcji Caterpillar wzrosła do historycznego maksimum 98 dolarów (w roku 1988 można je było kupić w absolutnym minimum po okazyjnej cenie 8 dolarów). Wszystko to jest świadectwem odwagi i mądrości menedżerów Caterpillar, którzy nawet w obliczu na pozór przytłaczających okoliczności potrafili stworzyć strategię, zapewniając firmie, może nawet na sto kolejnych lat, żywotność i przewagę w jej obszarze konkurencji.

7.6.2. Wirtualna Puma

Puma, jedna z czołowych firm produkujących oraz sprzedających odzież i obuwiu sportowe, znalazła się na początku lat 90. w głębokim kryzysie. W 1993 r. nowym szefem firmy został Jochen Zeitz, który wcześniej był menedżerem w Colgate-Palmolive. W ciągu kilku tygodni z niewielkim gronem współpracowników, bez doradców zewnętrznych, wypracował trzyetapowy plan – 3R (*restructuring, reengineering, reform to growth*):

- **restrukturyzacja** – została przeprowadzona głównie w 1993 r., poprzez spłaszczenie struktury, zwolnienie 1/3 pracowników i reorganizację struktury centrali. Przy obrotach 1,3 mld DM, z 20 podległymi zakładami i sprzedażą w 80 krajach liczyła 180 osób – od prezesa do portiera. Wprowadzony też został radykalny program obniżki kosztów;
- **reengineering** – w 1994 r. zmiany były skoncentrowane na zakresie i sposobach działania firmy. Zlikwidowano produkcję własną i realizowano ją na zlecenie. Ponadto, transport z fabryk azjatyckich już od 1995 r. prowadzony jest przez partnera zewnętrznego. Puma zajmuje się tylko projektowaniem obuwia lub odzieży, marketingiem, planowaniem produkcji z partnerami zagranicznymi, koordynacją działań oraz nadzorem;
- **powrót do zdrowia** – w 1996 r. zyski Pумы wynosiły 60 mln DM. Firma nie ma zadłużenia, które w 1991 r. wynosiło 145 mln DM. Ma program strategiczny VISION 2000, który jest wdrożony przez 14 zespołów zadaniowych, wypracowujących propozycje dalszych usprawnień. Prezes Zeitz ciągle powtarza, że usprawnienia to stały proces, nie wolno zaprzestawać zmian. Ulubione hasło prezesa: *keep in running*.

Trzy zasady budowy przedsiębiorstwa wirtualnego to:

1. Konsekwentny outsourcing i koncentracja na kluczowych umiejętnościach, oparta na analizie wszystkich elementów łańcucha tworzenia wartości.
2. Tworzenie gęstej sieci stosunków kooperacyjnych, sterowanej przez niewielką centralę za pomocą nowoczesnych środków telekomunikacyjnych.
3. Działalność opiera się na elastycznej strukturze, prawie bez hierarchii, podziału pracy, formalnych procedur itp.⁵²

⁵² M. Fijałkowski, *Wirtualna Puma*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 4, s. 16–18, [za:] B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 130.

Puma jest przykładem budowania przedsiębiorstwa od nowa. Z organizacji produkcyjnej, jaką była jeszcze kilkanaście lat temu przekształciła się w organizatora produkcji i sprzedaży. W tym celu wykorzystuje znany na całym świecie znak firmowy oraz kluczowe umiejętności związane z projektowaniem oraz sprzedażą odzieży i obuwia sportowego. Puma jest także dobrym przykładem innowacji w zarządzaniu, której istota wyraża się w koncentracji na budowaniu nowego, a nie odnawianiu starego. Często to ostatnie poprawia samopoczucie kierownictwa firmy, ale nie zapewnia przedsiębiorstwu przeżycia w dłuższym okresie⁵³.

7.6.3. Odnowa strategiczna w Nokii

Na przełomie lat 1991 i 1992, kiedy rozłam ZSRR spowodował recesję, firma Nokia spotkała się z problemem, od czego rozpocząć budowę nowej strategii: pozycjonowania czy rozwoju kompetencji?

Nokia powstała w 1860 r. jako przedsiębiorstwo przetwarzające drewno. Do 1980 r. silnie zdywersyfikowała swoją działalność, rozszerzając funkcjonowanie o branżę gumową, papierniczą oraz elektroniczną. Nokia związana była bezpośrednio z blokiem wschodnim, dlatego wspomniany wcześniej upadek ZSRR znacząco wpłynął na jej działalność. Od 1991 r. zaczęła ponosić poważne straty, co spowodowało, że jej główny udziałowiec (Bank Fiński) postanowił się wycofać. Firma próbowała także sprzedać jedną ze swych nowych jednostek biznesowych związanych z telefonią komórkową konkurentowi – firmie Ericsson, która jednak ofertę tę odrzuciła. Tradycyjne podejście pozycjonowania konkurencyjnego w przypadku Nokii oferowało ograniczone możliwości. Dlatego też przedsiębiorstwo w tej sytuacji zwróciło się w stronę podejścia sformułowanego przez C.K. Prahalada i G. Hamela, zorientowanego na kluczowe kompetencje. Nokia rozpoczęła proces odnowy strategicznej i zdecydowała się skoncentrować swoją działalność na branży telefonii komórkowej. Jej strategia silnie związana była z rozwojem umiejętności, który miał prowadzić do kreowania rynku. Była to decyzja bardzo ryzykowna, gdyż branża ta nie dominowała w działalności Nokii i dodatkowo nie było pewności co do wewnętrznego potencjału tego rynku. Rynek ten z czasem okazał się bardzo dynamiczny, a Nokia stała się światowym liderem w produkcji telefonów komórkowych, wyprzedzając znacznie swoich wcześniejszych konkurentów: Ericssona i Motorolę. Punkt zwrotny w działalności Nokii nastąpił w 1994 r. i związa-

⁵³ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 131.

ny był z wprowadzeniem na rynek modelu Nokia 2100. Przedsiębiorstwo przewidywało sprzedaż rzędu 40 tys. aparatów, ostatecznie sprzedano ich ponad 20 mln. W 2002 r. łączna sprzedaż telefonów komórkowych wyniosła 400 mln, z czego udział Nokii stanowił aż 38% (156 mln).

W ciągu ostatniej dekady Nokia wykorzystała dwa podstawowe podejścia do zarządzania strategicznego. Początkowo podejście zasobowe (zorientowane na kompetencje) pozwoliło jej na dokonanie odnowy strategicznej i wykreowanie nowego rynku, a następnie podejście pozycjonowania konkurencyjnego umożliwiło umocnienie i skonsolidowanie zdobytej pozycji lidera. W związku z istotnymi przeobrażeniami na rynku telefonii komórkowej wydaje się, że Nokia ponownie będzie musiała zwrócić się w kierunku podejścia zorientowanego na kompetencje, aby wyprzedzić nowych, silnych konkurentów (Sony, Microsoft)⁵⁴.

7.6.4. General Electric firmą rozwiązującą problemy klientów

General Electric (GE) zapoczątkował model działalności zapewniający satysfakcjonującą odpowiedź na pytanie, które zadaje sobie wielu menedżerów zajmujących się produkcją wyrobów: „Jak osiągać zysk przez produkcję i sprzedaż mojego wyrobu?”.

W istocie nad produkcją wciąż wisi groźba zaniku rentowności, gdy potężni klienci oraz szybko działający naśladowcy wspólnie pracują nad osuszeniem wczorajszego źródła zysków i przekształceniem rentownych dawniej rodzajów działalności w strefy bez zysku dnia jutrzejszego. Dotyczy to produkcji komputerów, która stała się, lub szybko staje się, działalnością nierentowną, podobnie jak produkcja samochodów, elektroniki konsumpcyjnej i niezliczonych innych kategorii wyrobów.

Czy cała produkcja przemysłowa jest strefą bez zysku, w której podejmuje się duże wysiłki, a wyniki są niepewne? Odpowiedź brzmi zarazem tak i nie. Tak, jeżeli model przedsiębiorstwa skupia się jedynie na samym produkcie. Nie, jeżeli produkt jest częścią strategicznego systemu, w którym problemy klienta traktuje się jako nową okazję wejścia do strefy zysku, np. oferuje się produkt wraz z opcjami, akcesoriami, kredytowaniem i serwisem⁵⁵.

Jack Welch jako dyrektor naczelny GE trzykrotnie odnowił model działalności tego przedsiębiorstwa, odchodząc coraz dalej od tradycyjnego

⁵⁴ K. Malewska, „*Dwuogniskowa*” *wizja strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Kraków 2005, s. 326–327.

⁵⁵ A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, Warszawa 2002, s. 104–105.

modelu działalności w przemyśle przetwórczym skupiającego uwagę na produkcji. Odszedł bowiem od pierwszego modelu („Zajmować pierwsze albo drugie miejsce”), przez drugi („Usuwać zbędną pracę [*work-out*]”), do modelu obecnie stosowanego w GE („Sprzedawać rozwiązania”).

J. Welch stale reagował na potrzeby i priorytety klientów GE. W efekcie wartość rynkowa firmy wzrosła z 13 mld USD, kiedy J. Welch w 1981 r. obejmował stanowisko dyrektora naczelnego, do 162 mld USD na koniec 1996 r. J. Welch doprowadził więc do zwiększenia wartości dla akcjonariuszy o 150 mld USD dzięki skupianiu uwagi na klientach i na zysku.

Weznie dostrzegł, że potrzeby oraz priorytety klientów zmieniają się, w efekcie czego strefa zysku ulegnie przemieszczeniu. Uważał, że aby utrzymać GE w tej strefie, należy wciąż od nowa opracowywać model działalności przedsiębiorstwa. J. Welch odnawiał model GE etapami. Doprowadził do dobrego stanu GE w jego podstawowych dziedzinach działalności, zanim zaprojektował bardziej wyszukany model. Aby do tego doprowadzić, zapewnił GE pierwsze miejsce w każdej z tych dziedzin i drastycznie obniżył koszty. Te posunięcia, wynikające ze skupienia uwagi na zysku, dały GE czołową pozycję w sektorze i zapewniły korporacji stworzenie bazy użytkowników potrzebnej do tego, żeby J. Welch mógł stosować w GE model działalności następnej generacji.

Przy projektowaniu każdego kolejnego modelu działalności J. Welch wyszukiwał, rozwijał i wprowadzał do praktyki pomysły będące siłą napędową zmian. J. Welch przeciwstawiał się tradycji instytucjonalnej i kształtował środowisko wyęzionej pracy. Miał do czynienia z ogromnymi oporami ze strony współpracowników, klientów i konkurentów. Przewyciężył te przeszkody, rozwijając każdą kolejną koncepcję działalności, propagując ją, zdobywając dla niej poparcie w organizacji, a następnie dopilnowując wprowadzenia jej w życie aż do chwili, kiedy pracownicy, klienci, a nawet konkurenci GE dostrzegą jej wartość i uwierzą w nią.

J. Welch doprowadził do ciągłego stosowania przez GE modeli działalności, w których siłą napędową są nowe pomysły, inwestując w szkołę zarządzania GE w Crotonville. W taki to sposób GE stała się najwybitniejszą w USA firmą wiedzy stosowanej.

J. Welch wymyślił sposób na zarabianie pieniędzy w produkcji przemysłowej. Stworzył model działalności, w którym wykorzystuje się jako dźwignię największe zasoby GE, jego stosunki z klientami i istniejącą bazę użytkowników, do tworzenia jeszcze większej wartości dla akcjonariuszy GE. Okazuje się, że GE jest przygotowany do zapewniania dalszego wzrostu wartości korporacji. W okresie, kiedy wielu producentów uważa, że

produkcja przemysłowa stała się wielką strefą bez zysku, GE zarabia pieniądze w wielu sektorach przemysłu przetwórczego⁵⁶.

Konkluzja

Celem strategii radykalnej jest przeprowadzenie poważnych zmian w orientacji strategicznej, strukturze organizacyjnej, poziomie kosztów, systemach zarządzania, tak aby organizacja mogła podjąć wyzwania wynikające z nowych warunków jej funkcjonowania. Stawką każdej radykalnej strategii jest przekształcanie kultury organizacyjnej, spowodowanie, aby mentalność pracowników organizacji ewoluowała w sposób sprzyjający zmianom orientacji strategicznej. Podobnie zmiany struktury organizacyjnej powinny wywoływać określone zmiany systemu kulturowego, a z kolei nowe konfiguracje systemu kulturowego powinny uprawomocnić zmiany struktury organizacji.

Sprawnie przeprowadzona odnowa strategiczna przedsiębiorstwa powinna mu potencjalnie przynieść nie tylko poprawę efektywności, ale także poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku (tak jak to nastąpiło w przypadku firmy Caterpillar), nawiązanie ściślejszych i silniejszych związków między klientami a firmą (firma Nokia), zmiany w strukturze organizacyjnej sprzyjające jej elastyczności reagowania (firma Puma), zwiększenie zakresu delegowania uprawnień, dostosowanie działań (procesów) do wymogów klientów (firma General Electric), rozwój nowych umiejętności i kluczowych kompetencji, optymalizację łańcucha wartości itp.

7.7. Pytania i polecenia

1. Jakich terminów można użyć, chcąc wyjaśnić pojęcie odnowy strategicznej?
2. Zdefiniuj pojęcie rewitalizacji strategicznej.
3. W jakiej sytuacji w przedsiębiorstwie może być zastosowany proces odnowy strategicznej?
4. Jakie rodzaje orientacji strategicznej można zastosować w warunkach kryzysu. Wyjaśnij, na czym one polegają?
5. Wymień, jakie teorie pozwalają na wyjaśnienie procesu rewitalizacji strategicznej.
6. Na czym polega różnica w podejściu wyboru i podejściu adaptacji do odnowy strategicznej?

⁵⁶ *Ibidem*, s. 105–107.

7. Jakimi cechami charakteryzują się „organizacje w ruchu”?
8. Jakie rodzaje idealnej odnowy strategicznej można wyróżnić i czym one się charakteryzują?
9. Z jakich przyczyn przedsiębiorstwa podejmują odnowę strategiczną?
10. Wskaż, jakie są powody dezaktualizacji strategii zarządzania przedsiębiorstwem?
11. Na jakie wymiary strategiczne należy zwrócić uwagę, dokonując zmian w modelu działalności przedsiębiorstwa?
12. Jakie mechanizmy (modele) pozwalają na powstawanie zysku w przedsiębiorstwie?
13. Jaki rodzaj strategii zarządzania może wybrać przedsiębiorstwo, które chce się przystosować do wymagań i oczekiwań obecnych i przyszłych kontekstów?
14. Jakie poziomy zmian można wyróżnić w odniesieniu do strategii zarządzania przedsiębiorstwem?
15. Przedstaw stosowane typy strategii zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie.
16. W jakich obszarach może zachodzić odnowa przedsiębiorstwa?
17. Wymień czynniki wpływające na proces odnowy strategicznej.
18. Jakie siły wpływają na gotowość organizacji do strategicznej odnowy?
19. Przedstaw etapy procesu odnowy strategicznej w przedsiębiorstwie.
20. Wskaż, jakie są najbardziej skuteczne strategie ożywienia ekonomicznego firmy.
21. Jakie metody odnowy strategicznej zastosowały firmy: Caterpillar, Puma, Nokia oraz General Electric?

Rozdział VIII

Przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysu.

Przykłady sukcesów i porażek

Cele rozdziału:

- zapoznanie z przypadkami przedsiębiorstw, które znalazły się w sytuacji kryzysu,
 - uświadomienie znaczenia wyboru rodzaju strategii zarządzania kryzysem w określonej sytuacji dla przedsiębiorstwa oraz możliwych do osiągnięcia efektów dzięki sprawnemu (bądź niesprawnemu) przygotowaniu i wdrożeniu zaproponowanej strategii,
 - ukazanie rodzaju trudności napotykanych w trakcie przygotowania i wdrożenia skutecznych programów antykryzysowych,
 - zainspirowanie do zdobywania wiedzy w zakresie przeprowadzania procesu zarządzania sytuacją kryzysową.
-

Zagadnienia szczegółowe:

- przyczyny i symptomy zaistniałego kryzysu w prezentowanych przedsiębiorstwach,
 - reakcja kierownictwa i pracowników w zakresie podejmowania próby ratowania przedsiębiorstwa,
 - prezentacja różnorodnych rozwiązań, które można wprowadzać w sytuacji zarządzania kryzysem, oraz skali problemów, jakie mogą wystąpić w przedsiębiorstwie w tym trudnym okresie jego funkcjonowania,
 - efekty uzyskane w przedsiębiorstwach po wdrożeniu określonej strategii zarządzania kryzysem.
-

Po przestudiowaniu rozdziału powinieneś:

- zrozumieć istotę i złożoność zarządzania kryzysowego oraz mieć świadomość wyboru właściwego rodzaju rozwiązania w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa,

- potrafić identyfikować przyczyny zewnętrzne i wewnętrzne zaistniałego kryzysu oraz rozpoznawać symptomy zaistniałego kryzysu w celu opracowania skutecznego programu antykryzysowego, ustalenia składu sztabu kryzysowego oraz zaspokojenia potrzeb udziałowców zainteresowanych rozwojem przedsiębiorstwa,
 - umieć zaproponować rozwiązania, które można wprowadzić w określonej sytuacji, mające na celu zapobieganie powstawaniu kryzysów albo mające wpływ na powodzenie procesu zarządzania zaistniałym już kryzysem,
 - potrafić wskazać rodzaj spodziewanych efektów wynikających z realizacji procesu zarządzania kryzysowego oraz miary ich oceny.
-

Przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysu. Przykłady sukcesów i porażek

8.1. Postępowanie w sytuacji kryzysowej w firmach Johnson&Johnson oraz Perrier¹

W sierpniu 1982 roku Tylenol firmy Johnson&Johnson miał 35% udziału na rynku środków przeciwbólowych dla dorosłych w USA. Sprzedaż Tylenonu przynosiła corocznie 450 mln \$ rocznej sprzedaży, co stanowiło 15% wszystkich zysków przedsiębiorstwa.

Po zażyciu tabletek zmarło kilka osób. Okazało się, że są zatrute cyjankiem. Początkowo tylko 3 zgony, na skutek zatrucia cyjankiem były kojarzone z tabletkami. Zaczęto podejrzewać, że ok. 250 zgonów lub zachorowań w USA nastąpiło na skutek Tylenolu.

Firma przetestowała 8 mln tabletek i znalazła więcej niż 75 zatrutych, które pochodziły z jednej partii produkcyjnej. Pomimo że 7 zgonów wystąpiło tylko w rejonie Chicago, alarm podjęto na terenie całych Stanów Zjednoczonych. Firma straciła reputację – 95% ankietowanych konsumentów kojarzyło Tylenol z zatruciem.

Johnson&Johnson bardzo szybko wycofała miliony opakowań z Tylenolem. Wydała pół miliona dolarów na ostrzeżenie lekarzy, szpitali i dystrybutorów o możliwym zagrożeniu, kierując się zasadą, że klienci są najważniejsi.

Kiedy osoba odpowiedzialna za zatrucie partii tabletek została aresztowana, a Tylenol okazał się bezpieczny, firma zdecydowała się na ponowne wprowadzenie leku na rynek. Jednocześnie rząd Stanów Zjednoczonych zaczął wymagać wprowadzenia nowych regulacji dotyczących bezpieczeństwa leków. Johnson&Johnson wykorzystał marketingową okazję. Jako pierwsza firma wprowadziła opakowania, których nie można naruszyć, nie pozostawiając śladu. Wyprzedziła tym samym swoich konkurentów na rynku środków przeciwbólowych dla dorosłych o wartości 1,2 mln \$.

¹ M. Regester, J. Larkin, *Zarządzanie kryzysem*, Warszawa 2005, s. 137–141.

Po kolejnym wprowadzeniu produktu na rynek firma otrzymała nagrodę Silver Anvil Award za postępowanie w kryzysie. W ciągu 5 lat po kryzysie przedsiębiorstwo odzyskało 70% swojego 35% udziału na rynku. Johnson&Johnson w jasny sposób przedstawiała się jako przedsiębiorstwo, które na pierwszym miejscu stawia dobro klienta. Uznanie, z jakim się spotkała, umożliwiło jej odzyskanie pozycji na rynku. Firma, decydując o natychmiastowym wycofaniu leku z produkcji i sprzedaży, podjęła wysokie ryzyko. Była przygotowana na najgorsze. Mogła ograniczyć swoje działania prewencyjne tylko do obszarów Chicago, gdzie wystąpiły przypadki śmiertelne (oszczędzając przy tym miliony dolarów), jednak gdyby to zrobiła, sprzedaż Tylenolu najprawdopodobniej spadłaby z powodu ogólnonarodowej paniki, a wtedy straty byłyby trudne do odrobienia. Klienci nie odzyskaliby zaufania, gdyż informacje o zatrutych tabletkach były przekazywane przez wszystkie media na terenie całych Stanów Zjednoczonych.

Kolejnym przykładem tym razem niewłaściwego postępowania w sytuacji kryzysowej jest firma Perrier. Kiedy w butelkach z wodą wykryto ślady benzenu, firma nie zareagowała myśląc, że „sprawa po kilku dniach sama uciehnie”. Dobę później na całym świecie odkryto coraz więcej zatrutych butelek, a cena akcji firmy spadła ostro w dół.

W USA firma dobrowolnie wycofała z supermarketów miliony butelek, kiedy oddział we Francji odczytał to jako przejaw „amerykańskiej miękkości”, a nie realne zagrożenie dla zdrowia. Podejście Stanów Zjednoczonych i Francji znacznie się różniło. Rzecznik francuskiej firmy twierdził, że francuscy konsumenci nie przejmują się takimi rzeczami jak w innych krajach. Jednakże pod siłą presji cztery dni po wykryciu benzenu w butelkach w USA firma zdecydowała się wycofać produkt na całym świecie, tłumacząc się, że takim działaniem ocala wizerunek firmy. Jednakże Perrier i tak już był postrzegany jako zwlekający i niezgodny w swoich przekazach dotyczących powagi problemu. Został również ośmieszony przez media, a skutkiem tego był spadek reputacji wśród klientów.

Według badań przeprowadzonych w Europie przez MORI dla firmy Henrion, Ludlow&Schmidt w 1995 roku, Perrier w ogromnym stopniu ucierpiał na skutek błędu korporacji. Nawet po chaotycznym wycofaniu produktu sytuacja mogła zostać opanowana. Błyskotliwą kampanią reklamową firma zasygnalizowała koniec problemu. Woda Perrier powróciła na półki, jednak już nie w litrowych butelkach, lecz o pojemności 0,75 l, przy czym kosztowała przynajmniej tyle samo co poprzednio. Wynika z tego, że to klienci ponoszą koszty niedbalstwa firmy. Perrier nigdy nie odzyskał udziału w rynku, jaki miał przed kryzysem. Bardzo szybko tę

sytuację wykorzystała firma Nestle, przejmując przedsiębiorstwo, gdyż akcje firmy Perrier szybko spadły.

Pytania i problemy do rozwiązania:

1. Jakie były przyczyny zaistnienia kryzysu w firmie Johnson&Johnson?
2. Jakie działania podjęte przez firmę wpłynęły na osiągnięcie sukcesu?
3. Za co firma otrzymała nagrodę Silver Anvil Award?
4. Oceń, czy postępowanie firmy było zgodne z etyką.
5. Co doprowadziło do powstania kryzysu w firmie Perrier?
6. Czym różniły się działania firmy Perrier w USA i Francji?
7. Jak oceniasz sposób reagowania firmy Perrier? Czy firma mogła zapobiec tak rozległemu kryzysowi?
8. Jakie działania zaszkodziły reputacji firmy Perrier?
9. Jaki rodzaj kryzysu wystąpił w firmie Perrier?
10. Jakie metody wykorzystano w firmie Perrier?

8.2. Wykorzystanie kryzysu do umocnienia pozycji firmy Transsystem SA na rynkach międzynarodowych²

Opis firmy

Firma Transsystem została założona w roku 1991. W ciągu 18 lat rozwinęła się z niewielkiego warsztatu mechanicznego, produkującego proste konstrukcje stalowe i siatki osłonowe, w firmę dostarczającą innowacyjne rozwiązania w zakresie transportu technologicznego i konstrukcji stalowych dla przemysłu samochodowego oraz branż: energetycznej, budowlanej i turystycznej. W 1991 roku pozyskała inwestora strategicznego, którym była jedna z najlepszych na świecie firm produkujących systemy transportu dla fabryk samochodów, a w roku 2007 wykupiła jego udziały, pozyskując jednocześnie inwestorów *private equity* i podwyższając kapitały własne firmy. Rok ten był również momentem zmiany pozycjonowa-

² Przykład opracowany na podstawie: S. Sroka, *Wykorzystanie kryzysu do umocnienia pozycji firmy na rynkach międzynarodowych. Przypadek Transsystem S.A.*, „E-finanse, Finansowy Kwartalnik Internetowy” 2009, nr 3, www.e-finanse.com, dostęp: 15.03.2009.

nia: z firmy, która dostarczała produkty generalnym wykonawcom w branży samochodowej, na pozycję generalnego wykonawcy zarówno w branży samochodowej, jak i poza nią. Sytuacja kryzysowa została wykorzystana do umocnienia pozycji firmy na rynku międzynarodowym.

Diagnoza kryzysu

Kryzys, który rozpoczął się w 2007 roku był kryzysem sprzedaży i przychodów. Doprowadził on do gwałtownych spadków sprzedaży całych rynków i branż. Jeśli taka sytuacja przekracza wartości krytyczne, to nawet przedsiębiorstwa o atrakcyjnych modelach biznesowych mogą wpaść w kryzys zagrażający ich egzystencji. Znaczne szkody powstają wtedy, kiedy erogenne fale szoku dotyczą jednocześnie wielu branż i normalnie funkcjonujące mechanizmy rynkowe nie działają. Wyjątkowo boleśnie dotyka to przedsiębiorstwa zbyt uzależnione od technologii i branży – z jednej strony, albo – z drugiej strony – ze zbytnej specjalizacji na obszarze dotkniętym przez kryzys.

Kryzys w roku 2007 nie jest kryzysem kosztów albo niskich kursów walutowych. Wielkości sprzedaży załamały się na niespotykaną dotychczas miarę. Przedsiębiorstwa podejmują wówczas tradycyjne metody walki z kryzysem, oparte na redukcji kosztów. Ale to nie wystarczy, bo gdy sprzedaż spada o 40%, to żadna obniżka kosztów nie jest w stanie tego skompensować. Kryzys jest kryzysem sprzedaży, dlatego musi być zwalczany na polu sprzedaży, redukcje kosztów powinny uzupełniać inne działania, przede wszystkim obejmować szerszy zakres funkcjonowania przedsiębiorstwa. Charakterystycznym objawem kryzysu sprzedaży jest zmiana rynku dostawcy na rynek odbiorcy. Odwrotnie niż w czasie *prosperity*, kiedy rynek ma cechy rynku dostawcy, a mianowicie:

- 1) Produkcja nie nadąża za popytem, czas dostawy staje się kryterium decyzyjnym klienta.
- 2) Firmy koncentrują się na usuwaniu wąskich gardeł w produkcji i zatrudnieniu, serwis schodzi na drugi plan.
- 3) Ceny rosną, łatwo przeprowadzić podwyżki.
- 4) Dział sprzedaży „rozdziela” produkty między klientów.
- 5) W czasie kryzysu rynek dostawcy przybiera cechy rynku odbiorcy.
- 6) Nadwyżka podaży nad popytem, niewykorzystane są zarówno moce produkcyjne, jak i siła robocza, to prowadzi do skrócenia dnia pracy, zwolnień itp.
- 7) Rosną zapasy niesprzedanych produktów u wytwórców lub u dystrybutorów.

8) Powstaje presja na obniżkę ceny.

Wśród przejawów kryzysu można znaleźć te, które mogą sprzyjać działalności firmy:

- 1) Spadające ceny surowców i materiałów używanych w produkcji.
- 2) Duża podaż dobrych i wykwalifikowanych pracowników.
- 3) Wysoki kurs walut.
- 4) Większa skłonność inwestorów i klientów do poszukiwania nowych, tańszych rozwiązań i dostawców.
- 5) Duża presja ze strony klientów na obniżkę ceny.
- 6) Programy państwowe stymulujące gospodarkę.
- 7) Inwestycje w obszarach bezpieczeństwa energetycznego i infrastruktury.
- 8) Duża podaż środków unijnych na projekty innowacyjne i modernizacyjne.

W czasie kryzysu można przeprowadzić działania restrukturyzacyjne, o których nawet nie wypada myśleć, a co dopiero mówić czy realizować je w czasie dobrej koniunktury: zamrozić wynagrodzenia, zredukować zatrudnienie, zrezygnować z działalności w pewnych obszarach czy na rynkach niebędących kluczowymi dla firmy, zmniejszyć budżety i renegecjonować kontrakty zakupowe.

Działania firmy Transsystem

Firma Transsystem wcześniej funkcjonowała głównie w branży samochodowej. Wstrzymanie inwestycji spowodowało gwałtowny spadek sprzedaży dla tej branży. Jednak sprzedaż i wyniki firmy nie uległy pogorszeniu. Firma wzmocniła swoją pozycję generalnego wykonawcy w branży samochodowej i zdobyła całkowicie nową silną pozycję w innych branżach, poza przemysłem samochodowym. Było to zasługą przedstawionych poniżej działań w momencie pojawiania się pierwszych oznak kryzysu i podczas samego kryzysu.

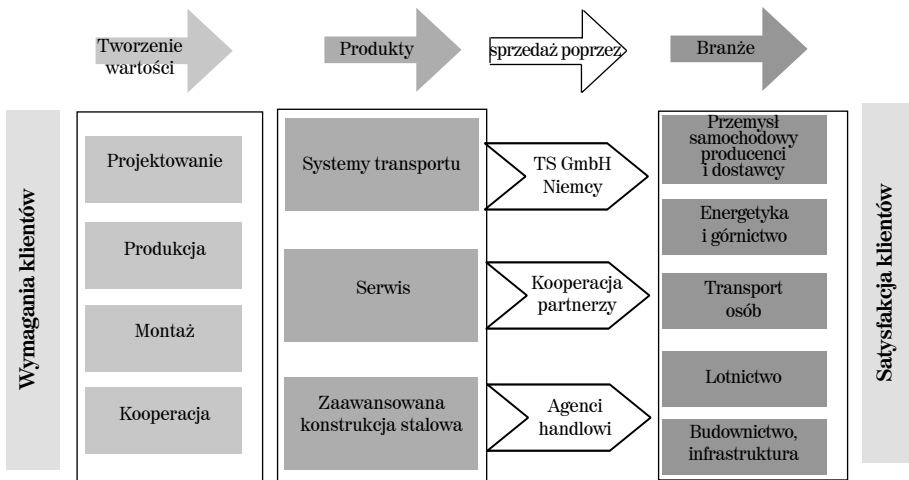
Zmiana modelu biznesowego

Firma zmieniła swój model biznesowy z producenta urządzeń i konstrukcji stalowych na dostawcę rozwiązań i usług w zakresie transportu. Model ten polega na przejęciu pełnego łańcucha tworzenia wartości, od koncepcji rozwiązania, poprzez wybór produktów, które to rozwiązanie zapewniają, po instalację i uruchomienie u klienta. Produkty wytworzone dla danego rozwiązania sprzedawane są trzema różnymi torami: bezpośrednio z firmy, poprzez firmę zależną w Niemczech i poprzez agentów

handlowych posiadających bardzo dobre kontakty u klientów końcowych. Odbiorcami produktów są różne branże: samochodowa, energetyka i górnictwo, turystyka, lotnictwo, budownictwo i infrastruktura. Asynchroniczne zapotrzebowanie tych branż zapewnia w miarę stabilną podaż na produkty firmy (zob. rys. 49).

Osiągnięcie celów sprzedażowych staje się zatem coraz trudniejsze. Przedsiębiorstwa w kryzysie muszą sobie poradzić z taką transformacją rynku i starać się znaleźć i wykorzystać sytuację kryzysową dla wzmocnienia własnej pozycji rynkowej.

Rysunek 49. Nowy model biznesowy firmy Transsystem



Zmiana koncepcji funkcjonowania firmy z produkującej urządzenia i konstrukcje stalowe na dostarczającą systemowe rozwiązania w zakresie przemieszczania materiałów i osób umożliwiło dodatkowo uzyskanie następujących efektów:

- 1) Wkroczenie do nowych segmentów rynku: turystyka, energetyka, górnictwo, lotnictwo, budownictwo i infrastruktura.
- 2) Rozszerzenie asortymentu oferowanych produktów dobieranych do potrzeb określonego odbiorcy.
- 3) Rozszerzenie łańcucha wartości dodanej poprzez wzbogacenie oferty o usługi serwisowe.
- 4) Możliwość stosowania insourcingu.

- 5) Zwiększenie szybkości i elastyczności realizacji projektów.
- 6) Wykorzystanie zasobów firmy poprzez przeniesienie z branż o cechach rynku odbiorcy do branż, gdzie panuje rynek dostawcy, np. energetyka i górnictwo (zob. tab. 46).
- 7) Stworzenie możliwości uzyskania przewagi kosztowej nad konkurencją istotnej dla klientów w sytuacji kryzysu.

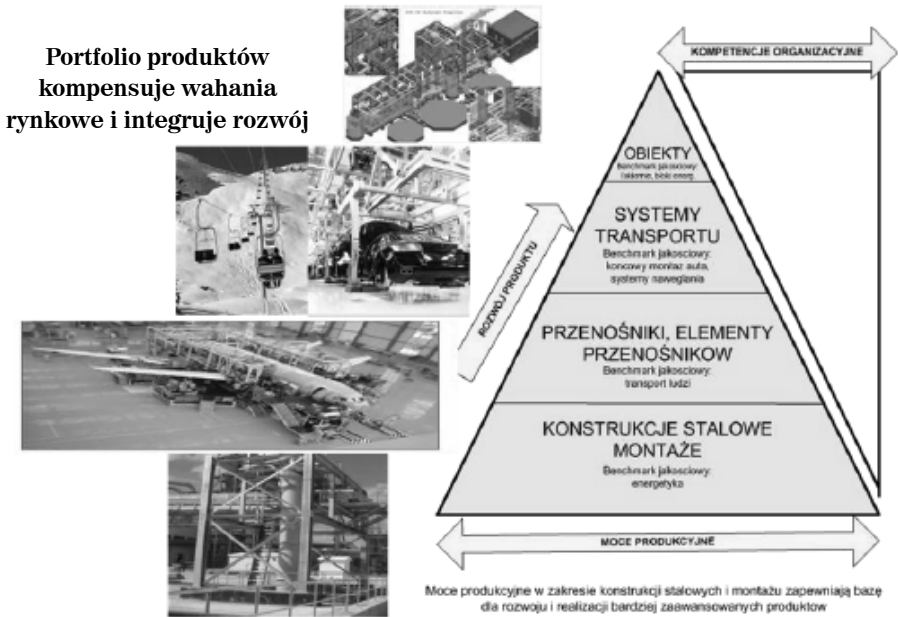
Tabela 46. Lokalizacja produktów dla różnych branż celem uzyskania równomiernego wykorzystania zasobów

Branża/produkt	Konstrukcje stalowe	Systemy transportu technologicznego	Systemy transportu osób	Serwis
Branża samochodowa	X	X		X
Energetyka, górnictwo	X	X		X
Turystyka	X		X	X
Lotnictwo	X	X		X
Budownictwo, infrastruktura	X			
Branża budowlana, infrastruktura		X	X	

Portfolio produktów

Innym elementem istotnym dla firmy w sytuacji kryzysowej jest właściwe portfolio produktów, zapewniające wykorzystanie zasobów i zapewniające przepływy pieniężne. Przedstawia je rys. 50. Konstrukcje stalowe są produktem o najniższej marży, ale o szybkich przepływach pieniężnych oraz o największym popycie. Umożliwiają one wykorzystanie zasobów firmy w przypadku wahań zapotrzebowania przez projekty z wyższych poziomów piramidy oraz ich finansowanie w okresach między terminami przepływów pieniężnych z tych projektów. Pozostałe produkty w miarę przesuwania się do szczytu piramidy są coraz bardziej zaawansowane technologicznie i organizacyjnie, mają coraz wyższą marżę, ale z kolei charakteryzuje je długi termin realizacji i długotrwałe przepływy pieniężne. W momencie pojawiania się zapotrzebowania na produkty bardziej zaawansowane działalność firmy przesuwa się w kierunku tych produktów, a konstrukcje stalowe kupowane są u dostawców.

Rysunek 50. Piramida produktów i marży firmy Transsystem



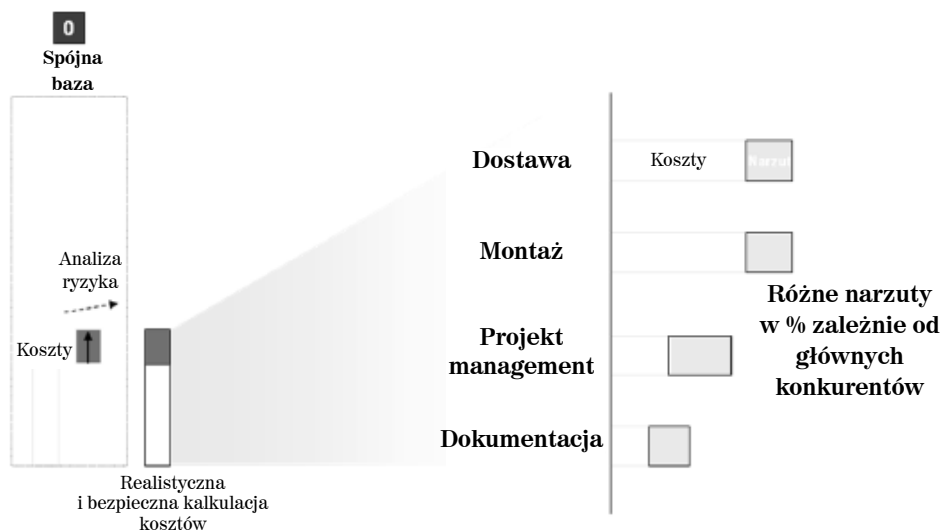
W firmie nastąpiło wzmocnienie działań w obszarze sprzedaży poprzez:

- 1) wydłużenie czasu poświęconego na właściwą sprzedaż (nastąpiło podniesienie efektywności sił sprzedażowych),
- 2) zróżnicowanie wizyt u klientów (wśród pracowników różnych szczebli, aż po zarząd, agentów, firmy zależne),
- 3) uruchomienie dodatkowych środków motywacyjnych,
- 4) wzmocnienie sprzedaży bezpośredniej,
- 5) zaangażowanie pracowników wewnętrznych w sprzedaż,
- 6) przejęcie od konkurencji najlepszych pracowników.

W czasie kryzysu rośnie rola kierownictwa firmy w zakresie pozyskania zleceń. Szef firmy powinien być obecny i dostępny dla klientów oraz pracowników działu sprzedaży, nawet jeżeli jest to akt symboliczny.

Ważnym elementem sprzedaży jest polityka cenowa. Rys. 51 przedstawia kształtowanie ceny w zależności od rynku i konkurencji. Takie zarządzanie ceną pozwala w miarę dokładnie wykorzystać przewagi kosztowe w poszczególnych elementach oferty.

Rysunek 51. Budowanie polityki cenowej w oparciu o strukturę oferty i w zależności od konkurentów



W wyniku zastosowania działań wykorzystujących sytuację kryzysową firma Transsystem utrzymała plan sprzedaży i wyników założony wcześniej oraz zdobyła i wzmocniła pozycję rynkową w branży samochodowej i poza nią. Znalazła się wśród pięciu najważniejszych firm na świecie dostarczających rozwiązania systemów transportu dla branży samochodowej oraz zdobyła główną pozycję w Polsce zarówno w branży samochodowej, jak i energetycznej. Innowacyjne rozwiązania dla transportu osób znalazły zastosowanie w turystyce i aglomeracjach miejskich.

Pytania i problemy do rozwiązania:

1. Jaki rodzaj kryzysu przeżyła firma Transsystem, co było powodem jego powstania?
2. Jakie objawy pozwoliły ocenić, że w firmie nastąpił kryzys?
3. Jakie działania podjęte w firmie pozwoliły na wykorzystanie kryzysu w celu wzmocnienia swojej pozycji na arenie międzynarodowej?
4. Czym jest model biznesu? Na czym polegała zmiana modelu biznesu firmy Transsystem? Jakie efekty udało się osiągnąć w firmie poprzez zmianę strategii zarządzania?

5. Jakie zmiany poczyniła firma w swoim portfolio, pozwalające jej na uzyskanie zadowalającej marży?
6. Które działania w firmie Transssystem zostały wzmocnione i czemu to służyło?
7. Jakie metody wykorzystano w firmie Transssystem?

8.3. Skuteczne pokonanie kryzysu przez firmę IBM³

Charakterystyka firmy IBM

IBM (ang. *International Business Machines Corp.*) jest amerykańską korporacją z siedzibą w Armonk, w stanie Nowy Jork, czołowym producentem komputerów, elektronicznego sprzętu biurowego i oprogramowania. Firma została założona w 1911 roku pod nazwą Computing-Tabulating-Recording Company i wchłonęła w 1924 roku IBM Corporation oraz przyjęła jej nazwę. W krótkim czasie firma stała się amerykańskim, a później ogólnosiwiatowym potentatem w produkcji systemów automatyzacji prac biurowych, twórcą i głównym producentem elektrycznych maszyn do pisanie. W 1951 roku firma IBM rozpoczęła produkcję komputerów na zamówienie rządowe. Pod koniec lat 50. firma IBM podjęła produkcję rodziny komputerów 360 pierwszych produkowanych seryjnie, z oprogramowaniem pracującym na wszystkich komputerach linii 360. Od lat 60. do 80. firma IBM dominowała na światowym rynku komputerów typu *mainframe*.

W 1981 roku, z pewnym opóźnieniem w stosunku do konkurencji (głównie firmy Apple), spowodowanej niedocenieniem możliwości rozwoju rynku mikrokomputerów, firma IBM wprowadziła na rynek komputer osobisty IBM PC o otwartej architekturze, który dzięki dobrej polityce marketingowej i udostępnieniu wszystkim zainteresowanym opisu technicznego (bez opłat licencyjnych) stał się wkrótce światowym standardem i wręcz synonimem komputera osobistego, wykorzystywanego początkowo w biurach, a wkrótce także w domach i szkołach. W wyniku rozwinięcia się wielu firm produkujących mikrokomputery kompatybilne z IBM PC, wykorzystujące mikroprocesory firmy Intel z rodziny 80x86, od 8086 do 80 586 – Pentium (w Polsce m.in. Optimus i JTT), firma utraciła w latach 90. dominującą pozycję na rynku komputerów osobistych.

Dzięki współpracy z firmą IBM, w latach 1981–1991 i produkcji systemów operacyjnych dla IBM PC (oryginalnych i kompatybilnych), rozwinęła

³ Przykład firmy został opracowany na podstawie informacji zawartych na stronie firmy IBM: <http://www-05.ibm.com/pl/info/profil.html>, dostęp: 2.02.2009.

się firma Microsoft, która wkrótce stała się potentatem na rynku systemów operacyjnych.

Diagnoza kryzysu w firmie

Jeszcze w latach osiemdziesiątych IBM osiągała ogromne sukcesy. Jej rynkowa kapitalizacja osiągnęła w 1987 roku najwyższą wartość 106 mln USD. W roku 1990, według „Fortune”, była najlepiej działającą firmą w USA o przychodach wynoszących 69 mld dolarów. Jednak na początku lat 90. w przedsiębiorstwie ujawniły się oznaki kryzysu: zmniejszenie udziału w rynku oraz wzrost kosztów funkcjonowania. W 1992 roku, mimo ogromnych przychodów (64,5 mld USD), w kasie IBM brakowało gotówki.

IBM na początku lat 90. (struktura oferty, model biznesu)

W końcu lat 80. i na początku 90. sukces w firmie IBM w dużym stopniu zależał od innowacji z poprzedniej epoki, tzn. kanały dystrybucji i ekonomia, opierały się na ciągłej dominacji mainframe'ów.

W 1991 roku firma IBM tworzy Integrated Systems Solutions Corporation, prekursora IBM Global Services. W 1993 roku firma opracowuje i wdraża nowy model działania ukierunkowany na klienta z nowym CEO. Następne lata to przebudowa linii produktowej IBM oraz przekształcenie firmy w dostawcę zintegrowanych rozwiązań dla klienta.

Zwolnienie 117 tysięcy pracowników nie przyniosło poprawy sytuacji. Redukcji dokonano przede wszystkim w grupie pracowników w wieku emerytalnym, a nie według kryterium merytorycznej przydatności do pracy. Zdaniem dotychczasowego prezesa i dyrektora generalnego J. Akersa ratunkiem dla IBM miało stać się rozczłonkowanie organizacji.

Strategia zwalczania kryzysu w firmie

W świetle gwałtownie pogarszającej się sytuacji podjęto decyzje o zmianie na stanowisku prezesa spółki. Dwa miesiące trwały poszukiwania nowego szefa, który byłby w stanie wyprowadzić IBM z kryzysu. W kwietniu 1993 roku stanowisko objął L. V. Gerstner.

Główną zasługą Lou Gerstnera dla firmy IBM było oparcie jej funkcjonowania na realistycznych założeniach. We wcześniej IBM został oderwany od rzeczywistości i zmierzał ku przepaści. W autobiografii Gerstnera można znaleźć (wiele mówiący) opis sytuacji, w jakiej zastał firmę w 1993 r.

Gdy zaczął kierować firmą IBM, rekomendacje oparte na tradycyjnych metodologiach sugerowały podział firmy na mniejsze przedsiębiorstwa. Rozumowanie było następujące: w nowym, zdecentralizowanym świecie technologii informacyjnych nowe firmy, mające świetne pomysły i oferują-

ce nowe produkty, mnożą się niemal w takim tempie, w jakim rośnie liczba sprzedawanych komputerów. Dyrektorzy IT mogą wówczas wybierać najlepsze rozwiązania programowe i sprzętowe, a następnie integrować je ze swoimi wewnętrznymi systemami IT. Nikt nie chciał mieć do czynienia z monolitycznym gigantem z przeszłości. Akers już rozpoczął prace nad tym, ale w pewnym momencie płynność finansowa i rezerwy gotówkowe firmy IBM stały się na tyle słabe, że zarząd zaczął szukać nowego dyrektora generalnego.

Guru zarządzania oczekiwali, że na to stanowisko przyjdzie osoba z wykształceniem technicznym, która sprawi, że IBM przestanie koncentrować się na *mainframe*'ach, a skupi się na produkcji komputerów osobistych. Zarząd zdecydował się jednak zatrudnić Gerstnera, który nie był ekspertem w dziedzinie technologii, za to posiadał niesamowity zmysł biznesowy, szlifowany przez wiele lat doświadczeniem.

Opracowanie programu zarządzania kryzysem (zwalczania kryzysu)

Gerstner był przekonany, że podział IBM na części nie był dobrym pomysłem. Był on klientem tej firmy, kiedy pracował zarówno w American Express, jak i w RJR Nabisco. Znał też innych klientów IBM. Wśród menedżerów IT niewielu tak naprawdę chciało podjąć się złożonego zadania, jakim było zbudowanie sprawnie działających systemów przy niezliczonej liczbie dostawców. Jego zdaniem, integracja stanowiła gigantyczny problem. Dlatego też podjął decyzję – bardzo odważną w obliczu tak odmiennych opinii – aby zachować korporację w stanie nietkniętym i przekształcić ją w sprawnie działającą organizację, która potrafi takie rozwiązania dostarczać.

Zrozumiał, że problemy finansowe są związane z *mainframe*'ami. Flagowy System/390 nie mógł konkurować ceną z rozwiązaniami oferowanymi przez konkurencję, posiadającymi tańszą architekturę systemów otwartych i dzięki temu tańszymi od 30 do 40%. Ponieważ IBM tracił udział w rynku, jego wysokie koszty stałe pochłaniały coraz więcej gotówki.

„Czemu nie obniżamy naszych cen?” – spytał Gerstner. Menedżerowie wyjaśniali, że zyski z wysokich marż uzyskiwanych ze sprzedaży *mainframe*'ów były firmie potrzebne. Gerstner widział jednak jasno, że kosztowny System/390 nie tylko w końcu sam by upadł, ale też doprowadziłby do bankructwa cały IBM. Gdy zdał sobie sprawę, że firma bardziej potrzebuje gotówki niż zysków, obniżył ceny po to, aby odzyskać udział w rynku. Dzięki temu linia produktów *mainframe*'owych uniknęła unicestwienia.

W tym samym czasie IBM przeznaczył dziesiątki milionów dolarów na rozwój systemu operacyjnego OS/2, który powstał kilka lat wcześniej. OS/2 miał być naturalnym składnikiem komputerów osobistych IBM, ale firma zdecydowała się na używanie do tego celu systemu Windows firmy Microsoft. W IBM nie było jednak pełnego przekonania co do tego, czy takie komputery mają przed sobą przyszłość, dlatego nadal inwestowano w rozwój systemu OS/2, który miał stanowić konkurencję dla Windows.

Nie były to problemy oderwane od siebie. Gerstner odkrył, że działania niemające uzasadnienia w rzeczywistości stanowiły problem natury systemowej w całej organizacji. Według niego IBM posiadał wszystkie niezbędne do osiągnięcia sukcesu elementy, ale w każdym przypadku – bez względu na to, czy dotyczyło to sprzętu, czy technologii, czy oprogramowania, czy nawet usług – możliwości drzemające w firmie były wykorzystywane w ramach modelu, który w ogóle nie był osadzony w rzeczywistości rynkowej.

Jak do tego doszło? Otóż organizacja tak bardzo skupiała się na procesach i wojnach podjazdowych, że niemal zupełnie zapomniała, czego oczekiwali klienci. Przykładem może być pierwsze spotkanie na temat strategii, które Gerstner uważa za jeden z gorszych momentów w swoim pierwszym roku pracy. „Mimo iż uczestnicy spotkania byli wybitnie inteligentni, mocno zaangażowani i w pewnych momentach przekonani o słuszności proponowanych działań, mało było argumentów uzasadniających omawiane strategie. Ani razu nie padło pytanie o segmentację klientów. Rzadko kiedy porównywaliśmy naszą ofertę z ofertami konkurencji. Nie było spójności przy omawianiu poszczególnych tematów, która pozwoliłaby grupie na zbudowanie całościowego obrazu firmy”.

Podobnie objawieniem okazało się jego pierwsze spotkanie z członkami komitetu zarządzającego, w którym zasiadali przedstawiciele najwyższej kadry menedżerskiej. Bycie członkiem komitetu stanowiło zwieńczenie kariery menedżerskiej i marzył o tym każdy pracownik wyższego szczebla zarządzania. Powstał on w dalekiej przeszłości jako forum dyskusyjne, na którym członkowie załogi mogli kwestionować zalecenia płynące z poszczególnych jednostek organizacji. „Z czasem pracownicy nauczyli się, jak wykorzystywać system do załatwiania własnych interesów – pisze Gerstner. – Dlatego też na początku lat 90. system, który miał funkcjonować jako forum prawdziwej wymiany poglądów, w praktyce stał się miejscem zawierania, wcześniej już uzgodnionych, kompromisów. Zamiast omawiać propozycje, pracownicy korporacji, bez udziału kadry menedżerskiej, wypracowywali konsensus w całej firmie na możliwie najniższym poziomie. Zbyt często misją komitetu zarządzającego było dokonanie formalności – przybicie pieczęty oznaczającej akceptację propozycji”.

Wdrożenie i kontrola programu antykryzysowego

W okresie uzdrawiania spółki nastąpiła zmiana jej kultury organizacyjnej, w której najważniejsza stała się realizacja biznesplanów. Zmieniono taktykę zwalczania kryzysu poprzez zakończenie redukcji kosztów, na rzecz szukania nowych przychodów. W sprzedaży spółki większego znaczenia nabrało świadczenie usług. A więc zamiast jedynie rzeczowo pojmowanych produktów (sprzętu) rozpoczęto sprzedaż rozwiązań będących kombinacją sprzętu, oprogramowania i usług.

Koncepcja sprzedaży rozwiązań wymagała utrzymania różnorodności i rozmiarów spółki, więc odrzucono plan podziału przedsiębiorstwa. Źródłem kryzysu szukano wewnątrz przedsiębiorstwa, następstwem czego były działania naprawcze zwiększające jego potencjał konkurencyjny. Rezygnacja z redukcji spółki do mniejszych rozmiarów miała na celu utrzymanie pozycji konkurencyjnej. W omawianym przykładzie wyodrębnić można działania obniżające koszty funkcjonowania spółki oraz rozwiązania mające na celu zwiększanie przychodów.

Skuteczność sanacji byłaby wyższa, gdyby obie strategie wdrażano jednocześnie. Natomiast kolejność działań była następująca, przez pierwsze 4 lata sanacji dążono do obniżenia kosztów, a przez pozostały okres wprowadzono nowe źródła przychodów.

Śledząc historię IBM w ostatnich dwóch latach, można zauważyć, że firma stara się wykorzystać rynek konkurentów. Przykładowo poprzez powołanie „IBM Global Service”, który świadczy usługi niezależnie od pochodzenia sprzętu i oprogramowania – szczególnie przy budowie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie.

Priorytetem w działaniach rozwojowych spółki jest strategia proaktywna, ponieważ L.V. Gerstner uznał za najważniejsze uczynienie IBM konkurencyjnym. Stwierdził, że stała redukcja kosztów to za mało, aby wygrać na rynku. Rozwiązaniem było szukanie nowych przychodów i zmiana kultury organizacyjnej. Efektem wprowadzonych zmian było przeistoczenie firmy statycznej w dynamiczną.

Zauważyć należy, że mimo prowadzonej przez cztery lata redukcji kosztów nie udało się dokonać uzdrowienia przedsiębiorstwa. Dopiero zmiana prezesa, dla którego poprawa pozycji i potencjału konkurencyjnego stała się najważniejsza, była źródłem osiągniętego sukcesu.

Ceny akcji spółki w omawianym okresie były następujące: rok 1987 – 175 USD, rok 1990 – 100 USD, rok 1993 – 48 USD, rok 1995 – 153 USD, rok 1998 – 197 USD, początek roku 1999 – 179 USD.

Pytania i problemy do rozwiązania:

1. Jaki rodzaj kryzysu wystąpił w firmie IBM?
2. Jakie były symptomy tego kryzysu?
3. Jaki rodzaj strategii podjęła firma w jego zwalczaniu? Czym ona różniła się od poprzedniej?
4. Jaka rolę odegrał w firmie IBM L.V. Gerstner?
5. Dlaczego skupienie uwagi firmy na procesach i walce konkurencyjnej nie przynosiło pożądaných efektów?
6. Jakie metody wykorzystano w firmie IBM?

8.4. Rozwiązanie sytuacji kryzysowej w firmie Sport Elite⁴

Historia działalności firmy

Pod koniec lat siedemdziesiątych silnie rozwijał się w Polsce przemysł, a w nim prym wiodło włókiennictwo. Powstawały liczne manufaktury krawieckie. Zrodził się pomysł połączenia fascynacji sportem z oczekiwaniami rozwijającego się rynku. I tak na początku maja 1981 roku powstała firma „Sport Elite” jako firma zajmująca się produkcją odzieży sportowej. Z roku na rok firma rosła w siłę, zdobywając doświadczenie i unikalną wiedzę na temat procesów technologicznych oraz jakości i różnorodności wykorzystywanych tkanin i dzianin.

W połowie lat osiemdziesiątych firma poszerzyła profil swojej działalności o produkcję sprzętu sportowego. Uzyskała również status zakładu pracy chronionej.

Pierwszych 12 lat działalności obfitowało w blisko 50 doskonałych i starannie wykonanych kolekcji *unisex* typu *sportswear* i *active casual*.

Z początkiem lat 90. firma przeżywała dynamiczny rozwój. Zatrudniała w roku 1995 ponad 100 osób. W tym czasie została ona przekształcona w spółkę akcyjną. Skoncentrowała się wówczas na umocnieniu swojej pozycji, poszerzaniu oferty w zakresie swoich wyrobów oraz wprowadzaniu coraz to nowszych nowinek technologicznych.

W 1996 roku firma wdrożyła System Zapewniania Jakości ISO 9001. Sportowy styl życia, pielęgnowanie sił witalnych i kondycji fizycznej, to trend, który formuje się wraz z początkiem nowego tysiąclecia. Bogate

⁴ Przykład opracowany na podstawie projektu studentów: M. Luty, P. Kołos, P. Puchała, *Zarządzanie kryzysowe w organizacji na przykładzie firmy Sport Elite*, Krakowska Akademia, specjalność: Informatyka i Ekonometria, Kraków 2009.

doświadczenie zdobyte przez firmę w latach 90. na rynku europejskim, pozwoliło w roku 2002 wyodrębnić zupełnie nową markę, która obecnie kreuje trendy mody *sportswear* i *active casual*.

„Sport Elite” to nie tylko doskonale wzornictwo, starannie dobrane dzianiny i perfekcyjne wykonanie, ale przede wszystkim upodobanie do sportu przelewane każdego dnia przez samego kreatora marki na najnowsze kolekcje firmy.

Firma specjalizuje się w wyrobie ubrań i sprzętu na zamówienie liczących się polskich i europejskich klubów sportowych, jak i odbiorców indywidualnych. Bazuje przede wszystkim na surowcach importowanych z renomowanych firm zachodnich. Posiada własne specjalistyczne laboratorium kontrolno-pomiarowe.

Zakład jest całkowicie skomputeryzowany, co ułatwia szybki dostęp do danych związanych z produkcją i jakością wyrobów.

W 2001 roku nastąpiła sprzedaż akcji na warszawskiej giełdzie. Wyemitowano 100 tys. akcji, po dwóch latach nastąpił split: Sport Elite miała 400 tys. akcji, ale o mniejszej wartości niż do tej pory.

W 2004 wyemitowano drugie sto tysięcy akcji. Zysk z tej emisji przeznaczony został na zwiększenie funduszu firmy. W sumie Sport Elite posiada w sprzedaży 600 tysięcy akcji.

Sektor odzieży sportowej w Polsce jest najbardziej rozdrobniony pod względem liczby producentów i liczy sobie 21 tys. producentów, z których 95% to małe przedsiębiorstwa. Pomimo niekorzystnej sytuacji w sektorze odzieżowym analizowana firma Sport Elite stale znajduje się w czołówce. W związku ze zmieniającą się sytuacją ekonomiczno-gospodarczą firma prowadzi działania mające na celu umocnienie jej pozycji na rynku krajowym i rozwój na rynkach zagranicznych.

W ostatnim czasie podjęto także współpracę z firmami zagranicznymi w celu poszerzenia grupy dotychczasowych klientów.

Spółka konsekwentnie realizuje strategię rozwoju poprzez zwiększanie sprzedaży wyrobów własnych na rynku krajowym oraz modernizację procesu produkcji w celu podniesienia jakości i konkurencyjności.

Celem spółki jest osiągnięcie docelowo względnej równowagi w przychodach realizowanych z trzech podstawowych źródeł: przerobu uszłachetniającego, sprzedaży hurtowej dla odbiorców krajowych oraz sprzedaży w ramach własnej sieci sklepów.

Struktura organizacyjna i zatrudnienia firmy

W tabeli 47 została przedstawiona struktura zatrudnienia według poszczególnych komórek organizacyjnych przed zmianą. Natomiast na rys.

52 przedstawiono schemat struktury organizacyjnej firmy przed restrukturyzacją.

Tabela 47. Stan zatrudnienia przed restrukturyzacją

Zatrudnienie w poszczególnych komórkach organizacyjnych	przed restrukturyzacją
1. Dział Przygotowania Produkcji i Usług w tym:	50
– sekcja przygotowania produkcji	20
– sekcja dokumentacji	15
– sekcja koordynacji	15
2. Dział Rozwoju	25
3. Wydział Usług i Produkcji	30
4. Laboratorium Badawcze	20
5. Kierownicy projektów	2
6. Księgowość, w tym:	41
– Główny Księgowy	1
– Dział Księgowości	20
– Dział Finansów	20
1. Dział Planowania i Analiz	25
2. Dział Marketingu	51
3. Dział Logistyki, w tym:	31
– Szef Logistyki	1
– Dział Zaopatrzenia	20
– Magazyny	10
4. Zakłady Produkcyjne, w tym:	300
– Dyrektorzy Zakładów	2
– Kierownicy ds. Produkcji	2
– Pracownicy	296
5. Razem zatrudnionych	575

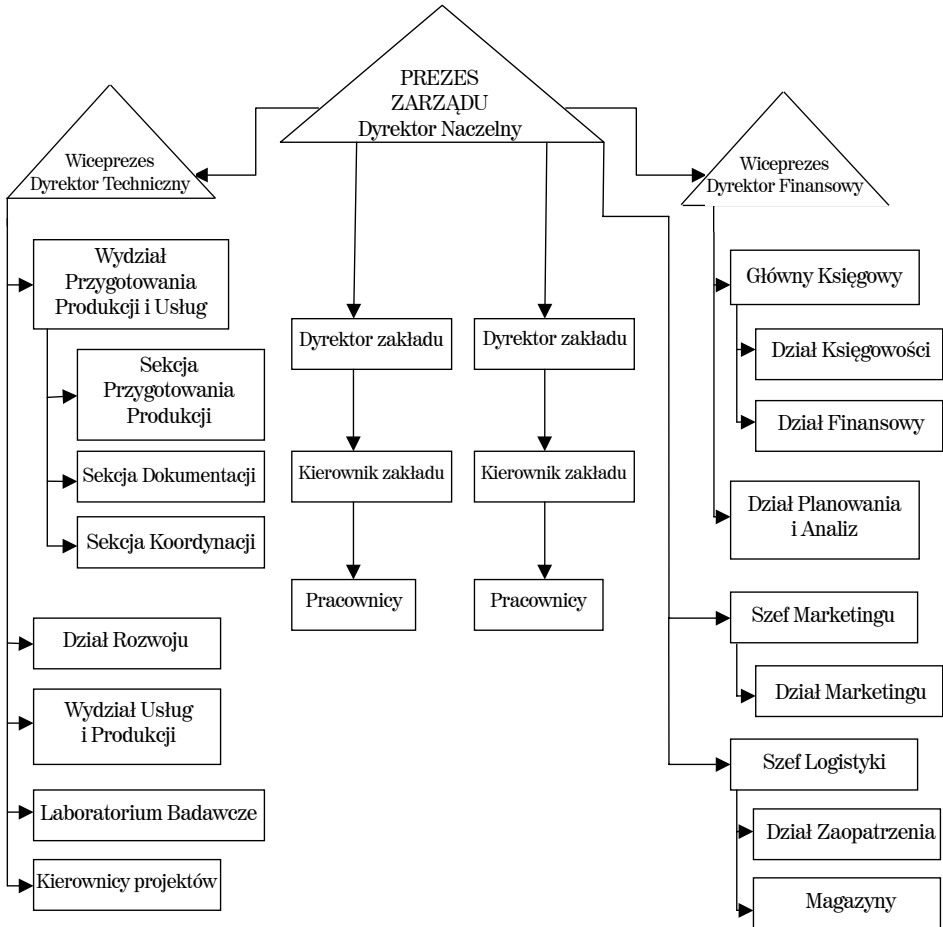
Źródło: opracowanie własne.

Oferta produktowa firmy

Na strukturę asortymentową firmy Sport Elite składają się ubiory męskie, żeńskie i dziecięce, dzielące się na podstawowe grupy:

- odzież reprezentacyjna,
- dresy,
- stroje sportowe,
- bluzy,
- obuwie,
- stroje kąpielowe.

Rysunek 52. Schemat struktury organizacyjnej firmy Sport Elite przed 2007 r.



Źródło: opracowanie własne.

Firma Sport Elite dostosowuje swoją ofertę do popytu rynkowego. Największy udział w produkcji na krajowy rynek stanowi obuwie (52%) i dresy (30%). Pod względem cenowym produkty spółki są ok. 30% tańsze od markowych wyrobów produkcji zagranicznej.

Sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy oraz sytuacja w branży

Spółka w okresie ostatnich lat odnotowuje stały wartościowy wzrost sprzedaży, jedynie w roku 2007 zanotowano jej spadek. Wiązało się to z ogólnym spadkiem sprzedaży wyrobów przemysłu lekkiego.

Sprzedaż Sport Elite kierowana jest zarówno na rynek krajowy, jak i rynki zagraniczne. Główne kanały dystrybucji krajowej to odbiorcy detaliczni, hurtowi oraz sieć własnych sklepów firmowych. Sport Elite posiada 13 sklepów firmowych, New Sport – 19 oraz AirSport – 9.

Eksport wyrobów spółki w 2007 roku kierowany był do krajów Europy Zachodniej z największym udziałem Niemiec i Francji. Dzięki zacieśnieniu współpracy z konkurencją w zakresie dystrybucji, znaczenia nabral również rynek wschodni. Od połowy 2007 roku prowadzi sprzedaż ich wyrobów w Kaliningradzie, a w lutym 2008 roku firma ta otworzyła również sklep w Petersburgu. Taki zbyt wyrobów przez własne sklepy firmowe pozwala Sport Elite osiągnąć wyższą marżę zysku na sprzedaży w efekcie pominięcia pośredników.

Eksport firmy Sport Elite (głównie usługowy) stanowi 35% przychodów ze sprzedaży. Firma zarabia teraz więcej na usługach dla zachodnich kontrahentów, ale z drugiej strony więcej płaci za importowane tkaniny i dodatki. Wyniki firmy, podobnie jak innych spółek z branży, uzależnione są od kursu złotego, ze względu na ponad 50-procentowy udział eksportu przerobowego w przychodach spółki.

Spółka generalnie utrzymuje dobre wyniki ekonomiczno-finansowe zarówno w odniesieniu do lat poprzednich, jak i na tle wyników branży odzieży sportowej w Polsce, pomimo zaostrzających się uwarunkowań konkurencyjnych, dewizowych, eksportowych i kosztowych. Spółka utrzymuje pełną płynność finansową, pozwala jej to zachować wiarygodność finansową i elastyczność w sytuacjach spiętrzeń płatniczych czy sezonowości obrotów. Sytuację ekonomiczno-finansową firmy Sport Elite należy ocenić jako dobrą.

W handlu odzieżą sportową zarówno w Polsce, jak i Europie panuje stagnacja. Spowodowana jest ona nadmierną podażą wzmaganą przez konkurencyjny import z krajów rozwijających, a w Polsce dodatkowo wynika z ubóstwa dużej części społeczeństwa (którego nie stać na kupowanie markowych produktów) oraz taniej oferty szarej strefy. Najlepiej radzą sobie na rynku małe firmy produkujące krótkie serie. Polska w związku z relatywnie niskimi kosztami wykwalifikowanej siły roboczej wygrywa w konkurencji o tzw. przerób uszlachetniający, stanowiący główne źródło zysków wielu firm, w tym giełdowych. W miarę jednak stabilizowania się sytuacji gospodarczej w krajach bałkańskich oraz na wschód od polskiej granicy, produkcja tego typu będzie przenoszona do tych państw.

Branża odzieży sportowej w związku z sytuacją na rynku oraz regresem sprzedaży eksportowej przeżywa kłopoty spowodowane nadmiernymi zapasami i należnościami ograniczającymi płynność, co wymusza zacią-

ganie kredytów, których obsługa dodatkowo obniża wyniki firm. Zapotrzebowanie na kapitał dodatkowo wzmagają procesy konsolidacyjne. Zbyt wysoki relatywnie poziom kosztów stałych wymusił redukcje zatrudnienia oraz inne działania restrukturyzacyjne, obniżające obecną rentowność.

Sukces na rynku zapewnia jedynie aktywne reagowanie na popyt i produkcowanie doskonałego jakościowo asortymentu pod konkretne zamówienia odbiorców (sprzedaż przedprodukcyjna). Do przeszłości odchodzą już sklepy firmowe, w których sprzedawany był tylko jednostronny asortyment firmy. Poszczególne przedsiębiorstwa odzieżowe starają się oferować we własnej sieci produkty komplementarne innych firm, po to aby klient mógł skompletować cały ubiór, nie opuszczając sklepu.

Kryzys w firmie

Dynamiczny rozwój firmy trwał do połowy roku 2007, po którym nastąpiły: spadek rentowności, zmniejszenie płynności i dywidendy. Widocznie powiększyło się zapotrzebowanie na kredyty i pożyczki, wzrost liczby reklamacji i zwrotów produktów.

Wraz z narastającymi kłopotami nastąpiła utrata ważnych klientów i spadek udziału w rynku.

Pojawił się zatem kryzys, który doprowadził firmę do zadłużenia i strat.

W momencie, kiedy nastąpiła poważna zapaść organizacyjna i finansowa w firmie, zarząd postanowił przeprowadzić restrukturyzację firmy. Opracowano program naprawczy, który w okresie dwóch lat miał uzdrowić i przywrócić firmie dawną renomę.

W pierwszym etapie dokonano identyfikacji przyczyn, które wywołały sytuację kryzysową w spółce. Podzielone je na zewnętrzne i wewnętrzne.

Do przyczyn zewnętrznych zaliczono:

- a) obniżony popyt na produkty firmy,
- b) wzrost konkurencji cenowej i produktowej,
- c) podwyższenie przez dostawców cen surowców,
- d) wyższe ceny energii, gazu, paliwa oraz opłat komunalnych,
- e) praktyki monopolistyczne innych producentów,
- f) szybkie tempo zmian technologicznych.

Do przyczyn wewnętrznych zaliczono:

- a) wysokie koszty produkcji i zarządzania,
- b) słabe zarządzanie kapitałem obrotowym,
- c) przestarzałe technologie i techniczne błędy produktów,
- d) mało elastyczna struktura organizacyjna, co skutkuje opóźnioną reakcją na zmiany zachodzące na rynku,

- e) dysproporcje zadaniowe i personalne poszczególnych komórek, co skutkuje niewłaściwą i często opóźnioną realizacją zadań,
- f) zła organizacja produkcji,
- g) niewłaściwy, zbyt wolny przepływ informacji,
- h) konflikty międzyludzkie.

Po wielu trudnych naradach zarząd spółki we współpracy z Radą Nadzorczą opracował projekt naprawczy. Zakres prac obejmował kolejno diagnozę aktualnego stanu organizacyjnego firmy, opracowanie koncepcji strategii jej rozwoju i opracowanie właściwego planu restrukturyzacji.

Bazę informacyjną stanowiły dokumenty źródłowe przedsiębiorstwa, informacje otrzymane w trakcie rozmów z pracownikami, wywiady rynkowe oraz informacje branżowe.

Przeprowadzono szereg prac badawczych, które stanowiły podstawę decyzji zarządu i na podstawie których określono listę działań zmierzających do usprawnienia organizacji i funkcjonowania firmy.

Wykonano następujące badania:

- analizę struktury organizacyjnej i zarządzania,
- analizę umów zaopatrzenia i umów kredytowych, kontraktów handlowych,
- analizę stanu należności i zobowiązań,
- analizę finansową i marketingową firmy.

Przyjęty przez firmę program restrukturyzacji przewidywał m.in.:

- a) zmniejszenie kosztów działalności,
- b) osiągnięcie zadowalającego poziomu rentowności,
- c) ograniczenie zbędnego majątku produkcyjnego,
- d) osiągnięcie optymalnego poziomu zatrudnienia,
- e) wprowadzenie zmian w strukturze organizacyjnej.

Realizacja zaproponowanego programu restrukturyzacji przebiegała w czterech etapach:

1. Etap I obejmował przede wszystkim przygotowanie technicznych warunków wykonania, zaniechanie produkcji wyrobów nierentownych i sprzedaż zbędnego majątku produkcyjnego, Nastąpiła również zmiana organizacji produkcji i pracy magazynów na system czterobrygadowy oraz zainwestowano w modernizację parku maszynowego.

Dokonano również kompleksowej analizy i weryfikacji umów w zakresie usług świadczonych przez kontrahentów, zweryfikowano umowy z dostawcami ze szczególnym uwzględnieniem ofert cenowych, jakości towarów i usług oraz warunków dostaw.

2. W etapie II nastąpiła zmiana organizacji i zarządzania działem utrzymania ruchu oraz przeprowadzono kursy szkoleniowe dla pracowników z zakresu eksploatacji nowych urządzeń, obsługi wózków widłowych i urządzeń dźwigowych.
3. W etapie III nastąpiły poważne zmiany w dziale transportu, wobec zastosowanego outsourcingu tego działu, polegającego na likwidacji działu transportu w spółce i powołaniu przez zwolnionych pracowników nowej firmy (na bazie istniejącego majątku) świadczącej usługi transportowe dla spółki Sport Elite.
4. Etap IV polegał na wdrożeniu systemu budżetowania i zintegrowanego systemu zarządzania. Zmiany te miały umożliwić lepszą i szybszą wymianę informacji, stanowiącą podstawę podejmowania decyzji.
Skonsolidowany czas realizacji programu naprawczego w firmie Sport Elite wyniósł sześć miesięcy. Odpowiedzialni za realizację procesu restrukturyzacji byli dyrektor ds. technicznych oraz dyrektor ds. finansowych.

Efekty osiągnięte po restrukturyzacji

W wyniku restrukturyzacji przedsiębiorstwa dokonano następujących czynności:

- połączono w jedną sekcję dokumentacji i koordynacji oraz zredukowano zatrudnienie w tej sekcji o 20% (z ogółu zatrudnionych w sekcji koordynacji),
- zlikwidowano stanowiska kierowników projektów, a ich obowiązki przejął dział rozwoju,
- zmniejszono zatrudnienie w sekcji przygotowania produkcji o 15%,
- połączono dział księgowości i finansów oraz zredukowano w nim zatrudnienie o 25%,
- zlikwidowano stanowiska dyrektorów zakładów produkcyjnych, a ich obowiązki przejęli bezpośrednio kierownicy,
- zmniejszono zatrudnienie w zakładach produkcyjnych o 25% poprzez automatyzację procesu technologicznego,
- zmniejszono zatrudnienie w dziale marketingu o 25%,
- dodatkowo zmniejszono zatrudnienie w pozostałych sekcjach i działach o 15%.

Po restrukturyzacji stan zatrudnienia wynosił 444 pracowników.

Jak można się było spodziewać, wszystko to przyniosło spore oszczędności.

W wyniku restrukturyzacji przebudowano strukturę organizacyjną. Uproszczone ją poprzez likwidację lub połączenie poszczególnych jedno-

stek, komórek i stanowisk. Usprawniono proces komunikacji i przepływu informacji poprzez wprowadzenie systemu komputerowego i wewnętrznej sieci intranet. Jednocześnie przyjęto zasadę specjalizacji w pionach organizacyjnych, komórki i stanowiska kształtowano według kryterium podobieństwa i dopełniania się funkcji, a większa decentralizacja procesów decyzyjnych znacznie uelastyczyła nową strukturę organizacyjną.

Na skutek tych zmian obniżyły się koszty utrzymania poszczególnych wydziałów i poprawiła się rentowność przedsiębiorstwa.

W nowym układzie organizacyjnym poświęcono więcej uwagi na dobór zadań do predyspozycji i kompetencji pracowników, aby zlikwidować zaistniałe dysproporcje w tym zakresie i rozwiązać konflikty personalne.

W kwestii zwolnień zbiorowych firma przyjęła następujące zasady:

- starszym pracownikom (pod względem wieku) sugerowano i ułatwiano możliwość ubiegania się o wcześniejszą emeryturę,
- pracownikom młodym (pod względem wieku) oferowano przekwalifikowanie się i najlepszym umożliwiono otrzymanie zatrudnienia w nowej spółce córce, zależnej od Sport Elite.

Wprowadzenie systemu budżetowania także przyniosło zakładane skutki, takie jak: stały monitoring ponoszonych kosztów i większa dbałość o nie, dokładną realizację planu, skuteczniejszą wymianę informacji między działami, większą koordynację pracy załogi oraz lepszą motywację do pracy i wzrost wydajności.

Konsekwentnie realizowany program restrukturyzacji doprowadził do poprawy wyniku finansowego. Kluczem do wyjścia z kryzysu przez przedsiębiorstwo była determinacja i konsekwencja działania kierownictwa spółki, które potrafiło w odpowiednim czasie zidentyfikować sytuację kryzysową, określić jej przyczyny oraz opracować odpowiedni program naprawczy i skutecznie go wdrożyć.

Pytania i problemy do rozwiązania:

1. Jakie czynniki stanowią przyczyny kłopotów istniejących w branży odzieżowej? W jaki sposób firma działająca w tej branży może zapewnić sobie osiągnięcie sukcesu?
2. Jaki rodzaj kryzysu wystąpił w firmie?
3. Co doprowadziło firmę do powstania sytuacji kryzysowej?
4. Jakie czynniki można uznać za symptomy nadchodzącego kryzysu w firmie?

5. Jakie działania podjął zarząd firmy, aby ratować ją z kryzysu?
6. Jakie prace musiały zostać podjęte, aby zaproponowany program restrukturyzacji był skutecznie wdrożony?
7. Jakie cele kierownictwo firmy wyznaczyło do osiągnięcia?
8. Jakie zmiany w poszczególnych etapach przeprowadzano w firmie? Kto był odpowiedzialny za wdrożenie programu restrukturyzacji?
9. Wskaż, jakie efekty udało się uzyskać w firmie dzięki zaproponowanym zmianom.
10. Czy poczynione zmiany miały charakter strategiczny, uzasadnij swą wypowiedź?
11. Zaprojektuj rozwiązanie struktury organizacyjnej po przeprowadzeniu restrukturyzacji firmy.
12. Jakie metody wykorzystano w firmie?
13. Czy podjęty kierunek zmian był wystarczający? Zaproponuj rodzaje działań służących doskonaleniu funkcjonowania firmy.

8.5. Proces zarządzania kryzysem w WSK PZL-Rzeszów SA⁵

Historia firmy

W obliczu wielkiego kryzysu ekonomicznego z 1929 roku, który był jednym z największych problemów gospodarczych II Rzeczypospolitej, zostały opracowane państwowe plany inwestycyjne, za sprawą których ówczesny wicepremier do spraw gospodarczych, a zarazem Minister Skarbu Eugeniusz Kwiatkowski chciał podjąć próbę uzdrowienia sytuacji gospodarczej w kraju. Pierwsze miejsce na liście tych inwestycji zajmowała budowa Centralnego Okręgu Przemysłowego.

W okresie od dnia 1 lipca 1936 r. do dnia 30 czerwca 1940 r. Ministerstwo Skarbu zamierzało wydatkować na inwestycje 1800 mln zł. Według wicepremiera Kwiatkowskiego kwota ta była skromnym elementem dla pożądanego ożywienia gospodarczego. Najważniejszą inwestycją Centralnego Okręgu Przemysłowego (COP) na terenie Rzeszowa była rozpoczęta w 1937 roku budowa zakładu przemysłowego – Wytwórni Silników nr 2. Jej zadaniem było stworzenie miejsc pracy oraz rozbudowa przemysłu zbrojeniowego w obliczu wzrastającego zagrożenia wojną.

⁵ Przykład opracowany na podstawie projektu studentów: Ł. Micał, T. Janos, M. Walczak, *Proces zarządzania kryzysem na podstawie firmy WSK PZL-Rzeszów*, Krakowska Akademia, specjalność: Informatyka i Ekonometria, Kraków 2009.

W kwietniu 1937 r. prof. Władysław Danilecki, starszy asystent przy Docenturze Żelbetnictwa i Katedrze Budowy Mostów Politechniki Lwowskiej, otrzymał propozycję objęcia kierownictwa budowy Wytwórni Silników nr 2 w Rzeszowie. Jej inwestorem były Państwowe Zakłady Lotnicze w Warszawie, a organizatorem Ministerstwo Spraw Wojskowych. Na wzniesienie i wyposażenie fabrycznych obiektów przewidziano 30 mln zł.

Wybuch wojny dnia 1 września 1939 roku zastał Państwowe Zakłady Lotnicze w pełnym rozruchu. Dnia 3 września w okolicy zakładu spadły pierwsze bomby, ale tylko jedna w niewielkim stopniu uszkodziła jeden ze słupów hali montażowej. Po kilku dniach do Rzeszowa przyszło zarządzenie likwidacji dokumentacji technicznej budowy i unieszkodliwienia, czyli niszczenia, obrabiarek i urządzeń, aby nie dostały się w ręce Niemców. Dnia 9 września 1939 r. rzeszowską WS nr 2 zajęli Niemcy. Na terenie wytwórni aktywnie działał ruch oporu. Robotnicy i inżynierowie sypali piasek do urządzeń lub niszczyli je łomami. Na masową skalę stosowano sabotaż. Nagminne kradzieże narzędzi powodowały przerwy w pracy. Inną formą sabotażu były szybsze niż wynikające z norm zużycia narzędzi. Dnia 2 sierpnia 1944 r. zakład został przejęty przez zarząd wojskowy. W lipcu 1945 r. fabrykę przekazano polskiej administracji. Przez kolejne cztery lata nosiła ona nazwę Państwowe Zakłady Lotnicze, Wytwórnia Silników nr 2 i podlegała Centralnemu Zarządowi Przemysłu Zbrojeniowego.

WSK Rzeszów na przestrzeni lat 1961–1965 była przedsiębiorstwem jednozakładowym o dużej liczbie wydziałów pomocniczych. Posiadała 94 budynki o łącznej powierzchni użytkowej 900 000 m² i siedem magazynów.

W 1966 r. zarejestrowano znak firmowy i WSK mocno weszła w tzw. produkcję specjalistyczną. W latach 1966–1970 notuje się wzrost zapotrzebowania na wyroby przemysłu lotniczego. Wytwórnia stała się kluczową firmą polskiego przemysłu lotniczego, podlegała pod Ministerstwo Przemysłu Ciężkiego.

WSK Rzeszów to jeden z większych zakładów przemysłu lotniczego, który w latach powojennych rozbudowany został na potrzeby głównego odbiorcy, tj. ZSRR. Na rynkach zachodnich wyroby tej gałęzi przemysłu były reprezentowane raczej okazjonalnie, a rynek krajowy był ubogi. Kryzys, który przechodziła cała gospodarka, wyraźnie odbił się na branży lotniczej. W latach 1980–1985 w wytwórni nastąpiło wyraźne zahamowanie inwestycji, natomiast już w latach 1985–1988 wartość produkcji systematycznie wzrastała. Utrzymywano jej lotniczy charakter.

Do 1987 roku w WSK wyprodukowano:

- ponad 28 000 silników lotniczych,
- ponad 29 000 przekładni lotniczych,

- ponad 237 000 turbodoładowarek,
- ponad 786 000 tłumików drgań skrętnych,
- ponad 42 000 sprzęgieł elastycznych,
- ponad 373 000 sztuk odlewów i odkuwek,
- ponad 345 000 pomp zębatych wysokociśnieniowych,
- 2239 silników do samochodów „Mikrus”,
- 11 343 wytwornice gazu (tzw. *puls opyle*),
- 252 motocykle żuźlowe FIS,
- 65 elektrodrażarek.

Ze względu na wysoką jakość produktów oraz ich atrakcyjną cenę współpracę z WSK-Rzeszów podjęły przedsiębiorstwa zagraniczne: Pratt & Whitney Kanada, Engine Systems and Motivepower Industries Company USA, General Electric USA, Volvo Szwecja, AlliedSignal USA, ABB Szwajcaria, Same Deutz-Fahr Group Włochy, Hispano-Suiza Francja, Snecma Francja, Rolls-Royce Wielka Brytania i wiele innych.

Spółka WSK PZL-Rzeszów prowadziła w latach 90. działalność produkcyjną, remontowo-serwisową, usługową oraz projektowo-badawczą.

Działalność gospodarcza firmy realizowana była w trzech głównych zakładach:

- Zakładzie Lotniczym,
- Zakładzie Metalurgicznym,
- Zakładzie Obsługi,

które były wspierane przez pionry:

- Pion Handlowo-Marketingowy,
- Pion Badawczo-Rozwojowy,
- Pion Ekonomiczny,
- Pion ds. Administracyjnych.

Od dnia 11 marca 2002 roku właścicielem WSK PZL-Rzeszów SA jest amerykański koncern UTC.

Wejście kapitałowe inwestora to ogromna szansa rozwoju WSK, to szansa podniesienia poziomu organizacyjnego, technologicznego i technicznego spółki, to także pozyskanie znacznych środków na inwestycje.

Od momentu przejścia akcji przez UTC rozpoczął się proces głębokich zmian w WSK. Kluczowy dla powodzenia procesu rozwoju przedsiębiorstwa jest proporcjonalny rozwój wszystkich jego obszarów, tj. technologii, kultury organizacyjnej oraz ludzi.

W ramach inwestycji gruntownie wyremontowano wszystkie główne budynki produkcyjne: Wydziały Blacharni, Obróbki Mechanicznej, Produkcji Przewodów Rurowych Silników, Kół Zębatych i Przekładni, Odlewni Pre-

cyzyjnej, z doprowadzeniem infrastruktury do standardu obowiązującego w koncernie UTC. Zakupiono nowoczesne maszyny i urządzenia, głównie klasy CNC, gruntownie unowocześniono infrastrukturę informatyczną. Dynamicznie wdrażane są najnowocześniejsze techniki i technologie produkcyjne, buduje się nowe linie produkcyjne, wdraża nowe części, zespoły, wyroby. Od prywatyzacji uruchomiono produkcję niemal dwóch tysięcy nowych części lotniczych.

Misja oraz cele strategiczne

Misją WSK PZL-Rzeszów SA jest stworzenie światowej klasy centrum konstrukcyjno-produkcyjnego elementów napędów lotniczych poprzez:

- modernizację infrastruktury i wyposażenia,
- usprawnienie organizacji,
- specjalizację,
- wprowadzenie nowych technologii,
- szkolenie i rozwój osobowy personelu

– z poszanowaniem i przestrzeganiem wymogów oraz norm BHP i Ochrony Środowiska

Oferowane produkty oraz usługi firmy

WSK PZL-Rzeszów SA prowadzi działalność:

- produkcyjną,
- remontowo-serwisową,
- usługową,
- projektowo-badawczą.

WSK PZL-Rzeszów SA jest przedsiębiorstwem zajmującym się produkcją komponentów lotniczych i kompletnych jednostek napędowych.

Działalność Spółki opiera się na trzech głównych Zakładach: Lotniczym, Narzędziowym i Napędów Lotniczych działających jako tzw. *Business Units*. Pozostała działalność Spółki realizowana jest w wydziałach pomocniczych.

Przykładowo:

1. Zakład Lotniczy wykonuje: komponenty lotnicze: wyroby z blach (kadłuby sprężarek, komory spalania, aparaty kierujące, dyfuzory; łopatki sprężarek, turbin; koła zębate, wałki, jarzma, dyski; korpusy, kadłuby; odlewy precyzyjne – łopatki lotnicze i przemysłowe, aparaty kierujące, elementy aparatury paliwowej, wirniki turbin, wirniki sprężarek; silniki lotnicze: odrzutowe, turbowałowe, turbośmigłowe; przekładnie silnikowe i śmigłowcowe oraz remonty i serwis własnych wyrobów lotniczych.

2. Zakład Napędów Lotniczych wykonuje: komponenty lotnicze: wyroby z blach (kadłuby sprężarek, komory spalania, aparaty kierujące, dyfuzory; łopatkę sprężarek, turbin; korpusy, kadłuby; silniki lotnicze: odrzutowe, turbowalowe, turbośmigłowe; przekładnie silnikowe i śmigłowcowe oraz remonty i serwis własnych wyrobów lotniczych.

W WSK realizowana jest działalność konstrukcyjna w ramach rozbudowującego i rozwijającego się biura konstrukcyjnego pozwalającego oferować usługi konstrukcyjne w dziedzinie przekładni lotniczych oraz części i zespołów silników turbinowych.

Pozycja konkurencyjna firmy w sektorze

WSK PZL-Rzeszów SA jest przedsiębiorstwem bardzo wysoko usytuowanym w hierarchii firm w sektorze lotniczym zarówno w Polsce, jak i na świecie. Dzięki szerokiej ofercie, jaką posiada, długoletniej tradycji oraz znakomicie wyszkolonej kadrze pracowniczej, a także wysoce rozwiniętym technologiom firma może bez przeszkód konkurować z najlepszymi firmami w branży lotniczej na całym świecie.

Określenie rodzaju przyczyn zaistniałego kryzysu w firmie

Firma WSK PZL-Rzeszów mimo swej mocnej pozycji na rynku nie zdołała ustrzec się przed kryzysem gospodarczym zapoczątkowanym w USA, jaki miał miejsce w latach 2007–2009. W pewnym stopniu kryzys w przedsiębiorstwie trwa nadal i jeszcze potrwa przez jakiś czas ze względu na branżę, w jakiej funkcjonuje firma WSK. Działania, jakie zostały wówczas podjęte przez zarząd, przyniosły pożądane efekty i pozwoliły opanować sytuację kryzysową.

Główną przyczyną zaistniałego kryzysu był światowy kryzys gospodarczy, który w dużym stopniu dotknął przemysł lotniczy. Gwałtownie spadła liczba pasażerów latających samolotami na całym świecie ze względu na ograniczone środki finansowe, jakimi dysponowali. Znacznie pogorszyła się sytuacja wielu linii lotniczych obsługujących długie loty międzynarodowe, jak i loty krajowe. Wiele firm ogłosiło bankructwo. Efektem tych wszystkich wydarzeń był bardzo duży spadek zamówień na części i silniki stosowane w lotnictwie, których produkcją zajmuje się firma WSK „PZL-Rzeszów”, a których odbiorcami są głównie firmy z USA i Kanady. Znacznie zmniejszyły się również zamówienia dla wojska polskiego. Głównym powodem takiej sytuacji była reakcja rządu na kryzys gospodarczy, przejawiająca się szukaniem oszczędności właśnie w wydatkach na wojsko i jego wyposażenie.

Wskazanie objawów kryzysu w firmie

Kryzys w firmie rozpoczął się z pewnym opóźnieniem w stosunku do kryzysu światowego, ponieważ firma posiadała jeszcze kontrakty i zamówienia z czasów, kiedy nic nie zapowiadało takiego przebiegu wydarzeń. Jednak wraz z realizacją kolejnych zobowiązań zaczęło brakować nowych zleceń od stałych odbiorców, których światowy kryzys gospodarczy zaczął dosięgać. Część dotychczasowej produkcji kontrahenci zaczęli zlecać firmom z całego świata, które zaoferowały lepsze warunki. W firmie z miesiąca na miesiąc wyraźnie można było odczuć, że pracy jest coraz mniej, a informacje spływające od kontrahentów nie zapowiadały, by sytuacja miała się poprawić. Zaczęto wysyłać ludzi na urlopy, wstrzymano premie dla pracowników w zamian za wprowadzony w każdym miesiącu dzień wolny.

Ocena głównych konsekwencji zaistniałego kryzysu w firmie

W konsekwencji zaistniałego kryzysu w WSK „PZL-Rzeszów” sytuacja firmy znacznie się pogorszyła. Została zachwiana płynność finansowa, a także realizacja strategii przedsiębiorstwa i planowanie na przyszłość. Wśród pracowników na wieść o możliwych zwolnieniach zapanowała niepewność i strach przed utratą pracy. Nikt z pracowników nawet nie przypuszczał, że równowaga tak dużej i rozwiniętej firmy o ogromnym potencjale może zostać zachwiana w stosunkowo krótkim czasie. Z pewnością zaistniała sytuacja mająca miejsce w przedsiębiorstwie nie pomogła zarządowi firmy w próbach przeciwdziałania objawom kryzysu.

W WSK można było zauważyć następujący przebieg sytuacji kryzysowej:

ETAP I. Światowy kryzys gospodarczy.

ETAP II. Sukcesywnie zmniejszająca się liczba zamówień od dotychczasowych odbiorców.

ETAP III. Całkowite zerwanie współpracy z inicjatywy niektórych kontrahentów.

ETAP IV. Napięta i nerwowa sytuacja wśród zarządu i pracowników firmy.

ETAP V. Utrata płynności finansowej firmy.

Scenariusze rozwiązania zaistniałego kryzysu

W sytuacji zaistniałego kryzysu zaproponowano następujące warianty rozwiązań:

1. Scenariusz I (redukcja kosztów) polegający na:
 - wstrzymaniu przyjęć nowych pracowników,

- przeglądzie i likwidacji zbędnych stanowisk pracy w przedsiębiorstwie,
 - likwidacji zbędnych zapasów materiałów wykorzystywanych do produkcji, które zalegają w magazynach,
 - ograniczeniu wydatków na wyjazdy i delegacje służbowe,
 - wprowadzeniu programu oszczędzania energii elektrycznej (wyłączenie zbędnego oświetlenia w biurach, na stanowiskach pracy i halach produkcyjnych oraz maszyn i komputerów, które aktualnie nie są wykorzystywane),
 - ograniczenie wydatków na spotkania i wyjazdy integracyjne,
 - ograniczenie wydatków na samochody i telefony służbowe,
 - negocjowanie cen z dotychczasowymi dostawcami materiałów potrzebnych do produkcji,
 - ograniczenie wydatków na materiały biurowe,
 - migracja pracowników pomiędzy różnymi stanowiskami pracy.
2. Scenariusz II (pozyskanie nowych źródeł dochodu) polegający na:
- pozyskiwaniu nowych kontrahentów i odbiorców,
 - rozszerzaniu oferty produkcyjnej na inne rynki zbytu, np. motoryzacyjny,
 - wystąpieniu z wnioskami o dofinansowanie projektów rozbudowy przedsiębiorstwa, np. do Unii Europejskiej.

Analiza i ocena proponowanych rozwiązań

Jak wiadomo, nigdy nie ma tzw. „złotego środka”, który rozwiązałby wszystkie problemy związane z danym zagadnieniem. Także w przypadku kryzysu w firmie WSK „PZL-Rzeszów” takowy nie istnieje. Wydaje się, że aby skutecznie przeciwdziałać zaistniałej sytuacji kryzysowej, należałoby wybrać po kilka działań z obu scenariuszy rozwiązań. Nastawienie na redukcję kosztów może przynieść efekt w postaci przetrwania kryzysu pod warunkiem, że nie będzie on trwał zbyt długo i sytuacja po jego zakończeniu znacznie się poprawi. Pozyskanie nowych źródeł dochodu pozwoliłoby przetrwać kryzys, a także zabezpieczyć sytuację przedsiębiorstwa na wypadek, gdyby przedłużył się on w danej branży, bo jak powszechnie wiadomo, kryzys nie dotyka w jednakowym stopniu całości gospodarki. Tak więc, jeśli jedna branża jest objęta kryzysem w bardzo dużym stopniu, to dobrze by było, aby firma miała możliwość dalszej współpracy w branży, która tym kryzysem nie została objęta lub objawia się on w znikomym stopniu.

Wybór optymalnego rozwiązania zwalczania kryzysu

Optymalne rozwiązanie dające możliwość eliminacji i walki z kryzysem powinno być związane zarówno z redukcją kosztów, jak i pozyskiwaniem nowych źródeł dochodu. Tylko umiejętne połączenie tych dwóch aspektów w przypadku firmy WSK „PZL-Rzeszów” daje możliwość uzyskania pozytywnych efektów walki z zaistniałą sytuacją kryzysową. Do atutów, jakie są w posiadaniu przedsiębiorstwa, należą niewątpliwie: zakres oferowanych produktów i usług oraz możliwości produkcyjne. Przemysł lotniczy należy bowiem do jednych z najbardziej zaawansowanych, co sprawia, że nie każda firma może próbować swoich sił w tej dziedzinie.

Z pewnością zarząd firmy powinien przeanalizować wykaz stanowisk oraz pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, bo jak wiadomo z utrzymaniem pracownika związane są wysokie koszty, zwłaszcza w przypadku, gdy wykonywane przez niego zadania nie przynoszą wymiernych efektów dla firmy. W tak dużej firmie oszczędzanie energii jest również kluczowym elementem. Maszyny i urządzenia znajdujące się na terenie przedsiębiorstwa pobierają ogromną ilość energii elektrycznej, a co za tym idzie generują ogromne koszty. Bez wątplenia pozyskanie nowych klientów oraz rozszerzenie swej oferty na nowe rynki zbytu byłoby znakomitym rozwiązaniem, niezwykle pomocnym w przeciwdziałaniu sytuacji kryzysowej. Zwłaszcza że zaplecze, jakie posiada firma, i jej potencjał produkcyjny pozwoliłyby na tego typu rozwiązania bez ponoszenia zbyt dużych kosztów.

Określenie propozycji programu antykryzysowego

Dla WSK zaproponowany został program antykryzysowy, który obejmuje następujące czynności:

- przeprowadzenie dokładnej analizy aktualnej sytuacji finansowej firmy,
- ocena aktualnej sytuacji kadrowej firmy,
- przeprowadzenie analizy konkurencyjności firmy,
- określenie głównych przyczyn i aspektów związanych z zaistniałą sytuacją kryzysową,
- określenie celów i strategii w walce z kryzysem,
- opracowanie planu redukcji kosztów związanych z działalnością i utrzymaniem przedsiębiorstwa,
- opracowanie planu pozyskiwania nowych źródeł dochodu,
- analiza przeprowadzonych działań i związanych z nimi efektów,
- wprowadzenie działań korygujących,

- opracowanie i wprowadzenie planu kontynuacji działań antykryzysowych,
- opracowanie i wprowadzenie planu zapobiegania sytuacji kryzysowej w przyszłości.

Zakres zmian organizacyjnych w firmie

W celu zapobiegania dalszemu pogłębianiu się niekorzystnej sytuacji finansowej zaproponowano wprowadzenie następującego zakresu zmian w WSK „PZL-Rzeszów”:

- zawieszenie do odwołania rekrutacji nowych pracowników,
- realizację programu zwolnień grupowych,
- ograniczenie zakupu materiałów i surowców produkcyjnych w celu zmniejszenia zapasów magazynowych,
- ograniczenie zakupów na materiały biurowe,
- ograniczenie wydatków na wyjazdy i delegacje służbowe,
- wprowadzenie programu oszczędzania energii elektrycznej,
- wstrzymanie organizacji spotkań i wyjazdów integracyjnych,
- ograniczenie wydatków na samochody i telefony służbowe,
- negocjacje warunków z dotychczasowymi dostawcami materiałów potrzebnych do produkcji,
- migracje pracowników pomiędzy różnymi stanowiskami pracy w celu poszerzenia ich kompetencji oraz wypełnienia wolnego czasu spowodowanego zmniejszonym wymiarem produkcji,
- pozyskiwaniem nowych kontrahentów i odbiorców dzięki przedstawieniu atrakcyjnej oferty,
- rozszerzenie oferty produkcyjnej na rynek motoryzacyjny w celu wykorzystania potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa,
- wystąpienie z wnioskami o dofinansowanie projektów rozbudowy przedsiębiorstwa do Unii Europejskiej oraz instytucji państwowych.

Rola komunikacji w zwalczaniu kryzysu

Podczas realizacji programu antykryzysowego skuteczna komunikacja jest nieodzownym elementem decydującym o jego powodzeniu. Powinna ona uwzględniać wszystkie szczeble pracownicze łącznie z zarządem oraz wybiegać poza obszar przedsiębiorstwa (odbiorcy, kontrahenci, analitycy). Konieczne jest regularne informowanie pracowników firmy o aktualnej sytuacji oraz podejmowanych działaniach w związku z zaistniałą sytuacją kryzysową. Kluczowym elementem w komunikacji podczas zwalczania

nia kryzysu jest fakt, by wszelkie informacje w sposób rzetelny i zgodny z prawdą przedstawiały sytuację, jaka ma miejsce w przedsiębiorstwie.

Zapobieganie kryzysom w przyszłości

W celu uniknięcia elementu zaskoczenia WSK będzie regularnie przeprowadzać analizę finansową, która może być źródłem informacji o zmianach zachodzących w firmie i w jej otoczeniu. Ponadto zastosowanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych umożliwi firmie bardziej wnikliwe przeprowadzanie analizy zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie oraz w otoczeniu. Dzięki nim firma będzie mogła modelować przebieg procesów i analizować skutki podejmowanych decyzji. Ponadto przeprowadzane będą ciągłe szkolenia kadry zarządzającej w celu wczesnego wykrywania i zapobiegania możliwym sytuacjom kryzysowym. Przygotowywane będą programy dywersyfikacji produktów i usług, rynków zbytu oraz odbiorców.

Pytania i problemy do rozwiązania:

1. Jaki rodzaj kryzysu wystąpił w firmie?
2. Co było przyczyną zaistniałego kryzysu w firmie WSK? Który moment można uznać za początek powstania kryzysu?
3. Jakie były objawy istniejącego kryzysu w firmie WSK?
4. W jaki sposób przebiegały poszczególne fazy kryzysu?
5. Jaki rodzaj rozwiązań został zaproponowany, aby ograniczyć skutki powstałego kryzysu w firmie? Który wariant został przyjęty i czy słusznie został oceniony jako optymalny?
6. Jakie działania obejmował przyjęty program antykryzysowy? Których obszarów one dotyczyły?
7. Jakie zmiany organizacyjne zostały zaproponowane w firmie WSK w celu zapobiegania dalszemu pogłębianiu się niekorzystnej sytuacji finansowej? Które z nich miały charakter zmian strategicznych?
8. Jakie metody wykorzystano w firmie?
9. Jakie starania w firmie poczyniono, aby w przyszłości szybciej wykrywać niekorzystne sytuacje? Czy można zaproponować inne działania zabezpieczające przed kryzysem?

8.6. Wpływ zarządzania kryzysowego na reputację w KGHM Polska Miedź SA

Od połowy 1995 r. KGHM Polska Miedź SA prowadził restrukturyzację Kombinatu Górniczo-Hutniczego Miedzi z zamiarem stworzenia Grupy Kapitałowej, w skład której wchodziłyby spółki utworzone w oparciu o majątek tzw. zakładów zaplecza⁶. Przy przekształcaniu oddziałów tzw. zaplecza w samodzielne spółki KGHM dawał trzyletnie gwarancje zatrudnienia 129 osób oraz gwarancje dla nowo tworzonej spółki zleceń z KGHM na poziomie usług wykonywanych do tej pory przez oddział. W zależności od potrzeb określonych przez biznes plan dokapitalizowano nową spółkę. Możliwości finansowe Polskiej Miedzi – obok wartości merytorycznej prowadzonych działań restrukturyzacyjnych – były ważnym czynnikiem, który decydował o powodzeniu prowadzonych przedsięwzięć mających na celu dostosowanie KGHM do nowego ustroju gospodarczego.

Zapowiedź kryzysu – diagnoza sytuacji

W połowie roku 1996 zarząd KGHM podjął decyzje o przekształceniu Zakładu Transportu – będącego w strukturze koncernu jako oddział – w spółkę prawa handlowego. Informacja o zamierzeniach zarządu dotycząca wydzielenia ze struktury koncernu Zakładu Transportu i przekształcenia go w samodzielną spółkę trafiła do Departamentu Public Relations KGHM z pewnym opóźnieniem. Weześniej dotarła do liderów związkowych („Solidarność” i OPZZ), którzy wyrazili swój zdecydowany sprzeciw i poinformowali załogę o planach kierownictwa firmy przedstawiając je jako zagrożenie dla interesów pracowników. Projekt ten wywołał ogromny niepokój pracowników oddziału. Zarząd przewidywał, że podsycany przez liderów związkowych niepokój pracowników, którzy sądzili, że stabilizację zapewnia im wyłącznie pozostanie w strukturze Polskiej Miedzi, doprowadzić może do strajku, który sparaliżuje funkcjonowanie koncernu. Zarząd KGHM stanął przed dylematem zatrzymać proces restrukturyzacji KGHM i skazać firmę na poważne problemy czy przeprowadzić zmiany mimo zagrożenia strajkowego. Wybrano to drugie rozwiązanie. Równocześnie zdecydowano, że nie pozostawi się sprawy pracowniczych obaw własnemu biegowi, gdyż pracownicy Zakładu Transportu zastrajkują, co w konsekwencji sparaliżuje firmę – być może na długi czas. Jednocześnie

⁶ Rekonstrukcji wydarzeń dokonano na podstawie pracy doktorskiej P. Bielawskiego pt.: *Znaczenie Public Relations dla bezpieczeństwa organizacji*, Wrocław 2005; P. Bielawski, *Działanie w kryzysie*, <http://www.proto.pl/dzialaniewkryzysie.pdf>.

podjęto próbę zneutralizowania liderów związkowych, którzy negatywnie wpływali na postawy pracowników, przedstawiając niezgodne z prawdą plany zarządu KGHM jako zagrożenie interesów załogi Zakładu Transportu. Zdecydowano się na zbudowanie szerokiego kręgu opiniotwórczego, który mając rzetelne informacje na temat restrukturyzacji Zakładu Transportu, mógłby wyrobić sobie własną ocenę i wpłynąć na postawy innych.

Przypadek ten uzmysławia, jak wiele uwarunkowań należy wziąć pod uwagę, planując działania *public relations* – w tym te, które mają na celu zapobieżenie kryzysowi.

Przygotowania do działań antykryzysowych

Postrzegano problem jako bardzo poważny i trudny do rozwiązania, ponieważ liderzy związkowi już prowadzili negatywną kampanię. Sytuacja wymagała pracy zespołowej, którego zadaniem było opracowanie i zrealizowanie kampanii informacyjnej wyjaśniającej pracownikom Zakładu Transportu przesłanki, jakie spowodowały decyzje zarządu. Zespół skoncentrował uwagę na:

- zapoznaniu się przez członków zespołu z maksymalną ilością szczegółów dotyczących planów zarządu oraz stanowiskiem związków zawodowych,
- opracowaniu wstępnej diagnozy i dezyderatów dotyczących działań *public relations*, które powinny być podjęte w związku z zaistniałą sytuacją,
- sposobie, w jaki należy komunikować się z załogą Zakładu Transportu, uznano, że najrozsądniejszym rozwiązaniem będzie utworzenie szerokiego kręgu opiniotwórczego,
- formach językowych, których należy używać, prowadząc dialog z pracownikami, tak żeby mówiący posługiwał się takim językiem, który byłby skuteczny w przekazywaniu informacji pracownikom.

Założenia działań antykryzysowych

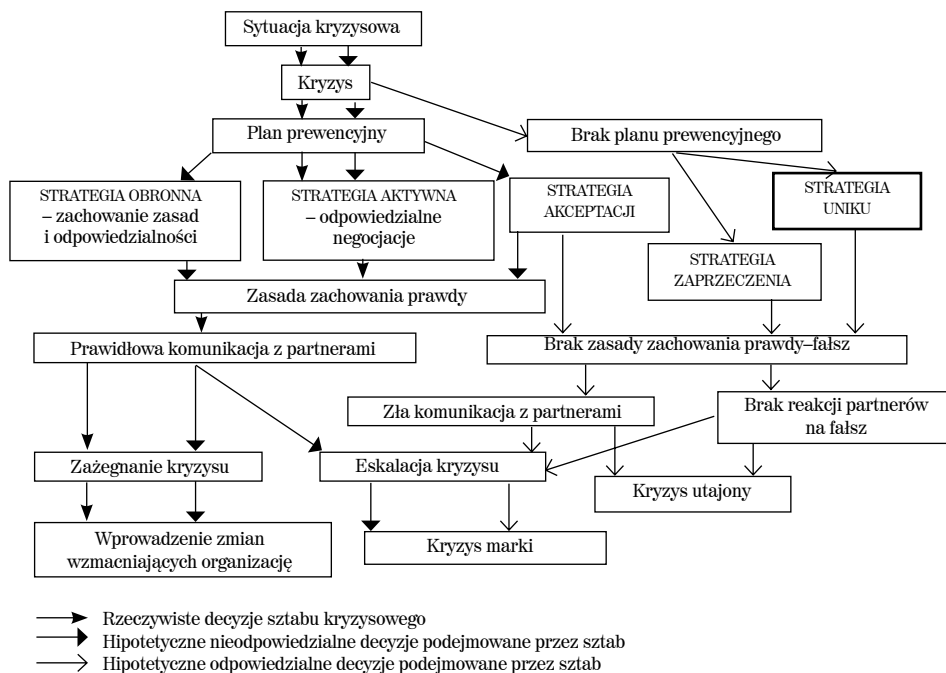
- I. Przyjęto, że najlepszym rozwiązaniem będzie cykl około dwudziestu spotkań dyrektora z grupami pracowników, w grupach: od 30 do 40 osób, umożliwiającą udział w spotkaniach przynajmniej jednej trzeciej spośród ponad 2000 osób zatrudnionych w Zakładzie Transportu. Połowę zapraszali związkowcy, drugą połowę dyrektor.
- II. Założono, że nie będzie się reagować na zachowania liderów związkowych, chociaż będą oni próbować przeszkadzać dyrektorowi w przekazywaniu informacji i opinii, żeby nie wywoływać negatywnych reakcji sali.

- III. Uznano, że niezbędne jest bardzo staranne przygotowanie strony merytorycznej wystąpień dyrektora.
- IV. Ustalono zasadę, że na temat planowanego przekształcenia zostanie powiedziana cała prawda, a więc zostaną przedstawione argumenty przemawiające z punktu widzenia interesu pracowników za pozostaniem w strukturze KGHM i negatywne strony trwania w dotychczasowym układzie oraz zalety funkcjonowania w ramach samodzielnej spółki i zagrożeniach, które wynikają z takiego rozwiązania.
- V. Przyjęto założenie, że po pierwszym spotkaniu wzrośnie zaniepokojenie pracowników i zwiększy się destrukcyjna aktywność liderów związkowych. Przewidywano również, że informacje zostaną w ustnym przekazie znacznie zniekształcone. Te negatywne zjawiska będą ustępowały sukcesywnie po kolejnych spotkaniach, na których będą weryfikowane przekłamania.
- VI. Zakładano również, że ze spotkania na spotkanie będzie można coraz głębiej wchodzić w szczegóły, ponieważ ich uczestnicy będą coraz lepiej do nich przygotowani.
- VII. Uzgodniono, z zarządem spółki, że od momentu rozpoczęcia działań informacyjnych nie będą do projektu przekształcenia Oddziału w spółkę wprowadzane żadne zmiany. Takie zmiany – nawet głęboko uzasadnione – mogły spowodować nieufność pracowników i obrócić tworzony krąg opiniotwórczy przeciwko zamierzeniom zarządu.
- VIII. Przyjęto zasadę miesięcznego embarga informacyjnego na kontakt z mass mediami w kwestii Zakładu Transportu, dopóki wystarczająca ilość informacji nie zostanie przekazana pracownikom drogą wewnętrzną, po to żeby mieli oni poczucie, że każda informacja, która dociera do nich za pośrednictwem mass mediów, jest uboższa niż ich własna wiedza na ten temat.

Przebieg kampanii antykryzysowej

Zarząd KGHM Polska Miedź SA zgodnie z przygotowanym planem prewencyjnym zastosował strategię aktywną – odpowiedzialnych negocjacji z partnerami konfliktu (zob. rys. 53). W pełni wykorzystał podejście „otwartego okna”, dzięki czemu wszystkie działania były prowadzone zgodnie z zasadą prawdy. Taktyka odpowiedzialnych negocjacji, której towarzyszyła zasada całkowitej prawdy, przyniosła zrozumienie i przychyłność pracowników dla proponowanych koncepcji rozwoju firmy. Stało się tak dzięki skutecznym posunięciom ograniczającym eskalację sytuacji kryzysowej i trwałemu przejściu inicjatywy informacyjnej.

Rysunek 53. Hipotetyczny przebieg kryzysu w KGHM



Źródło: opracowane na podstawie (A. Bruździak, *Wpływ zarządzania kryzysowego na reputację organizacji*, OPU Oddział Mazowiecki, Warszawa 2008, praca licencjacka, <http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/>).

Antykryzysowe działania przebiegały zgodnie z przyjętymi założeniami, a ich treść obejmowała:

- spotkania z pracownikami, odbyło się ich dziewiętnaście i trwały blisko półtora miesiąca;
- liderzy związkowi zachowywali się agresywnie, negując zasadność przekształcenia Oddziału w spółkę, przerywali wypowiedzi dyrektora – usiłowali wprowadzić na tych spotkaniach atmosferę wiecu, w której argumenty są mniej istotne od populistycznych haseł;
- już na trzecim spotkaniu pracownicy przywołali ostro związkowców do porządku, stwierdzając, że chcą w spokoju wysłuchać tego, co dyrektor ma do powiedzenia;
- ze spotkania na spotkanie pracownicy przychodzili coraz lepiej przygotowani do rozmów, co sprzyjało zmianie atmosfery zebrania, od biernej,

gdzie pracownicy byli wyraźnie zaniepokojeni, do coraz bardziej aktywnej, kiedy podczas kolejnych spotkań padało wiele pytań, głosów polemicznych i rozważań, w toku których wchodziło w szczegóły dotyczące perspektyw Zakładu Transportu;

- rzeczowa argumentacja dyrektora, merytoryczna dyskusja spotkań spowodowała osłabianie aktywności liderów związkowych, a ich konfliktowe nastawienia nie znajdowały posłuchu wśród pracowników Zakładu Transportu;
- przygotowywana broszura, która była oparta na wypowiedziach dyrektora podczas spotkań z załogą, została przekazana wszystkim pracownikom oddziału w imiennie zaadresowanych kopertach razem z listem przewodnim podpisanym przez dyrektora;
- szczegółowe informacje udzielane pracownikom podczas kampanii i kierowanie się zasadą, że musi być mówiona nie tylko prawda, ale także cała prawda, spowodowało, że załoga mogła ocenić zamierzenia zarządu w oparciu o fakty, a nie spekulacje i podpowiedzi związkowców;
- wpływ na porozumienie z przywódcami związków działających w firmie miał sposób prowadzenia kampanii wśród pracowników oddziału. Uzgodnienia pomiędzy zarządem KGHM a szefami związku na szczeblu całego koncernu miały wiążący wpływ na postawę liderów związkowych działających w Zakładzie Transportu.

Podsumowanie kampanii

Poniżej przedstawiono następujące wnioski z przeprowadzonej kampanii antykryzysowej:

1. Pracownicy oddziału, mimo że różnili się między sobą w ocenie perspektyw rozwoju spółki, poparli projekt przekształcenia Zakładu Transportu w samodzielną spółkę. Po uzyskanych informacjach i wyjaśnieniach, zdali sobie sprawę, że zmiana sposobu funkcjonowania oddziału jest konieczna.
2. Dobrze przeprowadzona kampania informacyjna wpłynęła na fakt, że pracownicy poczuli się potraktowani podmiotowo, a to poprawiło klimat restrukturyzacji Oddziału.
3. Po kampanii informacyjnej pracownicy wiedzieli o restrukturyzacji znacznie więcej niż to, co interesowało w tym względzie dziennikarzy. Mogli w oparciu o posiadane informacje zweryfikować to, co ukazało się w mediach.
4. Pośpiech w przygotowaniu kampanii, a więc to, co jest najgroźniejsze dla powodzenia działań *public relations*, sprawił, że zespół PR KGHM

nie sporządził prognozy skutków kampanii w Zakładzie Transportu dla całej Grupy Kapitałowej. Działania informacyjne prowadzone w Zakładzie Transportu spowodowały debatę na temat restrukturyzacji wśród większości pracowników KGHM.

5. Ten efekt prowadzonej kampanii w Zakładzie Transportu należało przewidzieć, gdyż wiadomo było, że pracownicy Zakładu Transportu otrzymują informacje, które mówią nie tylko o projekcie dotyczącym restrukturyzacji oddziału, ale także o intencjach kierownictwa firmy i jego kompetencjach.
6. Bardzo dużej grupie pracowników przedstawiono dokładną informację o założeniach i konsekwencjach planowanych zmian – niczego nie zatajano, co spowodowało podniesienie wiarygodności deklaracji składanych przez kierownictwo firmy, zmniejszyły się wątpliwości dotyczące intencji zarządu.
7. Zrealizowanie celów, jakimi były podczas kampanii w Zakładzie Transportu niedopuszczenie do strajku i przeprowadzenie zmian przy aprobacie załogi czyni te działania jednymi z najbardziej interesujących w *public relations*.

Pytania i problemy do rozwiązania:

1. Jakie były i z czego wynikały wewnętrzne przyczyny kryzysu w organizacji? Jaką rolę ma do spełnienia w takiej sytuacji specjalista PR?
2. Określ, jakie zadania powinien wykonać specjalista PR w ramach przygotowań do kampanii antykryzysowej.
3. Jakiego rodzaju relacje, w sferze zarządzania informacjami, tworzyć trzeba pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w kryzys?
4. Na czym polega koordynacja działań antykryzysowych w sferze zarządzania informacjami? Określ rolę, jaką spełniać powinien w takiej sytuacji specjalista PR.

Zakończenie

Żadna firma, bez względu na swoją wielkość, siłę, dobrą reputację czy wyniki finansowe nie jest odporna na kryzys. Zjawiska kryzysowe w przedsiębiorstwie mogą mieć różną postać i dynamikę przebiegu, co powinno być uwzględnione w procesie opracowania i wdrażania programów antykryzysowych.

Jak dowodzi praktyka zarządzania, zjawiska kryzysowe w organizacjach są częściej przyczyną niepowodzeń niż okazją do pomnażania korzyści. Dlatego też warto w sposób świadomy i zorganizowany zapobiegać ich występowaniu niż rozwiązywać problemy wynikające z rozwoju zjawisk kryzysowych w organizacjach. Realizacja tego procesu wymaga wdrożenia zmian prewencyjnych, zwanych też antycypacyjnymi. Dzięki wprowadzeniu tych zmian zwiększa się potencjał strategiczny przedsiębiorstwa oraz możliwości skutecznego odparcia zagrożeń zaistniałych w otoczeniu. Skuteczne wykorzystanie zmian antycypacyjnych w zarządzaniu antykryzysowym wymaga systematycznego monitorowania otoczenia i prognozowania rozwoju zjawisk w nim zachodzących oraz pełnego rozeznania potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Odniesienia zewnętrzne w zarządzaniu antykryzysowym wiążą się z koniecznością wykrywania potencjalnych czynników kryzysogennych. Sprzyja temu wykorzystanie systemu wczesnego ostrzegania, który umożliwił pozyskanie informacji o zmianach zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa, analizowanie ich i przekazywanie do systemów planowania sygnałów umożliwiających identyfikację ryzyka i sensu działalności przedsiębiorstwa w przyszłości.

Rolę generującą zmiany wyprzedzające w przedsiębiorstwie może odegrać również controlling, który zorientowany jest na przyszłość i umożliwia wczesne ujawnienie odchyleń. Zastosowanie tej metody wspomagania zarządzania pozwala kojarzyć rozwój sytuacji w otoczeniu z przebiegiem procesów wewnętrznych.

Kryzys jest zjawiskiem złożonym i wymaga podejmowania wielokierunkowych działań naprawczych, a przede wszystkim zapobiegawczych. Dlatego nie ma najlepszej drogi wychodzenia z kryzysu. Każda strategia antykryzysowa powinna stanowić zespół zintegrowanych działań i wysiłków różnych części przedsiębiorstwa i powinna być dostosowana do przyczyn, objawów i stopnia nasilenia kryzysu. Również należy dodać, że większe

szanse na przezwycięzenie kryzysu mają te jednostki, które potrafią zrezygnować z dotychczasowych procedur i instrukcji działania. Umiejętność taka wpływa na wzrost potencjału strategicznego organizacji i wzmacnia efektywność zarządzania kryzysem. Jednak zasadniczą częścią zarządzania kryzysowego powinna być prewencja, bez względu na to, czy czujność i gotowość wynikają z własnej motywacji, czy są wzmacniane przez prawo. Jeśli pojawi się kryzys, plan może zminimalizować katastrofę, a polityka otwartej komunikacji może zmniejszyć szkodę dla reputacji organizacji.

Ważnym przedsięwzięciem w przedsiębiorstwie jest budowa skutecznego systemu zarządzania kryzysem. Jednak system ten, aby być efektywnym wymaga odpowiedniej infrastruktury organizacyjnej, technologicznej, oparcia w systemie społecznym organizacji, drożnych kanałów informacyjnych i komunikacyjnych.

W przypadku zjawisk kryzysowych, gdzie występowanie presji czasu i zagrożeń działa mobilizująco na ludzi, wprowadzenie zmian spotyka się najczęściej z ograniczonym ich oporem. W tym przypadku kryzys staje się potencjalnym źródłem odrodzenia i sukcesu przedsiębiorstwa. Potwierdza się wtedy chińska wersja rozumienia kryzysu jako „niebezpiecznej sposobności (okazji)¹. Warunkiem powodzenia zmian jest sprawnie działająca komunikacja w przedsiębiorstwie. W sytuacji kryzysowej sprawność ta jest zagrożona przez panującą dezintegrację i chaos informacyjny, dlatego udrożnieniu przepływu informacji sprzyja zapewnienie funkcjonowania sprzężenia zwrotnego między kierownictwem i pracownikami.

Do pozytywnych zjawisk, jakie może przynieść firmie pokonanie kryzysu, jak potwierdzają przedstawione w opracowaniu przypadki firm, należą m.in.: koncentracja na sprawach najbardziej istotnych, czyli kluczowych czynnikach sukcesu przedsiębiorstwa. Charakterystyczne są takie nowe postawy, jak wzrost gotowości do większej wydajności, efektywności i innowacyjności; mniejsze opory wobec zmian; wzrost osobistej aktywności i efektywności jednostek; wzrost spójności grup i ich aktywności (wspólny cel nadrzędny oraz wspólny wróg łączy członków grup pracowniczych), spadek absencji oraz fluktuacji kadr, a także zmniejszenie biurokracji.

¹ B. Wawrzyniak, *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania. Propozycje*, Warszawa 1985, s. 23.

Bibliografia

Literatura przedmiotu

- Aldag R.J., Sterans T.M., *Managment*, Ohio–Cincinnati 1987.
- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, Warszawa 2000.
- Arogyaswamy K., Barkera V.R., Yasai-Ardekani M., *Firm Turnarounds: an Integrative Two-stage Model*, „Journal of Management Studies” 1995, t. 32, nr 4.
- Banaszyk P., *Istota i zakres odnowy strategicznej w przedsiębiorstwach*, Wrocław 2005, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1092.
- Banaszyk P., *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. P. Banaszyk, E. Urbanowska-Sojkin, Poznań 2004.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, t. 17.
- Bartkowiak P., Borowiecki R., Jaki A., Rojek T., *Podstawy systemu diagnostyki ekonomicznej i oceny procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, red. R. Borowiecki, Warszawa 2003.
- Barton M.R., *Crisis Management*, London 1993.
- Bednarski L., *Rola auditingu w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami. Współczesne tendencje w teorii i praktyce*, Szczecin 2000.
- Beer M., Eisenstat R., Spector B., *The Critical Path to Corporate Renewal*, Cambridge 1990.
- Bielawski P., *Znaczenie Public Relations dla bezpieczeństwa organizacji*, Wrocław 2005 (maszynopis pracy doktorskiej).
- Bielawski P., *Znaczenie Public Relations dla bezpieczeństwa organizacji*, Wrocław 2005.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Istota i ewolucja zarządzania kryzysowego*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. Skalik, Wrocław 2005, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1092.

- Bieńkowska A., Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Kontrollingowe metody wykrywania i przewyżniania zjawisk kryzysowych przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Zjawiska kryzysowe organizacji a controlling*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Warszawa 2003.
- Black A., Wright P., Bachman J.E., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Warszawa 2000.
- Black S., *Public relations*, Kraków 2001.
- Boczkowska K., *Bezpieczeństwo pracy a ocena ryzyka zawodowego*, [w:] I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Warszawa 2008.
- Borowiecki R., Nalepka A., *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, red. R. Borowieckiego, Warszawa 2003.
- Borowiecki R., *Zachowania przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2008.
- Borowiecki R., *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2001.
- Bruździak A., *Wpływ zarządzania kryzysowego na reputację organizacji*, Warszawa 2008, <http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/>.
- Brzeziński M., Pastuszak Z., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, [w:] *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, red. M. Brzeziński, Warszawa 2007.
- Brzóska J., *Metodyczne aspekty oceny restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2007.
- Budzyński W., *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa 1998.
- Bugaj J. M., *Rola komunikacji podczas zmiany w organizacji na przykładzie firmy Bauto*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2008.
- Cabała P., Bartusik K., *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*, Kraków 2006.

- Cabała P., Walas-Trębacz J., *Kształtowanie systemu wczesnego ostrzeżenia w przedsiębiorstwie*, Kraków 2004, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 652.
- Cabała P., Piekarz H., Walas-Trębacz J., *Controlling strategiczny i operacyjny produktu w firmie*, Kraków 2003, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 627.
- Cabała P., Piekarz H., Walas-Trębacz J., *Orientacja controllingowa w praktyce zarządzania produktem*, Kraków 2003, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 627.
- Caponigro J.R., *Crisis Counselor Step-By-Step Guide to Managing Business*, London 2000.
- Chowdhury S.D., *Turnarounds: a Stage Theory Perspective*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2002, t. 19, nr 3.
- Crandall W., Menefee M.L., *Crisis Management in the Midest of Labor Strife: Preparing for the Worst*, „S.A.M. Advanced Management Journal” Winter 1996, t. 61.
- Cyfert S., *Strategiczna odnowa organizacji - proces wymuszonego doskonalenia organizacji*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Kraków 2005.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001.
- Dąbrowski J., *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2002/2003.
- Dowżycki A., Sobolewski H., Tłuchowski W., *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, Poznań 2003.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa 2003.
- Jarka S., *Ocena efektywności restrukturyzacji przy wykorzystaniu metody taksonomicznej*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” t. 5, z. 5, Warszawa-Poznań-Koszalin 2003.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Kraków 1994.
- Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering - teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
- Fabiańska K., Rokita J., *Przedsiębiorczość, ryzyko, struktury*, Katowice 1991.
- Fabiańska K., Rokita J., *Rozwój przedsiębiorstwa, procesy, strategie rozwojowe*, t. 2, Katowice 1991.

- Faulhaber P., Landwehr N., *Turnaround-Management w praktyce, Jak wykorzystać kryzys w przedsiębiorstwie by odrodziło się na nowo*, Warszawa 2005.
- Ficoń K., *Inżynieria zarządzania kryzysowego*, Warszawa 2007.
- Fijałkowski M., *Wirtualna Puma*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 4.
- Floyd S., Lane P.J., *Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25.
- Fopp L., *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11.
- Funkcjonowanie obrony cywilnej na szczeblu gminy, powiatu i województwa w warunkach reformy administracji*, Kraków 2000.
- Goban-Klas T., *Public Relations, czyli promocja reputacji*, Warszawa 1997.
- Grabczak W., *Jak przezwyciężać trudne kredyty*, Warszawa 1996.
- Greenwood R., C.R. Hinings, *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism*, „Academy of Management Review” 1996, t. 21.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2000, t. 5.
- Guth W.D., Ginseberg A., *Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship*, „Strategies Management Journal” 1990, vol. 11.
- Hart H., A. Berger, *Using Time to Generate Corporate Renewal*, „International Journal of Operations and Production Management” 1994, t. 14, nr 3.
- Heath R., *Crisis Management for Managers and Executives. Business Criseses - the Definitive Handbook to Reduction, Readiness, Response and Recovery*, Financial Times Pitman Publishing, London 1998.
- Hope E., *Public relations, czy to się sprawdzi?*, Gdańsk 2004.
- Hrebiniak L.G., Joyce W.F., *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, „Administrative Science Quarterly” 1985, t. 30.
- Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski, J. Nazarko, Warszawa 2006.
- Jędrusiewicz A., *Przyczyny restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 10.
- Jedynak P., Teczke J., Wyciślak S., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach zorientowanych międzynarodowo*, Kraków 2001.

- Kaczurba M., *Polityka bezpieczeństwa sieci*, „Infoman” 2000, nr 3.
- Kadragic, P. Czarnowski, *Public Relations, czyli promocja reputacji (praktyka działania)*, Warszawa 1997.
- Kaleta A., *Istota i znaczenie zmian strategicznych we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, red. A. Stabryła, Kraków 2006.
- Karczmarek T., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, Gdańsk 2001.
- Karczmarek T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2005.
- Kees ven der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Kraków 2000.
- Koładkiewicz I., *Zarządzanie w kryzysie. Doświadczenia szwedzkich przedsiębiorstw*, Warszawa 1997.
- Konieczny J., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach*, Poznań–Warszawa 2001.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1983.
- Korol T., Prusak B., *Upadłość przedsiębiorstw*, Warszawa 2005.
- Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa 1989.
- Kozyra B., Zelek A., *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Szczecin 2002.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Istota zjawisk kryzysowych w organizacji*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wrocław 2003.
- Kral Z., Bieńkowska A., Zabłocka-Kluczka A., *Powodzenie procesu wprowadzania zmian w warunkach kryzysu organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw - problemy, metody, efekty*, red. J. Skalik, Wrocław 2001, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 916.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Sposób postrzegania kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2005, nr 2.
- Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu lub usługi*, Warszawa 2000.
- Krawulski J., *Public Relations. Wybrane zagadnienia*, Poznań 2000.

- Krupa M., *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Kraków–Kluczbork 2002.
- Krupski R., *Potencjalne zmiany w zarządzaniu strategicznym inspirowane teorią chaosu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, red. R. Krupski, Wałbrzych 2001.
- Krystek U., *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskrisischer Prozesse in Unternehmungen*, Wiesbaden 1987.
- Krzakiewicz K., *Kryzys i zarządzanie ryzykiem w organizacji*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu*, Poznań 2003, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” nr 33.
- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1054.
- Kuc B.R., *Kontrolling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Warszawa 2006.
- Kurchlewska M., *Ryzyko przedsiębiorstwa państwowego*, Poznań 1983, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” nr 108.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Leksykon zarządzania*, Warszawa 2005.
- Leszczyński Z., Skowronek-Mielczarek A., *Analiza ekonomiczno-finansowa firmy*, Warszawa 2000.
- Leupin U., *Turnaround von Unternehmen: von der Krisenbewältigung zur Erfolgssteigerung, ein praktischer Führungsbehelf für Unternehmen*, Bern–Stuttgart–Wien 2003.
- Lichtarski J., *O strategiach zarządzania zmianami*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 9.
- Lipowski A., *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji systemowej (wprowadzenie do problematyki)*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, red. E. Mączyńska, t. 1, Łódź 2001.
- Lisiński M., Ostrowski B., *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Kraków 2006.

- Lohrke F.T., Bedeian A.G., Palmer T.B., *The Role of Top Management Team in Formulating and Implementing Turnaround Strategies: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2004, nr 5–6.
- Lovett D., Slatter S., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001.
- Łuczak M., *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 2003.
- Malara Z., *W poszukiwaniu dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Bydgoszcz 2001.
- Malewska K., „Dwuogniskowa” wizja strategii przedsiębiorstwa, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Kraków 2005.
- Malewska K., *Kolejność zmian zachodzących w procesie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2005, nr 1092.
- Malewska K., *Strategie zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wrocław 2003.
- Manterys A., *Klasyczna idea definicji sytuacji*, Warszawa 2000.
- Marciniak S., *Kontrolling jako narzędzie monitorowania oraz identyfikacji zagrożeń*, XI International Scientific and Technological Military Engineering Conference, *Engineering and Management in Crisis Situation*, Warszawa–Rynia, 7–9 listopada 2000.
- Masłyk E., *Organizacja w ruchu*, Kraków 2003.
- Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Warszawa 1995.
- Mitroff I., Ch.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Warszawa 1998.
- Mitroff I., *Managing Crises Before They Happen*, „American Management Association” 2001.
- Nadler D.A., *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization*, [w:] Kilmann R.H., Covin T.J., *Corporate Transformation, Revitalizing Organizations for a Competitive World*, San Francisco–London 1989, nr 5.
- Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Bydgoszcz 2001.
- Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Warszawa–Kraków 1999.

- Nelson R.R., Winter S.G., *Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge 1982.
- Nesterak J., *Controlling. System ocen centrów odpowiedzialności*, Kraków 2002.
- Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Kraków 2001.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Warszawa 1999.
- Nogalski B., H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Warszawa 2004.
- Nowak E., *Podstawy controllingu*, Wrocław 1996.
- Nowosielski S., *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, Wrocław 2001.
- Oldcorn R., *Management*, London 1989.
- Osbert-Pociecha G., *Ambiwalencja sposobów przetrwania kryzysu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1054.
- Pawłowicz L., *Kryzys przedsiębiorstwa i restrukturyzacja finansowa*, [w:] *Ekonomika przedsiębiorstw. Zagadnienia wybrane*, Gdańsk 2001.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997.
- Person C.M., Clair J.A., *Reframing Crisis Management*, „Academy of Management Review” 1988, nr 23.
- Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Kraków 2002.
- Piekarz H., *Diagnozowanie zdolności organizacji do przeciwdziałań kryzysowych w przedsiębiorstwie*, Kraków 2004, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 652.
- Pieńkowska M., *Przewidywanie kryzysu*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2004, nr 13.
- Pluta E., *Public relations - moda czy konieczność? Teoria i praktyka*, Warszawa 2001.
- Plużek Z., A. Jacyniak, *Świat ludzkich kryzysów*, Kraków 2006.
- Plużek Z., *Psychologia pastoralna*, Kraków 1991.
- Podczarski S., *Efektywność procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych - próba identyfikacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7–8.
- Porada-Rochoń M., *Efektywny proces restrukturyzacji przedsiębiorstw wyzwaniem w dobie globalizacji*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2008.

- Pritchard L.C., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002.
- Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. K. Markiewicz, M. Wawer, Warszawa 2005.
- Prystupa M., *Wycena mienia. Poradnik menedżera*, Warszawa 2000.
- Public relations - narzędzia przyszłości*, red. T. Soliński, D. Tworzyczo, Rzeszów 2007.
- Reber A.S., *Słownik psychologii*, Warszawa 2000.
- Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, Warszawa 2005.
- Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, red. M. Porada-Rochoń, Warszawa 2009.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. Nr 129, poz. 844).
- Rozwadowska B., *Public Relations w sytuacjach kryzysowych*, Wrocław 2002.
- Sapeta T., *Restrukturyzacja zatrudnienia jako przykład zmiany organizacyjnej*, Kraków 2002, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 607.
- Sapieżka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Warszawa 1997.
- Seitel F.P., *Public Relations w praktyce*, Warszawa 2003.
- Seitel F.P., *The Practice of Public Relations*, 6th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1995.
- Sęk H., *Orientacja w sytuacjach społecznych*, Poznań 1980.
- Sęk H., *Wybrane zagadnienia psychoprofilaktyki*, [w:] *Spoleczna psychologia kliniczna*, red. H. Sęk, Warszawa 1991.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Warszawa 1993.
- Sikorski A., *Controlling i systemy wczesnego ostrzegania w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Przekształcenia w gospodarce i zmiany w zarządzaniu organizacjami*, Łódź 1993.
- Skalik J., *Zarządzanie zmianą w sytuacjach kryzysowych organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1054.

- Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001.
- Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Szczecin 1998.
- Słownik języka polskiego*, Warszawa 1993.
- Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 2000
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, Warszawa 2002.
- Solomon E., *The Dynamics of Corporate Change: Managment's Evolution of Stakeholder Characteristics*, „Human System Management” 2001, t. 20.
- Sroka S., *Wykorzystanie kryzysu do umocnienia pozycji firmy na rynkach międzynarodowych. Przypadek Transsystem S.A.* „E-finanse, Finansowy Kwartalnik Internetowy” 2009, nr 3.
- Stańda A., *Sprawczy charakter kultury organizacyjnej w procesach zmiany*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2008.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Toruń 2002.
- Sus-Januchowska A., *Zarządzanie ryzykiem zintegrowanym w obliczu kryzysu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, Wrocław 2004, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1054.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja konsolidacja globalizacja przedsiębiorstw*, Warszawa 2003.
- Suszyński G., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, Warszawa 1999.
- System reagowania kryzysowego*, red. J. Gryz, W. Kitler, Toruń 2007.
- Szczerba M., *Przyczyny upadłości przedsiębiorstw w świetle opinii syndyków i nadzorców sądowych*, [w:] *Ekonomiczne i prawne aspekty upadłości przedsiębiorstw*, red. B. Prusaka, Warszawa 2007.
- Szymanska A., *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Wrocław 2004.
- Tarczydło B., *Wizerunek firmy a jej komunikacja antykryzysowa. Studium przypadku*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004.
- Tarczyński W., Mosiewicz M., *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, Warszawa 2001.

- Taylor B., *Turnaround, Recovery and Growth: the Way Through the Crisis*, 1982/1983.
- Teczke J., *Zarządzanie przedsięwzięciami zwiększonego ryzyka*, „Prace Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania PAN” 1996, nr 3.
- Tomaszewski T., *Psychologia*, Warszawa 1976.
- Tylec T., *Ekonomiczna wartość dodana i strategiczna karta wyników jako nowoczesne narzędzia tworzenia długookresowej wartości przedsiębiorstwa*, Kraków 2004, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 632.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań 1999.
- Uzdrowiciele przedsiębiorstw*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 2.
- Volberda H.W., Baden-Fuller C., P.J.A. Bosch, *Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms*, „Long Range Planning” 2001, t. 34, nr 2.
- Walas J., *Identyfikacja zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, Kraków 1997, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 499.
- Walas-Trębacz J., *Monitoring jako narzędzie zarządzania firmą*, Kraków 2007, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 727.
- Walas-Trębacz J., *Proces zarządzania ryzykiem w firmie*, [w:] *Marketing*, red. D. Surówka-Marszałek, Kraków 2005.
- Wawrzynek Ł., Bąkowska U., *Kryzys - „funkcja” ciągła czy nieciągła organizacji*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wrocław 2003.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999.
- Wawrzyniak B., *Pułapki w zarządzaniu jako przyczyny kryzysu*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Kozera, A. Zelek, Szczecin 2002.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania. Propozycje*, Warszawa 1985.
- Wieczrzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009.
- Wieczorek S., Żukowski P., *Organizacja bezpiecznej pracy*, Kraków-Tarnobrzeg 2009.
- Winkler R., *Wytyczne komunikowania się w sytuacji psychologicznie trudnej*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”.

- Wójeik K., *Public Relations od A do Z*, Warszawa 2001.
- Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Poznań 2004.
- Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Warszawa 2006.
- Wust P., *Niepewność i ryzyko*, Warszawa 1995.
- Wyciślak S., *Koncepcja rezystencji polskich przedsiębiorstw w warunkach działania na rynku międzynarodowym*, maszynopis pracy doktorskiej, Kraków 2003.
- Zabłocka-Kluczka A., *Ogólna procedura wykrywania i przewyżczenia zjawisk kryzysowych organizacji*, [w:] *Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, red. J. Stankiewicz, Zielona Góra 2008.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Kraków 2005.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Warszawa 2005.
- Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, Warszawa 2008.
- Zarządzanie wartością firmy w dobie kryzysu*, red. S. Kasiewicz, L. Pawłowicza, Warszawa 2003.
- Zelek A., *Kryzys przedsiębiorstwa - punkt zwrotny w strategii rozwoju*, red. J. Skalik, Wrocław 2004, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1025.
- Zelek A., *Model zarządzania kryzysem w organizacji*, [w:] *Państwo i rynek w gospodarce*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/6/4.pdf>, dostęp: 9.06.2009.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie - perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2003, nr 3.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem. Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003.
- Zelek A., *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw - raport z badań*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozyra, A. Zelek, Szczecin 2002.

Ziarko J., Walas-Trębacz J., *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Część 1: *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Kraków 2010.

Akty prawne i normy

Dyrektywa 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (Dz.Urz. WE L 183 z 29.06.1989).

Kodeks Pracy – Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. (Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141 z późn. zm.: Dz.U. 2008, Nr 237, poz. 1654; Dz.U. 2009, Nr 219, poz. 1704)

PN-EN-1050: 1999, *Maszyny. Bezpieczeństwo – Zasady oceny ryzyka; Metody analizy zagrożeń i szacowania ryzyka*, <http://analiza-fmea.pl/metody-analazy-zagrozen-i-szacowania-ryzyka/>.

PN-N-18001: 2004, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higiena pracy. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2004.

PN-N-18002: 2000, *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne oceny ryzyka zawodowego*, Warszawa 2000.

Prawo upadłościowe i naprawcze – Ustawa z dnia 28 lutego 2003 roku (Dz.U. Nr 60, poz. 535 ze zm.)

Ustawa o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego z dnia 22 sierpnia 2009 r. (Dz. U. 2009, Nr 125, poz. 1035).

Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r. (Dz.U. z 2007, nr 89, poz. 590).

Strony internetowe

Batarowski H., *Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy*, Państwowa Inspekcja Pracy – Okręgowy Inspektorat Pracy w Gdańsku, <http://www.gdansk.oip.pl/64.html>.

Bielawski P., *Działanie w kryzysie* <http://www.proto.pl/dzialaniewkryzysie.pdf>.

Hamel G., Yalickangas L., *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review” 2003, t. 11, www.eMidwest.
<http://bhp.wip.pl>.

[#Rodzaje_kryzys.C3.B3w.](http://pl.wikipedia.org/wiki/Interwencja_kryzysowa)

http://pl.wikipedia.org/wiki/Turnaround_management

http://www.bhpex.pl/f,pl,ocena_ryzyka_zawodowego.html

http://www.1a.biz.pl/slo/?s_ang=turnaround

<http://www.library.edu.pl/czytelnia/nauki-spoeczne>

<http://www.diki.pl/slownik-angielskiego?q=turn+around>

http://www.orgmasz.pl/m_02_01_s.htm

<http://www.restrukturyzacja.biz.pl/faq.html>

<http://www-05.ibm.com/pl/info/profil.html>

<http://wzk.poznan.uw.gov.pl/433-43784e0dbb19d.htm>

Kaczmarek-Śliwińska M., *Sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie*,

<http://www.ipo.pl>

Romanowska-Słomka I., *Wybór metody oceny ryzyka zawodowego*,

<http://bhp.wip.pl>

Romanowska-Słomka I., *Wybór metody oceny ryzyka zawodowego*,

<http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/6/4.pdf>.

www.e-finanse.com

www.pema.com

Spis rysunków

Rysunek 1. Rozróżnienie między kryzysem a zakłóceniami, konfliktem i katastrofą organizacji	26
Rysunek 2. Podstawowe typy kryzysów	27
Rysunek 3. Analityczny model przebiegu sytuacji kryzysowej	30
Rysunek 4. Rodzaje kryzysów i zarządzania kryzysowego	42
Rysunek 5. Kryzysy jako fazy ewolucyjnego rozwoju organizacji	44
Rysunek 6. Fazy rozwoju kryzysu w przedsiębiorstwie	45
Rysunek 7. Wielofazowy model przebiegu sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie	46
Rysunek 8. Sygnały kryzysu w przedsiębiorstwie	56
Rysunek 9. Stosowane działania naprawcze względem źródeł kryzysu	63
Rysunek 10. Podstawowe sfery zarządzania antykryzysowego	66
Rysunek 11. Cechy zarządzania antykryzysowego	68
Rysunek 12. Rodzaje przedsięwzięć antykryzysowych ze względu na przyczyny i dostosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia	73
Rysunek 13. Najczęściej podejmowane doraźne działania antykryzysowe	76
Rysunek 14. Najczęściej podejmowane strategiczne działania antykryzysowe	77
Rysunek 15. Zakres oddziaływania sztabu antykryzysowego	87
Rysunek 16. „Struktura muszli” w zarządzaniu kryzysem	89
Rysunek 17. Pozycjonowanie udziałowców kryzysu z punktu widzenia ich znaczenia dla procesu naprawczego – przykład hipotetyczny	98
Rysunek 18. Rodzaje kryzysu w przedsiębiorstwie ze względu na dynamikę jego skutków	114
Rysunek 19. „Góra lodowa” kryzysu	116
Rysunek 20. Procedura projektowania SWO	119
Rysunek 21. Proces zarządzania ryzykiem	134
Rysunek 22. Etapy oceny ryzyka zawodowego	147
Rysunek 23. Struktura i elementy programu zarządzania ryzykiem .	153
Rysunek 24. Algorytm doboru metod analizy ryzyka wg American Institute of Chemical Engineers	156

Rysunek 25. Konstrukcja modelu diagnozy i monitoringu przebiegu kryzysu w przedsiębiorstwie	162
Rysunek 26. Wpływ oddziaływania restrukturyzacji na różne obszary działalności	173
Rysunek 27. Restrukturyzacja przedmiotowa i podmiotowa	177
Rysunek 28. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa	178
Rysunek 29. Schemat procesu restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa	179
Rysunek 30. Ogólny schemat procesu restrukturyzacji	180
Rysunek 31. Model oceny działań restrukturyzacyjnych	188
Rysunek 32. Łańcuch wartości firmy Aldaco	206
Rysunek 33. Pułapki i przeszkody <i>turnaround</i>	221
Rysunek 34. Wykorzystanie zasobów służby zewnętrznej sprzedaży – obrót wg grup produktów	225
Rysunek 35. Analiza ABC obrotu według klientów	225
Rysunek 36. Koncepcja sprzedaży dla klientów A, B, C	227
Rysunek 37. Reforma procesu opracowania zamówień	228
Rysunek 38. Analiza działalności sprzedaży	229
Rysunek 39. Elementy sprawozdawczości sprzedaży	231
Rysunek 40. Większe szanse i sankcje systemu premiowego	232
Rysunek 41. Dźwignia <i>turnaround</i> – informatyczne systemy sprzedaży – zagadnienia podstawowe	234
Rysunek 42. Rola odnowy przedsiębiorstwa w procesie zmian	243
Rysunek 43. Kierunki zmian strategicznych w organizacjach	244
Rysunek 44. Rodzaje zmian ze względu na zasięg oraz intensywność i głębokość	244
Rysunek 45. Typy zmian organizacyjnych wg D.A Nadlera	245
Rysunek 46. Modelowe rodzaje orientacji strategicznej firmy w warunkach kryzysu	245
Rysunek 47. Model metodyki odnowy strategicznej przedsiębiorstwa	269
Rysunek 48. Model sytuacyjnej odnowy strategicznej przedsiębiorstwa	270
Rysunek 49. Nowy model biznesowy firmy Transsystem	296
Rysunek 50. Piramida produktów i marży firmy Transsystem	298
Rysunek 51. Budowanie polityki cenowej w oparciu o strukturę oferty i w zależności od konkurentów	299
Rysunek 52. Schemat struktury organizacyjnej firmy Sport Elite przed 2007 r.	308
Rysunek 53. Hipotetyczny przebieg kryzysu w KGHM	327

Spis tabel

Tabela 1. Pojęcie kryzysu według różnych autorów (w odniesieniu do człowieka, społeczeństwa oraz organizacji)	20
Tabela 2. Wpływ natężenia zjawisk kryzysowych na dobór zmian w organizacji	32
Tabela 3. Podział kryzysów w organizacji	34
Tabela 4. Mechanizmy reakcji organizacji na sytuacje kryzysowe ...	47
Tabela 5. Źródła powstawania kryzysów	48
Tabela 6. Główne przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwach polskich (w latach 2001–2002)	49
Tabela 7. Istotność zewnętrznych i wewnętrznych przyczyn kryzysów organizacji w świetle badań (skala ocen 1–10)	50
Tabela 8. Typowe scenariusze kryzysu	53
Tabela 9. Charakterystyka sposobów zarządzania kryzysowego w zależności od fazy kryzysu w przedsiębiorstwie	61
Tabela 10. System działań antykryzysowych	69
Tabela 11. Przyczyny kryzysu i działania antykryzysowe	72
Tabela 12. Cechy menedżera tradycyjnego i kryzysowego	86
Tabela 13. Przedsiębiorstwo i jego udziałowcy w programie działań naprawczych	90
Tabela 14. Obszary SWO zorientowane na wychwytywanie sygnałów kryzysowych	117
Tabela 15. Funkcje systemu wczesnego ostrzegania	121
Tabela 16. Fazy radzenia sobie ze zjawiskami kryzysowymi przedsiębiorstwa	123
Tabela 17. Interpretacja pojęcia ryzyka według różnych autorów/źródeł	130
Tabela 18. Fazy procesu zarządzania ryzykiem	135
Tabela 19. Kategorie ryzyka, źródła oraz zakres informacji dotyczących zarządzania ryzykiem	136
Tabela 20. Analityczna formuła oceny ryzyka	138
Tabela 21. Metody i techniki wspomagające proces zarządzania ryzykiem w firmie	141
Tabela 22. Szacowanie ryzyka zawodowego w skali trójstopniowej, według PN-N-18002	150

Tabela 23. Szacowanie ryzyka zawodowego w skali trójstopniowej – metoda oceny ryzyka dla mierzalnych czynników środowiska pracy wg Polskiej Normy PN-N-18002:2000	150
Tabela 24. Zasady wyznaczania dopuszczalności ryzyka zawodowego oraz zalecenia dotyczące działań wynikających z oceny ryzyka wg PN-N-18002	151
Tabela 25. Kwestionariusz oceny gotowości firmy do przeciwdziałania sytuacji kryzysowej	160
Tabela 26. Zestawienie wybranych definicji restrukturyzacji	168
Tabela 27. Czynniki powodujące potrzebę restrukturyzacji	172
Tabela 28. Klasyfikacja restrukturyzacji przedsiębiorstw	173
Tabela 29. Formy restrukturyzacji rozwojowej	176
Tabela 30. Bariery zewnętrzne restrukturyzacji przedsiębiorstw	185
Tabela 31. Bariery wewnętrzne restrukturyzacji przedsiębiorstw ...	186
Tabela 32. Przykładowe elementy strukturalne i cechy modelu oceny efektów restrukturyzacji	189
Tabela 33. Wybrane wskaźniki oceny procesu restrukturyzacji	191
Tabela 34. Mocne i słabe strony firmy Aldaco	203
Tabela 35. Szanse i zagrożenia firmy Aldaco	204
Tabela 36. Ocena megaprocesów firmy Aldaco	208
Tabela 37. Harmonogram wprowadzania zmian	211
Tabela 38. Koncepcje strategicznej odnowy: podejście wyboru <i>versus</i> podejście adaptacji	247
Tabela 39. Porównanie dwóch podejść do odnowy strategicznej	249
Tabela 40. Idealne procesy strategicznej odnowy	251
Tabela 41. Pytania sprawdzające stan obecnie realizowanej strategii firmy.....	257
Tabela 42. Wymiary modelu działalności przedsiębiorstwa	259
Tabela 43. Modele zysku i firmy z nich korzystające	261
Tabela 44. Dwanaście „złotych zasad” odnowienia podmiotu gospodarczego	264
Tabela 45. Siły wpływające na gotowość organizacji do strategicznej rewitalizacji	267
Tabela 46. Lokalizacja produktów dla różnych branż celem uzyskania równomiernego wykorzystania zasobów	297
Tabela 47. Stan zatrudnienia przed restrukturyzacją	307

Indeks rzeczowy

Budżetowanie 127

Controlling:

pojęcie 122

wyróżniki 123

funkcje 124

Controllingowe metody 125

Controllingowy rachunek wyników 126

Diagnoza i badanie przebiegu kryzysu 111

Działania antykryzysowe 71, 72, 74

Etapy procesu komunikowania się 101

Fazy cyklu kryzysowego 29

„Góra lodowa” kryzysu 116

Katastrofa 26

Komunikacja antykryzysowa 99

Komunikacja w kryzysie 99

Koncepcje budowy sztabu antykryzysowego 84

Konflikty 26

Konstrukcja modelu diagnozy i monitoringu przebiegu kryzysu 162

Kryzys:

pojęcie 15, 16, 20

cechy 23, 26

desygnaty 16

determinanty 47

fazy rozwoju 45

klasyfikacja 33

przebieg 43

symptomy 55

sygnały 56

typy 27

przyczyny 47

źródła 48

Kwestionariusz oceny gotowości firmy 160

Mechanizmy reakcji na sytuacje kryzysowe 47

Menedżer kryzysowy 86
Metoda diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa 159
Model oceny działań restrukturyzacyjnych 188
Model metodyki odnowy strategicznej przedsiębiorstwa 269
Model przebiegu sytuacji kryzysowej 30
Model sytuacyjnej odnowy strategicznej przedsiębiorstwa 270
Model zarządzania kryzysowego 58
Modelowe rodzaje orientacji strategicznej firmy w warunkach kryzysu 245

Niepewność 111, 129, 131

Odnowa strategiczna:

- pojęcie 240
- podjęcia wyjaśniające 246, 249
- przyczyny podejmowania 252
- proces 251
- obszary 263, 265
- rodzaje 251
- czynniki wpływające na odnowę 266
- zasady 264

Ogniwa sztabu antykryzysowego 87, 88

„Organizacja w ruchu” 250, 251

Pakiety antykryzysowe 82, 83

Pozycjonowanie udziałowców 98

Proces restrukturyzacji 178, 180

Proces rewitalizacji strategicznej 242, 268

Proces zarządzania sytuacją kryzysową 57

Program antykryzysowy 81

Przedsięwzięcie antykryzysowe 70, 73

Restrukturyzacja:

- pojęcie 168
- cele 170
- przyczyny 171, 172
- rodzaje 173
- bariery 185
- szanse 184
- badanie skutków 187

Restrukturyzacja naprawcza 174

Restrukturyzacja rozwojowa 174

Restrukturyzacja przedmiotowa 177

- Restrukturyzacja podmiotowa 177
- Rewitalizacja strategiczna:
 - pojęcie 240
 - czynniki wpływające 263
 - etapy procesu 268
- Ryzyko:
 - pojęcie 128–130
 - kategorie 136
 - formuły oceny 138
 - metody reagowania 139, 142
- Ryzyko wystąpienia zjawiska kryzysu 128
- Ryzyko zawodowe:
 - pojęcie 143
 - analiza 143
 - wartościowanie 144
 - ocena ryzyka 145
 - metody oceny 152
 - etapy oceny 147

- Strategie zwalczania kryzysu 59
- „Struktura muszli” w zarządzaniu kryzysem 89
- System działań antykryzysowych 69
- System wczesnego ostrzegania:
 - pojęcie 114
 - funkcje 121
 - obszary 117
 - procedura projektowania 119
- Sytuacja kryzysowa:
 - pojęcie 23, 24
 - cechy 23
 - fazy rozwoju 46
 - identyfikacja 29
 - proces zarządzania 57
 - taksonomia 26
- Sztab antykryzysowy 84, 86

- Turnaround:*
 - management* 217
 - proces 218
 - koncepcja 219
 - filary powodzenia 220
 - przeszkody 221
- Typowe scenariusze kryzysu 53

Typy udziałowców 90

Udziałowcy sytuacji kryzysowej 89

Wielofazowy model przebiegu sytuacji kryzysowej 46

Wskaźniki oceny procesu restrukturyzacji 191, 192

Wymiary modelu działalności 259

Zakłócenia 26

Zarządzanie antykryzysowe:

 przedmiot 64

 pojęcie 65

 cechy 67, 68

 zakres 66

Zarządzanie kryzysowe:

 pojęcie 39, 40

 aktywne 40

 reaktywne 40

 rodzaje 41

Zarządzanie ryzykiem:

 pojęcie 133

 proces 133, 134

 metody 141

Zasady skutecznej komunikacji antykryzysowej 99, 100

Noty o autorach

Dr Jolanta Walas-Trębacz pracuje jako adiunkt w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego oraz na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Jej zainteresowania naukowo-badawcze dotyczą następującej problematyki: zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kryzysowego, rozwoju firmy, zarządzania produktem oraz nowoczesnych narzędzi zarządzania firmą. W jej dorobku zawodowym znajduje się wiele projektów o charakterze naukowo-badawczym, doradczym, wdrożeniowym i szkoleniowym. Jest autorką bądź współautorką licznych artykułów i kilku podręczników, m.in.: *Formułowanie strategii produktu w firmie* (2002), *System informacyjny w procesie innowacyjnym firmy* (2007), *Doskonalenie struktury organizacyjnej w gospodarce opartej na wiedzy* (2009), *Wykorzystanie metod analizy strategicznej w firmie* (2010).

Doc. dr Janusz Ziarko pracuje na Wydziale Ekonomii i Zarządzania oraz Wydziale Nauk o Bezpieczeństwie Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Jego zainteresowania naukowe i badawcze obejmują dziedziny: zarządzanie – ukierunkowane na problemy zarządzania bezpieczeństwem, zarządzania kryzysowego, zarządzania wiedzą; metodologię nauk o organizacji i zarządzaniu oraz metodologię nauk o bezpieczeństwie; edukację dla bezpieczeństwa. Jest autorem ponad 120 artykułów i kilku podręczników, m.in.: *Podstawy analizy i oceny pogody w lotnictwie* (1997), *Meteorologiczna osłona działań lotnictwa* (2000, współautor).

