

Rozdział 3

Zarządzanie w kryzysie

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

3.1. Kryzys w organizacji

W życiu każdej organizacji kryzys jest zjawiskiem szczególnym. Z jednej strony możliwość jego wystąpienia może stać się przyczyną niszczących zagrożeń i w konsekwencji upadku organizacji, zaś z drugiej może ją pobudzić do pozytywnej odnowy i stać się szansą jej dalszego rozwoju. Nieuchronność pojawiania się zjawisk kryzysowych we współczesnych organizacjach rodzi potrzebę odpowiednio wczesnego ich wykrywania, diagnozowania, a następnie przewycięzania. To z kolei wymusza potrzebę zrozumienia istoty zjawiska kryzysowego i jego przesłanek.

Pojęcie kryzysu w organizacji jest trudne do zdefiniowania, ze względu na jego wielowymiarowość i różne odniesienia przedmiotowe. Pojęcie to można odnosić do zjawisk nie tylko ekonomicznych, ale również społecznych, technicznych, organizacyjno – prawnych, do pojedynczych osób i zbiorowości o ustalonej organizacji wewnętrznej i systemie zarządzania. W potocznym rozumieniu kryzys oznacza na ogół trudną sytuację, która bądź to istnieje, bądź też może wystąpić. W znaczeniu uniwersalnym słowo kryzys rozumiane jest jako punkt zwrotny w jakimkolwiek przebiegu zdarzeń, moment rozstrzygający, okres przełomu, etap lub zdarzenie, po którym następuje zmiana.¹

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych ujęć i interpretacji kryzysu. Niektóre z nich przedstawiono w tabeli 3.1.

¹ M.K. Nowakowski, M.L. Rzemieniak, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s.28.

Tabela 3.1. Definicje kryzysu organizacji

Autor	Definicja
R. Barton	Kryzys to główne, nieprzewidywalne wydarzenie, które ma potencjalnie negatywne efekty, znacząco ograniczające działalność organizacji w dziedzinie produkcji, usług, zatrudnienia, kondycji finansowej i reputacji.
W. Bandura - Madej	Kryzys to stan nierównowagi wewnętrznej spowodowanej wydarzeniem krytycznym. Cechuje się on bardzo dużym napięciem emocjonalnym, obawą przed utratą kontroli, uczuciem przerażenia i poczuciem bezradności oraz różnymi formami dezorganizacji zachowania i objawami somatycznymi. Jest punktem zwrotnym wymagającym podjęcia stosownych działań.
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.
P.F. Drucker	Kryzys organizacji jest konsekwencją faz cyklu życia sektorów, szczególnie dla przedsiębiorstw wyspecjalizowanych, przy czym innowacje nie są gwarancją na zniknięcie kryzysu i przetrwanie 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 lub stanu.
Ch.F. Herman	Kryzys to stan, który zagraża 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.
M. Ogryzek, J. Guillery	Kryzys to sytuacja, w której organizacja(e) znalazły się twarzą w twarz z krytycznymi problemami i w której doświadczają nieubłaganej presji zewnętrznej oraz głębokiego ciśnienia wewnętrznego.
R. Oldcorn	Kryzys jest wynikiem nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu firmy.
Słownik wyrazów obcych	Kryzys to moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu.
E. Urbanowska-Sojkin	Kryzys jest pewną patologią w rozwoju przedsiębiorstwa, spowodowaną często dysproporcją między celami i zasobami wykorzystywanymi do ich osiągnięcia. To określona sytuacja decyzyjna.

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.
A. Zelek	Kryzys można rozumieć jako konsekwencję zakłóceń w istnieniu lub realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Barton R. *Crisis management*, Oxford Press Publisher 1993; Caponigro J.R., *The Crisis Counsellor. A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis*, NTX, London 1998; Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa 1992; Gierszewska G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji* [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie* pod red. B. Kozyry i A. Zelek, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002; Herman Ch.F., *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organization* [in:] *Administrative Science Quarterly* No 8/1963; Mitroff I.I., *Managing Crises Before They Happen*, American Management Association, New York 2001; Oldcorn R., *Management*, Macmillan, London 1989; Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE Poznań 1999; Wawrzyniak B. [red.], *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1984 cyt. za Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, IOiZwP Orgmasz, Warszawa 2003, s. 31-35; Bandura – Madej W. [red.] *Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej*, Interart, Warszawa 1998, s.16; Ogryzek M., Guillery J., *Communicating in crisis. A Theoretical and Practical Guide to Crisis Management*, Aldine de Gruyter, New York 1999, s.29; Słownik Wyrazów Obcych, PWN, Warszawa 2000, s.617.

Większość autorów jest zgodna, co do tego, że kryzys organizacji znamionuje trudną sytuację, oznacza stan, w którym działanie organizacji natrafia na poważne przeszkody, co wywołuje niewątpliwie szczególną sytuację decyzyjną dla kierownictwa. Jednakże, jak obrazuje tabela 1, istnieje dość duża dowolność w interpretacji pojęcia i istoty kryzysu organizacji. Jak zauważają Z. Kral i A. Zabłocka-Kluczka należy wyróżnić dwa rodzaje zjawisk kryzysowych: sytuację kryzysową i kryzys organizacji.

Za **sytuację kryzysową** organizacji autorzy uważają taki jej stan, będący wynikiem kształtowania się pewnych niekorzystnych zjawisk w czasie, który nie rodzi bezpośredniego zagrożenia egzystencji organizacji (o czym przesądza pozytywna ocena wyników finansowych osiągniętych przez organizację), ale oznacza niezadowolającą ocenę jej działalności z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu i/lub w stosunku do stanów (ocen) wzorcowych. Natomiast **kryzys organizacji** stanowi odpowiednik takiego jej stanu, któremu towarzyszy ukształtowanie się na poziomie zagrażającym egzystencji (grożącym upadłością) wyników finansowych i to w zasadzie niezależnie od oceny działalności organizacji. Najczęściej jest on wynikiem sytuacji kryzysowej, ale może pojawić się również przy pozytywnej ocenie działalności organizacji.² W myśl przyjętych definicji kryzys organizacji jest wydarzeniem rzadkim i wyjątkowym, zaś sytuację kryzysową należy traktować jako permanentną. Jednak na potrzeby tego opracowania pod pojęciem zjawisk kryzysowych należy rozumieć zarówno sytuację kryzysową, jak i kryzys organizacji.

Kryzys oraz sytuację kryzysową należy również odróżnić od innych bliskoznacznych pojęć, jak: konflikt, zaburzenie, katastrofa czy sytuacja problemowa. Brak rozgraniczenia omawianych pojęć może prowadzić do nieprawidłowego określenia przyczyn kryzysu czy jego lokalizacji. Utrudnia też zastosowanie właściwych działań i narzędzi antykryzysowych, pochłania czas potrzebny do naprawy przedsiębiorstwa, wyczerpuje energię personelu oraz generuje niepotrzebne koszty. W literaturze przedmiotu znaczenie wspomnianych pojęć interpretuje się następująco:³

² Kral Z., Zabłocka – Kluczka A, *O istocie zjawisk kryzysowych organizacji*, [w:] „*Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*” pod red. J. Skalika, Cornetis sp. z o.o., Wrocław 2003, s.20.

³ Leupin U., *Turnarund von Unternehmen. Von der Krisenbewältigung zur Erfolgssteigerung*, Paul Haupt, Wien 1998 cyt. za: Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i*

- **konflikt** dotyczy ludzi, którzy popadają wzajemnie w przewlekłe lub ostre spory, napięcia i sprzeczności na skutek konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Konflikty, jeśli nie zostaną przezwyciężone w odpowiednim czasie mogą być przyczyną sytuacji kryzysowej;
- **zaburzenia** występują wówczas, gdy pojawiają się defekty na linii „wejście-wyjście z organizacji”. Zazwyczaj zaburzenia są czynnikiem bezpośrednio wywołującym sytuację kryzysową, której pokonanie często wymaga pomocy z zewnątrz;
- **katastrofa** jest sytuacją, w którą popada przedsiębiorstwo z powodu nieprzewidywalnych i nieodwracalnych zdarzeń, które niosą ze sobą negatywne skutki (np. straty materialne). Katastrofa to jeszcze nie kryzys, ale bardzo często i błyskawicznie weń się przeradza, zwłaszcza jeśli nie nastąpi sprawnie przeprowadzona kampania ratunkowa i informacyjna. Poważną katastrofę rzadko udaje się usunąć własnymi siłami, a często jedynym z niej wyjściem jest likwidacja organizacji;
- **sytuacja problemowa** jest luką między praktykami korporacyjnymi oraz oczekiwaniami interesariuszy. Innymi słowy, pojawiający się problem jest uwarunkowaniem lub zdarzeniem, wewnętrznym lub zewnętrznym dla organizacji i jeśli będzie on trwać może mieć znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji lub osiągnięte przez nią wyniki i na jej przyszłe interesy. Sytuacja problemowa jest definiowana często jako nierozwiązana sprawa, która wymaga podjęcia decyzji.

Należy zauważyć, że wszystkie te zjawiska z jednej strony mogą funkcjonować poza sytuacją kryzysową, zaś z drugiej mogą jednocześnie razem lub osobno wystąpić w organizacji, a natężenie poszczególnych z nich może przyczynić się do wystąpienia kryzysu.

Mimo różnorodności, wieloznaczności i niejednoznaczności interpretacji zjawisk kryzysowych w organizacji można wskazać ich **podstawowe cechy**, do których zaliczyć należy, min:⁴

- trwale zakłóconą działalność organizacji;
- rzeczywiste lub pozorne utracenie kontroli nad swoją działalnością;
- zaburzenie równowagi wewnętrznej organizacji;
- zagrożenie istnienia organizacji lub jej części (funkcji);
- pogorszenie kondycji finansowej organizacji, ograniczające jej możliwości rozwojowe;
- zagrożenie realizacji celów strategicznych firmy;
- ambiwalencja możliwości rozwoju i naprawy;
- możliwość naruszenia lub utraty publicznego zaufania i wewnętrznej wiary w organizację, co pogarsza jej wizerunek;
- krótki czas podejmowania decyzji;
- wysoki stopień niepewności powodujący obawy i strach wśród pracowników;
- niski stopień przewidywalności – element zaskoczenia.

wygrać, Difin, Warszawa 2004, s. 20; Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005, s.47.

⁴ Por: Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s.40.

Kryzys organizacji często nie jest dziełem przypadku i nie rozwija się w krótkim czasie. Z reguły narasta stopniowo, czasami wręcz systematycznie, jako wynik wielu zdarzeń powiązanych związkami przyczynowo – skutkowymi. Wynikająca stąd możliwość wcześniejszego rozpoznania istoty i źródeł zjawiska może być warunkiem skutecznej naprawy. Istotna jest także znajomość i analiza uwarunkowań, w których może zaistnieć sytuacja kryzysowa.

3.2. Uwarunkowania, przyczyny, objawy i rodzaje kryzysów w organizacji

Organizacje gospodarcze funkcjonują w otoczeniu, które stanowi źródło różnego rodzaju zjawisk i procesów oddziałujących stymulująco i destymulująco na ich rozwój. Zmienność, nieprzewidywalność i złożoność współczesnego otoczenia determinuje warunki funkcjonowania podmiotów gospodarczych i może w efekcie prowadzić do zmian w efektywności ich gospodarowania. Czynniki otoczenia, zarówno pośredniego, jak i bezpośredniego nie są jedynymi determinantami sytuacji kryzysowej w organizacji, bowiem w jej wnętrzu również istnieją determinanty wpływające na efektywność jej funkcjonowania. Wówczas czynniki pogarszające kondycję firmy mają charakter endogeniczny i wynikają z problemów czy błędów w zarządzaniu. W związku z powyższym **przyczyny kryzysu** dzieli się najczęściej na przyczyny zewnętrzne i wewnętrzne.

Tabela 3.2. Zewnętrzne przyczyny kryzysu w organizacji

Przyczyny zewnętrzne	
Makrootoczenie	Mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne)
<ul style="list-style-type: none"> • niskie tempo wzrostu gospodarczego kraju, regionu, rejonu, • zmiana polityki ekonomicznej wobec przedsiębiorstw w zakresie: polityki celnej, antytrustowej, koncesyjnej itp., • liberalizacja i deregulacja rynku, • restrykcyjna polityka fiskalna, • wysokie stopy procentowe, • spadek poziomu dochodów ludności, • poziom bezrobocia, • większa skłonność do oszczędzania niż konsumowania dochodów, • zmiany w modelu konsumpcji, • zmiany w zakresie popytu i podaży, • szybkie tempo zmian technologicznych, powodujące skracanie cyklu życia produktów i konieczność kosztownych wdrożeń, • restrykcyjny kodeks pracy, • zmiany w regulacjach prawnych, • czynniki losowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • niekorzystne zmiany w kondycji partnerów przedsiębiorstw, • zatory płatnicze, • kłopoty z instytucjami państwowymi (np. Urzędem Skarbowym), • spadek popytu na produkty firmy lub zmiany w jego strukturze, • starzenie się rynku (sektora), • natężenie walki konkurencyjnej w sektorze, • wysoka presja konkurencyjnej potencjalnej – nasilony napływ kapitału do branży, • zwiększenie siły oddziaływania dostawców, • zwiększenie siły oddziaływania producentów substytutów, • niekorzystne zmiany cen towarów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zelek A., *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań* [w:] Kozyra B., Zelek A. (red.) *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE Poznań 1999, Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy*, WIG Press, Warszawa 2002.

Przyczyny zewnętrzne, wynikające z makrootoczenia, jak i otoczenia konkurencyjnego charakteryzują się dużym stopniem złożoności w oddziaływaniu na organizację. Ze względu na fakt częstego nakładania się oddziaływania odmiennych z punktu widzenia pochodzenia oraz przedmiotu przyczyn zewnętrznych trudno dokonać wyczerpującej ich identyfikacji. Niemniej jednak tabela 3.2 przedstawia najważniejsze zewnętrzne czynniki kryzysogenne w podziale otoczenia na makro i mikro.

Tabela 3.3. Wewnętrzne przyczyny kryzysu w organizacji

Przyczyny wewnętrzne	
strategia	<ul style="list-style-type: none"> • niejasna polityka przedsiębiorstwa, • błędne lub nieostre cele firmy, • twarde trzymanie się wypróbowanych recept na sukces, • brak zrozumienia dla misji organizacji, • błędnie przyjęte kompetencje przedsiębiorstwa, • niedostosowanie strategii: rozwoju, funkcjonalnych, instrumentalnych do warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania firmy, • nieumiejętność unowocześniania i dopasowywania.
ludzie	<ul style="list-style-type: none"> • duża fluktuacja kadry kierowniczej, • zły (fałszywy) styl zarządzania, • błędne ocenianie możliwości pracowników, • niezdecydowanie w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji, • zbyt późna zmiana wiekowa w organizacji, • brak identyfikacji zatrudnionych z przedsiębiorstwem, co ogranicza ich aktywność, przedsiębiorczość i siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców, • konflikty wewnątrzorganizacyjne.
finanse	<ul style="list-style-type: none"> • błędy w budżetowaniu, • wysokie koszty, • błędne inwestycje wskutek niewystarczającego planowania (wielkie inwestycje, fuzje, przejęcia), • słabe zarządzanie kapitałem obrotowym, • skala działalności przekraczająca możliwości finansowe, • niedostateczny controlling.
struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • braki w organizacji zarządzania, • błędne rozwiązania organizacyjne, niedopasowane do strategii, • konserwatywne metody organizacji, • brak, bądź niespójne działania międzyfunkcjonalne, • zły przepływ informacji.
technika	<ul style="list-style-type: none"> • niska jakość bazy materialno – produkcyjnej, • przestarzała technologia, • techniczne błędy produktów, • awarie ciągów technologicznych, • niewykorzystane moce produkcyjne, • braki w automatyzacji produkcji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s. 23-24, Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE Poznań 1999, s.22, Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy*, WIG Press, Warszawa 2002, s.55-57.

Jednakże w praktyce najczęstszymi przyczynami kryzysu są czynniki wewnętrzne, a zatem pozostające pod bezpośrednią kontrolą zarządu. Ich źródło leży z reguły w nieumiejętnym zarządzaniu. W tabeli 3.3. przedstawiono najważniejsze **wewnętrzne przyczyny** pojawienia się kryzysu w organizacji.

Ciekawe spojrzenie na źródła kryzysu w organizacjach reprezentuje B. Wawrzyniak⁵, który przyczyny kryzysu ujmuje jako **pułapki w zarządzaniu**, zaliczając do nich:

- pułapkę przywództwa polegającą na przenoszeniu wartości reprezentowanych przez przywódcę na wartości zarządzania firmą, co może mieć swoje negatywne, jak i pozytywne skutki, np. osobowość przywódcy może zbyt determinować zachowania podwładnych, co w konsekwencji osłabia innowacyjność;
- pułapkę niedoceniań przeciwnika, czyli lekceważenie sygnałów koniecznych zmian oraz nadmierna wiara w strategię, która wcześniej przyniosła sukces organizacji;
- pułapkę uwikłania w układy obejmującą stosunki z klientami, dostawcami, pracownikami. Wiąże się ona z koniecznością podjęcia zmian, a nie trwaniem w układach ukształtowanych w toku przyjętego systemu zarządzania, który okazał się nieefektywny;
- pułapkę skostnienia procedur polegającą na postrzeganiu sprawdzonych wartości jako sztywnych reguł, co może prowadzić do utraty korzyści związanych z elastycznym reagowaniem;
- pułapkę zbyt gwałtownych zmian (odnowa, a nie rewolucja), co wiąże się z podejmowaniem działań ewolucyjnych, bo w takich warunkach są większe szanse na opanowanie nowych rozwiązań i zdyskontowanie związanych z nimi efektów.

Do kryzysu w organizacji może doprowadzić także **stan ryzyka**. Do jego charakterystycznych cech należy zaliczyć:⁶

- zasięg, tzn. skalę i powagę zdarzenia,
- nieprzejrzystość i intensywność emocjonalnych konotacji,
- ogromną niepewność rezultatu i towarzyszące mu komentarze i opinie różniące się przewidywaniami, co do skutków,
- niemożność zaakceptowania sytuacji przez ludzi, która wynika z bezsilności osób wystawionych na to ryzyko i ze świadomości, że zostali na nie narażeni nie ze swojej woli ani winy, a jednocześnie, że niebezpieczeństwo prawdopodobnie można było przewidzieć i mu zapobiec;
- duże konsekwencje finansowe,
- uczestnictwo i duże zaangażowanie mediów w relacjonowaniu zdarzeń.

Tak zdefiniowany stan ryzyka najczęściej przeradza się w kryzys, dlatego też ryzyko należy jak najszybciej i najbardziej precyzyjnie identyfikować i przewidywać. Bowiemy to właśnie lekceważenie niewielkiego ryzyka oraz zaniedbywanie sytuacji ryzykogenicznych może prowadzić do zaistnienia kryzysu w organizacji.

Badania sytuacji kryzysowych w polskich przedsiębiorstwach prowadzą do wniosków, że przyczyny ich tkwią zarówno w otoczeniu, jak i w błędnym zarządzaniu, co obrazują tabele 3.4 i 3.5.

⁵ Wawrzyniak B., *Pułapki w zarządzaniu jako przyczyny kryzysu*, [w:] Kozyra B., Zelek A., (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 53-56.

⁶ Murdoch A., *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003, s.12.

Tabela 3.4. Główne przyczyny kryzysów w polskich przedsiębiorstwach⁷

Przyczyny zewnętrzne	Udział %	Przyczyny wewnętrzne	Udział %
Recesja w gospodarce polskiej	67,6	Błędne zarządzanie	38,2
Wzrost stopnia konkurencji	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 kapitału zagranicznego 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: Zelek A., *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań* [w:] Kozyra B., Zelek A. (red.) *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002,

Z zaprezentowanych danych wynika, że najczęstszymi przyczynami pojawienia się sytuacji kryzysowej w polskich przedsiębiorstwach było: recesja w gospodarce kraju oraz branży, rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa, brak kapitału i zatory płatnicze oraz złe zarządzanie. W przedsiębiorstwach, które podjęły działania restrukturyzacyjne wskazano również na takie przyczyny wewnętrzne, jak: nadmierne zatrudnienie i zbyt wysokie koszty pracy, zmiana oczekiwań klientów i potrzeba wprowadzenia nowych produktów, nadmiar majątku trwałego i duże obciążenia finansowe z tego tytułu oraz niedostatecznie rozwiniętą działalność marketingową. O największym znaczeniu tych właśnie przyczyn świadczy, oprócz średniej, wartość mediany (która dla każdej z tych przyczyn wyniosła 4). Oznacza to, że 50 % respondentów z badanych przedsiębiorstw było zdania, że powyższe przyczyny miały duże i bardzo duże znaczenie. Niskie wartości zarówno odchyłeń standardowych, jak i kwartyłowego rozstępu ($kr = 1$) świadczą o małym zróżnicowaniu ocen wystawionych przez ankietowanych. Jedynie na temat nadmiaru majątku trwałego, jako przyczyny procesu restrukturyzacji, respondenci mieli najbardziej podzielone zdanie, wystawiając tej przyczynie wszystkie warianty ocen ($kr = 3$). Jednak największa liczba ocen najwyższych (5) pozwoliła zaliczyć tę przyczynę do grupy najistotniejszych.

⁷ Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez A. Zelek na próbie 117 przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego w 2002r. Respondentami byli przedstawiciele kadr kierowniczych wyższego i niższego szczebla.

Tabela 3.5. Główne przyczyny kryzysów w polskich restrukturyzowanych przedsiębiorstwach⁸

Przyczyny	Ogółem (wszystkie przedsiębiorstwa) N = 65			
	\bar{x} - średnia	Sd	M - mediana	Kr
Rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa	3,97	1,14	4	1
Zmiany w prawodawstwie gospodarczym, podatkowym itd.	3,02	1,40	3	2
Brak umiejętności korzystania ze swobody, jakie niosą nowe reguły gry w otoczeniu (możliwość ustalania cen, dostosowywanie struktury produkcji do potrzeb rynku)	2,51	1,23	3	2
Zmiany w technice i technologii w firmach konkurencyjnych i przestarzały park maszynowy u nas	3,14	1,17	3	2
Zmiana oczekiwań klientów i potrzeba wprowadzenia nowych produktów	3,50	1,03	4	1
Niedostatecznie rozwinięta działalność marketingowa	3,37	1,07	4	1
Nadmiar majątku trwałego (budynki, budowle) i duże obciążenie finansowe z tego tytułu	3,45	1,39	4	3
Wysoki poziom zadłużenia i trudności z jego obsługą	2,72	1,54	2	3
Niewłaściwe postawy i nawyki pracowników działających dotychczas w gospodarce niedoborów (np. brak dbałości o jakość, o klienta, brak dyscypliny i chęci w ponoszeniu odpowiedzialności)	2,97	1,18	3	2
Nadmierne zatrudnienie i zbyt wysokie koszty pracy	3,71	1,03	4	1
Wady systemu planowania i kontroli	2,47	1,05	2	1
Błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwem	2,29	1,29	2	2
Scentralizowany system podejmowania decyzji	2,59	1,27	2	1
Brak istotnych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji	2,41	1,19	2	2
Inne	4,56	0,53	5	1

N - liczebność próby

Sd – oznacza odchylenie standardowe

Kr - kwartyłowy rozstęp

Źródło: Badania własne

⁸ Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez A. Zakrzewską – Bielawską na próbie 65 dużych (zatrudnienie powyżej 249 osób) przedsiębiorstw z terenu całej Polski w 2001r. Respondentami byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej. Każda z badanych firm podjęła restrukturyzację na skutek zaistniałego kryzysu. Respondenci oceniali daną przyczynę na skali 1 – 5, przy czym 1 oznaczała, że dana przyczyna nie miała żadnego znaczenia dla podjęcia procesu restrukturyzacji w ich przedsiębiorstwie, zaś 5 oznaczała, że miała bardzo duże znaczenie.

Dotychczasowe rozważania pokazują, że przyczyn kryzysu organizacji jest bardzo wiele. W zasadzie niemożliwym jest wskazanie wszystkich potencjalnych źródeł zaistnienia sytuacji kryzysowej, ze względu zarówno na wielowymiarowość zjawiska, jak i jego indywidualność w każdej organizacji. Uogólniając można stwierdzić, że wszelkie negatywne zjawiska dla organizacji, bez względu na obszar, którego dotyczą mogą stanowić pewną przyczynę. Jednocześnie przyczyny kryzysu wywołują jego symptomy (objawy), czyli sygnały informujące o rozwoju zjawiska, które najczęściej pojawiają się w relacjach przedsiębiorstwa z jego najbliższym otoczeniem, a więc m.in. z dostawcami, bankami, klientami, czy pracownikami. **Objawami kryzysu** są te wydarzenia i procesy, które mają charakter wynikowy wobec przyczyn i oddziałują na organizację od wewnątrz. Symptomy sytuacji kryzysowej są różne. Ich klasyfikacja jest bardzo trudna ze względu na różne odniesienia przedmiotowe i podmiotowe. Jednak wielu autorów wśród najbardziej charakterystycznych objawów kryzysu w organizacji wyróżnia:⁹

- niekorzystne zmiany w zakresie wielkości, dynamiki i struktury sprzedaży,
- zmniejszenie względnego udziału w rynku,
- utratę głównych nabywców i/lub dostawców,
- spadek wartości przedsiębiorstwa odnotowywanej w kursie akcji,
- trudności w zakresie finansowania bieżącej działalności przedsiębiorstwa,
- narastające straty finansowe, zakłócające cash-flow,
- widoczne powiększenie się zapotrzebowania na kredyty i pożyczki (zwykle krótkoterminowe) oraz zakłócenia w ich spłacie,
- niekorzystne wskaźniki finansowe,
- ukrywanie poprzez sposoby księgowania wyników organizacji,
- objawy poczucia zagrożenia u menedżerów i częsta wymiana menedżerów,
- brak lub wydłużenie się czasu podejmowania decyzji,
- alienacja pracowników, konflikty interpersonalne i intergrupowe,
- obniżenie wydajności pracy,
- niski poziom technologiczny produkcji
- pogorszenie wizerunku organizacji wśród podmiotów otoczenia.

Należy zauważyć, że zaistnienie kryzysu w organizacji najczęściej identyfikowane jest właśnie przez jego symptomy. Jednakże postrzeganie kryzysu tylko przez pryzmat objawów i nie sięganie do źródeł (przyczyn) skutkuje często małą skutecznością działań antykryzysowych.

Złożoność natury kryzysu znajduje także odzwierciedlenie w wielości jego typów. Kryzys może dotyczyć niektórych dziedzin działalności przedsiębiorstwa, zwykle strategicznej dla realizacji celów i bytu firmy, bądź całości organizacji, jako systemu działającego w konkretnym otoczeniu.

⁹ Por.: Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE Poznań 1999, s.16-18, Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy*, WIG Press, Warszawa 2002, s.55, Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s.12-16.

Wielorako rozumiane **kryzysy można dzielić** przyjmując różne kryteria. I tak:

- ze względu na fazy przebiegu (rozwoju) sytuacji kryzysowej wyróżnia się:¹⁰
 - kryzys potencjalny – rozumiany jako zagrożenie dla działalności organizacji i realizowanych celów wynikających z niekorzystnych oddziaływań różnorodnych zjawisk endo i egzogenicznych,
 - kryzys ukryty – rozumiany jako występowanie trudności w realizowaniu celów organizacji i gospodarowaniu zasobami, często utożsamiany z tzw. „trudnościami przejściowymi”, które zdarzają się wszystkim organizacjom i stanowią immanentną cechę działalności gospodarczej,
 - kryzys jawny (właściwy) – rozumiany jako pojawienie się trudności w funkcjonowaniu firmy, które zagrażają egzystencji jej istnienia.
- ze względu na przyczyny wyróżnia się:¹¹
 - kryzys międzysystemowy – wywołany przyczynami o charakterze zewnętrznym,
 - kryzys wewnątrzorganizacyjny - wywołany przyczynami o charakterze wewnętrznym,
- ze względu na czas ostrzegania, tj. okres pomiędzy pierwszymi symptomami pojawienia się problemu do czasu wystąpienia kryzysu, wyróżnia się:¹²
 - kryzys nagły – rozumiany jako zaburzenie działalności organizacji, które pojawia się bez ostrzeżenia, wzbudza zainteresowanie mediów i może niepomyślnie wpływać na dalsze funkcjonowanie i rozwój organizacji,
 - kryzys tlący się – rozumiany jako każdy narastający w czasie problem biznesowy bez względu na źródło jego pochodzenia, który może trwać długookresowo, ujawniając stopniowo kolejne symptomy zagrożenia istnienia organizacji,
- ze względu na czas trwania kryzysu i stopień jego intensywności wyróżnia się:¹³
 - kryzys o krótkim okresie trwania, gwałtownym przebiegu i wysokiej (przekraczającej granice) intensywności skutków destrukcyjnych – zazwyczaj kończy się katastrofą (przebieg negatywny), jednak odpowiednio wczesna interwencja pozwala na ograniczenie wysokiego poziomu destrukcji i osłabienie kryzysu (przebieg pozytywny),
 - kryzys o średnim okresie trwania, szybkim rozprzestrzenianiu się i zmiennej intensywności skutków destrukcyjnych – niezahamowany będzie trwał dłużej niż kryzys gwałtowny, lecz w pewnym momencie przekroczy granicę zagrożenia (destrukcji) i nastąpi upadek (przebieg negatywny), jednak interwencja przed zmianą poziomu intensywności skutków destrukcyjnych na granice zagrożenia pozwala osłabić i wygasić ten kryzys (przebieg pozytywny),

¹⁰ Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE Poznań 1999, s. 29.

¹¹ Nowakowski M.K., Rzemieniak M.L., *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 34.

¹² Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s.45.

¹³ Booth S.A., *Crisis Management Strategy, Competition and Change in Modern Enterprises*, Routledge, London – New York 1993, s.49, Nowakowski M.K., Rzemieniak M.L., *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 34-35.

A. Zakrzewska – Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, I. Staniec i J. Zawila – Niedźwiecki (red.), Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 65-92.

- kryzys o długim okresie trwania oraz powolnej, lecz stale wzrastającej intensywności destrukcji – pozwala na przeciwdziałanie jego skutkom (przebieg pozytywny), jednak niezauważone w porę symptomy kryzysu ze względu na łagodny przebieg mogą uśpić czujność decydentów i wzmocnić sytuację kryzysową (przebieg negatywny);
- ze względu na fazę rozwoju organizacji wyróżnia się:¹⁴
 - kryzys zarządzania (przywództwa) – wynika z ograniczonych możliwości przedsiębiorcy – właściciela w opanowaniu wszystkich problemów związanych z prowadzeniem firmy, jak również braku umiejętności i chęci do delegowania uprawnień. Przetrvanie tego kryzysu warunkuje dalsze istnienie organizacji, zaś podjęcie odpowiednio kreatywnych działań umożliwi dalszy rozwój organizacji, głównie dzięki doskonaleniu i rozbudowywaniu systemu zarządzania i większej formalizacji,
 - kryzys autonomii – oznacza pojawienie się chaosu w utrwalonej strukturze organizacyjnej i polega na utracie kontroli nad nadzorowanymi odcinakami działalności firmy na poszczególnych szczeblach kierowniczych. Zarządzający są zmuszeni wówczas do decentralizacji uprawnień decyzyjnych, co prowadzi do kolejnej fazy rozwoju, wzrostu przez kierowanie (delegowanie uprawnień),
 - kryzys kontroli (decentralizacji) – jest skutkiem zbytnej decentralizacji, błędów w tym zakresie, a także powstania sytuacji, w której poszczególne oddziały zaczynają realizować własne cele, odbiegające od celów organizacji jako całości. To zmusza do lepszej koordynacji zcentralizowanych działań, co prowadzi do kolejnej fazy rozwoju (wzrostu przez koordynację),
 - kryzys biurokracji – jest wynikiem zwiększenia czynności synchronizujących działania, co prowadzi do rozrostu biurokracji i wzrostu poziomu kosztów stałych. Biurokratyzowanie się systemu wywołuje także konflikty pomiędzy kierownictwem naczelnym i średniego szczebla. Przełamanie tego kryzysu i dalszy rozwój organizacji możliwy jest dzięki współpracy (wzrost przez współdziałanie),
 - kolejny kryzys – będzie wynikiem prawdopodobnie współpracy, często określa się go jako kryzys wzrostu kosztów funkcjonowania organizacji (np. z powodu kolektywnego zarządzania, wzbogacenia pracy, problemów ludzi niepotrzebnych ze względu na nowy styl pracy itp.). Jaki to będzie kryzys pozostaje wciąż pytaniem otwartym, bowiem, jak zauważa sam autor modelu L. Greiner, w każdym rozwiązaniu, które w danej chwili wydaje się być doskonałe, zawarty jest zarodek kryzysu.

W literaturze przedmiotu można znaleźć jeszcze wiele innych klasyfikacji kryzysów w organizacji wyodrębnionych ze względu na dodatkowe kryteria. Potwierdza to jeszcze raz wielowymiarowość i złożoność zjawiska.

¹⁴ Lessem R., *Global Management Principles*, Prentice Hall, New York 1989, s. 436. cyt. za. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999, s.100

3.3. Restrukturyzacja jako przykład strategii wyjścia z kryzysu

W sytuacji kryzysowej kierownictwo przedsiębiorstwa kładzie nacisk na podjęcie kroków, które przyniosą szybkie spektakularne efekty. Decyzje podejmowane przy potęgającej się presji czasowej, zmierzają do wyeliminowania symptomów kryzysu poprzez wykorzystanie szybkich i prostych rozwiązań, polegających przede wszystkim na wykorzystaniu rezerw prostych, np. zwiększenie wydajności, redukcja kosztów, intensyfikacja produkcyjna. Przeprowadzenie diagnozy sytuacji oraz określenie przyczyn występujących problemów jest w tych warunkach znacznie ograniczone. Celem kierownictwa staje się przygotowanie i wdrożenie koncepcji zwanej strategią natychmiastową¹⁵, a jej istotą jest ustalenie podstawowych kierunków działania, precyzyjne ich zoperacjonalizowanie i konsekwentne wdrożenie. Ponieważ czas ma w warunkach kryzysu istotne znaczenie, kadra kierownicza powinna działać szybko i zdecydowanie, w oparciu o wizję danego przedsiębiorstwa.

Sukces działań antykryzysowych jest zależny od wielu różnorodnych czynników.

Wśród nich należy wymienić:¹⁶

- określenie przyczyn kryzysu;
- identyfikację objawów kryzysu;
- siłę nasilenia i czas trwania kryzysu,
- dotychczasową strategię firmy i jej dopasowanie do wymogów otoczenia;
- cechy charakterystyczne przemysłu z punktu widzenia konkurencyjności sektora,
- fazę wzrostu organizacji,
- strukturę i kulturę organizacyjną,
- strukturę cen – kosztów,
- podjęte działania antykryzysowe.

Wydaje się jednak, że najważniejszym czynnikiem powodzenia programów antykryzysowych jest umiejętność dopasowania określonej strategii antykryzysowej do przyczyn wywołujących kryzys, jego objawów i stopnia nasilenia. Ze względu na to, że każdy kryzys jest niepowtarzalny, nie ma dobrych recept na kryzys. W literaturze można odnaleźć różne strategie wyjścia z kryzysu. Przykładowo, B. Wawrzyniak¹⁷ dzieli przedsięwzięcia antykryzysowe na reaktywne i proaktywne. Te pierwsze polegają na dostosowaniu przedsiębiorstwa do otoczenia poprzez likwidowanie skutków przeszłości organizacji, zaś drugie poprzez antycypowanie przyszłości i tworzenie nowych mocnych stron. Autor rozróżnia także przyczyny kryzysu, dzieląc je na te związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem i te związane z zakresem i rodzajem prowadzonej działalności. W oparciu

¹⁵ B. Wawrzyniak [red.], *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1984, s. 42.

¹⁶ Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s. 139.

¹⁷ Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 69.

o te dwa kryteria (charakter działań i przyczyny kryzysu) wyróżniono następujące strategie antykryzysowe:¹⁸

- **wycofywanie się** – przyczyny kryzysu są tu związane z zakresem prowadzonej działalności, a przedsięwzięcia antykryzysowe mają charakter reaktywny. Podejmowane działania nastawione są na ograniczenie rozmiarów działalności przedsiębiorstwa poprzez, np. sprzedaż zakładów, rezygnację z niektórych rodzajów działalności i rynków, nieinwestowanie czy ograniczenie portfela produktowego;
- **podporządkowanie** - przyczyny kryzysu są tu związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, a przedsięwzięcia antykryzysowe mają charakter reaktywny. Podejmowane działania nastawione są na odchudzenie przedsiębiorstwa poprzez, np. redukcje kosztów i zatrudnienia, restrukturyzację finansową i organizacyjną, sprzedaż majątku czy ograniczenie administracji;
- **konsolidację** - przyczyny kryzysu są tu związane z zakresem prowadzonej działalności, a przedsięwzięcia antykryzysowe mają charakter proaktywny. Podejmowane działania nastawione są na koncentrację działalności i wysiłków w celu przełamania kryzysu, jak i stworzenia podstaw do dalszego rozwoju organizacji. Wśród działań z tego zakresu można wyróżnić: redefiniowanie działalności, koncentrację na wybranych rynkach, wprowadzenie strategii kosztowej, eksponowanie problemów jakości i zasobów ludzkich oraz dywersyfikację;
- **inwestowanie** - przyczyny kryzysu są tu związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, a przedsięwzięcia antykryzysowe mają charakter proaktywny. Podejmowane działania są niekonwencjonalne i charakterystyczne dla agresywnych strategii, np. inwestowanie w nowe produkty lub segmenty rynku, aliance strategiczne, fuzje, przejęcia, wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania.

Inne podejście, prezentujące kompleksowy i wyczerpujący zestaw opcji strategicznych postępowania wobec kryzysu proponuje A. Zelek.¹⁹ Autorka wyróżnia cztery podstawowe strategie antykryzysowe:

- strategię sanacyjną,
- likwidacyjną,
- wzrostu
- upadłości.

W każdej z tych opcji można wyróżnić zestaw działań zarówno operacyjnych, jak i strategicznych, co prezentuje rysunek 3.1.

Strategia sanacyjna ukierunkowana jest przede wszystkim na stabilizację kryzysu, a w dalszej perspektywie na trwałą poprawę sytuacji przedsiębiorstwa w sensie finansowym oraz konkurencyjnym. Podstawowym działaniem w ramach tej opcji jest restrukturyzacja. Opcja ta obejmuje także postępowanie układowe, rozumiane jako restrukturyzacja zadłużenia organizacji, która pozwoli na jej dalsze funkcjonowanie.

Strategia likwidacyjna obejmuje strategie sprzedaży oraz strategie likwidacyjne z zachowaniem wypłacalności. Celem tej strategii jest nie tyle likwidacja przedsiębiorstwa jako odrębnego podmiotu, co wygenerowanie dodatniego kapitału likwidacyjnego. Dlatego też

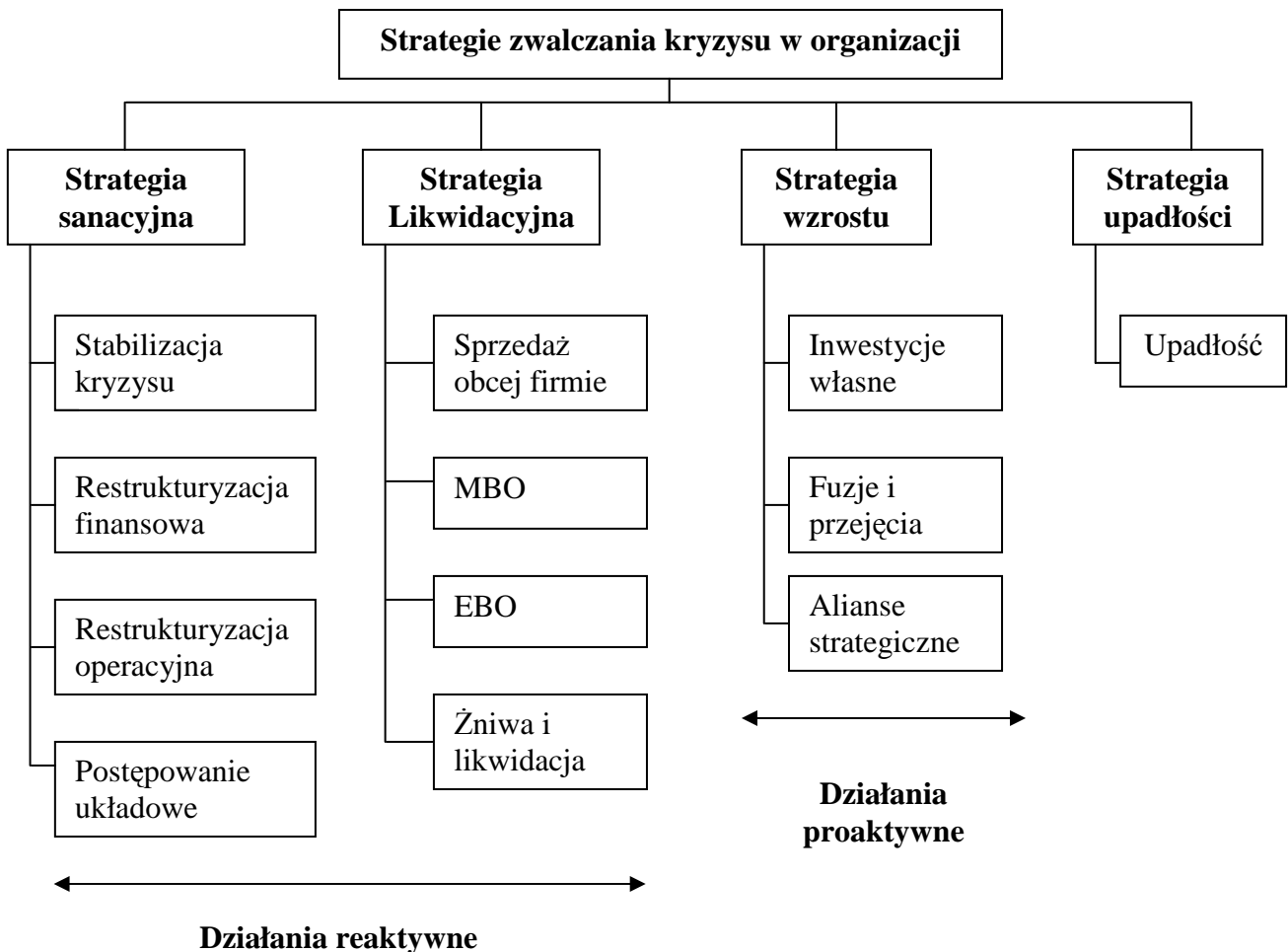
¹⁸ Tamże

¹⁹ Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s. 149.

strategia ta może być realizowana tylko w przypadku przedsiębiorstw z dodatnim kapitałem własnym.

Strategia wzrostu przejawia się w podjęciu agresywnych działań strategicznych, których celem jest umocnienie organizacji. Działania te przyjmują formę inwestycji oraz integracji (fuzje, przejęcia, alianse strategiczne).

Strategia upadłości polega na likwidacji przedsiębiorstwa bez zachowania wypłacalności, co zawsze wynika ze złej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Strategia ta oznacza ostateczną likwidację organizacji poprzedzoną wcześniejszą regulacją zobowiązań wobec wierzycieli.



Rysunek 3.1. Strategie wyjścia z kryzysu w organizacji

Źródło: Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s. 149.

Różnorodność strategii antykryzysowych i działań podejmowanych w ich zakresie dowodzi, że nie ma jednej, najlepszej drogi pokonania kryzysu w organizacji. W praktyce gospodarczej najskuteczniejsze są programy hybrydowe, łączące elementy różnych strategii naprawczych i oddziałujące na różne funkcje zarządzania oraz dziedziny działalności. W praktyce polskich przedsiębiorstw jedną z najbardziej popularnych opcji wyjścia z kryzysu, mieszającą się w ramach strategii sanacyjnej jest restrukturyzacja. Należy jednak zaznaczyć, że

choć proces ten często jest utożsamiany z ratowaniem firmy, której istnienie jest zagrożone, w praktyce dotyczy on także organizacji stabilnych i rozwijających się.

Restrukturyzacja jest procesem zmian, wyzwalanym przez krytyczne dla rozwoju przedsiębiorstwa sygnały wewnętrzne i płynące z otoczenia, mającym na celu stworzenie przedsiębiorstwa konkurencyjnego. Przedmiotem tego procesu jest dostosowanie organizacyjne, produkcyjne, ekonomiczne i techniczne oraz zmiana statusu prawnego i właścicielskiego przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja jest, zatem sumą przedsięwzięć zmierzających do zmian w ramach struktury składników (dziedzin) i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzących do jego odnowienia i wzrostu efektywności działania oraz możliwości rozwojowych. Inaczej mówiąc: restrukturyzacja jest efektywnościowo - twórczym instrumentem zmian w firmie, stwarza warunki podniesienia jej wartości i atrakcyjności na rynku. A jeśli tak, to restrukturyzacja jest dziś procesem wszechobecnym, z którym wiąże się przyszłość polskich przedsiębiorstw i całej gospodarki.

Podstawowym celem restrukturyzacji jest poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie, uzyskiwana najczęściej w wyniku przebudowy istniejącej struktury ekonomicznej, która pozwala nadać tej strukturze cechy nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności.²⁰ Można zatem przyjąć, że strategicznym celem restrukturyzacji jest zapewnienie warunków rozwoju rynkowego przedsiębiorstw poprzez wdrożenie mechanizmów umożliwiających dostosowanie jego struktury organizacyjnej oraz realizowanych w nim procesów wytwórczych do zmian w otoczeniu – na zasadzie antycypacji tych zmian lub co najmniej szybkiego reagowania na nie.²¹ Rynek jest, więc główną siłą napędową działań restrukturyzacyjnych i w stosunku do niego w największym stopniu przejawia się przystosowawczy charakter restrukturyzacji.

Ważniejszymi **celami kierunkowymi**, realizowanymi w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw są:

- „odchudzenie firmy”, polegające, m.in. na zmniejszeniu poziomu zatrudnienia oraz eliminacji zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego,
- zwiększenie konkurencyjności, na przykład przez poprawę jakości i atrakcyjności wyrobów, zastosowanie właściwej formy organizacyjno – prawnej czy decentralizację zarządzania,
- zwiększenie integracji działań, na przykład dzięki wprowadzeniu systemu controllingu przez tworzenie jednostek biznesu, doskonaleniu struktury organizacyjnej czy usprawnionemu systemowi przekazywania informacji,
- poprawa kultury organizacyjnej, co może być osiągnięte za pomocą szkoleń i innych form edukacji osób zatrudnionych, a także tworzenie przyjaznej atmosfery i zapewnienie autonomii w działaniu.

Przedstawione cele kierunkowe powinny podlegać dalszemu uszczegółowieniu w stosunku do określonych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu jego sytuacji, która decyduje o typie restrukturyzacji (pokonanie kryzysu - restrukturyzacja naprawcza czy rozwój i ekspansja - restrukturyzacja rozwojowa).

Kryzys i zła sytuacja organizacji skłania do podjęcia **restrukturyzacji naprawczej**, której głównym celem jest zatrzymanie niekorzystnych tendencji ekonomicznych i

²⁰ Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOPM, Warszawa 1992, s.8.

²¹ Berliński L., Gralak H., Sitkiewicz F., *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami. Tom I*, "AJG" Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz 2003, s.66.

wyprowadzenie przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej, często także utrzymanie firmy i zapobieżenie jej likwidacji. Do podstawowych cech restrukturyzacji naprawczej, widocznych szczególnie w przedsięwzięciach restrukturyzacyjnych podejmowanych w polskich przedsiębiorstwach należy zaliczyć:²²

- selektywne prowadzenie działań restrukturyzacyjnych, które obejmują jedynie wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa i dotyczą okresu od jednego roku do dwóch lat,
- poprawę wyniku finansowego, głównie przez pełniejsze wykorzystanie rezerw prostych w przedsiębiorstwie,
- koncentrację na utrzymaniu dotychczasowej produkcji,
- osiągnięcie przez przedsiębiorstwo szybko odczuwalnych korzyści.

W powyższym ujęciu restrukturyzacja naprawcza stanowi, więc układ działań krótkookresowych, zapobiegawczych, których celem jest głównie odzyskanie równowagi ekonomiczno – finansowej poprzez aktywizację podstawowych rezerw prostych. W ramach tego typu restrukturyzacji podejmuje się więc najczęściej działania zmierzające do obniżenia kosztów, sprzedaży części majątku, ograniczeń w skali działalności, a także do redukcji zatrudnienia i do usprawnienia organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Należy dodać, że restrukturyzacja naprawcza jest z reguły konieczna w sytuacji braku odpowiednio głębokich zmian strukturalnych w przedsiębiorstwach, przeprowadzonych we właściwym czasie lub też przeprowadzenia ich w sposób cząstkowy i mało zdecydowany.

Restrukturyzacja rozwojowa jest najczęściej rozumiana jako cykl długotrwałych zmian o charakterze strategicznym, obejmujących okres od dwóch do pięciu lat. Jej celem jest, więc zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasu, gruntowna jego modernizacja, a zwłaszcza wyraźne podniesienie na wyższy poziom nowoczesności i jakości produktów, stosowanych technologii, organizacji pracy, działalności marketingowej i całego systemu zarządzania.

Wybór rodzaju restrukturyzacji ze względu na jej zasięg ma podstawowe znaczenie dla dalszego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Koncentracja wyłącznie na działaniach naprawczych nie rozwiązuje większości istotnych problemów w firmie, przynosi efekt krótkookresowy i odsuwa trudne decyzje na pewien czas, często także nie pozwala w pełni wykorzystać potencjału kadry kierowniczej i wykonawczej oraz możliwości rozwojowych organizacji. Podczas gdy restrukturyzacja rozwojowa jest działaniem bardziej ryzykownym i kosztownym, jednak jej duże znaczenie dla strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa decyduje często o konieczności podjęcia tego procesu oraz pełnej determinacji właścicieli i menadżerów w jego realizacji.²³

Oprócz kryterium zasięgu, obejmującego głębokość przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, trwałość zmian, a także ich charakter (korekcyjny lub strategiczny) proces restrukturyzacji można także rozpatrywać według:²⁴

- formy (restrukturyzacja przedmiotowa i podmiotowa),
- stopnia trudności i czasu realizacji (restrukturyzacja płytka i głęboka),
- segmentu (treści) działań (restrukturyzacja operacyjna, finansowa i własnościowa).

²² Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s.130.

²³ Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.31.

²⁴ Tamże, s. 28- 35.

Restrukturyzacja przedmiotowa oznacza zespół zmian w strukturze asortymentowej produktów przedsiębiorstwa, w zasobach twardych i miękkich w sferze technologii, zarządzania oraz w strukturze dostawców i klientów firmy. Jej podstawowym celem jest zastępowanie wyrobów o niskiej atrakcyjności rynkowej wyrobami bardziej nowoczesnymi, lepiej zaspokajającymi potrzeby odbiorców, o wyższym stopniu konkurencyjności i o lepszych parametrach ekonomicznych. Działanie takie pociąga z reguły za sobą potrzebę zmian w sferze techniki i technologii, zasobów ludzkich, marketingu, organizacji i systemu zarządzania.

Restrukturyzacja podmiotowa dotyczy natomiast konstytucyjnej sfery działalności przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego struktury własnościowej i formalno - prawnej. W warunkach polskich chodzi przede wszystkim o przekształcenia własnościowe związane z komercjalizacją i prywatyzacją przedsiębiorstw. Generalnie jednak można tutaj wyróżnić znacznie więcej obszarów tej restrukturyzacji, jak np.: zmianę formy organizacyjno – prawnej związaną z przekształceniem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w spółkę akcyjną, „wejście” do spółki kapitałowej inwestora strategicznego i zmiany w strukturze akcjonariatu, fuzje lub przejęcia podmiotów gospodarczych, przyłączenie się przedsiębiorstwa do sieci firm, do aliansu strategicznego lub „wejście” do struktury holdingowej.

Decyzje dotyczące wyboru formy restrukturyzacji posiadają często charakter strategiczny i systemowy, przesądzają bowiem o formule funkcjonowania przedsiębiorstwa na wiele lat. W warunkach polskich wiązały się one z istotną dyskusją o tym, czy najpierw należy prywatyzować przedsiębiorstwa państwowe i zmieniać je od strony podmiotowej, a następnie restrukturyzować jego produkty i zasoby, czy też postępować odwrotnie, czyli przez restrukturyzację potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa przygotować je do sprawnej prywatyzacji. Nie rozstrzygając jednoznacznie tego dylematu, należy zaznaczyć, że w praktyce gospodarczej bardzo często obie te formy restrukturyzacji są realizowane równocześnie.

Restrukturyzacja płytka jest przeprowadzana w warunkach niewielkiego wysiłku organizacyjnego i wiąże się z ograniczoną skalą zmian, przynosząc jednocześnie mniejsze i krótkotrwałe efekty, z kolei **restrukturyzacja głęboka** wymaga większego zaangażowania kadry i innych zasobów firmy, ale wiąże się także z głębszymi przeobrażeniami wewnątrz przedsiębiorstwa i w sferze jego działań zewnętrznych. Podstawowe cechy i typy przedsięwzięć wchodzących w skład restrukturyzacji płytkiej i głębokiej przedstawiono w tabeli 3.6.

Tabela 3.6. Cechy restrukturyzacji płytkiej i głębokiej

Restrukturyzacja płytka	Restrukturyzacja głęboka
<ul style="list-style-type: none"> • redukcja zbędnych rodzajów majątku trwałego, • redukcja nadmiernego zatrudnienia (zwolnienia grupowe), • podniesienie jakości produkcji, • poprawa bhp, • redukcja działu zaopatrzenia i magazynu surowców i materiałów, • oddłużenie przedsiębiorstwa, • przekazanie przedsiębiorstwa w zarząd menedżerów, • ustanowienie nad przedsiębiorstwem zarządu komisarycznego, • komercjalizacja, • utworzenie spółek – córek, • wydzierżawienie składników majątku, • inkorporacja, • fuzje, • podział przedsiębiorstwa, • kontrakt menedżerski. 	<ul style="list-style-type: none"> • modernizacja majątku trwałego, • wprowadzenie nowych metod produkcji, • przeprofilowanie produkcji, • uruchomienie produkcji nowych i zmodernizowanych wyrobów, • przekwalifikowanie zatrudnionych pracowników oraz nabór nowych, • wzmocnienie zaplecza badawczego, • utworzenie działu marketingu i zarządzania finansowego oraz systemu kompleksowej kontroli jakości, • zbudowanie własnych kanałów dystrybucji, • prywatyzacja.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Lipowski A., *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji systemowej*. [w:] E. Mączyńska (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, wyd. DiG, Warszawa 2001, s.54-55.

Ostatnie kryterium – segment (treść) procesu restrukturyzacji - jest najczęściej omawiane w literaturze, gdyż dotyczy ono wyodrębnienia określonych obszarów restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Najbardziej znana jest tutaj koncepcja C. Suszyńskiego,²⁵ który wyróżnił trzy zasadnicze obszary zmian:

- **restrukturyzację operacyjną**, która dotyczy zmian w podstawowej działalności oraz w zasobach przedsiębiorstwa,
- **restrukturyzację finansową**, która dotyczy zmian w strukturze kapitału, własności, aktywów i organizacji w celu zapewnienia zwiększenia wartości firmy,
- **restrukturyzację własnościową**, która dotyczy zmian struktury własnościowej przedsiębiorstwa przez komercjalizację i prywatyzację, fuzje i przejęcia, wykup firmy przez menedżerów, inne przedsięwzięcia.

Restrukturyzacja jako przykład strategii sanacyjnej organizacji w warunkach kryzysu rodzi zwykle nadzieję na radykalną poprawę sytuacji. Tymczasem nie jest ona pozbawiona ryzyka, które w efekcie prowadzi do obniżenia efektywności zmian w stosunku do planów. Wśród wielu rodzajów ryzyka, procesom restrukturyzacyjnym najczęściej towarzyszą:²⁶

- **ryzyko projektu**, ujawniające się na każdym etapie restrukturyzacji i wynikające najczęściej z niedokładności lub błędów projektowania procesu restrukturyzacji lub niepełnej specyfikacji poszczególnych zdań w tym procesie,

²⁵ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s.134-189.

²⁶ Malara Z., *W poszukiwaniu dojrzałości organizacyjnej*, OPO, Bydgoszcz 2001, s.44.

- **ryzyko realizacji**, wynikające przede wszystkim z błędów w zarządzaniu procesem restrukturyzacji, opóźnień w realizacji poszczególnych zadań, a także z oporu ludzi wobec zmian,
- **ryzyko losowe**, wynikające z nieprzewidywalnych zdarzeń, które mogą zakłócić sprawną realizację działań restrukturyzacyjnych,
- **ryzyko finansowe**, obejmujące ryzyko stopy procentowej, ryzyko inflacji, ryzyko braku źródeł finansowania, ryzyko nowych obciążeń podatkowych itp.,
- **ryzyko fizyczne**, wynikające z niesprawności i awarii maszyn, urządzeń, a także zniszczeń materiałów,
- **ryzyko polityczne i socjalne**, wynikające ze zmian legislacyjnych, obaw i niepokoju społecznych, jakie często towarzyszą procesom restrukturyzacji.

W związku z tym, że ryzyko ściśle wiąże się z procesem restrukturyzacji, zasadne wydaje się zarządzanie ryzykiem także w tym procesie. Ignorowanie zagrożeń płynących z wymienionych rodzajów ryzyka wpływa, bowiem na obniżenie sprawności i efektywności działań restrukturyzacyjnych, co jest niezwykle niekorzystne zwłaszcza w warunkach kryzysu w organizacji. Mimo istniejącego ryzyka, restrukturyzacja nadal pozostaje jedną z najbardziej powszechnych strategii zwalczania kryzysu.

Skutki restrukturyzacji należy rozważać na wielu płaszczyznach, choć w każdym wypadku jej rezultaty będą odmienne, jest to bowiem proces o unikalnym przebiegu dla konkretnego przedsiębiorstwa, podobnie jak zjawisko kryzysowe. Ponadto te same skutki ujawniają się w różnych obszarach działania firmy i nie zawsze mają podobny charakter. Efekty restrukturyzacji mogą mieć także zupełnie inne znaczenie w zależności od tego, kto je ocenia – akcjonariusze, pracownicy firmy, kadra zarządzająca, klienci, dostawcy czy całe społeczeństwo. Nie bez znaczenia dla interpretacji rezultatów restrukturyzacji jest też horyzont czasowy. Często w krótkim okresie po przeprowadzeniu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie ujawniają się drastyczne skutki tego procesu, jak zwolnienia pracownicze w wypadku restrukturyzacji kadrowej czy dezorganizacja działalności wewnątrz firmy przy restrukturyzacji organizacyjnej. Dopiero w średnim lub długim okresie, gdy zasoby kadrowe przystosują się do potrzeb przedsiębiorstwa lub nowe zasady działania zostaną wchłonięte przez całą organizację, skutki restrukturyzacji nabierają pozytywnego charakteru i zaczynają przyczyniać się do wzrostu efektywności działania firmy.

Wspomniane wcześniej badania przeprowadzone w grupie 65 przedsiębiorstw z całej Polski wykazały duże zróżnicowanie skutków restrukturyzacji (tabela 3.7).

Tabela 3.7 Ocena skutków procesu restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach²⁷

Skutki restrukturyzacji	Ogółem (wszystkie przedsiębiorstwa) <i>N</i> * = 65			
	\bar{x} – średnia	<i>sd</i> **	<i>m</i> – median a	<i>kr</i> ***
Zwiększenie sprawności zarządzania	3,76	0,87	4	1
Lepsze wykorzystanie majątku firmy	3,86	0,89	4	1
Ograniczenie kosztów działalności	3,89	0,82	4	1
Dostosowanie przedsiębiorstwa do potrzeb rynku	3,88	0,83	4	1
Wzrost wydajności zatrudnionych	3,68	0,82	4	1
Wyższa efektywność i rentowność przedsiębiorstwa	3,50	0,91	4	1
Dopływ nowych technologii oraz szanse na rozwój firmy	3,13	1,21	3	2
Lepsze wykorzystanie kwalifikacji i umiejętności pracowniczych	3,41	0,90	3	1
Wzrost rywalizacji i skali konfliktów między pracownikami	2,68	1,02	3	1
Wyższa motywacja pracowników do pracy i rozwoju zawodowego	3,25	0,80	3	1

N* – liczba podmiotów, *sd* – odchylenie standardowe, ****kr* – kwartylowy rozstęp

Źródło: badania własne

Z danych zaprezentowanych w tabeli 3.7 wynika, że skutkami działań restrukturyzacyjnych o największej skali zmian były: ograniczenie kosztów działalności, dostosowanie przedsiębiorstwa do potrzeb rynku, lepsze wykorzystanie majątku firmy, zwiększenie sprawności zarządzania, wzrost wydajności pracowników oraz wyższa efektywność i rentowność przedsiębiorstwa, o czym świadczą wysokie wartości średnich (które wahają się od 3,5 do 3,89) i wartości mediany (która dla każdego z wymienionych skutków jest równa 4). Minimalna wartość kwartylowego rozstępu (*kr* = 1) dla każdego z nich oznacza, że zróżnicowanie ocen było niewielkie, a zatem większość respondentów oceniła te właśnie skutki jako ważne i bardzo ważne.

Pozostałe efekty procesu restrukturyzacji, a więc dopływ nowych technologii i szanse na rozwój firmy, lepsze wykorzystanie kwalifikacji i umiejętności pracowniczych, wyższa motywacja pracowników do pracy i rozwoju zawodowego, miały, zdaniem ankietowanych, mniejsze znaczenie. Należy tu jednak zaznaczyć, że przy ocenie tych skutków nastąpiło największe zróżnicowanie w odpowiedziach respondentów, o czym świadczą wartości mediany, która jest równa 3. Oznacza to, że w jednakowej liczbie przedsiębiorstw wymienione wyżej skutki zostały ocenione i jako takie, które wyraźnie zaistniały, i jako takie, które właściwie się nie uwidoczniły. Najmniejsze znaczenie wśród efektów procesu restrukturyzacji miał wzrost rywalizacji i skali konfliktów między pracownikami (skutek ten

²⁷ Respondentów poproszono o ocenę poszczególnych skutków działań restrukturyzacyjnych w skali pięciopunktowej (przy czym 1 oznaczała niewielką skalę zmian, a 5 – znaczną).

uzyskał najniższą średnią, równą 2,68). Jednakże i w tym wypadku rozbieżności w ocenie były znaczne (mediana równa 3).

Charakter i skala skutków restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw wskazuje, że procesy te, chociaż powszechne i wszechstronne miały głównie cechy „obronne” (restrukturyzacja naprawcza) i ograniczały się często do szybkiego pokonania kryzysu oraz bieżących reakcji na pojawiające się problemy.

3.4. Zarządzanie organizacją w kryzysie

Kryzys powoduje spadek aktywności ekonomicznej przedsiębiorstwa oraz zmniejszenie jego konkurencyjności. Niewłaściwa reakcja kadry zarządzającej na sytuację kryzysową, wyrażająca się w podejmowaniu błędnych decyzji jeszcze bardziej osłabia przedsiębiorstwo i potęguje eskalację kryzysu. Tymczasem kryzys można wykorzystać do odnowienia przedsiębiorstwa, poprawy jego konkurencyjności oraz, jako okazji do rozwoju.²⁸ Istnieją, bowiem pewne **prawidłowości w zarządzaniu umożliwiające pokonanie kryzysu**. Wśród nich najczęściej wymienia się:²⁹

- demonstrowanie woli i roli kierownictwa przedsiębiorstwa we wprowadzaniu zmian,
- jasne i precyzyjne wytyczne dla menedżerów wszystkich szczebli zarządzania, obejmujące min. określenie odpowiedzialności, efektów i harmonogramu zmian, decentralizację zarządzania,
- wypracowanie celów w dziedzinie planowania budżetu obejmującego całą organizację, a nie tylko jej części,
- wypracowanie zasad współpracy pomiędzy zespołem wdrażającym, a zarządem,
- monitoring zmian, polegający na porównywaniu osiągniętych efektów z planowanymi,
- pomoc doradczą dla menedżerów, wyrażającą się w stałych konsultacjach dla ludzi bezpośrednio wdrażających zmiany, pobudzającą kreatywność i innowacyjność,
- aktywizację działu personalnego w procesie działań antykryzysowych, stawianie na profesjonalizm i wykorzystanie istniejących możliwości na zewnątrz organizacji,
- zatrzymanie w firmie najlepszych kadr,
- włączenie do procesu przygotowywania zmian organów przedstawicielskich załogi,
- otwartą komunikację i rzetelną informację o wprowadzanych zmianach zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa,

²⁸ Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s.97.

²⁹ Gierszewska G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie* pod red. B. Kozyry i A. Zelek, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 36-38.

A. Zakrzewska – Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, I. Staniec i J. Zawila – Niedźwiecki (red.), Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 65-92.

- systematyczną, profesjonalną ocenę standingu finansowego firmy, celem bieżącego reagowania na niepokojące zjawiska,
- wprowadzenie planowania i analiz strategicznych na stałe do praktyki organizacyjnej.

E. Masłyk – Musiał podaje dalsze warunki skutecznego zwalczania kryzysu, zaliczając do nich:³⁰

- objęcie zmianami całej organizacji i włączenie ludzi,
- wytworzenie pozytywnego nastawienia do zmian pracowników komórek liniowych i sztabowych,
- motywowanie ludzi do większej aktywności w rozwiązywaniu problemów i aktywniejszej współpracy z innymi,
- osiąganie rezultatów we wzroście wydajności pracy,
- partycypacyjną metodę wprowadzania zmian.

Według Autorki tylko taka postawa i reakcja na kryzys daje szansę odwrócenia tendencji schyłkowej i przekształcenia cyklu życia w cykl wzrostu.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacji zagrożenia wymaga także określonych **kompetencji i kwalifikacji kadry kierowniczej** oraz myślenia o przyszłości. Do zadań kierownictwa należy przede wszystkim doprowadzenie przedsiębiorstwa do rentowności oraz płynności finansowej, ale nie tylko, bowiem postawa reprezentowana przez kierownictwo decyduje o zachowaniach pracowników i ich stosunku do podejmowanych zmian. Silne zdolności przywódcze, poparcie dla zmian, zaangażowanie kierownictwa, wiedza i doświadczenie są warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym, by organizacja pokonała sytuację kryzysową. Do głównych zadań i ról kadry zarządzającej organizacjami w warunkach kryzysu należą:

- budowanie struktury organizacyjnej, w ramach której pracownicy są otwarci na dokonywanie zmian,
- określenie celów i kierunków zmian,
- przygotowanie programu działania antykryzysowego,
- przekonanie pracowników o konieczności zmian,
- włączenie pracowników do fazy przygotowania,
- motywowanie pracowników do dokonywania zmian,
- pokonywanie oporu przeciwko zmianom,
- kreowanie atmosfery sprzyjającej zmianom,
- koordynacja wdrożenia zmian i kontrola uzyskanych rezultatów.

Nie każda sytuacja kryzysowa wymaga oczywiście tak wielkiego zaangażowania naczelnego kierownictwa, aczkolwiek w organizacjach, w których występuje poważne zagrożenie (kryzys jawny) większość z tych zadań należy wypełnić.

Ponadto uwzględniając liczne analizy cech osobowości menedżerów, do kompetencji szczególnie przydatnych w sytuacjach kryzysowych można zaliczyć:³¹

- otwartość na nowe idee, rozumianą jako gotowość przyjmowania i rozpatrywania nowych pomysłów i rozwiązań oraz różnych informacji niezależnie od aktualnej przydatności i zgodności z dotychczasowymi poglądami,

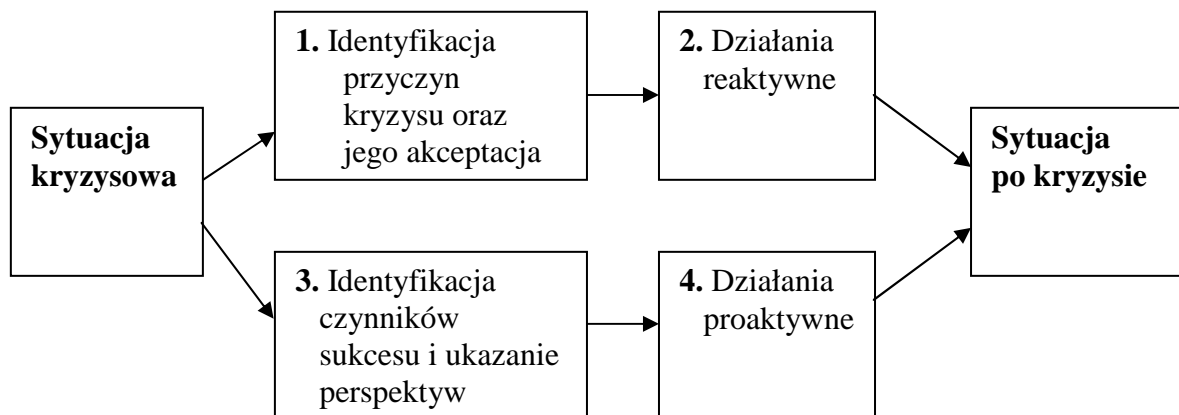
³⁰ Masłyk – Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1995, s.56.

³¹ Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.299.

- mobilizację w sytuacjach kryzysowych, związaną z dokonywaniem zdecydowanych rozstrzygnięć w trudnych sytuacjach (na przykład konflikty na tle realizowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych),
- nastawienie na sukces, rozumiane jako zdecydowanie w działaniu i pewność siebie, odporność na stres, satysfakcja z kierowania oraz silna presja na osiągnięcie założonych celów i na karierę zawodową,
- skłonność do ryzyka, czyli do podejmowania trudnych zadań o ograniczonych możliwościach przewidywania ich skutków,
- profesjonalizm w zarządzaniu, wyrażający się fachowością działań kierowniczych, stosowaniem racjonalnych procedur oraz metod i technik kierowania procesem zmian, ciągłym przewidywaniem szans i zagrożeń dla tego procesu oraz umiejętną likwidacją tych ograniczeń.

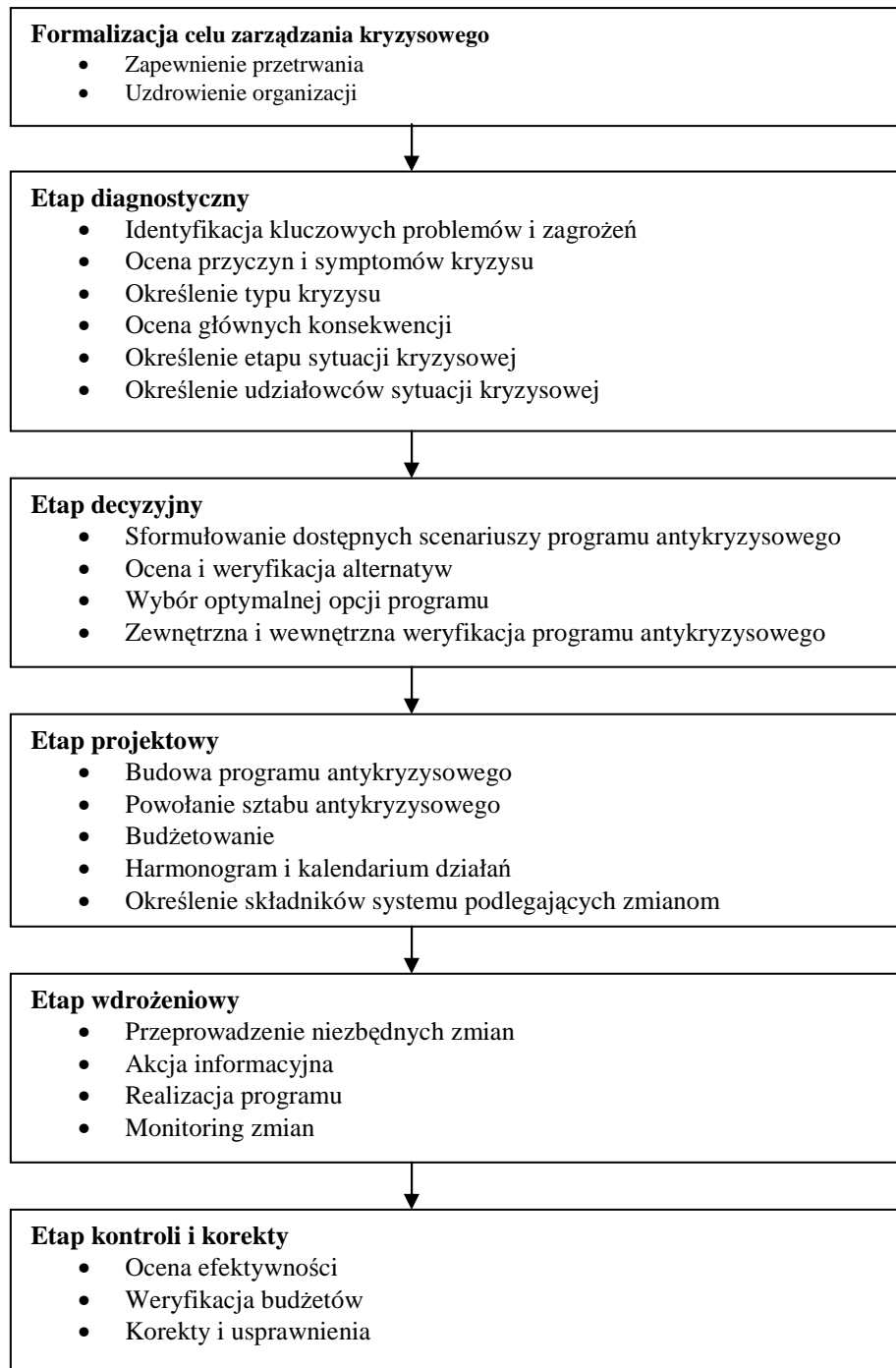
Zarządzanie kryzysem w organizacjach gospodarczych wymaga więc obecności przedsiębiorczych menedżerów, nastawionych na nowe pomysły i rozwiązania, ale jednocześnie wyważonych, potrafiących opracować i realizować strategię wyjścia z kryzysu w sposób profesjonalny i konsekwentny.

Zarządzanie sytuacją kryzysową musi podlegać ogólnym zasadom zarządzania, jak: wyznaczanie celów, diagnoza sytuacji, dobór środków realizacji i osób odpowiedzialnych oraz kontrola efektów. Ponadto zarządzanie antykryzysowe ma charakter procesu zarządzania zmianą. W literaturze można znaleźć wiele modeli (wzorców) zarządzania zmianą, jak i zarządzania organizacją w sytuacji kryzysowej. Dla przykładu zaprezentowane zostaną dwa **modele procesu zarządzania kryzysem** w organizacji. Autorami pierwszego modelu, przedstawionego na rysunku 3.2. są B. Nogalski i H. Macinkiewicz, zaś drugiego, zaprezentowanego na rysunku 3.3. A. Zelek.



Rysunek 3.2. Wzorzec zarządzania w sytuacji kryzysowej

Źródło: Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s.101.



Rysunek 3.2. Proces zarządzania sytuacją kryzysową

Źródło: Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s.199.

Przedstawione modele wskazują, że w sytuacji kryzysowej zarządzający organizacją powinni w pierwszej kolejności nie ignorować zaistniałego stanu i zidentyfikować przyczyny, jego zaistnienia, kolejno opracować możliwe opcje wyjścia z kryzysu, ocenić je z punktu potrzeb i możliwości organizacji, wybrać najlepszy wariant i skutecznie go wdrożyć,

kontrolując i oceniając efektywność poszczególnych etapów zmian, a w razie konieczności modyfikując podejmowane działania. Jak pokazuje praktyka gospodarcza, w procesie zarządzania organizacją w kryzysie centralnym punktem pozostaje dobrze opracowany program zwalczania kryzysu wsparty charyzmatycznym przywódcą, który poprzez swoją osobowość, wolę zwycięstwa i umiejętności profesjonalnego zarządzania pokonuje opór ludzi wobec trudnych zmian, które musi wdrożyć, by zapewnić organizacji przetrwanie, uzdrowienie i w dalszej perspektywie rozwój.

Przykład 3.1.

Restrukturyzacja firmy X

Firma X powstała we wrześniu 1950r, jako Spółdzielnia Inwalidów, zajmująca się tkactwem. W latach 60 XX wieku firma poszerzyła swój profil działalności o obróbkę plastyczną metali oraz montaż podzespołów elektronicznych. Uzyskała także status pracy chronionej. W drugiej połowie lat osiemdziesiątych Spółdzielnia zaczęła instalować maszyny do przetwórstwa wyrobów z tworzyw sztucznych i skoncentrowała się na ich produkcji. W latach dziewięćdziesiątych firma przeżywała dynamiczny rozwój, zatrudniając w 1995 r. ponad 250 osób. W tymże czasie dokonano przekształcenia spółdzielni w spółkę akcyjną. Firma X skoncentrowała się wówczas na umocnieniu pozycji w asortymencie znaków ostrzegawczych i poszerzaniu oferty w zakresie opakowań z tworzyw sztucznych. Firma specjalizuje się w przetwórstwie tworzyw sztucznych dla branży opakowań i przemysłu motoryzacyjnego. Przedsiębiorstwo bazuje przede wszystkim na surowcach importowanych z renomowanych firm zachodnich. Posiada także własne specjalistyczne laboratorium kontrolno – pomiarowe, w tym do badań fotometrycznych. Zakład jest całkowicie skomputeryzowany, co w znacznym stopniu ułatwia szybki dostęp do danych związanych z produkcją i jakością. Aby sprostać wymaganiom jakościowym i większemu zadowoleniu klientów, a także zapewnić trwałość, niezawodność i bezpieczeństwo użytkowania wyrobów firma wdrożyła w 1996 r. System Zapewnienia Jakości ISO 9001, potwierdzony certyfikatem przez Tuv w Essen. Spółka notowana jest także na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Dynamiczny rozwój firmy trwał do 1999r., po którym nastąpił spadek rentowności, zmniejszenie płynności i dywidendy, widoczne powiększenie zapotrzebowania na kredyty i pożyczki, większa liczba reklamacji i zwrotów produktów, utrata ważnych klientów i spadek udziału w rynku. Pojawiły się zatem symptomy kryzysu, który doprowadził przedsiębiorstwo do zadłużenia i strat.

W 2002 r., kiedy nastąpiła zapaść organizacyjna i finansowa zarząd postanowił dokonać restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Opracowano program naprawczy na 2 lata, którego celem było uzdrowienie przedsiębiorstwa. W pierwszym etapie dokonano identyfikacji przyczyn, które wywołały sytuację kryzysową w spółce.

Przyczyny, które wywołały sytuację kryzysową w spółce można podzielić na te o charakterze zewnętrznym, jak i wynikające z błędów w zarządzaniu firmą. Do przyczyn zewnętrznych zaliczono:

- obniżony popyt na produkty firmy,
- wzrost konkurencji cenowej i produktowej,
- podwyższenie przez dostawców cen surowców,
- wyższe ceny energii, gazu, paliwa oraz opłat komunalnych,
- praktyki monopolistyczne innych producentów,
- szybkie tempo zmian technologicznych.

Natomiast wśród wewnętrznych źródeł kryzysu zidentyfikowano:

- wysokie koszty produkcji i zarządzania,
- słabe zarządzanie kapitałem obrotowym
- brak nowych inwestycji technologicznych,
- przestarzałą technologię i techniczne błędy produktów,
- mało elastyczną strukturę organizacyjną, co skutkuje opóźnioną reakcją na zmiany zachodzące na rynku,
- dysproporcje zadaniowe i personalne poszczególnych komórek, co skutkuje niewłaściwą i -
- często opóźnioną realizacją zadań,
- złą organizację produkcji,
- niewłaściwy, zbyt wolny przepływ informacji,
- konflikty interpersonalne.

Po określeniu przyczyn zaistnienia kryzysu w przedsiębiorstwie Zarząd Spółki we współpracy z Radą Nadzorczą przystąpił do opracowania programu naprawczego, którego głównym celem było wewnętrzne uporządkowanie przedsiębiorstwa, opracowanie koncepcji wyjścia z kryzysu, a przede wszystkim dokonanie realnej oceny stanu i dalszych możliwości rozwoju. Zakres prac obejmował kolejno diagnozę aktualnego stanu organizacyjnego firmy, opracowanie koncepcji strategii jej rozwoju i wreszcie właściwego programu restrukturyzacji. Bazę informacyjną dla omawianego opracowania stanowiły dokumenty źródłowe przedsiębiorstwa, informacje otrzymane w trakcie rozmów z pracownikami spółki, wywiady rynkowe oraz informacje branżowe. Prace badawcze, obejmujące analizę struktury organizacyjnej i zarządzania, analizę umów zaopatrzenia, umów kredytowych, kontraktów handlowych, stanu należności i zobowiązań, analizę finansową i marketingową stanowiły podstawę odpowiednich decyzji zarządu i wynikających z nich działań zmierzających do usprawnienia organizacji i funkcjonowania firmy.

Przyjęty program restrukturyzacji przewidywał, min.:

- zmniejszenie kosztów działalności,
- osiągnięcie poziomu rentowności,
- ograniczenie zbędnego majątku produkcyjnego,
- osiągnięcie optymalnego poziomu zatrudnienia,
- zmiany w strukturze organizacyjnej.

Proces restrukturyzacji prowadzony był w kilku etapach:

Etap I – to przede wszystkim przygotowanie technicznych warunków wykonania, zaniechanie produkcji wyrobów nierentownych, likwidacja działu obróbki plastycznej i sprzedaż jego majątku produkcyjnego, zmiana organizacji produkcji i pracy magazynów na czterobrygadowy oraz inwestycje w modernizację parku maszynowego. W etapie tym dokonano także 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.

Etap II – to zmiana organizacji i zarządzania działem utrzymania ruchu oraz kursy szkoleniowe pracowników z zakresu eksploatacji nowych urządzeń elektroenergetycznych, obsługi wózków widłowych i urządzeń dźwigowych.

Etap III – to outsourcing działu transportu, polegający na likwidacji działu transportu w spółce i powołaniu przez zwolnionych pracowników nowej firmy na bazie istniejącego majątku, świadczącej usługi transportowe dla spółki X.

Etap IV – to wdrożenie systemu budżetowania i zintegrowanego systemu zarządzania, umożliwiającego lepszą i szybszą wymianę informacji, stanowiących podstawę podejmowania decyzji.

W wyniku działań restrukturyzacyjnych przebudowano strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, dokonując jej uproszczenia poprzez likwidację lub połączenia

poszczególnych jednostek, komórek i stanowisk organizacyjnych. Usprawniono proces komunikacji i przepływu informacji poprzez wprowadzenie systemu komputerowego i wewnętrznej sieci Intranet. Jednocześnie przyjęto zasadę specjalizacji w pionach organizacyjnych, komórki i stanowiska pracy kształtowano według kryterium podobieństwa i dopełniania się funkcji, a większa decentralizacja procesu decyzyjnego, znacznie uelastyczyła nową strukturę organizacyjną firmy. Na skutek tych zmian obniżyły się koszty utrzymania poszczególnych wydziałów i poprawiła się rentowność przedsiębiorstwa.

Ponadto w nowym układzie organizacyjnym poświęcono też więcej uwagi na dobór zadań do predyspozycji i kompetencji pracowników, by zlikwidować zaistniałe dysproporcje w tym zakresie i rozwiązać konflikty personalne, jakie zaistniały na tym tle w firmie.

Wprowadzenie systemu budżetowania także przyniosło określone efekty, jak: stały monitoring ponoszonych kosztów i większą 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 firmy. Kluczem do sukcesu wyjścia z kryzysu przez przedsiębiorstwo X była determinacja i konsekwencja działania kierownictwa spółki, które potrafiło w odpowiednim czasie zidentyfikować sytuację kryzysową i jej przyczyny, opracować odpowiedni program naprawy i skutecznie go wdrożyć.

Pytania kontrolne

1. Czym jest kryzys i jakie są jego cechy?
2. jakie mogą być przyczyny kryzysu?
3. Jakie są najbardziej charakterystyczne objawy kryzysu?
4. Dokonaj klasyfikacji kryzysów w przedsiębiorstwach ze względu na różne kryteria.
5. Od jakich czynników zależy sukces działań antykryzysowych?
6. Jakie są cztery ogólne strategie zwalczania kryzysu w organizacji i czym się różnią?
7. Co to jest restrukturyzacja, jakie są jej cel i cechy?
8. Jakie ryzyko towarzyszy procesowi restrukturyzacji przedsiębiorstwa?
9. Jakich kompetencji i umiejętności wymaga się od kadry kierowniczej w obliczu kryzysu?
10. Co to znaczy dobrze zarządzać przedsiębiorstwem w kryzysie?