

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylwia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Jacek Pasieczny

Uniwersytet Warszawski

NAUKI Z KRYZYSU – EWOLUCJA STRATEGII RESTRUKTURYZACYJNYCH

Streszczenie: Kolejne kryzysy silnie wpływały na sposób funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Mimo że ich przyczyny i przebieg różniły się od siebie, przedsiębiorstwa zazwyczaj stosowały „sprawdzone” już kiedyś rozwiązania. Większość z nich postrzegala zachodzące zmiany w kategorii zagrożeń i podejmowała typowo defensywne działania restrukturyzacyjne. Do tego sprowadzały się w dużej mierze dwie fale restrukturyzacji w latach 1989-1992 i 1998-2002. Obecnie w dobie światowego kryzysu wiele polskich firm przyjmuje odmienne strategie restrukturyzacji. Polegają one na poszukiwaniu nowych rynków, reorganizacji procesów, zmianach asortymentu produkcji, a także przekształcaniu struktury zatrudnienia. Źródłem odmiennych zachowań są m.in. procesy uczenia się przedsiębiorstw i wyciąganie wniosków z sukcesów i porażek dotychczasowych restrukturyzacji.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, kryzys, przychody, koszty, nauka.

1. Wstęp

Kryzys to moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu [Tokarski 1980, s. 404]. Jego źródłosłów jest złożony – w języku greckim *krisis* pochodzi od *krinein* (oddzielać), łacińskie *cernere* również oznacza „oddzielić” [Wawrzyniak 1985, s. 10]. Nawet pobieżna analiza znaczeń przypisywanych pojęciu kryzysu w różnych dziedzinach pokazuje, że kryzys bywa często łączony z szeroko pojętym rozwojem [Glinka, Gudkova 2003, s. 115]. W języku chińskim termin „kryzys” wyrażany jest za pomocą dwóch znaków, z których jeden oznacza niebezpieczeństwo, a drugi szansę [Kim 1998, s. 509]. Według A. Toynbeego, historię całej cywilizacji można przedstawić jako ciąg kryzysów stanowiących wyzwania dla ludzkości oraz reakcji na nie. Brak niebezpieczeństw – zdaniem autora – sprzyja jedynie gnuśnej bezpłodności społeczeństw [Wawrzyniak 1985, s. 11]. Wydarzenia kryzysowe tworzą punkty zwrotne oraz obszary na poznawczych mapach i w pamięciowych skryptach poszczególnych wspólnot, społeczeństw, kultur czy cywilizacji [Chmielewski 2003, s. 7-40].

2. Kryzysy przedsiębiorstw

Kryzys w przedsiębiorstwie można rozumieć jako 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 [Slatter, Lovett 2001, s. 45]. Wystąpienie sytuacji kryzysowej może być efektem czynników zewnętrznych oraz problemów wewnętrznych. Zazwyczaj firmy starają się zawczasu przygotować na wystąpienie sytuacji kryzysowej, jednak badania pokazują, że ich właściciele i szefowie koncentrują się często na innych zjawiskach niż te, które później występują w rzeczywistości [Regester, Larkin 2005, s. 145]. Podobne wnioski wysnuwa P. Senge, który dodatkowo wyjaśnia źródła i przyczyny takich zachowań [Senge 2002, s. 32-36]. W efekcie przedsiębiorstwa bardzo często za późno reagują na pojawiające się kryzysy.

3. Restrukturyzacja

W Polsce już w latach 70. i 80. wraz z pojawiającym kryzysem gospodarki planowej pojawiło się zainteresowanie problematyką restrukturyzacji. Zaowocowało ono wieloma publikacjami poruszającymi problematykę dostosowywania się przedsiębiorstw do zmian [Kozłowski, Zawislak 1979; Kozłowski, Obłój 1983; Wawrzyniak 1985 i in.]. Jednak aż do połowy lat 80. pojęcie restrukturyzacji nie było powszechnie stosowane. Eksplozja zainteresowania restrukturyzacją nastąpiła w pierwszej połowie lat 90. XX wieku, wraz z transformacją ustrojową. To właśnie doświadczenia z początku lat 90. wpłynęły na dzisiejszy sposób ujmowania i rozumienia restrukturyzacji. O ile w literaturze światowej restrukturyzacja była często łączona z zagadnieniami wartości przedsiębiorstw [Hurry 1993, s. 69-82], o tyle w Polsce termin ten łączono bezpośrednio z transformacją systemową [Suszyński 1999, s. 11, 44-45; Nalepka 1999, s. 7-8]. Z czasem restrukturyzacja stała się synonimem zmiany szerokiej, głębokiej, stosunkowo szybkiej i najczęściej o charakterze dostosowawczym [Pasieczny 2005, s. 7]. Obecnie restrukturyzacja powszechnie uznawana jest za zestaw szerokich zmian mających na celu poprawę efektywności działania organizacji w jednym lub (częściej) wielu obszarach.

Biorąc pod uwagę stosunek przychodów do kosztów, można wyróżnić dziewięć podstawowych strategii zmian realizowanych w warunkach kryzysu (tab. 1).

Tabela 1. Podstawowe strategie w kryzysie

Koszty	Przychody		
	Wzrost	Utrzymanie	Spadek
Wzrost	1. Ryzykowny nonkonformizm	2. Priorytet dla przychodów	3. Lekceważenie kryzysu
Utrzymanie	4. Aktywizacja zasobów	5. Niedostrzeganie kryzysu	6. Zdominowanie przez kryzys
Spadek	7. Forsowna agresja	8. Dominacja oszczędności	9. Utrata zasobów

Źródło: opracowanie własne.

Ad 1. W okresie kryzysu większość przedsiębiorstw prowadzi działania defensywne, obliczone na poprawę relacji przychody–koszty. Jedynie nieliczne firmy decydują się na odmienne strategie, prowadzące do szeroko rozumianej ekspansji rynkowej. Na tle innych takie przedsiębiorstwa wyróżniają się swoistym nonkonformizmem. Do nonkonformistycznych zachowań należą m.in. rozpoczynanie nowych, kapitałochłonnych inwestycji, agresywne i kosztowne działania prowadzące do zdobywania nowych rynków produktowych i geograficznych, fuzje i (przede wszystkim) przejęcia.

Działalność prowadząca do ekspansji w okresie kryzysu jest jednak ryzykowna. Ryzyko jest związane przede wszystkim z długością i głębokością zaburzeń gospodarczych. Zagrożeniem mogą być nie tylko przedłużające się spadki popytu, ale również perturbacje na rynkach finansowych, zatory płatnicze, bankructwa kooperantów, a także – będące efektem „kreatywnej destrukcji” – pojawiające się nowatorskie rozwiązania techniczne, rynkowe i organizacyjne, które całkowicie rekonfigurują sytuację rynkową.

Ad 2. Strategia nadawania priorytetu przychodom jest stosunkowo rzadko stosowana w czasie kryzysu. Ma ona na celu utrzymanie stabilnego poziomu przychodów i udziału w rynku, nawet za cenę wzrostu kosztów. Jest to możliwe wówczas, gdy firma dysponuje dużymi nadwyżkami zasobów, które mogą być wykorzystane w czasie kryzysu, i jednocześnie postrzega kryzys jako krótkotrwały. Takiego postępowania można się spodziewać również wówczas, gdy przedsiębiorstwo oczekuje względnie szybkiego zwrotu ze swoich obecnych, generujących koszty działań. Mogą to być korzyści wynikające z więzi kooperacyjnych, które udało się stworzyć w trakcie kryzysu (z nowymi dostawcami lub odbiorcami), obsługi posprzedażowej, przejęcia kanałów dystrybucji, źródeł zaopatrzenia, zwiększenia potencjału innowacyjnego itd. Ponadto zastosowanie takiej strategii może być uzasadnione wówczas, gdy działania nakierowane na utrzymanie przychodów owocują jednocześnie poszerzeniem bazy klientów. Pozyskanie nawet drobnych klientów w czasie kryzysu może okazać się bardzo opłacalną inwestycją na przyszłość. Jednak ryzyko związane z realizacją strategii priorytetu dla przychodów jest bardzo duże i wiąże się przede wszystkim z możliwością utraty zasobów i zachwianiem równowagi finansowej.

Ad 3. Strategia świadomego zwiększania kosztów przy jednoczesnym spadku przychodów może być realizowana jedynie przez krótki czas i służyć wyraźnie określonym celom. Na przykład może to być dokończenie ważnej z punktu widzenia przyszłości firmy inwestycji albo restrukturyzacja zatrudnienia. Częściej jednak dzieje się tak, gdy firma nie dostrzega kryzysu lub lekceważy go, traktując jako niegroźne i przejściowe zaburzenie działania rynku (zob. [Slatter, Lovett 2001, s. 52; Ansoff 1985, s. 223]). Praktyka pokazuje, że wiele firm z opóźnieniem reaguje na sytuacje kryzysowe, bezwiednie realizując strategię lekceważenia kryzysu. Nieostrzeżenie kryzysu bywa (w krótkim okresie) wygodne dla menedżerów, ale jednocześnie groźne dla organizacji. Jedynie gwałtowna zmiana strategii jest w stanie wprowadzić taką organizację z zagrożenia. Inną, choć mało prawdopodobną szansą

na przetrwanie i rozwój takiej firmy jest nagła zmiana sytuacji zewnętrznej (np. ożywienie na rynku, pojawienie się inwestora, upadek największego konkurenta itd.).

Ad 4. Strategia aktywizacji zasobów ma na celu zwiększenie przychodów przy ogólnej stabilizacji poziomu kosztów. Zmianie ulega jednak struktura ponoszonych kosztów i stopień wykorzystania aktywów. Firma inicjuje intensywne działania proprzychodowe, np. aktywizuje pracę działów sprzedaży, intensyfikuje działania promocyjne, prowadzi bardzo aktywną politykę cenową. Ponadto udoskonalane są najważniejsze z punktu widzenia tworzenia przychodów procesy i funkcje organizacyjne. Niekiedy strategia ta polega na redukcji niektórych kosztów i zastępowaniu ich innymi, bardziej przekładającymi się na wzrost przychodów. Strategia aktywizacji przychodów jest na ogół akceptowana przez pracowników, mimo że konsekwencją jej wdrożenia jest zazwyczaj wzrost obciążenia pracą. Alternatywą są jednak działania redukujące koszty i wymagające większych wyrzeczeń ze strony zatrudnionych. Najpoważniejszym ograniczeniem stosowania tej strategii jest spadek zapotrzebowania na produkty i usługi firmy wynikający z ogólnego kurczenia się rynku. W takich sytuacjach jej stosowanie jest realne wówczas, gdy konkurenci zostali dużo bardziej poszkodowani w wyniku pogorszenia koniunktury.

Ad 5. Strategia polegająca na dążeniu do utrzymania kosztów i przychodów na dotychczasowym poziomie jest możliwa do realizacji jedynie w niektórych sektorach. Należą do nich np. zaopatrzenie gospodarstw domowych w energię elektryczną, gaz i wodę czy niektóre usługi telekomunikacyjne. Nawet w tak mało wrażliwych cenowo sektorach jak produkcja podstawowych produktów żywnościowych strategia niedostrzegania kryzysu jest trudna do realizacji. W praktyce taka postawa jest dość często obserwowana w pierwszych fazach kryzysu. Nie jest to efekt świadomości przyjętej strategii, lecz zwykłej inercji organizacyjnej lub słabości zarządzania. W późniejszym okresie najczęściej wprowadzane są zmiany dostosowawcze, przy czym im później są inicjowane, tym większe jest zagrożenie, że cele nie zostaną osiągnięte, i tym bardziej dotkliwe są dla zatrudnionych. Wyjątkiem są sytuacje kryzysów krótkotrwałych, niewymagające działań dostosowawczych. Jednak oszacowanie długości i głębokości kryzysu *ex ante* jest najczęściej niemożliwe.

Ad 6. Zdominowanie przez kryzys polegające na ustabilizowaniu kosztów przy spadających przychodach nie powinno być świadomie stosowaną strategią organizacyjną. Mimo to, takie zjawisko można zauważyć w wielu przedsiębiorstwach, szczególnie w pierwszej fazie kryzysu. Jeżeli kryzys ma charakter krótkotrwały i przejściowy, nie jest to groźne. Taki model działania może być stosowany również wówczas, gdy organizacja dysponuje znacznymi rezerwami wewnętrznymi (np. zapasy, rezerwy finansowe) lub zewnętrznymi (np. doskonała reputacja pozwalająca czerpać zasilenia z otoczenia – od dostawców, instytucji finansowych czy nawet odbiorców). Niebezpieczeństwo pojawia się wówczas, gdy firma przeszacowuje swoje zasoby wewnętrzne i/lub niewłaściwie (zbyt optymistycznie) postrzega i interpretuje zjawiska zachodzące w otoczeniu lub ich po prostu nie dostrzega. Czasami (i to jest jeszcze groźniejsza sytuacja) przedsiębiorstwo nie jest w stanie obniżyć kosztów,

gdyż swoją dotychczasową pozycję zawdzięczało niskim kosztom wynikającym z minimalnych aktywów (brak redundancji organizacyjnej) lub też ich redukcja spowodowałaby utratę kluczowych zasobów i przewagi konkurencyjnej. Nierzadko jest to efekt świadomie stosowanej w przeszłości strategii głównej pozycji kosztowej.

Ad 7. Strategia forsownej agresji pozornie wydaje się najbardziej pożądana w warunkach kryzysu. Jest ona jednak trudna do realizacji i – wbrew pozorom – niebezpieczna. W krótkim okresie możliwe jest zredukowanie zasobów i jednoczesna intensyfikacja wykorzystania pozostałych. Takie podejście można zastosować w firmach, które dysponowały i wciąż dysponują znacznymi, niewykorzystanymi rezerwami. Ich powstanie mogło być wynikiem celowej polityki lub słabości dotychczasowego zarządzania. Jednak ciągle rosnący poziom eksploatacji zasobów wewnętrznych może doprowadzić do wyjałowienia organizacji i tzw. anoreksji organizacyjnej [Koźmiński 2004, s. 44].

Ad 8. Dążenie do jak największych oszczędności przy jednoczesnej próbie stabilizacji przychodów jest bardzo popularnym schematem postępowania przedsiębiorstw w okresie kryzysu. Aby utrzymać przychody na dotychczasowym poziomie, prowadzone są przede wszystkim aktywne działania cenowe, a także (jednak nieco rzadziej ze względu na koszty) intensyfikuje się reklamę. Ten wzrost nakładów na marketing musi być pokryty oszczędnościami w innych obszarach organizacji. W praktyce oznacza to rezygnację z inwestycji, zwolnienia, niekiedy obniżanie płac lub pozyskiwanie środków ze sprzedaży aktywów. Taka strategia może przynieść zamierzone efekty, gdy spełnione będą następujące warunki:

- Kryzys nie będzie na tyle przewlekły i głęboki, by uniemożliwić utrzymanie poziomu przychodów na dotychczasowym poziomie.
- Przedsiębiorstwa konkurencyjne zostały w podobnym albo większym stopniu dotknięte kryzysem.
- W trakcie dążenia do redukcji kosztów firma nie pozbywa się kluczowych aktywów warunkujących jej dalsze przetrwanie i rozwój.

Ad 9. W trakcie głębokich i przewlekłych kryzysów strategia jednoczesnej (wymuszonej przez otoczenie) redukcji przychodów i ograniczania kosztów jest bardzo popularna. Mechanizm takiego działania jest następujący: kryzys przejawia się spadkiem sprzedaży i pogorszeniem perspektyw rozwoju lub utrzymania dotychczasowego poziomu sprzedaży. W trosce o bieżącą sytuację finansową przedsiębiorstwa ograniczają koszty. Cięcia kosztów muszą być głębokie, gdyż ich celem jest zrekomensowanie spadku przychodów. Im trwalszy charakter ma cięcie kosztów (np. przez redukcję etatów lub pozbywanie się aktywów), tym bardziej dane rozwiązanie atrakcyjne jest dla menedżerów, którzy starają się zapewnić firmie trwałą równowagę finansową. Pozbywanie się aktywów materialnych i niematerialnych umożliwia stabilizację kosztów na znacznie niższym poziomie. Jednak konsekwencją tego procesu jest dalszy spadek lub ustabilizowanie się sprzedaży na niskim poziomie oraz poważne ograniczenie zdolności do zwiększania przychodów w przyszłości. W kon-

sekwencji takie przedsiębiorstwa mają często problemy z uruchomieniem procesów wzrostu nawet wówczas, gdy koniunktura na rynku ulega poprawie.

4. Trzy fale restrukturyzacji

Analiza trzech fal restrukturyzacji zachodzących w ciągu ostatnich dwudziestu lat pozwala dostrzec zjawisko silnego uzależnienia kształtu i przebiegu procesów restrukturyzacji od doświadczeń z podobnych procesów zachodzących wcześniej. Pierwsza fala restrukturyzacji z początku lat 90. XX wieku była typową nauką na błędach, przy czym weryfikacja błędów była praktycznie natychmiastowa. Cechą wspólną wszystkich niemal przedsiębiorstw tego okresu było zbyt późne rozpoczęcie zmian. Przyczyny tak późnej reakcji były zróżnicowane: brak wiary w trwałość transformacji, brak odpowiednich doświadczeń i umiejętności menedżerów, niekorzystne uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne itd. Z reguły pierwsze działania restrukturyzacyjne były niewystarczające. Dopiero wraz z pogarszaniem się sytuacji firmy poddawane były coraz bardziej drakońskim zabiegom restrukturyzacyjnym. Procesy restrukturyzacji tego okresu można zdefiniować jako „zdominowanie przez kryzys” i „utrata zasobów”.

Kształt i problemy „pierwszej fali” restrukturyzacji w widoczny sposób zaciążyły na przebiegu zmian z lat 1999-2002. W odróżnieniu od okresu poprzedniego tym razem firmy zareagowały szybko i gwałtownie. Działania restrukturyzacyjne były głębokie, często nieadekwatne do skali kryzysu. Koncentrowano się na działaniach redukujących koszty ze szczególnym naciskiem na redukcję zatrudnienia. Szybkość i głębokość wprowadzanych zmian była m.in. efektem żywej pamięci o problemach sprzed kilku lat. Wtedy wiele firm zareagowało zbyt późno i zbyt delikatnie w stosunku do potrzeb. Teraz również menedżerowie nie wiedzieli, jak głęboki i długotrwały będzie kryzys, ale obawiali się, że może powtórzyć się sytuacja z lat 1990-1992. Należy przy tym pamiętać, że wieloma przedsiębiorstwami kierowali ci sami menedżerowie, którzy doznali „traumy transformacji”. Stąd w wielu firmach szybko wprowadzono takie zmiany, które kilka lat wcześniej pozwoliły wielu firmom wydobyc się z ciężkiej zapaści. Strategie restrukturyzacji końca lat 1999-2002 można zaliczyć do grupy „dominacji oszczędności”.

Tymczasem kryzys przełomu wieków okazał się płytki i krótkotrwały, a zmiany wprowadzone w wielu firmach głębokie i drastyczne. Ich pozytywnym efektem była znaczna poprawa konkurencyjności, co miało korzystne następstwa dla gospodarki całego kraju i zaowocowało szybkim wzrostem gospodarczym w następnych latach.

Były jednak również negatywne konsekwencje. Jedną i chyba najważniejszą z nich była utrata cennych zasobów ludzkich i zrujnowanie dotychczasowych inwestycji w budowę kapitału ludzkiego w wielu firmach. To, że do głębokich redukcji zatrudnienia dochodziło również w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji finanso-

wej, świadczyć może o braku wiary ich menedżerów w skuteczność i celowość inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego.

Szybki wzrost gospodarczy, jaki odnotowano w latach 2003-2008, spowodował wzrost zapotrzebowania na pracowników m.in. w firmach, które wcześniej dokonywały zwolnień. Jednocześnie po wejściu Polski do UE nastąpiła fala emigracji zawodowej, która doprowadziła do spadku podaży siły roboczej. Pojawiły się problemy z pozyskaniem pracowników do pracy w niektórych zawodach, ponadto wyraźnie wzrosły wynagrodzenia.

Wydaje się, że wiele firm wyciągnęło wnioski z tych i innych problemów, inicjując procesy restrukturyzacyjne w roku 2008. W odróżnieniu od restrukturyzacji z poprzednich lat nie nastąpiła gwałtowna fala zwolnień. Stosunkowo niewiele firm podjęło drakońskie działania oszczędnościowe, typowe dla poprzednich restrukturyzacji i charakterystyczne dla strategii „utrata zasobów”. Liczne firmy zaangażowały się natomiast w działania zwiększające przychody: poszukiwanie nowych rynków, reorganizację procesów, zmiany relacji z kontrahentami, wprowadzanie nowych produktów. Przyczyny takiej reakcji są z pewnością złożone, jednak pewną rolę mogła odegrać zmiana pokoleniowa (kierownictwo wielu firm objęli przedstawiciele pokolenia, które nie pamięta już transformacji i „pierwszej” głębokiej restrukturyzacji). Wielu menedżerów wyciągnęło wnioski z poprzedniej restrukturyzacji odnośnie do głębokości kryzysu (podobnie jak przed 10 laty obecny kryzys również nie musi być głęboki) i restrukturyzacji (nie warto pochopnie narażać firmy na utratę zasobów). Niewykluczone, iż odmienny kształt obecnej restrukturyzacji jest również efektem rozwoju edukacji menedżerskiej, jaki dokonał się w Polsce w ostatnich latach, i coraz doskonalszego warsztatu dzisiejszych menedżerów.

Literatura

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Chmielewski P., *Semantyka kryzysu*, „Problemy Zarządzania” 2003, nr 2.
- Glinka B., Gudkova S., *Małe przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych*, „Problemy Zarządzania” 2003, nr 2.
- Hurry D., *Restructuring in the global economy: the consequences of strategic linkages between Japanese and U.S. Firms*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- Kim L., *Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai motor*, „Organizational Science” 1998, nr 4.
- Koźmiński A.K., Obłój K. (red.), *Gry o innowacje. Analiza przedsięwzięć technicznych*, PWE, Warszawa 1983.
- Koźmiński A.K., *Odrabianie zaległości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., Zawiślak A.M., *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1999.

- Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- Pasieczny J., *Dlaczego kryzys nie musi prowadzić do rozwoju*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 6.
- Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Slatter S., Lovett A., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1985.

LESSONS FROM CRISIS – EVOLUTION OF RESTRUCTURING STRATEGIES

Summary: The following economic crises strongly influenced the way in which all companies functioned. Although the following crisis has different reasons from the previous ones, companies usually implemented “verified” solutions. Most of them perceived the changes as threats and therefore undertook typically defensive restructuring actions. This means, above all, reducing tangible and intangible assets. The goal of these companies was to maintain the maximum profit by adjusting cost to the declining income. Nowadays a lot of companies undertake different restructuring activity which involve entering new markets, introducing new products as well as increasing or re-shaping the employment structure.

Keywords: crisis, restructuring, assets, development.