

Marek Andrzejewski\*

## Wybrane problemy zarządzania kryzysowego w organizacji

### 1. Wprowadzenie

Okres transformacji gospodarki polskiej spowodował wzrost zainteresowania problematyką zarządzania firmą w kryzysie. Wydaje się, że za kryzysową można uznać każdą sytuację, która stanowi znaczne zagrożenie dla organizacji jako całości, jest to zatem stan, w którym dochodzi do gwałtownego wystąpienia różnorodnych trudności, powodujących zagrożenie realizacji podstawowych funkcji organizacji, przy jednoczesnym braku zdolności organizacyjnych do zlikwidowania zaistniałej sytuacji. Pogłębianie się sytuacji kryzysowej prowadzi ostatecznie do kryzysu, a więc takiego stanu organizacji, w którym dochodzi do trwałego zachwiania jej równowagi ogólnej. Zagrożony jest wówczas byt organizacji, a potwierdzeniem tego jest jej niewypłacalność.<sup>1</sup> Identyfikowanie sytuacji kryzysowych staje się zatem kluczowym zadaniem menedżerów zarządzających organizacją, głównie celem uniknięcia zaskoczenia, jakim może być nagła sytuacja kryzysowa.

### 2. Pojęcie i istota kryzysu w organizacji

Pojęcie kryzysu w tradycyjnym rozumieniu straciło sens. Kryzys występuje zawsze, niezależnie od wskaźników makroekonomicznych – krajowych czy światowych. Kryzys eliminuje najmniej sprawne przedsiębiorstwa, niezdolne sprostać wymaganiom rosnącej konkurencji i nienadążające za ogólnym postępowaniem innowacyjnym. W praktyce kryzys

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> Skalik J., Strategia przedsiębiorstwa w zarządzaniu kryzysowym, Difin, Warszawa 2005, s. 77.

w sposób werbalny jest trudno zdefiniować, gdyż obejmuje nie tylko złe funkcjonowanie elementów struktur organizacyjnych i procesów techniczno-informacyjnych, ale przede wszystkim więzi i zależności emocjonalnych występujących pomiędzy członkami organizacji na różnych poziomach hierarchii. Stąd też często kryzys w organizacji ma specyficzny charakter, bardziej daje się go odczuć niż opisać, a kadra kierownicza często broni się przed uznaniem faktu, że kryzys jest sytuacją złożoną, którą tworzy jednoczesne uwikłanie spraw technologii, konstrukcji, zaopatrzenia itp.<sup>1</sup>

W literaturze definicje kryzysu ze względu na złożoność tego pojęcia brzmią często odmiennie. Najczęściej definiuje się kryzys jako:<sup>2</sup>

- sytuację, w której istnieje zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów oraz celów instytucji, a także grup społecznych, gdy zagrożone są prawa i swobody obywateli, ich życie i mienie,
- punkt zwrotny do zmiany na lepsze lub gorsze,
- chwilę, gdy decyduje się, czy dana sprawa lub działanie będzie postępować dalej, ulegnie modyfikacji czy też zostanie zakończone,
- stan cierpienia z towarzyszącymi uczuciami zagrożenia i lęku, przeżywanymi w związku z wyżej wymienionymi zdarzeniami.

Według tempa i czasu trwania kryzysu wyodrębnia się dwa podstawowe typy kryzysu w organizacji:<sup>3</sup>

- kryzys nagły, który ma natychmiastowy odzew w mediach, np. katastrofa budowlana czy skandal z udziałem zarządu firmy,
- kryzys długotrwały, finansowy, który draży firmę przez wiele miesięcy i który przedostaje się do mediów przeciekami.

Nie ma gotowych recept na proces zarządzania kryzysem. Każdy kryzys jest inny, ma inne podłoże, inny zasięg, czego innego dotyczy. Są kryzysy, które dotyczą spraw wewnętrznych, a są takie, którymi interesują się największe media. Nie ma tu dwóch identycznych sytuacji, choć większość z nich jest podobna. Niepowtarzalność kryzysów sprawia,

---

<sup>1</sup> Obłój K., Kryzysy organizacyjne, Przegląd Organizacji, 1987, nr 1, s.14.

<sup>2</sup> Łuczak M., Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem, WSE, Warszawa 2003, s. 115.

<sup>3</sup> Knap – Stefaniuk A, Kryzys w organizacji i co dalej ?, Zarządzanie Zmianami, Polish Open University, 2007, nr 1

[www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&p=&strona=biul\\_kryz&nr=2&p=](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&p=&strona=biul_kryz&nr=2&p=)

że trudne jest zaproponowanie uniwersalnych zasad jego przezwyciężania. Sposób, w jaki radzimy sobie z sytuacją kryzysową warunkuje, czy będzie to kryzys destrukcyjny czy twórczy. Organizacje najczęściej reagują na symptomy kryzysu, ale często nie są przez menedżerów analizowane przyczyny i źródła sytuacji kryzysowych.

Oczywiście symptomy poszczególnych faz kryzysu są zauważalne na długo, zanim kryzys faktycznie zaistnieje. Z analiz ex post przeprowadzonych przez firmę Roland Berger Strategy Consultants wynika, że w przypadku ponad 40% kryzysów w dużych zachodnioeuropejskich firmach symptomy kryzysu były zauważalne na około 4 lata przed właściwym kryzysem płynnościowym. Na dwa lata przed eskalacją symptomy były widoczne w 90% przedsiębiorstw. Czym innym oczywiście jest analiza kryzysów firm ex post, a czym innym jest określenie czasu reakcji na symptomy kryzysu.<sup>4</sup> Najczęściej w literaturze podaje się występowanie trzech faz kryzysu: kryzys strategiczny oznaczający starzenie się i dezaktualizację strategii; kryzys wynikowy objawiający się znacznym pogorszeniem wyniku finansowego oraz kryzys płynności, a więc sytuacja, w której brakuje środków na pokrycie bieżących wydatków.<sup>5</sup>

Upadłość organizacji jest w istocie ostatnim etapem kryzysu, który zwykle rozpoczyna się znacznie wcześniej.

### 3. Zarządzanie kryzysem w organizacji

W.H. Chase i B. Jones, zidentyfikowali zarządzanie sytuacjami problemowymi jako narzędzie identyfikowania, analizy pojawiających się w firmach problemów i zarządzania nimi (w populistycznym społeczeństwie doświadczającej nieustannej zmiany) oraz odpowiadania na nie, zanim wiedza o nich nie stanie się ogólnodostępna. Według nich większość firm reagowała po fakcie i w związku z tym były zmuszone do przyjęcia tego, co przynosiły regulacje”<sup>6</sup>

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych definiowane jest w literaturze między innymi jako: szczególna forma kierowania, której zadaniem jest

---

<sup>4</sup>Skowroński R, Anatomia kryzysu , ceo.cxo.pl/artykuly/46055\_1/Firma.w.kryzysie.html

<sup>5</sup> Żółcińska W., Firma w kryzysie - ceo.cxo.pl/artykuly/46055\_1/Firma.w.kryzysie.html

<sup>6</sup> Regester M., Larkin J., Zarządzanie kryzysem, PWE, Warszawa 2005 str. 43.

przewycięzanie wszystkich procesów, zagrażających uprzedniemu stanowi przedsiębiorstwa. Musi ono być działaniem zorganizowanym w przemyślany sposób, wkomponowanym w proces zarządzania całą organizacją<sup>7</sup> Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi sprowadza się przede wszystkim do wyszukiwania potencjalnych sytuacji rodzących konflikty, analizie tych sytuacji, ocenie ich wpływu na działalność organizacji oraz planowanie związanych z tym działań i sposobów zaradczych – w celu osiągnięcia założonych celów. Zarządzanie kryzysem przywodzi na myśl właśnie kryzys nagły. W Polsce natomiast najczęściej mamy do czynienia z innymi źródłami kryzysów firmowych - są to kryzysy twarde, finansowe i organizacyjne.

Cechą charakterystyczną każdej sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie jest spadek zaufania udziałowców kryzysu do kierownictwa firmy i co za tym idzie spadek wsparcia z ich strony. Towarzyszy temu narastający niepokój o losy firmy i pesymizm w ocenie realnych szans poprawy. Często wśród udziałowców pojawia się przekonanie, że kierownictwo firmy stara się ukryć lub zafałszować niektóre informacje. W obliczu tych niepożądanych reakcji udziałowców kryzysu, istotnym elementem procesu zarządzania antykryzysowego jest zarządzanie relacjami z udziałowcami.<sup>8</sup>

Wydaje się, że podstawowa różnica między zarządzaniem „zwyczajnym” a zarządzaniem kryzysowym tkwi w drastycznej presji czasu i ograniczonym polu manewru. Menedżerowie działający świetnie przy dobrej kondycji firmy, kiedy dominują sprawy strategiczne i operacyjne, często nie potrafią znaleźć się w czasie kryzysu, gdyż "menedżerowi kryzysowemu" potrzebne są inne cechy charakteru i inne umiejętności. W sytuacji kryzysowej czas jest czynnikiem krytycznym, a pole działania jest niezwykle ograniczone (brak pieniędzy, agresywnie nastawieni dostawcy, najlepsi pracownicy uciekający do konkurencji, zaległości podatkowe itd.). Kryzysy mają najczęściej wielowymiarowy

---

<sup>7</sup> Konieczny J., Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach, Garmond, Poznań – Warszawa 2001, s. 9. oraz Łuczak M., Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem....., op. cit. s. 115.

<sup>8</sup> Zelek A., Model zarządzania kryzysem w organizacji  
<http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/6/4.pdf>

charakter, stąd też nie można jakiejś wybranej komórce funkcjonalnej zlecać rozwiązania problemu tak, jak to zazwyczaj robi się w polskich przedsiębiorstwach. Doświadczenia wykazują, że taka komórka nie jest w stanie podołać nawet wyzwaniu sformułowania problemu, który najczęściej daleko wykracza poza funkcjonalne granice pionu, w którym jest umiejscowiona.

W takim wypadku najlepszą drogą jest wykorzystanie niezależnych doradców spoza organizacji, którzy zazwyczaj nie myślą się w stawianiu diagnozy. Dlatego z kryzysów najlepiej „wyprowadzają” firmy zewnętrzne, którym łatwo jest zachować dystans do całej sytuacji. W USA działa 60 tysięcy firm, które specjalizują się w ratowaniu innych firm. W Polsce jest ich znacznie mniej, gdyż tego typu działalności podejmują się głównie duże firmy sieciowe. Doświadczenia praktyczne (w tym autora referatu) wykazują, że programy restrukturyzacji powinny być realizowane w naszym kraju, siłami własnymi organizacji, ale koniecznie we współpracy z firmą zewnętrzną. Zaangażowanie ekspertów zewnętrznych oznacza dla zarządu wiele korzyści, a przede wszystkim: nieuleganie naciskom z wewnątrz i zewnątrz organizacji, doświadczenia w przeprowadzaniu podobnych operacji, dostęp do analiz porównawczych i wzorcowych firm w danej branży i inne.

#### **4. Próba analizy i oceny zarządzania kryzysowego w Polsce**

Kryzys to konsekwencja ryzyka w działalności firmy, jest on przecież immanentną cechą działalności gospodarczej i jak dowodzi Peter Drucker, wynika z faz cyklu życia sektorów. Sytuacje kryzysowe coraz częściej dotyczą każdą organizację. Niestety praktyka wykazuje, iż menedżerowie większości organizacji w naszym kraju nie przywiązują wagi do systematycznego identyfikowania sytuacji kryzysowych, ich analizowania oraz opracowywania skutecznych działań i strategii przeciwdziałania skutkom sytuacji kryzysowych. Przypadek wystąpienia kryzysu w firmie, który jeszcze znajduje zainteresowania mediów, wywiera znaczny wpływ na reputację organizacji i prowadzi najczęściej do poważnego kryzysu organizacyjnego. W dalszej konsekwencji występuje gwałtowny spadek wartości organizacji, a w skrajnych przypadkach jej likwidacja i upadłość. W roku 2009 po sześciu latach spadku, wystąpił proces znacznego wzrostu

niewypłacalności polskich firm, zgodnie zresztą z przewidywaniami. W 2009 roku sądy wydały postanowienia o upadłości 691 podmiotów gospodarczych. To aż o 68 % więcej niż przed rokiem, który jednak, co warto zaznaczyć, był najlepszy pod tym względem od wielu lat.<sup>9</sup>

Znamienne jest, iż postępowania upadłościowe nie są już tylko domeną sektora małych i średnich firm. Oczywiście, udział spółek z ograniczoną odpowiedzialnością jest nadal bardzo wysoki, wynosi bowiem 64 %. ale trzeba odnotować, że aż o 250 % wzrosła liczba upadłości wśród spółek akcyjnych czyli w większości przypadków, podmiotów o znacznej skali działalności (70 firm). Kryzys dotarł także do spółek giełdowych, ponieważ upadłości nie ominęły również firm notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Ocenia się, że spółek giełdowych zagrożonych upadłością jest jednak znacznie więcej.

W polskich realiach okazało się, że jedynie niespełna, co piąta polska firma (objęte badaniem Roland Berger) zareagowała, kiedy wystąpiły zagrożenia strategiczne, a więc wtedy, gdy możliwości działania są jeszcze stosunkowo największe.<sup>10</sup> W przypadku badanych firm z pięciu krajów zachodnioeuropejskich: Austrii, Francji, Niemiec, Portugalii i Szwajcarii - odsetek reagujących szybko na kryzys firm sięgał aż 27%.<sup>11</sup> Średni czas, jaki upłynął od identyfikacji kryzysu do rozpoczęcia programu restrukturyzacji, wyniósł w przypadku Polski 14 miesięcy, podczas gdy w grupie badanych firm zachodnio - europejskich - 11 miesięcy. Istotne jest fakt, że prawie połowa (46%) badanych polskich przedsiębiorstw potrzebowała do podjęcia działań zaradczych ponad 12 miesięcy

---

<sup>9</sup> Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w 2009 roku, [eprawniki.pl/naleznosci/factoring/aktualnosci/raport-coface-nt-upadlosci-firm-w-polsce-w-2009-roku.html](http://eprawniki.pl/naleznosci/factoring/aktualnosci/raport-coface-nt-upadlosci-firm-w-polsce-w-2009-roku.html)

<sup>10</sup> Augustyniak Sz., Kryzys nieleczony prowadzi do śmierci, CEO Magazyn Top Menedżerów, Czerwiec 2005.

<sup>11</sup> Roland Berger Strategy Consultants opublikował cykliczne badanie "Europejskie badanie restrukturyzacyjne", przeprowadzone na przełomie 2004 / 2005 r. wśród kilkuset prezesów i wyższej kadry kierowniczej, w tym m.in. w około 200 firmach z pięciu krajów zachodniej Europy i w 39 polskich przedsiębiorstwach z różnych branż, o przychodach powyżej 400 mln zł.

Umiejętne i skuteczne zarządzanie sytuacją kryzysową staje się w takich przypadkach kluczową umiejętnością menedżerów. Oczywiście jest to, że menedżerowie i pracownicy każdej organizacji są kreatorami jej sukcesów, ale z drugiej strony są też przyczyną jej porażek. Ich profesjonalizm, elastyczność i umiejętność skutecznego działania w zmieniających się warunkach, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, stają się coraz bardziej oczywistym wymogiem współczesnego zarządzania.<sup>12</sup>

Doświadczenia własne wskazują, że powszechnym zjawiskiem w polskiej rzeczywistości jest bagatelizowanie kryzysu.<sup>13</sup> Brak reakcji zarządów firm na powstanie sytuacji kryzysowej może doprowadzić do problemów zagrażających istnieniu firmy, ale z drugiej strony dobrze „wykorzystany” kryzys może doprowadzić do wzrostu wiarygodności organizacji.<sup>14</sup> Racjonalne wykorzystanie kryzysu jest często kojarzone z zastosowaniem metody zarządzania przez kryzysy, stanowiące poniekąd kontynuację metody zarządzania przez konflikty. Kryzys określa się tu jednak w dużo szerszym znaczeniu, mając na uwadze dłuższy horyzont czasowy i zazwyczaj większą skalę (część) organizacji.<sup>15</sup> Metoda ta ma zarówno swoich zwolenników jak i przeciwników, ponieważ nie ma do dzisiaj pełnej zgodności, tak w teorii jak i praktyce, co do efektów jej stosowania, a głównie zdefiniowania dokładnych warunków jej aplikacji<sup>16</sup>.

Dla menedżerów wykorzystujących metodę zarządzania przez kryzysy w organizacji, którzy świadomie dążą do wywołania kryzysu w organizacji, najważniejszym problemem pozostaje niewiadoma, w jakim kierunku pójdą późniejsze zmiany. Mogą one bowiem przybrać trzy modelowe kierunki zmian: regresywne, adaptacyjne, innowacyjne.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Szubstarska J., Kadry w dobie przemian. Preferowane i zaniedbane aspekty funkcji personalnej, *Personel* 1998, nr 5, s. 10.

<sup>13</sup> Autor przez wiele lat, zajmował stanowiska kierownicze w bankowości, nadzorował procesy kredytowania i monitorowania firm oraz wierzycelności trudnych.

<sup>14</sup> Koźmiński K. A., Obłój K., Zmiany innowacyjne, *Przegląd Organizacji*, 1988, nr 10, s.27.

<sup>15</sup> Obłój K., Kryzysy organizacyjne, *Przegląd Organizacji*, 1987, nr 1.

<sup>16</sup> Tamże, s.28.

Najgorszym rozwiązaniem następstwa kryzysu dla zarządu organizacji są zmiany regresywne, co w praktyce oznacza powrót do stanu przedkryzysowego. Zmiany adaptacyjne oznaczają przystosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia bez możliwości ich antycypacji. Natomiast zmiany innowacyjne nacechowane są w największym stopniu jakościowymi elementami transformacji. Zmiany tego typu w praktyce niestety występują rzadko w organizacjach, gdyż z reguły powodują zerwanie konformistycznych układów i więzi pomiędzy członkami organizacji, stanowią zagrożenie zarówno dla kierownictwa, jak i pracowników organizacji. Zmiany innowacyjne burzą tradycyjne normy, wartości, przekonania. Kryzysy nie mijają z dnia na dzień, organizacja potrzebuje wielu lat na przebudowę.

W większości organizacji „gasi się pożary”, a nie zarządza sytuacjami kryzysowymi. Skutkiem takich działań jest niebezpieczeństwo destrukcyjnego działania kryzysu. Kryzysy dotyczą wielu firm działających na współczesnym rynku. Niosą one za sobą groźbę utraty klientów, a co się z tym wiąże, także udziałów rynkowych i oczywiście przychodów. Kryzysy wpływają na utratę reputacji i pozytywnego wizerunku firmy. Wydaje się, że nie właściwe są pytania, czy kryzys nadejdzie i kiedy się to stanie. Standardem współczesnego zarządzania, jest przekonanie, że trzeba być przygotowanym na sytuacje kryzysowe i radzić sobie z nimi przy możliwie najmniejszych stratach – te bowiem są nieuniknione, kiedy sytuacja kryzysowa stanie się faktem .

### **5. Restrukturyzacja organizacji jako sposób przeciwdziałania kryzysowi**

Restrukturyzacja w polskiej rzeczywistości jest niesłusznie kojarzona z przyznaniem się do błędów w zarządzaniu, podczas gdy powinna być ona działaniem niemalże ciągłym, tak jak ciągły w biznesie jest proces doskonalenia i poszukiwania stanu optymalnego w stale zmieniających się warunkach rynkowych. Konieczność restrukturyzacji może pojawić się już podczas kryzysu strategicznego i jest uwarunkowana skalą zmian w strategii organizacji, które niejednokrotnie pociągają za sobą istotne zmiany w strukturach przedsiębiorstwa. Podczas kryzysu wynikowego restrukturyzacja jest już działaniem niezbędnym,



ale w wielu przypadkach może zostać przeprowadzona stopniowo bez udziału podmiotów trzecich tak, aby minimalizować skutki społeczne.

Restrukturyzacja w warunkach kryzysu płynnościowego jest działaniem, w którym, jak wykazały doświadczenia własne autora, maksymalne zaangażowanie organizacji nie wystarcza. Jej powodzenie zależy głównie od szerokiego wsparcia ze strony otoczenia (podmiotów trzecich). Warunkiem koniecznym powodzenia każdego programu naprawczego w ostatniej fazie kryzysu jest jednoznaczne wsparcie przede wszystkim banków, partnerów biznesowych oraz skarbu państwa. Niezbędność tego typu postępowania wykazały praktyczne skutki realizacji bankowych postępowań ugodowych, wynikających z doraźnej ustawy z dnia 3 lutego 1993 r. o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw.

Restrukturyzacja to najogólniej przebudowa firmy, ale mająca rewolucyjny charakter zmian oraz ich kompleksowość, czego wynikiem jest często powstanie zupełnie nowego organizmu. W razie kryzysu nagle pomagają zwykle działania w sferze public relations, natomiast w sytuacji kryzysu ekonomicznego konieczne jest już gruntowne uzdrowienie całej firmy, a zmiana wizerunku w mediach jest tylko dodatkiem. Podstawowe, schematyczne wręcz działania w każdej sytuacji kryzysowej to powołanie sztabu kryzysowego, który ma zminimalizować negatywne działanie skutków kryzysu, obranie jednolitej linii obrony, ustalenie wersji wydarzeń, dążenie do wyjaśnienia wszystkich wątpliwości.<sup>18</sup>

W Polsce proces restrukturyzacji kojarzy się często ze sprzedażą i likwidacją nierentownych przedsiębiorstw państwowych, co skutkuje wzrostem i tak już znacznego bezrobocia. Jest to jednak tylko jedno oblicze tego procesu. W porę przeprowadzona przebudowa przedsiębiorstwa może nie tylko uchronić przed upadkiem firmy, ale także przyczynić się do jej wzrostu. Ze względu na olbrzymie straty, często nieodwracalne, jakie może ponieść organizacja podczas restrukturyzacji - decyzja zarządu o jej podjęciu nie może być pochopna, gdyż nie ma w takiej sytuacji miejsca i czasu na eksperymenty. Restrukturyzacja jest procesem kompleksowym, mającym znaczny

---

<sup>18</sup> Tamże.

wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa, stąd też plan naprawczy powinien być opracowany w taki sposób, by w znacznym stopniu wyeliminować improwizację oraz fragmentaryczność postępowania. To najczęstsze błędy nieskutecznych programów restrukturyzacji.

Wydaje się, że skuteczny plan restrukturyzacji powinien zawierać gruntowną diagnozę obecnej sytuacji firmy, celów, jakie ma osiągnąć dzięki przeprowadzeniu restrukturyzacji oraz warunków realizacji procesu i źródeł jego finansowania, – jeżeli potrzebne będą dodatkowe nakłady.

W literaturze wyróżnia się następujące odmiany restrukturyzacji, przyjmując za kryterium jej zakres:<sup>19</sup>

- restrukturyzacja podmiotowa - dotyczy przekształceń prawno-ekonomicznych,
- restrukturyzacja przedmiotowa - dotyczy zmian w obszarze techniczno-technologicznym i asortymentowym,
- restrukturyzacja naprawcza - dotyczy firm w złej sytuacji, którym grozi likwidacja,
- restrukturyzacja rozwojowa - dotyczy działań o charakterze innowacyjnym, rozwojowym, obejmuje okres od 2 do 5 lat.

Literatura fachowa wymienia dwie podstawowe przyczyny przeprowadzania restrukturyzacji. Pierwszą z nich jest restrukturyzacja o charakterze adaptacyjnym, mająca na celu dostosowanie firmy do zaistniałych warunków. Przyjmuje ona zazwyczaj postać restrukturyzacji naprawczej. Z drugiej strony istnieje restrukturyzacja rozwojowa, której zadaniem jest dostosowanie firmy do warunków, które jeszcze nie mają miejsca, ale wykształcą się w przyszłości, i zostaną wykorzystane do realizacji celów firmy (antyrecypacyjny charakter restrukturyzacji).

Znamienne jest, że często przyczyną kryzysu w firmie jest jej dynamiczny wzrost. Rosnąca produkcja, nowe rynki zbytu powodują, że dotychczasowe rozwiązania przestają się sprawdzać, a firma musi stawić czoło nieznanym jej do tej pory problemom. Jeżeli zarząd organizacji w porę zlokalizuje zagrożenia i podejmie stosowne kroki, zmiany mogą przybrać charakter ewolucyjny. Jednak sytuacja taka nie należy do zbyt częstych. W praktyce zdarza się często, że menedżerowie nie dostrzegają

---

<sup>19</sup> Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 251.

istotnych zmian rynkowych lub też postęp przyjmuje na tyle dynamiczny charakter, iż restrukturyzacja staje się niezbędna. Restrukturyzacja rozwojowa jest najbardziej pożądaną formą tego procesu, wykorzystywaną w momencie znalezienia nowych możliwości firmy, które jednak wymagają dogłębnych zmian w organizacji, mających głównie charakter jakościowy. Proces ten nie tylko zapobiega powstaniu i bezpośrednim skutkom kryzysu dotyczącego organizację, ale jest także impulsem do dalszej ekspansji poprzez pozyskanie i wykorzystanie nowych zasobów oraz pojawiających się szans. Skutkiem sprawnie i skutecznie przeprowadzonej restrukturyzacji rozwojowej jest uzyskanie różnego stopnia przewagi konkurencyjnej organizacji. Natomiast konieczność przeprowadzenia restrukturyzacji naprawczej bywa warunkiem koniecznym przetrwania organizacji. Jej przyczyną jest najczęściej nasilający się kryzys, którego przejawami są: spadek zysku, produkcji lub sprzedaży, malejący udział w rynku czy pogorszenie relacji z dostawcami i klientami.

Zdarza się jednak coraz częściej w praktyce, że kryzys w firmie był tak głęboki, iż w imię ochrony interesów kontrahentów firmy, restrukturyzacja odbywa się pod nadzorem sądowym. Przyjmuje ona wówczas postać postępowania naprawczego, postępowania upadłościowego z możliwością zawarcia układu z wierzycielami lub postępowania upadłościowego z likwidacją majątku firmy. Każde z tych rozwiązań jest bardzo trudnym doświadczeniem dla każdej organizacji, a ostatnie z nich przewiduje całkowitą likwidację firmy. Stąd postulat traktowania restrukturyzacji przez menedżerów, nie jako zła samego w sobie, ale racjonalnej reakcji na pogarszającą się sytuację firmy. Jeśli zatem działania naprawcze zostaną podjęte odpowiednio wcześnie - organizacja będzie miała o wiele większe szanse na przetrwanie.

### **5. Zakończenie - wykorzystanie reengineeringu jako głównej metody zarządzania sytuacją kryzysową w firmie**

Wydaje się słusznym przyjęcie założenia, że zarządzanie w sytuacjach kryzysowych polega na stosowaniu tradycyjnych metod zarządzania w anormalnych warunkach - kiedy brakuje zarówno gotówki, czasu

i niezbędne są działania szybkie i pewne.<sup>20</sup> Obowiązkiem każdego menedżera i każdego pracownika jest ciągle doskonalenie swej pracy. Ale w sytuacji kryzysowej konieczne jest dokonanie przełomu, wielkiego kroku, by następnie znowu ulepszać w sposób ciągły. Ale też w oparciu o doświadczenia praktyczne słusznym jest pogląd, że "zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, to w istocie codzienne zarządzanie firmą".<sup>21</sup> Stąd nowoczesne metody zarządzania takie jak reengineering, outsourcing, benchmarking i inne mogą i są wykorzystywane jako główne metody restrukturyzacji.<sup>22</sup>

Według autorów Business Process Reengineering, M. Hammera i J. Champiego, jest to nowa koncepcja modelu przedsiębiorstwa, która zakłada zerwanie z zasadami dotychczas obowiązującymi w organizacji i zarządzaniu po to, aby przygotować się do konkurencji w nowym, globalnym świecie<sup>23</sup>. To metoda gruntownego przekształcenia całościowych procesów w przedsiębiorstwie, wykorzystywana do wdrażania radykalnych zmian w takich obszarach jak: klienci, struktura organizacyjna, technologia oraz zasoby ludzkie.

Reengineerig jako metoda działania ma swoich entuzjastów i przeciwników. Entuzjaści uważają, że metoda powoduje rewolucyjne zmiany w funkcjonowaniu organizacji, prowadzące do jej gruntownej poprawy. Sceptycy są zdania, że metoda jest przereklamowana, a większość jej wdrożeń zakończyła się porażką. Te poglądy opierają się na eksperckich badaniach n.p. przeprowadzonych przez Cranfield School of Managment, gdzie ustalono, że 70% prób przeprojektowania działalności firm na terenie Wielkiej Brytanii zakończyło się porażką

---

<sup>20</sup> Slatter S, Lovett D., Restrukturyzacja firmy, .Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, WIG PRESS, Warszawa, 2000, s.18.

<sup>21</sup> Tamże, s.6.

<sup>22</sup> POR. Trocki M., Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności, PWE, Warszawa 2001, Czekaj J, Zakrzewska-Bielawska A., Benchmarking jak metoda restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe nr. 713 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, Grudzewski W. M., Hejduk I. K. Metody projektowania systemów zarządzania ,Difin, Warszawa, 2004.

<sup>22</sup> Hammer M., Champy J., Reengineering w przedsiębiorstwie, Neumann Management Institute Warszawa 1996, s. 16.

<sup>23</sup> Zimmiewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWN, Warszawa 2000, s. 15.

(poważne napięcia społeczne w organizacjach, które poddane zostały reengineeringowi ), a w pozostałych 30%, które zakończyły się sukcesem ,zarządy firm miały trudności z utrzymaniem osiągniętych efektów.<sup>24</sup>

Skuteczne wykorzystania reengineeringu w zarządzaniu kryzysowym wymaga określenia najważniejszego elementu w opanowaniu sytuacji kryzysowej. W oparciu o doświadczenia praktyczne wydaje się, że najważniejszym jest posiadanie inspirujących liderów, którzy potrafią rzetelnie zdiagnozować aktualną sytuację firmy i na tej podstawie stworzyć ofensywną strategię działania. Reengineering ma właśnie na celu stworzenie doskonale pracującego zespołu, który będzie współpracował ze sobą i stanowi lojalną i partnerską grupę, połączoną silnymi więziami i chęcią odniesienia sukcesu. Metoda ta koncentruje się przy tym na wykorzystaniu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa - wiedzy pracowników, postrzeganej jako kluczową kompetencję, która stała się współcześnie priorytetem warunkującym zdolność rozwoju i doskonalenia organizacji. Zaangażowanie pracowników w proces diagnozowania i opracowania planu naprawczego powoduje redukcję defensywnych postaw, obniża poziom stresu i kieruje wysiłki na szukanie takich rozwiązań, które zamieniają problemy w wyzwania. W praktyce ważnym jest, aby inspirujący lider korzystał z różnych form grupowego – kreatywnego rozwiązywania problemów, dzięki czemu spotkania czy narady są interesujące i efektywne w formie. Lider poprzez swój entuzjazm i nastawienie na wyzwania daje dobry przykład swoim podwładnym, których traktuje po partnersku, co budzi ich zaufanie, sprzyja otwartej i szczerzej komunikacji, która w okresie kryzysu jest warunkiem koniecznym do skutecznych działań.. A wszystko po to, aby wykorzystać potencjał kapitału intelektualnego tkwiący w umysłach swoich partnerów – pracowników. Kapitał ten zwielokrotnia się poprzez efekt synergii pracy zespołowej.

Doświadczenia własne autora wykazały, że to złowrogie słowo „kryzys” zmienia swój destrukcyjny charakter, stając się katalizatorem do

---

<sup>24</sup> Czerniachowicz B., Brózda J., Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwem, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji, Materiały z Konferencji Naukowej, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn-Kortowo 2000, s. 99.

wielu ciekawych i dynamicznych zmian, których w okresie prosperity tak trudno jest dokonać.

#### Bibliografia

1. Augustyniak Sz., Kryzys nieleczony prowadzi do śmierci, CEO Magazyn Top Menedżerów, Czerwiec 2005
2. Czekaj J, Zakrzewska-Bielawska A., Benchmarking jak metoda restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe nr 713 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006
3. Czerniachowicz B., Brózda J., Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwem, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji, Materiały z Konferencji Naukowej, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn-Kortowo 2000
4. Durlik I., Projektowanie restrukturyzacyjne procesów gospodarczych w oparciu o koncepcję reengineeringu i x-engineering,, [www.swo.ae.katowice.pl/\\_pdf/110.pdf](http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/110.pdf)
5. Grudzewski W. M. Hejduk I. K. Metody projektowania systemów zarządzania ,Difin, Warszawa 2004
6. Hammer M., Champy J., Reengineering w przedsiębiorstwie, Neumann Management Institute Warszawa 1996
7. Koźmiński K. A., Obłój K., Zmiany innowacyjne, Przegląd Organizacji 1988, nr 10
8. Obłój K., Kryzysy organizacyjne, Przegląd Organizacji 1987 nr 1
9. Raport Coface na temat upadłości firm w Polsce w 2009 roku <http://eprawnik.pl/naleznosci/factoring/aktualnosci/raport-coface-nt-upadlosci-firm-w-polsce-w-2009-roku.html>
10. Skalik J., Strategia przedsiębiorstwa w zarządzaniu kryzysowym, Difin, Warszawa 2005
11. Skowroński R, Anatomia kryzysu, [ceo.cxo.pl/artykuly/46055\\_1/Firma.w.kryzysie.html](http://ceo.cxo.pl/artykuly/46055_1/Firma.w.kryzysie.html),
12. Slatter S, Lovett D., Restrukturyzacja firmy .Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, WIG PRESS, Warszawa 2001
13. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000
14. Szubstarska J., Kadry w dobie przemian. Preferowane i zaniedbane aspekty funkcji personalnej, Personel 1998, nr 5,
15. Trocki M., Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności, PWE, Warszawa 2001
16. Zimmiewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWN, Warszawa 2000
17. Żółcińska W., Firma w kryzysie [ceo.cxo.pl/artykuly/46055\\_1/Firma.w.kryzysie.html](http://ceo.cxo.pl/artykuly/46055_1/Firma.w.kryzysie.html)

Marek Andrzejewski

**Some problems of crisis management in the organization**

(Summary)

The crisis is a consequence of risk in business, yet it is the inherent feature of economic activity. Crises more frequently in the Polish reality touch each organization. Unfortunately, practice shows that the managers of most organizations in our country do not attach importance to systematically identify crisis situations, analyze it and develop effective responses and strategies to counter the effects of the crisis. It seems that crisis management is to use traditional management methods in abnormal circumstances - when the lack of both cash and time and some actions are needed and fast.