

Nauka czerpana z kryzysu – perspektywa przedsiębiorstw

Jacek Pasieczny

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 postrzegала zachodzące zmiany w kategorii zagrożeń i podejmowała typowo defensywne działania restrukturyzacyjne. Polegały one przede wszystkim na redukcji materialnych i niematerialnych aktywów. Ich celem było utrzymanie rentowności poprzez dostosowanie poziomu kosztów do malejących przychodów. Do tego sprowadzały się w dużej mierze dwie fale restrukturyzacji, które miały miejsce w latach 1989–1992 i 1998–2002. Obecnie w dobie światowego kryzysu wiele polskich firm przyjmuje odmiennie strategie restrukturyzacji. Polegają one na poszukiwaniu nowych rynków, reorganizacji procesów, zmianach asortymentu produkcji, a także przekształcaniu struktury zatrudnienia. Źródłem odmiennych od dotychczasowych zachowań są m.in. procesy uczenia się przedsiębiorstw i wyciąganie wniosków z sukcesów i porażek dotychczasowych restrukturyzacji.

1. Wstęp

Celem artykułu jest ukazanie ewolucji strategii restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat. W celu ułatwienia opisu i badania procesów restrukturyzacji w artykule stosuje się prosty model uwzględniający dynamikę przychodów i kosztów. Analizując kolejne fale restrukturyzacji w Polsce, dostrzec można wyraźny wpływ nabytych doświadczeń na aktualne decyzje i kierunki zmian przedsiębiorstw. Oznacza to, że w wielu przedsiębiorstwach ma miejsce proces uczenia się, choć nie zawsze jest to efekt świadomie stosowanych rozwiązań organizacyjnych.

Artykuł został oparty na analizie literatury przedmiotu, badaniach własnych, a także praktyce doradczej oraz doświadczeniach z pracy w radach nadzorczych, których członkiem był autor. Informacje były zwłaszcza pozyskiwane w kilkudziesięciu przedsiębiorstwach z branż metalowej, obuwniczej, odzieżowej oraz kilku z branż stoczniowej i samochodowej. Analizowano obszary zatrudnienia i płac, zaopatrzenia, marketingu i sprzedaży, procesy wytwarzania oraz relacje z otoczeniem. W kilkunastu przedsiębiorstwach

regularnie zbierano informacje przez okres 6 lat. W kilku z analizowanych firm możliwe było skonstruowanie podłużnych studiów przypadku, co jest szczególnie ważne w analizie procesów rozłożonych w czasie. Jednak jedynie w jednym przedsiębiorstwie czas badania przekroczył dziesięć lat.

2. Istota kryzysu

Kryzys to moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu (Tokarski 1980: 404). Jego źródłosłów jest złożony – w języku greckim „krisis” pochodzi od „krinein” (oddzielać), łacińskie „cernere” również oznacza „oddzielić” (Wawrzyniak 1985: 10). Nawet pobieżna analiza znaczeń przypisywanych pojęciu „kryzys” w różnych dziedzinach pokazuje, że bywa on często łączony z szeroko pojętym rozwojem (Glinka i Gudkova 2003: 115). W języku chińskim termin „kryzys” wyrażany jest za pomocą dwóch znaków, z których jeden oznacza niebezpieczeństwo, a drugi szansę (Kim 1998: 509).

Kryzysy są zjawiskiem nieuchronnym, występującym cyklicznie i wpisanym w logikę funkcjonowania społeczeństw. Oznacza to, że kryzysy pojawiają się wszędzie tam, gdzie żyją ludzie. Kryzysy polityczne, społeczne, demograficzne, ekologiczne i gospodarcze towarzyszą ludzkości od początku jej istnienia. Według A. Tonybee 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: 11). Wydarzenia kryzysowe tworzą punkty zwrotne oraz obszary na poznawczych mapach i w pamięciowych skryptach poszczególnych wspólnot, społeczeństw, kultur czy cywilizacji (Chmielewski 2003: 7–40). Pierwszy kryzys nowożytnej gospodarki kapitalistycznej wybuchł w Anglii w 1825 r., zaś pierwszy kryzys o skali międzynarodowej, obejmujący swoim zasięgiem Amerykę i Europę, miał miejsce w 1857 r. (Wawrzyniak 1985: 9). Pod koniec XIX w. kryzysy gospodarcze pojawiły się w Europie kontynentalnej, w tym na ziemiach polskich. Kryzysy gospodarcze są nieuchronne, a nawet niekiedy niezbędne, gdyż mogą stanowić impuls do korzystnych zmian, jednak w krótszej perspektywie dominują zjawiska niepożądane, takie jak obniżenie aktywności gospodarczej, spadek dochodów ludności, wzrost bezrobocia, bankructwa itd. Ewentualne korzyści będące efektem ozdrowieńczej roli kryzysu pojawiają się z opóźnieniem i często odnoszą się do innych podmiotów, niż te, które w wyniku kryzysu najwięcej ucierpiały.

Kryzys jest zjawiskiem dobrze opisanym i przebadanym. Wynika to z cyklicznego charakteru tego zjawiska oraz jego poważnych konsekwencji. W Polsce już w latach 80. XX w. przestano łączyć kryzys z gospodarką kapitalistyczną. Analizą kryzysów gospodarki socjalistycznej zajmowali się m.in. J. Pajestka, W. Morawski, B. Wawrzyniak, P. Bożyk (Pajestka 1981; Bożyk 1983; Wawrzyniak 1985; Morawski 1986). Współcześnie prowadzone

badania dotyczą m.in. zagadnień równowagi i nierównowagi ekonomicznej i ich wpływu na powstawanie kryzysów (Nowak i Ryc 2003; Pawłowicz 2008), wpływu migracji kapitału i kryzysów walutowych na gospodarkę (Zalewska 2003; Kral 2004; Szablewski 2008; Mucha-Leszko i Kąkol 2010), globalnych krachów giełdowych (Dusza 2003; Bakalarczyk 2009) i wielu innych problemów zachodzących w skali makroekonomicznej.

3. Kryzys w przedsiębiorstwie

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 i Lovett 2001: 45). W podejściu systemowym kryzys jest sytuacją, która zakłóca działania systemu lub jego części, wywołuje w jego obrębie nagłą, gwałtowną zmianę (Chmielewski 2003: 14).

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 i J. Larkin 2005: 145). Podobne wnioski wysnuwa P. Senge, który dodatkowo wyjaśnia źródła i przyczyny takich zachowań (Senge 2002: 32–36). W efekcie przedsiębiorstwa bardzo często za późno reagują na pojawiające się kryzysy.

Według A.K. Koźmińskiego pierwszą fazą reakcji na kryzys jest często walka o przetrwanie przedsiębiorstwa (Koźmiński 1998: 239). Ten sam autor podkreśla jednak, że organizacje rozwijają się najczęściej przez kryzysy (Koźmiński 2000: 39). Kotter twierdzi nawet, że prawdziwi przywódcy często sami wywołują kryzysy w organizacji, aby „obudzić” pracowników. Takie działanie może być jednak ryzykowne, ponieważ wszelkie kryzysy, również sztucznie wywołane, często prowadzą do wypływu z organizacji zasobów finansowych i tym samym pozostawiają jej mniejsze możliwości manewru. „Strata miliarda albo dwóch zazwyczaj przyciąga uwagę pracowników, ale w rezultacie znacznie uszczupla środki na wsparcie nowych inicjatyw” (Kotter 2007: 62).

4. Restrukturyzacja

Problemy funkcjonowania organizacji w kryzysie i zmian organizacyjnych są w Polsce przedmiotem nieprzerwanego zainteresowania badaczy, autorów publikacji i menedżerów od przeszło dwudziestu lat. Jednak już w latach 70. i 80., wraz z pojawiającym kryzysem gospodarki planowej, pojawiło się zainteresowanie problematyką restrukturyzacji. Zaowocowało ono szeregiem publikacji poruszających problematykę dostosowywania się przedsiębiorstw

do zmian (m.in. Koźmiński i Zawislak 1979; Koźmiński i Obłój 1983; Wawrzyniak 1985). Jednak aż do połowy lat 80. pojęcie „restrukturyzacja” nie było powszechnie stosowane.

Eksplozja zainteresowania restrukturyzacją nastąpiła w pierwszej połowie lat 90. XX w., wraz z transformacją ustrojową. Przedsiębiorstwa dostosowane do działania w gospodarce planowej stanęły wobec gwałtownej zmiany wszystkich niemal parametrów otoczenia politycznego, prawnego, społecznego i – przede wszystkim – gospodarczego. Spowodowało to nie tylko dalszy wzrost zainteresowania problematyką restrukturyzacji teoretyków, ale także – co być może ważniejsze – gwałtowne zapotrzebowanie menedżerów na zagraniczną i krajową wiedzę z zakresu restrukturyzacji. 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: 69–82), o tyle w Polsce termin ten łączono bezpośrednio z transformacją systemową (Suszyński 1999: 11, 44–45; Nalepka 1999: 7–8). Z czasem restrukturyzacja stała się synonimem zmiany szerokiej, głębokiej, stosunkowo szybkiej i najczęściej o charakterze dostosowawczym (Pasieczny 2005: 7). Obecnie restrukturyzacja jest powszechnie uznawana za zestaw szerokich zmian mających na celu poprawę efektywności działania organizacji w jednym lub (częściej) w wielu obszarach.

Okres kryzysu sprzyja „powrotowi do korzeni”. Menedżerowie odstępują od większości działań, które nie mają wyraźnego wpływu na sytuację finansową firmy. Często rezygnuje się z wprowadzania modnych, ale służących głównie legitymizacji organizacji rozwiązań jak: TQM, reengineering, zarządzanie przez cele, koła jakości itd. (zob. Hensel 2008: 17). Działania menedżerów zaczynają skupiać się na kosztach i przychodach. Biorąc pod uwagę stosunek przychodów do kosztów, można wyróżnić dziewięć podstawowych strategii zmian realizowanych w warunkach kryzysu (tabela 1).

		Przychody		
		Wzrost	Utrzymanie	Spadek
Koszty	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

Tab. 1. Podstawowe strategie w kryzysie. Źródło: opracowanie własne.

Ad 1. W okresie kryzysu większość przedsiębiorstw prowadzi działania defensywne, obliczone na poprawę relacji przychody–koszty. Jedyne 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 produkcyjnych i geograficznych, fuzje i (przede wszystkim) przejęcia. Realizacja takich działań możliwa jest wtedy, gdy:

- przedsiębiorstwo charakteryzuje się dobrą kondycją finansową – dysponuje wolnymi środkami lub ma możliwości pozyskania takich środków,
- stosunkowo łatwo przewidzieć termin ożywienia koniunktury,
- mimo sytuacji kryzysowej, perspektywy sektora, w którym działa firma, są dobre,
- firma posiada w jakimś zakresie poważną przewagę nad konkurentami.

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. Efekty stosowania strategii ryzykownego nonkonformizmu można w zasadzie rozpatrywać w kategoriach 0–1 – albo jest to wyraźny sukces, albo spektakularna, dotkliwa porażka.

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, zwiększenie 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 okres 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 i Lovett 2001: 52; Ansoff 1985: 223). Praktyka pokazuje, że wiele firm z opóźnieniem reaguje na sytuacje kryzysowe, bezwiednie realizując strategię lekceważenia kryzysu. Niedostrzeganie kryzysu bywa (w krótkim okresie) wygodne dla menedżerów, ale jednocześnie groźne dla organizacji. Jedynie gwałtowna zmiana strategii jest w stanie wyprowadzić taką organizację z zagrożenia. Inną, choć mało prawdopodobną szansą na przetrwanie i rozwój takiej firmy jest nagła zmian 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 zastępowania 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. Tak strategia realizowana jest często wtedy, gdy w firmie szybko dostrzegane są sygnały zbliżającego się kryzysu. W konsekwencji podejmowane są działania stabilizujące koszty i jednocześnie prowadzące do zwiększenia rezerw finansowych. 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 świadomie 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, nie wymagające 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 wiodącej 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” (Kozmiński 2004: 44). W dłuższym czasie może dojść do spadku przychodów spowodowanego utratą podstawowych materialnych i niematerialnych aktywów firmy.

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 zrekompensowanie spadku przychodów. Im trwalszy charakter ma cięcie kosztów (np. poprzez redukcję etatów lub pozbywanie się aktywów), tym bardziej dane rozwiązanie jest atrakcyjne 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. Firma pozbywa się bowiem niezbędnych aktywów materialnych (będących również potencjalnym zabezpieczeniem przyszłych kredytów) i społecznych (często najbardziej doświadczonych, ale i najlepiej wynagradzanych pracowników) oraz traci klientów. W konsekwencji takie przedsiębiorstwa mają często problemy z uruchomieniem procesów wzrostu nawet wówczas, gdy koniunktura na rynku ulega poprawie.

5. Uczenie się przedsiębiorstw

W tym samym czasie, gdy w krajach transformujących swe gospodarki liczne przedsiębiorstwa walczyły o przetrwanie, a konsultanci, badacze i teoretycy pracowali nad coraz skuteczniejszymi instrumentami restrukturyzacji, w głównym nurcie rozwoju teorii organizacji i zarządzania zaczęła dominować problem uczenia się organizacji. Katalizatorem tego procesu było ukazanie się książki P. Senge *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się* (Senge 2002). Według T. Davenporta i L. Prusaka zaskakujące jest to, że tak klasyczne zagadnienie jak nauka na błędach stała się przedmiotem zainteresowania biznesu tak późno (Davenport i Prusak 1998: IX). Łączą oni to zjawisko z rozwojem podejścia zasobowego w teorii strategii organizacji.

Organizacje uczące się to organizacje zdolne do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, które po prostu potrafią się

uczyć na własnych błędach i sukcesach (Zgorzelski 2002: 12). Zaś J. Rokita uważa, że uczenie się organizacji polega po prostu na zdobywaniu, utrwalaniu i wykorzystywaniu wiedzy (Rokita 2003: 9). Wiedza organizacji jest zasobem niematerialnym, posiadanym i tworzonym przez ludzi, a jednocześnie stosowanym przez nich do określania kierunków działań i sposobów realizacji, zarządzania organizacjami i zmianami w niej itp. (Wiatrak 2007: 10). Szczególnie interesującym zagadnieniem z punktu widzenia procesów zarządzania jest wpływ zasobów wiedzy menedżera lub przedsiębiorcy na procesy podejmowania decyzji. Wyniki badań Shana dowodzą, że przedsiębiorcy dostrzegają te szanse rynkowe, które mają związek z ich poprzednim doświadczeniem. Dotychczas zdobyta wiedza tworzy tzw. korytarz wiedzy, kierując percepcję jednostki w stronę poszukiwania nowych informacji o charakterze komplementarnym do dotychczas posiadanych (Gudkova 2007: 114).

Wzrost zainteresowania zagadnieniami uczenia się organizacji zaowocował licznymi badaniami i w konsekwencji powstaniem wielu interesujących teorii i narzędzi doskonalenia wiedzy w organizacji. Dotyczą one m.in. takich zagadnień, jak: wiedza dostępna i ukryta (Nonaka i Takeuchi 2000), kultura organizacyjna organizacji uczących się (Gładys-Jakóbk i Stobińska 2003; Dalka 2003), szacowanie wartości wiedzy i pomiar kapitału intelektualnego (Dobija 2003; Sopińska 2007; Lipka i Waszczak 2007; Michalczyk 2007), instrumenty i metody zarządzania wiedzą (Rządca 2003; Ludwiczynski 2003) i inne. Wielkie zainteresowanie wymienionymi zagadnieniami czyni uprawnionym stwierdzenie P. Senge, że całe środowisko biznesu uczy się jak się uczyć wspólnie i staje się uczącym się środowiskiem (Senge 2002: 18).

6. Kryzysy ostatniego dwudziestolecia

Kryzysy, które w przeszłości były zjawiskiem dotkliwym, ale zazwyczaj oddzielnym od siebie długimi okresami stabilizacji, w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat stały się zjawiskiem powszechniejszym. Dotyczy to zwłaszcza Polski, gdzie na przestrzeni ostatnich 20 lat miały miejsce aż trzy okresy mogące być uznane za kryzysy. Po głębokim załamaniu gospodarki w latach 1989–1991, kolejne problemy gospodarcze pojawiają się z 7–8 letnią częstotliwością. W niektórych branżach (np. górnictwie) kryzys ma charakter niemal permanentny¹.

Zmianie systemowej, która miała miejsce na przełomie lat 80. i 90. XX w., towarzyszyły niezwykle głębokie i dramatyczne zaburzenia gospodarki. W ciągu 2 lat likwidacji uległy przeszło 3 miliony miejsc pracy, zbankrutowały tysiące przedsiębiorstw, jedynie nieliczne przetrwały kryzys bez większych problemów lub wyszły z niego wzmocnione. Problemy firm wynikały nie tylko z wprowadzenia nowych dla nich, rynkowych zasad prowadzenia działalności, ale – przede wszystkim – z olbrzymiego tempa zachodzących zmian oraz wielu niekorzystnych zjawisk towarzyszących. Wśród

nich należy wymienić m.in. galopującą inflację i ówczesne „kotwice antyinflacyjne” – bardzo wysokie stopy procentowe, stabilny kurs złotego, podatki od ponadnormatywnych wypłat wynagrodzeń. Te i inne uwarunkowania (np. nagłe otwarcie rynku krajowego dla działań zagranicznej, zazwyczaj znacznie silniejszej od polskich firm konkurencji) doprowadziły do głębokiego kryzysu przedsiębiorstw.

Kolejny kryzys miał miejsce pod koniec lat 90. XX w.² Splot niekorzystnych zjawisk zewnętrznych (niskie tempo wzrostu gospodarek zachodnich, tzw. kryzys rosyjski) i wewnętrznych (chłodzenie gospodarki w obawie przed rosnącą inflacją) zmusił przedsiębiorstwa do kolejnej fali restrukturyzacji. Jednak głębokość i zasięg kryzysu były nieporównywalnie mniejsze niż kilka lat wcześniej.

Trzeci kryzys został zapoczątkowany w 2008 r., a jego apogeum przypadło na pierwszą połowę 2009 r. Perturbacje gospodarki światowej trwają do dzisiaj, a jej perspektywy wciąż pozostają niejasne. Na tym tle jak dotąd relatywnie dobrze radzi sobie polska ekonomika, która zachowała dodatnie tempo wzrostu, co wyróżnia ją na tle większości krajów europejskich. Niewątpliwą pomocą był w tym czasie zasilający polską gospodarkę strumień środków unijnych oraz gwałtowne osłabienie złotego, które miało miejsce w 2008 r. Pozwoliło to zachować relatywnie wysoki popyt konsumpcyjny oraz wzmocniło pozycję polskich wytwórców zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Niektóre sektory odczuły jednak bardzo boleśnie skutki obecnego kryzysu. Niejasne perspektywy ograniczają również optymizm konsumentów i przedsiębiorców.

7. Trzy fale restrukturyzacji

Kryzys początku lat 90. był wielkim zaskoczeniem dla przedsiębiorstw. Wielu ówczesnych menedżerów było w stanie przewidzieć jednoczesny gwałtowny spadek siły nabywczej, nagłe pojawienie się konkurencji, wzrost stopy procentowej do poziomu ponad 100%, wprowadzenie wymienialności złotego itd. Paradoksalnie, w najgorszej sytuacji znalazły się przedsiębiorstwa najlepsze – te, które we wcześniejszych latach podjęły działania inwestycyjne. Szybko narastająca spirala zadłużenia była niemal nieuchronną konsekwencją wcześniejszej aktywności w zakresie finansowania inwestycji za pomocą środków zewnętrznych. Menedżerowie, przyzwyczajeni do gospodarki niedoborów, na zmianę uwarunkowań zareagowali za późno. Niektórzy liczyli – wobec masowej skali problemów – na pewne złagodzenie lub spowolnienie tempa wprowadzanych zmian. Nikt z nich nie miał odpowiedniej wiedzy ani doświadczenia niezbędnego do kierowania przedsiębiorstwami w takich warunkach. W ciągu dwóch lat nastąpiła fala bankructw, która dodatkowo pogłębiła ówczesne problemy. Rosnące bezrobocie i wysokie oprocentowania „wysysały” środki z rynku, przyczyniając się do spadku popytu. Coraz szerzej wkraczająca na rynek silna konkurencja zagraniczna dodatkowo komplikowała sytuację krajowych firm.

Po krótkim okresie dezorientacji menedżerowie zrozumieli, że należy podjąć działania restrukturyzacyjne. Wobec skrajnie niekorzystnej sytuacji zewnętrznej i drastycznego niedostosowania większości firm do nowych uwarunkowań, wprowadzane zmiany miały zazwyczaj na celu uratowanie przed upadkiem. Dla wielu przedsiębiorstw priorytetem stała się poprawa bieżącej kondycji finansowej. Wobec braku możliwości wprowadzenia szybkich działań proprzychodowych, koncentrowano się na redukcji kosztów. Pierwszym oczywistym działaniem w świetle zaistniałej sytuacji było wstrzymanie inwestycji. Ponadto do najczęściej stosowanych rozwiązań należały zwolnienia pracowników i redukcja aktywów. Przedsiębiorstwa działające w gospodarce planowej dysponowały z reguły znacznymi nadwyżkami zatrudnienia oraz rozbudowanym majątkiem produkcyjnym i nieprodukcyjnym. Redukcja aktywów – obok zmniejszenia kosztów – była niekiedy źródłem pokaźnych przychodów. Wobec narastającej spirali zadłużenia przedsiębiorstwa nierzadko decydowały się na przekazywanie niezbędnego majątku produkcyjnego nowym podmiotom gospodarczym (utworzonym w tym celu spółkom-córkom), przy jednoczesnym pozostawieniu dotychczasowych zobowiązań i należności w bilansie firmy-matki. W ten sposób (kosztem wierzycieli) firmy ratowały się przed upadłością. Dostrzegalna była również „eklektyzacja” działalności – przedsiębiorstwa podejmowały zróżnicowane, niejednokrotnie odległe od pierwotnej aktywności działania, mające na celu zwiększenie sprzedaży. Zdecydowana większość firm musiała ratować się samodzielnie. Na niewielkie wsparcie ze strony państwa mogły liczyć jedynie nieliczne przedsiębiorstwa, posiadające silne i groźne z punktu widzenia polityków związki zawodowe oraz niektóre firmy przygotowywane do prywatyzacji. Działania restrukturyzacyjne przeprowadzone na początku lat 90. w większości przedsiębiorstw najbliższe były strategii „utrasy zasobów”. Znaczna część firm została „zdominowana przez kryzys”, w pewnej zaś grupie można było dostrzec „dominację oszczędności”.

Redukcja aktywów oraz inne działania ratunkowe pozwoliły wielu przedsiębiorstwom przetrwać najtrudniejszy okres. Ożywienie gospodarcze, które wyraźnie zarysowało się w roku 1993, było m.in. efektem udanych działań restrukturyzacyjnych przeprowadzonych przez podmioty gospodarcze. Istotną pomocą była również ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków uchwalona w 1993 r. Pozwoliła ona na częściowe oddłużenie dobrze rokujących przedsiębiorstw. Efektem udanej restrukturyzacji był m.in. spadek rejestrowanego bezrobocia z 16,4% w krytycznym 1993 r. do 10,3% w 1997 r.

Koniec XX w. przyniósł spowolnienie tempa wzrostu polskiej gospodarki. Na gorszą kondycję gospodarki miało wpływ m.in. jej schładzanie poprzez ograniczanie wydatków i wzrost stóp procentowych oraz kryzysy zewnętrzne. Wywołało to kolejną falę restrukturyzacji. Znaczna część przedsiębiorstw zareagowała podobnie jak kilka lat wcześniej. Jednak o ile jednak zmiany w latach 1990–1993 wprowadzano ze znacznym opóźnieniem w stosunku

do potrzeb i zaistniałej sytuacji, to restrukturyzacja z końca lat 90. zdawała się mieć charakter antycypacyjny.

Podstawowymi instrumentami zmian stosowanymi w tym okresie było wstrzymywanie inwestycji i – przede wszystkim zwolnienia. Eufemistycznie określane mianem restrukturyzacji zatrudnienia stały się w powszechnym postrzeganiu niemal synonimem restrukturyzacji³. Co ciekawe, zwolnienia prowadzone były zarówno w przedsiębiorstwach dotkniętych kryzysem, jak i w tych, których kondycja finansowa była stabilna (np. TP SA, Orlen, praktycznie cały sektor bankowy). Podstawowym źródłem takich zachowań były świeże doświadczenia z poprzednich lat, a ponadto takie czynniki, jak chęć uzyskania szybkich efektów, naśladownictwo, brak wiedzy i inne (Pasieczny 2009: 85). Na masowe zwolnienia nałożyła się niekorzystna sytuacja demograficzna (wchodzenie na rynek pracy roczników wyżu demograficznego), co spowodowało wzrost bezrobocia z 10,4% w 1998 r. do 20% w 2002 r.

Innym dość powszechnie stosowanym rozwiązaniem były zmiany warunków zatrudnienia. Pracownicy o dłuższym stażu i wyższych zarobkach zastępowani byli osobami mniej doświadczonymi, zatrudnianymi na nowych, mniej korzystnych zasadach. Ponadto dość powszechnie zaczęto stosować „samozatrudnianie” pracowników i korzystanie z agencji pracy tymczasowej. Oprócz dość chaotycznych działań nakierowanych na sferę zatrudnienia niektóre przedsiębiorstwa rozpoczęły również działania porządkujące procesy zewnętrzne i relacje zewnętrzne. Pojawiła się zwłaszcza tendencja do coraz szerszego stosowania outsourcingu, co było powodowane przede wszystkim motywacją kosztową. Jedynie nieliczne firmy podejmowały aktywniejsze działania obliczone na aktywizację sprzedaży i wzrost przychodów. Podobnie jak kilka lat wcześniej, wśród przedsiębiorstw dominowały więc strategie „utrąty zasobów” i „dominacji oszczędności”.

Zupełnie odmienne rozwiązania restrukturyzacyjne przyjmują jak dotąd firmy w kryzysie, który rozpoczął się w 2008 r. Jest to pierwszy od kilkudziesięciu lat globalny kryzys, który dotknął również polską gospodarkę. Jednak reakcje polskich menedżerów i polskich przedsiębiorstw odbiegają od głównego, światowego nurtu zmian restrukturyzacyjnych. Można zaobserwować również poważną różnicę między kształtem i przebiegiem dwóch poprzednich fal restrukturyzacji a zmianami prowadzonymi obecnie. W odróżnieniu od poprzednich lat, wiele przedsiębiorstw na objawy kryzysu zareagowało ze wstrzemięźliwością. Przedsiębiorstwa wprawdzie spowolniły, a w niektórych branżach niemal wstrzymały proces inwestycyjny (Mościcka 2009: 1), co stanowi podobieństwo do poprzednich restrukturyzacji, jednak podstawowe wcześniej rozwiązanie – zwolnienia pracowników – stosuje się z rozważą.

Wprawdzie badanie pt. *Monitoring kondycji sektora dużych przedsiębiorstw 2009* przygotowane przez PKPP Lewiatan przy współpracy z Deloitte i przeprowadzone przez CBOS na ogólnopolskiej, losowej próbie 251 firm pry-

watnych i państwowych w okresie styczeń–marzec 2009 r. wykazało, że aż 28% firm już podjęło decyzję o zwolnieniach, a 27% jest gotowych podjąć taką decyzję, jeśli sytuacja będzie rozwijać się źle (*Monitoring* 2009: 1), jednak znalazło to stosunkowo nieduże odzwierciedlenie w sytuacji na rynku pracy. Stopa bezrobocia na koniec 2008 roku wynosiła 9,5%, na koniec 2009 roku wzrosła do 12,1% i ma tendencję do stabilizacji (GUS 2010). Te same badania wykazały, że jedynie 4,1% przedsiębiorstw całkowicie zrezygnowało z inwestycji, natomiast większość firm w mniejszym lub większym stopniu je ograniczyło (*Monitoring...* 2009: 1). Część firm podejmuje jednak działania obliczone na obniżenie kosztów pracy. Należą do nich przede wszystkim stabilizacja, a nawet obniżanie płac, wprowadzanie pracy w niepełnym wymiarze, outsourcing niektórych funkcji i działań (lub nawet pojedynczych stanowisk), ograniczanie świadczeń dodatkowych. Ponadto firmy ograniczają wydatki na szkolenia i inne formy doskonalenia kadr.

Do innych, często stosowanych działań należy przekształcanie zewnętrznego łańcucha wartości. Renegocjacje umów handlowych, pozyskiwanie nowych dostawców i inne działania najczęściej sprowadzają się do poszukiwania możliwości przerzucenia części kosztów na zewnętrznych partnerów. Część przedsiębiorstw wykorzystała również nieoczekiwaną szansę, jaką było gwałtowne osłabienie złotego pod koniec 2008 r. Pozwoliło to wielu z nich utrzymać klientów zagranicznych bądź nawet pozyskać nowych (mimo spadku popytu u naszych największych partnerów handlowych oraz globalnych kłopotów z kredytowaniem działalności). Podsumowując, tym razem w prowadzonych restrukturyzacjach dominują strategie „dominacji oszczędności”, „niedostrzegania kryzysu” i „aktywizacji zasobów”.

8. Restrukturyzacja jako proces uczenia się – wnioski

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 w. 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. Należy zauważyć iż takie „rozpoznanie bojem” zostało okupione licznymi ofiarami – wielu ważnych z punktu widzenia całej gospodarki przedsiębiorstw, a nawet całych branż nie udało się uratować.

Kształt i problemy „pierwszej fali” restrukturyzacji w widoczny sposób zaciążył 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 były efektem m.in. 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 wydobyć się z ciężkiej zapaści.

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

Szybki wzrost gospodarczy, który 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, reorganizacje 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 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. Jednak potwierdzenie lub odrzucenie zarysowanych wyżej hipotez wymagałoby przeprowadzenia szeregu rozłożonych w czasie badań obejmujących dużą grupę przedsiębiorstw i menedżerów.

Informacje o autorze

Dr hab. Jacek Pasieczny – Zakład Innowacji Organizacyjnych, Katedra Teorii Organizacji, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

E-mail: japas@wspiz.edu.pl.

Przypisy

- ¹ Z takim stwierdzeniem nie zgadza się m.in. P. Chmielewski, który – powołując się m.in. na R. Thoma – twierdzi, że kryzys to sytuacja gwałtowna i ostra, a nie chroniczna i niekończąca się. Kryzys musi mieć początek i koniec, a badacz winien dążyć do określenia jego ram czasowych.
- ² Stosowanie tego terminu do nazwania zjawisk, które wystąpiły w polskiej gospodarce na przełomie tysiącleci bywa kwestionowane, ponieważ nie wystąpił wówczas spadek PKB, a jedynie szybkie i głębokie zahamowanie tempa jego wzrostu. Jednak ze względu na gwałtowne i specyficzne reakcje wielu przedsiębiorstw, a także makroekonomiczne skutki tych reakcji, stosowanie terminu „kryzys” wydaje się być uprawnione.
- ³ Z badań przeprowadzonych wówczas przez autora wśród studentów studiów zaocznych dwóch uczelni ekonomicznych wynikało, że dla ponad połowy pytanych pierwszym skojarzeniem dla terminu „restrukturyzacja” były zwolnienia.

Bibliografia

- Ansoff, H.I. 1985. *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bakalarczyk, S. 2009. Kryzys subprime i załamanie rynków finansowych jako efekt ekspansywnej polityki kredytowej ostatnich trzydziestu lat. *Spoleczno-ekonomiczne wymiary globalnego kryzysu finansowego. Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 3/1.
- Bożyk, P. 1983. *Marzenia i rzeczywistość czyli anatomia polskiego kryzysu*, Warszawa: PIW.
- Chmielewski, P. 2003. Semantyka kryzysu. *Problemy Zarządzania*, nr 2. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Dalka, M. 2003. Kreowanie kultury organizacji uczącej się na przykładzie spółki Schenker, w: B. Wawrzyniak (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Davenport, T.H. i L. Prusak 1998. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Dobija, D. 2003. Metodyka szacowania wiedzy, w: B. Wawrzyniak (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.

- Dusza, M. 2003. Pouczające krachy giełdowe. *Problemy Zarządzania*, nr 2. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Glinka, B. i S. Gudkova 2003. Małe przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych. *Problemy Zarządzania*, nr 2. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Gładys-Jakóbk, J. i K. Stobińska 2003. Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się – efekt uboczny czy źródło zmian? w: B. Wawrzyniak (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Gudkova, S. 2007. Transfer wiedzy w procesie socjalizacji przedsiębiorczej. *Problemy Zarządzania*, nr 4. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Hensel, P. 2008. *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Hurry, D. 1993. Restructuring In the Global Economy: The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms. *Strategic Management Journal*, nr 14.
- Kim, L. 1998. Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organizational Science*, nr 4.
- Kotter, J.P. 2007. *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Gliwice: Helion.
- Koźmiński, A.K. i A.M. Zawiślak 1979. *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koźmiński, A.K. i K. Obłój (red.) 1983. *Gry o innowacje. Analiza przedsięwzięć technicznych*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koźmiński, A.K. 1998. *Odrabianie zaległości*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. 2000. Organizacja, w: A.K. Koźmiński i W. Piotrowski (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. 2004. *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kral, M. 2004. Prognozy rozwoju finansowego w świecie – kondycja finansów osobistych i przedsiębiorstw, w: J. Pyka (red.) *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania*. Katowice: TNOiK.
- Lipka, A. i S. Waszczak 2007. Kierunki ewolucji wyceny kapitału ludzkiego, w: M. Czerwińska (red.) *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Ludwicyński, A. 2003. Rola doradztwa w budowaniu systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, w: B. Wawrzyniak (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Michalczuk, G. 2007. Pomiar kapitału intelektualnego – problem współczesnej praktyki, w: M. Czerwińska (red.) *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Monitoring kondycji sektora dużych przedsiębiorstw* 2009. Lewiatan, http://biznes.gazeta-prawna.pl/artykuly/261860,raport_ponad_75_proc_duzych_firm_w_polsce_obawia_sie_kryzysu.html.
- Morawski, W. 1986. Reformy gospodarcze i polityczna jako czynniki przezwyciężania kryzysu, w: J. Wiatr (red.) *Zaspokajanie potrzeb w warunkach kryzysu*, Warszawa: Instytut Socjologii UW.
- Mościcka, A. 2009. *Firmy zmieniają strategię inwestycyjną w czasach kryzysu*, Warszawa: ABC Wolter Kluwer business, <http://www.abc.com.pl/problem/1341/5>.
- Mucha-Leszko, B. i M. Kąkol 2010. Przyczyny i skutki zróżnicowania konkurencyjności w strefie euro. *Dylematy kreowania wartości przedsiębiorstw w okresie wychodzenia z kryzysu. Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 4/2.
- Nalepka, A. 1999. *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Warszawa–Kra-ków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nonaka, I. i H. Takeuchi 2000. *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa: Poltext.
- Nowak, A.Z. i K. Ryć 2003. Polska wobec kryzysów walutowych. *Problemy Zarządzania*, nr 2. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.

- Pajestka, J. 1981. *Polski kryzys lat 1980–1981. Jak do niego doszło i co rokuje*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Pasieczny, J. 2005. Dlaczego kryzys nie musi prowadzić do rozwoju. *Przegląd Organizacji*, nr 6.
- Pasieczny, J. 2009. Strategie zmian w kryzysie. *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu. Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 3/2.
- Pawłowicz, L. 2008. Nowy wymiar globalnego kryzysu finansowego, w: J. Bieliński i M. Czerwińska (red.) *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, Sopot: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Regester M. i J. Larkin 2005. *Zarządzanie kryzysem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rokita, J. 2003. *Organizacja ucząca się*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Rządca, R. 2003. CRM – metoda zarządzania wiedzą w organizacji, w: B. Wawrzyniak (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Senge, P. 2002. *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Slatter S. i A. Lovett 2001. *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa: WIG-Press.
- Sopińska, A. 2007. Ograniczenia w pomiarze kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, w: M. Czerwińska (red.) *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Stopa bezrobocia w latach 1990–2010*, Warszawa: GUS, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_677_PLK_HTML.htm.
- Suszyński, C. 1999. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szablewski, A. 2008. Migracje kapitału i zmiany wartości przedsiębiorstw w gospodarce globalnej, w: J. Bieliński i M. Czerwińska (red.) *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, Sopot: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Thom, R. 1990. Kryzys i katastrofa, w: R. Michalski (red.) *O kryzysie*, Warszawa: Res Publica.
- Tokarski, J. (red.) 1980. *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa: PWN.
- Wawrzyniak, B. (red.) 1985. *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje badania, propozycje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Wiatrak, A. 2007. Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji – istota i podstawowe zależności. *Problemy Zarządzania*, nr 4. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Zalewska, M. 2003. Czy załamania rynków kapitałowych są przewidywalne. *Problemy Zarządzania*, nr 2. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Zgorzelski, M. 2002, Peter Senge/Learning Organizations. Przedmowa do wydania polskiego, w: P. Senge *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.