

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**260**

# Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

**Andrzej Kaleta**

**Krystyna Moszkowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,  
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-226-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii .....	13
<b>Piotr Banaszyk:</b> Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej .....	22
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restrukturyzacja klastra .....	33
<b>Rafał Bielawski:</b> Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie .....	46
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Jakość współpracy w innowacjach.....	69
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice .....	80
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. ....	94
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
<b>Jarosław Ignacy:</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA .....	116
<b>Leon Jakubów:</b> Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw .....	126
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów .....	133
<b>Mirosław Jarośniński:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce .....	143
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań .....	160
<b>Andrzej Kaleta:</b> Kontrola w procesie wdrażania strategii .....	171
<b>Adam Kałowski:</b> Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	187
<b>Patrycja Klimas:</b> Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej .....	195
<b>Izabela Konieczna:</b> Sposób tworzenia modelu biznesowego .....	206
<b>Joanna Korpus:</b> Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

<b>Rafał Krupski:</b> Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa .....	238
<b>Krzysztof Kud:</b> Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego .....	248
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego .....	258
<b>Lech Miklaszewski:</b> Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA .....	268
<b>Mirosław Moroz:</b> Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego .....	284
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Strategia rozwoju wiedzy w klastrze .....	294
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych .....	305
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy .....	314
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	328
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS .....	340
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania .....	350
<b>Paweł Paluchowski:</b> Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA .....	361
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji .....	375
<b>Krystyna Poznańska:</b> Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji .....	385
<b>Joanna Radomska:</b> Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA .....	397
<b>Agnieszka Rak:</b> Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych .....	407
<b>Robert Seliga:</b> Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	417
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję .....	430
<b>Adam Stabryła:</b> Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa .....	442

<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce .....	463
<b>Marika Szymańska:</b> Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
<b>Ewelina Trubisz:</b> Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
<b>Przemysław Wolczek:</b> Przyczyny upadku Kodaka .....	515
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz:</b> Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej .....	527
<b>Marian Woźniak:</b> Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa .....	575
<b>Czesław Zajac:</b> Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych .....	586
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji .....	607

## Summaries

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective .....	21
<b>Piotr Banaszyk:</b> Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation .....	32
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restructuring of cluster.....	45
<b>Rafał Bielawski:</b> Strategic and operating controlling in the company .....	57
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Quality of cooperation for innovation .....	79

<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd .....	105
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship .....	115
<b>Jarosław Ignacy:</b> Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company .....	125
<b>Leon Jakubów:</b> Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies .....	132
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> The method of evaluation of methodological rationality of managers .....	142
<b>Mirosław Jarosiński:</b> International entrepreneurship in Poland .....	152
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Periods in the development of organizational management sciences .....	159
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research .....	170
<b>Andrzej Kaleta:</b> Control in the process of strategy implementation .....	186
<b>Adam Kalowski:</b> Reasons and directions of corporate restructuring .....	194
<b>Patrycja Klimas:</b> Operationalization of the organizational proximity .....	205
<b>Izabela Konieczna:</b> A way to create a business model .....	214
<b>Joanna Korpus:</b> Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company .....	237
<b>Rafał Krupski:</b> Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy .....	247
<b>Krzysztof Kud:</b> Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
<b>Lech Miklaszewski:</b> The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA .....	283
<b>Mirosław Moroz:</b> Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store .....	293
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Knowledge development strategy in a cluster.....	304
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS .....	349
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of organization complexity as a new imperative of management .....	360
<b>Paweł Paluchowski:</b> Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
<b>Krystyna Poznańska:</b> Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
<b>Joanna Radomska:</b> Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA .....	406
<b>Agnieszka Rak:</b> Creating brand image in social media.....	416
<b>Robert Seliga:</b> The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility .....	429
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Strategic management through vision and mission	441
<b>Adam Stabryła:</b> The concept of quantifying the company's strategic security .....	453
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) ....	462
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland .....	473
<b>Marika Szymańska:</b> Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company .....	481
<b>Ewelina Trubisz:</b> The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> The congruence of environmental factors and organizational culture of companies .....	503
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Strategic choices of women and men as top managers .	514
<b>Przemysław Wolczek:</b> The reasons for the collapse of Kodak .....	526
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic:</b> Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
<b>Marian Woźniak:</b> Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

---

<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship .....	560
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation .....	574
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Contagion effect within the company activities.....	585
<b>Czesław Zajac:</b> Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Directions of eco-innovations evolution .....	616



**Adam Kałowski**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## PRZYCZYNY I KIERUNKI RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

---

**Streszczenie:** Dynamika zmian w koniunkturze wymusza najczęściej wdrożenia procesów restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach. Zarówno moment, jak i zakres przyjętych działań restrukturyzacyjnych powinien zostać odpowiednio wybrany, aby proces ten nie tylko umożliwiał bieżącą sanację przedsiębiorstwa, ale również i budował fundamenty pod jego przyszły rozwój. Niniejszy artykuł porusza właśnie tę kwestię, wskazując, iż prawidłowo sporządzony plan restrukturyzacji powinien, po pierwsze, zidentyfikować przyczyny kryzysu, a po drugie, uwzględnić zestaw działań nie tylko o charakterze naprawczym, ale również i prorozwojowym.

**Słowa kluczowe:** restrukturyzacja, przedsiębiorstwo, kryzys.

### 1. Wstęp

Okres recesji lub kryzysu w gospodarce wymaga od przedsiębiorstw przyjęcia nowych założeń strategicznych, w tym rewizji dotychczasowych celów działalności. Dla niektórych przedsiębiorstw jednak jest to moment, w którym należy podjąć bardziej radykalne działania w oparciu o całościowy plan restrukturyzacji. Opracowanie tego planu musi poprzedzić identyfikacja przyczyn wymagających wdrożenia tak radykalnych kroków w przedsiębiorstwie. Ponadto niesprzyjające w tym okresie otoczenie skłania przedsiębiorców przede wszystkim do wdrożenia programu restrukturyzacji zmierzającego do przetrwania kryzysu. Przyjęcie przez przedsiębiorców w tym okresie krótkoterminowych celów restrukturyzacji jako nadrzędnych należy ocenić jako błędne. Założenia te należy zdecydowanie podważyć i w oparciu o badania naukowe eksponować prawidłowe długookresowe spojrzenie na to pojęcie, co przyjęto w niniejszym artykule.

### 2. Charakterystyka pojęcia restrukturyzacji i jego zakres

Pojęcie restrukturyzacji przedsiębiorstwa w literaturze przedmiotu jest już *prima facie* zidentyfikowane i zbadane. Liczne publikacje zarówno zachodnie, jak i polskie

szczegółowo podejmują kwestie tego procesu. Nie oznacza to jednak jednorodności wśród naukowców co do charakterystyki restrukturyzacji i zgody w temacie definicji omawianego pojęcia na przestrzeni lat. Liczne ujęcia bowiem w literaturze naukowej tworzą obraz restrukturyzacji jako wielowątkowy oraz podlegający stalemu rozwojowi. Jednym ze wspólnych mianowników większości definicji pojęcia restrukturyzacji jest to, iż obejmuje ono wszystkie obszary (w tym: cele, funkcje, struktury, procesy) w przedsiębiorstwie przy założeniu różnej „głębokości” zmian. Ponadto sama kwestia celu restrukturyzacji nie dzieli już tak środowiska naukowego, albowiem w większości przypadków uznaje się za cel restrukturyzacji budowę przewagi konkurencyjnej w zakresie jakościowym oraz poprawę wyników ekonomiczno-finansowych w wymiarze ilościowym<sup>1</sup>. Wśród pozostałych, często cytowanych w literaturze celów restrukturyzacji można wymienić<sup>2</sup>: zwiększenie wartości przedsiębiorstwa, poprawę sprawności organizacyjnej i „odchudzenie” przedsiębiorstwa. Wracając jednak do identyfikacji tego pojęcia, wśród bogactwa definicji należy wyróżnić te definicje, które restrukturyzację omawiają zarówno w „szerokim” ujęciu<sup>3</sup> (obejmującym całość przedsiębiorstwa), jak i w „węższym” ujęciu poprzez pryzmat finansowy (analiza zmian w aktywach i pasywach przedsiębiorstwa).

Typowy podział procesu restrukturyzacji polegał na wyróżnieniu dwóch typów procesów, a mianowicie: restrukturyzacji przedmiotowej i podmiotowej. Podział ten został oparty na kryterium, jakim jest kierunek głównych zmian dokonywanych w ramach zestawu prowadzonych działań restrukturyzacyjnych. Restrukturyzacja przedmiotowa polega na wprowadzeniu zmian w strukturze produktowej, sferze technicznej i technologicznej, a także w zasobach przedsiębiorstwa, w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Natomiast restrukturyzacja podmiotowa dotyczy zmian w strukturze właścicielskiej podmiotu.

Drugą bardziej popularną klasyfikacją tego procesu jest podział na restrukturyzację naprawczą i prorozwojową. Obecnie w literaturze zachodniej dominuje ujęcie restrukturyzacji jako prorozwojowej, która wybiega poza ramy czasowe kryzysu, czyli ma charakter planowania długoterminowego w odróżnieniu od restrukturyza-

---

<sup>1</sup> S. Slatter, *Corporate recovery. A guide to Turnaround Management*, Penguin Business, London, 1984, za C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, Globalizacja przedsiębiorstw*, PWE 2003, s.123; M. Rachoń, *Efektywność restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Walkowska, Szczecin 2006, s. 20.

<sup>2</sup> A. Stepniak-Kucharska, D. Stos, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Przesłanki i procedury*, Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach, Skierniewice 2009, s. 36-37; *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 17.

<sup>3</sup> Szerokie ujęcie restrukturyzacji, dominujące w aktualnej literaturze, widać w podejściu A. Stabryły, K. Wanielisty, I. Miłkowskiej, Z. Sapijaszki, C. Suszyńskiego, H. Jagody, J. Lichtarskiego.

<sup>4</sup> *Restrukturyzacja organizacji...*, s. 29.

cji naprawczej, której celem jest osiągnięcie minimalnego poziomu płynności przedsiębiorstwa, umożliwiającego przetrwanie kryzysu<sup>5</sup>.

Wzbogaceniem powyższej klasyfikacji procesu restrukturyzacji jest propozycja A. Nalepki, który w zależności od sytuacji wywołujących konieczność wdrożenia przedsięwzięć usprawniających oraz momentu wprowadzania zmian wyróżnia dodatkowo następujące rodzaje restrukturyzacji<sup>6</sup>:

- kreatywną – wdrażana niezależnie od zmian otoczenia,
- antycypacyjną – podejmowana w ramach przewidywanych zmian w otoczeniu.

Ponadto uważa on, iż restrukturyzacja kreatywna i antycypacyjna wdrażana jest w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej, w celu uzyskania wyższego poziomu sprawności i efektywności przedsiębiorstwa i tym samym podniesienia jego konkurencyjności („restrukturyzacja ofensywna” lub „restrukturyzacja rozwojowa”) <sup>7</sup>. Zdaniem autora niniejszego opracowania, podział restrukturyzacji na naprawczą i prorozwojową jest wystarczający zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki, gdyż determinuje w sposób jasny ewentualny wybór kierunku wdrażanych działań, określając nie tylko możliwości przetrwania przedsiębiorstwa, ale również i jego potencjalny rozwój w przyszłości w okresach poprawy koniunktury. Podział ten jest powszechnie stosowany i został również przyjęty w badaniach ankietowych autora opisywanych w dalszej części artykułu<sup>8</sup>.

**Tabela 1.** Zakres działań w ramach restrukturyzacji naprawczej i prorozwojowej w przedsiębiorstwach

Restrukturyzacja naprawcza		Restrukturyzacja prorozwojowa
w ramach istniejącego potencjału	„odchudzanie” przedsiębiorstwa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– usprawnienie zarządzania</li> <li>– lepsza organizacja pracy</li> <li>– obniżka kosztów</li> <li>– motywacja restrukturyzacyjna</li> <li>– doskonalenie kadr</li> <li>– podniesienie jakości wyrobów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– likwidacja ogniw nieefektywnych</li> <li>– zagospodarowanie mienia z udziałem osób trzecich</li> <li>– wyłączenie obiektów z produkcji</li> <li>– zwolnienia kadrowe</li> <li>– ograniczenia asortymentowe produkcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozpoczynanie nowych przedsięwzięć</li> <li>– odnowa asortymentowa produkcji</li> <li>– nowe kanały handlowe</li> <li>– zdobycie nowych rynków zbytu</li> <li>– postęp techniczny i technologiczny</li> <li>– postęp organizacyjny</li> <li>– inne działania o charakterze rozwojowym</li> </ul>

Źródło: D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Orgmasz, Warszawa 1992, s. 19.

<sup>5</sup> M. Rachoń, op. cit., s. 20; A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 24.

<sup>6</sup> A. Nalepka, op. cit., s. 23.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Pilotażowe badanie ankietowe autor przeprowadził w okresie marzec-maj 2012 r. W badaniu autor sklasyfikował jako „polskie” przedsiębiorstwa podmioty posiadające rejestrację prawną w Polsce.

Wybór rodzaju restrukturyzacji determinuje również ściśle zakres działań restrukturyzacyjnych, które przedsiębiorstwo powinno aplikować, aby osiągnąć zakładany cel. Przykładowe propozycje działań, z uwzględnieniem powyższego podziału restrukturyzacji na naprawczą i prorozwojową, zawiera tab. 1.

### 3. Przyczyny podjęcia procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie

W zależności od zidentyfikowanego rodzaju restrukturyzacji, przyczyn decyzji o wdrożeniu działań restrukturyzacyjnych jest, ku utrapieniu badaczy tego zjawiska, wiele. Podstawową przyczyną restrukturyzacji jest jednak wystąpienie „kryzysowych” symptomów w przedsiębiorstwie. Guru zarządzania P. Drucker uważa, iż kryzys organizacji jest konsekwencją faz cyklu życia sektorów<sup>9</sup>. Zdaniem natomiast polskich autorów, z takim zdarzeniem w przedsiębiorstwie mamy do czynienia wówczas, gdy w wyniku niekorzystnych tendencji, obejmujących zdecydowaną część lub całość obszarów funkcjonowania, byt i samodzielność podmiotu jako całości jest zagrożony<sup>10</sup>.

**Tabela 2.** Podstawowe przyczyny podjęcia procesu restrukturyzacji w polskich przedsiębiorstwach w 2012 r.

Lp.	Przyczyny	Udział procentowy wskazań
1	Zmiany w zakresie prawa (w tym ustawodawstwie podatkowym)	25
2	Ograniczenie poziomu konsumpcji	20
3	Wzrost konkurencji	16
4	Brak doświadczonej kadry pracowniczej	13
5	Zmiana kursów walut	10
6	Nowości w dziedzinie technologii	10

Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych autora.

Wśród najczęściej wymienianych przyczyn kryzysu w przedsiębiorstwie menedżerowie wskazują zazwyczaj spadek popytu/sprzedaży wywołany recesją lokalną bądź o charakterze regionalnym czy też globalnym. Natomiast w badaniu ankietowym autora, przeprowadzonym w roku 2012, czynnik ten został sklasyfikowany przez ankietowanych dopiero na miejscu drugim, tuż za zmianami w zakresie prawa, w tym przede wszystkim prawa podatkowego<sup>11</sup>. Istotne z punktu widzenia

<sup>9</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa 1992, s. 138.

<sup>10</sup> E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań 1998, s. 20; J. Lichtarski, *O koncepcjach i metodach zarządzania w warunkach kryzysu*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, red. K. Krzakiewicz, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 16; A. Nalepka, op. cit., s. 16; *Zarządzanie w kryzysie: koncepcje, badania, propozycje*, red. B. Wawrzyniak, PWE, Warszawa 1985, s. 38-39.

<sup>11</sup> Badanie ankietowe autora.

rozwoju polskiej gospodarki jest dalekie sklasyfikowanie czynnika „brak doświadczonej kadry kierowniczej” w rankingu przyczyn pogorszenia się sytuacji w przedsiębiorstwie w badanej grupie.

Wyniki badań ankietowych autora częściowo pokrywają się również z wynikami badań S. Lachiewicza i A. Zakrzewskiej-Bielawskiej<sup>12</sup> oraz A. Zelek<sup>13</sup>, wskazując, iż następujące czynniki najczęściej wpływają na sytuację kryzysową w polskich przedsiębiorstwach:

- spadek popytu,
- zmiany w ustawodawstwie,
- rosnąca konkurencja (krajowa lub zagraniczna),
- zmiany w dziedzinie technologii i techniki,
- błędy w zarządzaniu wynikające z braku doświadczonej kadry.

Identyfikacja przyczyn potrzeby wdrożenia procesu restrukturyzacji, jak już wcześniej podkreślono, jest tak dynamicznym obszarem, iż wymaga ciągłych badań, stąd nie można uznać rankingu czynników za stale obowiązujący. Wynika to oczywiście z samych źródeł kryzysu, które w danym okresie dominują w gospodarce, albowiem każdy kryzys różni się przede wszystkim przyczynami powstania, a mniej symptomami jednostek mu podlegających. Albowiem w okresie 1998-2012<sup>14</sup> symptom, jakim jest „spadek popytu/sprzedaży”, zdecydowanie się powtarza jako główny objaw kryzysu w polskich przedsiębiorstwach (por. tab. 3).

**Tabela 3.** Natura i główne objawy kryzysów w przedsiębiorstwach polskich w latach 1998-2002

Objawy kryzysów w okresie 1998-1999		Objawy kryzysów w roku 2002	
Rodzaj symptomu	% wskazań	Rodzaj symptomu	% wskazań
Spadek popytu/sprzedaży	34,1	Spadek popytu/sprzedaży	72,0
Zła sytuacja finansowa	21,7	Spadek przychodów ze sprzedaży	68,8
Zatory płatnicze	17,8	Spadek zysku operacyjnego	38,4
Pogarszający się wizerunek firmy	5,9	Utrata płynności finansowej	47,2
Konflikty wewnątrz organizacji	0,9	Spadek udziału w rynku	30,4
Brak zaufania załogi wobec firmy	0,7	Wzrost zapasów	17,6
		Konflikty wewnątrz organizacji	1,8

Źródło: A. Zelek, op. cit., s. 259.

Pozostałe symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie można skonsolidować do dwóch, a mianowicie: pogorszenie sytuacji finansowej oraz konflikty wewnątrz organizacji. Niemniej jednak należy pamiętać, iż wybór odpowiedniego kierunku restrukturyzacji zależy od prawidłowego zidentyfikowania zewnętrznych i wewnętrznych problemów przedsiębiorstwa.

<sup>12</sup> *Restrukturyzacja organizacji...*, s. 26.

<sup>13</sup> A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Orgmasz, Warszawa 2003, s. 56.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 259 oraz badanie ankietowe autora, 2012 r.

#### 4. Kierunki restrukturyzacji zagranicznych i polskich przedsiębiorstw

Duża cykliczność koniunktury została już przyjęta jako *modus operandi* obecnej gospodarki globalnej, stąd proces restrukturyzacji przedsiębiorstw w XXI w. przybiera formułę wszechobecną. Najbardziej elastyczne przedsiębiorstwa amerykańskie traktują sam proces restrukturyzacji jako szczególnie istotny plan o charakterze strategicznym, czyli długoterminowym, przekraczającym okres kryzysu<sup>15</sup>. Potwierdzają to również badania takich autorów, jak R. Gulami, N. Noria, F. Wohlgezogen<sup>16</sup>, którzy twierdzą, iż proces restrukturyzacji nie powinien być ograniczony wyłącznie do działań naprawczych, ale musi również przygotować przedsiębiorstwo do konkurencji w okresach następujących po kryzysie. Ponadto twierdzą oni, iż „największe szanse na to, by stać się liderami po kryzysie mają podmioty, które tnąc koszty, skupiają się na poprawie wydajności operacyjnej, jednocześnie inwestując w większym stopniu niż rywale w marketing, prace badawczo-rozwojowe i nowe aktywa”<sup>17</sup>, czyli stosują optymalną kombinację działań naprawczych i prorozwojowych.

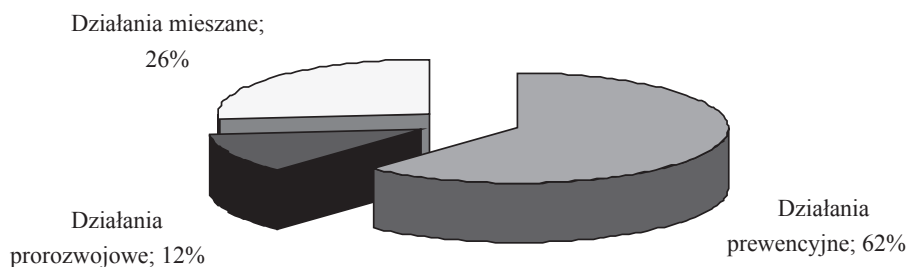
Natomiast w przypadku polskich przedsiębiorców, które funkcjonują na wolnym rynku od przeszło dwudziestu lat, proces restrukturyzacji kojarzy się z krótkoterminową adaptacją do nowych warunków w otoczeniu. Przede wszystkim pojęcie to jest ograniczane do „wąskiej” definicji, czyli ilościowej analizy aktywów i pasywów w okresie bilansowania (12 miesięcy). Badania przeprowadzone przez autora niniejszego artykułu potwierdzają niestety brak głębokich zmian w tym zakresie, albowiem w badanej grupie polskich podmiotów zaobserwowano zdecydowanie większy udział wskazań przedsiębiorców na wybór działań o charakterze naprawczym (62% wskazań), czyli skierowanych wyłącznie na bieżące efekty restrukturyzacji (rys. 1)<sup>18</sup>. Można więc na tej podstawie wnioskować, że między polskimi przedsiębiorstwami a otoczeniem istnieje jednokierunkowe sprzężenie, polegające na adaptacji, a nie kreowaniu warunków w otoczeniu. Przedsiębiorstwa polskie uczestniczące w badaniu autora dość przewidywalnie wskazywały podstawowe działania wybierane w planie restrukturyzacji, czyli: redukcje kosztów zatrudnienia (35% wskazań) oraz redukcje pozostałych kosztów (34% wskazań).

<sup>15</sup> M. Rachoń, op. cit., s. 17.

<sup>16</sup> R. Gulami, N. Noria, F. Wohlgezogen, *Kto i jak wygrywa w trudnych czasach*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2010, s. 62 – badania dotyczące wyborów strategii i wyników przedsiębiorstw podczas trzech ostatnich globalnych recesji gospodarczych (kryzysu z roku 1980, spowolnienia z roku 1990 i krachu z roku 2000). Badaniem objęto 4700 spółek publicznych.

<sup>17</sup> R. Gulami, N. Noria, F. Wohlgezogen, op. cit., s. 63.

<sup>18</sup> Badanie autora zostało przeprowadzone wśród słuchaczy Podyplomowych Studiów w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz we współpracy z Agencją Restrukturyzacji Przemysłu.



Rys. 1. Preferencje działań w procesie restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych autora.

Natomiast te przedsiębiorstwa, które własny plan restrukturyzacji opierały wyłącznie na działaniach o charakterze prorozwojowym (12% wskazań) albo mieszanym (26% wskazań), wskazywały na następujące działania: rozwój produktu (41% wskazań), dywersyfikacja (32% wskazań), inwestycje w nowe aktywa (19% wskazań), rozwój rynków (8% wskazań).

Niestety, zarówno badania takich autorów, jak M. Rachoń, R. Gulami, N. Noria, F. Wohlgezogen, jak i autora niniejszego opracowania wskazują na istotne różnice w podejściu do procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa w zachodnich i polskich podmiotach. Jednak fakt, iż aż 38% pytanych w badaniu ankietowym autora wskazuje na wybór kierunku prorozwojowego lub mieszanego w procesie restrukturyzacji, wyzwała pewien optymizm co do przyszłej pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw.

## 5. Podsumowanie

Duża cykliczność zmian w koniunkturze gospodarki globalnej zmusza przedsiębiorstwa do wdrożenia działań adaptacyjnych o charakterze zarówno krótko-, jak i długoterminowym. Oczywiście wyzwania rozwojowe dotyczą jedynie podmiotów umiających w okresie trwania kryzysu dokonać takich działań, które nie tylko umożliwią przetrwanie kryzysu, ale również przygotowują je do sukcesu w okresach boomu gospodarczego. Podstawą opracowania planu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie musi być jednak identyfikacja przyczyn kryzysu w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Dopiero potem można przystąpić do wytyczania kierunków restrukturyzacji. Jak wskazują przytoczone w artykule badania, proces restrukturyzacji powinien być optymalną kombinacją działań o charakterze zarówno naprawczym, jak i rozwojowym. Taka kombinacja umożliwi nie tylko przetrwanie kryzysu (cel krótkoterminowy), ale również osiągnięcie silnej przewagi konkurencyjnej w przyszłości (cel długookresowy). Wnioski z badań w niniejszym artykule w sposób dość definitywny wskazują, iż przedsiębiorstwa zachodnie, w szczególności amerykańskie,

doskonale potrafią planować działania w dłuższym okresie niż kryzys, polskie zaś jako cel restrukturyzacji przyjmują wyłącznie działania naprawcze ukierunkowane na przetrwanie kryzysu. Przyjęcie przez polskie przedsiębiorstwa krótkotrwałych planów naprawczych uniemożliwi im osiągnięcie lepszych wyników w okresach następnych i naraża na zwiększoną konkurencję ze strony tych podmiotów, które potrafią wyprzedzać zmiany w otoczeniu.

## Literatura

- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa 1992.
- Gulami R., Noria N., Wohlgezogen F., *Kto i jak wygrywa w trudnych czasach*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2010.
- Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Orgmasz, Warszawa 1992.
- Lichtarski J., *O koncepcjach i metodach zarządzania w warunkach kryzysu*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, red. K. Krzakiewicz, AE, Poznań 2004.
- Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- Rachoń M., *Efektywność restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Walkowska, Szczecin 2006.
- Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
- Slatter S., *Corporate Recovery. A Guide to Turnaround Management*, Penguin Business, London 1984,
- za C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.
- Stepniak-Kucharska A., Stos D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Przesłanki i procedury*, Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach, Skierniewice 2009.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań 1998.
- Zarządzanie w kryzysie: koncepcje, badania, propozycje*, red. B. Wawrzyniak, PWE, Warszawa 1985.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Orgmasz, Warszawa 2003.

## REASONS AND DIRECTIONS OF CORPORATE RESTRUCTURING

**Summary:** Dynamic changes in the economic surrounding in a free market economy enforce a rule to implement the restructuring process in enterprises. The moment and the direction of restructuring actions should therefore have a planning horizon not limited to the duration of the crisis, but also anticipated further into the future. This article addresses these issues by pointing out that the restructuring process should include not only a set of actions of a recovery, but also pro-development, taking into account future economic improvement.

**Keywords:** corporate restructuring, economic crisis, enterprise.