

## Ryzyko w procesach restrukturyzacji

### Wstęp

Funkcjonowanie w warunkach kryzysowych nie jest dla polskich przedsiębiorstw nowym doświadczeniem. W ciągu 24 lat funkcjonowania gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa przechodziły związane z transformacją załamanie w latach 1989–1991 oraz spowolnienie gospodarcze na przełomie wieków. Ciągła zmienność prawno-ekonomicznych uwarunkowań oswoiła menedżerów z niepewnością. Te uwarunkowania miały niewątpliwy wpływ na realizowane przez firmy strategie w ostatnim dwudziestoleciu.

Przedłużający się światowy kryzys gospodarczy weryfikuje słuszność przyjmowanych przez przedsiębiorstwa kierunków działania. Dotyczy to zarówno strategii przyjmowanych jeszcze przed wybuchem kryzysu jak i tych, które wyznaczono już po załamaniu gospodarczym z 2008 roku. Niepewność generowana przez otoczenie skłania do podejmowania przez firmy takich działań, które podporządkowane są zapewnieniu jak najwyższego poziomu bezpieczeństwa.

Celem artykułu jest zaprezentowanie strategii restrukturyzacyjnych przyjmowanych przez przedsiębiorstwa w okresie kryzysu oraz ich ocena z punktu widzenia ponoszonego ryzyka. Artykuł powstał w oparciu o analizy studiów przypadku powstałych przy zastosowaniu metody *action research* oraz literatury tematu. W ramach programu badawczego „Błędy menedżerskie” realizowanego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego przeprowadzono częściowo ustrukturyzowane wywiady z 40 dobranymi celowo menedżerami różnych szczebli. Konsekwencją celowego doboru próby jest brak reprezentatywności badań. Wszyscy, za wyjątkiem jednego, menedżerowie kierowali organizacjami lub komórkami organizacyjnymi w Polsce. Tylko jeden z nich kieruje dużą firmą na terenie Rosji, będącą spółką córką wielkiej międzynarodowej korporacji. Nieco ponad połowa rozmówców pochodziła z małych i średnich firm. Piętnastu rozmówców zatrudnionych było

---

\*Prof. UW, dr hab., Katedra Teorii Organizacji, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, pasiecznyjacek@gmail.com, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa

w dużych firmach. Rozmówców pytano o decyzje i działania podejmowane w kryzysie oraz ich motywy. Umożliwiło to pozyskanie informacji o stosunku badanych menedżerów do ryzyka. W wywiadach poruszano również zagadnienia horyzontu czasowego decyzji menedżerskich a także najczęściej pojawiających się patologii zarządzania. Materiał badawczy podlegał transkrypcji i kodowaniu. Badania, o charakterze interpretatywnym, przeprowadzono w latach 2012–2013.

### 1. Kryzys i restrukturyzacja

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

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 tego autora – sprzyja jedynie gnuśnej bezpłodności społeczeństw [Wawrzyniak, 1985, s. 11]. Wydarzenia kryzysowe tworzą punkty zwrotne oraz obszary na poznawczych mapach i w pamięciowych skryptach poszczególnych wspólnot, społeczeństw, kultur czy cywilizacji [Chmielewski, 2003 s. 7–40]. Zazwyczaj przyczyną kryzysu jest gwałtowna ekspansja przebiegająca w wybranym sektorze gospodarki [Chmielewski, 2009, s. 47]. Pierwszy kryzys nowożytnej gospodarki kapitalistycznej wybuchł w Anglii w 1825 roku, zaś pierwszy kryzys o skali międzynarodowej, obejmujący swoim zasięgiem Amerykę i Europę miał miejsce w 1857 roku [Wawrzyniak, 1985, s. 9]. Pod koniec XIX wieku kryzysy gospodarcze pojawiły się w Europie kontynentalnej, w tym na ziemiach polskich. Od kryzysów nie była wolna również gospodarka planowa. Kryzysy gospodarcze są nieuchronne, a nawet niekiedy niezbędne, gdyż mogą stanowić impuls do korzystnych zmian. W krótszej perspektywie dominują zjawiska niepożądane, jak obniżenie aktywności gospodarczej, spadek dochodów ludności, wzrost bezrobo-

cia, 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 najczęściej ucierpiały.

Kryzys w przedsiębiorstwie można rozumieć jako stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych oraz zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji [Slatter, Lovett, 2001, s. 45]. W podejściu systemowym kryzys jest sytuacją, która zakłóca działania systemu lub jego części, wywołuje w jego obrębie nagłą, gwałtowną zmianę [Chmielewski, 2003, s. 14]. Cechą objawów kryzysu w przedsiębiorstwie jest ich różnorodność [Grądzki, Zakrzewska-Bielawska, 2009, s. 17].

Wystąpienie sytuacji kryzysowej może być efektem czynników zewnętrznych oraz problemów wewnętrznych. Zazwyczaj firmy starają się zawniczasu przygotować na wystąpienie sytuacji kryzysowej, jednak badania pokazują, że ich właściciele i szefowie koncentrują się często na innych zjawiskach, niż te, które później występują w rzeczywistości [Regester, Larkin, 2005, s. 145]. Jednak firmy posiadające przygotowane na kryzys plany działań, mają większe szanse na przetrwanie [Chmielewski, 2009, s. 48].

Aż do połowy lat osiemdziesiątych XX wieku pojęcie restrukturyzacja nie było w Polsce powszechnie stosowane. Pierwsze publikacje na ten temat zaczęły się pojawiać wraz z pogłębianiem się kryzysu gospodarki planowej. Eksplozja zainteresowania restrukturyzacją nastąpiła w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku, wraz z transformacją ustrojową. To właśnie doświadczenia z początku lat dziewięćdziesiątych wpłynęły na dzisiejszy sposób ujmowania i rozumienia restrukturyzacji. O ile w literaturze światowej restrukturyzacja była często łączona z zagadnieniami wartości przedsiębiorstw [Hurry, 1993, s. 69–82], w Polsce termin ten łączono bezpośrednio z transformacją systemową [Suszyński, 1999, s. 11, 44–45; Nalepka, 1999, s. 7–8]. Z czasem restrukturyzacja stała się synonimem zmiany szerokiej, głębokiej, stosunkowo szybkiej i najczęściej o charakterze dostosowawczym [Pasieczny, 2005, s. 7]. Obecnie restrukturyzacja powszechnie uznawana jest za zestaw szerokich zmian mających na celu poprawę efektywności działania organizacji w jednym lub (część) wielu obszarach.

Okres kryzysu sprzyja „powrotowi do korzeni”. Menedżerowie odступują od większości działań, które nie mają wyraźnego wpływu

na sytuację finansową firmy. Ich działania zaczynają skupiać się na kosztach i przychodach. Biorąc pod uwagę stosunek przychodów do kosztów można wyróżnić dziewięć podstawowych strategii zmian realizowanych w warunkach kryzysu (tablica 1).

**Tablica 1. Podstawowe strategie w kryzysie**

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

Źródło: [Pasieczny, 2009, s. 86].

W warunkach kryzysu jedynie nieliczne firmy decydują się na szeroko rozumianą ekspansję rynkową wymagającą znacznych nakładów finansowych. Takie decyzje można uznać za przejaw „nonkonformizmu” (1). Strategie „priorytetu dla przychodów” (2) i „lekceważenia kryzysu” (3) mogą być stosowane przez firmy dysponujące dużymi zasobami, bardzo silną pozycją rynkową lub wtedy, gdy kryzys postrzegany jest jako płytki i/lub krótkotrwały. W praktyce takie strategie bywają stosowane przez menedżerów nieświadomie i może to prowadzić do sytuacji groźnych dla kierowanych przez nich firm. Strategia „aktywizacji zasobów” (4) ma na celu zwiększenie przychodów przy ogólnej stabilizacji poziomu kosztów. Zmianie ulega jednak struktura ponoszonych kosztów i stopień wykorzystania aktywów. Bariery stosowania takiej strategii jest bardzo często towarzyszący kryzysowi spadek popytu, co czyni mało prawdopodobnym zakładany w tej strategii wzrost sprzedaży. W praktyce znacznie częściej spotyka się strategie „niedostrzegania kryzysu” (5) lub wręcz „zdominowania przez kryzys” (6). Polegają one na utrzymywaniu kosztów na stabilnym poziomie przy stabilnych lub spadających przychodach. Świadomie stosowanie strategii „niedostrzegania kryzysu” może być realizowane przez firmy działające w stabilnych sektorach, jak np. zaopatrzenie ludności w wodę czy energię. „Zdominowanie przez kryzys” polegające na spadku przychodów przy stabilnych kosztach jest natomiast jednoznacznie niewłaściwą strategią i w praktyce wynika raczej z bezradności menedżerów niż świa-

domych decyzji. Strategia „forsownej agresji” (7) polegająca na obniżeniu kosztów przy jednoczesnym dążeniu do wzrostu przychodów jest z racji spadku popytu trudna do stosowania w kryzysie. Jest też niebezpieczna, gdyż wzrost przychodów jest często efektem gwałtownej redukcji aktywów, co może zmniejszyć potencjał rozwojowy firmy w przyszłości. „Dominacja oszczędności” (8) oznaczająca 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 reklame. 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. W trakcie głębokich i przewlekłych kryzysów strategia „utruty zasobów” (9) polegająca na jednoczesnej (wymuszonej przez otoczenie) redukcji przychodów i ograniczaniu kosztów jest bardzo popularna. 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.

## 2. Ryzyko a zmiany

Każda poważniejsza zmiana organizacyjna wiąże się z koniecznością ponoszenia ryzyka. Restrukturyzacja, jako zmiana głęboka i szeroka jest z reguły bardzo ryzykowna. Ryzyko związane jest z każdą fazą restrukturyzacji, począwszy od monitorowania organizacji i otoczenia, poprzez projektowanie, wdrażanie, aż do utrwalania zmian. W okresie kryzysu wzrasta zarówno systematyczne, jak i niesystematycznie ryzyko realizacji każdej z tych faz.

Poziom ryzyka związanego z realizacją poszczególnych strategii restrukturyzacji wymyka się jednoznaczny ocenom z kilku powodów:

- 1) ryzyko jest terminem wewnątrznie niejednorodnym i klasyfikowanym według zróżnicowanych kryteriów. W zależności od klasyfikacji wymienia się ryzyko: systematyczne i niesystematyczne; wewnętrzne i zewnętrzne; techniczne, zarządzania, operacyjne; bankowe, rynkowe [Masiukiewicz, 2012, s. 9]; krajowe, wymiany, stopy

- procentowej [Kral, 2003, s. 18] itd. Powyższe typy i rodzaje ryzyka są jakościowo różne i nie zawsze podlegają łatwej kwantyfikacji;
- 2) w wielu przypadkach na zarysowane wcześniej podziały nakłada się jeszcze jeden, chyba najważniejszy – podział ryzyka według kryterium horyzontu czasowego. Działania ryzykowne w krótkim okresie mogą okazać się fundamentem długofalowego sukcesu przedsiębiorstwa. Często bywa też odwrotnie – działania obarczone niskim ryzykiem w krótkim terminie przyczyniają się do powstania ryzykownej sytuacji w przyszłości;
  - 3) ryzyko jest zjawiskiem o charakterze systemowym. Nawet stosunkowo „bezpieczne” i ograniczone co do zasięgu zmiany restrukturyzacyjne prowadzone w organizacji mogą wygenerować wysokie ryzyko w innym podsystemie organizacyjnym;
  - 4) ocena poziomu ryzyka zależy w dużej mierze od podmiotu dokonującego oceny i skali, w jakiej jest ona dokonywana. Ryzyko mogą analizować podmioty zewnętrzne, przy czym z reguły inaczej ryzyko ocenia bank, inaczej analityk finansowy, jeszcze inaczej doradca z zakresu budowy strategii. Ryzyko podlega również ocenie podmiotów wewnętrznych, gdzie również widać różnice. Inna jest perspektywa menedżera całej firmy, inna menedżerów średniego i niższego szczebla, inaczej postrzegają sytuację szeregowi pracownicy, a jeszcze inaczej związki zawodowe. Taki subiektywizm lub intersubiektywizm ocen jest oczywisty i nie są od niego wolne również stosowane w praktyce narzędzia analizy ryzyka.

Wszystko to oznacza, że przed oceną ryzyka działań restrukturyzacyjnych zawsze należy definiować rodzaj analizowanego ryzyka i perspektywę analizy. Istniejące modele i narzędzia analizy ryzyka mają zróżnicowaną wartość, należy jednak brać pod uwagę, iż z definicji muszą charakteryzować się mniejszym lub większym redukcjonizmem. W praktyce oznacza to konieczność akceptacji „ryzyka oceny ryzyka” – możliwości pominięcia ważnych czynników ryzyka lub niewłaściwego oszacowania ich wagi czy prawdopodobieństwa wystąpienia.

### **3. Ryzyko strategii restrukturyzacyjnych**

Wywiady przeprowadzone z menedżerami umożliwiły wyciągnięcie wniosków odnośnie skłonności do podejmowania ryzyka w procesach restrukturyzacji. Zdecydowana większość z nich uznaje, że aktywne działania restrukturyzacyjne w warunkach kryzysu, powinny odby-

wać się przede wszystkim w obszarze kosztów. Wielu z nich uważa nawet, że kryzys przyczynia się do częściowej utraty kontroli nad sferą przychodową, która staje się swoistą zmienną niezależną. Do bieżącego lub przewidywanego poziomu przychodów dostosowywane są koszty i to właśnie poziom kosztów staje się strategicznym obszarem kontroli w warunkach kryzysowych.

Niezwykle ważnym zagadnieniem jest również wspomniany powyżej podział na ryzyko długiego i krótkiego okresu. Jest to zagadnienie poruszane przez niemal wszystkich menedżerów, którzy podkreślają, że to przyjęty horyzont czasowy zjawisk kryzysowych determinuje wybór strategii restrukturyzacji. Mają oni pełną świadomość tego, że strategie oferujące względnie wysoki poziom bieżącego bezpieczeństwa, mogą być bardzo ryzykowne w dłuższym horyzoncie czasu. Podejmowanie bieżącego ryzyka może zaś zaowocować wysokim prawdopodobieństwem korzyści w dalszej perspektywie. Czynnikiem podstawowej wagi jest więc przewidywany czas trwania zjawisk kryzysowych. Zagadnienie to jest poruszane znacznie częściej niż głębokość kryzysu.

Z tego względu w trakcie kryzysu nie są na dużą skalę stosowane strategie nakierowane na wzrost przychodów (1, 4, 7 z tablicy 1). W szczególności dotyczy to strategii 1. – firmy rewidują plany inwestycyjne lub nawet zamrażają rozpoczęte inwestycje, przy czym dotyczy to nawet względnie stabilnych pod względem popytowym branż jak energetyka czy produkcja żywności. Brak perspektyw zakończenia kryzysu jest oczywiście czynnikiem zniechęcającym do inwestycji, mimo iż wszyscy doskonale wiedzą, że inwestycje poczynione w okresie spowolnienia procentują w czasie poprawy koniunktury. Zjawisko to można dostrzec obecnie: w warunkach rekordowo niskich stóp procentowych i wysokich rezerw gotówki, inwestycje przedsiębiorstw ustabilizowały się na bardzo niskim poziomie.

Znacznie częściej stosowane są strategie zmierzające do stabilizacji przychodów (2, 5, 8 z tablicy 1). Wobec stabilnego lub spadającego popytu u dotychczasowych odbiorców, część firm poszukuje możliwości wyjścia z ofertą na inne, niekiedy całkowicie nowe rynki. Przykładem takich działań jest rosnąca aktywność eksportowa polskich firm na rynkach rosyjskim, ukraińskim, krajów Azji Środkowej i Dalekiego Wschodu. Strategie takie są na ogół postrzegane przez menedżerów jako relatywnie mniej ryzykowne.

Pewna część firm zmuszona jest realizować strategię oparte na spadku przychodów (3, 6, 9 z tablicy 1). Najczęściej jest to pochodną bardzo poważnych problemów, z jakimi borykają się sektory, do których należą te przedsiębiorstwa. Ich zastosowanie nie jest wynikiem procesu świadomego wyboru, lecz raczej próbą szybkiego dostosowania firmy do zmienionych na niekorzyść uwarunkowań zewnętrznych.

W warunkach kryzysu z reguły większa uwaga poświęcana jest kontroli kosztów aniżeli wzrostowi przychodów. Strategie restrukturyzacji zakładające wzrost kosztów (1, 2, 3 z tablicy 1) z oczywistych względów przyjmowane są przez firmy bardzo rzadko. Uznawane są przez menedżerów za niezwykle ryzykowne i zupełnie nieodpowiednie do panujących uwarunkowań. Oczywiście strategie te różnią się fundamentalnie pod względem dynamiki przychodów, jednak przez wielu menedżerów są traktowane jako jednakowo ryzykowne, co wynika z ich uzasadnionej awersji do podnoszenia kosztów. Kluczową rolę odgrywa tu ostrożność, choć nie bez znaczenia jest również presja innych podmiotów. Akcjonariusze, banki, komentatorzy finansowi i media wywierają ciągły nacisk na zarządy przedsiębiorstw i często oczekują błyskawicznego równoważenia sytuacji finansowej przedsiębiorstw. W warunkach kryzysu szybkie osiągnięcie równowagi finansowej w zasadzie nie jest możliwe przy rosnących kosztach. Tymczasem strategie zakładające wzrost kosztów nawet w kryzysie nie muszą być skrajnie ryzykowne. W szczególności odnosi się to do strategii „nonkonformizmu” (1 z tablicy 1). Zależy to jednak od kilku czynników:

1. Kondycji finansowej firmy. Posiadane zasoby finansowe lub dostęp do takich zasobów służą przedsiębiorstwu przez pewien okres jako rodzaj bufora.
2. Stosunkowo łatwego do przewidzenia końca kryzysu.
3. Dobrych dalszych perspektyw sektora, w którym funkcjonuje firma.
4. Posiadania przez firmę względnie trwałej przewagi nad konkurentami, która może zostać wzmocniona w wyniku działań podjętych podczas kryzysu.

Ryzyko realizacji takiej strategii nie musi być skrajnie wysokie, jednak z reguły jest spore. Wiąże się to z kreatywną rolą kryzysu. Jest to czas powstawania nowych rozwiązań technicznych, technologicznych, rynkowych i organizacyjnych, które przyczyniają się do rekonfiguracji sytuacji rynkowej. Nawet bardzo silne firmy (a tym bardziej te, które ponoszą np. wysokie koszty inwestycji) muszą się liczyć z takim zagroże-



niem. Reasumując, strategie zakładające wzrost kosztów są stosunkowo rzadko realizowane w warunkach kryzysów gospodarczych, w szczególności dotyczy to strategii „priorytetu dla przychodów” i „lekceważenia kryzysu” (2 i 3 z tablicy 1). Strategia „nonkonformizmu” (1 z tablicy 1) w określonych warunkach może być nieco mniej ryzykowna, jednak jej cechą jest „zero—jedykowość”, gdyż prowadzi do sukcesu (w dalszym horyzoncie czasowym) lub spektakularnej porażki. Inne motywy, które uzasadniają podejmowanie takich strategii (1, 2, 3 z tablicy 1) to np. chęć wzmocnienia więzi kooperacyjnych, przejęcie kanału dystrybucji lub źródeł zaopatrzenia, zwiększenie potencjału innowacyjnego, dokończenie ważnej inwestycji albo restrukturyzacja zatrudnienia. Za wyjątkiem tego ostatniego przypadku są to strategie akceptowane przez pracowników, gdyż zazwyczaj nie wiążą się z koniecznością dużych wyrzeczeń z ich strony. Wspólnym warunkiem powodzenia takich strategii jest jednak względnie krótki czas kryzysu.

Strategie bazujące na względnie stabilnych kosztach (4, 5, 6 z tablicy 1) są zróżnicowane pod względem poziomu ryzyka, choć ryzyko jest mniejsze niż w przypadku poprzedniej grupy strategii. Strategia aktywizacji zasobów (4 z tablicy 1) jest relatywnie trudna do realizacji w warunkach kryzysu gospodarczego ze względu na zewnętrzne bariery wzrostu sprzedaży. Znacznie częściej stosowana jest strategia „niedostrzegania kryzysu” (5 z tablicy 1), która polega na dążeniu do utrzymania przychodów i kosztów na dotychczasowym poziomie. Znaczna część firm stara się utrzymać przychody wkraczając na nowe rynki lub łącząc zasoby. Odbywa się to przy względnie stabilnym poziomie kosztów. Taką strategię stosują również firmy, które działają w sektorach mało podatnych na wahania koniunktury. Nieco inna jest sytuacja „zdominowania przez kryzys” — spadku przychodów przy stabilnych kosztach (6 z tablicy 1). Jest to częsta sytuacja szczególnie w pierwszej fazie kryzysu. Jeśli firma dysponuje znacznymi zasobami wewnętrznymi lub dostępem do zasobów zewnętrznych a kryzys jest krótkotrwały, taka strategia nie musi być ryzykowna. W praktyce jednak wysoka konkurencyjność polskich firm osiągnięta jest dzięki niskim kosztom wynikającym z minimalnych aktywów, co oznacza brak redundancji organizacyjnej. Takie firmy mają ograniczone możliwości stosowania takiej strategii. Wszystkie trzy strategie (4, 5, 6 z tablicy 1) charakteryzują się umiarkowanym ryzykiem finansowym i akceptowalnym ryzykiem społecznym.

Strategie opierające się na redukcji kosztów (7, 8, 9 z tablicy 1) są powszechnie stosowane i niejednokrotnie traktuje się je jako istotę restrukturyzacji. Stosunkowo najczęściej stosowana jest metoda „dominacji oszczędności” (8 z tablicy 1), polegająca na dążeniu do jak największych oszczędności przy jednoczesnej próbie stabilizacji przychodów. W praktyce oznacza to często bardzo aktywne działania cenowe a także (choć w mniejszym zakresie, ze względu na koszty) reklamowe. Jednocześnie prowadzona jest polityka oszczędności – rezygnacje z inwestycji, zwolnienia, obniżanie płac, powszechny outsourcing, redukcje aktywów. Z tego względu ryzyko społeczne takich restrukturyzacji należy uznać za bardzo wysokie. Aspekt społecznego ryzyka był bardzo często poruszany w wywiadach z menedżerami, jednak prawie zawsze padały argumenty o „wyższej konieczności” czy „braku alternatywy”. Również punktu widzenia efektów finansowych, strategie opierające się na redukcji kosztów nie mogą być ocenione jednoznacznie. Niewątpliwie są one w stanie względnie szybko doprowadzić do stabilizacji finansowej organizacji. Ryzyko społeczne jest znaczne i występują inne źródła ryzyka (np. pogorszenia jakości, zerwania relacji itd.), jednak krótkoterminowe korzyści płynące ze stabilizacji finansowej są bardzo poważne. Pozytywny efekt krótkoterminowy osiągnąć jest nawet przy zastosowaniu strategii „utruty zasobów” (9 z tablicy 1), pod warunkiem, że redukcja kosztów jest głębsza niż spadek przychodów. W dłuższej perspektywie stosowanie takiej strategii jest skrajnie ryzykowne. Cięcia kosztów i redukcje aktywów prowadzą do rosnącego poziomu eksploatacji zasobów wewnętrznych. Może to doprowadzić do wyjałowienia organizacji i tzw. „anoreksji organizacyjnej” [Kozłowski, 2004, s. 44], sytuacji która praktycznie uniemożliwia wejście organizacji w fazę wzrostu.

### **Zakończenie**

Pojawiające się cyklicznie kryzysy wywołują w przedsiębiorstwach fale działań dostosowawczych. Stosowane przez menedżerów strategie restrukturyzacji przyjmują różny kształt, tempo i zasięg. Menedżerowie powszechnie uważają, że mają większe możliwości restrukturyzacji w obszarze kosztów niż w sferze przychodowej.

Mimo to można stwierdzić, że większość polskich firm nie przyjęła najbardziej ryzykownych z punktu widzenia długofalowej perspektywy strategii opartych na gwałtownej redukcji kosztów. Świadczyć o tym mogą m.in. umiarkowany wzrost bezrobocia i wciąż rosnący eksport

na rynki pozaunijne. Należy jednak zauważyć, że polskie firmy w momencie wchodzenia w okres ostatniego kryzysu nie dysponowały (w odróżnieniu od kryzysów lat 90. XX wieku) łatwym do redukcji nadmiarem zasobów. Wydaje się, że większość firm stosuje obecnie politykę utrzymania poziomu przychodów przy względnie stabilnych lub lekko spadających kosztach. Spadek inwestycji, ale i unikanie drastycznych rozwiązań restrukturyzacyjnych, świadczą o tym, że menedżerowie w swoich decyzjach uwzględniają ryzyko i dostrzegają zróżnicowanie jego źródeł. Oczywiście słuszność przyjętych strategii zostanie zwerifikowana w przyszłości, jednak dotychczasowe doświadczenia pozwalają stwierdzić, że menedżerowie wyciągnęli wnioski z doświadczeń kryzysowych lat poprzednich, kiedy w wielu firmach niejednokrotnie podejmowano działania nieadekwatne do skali, głębokości i dynamiki zjawisk kryzysowych.

### Literatura

1. Chmielewski M. (2009), *Strategie przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 3/2.
2. Chmielewski P. (2003), *Semantyka kryzysu*, „Problemy Zarządzania” nr 2.
3. Glinka B., Gudkova S. (2003), *Małe przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych*, „Problemy Zarządzania” nr 2.
4. Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A. (2009), *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 3/2.
5. Hurry D. (1993) *Restructuring in The Global Economy: The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms*, „Strategic Management Journal” Vol. 14.
6. Kim L. (1998), *Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-Up at Hyundai Motor*, „Organizational Science” No. 4.
7. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, WN PWN, Warszawa.
8. Kral M. (2003), *Devizova rizika a jejich efektivni rizeni ve firme*, VOX — Ing. Zdenka Vostrovská, CSc, Praha.
9. Masiukiewicz P. (2012), *Regulacje a ryzyko shadow banking w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse” nr 4.

10. Nalepka A. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, WN PWN, Warszawa-Kraków.
11. Pasieczny J. (2005), *Dlaczego kryzys nie musi prowadzić do rozwoju*, „Przegląd Organizacji” nr 6.
12. Pasieczny J. (2009), *Strategie zmian w kryzysie*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 3/2.
13. Regester M., Larkin J. (2005), *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa.
14. Slatter S., Lovett A. (2001), *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa.
15. *Słownik Wyrazów Obcych* (1980), Tokarski J. (red.), PWN, Warszawa.
16. Suszyński C. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
17. Wawrzyniak B. (1985), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje badania, propozycje*, PWE, Warszawa.

### **Streszczenie**

Przedmiotem artykułu jest ryzyko w procesie restrukturyzacji. Autor koncentruje się na konsekwencjach tych zjawisk. Badania oparto na analizie literatury, wywiadach oraz analizie przypadków (*action research*). W pierwszej części przedstawiono uwarunkowania restrukturyzacji. W następnych częściach autor analizuje ryzyko poszczególnych strategii restrukturyzacji.

### **Słowa kluczowe**

kryzys, restrukturyzacja, przychody, koszty

### **Risk in The Restructuring Process (Summary)**

The subject of the article is the risk in the restructuring process. The Author examines the consequences of these phenomena. The research method undertaken herein is a literature review, interviews and the case analysis (*action research*). The first part of the article contains the conditions of the restructuring. In the next parts the risk of particular restructuring strategies is analyzed.

### **Keywords**

crisis, restructuring, revenues, costs

