



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU



Bogusław Hajdasz

Wybory strategiczne podczas odnowy
przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży
Strategic Choices during Company Renewal Induced
by Industry Crisis

Praca doktorska

Promotor: Prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin prof. zw. UEP

Promotor pomocniczy: dr Maja Sajdak

Pracę przyjęto dnia 7.07.2017

podpis promotora

podpis promotora pomocniczego

Wydział: Zarządzania

Katedra: Zarządzania Strategicznego

Poznań 2017

PODZIĘKOWANIA

Najserdeczniejsze podziękowania składam Pani Prof. dr hab. Elżbiecie Urbanowskiej-Sojkin za życzliwie poświęcony czas i opiekę naukową. Twórcze dyskusje z Panią Profesor stanowiły dla mnie nieocenione źródło inspiracji i merytorycznych wskazówek, a także zachętę do dalszej, pogłębionej pracy badawczej. Bardzo dziękuję także mojej Żonie i Córkom, za wielkie, bezwarunkowe wsparcie na wszystkich etapach mojej pracy nad doktoratem.

Poznań 6.06.2017

Bogusław Hajdasz

Spis treści

Wprowadzenie	5
1. Identyfikacja kryzysu w literaturze przedmiotu	17
1.1 „Kryzys” a sytuacja kryzysowa	17
1.2 Symptomy i przyczyny kryzysu	21
1.3 Modele przebiegu kryzysu i jego etapy	24
1.4 Zarządzanie kryzysowe	29
2. Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa - zagadnienia teoretyczne	33
2.1 Zmiany organizacyjne	33
2.2 Pojęcie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa	36
2.3 Teorie wyjaśniające odnowę strategiczną przedsiębiorstwa	42
2.4 Charakter i przebieg procesu odnowy strategicznej.....	59
2.5 Dopasowanie organizacyjne i kultura organizacyjna przedsiębiorstwa podczas odnowy ..	79
2.6 Postawy interesariuszy oraz rola i zadania przywódcy odnowy strategicznej.....	83
2.7 Zarządzanie procesem odnowy strategicznej przedsiębiorstwa	88
3. Wybory strategiczne związane z procesem odnowy strategicznej przedsiębiorstwa – ramy teoretyczne	96
3.1 Decyzje w zarządzaniu strategicznym	96
3.2 Teorie i modele dokonywania wyborów strategicznych	104
3.3 Charakter i przebieg procesu wyborów strategicznych.....	110
3.4 Uwarunkowania wyborów podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa	114
3.5 Opcje strategiczne i kryteria wyborów podczas odnowy przedsiębiorstwa.....	119
3.6 Koncepcja odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży.....	124
4. Imperatyw odnowy strategicznej w branży azbestowo-cementowej w Polsce	129
4.1 Sektor azbestowy w Polsce i na świecie	129
4.2 Kryzys przedsiębiorstw branży azbestowo-cementowej.....	134
4.3 Proces podejmowania decyzji o odnowie strategicznej przedsiębiorstw indukowanej kryzysem branży azbestowo-cementowej w Polsce	144

5. Wybory strategiczne indukowane kryzysem branży	152
5.1 Metodologia badań jakościowych procesów strategicznych w przedsiębiorstwach w oparciu o zasady teorii ugruntowanej.....	152
5.2 Źródła i techniki zbierania danych o wyborach strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstw z branży azbestowo-cementowej w Polsce	158
5.3 Wybory strategiczne podczas odnowy przedsiębiorstw azbestowo-cementowych w latach 1990-2015 w Polsce.....	167
5.4 Wnioski wynikające z osadzenia stwierdzonych badaniami zależności w ramie teoretycznej	192
Zakończenie	216
Spis tabel	221
Spis rysunków	223
Literatura	225
Załącznik	260

Wprowadzenie

Zagadnienie wprowadzania strategicznych zmian w działalności przedsiębiorstwa, aby ochronić go przed upadkiem lub poprawić jego wyniki, występujące w literaturze przedmiotu pod nazwą odnowa strategiczna przedsiębiorstwa, jest obecnie jednym z bardzo popularnych i żywo dyskutowanych zagadnień w zarządzaniu strategicznym [Schmitt, Raisch i Volberda 2016, s. 1]. Teoretycy i praktycy zarządzania zainteresowali się problemem odnowy strategicznej, gdy pod koniec XX wieku postępująca globalizacja oraz gwałtowne, głębokie i nieprzewidywalne zmiany otoczenia, wymusiły na wielu przedsiębiorstwach porzucenie dotychczasowej strategii działania i pospieszną adaptację do zmieniających się warunków otoczenia [Guth i Ginsberg 1990, s. 5]. Stało się wówczas jasne, że przedsiębiorstwom niezmiennym się lub zmieniającym się, ale zbyt wolno, grozi kryzys i w konsekwencji upadek. Dotyczy to także największych przedsiębiorstw, gdyż jak ocenili konsultanci z Mercer Management Consulting w swoich badaniach z 2004, aż 10% spośród przedsiębiorstw z europejskiej listy TOP 500 wymaga pilnej odnowy w formie restrukturyzacji [Mercer 2004, s. 2].

Mniej lub bardziej bezpośrednie odniesienia do wprowadzania zmian strategicznych w przedsiębiorstwach można znaleźć w pracach wszystkich wybitnych autorów związanych z zarządzaniem strategicznym. Do czołowych badaczy problematyki odnowy strategicznej przedsiębiorstw na świecie należą m.in.: H.W. Volberda, F. Van Den Bosch, Ch. Baden-Fuller, B. Leavy, R.A. Burgelman, R. Agarwal, C.E. Helfat, S.W. Floyd, S.A. Zahra, B. Chakravarthy i M. Stienstra (angielskojęzyczny krąg kulturowy) oraz C. Lechner, F. Nothardt, R. Moldenhauer, W. Krueger, D. Muesel, P. Faulhaber, N. Landwehr, A. Doerfler, U. Krystek, M. Luethy, J. Rueg-Sturm, G. Seefelder i O. Arlinghaus (niemieckojęzyczny krąg kulturowy). Problemem tym zajmuje się w swoich książkach także wielu znanych menedżerów i praktyków zarządzania np. J. Collins, J. Welsh, R.S. Sloma oraz N. Harvey, a także doradcy z największych światowych firm konsultingowych jak M.A. Mische, S. Slatter, D. Lovett, S. O'Callaghan. W wielu uczelniach i instytutach naukowych prowadzone są systematyczne badania nad zagadnieniem odnowy strategicznej przedsiębiorstw i całych branż. W Europie takim centrum badawczym jest Erasmus Strategic Renewal Center przy Erasmus Institute of Management (ERIM) na Uniwersytecie Erazmusa w Rotterdamie w Holandii. Bardzo aktywny na tym polu jest także szwajcarski Uniwersytet St. Gallen. Istnieją także międzynarodowe organizacje zrzeszające specjalistów praktyków w dziedzinie zarządzania odnową strategiczną np. Turnaround

Management Association z Chicago/USA i Turnaround Management Society z Hamburga w Niemczech. To ostatnie stowarzyszenie regularnie wydaje czasopismo Turnaround Management Journal poświęcone w całości tematyce odnowy przedsiębiorstw. Także w Polsce temat odnowy przedsiębiorstw jest często dyskutowany w literaturze przedmiotu i na różnego typu konferencjach, a czołowi polscy badacze tego zagadnienia regularnie publikują prace i artykuły poświęcone odnowie strategicznej przedsiębiorstw. W praktyce biznesowej w Polsce szczególnie żywo zaczęto interesować się tematem odnowy strategicznej przedsiębiorstw, gdy na początku lat 90-tych XX wieku zaszły głębokie zmiany zewnętrznych warunków działania przedsiębiorstw, wynikające z przemian politycznych i gospodarczych, pogłębione następnie przez dostosowania polskiego prawa i otwarcie rynku związane z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. W wyniku importu i bezpośrednich inwestycji zagranicznych, znacząco wzrosła wtedy podaż dóbr i usług, pojawiły się nowe technologie i materiały oraz innowacyjne produkty, a także nowe sposoby sprzedaży. Popyt na produkty przestał być pochodną decyzji centralnego planisty i swobodnie kształtował się pod wpływem gry sił rynkowych i czynników ekonomicznych, społecznych, technologicznych, prawnych, a także instytucjonalnych. W wyniku procesu prywatyzacji wiele przedsiębiorstw zmieniło swojego właściciela, całe branże przeszły procesy konsolidacji, a przedsiębiorstwa połączyły się w różne grupy producenckie, zakupowe lub sprzedażowe. W ten sposób radykalnie zmieniły się warunki funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw w Polsce i sam sposób robienia biznesu. W konsekwencji tych zmian wiele przedsiębiorstw dynamicznie rozwinęło się, ale jednocześnie, pewna ich część znalazła się w kryzysie, spowodowanym brakiem przystosowania do nowych wymagań otoczenia i zostało zmuszonych do zainicjowania procesu odnowy strategicznej. Proces ich odnowy okazał się dużym wyzwaniem, zarówno dla, najczęściej państwowego, właściciela przedsiębiorstw, jak i ich menedżerów, a także pozostałych interesariuszy. Obecnie i badacze, i praktycy jednomyślnie podkreślają, że odnowa strategiczna przedsiębiorstwa jest skomplikowanym, wielowymiarowym procesem – gruntowną zmianą istniejącego w przedsiębiorstwie porządku. A już od czasów Nicollo Machiavellego wiadomo, że „Nic nie jest tak trudne do rozpoczęcia, niebezpieczne do przeprowadzenia i niegwarantujące powodzenia jak wprowadzanie nowego porządku rzeczy” [Machiavelli 1513]. Potwierdzają to także badania empiryczne, które dowodzą, że aż 70% projektów mających na celu dokonanie poważnej zmiany w przedsiębiorstwach kończy się niepowodzeniem [Beer i Nohria 2000, s. 133].

Wiedza teoretyczna dotycząca odnowy strategicznej przedsiębiorstw, podobnie jak w całej dziedzinie zarządzania strategicznego, dopiero się kształtuje i jest jeszcze dość fragmentaryczna, a także stosunkowo mało uniwersalna. Dodatkowo daje się zauważyć wyraźny podział wśród badaczy procesu odnowy strategicznej odnośnie postrzegania i definiowania tego procesu. Większość najbardziej znanych badaczy z angielskojęzycznego kręgu kulturowego postrzega odnowę jako stosunkowo łagodny, ewolucyjny proces zmiany dotychczasowej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa, najczęściej dużej korporacji, poprzez wybrane działania dostosowawcze do zmienionych wymagań otoczenia, często podyktowany tylko pojawiającymi się okazjami i ambicjami menedżerów osiągnięcia lepszych wyników. Pozostali badacze, przede wszystkim z niemieckojęzycznego kręgu kulturowego, a także wszyscy praktycy i konsultanci, traktują odnowę, jako radykalny proces wyjścia przez przedsiębiorstwo z kryzysu poprzez szeroko zakrojone i głębokie działania podnoszące sprawność jego działania [Banaszyk 2010, s. 25-32]. W sytuacji, gdy odnowa jest wymuszoną reakcją na zagrażający przedsiębiorstwu kryzys w literaturze przedmiotu, mówi się o indukowaniu¹ odnowy przedsiębiorstwa przez kryzys (*die kriseninduzierte Erneuerung/Sanierung des Unternehmens, corporate strategic renewal induced by crisis*) [Doerfler 2000, s. 310; Guserl i Pernsteiner 2004, s. 157; Schmitt i in. 2016, s. 9]. Jest ona przeciwstawiana łagodniejszej formie odnowy indukowanej ambicjami właścicieli i menedżerów, mającej na celu poprawę aktualnych, dobrych wyników przedsiębiorstwa, na jeszcze lepsze. Tę różnicę postrzegania przesłanek i celów procesu odnowy dobrze oddają, popularne i często cytowane w literaturze przedmiotu, przysłowia z obu kręgów kulturowych, odnoszące się do procesu wprowadzania zmian. Angielskie „*No change, no progress*” (bez zmian nie ma postępu) upatruje przyczyn zmian w chęci osiągnięcia postępu. Niemieckie przysłowie „*Ohne Krise kein Wandel*” (bez kryzysu nie ma zmiany) sugeruje, że przyczyną wymuszającą zmiany jest kryzys, a oczywistym celem zmiany jest jego przezwyciężenie. Oba kręgi badaczy inaczej widzą także rolę menedżerów prowadzących proces odnowy przedsiębiorstw. O ile w kręgu niemieckojęzycznym oraz wśród konsultantów i praktyków, rola i wpływ menedżera zarządzającego odnową zawsze postrzegane są jako kluczowe, o tyle w niektórych opracowaniach angielskojęzycznych, opartych na teorii ewolucji (szczególnie perspektywa ekologii populacji) oraz klasycznej teorii instytucjonalnej,

¹ Indukowanie oznacza tu powodowanie, wywoływanie jakiejś reakcji lub zmiany (Słownik Języka Polskiego PWN).

minimalizuje się znaczenie wpływu menedżerów na proces odnowy. Uważa się, że zmiany strategiczne w organizacji są efektem wpływów otoczenia konkurencyjnego i doboru naturalnego przedsiębiorstw i że przetrwają tylko te najlepiej przystosowane do wyzwań konkurencyjnych i oddziaływań zewnętrznych regulatorów instytucjonalnych. Przykładem takich efektów instytucjonalnych są regulacje rządowe w sektorach publicznych takich jak opieka zdrowotna, energetyka, transport lub innych sektorach objętych regulacjami wynikającymi z członkostwa danego kraju w EU lub OECD. Z tej perspektywy regulacje rządowe zmuszają przedsiębiorstwa do podejmowania odnowy strategicznej, a działania instytucji regulujących są zewnętrznym mechanizmem selekcji przedsiębiorstw w sektorze. Zmiany strategiczne w organizacji są wtedy efektem wpływów otoczenia konkurencyjnego i doboru naturalnego przedsiębiorstw najlepiej przystosowanych do jego wymagań lub oddziaływań zewnętrznych regulatorów instytucjonalnych [Hannan i Freeman 1977, s. 939; Flier i in. 2001, s. 179-207]. Nie ma pełnej zgody wśród badaczy także co do nazewnictwa, gdyż w literaturze przedmiotu nazwę odnowa strategiczna przedsiębiorstwa lub odnowa organizacyjna, często zastępują synonimy, nie zawsze będące wyrażeniami równoznacznymi, jak: restrukturyzacja, sanacja, odbudowa, reorientacja, reorganizacja, ożywienie lub rewitalizacja. W literaturze angielskojęzycznej na określenie odnowy przedsiębiorstwa używa się głównie wyrażen *strategic renewal*, *corporate renewal* i *turnaround* (rzadziej *transformation*, *rejuvenating* lub *strategic reorientation of organization*). W literaturze niemieckojęzycznej, oprócz bardzo popularnych ww. zapożyczeń z języka angielskiego używa się pojęć: *die strategische Erneuerung*, *die Sanierung* lub *die Restrukturierung des Unternehmens* (rzadziej *die Verjüngung*, *die Reorganisation*, *die strategische Neuausrichtung* lub *die Umgestaltung des Unternehmens*). Niestety rozumienie tych pojęć w obu kręgach kulturowych, nawet, jeśli są to bezpośrednie zapożyczenia językowe, jest różne i nie odpowiada w pełni ich literalnemu tłumaczeniu.

Mimo, że ani sam proces odnowy strategicznej, ani stanowiący jego część proces wyborów strategicznych podczas odnowy nie są nowym przedmiotem badań, to jednak niewątpliwie w obszarze tym istnieje znacząca luka badawcza. Najpoważniejszymi trudnościami i problemami występującymi w literaturze przedmiotu dotyczącej wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży są:

- stosunkowo nieliczne opracowania na temat wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach i kryteriów ich dokonywania,

- braki w zakresie precyzyjnego zdefiniowania i uporządkowania pojęć dotyczących odnowy przedsiębiorstwa oraz ich umiejscowienia wśród innych pojęć z zakresu nauk o zarządzaniu,
- fragmentaryczność ustaleń i zawężanie procesu odnowy do pewnych jego aspektów, przy jednoczesnym pomijaniu innych,
- wyraźna koncentracja w badaniach odnowy na dużych, międzynarodowych korporacjach i pomijanie problemu odnowy mniejszych przedsiębiorstw,
- brak syntezy dotychczasowych ustaleń na temat odnowy i wyborów strategicznych oraz ich ograniczona przydatność praktyczna.

Autor uznaje za ważne precyzyjne zdefiniowanie, opisanie i wyjaśnienie procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, indukowanej kryzysem branży (czyli jego źródeł, natury, wymiarów, przesłanek, przyczyn, celów, mechanizmów, typów i przebiegu, a także metod i narzędzi zarządzania tym procesem) oraz wyborów strategicznych podczas takiego procesu (czyli ich celów, uwarunkowań, opcji strategicznych, modeli decyzyjnych i kryteriów wyboru opcji). Uporządkowanie pojęć dotyczących odnowy strategicznej i zidentyfikowanie podstawowych uwarunkowań skuteczności przedmiotowych decyzji strategicznych ma służyć zbudowaniu podstaw teoretycznych procesu odnowy strategicznej, indukowanej kryzysem branży i osiągnięciu wyższej skuteczności jej implementacji. Występujące w pracy podstawowe pojęcia branża, kryzys, wybory strategiczne i odnowa strategiczna przedsiębiorstwa zostały wstępnie zdefiniowane, bazując na definicjach uznanych autorów, odpowiednio M. Gorynia, U. Krystek, E. Urbanowska-Sojkin oraz R. Agarwal i C.E. Helfat. Branża to zbiór przedsiębiorstw produkujących jednorodne produkty, przy wykorzystaniu podobnego procesu technologicznego (definicja podażowa) lub których produkty zaspokajają te same potrzeby konsumentów (definicja popytowa). Kryzys (w podmiotowym kontekście), to zagrożenie istnienia przedsiębiorstwa, a kryzys branży jest zagrożeniem, które dotyczy wszystkich przedsiębiorstw z branży jednocześnie, chociaż w niejednakowym stopniu. Proces wyboru strategicznego to identyfikacja problemu decyzyjnego, rozpoznanie uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, ustalenie występujących opcji strategicznych, przyjęcie kryteriów wyboru opcji oraz ocena opcji i podjęcie decyzji w celu jej implementacji. Natomiast odnowa strategiczna to proces, treść i wynik „odświeżenia” lub wymiany atrybutów organizacji, które mają potencjał, by znacząco wpłynąć na jej długoterminowe perspektywy.

W zastosowanym w pracy podejściu, odnowa strategiczna przedsiębiorstwa postrzegana jest, jako dynamiczny proces, a jej docelowa koncepcja wyłania się w wyniku dokonywanych na bieżąco korekt jej pierwotnej wersji, pod wpływem nowych informacji i bodźców. Podstawą działań badawczych jest identyfikacja zjawisk kryzysowych branży i stopnia zagrożenia egzystencji poszczególnych przedsiębiorstw. Zjawiska kryzysowe mogą wynikać z sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z niedostosowania przedsiębiorstwa do sytuacji w jego otoczeniu ekonomicznym, prawnym, technologicznym lub społecznym. Nawet w przypadku kryzysu branżowego, zindywidualizowane cechy przedsiębiorstw (ekonomiczne, organizacyjne, lokalizacyjne i zasobowe), zróżnicowana faza kryzysu konkretnego przedsiębiorstwa oraz potencjał i swoboda decyzyjna przywódców odnowy, a także chęć odróżnienia się od wewnątrzbranżowych konkurentów, pozwalają przypuszczać, że przedsiębiorstwa będą starały się wybrać, spośród dostępnych opcji strategicznych, indywidualny kierunek i metodę wyjścia z kryzysu.

W pracy badawczej skupiono się przede wszystkim na dylematach decyzyjnych występujących podczas pierwszej części procesu odnowy strategicznej indukowanej kryzysem tj. od diagnozy sytuacji branży i przedsiębiorstwa, do dokonania wyborów opcji strategicznych i przygotowania koncepcji odnowy przedsiębiorstwa. Najważniejszymi, normatywnymi (konstytutywnymi) problemami, a jednocześnie dylematami decyzyjnymi podczas odnowy przedsiębiorstwa, są te dotyczące przewyższenia skutków zjawisk kryzysowych i zapewnienia przedsiębiorstwu przetrwania, a także dalszego rozwoju poprzez zmiany celu i misji przedsiębiorstwa, czasu i miejsca działania, postaw, norm i wartości, które muszą być respektowane, poziomu akceptowalnego ryzyka oraz układu właścicielskiego. Te wyżej wymienione decyzje właścicielskie stanowią w znaczącym stopniu o kolejnych wyborach strategicznych, dotyczących nowej wizji przedsiębiorstwa, wyznaczając ich warunki brzegowe podczas odnowy przedsiębiorstwa [zobacz Drucker 2005, s. 17]. Przebieg procesu odnowy jest istotnie związany z osobą przywódcy. Dlatego, do najważniejszych wyborów strategicznych należy także wskazanie przez właścicieli przedsiębiorstwa przywódcy procesu odnowy, pełniącego rolę ich pełnomocnika ds. wprowadzenia zmian, odpowiedzialnego za metody i narzędzia odnowy oraz skuteczność jej wprowadzenia i utrwalenie. Rolę tę może pełnić osoba fizyczna lub osoba prawna. Przywódca procesu odnowy diagnozuje sytuację: identyfikuje problemy decyzyjne i uwarunkowania, generuje opcje strategiczne oraz przyjmuje kryteria

wyborów i ich wagi. Następnie dokonuje wyborów opcji strategicznych, rozstrzygając na podstawie przyjętych kryteriów dylematy dotyczące kierunku i metod działania, potrzebnych zasobów oraz nowego sposobu zorganizowania przedsiębiorstwa. Powstaje w ten sposób spójna koncepcja odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, którą, po zatwierdzeniu przez właścicieli przedsiębiorstwa i przy wsparciu przez pozostałych interesariuszy, wprowadza on w życie.

Za główny, poznawczy cel pracy badawczej należy uznać zidentyfikowanie, przeanalizowanie, opisanie i wyjaśnienie zagadnień związanych z wyborami strategicznymi występującymi podczas procesu odnowy przedsiębiorstwa oraz ich kontekstem zewnętrznym, związanym z kryzysem branży i kontekstem wewnętrznym, związanym ze wsparciem odnowy przez interesariuszy substancji (wewnętrznych). Rezultatem pracy będą m.in. ustalenia dotyczące celu procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, indukowanej kryzysem branży, uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych podczas takiej odnowy przedsiębiorstwa, występujących opcji strategicznych oraz kryteriów ich wyboru.

Za ważne, w kontekście celu pracy, uznano ustalenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie cele formułują właściciele w procesie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży? (PB1)
2. Jakie uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne określają wybory strategiczne w procesie odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży? (PB2)
3. Jakie opcje strategiczne występują w procesie wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży? (PB3)
4. Jakie kryteria stosuje się w procesie rozstrzygania dylematów decyzyjnych związanych z odnową strategiczną przedsiębiorstwa indukowaną kryzysem branży? (PB4)
5. Czy istnieją cechy wspólne wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach poddanych odnowie indukowanej kryzysem ich branży? (PB5)

Odnowa strategiczna indukowana kryzysem branży jest egzemplifikowana w pracy na podstawie przedsiębiorstw tworzących w latach 1990-2015r. (byłą) branżę azbestowo-cementową² w Polsce, co określa zakres przedmiotowy, podmiotowy i czasowy dysertacji. W

² Na potrzeby pracy przyjęto, że branża azbestowo-cementowa w Polsce w latach 1990-2015 to zbiór

rozprawie doktorskiej przyjęto, że ze względu na gwałtowną zmianę warunków funkcjonowania przedsiębiorstw „azbestowych”, polegającą na ustaleniu i zakomunikowaniu opinii społecznej szkodliwości azbestu oraz w konsekwencji wprowadzony w Polsce ustawą azbestową z 1997r. całkowity zakaz importu, produkcji i sprzedaży wyrobów zawierających azbest, cała branża znalazła się w kryzysie³. Został on spowodowany przyczynami zewnętrznymi o charakterze prawnym, technologicznym i społecznym. Przedsiębiorstwa zostały zmuszone do poszukiwania i wyboru zindywidualizowanych sposobów wyjścia z sytuacji kryzysowej branży np. poprzez proces odnowy strategicznej. Badania empiryczne ujawniają zakres i cele odnowy, jej uwarunkowania, przebieg i ostateczne rezultaty. Przyjęty wieloletni zakres czasowy badania, pozwala prześledzić pełen cykl kryzysu i odnowy: od pojawienia się w Polsce pierwszych sygnałów o szkodliwości azbestu i możliwym zakazie jego stosowania (lata 1990-1994), okres narastania symptomów zjawisk kryzysowych i kulminacji kryzysu w postaci wprowadzenia ustawy azbestowej (lata 1995-1997), następnie poprzez okres prowadzenia przez przedsiębiorstwa z branży procesu odnowy strategicznej (lata 1997-2012), aż do okresu stabilnego funkcjonowania odnowionych przedsiębiorstw i zakończenia procesu odnowy (lata 2013-2015).

Branża azbestowo-cementowa w Polsce została wybrana, jak obszar badawczy pracy, ponieważ jest jednorodna i ma wyraźne granice, a w całej branży jednocześnie wystąpił kryzys o dużej skali oraz presja instytucjonalna na zmiany. Był to powód, dla którego przedsiębiorstwa z branży podjęły intensywną próbę przeprowadzenia odnowy strategicznej. Wprowadzone w przedsiębiorstwach branży zmiany strategiczne umożliwiły im przetrwanie i poprawę efektywności, co świadczy o skuteczności odnowy pierwotnie indukowanej kryzysem branży. Ważnym czynnikiem przesądającym o wyborze branży do badania jest fakt istnienia dostępu do

przedsiębiorstw produkujących materiały budowlane na bazie cementu i azbestu, wymienionych w załączniku nr 2 do Ustawy azbestowej z dnia 19 czerwca 1997 r., i kontynuatorów ich działalności.

³ Kryzys azbestowy jest powszechnie uważany za największą katastrofę przemysłową w światowej historii. W wyniku ustalenia i nagłośnienia szkodliwości azbestu dla zdrowia ludzkiego i wprowadzenia w wielu krajach (przede wszystkim w UE i USA) zakazu jego stosowania, upadły setki firm z sektora azbestowego, a dziesiątki tysięcy osób utraciło miejsca pracy. Ocenia się, że w skali globalnej nawet miliony osób mogą chorować na choroby wywołane kontaktem z azbestem, a jak ocenili eksperci w opracowanym na zlecenie UE raporcie, do 2030 roku w państwach Unii aż 500 tys. osób umrze na choroby wywołane kontaktem z tym materiałem [Roselli 2014, s. 5]. Skutki kryzysu azbestowego mają także wymiar finansowy np. w Polsce istnieje pilna potrzeba utylizacji ponad 15,5 mln ton wyrobów azbestowych, co jak oceniono w rządowym programie usuwania azbestu z 2002 r. będzie kosztowało ponad 48 mld zł.

danych o przedsiębiorstwach azbestowych, gdyż cały sektor azbestowy objęty był rządowym monitoringiem. Dodatkowo, autor rozprawy jako pracownik jednego z byłych zakładów azbestowych, doświadczał odnowy, prowadził obserwacje działań przedsiębiorstw branży azbestowej oraz posiada rozległą sieć zawodowych kontaktów w tej branży. Przebieg zmian w branży azbestowo-cementowej stanowi precedensowy przykład rozwoju sytuacji w dojrzałym sektorze poddanym drastycznej presji instytucjonalnej (tu: regulacjom rządowym ze względów ekologicznych i zdrowotnych), stanowi więc wartościowy punkt odniesienia przy przygotowywaniu koncepcji odnowy i wprowadzaniu zmian strategicznych w innych branżach, w podobnej sytuacji np. energetyki i górnictwa węgla kamiennego w Polsce.

Uwzględniając fakt, że praca ma spełniać warunki w zakresie realizowania celów poznawczych, metodycznych i aplikacyjnych, poniżej sformułowano odpowiednio zamierzenia badawcze pracy.

Zamierzenia poznawcze pracy koncentrują się na ustaleniu, jakie są cele, uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne oraz opcje strategiczne i kryteria rozstrzygnięcia dylematów strategicznych podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu branży, a także cechy wspólne takich wyborów.

Zamierzenia metodyczne związane są z zastosowaniem do identyfikacji celów, uwarunkowań, opcji strategicznych i kryteriów rozstrzygnięcia dylematów strategicznych związanych z odnową indukowaną kryzysem branży, a także do ustalenia cech wspólnych wyborów strategicznych podczas takiej odnowy, różnych teorii wyjaśniających wybory i odnowę przedsiębiorstwa, a także metodologii badań jakościowych, opracowanej według zasad teorii ugruntowanej B.G. Glasera i A.L. Straussa [Glaser i Strauss 1967/2009].

Zamierzenia aplikacyjne dotyczą wskazania, w jaki sposób wiedza o celach, uwarunkowaniach, opcjach strategicznych oraz o kryteriach wyboru opcji strategicznych oraz cechach wspólnych wyborów podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży może przyczynić się do przeprowadzenia skutecznej odnowy strategicznej przedsiębiorstw.

Bazę wyjściową niniejszej pracy stanowią nauki o zarządzaniu, precyzyjnie definiujące podstawowe pojęcia dotyczące kryzysu branży, wprowadzania zmian, wyborów strategicznych, przedsiębiorstwa oraz procesu zarządzania nim, a badane procesy i zjawiska umożliwiające klasyfikować według spójnych kryteriów. Bazując na osiągnięciach własnych oraz dorobku innych nauk, dostarczają także metod i narzędzi badawczych wystarczających

do przeprowadzenia wszechstronnej i systematycznej analizy procesu wyborów strategicznych podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, w tym indukowanej kryzysem branży. Przy odpowiednim wykorzystaniu, z uwzględnieniem doświadczenia praktycznego, pozwalają ustalić i opisać (przy świadomości istniejących ograniczeń), prawidłowości rządzące funkcjonowaniem przedsiębiorstwa z danego sektora oraz jego relacjami z otoczeniem podczas procesu odnowy strategicznej. Dominującym w pracy badawczej paradygmatem jest paradygmat interpretatywno-symboliczny⁴. Z tej perspektywy badawczej kluczem do tworzenia teorii naukowej jest zrozumienie i uchwycenie sensu zjawisk oraz procesów organizacyjnych z punktu widzenia zaangażowanego obserwatora lub członka organizacji, ze szczególnym zwróceniem uwagi na relacje, zachowania i kulturę organizacyjną [Sułkowski i Marjański 2014]. Przyjęta w pracy epistemologia, czyli relacja pomiędzy badaczem a światem, jest intersubiektywistyczna, a ontologia tzn. natura opisywanej rzeczywistości jest realistyczna [Sułkowski 2013 s. 24].

Praca oparta jest na systematycznym badaniu i krytycznej analizie polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu, dotyczącej zjawisk kryzysowych, zmian organizacyjnych, odnowy strategicznej, wyborów strategicznych oraz branży azbestowej. Złożony i wielowymiarowy proces wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży jest badany i wyjaśniany w pracy z użyciem wielu perspektyw teoretycznych, co jest zgodne z zaleceniem kluczowych autorytetów z tej dziedziny nauki. Bazę teoretyczną pracy stanowią: teorie ekologii populacji, teoria neoinstytucjonalna oraz teoria zasobowa, teoria behawioralna, teoria konkurencji i teoria wyborów strategicznych. Dodatkowo, jak w praktycznie wszystkich pracach dotyczących odnowy strategicznej przedsiębiorstw, stosowane są także niektóre pojęcia z teorii systemów oraz teorii sytuacyjnej, opartej na przekonaniu, że różne warunki otoczenia wymagają innych sposobów działania organizacji [Wiener 1948/1961; Bertalanffy 1951; Burns i Stalker 1961]. Proces wyborów strategicznych podczas odnowy wyjaśniany jest na podstawie teorii dualistycznej [Chaiken i Trope 1999], łączącej postulaty

⁴ Paradygmat to pewien przyjęty sposób widzenia rzeczywistości [Słownik Wyrazów Obcych PWN 2007]. W nauce paradygmat oznacza zespół pojęć i teorii, które są powszechnie akceptowane przez środowisko naukowe, jako podstawa rozwiązywania kolejnych problemów z danej dziedziny. Przyjęcie paradygmatu umożliwia postęp wiedzy i nie wracanie do kwestii już rozstrzygniętych [Kuhn 1998 s. 33]. W naukach o zarządzaniu najczęściej badacze odwołują się do obiektywistycznego paradygmatu funkcjonalno-systemowego lub do intersubiektywnego paradygmatu interpretatywno-symbolicznego. Dodatkowo wyróżnia się tzw nurt krytyczny i postmodernizm w zarządzaniu [Sułkowski 2013, s. 24].

teorii racjonalnego wyboru [Heinen 1976, Schindel i Wenger 1978] z teorią ograniczonej racjonalności [Simon 1991].

Zgodnie z dominującą na świecie praktyką empirycznego badania złożonych procesów strategicznych, w tym procesu odnowy strategicznej, a także ze względu na ograniczoną liczbę przedsiębiorstw tworzących badany sektor azbestowy w Polsce, zastosowano w pracy jakościową metodę badawczą teorii ugruntowanej B.G. Glasera i A.L. Straussa [Glaser i Strauss 1967/2009]. W celu zebrania „bogatych danych, które rzucą nowe światło na badany temat i dadzą się zinterpretować w sposób pozwalający na wnikliwie odpowiedzi na pytania badawcze”, zastosowane zostały różne techniki badawcze: wywiad grupowy niestrukturyzowany, indywidualne wywiady semi-strukturyzowane, analiza dokumentów ze źródeł pierwotnych i wtórnych, obserwacja, analiza artefaktów, *case study* oraz krytyczna analiza literatury przedmiotu. Ich dobór podyktowany został celem, przedmiotem i zakresem badań, a także możliwościami pozyskania danych. Badania empiryczne przeprowadzono w okresie od 1.01.2010 do 31.12.2016 r., a zostały one podsumowane w postaci raportu z długoterminowego studium przypadku. Rezultatem badań empirycznych i teoretycznych powinno być stworzenie pełniejszego opisu procesu wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem m.in. poprzez zdefiniowanie, opisanie głównej kategorii, czyli pojęcia odnowy strategicznej, indukowanej kryzysem branży oraz stworzenie jej wzorca i modelu teleologicznego, a także opis pozostałych zidentyfikowanych podkategorii, w tym wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa i relacji pomiędzy kategoriami.

Praca doktorska składa się z wprowadzenia, pięciu rozdziałów i zakończenia. Pierwsze trzy rozdziały pracy mają charakter rozważań teoretycznych, czwarty jest opisem sytuacji w wyselekcjonowanej do badania branży, a w piątym rozdziale opisane zostały przeprowadzone badania empiryczne i ich rezultaty oraz wnioski z nich płynące. Pierwszy rozdział pracy zawiera analizę literatury przedmiotu, dotyczącej zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwach, ich przyczyn i przebiegu oraz metod zarządzania kryzysowego. Drugi rozdział pracy dotyczy przygotowywania i wprowadzania zmian strategicznych w przedsiębiorstwie, w tym procesu odnowy strategicznej, ustalenia rodzajów procesu odnowy, postaw i ról poszczególnych interesariuszy podczas tego procesu oraz uwarunkowań, charakteru i jego przebiegu, a także metod i narzędzi służących do wprowadzania i zarządzania nim. W rozdziale trzecim, pogłębionym studium literaturowym poddano pojęcie wyborów strategicznych podczas odnowy

przedsiębiorstwa, a w szczególności ich cele, uwarunkowania, możliwe opcje strategiczne oraz kryteria rozstrzygnięcia dylematów strategicznych związanych z odnową w przedsiębiorstwach z objętej kryzysem branży. W kolejnym, czwartym rozdziale opisany został przebieg kryzysu azbestowego, branża azbestowo-cementowa w Polsce oraz podejmowane w latach 1990-2015 przez przedsiębiorstwa z tej branży, próby odnowy strategicznej. Ostatnia, piąta część pracy poświęcona jest metodologii badań jakościowych procesów strategicznych w oparciu o zasady teorii ugruntowanej B.G. Glasera i A.L. Straussa, opisowi źródeł i technik zbierania danych oraz sposobom zapewnienia ich wiarygodności, a także opisowi, analizie i interpretacji wyników przeprowadzonych badań wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstw z branży azbestowo-cementowej w latach 1990-2015 w Polsce, w postaci raportu podsumowującego typu *case study*. Zgodnie z zasadami teorii ugruntowanej, wyniki badań empirycznych zostały osadzone w ramie teoretycznej i skonfrontowane z ustaleniami innych autorów. Przedstawiona została także autorska definicja procesu wyborów strategicznych i procesu odnowy strategicznej indukowanej kryzysem branży oraz wzorzec i model teleologiczny tego procesu, a także schemat decyzyjny podejmowania decyzji o odnowie strategicznej przedsiębiorstwa, indukowanej kryzysem branży. Opisane zostały także relacje pomiędzy kategorią centralną – odnowa strategiczna indukowana kryzysem branży, a kluczowymi podkategoriami m.in. procesem wyborów strategicznych podczas takiej odnowy, ich uwarunkowaniami, możliwymi opcjami strategicznymi oraz kryteriami ich rozstrzygnięcia. W końcowej części sformułowane zostały wnioski z badań wraz z implikacjami dla teorii i praktyki, oraz wskazane zostały obszary możliwych dalszych badań związanych z procesem wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa.

Według wiedzy autora, badania problematyki wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem nie były jeszcze prowadzone. W polskich naukach o zarządzaniu nowatorskie jest także użycie do empirycznego badania procesów strategicznych w przedsiębiorstwach, metodologii badawczej opartej na teorii ugruntowanej B.G. Glasera i A.L. Straussa. Konkluzje i treści, które zostały zaprezentowane w rozprawie doktorskiej stanowią więc, w opinii jej autora, przynajmniej częściowe wypełnienie luki wiedzy w zakresie procesu wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży i jego badania.

Rozdział 1. Identyfikacja kryzysu w literaturze przedmiotu

1.1. Kryzys a sytuacja kryzysowa

Kryzys jest podstawową przyczyną podejmowania odnowy strategicznej przez przedsiębiorstwa, jako drogi wyjścia z kryzysu [Müller-Ganz 2003, s. 5]. Badania nad przyczynami i skutkami kryzysów w organizacjach podjęto w latach sześćdziesiątych XX wieku [Hermann 1963]. Później zainteresowano się także dodatkowymi zagadnieniami, takimi jak: typy kryzysów, etapy rozwoju kryzysu, zapobieganie kryzysom i systemy wczesnego ostrzegania przed kryzysem oraz w ujęciu kompleksowym – zarządzanie kryzysowe. Termin „kryzys”⁵ wywodzi się z języka greckiego od słowa *κρίσις* (*krisis*), tłumaczonego, w zależności od kontekstu, jako decydowanie, zmaganie się, walka, działanie pod presją czasu, spór, dysputa, punkt zwrotny, okres przełomu [Bochenek 2012, s. 151]. W języku potocznym słowo kryzys ma jednoznacznie negatywne konotacje i rozumiane jest jako stan największych trudności i dużego zagrożenia. Kryzys ekonomiczny oznacza np. okres załamania gospodarczego, związany z wieloma negatywnymi efektami dla mieszkańców regionów nim objętych. Część autorów stara się dostrzec także pozytywne aspekty kryzysu, których upatruje w mobilizacji organizacji i wyzwoleniu organizacyjnej kreatywności, reorganizacji produkcji i spadku kosztów wytwarzania, uzyskaniu większej integracji zespołu oraz zmianie postaw pracowników i osób zarządzających [Seeger, Sellnow i Ulmer 2003, s. 5-7]. Kryzysy działają porządkująco i oczyszczająco na gospodarkę, weryfikują poszczególne przedsięwzięcia z punktu widzenia ich niezbędności i efektywności oraz przekuwają bąble spekulacyjne [Morawski 2003, s. 14]. W literaturze przedmiotu kryzys opisywany jest bardzo różnicowanie jako zjawisko, proces, stan (sytuacja) lub zdarzenie (punkt). Jak zauważa Elżbieta Urbanowska-Sojkin, kryzys przedsiębiorstwa jest pojęciem wielowymiarowym i może dotyczyć zjawisk zarówno ekonomicznych, jak również społecznych, technicznych oraz organizacyjno-prawnych [Urbanowska-Sojkin 2003, s. 18].

⁵ Słownik Wyrazów Obcych definiuje kryzys bardziej neutralnie, jako okres przełomu lub punkt krytyczny, kulminacyjny, zwrotny, po którym następują znaczące zmiany w działaniu organizacji [Słownik Wyrazów Obcych PWN 2000].

Tabela 1. Wybrane definicje kryzysu

Autor i rok	Definicja kryzysu
Hermann Ch.F., 1963	Stan kryzys to nieoczekiwany i nieprzewidywalny stan w organizacji, zagrażający jej najważniejszym wartościom, charakteryzujący się ograniczonym czasem, w którym mogą zostać podjęte działania zaradcze (s. 64).
Jaenicke M., 1973	Kryzys to przerwanie dotychczasowej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa, sytuacja z ekstremalnie ambiwalentnymi możliwościami rozwinięcia się.
Krystek U., 1981	Kryzys to proces decyzyjny, który musi następować pod presją czasu (s. 4).
Wawrzyniak B., 1985	Kryzys to sytuacja lub stan przedsiębiorstwa, w której wskutek gwałtownego spiętrzenia różnorodnych trudności zagrożona jest realizacja jego podstawowych funkcji (s. 12).
Krystek U., 1987	Kryzys przedsiębiorstwa to nieplanowany i nieprzewidywany, czasowo ograniczony proces, który zagraża przetrwaniu przedsiębiorstwa poprzez zagrożenie lub uniemożliwienie osiągnięcia jego kluczowych celów (s. 5-6).
Oldcorn R., 1989	Kryzys to wynik nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu organizacji (s. 237).
Schaaf W.A., 1990	Kryzys jest to sytuacja zagrażająca dobremu stanowi lub istnieniu przedsiębiorstwa (s. 436).
Zimniewicz K., 1990	Kryzys to proces, tj. ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, które są zagrożeniem dla istnienia firmy, a nawet uniemożliwiają jej egzystencję (s. 223).
Drucker P.F., 1992/2005a	Kryzys organizacji jest konsekwencją faz cyklu życia sektorów, szczególnie dla przedsiębiorstw wyspecjalizowanych, przy czym innowacje nie są gwarancją na zniknięcie kryzysu i przetrwanie przedsiębiorstwa (s. 106).
Barton R., 1993	Kryzys to główne, nieprzewidywalne wydarzenie, które ma potencjalnie negatywne efekty, znacząco ograniczające działalność organizacji w dziedzinie produkcji, usług, zatrudnienia, kondycji finansowej i reputacji (s. 12)
Linde F., 1994	Kryzys to zagrożenie zniszczeniem lub zniszczenie systemu lub jego części (s. 6).
Pearson/Clair, 1998	Kryzys to zdarzenie mało prawdopodobne, ale w wysokim stopniu zagrażające przetrwaniu organizacji, charakteryzujące się niejednoznacznością przyczyn i skutków oraz potrzebnych środków zaradczych, a także przekonaniem, że decyzje muszą być podejmowane szybko (s. 60)
Bandura-Madej W. [red.], 1998	Kryzys to stan nierównowagi wewnętrznej, spowodowanej wydarzeniem krytycznym. Cechuje się bardzo dużym napięciem emocjonalnym, obawą przed utratą kontroli, uczuciem przerażenia i poczuciem bezradności oraz różnymi formami dezorganizacji zachowania i objawami somatycznymi. Jest punktem zwrotnym wymagającym podjęcia stosownych działań (s. 16).
Seeger M.W., Sellnow T.L. i Ulmer R.R., 1998	Kryzys to specyficzne, przypadkowe oraz nieoczekiwane zdarzenie lub seria zdarzeń, które zwiększają poziom niepewności oraz zagrażają lub są potencjalnym zagrożeniem dla głównych celów przedsiębiorstwa, a także jego przetrwania (s. 233).
Ogryzek M. i Guillery J., 1999	Kryzys to sytuacja, w której organizacja(e) znalazły się twarzą w twarz z krytycznymi problemami i w której doświadczają nieubłaganej presji zewnętrznej oraz dużego ciśnienia wewnętrznego (s. 29).
Caponigro J.R., 2000	Kryzys to zdarzenie lub działanie, które może mieć potencjalne negatywne oddziaływanie na wiarygodność i sprawność biznesu, i co jest typowe, pozostaje lub wkrótce będzie poza kontrolą (s. 5).
Mitroffa I.I., Anagnosa G., 2001	Kryzys to efekt pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności organizacji, w tym czynników wewnętrznych i zewnętrznych o losowym charakterze (s. 5).
Gierszewska G., 2002	Kryzys w przedsiębiorstwie to sytuacja bądź stan, w którym wskutek spiętrzenia się trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do zlikwidowania zaistniałych sytuacji lub stanu (s. 9-40).
Urbanowska-Sojkin E., 2003	Kryzys to patologia w rozwoju przedsiębiorstwa, spowodowana często dysproporcją między celami i zasobami wykorzystywanymi do ich osiągnięcia. Kryzys nie jest dziełem przypadku i nie rozwija się w krótkim czasie. To określona sytuacja decyzyjna (s. 20).

Autor i rok	Definicja kryzysu
Zelek A., 2003	Kryzys jest konsekwencją zakłóceń w istnieniu lub w realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstw (s. 34).
Carrel L., 2004	Kryzys jest sytuacją, w której interesy i majątek firmy są zagrożone w sposób większy niż standardowy (s. 55).
Coombs W.T., 2011	Kryzys to nieprzewidywalne zdarzenie, które zagraża oczekiwaniom interesariuszy i może poważnie wpłynąć na sprawność organizacji oraz generować negatywne wyniki (s. 3)
Fern-Banks K., 2011	Kryzys to zjawisko o potencjalnie negatywnych skutkach, dotyczących przedsiębiorstwa lub przemysłu, a także ich produktów, usług lub dobrego imienia (s. 2).
Makowska J., 2016	Kryzys to zaprzestanie funkcjonowania istniejącego systemu, prowadzące w efekcie do konieczności reorganizacji jego struktury (s. 108).
Sipowicz K., Najbert E. i Pietras T., 2017	Kryzys to poważne zakłócenie w równowadze (w homeostazie) pewnego systemu (s. 8).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Zakrzewska-Bielawska 2008, s. 65-92; Barton 1993; Caponigro 2000, s. 5; Jaenicke 1973; Drucker 1992/2005a, s. 106; Gierszewska 2002, s.9-40; Hermann 1963, s. 61-82; Mitroff i Anagnos 2001, s. 5; Oldcorn 1989, s. 237; Urbanowska-Sojkin 2003; Wawrzyniak 1984; Bandura-Madej 1998; Ogryzek i Guillery 1999 s. 29; Schaaf 1990; Krystek 1987, s. 5-6; Linde 1994; Krystek 1981, s. 4, Colombs 2011 s. 3; Fern-Banks 2011, s. 2; Pearson/Clair 1998, s. 60. Makowska 2016, s. 106-114; Sipowicz, Najbert i Pietras, 2017, s. 8.

Przytoczone w tabeli definicje kryzysu wskazują na duże różnice w jego postrzeganiu i potwierdzają wielowymiarowość tego pojęcia. Ujawniają także jego ewolucję, szczególnie odejście od formuły kryzysu jako zaskakującego, nagłego zdarzenia na rzecz konieczności spodziewania się kryzysu, jako nieuniknionego stadium w cyklu życia przedsiębiorstwa [Drucker 1992; Urbanowska-Sojkin 2003, s. 20]. Zestawienie to ujawnia także istnienie więcej niż jednej formy kryzysu ze względu na potencjalne skutki tzn. kryzys będący tylko zagrożeniem lub kryzys definitywnie niszczący przedsiębiorstwo lub jego część. Dlatego, według autora pracy, rozważając kryzys w kontekście przedsiębiorstwa, należy mówić o zjawiskach kryzysowych, definiowanych jako zagrożenie wystąpieniem lub wystąpienie, znaczącego pogorszenia sprawności działania przedsiębiorstwa. Za literaturą przedmiotu można wyróżnić dwa podstawowe typy zjawisk kryzysowych dotyczących przedsiębiorstwo: kryzys ukryty (nazywany w literaturze także sytuacją kryzysową) oraz kryzys jawny (nazywany w literaturze także kryzysem właściwym). Sytuacja kryzysowa to okres w cyklu życia przedsiębiorstwa, w którym rozpoczyna się i jest kontynuowany spadek sprawności działania przedsiębiorstwa, aż do poziomu zaledwie akceptowalnego dla kluczowych interesariuszy. Związana jest ona najczęściej z pogorszeniem wyników lub perspektyw działania przedsiębiorstwa, zachwianiem równowagi, zagrożeniem utratą kontroli przedsiębiorstwa oraz z podwyższeniem poziomu ryzyka funkcjonowania. Sytuacja kryzysowa najczęściej ma stosunkowo łagodny charakter i nie stanowi

jeszcze bezpośredniego zagrożenia dla istnienia przedsiębiorstwa. Zazwyczaj musi minąć pewien czas, aby jej objawy zostały prawidłowo zinterpretowane jako objawy kryzysu. Dlatego to zjawisko kryzysowe ma charakter kryzysu ukrytego, zwykle dopiero poprzedzającego właściwy, jawny kryzys przedsiębiorstwa. Kryzys jawny to okres w cyklu życia przedsiębiorstwa, w którym następuje obniżenie sprawności działania przedsiębiorstwa z poziomu akceptowalnego do poziomu nieakceptowalnego dla kluczowych interesariuszy i stanowiącego zagrożenie jego dalszego istnienia. Kryzys jawny związany jest z stratami finansowymi, utratą równowagi, brakiem informacji i częściową utratą kontroli oraz podwyższeniem ryzyka do poziomu przekraczającego poziom dopuszczalny [Kral i Zabłocka-Kluczka 2003, s. 20; Zakrzewska-Bielawska 2008, s. 65-92; Nowak 2007, s. 38; Wróblewski 2010, s. 50; Walas-Trębacz i Ziarko 2011, s. 23-24]. W praktyce biznesowej podział ten nie jest ostry, gdyż ocena poziomu sprawności przedsiębiorstwa przez interesariuszy jest subiektywna i często oparta na niepełnych lub trudnych do oceny informacjach.

W literaturze kryzysy dzielone są na wiele rodzajów według zróżnicowanych kryteriów, m.in. jak w tabeli 2.

Tabela 2. Kryzysy w przedsiębiorstwie według różnych kryteriów

Kryterium	Rodzaje kryzysów
Według zagrożenia, powagi sytuacji	<ul style="list-style-type: none"> • poważny, groźny, głęboki, zagrażający istnieniu • mały, lżejszy, niegroźny, ograniczony
Według częstotliwości	<ul style="list-style-type: none"> • jednorazowy, incydentalny • cykliczny
Według czasu trwania	<ul style="list-style-type: none"> • krótkotrwały • długotrwały, przewlekły
Według zdolności do opanowania go	<ul style="list-style-type: none"> • możliwy do samodzielnego opanowania • niemożliwy do opanowania bez interwencji z zewnątrz
Według zdolności przystosowania się do zmian	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys adaptacji – kłopoty z przystosowaniem się do nowych warunków, niemożność zastosowania w nowych warunkach przestarzałych metod i rozwiązań • kryzys ciągłości – zakłócenia ciągłości działania i brak stabilności
Według miejsca wystąpienia przyczyny kryzysu	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys z przyczyn wewnętrznych • kryzys indukowany przyczynami zewnętrznymi
Według miejsca oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys wewnętrzny (wewnątrzorganizacyjny) • kryzys zewnętrzny (międzysystemowy) np. branży
Ze względu na rozpoznanie charakteru, jawność	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys ukryty • kryzys jawny
Według przebiegu (czasu ostrzegania)	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys palący nagły, gwałtowny – zaburzenie działalności, pojawiające

Kryterium	Rodzaje kryzysów
	<p>się bez ostrzeżenia, nieoczekiwane wydarzenia, nad którymi organizacja nie ma praktycznie żadnej kontroli i ponosi za nie tylko ograniczoną odpowiedzialność, np. klęski żywiołowe, ataki terrorystyczne, sabotaż, wrogie przejęcia, awarie technologiczne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • kryzys tłący się, narastający powoli – niewielkie, wewnętrzne problemy w firmie, które eskalują: wady produktów, plotki/skandale, łapówkarstwo, marnotrawstwo, spory pracownicze
Ze względu na fazę zaistnienia	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys rzeczywisty – już zaistniały • kryzys potencjalny – mogący zaistnieć, jeśli podjęte działania zapobiegawcze okażą się nieskuteczne
Według zasięgu oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys wewnętrzny o ograniczonym zasięgu czasowym i przestrzennym, wypadek, incydent • kryzys w całym przedsiębiorstwie, rozległy
Według skali występowania kryzysu w otoczeniu	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys przedsiębiorstwa • kryzys branży • kryzys kraju lub regionu • kryzys globalny
Ze względu na rodzaj zagrożonych przez kryzys celów i obszarów przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • strategii • wyników finansowych • płynności • niewypłacalności
Według skutków kryzysu	<ul style="list-style-type: none"> • twórczy, nie zagrażający istnieniu przedsiębiorstwa • destrukcyjny, zagrażający istnieniu lub niszczący egzystencje przedsiębiorstwa
Kryzysy według okresu życia organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • przywództwa • autonomii • kontroli • biurokratyzacji • dojrzałości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stabryła 2010, s. 15; Ziarko i Walas-Trębacz 2010, s. 87-88; Kaczmarek i Ćwiek 2009, s. 132; James i Wooten 2005, s. 142; Mueller 1986 s. 53; Böckenförde 1996, s. 23; Greiner 1998, s. 52; Urbanowska-Sojkin 1999; Zakrzewska-Bielawska 2008.

1.2. Symptomy i przyczyny kryzysu

Symptomy⁶ zjawiska są jakościowymi lub ilościowymi informacjami, pierwszymi przejawami jego przyczyn. W zależności od natężenia mogą one mieć charakter tzw. słabych lub mocnych sygnałów.

⁶ Symptomy to pierwsze widoczne oznaki, początkowe objawy jakiegoś zjawiska [Słownik Języka Polskiego PWN 2007].

Tabela 3. Charakterystyka sygnałów

Treść sygnału	Słabe sygnały	Mocne sygnały
Typ/rodzaj sygnału	nieznany	znany
Czytelność sygnału	mała	duża
Moc sygnału	mała/rosnąca	duża
Powtarzalność sygnału	rzadka, nieregularna	częsta lub ciągły charakter
Treść informacji	mała siła oddziaływania, nieznany typ oddziaływania, nieznany trend, krótki czas trwania, niewielki obszar oddziaływania, nieznane potencjalne skutki	duża siła oddziaływania, znany typ oddziaływania, trend rosnący, długi czas trwania, znaczny obszar oddziaływania, groźne potencjalne skutki
Jednoznaczność przekazu	niejednoznaczna/zmienna	jednoznaczna
Ważność przekazu	zróżnicowana	wysoka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sikorski 2006, s. 26; Rogut 2012, s.15.

Opcje możliwej reakcji przedsiębiorstwa na słabe sygnały obejmują szeroki wachlarz możliwości: wychwycenie tylko niektórych sygnałów, zbagatelizowanie docierających sygnałów lub zareagowanie tylko na wybrane sygnały, dokonanie korekty kierunku lub dynamiki (intensywności) działania, dostosowanie lub wymianę elementów podsystemów lub dostosowanie całego podsystemu, dostosowanie zorganizowania elementów w podsystemie lub dostosowanie zorganizowania podsystemów, całkowitą zmianę sposobu zorganizowania systemu oraz wywarcie wpływu na otoczenie w celu wymuszenia jego dostosowania się, a także przekazanie odpowiedzialności za sterowanie innemu podsystemowi np. połączenie się, zmianę otoczenia, zaprzestanie działania lub kombinację ww. opcji [zobacz Stabryła i Wawak 2012, s. 119-128]. Odpowiednio wczesne wykrycie i prawidłowe odczytanie słabych sygnałów zjawisk kryzysowych pozwala na podjęcie działań zapobiegawczych i zatrzymanie procesu pogłębiania się kryzysu oraz ograniczenia jego zakresu. Wymaga to sprawnie działającego systemu wczesnego ostrzegania kryzysowego w przedsiębiorstwie. Jego zbudowanie związane jest z dokonaniem wyboru stref, zakresów i parametrów podlegających monitoringowi; określeniem wartości granicznych monitorowanych parametrów i ich akceptowalnych odchyień; określeniem metod i częstotliwości pomiaru; określeniem sposobu interpretacji sygnałów oraz możliwych scenariuszy rozwoju sytuacji, a także optymalnych sposobów postępowania. Konieczne jest także wskazanie osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie systemu wczesnego ostrzegania oraz stworzenie sprawnego systemu komunikacji, umożliwiającego szybkie raportowanie wyników pomiaru do zarządzających przedsiębiorstwem [Sikorski 2006, s. 26]. Sygnały o potencjalnych

zjawiskach kryzysowych mogą mieć charakter ekonomiczny i pozaekonomiczny. Sygnały pozaekonomiczne mają najczęściej charakter behawioralny np. obniżenie motywacji pracowników i przez to wydajności ich pracy lub organizacyjny np. wydłużenie czasu podejmowania decyzji. Dla interesariuszy dokonujących oceny wiarygodniejsze są symptomy ekonomiczne, odzwierciedlone we wskaźnikach finansowych przedsiębiorstwa dotyczących trendu kursu akcji, trendu i wysokości obrotów, rentowności, skali zobowiązań, poziomu kosztów i płynności, wielkości tworzonych rezerw, wyniku netto. Są one szczególnie przydatne, jeśli można je porównać z ich odpowiednikami w przedsiębiorstwie przyjętym jako benchmark. Ale mają one także swoje wady wynikające z opóźnienia, co do zebrania danych, z tendencji do ukrywania złych wiadomości oraz z wynikającą stąd ograniczoną ich wiarygodnością, a także z nieujmowania w danych finansowych wszystkich aspektów działania przedsiębiorstwa.

Przyczyny kryzysu przedsiębiorstwa mogą mieć charakter wewnętrzny (endogeny) lub zewnętrzny (egzogeny) [Krystek 1987, s. 70]. Przyczyny wewnętrzne to takie, na które przedsiębiorstwo ma wpływ, a związane najczęściej z niewłaściwie sformułowanymi celami przedsiębiorstwa, błędami lub zaniechaniami w zarządzaniu, brakującymi kompetencjami i zasobami, błędną strukturą, brakiem elastyczności, za niskim morale, niewłaściwą komunikacją, a także wzajemnym niedostosowaniem relacji wewnętrznych w przedsiębiorstwie [zobacz Schendel 1976, s. 7].

Tabela 4. Główne przyczyny kryzysów i upadłości w polskich przedsiębiorstwach

Przyczyna	Częstotliwość występowania w badaniach	Charakter przyczyny
Błędne zarządzanie, słabość zarządzania	we wszystkich 5 badaniach	endogeniczna
Słabe zarządzanie należnościami, brak terminowości w spłacie zobowiązań przez kontrahenta	w 4 badaniach	endogeniczna
Błędna strategia	w 3 badaniach	endogeniczna
Kryzys, recesja w gospodarce	w 3 badaniach	egzogeniczna
Ujemny wynik finansowy	w 3 badaniach	endogeniczna
Brak kapitału, wzrost zapotrzebowania na kredyty oraz opóźnienia w ich spłacie	w 3 badaniach	endogeniczna
Wzrost zobowiązań, w tym przeterminowanych	w 3 badaniach	endogeniczna
Spadek popytu	w 2 badaniach	egzogeniczna
Wysokie zadłużenie	w 2 badaniach	endogeniczna
Utrata płynności finansowej	w 2 badaniach	endogeniczna
Kursy walut, wahania kursowe	w 2 badaniach	egzogeniczna
Wzrost stopnia konkurencji, silna konkurencja	w 2 badaniach	egzogeniczna

Przyczyna	Częstotliwość występowania w badaniach	Charakter przyczyny
Wrogie działania kontrahentów, trudności w realizacji zamówień, utrata odbiorcy	w 2 badaniach	egzogeniczna

Źródło: Rogowski 2015, s. 189 na podstawie: Zelek 2002, s.67-68; Szczerbak M., *Przyczyny upadłości przedsiębiorstw w świetle opinii syndyków i nadzorców sądowych*, w: *Zagrożenie upadłością*, red. K. Kuciński i E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005; Rogowski W. i Jankowska K., *Przyczyny upadłości spółek akcyjnych w Polsce w latach 2008-2012 - analiza zjawiska*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2015, Zeszyt Naukowy nr 140; Dulęba K 2011 *Możliwość wykorzystania modeli oceny zagrożenia upadłością w ocenie audytorów zdolności do kontynuacji działalności gospodarczej*, promotor W. Rogowski, niepublikowana praca magisterska obroniona w dniu 30 czerwca 2011 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Przyczyny zewnętrzne (egzogenne) to te, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu np. różne niekorzystne zmiany w makrootoczeniu i mikrootoczeniu przedsiębiorstwa: zaburzenia i katastrofy, nagłe zmiany uregulowań prawnych lub fiskalnych, ogólny spadek popytu, wahania kursów walutowych, inflacja, nagłe, przełomowe zmiany technologiczne w branży, zmiany mody, presja konkurencyjna, także ze strony substytutów, skracający się cykl życia sektora lub produktów, utrata zaufania klientów np. wskutek informacji w mediach. Podział ten nie jest ostry i w wielu przypadkach obie przyczyny kryzysów występują wspólnie. Główne przyczyny kryzysów i upadłości w polskich przedsiębiorstwach wg częstości wskazań przez właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw, przedstawia poniższa tabela będąca podsumowaniem badań W. Rogowskiego, który porównał pięć różnych badań na ten temat, prowadzonych w Polsce w latach 2000-2015.

1.3. Modele przebiegu kryzysu i jego etapy

W badaniu skomplikowanych procesów lub zjawisk, takich jak np. kryzys przedsiębiorstwa lub jego odnowa strategiczna pomagają modele, które upraszczają skomplikowaną rzeczywistość, ale zachowują wszystkie jej atrybuty potrzebne do przeprowadzenia poprawnej analizy [Schwaninger 2004b, s. 53]. Model jest definiowany jako schematyczne, symboliczne lub fizyczne odzwierciedlenie przebiegu badanego procesu lub najważniejszych, rzeczywistych cech badanego obiektu tzn. jego postaci, struktury i stanu, wraz z relacjami łączącymi różne jego części [zobacz Gorynia i in. 2005, s. 602]. Modele pomagają w zachowaniu podczas badania ogólnej orientacji oraz zrozumieniu istoty relacji pomiędzy badanymi elementami, a także ich kontekstem. Dodatkowo modele pozwalają ustrukturyzować myślenie i postępowanie oraz ustalić jego priorytety, co przyczynia się do podwyższenia skuteczności badania, a także

pomagają w tworzeniu płaszczyzny porozumienia i tzw. wspólnego języka, w większych grupach pracujących nad tymi samymi badaniami [zobacz Schwaninger i in. 2004a, s. 13; Prusak i Stefanów 2014, s. 38].

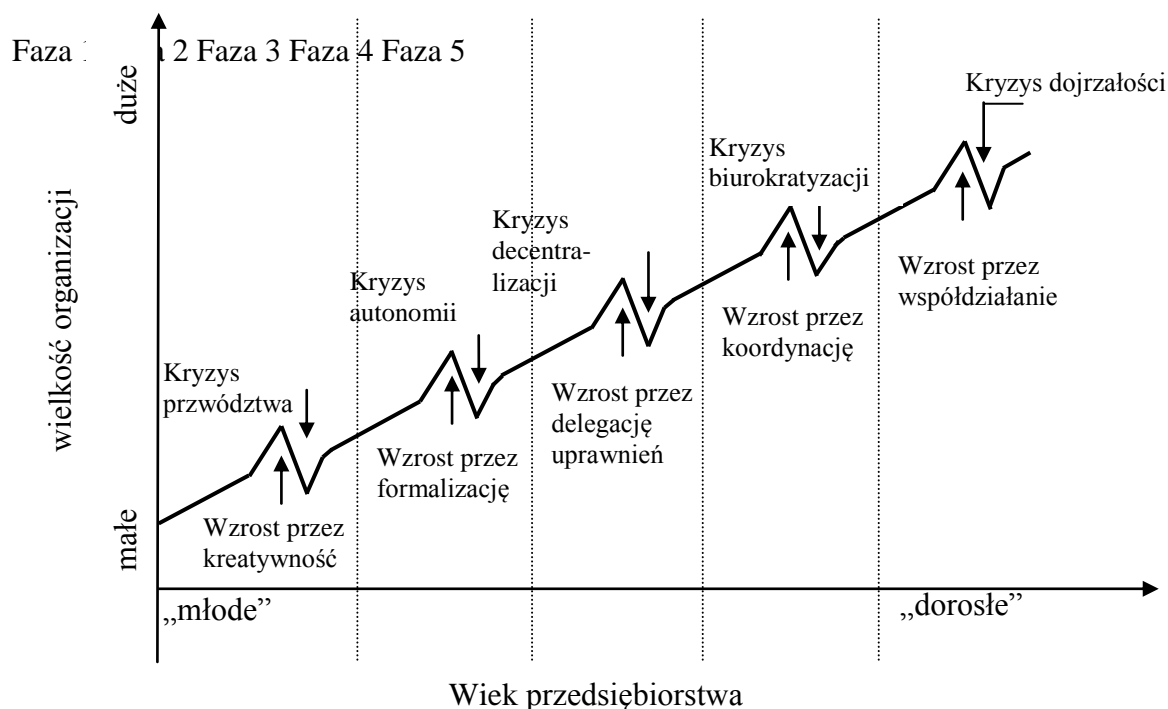
Tabela 5. Podstawowe modele wykorzystywane do opisywania procesu wprowadzania zmian organizacyjnych według różnych autorów

Autor	Rodzaj modeli
A. Zarębska	<ul style="list-style-type: none"> • Model cyklu życia organizacji – opisuje zmiany jako następujące po sobie według określonej kolejności zdarzenia, zależne od fazy rozwoju organizacji • Model teleologiczny – opisuje proces zmian w organizacji prowadzący do osiągnięcia jej określonego stanu końcowego. • Model dialektyczny – opisuje zmiany w przedsiębiorstwie funkcjonującym w zróżnicowanym otoczeniu, w którym występują przeciwstawne siły, które konkurują z sobą w celu zdobycia dominacji i kontroli nad procesem i kierunkiem zmian w przedsiębiorstwie. • Model ewolucyjny – opisuje kumulujące się zmiany w strukturach przedsiębiorstwa.
J. Gościcki, A. Koźmiński	<ul style="list-style-type: none"> • Modele opisujące (deskryptywne) – opisują aktualnie istniejącą strukturę organizacyjną, efekty jej funkcjonowania i ukształtowanie czynników strukturotwórczych. • Modele prognostyczne (wzorujące) – prezentują przyszłą, założoną strukturę i oczekiwane efekty jej funkcjonowania oraz ukształtowanie czynników strukturotwórczych. • Modele decyzyjne (normatywne) – schematy pozwalające estymować poziom funkcji kryterium przy różnym ukształtowaniu zmiennych zależnych.
H. Bieniok, J. Rokita	<ul style="list-style-type: none"> • Modele statyczne – przedstawiają przestrzenne i administracyjne rozmieszczenie zadań, ludzi i zasobów oraz kierunek i rodzaj powiązań między nimi w przedsiębiorstwie. • Modele dynamiczne – przedstawiają funkcjonowanie struktury oraz przebieg realizacji zadań w czasie.
Cz. Bąbiński, J. Skalik	<ul style="list-style-type: none"> • Modele opisowe – przybierają postać dokumentacji organizacyjnej. Odzwierciedlają podział pracy pomiędzy pracowników, stanowiska i funkcje, zakres specjalizacji stanowisk, podział zadań, uprawnień, odpowiedzialności. • Modele graficzne – przyjmują postać schematów organizacyjnych, wykresów blokowych, szkiców, kart przebiegu, tablic, harmonogramów. • Modele matematyczne – można je podzielić na modele statyczne, związane z prezentacją aktualnej lub przyszłej struktury, warunków i efektów jej funkcjonowania oraz modele optymalizujące, decyzyjne. Przyjmują one postać równań bądź nierówności.
Gorynia M.	<ul style="list-style-type: none"> • Model wyjaśniający – odwzorowanie najistotniejszych rzeczywistych cech badanego obiektu (zmiennych i relacji między nimi). • Typ idealny – taki opis badanego obiektu, w którym zmienne opisujące ten obiekt występują w wartościach ekstremalnych. • Wzorzec – opis badanego obiektu, który jest zbiorem tylko najistotniejszych, pożądanych wartości cech tego obiektu.
Prusak A. Stefanów P.	<ul style="list-style-type: none"> • Model ikoniczny - przedstawienie większego obiektu w mniejszej skali • Model analogowy - wykorzystuje podobieństwo matematyczne badanego układu rzeczywistego do innego układu, zazwyczaj teoretycznego – przybierają fizyczną formę, ale wyglądem nie przypominają obiektu, jaki reprezentują • Model symboliczny - przyjmuje formę rysunków, symboli i wzorów, np. matematycznych czy statystycznych. Modele decyzyjne zalicza się do symbolicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Walas-Trębacz J., 2009, s. 38; Zarębska 2002, s. 73-78, Czerska 1996, s. 55-77; Gorynia M., Jankowska B. i Owczarzak R., 2005, s. 602; Nemeth A., 2011, s. 79-89; Prusak A. i Stefanów P., 2014, s. 38.

Według modelu L.E. Greinera koniec poszczególnych okresów życia przedsiębiorstwa wyznaczają kryzysy odpowiednio: przywództwa, autonomii, kontroli (decentralizacji), biurokratyzacji i dojrzałości, jak na rysunku 1.

Rysunek 1. Fazy rozwoju przedsiębiorstwa poprzez kryzysy według L.E. Greinera



Źródło: Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak 2007, s. 208, za: Staehle 1998, s. 42, na podstawie Greiner 1998, s. 55-68.

Charakterystykę poszczególnych faz rozwoju pomiędzy, wymienionymi na rysunku 1, kryzysami przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Charakterystyka poszczególnych faz rozwoju przedsiębiorstwa według L.E. Greinera

Okres ewolucji (Fazy wzrostu)	Okres rewolucji (fazy kryzysu)
<p>Faza kreowania i tworzenia (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> – założyciele przedsiębiorstwa, przedsiębiorcy, umiejętności techniczne, orientacja na sprzedaż produktów – częste komunikowanie nieformalne 	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost powoduje, że wiele czynności staje się problemem – brak komunikacji formalnej – brak formalnego przywódcy, który korzystając z autorytetu poprowadzi przedsiębiorstwo

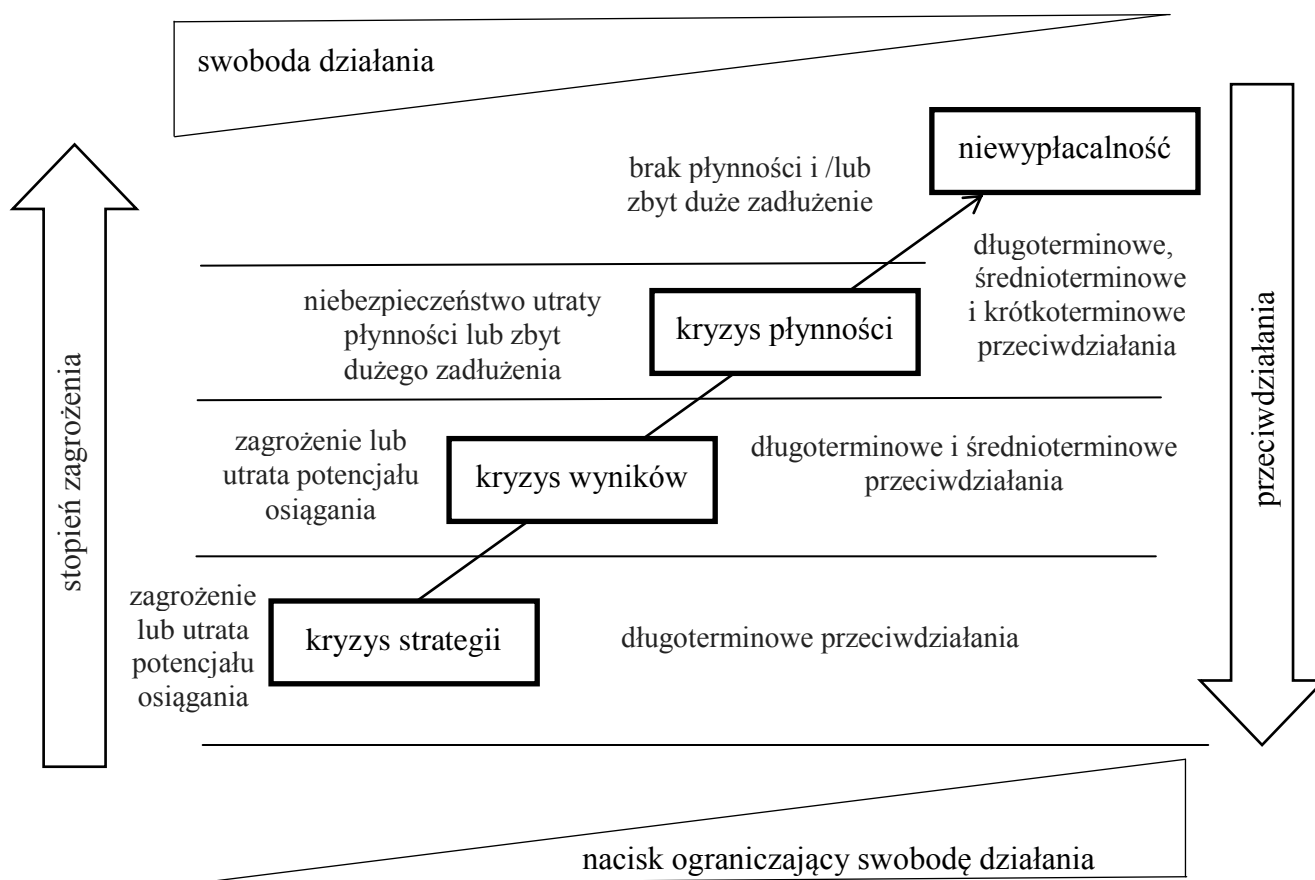
Okres ewolucji (Fazy wzrostu)	Okres rewolucji (fazy kryzysu)
<p>i formalne</p> <ul style="list-style-type: none"> – obietnice przyszłych wysokich zarobków – decyzje i motywacje wyczułone na rynek <p>Faza formalizacji i rządzenia (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> – wprowadzona struktura funkcjonalna, oderwanie funkcji wykonawczych od marketingowych i administracyjnych, specjalizacja zakresów czynności – wprowadzony system księgowy – stosowane bodźce, budżety i umowy pracy – komunikacja bardziej formalna i służbowa – kierownicy wyższych szczebli przyjmują odpowiedzialność, kierownicy niższego szczebla traktowani jako kierownicy funkcjonalni 	<ul style="list-style-type: none"> – brak kontroli finansowej <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">① Kryzys przywództwa</p> <ul style="list-style-type: none"> – stosowane techniki zarządzania niewłaściwe dla bardziej zdywersyfikowanej i złożonej organizacji – kierownicy niższego szczebla są ubezwłasnowolnieni przez hierarchiczne rozwiązania, mimo iż mają doskonałą wiedzę o warunkach działania – wewnętrzne „rozdarcie” na skutek rozbieżności między obowiązującymi procedurami a możliwościami partycypacji w zarządzaniu
<p>Faza delegacji uprawnień (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> – odpowiedzialność jest przekazana w zasadniczym zakresie menedżerom na szczeblu zakładów; centra zysku i bonusy są wykorzystywane do motywowania pracowników – kierownictwo naczelne skupia się na zarządzaniu „wyjątkami” na podstawie raportów z oddziałów – komunikacją między centralą a oddziałami jest nieczęsta i odbywa się przez korespondencję, rozmowy telefoniczne i rzadkie wizyty 	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">② Kryzys autonomii</p> <ul style="list-style-type: none"> – naczelne kierownictwo ma kontrolę nad zakładami i obszarami autonomicznymi przedsiębiorstwa, podlegającymi menedżerom niższych szczebli – menedżerowie zarządzają swoimi dziedzinami bez koordynacji planów, pieniędzy, technologii i ludzi z resztą organizacji – konieczne się staje wprowadzenie techniki koordynacji zarządzania
<p>Faza koordynacji (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> – zdecentralizowane jednostki łączy się; grupa produktów jest traktowana jako centrum inwestycji – wprowadza się formalne procedury planowania – członkowie załóg wchodzi w skład zespołów tworzonych na szczeblu centrali, których zadaniem jest opracowanie programów kontroli liniowych menedżerów – wydatki inwestycyjne podlegają uważnemu podziałowi 	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">③ Kryzys decentralizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> – rodzi się nieufność między menedżerami liniowymi a centralą i szefami zakładów (oddziałów) – menedżerowie liniowi nie akceptują decyzji nieuwzględniających uwarunkowań lokalnych – organizacja jest zbyt duża i zbyt złożona, aby kierować za pomocą formalnych programów – pracownicy narzekają na brak współpracy i niedoinformowanie menedżerów liniowych
<p>Faza współdziałania (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> – problemy rozwiązują się poprzez działania zespołów tworzonych do realizacji specyficznych zadań – eksperci włączeni w celu konsultacji 	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">④ Kryzys biurokracji</p> <ul style="list-style-type: none"> – ograniczenia ekspansji ekonomicznej i obniżki kosztów – bariery technologiczne rozwoju przedsiębiorstwa – zmiany wartości kreujących zachowania pracowników

Okres ewolucji (Fazy wzrostu)	Okres rewolucji (fazy kryzysu)
<ul style="list-style-type: none"> – system kontroli uproszczony – kluczowi menedżerowie rozwiązują kluczowe problemy – edukacja w zakresie pracy zespołowej; zespoły nagradzane – zachęcanie do innowacji – zintegrowane systemy informacji 	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczenia możliwości kapitałowych – bariery popytowe^a
	5 Kryzys formy organizacyjnej i instytucjonalno-prawnej

Źródło: Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak 2007, s. 208, za: Greiner 1998, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, s. 58.

Ciekawe spojrzenie na istotę kryzysu, jako stopniową utratę swobody działania przedsiębiorstwa pod wpływem narastających ograniczeń i zagrożeń, zawiera model zaprezentowany przez R.Muellera [Taha 2013, s. 13; za Mueller 1986; s. 56].

Rysunek 2. Model kryzysu według Muellera



Źródło: Mueller 1986, s. 56; w: Taha 2013, s. 13.

W praktyce biznesowej znane jest nie tylko zjawisko zmiany formy i typu kryzysu w danym przedsiębiorstwie wraz z upływem czasu, ale także zjawisko przenoszenia się kryzysów, zarówno z przedsiębiorstwa na przedsiębiorstwo np. na kooperantów, jak i z regionu na region oraz z jednej branży na drugą. Często zdarza się także, że jedno przedsiębiorstwo jest dotknięte wieloma różnymi kryzysami jednocześnie.

Skutki zjawisk kryzysowych dla przedsiębiorstwa mogą być bardzo zróżnicowane, od stosunkowo łagodnych jak obniżenie sprawności działania objawiające się np. utratą udziałów rynkowych lub spadkiem rentowności, poprzez poważne jak utrata płynności finansowej lub trwała utrata reputacji, aż do upadku przedsiębiorstwa włącznie.

1.4. Zarządzanie kryzysowe

Według definicji U. Krystka zarządzanie kryzysowe jest szczególną formą zarządzania, którego najważniejszym celem jest uniknięcie lub przezwycięzenie wszelkich procesów, które mogą zagrozić przetrwaniu przedsiębiorstwa [Krystek 1987, s. 90-91]. Rozpatrując szeroko odpowiedzialność za zarządzanie kryzysowe wprowadza on pojęcie tzw. nośników kryzysu, czyli wszystkich osób i gremiów odpowiedzialnych za faktyczne zarządzanie kryzysowe tzn. właścicieli, przywódców organizacji, doradców zewnętrznych, przedstawicieli banków, przedstawicieli załogi oraz ewentualnie syndyka. U. Krystek podzielił zarządzanie kryzysowe na proaktywne i reaktywne. Proaktywne zarządzanie kryzysowe nakierowane jest na zapobieganie i unikanie kryzysów, a związane jest głównie z przewidywaniem, przygotowywaniem się i wczesnym wykrywaniem sygnałów oraz utrzymywaniem kontroli nad sytuacją, a także tworzeniem perspektyw wyjścia z kryzysu i budowaniem struktur odpornych na kryzys. Reaktywne zarządzanie kryzysowe ukierunkowane na przełamywanie i rozwiązywanie kryzysów już zaistniałych oraz na łagodzenie ich skutków, a także odzyskiwanie kontroli nad sytuacją [Krystek 1987, s. 106; Ziarko i Walas-Trębacz 2010, s. 97]. Dla J. Walas-Trębacz i A. Ziarko zarządzanie kryzysowe to działania minimalizujące prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu, czyli działania prewencyjno-zapobiegawcze oraz działania pozwalające na uzyskanie kontroli nad sytuacją kryzysową np. opracowanie scenariuszy możliwego rozwoju sytuacji kryzysowej oraz przebiegu kryzysu z uwzględnieniem działań, jakie należy podjąć w razie zaistnienia potencjalnych sytuacji kryzysowych, a także działania likwidujące skutki sytuacji kryzysowej lub kryzysu, a następnie działania zwiększające wrażliwość na słabe sygnały

ostrzegawcze i zmniejszające podatność przedsiębiorstwa na potencjalne sytuacje kryzysowe [Ziarko i Walas-Trębacz 2010, s. 40]. Celem zarządzania kryzysowego jest zmniejszenie liczby źródeł i przyczyn kryzysu, ograniczenie negatywnych skutków kryzysu, poprawa skuteczności działań realizowanych w początkowych etapach kryzysu, udoskonalenie przedsięwzięć mających na celu pokonanie kryzysu oraz realizację skutecznych działań rewitalizacyjnych [Krzakiewicz 2008, s. 31]. Etapy zarządzania kryzysowego obejmują okres przed kryzysem, okres kryzysu i okres po kryzysie. Okres przed kryzysem, związany jest z wykrywaniem wczesnych sygnałów, zapobieganiem, przewidywaniem i przygotowywaniem się do wystąpienia kryzysu. Okres kryzysu, związany jest z podejmowaniem działań mających na celu przywrócenie stabilizacji i zapewnienie ciągłości działania przedsiębiorstwa, rozwiązywaniem problemów oraz z ograniczaniem szkód. Okres kryzysu często jest dodatkowo dzielony na 2 fazy, ostrą i przewlekłą. Okres po kryzysie, związany jest z utrwaleniem wprowadzonych rozwiązań, odbudową zasobów, normalizacją, uczeniem się oraz monitorowaniem otoczenia i wnętrza organizacji [Dębicka 2015, s. 65]. Działania podczas zarządzania kryzysowego mają charakter strategiczny, taktyczny i operacyjny. Działania strategiczne sprowadzają się do wczesnego rozpoznania sygnałów zjawisk kryzysowych, diagnozy sytuacji, dokonania wyboru opcji dotyczących kierunku i rodzaju działań oraz przyjęcia odpowiednich celów, a następnie wdrożenia koncepcji działania oraz kontroli funkcjonowania i ewentualnych korekt. Działania taktyczne podczas zarządzania kryzysowego mają na celu głównie ograniczenie kosztów i utrzymanie poziomu przychodów przedsiębiorstwa. Działania operacyjne nakierowane są natomiast na zapewnienie ciągłości działania oraz bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie kryzysowe jest działaniem pod presją czasu, przy braku pełnej informacji i kontroli oraz ograniczoną dostępnymi zasobami, swobodą decyzyjną [Weber 1979, s. 31]. Dlatego powinna cechować go elastyczność i adaptacyjność, właściwe gospodarowanie czasem, poszukiwanie nowych efektywnych form i skuteczne motywowanie pracowników [Krzakiewicz 2008, s. 37]. Skuteczne zarządzanie kryzysowe wymaga od menedżera zestawu specjalnych kompetencji, opisywanych jako gotowość i zdolność do działania na bazie posiadanej wiedzy i doświadczenia oraz własnych pomysłów przy zachowaniu odpowiedzialności socjalnej. W literaturze przedmiotu kompetencje te identyfikowane są jako kompetencje fachowe (merytoryczne), związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, kompetencje

metodyczne związane z technikami rozwiązywania problemów, kompetencje osobiste związane m.in. kreatywnością, ze zdolnością uczenia się i właściwej oceny sytuacji, motywacją i respektowaniem wartości oraz kompetencje socjalne dotyczące komunikacji i współpracy z innymi ludźmi [Schreyoegg i Conrad 2006, s. 163].

Destrukcyjne skutki kryzysu mogą dotknąć wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa: właściciele zagrożeni są utratą zaangażowanego kapitału, brakiem dywidendy oraz obniżeniem wartości przedsiębiorstwa; menedżerowie zagrożeni są utratą władzy, obniżeniem płac i premii, utratą perspektyw kariery zawodowej; pracownicy zagrożeni są utratą miejsc pracy, utratą zdobyczy socjalnych, popsuciem się relacji międzyludzkich oraz obciążeniami psychicznymi; klienci zagrożeni są brakiem lub małą atrakcyjnością oferty produktowej; dostawcy zagrożeni są obniżeniem popytu na ich surowce, materiały i usługi oraz zwiększonym ryzykiem związanym z płatnościami za nie; banki zagrożone są opóźnieniem płatności odsetek i spłat kapitału, a państwo zagrożone jest obniżeniem wielkości podatków i utratą miejsc pracy [Krystek 1987, s. 78]. Sposób zarządzania kryzysem przez przywódcę organizacji nie zawsze jest akceptowany przez wszystkich interesariuszy, często napotyka na opór niektórych z nich i wywołuje konflikty wewnątrz organizacji. Zdarza się to szczególnie często wtedy, gdy osoby w organizacji są wzajemnie zależne, mają różne cele i brakuje im atrakcyjnej alternatywy [Tries i Reinhardt 2008, s. 26]. Przygotowanie ram konstruktywnego i sprawiedliwego rozwiązywania ewentualnych konfliktów w organizacji podczas kryzysu jest jednym z podstawowych zadań przywódcy organizacji podczas zarządzania kryzysowego.

Strategie działań podczas zarządzania kryzysowego obejmują opcję wyjścia przedsiębiorstwa ze strefy oddziaływania kryzysu np. z branży (celem jest zapewnienie możliwości kontynuacji działania przy minimalnej liczbie zmian), opcję uzdrowienia przedsiębiorstwa (celem jest stabilizacja, a następnie poprawa sytuacji) lub opcję likwidacji przedsiębiorstwa (celem jest wygenerowanie maksymalnego kapitału likwidacyjnego). Działania, zmierzające do uzdrowienia przedsiębiorstwa po kryzysie, nazwane są w literaturze przedmiotu odbudową lub odnową strategiczną.

Opcja uzdrowienia przedsiębiorstwa może przybierać różne formy, od wycofywania się z pewnych działań np. poprzez ograniczenie inwestycji lub wyprzedaż aktywów, ograniczenie ilości obsługiwanych rynków i portfela produktów, poprzez różnego rodzaju porządkowanie np. redefinicję formy działalności, zmiany struktury organizacyjnej i personalne, aż do

inwestowania, czyli przełamywania kryzysu poprzez intensyfikację działań i wprowadzanie nowych rozwiązań oraz alianse strategiczne [Wawrzyniak 1999, s. 68-69; Zelek 2003, s.147-150; Krzakiewicz 2008, s. 138-141].

Rozdział 2. Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa

- zagadnienia teoretyczne

2.1. Zmiany organizacyjne

Odnowa strategiczna jest wprowadzaniem zmian w przedsiębiorstwie [Agarwal i Helfat 2009, s. 282]. Zmiana⁷ w nauce jest definiowana jako empirycznie obserwowalna różnica w stanie, jakości i/lub formie w miarę upływu czasu. Pod pojęciem zmiany organizacyjnej rozumie się natomiast efekt celowego, świadomego działania w postaci przejścia z jednego stanu organizacji do drugiego, odmiennego stanu, w reakcji na zaistniałą lub przewidywana potrzebę [zobacz Pszczółkowski 1978, s. 289; Krzyżanowski 1994, s. 119]. Zmiany organizacyjne ze względu na swoją rangę dzielone są na strategiczne, taktyczne i operacyjne. H. Mintzberg definiuje zmianę strategiczną jako zestaw działań dokonywanych pod wpływem zmian otoczenia, które skutkują zmianami kultury organizacyjnej, technologii, struktury i domeny produkt-rynek. Dodatkowo, taka zmiana musi być ważna pod względem podejmowanych działań i zaangażowanych zasobów lub precedensowa [Mintzberg i in. 1976, s. 246]. Zmiany taktyczne są zmianami niższej rangi i dotyczą poszczególnych obszarów funkcjonalnych, w krótkim lub średnim okresie oddziaływania, a zmiany operacyjne związane są konkretnymi procesami i bieżącą działalnością przedsiębiorstwa. Pełniejszą klasyfikację typu zmian ze względu na różne kryteria przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Klasyfikacje zmian organizacyjnych

Kryterium	Rodzaje zmian
Wielkość zmiany	<ul style="list-style-type: none">• mała, ograniczona• duża, znacząca
Zakładany cel	<ul style="list-style-type: none">• zmiany podnoszące lub przywracające poziom lub stan (rozwojowe)• zmiany obniżające, zmniejszające poziom lub stan
Liczba zmian	<ul style="list-style-type: none">• pojedyncza• pakiet zmian

⁷ Zmiana według Słownika Języka Polskiego PWN 2007 oznacza fakt, że ktoś lub coś staje się inne niż dotychczas, lub że następuje zastąpienie czegoś czymś.

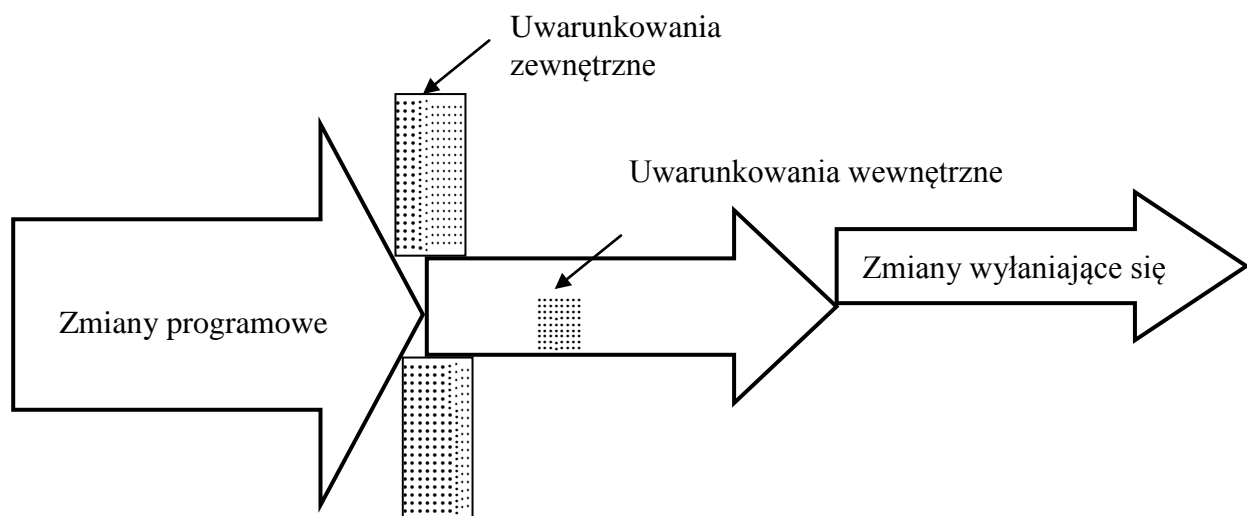
Kryterium	Rodzaje zmian
Zakres zmian	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany całościowe, kompleksowe, pełne • zmiany fragmentaryczne, odcinkowe, cząstkowe
Materialność zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany fizyczne, materialne • zmiany relacji, niematerialne np. kultury
Poziom zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • wystarczające tzn. powyżej masy krytycznej • niewystarczające tzn. poniżej masy krytycznej
Trwanie skutków zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • chwilowe, tymczasowe • trwałe, docelowe
Ciągłość procesu zmian	<ul style="list-style-type: none"> • skokowe, nieciągłe • ciągłe, płynne
Charakter zmian	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany transformacyjne, innowacyjne, np. wymiana lub zastąpienie • zmiany adaptacyjne, dostosowawcze np. reorganizacja, naprawa
Korelacja czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany reaktywne, post factum, wymagające reakcji • zmiany wyprzedzające, antycypacyjne, proaktywne, wywołane
Rzeczywiście uzyskany efekt zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany pozytywne, doskonalące, podnoszące korzyść działania • zmiany negatywne, zakłócające, obniżające korzyść działania
Planowy charakter zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • zmiana planowa • zmiana nieplanowana
Dynamika (intensywności), sposób przeprowadzania zmian	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany o charakterze ewolucyjnym • zmiany o charakterze rewolucyjnym
Typ zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany jakościowe • zmiany ilościowe
Tempo zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany szybkie • zmiany wolne
Głębokość zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany powierzchowne • zmiany głębokie
Powód inicjowania zmian (charakter impulsu)	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany ratujące, konieczne, przymusowe • zmiany dobrowolne, zalecane
Kierunek zmian	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany kontynuujące ogólny kierunek działania • zmiany kierunku działania, zwrot strategiczny
Lokalizacja efektów zmian	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany wewnątrz • zmiany na zewnątrz
Lokalizacja wprowadzenia zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • wewnętrzne • zewnętrzne
Podstawy zmian	<ul style="list-style-type: none"> • oparte głównie o zasoby wewnętrzne, • oparte o zasoby zewnętrzne
Przedmiot zmian	<ul style="list-style-type: none"> • dotyczące ludzi • dotyczące przedmiotów i struktur
Możliwość przewidywania	<ul style="list-style-type: none"> • przewidywalne, sygnalizowane • nieprzewidywalne, nagłe, niespodziewane
Czas zaistnienia	<ul style="list-style-type: none"> • już zaistniałe • przewidywane, antycypowane, mające nastąpić

Kryterium	Rodzaje zmian
Otoczenie przedmiotu zmiany	<ul style="list-style-type: none"> • nowe otoczenie • dotychczasowe otoczenie
Inicjator zmian w przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> • właściciele • dotychczasowy przywódca, • nowy przywódca • inne osoby
Poziom ryzyka związanego ze zmianą	<ul style="list-style-type: none"> • związana z podwyższeniem poziomu ryzyka • związana z obniżeniem poziomu ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Walas-Trębacz 2009, s. 35; Czerska 1996, s. 55-56; Zarębska 2002, s.51-58; Grouard i Meston 1997, s. 21-26; Majchrzak 2002, s. 15; Maslyk-Musiał. 2003 s. 42.

Wprowadzane zmiany strategiczne mogą mieć wg H. Mintzberga charakter zmian programowych (planowych) lub zmian wyłaniających się. Zmiana wyłaniająca się jest efektem istnienia uwarunkowań zewnętrznych i ograniczeń wewnętrznych. W ich wyniku pojawia się korekta pierwotnych planów zmiany i wyłania się jej nowa koncepcja [Mintzberg 1998, s. 12].

Rysunek 3: Wyłaniające się zmiany strategiczne



Źródło: opracowanie własne na podstawie Mintzberg i in. 1998, s. 12.

Rzeczywiste zmiany w przedsiębiorstwach są zazwyczaj złożoną kombinacją, wymienionych w tabeli 7, typów zmian. Różnice we wprowadzaniu zmian programowych i wyłaniających się przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Porównanie dwóch sposobów wprowadzania zmian w korporacji

Cechy charakterystyczne procesu wdrażania zmian	Podejście 1 wdrażanie zaplanowanych zmian programowych	Podejście 2 wdrażanie wylaniającej się zmiany
Główne ośrodki odpowiedzialności za zmiany	Wyznaczeni dyrektorzy i kierownicy z centrali oraz zewnętrzni konsultanci	Liniowi kierownicy z jednostek biznesowych współpracujący z kierownictwem w centrali
Pochodzenie koncepcji zmian	Wizje i koncepcje bazujące na doświadczeniach, przemyśleniach i przekonaniach kierownictwa centrali (z góry w dół)	Koncepcje bazujące na doświadczeniach, przemyśleniach i przekonaniach pracowników, systematyzowane i koordynowane przez centralę (z dołu do góry)
Metody zmieniania	Zmiany systemów i procedur przygotowane w centrali przekazane do wprowadzenia jednostkom biznesowym	Zmiany przygotowywane i wprowadzane w poszczególnych jednostkach biznesowych są centralnie koordynowane. Prezentowane są przykłady z oddziałów, prowadzone rozmowy i szkolenia, stosowane są systemy motywacyjne wpływające na zmiany postaw i zachowań ludzi
Utrwalenie wprowadzonych zmian	Centralnie zmienione systemy i procedury wymuszają zmianę ludzkich postaw i zachowań	Nowe postawy i zachowania pracowników w zmienionych oddziałach zostają uznane za bazę do przeobrażenia systemów i procedur całego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Walas-Trębacz 2008, s.102; Beer, Eisenstadt i Spector 1990, s. 149; Banaszyk 2005, s. 400-401; Banaszyk 2007, s. 39.

2.2. Pojęcie odnowa strategiczna przedsiębiorstwa

Określenie odnowa⁸ kojarzone jest, zarówno z samym procesem wprowadzania zmian, jak i jego efektem, którym jest poprawa stanu odnawianego obiektu. Stan poprawy może być osiągnięty poprzez wymianę lub naprawę wymagającej zmiany części obiektu. Na ważną cechę procesu odnowy, odróżniającą go od typowego procesu wprowadzania zmian i nowości, wskazuje przedrostek od- w słowie odnowa, informujący, że jest to proces odzyskiwania, przywracania stanu nowości po jego utracie. Na identyczne, pierwotne rozumienie pojęcia odnowy w innych

⁸ Słownik Języka Polskiego PWN z 2007r. definiuje odnowę jako przywrócenie czemuś wyglądu rzeczy nowej, zmianę polepszającą stan czegoś lub odtwarzanie utraconych lub uszkodzonych części.

kręgach kulturowych wskazują przedrostki o analogicznej funkcji i znaczeniu: er- w niemieckim słowie „*die Erneuerung*”, odpowiedniku słowa odnowa i przedrostek re- w angielskim określeniu odnowy „renewal”. W naukach o zarządzaniu przymiotnik strategiczna⁹ przy pojęciu zmiany informuje, że zmiana jest bardzo znacząca i że dotyczy najważniejszych, w długookresowej perspektywie, problemów funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz że jest ona złożona, a często także ustanawiająca precedens tzn. nie jest rutynowa [Agarwal i Helfat 2009, s. 281-282; Mintzberg i in. 1976, s. 246]. W najogólniejszym sensie odnowa strategiczna przedsiębiorstwa oznacza, więc zarówno proces wprowadzania znaczących zmian, przywracających sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i skutek tych zmian tzn. przejście od negatywnie ocenianego stanu przedsiębiorstwa do stanu ocenianego pozytywnie.

Zagadnienie dokonywania głębokich zmian w przedsiębiorstwie w formie odnowy strategicznej, od wielu lat stanowi przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu. Jako pierwszy próbę opisanie konstruktów odnowy strategicznej podjął J.W. Gardner, który połączył koncepcję odnowy ze zdolnością organizacji do przetrwania w długim okresie i odniesienia sukcesu [Gabryś i Bratnicki 2015, s. 31; za Gardner 1964]. Jako kolejni zainteresowali się tematem odnowy D. Schendel i C.W. Hofer, używając terminu strategiczna samoodnowa (*strategic self-renewal*) w swojej pracy „Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning”, w kontekście nadawania kierunku działaniom strategicznym organizacji. Uznali oni samoodnowę za jedno z głównych zadań zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem [Schendel i Hofer 1979 s.11]. Później zaczęto opisywać odnowę strategiczną jako restrukturyzację, czyli reakcję przedsiębiorstwa na występujący lub potencjalny kryzys [Mueller 1986, Luethy 1990, Hess 1990]. W kolejnych latach pojęcie odnowy strategicznej pojawiało się głównie w pracach naukowych związanych z procesem tworzenia i wdrażania strategii poprawiającej pozycję konkurencyjną organizacji w otoczeniu i budującej przewagę nad konkurentami [Huff, Huff i Thomas 1992, s. 55-75, Covin i Miles 1999, s. 52] lub strategii wprowadzania zmian wewnątrz organizacji potrzebującej przyspieszenia swojego rozwoju i poprawy perspektyw [Chakravarthy i Doz 1992; Floyd i Wooldridge 2000, Volberda, Baden Fuller i Van den Bosch 2001, Agarwal i Helfat 2009, s. 281-293]. Nieco inne rozumienie

⁹ Przymiotnik strategiczny/strategiczna według Słownika Języka Polskiego PWN 2007 podkreśla ważność i powiązanie danego pojęcia z długoterminowymi działaniami, mającymi doprowadzić do określonego celu.

odnowy strategicznej znajduje swoje odzwierciedlenie w pracach związanych z korporacyjną przedsiębiorczością, gdzie odnowa utożsamiana jest z potrzebą rewitalizacji już istniejących przedsiębiorstw korporacji, w odróżnieniu od inwestycji kapitałowych w zakładanie nowych przedsiębiorstw [Zahra 1993, Nielsen 1999]. Wielu współczesnych badaczy dostrzega w odnowie głównie proces odzyskiwania utraconej sprawności działania [Hart i Berger 1995; Krueger 2000; Walas-Trębacz 2008], natomiast inna ich część postrzega odnowę, jako proces uczenia się organizacji, która w ten sposób zdobywa nowe lub podnosi poziom swoich dotychczasowych, kluczowych kompetencji [Burgelman 1991; Floyd i Lane 2000, s. 154-177]. Jeszcze inni badacze widzą odnowę (reorganizację), jako proces (mikro)polityczny dochodzenia przez interesariuszy do konsensusu na temat zaplanowania i wdrożenia głębokich zmian w przedsiębiorstwie [Maruschke 2005]. Popularne jest także postrzeganie odnowy jako zmiany modelu biznesu przedsiębiorstwa [Stopford i Baden-Fuller 1994; Krueger 2000; Cyfert, Bełz i Wawrzynek 2014] lub jako formy odejścia od ścieżki rozwoju zagrożonej branży i stworzenia nowej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa [zobacz Kozłowski 2007, s. 113-118]. Najnowszym trendem w badaniach odnowy jest wiązanie jej z długowiecznością firm. Opierając się na teorii ekologii populacji badacze tego nurtu twierdzą, że sukces w postaci długoterminowego przetrwania osiągnąć jest w wyniku procesu ciągłego odmładzania się przedsiębiorstwa poprzez dostosowywanie się do zmieniających się wymagań otoczenia. Przedsiębiorstwa, które się nie odmładzają i nie są witalne, nie przetrwają, gdyż zostaną wyeliminowane przez otoczenie na skutek różnego rodzaju kryzysów [zobacz Kwee 2009, s.3; Doerfler 2002, s. 2; Karpacz, Nogalski i Karpacz-Wójcik 2005].

Tabela 9. Wybrane definicje odnowy strategicznej

Autor i rok	Definicja odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
Gardner 1964	Koncepcja odnowy strategicznej odnosi się do zdolności organizacji do przetrwania w długim okresie i odniesienia sukcesu
Schendel i Hofer 1979	Zarządzanie strategiczne jest procesem, który zajmuje się przedsiębiorczością oraz odnową i rozwojem organizacji, a w szczególności, opracowaniem i wdrożeniem strategii, która ma nadać kierunek działaniu organizacji (s.11)
Baur 1979	Odnowa strategiczna (sanacja) przedsiębiorstwa oznacza wszystkie przedsięwzięcia, które można wdrożyć w celu poprawienia kondycji znajdującego się w potrzebie przedsiębiorstwa (s.15)
Goodman 1982	Odnowa strategiczna (turnaround) to proces zmian mających na celu znacząca i trwałą poprawę wyników przedsiębiorstwa i odwrócenia ich trendu ze spadkowego na rosnący, z niewystarczająco dobrych na znacząco lepsze (s.4)
Chakravarthy 1984	Strategiczna samoodnowa: „(...) to transformacja środowiska, celów, strategii i / lub

Autor i rok	Definicja odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
	struktury jednostki gospodarczej w celu zapewnienia jej długoterminowego przetrwania” (s.540)
Guth i Ginsberg 1990	Przedsiębiorczość korporacyjna obejmuje dwa rodzaje zjawisk i procesów wokół nich: (1) powstawanie nowych przedsiębiorstw w ramach istniejących organizacji, tj. wewnętrznych innowacji lub wspólnych przedsięwzięć kapitałowych z innymi podmiotami; oraz (2) transformację organizacji poprzez odnowienie kluczowych idei, na których jest zbudowana tj. odnowę strategiczną. Odnowa strategiczna zajmuje się tworzeniem nowego bogactwa poprzez nowe kombinacje zasobów (s.5-6)
Beer, Eisenstat, Spector 1990	Odnowa strategiczna odnosi się do programów fundamentalnych zmian obejmujących całe przedsiębiorstwo, w odpowiedzi na zmiany na rynkach i wzrastającą konkurencję, ale powinna być implementowana oddolnie, a nie odgórnymi programami, poprzez precyzyjne zdefiniowanie problemu i krytyczną ścieżkę zmian opartą na zaangażowaniu, kompetencjach i dobrej koordynacji oraz zmianie ról i kontekstu pracy ludzi w organizacji (s.158-166)
Burgelman 1991	Organizacja może uczyć się nowych zdolności i umiejętności antycypując kierunki zmian strategicznych w otoczeniu i dokonując istotnych zmian w swojej strategii (...). Zmiany tego typu stanowią podstawę „odnowy strategicznej” – zasadniczą zmianę strategiczną dokonywaną poprzez wewnętrzne eksperymentowanie i selekcję (s.254-255)
Zahra 1991	Odnowa strategiczna jest formą przedsiębiorczości i ma na celu zwiększenie zyskowności oraz wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy (s.259-285)
Huff i Thomas 1992	Odnowa strategiczna wynika z naprężenia pomiędzy organizacyjną bezwładnością, a potrzebą zmian wynikającą z niedopasowania organizacji do aktualnych wymagań otoczenia i nieumiejętności wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu (s.55-75)
Mezias i Glyn 1993	Odnowa przedsiębiorstwa jest związana z procesem innowacji definiowanym jako nierutynowe, znaczące i nieciągłe zmiany organizacyjne (s.78)
Zahra 1993	Odnowa ma wiele form, włącznie z redefinicją pomysłu na biznes, reorganizacją i wdrożeniem szerokich zmian systemowych w celu innowacji. Odnowa jest osiągnana poprzez redefinicje misji firmy poprzez kreatywne użycie zasobów w celu stworzenia nowej kombinacji produktów i technologii (s.321)
Brandes , Brege 1993	Odnowa strategiczna to proces, w którym firma stara się odwrócić trend spadkowy i podnieść efektywność biznesu (s.185-205)
Stopford i Baden-Fuller 1994	Odnowa organizacyjna to zmiana zasobowego modelu biznesu, aby osiągnąć lepszy i trwalszy rozwój ekonomiczny przedsiębiorstwa (s.522)
Hart i Berger 1995	Proces odnowy to zmiany w dużej skali, które w sposób fundamentalny i odczuwalny w długim okresie wpływają na charakter organizacji i jej efektywność
Van de Ven i Poole 1995	Odnowa strategiczna to zmiana w formie, jakości lub stanie dopasowania organizacji do otoczenia (s.512)
Zahra 1995	Odnowa strategiczna oznacza rewitalizację biznesu poprzez innowacje i zmianę profilu konkurencyjnego firmy (s.227)
Zahra 1996	Odnowa oznacza transformację przedsiębiorstwa lub rewitalizację jego funkcjonowania poprzez zmianę dziedziny działalności, sposobu konkurowania, albo obie te zmiany łącznie. Odnowa oznacza także zmiany w zakresie i skali prowadzonego biznesu oraz zmiany odnośnie podejścia konkurencyjnego, a także zdobywanie nowych kompetencji i ich rozwijanie (s.1715)
Baden-Fuller i Volberda 1997	Odnowa (odświeżenie) jest holistycznym procesem zamiany starych rutyn i kompetencji firmowych
Barker i Duhaime 1997	Odnowa przedsiębiorstwa (corporate turnaround) oznacza wyjście z sytuacji zagrażającej istnieniu przedsiębiorstwa, przywrócenie płynności finansowej, odwrócenie trendu spadkowego jego wyników i osiągnięcie poziomu dochodowości

Autor i rok	Definicja odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
	akceptowalnego dla kluczowych interesariuszy (s.18)
Covin i Miles 1999	Odnowa strategiczna to rodzaj przedsiębiorczości korporacyjnej, gdy organizacja stara się przededefiniować swoje relacje z rynkami i/lub konkurentami branżowymi poprzez zasadnicze zmiany sposobu konkutowania oraz regularne i ciągle wprowadzanie nowych produktów i usług lub wchodzenie na nowe rynki. Organizacja podlegająca odnowie stara się utrwalić lub poprawić swoją pozycję konkurencyjną poprzez zmiany procesów wewnętrznych, struktur lub kompetencji. Centralnym kryterium zakwalifikowania procesu zmian jako odnowy strategicznej jest istnienie nowej strategii, która działa aktywnie na całą organizację i prowadzi do powstania nowych przewag konkurencyjnych (s.51-52)
Sharma i Chrisman 1999	Odnowa strategiczna to zestaw działań, postaw i inicjatyw w przedsiębiorstwie w celu odzyskania ducha przedsiębiorczości. Odnowa strategiczna odnosi się do wysiłków korporacyjnej przedsiębiorczości, które skutkują znaczącymi zmianami w strategii lub strukturze na poziomie jednostki biznesu lub korporacji. Te zmiany modyfikują wcześniejsze relacje w organizacji lub pomiędzy organizacjami i ich otoczeniem i najczęściej połączone są z jakimś rodzajem innowacji. Działalność związana z odnową dotyczy istniejących organizacji, a nie nowych biznesów (s.11-27)
Krueger 2000	Strategiczna odnowa to szeroka i głęboko sięgająca transformacja przedsiębiorstwa dokonywana poprzez zmiany np. celów i strategii, pozycji konkurencyjnej, modelu biznesu, fuzje i przejęcia, optymalizację struktur oraz inne inicjatywy poprawiające funkcjonowanie przedsiębiorstwa np. dotyczące produktów i obsługiwanych rynków (s.21, s.45)
Floyd i Lane 2000	Odnowa strategiczna jest ewolucyjnym procesem związanym ze zdobywaniem, kumulowaniem i wykorzystywaniem nowej wiedzy oraz innowacyjnymi zachowaniami, które skutkują zmianami podstawowych kompetencji organizacji i/lub domeny rynek-produkt (s.49). Proces odnowy strategicznej składa się z 3 podprocesów: rekonfiguracji zestawu kluczowych kompetencji, modyfikacji poszczególnych kompetencji oraz zdobywania nowych kluczowych kompetencji. Odnowa strategiczna jest procesem stopniowym, w ramach, którego organizacja stale dostosowuje się do otoczenia i wykorzystuje możliwości wprowadzania zmian w swojej działalności oraz w produktach i usługach (s.155)
Faulhaber i Landwehr 2001	Odnowa to możliwie szybka zmiana kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, od porażki do sukcesu. Może oznaczać także przejście od zbyt małych zysków do dużych (s.15)
Volberda, Baden-Fuller i Van den Bosch 2001	Odnowa strategiczna to działania, jakie firma podejmuje, aby zmodyfikować swoją dotychczasową ścieżkę rozwoju (s.160)
Gatti 2002	Odnowa strategiczna to zmiany organizacyjne, jakie mają miejsce, gdy firma przechodzi kryzys i ma spadek wyników lub gdy szuka nowych możliwości biznesowych, aby poprawić aktualne wyniki (s.85)
Flier i Van den Bosch 2003	Odnowa strategiczna to strategiczne działania na rzecz dostosowania kompetencji organizacyjnych do otoczenia w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej (s.2168)
Hamel i Yalikusang 2003	Strategiczna odnowa (rewitalizacja) polega na utożsamieniu się z nieustannym przewidywaniem i dostosowaniem się. To zdolność wprowadzania zmian zanim staną się niezbędne
Hass, Pryor 2005	Odnowa strategiczna jest procesem dostosowania modelu biznesowego i wprowadzania innych zmian w przedsiębiorstwie, potrzebnych, aby spełnić oczekiwania inwestorów i innych stakeholders wobec przedsiębiorstwa i aby zapewnić mu przetrwanie (s.12)
De Wit Meyer 2007	Odnowa strategiczna jest zmianą dalekosiężną i kompleksową, zachodzącą równocześnie w systemie biznesowym i organizacyjnym, strukturze i kulturze organizacji (rozdz. 4)
Stienstra 2008	W otoczeniu z regulacjami rządowymi odnowa strategiczna jest definiowana jako

Autor i rok	Definicja odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
	zestaw działań eksplorujących i eksploatujących, mających na celu podporządkowanie się lub adaptowanie do wymagań instytucjonalnego otoczenia (s.58)
Walas- Trębacz 2008	Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa to ciągły proces zmian o charakterze strategicznym. Odnowa jest odpowiedzią przedsiębiorstwa na spadek efektywności w związku z wykształceniem się lub antycypowaniem wykształcenia się luki strategicznej pomiędzy jego kompetencjami a wymaganiami otoczenia (s.95)
Agarwal i Helfat 2009	Odnowa strategiczna obejmuje proces, treść i wynik odświeżenia lub wymiany atrybutów organizacji, które mają potencjał, by znacząco wpłynąć na jej długoterminowe perspektywy (s.282)
Hopfmüller 2010	Odnowa (turnaround) jest reakcją przedsiębiorstwa na potencjalny lub już wybuchły kryzys, przez który wyniki przedsiębiorstwa spadły poniżej minimalnych oczekiwań, a która ma na celu przezwycięzenie trudności i powrót do poprzednich dobrych wyników, a nawet ich przekroczenie (s.34-35)
Grichnik i inni 2010	Odnowa organizacyjna odnosi się do poprawy wewnętrznych procesów, struktur i kompetencji, w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej (s.365)
Banaszyk i Cyfert 2011	W efekcie procesu strategicznej odnowy likwidacji ulega luka strategiczna pomiędzy kompetencjami i kluczowymi zasobami a wymaganym przez otoczenie poziomem kompetencji w sektorze (s.13)
Karpacz 2011	Odnowa strategiczna potencjału przedsiębiorstwa oznacza przeprowadzenie zmian w celu jak najlepszego dopasowania charakterystyk tworzących go zasobów materialnych i niematerialnych do warunków podyktowanych eksploatacją szans oraz neutralizacją zagrożeń (s.36-37). Jej celem jest wznowienie strategicznych możliwości przedsiębiorstwa (s.10).
Heyden 2012	Odnowa strategiczna to wybory i działania, które firma podejmuje, aby zmodyfikować swoją ścieżkę rozwoju i podtrzymać dynamiczne dopasowanie strategiczne ze zmiennym otoczeniem (s.2)
Cyfert, Bełz i Wawrzynek 2014	Odnowa przedsiębiorstwa to treść, proces i efekt przekształceń kluczowych elementów systemu zarządzania warunkowanych zmianami modelu biznesowego. Jej celem jest osiągnięcie nowego poziomu równowagi (s.16)
Mukhopadhyay, Basak, I Fulzele 2015	Odnowa strategiczna (corporate turnaround) to implementacja zestawu działań potrzebnych, aby uchronić organizację przed upadkiem i zapewnić jej powrót do operacyjnej normalności i wypłacalności finansowej (s.4581)
Schmitt, Raisch i Volberda 2016	Odnowa strategiczna opisuje proces, który pozwala organizacjom na zmianę ich ścieżki rozwoju (zależności) przez transformację ich zamiarów i możliwości strategicznych (s.5)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rajes 2013, s.15, Falencikowski 2015, s. 65. Grichnik, Brettel, Korrop i Mauer 2010; Goodman 1982; Krueger 2000, s. 21 i s. 45; Mukhopadhyay, Basak i Fulzele 2015, s. 4581-4603; Schmitt, Raisch i Volberda 2016 s. 5; Agarwal i Helfat 2009, s.282; Gabryś i Bratnicki 2015, s. 32; Brandes i Brege 1993, s.185-205.

Analiza przytoczonych definicji uwidacznia wielowymiarowość i dużą złożoność, a także ewolucję pojęcia odnowy strategicznej, wraz z upływem czasu. Potwierdza to opinię Rajshree Agarwal i Constance E. Helfat, że „odnowa strategiczna jest zjawiskiem bardzo złożonym, jej procesy wewnętrzne są wzajemnie mocno powiązane, a zakres i wymiar zmian jest bardzo duży” [Agarwal i Helfat 2009, s. 290]. Sz. Cyfert i P. Banaszyk dodają także, że odnowa jest

zjawiskiem, które odbywa się we wszystkich obszarach organizacji [Banaszyk i Cyfert 2007, s. 61].

W aktualnej literaturze przedmiotu najczęściej cytowana jest definicja odnowy strategicznej R. Agarwal i C.E. Helfat z 2009 r. „Odnowa strategiczna obejmuje proces, treść i wynik „odświeżenia” lub wymiany atrybutów organizacji, które mają potencjał, by znacząco wpłynąć na jej długoterminowe perspektywy” [Agarwal i Helfat 2009, s. 282]. Niestety, definicja ta nie wskazuje motywów podejmowania odnowy przez przedsiębiorstwa, a także nie precyzuje wystarczająco jasno obszarów, charakteru i kierunku zmian (przez co nie wyklucza np. zmian znaczących, ale o negatywnym wpływie na perspektywy przedsiębiorstwa). Nie wspomina także o kontekście zmian. Dlatego już pojawiły się jej twórcze rozwinięcia (zob. cytowana w tabeli 3 definicja odnowy wg Cyfert, Bełz i Wawrzynek 2014, s. 16) oraz kontynuowane są wysiłki, z zastosowaniem różnych teorii i perspektyw, w celu opracowania ostatecznej definicji odnowy przedsiębiorstwa.

2.3. Teorie wyjaśniające odnowę strategiczną przedsiębiorstwa

Podstawy teoretyczne pełnią fundamentalną rolę w badaniach naukowych, dostarczając punktów odniesienia oraz zestawu idei i pojęć, nadających znaczenie i sens badaniom [Kwee 2009, s. 19]. Zalecenia literaturowe dotyczące prawidłowego badania teoretycznego procesów strategicznych w przedsiębiorstwach obejmują m.in: potrzebę zastosowania holistycznego, całościowego podejścia oraz różnych szkół i perspektyw badawczych [Pettigrew i Whipp 1991, Chakravarthy i White 2001; Agarwal i Helfat 2009, s. 290], potrzebę badania skomplikowanych zjawisk i procesów w całym ich skomplikowaniu [Senge 2006] oraz potrzebę skoncentrowania się w badaniu na czynnikach mających znaczący wpływ na dany proces strategiczny i powiązanych z konkretną strategią [Lechner 2003]. Teoretyczne ustalenia powinny być wiarygodne i spójne z podstawowymi mechanizmami zjawiska poddawanego badaniu. W tym celu zaleca się, aby badania były prowadzone w oparciu o wcześniejsze, wysokiej jakości badania w danym obszarze i uwzględniały ich wyniki [Oxle, Rivkin i Ryall 2010, s. 379]. Dodatkowo postuluje się, aby badaniu podlegały zachowania i wzajemne interakcje wszystkich kluczowych interesariuszy, w tym także zewnętrznych jak rządy, EU lub instytucje antymonopolowe [Mintzberg 1998; Lechner 2003] oraz, aby w badaniach brać pod uwagę także kontekst badanych zdarzeń [Pettigrew i Whipp 1991].

Biorąc pod uwagę problemy i zamierzenia badawcze oraz powyższe zalecenia przyjęto, że teoria, będąca podstawą do wyjaśniania procesu odnowy strategicznej w niniejszej pracy, powinna spełniać następujące kryteria:

- 1) mieć mocną bazę teoretyczną i być już stosowana do wyjaśniania odnowy strategicznej w poprzednich badaniach teoretycznych i empirycznych
- 2) uwzględniać wpływ na proces odnowy zarówno ze strony otoczenia, jak i czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa, szczególnie menedżerów
- 3) wyjaśniać procesy jednocześnie na poziomie przedsiębiorstwa, sektora i makrootoczenia
- 4) brać pod uwagę wszystkie wymiary otoczenia badanego zjawiska (ekonomiczny, techniczno-technologiczny, prawno-polityczny, społeczno-kulturowy)
- 5) uwzględniać dynamikę otoczenia¹⁰

W celu wyboru właściwej perspektywy teoretycznej, a także w celu przyjęcia właściwych założeń metodologicznych oraz metod badań empirycznych, dokonany został szeroki przegląd literatury naukowej dotyczącej badań odnowy strategicznej przedsiębiorstw. Pozwolił on ustalić m.in. teorie naukowe dotychczas używane do wyjaśniania procesu odnowy, określić główne badane zagadnienia, a także ustalić metody empiryczne stosowane w badaniach nad odnową.

Tabela 10. Przykłady badań odnowy strategicznej przedsiębiorstw

Autorzy publikacji	Przedmiot badań	Teoria i zakres zastosowań	Metoda	Kluczowe ustalenia
Burgelman 1983a	Przesłanki odnowy strategicznej, subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej	Teoria zasobowa	Badanie jakościowe. Terenowe badanie długoterminowe jednej z amerykańskich korporacji technologicznych (Intel). Teoria ugruntowana	Udane przedsięwzięcia korporacyjnej przedsiębiorczości zależą od możliwości autonomicznych działań pracowników na poziomie operacyjnym, od zdolności menedżerów średniego szczebla oraz od przyzwolenia kadry zarządzającej na zmiany strategii korporacyjnej poprzez inicjatywy oddolne.
Wooldridge i Floyd 1990	Rezultaty odnowy strategicznej zaangażowanie kierownicze oraz proces	Teoria wyborów strategicznych	Badanie jakościowe. Częściowo ustrukturyzowane wywiady i ankiety w 20 organizacjach	Zaangażowanie menedżerów średniego szczebla w proces odnowy strategicznej skutkuje pozytywnym wpływem, na jakość podejmowanych decyzji oraz ich wdrażanie. Większe

¹⁰ Uwzględnienie dynamiki otoczenia oznacza odrzucenie możliwości osiągnięcia jakiejś równowagi końcowej procesów w otoczeniu przedsiębiorstwa [zobacz Gorynia i inni 2005, s. 223].

Autorzy publikacji	Przedmiot badań	Teoria i zakres zastosowań	Metoda	Kluczowe ustalenia
	poznawczy leżący u podstaw odnowy strategicznej			zaangażowanie ma także pozytywny wpływ na osiąganie konsensusu interesariuszy wokół koncepcji odnowy, jednakże nie udało się potwierdzić powiązania tego strategicznego konsensusu z lepszymi wynikami przedsiębiorstwa.
Burgelman 1991	Przesłanki odnowy strategicznej, subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej	Teoria ekologii populacji	Badanie jakościowe. Terenowe badanie długoterminowe amerykańskiej firmy technologicznej (Intel)	Koncern odnoszący trwałe sukcesy miał lokalnych menedżerów, którzy wdrażali strategię korporacyjną, ale jednocześnie umiejętnie dostosowywali ją do warunków lokalnych; skuteczna odnowa strategiczna przedsiębiorstwa często poprzedzana jest wewnętrznymi eksperymentami i testowaniem na mniejszą skalę.
Barr i Stimpert i inni 1992	Zaangażowanie kierownicze oraz proces poznawczy leżący u podstaw odnowy strategicznej	Perspektywa poznawcza	Badanie jakościowe. Badanie <i>case study</i> 2 skrajnie odmiennych przypadków amerykańskich firm kolejowych. Analiza danych z raportów rocznych. 25-letni okres badawczy (lata 1949-1973)	Odnowa strategiczna wymaga zmiany modelu mentalnego u zaangażowanych w nią osób. Odnowa zależy od dostosowania strategii korporacyjnej do sytuacji w otoczeniu, a następnie jej kolejnych modyfikacji wraz z upływem czasu. Podczas odnowy ważne są także zachowania i postawy oraz zdolność uczenia się pracowników.
Floyd i Wooldridge 1992	Przesłanki odnowy strategicznej, zaangażowanie menedżerów oraz proces poznawczy leżący u podstaw odnowy strategicznej	Teoria wyborów strategicznych proces strategiczny; role menedżerów	Badania ilościowe Testowanie teorii, analiza czynnikowa; analiza korelacji; próbka badawcza: 25 amerykańskich firm	Stworzenie typologii ról i działań strategicznych kadry średniego szczebla oraz zastosowanie jej w kontekście wyborów strategicznych. Podkreślenie wagi kadry średniego szczebla w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa.
Huff i inni 1992	Przesłanki odnowy strategicznej, subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej; rezultaty odnowy strategicznej	Teoria ewolucyjna	Symulacyjny model interakcji pomiędzy siłami dążącymi do zmiany a inercją wewnątrz organizacji podczas procesu odnowy (4 etapowy model)	Wychwycenie różnic i przyczyn postaw menedżerów zmierzających do radykalnych zmian lub do utrzymywania status quo. Typ zmiany zależy od dotychczasowej historii wprowadzanych zmian strategicznych oraz od początkowych poziomów stresu oraz inercji w organizacji.
Bryson i Bromiley	Przesłanki odnowy	Planowanie strategiczne,	Badanie ilościowe. Analiza czynnikowa	Sytuacja poprzedzająca odnowę ma pośredni wpływ na wyniki procesów

Autorzy publikacji	Przedmiot badań	Teoria i zakres zastosowań	Metoda	Kluczowe ustalenia
1993	strategicznej, subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej; rezultaty odnowy strategicznej	wdrożenie inicjatyw strategicznych	głównych czynników mających wpływ na 68 głównych inicjatyw strategicznych	i projektów zmian strategicznych.
Burgelman i Steere 1994	Przesłanki odnowy strategicznej	Teoria ekologii populacji, teoria zasobowa	Badanie jakościowe. Długoterminowe przekrojowe badanie amerykańskiej korporacji technologicznej Intel; badanie porównawcze 2 firm tworzących półprzewodniki (dane z 1971-1985) teoria ugruntowana	Stworzono teorię wychodzenia z pewnych biznesów jako formy odnowy strategicznej.
Stopford i Baden-Fuller 1994	Przesłanki odnowy strategicznej, subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej	Perspektywa koewolu-cyjna	Badanie jakościowe. Przekrojowe długoterminowe badanie typu <i>case study</i> 7 brytyjskich firm przemysłowych; dane z okresu 1985-1990; z włączeniem wydarzeń wcześniejszych z przeglądu dokumentacji	Firmy budują atrybuty korporacyjnej przedsiębiorczości poprzez ciągłą, stopniową, wyłaniającą się zmianę.
Burgelman 1996	Przesłanki odnowy strategicznej, subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej	Ekologia organizacyjna, teoria zasobowa	Badanie jakościowe. Przekrojowe długoterminowe <i>case study</i> , badanie amerykańskiej firmy Microsoft; teoria ugruntowana	Organizacyjne wyjście z podstawowego biznesu zostało zidentyfikowane jako rezultat strategii wyłaniającej się. Wybory menedżerów średniego szczebla korporacji tworzą fundament dla redefinicji strategii korporacyjnej oraz kluczowych kompetencji.
Noda i Bower 1996	Przesłanki odnowy strategicznej, subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej	Ekologia organizacji, teoria zasobowa	Badanie jakościowe. Przekrojowe, długoterminowe badanie <i>case study</i> amerykańskich operatorów telefonicznych (BellSouth i US West); dane z 1992-1995	Porównanie wzorców alokacji zasobów w dwóch firmach. Rezultaty badania podkreślają wpływ otoczenia, uprzednio osiągniętych rezultatów oraz eskalacji lub deeskalacji zaangażowania strategicznego na aktualne wyniki przedsiębiorstwa.
Floyd i Wooldridge 1997	Rezultaty odnowy strategicznej; zaangażowanie menedżerów	rola menedżerów, ekologia organizacji	Testowanie teorii Próbką badawcza: 259 menedżerów średniego szczebla w 25 firmach z różnych sektorów	Wyniki badania dowodzą, że rzeczywiste zaangażowanie się kadry średniego szczebla w odnowę strategiczną jest powiązane z lepszymi wynikami

Autorzy publikacji	Przedmiot badań	Teoria i zakres zastosowań	Metoda	Kluczowe ustalenia
	i proces poznawczy leżący u podstaw odnowy strategicznej		przemysłowych	przedsiębiorstwa.
Chakra-vathy i Gargulio 1998	Przesłanki odnowy strategicznej	Procesy strategiczne, socjologia polityczna	Badanie jakościowe. <i>Case study</i> firmy Telco	Wyniki badania potwierdzają, że zaangażowanie pracowników jest krytycznym czynnikiem skuteczności procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa.
Ruiz-Navarro 1998	Przesłanki i sytuacja poprzedzająca odnowę strategiczną	Teoria zasobowa	Badanie jakościowe. Pojedyncze studium przypadku hiszpańskiej stoczni	W początkowej fazie to kompetencje peryferyjne (a nie kluczowe kompetencje) prowadzą do technicznych innowacji. Następujące później procesy odnowy zależą od pozyskania środków i zdobycia możliwości rewitalizacji kluczowych kompetencji.
Lovas i Ghoshal 2000	Przesłanki odnowy strategicznej, subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej	Teoria ekologii populacji	Badanie jakościowe. 8-miesięczne studium przypadku duńskiej firmy produkującej aparaty słuchowe (Oticon), teoria ugruntowana	Zauważono konieczność bardziej aktywnej roli kadry menedżerskiej w procesach selekcji organizacji przez środowisko (guided evolution).
McGrath 2001	Przesłanki odnowy strategicznej, subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej; rezultaty odnowy strategicznej	Teoria uwarunkowań sytuacyjnych (contingency theory); dopasowanie strategiczne; inicjatywy strategiczne	Badanie ilościowe. Analiza regresji oparta na danych ankietowych 56 inicjatyw rozwoju nowego biznesu	Większa autonomia w zakresie ustanawiania celów oraz nadzoru prowadzi do zwiększonej umiejętności uczenia się.
Huygens, Baden-Fuller i inni 2001	Subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej; rezultaty odnowy strategicznej; trajektorie odnowy strategicznej	Perspektywa koewolucyjna, m.in. teoria behawioralna	Triangulacja metod jakościowych i ilościowych. Badanie przemysłu muzycznego w latach 1877-1997	Konkurencyjna dynamika pomiędzy podmiotami wchodzącymi na rynek, a tymi już na nim osadzonymi objawia się w symultanicznym pojawianiu się nowych modeli biznesowych oraz nowych form organizacyjnych.
Volberda, Van den Bosch i inni 2001	Trajektorie odnowy strategicznej	Perspektywa koewolucyjna	Badanie ilościowe holenderskich i brytyjskich firm sektora usług finansowych (1990-	Badanie dowiodło, że czynniki specyficzne dla sektora, kraju lub firmy mają wpływ na odnowę strategiczną. Firmy z jednego sektora były w stanie znaleźć wiele różnych

Autorzy publikacji	Przedmiot badań	Teoria i zakres zastosowań	Metoda	Kluczowe ustalenia
			1997)	sposobów na odnowę strategiczną.
Flier, Van den Bosch i inni 2001	Trajektorie odnowy strategicznej	Perspektywa koewolucyjna	Badanie ilościowe holenderskich i brytyjskich firm sektora usług finansowych (1990-1999)	Badanie potwierdza powstanie hyperkonkurencyjnego otoczenia dla sektora europejskich usług finansowych ze względu na dyfuzję innowacji technologicznych oraz wzrastający poziom regulacji rządowych, co jest przyczyną konieczności odnowy strategicznej przedsiębiorstw i wielu wyzwań dla menedżerów z sektora.
Crossan i Bedrow 2003	Subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej	Teoria organizacyjnego uczenia się	Badanie jakościowe. Pojedyncze studium przypadku korporacji Canada Post	Uczenie się organizacji zostało szczegółowo opisane, jako skomplikowany, wielopoziomowy proces. Organizacja musi umieć balansować napięcia wynikające z eksploatacji i eksploracji.
Flier, Van Den Bosch i inni 2003	Trajektorie odnowy strategicznej	Perspektywa koewolucyjna	Badanie jakościowe. Badanie typu wielokrotne studium przypadku brytyjskich, holenderskich oraz francuskich władz finansowych	Porównuje różne perspektywy teoretyczne w odniesieniu do odnowy strategicznej. Tworzy konstrukty pozwalające łączyć obserwowane efekty z pojęciem odnowy strategicznej.
Flier 2003	Metody odnowy oraz siły napędowe procesu odnowy	Perspektywa koewolucyjna teoria instytucjonalna, ekologia populacyjna i teoria wyboru strategicznego	Badanie odnowy 30 europejskich instytucji finansowych (banki i towarzystwa ubezpieczeniowe) z 7 różnych krajów w latach 1990 -1997	Odziaływanie zmiennego środowiska i kumulacja wewnętrznej inercji przez dojrzałe firmy zmusza je do systematycznego podejmowania własnej odnowy. Nie zaobserwowano różnic na poziomie pomiędzy krajami. Potwierdzono konieczność stosowania zintegrowanych perspektyw teoretycznych do badania odnowy, gdyż żadna z pojedynczych teorii nie jest w stanie dostarczyć pełnych wyjaśnień. Ujawniono 3 siły napędowe odnowy: wpływ otoczenia, presja instytucjonalna w postaci regulacji rządowych, intencje (ambicje) menedżerskie.
Stienstra, Baaij i inni 2004	Trajektorie odnowy strategicznej	Teoria instytucjonalna, teoria wyborów strategicznych	Badanie jakościowe. Długoterminowe badanie <i>case study</i> 5 największych przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w Europie	Badanie pozwoliło zaobserwować powstawanie wyłaniającej się koncepcji odnowy strategicznej, także w otoczeniu instytucjonalnym. Operatorzy telekomunikacyjni w dużej mierze naśladowali swoje inicjatywy strategiczne. Indywidualistyczne tendencje w zachowaniach korporacji wzrastają dopiero po rozwiązaniu podstawowych problemów

Autorzy publikacji	Przedmiot badań	Teoria i zakres zastosowań	Metoda	Kluczowe ustalenia
				przedsiębiorstw dotyczących tempa ich rozwoju i zadłużenia.
Schmid 2005	Inicjatywy strategiczne odnowy	Teoria ewolucyjna, teoria instytucjonalna,	Badanie jakościowe. Badanie porównawcze typu <i>case study</i> odnowy strategicznej firmy z branży finansowej i towarzystwa ubezpieczeniowego w latach 1999-2002, 40 wywiadów z menedżerami na różnych poziomach obu organizacji. Teoria ugruntowana	Skuteczny przywódca odnowy wyróżnia się pragmatyzmem i ograniczeniem nadaktywności w działaniu. Inicjatywy strategiczne są kluczowym instrumentem odnowy. Skuteczne zarządzanie inicjatywami odnowy wymaga dopasowania pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwem oraz zgody pomiędzy interesariuszami.
Marx, Lechner i inni 2006	Zaangażowanie menedżerów oraz proces poznawczy leżący u podstaw odnowy strategicznej, rezultaty odnowy strategicznej	Teoria sieci społecznych; inicjatywy strategiczne	Badanie ilościowe. Analiza regresji w oparciu o dane ankietowe z przeprowadzonych 54 inicjatyw strategicznych	Badanie sugeruje krzywoliniową, w kształcie odwróconej litery U, relację między poziomem scentralizowania sieci, a wynikami inicjatyw strategicznych.
Frankenberger 2006	Odnowa strategiczna pod presją sił instytucjonalnych	Teoria ewolucyjna, nowa teoria instytucjonalna, teoria neo-instytucjonalna	Badanie jakościowe. Badanie porównawcze <i>case study</i> niemieckich firm energetycznych E.ON i Ruhrgas lata 1997-2005 31 wywiadów z top menedżerami. teoria ugruntowana	Zidentyfikowano i zbadano duży wpływ zewnętrznych interesariuszy (tu; urzędów regulacyjnych) na rzeczywista strategię i strukturę firm w niemieckim sektorze energetycznym. Jeśli presja ze strony regulatora postrzegana jest jako szansa firmy poszukują porozumienia (konsensusu) z regulatorem, negocjują i starają się być partnerem. Jeśli inicjatywa regulatora jest odbierana jako zagrożenie, dominują strategie oporu np. opóźniania, prewencji i manipulacji.
Pappas i Wooldridge 2007	Proces poznawczy leżący u podstaw odnowy strategicznej	Teoria sieci społecznych	Badanie ilościowe. Analiza korelacyjna w oparciu o ankiety ilościowe (próbą 89 menedżerów średniego szczebla w amerykańskich szpitalach); częściowo ustrukturyzowane wywiady z kadrą kierowniczą	Badanie potwierdza możliwość zastosowania teorii sieci społecznych do badania odnowy strategicznej. Badanie potwierdza także istnienie związku pomiędzy poziomem scentralizowania sieci a poziomem zróżnicowania działań strategicznych.

Autorzy publikacji	Przedmiot badań	Teoria i zakres zastosowań	Metoda	Kluczowe ustalenia
Lechner i Floyd 2007	Subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej; rezultaty odnowy strategicznej	Inicjatywy strategiczne; teoria organizacyjnego uczenia się	Badanie jakościowe w oparciu o wyniki badań 41 strategicznych inicjatyw w 3 firmach sektora ubezpieczeniowego	Wyniki dowodzą, iż inicjatywy strategiczne, szczególnie eksplorujące, mogą się nie powieść, jeśli menedżerowie nie angażują się wystarczająco w kluczowe działania. Potwierdzenie ważności wszystkich czterech kluczowych działań procesu uczenia się – poszukiwania, przetwarzania, kodyfikacji i praktykowania.
Brians 2007	Instrumenty i subprocesy odnowy strategicznej	Teoria koewolucyjna, podejście integracyjne	Badanie jakościowe. Badania typu <i>case study</i> obejmujące 15 przedsiębiorstw z różnych branż, wywiady częściowo ustrukturyzowane z 53 osobami z top managementu	Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu podczas procesów odnowy strategicznej i ich hierarchizacja. Procesy odnowy w badanych przedsiębiorstwach trwały średnio 3 lata.
Stienstra 2008	Wpływ sił instytucjonalnych na odnowę strategiczną przedsiębiorstwa	teoria ekologii populacji, teoria instytucjonalna, ewolucyjna i teoria zasobowa oraz teoria zdolności dynamicznych, teoria behawioralna, teoria organizacyjnego uczenia się i teoria strategicznego wyboru	Badanie ilościowe 13 europejskich firm energetycznych w latach 1999-2004	Firmy doświadczają presji instytucjonalnej w postaci nowych praw, reguł i sankcji np. regulacji rządowych lub UE oraz norm i wartości, które muszą być respektowane np. zobowiązań socjalnych, a także podzielanych koncepcji np. kultury narodowej. Instytucjonalne siły regulacyjne mogą zarówno sprzyjać jak i hamować odnowę strategiczną przedsiębiorstw. Menedżerowie omawianych przedsiębiorstw mają tendencję do wykorzystywania najpierw szans związanych z eksploatacją zanim przejdą do wykorzystywania szans związanych z eksploracją.
Volker Bernhardt 2009	Rozwój zdolności dynamicznych podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa	Teoria przedsiębiorczości instytucjonalnej, teoria zdolności dynamicznych	Badanie jakościowe typu pojedynczy <i>case study</i> niemieckiej grupy wydawniczej Georg von Holtzbrinck w latach 1948-2009, 16 wywiadów. Teoria ugruntowana	Zidentyfikowano kluczowe dla sukcesu odnowy przedsiębiorstwa medialnego zdolności dynamiczne: umiejętność przełamania starych rutyn i struktur oraz zbudowania nowych; umiejętność zdefiniowania nowych celów i ról podczas odnowy; aktywne wspomaganie zmiany kultury przedsiębiorstwa; rozwijanie zdolności wczesnego rozpoznania potrzeby zmiany; zdolność do działania tzn. przekształcania i wdrażania zmian na czas; zdolność do zarządzania zmianą i współpracy

Autorzy publikacji	Przedmiot badań	Teoria i zakres zastosowań	Metoda	Kluczowe ustalenia
				przy dokonywaniu zmian.
Agarwal i Helfat 2009	Odnowa strategiczna przedsiębiorstw	Różne teorie i perspektywy m.in. zdolności dynamiczne	Badanie jakościowe. <i>Case study</i> IBM	Odnowa strategiczna powinna być badana przy użyciu różnych teorii i perspektyw oraz we wszystkich wymiarach: treść, proces i kontekst.
Benson i Ziedonis 2009	Subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej; zaangażowanie kierowników; rezultaty odnowy strategicznej	MiA; innowacje; zdolność absorpcyjna	Badanie jakościowe. Studium przypadku 34 amerykańskich firm które przejęły 242 technologiczne start-upy (1987- 2003)	Wyniki badania sugerują, że inwestorzy korporacyjni różnią się w swych zdolnościach do czerpania benefitów z przejmowanych start-upów. Gdy poziom inwestycji w przejścia firm wzrasta w relacji do całkowitych wydatków RiD przejmującego, wyniki takich przejęć pogarszają się.
Capron i Mitchell 2009	Subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej; zaangażowanie kierownicze oraz proces poznawczy leżący u podstaw odnowy strategicznej; rezultaty odnowy strategicznej	wewnętrzna oraz zewnętrzna odnowa strategiczna	Badanie jakościowe. Przekrojowe badanie ankietowe międzynarodowego sektora telekomunikacyjnego; próbka badawcza: 153 firmy	Badania pokazały istnienie różnic w umiejętności wyboru przez firmy właściwych w danym momencie zewnętrznych lub wewnętrznych strategii odnowy np. przejęć i akwizycji. Firmy, które biorą pod uwagę podczas wyboru rodzaju odnowy ograniczenia wynikające z ich możliwości i wewnętrznych uwarunkowań np. socjalnych przetrwają dłużej niż firmy, które nie doceniają tych ograniczeń i uwarunkowań.
Eggers i Kaplan 2009	Subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej; zaangażowanie kierownicze oraz proces poznawczy leżący u podstaw odnowy strategicznej	Zdolności dynamiczne; Perspektywa poznawcza;	Przekrojowe badanie działań wejścia na rynek nowych produktów 26 amerykańskich firm technologicznych; 307 obserwacji (1976-2001)	Zdolności poznawcze menedżerów są typem zdolności dynamicznych, które mogą pomóc odpowiednio ukształtować proces adaptacji w dużych firmach. Zainteresowanie CEO nowymi technologiami zostało powiązane z szybszym postępowaniem, a przywiązywanie przez nich dużej wagi do już istniejących technologii z wolniejszym. Podkreślono wpływ i znaczenie osobistego nastawienia głównego decydenta na szybkość procesu reorientacji przedsiębiorstwa.
Kim i Pennings 2009	Przebieg procesu odnowy strategicznej	Teoria instytucjonalna, ewolucja sektora i innowacje	Analiza ilościowa danych z wprowadzenia na rynek 1244 nowych rakiet tenisowych (1980-1992)	Wprowadzenie nowego, innowacyjnego produktu powoduje efekt domina w postaci reakcji imitujących, szczególnie, gdy nowy produkt jest wprowadzany przy mocnym wsparciu reklamą
Puranam,	Przejścia, jako	MiA; integracja	Badanie ilościowe.	Aby przejście było mniej

Autorzy publikacji	Przedmiot badań	Teoria i zakres zastosowań	Metoda	Kluczowe ustalenia
Singh i inni 2009	instrumenty odnowy strategicznej	poprzęcio-wa; projektowa-nie organizacji	Analiza regresji danych z 217 przejęć firm technologicznych przez 49 firm przejmujących w sektorze informatycznym w USA (1988-1998)	dezorganizujące a integracja pozyskanych w wyniku akwizycji nowych zdolności skuteczna, wymagana jest dobra koordynacja działań. W tym celu powinny zostać wykorzystane wszystkie istniejące pomiędzy oboma firmami wspólne płaszczyzny.
Salvato 2009	Subprocesy i instrumenty odnowy strategicznej	Teoria zdolności dynamicznych, ewolucja kluczowych zdolności; rozwój nowych produktów	Badanie jakościowe. Przekrojowe, długoterminowe badanie <i>case study</i> włoskiej firmy projektowej Alessi, analiza procesu tworzenia 90 nowych produktów w latach 1988-2002	Dobrze przemyślane i skoordynowane działania dokonywane przez jednostki na zewnątrz oraz wewnątrz organizacji, na wszystkich poziomach hierarchii organizacyjnej, są kluczowe dla kształtowania zdolności tworzenia nowych produktów oraz dynamicznej adaptacji organizacji do otoczenia. Tego typu odnowa strategiczna może być częściowo kształtowana przez dokonywane w odpowiednim czasie interwencje zarządcze, ukierunkowane na przenoszenie wyników udanych eksperymentów na inne, wyższe poziomy organizacji.
Tripsas 2009	Trajektorie odnowy strategicznej	Teoria ewolucji, zmiana technologiczna w sektorze i powstawanie nowej branży	Badanie jakościowe. Długoterminowe, przekrojowe badanie <i>case study</i> firmy fotografii cyfrowej Linco (1996-2006) teoria ugruntowana	Nowe technologie stanowiące wyzwanie dla tożsamości danego przedsiębiorstwa tj. technologie, które odbiegają od dotychczasowego rozumienia tego, co jest kluczowe dla danej organizacji w danej branży, są trudne do zastosowania. Nowe szanse mogą zostać zaprzepaszczone, ponieważ dotychczasowa tożsamość organizacji stanowi filtr (barierę). Tożsamość może się również przeplatać z rutyną, procedurami i przekonaniem, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.
Volker 2009	Odnowa strategiczna, jako przedsiębiorczość korporacyjna	Teoria zdolności dynamicznych, teoria zasobowa, teoria przedsiębiorczości instytucjonalnej	Badanie jakościowe. Badanie pojedynczego przypadku: Dom Mediowy Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck. Dane firmowe i publiczne raporty oraz 16 wywiadów strukturyzowanych z menedżerami Okres badawczy: 1954-2008	Realizowana strategia jest nie tylko sumą alokacji zasobów, ale także funkcją rozwiniętych w międzyczasie relacji i kompetencji. Zidentyfikowano 7 zdolności dynamicznych, które miały wpływ na odnowę badanego przedsiębiorstwa: sprawna integracja zakupionych innowacyjnych jednostek biznesowych, skuteczne zastosowanie innowacji, motywowanie na różnych poziomach, jednakowe postrzeganie

Autorzy publikacji	Przedmiot badań	Teoria i zakres zastosowań	Metoda	Kluczowe ustalenia
				zmiany, orientacja na cel strategiczny, organizacyjne uczenie się i budowa zdolności dynamicznych, dobra wewnątrz organizacyjna współpraca.
Karpacz 2011	Determinanty odnowy strategicznej	Teoria zdolności dynamicznych, teoria przedsiębiorczości, teoria zasobowa, teoria strategii konkurencji	Badania ilościowe 256 małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, analiza statystyczna	Determinantami odnowy są potencjał przedsiębiorcy, jego swoboda działania oraz potencjał zasobów przedsiębiorstwa. Kluczowymi dla sukcesu odnowy procesami są także dystrybucja informacji, odnoszących się do wprowadzanych zmian i umiejętne wpływanie na postawy pracownicze. Odnowa strategiczna jako działanie przedsiębiorcze, jest nieodłącznie związana z ryzykiem.
Nemeth 2011	Odnowa strategiczna poprzez zmianę modelu biznesu	Teoria strategii konkurencji, teoria zasobowa, nowa teoria instytucjonalna, teoria zdolności dynamicznych, teoria ewolucyjna, teoria sieci	Badanie jakościowe. Badanie <i>case study</i> 3 inicjatyw strategicznych firmy ubezpieczeniowej na niemieckim rynku samochodowym, 24 wywiady z top menedżerami. Teoria ugruntowana	W efekcie badania opracowano 4 etapowy model procesu zmiany modelu biznesu: inicjacja procesu, nowe zdefiniowanie biznesu, rekonfiguracja zasobów i kompetencji oraz ciągły proces innowacji. Dodatkowo ustalono także pola optymalizacji tego modelu: efektywność ekonomiczna modelu biznesu i jego korzystność z punktu widzenia grup interesariuszy.
Rajes 2013	Wpływ informacji zwrotnych o postępach w rozwoju i uczeniu się na działania podczas odnowy	Teoria organizacyjnej o uczenia się na bazie informacji zwrotnej	Badanie jakościowe. <i>Case study</i> firmy ubezpieczeniowej Allianz w latach 1997 – 2010	Informacje zwrotne o postępach odnowy wpływają w odmienny sposób na przebieg działań eksplorujących i działań eksploatujących. Jeśli rezultaty odnowy, pomimo wprowadzania danego typu działań są poniżej poziomu oczekiwań, inicjowany jest odmienny typ działań. Istnienie nadwyżki niezaabsorbowanych zasobów wpływa pozytywnie na ilość podejmowanych działań eksploatujących podczas odnowy. Potwierdzono wpływ przeszłych osiągnięć przedsiębiorstwa na poziom aktualnych aspiracji.
Wawrzynek , Cyfert i Krzakiewicz 2014	Identyfikacja przesłanek podjęcia odnowy i sposobów jej realizacji, identyfikacja	Podjęcie koewolucyjne m.in. teoria ekologii populacji	Badania ilościowe ankietowe 473 polskich przedsiębiorstw dotyczące ich odnowy strategicznej w latach 2008- 2012	Do najważniejszych przesłanek podejmowania odnowy strategicznej należy dążenie do: redukcji kosztów, do wychwycenia okazji w otoczeniu, do zapewnienia konkurencyjności, do zwiększenia poziomu innowacji i wzrostu wartości dodanej.

Autorzy publikacji	Przedmiot badań	Teoria i zakres zastosowań	Metoda	Kluczowe ustalenia
	czynników efektywności			Mobilizowanie i postawa pracowników kluczowym czynnikiem sukcesu podczas całego procesu odnowy. Nie zaobserwowano zależności pomiędzy rodzajem zainwestowanego kapitału, wielkością zatrudnienia czy poziomem przychodów a uzyskaniem wyższego poziomu efektywności
Kroezen 2014	Odnowa strategiczna dojrzałego sektora przemysłowego	Teoria instytucjonalna i teoria ekologii organizacji	Badanie jakościowe. 3 <i>case study</i> w sektorze browarnianym w Holandii lata 1981-2012 częściowo ustrukturyzowane 251 wywiadów z właścicielami i menedżerami oraz badania dokumentów i danych ze źródeł wtórnych Teoria ugruntowana	Skłonność sektora przemysłowego do odnowy jest zdeterminowana jego wewnętrzną strukturą. Skuteczna odnowa jest bardziej prawdopodobna w sektorach, gdzie: istnieją gracze zdolni do myślenia poza dominującą w danym sektorze logiką; istnieje w sektorze duża grupa graczy, którzy dokonali poważnych zmian technologicznych i kulturowych w przeszłości; istnieją gracze wyróżniający się np. znaną marką, co może stać się bazą dla odnowionego przedsiębiorstwa.
Pisarska i Karpacz 2016	Wyniki finansowe jako przesłanka podejmowania odnowy strategicznej szkół wyższych	Perspektywa koewolucyjna	Badania 18 uniwersytetów w Polsce w latach 2007- 2014 - analiza działań i osiągniętych wyników finansowych	Główną przesłanką podejmowania odnowy strategicznej uniwersytetów w Polsce jest ich niezadowolający wynik finansowy (mierzony stratą finansową w stosunku do wartości dotacji uzyskanej z MSzWiN)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jansen 2005; van Leeuwen 2007; Rajes 2013 s. 20-35, Kwee 2009; Flier 2003; Stienstra 2008; Kroezen 2014; Wawrzynek, Cyfert i Krzakiewicz 2014, s. 15-25; Agarwal i Helfat 2009, s. 281-293; Tripsas 2009, s.441-460. Pisarska i Karpacz 2016, s. 71-91.

Analiza powyższej listy dowodzi, że w badaniach procesu odnowy dominują metody jakościowe, a zdecydowanie najpopularniejszą empiryczną metodą badawczą odnowy strategicznej jest badanie typu *case study*. Liczba podmiotów obejmowanych takim badaniem wynosi od jednego do kilkudziesięciu, a okres badawczy obejmuje zwykle 5-10 lat. Analiza tabeli wskazuje także na wielość teorii używanych do wyjaśniania odnowy strategicznej przedsiębiorstw. Zastosowanie mają m.in. teoria ewolucyjna i jej rozwinięcia, teoria instytucjonalna i jej rozwinięcia, teoria zasobowa, teoria zdolności dynamicznych, teoria behawioralna, teoria organizacyjnego uczenia się oraz teoria wyborów strategicznych. W swoim

artykule z 2001r., znani badacze odnowy strategicznej H.W. Volberda, Ch. Baden-Fuller Ch., F.A.J. Van den Bosch, podzielili teorie wyjaśniające odnowę strategiczną na dwie perspektywy: perspektywę selekcji, która dominuje w teorii ekologii populacji, teorii instytucjonalnej, teorii ewolucyjnej i teorii zasobowej oraz na perspektywę adaptacji, która dominuje w teorii zdolności dynamicznych, teorii behawioralnej, teorii organizacyjnego uczenia się i teorii strategicznego wyboru [Volberda, Baden-Fuller i Van den Bosch 2001, s.160]. Deterministyczna perspektywa selekcji zakłada, że względu na ograniczone zasoby, konieczność zachowania norm branżowych i bezwładność struktur, działania strategiczne przedsiębiorstw w danym sektorze są bardzo zbliżone i sprowadzają się do wzmocnienia i wykorzystania istniejących kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Z kolei perspektywa adaptacji przyjmuje, że przedsiębiorstwo może i chce się zmieniać pokonując przeszkody i własne braki elastyczności tzn. przedsiębiorstwa mogą się zachowywać w sposób zróżnicowany, uczyć się i zdobywać nowe, kluczowe kompetencje. Autorzy jednocześnie podkreślają, że podział na te perspektywy nie jest ostry i że, są to perspektywy przeciwstawne, ale niewykluczające się, stanowiąc jedynie skrajne części kontinuum selekcji i adaptacji nazwanego przez nich koewolucją (*co-evolution*), a podkreślającego możliwość występowania różnych ścieżek rozwoju przedsiębiorstw [Volberda, Baden-Fuller i Van den Bosch 2001, s.160]. Wymienieni autorzy uznali odnowę strategiczną za proces koewolucyjny tzn. wynikający zarówno z zamierzeń menedżerów kierujących odnową, jaki i z wpływów otoczenia oraz efektów instytucjonalnych. Przy czym wpływ menedżerów ma charakter zmiany planowej, a wpływy instytucjonalne i środowiska mają charakter zmiany wyłaniającej się [Hrebiniak i Joyce 1985, s.336; Levin i Volberda 1999, s.526].

Tabela 11. Teorie wyjaśniające proces odnowy strategicznej wg różnych perspektyw

Teoria	Wyjaśnienie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
Perspektywa selekcji	
Teoria ewolucyjna	Odnowa bazuje na upowszechnianiu rutyn i wzorców zachowań firmowych oraz akumulacji wiedzy i wspieraniu stopniowego, ciągłego doskonalenia się organizacji. Organizacje mogą się zmieniać tylko w kierunku, który jest spójny z ich wcześniejszym uczeniem się. Zmiana organizacyjna jest efektem działania ewolucyjnego mechanizmu V-S-R: variation (np. wygenerowanie pomysłu) - selection (np. wybór najlepszej opcji) - retention (np. zatrzymanie, formalizacja), przy czym przyczyna zmiany może być bardzo zróżnicowana np. przypadek, chęć nowości, analiza potrzeb, imitacja itp. Perspektywa ewolucyjna wymaga istnienia zróżnicowanych opcji inicjatyw odnowy strategicznej, aby można było dokonywać rzeczywistych wyborów. Na początku teoria ewolucyjna w zasadzie negowała wpływ menedżerów na proces selekcji i dopiero później, na wskutek krytyki przeciwników tak ortodoksyjnego podejścia teoria została uzupełniona o możliwość występowania

Teoria	Wyjaśnienie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
	tzw. sterowanej ewolucji, czyli dopuszczono pośrednio wpływ menedżerów na efekt selekcji. Poziomem analizy jest pewna populacja np. sektor [Nelson, Winter 1982, Campbell 1969, Floyd i Wooldridge 2000]
Teoria ekologii populacji (ekologii organizacyjnej)	<p>Otoczenie selekcjonuje przedsiębiorstwa poprzez ograniczoność zasobów i proces konkurencji. Faworyzuje przy tym formy organizacyjne, które są wiarygodne, rzetelne i powtarzalne. Odnowa strategiczna na poziomie sektora (populacji) sprowadza się powstawania nowych przedsiębiorstw i kończenia działalności przez starsze przedsiębiorstwa, niezdolne do dostosowania się nowych do wymagań otoczenia. Na poziomie przedsiębiorstwa odnowa sprowadza się do strukturalnego i proceduralnego akumulowania zasobów przez przedsiębiorstwo, do czasu aż zostanie ono wybrane/wyselekcjonowane przez otoczenie. Organizacje mają trudności z dotrzymaniem kroku szybkim zmianom otoczenia, a ich menedżerowie z utrzymaniem kontroli nad zmianą wewnątrz przedsiębiorstwa. Podlegając zmianie przedsiębiorstwa stają się w zasadzie nowymi organizacjami ze wszelkimi tego, także negatywnymi konsekwencjami (na które wskazuje znacząco większa ilość upadków nowych niż starszych firm). Menedżerowie mają ograniczony wpływ na przetrwanie zarządzanej przez nich organizacji</p> <p>- mogą, co najwyżej kształtować wnętrze organizacji i w ten sposób próbować zwiększyć szanse na wybór i przetrwanie swojej organizacji. Podejmowanie prób odnowy wewnątrz organizacji może nawet obniżyć jej szanse przetrwania. Poziomem analizy jest populacja np. sektor.</p> <p>[Hannan i Freeman 1997 i 1984; Aldrich i Pfeffer 1976]</p>
Teoria instytucjonalna	<p>Odnowa strategiczna jest rezultatem wymuszonego, normatywnego i naśladowczego upodobniania się (izomorfizmu) organizacji do innych przedsiębiorstw z sektora. Przedsiębiorstwa odnawiają się tylko, jeśli są do tego zmuszone przez instytucjonalne otoczenie. Otoczenie wywiera presję w tym celu na przedsiębiorstwo używając 3 sił instytucjonalnych: sił regulacyjnych (uregulowania, prawa, sankcje), sił normatywnych (normy i wartości), sił kulturowych (wspólne idee, poglądy i koncepcje). Jeśli presja otoczenia nie jest wystarczająca, przedsiębiorstwa w wyniku awersji do ryzyka, sprzecznego interesów lub związania z poprzednio podjętymi decyzjami wybierają ochronę status quo, nawet, jeśli nie jest to najbardziej rozsądna opcja w danej sytuacji. W sektorze przemysłowym odnowa jest osiągnięta w wyniku utrzymywania zgodności ze zmieniającymi się standardami danego przemysłu i dominująca logiką branżową. Pod wpływem wymuszonego izomorfizmu przedsiębiorstwa w sektorze upodobniają się, przyjmują wspólną logikę, profesjonalizują się i instytucjonalizują. Najlepszą metodą odnowy jest strategia szybkiego naśladowcy. [Selznick 1949 i 1957; DiMaggio i Powell 1983, Aldrich 1999; D'Aunno i inni 2000; Scott 2001;]</p>
Nowa teoria instytucjonalna (teoria agencji, teoria kosztów transakcyjnych, teoria praw własności)	<p>Odnowa strategiczna jest rezultatem optymalnego tzn. minimalnego pod względem kosztów transakcji ukształtowania i wynegocjowania warunków kontraktu pomiędzy interesariuszami. Odnowa odbywa się poprzez wzrost sprawności przedsiębiorstwa tzn. obniżenie ponoszonych nakładów lub podwyższenie osiąganych efektów. Nowa teoria instytucjonalna zakłada niepełną, asymetryczną wiedzę, ograniczoną racjonalność i oportunistyczny interesariuszy. O ile klasyczna teoria instytucjonalna poddaje w wątpliwość samą możliwość rzeczywistej zmiany przedsiębiorstwa w otoczeniu instytucjonalnym, to nowa teoria instytucjonalna, mimo że oparta o mechanizm selekcji, już nie wyklucza takiej możliwości, traktując zakorzenienie w instytucjonalnym otoczeniu tylko, jako pewien, możliwy do pokonania, opór. [Williamson 1975; Mayer i Rowan 1977; Williamson i Masten 1995]</p>
Teoria neo-instytucjonalna	<p>Odnowa strategiczna jest rezultatem interakcji pomiędzy siłami instytucjonalnego otoczenia, a procesami wewnątrzorganizacyjnymi np. zmianami w strukturze władzy czy konkurującymi pomysłami. Teoria akceptuje także perspektywę adaptacji i dopuszcza wpływ menedżerów przedsiębiorstwa na jego przyszłość. [Greenwood i</p>

Teoria	Wyjaśnienie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
	Hinings 1996 s.1022–1054; Stienstra M. 2008]
Teoria przedsiębiorczości instytucjonalnej	Odnowa odbywa się poprzez zakładanie przez korporacje nowych biznesów, wchodzenie w spółki z partnerami zewnętrznymi oraz przejęcia i akwizycje. Dodatkowo, silny przywódca może wywalczyć sobie pewien stopień swobody decyzyjnej i zerwać z istniejącymi praktykami i regułami, wprowadzając nowe i odnawiając w ten sposób przedsiębiorstwo. [Maguire i inni 2004; Battilana 2006, Mutch 2007; Garud i inni 2007]
Teoria zasobowa przedsiębiorstwa	Odnowa strategiczna odbywa się poprzez budowanie i wykorzystywanie wartościowych, unikalnych, trudnych do skopiowania lub substytucji zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. „Firmy są skazane na to, co mają i muszą żyć, z tym, czego im brakuje”. Otoczenie dokonuje selekcji przedsiębiorstw poprzez proces konkurencji o dostęp do ww. zasobów. Rolą menedżerów jest wybór, alokacja i maksymalizacja zasobów. Efekty odnowy są zdeterminowane zasobami, jakie firma kontroluje. Podejmowane decyzje są racjonalne, a otoczenie jest statyczne. [Penrose 1959; Chandler 1962, Learned i Christiansen 1969; Wernerfelt 1984]
Perspektywa adaptacji	
Teoria zdolności dynamicznych	Organizacje, aby skutecznie osiągać swoje cele muszą posiadać potencjał dynamiczny, czyli zdolność i umiejętność ciągłego, celowego tworzenia, modyfikowania, poszerzania, odnawiania, oraz dostosowywania swoich aktywów strategicznych do wymagań otoczenia. Zmienność otoczenia powoduje, że z upływem czasu dotychczasowe zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa stają się niewystarczające. Odnowa strategiczna jest wynikiem wykorzystania umiejętności organizacji do akumulacji, koordynacji, integracji, pomnażania, imitacji i dostosowywania kluczowych zasobów i umiejętności poprzez różne procesy wewnętrzne. Przetrawanie i długowieczność organizacji jest wynikiem zdobywania i integrowania wiedzy. Menedżerowie koncentrują się na odnawianiu wiedzy organizacyjnej i zapewnieniu elastyczności organizacji. Teoria zakłada pełną racjonalność wyborów. [Nelson i Winter 1982, Teece i Pisano i Shuen 1997; Eisenhardt i Martin 2000]
Behawioralna teoria przedsiębiorstwa	Teoria koncentruje się na wnętrzu firmy i tzw. endogenicznych źródłach odnowy. Firma jest koalicją interesariuszy, z których każdy ma własne interesy i dąży do ich ochrony lub zaspokojenia. Odnowa strategiczna zdeterminowana jest koniecznością istnienia pewnej nadwyżki niezagospodarowanych zasobów materialnych i niematerialnych organizacji oraz chęcią i możliwością ich przeznaczenia do uzyskania innowacji. Dla powodzenia odnowy kluczową jest, stworzona przez twórczego i zaangażowanego przywódcę, wizja przyszłego stanu przedsiębiorstwa. Wizja ta nadaje kierunek zmianom i tworzy wewnątrz organizacji dynamiczne napięcie będące motorem zmian. Częścią perspektywy behawioralnej jest teoria oczekiwań zakładająca, że właściciele i menedżerowie dokonują oceny i podejmują decyzje o zmianach w przedsiębiorstwie np. inicjując proces odnowy, kierując się poziomem satysfakcji z jego wyników. [Cyert i March 1963; Barney 1991 s. 99–120; Hammel i Prahalad 1993, Nothard 2007 s.7]
Teoria organizacyjnego uczenia się	Odnowa strategiczna jest procesem dopasowania się organizacji do otoczenia opartym na umiejętności uczenia się, oduczenia i ponownego uczenia się. Uczenie się jest kluczowym procesem i jednym z motorów (sił napędowych) procesu odnowy. Organizacyjne uczenie się następuje poprzez rozwiązywanie problemów i zdobywanie doświadczenia, przekształcenie doświadczenia w rutyny organizacyjne oraz ewolucję zgromadzonej w ten sposób wiedzy. [Argyris i Schon 1978; Fioland i Lyles 1985; Hubert 1991; March 1991; Douma i Schreuder 1992, Levinthal i March 1993]
Teoria wyborów strategicznych	Zmieniające się otoczenie wywiera presję na przedsiębiorstwo. Zadaniem menedżerów jest ocenić sytuację, zidentyfikować powstałe problemy, wygenerować możliwe opcje rozwiązań, przyjąć kryteria i dokonać wyborów strategicznych, tak,

Teoria	Wyjaśnienie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
	aby z wybranych opcji przygotować odpowiedź przedsiębiorstwa na presję otoczenia. Odnowa strategiczna jest dynamicznym procesem podporządkowanym zarówno działaniom kierownictwa, jak i siłom otoczenia. Organizacje mają zdolność wpływania na swoją przyszłość poprzez adaptowanie się do otoczenia, a także poprzez wpływanie na swoje otoczenie. Intencje i ambicje menedżerów są najsilniejszym motorem (siłą napędową) odnowy, a ich wizja przyszłości i poziom ambicji wpływają na podejmowane przez nich wybory. Organizacje powinny dążyć do osiągnięcia dopasowania z otoczeniem, a zdolność odnowy jest kluczowa dla sukcesu organizacji. Skuteczność odnowy zależy od umiejętności prawidłowej oceny sytuacji i decyzji podejmowanych przez przywódcę odnowy we współpracy z dominującą koalicją interesariuszy. Menedżerowie są aktywnymi pośrednikami pomiędzy firmą a jej otoczeniem. [Thompson 1967, Child 1972, 1997; Miles i Snow 1978 s.21; Hrebiniak i Joyce 1985]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Karpacz 2011, s.43; Walas-Trębacz 2008, s. 98; Volberda Baden-Fuller, Van den Bosch 2001, s. 162; Lewin i Volberda 1999, s. 524; Hrebiniak i Joyce 1985, s. 336–349; Miles i Snow 1978, s.21; Voberda, Berend, Flier 2003, s. 2163-2187; Kroezen 2014, s.7-12; Neemeth 2011, s. 21- 63; Urbanowska Sojkin 2011, s. 28-33.

Wymienione w powyższej tabeli teorie są najważniejszymi, ale nie jedynymi teoriami stosowanymi do wyjaśniania procesu odnowy strategicznej. Do badania odnowy na poziomie branży stosowana jest np. teoria strategii konkurencji M. Portera [Porter 1980]. W literaturze dotyczącej odnowy często pojawiają się także odwołania do teorii dopasowania organizacyjnego (*fit*) wywodzącej się z teorii zgodności (*congruence theory*) [Nadler i Tushman 1990]. Bardzo popularne jest także używanie wybranych pojęć z teorii systemów i cybernetyki [Wiener 1948/1961; Bertalanffy 1951]. Podejmowane są także próby zastosowania do wyjaśniania odnowy strategicznej teorii będących syntezą różnych ww. teorii. Przykładem może być tu zastosowanie przez M. Rajesa jako podstawy teoretycznej swojej pracy badawczej, teorii organizacyjnego uczenia się w oparciu o sprzężenie zwrotne autorstwa H.R Greve, która jest syntezą teorii behawioralnej, teorii oczekiwań i teorii organizacyjnego uczenia się [Rajes 2013, s. 44]. Centralną tezą tej teorii jest twierdzenie, że ograniczony w racjonalności swoich wyborów decydent nie dokonuje pełnych analiz osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyników, tylko upraszcza swoje postępowanie oceniające poprzez porównywanie ich do subiektywnie wyznaczonych poziomów odniesienia (tzw. poziomów aspiracji), które wg niego reprezentują linię graniczną, pomiędzy sukcesem a porażką przedsiębiorstwa. Zachowania i podejmowane działania (zmiany) zależą od tego czy napływające informacje o aktualnych wynikach są oceniane pozytywnie tzn. przekraczają oczekiwania lub negatywnie tzn. są poniżej oczekiwań ocenającego. Przeszłe doświadczenia ocenającego wpływają na jego poziom aspiracji. Luka pomiędzy aspiracjami, a osiąganymi wynikami tworzy niezadowolenie i przekonanie o kryzysie

organizacji, które stają się motywacją do dokonania zmiany. Kluczowym punktem odniesienia przy ocenie postępów danej firmy jest fakt jej przeżycia i osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu parametru ważnego dla oceniającego [Greve 2003, za Rajes 2013, s. 44]. Innym przykładem syntetyzującego podejścia są dwie próby stworzenia ogólnej teorii odnowy strategicznej na bazie teorii ewolucyjnej i instytucjonalnej: teoria reorientacji strategicznej [Tushman i Romanelli 1985] i teoria odnowy strategicznej (rewitalizacji) [Beer, Eisenstat i Spector 1990]. Niestety nie zostały one szeroko zaakceptowane w środowisku badaczy odnowy i rzadko odwołują się oni do ich ustaleń.

Tabela 12. Ocena spełniania przyjętych kryteriów przez poszczególne teorie wyjaśniające odnowę strategiczną

Kryteria/teorie	Teoria uprzednio stosowana do wyjaśniania odnowy	Teoria uwzględnia wpływ zarówno otoczenia, jak i menedżerów	Teoria uwzględnia wszystkie poziomy analizy: przedsiębiorstwa, sektora i makrootoczenia	Teoria uwzględnia wszystkie wymiary procesu: ekonomiczny, techniczno-technologiczny, prawno-polityczny oraz społeczno-kulturowy	Teoria uwzględnia dynamikę otoczenia
Teoria ewolucyjna	+	-	-	-	+
Teoria ekologii populacji	+	-	-	-	+
Teoria instytucjonalna	+	-	-	-	-
Nowa teoria instytucjonalna	+	-	-	-	-
Teoria neoinstytucjonalna	+	+	-	+	-
Teoria przedsiębiorczości instytucjonalnej	+	+	-	-	+
Teoria zasobowa	+	+	-	+	-
Teoria zdolności dynamicznych	+	+	-	+	+
Teoria behawioralna	+	-	-	-	+
Teoria organizacyjnego uczenia się	+	-	-	+	+
Teoria strategii konkurencji	+	+	+	-	-
Teoria wyborów strategicznych	+	+	-	+	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gorynia, Jankowska i Owczarzak 2011, s. 224; Voberda i Berend Flier 2003, s. 2163-2187; Kroezen 2014, s.7-12; Neemeth 2011, s. 21-63.

Z analizy powyższej tabeli wynika, że nie istnieje jedna teoria wyjaśniająca odnowę strategiczną spełniająca wszystkie przyjęte kryteria. Wstępnie zakwalifikowane teorie dobrze wyjaśniają poszczególne aspekty odnowy, ale nie całość procesu, nie na wszystkich poziomach i nie we wszystkich wymiarach prowadzonej analizy. Oznacza to konieczność jednoczesnego zastosowania w pracy kilku teorii wyjaśniających odnowę przedsiębiorstwa. Takie podejście jest zgodne z zaleceniem czołowych badaczek odnowy strategicznej przedsiębiorstw R. Agarwal i C.E. Helfat, które w trosce o właściwą jakość badań nad odnową strategiczną zalecają używanie różnych perspektyw teoretycznych [Agarwal i Helfat 2009, s.290]. Podobne myślenie prezentują H.W. Volberda Ch, Baden Fuller i F.A. Van den Bosch zalecając do badań odnowy perspektywę koewolucyjną tzn. zarówno selekcji, jak i adaptacji [Volberda, Baden-Fuller i Van den Bosch 2001, s.160]. Dlatego do wyjaśniania procesu odnowy strategicznej indukowanej kryzysem branży w niniejszej rozprawie został wybrany zestaw teorii, pokrywających wspólnie, zgodnie z przyjętymi kryteriami, wszystkie aspekty badanego procesu, czyli: teoria ekologii populacji, teoria neo-instytucjonalna, teoria zasobowa, teoria behawioralna, teoria strategii konkurencji i teoria wyborów strategicznych. Wykorzystane zostaną także wybrane pojęcia z teorii dopasowania organizacyjnego i teorii systemów.

2.4. Charakter i przebieg procesu odnowy strategicznej

Badacze odnowy strategicznej przedsiębiorstw charakteryzują proces odnowy podając przede wszystkim jego cele, źródła i przyczyny, wymiary, siły napędzające i hamujące, mechanizmy oraz przebieg i etapy opisane różnymi modelami. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa typy przyczyn odnowy strategicznej: egzogeniczne i endogeniczne. Za egzogeniczne źródła odnowy strategicznej uważa się zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa, a znacząco wpływające na sprawność działania poszczególnych elementów systemu przedsiębiorstwa lub na jego całość [Simons i Roberts 2008, s.235-265; Sine i David 2003a, s.185-207]. Otoczenie może wywierać na przedsiębiorstwo wpływ o zróżnicowanym charakterze: presji np. oczekiwania produktów o wysokiej jakości lub o niskiej cenie, redukcji np. ograniczania swobody działania przedsiębiorstwa poprzez przepisy prawne, normy i regulacje, lub stymulacji np. poprzez stwarzanie określonych możliwości i zachęt do działania w postaci subwencji, grantów lub zwolnień podatkowych [Gadomska-Lila 2013, s.35]. Presje, redukcje i stymulacje ze strony otoczenia są jedną z podstawowych sił napędowych odnowy strategicznej. Inną wymienianą w

literaturze siłą napędową odnowy są ambicje właścicieli i menedżerów [Flier 2003, s.23]. Z kolei do głównych sił hamujących proces odnowy należą siły inercji, czyli przywiązania do obecnych sposobów działania, struktur, strategii, procedur i rutyn oraz siły wewnętrznego oporu, czyli aktywnego lub pasywnego przeciwdziałania wprowadzanym zmianom np. przez niezadowolonych z wprowadzanych zmian pracowników [Huff i inni 1992, s.55-75; Rajagopalan i Spitzer 1997, s.48-79].

Literatura dotycząca zarządzania strategicznego podkreśla konieczność badania wszystkich wymiarów procesów strategicznych. W. Krueger analizując możliwe wymiary procesu zmian wymienia w tym kontekście wymiar rzeczowy, wymiar polityczny oraz wymiar psychologiczno-emocjonalny. Na istnienie takich wymiarów wskazują wg. W. Kruegera badania firmy consultingowej Capgemini „Change Management Studie 2012” na próbie 140 osób, wysokiej rangi menedżerów z dużych niemieckich przedsiębiorstw z różnych branż [Krueger 2014, s. 39]. Wymiar rzeczowy związany jest z rozbudową, przebudową lub zmniejszeniem skali działalności przedsiębiorstwa podczas odnowy i dotyczy m.in. strategii, produktów, rynków, zasobów, procesów, struktur. Wymiar polityczny związany jest z walką o władzę i dotyczy zachowania, powiększenia lub zmniejszenia wpływów poszczególnych grup interesariuszy [Krueger 2000, s. 38]. Wymiar psychologiczny koncentruje się wokół emocji jakie powstają podczas kolejnych etapów procesu odnowy. W. Krueger dzieli je na pozytywne tzn. występujące u tych osób, które identyfikują się z zmianą i czują się wygranymi oraz na negatywne u tych, które są zmianie przeciwne i tylko się do niej dostosowują. Podczas procesu odnowy emocje zmieniają się w zależności od etapu dokonywania zmian. Na etapie przed zmianą, emocje dotyczą przeczucia związanych ze zmianą i objawiają się, jako nadzieja i ciekawość lub troska i obawy. Później, na etapie wprowadzania zmiany, emocje związane są z konfrontacją pracowników z faktami i objawiają się jako radość i zachwyty lub rozczarowanie i złość. Z kolei na etapie po wprowadzeniu zmiany, emocje powiązane są z akceptacją lub tylko pogodzeniem się z wprowadzoną zmianą, a manifestowane są jako zadowolenie i poczucie sukcesu lub poczucie przegranej i frustracja [Kueger 2000, s. 36].

Frank von der Reith i Rudolf Wimmer w swoim artykule z 2014 rozważają jeszcze jeden wymiar odnowy tzn. wymiar czasowy. Wynika to z dostrzeżenia przez nich ważności wpływu czynnika czasu na przebieg i sukces procesu odnowy, począwszy od tego jak szybko dostrzeżone zostaną sygnały o potrzebie odnowy, poprzez tempo podejmowania decyzji i tempo przebiegu

procesów odnowy, aż do harmonizacji czasowej podejmowanych inicjatyw strategicznych i całościowego czasu trwania procesu zmian [Reith i Wimmer 2014]. Z kolei Jochem J.Kroezen, przeciwstawiając odnowiony sektor przemysłowy jego podupadłemu odpowiednikowi o niskiej produktywności ustalił, że odnowa sektora przemysłowego dotyczy 3 wymiarów: jednorodność vs. różnorodność sektora odnośnie produktów, świadczonych usług i typu konsumentów; koncentracji vs. rozdrobnienia sektora: związanej z pozycją i siłą rynkową producentów oraz dystrybutorów w sektorze oraz zachowań przedsiębiorczych nowych vs. starych graczy w sektorze [zobacz Kroezen 2014, s. 6].

W praktyce biznesowej cechą charakterystyczną odnowionego sektora przemysłowego jest właściwe zbalansowanie pięciu sił Portera tzn. siły przetargowej dostawców, siły przetargowej klientów, groźby nowych wejść i groźby pojawienia się substytutów oraz natężenia walki konkurencyjnej w sektorze. Stworzony w wyniku zbalansowania nowy stan równowagi jest atrakcyjny dla wszystkich przedsiębiorstw branży i objawia się satysfakcjonującym poziomem cen surowców, poziomem cen produktów, poziomem natężenia konkurencji, ilością nowych wejść, ilością substytutów oraz ponadprzeciętnym poziomem wzrostu i dobrymi dalszymi perspektywami rozwojowymi pod tym względem, a także z dostarczaniem atrakcyjnych, zróżnicowanych produktów i usług dla klientów oraz właściwym balansem pomiędzy poziomem regulacji a swobodą decyzyjną przedsiębiorcy [zobacz Porter 1980 s.2].

Najbardziej jednak popularne i powszechnie obecnie akceptowane jest podejście, oparte na poglądach A.M. Pettigrewa z 1985 r., który zdefiniował wymiary pojęć strategicznych, jako: proces, treść i kontekst [Pettigrew 1985, s. 62]. W przypadku odnowy strategicznej badacze uzupełniają tę listę o efekt procesu odnowy. Większość czołowych badaczy odnowy strategicznej m.in. H.W.Volberda, Van den Bosch, B.Flier, R. Agrawal i CE. Helfat uważają, że odnowa strategiczna jest procesem, który jest opisany tymi wymiarami [Flier, Van den Bosch i Volberda 2003, s. 2168; Agarwal i Helfat 2009, s. 282]. Odnowa jest procesem przywracania utraconej sprawności działania przedsiębiorstwa, a jej treścią są działania dotyczące kierunku działania oraz zasobów i ich konfiguracji. Efektem odnowy jest stan uzyskanej sprawności, a kontekstem warunki, w jakich odzyskanie sprawności się odbyło [zobacz Segelod 2011, s. 2]. Kontekst, w szerokim znaczeniu oznacza warunki występowania zdarzeń składających się na badane zjawisko lub proces, których analiza jest niezbędna dla dokładnego zrozumienia jego funkcjonowania [Konecki 2000, s. 49]. W literaturze przedmiotu kontekst dzielony

jest na wewnątrz i zewnętrzny. Kontekst odnowy strategicznej odpowiada na pytanie „gdzie?” i odnosi się do tego czy działania w trakcie odnowy będą się koncentrowały na otoczeniu, w którym przedsiębiorstwo działa (kontekst zewnętrzny) czy na jego wnętrzu (kontekst wewnętrzny). Kontekst wewnętrzny przedsiębiorstwa obejmuje wszystkie relacje i warunki wewnętrzne wpływające na osiąganie przez przedsiębiorstwo celów np. miejsce i czas prowadzenia działalności, wiek i wielkość przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną, wiedzę i inne zasoby, jego kulturę, systemy motywacyjne i postawy interesariuszy wewnętrznych oraz mikropolitykę [Hutter 2006, s. 211]. Na kontekst wewnątrz przedsiębiorstwa można aktywnie wpływać i dlatego powinien on być monitorowany, pod kątem potrzeby zmian. Kontekst zewnętrzny, dotyczy relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem i wyznacza warunki brzegowe formułowania celów odnowy strategicznej organizacji oraz determinuje wyniki ich realizacji. Relacje te mogą przybierać różny charakter, w zależności od stanu i typu otoczenia oraz przedsiębiorstwa, a także od charakteru zachodzących zmian.

Wymiar treść (zawartość) odnowy strategicznej koncentruje się na pytaniu „co?” i odnosi się do celu procesu odnowy. Według Huttera wymiar treść zawiera także miejsce, programy i projekty zmian oraz konieczne narzędzia i działania, informacje i wiedzę [Hutter 2006, s. 211]. Wymiar „proces” odnowy strategicznej odpowiada na pytanie „jak?” i odnosi się m.in. do liczby i kolejności podejmowanych działań podczas odnowy oraz odstępów czasowych pomiędzy nimi [Volberda 2001b, s. 211]. Działania te najczęściej są klasyfikowane jako eksplorujące i eksploatujące¹¹. Pojęcia te adaptowali i rozszerzyli na potrzeby badania odnowy strategicznej Volberda, Van den Bosch i Flier, którzy za działania eksploatujące, w ramach odnowy strategicznej, uznali te które wykorzystują aktualny zakres produktowy i rynkowy (geograficzny) działalności przedsiębiorstwa lub racjonalizują działalność przedsiębiorstwa, a za działania eksploracyjne te, które dodają nowe dziedziny działalności, wykorzystują nowe kompetencje lub poszerzają geograficzny zakres działania przedsiębiorstw [Volberda i Van den Bosch 2001; Flier i Van den Bosch 2003]. Eksploracja obejmuje poszukiwanie, odkrywanie, eksperymentowanie i innowacje oraz podejmowanie ryzyka np. wejście na nowe rynki, wprowadzenie nowych produktów i tworzenie nowych biznesów. Eksploatacja obejmuje

¹¹ Podział działań strategicznych na eksploatujące i eksplorujące pochodzi z często cytowanego artykułu J.G. Marcha z 1991 [March 1991, s. 71-87].

podnoszenie skuteczności działania oraz obniżanie nakładów i powiększanie efektów działania już istniejących biznesów np. poprzez nowe zastosowania istniejących produktów, przyspieszenie procesów, ograniczenie ilości produktów w portfolio lub sprzedaż pewnych rodzajów działalności. Działania eksploatujące uważane są za mniej ryzykowne, a ich wyniki są względnie łatwe do przewidzenia. Działania eksplorujące uważane są za zdecydowanie bardziej ryzykowne, bo ich wynik jest niepewny, a dodatkowo efekty działania są często odłożone w czasie [March 1991, s. 73]. Hutter dodatkowo zalicza do wymiaru proces odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, także organizacyjne uczenie się [Hutter 2006, s. 211]. Należy tu także zauważyć, że kluczowe w wymiarze proces pytanie jak? jest de facto, złożonym pytaniem i ma szereg dodatkowych wariantów np. „w jakim kierunku?”, „jak szybko?”, „jaki zakres i głębokość działań?” oraz „jak ryzykownie”?

W praktyce biznesowej uznaje się, że przedsiębiorstwo wymaga odnowy strategicznej, gdy pojawiło się wyraźne zagrożenie dla przetrwania przedsiębiorstwa lub znaczący, trwały spadek sprawności jego działania. Przesłanki¹² podjęcia odnowy strategicznej przedsiębiorstwa związane są z wystąpieniem pierwszych symptomów jego kryzysu i w literaturze dzielone są na przesłanki ekonomiczne np. niezrealizowanie planu finansowego; przesłanki rynkowe np. niezrealizowanie planu sprzedaży, malejące udziały rynkowe lub utrata znaczących klientów; przesłanki technologiczne np. spadająca skuteczność działań i sprawność procesów produkcyjnych oraz przesłanki społeczno-polityczne np. pogarszająca się reputacja, psujące się morale i klimat organizacyjny [zobacz Urbanowska-Sojkin 2011, s. 50]. Potwierdzają to badania K. Argyaswamy, V. Baker-a i M. Yasai-Ardekani, którzy ustalili, że odnowa strategiczna przedsiębiorstwa jest konieczna, gdy zaznacza się spadek wsparcia ze strony zewnętrznych interesariuszy, spada efektywność działalności, psuje się klimat organizacyjny i sprawność procesów decyzyjnych [Argyaswamy, Baker i Yasai-Ardekani 1995, s. 498]. Z kolei według teorii oczekiwań, w przedsiębiorstwie inicjowany jest proces odnowy, jeśli poziom jego wyników spada poniżej minimalnego poziomu satysfakcjonującego właścicieli [Nothardt 2007, s. 7]. Właściciele przedsiębiorstwa oceniają wyniki przedsiębiorstwa poprzez ich porównanie

¹² Przesłanka to okoliczność sprzyjająca realizacji pewnych zamiarów mająca znaczenie dla dalszego postępowania lub zdanie stanowiące punkt wyjścia pewnego wnioskowania [Słownik Języka Polskiego 2007]. Przesłanka nie musi, w odróżnieniu od przyczyny, być prawdziwa.

do swoich oczekiwań oraz do wyników innych przedsiębiorstw na danym rynku. Dodatkowo biorą pod uwagę swoje alternatywne możliwości zainwestowania kapitału, ewentualny zwrot z takiej inwestycji i poziom związanego z nią ryzyka. Z praktyki biznesowej wiadomo także, że aby zainicjować proces odnowy (obciążony ryzykiem, czyli możliwością, że nie zostaną osiągnięte zakładane cele), właściciele muszą uznać, że aktualna koncepcja działania przedsiębiorstwa i jego wyniki, nie tylko nie spełniają ich aktualnych oczekiwań, ale także, że trwale wyczerpała ona swoje możliwości realizacji celów oraz, że istnieje nowa koncepcja, która zaoferuje lepsze perspektywy pod tym względem, a koszty i ryzyko takiej zmiany koncepcji działania są akceptowalne. Oceny sprawności działania przedsiębiorstwa pod kątem potrzeby dokonania odnowy dokonują nie tylko właściciele, ale także inni interesariusze m.in. pracownicy. Porównują oni stopień osiągnięcia ważnych dla nich celów przedsiębiorstwa z własnymi oczekiwaniami i z odpowiednimi wynikami przedsiębiorstw z sektora oraz intuicyjnie oceniają perspektywy przedsiębiorstwa. Ocena ta ma wpływ na ich postawę wobec planowanych zmian. Główną przyczyną podejmowania odnowy strategicznej przez przedsiębiorstwa z sektora dotkniętego kryzysem jest chęć uniknięcia upadku, przezwyciężenia zjawisk kryzysowych i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Wykaz opisywanych w literaturze typowych przyczyn podejmowania odnowy przez przedsiębiorstwa zawierają tabele 13 i 14.

W praktyce biznesowej motywy podejmowania odnowy są zwykle zróżnicowanym, dynamicznym zestawem, będącym kombinacją wymienionych w obu tabelach przyczyn. Wiele z ww przyczyn odnowy jest, lub może być, skutkiem kryzysu branży i jednocześnie symptomami kryzysu przedsiębiorstwa. Trzeba jednak zauważyć, że część przedsiębiorstw dokonuje odnowy strategicznej także, ze względu na ambicje właścicieli i menedżerów, osiągnięcia przez przedsiębiorstwo lepszych wyników oraz ze względu na chęć wykorzystania okazji dostrzeżonych w otoczeniu (ten typ odnowy nie jest przedmiotem badań w niniejszej pracy). Jest to jednak podejście rzadsze, ponieważ odnowa strategiczna przedsiębiorstwa związana jest ze znacznym ryzykiem.

Tabela 13. Typowe zewnętrzne przyczyny podejmowania odnowy przedsiębiorstwa

Zewnętrzne przyczyny podejmowania odnowy	
Makrootoczenie	Mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne)
<ul style="list-style-type: none"> • kryzys lub boom gospodarczy w kraju działalności, w regionie sprzedaży eksportowej lub w branży • nagła, poważna zmiana polityki ekonomicznej wobec branż lub przedsiębiorstw w zakresie: podatków, ceł, polityki antytrustowej, ekologicznej lub koncesyjnej, protekcjonizm • zmiany w modelu konsumpcji • zmiany w regulacjach prawnych dotyczących np. bezpieczeństwa pracy, ochrony środowiska lub ochrony zdrowia • gwałtowne i znaczące zmiany cen surowców • subwencje i dotacje • zmiany polityki kredytowej • gwałtowne zmiany wartości lokalnej waluty np. inflacja • kryzys wizerunkowy branży • czynniki losowe np. katastrofy naturalne 	<ul style="list-style-type: none"> • pojawienie się na rynku atrakcyjnych substytutów • przełomy i innowacje technologiczne konkurentów • niekorzystne zmiany kondycji partnerów przedsiębiorstwa np. zatory płatnicze • wzrost natężenia walki konkurencyjnej w sektorze np. wojna cenowa • wrogie przejęcia • konsolidacja w branży • nowe wejścia • zwiększenie siły oddziaływania dostawców np. nagły wzrost zapotrzebowania na surowce i ich braki na rynku • niekorzystne zmiany cen towarów i usług • brak partnerów chętnych do współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zakrzewska-Bielawska 2008, s. 69, w: Staniec i Zawila-Niedziwiecki 2008, na podstawie: Zelek, w: Kozyra, Zelek (red.) 2002; Urbanowska-Sojkin 1999, s. 22; Slatter i Lovett 2002, s. 55-57.

Tabela 14. Typowe wewnętrzne przyczyny podejmowania odnowy przedsiębiorstwa

Obszar Funkcjonalny	Wewnętrzne przyczyny podejmowania odnowy
Strategia i zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> • niedostosowanie strategii do warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania firmy – brak skuteczności • brak strategii przedsiębiorstwa • błędne, niedostosowane do sytuacji cele firmy • sztywne trzymanie się „wypróbowanych” recept na sukces pomimo zmian w otoczeniu • brak dopasowania procesów do realizowanych zadań • niskie kompetencje lub zbyt wysokie ambicje menedżerów przedsiębiorstwa • zbyt późne zmiany • konieczność wdrożenia informatycznych systemów wspomagających zarządzanie • fuzje i przejęcia • zmiany lub wyzwania rozwojowe ze strony korporacji przenoszone do lokalnych przedsiębiorstw • znaczne przekroczenie czasu i kosztów inwestycji • częste zmiany kierownictwa
Polityka personalna i zarządzania personelem	<ul style="list-style-type: none"> • niedopasowanie osób do pełnionych funkcji • duża fluktuacja kadry • niewłaściwy styl zarządzania • ocena kompetencji pracowników • brak zdecydowania i konsekwencji w podejmowaniu decyzji personalnych • brak motywacji załogi

Obszar Funkcjonalny	Wewnętrzne przyczyny podejmowania odnowy
	<ul style="list-style-type: none"> • konflikty personalne i wewnątrzorganizacyjne • nieuczciwość np. kradzieże i defraudacje przez grupy pracownicze • braki kadrowe • problemy wynikające z błędów lub braku polityki zarządzania wiekiem • błędna polityka rekrutacyjna • strajki
Finanse i administracja	<ul style="list-style-type: none"> • strata finansowa • niedokapitalizowanie • utrata płynności • błędy w prognozowaniu i budżetowaniu • zbyt wysokie koszty działalności w stosunku do przychodów • przeinwestowanie lub niedoinwestowanie • błędne zarządzanie kapitałem obrotowym • problemy ze ściągalnością należności • oszustwo lub kradzież
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • zbyt rozbudowana struktura • błędne rozwiązania organizacyjne, niedopasowane do strategii lub potrzeb • konserwatywne, sztywne struktury • brak bądź niespójne działania międzyfunkcjonalne • słaby przepływ informacji • niejasna hierarchia
Produkcja technika i technologia	<ul style="list-style-type: none"> • niezrealizowanie planu produkcji • zbyt niska jakość i znaczące reklamacje • przestarzała lub kosztowna technologia • techniczne błędy produktów, • częste awarie ciągów technologicznych • niedostosowane, niewykorzystane moce produkcyjne lub zbyt małe • konieczność wdrożenia nowej technologii lub automatyzacji • nowe standardy na rynku • ambitne programy inwestycyjne • wydłużenie czasu realizacji zamówień
Sprzedaż i marketing	<ul style="list-style-type: none"> • gwałtowny spadek obrotów lub marży • niska skuteczność działań handlowych • utrata kluczowych klientów • błędna droga do klienta • błędna polityka cenowa, uzależnienie od promocji, rabatów itp. • błędy w pozycjonowaniu na rynku • niewykorzystywanie wszystkich szans i okazji • nowi klienci i nowe wymagania, wejście na nowe rynki lub całkowicie nowe produkty lub usługi do sprzedaży
Logistyka i zaopatrzenie	<ul style="list-style-type: none"> • zbyt wysokie koszty magazynowe i logistyczne np. częste uszkodzenia lub przeterminowania produktów • zbyt długi czas dostawy do klienta w stosunku do standardu rynkowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zakrzewska-Bielawska 2008, s. 65-92. za: Nogalski i Marcinkiewicz 2004, s. 23-24, Urbanowska-Sojkin 1999, s. 22; Slatter i Lovett 2002, s. 55-57; Zelek, w: Kozyra i Zelek (red.) 2002; Hass i Pryor 2005. s.13.

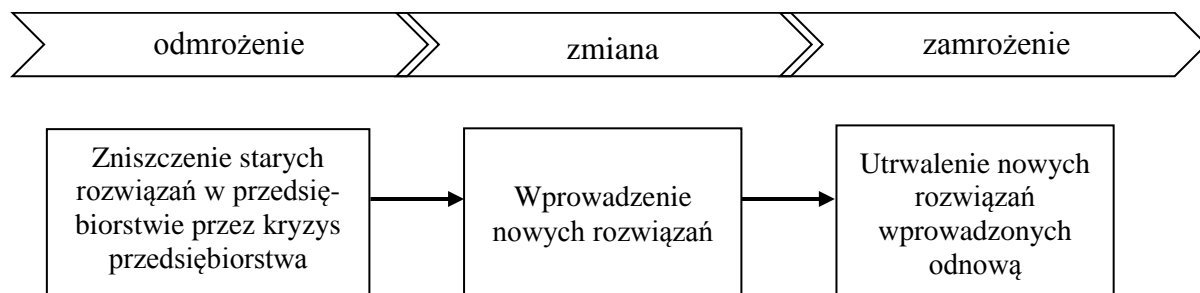
Według Ludwiga von Misesa ogólna intencją ludzkiego działania jest osiągnięcie jakiegoś celu i/lub uniknięcie określonych konsekwencji [zobacz Mises 2011, s.12-18]. Analogicznie cele organizacji są pożądanymi stanami lub sposobami zachowania się, do których organizacja zmierza w wyznaczonym przedziale czasu lub takimi, których organizacja stara się uniknąć [zob. Sutherland i Canwell 2004, s.104]. Do katalogu uniwersalnych celów procesu odnowy przedsiębiorstwa należą: uporządkowanie i usprawnienie struktury organizacji; podniesienie efektywności działalności finansowej organizacji; poprawa pozycji rynkowej; polepszenie jakości produkcji i podniesienie wartości rynkowej organizacji [Jasińska 2015, s.17]. Karsten Lafrenz uważa natomiast, że celem odnowy przedsiębiorstwa jest podniesienie jego wartości dla właścicieli [Lafrenz 2004, s. 31]. Jolanta Walas-Trębacz jako cel odnowy podaje podwyższenie sprawności działania przedsiębiorstwa [zobacz Walas-Trębacz 2008, s. 95]. W przypadku odnowy strategicznej wywołanej kryzysem, gdy doszło do pogorszenia się sytuacji przedsiębiorstwa, najważniejszym, ale nie jedynym celem odnowy, jest uniknięcie upadku i zapewnienie przedsiębiorstwu przetrwania [Krystek 1987, s. 93]. Ł. Wawrzynek stwierdza, że jednym z celów odnowy jest długoterminowe przetrwanie przedsiębiorstwa, a kolejnymi przezwyciężenie skutków zjawisk kryzysowych oraz osiągnięcie wyższej ogólnej wydajności organizacyjnej [Wawrzynek 2015, s. 16]. Wiązka praktycznych celów odnowy strategicznej zdefiniowana przez D. Hahn'a dzieli je na cele główne i cele dodatkowe (częściowe): rzeczowe i socjalne [Hahn 2006, s. 5]. Cele główne to zazwyczaj przetrwanie i zapewnienie płynności finansowej, a w dalszej kolejności zapewnienie odpowiedniego poziomu obrotów i zysków. Cele dodatkowe (częściowe) odnowy koncentrują się na uniknięciu zagrożenia związanego ze skutkami zjawisk kryzysowych w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, a następnie z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej. Cele rzeczowe odnoszą się do działań w poszczególnych obszarach funkcjonalnych, jakie potrzebne są do osiągnięcia celów głównych na danym etapie odnowy. Cele socjalne dotyczą relacji i przyszłych stosunków pomiędzy interesariuszami. W.Krueger opisuje cele cząstkowe podczas odnowy przedsiębiorstwa, jako dążenie do uzyskania konkurencyjności poprzez działanie taniej (koszty), lepiej (jakość), szybciej (procesy), bardziej innowacyjnie (technologia) oraz inaczej (model biznesu) niż konkurenci [Krueger 2014, s. 29].

J.Pearce i L.Robbins uważają, że „skuteczna odnowa oznacza proces, w którym kiedyś odnosząca sukcesy firma, która w badanym okresie doświadczyła poważnego spadku osiągnięć,

przezwycięża swoje kłopoty i powraca do poprzedniej efektywności lub nawet osiąga wyższe wyniki, niż w latach największej prosperity przed kryzysem” [Pearce i Robbins 1993, s. 615]. Jarosław Karpacz uważa, że efektem odnowy powinno być uzyskanie najlepszego możliwego dostosowania przedsiębiorstwa i sposobu jego działania, do obecnych i przyszłych warunków w otoczeniu, pod względem skuteczności wychwytywania i efektywnego wykorzystywania szans oraz umiejętności unikania zagrożeń płynących z otoczenia [Karpacz 2011, s. 36]. Według teorii oczekiwań, proces odnowy kończy się sukcesem, jeżeli wdrożona koncepcja odnowy przedsiębiorstwa udowodni trwałą zdolność do osiągania satysfakcjonujących dla właścicieli wyników [Northard 2007 s.7]. Natomiast w praktyce biznesowej za cel odnowy indukowanej kryzysem przyjmuje się (zazwyczaj bardzo optymistycznie) szybką i znaczącą poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa: przywrócenie i zabezpieczenie płynności finansowej, osiągnięcie znaczącej poprawy wyników finansowych do poziomu co najmniej jak przed kryzysem oraz uzyskanie ponadprzeciętnego w branży wzrostu przychodów i marż, przez okres pozwalający uznać, że jest to trwały trend, czyli co najmniej dwa pełne cykle biznesowe np. 2 lata.

Proces zmian według uproszczonego, ale wciąż bardzo popularnego modelu, zaproponowanego w 1953r. przez K. Levina, obejmuje 3 etapy: rozmrożenie układu, wdrożenie zmiany i zamrożenie układu [Sobka 2014, s. 31]. W przypadku przedsiębiorstwa wymagającego odnowy, rozmrożenie jest skutkiem zjawisk kryzysowych, które podważają lub niszczą dotychczasowe rozwiązania np. nieadekwatne rutyny, procedury i kulturę przedsiębiorstwa. Proces odnowy jest wdrożeniem nowych rozwiązań, a zamrożenie układu jest ich utrwaleniem np. poprzez formalizację: nowe procedury i rutyny, a także poprzez nową kulturę przedsiębiorstwa.

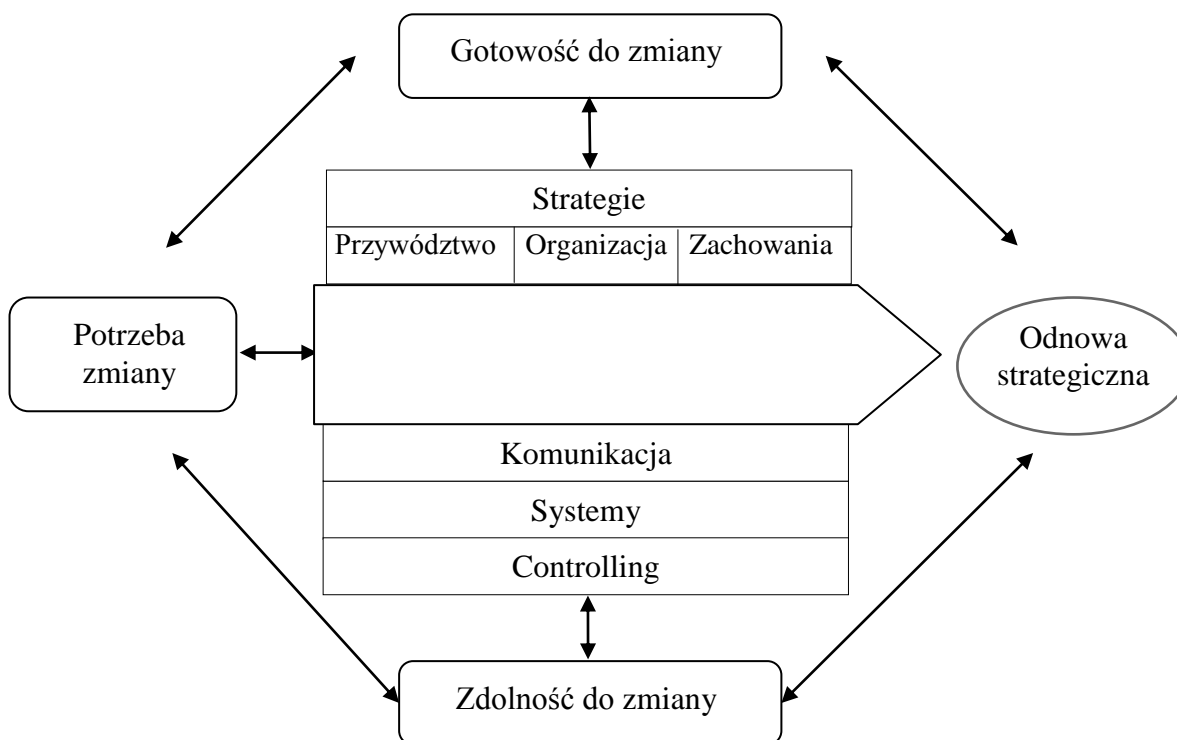
Rysunek 4. Trzyetapowy proces zmiany według modelu K. Levina



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Harper 2001, s. 9; Sobka 2014, s. 31.

Badacze odnowy strategicznej przedsiębiorstw często korzystają z możliwości, jakie daje przedstawienie ich koncepcji odnowy w postaci modelu. Model opisujący, a jednocześnie wzorzec zmian organizacyjnych 3W, opracowany przez Kruegera składa się z 8 komponentów: procesów zmian, strategii, top managementu, organizacji, postaw i zachowań, komunikacji, systemów i kontrolingu [Krueger 2000, s. 18].

Rysunek 5. Model zmian organizacyjnych 3W w formie odnowy strategicznej według W. Kruegera



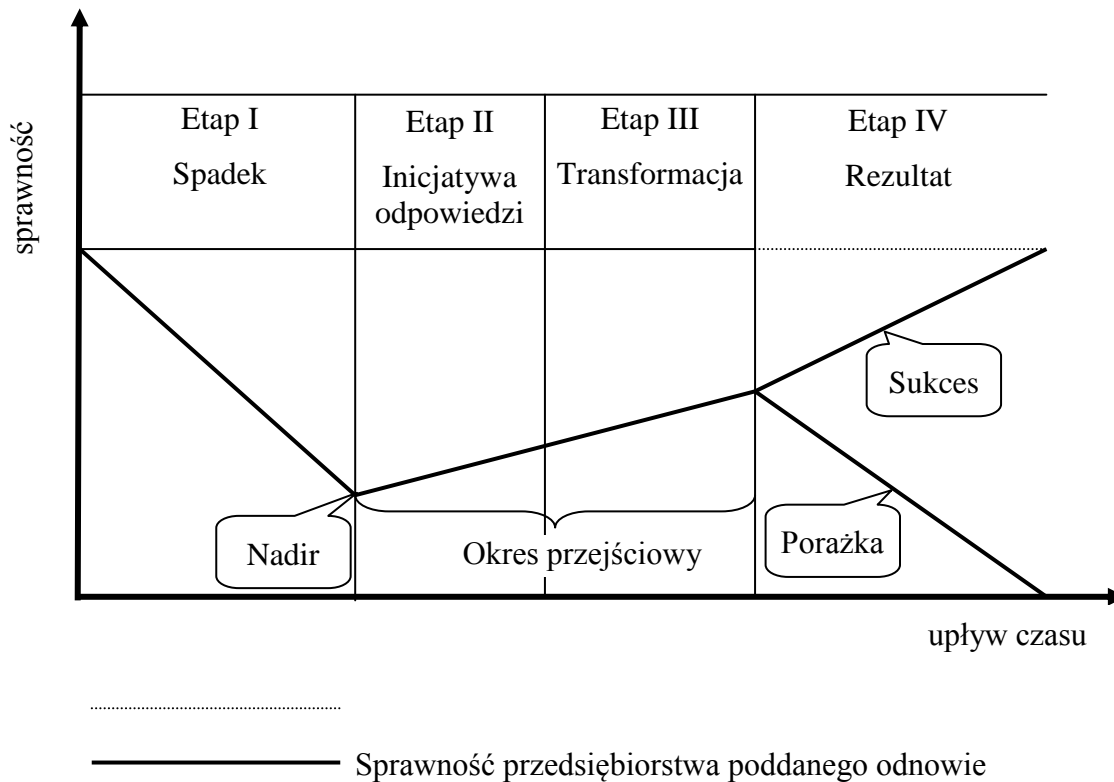
Źródło: Krueger W. 2000, s.18.

Wymiary procesu zmiany, wyznaczające obszar zmian podczas odnowy przedsiębiorstwa w modelu 3W obejmują potrzebę zmiany oraz gotowość i zdolność do niej [Krueger 2000, s.19-21]. Potrzeba zmiany (odnowy) to wynik oceny konieczności dokonania zmian w przedsiębiorstwie i w jego relacjach z otoczeniem. Zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego przeprowadzenia procesu zmian (odnowy) to wynik oceny zidentyfikowanych, potencjalnych czynników sukcesu przedsiębiorstwa pod kątem ich zdolności przyczynienia się do odniesienia przez przedsiębiorstwo trwałego sukcesu [zobacz także Krystek, 1987 s. 217; Boekenfoerde

1996, s. 63], a gotowość do zmian (odnowy), to ocena zachowania i postaw interesariuszy wobec celów procesu odnowy i podejmowanych działań. W praktyce biznesowej potrzeba zmian oraz zdolność i gotowość do zmian przedsiębiorstwa do zmian są warunkami koniecznymi podjęcia decyzji o odnowie strategicznej przedsiębiorstwa. Oprócz tego przy podejmowaniu decyzji o odnowie oceniany jest także sens zmian tzn szanse na ich skuteczność oraz korzystność, przy zastosowaniu danej koncepcji zmian.

W modelu odnowy strategicznej zaprezentowanym w 2002 r. przez Shamsud-a D. Chowdhury, będącym odmianą modelu życia organizacji, proces odnowy dzieli się na kilka wyraźnych etapów: od zaobserwowanego spadku sprawności przedsiębiorstwa do jej najniższego poziomu (nadir), poprzez stosunkowo krótki czas na przygotowanie i inicjację odpowiedzi strategicznej i odpowiednio dłuższy okres wdrażania procesu transformacji przedsiębiorstwa w celu podniesienia jego sprawności. Ostatnim etapem jest ocena rezultatów odnowy w zależności od osiągniętej wyższej (sukces) lub niższej (porażka) sprawności [Chowdhury 2002, s. 253].

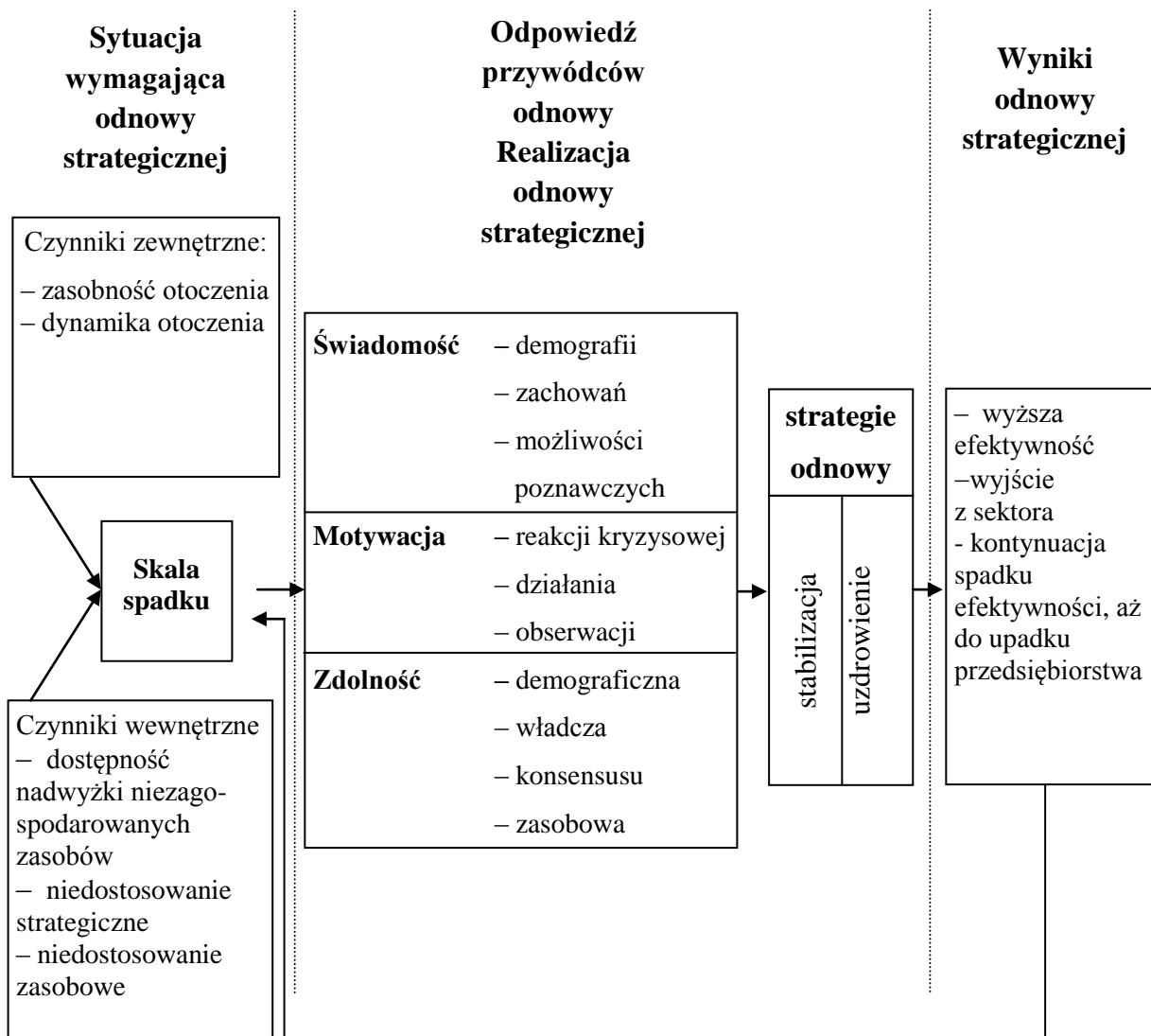
Rysunek 6. Model procesu odnowy strategicznej wg S.D. Chowdhury



Źródło: Chowdhury 2002, s. 253.

Także model metodyki odnowy strategicznej opracowany przez wg Lohrke, Bedeian, Palmer, wiąże konieczność odnowy przedsiębiorstwa z jego kryzysem i poważnym spadkiem wyników, do czego przyczyniły się zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Proces odnowy przedsiębiorstwa dzielą oni na następujące po sobie 3 etapy. Pierwszym jest zdiagnozowanie sytuacji na podstawie sygnałów z wnętrza i otoczenia organizacji. Kolejnym etapem jest realizacja wybranej strategii odnowy. Wyróżniają przy tym dwie fazy wdrażania odnowy: ustabilizowania sytuacji i wprowadzenie działań zmierzających do jej uzdrowienia. Trzeci etap jest związany z oceną wyników odnowy.

Rysunek 7. Dynamiczny model odnowy strategicznej wg Lohrke, Bedeian, Palmer



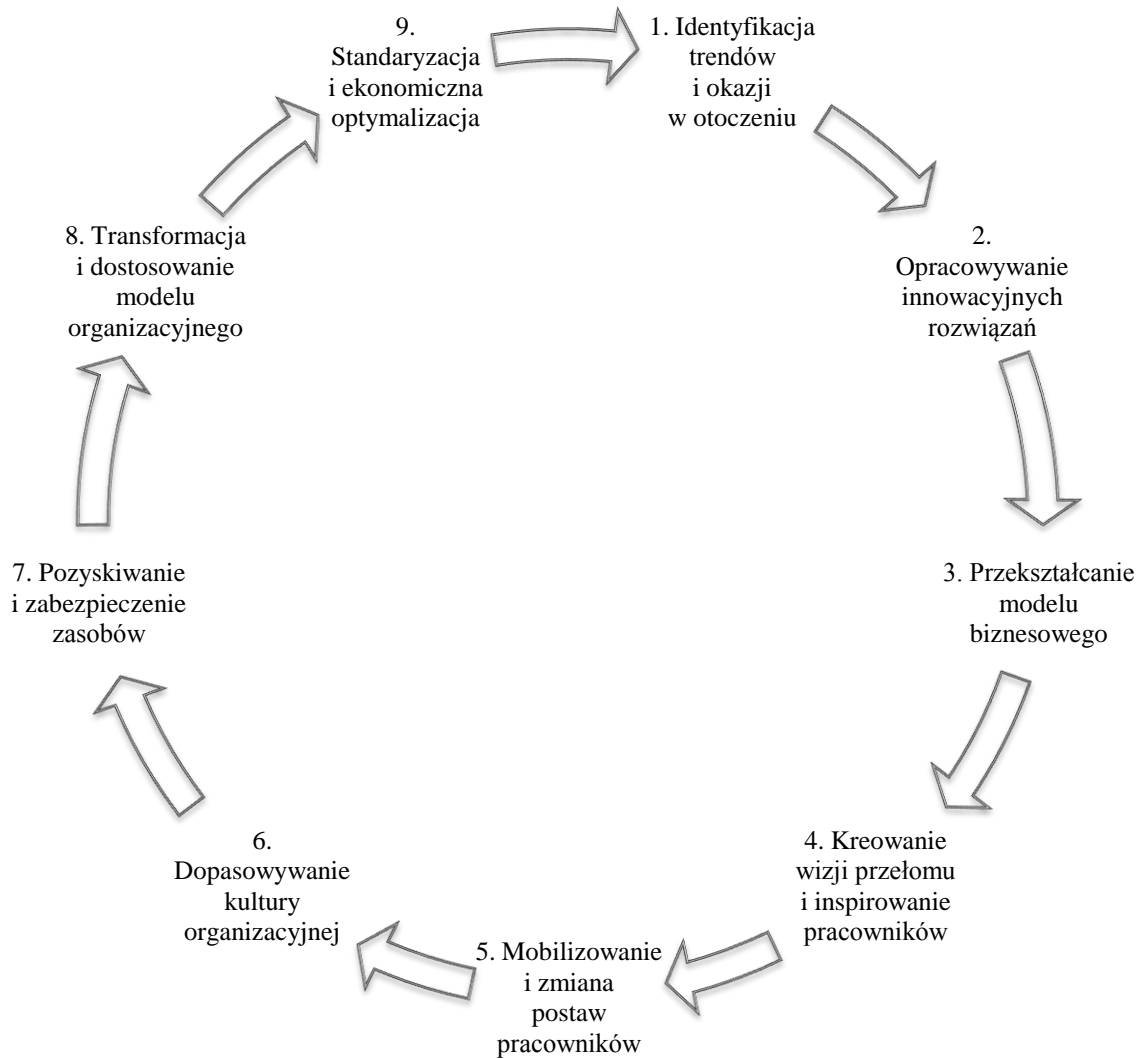
Źródło: Lohrke i in. 2004, s. 73.

Wynikiem odnowy strategicznej przedsiębiorstwa wg Lohrke, Bedeian, Palmer jest uzyskanie wyższego poziomu efektywności, wyjście z sektora lub kontynuacja spadku efektywności w kierunku upadku przedsiębiorstwa.

Polscy badacze odnowy strategicznej przedsiębiorstw, Sz. Cyfert i K. Krzakiewicz, uznali że punktem wyjścia, impulsem do zainicjowania procesu odnowy organizacyjnej jest zidentyfikowanie „niedopasowania stosowanego w organizacji modelu biznesu do potrzeb i oczekiwań zgłaszanych przez podmioty w otoczeniu” [Cyfert i Krzakiewicz 2015, s.12]. Opierając się na sformułowanej w 2012 roku przez G. Bełza definicji: „Odnowa organizacyjna stanowi treść, proces i efekt przekształceń kluczowych elementów systemu zarządzania warunkowanych zmianami modelu biznesowego” zaproponowali własny, dziewięć etapowy, teleologiczny model procesu odnowy organizacyjnej [Cyfert i Krzakiewicz 2015, s.12].

System zarządzania przedsiębiorstwa można opisać za pomocą trzech składowych (wymiarów): celów i wartości organizacji, jego regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania, a także oraz relacji zawiązujących się pomiędzy nimi, warunkujących sposób realizacji procesu zarządzania organizacją [Skalik, Barabasz i Bełz 2010, s.74]. Drugie, użyte w definicji odnowy będącej podstawą budowy modelu Sz. Cyferta i K. Krzakiewicza, pojęcie „model biznesu”, także jest wielowymiarowe. Autorzy zdefiniowali model biznesu jako „logikę powiązań zawiązujących się pomiędzy zasobami, będącymi w dyspozycji organizacji, a działaniami tworzącymi wartość dla klientów”. Jego składniki to domena działalności, propozycja wartości, kanały dystrybucji, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, struktura kosztów [Cyfert i Krzakiewicz 2011, s.100-105]. Podmioty w otoczeniu to klienci, konkurenci, partnerzy, dostawcy, władze i urzędy regulacyjne oraz społeczeństwo. W świetle powyższych uszczegółowień definicji odnowy według Sz. Cyfert, G. Bełz, Ł. Wawrzynek przebieg i efekty odnowy strategicznej przedsiębiorstwa zależą od: celów i wartości organizacji, jej regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania, a także relacji pomiędzy nimi warunkowanych zmianami domeny działalności, produktów i usług, kanałów dystrybucji, relacji z klientami, strumieni przychodów, kluczowych zasobów, kluczowych działań, kluczowych partnerów i struktury kosztów, a także od oczekiwań klientów, konkurentów, partnerów, dostawców, władz i urzędów regulacyjnych oraz społeczeństwa.

Rysunek 8. Model procesu odnowy strategicznej wg. Sz. Cyferta i K. Krzakiewicza



Źródło: Cyfert i Krzakiewicz 2015, s. 65.

W 1997 roku Ch. Baden-Fuller, H.W. Volberda przedstawili opis 2 mechanizmów odnowy strategicznej: wydzielenia przestrzennego i wydzielenia czasowego jak w tabeli 15 [Baden-Fuller i Volberda 1997, s. 95-120].

Tabela 15. Mechanizmy odnowy strategicznej

Wydzielenie przestrzenne	Wydzielenie czasowe
<p>Zastosowanie mechanizmu wydzielenia przestrzennego oznacza realizowanie procesów odnowy początkowo tylko w specjalnie w tym celu wydzielonych jednostkach, wydziałach lub na poziomach funkcjonalnych organizacji i dopiero w następnym etapie implementowane ich w całej organizacji. Procesy odnowy zwykle skojarzone są z pętlą uczenia się. Mechanizm związany jest z uporządkowaniem struktury i odnawianiem kluczowych kompetencji. Ograniczenie miejsca wprowadzania zmian sprzyja stabilizacji i pozwala zachować stan równowagi w organizacji. Ze względu na kluczowe znaczenie kierowników średniego i niższego szczebla nadzorujących lokalne zmiany rola naczelnego kierownictwa sprowadza się do roli inicjatora i mentora. Także proces kontroli realizowany jest na niższych poziomach zarządzania. Mechanizm ten jest najbardziej odpowiedni dla zdobycia lub odnowienia kluczowych kompetencji, przy ograniczonym ryzyku. Zagrozeniem skuteczności jest niewielka szybkość tej formy odnowy. Stosowany w dużych, wieloodziałowych organizacjach w przypadku pojawienia się lub antycypowania pojawienia się luki strategicznej.</p>	<p>Zastosowanie mechanizmu wydzielenia czasowego oznacza, że zmiany są wprowadzane w całej organizacji, ale sekwencyjnie, jedne po drugich. W przypadku małych przedsiębiorstw zarządzanych przez właścicieli łatwość i szybkość przeprowadzania zwrotów strategicznych jest fragmentem filozofii ich funkcjonowania i źródłem przewagi konkurencyjnej. W przypadku dużych organizacji skuteczne zastosowanie tego mechanizmu jest bardziej skomplikowane. Mechanizm ten oznacza wprowadzanie nowych produktów i usług, zdobywanie nowych klientów i wchodzenie na nowe rynki. Z uwagi na jej powiązanie z innowacjami jest traktowany jako forma strategicznej przedsiębiorczości. Mechanizm ten wymaga spójności i koordynacji działań oraz zaangażowania całej załogi. Stosowany najczęściej w mniejszych organizacjach</p>

Źródło: Baden-Fuller i Volberda 1997, s. 95-120.

Ponieważ nie istnieje jedna definicja odnowy strategicznej badacze nie są zgodni także, co do przebiegu i ilości etapów procesu odnowy. Według J.P. Kottera, każda głęboka i dalekosiężna zmiana składa się z etapu inicjacji, czyli stwierdzenia potrzeby i chęci zmiany oraz uaktywnienia nośników zmiany; etapu konceptualizacji, czyli ustalenia celów zmiany, przygotowania planu działania, mobilizacji, kampanii informacyjnej oraz zapewnienia gotowości i zdolności do zmian; etapu wdrożenia, czyli ustalenia priorytetów i wprowadzania odpowiednich projektów oraz etapu zabezpieczenia trwałości zmian, czyli utwierdzenia zmiany oraz podtrzymania gotowości i zdolności do zmian [Kotter 1996, s. 35].

Tabela 16. Kluczowe etapy procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

Inicjacja odnowy	Kształtowanie koncepcji odnowy	Implementacja odnowy strategicznej	Utrwalenie zmian wprowadzonych odnową - formalizacja
Polega na podejmowaniu decyzji	Polega na kreatywności i wykorzystaniu przedsiębiorczości	Polega na administrowaniu	Polega na dostosowaniu rytyn i procesów, budżetów oraz kultury przedsiębiorstwa
Przegląd zasobów	Pozyskiwanie i alokacja zasobów	Zarządzanie zasobami	Nowe zasady, reguły, procedury, budżety

Inicjacja odnowy	Kształtowanie koncepcji odnowy	Implementacja odnowy strategicznej	Utrwalenie zmian wprowadzonych odnową - formalizacja
			i kodeksy
Koncentracja na mobilizacji	Koncentracja na efektywności	Koncentracja na skuteczności	Koncentracja na współpracy i kompatybilności
Głównie proces decyzyjny	Głównie proces intelektualny	Głównie proces operacyjny	Głównie proces socjologiczno- społeczny
Wymaga chęci, odwagi i umiejętności decydowania	Wymaga kreatywności wiedzy i intuicji oraz potencjału intelektualnego	Wymaga doświadczenia, motywacji i wprawy przywódczej	Wymaga szczególnie empatii i konsekwencji w działaniu
Wymaga konsensusu i wsparcia ze strony najważniejszych interesariuszy	Wymaga koordynacji między projektującymi strategię (niewiele osób)	Wymaga koordynacji między wieloma osobami	Wymaga koordynacji w skali całego przedsiębiorstwa i wszystkich pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak 2007; za: David 1991, s. 253; Beer i in. 1990, s. 149; Kotter 1996, s. 35.

Piotr Banaszyk i Szymon Cyfert dodatkowo zwracają uwagę na dwie fazy etapu wdrażania procesu odnowy transformacyjnej: fazę stabilizacji gwałtownie zmienionych uwarunkowań działalności i fazę skokowego (radykałnego, rewolucyjnego) przeobrażenia modelu działalności przedsiębiorstwa. W pierwszej fazie celem jest powstrzymanie spadku efektywności ekonomicznej działalności przedsiębiorstwa, a w drugiej restrukturyzacja [Banaszyk i Cyfert 2007, s. 65].

W praktyce biznesowej etapy procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży często są realizowane równolegle i obejmują: wykrycie sygnałów kryzysu branży i symptomów zjawisk kryzysowych przedsiębiorstwa, ograniczanie wpływu zjawisk kryzysowych na przedsiębiorstwo w celu zapewnienia ciągłości działania i powstrzymania niekontrolowanego pogarszania się sytuacji finansowej, diagnozę sytuacji i przygotowanie koncepcji odnowy oraz pozyskanie dla niej wsparcia interesariuszy, w tym szczególnie zapewnienie źródeł finansowania zmiany oraz wdrażanie wybranej koncepcji odnowy, kontrolę funkcjonowania i ocenę efektów odnowy oraz ewentualną korektę koncepcji, aż do uzyskania satysfakcjonujących rezultatów i pełnego utrwalenia nowego sposobu działania przedsiębiorstwa.

Dodatkowo podejmowane są działania zapobiegające ponownemu pojawieniu się zjawisk kryzysowych oraz zapewniające odpowiednio szybkie wykrycie ewentualnych sygnałów kryzysu

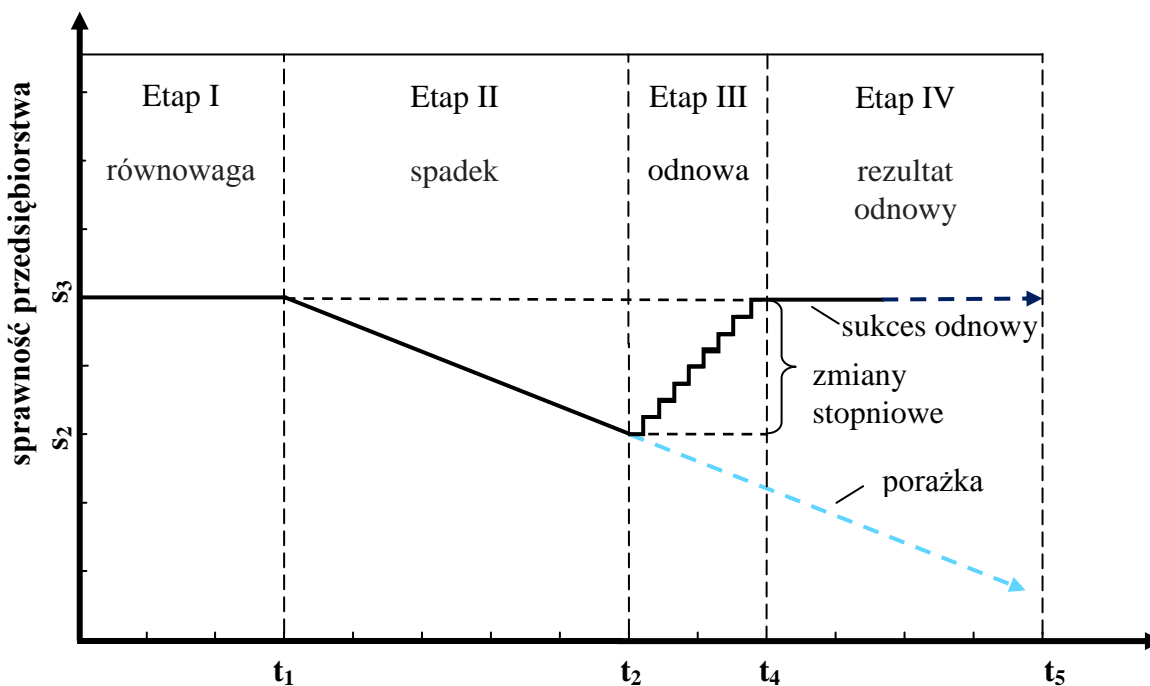
branży, a także przygotowywane są scenariusze działania na wypadek wystąpienia kryzysu oraz budowana jest pewna nadwyżka zasobów pozwalająca przetrwać pierwsze uderzenie kryzysu. Stosowane są przy tym różne metody aktywnego zapobiegania nawrotowi kryzysu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa poszukujące optymalnej pozycji w zmieniającym się otoczeniu mogą podążać za „uciekającym” optimum lub starać się przewidzieć jego nowe położenie i wyprzedzająco zająć optymalną pozycję w otoczeniu. Największe przedsiębiorstwa, o wyjątkowo silnej pozycji np. globalne koncerny, mogą także próbować wybrać trzecia drogę i pokusić się o dostosowanie lokalnego otoczenia do swoich potrzeb np. narzucając standard rynkowy, wpływając lobbując na ustawodawcę lub reklamą na zachowania klientów [zob. Shaffer 1995, s.744-754]. Jest to zgodne z parafrazą popularnej wskazówki P. Druckera, twierdzącego za A.Lincolnem, że najlepszym sposobem dostosowania się do rzeczywistości jest jej wykreowanie [Drucker 2010, s. 4]. Jeszcze inną możliwością jest opcja zmiany „pola gry” poprzez opuszczenie sektora lub sprzedaż przedsiębiorstwa, ewentualnie jego kontrolowana upadłość [zob. Tilles 1963, s. 111-124].

W literaturze przedmiotu, w zależności od charakteru zmian strategicznych w przedsiębiorstwie, wyróżnia się dwa typy odnowy strategicznej:

- odnowę adaptacyjną, czyli zmianę dostosowawczą o charakterze ewolucyjnym (inkrementalnym), o niewielkiej głębokości i małym zakresie, o kierunku zbliżonym do aktualnie realizowanego oraz umiarkowanym tempie, będącą bieżącym dostosowaniem kursu strategicznego w ramach istniejących możliwości działania, bez sięgania po zewnętrzne zasoby, podejmowaną najczęściej proaktywnie [Nadler i Tushman 1995, s.22; Quinn 1996, s.3; Agarwali Helfat, 2009 s. 283]
- odnowę transformacyjną, czyli zmianę skokową o charakterze rewolucyjnym, szerokim zakresie, dużej głębokości, szybkim tempie i nowym kierunku, powiązaną z wprowadzeniem innowacji, a często także z koniecznością zabiegania o dodatkowe zasoby zewnętrzne, podejmowaną zazwyczaj reaktywnie [zobacz Agarwal i Helfat 2009, s. 283]

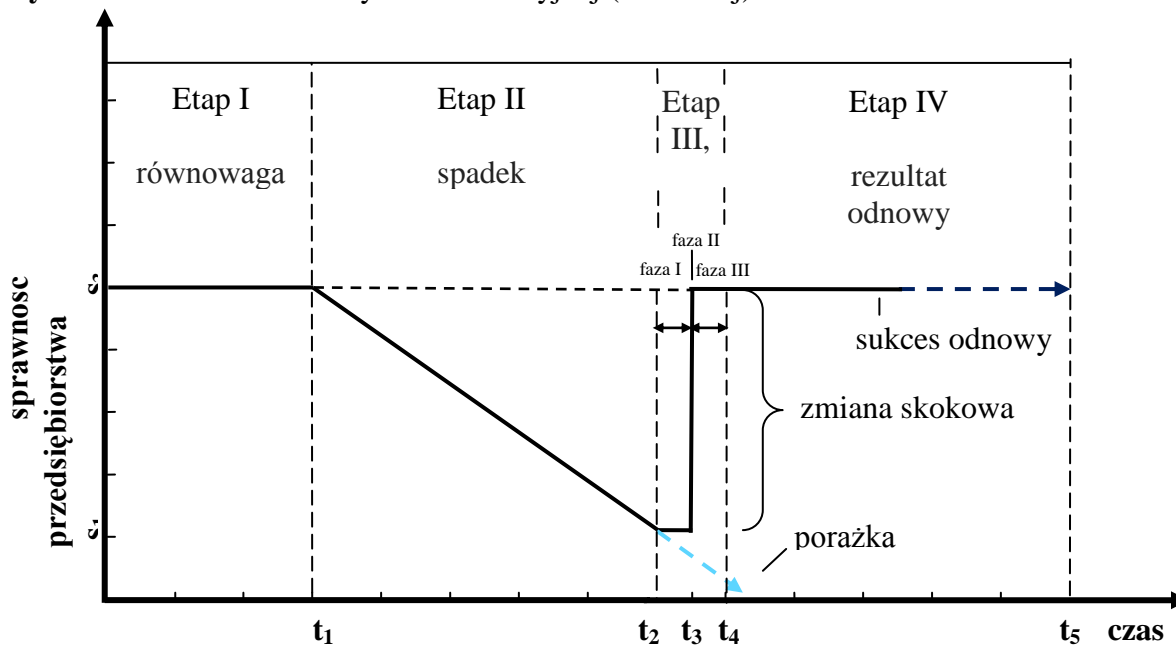
Oba te typy odnowy można przedstawić w postaci modeli jak na rysunkach 9 i 10.

Rysunek 9. Model odnowy adaptacyjnej (inkrementalnej)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chowdhury 2002, s. 253; Tushman, Andreson i O'Reilly 1997, s. 18; Lafrenz 2004, s. 53; Banaszyk i Cyfert 2007, s. 65.

Rysunek 10. Model odnowy transformacyjnej (skokowej)



- | | | |
|----------|---|--|
| _____ | — | sprawność przedsiębiorstwa wymagającego odnowy |
| faza I | — | przygotowanie i stabilizacja |
| faza II | — | odnowa |
| faza III | — | utrwalanie efektów |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chowdhury 2002 s. 253; Tushman, Andreson i O'Reilly 1997, s. 18; Lafrenz 2004, s. 53.

Pełniejszy opis obu archetypów odnowy w zależności od charakteru wprowadzanych zmian znajduje się w tabeli 17.

Tabela 17. Typy odnowy strategicznej przedsiębiorstwa ze względu na charakter wprowadzanej zmiany

Zmiana	Odnowa adaptacyjna (inkrementalna)	Odnowa transformacyjna (skokowa)
Skala (zakres zmian)	fragmentaryczne, w wybranych częściach organizacji	całościowe, w całej organizacji
Nowatorstwo zmiany	doskonalenie istniejących rozwiązań, niewielkie dopasowanie	wprowadzanie nowych rozwiązań (innowacji)
Głębokość zmian	korekta kursu strategicznego	fundamentalna zmiana kursu strategicznego
Ogólny kierunek działań organizacji	zbliżony do dotychczasowego	nowy
Dynamika, tempo, intensywność zmian	ewolucja	rewolucja
Kierunek zmian	eksploatacja rynku, produktu, bazy klientów lub partnerów	eksploracja rynku, produktu, bazy klientów lub partnerów
Jaka koordynacja czasowa zmian	zmiany pro-aktywne	zmiany reaktywne
Zmiany fizyczne czy mentalne	tylko zmiany fizyczne, bez zmian wartości, postaw i norm zachowań	zmiany fizyczne połączone ze zmianą kultury przedsiębiorstwa, wartości, postaw, norm i podejścia do ryzyka
Cel zmian	satysfakcjonujący poziom sprawności osiągnięcia celów	co najmniej akceptowalny poziom sprawności osiągnięcia celów
Utrwalenie zmian	skorygowane budżety, uzupełnione lub zmodyfikowane procedury	nowe budżety, rutyny i procedury oraz nowa kultura przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Agarwal i Helfat 2009, s. 283.

W praktyce biznesowej odnowę transformacyjną od adaptacyjnej odróżnia także to, że związane z nią decyzje np. o zmianie układu właścicielskiego przedsiębiorstwa lub formy organizacyjno-prawnej, o zmianie przywódcy, o sprzedaży aktywów lub aliansach strategicznych oraz o zmianie podejścia do ryzyka, podejmują bezpośrednio właściciele przedsiębiorstwa.

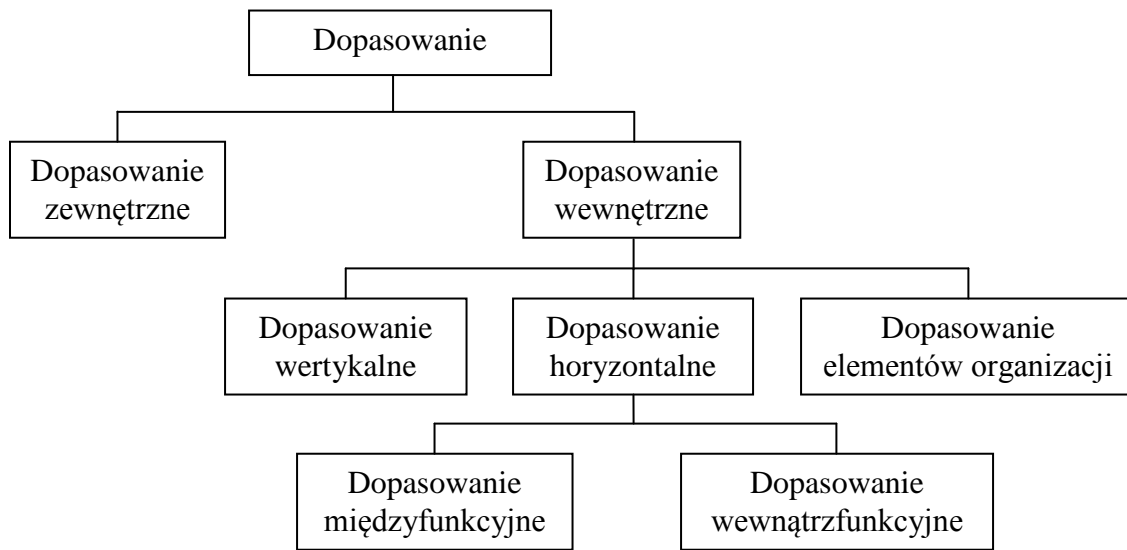
Omawiając odnowę należy wspomnieć także o przedstawionych przez H.W. Volberda, Ch. Baden-Fuller i F.A.J Van den Bosch rodzajach odnowy w sektorze przemysłowym: odnowa wyłaniająca się, polegająca na podążaniu za regułami branżowymi (rynek decyduje); odnowa wspomagana polegająca na wpływaniu na reguły branżowe (menedżerowie liniowi i średniego

szczebla decydują); odnowa sterowana polegająca na adaptowaniu się do reguł branżowych (top management decyduje) oraz odnowa transformacyjna (przekształcająca) polegająca na zmianie reguł branżowych (decydują wspólnie wszystkie poziomy menedżerskie) [Volberda, Baden-Fuller i Van den Bosch 2001, s. 163].

2.5. Dopasowanie organizacyjne i kultura organizacyjna przedsiębiorstwa podczas odnowy strategicznej

Skuteczne wprowadzenie zmiany organizacyjnej wymaga swobodnego dysponowania pewną minimalną nadwyżką zasobów potrzebną do jej uruchomienia i przeprowadzenia. L.J. Bourgeois określa tę konieczną nadwyżkę zasobów mianem slack tzn. luzu organizacyjnego [Bourgeois 1981, s. 29-39]. Chodzi tu oczywiście o zasoby cenne, szczególnie finansowe, które mogą być wykorzystane do uruchamiania poszczególnych inicjatyw strategicznych procesu odnowy, a nie każdy typ nadwyżki zasobów. Niektóre z zasobów, jak np. niewykorzystywane budynki czy przestarzałe urządzenia, mogą być wręcz przeszkodą podczas odnowy i określane są mianem „balastu”, którego należy się pozbyć. Właśnie ze względu na konieczność zapewnienia tej nadwyżki cennych zasobów i uzyskania swobody decyzyjnej (pola manewru) przy przygotowywaniu koncepcji i późniejszym wdrażaniu zmian, często proces odnowy rozpoczyna się serią działań oszczędnościowych, takich jak wyprzedaż majątku trwałego czy zwolnienia pracowników. Inne możliwości obejmują zdobycie finansowania zewnętrznego lub pozyskanie silnego partnera strategicznego, który mógłby przedsiębiorstwu taką nadwyżkę zasobów zapewnić. Luz zasobowy ma kluczowe znaczenie dla skuteczności procesu odnowy na etapie jej wdrażania. Później, po uzyskaniu pozytywnych efektów zmiany w postaci satysfakcjonującej sprawności działania, wymagane jest zmniejszenie nadwyżki zasobów do minimalnego poziomu w celu uzyskania optymalnego dopasowania w organizacji. Dobre dopasowanie zasobowe pozwala na efektywność pracy organizacji. W organizacji oprócz dopasowania zasobowego (elementów) wyróżnia się jeszcze inne jego rodzaje. Dopasowanie wertykalne (pionowe) odnosi się do konfigurowania strategii, celów, planów działania i decyzji na różnych szczeblach organizacji. Oznacza zatem, „kaskadową” zgodność celów w zakresie kluczowych procesów oraz ich poszczególnych etapów, a także w zakresie celów wyznaczanych dla zespołów czy indywidualnych stanowisk. Dopasowanie horyzontalne (poziome) odnosi się do koordynacji działań w ramach całej organizacji [Kathuria, Joshi i Porth 2007, s. 505].

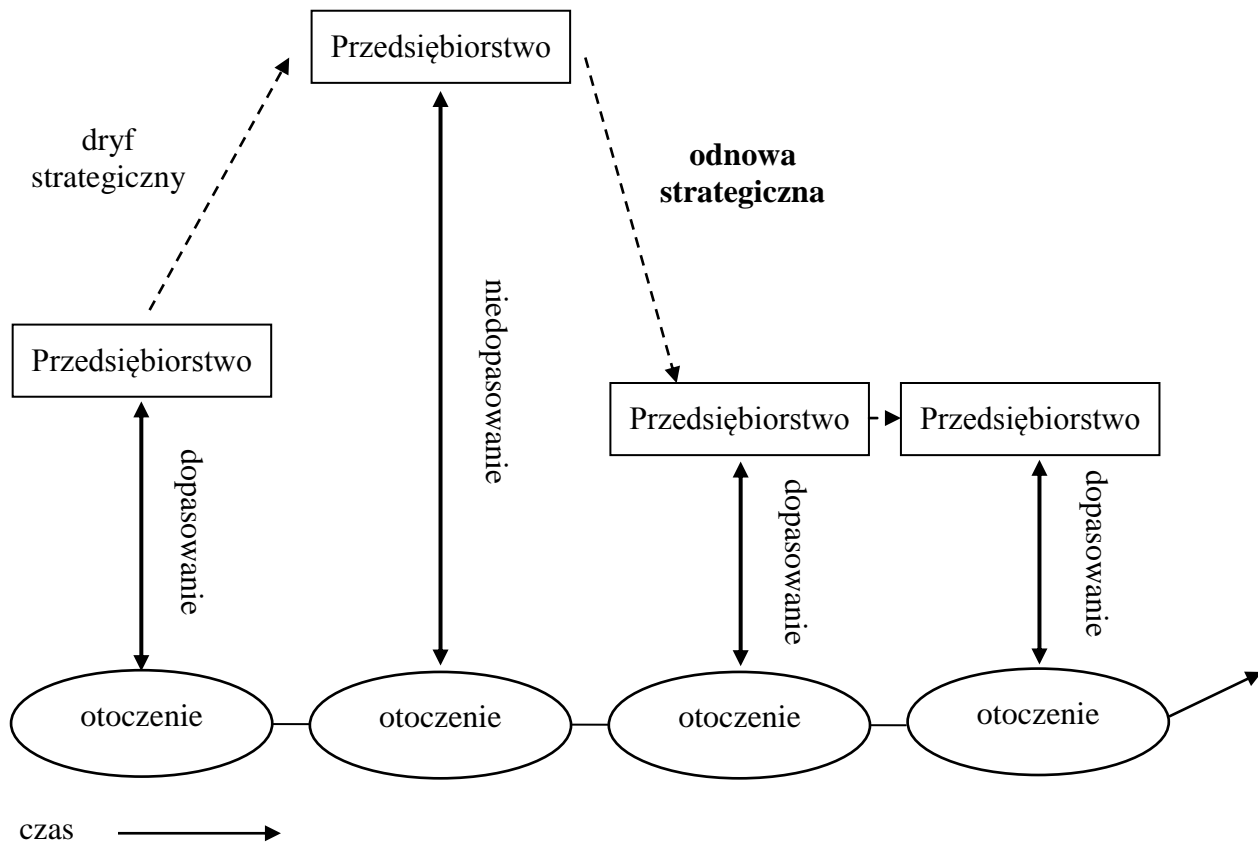
Rysunek 11. Rodzaje dopasowania organizacyjnego podczas odnowy przedsiębiorstwa



Źródło: Gadomska-Lila 2013, s. 34 .

Dopasowanie organizacji dotyczy więc różnych jej wymiarów: formy, miejsca i czasu działania, celów, zasobów i ich zorganizowania, kierunków, metod i narzędzi działania oraz relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Dopasowanie może występować na poziomach zewnętrznym tzn. organizacja – otoczenie (różne jego wymiary) lub wewnętrznym tzn. podsystemów i elementów organizacji. Dopasowanie wewnętrzne oznacza harmonijną współpracę elementów, podsystemów i systemu sterującego przedsiębiorstwa w osiągnięciu wyznaczonego celu. D.A. Nadler i M.L.Tushman potwierdzili w badaniach, że im wyższy jest ogólny stopień zgodności między różnymi częściami składowymi organizacji, tym bardziej efektywne będzie jej funkcjonowanie na rozmaitych poziomach [Nadler i Tushman, 1986 s 275]. Aby utrzymać dopasowanie w organizacji powinna być dokonywana systematyczna analiza sprawności funkcjonowania jej systemu w danym otoczeniu i podejmowane odpowiednie działania korygująco-dostosowawcze. Zewnętrzne dopasowanie organizacji obejmuje respektowanie reguł (warunków) otoczenia i dokonywanie atrakcyjnych, korzystnych dla obu stron wymian oraz właściwy czas i miejsce (pozycja) [Gadomska-Lila 2013, s. 34]. Ogólny związek pomiędzy dopasowaniem, a odnową organizacji pokazuje model odnowy zaprezentowany przez B.de Wit i R.Meyer-a, w którym odnowa strategiczna to likwidacja niedopasowania w organizacji (lub utrzymywanie właściwego dopasowania) [de Wit i Meyer 2007, s. 111].

Rysunek 12. Proces odnowy strategicznej przedsiębiorstwa według B. de Wit, R. Meyer



Źródło: de Wit i Meyer 2007, s.111.

Wielu badaczy odnowy wskazuje także na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, jako czynnik mający duży wpływ na jej skuteczność. Kultura przedsiębiorstwa najczęściej opisywana jest w literaturze jako wspólny sposób myślenia i działania jego właścicieli i pracowników, wynikająca z podzielanego przez nich systemu wartości, przekonań i respektowanych norm. Kultura organizacyjna objawia się m.in. wspólnymi celami; podobnym postrzeganiem otoczenia, podobnymi sposobami podejmowania decyzji, zachowania i działania; podejściem do ryzyka; formą i charakterem relacji (zależności) wewnątrz grupy pracowników, przyjętymi metodami rozwiązywania problemów, respektowanymi autorytetami, moralnością, otwartością na współpracę i wpływy z zewnątrz, poziomem zaangażowania, sposobami komunikacji i metodami wyrażania emocji, stosunkiem do zmian, używanym językiem i dress code'm, używanymi symbolami i oznakami, tabu, tradycjami, rytuałami, nieformalną hierarchią, stopniem formalizacji i centralizacji [Hatch 1997, s. 35]. Kultura pełni szczególnie ważną rolę podczas

zmian w organizacji stabilizując sytuację w początkowym okresie, następnie sama ulegając przekształceniu umożliwia wprowadzenie zmian, a potem wspomaga ich utrwalenie [Kostera 2003, s. 30]. I odwrotnie, jeśli kultura organizacji nie jest otwarta i nie zmienia się odpowiednio do wdrażanych podczas odnowy zmian organizacyjnych, staje się barierą i obniża skuteczność procesu odnowy. Kultura przedsiębiorstwa może więc być, zarówno czynnikiem sprzyjającym zmianom, jak i je hamującym, a jej dopasowanie do aktualnej sytuacji i potrzeb przedsiębiorstwa jest bardzo ważne dla skuteczności zmian. Teoria behawioralna traktuje kulturę jako zmienną zależną od innych elementów organizacji i podlegającą kształtowaniu. Z praktyki biznesowej wiadomo, że ukierunkowywanie i kształtowanie kultury jest procesem trudnym, kosztownym i zazwyczaj czasochłonnym. Głębokie zakorzenienie kultury w świadomości pracowników stanowi wyzwanie dla kierownictwa dokonującego odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Szczególnie, że podczas odnowy zmiany są znaczące i jest ich dużo, a wymagania, co do kultury zmieniają się w zależności od etapu odnowy. Zmiany kulturowe wg Ł. Sułkowskiego przebiegają tak jak wszystkie zmiany podsystemów organizacji, a jej etapy to diagnoza niedopasowania istniejącej kultury, wizja nowej kultury tj. określenie cech pożądanej kultury, porównanie wizji i aktualnej kultury, ustalenie niedopasowania oraz stworzenie koncepcji zmian i ich wdrażania, a także oszacowanie kosztów zmian, wdrażanie zmiany, ocena, utrwalenie zmian (zakorzenienie kultury) i monitorowanie [Sułkowski 2002]. W praktyce biznesowej zmiana kultury przedsiębiorstwa podczas odnowy strategicznej indukowanej kryzysem branży, rozpoczyna się od destrukcji starej kultury przedsiębiorstwa przez kryzys wykazujący jej słabości, małą atrakcyjność i nieadekwatności do nowej sytuacji. Następujący proces odnowy związany jest także z przedstawieniem wizji nowej kultury i podjęciem działań ją kształtujących. Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa następuje poprzez redefinicję wartości, norm oraz założeń, na jakich oparta jest dana organizacja, odwołanie się do nowych argumentów oraz nowych wspólnych doświadczeń. Tworzone są nowe reguły postępowania i atrakcyjne artefakty, takie jak symbole, bohaterowie i różne opowieści firmowe nagłaśniające historie sukcesów powiązanych z przyjęciem nowej kultury w innych oddziałach przedsiębiorstwa. Ważną rolę w procesie tworzenia nowej kultury przedsiębiorstwa pełni nowy przywódca odnowy wraz z grupą współpracowników, będących agentami zmiany, którzy powinni dawać właściwy, osobisty przykład stosowania nowej kultury. Skuteczności zmiany kultury sprzyja wysoka atrakcyjność wizji przyszłości związanej z nową kulturą oraz właściwy sposób

jej komunikowania, a także dobrze ukształtowany system motywacyjny, zachęcający pracowników do szybkiego przyjęcia nowej kultury. Pewną pomocą mogą być też zewnętrzne autorytety, przekonujące do jej przyjęcia np. w czasie specjalnego szkolenia lub autorytety wewnętrzne, dokonujące tego w czasie nieformalnych dyskusji wewnątrzorganizacyjnych. Często stosowanym sposobem jest też powiązanie zmiany kultury z pewną konkretną korzyścią dla pracowników, niekoniecznie wynikającą wprost z jej stosowania np. poprawą warunków pracy, możliwością szybszego awansu itp. Kluczowa dla skuteczności wdrożenia nowej kultury jest także odwaga wdrażających i otwartość ich podejścia do ewentualnych ognisk oporu pracowniczego oraz szybkie rozwiązanie ewentualnych sytuacji konfliktowych. Utrwalenie zmian kultury odnowionej organizacji odbywa się m.in. poprzez nowe cele i priorytety, zasady postępowania, kryteria decyzyjne, procedury i rutyny firmowe, nową strukturę organizacyjną i hierarchię władzy, a także nowe zasady oceniania, motywowania i rekrutowania pracowników.

2.6. Postawy interesariuszy oraz rola i zadania przywódcy odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

Z praktyki biznesowej wiadomo, że duże znaczenie dla skuteczności odnowy przedsiębiorstwa ma postawa i oczekiwania jego interesariuszy. Interesariusze opisywani są w literaturze przedmiotu, jako podmioty (grupy osób i instytucje), które są zainteresowane i mają wpływ na działanie przedsiębiorstwa, czyli są to jego właściciele, kadra menedżerska i pracownicy oraz dostawcy, klienci, banki, a także państwo i społeczeństwo [Stoner, Freeman i Gilbert 2001]. Najczęściej stosowany w literaturze przedmiotu podział interesariuszy obejmuje: interesariuszy wewnętrznych (substanowiących) tworzących przedsiębiorstwo poprzez zaangażowanie swojego kapitału lub pracy, czyli właścicieli, menedżerów i pracowników; interesariuszy zewnętrznych (kontraktowych) mających wpływ na tworzenie wartości i często związanych z przedsiębiorstwem formalnymi kontraktami np. dostawcy, odbiorcy oraz interesariuszy kontekstowych głównie obserwujących i recenzujących działania przedsiębiorstwa i tylko z rzadka wywierających presję instytucjonalną np. państwo, władze lokalne, społeczeństwo [Mironski 2000, s. 72-85]. Przywódca, przygotowując koncepcję odnowy, bierze pod uwagę poziom zainteresowania przedsiębiorstwem oraz rodzaj i siłę wpływu, jaki posiadają poszczególne grupy interesariuszy, tak, aby jego propozycja miała szansę zostać zaakceptowana,

przynajmniej przez kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa, a u pozostałych nie budziła aktywnego oporu.

Tabela 18. Oczekiwania i interesy poszczególnych grup interesariuszy podczas odnowy przedsiębiorstwa

Interesariusz	Oczekiwania i interesy
Właściciele	Satysfakcjonujący wzrost wartości przedsiębiorstwa i zwrot z zainwestowanego kapitału, wysoki kurs akcji, odpowiednio wysoka dywidenda, bezpieczeństwo zainwestowanego kapitału, zrównoważenie portfela inwestycyjnego, inne np. zachowanie dyskrecji
Zarządzający i menedżerowie	Atrakcyjne miejsce pracy i perspektywy zawodowe, satysfakcjonująco wysokie wynagrodzenie, władza, uznanie, prestiż, sukces zawodowy, swoboda decyzyjna, możliwości samorealizacji, brak problemów i ryzyk zawodowych
Pracownicy i związki zawodowe	Utrzymanie miejsc pracy, satysfakcjonująca wysokość wynagrodzeń, dobra atmosfera pracy, odpowiednie warunki BHP, dobre warunki socjalne pracy, możliwości szkoleń, wpływ na decyzje
Klienci	Funkcjonalność produktów i usług, dostępność, zaspokojenie potrzeb, atrakcyjność wizualna produktów, atrakcyjny poziom cen, jakość produktów i usług, różnorodność produktów, terminowość
Dostawcy	Stabilność współpracy (pewność odbiorów), wysokość (ilość) odbiorów i cena, pewność i terminowość płatności
Banki	Bezpieczeństwo (pewność) spłaty kredytów, informacja
Państwo	Przestrzeganie prawa, terminowe płacenie podatków, utrzymanie wysokości zatrudnienia, informowanie
Społeczeństwo	Stabilność miejsc pracy, ekologia, odpowiedzialność społeczna, działalność socjalna, przestrzeganie zasad i reguł współżycia społecznego, zatrudnienie lokalnych osób, informowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Krzakiewicz 2008, s. 50.

W praktyce biznesowej nie wszyscy interesariusze uczestniczą w formalnej akceptacji koncepcji odnowy przedsiębiorstwa. Z drugiej strony wiadomo jednak, że akceptacja planu zmian przez wszystkie zainteresowane podmioty i wyeliminowanie ewentualnego ich oporu, zapewnia dostęp do zasobów przedsiębiorstwa, które oni kontrolują, w tym intelektualnych i zdecydowanie zwiększa szanse na skuteczność odnowy. Najlepszym sposobem uzyskania wsparcia dla zmian wśród interesariuszy, jest odpowiednio wcześnie zidentyfikowanie i w miarę możliwości uwzględnienie w planowanych działaniach, ich kluczowych oczekiwań i interesów. Całkowite zaspokojenie oczekiwań wszystkich interesariuszy, szczególnie dużej grupy, jaką są pracownicy

przedsiębiorstwa, jest zazwyczaj niezwykle trudne. Ale nawet częściowe, kompromisowe rozwiązanie, może obniżyć ryzyko wystąpienia oporu interesariuszy wobec zmian i zapewnić choćby pasywne przyzwolenie na ich wdrażanie. Według cytowanych przez A. Barabasz autorów Burnsa (2004) i Burka (2006) podejście partycypacyjne istotnie zwiększa zaangażowanie i identyfikację z celami zmian [Barabasz 2015, s. 57]. Uzyskaniu akceptacji dla wprowadzanych zmian sprzyja także zaufanie interesariuszy do autorów koncepcji zmian i do osób odpowiedzialnych za ich wdrażanie. Obniżeniu napięcia w relacjach pomiędzy wdrażającymi odnowę menedżerami a interesariuszami oraz redukcji niepewności, co do potencjalnych skutków zmian, pomaga wyprzedzające informowanie interesariuszy o planowanych działaniach oraz ewentualny udział wybranych interesariuszy, szczególnie banków i przedstawicieli pracowników, w przygotowaniu planu zmian. Z drugiej strony przywódca odnowy przedsiębiorstwa powinien umieć działać, także w przypadku braku wsparcia ze strony części interesariuszy, a nawet wbrew ich woli.

Spośród wielu teorii naukowych stosowanych do wyjaśniania procesu odnowy tylko teoria ewolucyjna, teoria ekologii populacji i w pewnym stopniu klasyczna teoria instytucjonalna poddają w wątpliwość realny wpływ menedżerów przedsiębiorstwa na proces jego odnowy. Pozostałe teorie selekcji oraz wszystkie teorie adaptacji (teoria neo-instytucjonalna, teoria zasobowa, teoria zdolności dynamicznych, teoria behawioralna, teoria organizacyjnego uczenia się, teoria strategicznego wyboru), a także konsultanci i praktycy zarządzania widzą w menedżerach nie tylko głównych architektów i promotorów zmian, ale podkreślają kluczowe znaczenie potencjału przywódcy i jakości zarządzania dla powodzenia procesu odnowy. H.V.Volberda, Ch.Baden-Fuller i F.A.J. Van den Bosch uważają, że głównym zadaniem top managementu podczas odnowy jest selekcja i wspieranie najbardziej obiecujących inicjatyw strategicznych [Volberda, Baden-Fuller i Van den Bosch 2001, s. 163-167]. Podobnie widzi rolę i zasadnicze zadania przywódcy podczas procesu odnowy organizacyjnej A.Barabasz, która uważa, że są nią podejmowanie decyzji i dokonywanie wyborów strategicznych oraz koordynowanie ich wdrożenia, a także utrwalenia [Barabasz 2015, s. 57]. Z kolei według Sz. Cyferta, zadania przywódcy organizacji w warunkach odnowy są znacznie szersze i wiążą się z wypracowaniem zakresu i kierunków całego procesu odnowy, zbudowaniem odpowiedniego systemu zarządzania umożliwiającego wdrożenie w życie procesu odnowy oraz operacyjnym przełożeniem wypracowanych planów i regulacji na poszczególne działania organizacji –

projekty i procesy [Cyfert 2012, s. 125]. W literaturze przedmiotu można znaleźć długą listę kompetencji, jakie powinien posiadać przywódca wprowadzający zmiany w organizacji m.in: zdolność definiowania celów, określenia potencjałów przedsiębiorstwa i rynku, znajdowania alternatywnych rozwiązań, fachowość w danej branży, umiejętność wdrażania działań, umiejętności socjalne i komunikacyjne, intuicja, zdolność uczenia się oraz pozyskania i analizy informacji, umiejętność budowy zaufania, umiejętność kontroli, gotowość do dalszego rozwoju [zobacz Taha 2013, s. 118]. Z kolei A. Brians, która badała krytyczne czynniki sukcesu podczas restrukturyzacji przedsiębiorstw, uznała, że są to: zdolność integracji współpracowników wokół wspólnego celu, zdolność przygotowania koncepcji odnowy, umiejętność przekonywującego dzielenia się wizją, wysoka motywacja, szybkość działania, umiejętność wyznaczania jasnych celów, nastawienie praktyczne na wdrożenie, ustanawianie właściwych priorytetów, zdobywanie autorytetu i wpływu, zdolność kontroli, sprawiedliwość i postępowanie fair oraz zaufanie [Brians 2007, s. 222]. Analizując kompetencje przywódcze przy wprowadzaniu zmian J.A.Conger za kluczowe uznał: wyczuwanie szans i możliwości oraz formułowanie wizji zmian, artykułowanie i komunikowanie tej wizji, budowanie zaufania do wizji zmian oraz wskazywanie sposobów jej zrealizowania [Conger 1999, s. 45]. A.Barabasz zauważyła dodatkowo, że jedną z kluczowych kompetencji przywódcy w procesie zarządzania zmianami powinna, więc być zdolność uwzględniania podczas działania czynnika psychologicznego, co wymaga samoświadomości, w tym świadomości doświadczanych emocji, i rozumienia relacji wewnątrzgrupowych i międzyorganizacyjnych [Barabasz 2015, s. 57]. O ważności tej kompetencji świadczy m.in. fakt, że tak uznany autorytet jak K. Bolesta-Kukułka wręcz definiowała przywództwo, jako sposób pozyskiwania emocjonalnej akceptacji i aprobaty dla zamiarów decydentów lub ich już podjętych decyzji [Bolesta-Kukułka 2003, s. 284]. Podstawową charakterystykę archetypowych ról zarządczych w organizacji zdefiniował G. Beltz, który wyróżnił archetyp przedsiębiorczy, przywódczy i menedżerski [Beltz 2015, s. 6]. Archetyp przedsiębiorczy w organizacji to wizjoner, odpowiadający za zdolność do kreowania nowych wizji i innowacyjnych rozwiązań, redefiniowania istoty swojego biznesu oraz uchwycenia pojawiających się okazji i unikania zagrożeń. Skoncentrowany na innowacjach i okazjach. Archetyp przywódczy to lider kształtujący poczucie tożsamości i wspólnoty, wpływający na kształtowanie przekonań i postaw ludzi oraz inspirujący i motywujący ich do osiągnięcia wyznaczonych celów, warunkujący wykorzystanie potencjału pracowników w procesach przemian, skoncentrowany na zmianie. Z kolei archetyp

menedżerski to organizator implementujący najlepsze praktyki, zapewniający sprawność operacyjną i bieżącą optymalizację, a także efektywność i obniżanie kosztów. Skoncentrowany na optymalnym, bieżącym funkcjonowaniu organizacji. W praktyce biznesowej menedżer-przywódca odnowy ma szereg różnorodnych zadań do wykonania wymagających od niego, aby był zarówno sprawnym menedżerem-administratorem, jak i menedżerem-liderem. Szczegółowo zadania, role i wymagane kompetencje przywódcy odnowy opisuje tabela 19.

Tabela 19. Rola, zadania i wymagane kompetencje menedżera-przywódcy podczas odnowy strategicznej

Rola przywódcy odnowy	Zadania w czasie odnowy	Wymagane kompetencje i umiejętności
Lider	Wyznaczenie kierunku zmian, podejmowanie decyzji, motywowanie i inspirowanie do podejmowania zmian, zarządzanie zespołem poprzez stawianie wyzwań, ustalanie celów, ról i zadań, reprezentowanie, budowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych, zdolność do radykalnej zmiany strategii organizacji i przeprowadzenia zmian rewolucyjnych, przekształcających także kulturę organizacyjną. Stworzenie koalicji na rzecz zmian. Wpływanie na postawy, normy i respektowane wartości. Integrowanie zespołu. Umożliwianie, wprowadzanie i legitymizowanie zmian oraz roztaczanie nad nimi parasola ochronnego. Przygotowywanie wizji przyszłego zorganizowania i funkcjonowania przedsiębiorstwa, eksperymentowanie, wprowadzanie innowacji. Przewidywanie trendów. Nadawanie kierunku, wychwytywanie szans i okazji, planowanie, ustalanie celów i priorytetów, identyfikowanie problemów i unikanie zagrożeń. Zachęcanie zespołu do twórczego myślenia i działania, uczenie, motywowanie i inspirowanie współpracowników, wspieranie i zachęcanie do działania, umożliwianie uczenia się. Ocenianie i przekazywanie informacji zwrotnej.	Umiejętność dokonywania wyborów, autorytet, charyzma, energia, odwaga, wola działania, komunikacja, posiadanie wpływów, ponoszenie odpowiedzialności, kreatywność i oryginalność myślenia, inspirowanie własnym przykładem, inicjowanie działań, umiejętność przewidywania, wiara we własne siły, optymizm, wyczuwanie sytuacji i naturalne zdolności psychologiczne. Lider ma umiejętność i świadomość potrzeby ponoszenia dużego ryzyka, ma wiedzę ogólną, reprezentuje myślenie strategiczne, ma umiejętność prowadzenia gier organizacyjnych, umiejętność prognozowania. Cechuje go wyobraźnia, intuicja, doświadczenie, komunikatywność zdolności pedagogiczne, autorytet, jasność wyrażania poglądów, umiejętności socjalne i empatia.
Administrator	Zarządzanie procesami w organizacji: planowanie, przygotowywanie, analizowanie i diagnozowanie, koordynowanie, kontrolowanie i ocenianie. Badanie stanu organizacji i otoczenia, alokowanie zasobów, gromadzenie, interpretowanie i rozpowszechnianie informacji; identyfikowanie problemów i istniejących	Zdolności organizacyjne, sprawność w działaniu, umiejętność egzekwowania, umiejętność słuchania i wyciągania wniosków logiczne rozumowanie, zdolności negocjacyjne, koncyliacyjność, wiarygodność, niezależność,

Rola przywódcy odnowy	Zadania w czasie odnowy	Wymagane kompetencje i umiejętności
	<p>opcji. Budowanie potencjału strategicznego organizacji i pielęgnowanie jej przewagi strategicznej. Optymalizowanie procesów. Tworzenie reguł postępowania, wprowadzanie zmian dostosowawczych. Umiejętne unikanie zagrożeń i nadmiernego ryzyka. Rozwijanie biznesu. Przygotowywanie kontraktu z interesariuszami, pośredniczenie w dochodzeniu do strategicznego kompromisu pomiędzy interesariuszami. Merytoryczny nadzór nad działaniami w danym obszarze funkcjonalnym, pomoc w przeprowadzeniu zmiany i opiniowanie jej przebiegu oraz efektów.</p>	<p>wiedza merytoryczna i doświadczenie</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Crichton i Flin 2004, s. 1323; Hart 1992, s. 334; Balcerek 2008, s. 52; Mrówka i Pindelski 2015, s. 80; Bełtz, 2015, s. 6.

Należy zauważyć, że oprócz menedżera-przywódcy odnowy, także właściciele przedsiębiorstwa pełnią podczas odnowy rolę decydentów i oceniających np. dokonują zmiany formy organizacyjno-prawnej, wyboru przywódcy odnowy oraz ewentualnego wyboru partnerów strategicznych przedsiębiorstwa, a także zatwierdzają koncepcję odnowy i w ten sposób inicjują proces odnowy. Dokonują także końcowej oceny skutków wprowadzonych zmian i podejmują decyzję (formalną lub domniemaną) o zakończeniu procesu odnowy. Uznanie konieczności przeprowadzenia odnowy przedsiębiorstwa, szczególnie akceptacja planu radykalnej zmiany transformacyjnej oraz konsekwentne wspieranie realizacji takiej odnowy jest dużym wyzwaniem dla właścicieli, szczególnie dla właścicieli mniejszych firm rodzinnych. Wprowadzanie odnowy oznacza bowiem dla nich pośrednio przyznanie się do błędów w dotychczasowym zarządzaniu, a także związane jest z ryzykiem utraty wpływów w przedsiębiorstwie np. ze względu na konieczność sprzedaży udziałów nowemu inwestorowi.

2.7. Zarządzanie procesem odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

Proces zarządzania rozumiany jest, jako ciągły, zorganizowany zespół działań informacyjno-decyzyjnych i koordynacyjnych, służących osiągnięciu celów organizacji [Bełtz 2010, s. 69]. Zarządzanie procesem odnowy indukowanej kryzysem jest procesem etapowym, obejmującym wg. P. Faulhaber i N. Landwehr, fazę rozpoznania sytuacji kryzysowej, fazę załamania, fazę rozpoczęcia restrukturyzacji, fazę wdrożenia zmian oraz fazę zabezpieczenia trwałości nowego

porządku [Faulhaber i Landwehr 2001, s. 23]. Proces zarządzania odnową przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem, oprócz dużej presji czasowej, niepełnej informacji i ograniczonych zasobów [zobacz Weber 1979, s. 31], cechuje często także istnienie oporu wobec zmian [Banaszyk i Cyfert 2007, s. 11]. Praktycy zarządzania zwracają dodatkowo uwagę na fakt, że zarządzanie procesem odnowy strategicznej indukowanej kryzysem różni się od normalnego procesu zarządzania zmianą, „przede wszystkim koniecznym radykalizmem działania. Wymaga to innego typu przywództwa, większego stopnia ręcznego sterowania, odbywa się pod większą presją i wymaga poważniejszych działań, szybszego podejmowania decyzji i ich wdrażania, przy czym margines błędu jest mniejszy, a konsekwencje ewentualnych błędów większe. Zwykle, bowiem sytuacja okazuje się gorsza niż zakładano, a okoliczności prawne i ryzyko, inne niż przewidywano” (Harvey i Neil 2011, s. 9). Uproszczony opis sposobu zarządzania odnową strategiczną przedsiębiorstwa indukowaną kryzysem na poszczególnych etapach zawiera tabela 20.

Tabela 20. Zarządzanie procesem odnowy strategicznej indukowanej kryzysem branży

Etapy	Podejmowane działania
<p>Etap równowagi – zapobieganie spadkowi sprawności poprzez proaktywne działanie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • analiza i ocena sytuacji rynkowej i przedsiębiorstwa oraz monitoring działań konkurentów, pod względem przygotowania się do możliwości wystąpienia zjawisk kryzysowych branży • monitorowanie, analizowanie i interpretowanie sygnałów napływających z otoczenia i z wnętrza organizacji • planowanie, gromadzenie i ocena zasobów pod kątem ich wykorzystania do ewentualnej odnowy przedsiębiorstwa • zapewnienie sprawnej komunikacji • opracowanie i aktualizowanie planu zarządzania kryzysowego
<p>Etap spadku sprawności - kształtowanie koncepcji odnowy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • odczytanie i właściwa interpretacja sygnałów o kryzysie branży i symptomów kryzysu przedsiębiorstwa, • przekazanie informacji do przywódcy organizacji • diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa - identyfikacja problemów identyfikacja istniejących opcji strategicznych oraz warunków i ograniczeń • generowanie opcji strategicznych • dobór kryteriów wyboru opcji i ich wag • rozstrzygnięcie dylematów decyzyjnych i przygotowanie koncepcji odnowy przedsiębiorstwa
<p>Etap odnowy – wdrażanie koncepcji odnowy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zatwierdzenie koncepcji odnowy i uzyskanie wsparcia kluczowych interesariuszy • podjęcie decyzji i inicjacja działań przez przywódcę odnowy • informowanie o przyjętej koncepcji oraz zasadach postępowania dla pracowników • uruchomienie wszystkich systemów, procesów struktur i procedur związanych z wdrażaniem koncepcji odnowy, alokacja zasobów

Etapy	Podejmowane działania
	<ul style="list-style-type: none"> • podjęcie czynnej koordynacji i kontroli działań na wszystkich szczeblach • ocena postępów wdrażania koncepcji odnowy • dostosowanie procedur i kultury
Etap rezultatów	<ul style="list-style-type: none"> • utrwalenie wprowadzonych zmian • podjęcie działań w celu odtworzenia zużytych zasobów • wyciągnięcie wniosków i zalecenia w celu zmniejszenia w przyszłości podatności na zagrożenie • ewentualnie opracowanie planu dalszego rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sobolewski 2011, s. 18-21; Krueger 2014, s. 40.

Jednym z podstawowych zadań przywódcy odnowy jest wybranie właściwej metody odnowy i dobranie do niej odpowiednich narzędzi. Jest to związane z umiejętnością dokonania prawidłowej diagnozy sytuacji przedsiębiorstwa, zidentyfikowania i umiejscowienia jego problemów strategicznych leżących u podłoża wystąpienia zjawisk kryzysowych i konieczności przeprowadzenia odnowy. Narzędzia¹³ (instrumenty) odnowy strategicznej to działania, jakie podejmuje przedsiębiorstwo, aby osiągnąć cel odnowy. Najczęściej są to różnego rodzaju inicjatywy i innowacje strategiczne, alianse strategiczne oraz organizacyjne uczenie się, a także wprowadzanie systemów informacyjnych wspomagających zarządzanie. Inicjatywy strategiczne są projektami lub pakietami projektów (programami strategicznymi) zorientowanymi na opracowanie i wdrożenie nowych pomysłów i idei, które w znaczący sposób poprawią sprawność i konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz zapewnią długofalowy sukces np. poprzez zdobycie lub odnowienie kluczowych kompetencji, wprowadzenie nowych technologii i nowych produktów lub wejście na nowe rynki [McGrath i in. 1995, s. 252; Birkenshaw 1997, s. 207; Müller-Stewens i Lechner 2003, s. 27; Rüegg-Stürm 2001, s. 274]. W literaturze wyróżnia się 3 typy inicjatyw strategicznych; inicjatywy indukowane, inicjatywy autonomiczne i inicjatywy koordynowane [Floyd/Wooldridge 2000, s. 116; Lovas i Ghoshal 2000, s. 883]. Inicjatywy indukowane strategią są to inicjatywy przewidziane w aktualnym planie strategicznym, aby zrealizować cele przedsiębiorstwa w ramach dotychczasowej strategii, na aktualnych rynkach i wykorzystując posiadane już kompetencje. Są one inicjowane i kontrolowane przez menedżerów przedsiębiorstwa. Inicjatywy autonomiczne są dodatkowymi inicjatywami, spoza

¹³ Narzędzie jest środkiem umożliwiającym lub ułatwiającym wykonanie zadania np. osiągnięcia wyznaczonego celu [Słownik Języka Polskiego PWN].

aktualnego planu strategicznego, przygotowywanymi przez pracowników przedsiębiorstwa, często w sposób nieformalny, aby wprowadzić nowe pomysły, niezwiązane z dotychczasową strategią. Inicjatywy autonomiczne powodują, że odnowa staje się zmianą wyłaniającą się. Trzecim typem inicjatyw są inicjatywy koordynowane, stanowiące formę pośrednią pomiędzy ww. rodzajami inicjatyw strategicznych, gdy top management próbuje skoordynować autonomiczne, oddolne inicjatywy pracowników, autoryzując je i zapewniając im wsparcie np. potrzebne do realizacji zasoby. K. Lafrenz podzieliła inicjatywy podejmowane podczas odnowy przedsiębiorstwa na działania finansowe zapewniające płynność finansową, restrukturyzację lub konwersję zadłużenia oraz na działania, podnoszące skuteczność i efektywność pozostałych procesów przedsiębiorstwa [Lafrenz 2004, s. 63-153]. W praktyce biznesowej podstawowy podział narzędzi odnowy dokonywany jest pomiędzy działania podwyższające przychody (z zamiarem zastosowania strategii dyferencjacji), a działania obniżające koszty (z zamiarem zastosowania strategii przewagi kosztowej).

W praktyce biznesowej, odnowa strategiczna przedsiębiorstwa jest najczęściej pakietem, będącym kombinacją powyższych, działań dopasowanych do przyjętej metody odnowy.

Metoda¹⁴ odnowy strategicznej przedsiębiorstwa to ustrukturyzowany sposób działania i użycia zestawu celowo dobranych narzędzi, zastosowany w celu ochrony przedsiębiorstwa przed upadkiem i osiągnięcia wyższego poziomu sprawności działania przedsiębiorstwa. Badacze wyróżniają trzy podstawowe metody odnowy strategicznej przedsiębiorstwa: zwiększenie zakresu i rodzajów obecnej działalności (rozwój organiczny lub akwizycje, organic growth or MiA, die Aufbau), usprawnianie wybranych procesów, struktur i rodzajów działalności (konsolidacja, reengineering, die Umbau) oraz zmniejszenie zakresu i rodzajów obecnej działalności (dezinwestycje lub wycofywanie się, downsizing or divestment, die Abbau) [Wawrzyniak 1999, s. 69; Eggers i Kaplan, 2009 s. 461-477; Krueger 2000, s. 46]. Zwiększanie zakresu i liczby rodzajów działalności przedsiębiorstwa może się odbywać poprzez wzrost organiczny lub nieorganiczny. Wzrost organiczny obejmuje m.in.: zwiększanie mocy produkcyjnych i budowę nowych fabryk, powiększenie intensywności działań sprzedażowo-promocyjnych, zwiększenie bazy klientów, wejście na nowe rynki lub do nowych kanałów

¹⁴ Metoda to świadomie stosowany sposób postępowania mający prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu. [Słownik Języka Polskiego 2007 PWN pod red. W. Doroszewskiego].

sprzedaży, innowacje produktowe. Wzrost nieorganiczny odbywa się przez przejęcia, fuzje i alianse strategiczne.

Tabela 21. Narzędzia odnowy – rodzaje praktycznych działań mających na celu podniesienie sprawności działania przedsiębiorstwa w zależności od zdiagnozowanych przyczyn i miejsc powstania zjawisk kryzysowych oraz przyjętej strategii rynkowej

Przyczyny Odnowy	Działania podwyższające sprawność przedsiębiorstwa	
	Obniżające koszty (nakłady) Strategia przewagi kosztowej	Podwyższające przychody (efekty) Strategia dyferencjacji
Wewnętrzne związane ze stanem Przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • programy oszczędnościowe - redukcja kosztów procesów • koncentracja na core business, konsolidacja i zamykanie nierentownych oddziałów • obniżenie poziomu zapasów, kosztu transportu i opakowań • zaprzestanie produkcji lub dystrybucji niektórych produktów • redukcja zatrudnienia lub zatrudnianie pracowników sezonowych, skrócone lub elastyczne godziny pracy, rezygnacja z nadgodzin • zmian dostawców na tańszych • pozyskanie pomocy rządowej lub UE • posiłkowanie się kredytem od dostawców (wydłużone terminy płatności) • Zmiana struktury organizacyjnej na bardziej płaską • Sprzedaż zbędnych aktywów • Zmiany recepturowe np. stosowanie alternatywnych lub recydingowanych surowców i wypełniaczy • obniżenie płac i świadczeń socjalnych oraz rozwiązanie rezerw • lean manufacturing - podnoszenie produktywności procesów 	<ul style="list-style-type: none"> • podwyższanie jakości i funkcjonalności istniejących produktów i usług • wzbogacenie oferty produktowej o produkty komplementarne • właściwa polityka cenowa wykorzystująca okazje podwyżki cen • optymalizacja stosunku marża/iłości • rozwijanie nowych produktów lub nowych typów usług • stosowanie nowych technologii, nowych maszyn i urządzeń pozwalające poprawić funkcjonalność i atrakcyjność produktów • szkolenia i pozyskiwanie nowych kompetencji – profesjonalizacja działania • programy motywacyjne
Zewnętrzne, związane z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> • sprzedaż niektórych oddziałów/ zakładów • outsourcing usług • ograniczenie asortymentu produktów • wychodzenie z niektórych rynków • rezygnacja z niektórych rodzajów działalności • ograniczenie inwestycji • leasing zwrotny aktywów • skrócenie drogi do klienta • zastosowanie nowych surowców • pozyskanie nowych, tańszych dostawców • nakłonienie dostawców do odroczenia płatności lub częściowej z niej rezygnacji • nakłonienie wierzycieli do zaakceptowania zamiany długu na udziały • zmiana miejsca lub czasu prowadzenia działalności 	<ul style="list-style-type: none"> • wejście na nowe rynki • intensywna promocja i reklama • zwiększanie zakresu współpracy i lojalności aktualnych klientów • zdobywanie nowych klientów • wejście do nowych kanałów sprzedaży • zawiązywanie aliansów strategicznych lub wejście do sieci • przejęcia innych przedsiębiorstw • umowy franchisingowe poszerzające sieć dystrybucji • lobbng w celu ustanowienia korzystnego standardu rynkowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zelek 2003, s. 147; Lafrenz 2004, s. 63-153.

Najważniejsze, zalecane w literaturze i stosowane przez praktyków, kierunki usprawniania procesów przedsiębiorstwa podczas odnowy strategicznej obejmują zwiększenie koordynacji i personalizację procesów oraz lokalizację decyzji, poprzez wyznaczenie lidera procesu, odpowiedzialnego za podejmowanie decyzji i realizację procesu, a także postawienie mierzalnych celów dotyczących każdego z procesów, połączone z systemem motywacyjnym uzależnionym od stopnia realizacji tych celów. Inną, często stosowaną metodą, jest lean management, czyli zmiana sposobu działania organizacji w celu systematycznego zwiększania efektywności jej działania poprzez usprawnienia procesów tzn. podwyższanie osiąganych korzyści i redukcję ponoszonych nakładów na proces. Jej techniki obejmują przede wszystkim prowadzenie działań na zasadzie zaspokajania potrzeb klienta wewnętrznego oraz systematyzację pracy, modułowość, upraszczanie i powtarzalność czynności, a także spłaszczanie struktury organizacyjnej. Ważna jest także eliminacja tzw. wąskich gardeł procesów i wszelkiego marnotrawstwa w postaci braków, usterek, błędów i odpadów oraz nadmiernych zapasów. Dąży się także do przyspieszenia procesów poprzez likwidację wszelkich opóźnień i przestojów oraz zbędnych czynności. [Arnheiter i Maleyeff 2005, s. 5-18]. Praca w takim systemie wymaga systematycznej kontroli i audytów np. według metodyki ISO. Zmniejszenie zakresu i ilości rodzajów obecnej działalności podczas odnowy ma na celu znaczące obniżenie kosztów działania przedsiębiorstwa i osiągnięte jest poprzez wyprzedzając zbędnych lub nie w pełni wykorzystywanych aktywów, zmniejszenie ilości zatrudnionych osób oraz ograniczenie skali i obszaru działania przedsiębiorstwa.

Skuteczność wprowadzania zmian związanych z odnową przedsiębiorstwa wymaga przyjęcia pewnej metody działania. J. Lichtarski wyróżnia trzy, komplementarne metody zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie: metody zorientowane na zadania, metody zorientowane na narzędzia i działania oraz metody zorientowane na człowieka [Lichtarski 2008, s. 53-54]. Metody zorientowane na zadania, koncentrują się na określeniu odpowiedniego przedmiotu i kierunku zmian, oraz wskazania na czym zmiana powinna polegać np. zarządzanie przez cele, zarządzanie przez zadania, zarządzanie przez innowacje, zarządzanie przez ryzyko. Metody zorientowane na narzędzia i działania koncentrują się na procedurach i sposobach przygotowania i przeprowadzenia procesu zmian np. zarządzanie przez wyjątki (odchylenia), zarządzanie przez kryzysy, zarządzanie przez formalizację, zarządzanie czasem, reengineering. Natomiast metody zorientowane na człowieka, za kluczowe uważają wartości i postawy oraz

kompetencje pracowników. To na nich koncentrują swoje działania m.in. następujące metody zarządzania: przez partycypację, przez motywowanie, przez grupy autonomiczne, przez delegowanie uprawnień, przez konflikt. Cechą wspólną wszystkich ww. metod zarządzania jest dążenie do podwyższenia sprawności działania przedsiębiorstwa poprzez zmiany wybranych aspektów jego funkcjonowania oraz zwiększenie zaangażowania pracowników [zobacz Hajdasz 2014, s. 63].

Złożona rzeczywistość i wielostronne uwarunkowania otoczenia przedsiębiorstw, m. in. współzależności oraz przenikanie się różnych wewnętrznych czynników mających wpływ na przedsiębiorstwo, powoduje trudności w zidentyfikowaniu i hierarchizacji czynników skutecznej drogi. Tym bardziej, że podnoszenie efektywności organizacji wg G.A. Rummlera i A.P. Brache odbywa się zawsze równocześnie na 3 poziomach: ludzkim, procesowym (działy funkcjonalne) i organizacyjnym [Rummler i Brache 2000, s. 43]. Kryteria oceny skuteczności projektów wprowadzania zmian wg S. Greifa obejmują: osiągnięcie celu, terminowość osiągnięcia celu, korzystność ekonomiczną nowego rozwiązania, akceptację i zadowolenie wśród właścicieli i pozostałych interesariuszy, osiągniętą pozycję rynkową przedsiębiorstwa, motywację załogi, poziom produktywności i jakości oraz trwałość osiągniętego stanu [Greif i in. 1998, s. 44]. W literaturze przedmiotu wymienianych jest wiele czynników wpływających na skuteczność procesów strategicznych w przedsiębiorstwach m.in. stan otoczenia i samego przedsiębiorstwa, natężenie konkurencji, innowacyjność, prawidłowe zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, umiejętność podejmowania i sprawnego wdrażania decyzji strategicznych przez przywódcę organizacji, bliskość do klienta, kultura organizacji, kompetencje i zaangażowanie załogi oraz proaktywność i właściwe zarządzanie czasem [Peters i Waterman 1982; Simon 1997]. W kontekście procesu odnowy strategicznej, wg badań przeprowadzonych przez F. Notharda w latach 1987-1994 na 95 notowanych na niemieckiej giełdzie przedsiębiorstwach, skuteczność odnowy zależała przede wszystkim od: stopnia zagrożenia, jakości zarządzania, wielkości przedsiębiorstwa, struktury sektora i relacji z interesariuszami [Nothard 2001, s. 256 i 270]. W praktyce biznesowej koncentruje się zazwyczaj na czterech głównych czynnikach skuteczności odnowy: potencjale rynku i potencjale samego

przedsiębiorstwa, potencjale¹⁵ przywódcy oraz czynnika czasu¹⁶. Według Szymona Cyferta presja czasu należy do krytycznych czynników procesu zmian [Banaszyk i Cyfert 2007, s. 11]. Na znaczenie czynnika czasu, szczególnie wczesnego rozpoznania potrzeby odnowy strategicznej oraz szybkości implementacji działań naprawczych, zwracają uwagę przede wszystkim praktycy zarządzania [Neil 2011, s. 29]. Czas może być źródłem przewagi konkurencyjnej, a właściwe zarządzanie czasem pozwala na synchronizację działania, skrócenie procesów (oszczędność czasu), dotrzymanie umówionych terminów (punktualność), a także na rozwój nowych usług i produktów, dla klientów, którzy cenią czas [zobacz Zimniewicz 2003, s. 103]. Odnowa strategiczna jest procesem i musi trwać w czasie. Każdy z jej etapów wymaga czasu. U. Wlecke ocenia czas trwania fazy oceny sytuacji i przygotowania wstępnej koncepcji odnowy na okres od 2 tygodni do 3 miesięcy. Natomiast cała odnowa może trwać wg niego do 2 lat, aby można było dokonać oceny wyników odnowy i trwałości ich trendu [Wlecke 2004, s. 33-68]. Z drugiej strony badania innowacji produktowych w Stanach Zjednoczonych na przestrzeni ostatnich 150 lat przeprowadzone przez R. Agarwal i L.B. Bayus dowiodły, że odnowa przedsiębiorstwa, poprzez rozwinięcie nowej technologii, wejście na nowy rynek i uzyskanie dochodowości zajmuje często więcej niż 10 lat [Agarwal i Bayus 2002, s. 1024-1041]. Jak zauważyła E. Segelod, wskazuje to na konieczność stosowania do badania odnowy badań długoterminowych np. *longitudinal case studies*, gdyż tylko takie badania pozwalają wychwycić wszystkie istotne aspekty oraz pełen przebieg badanego procesu i nie zniekształcają wyników badania [Segelod i inni, 2011 s. 469].

¹⁵ Potencjał definiowany jest jako czyjeś możliwości w jakiejś dziedzinie lub jego sprawność i wydajność w tej dziedzinie [Słownika Języka Polskiego PWN 2007].

¹⁶ Czas to pewien wymiar świata materialnego definiowany jako ciąg chwil, okres, pora, gdy coś jest wykonywane lub coś się dzieje. Czas może być rozumiany jako chwila, punkt na osi czasu lub odcinek czasu np. jako odstęp między wydarzeniami zachodzącymi w tym samym miejscu [Słownik Języka Polskiego PWN 2007]. Czas w zarządzaniu jest kategorią wieloaspektową, która ma co najmniej 3 znaczenia: czas jako zasób, czas jako skala oraz czas jako historia, która ujawnia skutki zarządzania [Prymon 2013, s.192; Banaszyk 2011, s.7].

Rozdział 3. Wybory strategiczne związane z procesem odnowy strategicznej przedsiębiorstwa - ramy teoretyczne

3.1. Decyzje w zarządzaniu strategicznym

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest ściśle powiązane z decydowaniem, czyli podejmowaniem decyzji. Jak podkreśla Elżbieta Urbanowska-Sojkin, podejmowanie decyzji stanowi istotę zarządzania. Zarządzanie jest procesem podejmowania, a także wdrażania i kontrolowania decyzji, mających wpływ na ostateczne rezultaty działalności gospodarczej przedsiębiorstwa oraz ich ocenę [Urbanowska-Sojkin 2015, s. 308]. Decydowanie, zaś to szczególnie przypadek wybierania, a owa szczególność sprowadza się do tego, że świadomy, dokonywany na podstawie nielosowego kryterium wybór, ma prowadzić do jakiegoś działania [Supernat 2000, s. 16–17].

Pierwsze próby naukowego opisu procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie związane są z klasyczną teorią zarządzania Henryego Fayola i Fredericka Taylora. Bazowały one na naukowym, inżynierskim podejściu, zalecającym używanie matematycznych modeli do podejmowania racjonalnych decyzji na wszystkich szczeblach organizacji. Trend ten był obserwowalny szczególnie podczas II wojny światowej, gdy podejmowanie decyzji oparte na technikach optymalizacji ekonomicznej i programowaniu liniowym, służyło do zarządzania przedsiębiorstwami zbrojeniowymi, a w wojsku, przede wszystkim do zarządzania militarną logistyką. Na wagę elementu ludzkiego przy podejmowaniu decyzji, jako pierwszy zwrócił uwagę Elton Mayo, który zaobserwował nieformalne struktury w organizacji, mające wpływ na podejmowane decyzje i opisał je w pracy „The Human Problem of Industrial Civilization” [Mayo 1933]. Ten trend behawiorystyczny, rozwijany był następnie przez Herberta Simona. Prowadzone badania empiryczne doprowadziły H.Simona do wniosku, że racjonalność podejmowania decyzji jest ograniczana przez różnego rodzaju czynniki, dotyczące zarówno samego decydenta, jak i organizacji oraz jej otoczenia. Między innymi z tego powodu, pojawiła się w jego pracach koncepcja intuicji, jako sposobu na radzenie sobie ze złożonością, presją czasu i niepewnością, podczas dokonywania wyborów [Simon 1987]. Z kolei prace Philipa Selznicka zwróciły uwagę na to, że to sama organizacja, jako pewnego rodzaju instytucja, jest jednocześnie instrumentem podejmowania racjonalnych działań [Selznick 1948, s. 25]. Zmieniające się uwarunkowania gospodarcze w latach 60-tych XX wieku, unaocznily badaczom

znaczenie otoczenia przedsiębiorstwa dla podejmowanych decyzji i konieczność dążenia, w stosunkach z nim, do równowagi aby zapewnić przedsiębiorstwu przetrwanie [Burrell i Morgan 2005, s. 169]. W latach 70-tych, popularność zyskała teoria ekologii populacji traktująca organizacje, jako systemy otwarte, żywe organizmy i w związku z tym podlegające selekcji naturalnej przez środowisko [Hannan i Freeman 1977, s. 939-940]. Z drugiej strony, także w latach 70-tych XX wieku, zauważono i opisano kluczową rolę menedżerów, jako osób, które dokonują wyborów strategicznych w organizacji. W modelu decyzyjnym, zaproponowanym w tym czasie przez J.Childa, podejmowanie decyzji jest procesem politycznym ścierania się różnych racji, w którym zagrożenia i szanse są funkcją władzy wykonywanej w myśl ideologicznych, a nie racjonalnych przesłanek [Child 1972, s. 16]. Kolejne zmiany światowej gospodarki pod koniec XX wieku oraz automatyzacja podstawowych czynności produkcyjnych, przyniosły wzrost znaczenia w pracy czynnika wiedzy, związanego z menedżerami-decydentami oraz rozwój teorii podejmowania decyzji, odróżniających decyzje rutynowe od precedensowych. W tym czasie dostrzeżono także znaczenie i siłę, innych niż właściciele, interesariuszy przedsiębiorstwa oraz konieczność negocjowania z nimi kluczowych decyzji, w celu uniknięcia niebezpiecznych dla organizacji konfliktów, a także zapewnienia wsparcia kontrolowanymi przez nich zasobami, implementacji i realizacji podjętych decyzji. Pod koniec XX wieku zorientowano się także, jak duże znaczenie, dla wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo i budowania przewagi konkurencyjnej, ma sposób zarządzania czasem, w tym terminowość i szybkość podejmowania decyzji [Eisenhardt 1989a, s. 543; Stalk 1988, s.41; Judge i Miller, 1991 s. 450]. W ostatnich latach, badania procesu podejmowania decyzji, koncentrują się przede wszystkim na sposobach radzenia sobie z ryzykiem i przywiązaniem do ścieżki rozwoju w danej branży¹⁷ oraz na wspieraniu procesu decyzyjnego przez systemy informatyczne.

¹⁷ Zależność przedsiębiorstwa od branżowej ścieżki rozwoju oznacza, że raz wprowadzone, najczęściej przez lidera branży, rozwiązania, tworzą wzorzec branżowy i są kopiowane przez uczestników branży. Tworzy się w ten sposób pewna reguła postępowania w branży, silnie wpływająca na kierunek jej rozwoju. Z czasem, przedsiębiorstwom uczestnikom branży, coraz trudniej jest się zmieniać, poza tak wyznaczaną trajektorią zmian, nawet gdy opcje alternatywne wydają się atrakcyjniejsze. Komplementarna koncepcja „tworzenia nowej ścieżki”, oznacza zdolność do przelamywania tej inercji i możliwość wyjścia przedsiębiorstwa poza branżową trajektorię rozwoju, poprzez wymyślenie i wdrożenie zupełnie nowych rozwiązań. Taka zmiana reguł branżowego postępowania jest zazwyczaj dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa i łączy się z podwyższonym ryzykiem, ale często jest to jedyna możliwość uniknięcia porażki, związanej z kontynuowaniem dotychczasowych działań w danej branży, a także możliwość radykalnego podwyższenia sprawności przedsiębiorstwa. Najczęściej przedsiębiorstwo, uzależnione od branżowej ścieżki, decyduje się na stworzenie i wejście na indywidualną ścieżkę rozwoju dopiero w obliczu antycypowanego

Potrzeba podejmowania decyzji, czyli dokonywania wyboru sposobu działania, rodzi się wówczas, gdy menedżer staje wobec problemu, czyli uświadomionej niewiedzy, jakiejś kwestii do rozwiązania lub trudności do pokonania. Problemy w organizacji pojawiają się, gdy stan istniejący odbiega od pożądanego (problemy funkcjonalne) lub gdy występuje potrzeba kształtowania stanów przyszłych (problemy rozwojowe) [Bolesta-Kukułka 2003, s.15 i s. 30]. Henry Mintzberg, Duru Raisinghani i Andre Thoret zdefiniowali decyzję, jako zobowiązanie do podjęcia konkretnie określonego działania [Mintzberg, Raisinghani i Thoret 1976, s. 246]. „W naukach o zarządzaniu decyzja jest definiowana jako „świadomy, celowy wybór, jednego, spośród co najmniej dwóch możliwych sposobów działania [...]. Decyzja menedżerska jest pewnego rodzaju ingerencją w bieg spraw, oznaczającą wprowadzenie zmian wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Przyczyny sprawiające, że trzeba rozpocząć proces decyzyjny można podzielić na reaktywne (odpowieź na zaistniałe wydarzenia) i proaktywne (odpowieź na przewidywane wydarzenia) [...]. Każda decyzja ma swoją specyficzną charakterystykę, na którą składają się: treść rozwiązywanego problemu np. decyzje dotyczące tworzenia, funkcjonowania lub likwidacji przedsiębiorstwa, funkcje decyzji np. decyzje planistyczne, koordynacyjne, motywacyjne i kontrolne, zakres decyzji np. decyzje strategiczne, taktyczne lub operacyjne oraz struktury rozwiązywanego problemu np. programowalne i nieprogramowalne lub selekcyjne, alokacyjne, rankingowe (priorytety)” [Bolesta-Kukułka 2003, s. 43-57]. Racjonalne decydowanie polega na ustrukturyzowanym procesie oceny posiadanych informacji i okoliczności, identyfikacji alternatyw oraz kalkulowaniu korzyści i potencjalnych strat, związanych z danym wyborem [Noorderhaven 1995, s. 29; Weirich 2004, s. 21]. Pojęcie racjonalności wywodzi się od łacińskiego *ratio* co, w zależności od kontekstu, może oznaczać rozum, powód, rację, uzasadnienie, zasadę. Racjonalność¹⁸ odnosi się do obiektywnego poznania rzeczywistości, a jej zaleceniem jest przestrzeganie jakiegoś systemu norm powiązanych z celem, jaki chce zrealizować człowiek. „Za racjonalne mogą być uznane takie sposoby działania, które są skuteczne i ekonomiczne, czyli prowadzą do osiągnięcia celu zamierzonego przez decydenta (dyrektywa skuteczności) i pozwalają ten cel osiągnąć przy najniższych kosztach, czyli zużyciu

lub realnego kryzysu branży i spodziewanego lub już odczuwanego spadku skuteczności działania” [Kozłowski 2007, s.113-140].

¹⁸ Racjonalność naukowa to obiektywny pomiar obiektów, intelektualna niezależność, precyzja pojęć, logicznie poprawne wnioskowanie indukcyjne (uogólnianie faktów szczegółowych) lub dedukcyjne (rozpoznawanie faktów szczegółowych na podstawie wcześniej udowodnionej teorii ogólnej) [Bolesta-Kukułka 2003, s. 126-127].

jak najmniejszej ilości zasobów lub przy maksymalnych lub optymalnych korzyściach (dyrektywa ekonomiczności) (...). Kwestie skuteczności można oceniać tylko ex post, czyli po zrealizowaniu podjętej decyzji. Dlatego przyjmuje się, że racjonalnym decydentem jest ten, który przy rozwiązywaniu danego typu problemów stosuje sposoby działania sprawdzone, co do ich skuteczności w innych, podobnych sytuacjach. (...), a dokonując wyboru, kieruje się jedynym mierzalnym kryterium optymalizacji, jakim jest zysk.” [Bolesta-Kukułka 2003, s.137-139; zobacz także Simon 1997, s.77]. Racjonalne podejście do decydowania, mimo, że powszechnie stosowane i dominujące, jest także krytykowane w literaturze przedmiotu, przede wszystkim, ze względu na fakt, że ludzie potrafią przetworzyć tylko część z ogromnej ilości dostępnych im informacji¹⁹. Istnieją także inne, przeszkadzające racjonalnemu podejmowaniu decyzji czynniki takie jak: brak dokładnej informacji, niejednoznaczność alternatyw, presja czasowa, występowanie emocji u decydenta, ograniczenia budżetowe i niepewność, co do warunków otoczenia [Citroen 2009, s. 23; Neuberger 1995, s. 170]. Dlatego racjonalnemu podejściu do decydowania, szczególnie w warunkach kryzysu, przeciwstawia się koncepcję ograniczonej racjonalności, zakładającą konieczność decydowania na bazie intuicji oraz akceptowania rozwiązań wystarczająco satysfakcjonujących, zamiast poszukiwania optymalnych [Simon 1960, s. 6; Williams 2002, s. 15]. Uważa się, że racjonalność wyborów zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu, ale nie gwarantuje go [Kaczmarek i Sikorski 1999, s. 152]. Jak zauważył L.Schmid kompetencja podejmowania decyzji w sposób racjonalny jest konieczna, ale niewystarczająca do skutecznego prowadzenia przedsiębiorstwa [Schmid 2011, s. 5]. W praktyce biznesowej, najczęściej zastosowanie ma podejście dualne tzn. rozstrzygnięcie niektórych decyzji w procesie racjonalnym, a innych na bazie intuicji (lub wszystkich w procesie

¹⁹ Z nadmiarem informacji podczas decydowania można radzić sobie na różne sposoby. J.Morecraft i J.Sterman uważają, że jedną z kluczowych umiejętności decydenta powinna być umiejętność filtrowania i przypisywania odpowiednich wag informacjom [Morecraft, Sterman 2000, s. 51]. W tym kontekście Morecraft wymienia 5 centrycznie ustawionych filtrów przez które przechodzi informacja podczas procesu decyzyjnego: kognitywne ograniczenia człowieka; cele oraz wynagrodzenie i motywacyjne dodatki stosowane w danym przedsiębiorstwie; systemy komunikacyjne i pomiarowe; struktury organizacyjne i geograficzne; tradycja, kultura i styl zarządzania [Morecraft 2007, s. 210-212]. Także 5 ludzkich zmysłów jest pewnego rodzaju filtrem przenoszącym tylko wybrane informacje do ludzkiego mózgu. Badając proces podejmowania decyzji ustalono, że w sytuacji nadmiaru informacji decydent nie korzysta z nich wszystkich, a więc nie odnosi się do obiektywnej rzeczywistości, tylko do jej pewnej subiektywnej interpretacji, w oparciu o swoje wcześniej wyrobione schematy myślenia, oparte na wcześniejszych doświadczeniach i zdarzeniach tzw. modele mentalne. Za pomocą modeli mentalnych możliwa jest uproszczona analiza różnych, nawet bardzo skomplikowanych scenariuszy i wariantów przyszłych zdarzeń [zobacz Schmid 2011, s. 20-22; za Gigerenzer 2007, s. 27].

mieszanym). Podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie, stosunkowo często odbywa się w grupie osób np. przez zarząd. Ma to wiele zalet, gdyż grupa osób potrafi wykazywać wyższą kreatywność niż pojedyncza osoba, a dodatkowo praca w grupie zmniejsza ryzyko błędu decyzyjnego. Jednak istnieją także wady takiego sposobu podejmowania decyzji, polegające głównie na trudności w koordynacji pracy grupy oraz wstępowaniu ryzyka narzucania poglądów mniejszości przez większość (syndrom tzw. myślenia grupowego) lub przeciwnie, ryzyka polaryzacji i radykalizacji poglądów różnych podgrup, danej grupy [Schmid 2011, s. 24]. W praktyce biznesowej ważnym czynnikiem podczas podejmowania decyzji jest czas. Często, oprócz trafności decyzji, duże znaczenie ma sam fakt jej podjęcia na czas, gdyż przestaje ona wtedy blokować pozostałe procesy w przedsiębiorstwie. Na przykład w wewnętrznych dokumentach firmy Amazon, której kultura zachęca menedżerów do szybkiego podejmowania decyzji, aby zmniejszyć opór przed podejmowaniem odpowiedzialności związanej z decydowaniem i przyspieszyć proces decyzyjny, prezentuje się opinię, że wiele decyzji jest odwracalnych lub korygowanych, a ich ewentualne negatywne skutki, w dobrze działającym systemie firmowych poziomów upoważnień decyzyjnych, są ograniczone i przeważnie znacznie mniej dotkliwe, niż brak decyzji. Szczególnie, jeśli przedsiębiorstwo z góry liczy się z pewnymi błędami decyzyjnymi i dysponuje pewnym buforem zapasowych zasobów w celu wdrożenia tzw. wariantu awaryjnego w warunkach kryzysu, w tym podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży.

Decydowanie, w warunkach kryzysu i podczas odnowy indukowanej kryzysem, ma swoją specyfikę. Istnieje przekonująca dokumentacja naukowa potwierdzająca, że ze względu m.in. na stres, odpowiedź na te same wyzwania otoczenia przez różnych decydentów potrafi być ogromnie zróżnicowana [Hopfmueller 2010, s.106 i 132-134 za Milikien 1990, s.45]. Kryzys wpływa nie tylko na przedmiot decyzji (przedsiębiorstwo), ale także na podmiot decyzyjny, wywołując u decydenta stres i tym samym wpływa na podejmowane przez niego decyzje. Dostrzeżenie symptomów poważnego kryzysu organizacji powoduje u decydentów powstanie poczucia presji czasowej na jego rozwiązanie i konieczności podjęcia decyzji. Wielkość odczuwanej presji zależy od cech osobowościowych decydenta. Z praktyki biznesowej wiadomo jednak, że jeśli poziom stresu jest zbyt duży, to obniża się jakość podejmowanych w stresie decyzji.

Decyzje, ze względu na ważność dla przyszłości przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasowym, można podzielić na: strategiczne I rzędu, o charakterze normatywno-konstytutywnym i strategiczne II rzędu oraz taktyczne i operacyjne [Bleicher 2004, s. 80; Hungenberg 2006, s. 20; Urbanowska-Sojkin 2011, s. 44]. Najważniejsze decyzje normatywno-konstytutywne, podejmują właściciele przedsiębiorstwa i stanowią one warunki brzegowe dalszych decyzji, podejmowanych na niższym poziomie hierarchii organizacyjnej. Pozostałe, tylko nieco mniej brzemienne w skutki, decyzje strategiczne tzw. II rzędu, podejmuje pełnomocnik właścicieli – przywódca odnowy. Decyzje taktyczne i operacyjne podejmują odpowiednio menedżerowie średniego lub niższego szczebla. Podział decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie pokazuje rysunek 13.

Rysunek 13. Typy decyzji dotyczących przedsiębiorstwa podczas odnowy strategicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Urbanowska-Sojkin 2011, s.44.

Decyzja strategiczna jest nielosowym wyborem jednej spośród zbioru opcji strategicznych, spełniającym wymogi funkcji celu, kryteriów wyboru oraz warunków jej przyszłej realizacji [Urbanowska-Sojkin 2015, s. 309]. Decyzja uznawana jest za strategiczną,

jeśli jest ważna dla przedsiębiorstwa ze względu na rodzaj i potencjalne skutki podejmowanych działań oraz ilość i cenność zaangażowanych do realizacji decyzji zasobów lub ze względu na swój precedensowy charakter. Jako cechy decyzji strategicznych wskazuje się także ich fundamentalne znaczenie dla przedsiębiorstwa ze względu na treści dotyczące domeny działania, kierunków oraz metod rozwoju, względną ogólność treści decyzji i abstrahowanie od szczegółów, wpływ decyzji na zapewnienie i utrwalanie sukcesu przedsiębiorstwa, długi horyzont czasowy oraz podejmowanie decyzji przez strategów (właścicieli i ich przedstawicieli) [Urbanowska-Sojkin 2015]. Inne cechy charakterystyczne decyzji strategicznych obejmują: angażowanie znaczących zasobów, ustanawianie precedensów, kreowanie fali mniejszych decyzji, brak ustrukturyzowania, nierutynowość i kompleksowość, duże znaczenie dla przetrwania organizacji oraz odnoszenie się do wszystkich aspektów działania przedsiębiorstwa, w tym jego relacji z otoczeniem [Elbanna 2006, s. 1]. Podczas odnowy przedsiębiorstwa podejmowany jest cały szereg decyzji strategicznych, a według Sz. Cyferta i K. Krzakiewicza wręcz cały proces odnowy można traktować w kategoriach wyboru [Cyfert i Krzakiewicz 2015 s. 13]. W przypadku pojawienia się sygnałów o kryzysie branży i symptomów jego wpływu na przedsiębiorstwo-uczestnika branży, podstawowy dylemat strategiczny można sprowadzić do pytania: cierpliwie kontynuować czy zmienić sposób i kierunek działania przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanie? Jest to klasyczny paradoks decyzyjny: zmiana czy kontynuacja [Schmitt, Raisch i Volberda 2016, s. 14]. Rozstrzygnięcie tego podstawowego dylematu na rzecz zmiany, skutkuje pojawieniem się całej serii strategicznych dylematów decyzyjnych I i II rzędu²⁰ dotyczących tego kto, co, jak, z kim, gdzie i kiedy ma zmieniać lub być zmieniane. Dylematy normatywno-konstytutywne, czyli strategiczne I rzędu, rozstrzygane przez właścicieli przedsiębiorstwa to:

- czy przedsiębiorstwo powinno mieć nowego właściciela czy też należy utrzymać dotychczasowy układ właścicielski?
- czy wymagana jest zmiana dotychczasowej misji i celu działania przedsiębiorstwa czy też pozostaną dotychczasowe cele i misja?

²⁰ Podział na dylematy strategiczne I i II rzędu ma pewne odzwierciedlenie w pojęciach prawnych Kodeksu Cywilnego, który w sprawach dotyczących własności odróżnia czynności zwykłego zarządu (podejmowanych przez zarząd), od czynności wykraczających poza zwykły zarząd (tzn. wymagających zgody większości właścicieli w formie uchwały) [por. Rudnicki i in. 2014 Komentarz do Kodeksu Cywilnego s.265].

- czy wymagana jest zmiana formy organizacyjno-prawnej działalności czy też może pozostać dotychczasowa forma ?
- czy należy nawiązać sojusz strategiczny czy raczej pozostać przy dotychczasowych formach relacji z potencjalnymi partnerami ?
- czy należy dokonać zakupu lub sprzedaży jakiegoś przedsiębiorstwa czy lepiej jest pozostać w obecnej konfiguracji?
- czy normy i respektowane wartości w przedsiębiorstwie ulegną zmianie czy pozostaną bez zmian?
- czy miejsce i czas działania przedsiębiorstwa ulegnie zmianie czy pozostanie bez zmian?
- czy powinna nastąpić zmiana w podejściu do ryzyka czy też powinno ono pozostać bez zmian?
- czy zmiany wymagają nowego przywódcy czy też przywódcą odnowy będzie dotychczasowa osoba zarządzająca przedsiębiorstwem?

Dylematy strategiczne II rzędu, rozstrzygane przez przywódcę odnowy, sprowadzają się do pytania o nową wizję przedsiębiorstwa oraz o to jak zmiany mają być wprowadzane i utrwalane:

- czy nastąpi zmiana zakresu (ilości i rodzajów) działalności czy raczej usprawnienie sposobu działania i zorganizowania przy utrzymaniu dotychczasowego zakresu działania przedsiębiorstwa?
- jaki będzie kierunek działania: eksploatacja czy eksploracja rynku?
- jaki będzie kształtowany portfel produktów przedsiębiorstwa: oparcie się na dotychczasowych produktach czy tworzenie nowych ?
- jak będzie kształtowany portfel klientów: poprzez oparcie się na dotychczasowych klientach czy poszukiwanie nowych ?
- jaki będzie kierunek rozwoju bazy dostawców: oparcie się na dotychczasowych dostawcach czy poszukiwanie nowych klientów ?
- czy zmiany oparte będą o dotychczasowe zasoby i ich konfigurację czy też nastąpi ich zmiana ?
- jaki będzie charakter wprowadzanych zmian: zmiany adaptacyjne (ewolucyjne, inkrementalne) czy transformacyjne (rewolucyjne, skokowe)?

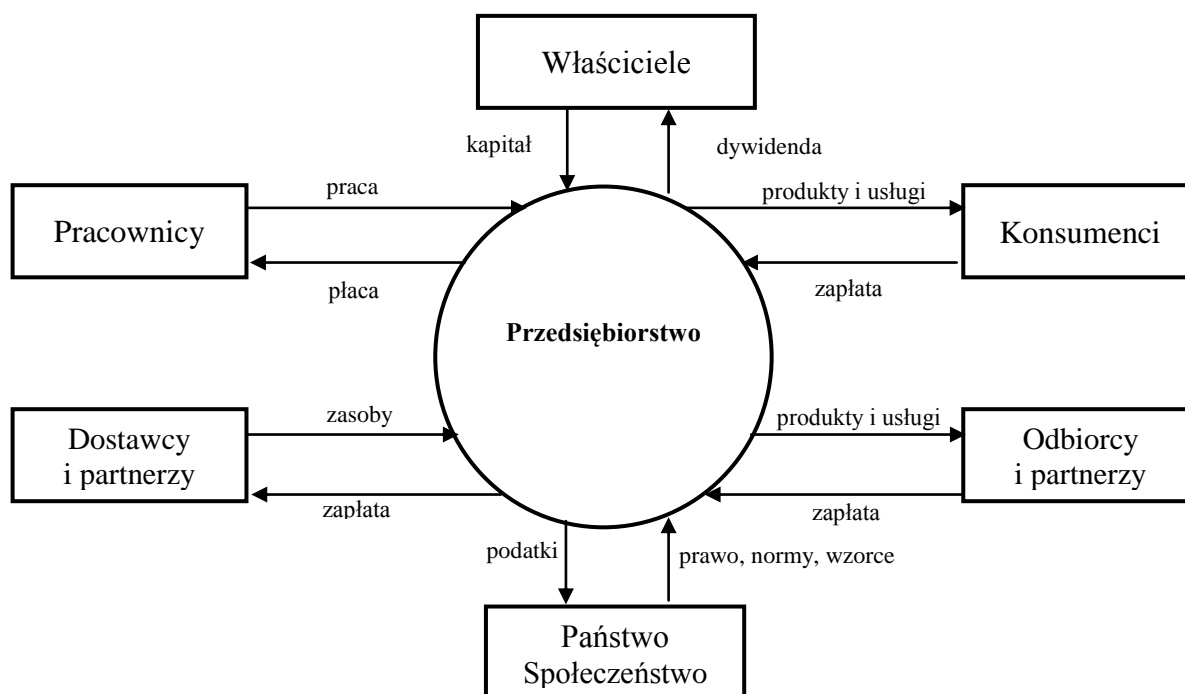
- jaki będzie sposób utrwalenia zmian: modyfikacja procedur, rutyn i struktur czy nowa kultura przedsiębiorstwa?

Analizując ww. dylematy przywódca odnowy przyjmuje model, regułę decyzyjną i kryteria wyboru. Na tej podstawie wybiera spośród możliwych opcji strategicznych te, które spełniają kryteria wyborów. Dopiero rozstrzygnięcie wszystkich ww problemów decyzyjnych pozwala strategowi przedsiębiorstwa sformułować, na podstawie wybranych opcji, spójną, całościową koncepcję odnowy strategicznej o akceptowalnym poziomie ryzyka.

3.2. Teorie i modele dokonywania wyborów strategicznych

Przedsiębiorstwo wg. teorii behawioralnej można przedstawić jako koalicję szerokiego grona interesariuszy: właścicieli, pracowników, klientów, dostawców, banków oraz państwa i społeczeństwa, z których każdy ma własne interesy i cele związane z przedsiębiorstwem, a także pewien wpływ na jego funkcjonowanie. Interesy poszczególnych grup interesariuszy są częściowo wspólne, częściowo zaś rozbieżne.

Rysunek 14. Przedsiębiorstwo jako układ kontraktów i wymian z interesariuszami



Źródło: Urbanowska-Sojkin 2011, s. 51.

Jak już wspomniano skuteczności odnowy sprzyja poparcie jej przez wszystkich interesariuszy i pełne udostępnienie kontrolowanych przez nich zasobów. Jednak uzyskanie takiego pełnego wsparcia wszystkich interesariuszy nie jest łatwe. Według N.Bhushan-a i R. Kanwal-a jednym z podstawowych problemów, z którymi musi zmierzyć się przywódca odnowy, podejmując decyzje strategiczne, jest właśnie fragmentaryzacja wynikająca m.in. z odmienności interesów poszczególnych uczestników procesu decyzyjnego i ich grup [Bhushan i Kanwal 2004, s. 5]. W przypadku odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, może to prowadzić także do pojawienia się różnych celów odnowy, z których każdy odpowiada partykularnemu interesowi danej grupy interesariuszy przedsiębiorstwa. W takim przypadku zachodzi konieczność ustalenia reguły decyzyjnej dotyczącej sposobu dokonywania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie [Banaszyk 2011, s. 124]. Zaproponowana przez Laux i Liermanna reguła dotycząca podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, polega na określeniu mierzalnych wskaźników opisujących cele, przyjęciu funkcji preferencji, która ustala sposób przyporządkowania przez decydenta ocen konkretnym opcjom osiągnięcia celów oraz na ustaleniu kryterium optymalizacji, definiującego stopień nasilenia wartości funkcji preferencji [Laux i Liermann 1990, s. 39-42].

Uwzględnienie oczekiwań wszystkich grup interesariuszy, w przygotowywanej koncepcji odnowy, jest bardzo trudnym wyzwaniem negocjacyjnym dla przywódcy odnowy, z którym musi się on zmierzyć już na wstępnym etapie odnowy. Każda z grup interesariuszy dokonuje własnej diagnozy sytuacji przedsiębiorstwa, dobierając subiektywne kryteria oceny i na tej podstawie konstruuje postulaty wobec przywódcy odnowy, co do kierunku, zakresu oraz metod odnowy. Każda z grup interesariuszy posiada inną siłę wpływu na przedsiębiorstwo, zależnie od znaczenia zasobów, które kontroluje oraz od jej poziomu zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa, a także od posiadanej reputacji oraz od umiejętności zawierania koalicji z innymi interesariuszami. Siłę wpływu danej grupy interesariuszy ocenia przywódca odnowy i biorąc ją pod uwagę przygotowuje i negocjuje formalny lub nieformalny kontrakt z poszczególnymi grupami interesariuszy, co do stopnia uwzględnienia ich interesów, w przygotowywanej nowej koncepcji działalności przedsiębiorstwa, w zamian za wsparcie procesu odnowy ich zasobami i kompetencjami. Osiągnięcie zgody w ww. kwestiach oraz zapewnienie pełnego wsparcia i dostępu do zasobów, wymaga negocjacji i najczęściej pewnego kompromisu. Z drugiej strony, kompromis ten narzuca ograniczenia dokonywanych podczas odnowy wyborów strategicznych,

ustalając pole manewru strategicznego przywódcy odnowy podczas wdrażania zmian. Dlatego przywódca, przygotowując koncepcję odnowy, powinien brać aktywny udział w dochodzeniu przez interesariuszy do kompromisu i uzgadnianiu jego formy, mając na względzie skuteczność procesu odnowy oraz zapewniając sobie wystarczającą swobodę decyzyjną, w ramach zawartego kontraktu. Do podjęcia decyzji o przyjęciu koncepcji i inicjacji odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, wymagane jest opowiedzenie się za nią przez grupę reprezentującą większość właścicieli. Skuteczność odnowy wymaga jednak, aby pozostali interesariusze zachowali przynajmniej neutralność tzn. zrezygnowali z oporu wobec zmian. Wyjątkiem jest państwo, które jest specjalnym interesariuszem i jego domniemana ocena musi być pozytywna, co oznacza zgodność koncepcji odnowy i nowego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, z obowiązującym prawem.

W zarządzaniu strategicznym stosowane są dwa rodzaje podejść do rozstrzygania problemów i podejmowania decyzji: podejście preskryptywne i deskryptywne. Podejście preskryptywne (normatywne), zakładające pełną racjonalność wyborów, oparte jest na logice i normatywnych modelach podejmowania decyzji oraz na zasadach i regułach. Zakłada ono możliwość pełnego rozpoznania sytuacji i problemów decyzyjnych oraz ich uwarunkowań, możliwość wygenerowania opcji strategicznych oraz przyjęcia zestawu kryteriów ich rozstrzygnięcia, a także ich oceny i dokonania racjonalnego wyboru najlepszej z nich. Praktyczne zastosowanie tego podejścia prowadzi do rozwijania modeli podejmowania decyzji i budowy oprogramowania komputerowego wspomagającego podejmowanie decyzji [Urbanowska–Sojkin 2013, s. 43; za Welge i Al.-Laham, 2008]. Z kolei podejście deskryptywne (opisowe) zakłada ograniczoną racjonalność wyboru, przede wszystkim ze względu na ograniczone możliwości poznawcze decydenta. Jest to podejście o nastawieniu empirycznym, skoncentrowane na ustaleniu, co decydent powinien robić, aby podjąć właściwą decyzję oraz jak ją skutecznie wdrożyć, w konkretnej sytuacji decyzyjnej [Urbanowska-Sojkin 2013, s. 47 za Welge, Al.-Laham 2008].

S. Wally i R.J. Baum podzielili czynniki wpływające na proces podejmowania decyzji strategicznych przez decydenta na dwie kategorie. Personalne determinanty decyzji strategicznej obejmują zdolności poznawcze decydenta, jego intuicję, tolerancję ryzyka oraz zdolności i energię do działania. Znaczenie ma także jego osobowość, system wartości, kompetencje i doświadczenia oraz zdolność do współpracy w grupie. Strukturalne determinanty decyzji

strategicznej obejmują centralizację w przedsiębiorstwie, formalizację (rutynizację) procesu podejmowania decyzji oraz jego skomplikowanie, a także czynniki wynikające z sytuacji, takie jak charakter zadania, typ organizacji, kultura organizacyjna oraz czynniki ekonomiczne, polityczne i socjologiczne [Wally i Baum 1994, s. 932-956; Barabasz 2015, s. 58]. W 2005r. C. Lechner przedstawił własną typologię czterech modeli procesów decyzyjnych. Model racjonalno-analityczny zakłada, że podejmowanie decyzji jest linearnym procesem następujących po sobie czynności. Model polityczny (zorientowany na władzę) zakłada, że przedsiębiorstwo jest płaszczyzną dla różnego rodzaju gier i walk o wpływy różnych grup interesów, a wybór jest wypadkową ich wpływów i nacisków podczas negocjacji oraz opinii własnej decydenta. Proces takiego wyboru ma interaktywny, skomplikowany charakter. Model biurokratyczny skupia się na decydującym wpływie rutyn organizacyjnych i struktur firmowych, na podejmowaną decyzję. Model adaptacyjny uznaje, że poprzez decyzję przedsiębiorstwo dostosowuje się do swojego otoczenia, a głównym zadaniem podejmującego decyzje jest uzyskanie najlepszego dopasowania [Lechner 2005, s.74-83]. Jednak najczęściej w literaturze przedmiotu badacze najczęściej odwołują się do dwóch innych modeli podejmowania decyzji²¹, racjonalnego i ograniczonej racjonalności. W modelu racjonalnym, decydent posiada pełne informacje i dokonuje logicznych wyborów bazując na przyjętych wcześniej obiektywnych kryteriach, dążąc do maksymalizacji korzyści i wybiera najlepsze, pod tym względem rozwiązanie. W modelu ograniczonej racjonalności H. Simona, decydent akceptuje pierwsze odkryte i pozytywnie ocenione rozwiązanie, a w decydowaniu wykorzystuje intuicję. Model ten zakłada że podejmujący decyzje dysponuje tylko niepełnymi informacjami lub odwrotnie, ma ich, nie dający się przeanalizować, nadmiar, szczególnie że najczęściej swoją uwagę musi podzielić pomiędzy różne cele, jakie należy osiągnąć jednocześnie [Laux i Liermann 2005]. Dodatkowo podczas podejmowania decyzji muszą zostać uwzględnione ograniczenia wynikające np. ze zobowiązań socjalnych decydenta lub czasu do dyspozycji [Janis 1992, Kirchgaessner 2000, Hoentze i inni 2005]. Istnieje także teoria dualna, oparta na obu ww modelach, zakładająca posługiwanie się przez

²¹ Te dwa podstawowe modele są niekiedy uzupełniane o będący pewną prowokacją intelektualną, model kosza na śmieci, gdy o podejmowaniu decyzji decyduje przypadek wynikający z zaistniałych okazji, posiadanych rozwiązań czekających na zastosowanie, ludzi mających czas i możliwości podjęcia decyzji oraz problemów do rozwiązania – obrazowo przedstawiony jako losowe wyjmowanie decyzji z kosza [zob. Cohen i March i inni 1972; Tyszka 2010, s.28].

decydenta w pewnych przypadkach wiedzą, a w innych intuicją, jako podstawą dokonywania wyboru [Chaiken i Trope 1999].

Tabela 22. Porównanie modeli racjonalności procesu podejmowania decyzji strategicznych

Etap procesu decyzyjnego	Model doskonałej racjonalności	Model racjonalności ograniczonej
1. Wykrywanie sygnałów świadczących o potrzebie podjęcia decyzji	Przywiązywanie dużej wagi do wczesnego wykrycia i właściwego zinterpretowania słabych sygnałów	Zdawanie się na intuicję i wycucie decydenta przy wykrywaniu potrzeby podjęcia decyzji strategicznej
2. Identyfikowanie /formułowanie problemu, analiza przyczyn i identyfikacja uwarunkowań sytuacji problemowej	Identyfikowane są wszystkie ważne i właściwe problemy oraz ich uwarunkowania	Identyfikowane są problemy odzwierciedlające przede wszystkim interes, potrzeby, poziom zrozumienia i wcześniejsze doświadczenia decydentów oraz te przyczyny i uwarunkowania, które mają na nie wpływ. Ważna jest szybkość diagnozy
3. Generowanie opcji/wariantów rozwiązań oraz analiza wariantów	Generowany jest wyczerpujący zestaw wariantów Wszystkie warianty są oceniane zgodnie z przyjętymi kryteriami i ich wagami; znane są i właściwie rozumiane konsekwencje przyjęcia każdego z wariantów	Generowany jest ograniczony zestaw opcji rozwiązań Rozpoczyna się od rozwiązań preferowanych, a każdy wariant jest oceniany jednorazowo w świetle przyjętych kryteriów
4. Przyjęcie kryteriów wyboru i przypisanie wag do poszczególnych kryteriów	Wszystkie ważne kryteria są zidentyfikowane i przyjęte, a ich uszeregowanie odpowiada znaczeniu dla organizacji	Ustala się i stosuje tylko ograniczony zbiór kryteriów, a na sposób uszeregowania kryteriów wpływają interesy własne decydentów
5. Wybór wariantu	Wybiera się ten wariant, który daje najwyższe korzyści z punktu widzenia celów organizacji (zasada maksymalizacji korzyści) i najwyższe szanse na skuteczne wdrożenie	Poszukiwanie prowadzi się tylko do momentu znalezienia wariantu zadowalającego i wystarczającego (zasada satysfakcji). Ważna jest szybkość podejmowania decyzji.

Etap procesu decyzyjnego	Model doskonałej racjonalności	Model racjonalności ograniczonej
6. Wdrożenie dokonanego wyboru/wybranej opcji	Wszyscy rozumieją i akceptują fakt, że dokonany wybór maksymalizuje jeden główny cel organizacji, wszyscy jej uczestnicy połączą swoje wysiłki dla jego zrealizowania, alokacja zasobów odbywa się pod wpływem wcześniejszych doświadczeń	Względy polityczne i relacje siły wpływają na akceptację dokonanego wyboru oraz na stopień zaangażowania interesariuszy w jego realizację
7. Kontrola i ocena funkcjonowania rozwiązania	Efekty realizacji decyzji są porównywane z pierwotnym problemem i obiektywnie oceniane	Mierniki efektywności realizacji nie są na tyle obiektywne, aby eliminowały wpływ interesów własnych osób dokonujących oceny;
8. Utrwalenie decyzji	Decyzje utrwalane są poprzez procedury i kulturę organizacyjną	Decyzje oparte są na nieformalnych rutynach firmowych i autorytecie przywódcy-decydenta, trwają, dopóki on ich nie zmieni
9. Monitoring i zapobieganie pojawieniu się potrzeby kolejnej decyzji	Konstruowany jest system wczesnego ostrzegania oparty o sprawną komunikację	Nie jest prowadzony monitoring, organizacja zdaje się na intuicję decydenta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gore, Murray i Richardson 1992, s. 10; Robbins 1994, s. 161 za Bolesta-Kukułka 2003; Citroen 2009, s. 36.

W praktyce biznesowej wyborów dokonuje się zarówno racjonalnie, jak i intuicyjnie. Najczęściej podnoszoną zaletą intuicyjnego sposobu podejmowania decyzji jest szybkość. Przyznaje się jednak, że wybory dokonywane racjonalnie cechuje większa trafność. Dodatkowo, przy decyzjach podejmowanych racjonalnie, współpracownicy decydenta, cała organizacja i interesariusze zewnętrzni mogą sprawdzić logikę jego myślenia i zastosowane kryteria, porównując ze swoimi. Wspieranie takiej racjonalnej decyzji jest dla nich łatwiejsze, niż decyzji opartej na intuicji decydenta, która wspierana może być tylko ze względu na jego autorytet formalny, wynikający ze stanowiska w hierarchi służbowej lub na zasadzie zaufania do niego osobiście. Jednakże według E. Urbanowskiej-Sojkin rzeczywiste różnice w podejściu do wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, pojawiają się przy rozstrzygnięciu dylematów decyzyjnych o charakterze paradoksów [Urbanowska-Sojkin 2011, s.35]. Zauważono bowiem, że najważniejsze problemy decyzyjne dotyczące zmian strategicznych, także te, związane z odnową przedsiębiorstwa, najczęściej mają charakter paradoksów, czyli stawiają decydentów przed

koniecznością dokonywania wyborów strategicznych spośród logicznie równoważnych wariantów "przeciwstawnych, ale nie sprzecznych" [Banaszyk 2011, s. 7; zob. także de Wit, Mayer 2007, s. 33]. T.J. Peters i R.H. Waterman na podstawie badań najlepszych amerykańskich korporacji doszli do wniosku, że wspólną cechą przedsiębiorstw osiągających najlepsze wyniki jest właśnie zdolność ich menedżerów do zarządzania wieloznacznością i paradoksem [Waterman, Peters 1982]. W dobrze działających organizacjach, menedżerowie potrafią sprawnie zarządzać przeciwstawnymi aktywnościami, takimi jak np. eksploatacja i eksploracja, traktując je jako komplementarne, jednocześnie stosując i balansując oba rozwiązania danego dylematu [Bodwell i Chermack 2010, s. 193]. Umiejętność ta nazywana jest dualnością lub oburęcznością organizacyjną (organizational ambidexterity). Jej idea polega na ciągłym oddzielaniu miejsca lub czasu funkcjonowania w organizacji obu rozwiązań paradoksalnego dylematu lub na balansowaniu proporcji obu przeciwstawnych aktywności, w poszukiwaniu punktu ich chwilowej równowagi oraz umiejętnym łagodzeniu powstałych przy tym napięć, w nadziei na wykorzystanie dobrych stron każdego rozwiązania i wygenerowanie najbardziej satysfakcjonującego, całościowego rozwiązania problemu. Z punktu widzenia przywódcy odnowy, oburęczność jest atrakcyjną, choć oczywiście niełatwą do zastosowania, opcją osiągnięcia więcej niż jednego celu częściowego równocześnie. Inne opcje, w podobnej sytuacji decyzyjnej, to zmiana pola gry i jej warunków (np. poprzez szukanie rozwiązań niestandardowych), wyjście przedsiębiorstwa z danej branży lub segmentu rynku oraz nie wybieranie żadnej z opcji, w celu przeczekania do zmiany uwarunkowań [Lewis 2000, s.764-765; Leja 2011, s.75-84].

3.3. Charakter i przebieg procesu wyborów strategicznych

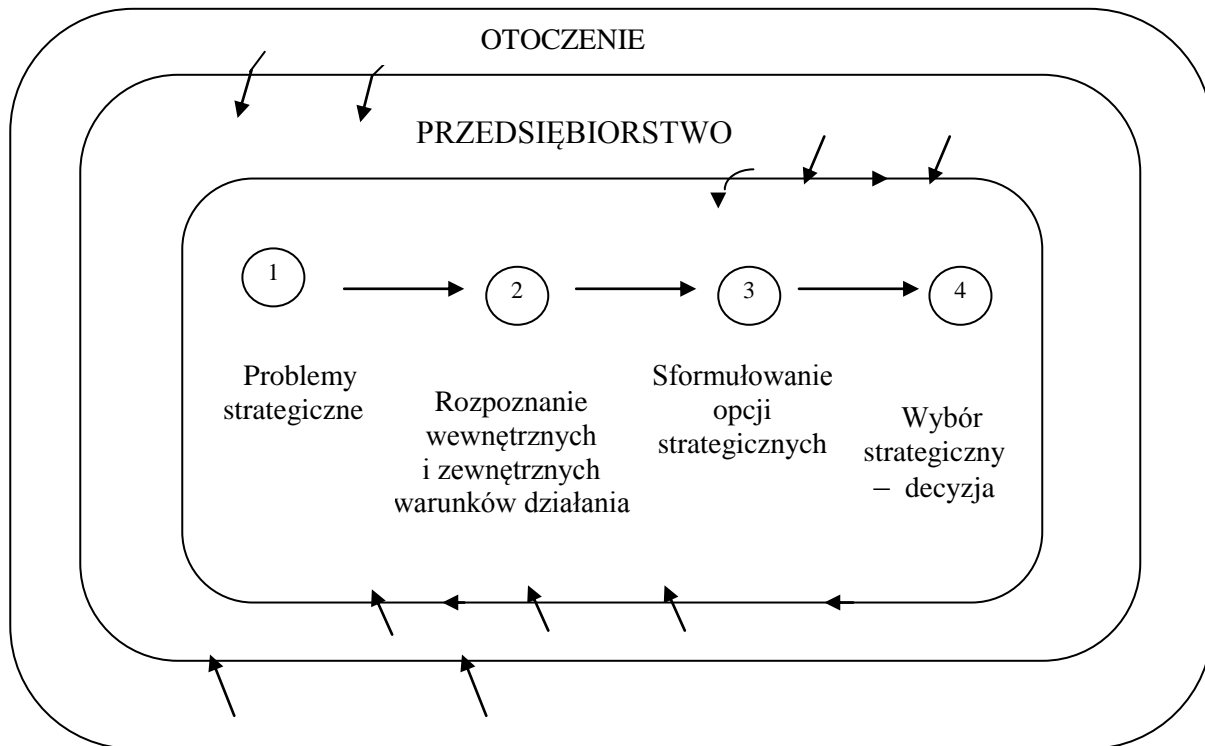
Charakter problemu decyzyjnego dotyczącego wyboru koncepcji odnowy przedsiębiorstwa, opisany jest jego głównymi wymiarami, którymi są proces, treść i kontekst oraz cel, przedmiot, podmiot, warianty (opcje strategiczne) i kryteria wyboru, a także efekty danej decyzji oraz niezależny czynnik czasu. Razem wymiary te tworzą strukturę problemu decyzyjnego dotyczącego procesu wyborów strategicznych [zobacz Prusak i Stefanów 2014, s. 27-35]. Cel decyzyjny, odpowiada na pytanie, co się chce osiągnąć poprzez rozwiązanie danego problemu decyzyjnego [Prusak i Stefanów 2014, s. 28]. Cel odnowy wskazuje preferowany stan poddanego odnowie przedsiębiorstwa. Przedmiot problemu decyzyjnego, dotyczącego odnowy strategicznej

to przedsiębiorstwo lub ich jednorodny zbiór, czyli branża. Trzeba tu zaznaczyć, że pojęcie odnowa strategiczna odnosi się zawsze do całości systemu przedsiębiorstwa, jednakże konkretne zmiany zachodzą w wybranych częściach systemu np. w strukturze, w procesach, w produktach i usługach lub w kulturze, i w literaturze to one są opisywane jako przedmioty odnowy. Inny stosowany czasem podział przedmiotów problemów decyzyjnych związanych z odnową skupia się na typowych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa np. sprzedaż, marketing, produkcja, finanse [Doefler 2002, s. 105]. Podmiot decyzyjny, jak już wyjaśniono we wcześniejszych rozważaniach, to przywódca odnowy, czyli osoba fizyczna lub prawna, podejmująca decyzje dotyczące odnowy tzn. mająca kompetencje merytoryczne i prawo podjęcia decyzji o alokacji zasobów oraz ponosząca za nią odpowiedzialność, a także zainteresowana w jej realizacji. Przywódca odnowy działa jako pełnomocnik właścicieli, a w literaturze przedmiotu nazywany jest także, w zależności od pełnionej kluczowej roli i kontekstu: strategiem, liderem, top managerem. Często jest to także odniesienie do pewnej zbiorowości skupionej wokół tej kluczowej osoby, a nazywanej zarządem, kierownictwem lub grupą top managerów. Wielu badaczy procesu podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach uznaje kolegialność zarządów za ważny fakt i bada wpływ składu grup kierowniczych oraz sposób i stylu podejmowania przez nie decyzji, na jakość decyzji strategicznych przedsiębiorstwa i jego wyniki [Hambrick 1987, s. 88; Floyd i Wooldrige, 2000]. Kontekst problemu decyzyjnego (nazywany także sytuacją decyzyjną), to aktualne i przyszłe przesłanki wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu, które wpływają na podejmowaną decyzję. Kryteria decyzyjne to narzędzia służące do oceny i porównania wariantów decyzyjnych ze względu na przyjęty punkt widzenia, czyli cel decyzyjny [Prusak i Stefanów 2014, s. 31]. Wariant decyzyjny to zestaw co najmniej dwóch elementów (opcji), spośród których decydent ma dokonać wyboru [Prusak i Stefanów 2014, s. 29]. Efekty decyzji to wszystkie skutki danego rozwiązania problemu decyzyjnego i ich trwałość. Czynniki czasu odnosi się do momentu rozpoznania potrzeby podjęcia decyzji, do tempa ich podejmowania oraz do synchronizacji różnych decyzji. Umiejętność dekompozycji problemu decyzyjnego na poszczególne wymiary i przedstawienia go w postaci struktury hierarchicznej jest jednym z najskuteczniejszych sposobów radzenia sobie umysłu ludzkiego ze złożonością i różnorodnością problemów i sytuacji decyzyjnych [Prusak i Stefanów 2014, s. 40].

Proces wyboru strategicznego jest pewną logiczną sekwencją operacji myślowych i działań: od rozpoznania problemu decyzyjnego oraz wewnętrznych i zewnętrznych warunków

działania, poprzez sformułowanie opcji strategicznych, przyjęcie kryteriów wyboru, aż do podjęcia decyzji (dokonanie wyboru) [Kliniewicz 2016, s. 239; Urbanowska-Sojkin 2011, s. 57]. Pokazuje to rysunek 15

Rysunek 15. Proces wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie



Źródło: Urbanowska-Sojkin 2011, s. 57.

Według W.R. Griffin racjonalny proces podejmowania decyzji składa się z etapów: rozpoznania i zdefiniowania istoty sytuacji lub problemu decyzyjnego, zidentyfikowania lub zaprojektowania alternatywnych możliwości oraz przyjęcia kryteriów ich oceny, wyboru „najlepszej” z nich i wprowadzenia jej w życie [zob. Griffin 1999, s. 268]. Gore, Murray and Richardson wydłużają proces podejmowania decyzji, aż do czasu uzyskania informacji zwrotnej o skutkach podjętej decyzji [Gore, Murray i Richardson, 1992 s. 8]. Badacze ci porównali proces podejmowania decyzji u różnych, uznanych autorów z zakresu nauk o zarządzaniu i uznali, że podejmowanie decyzji można przedstawić przy pomocy 9 kroków (etapów):

- 1) zidentyfikowanie sytuacji problemowej np. rozbieżności pomiędzy celem, a aktualnym wynikiem lub symptomów kryzysu,
- 2) analiza przyczyn i identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań sytuacji problemowej,
- 3) wygenerowanie istniejących opcji rozwiązania problemu,
- 4) przyjęcie kryteriów wyboru,
- 5) ocena opcji pod kątem przyjętych kryteriów i wybór najlepszej opcji,
- 6) wdrożenie wybranej opcji,
- 7) ocena funkcjonowania rozwiązania i ewentualne korekty,
- 8) utrwalenie decyzji,
- 9) monitoring i zapobieganie pojawieniu się potrzeby kolejnej decyzji [Gore, Murray, Richardson 1992, s. 10].

„Pojęcie „wybór” w zarządzaniu ma dualną naturę i oznacza w aspekcie czynnościowym, zbiór czynności post analitycznych, identyfikujących sytuacje decyzyjną oraz warunki, w których ona powstała i które będą rzutować w przyszłości na rozwiązanie i jego skuteczność, jak również określenie możliwych sposobów rozwiązania problemu. Jest to zespół działań, które mają doprowadzić do wskazania jednego z przedstawionych wariantów, jako właściwego, zgodnie z aktualnym stanem wiedzy i spełniającego warunki ograniczające (funkcja celu i kryteria wyboru). W aspekcie rzeczowym wybór oznacza rezultat owego procesu rozwiązywania sytuacji decyzyjnej, czyli decyzję rozumianą jako wybrany spośród możliwych, wariant spełniający warunki określone przez decydentów” [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 20].

Tabela 23. Rodzaje wyborów podejmowanych w związku z odnową przedsiębiorstwa według aspektów rzeczowego i czynnościowego

Aspekt rzeczowy – rezultat wyboru	Aspekt czynnościowy: czynności związane z wyborami
<ul style="list-style-type: none"> • nowi właściciele lub partnerzy • nowy przywódca odnowy – decydent • nowy cel główny i cele szczegółowe • miejsce /lokalizacja działalności • czas działania • nowe zasoby i ich konfiguracja • respektowane normy i wartości, postawy • poziom akceptowalnego ryzyka • kierunek działania • sposób zorganizowania przedsiębiorstwa • akwizycje, dezinvestycje, sojusz strategiczny 	<ul style="list-style-type: none"> • interpretacja słabych sygnałów • diagnoza sytuacji • przyjęcie modelu decyzyjnego i reguły decyzyjnej • przyjęcie kryteriów i ich wag • generowanie opcji • wybór opcji • wdrożenie zmian • korekta wprowadzonych zmian • utrwalenie wdrożonych zmian

Źródło: opracowanie własne na podstawie Urbanowska-Sojkin 2011, s. 20.

3.4. Uwarunkowania procesu wyborów strategicznych

„Kontekst sytuacyjny ma duży wpływ na podejmowane decyzje. Ten sam problem rozwiązywany w innych uwarunkowaniach²², nawet przez tego samego decydenta, może zaowocować odmiennym wyborem, innym przebiegiem procesu decyzyjnego oraz jego efektami. Warunki, w jakich decyzja jest podejmowana wpływają także na liczbę dostępnych opcji strategicznych [Bolesta-Kukułka 2003, s. 58]. Uwarunkowania mogą mieć charakter zarówno poszerzający, jak i ograniczający. Uwarunkowania zewnętrzne działalności przedsiębiorstwa związane są z otoczeniem i mają charakter obiektywny, a przedsiębiorstwo ma ograniczone możliwości wpływania na nie [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 46]. Na najważniejsze uwarunkowania zewnętrzne działalności przedsiębiorstwa składają się: czynniki ekonomiczne np. stopa wzrostu PKB, popyt i natężenie konkurencji na rynku, stopy procentowe, kurs walut, stopa bezrobocia; czynniki polityczno-prawne np. stabilność polityczna, regulacje prawne i fiskalne, polityka pieniężna, stosunki międzynarodowe; czynniki technologiczne np. cykl życia produktów i tempo zmian technologicznych w sektorze, dostępność technologii (patenty) oraz czynniki społeczne np. moda i styl życia, trendy na rynku pracy, demografia, relacje społeczne [Bolesta-Kukułka 2003 s.60]. Otoczenie zewnętrzne stwarza szanse, ale także generuje niepewność, oraz stwarza różne ograniczenia²³ swobody decyzyjnej decydentów. Odpowiedź decydenta na te ograniczenia jego swobody decyzyjnej może przybierać charakter dostosowania i podporządkowania lub walki. Dostosowanie i podporządkowanie występuje najczęściej wtedy, gdy decydent nie ma wpływu na ograniczenia np. gdy są one związane z naturą lub z globalnymi trendami, a także gdy wynikają z prawa lub gdy są narzucane przez instytucje władzy. Opcja walki o swobodę decyzyjną może wystąpić gdy ograniczenia narzucają konkurenci lub gdy ograniczenia wynikają z relacji z kooperantami, dostawcami lub klientami [Bolesta-Kukułka 2003, s. 58-71]. Ograniczenia wewnętrzne, mają charakter względny wobec konkurentów i subiektywny w odczuciu menedżerów a zarządzający przedsiębiorstwem mogą na nie wpływać. Ograniczenia wewnętrzne są najczęściej rezultatem dawnych decyzji, rodzaju prowadzonej działalności i osiągniętych rezultatów ekonomicznych [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 46].

²² Uwarunkowanie według Słownika Języka Polskiego 2007 to okoliczność mająca wpływ na coś, uzależnienie od określonych warunków.

²³ Ograniczenie to norma, przepis lub bariera kępująca swobodę działania, narzucająca pewne granice przestrzenne, zacieśniająca zakres lub stanowiąca granicę czegoś [Słownik Języka Polskiego 2007].

Ograniczenia wewnętrznie kształtują swobodę decyzyjną przywódcy odnowy co do dostępu do zasobów i do informacji. Ograniczenia takie mogą być formalnie narzucone decydentowi w postaci tzw. uprawnień decyzyjnych. Uprawnienia decyzyjne definiują, jaki rodzaj decyzji może być podejmowany przed decydentem, z kim decyzja ma być konsultowana lub przez kogo zatwierdzana, jakich zasobów może ona dotyczyć, w jakim trybie decyzja ma być podejmowana (np. jakich procedur i standardów należy przestrzegać) oraz przed kim decydent odpowiada za dokonane wybory. Oprócz uprawnień decyzyjnych, znaczący wpływ na swobodę decyzyjną przywódcy odnowy mają także, opisywane już częściowo, ograniczenia zasobowe, oczekiwania interesariuszy, ograniczenia strukturalne i lokalizacyjne, istniejące standardy organizacyjne, hierarchia władzy, polityki firmowe, system informowania, stan wiedzy i umiejętności oraz kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Ograniczeniem wewnętrznym o specjalnym, subiektywnym charakterze, są także cechy osobowościowe decydentów np. ich odporność na stres, skłonność do ryzyka lub do autorytaryzmu [zob. Bolesta-Kukułka 2003 s.90]. Ograniczenia wewnętrzne, podczas odnowy przedsiębiorstwa są barierami, utrudnieniami przeszkadzającymi w osiągnięciu celów odnowy. Kluczowe bariery w procesie wprowadzania zmian organizacyjnych J.Penc kategoryzuje jako bariery zasobowe (techniczne, informacyjne, ekonomiczne), bariery prawne (nakazy i zakazy, embarga, podatki), bariery społeczne (negatywne nastawienie do zmian) i bariery organizacyjne (brak kompetencji, anachroniczna struktura, brak przepływu informacji) oraz bariery ryzyka (niepewność przy podejmowaniu decyzji) [Penc 1999, s.269-273].

Tabela 24. Bariery i braki, jako ograniczenia przy wprowadzaniu zmian podczas odnowy przedsiębiorstwa

Kryterium	Rodzaj barier i braków
Miejsce w procesie	<ul style="list-style-type: none"> • bariery wejścia (np. na nowy rynek) • bariery wyjścia (z inwestycji, z branży, z rynku, związane z zakończeniem pewnej działalności)
Miejsce wystąpienia	<ul style="list-style-type: none"> • bariery zewnętrzne • bariery wewnętrzne
Kontekst ekonomiczny	<ul style="list-style-type: none"> • bariery popytowe • bariery podażowe
Poziom wystąpienia barier	<ul style="list-style-type: none"> • bariery sektorowe lub regionalne • bariery na poziomie przedsiębiorstwa lub lokalne
Charakter ilościowy ograniczenia	<ul style="list-style-type: none"> • braki, niedobory • nadwyżki, przerosty

Kryterium	Rodzaj barier i braków
Powiązanie barier	<ul style="list-style-type: none"> • bariery związane z miejscem • bariery związane z czasem
Wg etapu działania	<ul style="list-style-type: none"> • brak koncepcji, pomysłu • brak umiejętności wykorzystania, zastosowania
Typy niedostosowanych podmiotów	<ul style="list-style-type: none"> • współpracy ludzi (np. konflikty) • współpracy systemów, urzędów (np. kompatybilności)
Realność barier	<ul style="list-style-type: none"> • bariery potencjalne, mentalne, psychologiczne • bariery rzeczywiste, fizyczne
Charakter braków	<ul style="list-style-type: none"> • brak możliwości • brak motywacji, chęci, odwagi
Bariery pod względem aktywności	<ul style="list-style-type: none"> • bariery bierne statyczne (pasywne) • bariery aktywne (dynamiczne)
Przyczyna – typ braków	<ul style="list-style-type: none"> • brak wiedzy • brak umiejętności • brak zasobów, w tym czasu • brak odwagi podjęcia ryzyka
Sposób powstawania	<ul style="list-style-type: none"> • bariery naturalne, przypadkowe • bariery sztuczne, celowy opór
Kryterium skuteczności	<ul style="list-style-type: none"> • bariery możliwe do pokonania, niewielkie • bariery niemożliwe do pokonania, wielkie
Czas trwania bariery	<ul style="list-style-type: none"> • bariery długoterminowe (względnie trwałe) • bariery krótkoterminowe (przejściowe)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Matejun 2008, s. 127; Matejun 2010, s. 243-254; Borowiecki i Siuta-Tokarska 2008, s. 187.

Jak już wspomniano, wprowadzając zmiany w systemie organizacyjnym przedsiębiorstwa, przywódca odnowy powinien starać się przewidzieć możliwą reakcję interesariuszy, w tym pracowników, na nie i ich potencjalne skutki. Biorąc pod uwagę postawę pracowników wobec zmiany (nastawienie negatywne lub pozytywne) i ich gotowość do działania (duża lub mała) można wyróżnić 4 typy możliwej reakcji pracowników na zmiany: aktywny opór (przeciwdziałanie zmianom), pasywny opór (ignorowanie zmian), aktywne wsparcie (współpraca przy wprowadzaniu zmian) oraz pasywne wsparcie (tolerowanie zmian) [Czerska 2003 s.515]. W praktyce biznesowej, oprócz wyżej wymienionych, częstą reakcją pracowników na zmiany w organizacji jest także wycofanie się z obszaru jej oddziaływania. Dzieje się tak szczególnie wtedy, gdy pracownikom wiadomo, że nowa sytuacja będzie wymagała nowych kompetencji i konieczności uczenia się, a niesprostanie tym wymaganiom grozi pracownikowi kompromitacją zawodową i utratą dotychczasowego prestiżu lub nawet utratą pracy.

Najgroźniejszą, dla sukcesu odnowy, reakcją pracowników jest ich aktywny opór wobec wprowadzanych zmian. Opór przeciw wprowadzaniu zmian, może być skategoryzowany jako racjonalny, logiczny np. dokonywany po ocenie czasu i wysiłku potrzebnego do zmiany lub nieracjonalny, emocjonalny np. ze względu na psychologiczne obawy przed zmianą. Inną kategorią oporów występującą podczas dokonywania zmian jest opór polityczny np. obawa utraty wpływów, odróżniany od oporu społecznego np. wspólnej postawy wobec zmian członków danej grupy. Opór może przybierać różne formy np. oporu czynnego lub biernego, jawnego lub niejawnego oraz świadomego lub nieświadomego [Taha 2013 za: Cacci 2005, s.85; Czarska 2003, s. 129; Skalik 2000, s. 286 i 321; Krueger 1994, s. 88]. Przyczyny oporu wobec zmian mogą być indywidualne tzn. związane z pracownikiem ewentualnie z grupą, która ma na niego wpływ lub też tkwiące w samej zmianie, ewentualnie w sposobie jej wprowadzania [Czarska 2003, s. 521-523]. Według badań R.M.Kantera zasadnicze źródła oporu podczas wprowadzania zmian w organizacji, to niejasno stawiane cele i oczekiwania, zagrożenie dotychczasowych przywilejów, obawa zwolnienia, świadomość słabych stron proponowanych zmian, poczucie, że sytuacja wymyka się spod kontroli, niechęć do wzmożonego wysiłku lub negatywne doświadczenia [Kanter 1994, s. 34]. J. Penc dodaje do tych źródeł oporu jeszcze: niezrozumienie potrzeby zmiany wskutek braku rzetelnej informacji, skłonność do trwania przy starych, wypróbowanych wzorcach, obawę, że korzyści ze zmian nie zrównoważą strat przy jej wprowadzaniu oraz nieuwzględnianie utrwalonych w organizacji wzorców norm i wartości [Penc 1997, s. 5]. Z praktyki biznesowej wiadomo, że częstymi przyczynami oporów są także: nieumiejętność przekonania pracowników o słuszności decyzji o zmianach; brak wiary lub wręcz przekonanie pracowników o błędności koncepcji zmian np. poprzez nieuwzględnienie wszystkich skutków zmian; brak zaufania do kompetencji osób będących autorami koncepcji zmian lub osób wprowadzających zmiany, brak odpowiednich przygotowań do wdrożenia zmiany np. dostosowania struktury organizacyjnej do nowego sposobu zorganizowania pracy; brak rekompensat lub alternatywnych propozycji dla ludzi dotkniętych obiektywnie niekorzystną zmianą na danym stanowisku; narzucanie zmian bez możliwości wpływu na ich kształt przez osoby dotknięte zmianami; wprowadzanie zbyt wielu zmian równocześnie oraz brak środków i narzędzi lub dostatecznego czasu na wprowadzanie zmian. Opory psychologiczne wobec zmiany także mają różne źródła. Jedne są związane z osobowością człowieka i jego wcześniejszymi doświadczeniami np. poziomem lęku przed nowym i nieznanym oraz awersją do ryzyka, obawą

przed tzw. utratą twarzy, niskim poziomem ambicji, brakiem wiary w możliwość sprostania nowej sytuacji np. związanej z koniecznością poszerzenia wiedzy i umiejętności lub zmiany postaw i nawyków. Inne opory psychologiczne wynikają z oddziaływania formalnej lub nieformalnej grupy społecznej, w jakiej funkcjonuje dany pracownik, walczącej o ochronę swoich interesów, norm i wartości lub odwrotnie, z braku poczucia wspólnego interesu z grupą. Mogą one też wynikać z braku zaufania do osób przeprowadzających zmianę lub negatywnej oceny nowego rozwiązania pod względem zaspokojenia potrzeb. Jeszcze inne obawy mogą wynikać z samego procesu wdrażania zmiany np. braku informacji lub z chaosu organizacyjnego. Niekiedy wynikają one także z inercji, przyzwyczajień i pewnej przekory tzw. etosu trwania przy swoim [zobacz Centkowska 2015, s. 9-18]. Analizując gotowość jednostki do zmian A.A. Armekis i S. G. Harris wyróżnili pięć charakterystycznych przekonań, od których ona zależy: przekonanie, że zmiana jest konieczna dla organizacji; przekonanie, że zmiana jest właściwą reakcją w danej sytuacji, przekonanie, że ma się wpływ na wprowadzaną zmianę i przekonanie, że otrzyma się potrzebne wsparcie przy jej wprowadzaniu oraz przekonanie, że wprowadzana zmiana wniesie pozytywne skutki w życie danej jednostki. Właściwe ukształtowanie tych przekonań wśród pracowników, a także wzmacnianie kompetencji całej organizacji i poszczególnych pracowników są ważnymi zadaniami kierownictwa organizacji wdrażającej odnowę strategiczną [Barabasz 2015, s. 59; za Armekis i Harris 2002].

Mając świadomość możliwości zaistnienia oporu przy wprowadzaniu trudnych zmian, przywódca odnowy nie tylko powinien uwzględnić możliwość jego zaistnienia, ale także aktywnie przygotować sposoby jego minimalizacji i neutralizacji. Stosowane w praktyce biznesowej techniki radzenia sobie z oporem przy wprowadzaniu zmian obejmują m.in: proaktywne, umiejętne informowanie i edukowanie pracowników; sprawiedliwe rozłożenie ciężaru ponoszonych zmian na poszczególne grupy pracowników; wybór właściwych osób, jako agentów zmiany; dopuszczenie możliwości pewnej korekty pierwotnych planów w wyniku rozmów z pracownikami; zaangażowanie pracowników w przygotowywanie koncepcji zmian i ich wdrożenie; pomoc i wsparcie przy rozwiązywaniu konkretnych problemów. Zestaw ten uzupełniają różnorodne techniki manipulowania i zmuszania do zmian np. podzielenie grupy przeciwników zmian, zbudowanie zawczasu alternatyw personalnych, przekazywanie informacji o bolesnych zmianach zawsze razem z innymi, optymistycznymi informacjami, budowanie atmosfery konieczności zmian i pozytywnej wizji przyszłości, podział zmian na etapy, w celu

skrócenia okresu trwania bolesnych zmian lub odwrotnie, wydłużanie go, w zależności od potrzeb [Kotter i Schlesinger 1979/2008, s. 111]. Najbardziej drastycznym, ale wcale nie tak rzadko stosowanym sposobem „zdużenia oporu w zarodku”, jest uprzedzające zwolnienie z pracy potencjalnych liderów oporu pracowniczego. Należy jednak zauważyć, że z punktu widzenia efektywności nowego rozwiązania, opór pracowników przy wprowadzaniu zmiany, może mieć także pozytywne oddziaływanie np. może przeciwdziałać wprowadzeniu nieprzygotowanych lub niekontrolowanych zmian w organizacji oraz może skłonić kadrę zarządzającą do ponownego zastanowienia się nad wskazanymi aspektami wprowadzanych zmian, co zazwyczaj poprawia jakość rozwiązań i skuteczność ich wprowadzenia [Zajac 2006, s. 40-41].

3.5. Opcje strategiczne i kryteria ich wyborów podczas odnowy przedsiębiorstwa

Proces wyboru opcji strategicznych jest kluczową częścią procesu przygotowania koncepcji odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Opcja strategiczna jest jednym z rozwiązań danego dylematu strategicznego [Urbanowska-Sojkin 1999, s.109]. Opcje strategiczne są wybranymi, w wyniku procesu analitycznego, zestawami działań i narzędzi (inicjatyw strategicznych), które mają na celu zrealizować dany cel cząstkowy, poprzez zmiany wnętrza i pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Jak już wspomniano, w przypadku dylematów dotyczących odnowy strategicznej przedsiębiorstwa opcje strategiczne mogą dotyczyć: dylematów strategicznych I lub II rzędu, a także sposobu dokonania zmian oraz wszelkich relacji pomiędzy nimi. Wybranie opcji związanych z rozstrzygnięciem dylematów strategicznych I rzędu prowadzi do powstania koncepcji odnowy transformacyjnej, natomiast, gdy rozstrzygnięciu podlegają tylko dylematy II rzędu odnowa ma zazwyczaj charakter odnowy inkrementalnej (adaptacyjnej). Wybrane opcje strategiczne uzupełniane są o zestaw działań taktycznych i operacyjnych. T. Grundy klasyfikuje opcje strategiczne według pięciu kryteriów: ich atrakcyjności strategicznej, atrakcyjności finansowej, łatwości wdrażania, skali niepewności i ryzyka związanej z daną opcją oraz łatwości akceptacji opcji przez interesariuszy [Zanoni, Vernizzi i D’Anna 2014, s.14; za Grundy 2004, s. 111-123]. Ocena opcji strategicznych wg z góry przyjętych kryteriów, ma za zadanie wyselekcjonować opcje strategiczne realizujące poszczególne cele czątkowe, sprzyjające realizacji celu głównego oraz wyeliminować opcje błędne, nieskuteczne lub niekorzystne, a także

niespójne, sprzeczne lub obarczone zbyt dużym ryzykiem. W praktyce biznesowej, przed oceną opcje są najczęściej szczegółowo opisywane, tak, aby wyboru mogła dokonać grupa osób lub aby, wybór mógł być sprawdzony (zaudytowany). Opis opcji strategicznej jest zbiorem danych o niej i aby można było dokonać rzetelnej analizy tych danych, muszą spełniać one, jak każda informacja, szereg warunków jakościowych m.in.: istotności, precyzyjności, dokładności, wymaganej szczegółowości, porównywalności, czytelności, zrozumiałości, wiarygodności i obiektywizmu, spójności, użyteczności, kompletności i aktualności [Bednarek-Michalska 2007, za: Miller i Holmes 1996, s.79]. Poważnym ograniczeniem jakości wyborów podczas odnowy strategicznej jest zbyt mała zazwyczaj wiedza o aktualnej i przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa oraz warunkach w otoczeniu, głównie, ze względu na dynamikę zmian oraz wzajemne oddziaływanie sił w otoczeniu i wewnątrz na siebie, a pozostających w związkach, zarówno przyczynowo-skutkowych, jak i współoddziaływania [Urbanowska-Sojkin 2015, s. 310]. A także ze względu na presję czasu niepozwalającą na dokładniejsze ich zbadanie.

Na jakość podejmowanych decyzji wpływa też fakt, że zazwyczaj także kryteria wyborów są w pewnym stopniu wzajemnie sprzężone i trudne do odizolowania. Najczęściej wymieniane w praktyce biznesowej oczekiwania wobec zestawu kryteriów obejmują następujące wymagania: powinny one precyzyjnie rozstrzygać problem decyzyjny wskazując wyraźnie te cechy rozwiązania, które mają największe znaczenie dla osiągnięcia celu oraz precyzyjnie wskazywać korzyści związane z danym wyborem i eliminować rozwiązania niosące potencjalne zagrożenia lub szkody (technika *pro-contra*). Zestaw kryteriów powinien być zobiektywizowany i zróżnicowany tzn. zawierać kryteria zarówno jakościowe, jak i ilościowe. Zestaw kryteriów powinien być też spójny wewnętrznie i niesprzeczny, uwzględniać potrzebę szybkości dokonania wyboru i zastosowania rozwiązania, brać pod uwagę trwałość rozwiązania, zapewniać zgodność z prawem i zasadami etycznymi, oraz wskazywać na poziom ryzyka związanego z danym wyborem (w tym jego ewentualnych skutków ubocznych). Poszczególne wybory podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa powinny być oceniane i odpowiednio korygowane na podstawie zgodności z nadrzędnym kryterium, jakim jest zapewnienie efektywności całego, wdrażanego odnową systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa przy akceptowalnym poziomie ryzyka.

W praktyce biznesowej liczba i jakość wygenerowanych opcji strategicznych, zależy głównie od potencjału przywódcy procesu odnowy przedsiębiorstwa, a także od potencjału

przedsiębiorstwa, dostępnych zasobów czasu oraz potencjału rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Opcje strategiczne, które uwzględniają istniejące uwarunkowania nazywane są opcjami dopuszczalnymi [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 60]. To spośród dopuszczalnych opcji strategicznych dokonywany jest ostateczny wybór koncepcji odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia decydenta wybór danej opcji decyzyjnej ma na celu osiągnięcie za pomocą jej wdrożenia optymalnego rezultatu [Prusak i Stefanów 2014, s. 29]. Według P. Druckera o wyborze najlepszego rozwiązania decydują: poziom ryzyka (porównanie prawdopodobieństwa wystąpienia i wysokości potencjalnych strat, z potencjalnymi korzyściami), korzystność (największe rezultaty przy najmniejszych wysiłkach), szybkość (ze względu na ograniczenia czasowe) oraz ograniczoność zasobów [Drucker 1994, s. 387-388]. Inne, występujące w literaturze, kryteria wyboru opcji strategicznych to: kryterium celu, funkcjonalności, skuteczności, legalności i etyczności oraz łatwość realizacji. Zestawy kryteriów mają swoją hierarchię opartą o wagi poszczególnych kryteriów, które określa dokonujący wyboru przywódca odnowy.

W zarządzaniu strategicznym kryteria wyboru opcji strategicznych dzieli się na ilościowe i jakościowe. Według Elżbiety Urbanowskiej-Sojkin kryteria ilościowe koncentrują się na ocenie finansowej opcji tzn. zdyskontowanych przepływach gotówkowych, koszcie kapitału, wartości cash flow na koniec okresu planistycznego oraz ekonomicznej wartości dla przedsiębiorstwa. Do jakościowych kryteriów oceny wariantów strategicznych należą: zgodność wariantu rozwiązań strategicznych z celami i prognozowanymi zmianami w otoczeniu, a także z możliwościami przedsiębiorstwa (wykonalność), wewnętrzna zgodność i spójność strategii, odpowiedni horyzont czasowy oraz akceptowalny poziom ryzyka [Urbanowska-Sojkin 2011 s.60]. Według G. Johnson i K. Scholes najważniejszymi kryteriami wyboru opcji strategicznych są korzystność finansowa i skuteczność. Korzystność finansowa mierzona jest poziomem nakładów potrzebnych do wprowadzenia w życie danej opcji odnoszonych do przewidywanych efektów, przy uwzględnieniu poziomu ryzyka. Skuteczność to zdolność do realizacji celu w danych warunkach i czasie [Johnson i Scholes 1999, s. 353-386]. Kluczowe znaczenie tych kryteriów wyboru opcji strategicznych potwierdza Z. Redziak, który opisując z perspektywy prakseologicznej wybór najlepszej decyzji, stwierdza, że dokonywany jest on na podstawie kryterium sprawności, a decyzja optymalna to taka, która jest skuteczna i korzystna ekonomicznie [Redziak 2013, s. 115].

Wybór opcji strategicznych odbywa się według modelu kaskadowego (procesu stopniowego), gdy po wyborze pierwszej opcji przystępuje się do wyboru kolejnej biorąc pod uwagę wynik wcześniejszego wyboru lub według modelu przyrostowego, gdy wybory opcji następują równolegle, niezależnie i dopiero na końcu procesu wyboru następuje etap ich integracji [zob. Royce 1970, s.1-9; Mills i in. 1980, s. 662-667]. Przy wyborze opcji stosowane są najczęściej następujące reguły decyzyjne:

Tabela 25. Ważniejsze reguły decyzyjne przy wyborach opcji strategicznych

Nazwa reguły	Kryterium wyboru wariantu/opcji
Reguła dominacji	Wybierz wariant $W_i \# W_j$, jeżeli W_i jest korzystniejszy od W_j przynajmniej pod względem jednej cechy, a nie gorszy dla wszystkich pozostałych cech.
Reguła koniunkcyjna	Wybierz wariant $W_i \# W_j$, w którym wszystkie oceniane cechy osiągają lub przekraczają założony krytyczny próg C .
Reguła dysjunkcyjna	Wybierz wariant $W_i \# W_j$, w którym przynajmniej jedna spośród ocenianych cech osiąga lub przekracza założony krytyczny próg C .
Reguła leksyko-graficzna	Wybierz wariant $W_i \# W_j$, jeżeli W_i jest korzystniejszy od W_j pod względem najważniejszej cechy. Powtarzaj tę procedurę biorąc pod uwagę hierarchię ważności cech.
Reguła eliminacji	Odrzuć wszystkie te warianty, które na skalach ocen dla określonych cech nie osiągnęły progu krytycznego C . Powtarzaj tę procedurę, biorąc pod uwagę hierarchię ważności cech.
Reguła maksymalizacji	Wybierz wariant $W_i \# W_j$ w ten sposób, aby W_i przeważał nad W_j pod względem liczby korzystnych cech. Dla każdej pary wariantów podaj liczby cech świadczące o przewadze określonych wariantów.
Reguła sumowania użyteczności	Wybierz wariant $W_i \# W_j$, który osiągnął największą sumę ważoną użyteczności ocenianej dla wszystkich cech.

Źródło: Nosal 1993, s. 148.

Jednym z praktycznych sposobów zapewnienia spójności i braku sprzeczności, pakietu zmian podczas odnowy jest podejmowanie wszystkich kluczowych decyzji przez jedną osobę – przywódcę odnowy. Dodatkowym zabezpieczeniem jest także kontrola i zatwierdzanie decyzji przez wyższy szczebel hierarchiczny (tu: właścicieli np. Radę Nadzorczą). Taka kontrola jest konieczna, bo w czasie wyboru opcji strategicznych przez przywódcę odnowy może nastąpić tzw. proces fokusowania, czyli wysuwania na pierwszy plan pewnych kryteriów, preferowanych

przez decydenta z powodów osobistych i stosowanie ich, jako kryteriów głównych, a nie, jako kryteriów dodatkowych (preferencji).

Tabela 26. Wypaczenia poznawcze na kluczowych etapach procesu podejmowania decyzji strategicznych

Etapy procesu decyzyjnego	Wypaczenia poznawcze	Skutki
Formułowanie celów i określenie problemu	Zakotwiczenie: decydent jest przywiązany do początkowego osądu i mało wrażliwy na nowe, odmienne informacje	Niedostrzeżenie słabych sygnałów lub rozbieżności w ich interpretacji
	Eskalowanie zaangażowania: decydent angażuje się w działanie, dopóki nie osiągnie zamierzonych efektów	Minimalizacja rozbieżności na zbyt wczesnym etapie Nierewidowanie błędnej strategii i zbyt wysokie koszty
	Rozumowanie przez analogie: decydent przenosi znane mu przypadki proste na bardziej skomplikowane	Nadmierne upraszczanie problemu Nieodpowiednia strategia
Tworzenie wariantów rozwiązań strategicznych	Koncentrowanie się na jednorazowym rozwiązaniu, preferowanym przed decydenta: decydent dostrzega w rozwiązaniu, które preferuje tylko korzyści, a w innych dostrzega tylko wady	Tylko niewiele rozwiązań jest branych pod uwagę Przedwczesne odrzucanie alternatyw Niedostateczne przeanalizowanie preferowanego rozwiązania
Ocena i selekcja rozwiązań	Falszywe wyobrażenia: decydent dokonuje fałszywego uogólnienia wcześniejszych prób, doświadczeń, przypadków	Błędna ocena konsekwencji rozwiązania
	Iluzja kontroli: decydent przecenia poziom swojej kontroli nad biegiem zdarzeń	Błędna ocena ryzyka
	Obniżenie wartości rozwiązań nie w pełni opisanych	Przedwczesne odrzucanie rozwiązań alternatywnych

Źródło: Strategor 1997, s. 450.

Według teorii oczekiwań, poszukiwanie nowych rozwiązań kończy się wraz ze znalezieniem rozwiązania satysfakcjonującego. Całościowe rozwiązanie problemu powstaje jako suma rozwiązań poszczególnych podproblemów oraz kompromis uzyskany przez sekwencyjnie traktowanie problemów i akceptowanie zadawalających rozwiązań

[Strategor 1995, s. 448]. Podczas odnowy przedsiębiorstwa rozwiązaniem tym jest wypracowanie spójnego pakietu zmian, tworzącego koncepcję odnowy strategicznej przedsiębiorstwa o akceptowalnym poziomie ryzyka.

3.6. Koncepcja odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży

Koncepcja odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży jest planem strategicznym wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu, będącego następstwem kryzysu branży, poprzez odnowę strategiczną. Celem planu jest uchronienie przedsiębiorstwa przed upadkiem i podwyższenie sprawności jego działania do poziomu satysfakcjonującego właścicieli i pozostałych interesariuszy.

W praktyce biznesowej na koncepcję odnowy składa się szereg dokumentów: analiz, diagnoz, planów, wyliczeń, zestawień, harmonogramów oraz opinii i wniosków. Diagnoza sektora i otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa dokonywana jest najczęściej poprzez przeprowadzenie zestawu dogłębnych, krytycznych analiz: atrakcyjności sektora, 5 sił Portera, PESTEL, analizę stakeholders oraz przygotowanie mapy grupy strategicznych w sektorze i scenariuszy rozwoju sytuacji. Następnie dokonywana jest ocena możliwego wpływu kryzysu branży na przedsiębiorstwo i analiza potencjału samego przedsiębiorstwa np. poprzez analizę jego zasobów, ustalenie aktualnych faz cyklu życia jego produktów, analizę łańcucha wartości, ustalenie kluczowych czynników sukcesu i benchmarking. Podsumowaniem analizy otoczenia i przedsiębiorstwa jest najczęściej ocena pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu poprzez analizę SWOT [Penc-Pietrzak 2003, s. 3]. Wnioski z poprawnie przeprowadzonych diagnoz identyfikują problemy strategiczne przedsiębiorstwa oraz istniejące uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, co pozwala na sformułowanie celów szczegółowych przedsiębiorstwa podczas odnowy.

Następnie przedstawiana jest metoda osiągnięcia celów odnowy, czyli opis nowego kierunku i sposobu działania przedsiębiorstwa oraz jego zasobów i ich konfiguracji. Prezentowany jest szczegółowy opis planowanych inicjatyw strategicznych wraz z harmonogramem ich wdrożenia oraz planem finansowym m.in. rachunkiem przepływów finansowych, symulacją rachunku zysków i strat, zestawieniem potrzebnych zasobów i koniecznych inwestycji oraz ze wskazaniem źródeł finansowania, a także z opisem ryzyka. W celu podniesienia wiarygodności, koncepcja odnowy uzupełniana jest przedstawieniem zespołu

zarządzającego przedsiębiorstwem oraz różnymi opiniami prawnymi i eksperckimi odnośnie planowanych zmian. Plan zawiera najczęściej także informacje o sposobie raportowania postępów jego realizacji m.in. wskazując kluczowe punkty (tzw. kamienie milowe) w harmonogramie czasowym jego realizacji. Zazwyczaj koncepcja odnowy jest zbiorczo podsumowywana, w formie pozwalającej szybko ją ocenić i sformułować wnioski (executive summary).

Profesjonalne wdrożenie koncepcji odnowy strategicznej przedsiębiorstwa wymaga wybrania i zastosowania jednej z opisanych wcześniej (zobacz Rozdział 2, punkt 5) metod zarządzania. W praktyce biznesowej, za szczególnie przydatną do przeprowadzenia odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, uważana jest odmiana metody zarządzania przez cele²⁴ [zobacz Wickens 1968, s. 365-379], znana przez praktyków zarządzania pod nazwą Bridge the Gap (w wolnym tłumaczeniu „likwiduj lukę”). Jej koncepcja sprowadza się do przedstawienia sposobu zlikwidowania luki pomiędzy zdiagnozowaną sytuacją przedsiębiorstwa, jego pozycją i wynikami (gdzie jesteśmy), a oczekiwaniami (gdzie chcielibyśmy być), poprzez ustalenie wielkości i przyczyn luki w poszczególnych obszarach funkcjonalnych, przygotowanie i wdrożenie projektów likwidujących te rozbieżności, a następnie utrwalenie wprowadzonych zmian odpowiednimi procedurami i nową kulturą przedsiębiorstwa [zobacz Krueger 2000, s. 341-368]. Podstawową zaletą metody Bridge the Gap, z punktu widzenia przywódcy odnowy, jest fakt, że zajmuje się ona sednem problemu odnowy tzn. likwidacją rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami właścicieli i pozostałych interesariuszy, a wynikami przedsiębiorstwa, poprzez usunięcie ich przyczyn. Dodatkowo angażuje i aktywizuje ona dużą część pracowników na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa oraz pozwala precyzyjnie kontrolować przebieg procesów odnowy. Kluczowym wymaganiem metody Bridge the Gap jest odpowiednie zbalansowanie rywalizacji i współpracy pomiędzy grupami pracowników, w szczególności uniknięcie preferowania celów własnych grupy, ponad ogólne cele organizacyjne. Metoda ta wymaga od przywódcy odnowy umiejętnego przełożenia potencjalnych rozwiązań

²⁴ Zarządzanie przez cele to technika zarządzania polegająca na systematycznym wyznaczaniu (uzgadnianiu) celów dla poszczególnych obszarów funkcjonalnych i powiązanych z nimi celów indywidualnych dla osób na poszczególnych szczeblach hierarchicznych organizacji. Realizacja celów jest kontrolowana i systematycznie oceniana, a osiągnięte wyniki nagradzane zgodnie z, będącym integralną częścią tej metody, systemem motywacyjnym [Encyklopedia Zarządzania PWN online https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarzadzanie_przez_cele] [dostęp 11.02.2017]

zidentyfikowanych problemów strategicznych na zestaw mierzalnych, możliwych do osiągnięcia celów poszczególnych inicjatyw (projektów). Parametrami określającymi taki, dobrze postawiony cel szczegółowy projektu zmian są jego konkretność, mierzalność, uzgodnienie celu z wykonawcami projektu, realistyczność oraz precyzyjnie określony przedział czasowy na jego osiągnięcie. Pozostałe wymagania metody obejmują: określenie planowanego zużycia zasobów na każdy projekt oraz wyznaczenia osoby za niego odpowiedzialnej i przyznanie jej uprawnień decyzyjnych, a także przyznanie możliwości wyboru środków działania osobom odpowiedzialnym za projekt (wspólne ustalenie, co chce się osiągnąć, ale rezygnacja z narzucania, co i jak zrobić); twórcze przygotowanie koncepcji projektów zmian; skuteczne wdrożenie pakietu projektów oraz dokonywanie okresowych przeglądów uzyskiwanych rezultatów i ich utrwalania. Metoda Bridge the Gap wymaga ścisłej koordynacji wdrażania inicjatyw oraz kontroli ich funkcjonowania. Jej funkcjonowanie dobrze obrazuje raport z wdrażania przykładowej inicjatywy odnowy w sprzedażowym obszarze funkcjonalnym, której celem jest osiągnięcie wzrostu sprzedaży poprzez wejście na nowe rynki (tabela 27).

Wybory strategiczne podczas odnowy indukowanej kryzysem branży dotyczą zarówno kwestii konieczności zainicjowania tego procesu w przedsiębiorstwie, jego celów szczegółowych, jak i koncepcji jego przeprowadzenia. Są więc one zasadniczą częścią procesu odnowy przedsiębiorstwa, mając wpływ zarówno na jego uruchomienie, jaki i na przebieg, a także efekty. Kolejny rozdział pracy opisuje rzeczywiste wybory strategiczne inicjujące proces odnowy przedsiębiorstw z branży doświadczającej głębokiego kryzysu, jako koniecznego działania, podejmowanego, aby wyjść z kryzysowego zagrożenia.

Tabela 27. Przykładowy raport z wdrażania inicjatywy wejścia na nowe rynki podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży, metodą Bridge the Gap

Cel inicjatywy	Obszar działań, czas, koszty i potrzebne zasoby	Oczekiwane efekty	Osoba odpowiedzialna
1. Wzrost sprzedaży	1. Nowe rynki xyz 2. Termin od-do 3. Koszty 4. Zasoby ludzkie	1. Planowany wzrost obrotów 2. Planowany wzrost średniej marży	1. Dyrektor Handlowy

Działania i momenty przełomowe	Mikroplanowanie											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1. Diagnoza sytuacji rynkowej: identyfikacja barier i uwarunkowań	■											
2. Generowanie pomysłów i budowanie koncepcji wejścia na rynek			■									
3. Przygotowanie harmonogramu działań i budżetu inicjatywy oraz jej zatwierdzenie				■								
4. Alokacja zasobów, przekazanie informacji i wdrożenie					■							
5. Kontrola, ocena funkcjonowania na nowych rynkach i ewentualne działania korygujące										■		
6. Utrwalenie rozwiązania											■	
7. Monitoring rynku i działań konkurencji			■									
Kuczowe działania w ocenianym okresie					Wyniki (co poszło dobrze lub źle)							
1.					1.							
2.					2.							
3.					3.							
Szanse i zagrożenia					Wymagane decyzje i kluczowe działania na następne miesiące							
1.					1.							
2.					2.							
3.					3.							
Trend i status					Stan ogólny obecnie Na dobrej drodze				Stan ogólny poprzednio Nowy projekt			
Podsumowanie wdrażania inicjatywy strategicznej												
	Wynik na koniec okresu rozliczeniowego n-1	Przyrost ze względu na wzrost organiczny	Przyrost ze względu na podwyżki cen	Przyrost jako efekt danej inicjatywy	Wynik na koniec okresu rozliczeniowego n	Planowany wynik na koniec okresu rozliczeniowego n+1						
Obroty												
Koszty zmienne												

Marża						
Koszty stałe						
Wynik operacyjny						

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Krueger 2000, s. 358.

Rozdział 4. Imperatyw odnowy strategicznej w sektorze azbestowym

4.1. Sektor azbestowy w Polsce

Sektor azbestowy jest w literaturze przedmiotu synonimem sektora dotkniętego bardzo poważnym kryzysem. Globalny kryzys azbestowy, uznawany za największą katastrofę przemysłową w historii, tworzy kluczowy kontekst wyborów strategicznych przedsiębiorstw z tego sektora m.in. indukując ich odnowę strategiczną.

Azbest jest handlową nazwą kopaliny, minerału krzemianowego występującego w naturze w wielu odmianach m.in.: chryzotyl (azbest biały), amozyt (azbest brązowy), krokidolit (azbest niebieski) oraz tremolit, antofilit i aktynolit. Pod względem chemicznym azbesty są uwodnionymi krzemianami metali, zawierającymi w swoim składzie magnez, sód, wapń lub żelazo, w zależności od odmiany. Wszystkie odmiany azbestu mają strukturę włóknistą i jest to podstawowa cecha wyróżniająca ten materiał od innych minerałów. Włókna azbestowe są mocne, wytrzymałe mechanicznie i odporne na ścieranie, ale także elastyczne (rozciągliwe) oraz bardzo odporne na wysoką temperaturę i chemiczną degradację np. w postaci działania ognia oraz kwasów, zasad, wody morskiej i różnych chemikaliów. W starożytności, ze względu na ten unikatowy zestaw cech, przypisywano azbestowi wręcz magiczne własności [Wilk, Krówczyńska i Zagajewski 2014, s. 53-58]. W erze nowożytnej, z powodu swoich unikatowych właściwości fizycznych i chemicznych, azbest znalazł wiele zastosowań przemysłowych, w szczególności jako dodatek m.in. przy produkcji materiału budowlanego o nazwie eternit (azbesto-cement), przędzy, tkanin, lin i sznurów oraz specjalnego papieru i farb ogniotrwałych, a także wielu różnych materiałów ciernych (klocki hamulcowe, tarcze sprzęgłowe), izolacyjnych i kompozytowych oraz do różnego rodzaju filtrów. Jak informują producenci materiałów budowlanych z dodatkiem azbestu są one: trwałe, niepalne, lekkie, nie ulegają korozji, są odporne na negatywne oddziaływanie czynników biochemicznych, odporne na wahania temperatur i opady atmosferyczne, odporne na procesy gnicia, butwienia i zagrzybienia oraz nie wymagają konserwacji. Dlatego, jak się ocenia, azbest był i wciąż jest stosowany w około 1000 różnych technologiach, pozwalających produkować około 3000 różnych wyrobów przemysłowych. Chryzotyl, znany również, jako „biały azbest”, stanowił zawsze ponad 90 % całkowitej światowej produkcji azbestu. Głównym odbiorcą chryzotyli był i jest przemysł azbestowo-cementowy, produkujący materiały budowlane, głównie dachowe i fasadowe płyty płaskie lub

faliste oraz różnego rodzaju rury, a także materiały na posadzki. Dodatek od kilku do kilkunastu procent włókien azbestowych do cementu powoduje, że powstający beton jest mniej kruchy (w pewnym zakresie staje się elastyczny). Nawet ta niewielka elastyczność azbesto-cementu ma ogromne znaczenie dla trwałości produkowanych z jego użyciem wyrobów, szczególnie budowlanych, gdyż wykazują one znacznie mniejszą tendencję do pęknięcia, co jest główną i właściwie jedyną wadą betonu, jako materiału budowlanego. Chryzotyl zastosowany w tkaninach, linach i sznurach pozwala otrzymywać materiały o wysokiej odporności na temperaturę (tzw. ogniotrwałe lub ognioodporne) w tym koce gaśnicze, ubrania dla strażaków i hutników, a nawet specjalistyczne farby. Krokidolit, znany również jako „niebieski azbest” jest używany przede wszystkim do produkcji filtrów kwasoodpornych oraz produktów izolacyjnych, głównie w postaci różnego rodzaju otulin. Amozyt („azbest brązowy”) ma zastosowanie do izolowania rur i zbiorników na ciepłą wodę. Zgodnie z polskimi regulacjami prawnymi, za produkt azbestowy uznaje się wyrób zawierający 0,1% lub więcej azbestu [Ustawa z dnia 19 czerwca 1997r. Dz. U. Nr 101 poz. 628]. Wyroby zawierające azbest można podzielić na następujące grupy: mieszaniny włókien azbestu z cementem lub gipsem, połączenia tworzyw sztucznych lub smoły z azbestem oraz tkaniny (a także sznury, liny i siatki) zawierające włókna azbestowe. Wyroby zawierające azbest były stosowane w wielu gałęziach polskiej gospodarki. Przykłady zastosowań wyrobów zawierających azbest przedstawiono w tabeli 28.

Tabela 28. Zakres zastosowań wyrobów zawierających azbest

Klasa wyrobu	Rodzaj wyrobu zawierającego azbest	Zastosowanie
I	masy azbestowe natryskowe	izolacja ognioochronna konstrukcji stalowych i przegród budowlanych, izolacja akustyczna obiektów użyteczności publicznej, ebonit, stiuk, spoiwo gipsowe
I	sznury	maty przeciwpożarowe, uszczelki, otulina rur i złączy rurowe, pokrycie piecyków elektrycznych, knoty, taśma klejąca, materiały izolacyjne, bawełna i przędza, piece przemysłowe wraz z kanałami spalin, nagrzewnice, rekuperatory, kominy przemysłowe
I	tektura azbestowa	izolacja termiczna i uszczelnienia w instalacjach przemysłowych, aparaturze kontrolno-pomiarowej i laboratoryjnej
I	płyty azbestowo-kauczukowe	uszczelnianie urządzeń przemysłowych pracujących w środowisku agresywnym, uszczelki zaworów, uszczelniacz azbestowo-gumowy („Polonit”, „Gambit”)
I	wyroby tekstylne z azbestu	ochrona pracowników, zasłony teatralne i sceneria, prześcieradła, mundury strażackie, rękawice ognioodporne, sprzęt spawalniczy, ognioodporne koce
I	masa lub tektura azbestowa	drobne urządzenia w gospodarstwach domowych,

Klasa wyrobu	Rodzaj wyrobu zawierającego azbest	Zastosowanie
		np. żelazka, płytki kuchenne, piece akumulacyjne
I	materiały i wykładziny cierne zawierające azbest	hamulce i sprzęgła
I	masy ognioodporne zawierające azbest	piece przemysłowe wraz z kanałami spalin
II	płyty azbestowo-cementowe faliste i gąsiorzy	pokrycia dachowe, balkony
II	płyty azbestowo-cementowe płaskie prasowane	ściany osłonowe, ściany działowe, elewacje zewnętrzne, osłona ścian przewodów windowych szybów wentylacyjnych i instalacyjnych, chłodnie kominowe, chłodnie wentylatorowe
II	płyty azbestowo-cementowe płaskie „karo”	pokrycia dachowe, elewacje zewnętrzne
II	płyty azbestowo-cementowe suchoformowane „kolorys”, „acekol” i inne	elewacje zewnętrzne, osłony kanałów wentylacyjnych i klimatyzacyjnych ściany działowe
II	rury azbestowo-cementowe (bezcisnieniowe i ciśnieniowe)	przewody kanalizacyjne i wodociągowe rynny spustowe na śmieci, przewody kominowe
II	otuliny azbestowo-cementowe	izolacja urządzeń ciepłowniczych i innych przemysłowych
II	kształtki azbestowo-cementowe budowlane	przewody wentylacyjne podokienniki, osłony rurociągów ciepłowniczych, osłony kanałów spalinowych i wentylacyjnych
II	kształtki azbestowo-cementowe elektroizolacyjne	przegrody izolacyjne w aparatach i urządzeniach elektrycznych, izolatory
II	płytki PCV	posadzki w blokach mieszkalnych
I lub II	płyty azbestowo-cementowe konstrukcyjne ognioodporne	osłony ognioodporne i przeciwpożarowe w budynkach przemysłowych (kotłownie) izolacja urządzeń grzewczych grodzie przeciwogniowe w okrętownictwie płyta ogniochronna („sokalit”, „Pyral”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Deja (red.) 2008, s. 14; za: Thompson i Mason 2002; Siuta 2001, s. 6-10; Łuniewski i Łuniewski 2009; Brzozowski i Obmiński 2004; Dyczek 2005.

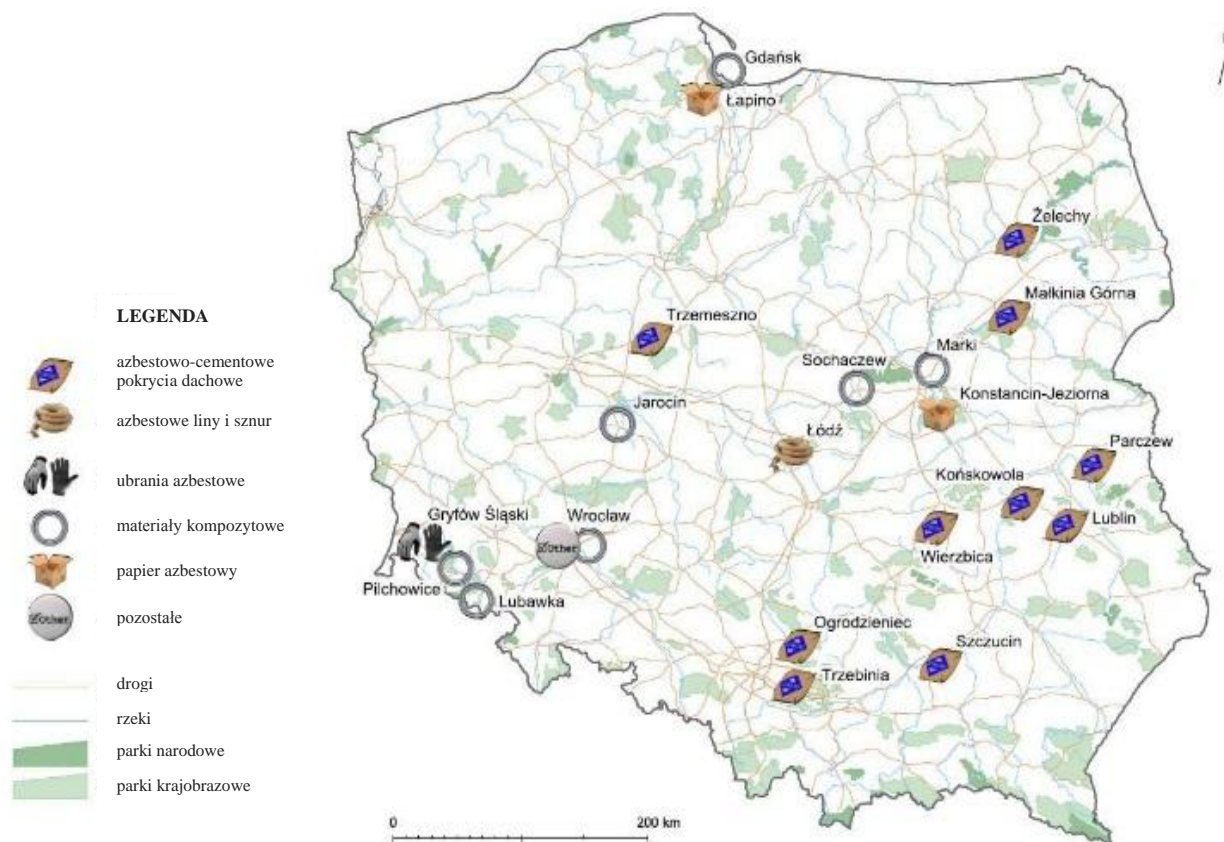
Polska nie posiada naturalnych złóż azbestu, więc surowiec ten był importowany, głównie z terenów ZSSR (Rosji), a także z Litwy i Białorusi, jak również z Kanady, Włoch, Australii i Wielkiej Brytanii. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego za okres 1955-1995, import azbestu do Polski wyniósł ponad 2 000 000 ton. Szacuje się, że co najmniej 75% importowanego do kraju azbestu zostało wykorzystane do wytworzenia azbestowo-cementowych materiałów budowlanych, a pozostałe 500 000 ton, jako surowiec do produkcji innych produktów zawierających azbest [Siuta 2001, s. 6-10].

Produkcja wyrobów z azbestu na skalę przemysłową rozpoczęła się we Włoszech ok. 1850 roku. W Polsce zakłady wykorzystujące w produkcji azbest zaczęły powstawać na początku XX wieku. Pierwsza produkcja takich wyrobów została uruchomiona w 1907 roku w Krakowskich Zakładach Eternitu w Krakowie. Dwa lata później, taką produkcję rozpoczęły Lubelskie Zakłady Eternitu w Lublinie. W 1930 roku Chrzanowskie Zakłady Eternitu uruchomiły produkcję azbestową w miejscowości Górka. W latach 50-tych XX wieku rozpoczęła się produkcja płyt azbestowo-cementowych w Zawierciańskich Zakładach Eternitu w Ogrodzieńcu (późniejsze Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej „Izolacja”), w Zakładach Wyrobów Azbestowo-Cementowych w Szczucinie (późniejsze „Dachy Szczucińskie” Sp. z o.o.) oraz w Zakładach Wyrobów Azbestowo-Cementowych w Wierzbicy (Fabryka Styropianu i Wyrobów Pokryciowych „Izolacja” PP). Pod koniec lat 60-tych uruchomiona została produkcja azbestowych płyt falistych używanych, jako pokrycie dachowe w największym z polskich zakładów azbestowych tzn. Zakładzie Wyrobów Azbestowo-Cementowych w Trzemesznie (późniejsze Przedsiębiorstwo PHU „Izopol” S. A., a następnie Cembrit SA). W roku 1970, produkcja płyt falistych została uruchomiona także w zakładzie Mazowieckie Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej „Izolacja” w Małkini. Szybko rozwijała się produkcja także innych wyrobów azbestowych i w szczytowym okresie końca lat 80-tych i początku 90-tych XX wieku polski sektor azbestowy obejmował 25 zakładów, zlokalizowanych w różnych częściach kraju.

Światowy sektor azbestowy, istnieje do dziś, ale jest zdecydowanie mniejszy niż przed wybuchem kryzysu azbestowego. Obecnie, po okresie gwałtownego spadku zużycia, obserwuje się na świecie stabilizację produkcji wyrobów azbestowych. Od szczytowego zapotrzebowania na azbest, wynoszącego ponad 5 000 000 ton rocznie w połowie lat 90-tych XX wieku, jego światowe zużycie spadło o ponad 50%. Wciąż jednak utrzymuje się na stosunkowo wysokim poziomie ok 2,2 mln ton rocznie i nie wykazuje dalszej tendencji spadkowej [Virta 2006, s. 1]. Największym światowym dostawcą azbestu pozostaje Rosja, ale zaraz za nią plasują się Chiny, Kazachstan, Brazylia, Kanada, Zimbabwe oraz Kolumbia. Łącznie dostarczają one ponad 90% światowej produkcji azbestu [Virta 2006, s. 2-149]. W ślad za spadkiem wydobycia i sprzedaży oraz skutecznie wprowadzonymi zakazami prawnymi w krajach rozwiniętych, temat szkodliwości azbestu zszedł z pierwszych stron gazet i nastąpiło swoiste ustabilizowanie sytuacji. Kraje, które wprowadziły zakaz używania azbestu utrzymują go, a te, które się na to nie

zdecydowały, wciąż go nie wprowadzają, przedkładając interesy ekonomiczne i zalety techniczne azbestu nad zdrowie obywateli.

Rysunek 16. Miejsca produkcji poszczególnych rodzajów produktów azbestowych w Polsce



Źródło: Wilk, Krówczyńska i Zagajewski 2014, *Asbestos manufacturing plants in Poland*, *Miscallanea Geographica* Vol. 18, No. 2, s. 57.

W Polsce po 1989 roku nie powstawały już nowe zakłady azbestowe²⁵. W efekcie pracy tych, które zostały uruchomione wcześniej, a także pewnego importu, w Polsce znajduje się ogromna ilość wyrobów azbestowych, oszacowana w 2002 r. na 15,5 mln ton, w tym 14,9 mln ton płyt dachowych i elewacyjnych oraz ok. 0,6 mln ton rur z azbesto-cementu. Największa liczba zabudowanych wyrobów azbestowych, szacowana na około 1 kg na statystycznego

²⁵ Pewien wyjątek stanowi zakład włókno-cementowy (bezazbestowy) firmy Panda w Trzebnicy, który mimo wielomilionowych dotacji UE, nie zdołał się utrzymać na trudnym rynku i praktycznie zaraz po otwarciu w 2013r., został zamknięty i do dziś pozostaje nieczynny.

mieszkańca, znajduje się w województwach: podlaskim, lubelskim, mazowieckim oraz świętokrzyskim. Obecnie, po 20 latach od wprowadzeniu ustawy zakazującej sprowadzania i produkcji azbestu, w wyniku wymiany związanej z naturalnym zużyciem, zostało usunięte tylko ok. 15% wyrobów azbestowych. Polska jako jedyny wśród krajów Unii Europejskiej, podjęła się całkowitego wycofania z użytkowania wyrobów zawierających azbest do 2032r. W tym celu przygotowano rządowy „Program oczyszczania kraju z azbestu” (wcześniej używana nazwa to „Program usuwania azbestu i wyrobów zawierających azbest stosowanych na terytorium Polski”), którego zasadniczym celem jest usunięcie i unieszkodliwienie wszystkich wyrobów zawierających azbest w Polsce, których ilość szacowana jest wciąż na ponad 13 mln ton, a także minimalizacja negatywnych skutków zdrowotnych dla ludności oraz likwidacja szkodliwego oddziaływania azbestu na środowisko naturalne. W realizacji tego zadania duży udział ma Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW), który udostępnia gminom środki finansowe w formie dotacji. Dofinansowane są wszelkie przedsięwzięcia w zakresie demontażu, zbierania, transportu oraz unieszkodliwienia lub zabezpieczenia odpadów zawierających azbest. Jednak praktyczne skutki programu, jak przyznają eksperci, są wciąż bardzo dalekie od oczekiwań i potrzeb. Jest to związane z wysokimi kosztami, profesjonalnej, bezpiecznej dla zdrowia wymiany i utylizacji pokryć dachowych z zawierających azbest. Całkowity koszt takiej operacji w skali kraju w 2002r wyceniono na 48 mld zł.

4.2. Kryzys przedsiębiorstw branży azbestowo-cementowej

Zgodnie z ogólną tendencją w literaturze przedmiotu, w pracy przyjęto, że sektor azbestowy obejmuje zarówno przedsiębiorstwa wydobywające azbest, jak i handlujące wyrobami azbestowymi oraz wytwarzające, przy pomocy różnych technologii, wyroby azbestowe o różnych funkcjach i zastosowaniu, a przez to trafiające do zróżnicowanych grup klientów [zobacz Gorynia i Łaźniewska 2010 za Abell 1980]. Polski sektor azbestowy precyzyjnie określił załącznik Nr 4 do Ustawy azbestowej z 19 czerwca 1997 r., w którym tworzą go wszystkie przedsiębiorstwa mające jakikolwiek kontakt z azbestem i wymieniając 28 podmiotów go tworzących (25 zakładów produkcyjnych, które wykorzystywały w swojej w produkcji azbest oraz jedno przedsiębiorstwo handlujące azbestem i dwie placówki badawcze):

Tabela 29. Sektor azbestowy w Polsce

Lp.	Nazwa zakładu	Lokalizacja zakładu	Wytwarzane produkty azbestowe	Rok rozpoczęcia produkcji	Rok zakończenia produkcji azbestowej
1	Fabryka Okładzin Ciernych "FOMAR ROULUNDS" S. A. (wcześniej FOC Polmo)	Marki k. Warszawy	okładziny cierne, bębny i płyty zawierające azbest	1956	1995
2	Przedsiębiorstwo Państwowe "GAMBIT" Zakład Pracy Chronionej	Lubawka	tektura izolacyjna, taśma, hamulce i uszczelki	1962	1998
3	Wytwórnia Uszczelek "MORPAK" Sp. z o.o.	Gdańsk	uszczelki i azbestowo-miedziane pierścienie	1946	1996
4	Fabryka Odzieży i Tkanin Żaroodpornych „IZO-TERM” (wcześniej Azbestolit)	Gryfów Śląski	kombinezony azbestowe dla hutników, ratowników górniczych i strażaków ochotników; uszczelki dla przemysłu motoryzacyjnego, sznury	1954	1992
5	Zakłady Wyrobów Uszczelniających i Termoizolacyjnych POLONIT Sp. z o.o.	Łódź	uszczelniacze azbestowe, sznury izolacyjne, płyty uszczelniające, przędza, kartony azbestowe, produkty cierne	1926	1997
6	Mazowieckie Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej "Izolacja" w Małkini	Małkinia	faliste i płaskie płyty azbestowo-cementowe („acekol” i „kolorys”) oraz zawiasy	1972	1990
7	Pruszkowskie Zakłady Materiałów Izolacyjnych	Pruszków	nie wytwarzano produktów azbestowych	-	-
8	Lubelskie Zakłady Eternitu	Lublin	azbestowo-cementowe płyty faliste	1952	1989
9	Zakład Produkcji Płytek Cementowo-Azbestowych	Końskowola niedaleko Puław	płaskie płytki azbestowo-cementowe ("karo")	1976	1990
10	Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej "IZOLACJA"	Jarocin	specjalne pokrycie dachowe z wypełniaczem azbestowym	1963	1982
11	Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Przemysłu Izolacji Budowlanej w Katowicach COBRPIB	Katowice	Ośrodek badawczy, nie wytwarzano produktów azbestowych	1950	-
12	Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Przemysłu Izolacji Budowlanej	Pruszków	Ośrodek badawczy, nie wytwarzano produktów azbestowych	-	-

Lp.	Nazwa zakładu	Lokalizacja zakładu	Wytwarzane produkty azbestowe	Rok rozpoczęcia produkcji	Rok zakończenia produkcji azbestowej
	w Katowicach oddział Pruszków				
13	BEMA Fabryka Płyt Filtracyjnych i Tektury (poprzednia nazwa FILTR)	Pilchowice	plyty filtracyjne dla przemysłu spożywczego, zawierające azbest	1962	1989
14	“Dachy Szczucińskie” Sp. z o.o.* (poprzednio ZWAC Szczucin, Izolacja Szczucin, Eternit Szczucin)	Szczucin	faliste płyty azbestowo-cementowe, przewody ciśnieniowe oraz inne produkty azbestowo-cementowe	1959	1998
15	Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe “IZOPOL” S.A.	Trzemeszno	faliste płyty azbestowo-cementowe używane w budownictwie	1968	1998
16	Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej “IZOLACJA” **(poprzednio (ZZE w Ogrodzieńcu)	Ogrodzieńiec	faliste płyty azbestowo-cementowe, blachy płaskie („karo”), płyty elewacyjne oraz gąsiorzy dachowe zawierające azbest	1952	1998
17	Fabryka Styropianu i Wyrobów Pokryciowych “Izolacja” PP (poprzednio ZWAC, Izolacja Wierzbica)	Wierzbica niedaleko Radomia	plyty faliste, rury i kształtki do kanalizacji	1965	1997
18	“POLIFARB”-CIESZYN” S.A. (poprzednio WFFiL Polifarb we Wrocławiu)	Wrocław	farby i lakiery zawierające azbest	1972	1988
19	PPHU HAMEX (poprzednio Wyrób Okładzin Hamulcowych i Renowacja Korków)	Wrocław	klocki cierne i okładziny hamulcowe z dodatkiem azbestu	1973	1991
20	Kombinat Budowlany	Wrocław	nie wytwarzano produktów azbestowych, a tylko handlowano nimi		1997
21	Rolnicza Spółdzielnia Produkcyjna	Parczew	płaskie płyty cementowo-azbestowe („karo”)	1956	1997
22	Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Wdrożeniowe “Polinova” Sp. z o.o. w Katowicach zakład w Trzebini	Trzebina	faliste płyty azbestowo-cementowe	1924	1991
23	Metsa Tissue S. A. (poprzednio Warszawskie Zakłady	Konstancin-Jeziorna	kartony z dodatkiem azbestu	1939	1989

Lp.	Nazwa zakładu	Lokalizacja zakładu	Wytwarzane produkty azbestowe	Rok rozpoczęcia produkcji	Rok zakończenia produkcji azbestowej
	Papiernicze)				
24	Zakłady Chemiczne i Tworzyw Sztucznych Boryszew S. A.	Sochaczew	kafelki podłogowe, płytki do formowania i klocki cierne hamulców z dodatkiem azbestu	1957	1983
25	KONIMPEX Sp. z o.o. w Koninie ***oddział w Sokółce	Sokółka	handel azbestem, nie wytwarzano produktów azbestowych	-	1998
26	Wytwórnia Materiałów Izolacyjnych Azbestowo-Cementowych S. C.	Żelechy niedaleko Piątnicy	faliste płyty azbestowo-cementowe używane w budownictwie	1988	1989
27	Wytwórnia Uszczeltek "PZL MORPAK"	Łapino	azbestowo-gumowy papier wykorzystywany do produkcji uszczeltek	1982	1996
28	PILKINGTON POLSKA (poprzednio Huta Szkła Okiennego "Sandomierz")	Sandomierz	nie wytwarzano produktów azbestowych, a tylko stosowano wały azbestowe i uszczelnienia azbestowe	1950	

Źródło: załącznik nr 4 do ustawy z dnia 18 czerwca 1997 r.; Wilk, Krówczyńska i Zagajewski 2014, *Asbestos manufacturing plants in Poland*, Miscellanea Geographica, Vol. 18, No. 2, s. 53-58.

Analiza powyższej tabeli pozwala stwierdzić olbrzymie zróżnicowanie pomiędzy przedsiębiorstwami sektora azbestowego, pod względem rodzaju produkowanych wyrobów azbestowych oraz ich rynku docelowego. Dodatkowe, zróżnicowanie sytuacji przedsiębiorstw w sektorze azbestowym wynikało z tego, że w ustawie azbestowej (Art.1 pkt 3) oraz późniejszych rozporządzeniach ministerialnych, znalazły się zapisy o wyłączeniach, pozwalające niektórym przedsiębiorstwom na kontynuowanie sprowadzania i używania azbestu do specjalistycznych zastosowań np. do produkcji diafragm do instalacji elektrolitycznych, do produkcji wałów azbestowych używanych do ciągnięcia szkła w hutach lub do produkowania różnych uszczelnień kauczukowo-azbestowych. Wobec tak dużego zróżnicowania sektora uznano, że efektywna analiza może być prowadzona dopiero na znacznie bardziej homogenicznym poziomie branży, czyli w grupie przedsiębiorstw stosujących podobną technologię, produkujących wyroby na ten sam rynek i do tych samych zastosowań. W tym celu wyselekcjonowano z sektora azbestowego branżę azbestowo-cementową²⁶ w Polsce grupującą w

²⁶ Tak zdefiniowana branża azbestowo-cementowa spełnia zarówno, podażową definicję branży, jak i popytową [zobacz przypis 2 niniejszej pracy oraz Gorynia, Jankowska i Maślak 2000, s. 43-44] W przyjętym w pracy okresie

okresie badawczym 9 przedsiębiorstw produkujących materiały budowlane na bazie mieszaniny cementu i azbestu:

1. Mazowieckie Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej „Izolacja” w Małkini
2. Zakład Produkcji Płytek Cementowo-Azbestowych Końskowola,
3. „Dachy Szczucińskie” Sp. z o.o. (poprzednio ZWAC Szczucin, Izolacja Szczucin, Eternit Szczucin)
4. Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „IZOPOL” S.A. w Trzemesznie
5. Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej „IZOLACJA” (poprzednio Zawierciańskie Zakłady Eternitu) w Ogrodzieńcu
6. Fabryka Styropianu i Wyrobów Pokryciowych „Izolacja” PP w Wierzbicy (poprzednio ZWAC, Izolacja Wierzbica)
7. Rolnicza Spółdzielnia Produkcyjna w Parczewie
8. Kombinat Budowlany we Włocławku
9. Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Wdrożeniowe „Polinova” Sp. z o.o. w Katowicach, zakład w Trzebini

Analiza działalności przedsiębiorstw należących do tak zdefiniowanej branży azbestowo-cementowej w Polsce wskazuje, że w ich rozwoju istniała znacząca zależność od branżowej ścieżki. Przedsiębiorstwa azbestowo-cementowe były nie tylko uzależnione od tego samego specyficznego surowca, jakim był azbest, ale były także podobne do siebie pod względem wielkości, potencjału i lokalizacji w mniejszych miejscowościach. Na początku zakłady azbestowo-cementowe posiadały także tego samego państwowego właściciela. Ich wyroby produkowane były przy użyciu bardzo podobnej technologii, sprzedawane na tym samym rynku budowlanym i używane do tych samych lub bardzo zbliżonych zastosowań. Jednocześnie, szczególnie po 1995r., przedsiębiorstwa te mocno ze sobą konkurowały. Naturalne, więc było, że uważnie się obserwowały i kopiowały swoje najlepsze rozwiązania strategiczne, zarówno techniczno-technologiczne, jak i marketingowo-sprzedażowe, a także formalno-prawne. Pomimo

badawczym, obejmującym lata 1990-2015 nastąpiła zmiana powszechnie używanej nazwy tej branży. W pierwszej części tego okresu, czyli do 18 września 1998r., używana jest nazwa branża azbestowo-cementowa. Po tej dacie, czyli po wejściu w życie całkowitego zakazu używania azbestu w Polsce i po wprowadzeniu w przedsiębiorstwach technologii bezazbestowej, opartej głównie o włókna polimerowe PVA, stosowana będzie powszechnie używana w praktyce biznesowej i w literaturze przedmiotu nazwa: branża włókno-cementowa.

tego, w obliczu kryzysu branży, przedsiębiorstwa potrafiły przełamać swoją zależność od branżowej ścieżki i indywidualnie szukały możliwości wyjścia z kryzysu, realizując własną koncepcję odnowy strategicznej.

Konieczność odnowy strategicznej przedsiębiorstw krajowego sektora azbestowego wynikała z globalnego kryzysu azbestowego, którego kulminacją w Polsce, było wprowadzenie ustawy zakazującej importu, wykorzystywania w produkcji i sprzedaży wyrobów zawierających azbest [Ustawa z dnia 18 czerwca 1997r.]. Pierwsze doniesienia o szkodliwym wpływie azbestu na zdrowie ludzkie pojawiły się na samym początku XX wieku. Badania lekarskie prowadzone m.in. we Francji wykazały pewną szkodliwość pyłu azbestowego dla zdrowia ludzkiego. Były to jednak tylko pierwsze sygnały o możliwości pojawienia się przyszłego kryzysu, bez dalszych konsekwencji. Dopiero w latach 70-tych XX wieku zauważono i zbadano wyraźną korelację pomiędzy wydobywaniem azbestu, produkcją wyrobów przemysłowych z jego wykorzystaniem, czy też z występowaniem na danym obszarze dużej ilości produktów zawierających azbest np. w postaci pokryć dachowych, a zwiększoną ilością przypadków chorób płuc na danym terenie. W trakcie badań lekarskich pracowników mających styczność z azbestem okazało się, że pył zawierający mikrowłókna azbestowe wdychany przez ludzi drażni fizycznie ich płuca, co może być przyczyną wielu groźnych chorób np. raka oskrzeli, rak płuc, międzybłonniaka lub pylicy azbestowej (azbestozy). Ustalenia te potwierdziła Światowa Organizacja Zdrowia (WHO). Po tych raportach zaniepokojone władze wielu krajów zaczęły działać, wprowadzając ustawami tzw. zakazy azbestowe (asbestos ban). Do dzisiaj stosowanie azbestu zostało zakazane już w 52 krajach świata, w tym w USA i we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej. Działania rządów energicznie wspierają Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) oraz Bank Światowy (World Bank) i International Labour Organization. Powołano nawet międzynarodową organizację non-profit International Ban Asbestos Secretariat (IBAS) z siedzibą w Londynie monitorującą skutki stosowania azbestu na świecie oraz postępy we wprowadzaniu zakazu jego stosowania. Skutki kryzysu azbestowego są wciąż jeszcze trudne do oszacowania, gdyż chodzi o zanieczyszczenie środowiska o ogromnej, niespotykanej dotąd skali i narażenie milionów ludzi na niebezpieczeństwo śmiertelnych chorób płuc.

W wyniku podjętych działań rządowych w Europie i USA, zagrożenia dla obywateli są systematycznie eliminowane lub mocno ograniczane, ale efektem ubocznym tych działań, jest zamknięcie setek zakładów przemysłowych i utrata wielu dziesiątek tysięcy miejsc pracy. Na

świecie są wciąż kraje, w tym tak duże i pręźnie się rozwijające jak Indie, Chiny lub Brazylia, gdzie pomimo wiedzy o szkodliwości azbestu, jego zużycie wciąż wzrasta. To one, wraz z wymienionymi wcześniej krajami – głównymi producentami azbestu: Rosją, Kanadą i Kazachstanem, odpowiadają za nieskuteczność ogólnoświatowego zakazu produkcji azbestu i wyrobów go zawierających. Podnoszą one przy tej okazji różne argumenty podważające szkodliwość azbestu i całą ideę zakazu jego stosowania powołując się m.in. na fakt podobnego, czysto fizycznego oddziaływania na płuca człowieka wielu innych surowców i materiałów, których stosowanie nie jest zakazane np. wełny mineralnej lub włókna szklanego. Używają także argumentu o szkodliwości tylko pyłu azbestu, ale nie samych wyrobów azbestowych, w których występuje on w postaci trwale związanej. Trzeba przyznać, że argumenty lobby pro-azbestowego trafiają do przekonania władz, szczególnie w biedniejszych krajach rozwijających się, które nie spieszą się z wprowadzaniem zakazu używania azbestu. Istnieją także inne, potężne przeszkody opóźniające zmiany w sektorze azbestowym. Na początku najpoważniejszymi barierami przy wprowadzaniu w życie zakazu stosowania azbestu, były trudności natury technologicznej, przede wszystkim w znalezieniu i skutecznym zastosowaniu produkcyjnym zamienników azbestu. Kolejnym, nie mniej ważnym czynnikiem, były i są wysokie koszty takiej operacji, w tym inwestycje w przygotowanie technologii bezazbestowej oraz w urządzenia i maszyny, a także wysokie koszty profesjonalnego oczyszczenia zakładu z pozostałości azbestu, co wiąże się z jego czasowym zamknięciem. Obecnie, rozważając wprowadzenie technologii bezazbestowej, producenci obawiają się przede wszystkim wzrostu kosztów produkcji i związanej z tym konieczności wzrostu cen ich wyrobów na rynku. Z doświadczeń krajów, które wprowadziły zakaz stosowania azbestu wiadomo bowiem, że dla producentów wyrobów azbestowych zmiana technologii na bezazbestową jest ryzykowna zarówno pod względem technologicznym, jak i rynkowym. Jest tak dlatego, że obecnie stosowana technologia bezazbestowa, opierająca się na zastosowaniu zamiast azbestu włókien polimerowego tworzywa sztucznego PVA oraz mikrokrzemionki i celulozy, powoduje wzrost kosztów (i związanej z nim ceny detalicznej) o ok 100%. Tak duży wzrost ceny stanowi wielkie wyzwanie dla przedsiębiorstw włókno-cementowych, walczących z konkurentami oferującymi tanie substytuty np. pokrycia dachowe z blachy lub z bitumenu. Niestety, wszelkie próby znaczącego obniżenia kosztów nowej bezazbestowej technologii np. wprowadzenia wyrobów na bazie taniej folii PE, zamiast drogiego włókna PVA, nie powiodły się, gdyż nie osiągnięto zakładanej trwałości wyrobu końcowego.

Nieudane były także kolejne próby obniżenia kosztów poprzez przyspieszenie procesu dojrzewania włókno-cementu w warunkach podwyższonego ciśnienia i temperatury tzw. autoklawizowanie. Doprowadziło to do strat, a nawet bankructwa kilku europejskich producentów takich wyrobów. Wszystkie te czynniki razem stanowiły i stanowią poważne przeszkody we wprowadzaniu produkcji wyrobów bezazbestowych i hamują proces restrukturyzacji branży azbestowej na świecie. Właśnie z powodu wysokich kosztów produkcji, w Indiach zanotowano nawet przypadki powrotu przez producentów wyrobów bezazbestowych, do produkcji azbestowej. Jedynie w bardzo długiej perspektywie, gdy weźmie się pod uwagę wszystkie ewentualne koszty, w tym odszkodowań dla osób poszkodowanych w wyniku używania azbestu przez danego producenta, taka zmiana technologiczna ma sens ekonomiczny. Dlatego, w przypadku braku w danym kraju odpowiednich ustaw i przepisów zabraniających stosowania azbestu, zmianę technologii na bezazbestową, mogą wymusić tylko kooperanci lub klienci zagraniczni. Tak stało się na Ukrainie, która nie ma prawa zabraniającego stosowania azbestu, ale ukraińscy producenci dachowych płyty falistych, chcąc utrzymać swoje tradycyjne rynki na Węgrzech, w Bułgarii i Rumunii, zmuszeni byli wprowadzić dodatkowo produkcję bezazbestową, na osobnych liniach produkcyjnych. Jednak nie oznaczało to zaprzestania przez nich produkcji azbestowej, którą kontynuują do dnia dzisiejszego. Teoretycznie czynnikiem wymuszającym zmianę technologii, powinna być też obawa o własne zdrowie pracowników i kierownictwa zakładów azbestowych, ale w praktyce dowodzi, że nie jest to czynnik wystarczający do zainicjowania procesu odnowy przedsiębiorstwa i zmiany technologii. W tej sytuacji nacisk opinii publicznej i organizacji typu WHO (Światowa Organizacja Zdrowia) na rządy poszczególnych krajów, a rządów na sektor azbestowy, był i pozostaje głównym czynnikiem wymuszającym zmiany w sektorze azbestowym oraz jego odnowę strategiczną.

Kryzys azbestowy miał różnicowany wpływ na przedsiębiorstwa z sektora azbestowego. W zależności m.in. od sytuacji prawnej w danym kraju, od stopnia ich uzależnienia od tego surowca, dostępnych alternatyw technologicznych, ich aktualnej sytuacji finansowej oraz od potencjału rynku docelowego, na którym sprzedawały one swoje wyroby, podejmowały one różnicowane działania, aby uniknąć zagrożenia związanego z kryzysem azbestowym, od zaprzestania lub przeniesienia produkcji, poprzez wyjście z sektora, aż do odnowy strategicznej i zmiany technologii na bezazbestową.

Polska jest światowym wyjątkiem także pod względem norm prawnych regulujących odpowiedzialność za zawodowe choroby azbestowe. W większości krajów, które wprowadziły zakaz azbestowy, odpowiedzialność za choroby azbestowe pracowników spowodowane kontaktem z azbestem przejęło państwo. W Polsce odpowiedzialność za ewentualne zawodowe choroby azbestowe oraz związaną z tym konieczność wypłaty chorym osobom odszkodowania (sięgającego wg aktualnej praktyki sądowej w Polsce kilkudziesięciu tysięcy złotych) wciąż spoczywa na przedsiębiorstwach, kontynuatorach działalności azbestowej. W ten sposób kryzys azbestowy wciąż kładzie się długim cieniem na tych byłych zakładach azbestowych, które go przetrwały.

Tabela 30. Zawodowe choroby azbestowe w Polsce

Zakład pracy	Liczba osób	Rozpoznanie choroby						Liczba osób ze stwierdzoną chorobą zawodową	
		pylica azbestowa		rak płuca		międzybłonniak opłucnej		n	%
		N	%	N	%	n	%		
„Fomar Roulunds” S. A. – Marki k/Warszawy	885	33	3,7	9	1,0	–	–	47	5,3
Zakład Materiałów Hydroizolacyjnych „COBRPIB” – Pruszków	14	1	7,1	–	–	–	–	–	–
Pruszkowskie Zakłady Materiałów Izolacyjnych – Pruszków	76	5	6,6	–	–	–	–	10	13,2
Zakład Wyrobów Azbestowo-Cementowych – Malkinia k/Ostrowi Mazowieckiej	528	43	8,1	7	1,3	2	0,4	63	11,9
Fabryka Styropianu i Wyrobów Pokryciowych PP „Izolacja” – Wierzbica k/Radomia	844	272	32,2	17	2,0	9	1,1	285	33,8
„Dachy Szczucińskie” Sp. z o.o. – Szczucin	603	232	38,5	14	2,3	20	3,3	279	46,3
Wytwórnia Uszczelek „Morpak” sp. z o.o. – Gdańsk	225	32	14,2	–	–	–	–	40	17,8
Zakłady Wyrobów Uszczelniających i Termoizolacyjnych „Polonit” sp z o.o. – Łódź	603	187	31,0	1	0,2	–	–	192	31,8
Lubelski Zakłady Eternitu – Lublin	424	285	67,2	5	1,2	2	0,5	288	67,9
Zakład Produkcji Płytek Azbestowo-Cementowych – Końskowola k/Puław	58	39	67,2	1	1,7	–	–	40	69,0
Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej „Izolacja” – Jarocin	28	1	3,6	–	–	–	–	1	3,6

Zakład pracy	Liczba osób	Rozpoznanie choroby						Liczba osób ze stwierdzoną chorobą zawodową	
		pylica azbestowa		rak płuca		międzyblonniak opłucnej		n	%
		N	%	N	%	n	%		
Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „Izopol” S. A. – Trzemeszno	641	67	10,5	22	3,4	8	1,2	152	23,7
Zakłady Wyrobów Azbestowo-Cementowych „COBRPIB” - Katowice	17	2	11,8	–	–	1	5,9	5	29,4
Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej „Izolacja” – Ogrodzieniec	810	182	22,5	9	1,1	5	0,6	221	27,3
Fabryka Odzieży i Tkanin Żaroodpornych „Izo-term” sp. z o.o. – Gryfów Śląski	314	68	21,7	5	1,6	1	0,3	87	27,7
PP „Gambit” Zakład Pracy Chronionej – Lubawka	640	94	14,7	8	1,3	5	0,8	127	19,8
Fabryka Płyt Filtracyjnych „Filtr” Pilchowice k/Lwówka Śląskiego	65	–	–	–	–	–	–	–	–
Metsa Tissue S. A. (Warszawskie Zakłady Papiernicze) – Konstancin-Jeziorna	532	29	5,5	3	0,6	7	1,3	48	9,0
KONIMPEX Sp z o.o. Konin oddz. w Sokółce	26	–	–	–	–	–	–	–	–
Wytwórnia Materiałów Izolacyjnych Azbestowo-Cementowych – Żelechy gm. Piątница	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Zakłady Chemiczne i Tworzyw Sztucznych „Boryszew” S. A. – Sochaczew	15	1	6,7	–	–	–	–	1	6,7
Przedsięb. Produkcyjno-Wdrożeniowe „Polinova” w Katowicach, Zakład w Trzebini	100	36	36,0	–	–	2	2,0	45	45,0
Wytwórnia Uszczeltek „Morpak” sp. z o.o. – Łapino	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Kombinat Budowlany – Włocławek	–	–	–	–	–	v	–	v	–
Rolnicza Spółdzielnia Produkcyjna – Parczew	17	12	70,6	–	–	–	–	12	70,6
POLIFARB-CIESZYN S. A. – Wrocław	100	4	4,0	1	1,0	–	–	4	4,0
PPHU HAMEX (Okładziny hamulcowe) – Wrocław	1	–	–	–	–	–	–	–	–
PILKINGTON POLSKA (Huta Szkła) – Sandomierz	121	42	34,7	2	1,7	6	5,0	45	37,2
Razem	7687	1667	21,7	104	1,4	68	0,9	1992	25,9

Źródło: Szeszenia-Dąbrowska i Świątkowska 2016, s. 98-99.

Z powyższych danych wynika, że w 2016r. Polsce, na 7687 przebadanych pracowników zakładów azbestowych, aż u 1992 stwierdzono jakąś chorobę zawodową, spowodowaną kontaktem z azbestem (25,9%). Dla porównania, podobne badania prowadzone w latach 90-tych XX wieku w Danii na 7970 mężczyznach zatrudnionych w byłej branży azbestowo-cementowej, wykazały jakiś typ choroby nowotworowej u 580 osób (7,3%) [Feasibility Study (Preliminary) 1993 s.85]. Obie liczby są wysokie, a różnica procentowa wynika, z faktu że w Polsce badaniu poddane były tylko osoby, które same się zgłosiły do badania (ogólna liczba osób pracujących w branży azbestowej szacowana jest na ok 30 tys osób), a w Danii badana była cała zagrożona populacja. W obu krajach różne były także standardy bezpieczeństwa w pracy z azbestem oraz w pewnym stopniu stosowane procedury badań medycznych.

4.3. Przebieg kryzysu azbestowego i proces podejmowania decyzji o odnowie strategicznej przedsiębiorstw z branży azbestowo-cementowej w Polsce

W Polsce, na początku lat 90-tych XX wieku, w miarę zwiększania się częstotliwości doniesień o szkodliwości azbestu w mediach, pojawiły się pytania zaniepokojonych klientów i kooperantów zakładów azbestowych, dotyczące tej sprawy. Były to pierwsze wczesne sygnały świadczące o potrzebie zmiany technologii i związanej z tym odnowy strategicznej przedsiębiorstw azbestowo-cementowych. Wkrótce sprawą szkodliwości azbestu zainteresowały się instytucje państwowe, w tym te odpowiedzialne za bezpieczeństwo i higienę pracy, oraz związki zawodowe, a w końcu także rząd i posłowie. Wprowadzono wtedy rygorystyczne nakazy stosowania przez pracowników środków ochrony jak maski, okulary i rękawice. Zaczęto analizować statystyki chorób zawodowych osób, które miały styczność z azbestem zauważając wyraźną korelację pomiędzy narażeniem pracowników na pył azbestowy, a zapadalnością na choroby układu oddechowego. Z zagranicy docierały informacje o wprowadzanych zakazach produkcji i importu wyrobów azbestowych, podejmowanych próbach zmiany technologii na bezazbestową, o odszkodowaniach płaconych przez producentów chorym na pylicę azbestową pracownikom oraz o związanych z tym kłopotach finansowych producentów z sektora. Po informacjach odnośnie możliwego zatrucia wód gruntowych przez odpady azbestowe, zaostrożono także przepisy dotyczące sposobu składowania azbestu na składowiskach odpadów niebezpiecznych, wprowadzając dodatkowe zabezpieczenia. Jednak utrzymujący się wysoki popyt na wyroby azbestowe oraz silna pozycja rynkowa producentów azbestowych, osłabiały ten niepokojący

przekaz. Państwowy właściciel zakładów azbestowo-cementowych, reprezentowany w praktyce przez urzędnika ministerialnego w Radzie Nadzorczej każdego z zakładów azbestowych, nie był w stanie przyjąć długookresowej perspektywy myślenia i działania w tej bardzo skomplikowanej i wymagającej znacznych środków finansowych, sprawie. Nie zdawano sobie wtedy także w pełni sprawy, ze wszystkich, szczególnie długoterminowych konsekwencji kryzysu azbestowego np. rzeczywistego ryzyka zagrożenia zdrowia pracowników, kosztów zmiany technologii oraz związanej z nią skali podwyżki kosztów i oraz wysokości potencjalnych odszkodowań dla pracowników. Niewłaściwie oceniano także determinację władz politycznych w tej sprawie, gdyż nie wiedziano, że wprowadzenie zakazu stosowania azbestu było jednym z warunków, które Polska musiała spełnić, jako kandydat pragnący przystąpić do Unii Europejskiej. Dlatego wprowadzenie pod koniec 1994r. pierwszego rozporządzenia ministerialnego o zakazie stosowania azbestu (później wycofanego) odebrano w zakładach z branży azbestowej, jako pewne zaskoczenie i najczęściej dopiero wtedy rozpoczęto poważne prace nad alternatywnym scenariuszem dla poszczególnych zakładów azbestowych.

Rozwój kryzysu azbestowego w Polsce miał trzy wyraźne etapy, wyznaczone wprowadzaniem kolejnych regulacji rządowych lub ustawowych w sprawie azbestu:

- 1) okres ukrytego kryzysu azbestowego od 1.01.1990 do 30.11.1994 tzn. od początku okresu badawczego dysertacji do wydania pierwszej oficjalnej regulacji azbestowej tj. Rozporządzenia Ministra Przemysłu i Handlu Marka Pola w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać wyroby, ze względu na potrzebę ochrony zdrowia i środowiska (rozporządzenie to zostało później wycofane z powodu braku działań osłonowych i protestów branży azbestowej)
- 2) okres jawnego kryzysu azbestowego od 1.12.1994 do 28.03.1999 roku tzn. okres od wydania pierwszej, ww regulacji azbestowej do skutecznego wejścia w życie zakazu azbestowego, czyli do końca ustalonego ustawą azbestową z 19 czerwca 1997r. okresu dopuszczającego wprowadzanie wyrobów azbestowych na rynek Polski
- 3) okres po kryzysie azbestowym od 29.03.1999 roku do 31.12.2015 tzn. okres po definitywnym zakazie importu, produkcji oraz wprowadzania na rynek wyrobów azbestowych, aż do końca okresu objętego badaniem.

Przewidziany ustawą azbestową stosunkowo krótki okres na pełne wprowadzenie jej zapisów w życie, wymagał od przedsiębiorstw azbestowych szybkiego dostosowania

się do nowych warunków działania, poprzez zmianę technologii i przestawienie większości procesów, począwszy od zakupów surowców, poprzez produkcję, aż do sprzedaży. Miał także duży wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstw, nie tylko ze względu na konieczność sfinansowania oczyszczenia zakładów z pozostałości azbestu i inwestycji w nową technologię, maszyny i urządzenia, ale także ze względu na konieczność wprowadzenia nowej strategii sprzedaży i marketingu. Zmiana technologii wytwarzania na bezazbestową powodowała bowiem bardzo duży, ok. 100% wzrost kosztów i w konsekwencji cen. Skutkowało to najczęściej nagłym załamaniem się sprzedaży, z której skutkami przedsiębiorstwa musiały się zmierzyć odpowiednio dostosowując strategię i działania marketingowo-sprzedażowe, a także podejmować działania redukujące koszty, w tym obniżające zatrudnienie. Najważniejszym jednak negatywnym czynnikiem była zmiana sposobu postrzegania zakładów azbestowych przez otoczenie. W wyniku kampanii informacyjnej dotyczącej szkodliwości azbestu i nagłaśniania potrzeby wprowadzenia zakazu stosowania wyrobów azbestowych, zakłady je produkujące całkowicie utraciły w reputację w swoim otoczeniu, stały się trucicielami środowiska naturalnego i poważnym zagrożeniem dla zdrowia pracowników, okolicznych mieszkańców, a także klientów. Nawet ich nowe produkty, już bezazbestowe, były podejrzane o szkodliwość i bardzo trudno akceptowalne przez rynek. Wymagało to od zakładów zastosowania nowej strategii marketingowej, a przede wszystkim aktywnych działań PR-owskich np. zmiany nazwy zakładu i jego wyrobów, przygotowania nowych katalogów i ulotek informacyjnych, a także kosztownej walki o utrzymanie lojalności partnerów handlowych, specjalnymi warunkami współpracy. Także banki z bardzo dużą ostrożnością podchodziły do finansowania przedsiębiorstw azbestowych, sceptycznie oceniając ich szanse na przetrwanie w nowych warunkach. Dla zakładów potrzebujących pilnie inwestycji w nowe, bezazbestowe technologie i środków na nowe maszyny i urządzenia (kupowane w krajach zachodnich), oznaczało to potrzebę szukania alternatywnych źródeł finansowania inwestycji np. poprzez wyprzedaż majątku trwałego. Bardzo ważnym czynnikiem mającym wpływ na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw z branży azbestowej, była rozpoczęta w 1989 r. i kontynuowana w następnych latach transformacja ustrojowa w Polsce. Wiązała się ona z wieloma fundamentalnymi zmianami warunków prowadzenia działalności gospodarczej, a także zasad jej finansowania. Wprowadziła ona do gospodarki, wcześniej centralnie zarządzanej, zasady rynkowe i pełną swobodę gospodarczą (tzw. zasada ministra M. Wilczka „wszystko, co nie jest zabronione, jest dozwolone”). Wiązało się to z

wieloma, szybko wprowadzanymi zmianami prawnymi i podatkowymi, w tym w prawie pracy, a także z przyjęciem europejskich zasad certyfikacji produktów i norm produkcyjnych. Otwarcie polskiej gospodarki na świat spowodowało pojawienie się na naszym rynku silnej konkurencji zagranicznej, ale także pozwoliło polskim przedsiębiorstwom sprzedawać swoje wyroby na całym świecie. Złotówka stała się wymienialna, ale także podatna na zagraniczne kryzysy walutowe. Otoczenie przedsiębiorstw uległo gwałtownej zmianie, która dotknęła także ich dostawców i partnerów handlowych (tzn. dotychczasowe kanały sprzedaży wyrobów azbestowych). Wiele polskich przedsiębiorstw, partnerskich i konkurencyjnych, przeszło w tym czasie zmiany właścicielskie. W nieco późniejszym okresie, już po dołączeniu Polski do Unii Europejskiej w 2004r., dużą zmianą w otoczeniu konkurencyjnym było pojawienie się systemu dotacji unijnych (finansowanie zewnętrzne inwestycji). Jeszcze większy wpływ, choć wciąż trudny do oceny, ale na pewno głęboko zmieniający cały rynek, miało upowszechnienie się w tym czasie internetu. Ta głęboka, nagle i bardzo zróżnicowana zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstw azbestowych w latach 90-tych XX wieku w Polsce tworzyła specyficzny, zewnętrzny kontekst ich odnowy strategicznej wymuszając jej radykalny charakter.

Ustawowy zakaz wprowadzania do obrotu azbestu i wyrobów zawierających azbest, nadał kryzysowi azbestowemu w Polsce charakter instytucjonalnej presji otoczenia na przedsiębiorstwa z branży azbestowo-cementowej i zmuszał do podjęcia w wyznaczonym czasie wyborów strategicznych, co do ich dalszej ścieżki rozwoju. Powodował, jednocześnie, że potrzeba zmian nie ulegała wątpliwości dla wszystkich przedsiębiorstw z sektora azbestowego, gdyż opcja kontynuacji dotychczasowej działalności była niedostępna. Konieczność eliminacji kluczowego surowca, jakim był azbest, stanowiła jedno z kryteriów obligatoryjnych wyborów strategicznych dokonywanych także przez przedsiębiorstwa branży azbestowo-cementowej w Polsce. W praktyce przedsiębiorstwa azbestowo-cementowe wybierały spośród trzech dostępnych im opcji strategicznych indukowanych kryzysem azbestowym:

- opcja nr 1: zaprzestanie działalności tzn. zamknięcie zakładu i zakończenie działalności w sposób kontrolowany
- opcja nr 2: wyjście z dotychczasowej branży i podjęcie innej działalności
- opcja nr 3: odnowa strategiczna przedsiębiorstwa, polegająca na zmianie technologii produkcji na bezazbestową (zastąpienie produktów azbestowych bezazbestowymi

odpowiednikami) i aktywnych działaniach marketingowo-sprzedażowych w celu utrzymania dotychczasowej pozycji strategicznej na matrycy produkt-rynek

Wybór jednej z powyższych opcji dokonywany był na podstawie ich oceny przy pomocy kryteriów: gotowość właścicieli do zmian, zdolność całego przedsiębiorstwa do zmian oraz szans na jej sukces tzn. przetrwanie przedsiębiorstwa i znaczące podniesienie sprawności jego działania, a także poprzez odrzucenie alternatyw.

Gotowość do wprowadzenia zmian wynika m.in. z ich celów i oczekiwań oraz z posiadanych alternatyw. W przypadku przedsiębiorstw abestowo-cementowych pozytywna ocena gotowości do zmian wymagała twierdzącej odpowiedzi na pytanie czy interesariusze przedsiębiorstwa chcą dokonać zmian technologiczno-technicznych i marketingowo-sprzedażowych, w celu utrzymania dotychczasowego rynku produktów. Zdolność przedsiębiorstwa do odnowy jest funkcją pomysłów, umiejętności oraz zasobów do dyspozycji na sfinansowanie zmian (slack), oraz czasu do dyspozycji. Znaczenie ma także postawa i zachowania interesariuszy w obliczu zmian. W przypadku przedsiębiorstw abestowo-cementowych pozytywna ocena zdolności do zmian wymagała twierdzącej odpowiedzi na pytanie czy kierownictwo przedsiębiorstwa ma pomysł, umiejętności i wystarczające zasoby do dyspozycji, do przeprowadzenia wymaganych zmian, przede wszystkim technologicznych i marketingowo-sprzedażowych.

Sukces odnowy w postaci przetrwania i podniesienia sprawności działania przedsiębiorstwa mierzony jest jego przetrwaniem oraz korzystnością finansową i skutecznością osiągnięcia celów przez odnowione przedsiębiorstwo. Korzystność finansową odnowy przedsiębiorstwa i rzeczywistą skuteczność można ocenić tylko *ex post*. Przy podejmowaniu decyzji o inicjacji i sposobie przeprowadzenia odnowy można tylko szacować szanse na ich osiągnięcie m.in. na podstawie potencjału przedsiębiorstwa (ocenianego w oparciu m.in. o aktualną sprawność działania oraz cenność jego zasobów), na podstawie potencjału rynku docelowego (ocenianego w oparciu m.in. o szacowany popyt na produkty bezazbestowe i natężenie konkurencji na rynku oraz możliwości substytuowania), oraz na podstawie potencjału przywódcy przedsiębiorstwa (ocenianego m.in. na podstawie jego kompetencji potwierdzonych dotychczasowymi osiągnięciami i doświadczeniem oraz kreatywnością w generowaniu pomysłów, a także zdolnością motywowania współpracowników), a także analizując możliwość synchronizacji działań i wdrożenia ich w dostępnym limicie czasu. W przypadku przedsiębiorstw

azbestowo-cementowych pozytywna ocena szans na skuteczność odnowy wymagała twierdzącej odpowiedzi na pytanie czy planowane zmiany spowodują, że odnowione przedsiębiorstwo uniknie upadku i osiągnie znaczący wzrost skuteczności osiągania celów? Natomiast pozytywna ocena szans na korzystność odnowy wymaga twierdzącej odpowiedzi na pytanie czy planowane zmiany spowodują, że po odnowie stosunek efektów kontynuowanej działalności do nakładów na nią, będzie znacząco wyższy niż przed odnową. Wybory dokonane przez poszczególne przedsiębiorstwa azbestowo-cementowe prezentuje tabela 31.

Tabela 31. Wybory strategiczne zakładów z branży azbestowo-cementowej w latach 1990-1998 w Polsce

	Nazwa zakładu	Potrzeba zmian	Gotowość kluczowych interesariuszy do zmian	Zdolność przedsiębiorstwa do odnowy	Szansa na skuteczność odnowy	Szansa na korzystność finansową odnowy	Wybrana opcja strategiczna
1	Mazowieckie Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej "Izolacja" Małkinia	+	-	-			Opcja 1: zaprzestanie działalności
2	Zakład Produkcji Płytek Cementowo-Azbestowych Końskowola niedaleko Puław	+	-	-			Opcja 1 zaprzestanie działalności
3	PPW Polinova Trzebinia	+	-	-			Opcja 1 zaprzestanie działalności
4	"Dachy Szczucińskie" Sp. z o.o. Szczucin	+	+	+	+	+	Opcja 3 odnowa strategiczna indukowana kryzysem branży
5	Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe "IZOPOL" S.A. Trzemeszno	+	+	+	+	+	Opcja 3 odnowa strategiczna indukowana kryzysem branży
6	Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej "IZOLACJA" Ogrodzieniec	+	+	+	+	+	Opcja 3 odnowa strategiczna indukowana kryzysem branży

7	Fabryka Styropianu i Wyrobów Pokryciowych „Izolacja” PP Wierzbica niedaleko Radomia	+	+	-	+	+	Opcja 3 odnowa strategiczna indukowana kryzysem branży
8	Kombinat Budowlany we Włocławku	+	+	-			Opcja 2 wyjście z branży
9	Rolnicza Spółdzielnia Produkcyjna Parczew	+	+	-			Opcja 2 wyjście z branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z wywiadów, bazy Info Veriti (KRS); załącznika do ustawy z dnia 18 czerwca 1997 r.; Wilk Krówczyńska i Zagajewski 2014, *Asbestos manufacturing plants in Poland*, Miscellanea Geographica, Vol. 18, No. 2, s. 5 3-58; Krueger 2000, s. 19-21.

Opcję nr 1 zaprzestanie działalności wybrały 3 przedsiębiorstwa, których kluczowi interesariusze (właściciel, menedżerowie i pracownicy) nie wykazywali ani gotowości do zmian, ani zdolności do niej. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo posiadało gotowość i zdolność do zmian, ale niekorzystnie wypadła ocena szans na skuteczność i korzystność odnowy strategicznej, wybierano opcję 2 – wyjście z branży i prowadzenie działalności nie związanej z dotychczasowymi produktami azbestowymi. Tę opcję wybrały dwa przedsiębiorstwa z branży azbestowo-cementowej. Opcja nr 3 była podstawowym wyborem dla przedsiębiorstw o dużej gotowości do zmian i wysokiej zdolności do zmian, a także o wysoko ocenianych szansach na skuteczność i korzystność zmian. Pewnym argumentem za opcją odnowy w ich wyborach strategicznych, była z pewnością także ograniczona możliwość skorzystania z alternatywy, w postaci wyjścia z branży, co było związane z ich wysokim uzależnieniem od technologii i produktów azbestowych. Te cztery z polskich przedsiębiorstw azbestowo-cementowych, które wybrały opcję nr 3, czyli odnowę strategiczną indukowaną kryzysem branży, będą przedmiotem dalszych badań empirycznych w niniejszej pracy. Były to przedsiębiorstwa produkujące wówczas pokrycia dachowe z płyt azbestowo-cementowych: „Dachy Szczucińskie” Sp. z o.o. w Szczucinie, Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „Izopol” S.A. w Trzemesznie, Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej „Izolacja” w Ogrodzieńcu oraz Fabryka Styropianu i Wyrobów Pokryciowych „Izolacja” PP w Wierzbicy. Stanowiły one trzon sektora azbestowego, będąc zdecydowanie największymi odbiorcami azbestu w Polsce (ok. 75% importu azbestu), wytwarzając przy wykorzystaniu tej samej technologii L. Hatscheka, materiały budowlane znane na rynku pod wspólną nazwą eternit. Przedsiębiorstwa te stanowiły jednorodny

zbiór także pod względem skali działania. Jedyłą, naprawdę znaczącą różnicą pomiędzy nim był fakt, że zakłady Izopol w Trzemesznie i Izolacja w Wierzbicy posiadały, oprócz produkcji azbesto-cementu, także produkcję wełny mineralnej (zakłady w Wierzbicy uruchomiły później także produkcję styropianu).

W Europie, kryzys branży azbestowej wywołany potwierdzeniem się informacji o szkodliwości azbestu oraz związaną z tym presją instytucjonalną na dokonanie zmian technologicznych w przedsiębiorstwach azbestowych, przetrwały tylko nieliczne przedsiębiorstwa azbestowo-cementowe. Te, które odpowiednio wcześniej zainicjowały i skutecznie przeprowadziły odnowę strategiczną tworzą dzisiaj branżę włókno-cementową. Ze względu na fakt, że wiele europejskich firm azbestowo-cementowych zakończyło działalność lub wyszło z branży poprzez zmianę domeny produkt-rynek, powstała wystarczająco duża nisza rynkowa, aby mogło się w niej utrzymać kilku znaczących producentów bezazbestowych wyrobów włókno-cementowych m.in. belgijsko-niemiecki Etex, szwajcarska firma Swisspearl, austriacka EWLH, belgijska SVK, duńska Cembrit, brytyjska Marley Eternit oraz włoskie firmy SIL i Landini. W Polsce jest to zaledwie jedno przedsiębiorstwo Cembrit SA (dawniej Izopol SA) z siedzibą w Trzemesznie, od 2002 r. część duńskiego holdingu Cembrit A/S. które dzięki temu zajęło, ok. 85% całego rynku włókno-cementowego w Polsce i duży udział w rynkach Litwy, Łotwy, Estonii i Danii, oraz mniejszy, ale znaczący w Austrii, Irlandii i Czechach, a także stosunkowo mały, ale rosnący w Niemczech, Holandii i Wielkiej Brytanii.

Rozdział 5. Wybory strategiczne indukowane kryzysem branży

5.1. Metodologia badań jakościowych procesu wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach w oparciu o zasady teorii ugruntowanej

Wśród badaczy panuje powszechna zgoda, że wybór właściwej metodologii i metod badawczych jest kluczowy dla sukcesu badania. Metodologia badań opisuje idee, założenia i paradygmaty, ramy koncepcyjne oraz potencjalne metody badania. Odpowiada na pytanie kto, co i kiedy będzie badane oraz określa sposoby i narzędzia służące do zebrania danych i ich analizy [Punch 1998]. Metodologia i metody badania powinny być dobrane do natury badanego problemu, zakresu kontroli, jaki posiada badacz oraz czasu wystąpienia badanego zjawiska [Yin 1984 s.13]. W literaturze przedmiotu wymienia się szereg szczegółowych zaleceń dotyczących poprawnego badania empirycznego złożonych procesów strategicznych w przedsiębiorstwach, między innymi takich jak wybory strategiczne i odnowa strategiczna. Obejmują one między innymi potrzebę skoncentrowania się w badaniu na czynnikach mających rzeczywiście znaczący wpływ na dany proces strategiczny np. procesie alokacji cennych zasobów [Burgelman 1983b, Lechner 2005] oraz na postawach i zachowaniach wszystkich kluczowych interesariuszy, w tym także zewnętrznych, jak rządy, EU lub instytucje antymonopolowe [Lechner 2003; Mintzberg i in. 1998]. Dodatkowo zaleca się, aby brać pod uwagę chronologię badanych zdarzeń i ich kontekst tzn. stosować możliwie długoterminowe studia przypadków (longitudinal case study) i krzyżowe przypadki porównawcze (cross-sectional case study) [Pettigrew i Whipp 1991, Mueller-Stewens i Lechner 2003].

K.M. Eisenhardt uważa, że do badania procesów strategicznych najbardziej przydatne są badania jakościowe, gdyż pozwalają brać pod uwagę także kontekst zdarzeń i relacje pomiędzy poszczególnymi interesariuszami, co ma znaczenie szczególnie wtedy, gdy uwarunkowania środowiskowe są złożone, a zdarzenia nieprzewidywalne [Eisenhardt 1989]. Także M. E. Graebner, J.A. Martin i P. Roundy zalecają stosowanie badań jakościowych do zrozumienia złożonych kwestii procesowych, szczególnie w sytuacji, gdy teoria ogólna jeszcze nie istnieje [Graebner, Martin i Roundy 2012, s. 379].

Empiryczne badania jakościowe można zdefiniować jako zbiór technik gromadzenia i analizy danych, których podstawowym celem są kompleksowe i wnikliwe opisy oraz analizy przyczyn, przebiegu, uwarunkowań, a także rezultatów występowania lub funkcjonowania danego obiektu, procesu lub zjawiska w określonych warunkach i kontekście, a także do tworzenia i testowania teorii [Shan i Carley 2006]. Obejmują one studia prowadzone w naturalnym środowisku (otoczeniu) danego obiektu, w ramach których dąży się do zrozumienia lub interpretacji zjawisk i procesów [Denzin i Lincoln 2005, s. 3]. Dobrze nadają się one do precyzyjnego uchwycenia specyfiki zjawisk i uwzględnienia wpływu zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych, na procesy zarządzania zachodzące w dynamicznych organizacjach [Bansal i Carley 2011]. Metody jakościowe koncentrują się na zrozumieniu procesu i zachowań jego uczestników, uwzględniając dynamiczny charakter sytuacji [Piechocka-Kałużna 2014, s. 129]. Pozycją poznawczą badaczy jakościowych jest zwykle interpretatywizm, który zasadza się na przekonaniu, że głębokie zrozumienie badanych zjawisk jest możliwe dzięki interpretacji ich rozumienia przez ich uczestników [Czakoń 2009 za Verschuren 2003, s. 121-139]. Zgodnie z ich założeniami epistemologicznymi i ontologicznymi, badacz i badana rzeczywistość są wzajemnie powiązani i uwarunkowani np. wspólnym językiem lub kontekstem kulturowym, dzięki czemu badacz jest w stanie zrozumieć badaną rzeczywistość i kontrolować jej element subiektywny. Przedmiotem badań jakościowych są przede wszystkim procesy, ale także ich kontekst i związki przyczynowe, które dostrzec można wyłącznie w ujęciu historycznym [Czakoń 2009, s. 13].

Wykorzystanie jakościowych metod badawczych w naukach o zarządzaniu jest charakterystyczne dla określonych podejść metodologicznych, do których można zaliczyć także teorię ugruntowaną [Glaser, Strauss 1967/2009]. Krzysztof T. Konecki uważa wręcz, że teoria²⁷ ugruntowana jest próbą podsumowania osiągnięć technicznych i analitycznych badań

²⁷ Teoria w nauce wg Wł. Kopańskiego, to zbiór praw, definicji i hipotez rzeczowo i logicznie powiązanych w całość, wiedza tłumacząca jakąś dziedzinę zjawisk, w odróżnieniu od praktyki, z którą jednak pozostaje w związku [Słownik Wyrzów Obcych i Zwrotów Obcojęzycznych W. Kopańskiego]. W naukach o zarządzaniu teoria naukowa jest rozumiana jako zespół definicji, hipotez, twierdzeń i praw, tworzących rzeczowo powiązaną oraz logicznie uporządkowaną i spójną całość, mających istotne znaczenie z punktu widzenia wiedzy naukowej w dziedzinie, której dotyczą i umożliwiającą przewidywanie, wyjaśnianie i rozumienie zjawiska lub procesu, którego dotyczy [Sudoł 2012, s. 109, Piechocka-Kałużna 2014b, s. 215; Konecki 2000, s. 28].

jakościowych w naukach społecznych [Konecki 2000, s. 10]. Teoria ugruntowana²⁸ autorstwa B.G.Glasera i A.L.Straussa jest metodą badawczą, która ma na celu opracowanie nowej teorii średniego zasięgu²⁹ badanego zjawiska lub procesu, w oparciu o systematycznie zbierane dane empiryczne [Glaser i Strauss 1967/2009, s. 1-2]. Według A. Straussa, jednego z twórców tej metody, szczególnie dobrze nadaje się ona do badania skomplikowanych zjawisk wraz z ich kontekstem socjalnym w szerokim spektrum dyscyplin naukowych m.in. socjologii, antropologii, naukach politycznych, psychologii, a także w badaniach interdyscyplinarnych [Strauss 1987]. Burgelman uznał, że jest ona wyjątkowo przydatna do badania procesów [Burgelman 1985, s. 35]. Jej główną zaletą jest to, że pozwala ona badaczowi łączyć pojęcia wyłaniające się z pozyskiwanych danych, z już istniejącymi, pożytecznymi pojęciami, a także elastycznie dostosowywać metodologię do dostępnych danych [Glaser i Strauss 2009, s. 9]. Teoria ugruntowana opiera się na przekonaniu, że zjawiska i procesy najlepiej rozumieją bezpośrednio zaangażowane w nie osoby i to od nich należy tę wiedzę czerpać. Odchodzi ona od tradycyjnego podejścia, w którym badacz analizuje rzeczywistość przy użyciu wcześniej opracowanego modelu teoretycznego, ponieważ uznaje, iż jest to sposób znajdowania głównie tego, co chce się znaleźć, aby potwierdzić swoje założenia, a nie sposób ustalenia prawdy. Dlatego, w teorii ugruntowanej, badacz rozpoczyna badania bez założeń wstępnych i bez hipotez, po prostu zbierając dane i porównując je, a stosowane techniki i procedury badawcze pozwalają, nadać zbieraniu tych danych określony kierunek i systematyczny charakter [Creswell 2013, s. 37-39]. W miarę postępu badania, z materiału badawczego wyłania się „teoria, ugruntowana w danych empirycznych”, [Kostera 2003, s. 101-156]. Metodologia badawcza teorii ugruntowanej jest wieloetapowa, a przez to dość długotrwała i pracochłonna. Jest ona elastyczna, ale też zawsze mocno osadzona w danych, bezpośrednio odnoszących się do obserwowanej części rzeczywistości społecznej [Kostera 2003, s. 102]. Opiera się ona na kilku kluczowych zasadach [Glaser i Strauss 1967/2009, s. 26-43]:

²⁸ Metoda prowadzenia badań jakościowych o nazwie teoria ugruntowana, oprócz oryginalnej wersji B.G.Glasera i A.L.Straussa (1967/2009), ma kilka odmian rozwijanych m.in. przez A.L. Straussa i J.Corbin (1990), B.Turnera (1981, 1983), A. Clarke (2003, 2005) i K.Charmaz (2006), lecz autor niniejszej pracy, nie negując osiągnięć i wkładu tych autorów, opiera się głównie na jej oryginalnej wersji, spopularyzowanej w Polsce przez T.Koneckiego (2000, 2008) i M.Gorzko (2008).

²⁹ Nazwa teoria średniego zasięgu, oznacza, że teoria nie rości sobie prawa do pełnej uniwersalności, a tylko dobrze wyjaśnia badane zjawisko lub proces w jego kontekście, umożliwiając jego zrozumienie i przewidywanie [zob. Konecki 2000, s. 28].

- przed przystąpieniem do badania badacz powinien określić dominujący paradygmat oraz swoje podejście epistemologiczne i ontologiczne do rzeczywistości i dopiero wtedy wybrać temat badawczy
- badania terenowe powinny być podejmowane bez przyjmowania wstępnych założeń i hipotez
- należy zbierać dużo różnego typu danych, aby były one „bogate” tzn. szczegółowe, skoncentrowane i pełne oraz pokazujące także motywy działań i intencjonalność uczestników tak, aby opis był „gęsty”
- dane należy zbierać takimi technikami, które pozwolą skutecznie zdobyć pożądane informacje
- zebrany materiał empiryczny powinien podlegać nieustannym porównaniom, selekcjonowaniu i porządkowaniu w kategorii³⁰, a celem jest wyspecyfikowanie jednostki analizy do studium przypadku
- próbki należy pobierać teoretycznie tzn. nie poszukiwać reprezentatywności próbek, ale dobierać je pod kątem poszerzenia wiedzy na temat badanego problemu
- należy dążyć do „nasycenia” kategorii, czyli zebrania maksymalnie dużo danych o danej kategorii i jej własnościach (cechach), a zbierania zaprzestać dopiero wtedy, gdy wg. badacza nowe informacje przestały się pojawiać
- wypracowane kategorie i ich wzajemne relacje, powinny zostać osadzone w tzw. ramie teoretycznej, czyli skonfrontowane z poglądami innych naukowców na badaną materię
- w odróżnieniu od innych metod badawczych, dopiero na końcowym etapie badania ostatecznie ustala się i opisuje sieć powiązań pomiędzy kategorią główną a najważniejszymi podkategoriami, w postaci hipotez badawczych.

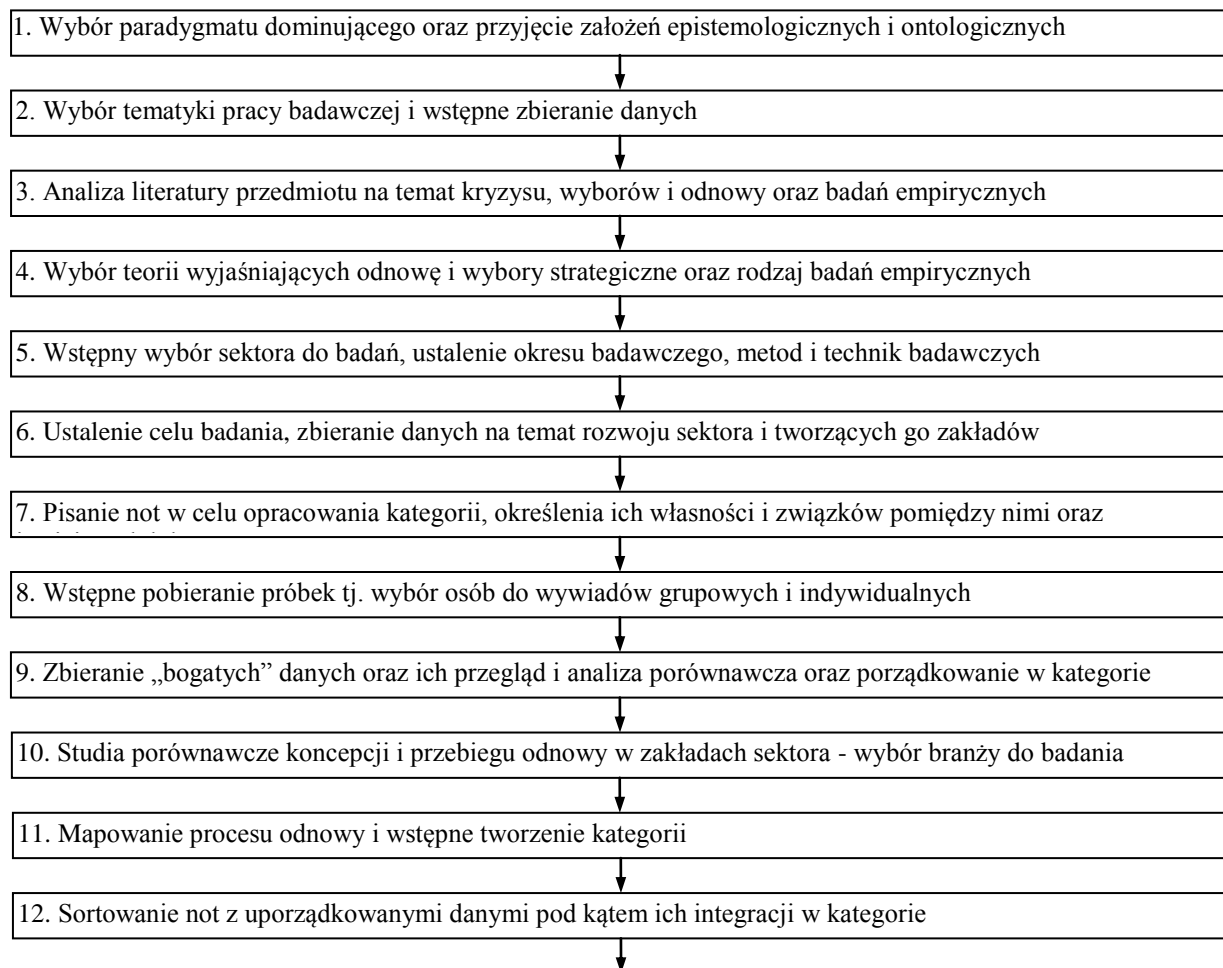
Inne, dodatkowe zalecenia dotyczą tworzenia szczegółowych notatek (not) i kodowania³¹, oznaczającego tu proces przechodzenia od zebranych danych do kategorii abstrakcyjnych. A także sprawdzania wiarygodności prowadzonych badań. W tym celu należy także wyjaśnić odbiorcom ewentualną stronniczość autora badań tzn. zadać sobie pytania na ile sposób

³⁰ Kategoria oznacza tu pojęcie porządkujące badaną rzeczywistość. Kategorie dzielone są na kategorię główną i podkategorie [Konecki 2000].

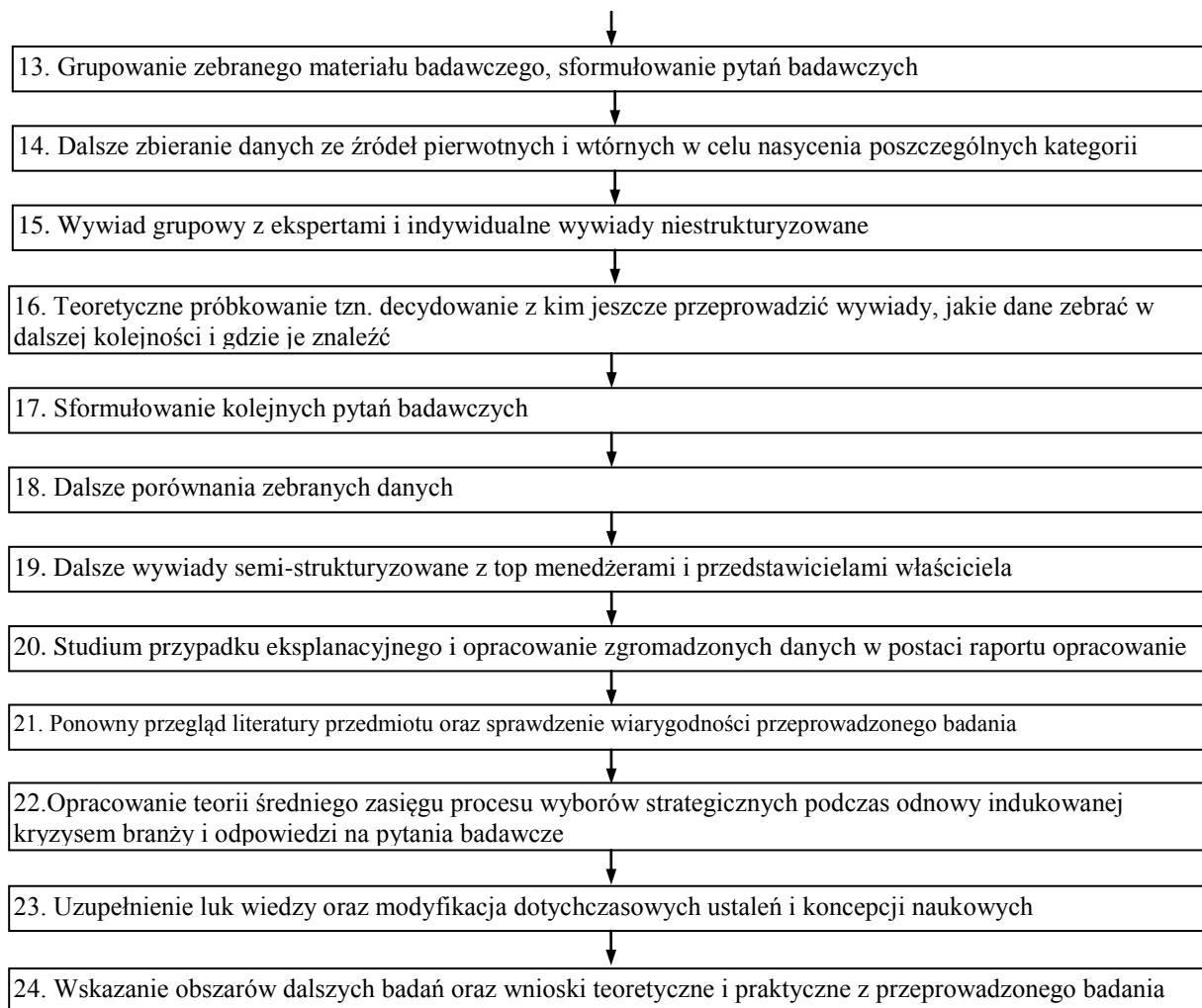
³¹ Jest to nazwa o innym znaczeniu niż w badaniach ilościowych.

interpretacji wyniku z badanej rzeczywistości, a na ile z nastawienia, uprzedzeń, preferencji i przekonań badacza i opisać je pod nagłówkiem „Rola badacza”³² starając się jednocześnie zminimalizować ten wpływ [Creswell 2013, s. 215].

Rysunek 17. Metodologia badań wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży na przykładzie przedsiębiorstw z branży azbestowo-cementowej w Polsce



³² Rola badacza - autor niniejszej pracy w latach 2005–2013 pracował w byłej branży azbestowej, jako prezes Zarządu Izopol SA/Cembrit SA i osobiście kierował prowadzoną wówczas kolejną fazą odnowy strategicznej tego przedsiębiorstwa. Niewątpliwie ułatwiło to zebranie i selekcionowanie danych, uzyskanie wizji ogólnej procesu odnowy, a także formułowanie wniosków z zebranych danych. Jednocześnie autor informuje, że dokonał wszelkich starań, aby zminimalizować stronniczość i wpływ swojego nastawienia, uprzedzeń, preferencji i przekonań na prowadzone badania. Tym samym wyraża przekonanie, że przeprowadzone badania są rzetelne naukowo, a prezentowane opinie są w pełni obiektywne.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Locke 2001; Charmaz 2009; Glaser i Strauss 1967/2009; Pandit 1996; Denzin i Lincoln 2005, Konecki 2000.

Realizacja wymienionych wyżej kroków, opisana w kolejnych rozdziałach pracy, powinna pozwolić uzyskać zamierzony efekt końcowy, którym w badaniach jakościowych, opartych na zastosowaniu teorii ugruntowanej A. Straussa i B. Glasera, jest nowa teoria średniego zasięgu (metateoria) badanego procesu lub zjawiska. W piśmiennictwie można natrafić także na poglądy dopuszczające skromniejszy efekt finalny stosowania metody teorii ugruntowanej, jak empiryczne uogólnienie, objaśnienie procesu, opis związku pomiędzy zmiennymi lub pojęcie teoretyczne, będące pochodną analiz empirycznych [Charmaz 2009, s.162 i 172].

5.2. Źródła i techniki zebrania danych o wyborach strategicznych

Do podstawowych technik badawczych teorii ugruntowanej należą: badanie dokumentów i danych archiwalnych, badanie artefaktów fizycznych, obserwacje oraz różnego typu wywiady: swobodne, semi-strukturyzowane, strukturyzowane (kwestionariuszowe), narracyjne, grupowe i intensywne, a także case study [Piechocka-Kałużna 2014, s. 130; Charmaz 2009, s. 39; Yin 1994, s. 80; Konecki 2000, s. 133]. Techniki badawcze metody teorii ugruntowanej są dobierane i każdorazowo dostosowywane do celu, typu i zakresu badania. Zasadą jest także dokonywanie ciągłej analizy porównawczej zebranych różnymi technikami danych i ich systematyczne porządkowanie w kategorii.

W technice badania dokumentów, analizie formalnej i szczegółowej analizie treści poddaje się różnorodne materiały firmowe, wewnętrzne i zewnętrzne: plany biznesowe i strategie, raporty, notatki służbowe, opracowania, opinie ekspertów, akty normatywne, opracowania statystyczne, instrukcje, procedury itp. Badanie danych archiwalnych dotyczy m.in. dokumentów osobowych, wykazów i list nazwisk, danych giełdowych, danych sondażowych, danych dotyczących klientów.

W niniejszej pracy badanie dokumentów dotyczyło analizy treści pozyskanych dokumentów źródłowych: „Program restrukturyzacji PPHU Izopol SA w Trzemesznie w aspekcie konieczności eliminacji stosowania azbestu” autorstwa W. Janusza i B.Brzezińskiego z lutego 1997; raportu „Karty charakterystyki zakładów azbestowych w Polsce” opracowanego przez firmę Wessling, niepublikowanej pracy magisterskiej Sławomira Strzelińskiego z 2006 pod tytułem „Automation of the production of fibre-cement elements based on the example of Izopol SA Trzemeszno” University of Technology, Poznan; opracowania „Feasibility Study (Preliminary) for the Preparation of a Joint Venture Company between Izopol SA Trzemeszno”, The Investment Fund and Dansk Eternit-Fabrik A/S. Cembrit Technology Transfer 1993 oraz jego uzupełnienia „Feasibility Study (Preliminary) for the Preparation of a Joint Venture Company between Izopol SA Trzemeszno Appendix”, The Investment Fund and Dansk Eternit-Fabrik A/S Cembrit Technology Transfer 1993, a także ustaw i rozporządzeń ministerialnych dotyczących azbestu, przede wszystkim ustawy azbestowej z dnia 19 czerwca 1997r. (Dz. U. Nr 101 poz. 628). Badanie artefaktów fizycznych dotyczy np. maszyn i urządzeń, opisu stosowanych technologii i receptur oraz zdjęć, schematów i rysunków. Obserwacja oznacza natomiast gromadzenie, w planowy i zamierzony sposób, oraz rejestrowanie spostrzeżeń o badanym

procesie lub zjawisku np. sposobie pracy. Obserwacje i badania artefaktów fizycznych dokonywane były przez autora niniejszej rozprawy podczas jego pracy w branży włóknocementowej w latach 2005-2013 (patrz przypis 30 s.163 rola badacza). Z kolei wywiad, jako technika badawcza, jest ukierunkowaną i prowadzoną wg z góry przyjętych zasad, rozmową z osobą posiadającą wiedzę na temat przedmiotu badań. Technika wywiadu polega na wytypowaniu osób posiadających informacje źródłowe na badany temat, ustaleniu ich danych kontaktowych, umówieniu się i przeprowadzeniu ukierunkowanych rozmów, w których zadaje się rozmówcy serię pytań na temat przedmiotu badań, ponawiając je aż do dokładnego wyjaśnienia badanego problemu. Przed przystąpieniem do wywiadu należy określić: cel, osoby, czas i miejsce prowadzenia wywiadu, jego formę i sposób prowadzenia wywiadu, a także metodę przeanalizowania zebranych danych i przygotowania wniosków. Przy stosowaniu techniki badawczej w postaci wywiadu należy wcześniej zgromadzić informacje dotyczące badanego procesu z różnych źródeł, postarać się o przeprowadzenie rozmowy na ten sam temat przynajmniej z dwoma osobami i zadbać o zdywersyfikowanie rozmówców, a także umiejętnie oddzielić w rozmowach informacje pewne od prawdopodobnych. Silną stroną wywiadu jako techniki badawczej jest zogniskowanie się na problemie badawczym i możliwość ukazania także motywów działań oraz ustalenia znaczenia, jakie przypisywane są danym działaniom. Do potencjalnych słabości tej techniki badawczej można zaliczyć ewentualne błędy z powodu źle sformułowanych pytań, uprzedzeń respondenta lub luk w jego pamięci oraz chęci przypodobania się rozmówcy. Oprócz różnego rodzaju wywiadów indywidualnych w badaniach jakościowych wykorzystuje się często technikę dyskusji eksperckiej (wywiad grupowy). Jest to ustrukturyzowany proces komunikacji grupy ekspertów, wybranych celowo ze względu na specjalistyczną wiedzę i dorobek związany z badanym obszarem merytorycznym, w celu wspólnego rozwiązania złożonego problemu. Podczas moderowanej przez badacza dyskusji, eksperci dzielą się opiniami, dokonują refleksji, modyfikują własne poglądy i poszukują ich wzajemnej zgodności. Wynikiem wywiadu grupowego powinna być wygenerowana przez ekspertów wspólna opinia, która przyczyni się do rozwiązania postawionego problemu badawczego lub do predykcji przyszłości [Matejun, w: Kuczmera-Ludwicyńska (red.) 2012, s. 176-177].

Do badań wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstw z branży azbestowocementowej w Polsce, techniką wywiadu, wytypowano wstępnie 20 osób: ekspertów branżowych

i menedżerów zakładów azbestowych oraz przedstawicieli zakładowych związków zawodowych, a także posła i jednocześnie wiceministra z (byłego) Ministerstwa Pracy, odpowiedzialnego za przygotowanie ustawy azbestowej. Z czterema z nich nie udało się nawiązać kontaktu, a jednej osoby nie udało się przekonać do udzielenia wywiadu. Jedna osoba udzieliła wywiadu, ale poprosiła o zachowanie anonimowości. Wywiady indywidualne semistrukturyzowane i wywiady grupowe przeprowadzono, więc łącznie z 15 osobami, posiadającymi głęboką wiedzę o branży azbestowo-cementowej i o poszczególnych przedsiębiorstwach azbestowo-cementowych w Polsce. W przypadku osób niedostępnych osobiście np. przebywających zagranicą, zastosowano wywiad strukturyzowany w formie ankiety z odpowiedziami do wyboru (patrz załącznik niniejszej pracy). Pytania i odpowiedzi do wyboru z tej ankiety były także pomocą stosowaną niekiedy w celu uzyskania odpowiedzi na pytania, które sprawiały rozmówcom trudności np. ze względu na czas, który upłynął od omawianych wydarzeń lub jako kontrola przebiegu rozmowy. Wywiady prowadzone były przy użyciu następujących, wymienianych w literaturze przedmiotu, zasad: zadawano w miarę możliwości najpierw pytanie otwarte, dające rozmówcy pełną swobodę wypowiedzi na dany temat, a dopiero w następnej kolejności ewentualne pytania pogłębiająco-ukierunkowujące np. z możliwościami wyboru odpowiedzi; zadawano pytania z zachowaniem chronologii wydarzeń; zadawano pytania od ogólnych do bardziej szczegółowych i od możliwie prostych do bardziej skomplikowanych oraz starano się zachować pewną logikę przechodzenia od jednych pytań do drugich, a także stworzyć spójne bloków tematyczne dotyczących określonych grup zagadnień. Formułowano pojedyncze pytania i ograniczono ich liczbę do niezbędnego minimum. Unikano także pytania jednocześnie o dwie sprawy oraz wszelkich pytań zagrażających respondentowi. Starano się także dbać o zrozumiałość i poprawność języka w czasie rozmowy. Na końcu wywiadu starano się zawsze dokonać podsumowania jego treści.

Tabela 32. Wywiady przeprowadzone z ekspertami i menedżerami z branży azbestowo-cementowej w Polsce

Lp.	Osoba, z którą prowadzono wywiad	Zakład i stanowisko	Czas trwania wywiadu	Data wywiadu
1	Cezary Miżejewski	Posel II kadencji, wiceminister Ministerstwa Pracy – współautor ustawy azbestowej	Wywiad grupowy 6 godzin	22.06.2016
2	Andrzej Konieczka	długoletni dyrektor techniczny i członek Zarządu Izopol/Cembrit SA Trzemeszno	2 wywiady indywidualne po 3 godziny i jeden wywiad grupowy 6 godzin	20.06.2016 22.06.2016 19.09.2016

3	Jan Kosmala	Izolacja Ogrodzieniec/Balmat Główny Technolog	Wywiad grupowy 6 godzin	22.06.2016
4	Stanisław Załona	Izolacja Ogrodzieniec/Balmat SzeF Produkcji	Wywiad grupowy 6 godzin	22.06.2016
5	Stanisław Straszak	Izolacja Ogrodzieniec/Balmat Z-ca dyrektora ds. produkcyjno - technicznych	Wywiad grupowy 6 godzin	22.06.2016
6	Gerard Winiarski	Prezes Zarządu Dachy Szczucińskie w Szczucinie	Wywiad grupowy 6 godzin	22.06.2016
7	Karl Worre Jorgensen	Wiceprezes Dansk Eternit Holding, Prezes Rady Nadzorczej Izopol/Cembrit SA	Ankieta mailowa (zestaw pytań)	28.10.2016
8	Profesor J.Dyczek	długoletni doradca Zrzeszenia i Zjednoczenia Izolacja z Katowic, Kierownik Katedry Technologii Materiałów Budowlanych AGH w Krakowie, autor publikacji i znany ekspert branżowy	Wywiad indywidualny 3 godziny	26.10.2016
9	Bogdan Brzeziński	Dyr. Finansowy i członek Zarządu Izopol SA, a potem Paroc SA	Wywiad telefoniczny 1,5 godziny	30.09.2016
10	Kazimierz Szymański	Prezes spółki zależnej Kotłownia Izopol w Trzemesznie, jednocześnie najdłużej pracujący w Izopol/Cembrit pracownik (ponad 40 lat)	Wywiad indywidualny 4 godziny	26.09.2016
11	Tadeusz Skrzypczak	Przewodniczący ZZ Solidarność w Izopol SA	Wywiad indywidualny 3 godziny	26.09.2016
12	Jan Strzeliński	mistrz zmianowy, vice- przewodniczący ZZ Budowlani w Izopol i Przewodniczący ZZ Budowlani w Cembrit SA, długoletni Członek Rady Nadzorczej Izopol SA	Wywiad indywidualny 4 godziny	20.09.2016
13	Jerzy Pawełczak	kierownik wydziału transportu Izopol, a następnie właściciel i Prezes firmy Izotrans świadczącej usługi dla Izopol i Paroc w Trzemesznie	Wywiad indywidualny 3 godziny	25.09.2016
14	Krzysztof Tomczak	Dyr. Finansowy i kierownik Biura Zarządu Izopol Trzemeszno	Wywiad indywidualny 4 godziny	20.09.2016
15	Anonim	Menedżer zakładu z branży	Ankieta mailowa (zestaw pytań)	7.04.2017

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z zasadami teorii ugruntowanej, badań z wykorzystaniem wywiadów zaprzestano, gdy w kolejnych wywiadach przestały pojawiać się nowe fakty (tzn. kategorie uległy nasyceniu).

Dane zebrane w trakcie wywiadów oraz podczas obserwacji, badania dokumentów i artefaktów, pozwoliły zastosować także najważniejszą technikę badawczą teorii ugruntowanej,

jaką jest badanie przypadku – *case study*³³. Case study polega na precyzyjnym opisie i szczegółowym przeanalizowaniu obiektu, zjawiska lub procesu o dużej wewnętrznej złożoności i intensywnych związkach z otoczeniem, w celu określenia i zrozumienia okoliczności, przyczyn, przebiegu i skutków zdarzeń, które wystąpiły w jego funkcjonowaniu, przedstawionych w postaci raportu [Kostera 2003, s. 101-156]. W naukach o zarządzaniu case study polega zazwyczaj na opisanu i analizowaniu prawdziwych sytuacji z praktyki biznesowej. Badanie to jest stosowane szczególnie do poszukiwania i identyfikacji źródeł, typów i charakteru związków przyczynowo-skutkowych występujących w przedsiębiorstwach podobnych do analizowanego, w określonym kontekście. Metoda ta stosowana jest zarówno do stawiania hipotez, jak i do tworzenia teorii oraz ich testowania. Istotą tej metody jest to, że zapewnia ona całościowe podejście do obserwacji, rekonstrukcji i analizy badanych procesów i zjawisk [Zonabend 1992, s. 49-54]. Jedną z ważniejszych zalet metody studium przypadku, stosowanej w dziedzinie nauk o zarządzaniu, jest możliwość uzyskania rezultatów o wysokim znaczeniu praktycznym. Raport z badania case study często jest stosowany także jako sposób podsumowania ustaleń wszystkich innych technik teorii ugruntowanej.

Tabela 33. Wybrane klasyfikacje studium przypadku

Kryterium podziału	Charakterystyka
Podział ze względu na stopień generalizacji wyników na populację badawczą, Levy 2008	<ul style="list-style-type: none"> • studia przypadków idiograficzne dotyczące pojedynczych epizodów • studia przypadków skierowane na teorię, generujące hipotezy badawcze i umożliwiające generalizację na większe zbiory
Podział ze względu na cele badań, Konecki 2000, s. 127; za Stake 1994, s. 237-238; Latusek-Jurczak 2011	<ul style="list-style-type: none"> • istotne (wewnętrzne) studia przypadków tzn. gdy unikatowy, interesujący przypadek jest wybrany z góry, zanim przedmiot badania zostanie określony; nie reprezentuje on innych przypadków, a tylko ilustruje konkretną cechę lub problem, które będą przedstawione i przebadane • instrumentalne studium przypadku, gdy są dodatkowe lub nietypowe cele badania lub gdy jest potrzeba wglądu w ważny problem lub teorię; sam przypadek jest traktowany instrumentalnie (pomocniczo), bo ma umożliwić zrozumieć inne, ogólniejsze lub nadrzędne problemy • wielokrotne studium przypadku tzn. gdy prowadzone jest badanie grupy przypadków w celu wydobycia bardziej generalnych ustaleń; instrumentalne studium poszerzone do kilku przypadków

³³ Według A.Karami, J.Rowley i F. Analoui badania typu case study są bardzo popularne na świecie i stosowane obecnie w ok. 40% prowadzonych jakościowych prac badawczych [Karami, Rowley i Analoui 2006, s. 43-52]. Badania takie są bardzo popularne także w Polsce. Według F. Chybalskiego i M.Matejuna, którzy badali sposoby badań polskich przedsiębiorstw, „przeprowadzone badania własne oraz wyniki badań wtórnych, wskazują na szeroki zakres wykorzystania metody studium przypadku w naukach o zarządzaniu. Ankietowani naukowcy w swoich pracach badawczych stosowali ją do opisu bardzo różnorodnych obszarów rzeczywistości organizacyjnej” [Chybalski i Matejun 2013, s. 93-151].

Kryterium podziału	Charakterystyka
	<ul style="list-style-type: none"> • porównawcze studium przypadku – stwarza m.in. możliwość wydobycia kontrastów oraz podobieństw pomiędzy kontekstami
Podział ze względu wykorzystane metody, Mills i in. 2009	<ul style="list-style-type: none"> • quasi-eksperymentalne studium przypadku • procesualne studium przypadku
Podział ze względu na rozpatrywany okres, Czarniawska-Joerges 1992	<ul style="list-style-type: none"> • retrospektywne studium przypadku - badanie przebiegu historycznych zdarzeń, skoncentrowane na przeszłości • prospektywne studium przypadku - badanie aktualnych zdarzeń i ich rozwoju • wycinkowe studium przypadku - opisywany jest tylko pewien, arbitralnie wybrany fragment rzeczywistości patrząc przez tzw. „soczewkę” lub „okno”
Podział case studies ze względu na zakres badania, wg Yin 2003, s. 39-45	<p>Podstawowy podział:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pojedyncze przypadki (<i>single case study</i>) i zestawy przypadków (<i>multi site study</i>) • całościowe i częściowe przypadki <p>Inny, dodatkowy podział:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eksplanacyjne (<i>explanatory</i>) – wyjaśniające jak i dlaczego tzn. przyczyny zjawisk,. Stosowane do najbardziej skomplikowanych badań • eksplorujące (<i>exploratory</i>) - do wyjaśniania sytuacji, które nie mają jasno określonych zakończeń, pozwalają wstępnie rozpoznać problem, sformułować główne kategorie i pytania badawcze; często, jako wstęp do badan właściwych • opisowe (<i>descriptive</i>) case study nazywane też deskryptywno-teoretyczne – opisuje się pojedynczy przypadek i ustala jego wyjątkowość, ekstremalność lub typowość uwzględniając także relacje socjalne; często badany przypadek porównuje się z idealnym (teoretycznym) wzorcem, ujmując także kontekst i uwarunkowania; badanie umożliwia sformułowanie hipotez odnoszących się do relacji przyczynowo-skutkowych; • badania porównawcze, krzyżowe różnych przypadków (<i>cross sectional-cases</i>) • długoterminowe studium przypadku (<i>longitudinal case study</i>) stosowane, gdy czas i dynamika mają kluczowe znaczenie np. podczas badania zmian organizacyjnych. Pozwalają na wykrycie przyczynowości, wzajemnej zależności i wpływu różnych czynników na procesy, w tym wpływów otoczenia.
Patton 1990	<ul style="list-style-type: none"> • przypadki skrajne lub nietypowe • przypadki intensywne – np. do badania dobierane są osoby mające duże doświadczenie w danej sytuacji • przypadki maksymalnie zróżnicowane np. do badania dobierane są osoby różniące się istotnymi, z punktu widzenia badanego problemu, cechami • przypadki krytyczne - ułatwiają podjęcie decyzji, które z postulowanych wyjaśnień są najbardziej prawdopodobne • przypadki negatywne – zaprzeczają wstępnym twierdzeniom

Źródło: opracowanie własne na podstawie Golonka 2014, s. 90; Yin 2003, s.3 9-45; Konecki 2000, s. 128-130; Patton 1990; Czarniawska-Joerges 1992; Mills i in. 2009, s. 588.

Procedura badawcza case study według W. Czakona obejmuje następujące etapy:

- 1) określenie problemu merytorycznego, wyznaczenie celów badania i sformułowanie pytań badawczych,
- 2) dobór przypadków na podstawie: dostępności danych, wyrazistości i różnorodności przypadków,
- 3) wybór technik i narzędzi badawczych: wywiad, obserwacja, badanie dokumentów, badania ankietowe, badanie artefaktów fizycznych ,
- 4) przeprowadzenie badań terenowych,
- 5) analiza danych,
- 6) kształtowanie uogólnień poprzez wykraczanie poza dostępne dane empiryczne,
- 7) konfrontacja z literaturą oraz z wynikami badań wtórnych,
- 8) zamknięcie badania, w ramach którego następuje formułowanie zdań orzekających o cechach, relacjach lub wzorcach dynamiki zdarzeń, co jest uzależnione od zakresu merytorycznego podejmowanego w ramach studium przypadku,
- 9) uogólnienie, które stanowi często wstęp do dalszych badań związanych z ilościowym testowaniem sformułowanych propozycji [Czakon 2011, s. 79].

Dobór przypadku do badania może mieć charakter losowy lub zorientowany. Cel poszczególnych typów doboru wyjaśnia tabela 34.

Tabela 34. Strategie doboru przypadków do badań jakościowych typu *case study*

Typ doboru	Cel
A. Dobór losowy	Uniknięcie skrzywienia próby. Wielkość próby decyduje o możliwości uogólnień.
– próba losowa	Uzyskanie próby reprezentatywnej umożliwiającej uogólnienie na całą populację.
– próba warstwowa	Redukcja błędów z próby przy zróżnicowanych subpopulacjach poprzez dobór przypadków z każdej z nich
B. Dobór zorientowany	Maksymalizacja użyteczności informacji z małych prób. Dobór przypadków na podstawie oczekiwań co do zawartości informacji. Założenie, że typowy czy przeciętny przypadek rzadko jest bogatym nośnikiem informacji.
– przypadki nietypowe, ekstremalne/ dewiacyjne	Uzyskanie informacji o niecodziennych przypadkach, reprezentujących skumulowane, szczególne problemy, przydatnych, ale tylko w ściśle określonym zakresie.
– maksymalne zróżnicowanie przypadków	Pozwala na uzyskanie informacji o znaczeniu różnorodnych uwarunkowań procesu lub zjawiska np. gdy do badania dobiera się kilka przypadków bardzo różniących się w jednym tylko wymiarze: wielkości, formy organizacyjnej, lokalizacji, budżetu itp.
– przypadek krytyczny/	Przypadek wyróżniający się od innych pod ważnymi dla badania względami, gdy

decydujący	kluczowa cecha występuje w nim w formie najmniej lub najbardziej wyraźnej. Celem badania jest uzyskanie informacji, która pozwala na logiczną dedukcję typu: „jeśli to (nie) jest prawdziwe dla tego przypadku, to (nie) jest też prawdziwe dla wszystkich pozostałych”.
– przypadek paradygmatyczny	Pozwala na stworzenie lub rozwinięcie metafory lub ustanowienie podejścia naukowego dla grupy przypadków z obszaru, którego dany przypadek dotyczy.

Źródło: Flyvbjerg 2005, s. 53.

Strategie doboru w ramach poszczególnych typów doboru nie muszą się wzajemnie wykluczać. Przypadek może być jednocześnie ekstremalny, decydujący i paradygmatyczny. [Flyvbjerg 2005 s.54]. Badać można pojedyncze przypadki lub ich grupy. Zdaniem R. Yin badacz może zdecydować się na wybór pojedynczego studium przypadku, gdy jest ono krytycznym studium przypadku, spełniającym wszystkie założenia teorii, którą ma przetestować; przykładem rzadkich lub unikalnych uwarunkowań; przypadkiem reprezentatywnym bądź typowym z danej grupy np. branży; przypadkiem nowatorskim do badania zjawisk które do tej pory nie były badane np. były poza zasięgiem badacza; przypadkiem badanym w długiej perspektywie [Yin 2003, s.,40-42; za Jemielniak 2012, tom 2, s. 15].

W literaturze przedmiotu wymieniane są różne zasady, które należy zachować, aby właściwie zidentyfikować i opisać metodą naukową proces lub zjawisko m.in. trafność, obiektywność i dokładność oraz niezawodność i prostotę, a także możliwość generalizacji i weryfikacji badań [zobacz Piasecki 2012]. Interpretatywna pozycja poznawcza teorii ugruntowanej wymaga jednak przyjęcia odmiennego kryterium oceny poprawności badawczej metody naukowej tj. wiarygodności. Operacjonalizuje ona tradycyjne składowe, tj.: trafność wewnętrzną i zewnętrzną, rzetelność oraz obiektywność we właściwy sobie sposób rozumienia [Czakon 2009, s. 14].

Tabela 35. Techniki zapewniania wiarygodności badań jakościowych prowadzonych według zasad teorii ugruntowanej, zastosowane w pracy

Tradycyjne kryteria	Kryteria wiarygodności	Techniki spełniania kryterium wiarygodności
Wewnętrzna trafność ³⁴	Wierność	Ekstensywne, długoterminowe, pogłębione badania terenowe. Odzwierciedlenie w badaniach całości badanego procesu. Dążenie do „bogactwa” danych i zróżnicowania ich źródeł. Dobór odpowiednio poinformowanych i chętnych do podzielenia się wiedzą rozmówców;

³⁴ Trafność oznacza w badaniach ilościowych stopień zgodności pomiędzy tworzoną wiedzą, a badaną rzeczywistością [Czakon 2009, s. 15].

		zapewnienie, aby zadawane pytania rzeczywiście odnosiły się do tego, co jest przedmiotem badania; spójność zestawu pytań i sprawdzanie pozyskanych danych z partnerem wywiadu – zasada podsumowywania treści przeprowadzonej rozmowy.
Zewnętrzna trafność	Przechodność, transferowalność wyników	Właściwy dobór przypadków do badania i przyjętych miar. Precyzyjne zdefiniowanie problemu badań. Zadbanie o porównywalność przypadków i ich uwarunkowań pod względem wystąpienia badanego problemu. Dobór rozmówców o szerokim spojrzeniu na badany problem. Precyzyjny i szczegółowy opis kategorii i podkategorii oraz ich powiązań.
Rzetelność	Pewność, solidność	Poprawny merytorycznie proces gromadzenia, porządkowania, analizy i interpretacji danych. Ochrona anonimowości rozmówców w celu zabezpieczenia swobody rozmowy; przygotowanie się do rozmowy i wiedza badacza, właściwy język (fachowy, ale i zrozumiały), zadawanie pytań pojedynczo, chronologicznie i od ogółu do szczegółu, staranne i dokładne notatki z rozmowy; wyraźne oddzielenie informacji prawdopodobnych od prawdziwych. Rozmówcy zdolni do przyznania się do braku wiedzy na dany temat (odpowieź - nie wiem).
Obiektywność	Potwierdzalność	Wybór właściwej metodologii i prawidłowy dobór poszczególnych technik badawczych. Dokładny opis metodologii i technik badania, aby był możliwy jego ewentualny audyt. Prawidłowe przeprowadzenie badania m.in. sprawdzenie autentyczności badanych dokumentów oraz przestrzeganie zasad prowadzenia wywiadów, bezstronność pytań i brak sugestii oraz zapewnienie rozmówcom odpowiedniego dystansu czasowego i emocjonalnego wobec badanego problemu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Punch 2005 oraz Czakon 2009, s.16; za Sonali, Shah i Corley 2006, s. 1830; Lincoln i Guba 1985, *Naturalistic Inquiry*, Sage, Beverly Hills, CA.

Zapewnieniu wiarygodności badania jakościowego wg zasad teorii ugruntowanej służy także zalecane porównanie jego wyników z poglądami innych badaczy (tzw. osadzenie w ramie teoretycznej), a sprzyja mu wyczulenie na jakość i doświadczenie badającego. Warunkiem poprawnego zastosowania teorii ugruntowanej do badania wyborów strategicznych jest wybranie do badania właściwej, jednorodnej jednostki analizy, umożliwiającej porównania. Potrzebna jest także wiedza o uwarunkowaniach wyborów i rzeczywiście stosowanych kryteriach, a także wiedza o dalszych losach badanej branży.

Wiedza uzyskana w wyniku badania branży azbestowo-cementowej została wykorzystana do przeprowadzenia podsumowującego badania typu *case study* wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem tej branży. Do długoterminowego badania tego typu wybrano przedsiębiorstwo Izopol/Cembrit SA jako lidera branży azbestowo-cementowej w Polsce (zobacz tabela 37) i jedyny z 9 zakładów azbestowo-cementowych, który dokonał udanej odnowy strategicznej i przetrwał. Próbką została dobrana teoretycznie, czyli poprzez dobór zorientowany, według zasad teorii ugruntowanej (zobacz tabela 33 i 34). Ustalono, że przypadek ten ma charakter jednocześnie opisowy, eksplanacyjny i paradygmatyczny. Sprawdzone także, że

badanie wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa Izopol SA/Cembrit SA indukowanej kryzysem branży azbestowo-cementowej w Polsce w latach 1990-2015 spełnia warunki wiarygodności badania jakościowego z tabeli 35.

5.3. Wybory strategiczne podczas odnowy przedsiębiorstw azbestowo-cementowych w latach 1990-2015 w Polsce

Wyniki badania wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstw indukowanej kryzysem branży azbestowo-cementowej w Polsce przedstawione zostały w postaci raportu z długoterminowego badania typu case study wybranego doborem zorientowanym przedsiębiorstwa z tej branży - Izopol/Cembrit SA, co jest często stosowaną praktyką w badaniach prowadzonych przy zastosowaniu teorii ugruntowanej. Raport z długoterminowego badania przypadku Izopol/Cembrit SA w latach 1990-2015, jest chronologicznym opisem działań i wyborów podejmowanych w tym przedsiębiorstwie, podczas jego odnowy strategicznej, na tle wydarzeń w dotkniętej głębokim kryzysem branży azbestowo-cementowej oraz w całej polskiej gospodarce. Składa się on z wprowadzenia w postaci rysunku 18, przedstawiającego skonsolidowane obroty przedsiębiorstwa w latach 1990-2015 wraz z opisem kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, w jakim działało przedsiębiorstwo. Uzupełnieniem wstępu są rysunki przedstawiające strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa przed odnową strategiczną i po jej zakończeniu. W pierwszej części raportu przedstawiono rozwój przedsiębiorstwa i różne zdarzenia, które miały wpływ na jego działalność, od jego powstania w 1968 r. do początku okresu badawczego tzn. do 1989r. włącznie. Następnie szczegółowo opisano podejmowane wybory i działania strategiczne w badanym okresie 1990-2015. Dokonano także porównań z innymi przedsiębiorstwami z branży, najpierw azbestowo-cementowej, a później włókno-cementowej, wskazując na cechy wspólne podejmowanych wyborów i działań, ale i na różnice w podejściu i w osiągniętych rezultatach. Działania podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa opisano etapami, wymieniając chronologicznie podejmowane inicjatywy strategiczne. Przebieg odnowy w przedsiębiorstwie Izopol/Cembrit SA zaprezentowano także na rysunku 21. Kluczowe wybory strategiczne opisano natomiast w tabeli 38 podając datę rozstrzygnięcia poszczególnych dylematów strategicznych. Raport zakończony jest opisem stwierdzonych badaniami zależności.

Rysunek 18. Skonsolidowane przychody części azbestowo-cementowej zakładu Izopol SA, a następnie jego kontynuatorów Cembrit SA wraz z Kociołnią Izopol oraz Cembrit Production SA i Cembrit FB, w latach 1990-2015 (z uwzględnieniem denominacji złotego)

1991-1993 wzrost obrotów związany głównie z b.wysoką inflacją w Polsce i przejściem rynku po Izolacja Małkinia

1994 drastyczne zmiany cen ze względu na zmiany w opadatkowaniu płac i wzrost kosztów produkcji

1997: zainicjowana odnowa strategiczna przedsiębiorstwa

1998: sprzedaż zakładu wełny, wdrożenie technologii bezazbestowej

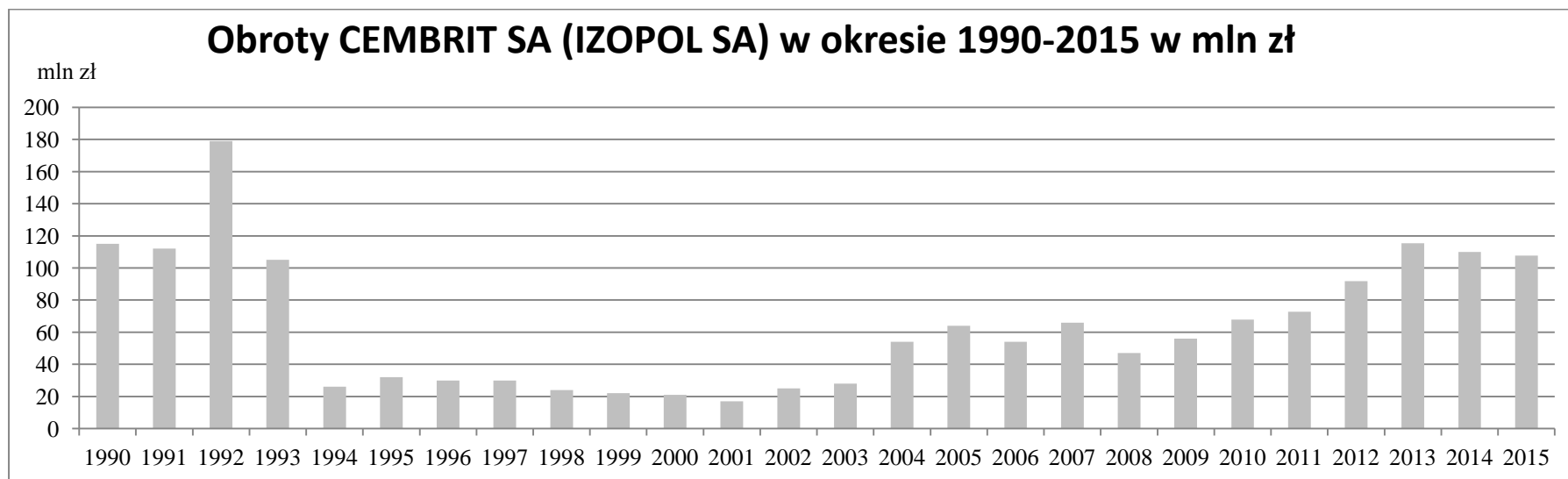
2001-2002 –zmiana koncepcji odnowy, proces sprzedaży przedsiębiorstwa firmie DEH

2004: dodatkowa produkcja eksportowa na rynek duński i brytyjski

2008: bankructwo klientów w krajach bałtyckich w wyniku globalnego kryzysu finansowego i sprzedaż spółki zależnej Kociołnia Izopol

2009-2012 : poprawa jakości produktów i wzrost mocy produkcyjnych, dzięki nowej linii M3 oraz rozwój eksportu m.in. produkcja akcesoriów na

2013- 2015 koncentracja na eksporcie płyt falistych i rozwoju sprzedaży importowanych fasadowych płyt płaskich w Polsce



1990-1991 zmiany polityczne i gospodarcze w Polsce po wyborach w 1989r. Otwarcie się polskiej gospodarki na świat

1992-1994 kryzys gospodarczy w Polsce (inflacja i recesja) i agresywne wejście na rynek producentów nowoczesnych substytutów eternitu: balchodachówek i pokryć bitumicznych

1995-1998: jawny kryzys azbestowy w Polsce, z kulminacją w 1997r. w postaci ustawy azbestowej, substytuty przejmują większość udziału rynkowego azbesto-cementu

2000-2002: kryzys na rynku budowlanym w Polsce (nieściągalne płatności)

2003-2004: rynek stabilny

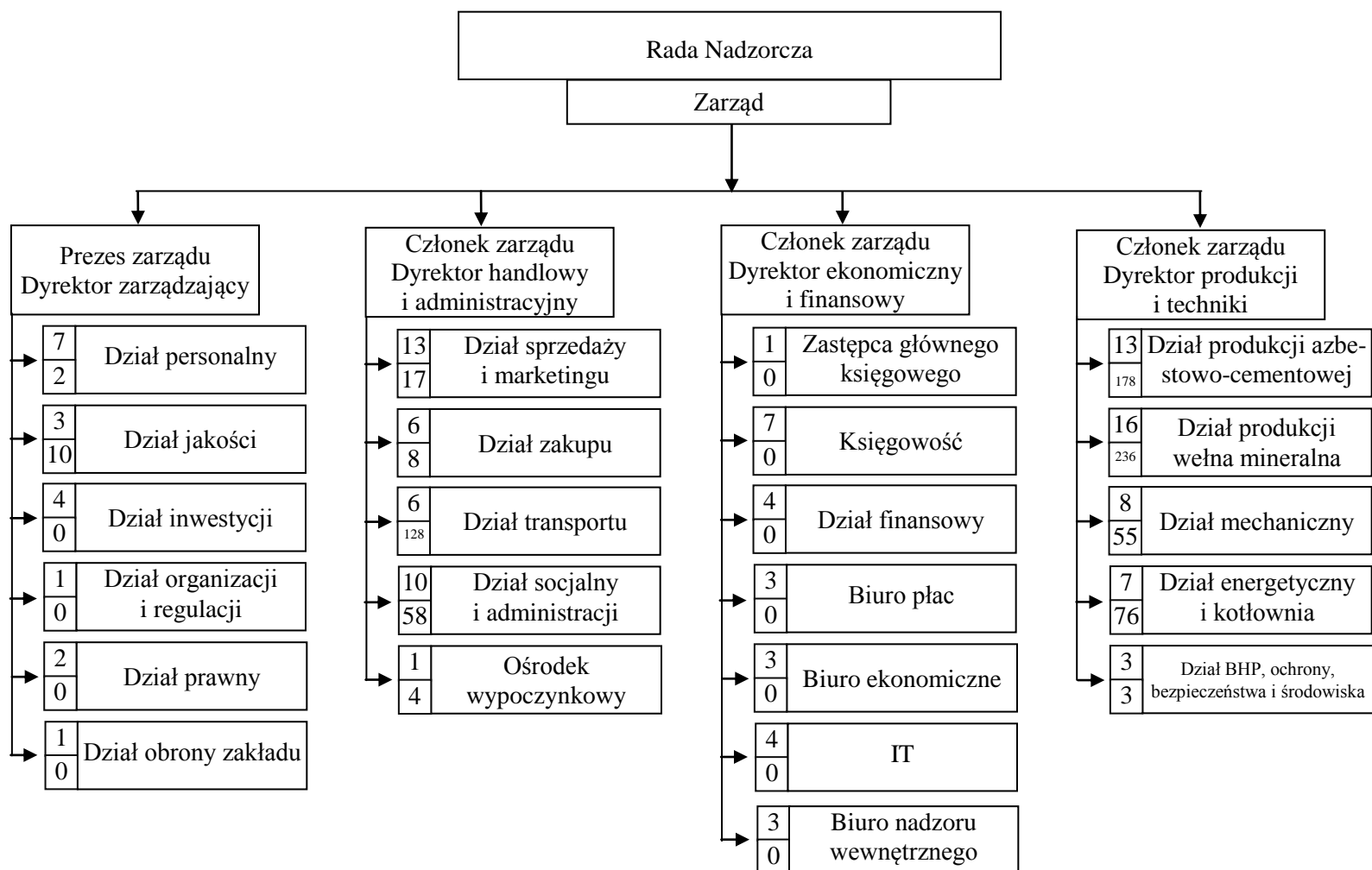
2005-2007: boom na rynku budowlanym w Polsce

2008-2010: światowy kryzys finansowy

2011 -2015 konsolidacja branży włókno-cementowej na świecie W 2015r. następuje sprzedaż Cembrit Holding, wraz z Cembrit SA, firmie Solix Group AB ze Szwecji

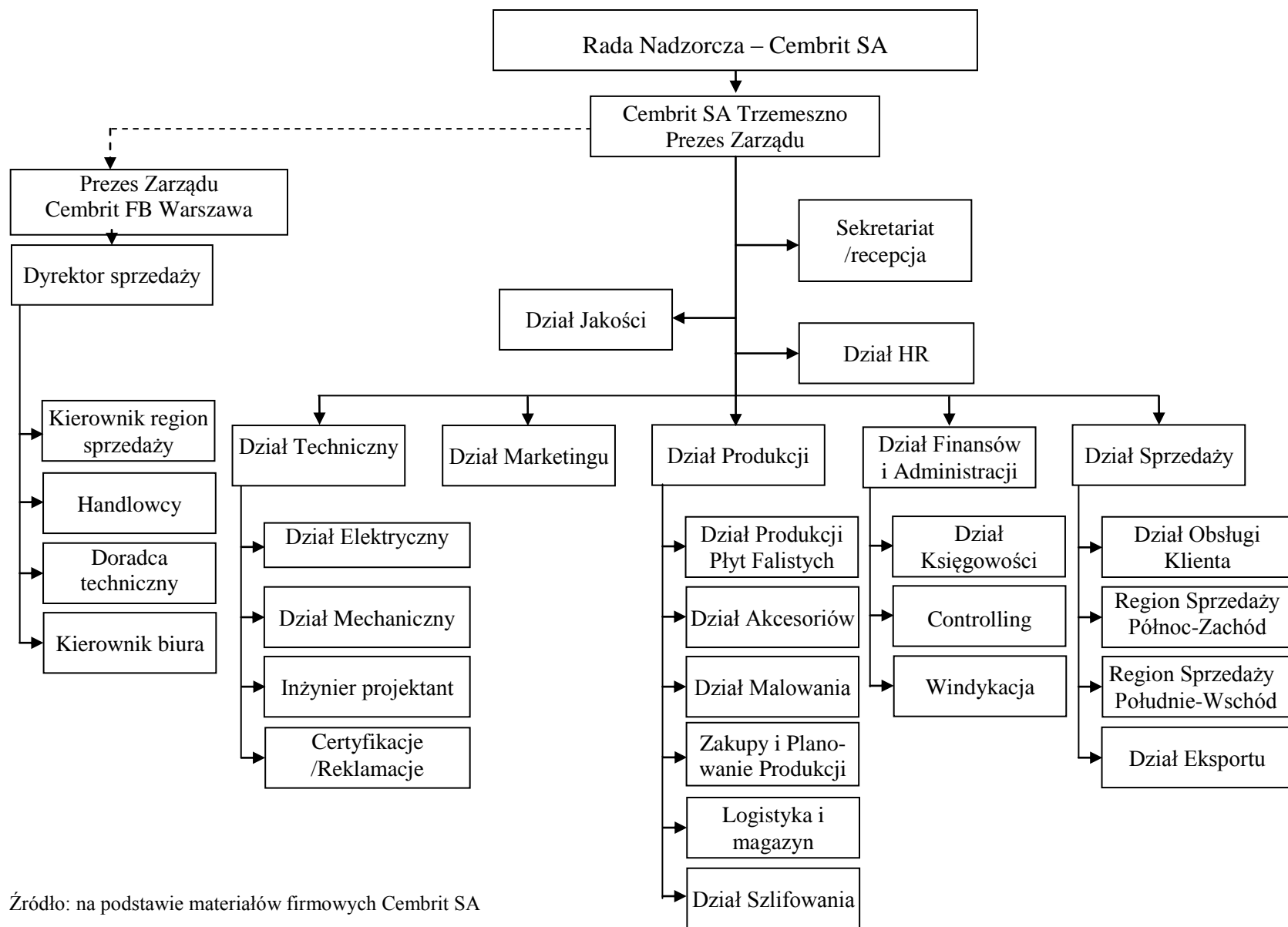
Źródło: opracowanie własne na podstawie: materiały firmowe i Feasibility Study Preliminary 1993, s.22, „Program Restrukturyzacji PPHU Izopol”, załącznik 5, s. 6 oraz raporty finansowe Izopol i Cembrit z bazy Info Veriti.

Rysunek 19. Struktura organizacyjna Izopol SA we wrześniu 1992 r. wraz z liczbą pracowników w poszczególnych działach



Źródło: Feasibility Study Izopol SA 1993

Rysunek 20. Struktura organizacyjna Cembrit SA, stan na dzień 01.01.2012



Źródło: na podstawie materiałów firmowych Cembrit SA

Raport podsumowujący *case study*

Przedsiębiorstwo państwowe Zakład Wyrobów Azbestowo-Cementowych (ZWAC) zlokalizowane przy ul. Gnieźnieńskiej 4 w Trzemesznie oficjalnie powstało w dniu 15 lutego 1968r. Budowa zakładu rozpoczęła się jednak prawie 3 lata wcześniej, w maju 1966r. Teren zakładu obejmował łącznie ponad 33 hektary gruntu. Fabryka na starcie została wyposażona w 4 linie do produkcji płyt azbestowo-cementowych, w tym jedną do produkcji płyt prasowanych. Płyty te, nazywane powszechnie eternitem, stosowane były głównie jako pokrycia dachowe domów jednorodzinnych, a także budynków magazynowych i inwentarskich. Zakład dynamicznie się rozwijał i w listopadzie 1972 r. utworzono dodatkowy wydział produkcji izolacyjnej wełny mineralnej. Pod koniec 1974 r. rozpoczęły w nim pracę 2 linie produkcyjne, wytwarzające izolacyjne wyroby budowlane, takie jak płyty i maty, wełnę granulowaną, filce, maty lamelowe i otuliny. W kolejnych latach inwestowano jeszcze m.in. w linie do malowania płyt a-c, urządzenia i formy do wyrobu wiatrownic i gąsiorów dachowych z azbesto-cementu oraz w budowę i wyposażenie laboratorium badania jakości. Od początku działalności zakładu, równoległe z infrastrukturą produkcyjną, powstawała infrastruktura dodatkowa m.in. magazyny i silosy, warsztat mechaniczny i narzędziownia, oczyszczalnia ścieków, kotłownia zakładowa oraz budynki administracyjne, a także wysypisko na składowanie odpadów zakładowych, obejmujące 13 hektarów ziemi we wsi Pasięka, oddalonej o kilka kilometrów od Trzemeszna. Tworzono także infrastrukturę socjalną przedsiębiorstwa, obejmującą w latach 90-tych 8 bloków z 430 mieszkaniami zakładowymi i 149 szt. garaży, halę sportową i hotel zakładowy w Trzemesznie (20 pokoi, bar, restauracja) oraz ośrodek wypoczynkowy w Gołąbkach niedaleko Trzemeszna (20 domków letniskowych).

Od 1 stycznia 1973 r. przedsiębiorstwo używało nazwy Pomorskie Zakłady Materiałów Izolacyjnych Izopol S. A. i dalej dynamicznie się rozwijało, gdyż popyt na materiały budowlane w Polsce, przewyższał podaż. W 1987 roku zakład zatrudniał już prawie 1000 osób i posiadał 28% udział w krajowym rynku wyrobów z wełny mineralnej i 27% udział w krajowym rynku azbestowych płyt falistych. Na rynku dachowych płyt azbestowo-cementowych, konkurował z przedsiębiorstwami Izolacja Ogródzieniec, ZWAC Wierzbica, ZWAC Szczucin i ZWAC Małkinia. Wszystkie te firmy razem, w latach 80 i 90-tych XX wieku, będących szczytem populatności eternitu, produkowały ok. 40 mln m² płyt rocznie, co odpowiadało ok. 45% udziałów w całym rynku pokryć dachowych w Polsce. W latach późniejszych udział ten spadł,

ale zawsze pozostawał znaczący i nawet w 1993 r., tzn. już po zamknięciu zakładów w Małkini wynosił 23.8%. W tym samym roku udział poszczególnych zakładów w produkcji płyt dachowych azbestowo-cementowych w Polsce, przedstawiał się następująco:

Tabela 36. Produkcja płyt azbestowo-cementowych w 1993 w Polsce przez poszczególne zakłady z branży azbestowo-cementowej

Zakład produkcyjny	Metry kwadratowe	Tony	Procent
Izolacja Ogrodzieniec	4000000	42000000	15,4%
Eternit Szczucin	4500000	47250000	17,3%
Izopol Trzemeszno	10000000	105000000	38,5%
ZWAC Wierzbica	7500000	78750000	28,8%
Razem	26000000	273000000	100%

Źródło: Feasibility Study 1993, s. 58.

W latach 70-tych i 80-tych XX wieku importowano do Polski ponad 100 tys. ton azbestu rocznie tzn. ok. 2% jego ówczesnej światowej produkcji. Później, import ten systematycznie malał i w 1993 r. wynosił już tylko ok 40 tys. ton. Zakłady produkujące płyty faliste na pokrycia dachowe, będące głównymi producentami wyrobów azbestowych w Polsce zużywały ok.75% importowanego do Polski azbestu. Udział azbestu w składzie płyt dachowych wynosił, zależnie od technologii i typu produktu, od 10% (płyty produkowane przez PHU Izopol Trzemeszno) do 14% (płyty produkowane w PMIB Izolacja Ogrodzieniec). Płyty eternitowe były bardzo popularne ze względu na swoje własności m.in. lekkość, trwałość, łatwą obróbkę i montaż, brak korozji i butwienia, niepalność, mrozoodporność, a także atrakcyjną cenę. Ich główną i właściwie jedyną poważną wadę stanowiła, mało estetyczna, po pewnym czasie użytkowania, cementowa powierzchnia. Dlatego, dla bardziej wymagających pod tym względem klientów, oferowano znacznie droższe, ale zdecydowanie bardziej estetyczne, płyty malowane. Jednak ich udział w sprzedaży w tamtych czasach, był niewielki i oscylował zwykle wokół 15%. Większość produkcji sprzedawana była bezpośrednio z terenu zakładu, odbiorcom indywidualnym i inwestorom (przedsiębiorstwom). Sprzedaż poprzez sieć handlową składów GS i CMB, stanowiła tylko ok 1/3 ogólnej sprzedaży. Faliste płyty dachowe z azbesto-cementu były produkowane z wykorzystaniem technologii znanej w branży pod nazwą, technologia Ludwika Hatscheka (tzw. metoda mokra), która składała się z następujących etapów: przygotowywanie

mieszanki cementowo-azbestowej z dodatkiem wody, formowanie na linii automatycznej wstęgi włókno-cementowej, cięcie wstęgi na określony wymiar, nadawanie kształtu falistego płytom, proces suszenia i wstępnego dojrzewania w piecu tunelowym, dojrzewanie płyt przy zachowaniu podwyższonej temperatury i wilgotności, opcjonalnie: malowanie na gorąco zewnętrznej powierzchni płyt, oraz badania jakościowe i pakowanie. W tym czasie, w imieniu państwowego właściciela, funkcje właścicielskie dla zakładów azbestowo-cementowych w Polsce pełniło Zjednoczenie Izolacja z siedzibą w Katowicach (po pewnym czasie nazwę Zjednoczenie zmieniono na Zrzeszenie).

Decyzją Ministerstwa Zmian Własnościowych z dnia 4 grudnia 1991r. Izopol został przekształcony w jednoosobową spółkę akcyjną Skarbu Państwa i zarejestrowany w lutym 1992r. jako Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe Izopol SA. Przedsiębiorstwo zostało wstępnie zakwalifikowane do Programu Powszechnej Prywatyzacji, ale następnie, zostało z niego wycofane. Mimo tych zawirowań, przedsiębiorstwo stosunkowo dobrze poradziło sobie z kryzysem ekonomicznym (ponad 20% łączny spadek PKB) i bardzo dużą inflacją w latach 1990-1992 w Polsce. Nie wszystkie jednak zakłady azbestowe tak dobrze przetrwały ten trudny okres. W 1992 r. w wyniku kryzysu, słabego zarządzania, a także bardzo częstych zmian kierownictwa, zamknięte zostały zakłady w ZWAC w Małkini. Z prowadzonych w tamtym czasie rozmów przedstawicieli dyrekcji i zakładowych związków zawodowych z zakładów azbestowo-cementowych wynika, że już wtedy w Ministerstwie Budownictwa zdawano sobie sprawę ze szkodliwości azbestu dla zdrowia ludzkiego i konieczności zaprzestania jego używania. Wiedzano, że w 1977 r. Szwecja jako pierwszy kraj na świecie wprowadziła zakaz używania azbestu, Norwegia uczyniła to w 1980 r., a Dania w 1987 r. Pozostałe kraje europejskie rozważały wprowadzenie podobnego zakazu (np. Niemcy uczyniły to ostatecznie w 1992r., Holandia w połowie 1993 r., a Austria i Włochy w 1994 r.). Perspektywa zakazu stosowania azbestu w Polsce była jednak bardzo trudna do przyjęcia dla ówczesnej dyrekcji zakładów azbestowych, w tym Izopolu, gdyż produkcja azbestowo-cementowa, w odróżnieniu od kosztochłonnej produkcji wełny mineralnej, była wówczas bardzo opłacalna. Uważano, że Polski, niebędącej wówczas jeszcze nawet krajem stowarzyszonym z Unią Europejską, taki zakaz nie będzie dotyczył. Wkrótce jednak okazało się, że zagrożenie to ma bardzo realny wymiar, gdyż zakłady azbestowe zostały przez urzędy odpowiedzialne za ochronę środowiska, uznane za truciele środowiska, obłożone wysokimi karami finansowymi i objęte ścisłym nadzorem. W

tym samym czasie, poważne zagrożenie pojawiło się także ze strony producentów nowych typów pokryć dachowych, takich jak blachodachówki, ondulina, gonty dachowe i nowe rodzaje pap dachowych, którzy agresywnie wchodzili na polski rynek, a ich produkty z każdym rokiem zyskiwały na popularności, jako nowość rynkowa i atrakcyjna cenowo alternatywa dla tradycyjnych płyt azbestowo-cementowych.

W 1992r. roku ZWAC Szczucin, jako pierwszy zakład azbestowo-cementowy w Polsce, pozyskał zagranicznego inwestora, zawiązując spółkę joint venture z Eternit Werke Ludwig Hatschek AG z Austrii, o nazwie Eternit Polsko-Austriacka Sp. z o.o., w skrócie nazywanej Eternit Szczucin (działającą później pod nazwą Dachy Szczucińskie). We współpracy z nowym partnerem rozpoczęto wkrótce przygotowania do uruchomienia produkcji bezazbestowej falistych płyt dachowych i płaskich płytek elewacyjnych. Pojawiły się one na rynku w 1994 r., ale były bardzo drogie i nie cieszyły się dużą popularnością, kontynuowano więc także produkcję tańszych wyrobów na bazie azbestu. W tym czasie także Izopol, poszukiwał aktywnie ewentualnego partnera strategicznego. Korzystano przy tym zarówno z pomocy firm i doradców zewnętrznych (np. duńskiego Bent Tram Consulting), jak i nawiązywano kontakty bezpośrednie. W trakcie prowadzonych rozmów rozpoznawano wszystkie możliwe warianty współpracy od zakupu bezazbestowej technologii, poprzez alians strategiczny, aż do całkowitej sprzedaży przedsiębiorstwa. W maju 1992 r. podpisano nawet list intencyjny z duńską firmą branżową DEF (poprzedniczką późniejszego właściciela Izopolu, firmy DEH), ale jego postanowienia nie zostały zrealizowane, a jedynym śladem tego kontaktu, jest bardzo ciekawe opracowanie Feasibility Study z 1993 r., wykonane na zlecenie DEF. Nawiązywanie kontaktów z potencjalnymi inwestorami prowadzone było z poziomu poszczególnych zakładów i nie było koordynowane na szczeblu właścicielskim (ministerialnym). W tym czasie sytuacja ekonomiczna zakładów azbestowo-cementowych, w tym Izopolu, stawała się coraz trudniejsza, przychody rosły tylko ze względu na wysoką inflację, a jednocześnie spadała rentowność sprzedaży. Maszyny i urządzenia były już w znacznym stopniu zdekapitalizowane i szczególnie na wydziale wełny mineralnej, wymagały pilnie modernizacji. Dodatkowo zakłady obłożone były wysokimi karami za zanieczyszczenie środowiska naturalnego azbestem. Jednocześnie zaostrzała się konkurencja na rynku. Narastały także rozdziewięki pomiędzy poszczególnymi interesariuszami, na temat potrzeby zmian i wizji przyszłego funkcjonowania zakładu. W Izopolu, na tym tle, na przełomie 1996 r. i 1997 r. doszło do zmiany kierownictwa. Nowe kierownictwo, już 25 lutego 1997 r.

przedstawiło, nadzorującemu przedsiębiorstwa azbestowo-cementowe, Ministerstwu Gospodarki, przygotowany w zakładzie „Program restrukturyzacji PPHU Izopol w Trzemesznie w aspekcie konieczności eliminacji stosowania azbestu”. Celem planu restrukturyzacji, było zapewnienie przetrwania przedsiębiorstwa poprzez spełnienie, oczekiwania instytucjonalnego regulatora, zaprzestania sprowadzania, używania i sprzedawania azbestu oraz wyrobów go zawierających. Zdawano sobie sprawę, że będzie to skomplikowany proces, związany z koniecznością przeprowadzenia szeregu głębokich zmian, w praktycznie wszystkich obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Miał on charakter restrukturyzacji - radykalnej odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Plan zakładał najpierw zdobycie środków na sfinansowanie zmian, poprzez sprzedaż części zakładu produkującej wełnę mineralną oraz pozyskanie dofinansowania rządowego (w postaci dotacji lub gwarantowanego przez rząd kredytu), następnie oczyszczenie zakładu, zmianę technologii na bezazbestową, oraz poprawę rentowności poprzez wyprzedaż zbędnego majątku i redukcję zatrudnienia o 285 osób. W tym samym czasie, starano się też wywalczyć jak najlepsze warunki osłony socjalnej i dodatkowej opieki zdrowotnej dla pracowników restrukturyzowanego sektora azbestowego, w przygotowywanej w Ministerstwie Pracy i w Sejmie, ustawie regulującej kwestie azbestowe w Polsce. Miano świadomość, że jej postanowienia, a szczególnie terminy ich wejścia w życie, będą kluczowe dla szans na skuteczną restrukturyzację i przetrwanie zakładów azbestowo-cementowych, a także, że wpłyną na postawę pracowników zakładów, wobec planowanych zmian. Wiedzano już bowiem, że postawa pracowników, jest ważnym czynnikiem, który nie może być lekceważony. Ponieważ pierwsze azbestowe rozporządzenia ministerialne z 1995 r. przewidywały tylko zakaz importu, produkcji i sprzedaży, a nie precyzowały, co stanie się z zakładami i pracownikami branży azbestowej, zaniepokojeni pracownicy, masowo wówczas zrzeszeni w związkach zawodowych, rozpoczęli w grudniu 1996 r. akcję strajkową. Powołano Międzyzakładowy Komitet Strajkowy, w którym uczestniczyli związkowcy z zakładów azbestowo-cementowych z Trzemeszna, Ogrodzieńca i Szczucina. Ogłoszono pogotowie strajkowe i próbowano blokować siedzibę Ministerstwa Pracy odpowiedzialnego za kształt ustawy azbestowej. Jednocześnie lobbowano spotykając się z posłami, Komisją Trójstronną i centralami związkowym. Protest starano się też różnymi sposobami nagłaśniać w mediach m.in. groząc blokadą przebiegających obok zakładów dróg i torów kolejowych. W dniu 19 czerwca 1997 r. Sejm uchwalił ustawę azbestową (Dz. U. Nr 101 poz.628) zabraniającą sprowadzania, produkcji i sprzedaży wyrobów azbestowych wyznaczając

nieprzekraczalne terminy na dostosowanie się do wymogów ustawy (zaprzestanie azbestowej produkcji do 28 września 1998 r., a sprzedaży wyrobów azbestowych do 28 marca 1999 r.). Dzięki opisanym wyżej działaniom, koordynowanym przez związki zawodowe, w przyjętej ustawie azbestowej znalazły się ważne dla pracowników branży zapisy m.in. o nawet 12-miesięcznych odprawach za zwolnienie lub dobrowolne odejście z pracy w zakładzie azbestowym, o finansowaniu przez państwo szkoleń pracowników w celu zmiany zawodu oraz o prawie do wcześniejszych o 5 lat świadczeń emerytalnych, ze względu na pracę w szkodliwych warunkach. Pracownikom branży azbestowej przyznano także prawo do bezpłatnych, profilaktycznych badań lekarskich, darmowych leków na choroby zawodowe oraz corocznych, bezpłatnych pobytów w sanatorium. Dopiero te zapisy ustawowe, a później, także zaoferowane pakiety socjalne i inwestycyjne, ze strony nowych, zagranicznych inwestorów, wpłynęły na zmianę postaw pracowników zakładów wobec planowanych zmian i w efekcie poparcie, przez reprezentujące ich związki zawodowe, planów restrukturyzacji zakładów azbestowych.

Dla zakładów branży azbestowo-cementowej, w tym Izopol SA, uchwalenie ustawy azbestowej było kulminacją kryzysu ich branży. Ustawa, wyznaczając nieprzekraczalny termin zaprzestania produkcji azbestowej, oznaczała konieczność przeprowadzenia odnowy strategicznej lub zaprzestania działalności. Ze względu na bardzo duże uzależnienie zakładów azbestowo-cementowych od azbestu i od wyrobów go zawierających, nie była bowiem możliwa zmiana branży. W praktyce opcja odnowy strategicznej Izopolu wiązała się z koniecznością szybkiego sfinalizowania sprzedaży zakładu wełny mineralnej oraz skutecznego przeprowadzenia zmian technicznych i technologicznych na wydziale azbestowym, a następnie z potrzebą utrzymania pozycji rynkowej i poziomu sprzedaży, zagrożonej w wyniku przestoju produkcyjnego oraz dużo wyższych ceny nowych, bezazbestowych produktów. Koszty restrukturyzacji zakładu wstępnie oszacowano na 12 mln zł, ale w trakcie realizacji uległy one znaczącemu zwiększeniu. Zakładano zakupienie i uruchomienie tylko 2 linii produkcyjnych, a nie 4 jak dotychczas (ze względów finansowych nawet i ten skromny plan musiał ulec modyfikacji i ostatecznie zakupiono i uruchomiono tylko 1 bezazbestową linię produkcyjną). Kierownictwo Izopolu świadome presji czasu i skali zagrożenia, natychmiast po uzyskaniu pozytywnej opinii Departamentu Prywatyzacji Spółek i Restrukturyzacji Ministerstwa Skarbu Państwa i zgody organu założycielskiego, jakim było Ministerstwo Gospodarki reprezentowane przez Departament Polityki Przemysłowej, przystąpiło do realizacji planu restrukturyzacji.

Pierwszym sukcesem było pozyskanie preferencyjnego kredytu ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w wysokości 6 mln zł. W celu pozyskania dalszych środków, 11 marca 1998 r. sprzedano fińskiej firmie Partec (obecnie Paroc), wydzieloną uprzednio, część zakładu produkującą wełnę mineralną. W ten sposób około 300 pracowników Izopolu znalazło nowego pracodawcę, który szybko zmodernizował produkcję wełny mineralnej, poszerzył asortyment wyrobów i w efekcie bardzo znacząco zwiększył sprzedaż. W Izopolu, kontynuując program dezinwestycji, będący częścią planu restrukturyzacji, sprzedano w tym czasie, innym inwestorom, także hotel i zakładowy ośrodek wypoczynkowy. Dodatkowo, w celu obniżenia kosztów, outsourcowano część pozaprodukcyjnych działalności zakładu m.in. transport (spółce Izotrans), a obsługę remontową (spółce Izomar, która później zmieniła nazwę na Izoponar). Wydzielono także, ze struktur zakładu, spółkę Kotłownia Izopol Sp. z o.o., zajmującą się produkcją i dostarczaniem ciepła i wody do okolicznych zakładów przemysłowych i na potrzeby mieszkańców miasta Trzemeszno, ale pozostała ona własnością Izopolu, jako spółka zależna. Poszukując dodatkowych przychodów, uruchomiono także komercyjną działalność na zakładowym składowisku odpadów niebezpiecznych, przyjmując tego typu odpady od podmiotów zewnętrznych, za wysoką opłatą. Ostatnie płyty azbestowe wyprodukowano w Izopolu 12 sierpnia 1998 r. Używane do tej pory w zakładzie maszyny azbestowe zdemontowano, wyczyszczono i zakonserwowano³⁵. Następnym etapem zmiany technologii było oczyszczenie terenu i hal Izopolu z wszelkich pozostałości azbestu przez wyspecjalizowaną, certyfikowaną firmę Riege z Niemiec, pod nadzorem Państwowego Wojewódzkiego Inspektora Sanitarnego w Bydgoszczy, co trwało od maja do listopada 1998 roku.

Uzyskanie certyfikatu oczyszczenia zakładu, było jednoznaczne ze spełnieniem wymogów ustawy azbestowej i dopuszczeniem dalszej produkcji, już bezazbestowej, w zakładzie. W tym czasie zaczęto montaż, zakupionych jeszcze w 1997r., maszyn i urządzeń austriackiej firmy Voith, dostosowanych do produkcji, zakupioną bezazbestową technologią włoskiej firmy SIL³⁶. Składniki nowej, ekologicznej (bezazbestowej) receptury płyt włókno-

³⁵ Używane w Izopolu maszyny i urządzenia azbestowe, po pewnym czasie sprzedano do Indii, które do dzisiaj nie wprowadziły zakazu stosowania azbestu

³⁶ Wybór technologii swobodnego dojrzewania (*air-cured*) SIL okazał się bardzo dobry, szczególnie, że konkurencyjna technologia tzw. autoklawizowania (*autoclaved*) czyli wymuszania szybszego dojrzewania płyt włókno-cementowych poprzez poddanie ich działaniu podwyższonych temperatur i ciśnienia, okazała się całkowicie błędna. Nie zapewniała odpowiedniej trwałości produktów a jednocześnie koszty produkcji przy jej użyciu były

cementowych stanowiły: cement (ponad 70%), kreda (ponad 20%), mikrokrzemionka (4%), włókno sztuczne PVA (2%), celuloza (3%) oraz flokulanty i dodatki chemiczne zapobiegające tworzeniu się piany podczas produkcji. Pierwsze płyty bezazbestowe wyprodukowano już 16 października 1998 r. W maju 1999 r. rozpoczęto malowanie bezazbestowych płyt falistych na zakupionej w niemieckiej firmie GOGAS linii F1. Produkowane nowe, włókno-cementowe płyty dachowe charakteryzowały się dobrymi parametrami technicznymi i użytkowymi, szczególnie wysoką jakością powierzchni. Jednakże, ze względu na importowane surowce, koszty ich produkcji i w związku z tym, także cena rynkowa, były o ponad 100% wyższe, od odpowiadających im płyt azbestowych. Taka nagła i duża zmiana cen, stanowiła bardzo poważne wyzwanie handlowe, szczególnie, że w związku ze zmianami na rynku w Polsce, produkty budowlane były sprzedawane teraz głównie przez niezależne, prywatne hurtownie budowlane lub ich sieci, co wiązało się z koniecznością trudnych negocjacji i zaoferowania partnerom handlowym satysfakcjonującej ich marży.

Spośród krajowych konkurentów Izopolu ciekawą, ale bardzo ryzykowną koncepcję odnowy strategicznej wybrały Zakłady w Wierzbicy, które próbowały wynaleźć własną, oryginalną technologię bezazbestową, opartą wyłącznie o krajowe surowce (dążąc do eliminacji drogiego importowanego włókna polimerowego PVA). Niestety, nie podołały temu zadaniu od strony technologicznej, gdyż żaden z testowanych produktów bezazbestowych nie osiągnął zadowalających parametrów technicznych. Nie powiódł się także kolejny pomysł zmiany branży i produkcji styropianu. Dlatego w 1998 r., po sprzedaniu część zakładu produkującej wełnę mineralną (3 linie) firmie Rockwool i zaprzestaniu produkcji azbestowych płyt dachowych, zakład ten został, zgodnie z ustawą azbestową z 1997 r., zamknięty. Oprócz zakładu Eternit Szczucin i Izopol Trzemeszno, udanego przejścia na produkcję bezazbestową dokonał jeszcze tylko jeden z krajowych producentów azbestowo-cementowych - Izolacja Ogrodzieniec. Przedsiębiorstwo to pozyskało fundusze i bezazbestowa technologię, od swojego nowego właściciela, belgijskiej firmy branżowej Balmat. Niestety, bardzo szybko okazało się, że nowi właściciele Izolacji Ogrodzieniec, mają tak duże kłopoty finansowe w swoim macierzystym kraju, że centrala firmy Balmat w Belgii upadła, co spowodowało upadek, także jej spółki-córki

bardzo wysokie. Wiele zakładów europejskich, które w nią zainwestowały po pewnym czasie zbankrutowało lub zostało przejęte przez konkurentów m.in. włoski Maranit.

Izolacja Ogrodzieniec i definitywne zaprzestanie produkcji w Polsce, zaledwie w kilka miesięcy po jej uruchomieniu.

Także współpraca EWLH i Eternit Szczucin nie przebiegała bez problemów. Trudności we wzajemnym zrozumieniu, wynikały nie tylko z różnic kulturowych i języka, ale także z innej wizji działania przedsiębiorstwa oraz z potrzeby dostosowania się do pracy w holdingu, grupującym wiele firm. W 1999 r., ze względu na niezadowalające wyniki sprzedaży i wyniki finansowe, a także w wyniku spadku wzajemnego zaufania partnerów (w centrali w Austrii, dowiedziano się o przypadkach eksportu bezpośrednio z Polski na rynki objęte innymi działaniami holdingu EWLH), austriaccy partnerzy podjęli decyzję o zaprzestaniu produkcji w Eternit Szczucin i w ten sposób firma ta zakończyła swoją działalność.

Okazało się, że z całej branży azbestowo-cementowej kryzys azbestowy przetrwał tylko Izopol Trzemeszno. Jednak i tu, ze względu na zbyt małą skalę produkcji i trudną sytuację na rynku, perspektywy nie były obiecujące. Konieczna okazała się 2 faza restrukturyzacji, czyli znalezienie zagranicznego inwestora branżowego, zdolnego do przejęcia odpowiedzialności za przedsiębiorstwo i nadania nowego impetu jego rozwojowi. Dlatego w 2002 r. nawiązano lub odnowiono kontakty z firmami zainteresowanymi zakupem przedsiębiorstwa m.in: z duńską firmą branżową Dansk Eternit Holding (DEH) z siedzibą w Aalborgu (następca DEF). Po serii spotkań i negocjacji, zarówno na szczeblu zakładu, jak i w Ministerstwie Skarbu Państwa, w dniu 16 grudnia 2002 r. DEH zakupił 85% akcji Izopolu. Pozostałe 15% akcji trafiło w ręce pracowników zakładu (po pewnym czasie DEH odkupił te akcje od pracowników, stając się 100% właścicielem zakładu). Umowa sprzedaży Izopolu zawierała dodatkowe załączniki m.in. zobowiązanie inwestora do przeprowadzenia inwestycji w zakupionym zakładzie (tzw. 5 letni pakiet inwestycyjny) oraz wynegocjowany przez oba zakładowe związki zawodowe NSZZ Solidarność i OPZZ Związek Budowlani, pakiet socjalny dla załogi, obejmujący oprócz darmowych akcji dla załogi, także kilkuletnią gwarancję zatrudnienia. W ten sposób Izopol SA stał się częścią europejskiego holdingu DEH z siedzibą w Aalborgu, a który należał z kolei do duńskiego, globalnego koncernu FLSmith (FLS) z siedzibą w Kopenhadze. Do holdingu DEH należało wówczas kilkanaście firm z całej Europy, m.in. Eurocem GmbH z Niemiec, Cembrit B.V. z Holandii, Cembrit Blum z Wielkiej Brytanii, Interfer SAS z Francji, Cembrit CZ z Czech, Oy Minerit z Finlandii, Cembrit Italy, Tepro Byggmaterial AB ze Szwecji i Norsal z Norwegii. Firmy te zajmowały się produkcją i sprzedażą lub tylko sprzedażą wyrobów z włókno-cementu,

głównie dachowych płyt falistych i fasadowych płyt płaskich. Współpracowały ze sobą, w ramach holdingu, ale także, w pewnym sensie rywalizowały m.in. o inwestycje holdingowe, o możliwość wejścia na nowe rynki lub możliwość produkcji określonych wyrobów. Izopol i jego pracownicy stopniowo integrowali się w tym nowym środowisku, starając się sprostać oczekiwaniom nowego właściciela, ale i wykorzystać powstałą szansę na rozwój przedsiębiorstwa. Nastąpiły zmiany personalne oraz zmiany strategii i taktyki działania na rynku. Zgodnie z podjętymi zobowiązaniami, nowy właściciel Izopolu dokonał pierwszych inwestycji i w marcu 2004 r. uruchomiono linię do malowania akcesoriów F2. Równocześnie w firmie przeprowadzono restrukturyzację zatrudnienia i w 2005 r., po serii zwolnień grupowych za odprawami, pracowało w niej już tylko 117 osób na kontraktach stałych (96 mężczyzn i 21 kobiet) i ok. 40 na kontraktach czasowych. Ze 117 zatrudnionych na stałe osób 27 posiadało wykształcenie wyższe, 33 średnie, 39 zawodowe, a 18 podstawowe. W tym czasie przedsiębiorstwo wdrożyło także normy ISO i zdobyło certyfikat ISO 9001. Zakład produkował płyty faliste oraz akcesoria dachowe (gąsiorzy kalenicowe i wiatrownice), sprzedawane przede wszystkim na rynku polskim i litewskim, pod nazwą system dachowy Eurofala. Były one stosowane głównie na pokrycia dachów hal przemysłowych i magazynowych oraz różnego typu budynków inwentarskich. Dużą wagę przykładano do rozwoju sprzedaży, rozbudując zarówno zespół handlowy, jaki i poszerzając bazę klientów, a także budując markę produktu. W kolejnych latach dokonano następnych inwestycji uruchamiając tzw. małą linię produkcyjną M2, pozwalającą m.in. na zróżnicowanie receptury materiału wyjściowego do produkcji akcesoriów oraz rozpoczęto sprzedaż akcesoriów dachowych na eksport. Dzięki temu przychody i rentowność zaczęły szybko rosnąć. W 2008 r., w uznaniu za szybki rozwój i atrakcyjną ofertę rynkową, przedsiębiorstwo Izopol SA zostało wyróżnione przez Prezydenta RP tytułem *Teraz Polska*. Po kolejnych inwestycjach w urządzenia produkcyjne, zmianach w organizacji produkcji oraz inwestycjach w wyposażenie laboratorium badania jakości i wyszkolenie pracowników, jakość produktów wzrosła na tyle, że możliwy stał się szeroki eksport płyt i akcesoriów na bardzo wymagające rynki zagraniczne m.in. do Danii, Czech, na Węgry, do Austrii, na Litwę, Łotwę i do Estonii, a także do Wielkiej Brytanii, Niemiec i do Irlandii. Na rynkach tych firma skutecznie konkurowała z wieloma silnymi europejskimi producentami, z których najważniejsi to Etex (Euronit), Swisspearl, Landini, SIL, EWLH, Edelfibro, SVK i James Hardie. Nie udało się tylko wejście na rynki wschodnie, Ukrainy, Białorusi i Rosji, gdyż kraje te nie wprowadziły

zakazu stosowania azbestu i produkty bezazbestowe były i są tam uznawane za zbyt drogie³⁷. Produkcja eksportowa wkrótce stanowiła większość sprzedaży Izopol/Cembrit SA dochodząc do 70% udziału w sprzedaży. Połączony efekt dużej sprzedaży i niskich kosztów, pozwolił zakładowi osiągnąć wysoką rentowność, stawiająca przedsiębiorstwo na szczycie rankingu Cembrit Holding, a nawet jego właściciela FLS. Uznano wówczas, że warto rozwinąć produkcję w Polsce i zainicjowano budowę, zupełnie nowej hali produkcyjnej oraz najnowocześniejszej i największej w Europie linii produkcyjnej płyt falistych z włókno-cementu M3. W tym czasie zmieniono także nazwę Izopol na Cembrit, co ułatwiło przedsiębiorstwu sprzedaż na rynkach eksportowych. Ukończenie budowy i uroczyste otwarcie produkcji na linii M3 nastąpiło w 2009 r. Całkowity koszt inwestycji w zakładzie, od początku 2 etapu restrukturyzacji, przekroczył wówczas 20 mln Euro, co wielokrotnie przekraczało zobowiązania umowne DEH, złożone przy zakupie przedsiębiorstwa Izopol. Po uruchomieniu nowej linii M3, zatrudnienie w przedsiębiorstwie wzrosło do ponad 270 osób. Do tego należy doliczyć jeszcze zatrudnienie ok. 30 osób pracujących w spółkach zależnych (Kotłownia Izopol w Trzemesznie i Cembrit FB w Warszawie). Wykorzystując ten powiększony potencjał zasobowy, przedsiębiorstwo dalej systematycznie zwiększało produkcję i sprzedaż. Sprzyjała temu wytworzona w zakładzie specyficzna kultura, będąca mieszanką wielkopolskiej tradycji dobrej pracy i kultury skandynawskiego właściciela. Przykładano dużą wagę do utrzymywania dobrych relacji pomiędzy właścicielami, kadrą zarządzającą i pracownikami np. w zakładzie swobodnie działały związki zawodowe, a pracownicy byli zawsze reprezentowani przez 3 osoby, wybierane w zakładowych wyborach powszechnych, w 7 osobowej Radzie Nadzorczej Izopol SA (poprzednio, przed prywatyzacją były to 2 osoby na 6 członków Rady Nadzorczej). Regularnie odbywały się spotkania zarządu zakładu z zarządami zakładowych związków zawodowych, a minimum raz na kwartał, otwarte spotkania zarządu z całą załogą przedsiębiorstwa, na których każdy pracownik mógł zadać pytanie lub zaprezentować swoją opinię, we wszelkich zakładowych sprawach. Pod koniec 2012 roku, notowany na giełdzie w Kopenhadze i w Nowym Jorku, właściciel Cembrit Holding, firma FLSmidth, po dokonanych akwizycjach radykalnie zmienił swoją strategię i ogłosił oficjalnie chęć sprzedaży całego holdingu Cembrit (wraz z Cembrit SA), jako nie

³⁷ Na przykład na Ukrainie, działał i do dzisiaj działa, duży azbestowy zakład produkcyjny w Iwano-Frankowsku, zaopatrujący w tanie płyty azbestowe Ukrainę i Białoruś.

należącego do jego core business. Zobowiązał jednocześnie kierownictwo holdingu Cembrit do przygotowania i sfinalizowania tej sprzedaży. W związku z tak wyznaczonym celem, nowe kierownictwo Cembrit Holding w Danii, zmuszone było w kolejnych latach koncentrować się głównie na optymalizacji kosztów np. przeniesieniu produkcji płyt płaskich z Finlandii na Węgry oraz na negocjacjach z zainteresowanymi zakupem Holdingu podmiotami, a mniej na jego rozwoju. W ramach tzw. nowego modelu biznesu Holdingu Cembrit w 2013 r. w Polsce nastąpiło całkowite rozdzielanie działalności handlowej, przeniesionej do spółki Cembrit FB z siedzibą w Warszawie, od działalności produkcyjnej, która pozostała w podmiocie o nazwie Cembrit Production SA z siedzibą w Trzemesznie. Cembrit dobrze sobie poradził, także w tej nowej sytuacji, rozwijając bardziej dochodową, sprzedaż eksportową, a w Polsce sprzedaż nowego produktu - fasadowych płyt płaskich. W dniu 12.01.2015 r. FLSmidth podpisało umowę sprzedaży wszystkich akcji Cembrit Holding (wraz z Cembrt SA) firmie Solix Group AB ze Szwecji. Autor badania uznał, że ta zmiana warunków konstytutywnych stanowi zakończenie procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa Izopol/Cembrit SA indukowanej kryzysem branży azbestowo-cementowej.

Pełna restrukturyzacja przedsiębiorstwa Izopol/Cembrit SA zajęła wiele lat i przebiegała etapowo, od zmian radykalnych do coraz bardziej stopniowych. W tym czasie kilkakrotnie zmieniło się kierownictwo przedsiębiorstwa³⁸, wielokrotnie też dokonywano nowych wyborów strategicznych. Dostosowywano plan restrukturyzacji do bieżącej sytuacji i twórczo go rozwijano, ale zawsze kontynuowano odnowę strategiczną przedsiębiorstwa, najpierw w celu uchronienia go przed upadkiem, a potem w celu podwyższenia sprawności działania. Poszczególne etapy odnowy strategicznej Izopol/Cembrit SA można, przedstawic przyjmując ważne wydarzenia, jako kamienie milowe:

- etap ukrytego kryzysu azbestowego 1990-1994 tzn. od przystosowywania się przedsiębiorstwa do gospodarki rynkowej, aż do wydania pierwszego rozporządzenia ministerialnego z grudnia 1994 r. o zakazie używania azbestu (później wycofanego). W tym okresie pojawiły się w Polsce pierwsze doniesienia medialne o szkodliwości azbestu oraz najpierw słabe, a potem coraz mocniejsze, sygnały o możliwym zakazie

³⁸ W okresie badawczym prezesami Zarządu i jednocześnie przywódcami odnowy Izopol SA/Cembrit SA byli kolejno Stanisław Kostka (1990-1996), Janusz Werner (1997), Jacek Tomczuk (1998-2002), Jesper O. Andresen (2002-2004), Bogusław Hajdasz (2005-2012), Aneta Gładych-Woźnicka (2013-2015).

stosowania azbestu w Polsce. Nawiązano także pierwsze kontakty z potencjalnymi inwestorami zagranicznymi (np. podpisano, niezrealizowany później, list intencyjny z DEF, poprzednikiem DEH). Najważniejszym celem przedsiębiorstwa w tym czasie był zysk. Podstawowe zagrożenie wiązało się z gwałtownym spadkiem rentowności zakładu, a także z rosnącą konkurencją na rynku i utratą udziałów rynkowych. W tym czasie skończyła się także współpraca przedsiębiorstw azbestowo-cementowych w ramach pewnego rodzaju aliansu strategicznego, jakim było Zjednoczenie Izolacja w Katowicach,

- etap jawnego kryzysu azbestowego 1995-1997 tzn. od pierwszych mocnych sygnałów o możliwym zakazie produkcji azbestowej (wspomniane już wyżej rozporządzenie Ministra Przemysłu i Handlu Marka Pola), do kulminacji kryzysu w postaci uchwalenia 19 czerwca 1997 r. ustawy azbestowej zakazującej jego używania. Najważniejszym celem przedsiębiorstwa w tym czasie było uniknięcie upadku oraz utrzymanie miejsc pracy. Podstawowe zagrożenie, w tym okresie, wiązało się z utratą reputacji przedsiębiorstwa w wyniku nagłośnienia szkodliwości azbestu i związanym z tym pogłębiającym się spadkiem przychodów i rentowności zakładu oraz z narastającym potencjalnym konfliktem załogi z zarządem zakładu, wynikającym z zaniepokojenia o miejsca pracy i brakiem, wg związków zawodowych reprezentujących pracowników, odpowiedniej reakcji zarządu na sygnały o możliwym zakazie stosowania azbestu i w efekcie zamknięcia zakładu. Kluczowe inicjatywy strategiczne tego okresu obejmowały poszukiwanie dostawców technologii bezazbestowej i potencjalnych partnerów strategicznych oraz przygotowanie „Programu restrukturyzacji PPHU Izopol w Trzemesznie”,
- etap odnowy transformacyjnej 1997-2002 od rozpoczęcia wdrażania programu restrukturyzacji, aż do sprzedaży zakładu Izopol SA duńskiemu holdingowi DEH w grudniu 2002. Najważniejszym celem, na tym etapie odnowy, było zapewnienie przetrwania zakładu. Podstawowe zagrożenie, wiązało się presją instytucjonalną na zaprzestanie używania azbestu w stosowanej technologii i ryzykiem niedotrzymania wyznaczonych, krótkich terminów ustawowych, z brakiem środków na sfinansowanie wszystkich koniecznych zmian, z postępującym spadkiem sprzedaży i utratą rynku, a także ze stratami finansowymi i ewentualną utratą płynności finansowej. Kluczowe

inicjatywy strategiczne tego okresu obejmowały zmianę technologii na bezazbestową, dezinwestycje i obniżenie zatrudnienia oraz zmianę strategii sprzedaży. Zmiana technologii wymagała oczyszczenia zakładu z pozostałości azbestu, zakupu technologii bezazbestowej oraz zakupu odpowiednich maszyn i urządzeń, a także pozyskania dostawców nowych surowców (przede wszystkim PVA, mikrokrzemionki i celulozy). Wymagało to pozyskania tzw. luzu zasobowego, czyli nadwyżki zasobów na sfinansowanie zmian, poprzez sprzedaż części zakładu produkującej wełnę mineralną i zdobycie dofinansowania rządowego, a także wyprzedaż nieproduktywnych składników majątku zakładowego oraz zwolnienia grupowe za odprawą. Inicjatywy związane ze sprzedażą dotyczyły utrzymania udziału rynkowego i poziomu sprzedaży, pomimo drastycznego wzrostu ceny nowych, bezazbestowych produktów i koncentrowały się na utrzymaniu obecności w sieci sprzedaży materiałów budowlanych w Polsce, na wprowadzeniu nowej marki Eurofala, na grze cenowej z producentami substytutów, na podniesieniu skuteczności działania poprzez stworzenie zespołu mobilnych handlowców oraz na informowaniu klientów końcowych o tym, że produkty Izopol są już bezazbestowe, czyli bezpieczne i ekologiczne. Najważniejszą inicjatywą strategiczną tego etapu była inicjatywa zmiany układu własnościowego przedsiębiorstwa poprzez sprzedaż 85% jego akcji duńskiej firmie branżowej DEH (pozostałe 15% otrzymali pracownicy zakładu),

- etap odnowy adaptacyjnej (inkrementalnej) 2003-2012 od wdrożenia programu integracji z holdingiem DEH i zmiany strategii rozwoju, aż do oficjalnego ogłoszenia przez FLSmidth chęci sprzedaży Cembrit Holding (następcy DEH), wraz z Cembrit SA (następcy Izopol SA). Podstawowym celem na tym etapie było podwyższenie sprawności działania przedsiębiorstwa mierzonej poziomem sprzedaży i rentownością EBIT. Kluczowe inicjatywy strategiczne tego okresu obejmowały programy rozwijające sprzedaż oraz realizowane równoległe z nimi, programy inwestycyjne w moce produkcyjne, a także ogólne programy podwyższające sprawność procesów i jakość produktów. Programy podwyższające sprzedaż dotyczyły wprowadzenia nowej strategii marketingu i sprzedaży zakładającej koncentrację na niszy rynkowej obejmującej rynek pokryć dachowych na budynkach magazynowych, gospodarczych i inwentarskich w Europie oraz rozwijanie nowych skuteczniejszych sposobów dotarcia

do klienta m.in. poprzez zwiększenie gęstości sieci sprzedaży w terenie; doradztwo techniczne i wizyty na miejscu budowy, profesjonalne ekspozytory i banery reklamowe w punktach handlowych oraz nowoczesne foldery i katalogi, a także udział w wielu targach lokalnych. Wprowadzono politykę równych szans dla partnerów handlowych i starano się zapewnić trwałe relacje z nimi m.in. poprzez regularne odwiedziny najważniejszych punktów handlowych przez menedżerów zakładu, coroczne ogólne spotkania z całą siecią dystrybucji, zainicjowanie konkursu na najlepszego dealera, wprowadzenie systemu bonusów rocznych oraz zasady zatowarowywania hurtowni przed sezonem budowlanym na preferencyjnych warunkach. Wprowadzono także program lojalnościowy dla wykonawców dachów oraz regularne promocje cenowe i konkursy z atrakcyjnymi nagrodami np. samochodem osobowym dla klientów ostatecznych. Na dużych inwestycjach, walcząc z konkurencją, prowadzono specjalną, agresywną politykę rabatową. Wykorzystywano także pojawiające się okazje rynkowe do wprowadzania podwyżek cen detalicznych. Obok sprzedaży krajowej rozwijano także sprzedaż eksportową płyt oraz akcesoriów dachowych m.in. do Danii, Austrii, Holandii Irlandii, Wielkiej Brytani, Czech i krajów bałtyckich. Budowano także markę system dachowy Eurofala, a później także Cembrit m.in. poprzez wdrożenie korporacyjnego systemu identyfikacji wizualnej CI, zdobycie tytułu *Teraz Polska 2008*, atrakcyjną stronę internetową, serię ekskluzywnych kalendarzy i reklamę w popularnym serialu telewizyjnym „M jak Miłość”. Jeszcze inną inicjatywą strategiczną w tym obszarze było wygaszenie działalności dochodowego składowiska odpadów niebezpiecznych (m.in. azbestowych) ze względów PR-owych. W tym czasie uruchomiono w Polsce także sprzedaż importowanych płyt płaskich przez powołaną do życia, nową spółkę zależną, Cembrit FB w Warszawie. Programy podwyższające moce produkcyjne dotyczyły przede wszystkim: budowy hali akcesoriów i małej linii M2 do ich produkcji oraz inwestycji w hale, maszyny i urządzenia tworzące najnowocześniejszą i największą w Europie linię do produkcji płyt falistych z włókno-cementu M3, budowy nowoczesnych magazynów, remontu dojrzewalni oraz modernizacji dróg dojazdowych i bocznic kolejowej, modernizacji silosów cementu, rozbudowy i modernizacji warsztatu mechanicznego, częściowego zautomatyzowania produkcji

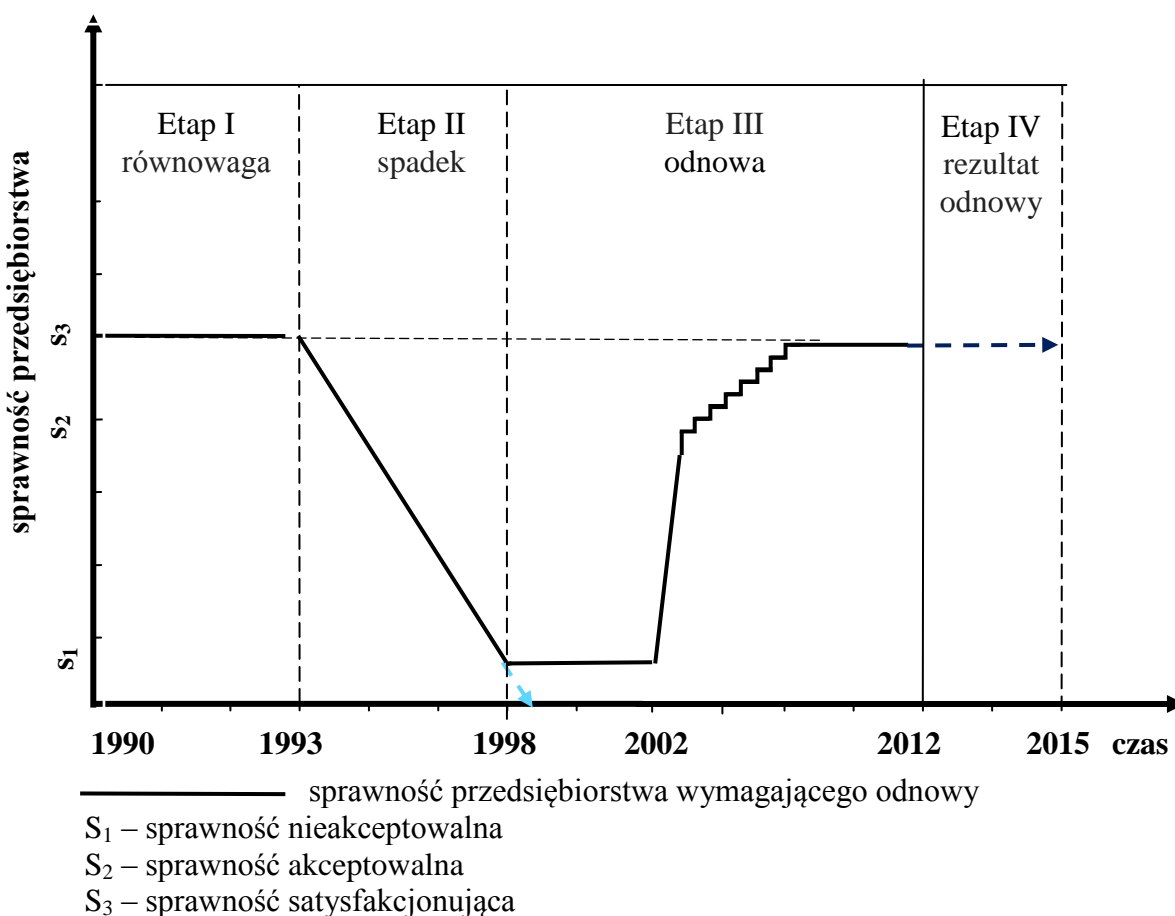
akcesoriów oraz opracowania i wdrożenia specjalnej receptury do ich produkcji, poszerzenia asortymentu akcesoriów dachowych do 200 rodzajów. Programy podnoszące sprawność procesów i jakość produktów obejmowały m.in. wprowadzenie procedury ISO i regularnych audytów jakościowych; zatrudnienie w zakładzie grupy młodych inżynierów; współdziałanie w projekcie Durability prowadzonym w całej Europie, zakończonym decyzją o wydłużeniu gwarancji na produkty do 15 lat; uniezależnienia, w strukturze organizacyjnej, działu jakości od działu produkcji oraz wyposażenia laboratorium badania jakości w nowy sprzęt m.in. kolorymetr i linię symulującą laboratoryjnie zmiany pogodowe; wprowadzeniu konkursów racjonalizatorskich dla pracowników; wprowadzeniu operacji szlifowania akcesoriów; wprowadzeniu płyt ze wzmocnieniami; opracowanie nowego sposobu pakowania w celu zmniejszenia szkód transportowych, wprowadzenia do sprzedaży wkrętu Quick-fix ułatwiającego prawidłowy montaż płyt na dachu co ograniczyło reklamacje, podwojenie oświetlenia hali produkcyjnej w celu poprawy jakości produkcji, wprowadzeniu zmian technicznych i technologicznych na linii malowania (stacja czyszczenia wstępnego, woskowanie, automatyzacja podawania, nadzór elektroniczny), opracowanie i wdrożenie metody recyklingu mokrego i suchego odpadu; a także optymalizacja źródeł zaopatrzenia pod względem jakości surowców. W tym czasie dokonano także dezinwestycji, sprzedając spółkę zależną Kotłownia Izopol, nie należącą do tzw. core business. Podstawowym zagrożeniem w tym czasie była zmiana koniunktury na rynku i potencjalne wejście na rynek Polski nowych konkurentów, a także gwałtownie narastające kwoty wypłacanych odszkodowań za choroby azbestowe dla byłych pracowników zakładu i konieczność tworzenia zwiększonych rezerw na ten cel,

- etap rezultatów 2013-2015 - okres utrwalania nowego kierunku i sposobu działania przedsiębiorstwa oraz sposobu jego zorganizowania, po zmianach związanych z odnową strategiczną. W tym czasie rozpoczęto także przygotowania do sprzedaży całego Cembrit Holding, wraz z Cembrit SA, nowemu inwestorowi, firmie Solix Group AB ze Szwecji. W ramach przygotowań do sprzedaży wprowadzono w całym holdingu Cembrit nowy model biznesu, oparty na systemie umów o świadczenie usług pomiędzy zakładami, a centralą holdingu (tzw. manufacturing agreements) oraz ścisły rozdział działalności produkcyjnej od sprzedażowej (w Polsce odpowiednio pomiędzy

spółki Cembrit Produkcja SA w Trzemesznie i Cembrit FB Sp. z o.o. w Warszawie). Podstawowe wyzwanie w tym okresie dotyczyło utrzymania satysfakcjonującej sprawności działań, a celem działania, ze względu na podpisane z centralą Cembrit Holding ww umowy, było zwiększanie poziomu sprzedaży wg przyjętego centralnie planu, przy jednoczesnym utrzymaniu kosztów na wyznaczonym poziomie, a także utrzymywanie wysokiej jakości produkcji i obsługi klienta. Podstawowe zagrożenie w tym okresie wiązało się z możliwym spadkiem popytu w związku z przedłużającym się globalnym kryzysem ekonomicznym, a także groźbą niezrealizowania planu sprzedaży Cembrit Holding i możliwą stagnacją w całym holdingu.

Przebieg procesu odnowy w Izopol/Cembrit SA można przedstawić w postaci uproszczonego rysunku 21.

Rysunek 21. Uproszczony schemat przebiegu procesu odnowy w Izopol/Cembrit SA



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych oraz Chowdhury 2002, s. 253; Tushman, Andreson i O'Reilly 1997, s. 18; Lafrenz 2004, s. 53.

W praktyce biznesowej granice ww. etapów odnowy nie były ostre, a wiele podejmowanych inicjatyw strategicznych, było kontynuacją inicjatyw z poprzedniego okresu lub ich twórczym rozwinięciem. Część inicjatyw miało charakter autonomicznej zmiany wyłaniającej się, co wynikało z dostosowania planu odnowy do zmienionego w międzyczasie otoczenia przedsiębiorstwa i potrzeb. Inicjatywy strategiczne były zawsze uzupełniane szeregiem działań taktycznych i operacyjnych, w różnych obszarach funkcjonalnych.

Koncepcja restrukturyzacji Izopol-u miała formę listu datowanego na 25.02.1997 r., przygotowanego przez prezesa Zarządu Izopol SA, do organu założycielskiego czyli Ministerstwa Gospodarki, z kopią do Ministerstwa Skarbu Państwa. Dokumenty przesłane do Ministerstwa składały się z listu przewodniego, opinii Departamentu Prywatyzacji Spółek i Restrukturyzacji Ministerstwa oraz z załączników przedstawiających: ocenę stanu aktualnego i założenia techniczno-ekonomiczne, opis zamierzeń, formy oczekiwanej pomocy od Ministerstwa, wniosek o pożyczkę i projekt umowy z firmą dostarczającą bezazbestową technologię.

Koncepcja odnowy przedsiębiorstwa Izopol SA w tamtym czasie, była wynikiem rozstrzygnięć strategicznych dylematów decyzyjnych I i II rzędu. Podstawowym celem odnowy było przetrwanie przedsiębiorstwa i w nieco dalszej przyszłości wygospodarowywanie zysków. Ważnymi skutecznymi realizacjami koncepcji odnowy było zgromadzenie odpowiednich zasobów finansowych w celu sfinansowania zmian, dokonanie na czas zmiany technologii na bezazbestową oraz dostosowanie kosztów do przychodów poprzez wyprzedaj zbędnego majątku i zwolnienia pracowników za odprawą. Zaplanowano m.in. sprzedaż zakładu wełny mineralnej oraz całej nieprodukcyjnej części majątku zakładu, a także zastosowanie outsourcingu usług transportowych i obsługi remontowej. Według przyjętych założeń portfel produktów przedsiębiorstwa obejmował dachowe płyty bezazbestowe, kierowane do dotychczasowych segmentów docelowych i z uwzględnieniem dotychczasowego zakresu przestrzennego działania. Podejmując działania w zakresie odnowy akceptowano *a priori* większe ryzyko związane z wdrażaną koncepcją. Przedsiębiorstwo miało utrzymać dotychczasowe kierownictwo i układ właścicielski, dokonując odnowy samodzielnie, bez udziału inwestora zewnętrznego (dopiero pięć lat później, pod wpływem uwarunkowań zewnętrznych i ograniczeń wewnętrznych, ten fragment koncepcji odnowy został zmodyfikowany i zdecydowano się na sprzedaż przedsiębiorstwa inwestorowi zagranicznemu).

Proces wyborów strategicznych był integralną częścią procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa Izopol SA/Cembrit SA. Przejście do następnego etapu odnowy zawsze poprzedzała prognoza rozwoju otoczenia i diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa oraz kolejne wybory strategiczne. Analiza dokumentów „Feasibility Study” z 1993 r. (DEF) i „Planu restrukturyzacji Izopol SA ” z 1997 r. pozwala stwierdzić, że diagnoza obejmowała zarówno analizę rynku, jak i pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym, a także analizę samego przedsiębiorstwa. Pierwszych wyborów związanych z odnową strategiczną Izopol SA indukowanej kryzysem branży azbestowo-cementowej, dokonano na przełomie 1996 i 1997 r. przygotowując plan odnowy transformacyjnej („Plan restrukturyzacji Izopol SA w aspekcie potrzeby wyeliminowania azbestu”), a następnych na początku 2002 r. kończąc etap odnowy transformacyjnej decyzją o sprzedaży przedsiębiorstwa Izopol SA holdingowi DEH. Także w tym samym roku, nowy właściciel dokonał swoich wyborów strategicznych, rozpoczynając etap odnowy adaptacyjnej. Zakończeniem etapu odnowy adaptacyjnej i początkiem etapu rezultatów były kolejne zmiany związane z wprowadzeniem tzw nowego modelu biznesu w 2012 r. i przygotowaniem do sprzedaży holdingu i badanego przedsiębiorstwa. Koniec procesu badawczego wyznacza decyzja z 2015r. o sprzedaży odnowionej firmy Cembrit SA, wraz z całym holdingiem Cembrit AS, firmie Solix Group AB.

Termin i rodzaj dokonywanych przez Izopol/Cembrit SA wyborów strategicznych związanych z całym procesem restrukturyzacji przedsiębiorstwa, wymuszonej kryzysem branży azbestowo-cementowej w Polsce, pokazuje tabela 37.

Tabela 37. Wybory strategiczne w Izopol/Cembrit SA związane z odnową strategiczną indukowana kryzysem branży

Dylematy strategiczne I rzędu	Termin dokonywania wyborów strategicznych						
	1992	1996	1997	2002	2009	2012	2015
Zmiana właścicielska				+			+
Zmiana celów działania			+	+			
Zmiana formy organizacyjno-prawnej	+					+	
Akwizycje lub dezinvestycje			+		+		
Nawiązanie lub zerwanie aliansu strategicznego	+						
Zmiana respektowanych norm i wartości			+	+			

Dylematy strategiczne I rządu	Termin dokonywania wyborów strategicznych						
	1992	1996	1997	2002	2009	2012	2015
Zmiana podejścia do ryzyka			+	+			+
Zmiany dotyczące czasu i miejsca działalności						+	
Zmiana przywódcy odnowy		+	+	+		+	
Dylematy strategiczne II rządu	Termin dokonywania wyborów strategicznych						
	1992	1996	1997	2002	2009	2012	2015
Zmiana strategii konkurowania	+	+	+	+	+	+	
Zmiany co do obsługiwanych rynków				+	+	+	
Zmiany w portfelu produktów			+	+	+		
Zmiany dotyczące bazy klientów			+	+	+	+	
Zmiany dostawców			+	+			
Zmiana kluczowych zasobów		+	+	+	+		
Zmiany struktury organizacyjnej			+	+		+	
Zmiana technologii wytwarzania			+				

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Podjęmowane, od początku 1992 r. inicjatywy odnowy strategicznej przedsiębiorstwa Izopol/Cembrit SA były kontynuowane, z różną intensywnością, aż do stycznia 2015r. Przyniosły one wymierne, pozytywne skutki: uniknięto upadku przedsiębiorstwa i podwyższono sprawność działania m.in. wartość sprzedaży przedsiębiorstwa wzrosła ponad 3 krotnie, a Cembril SA stał się najbardziej rentowną spółką Cembril Holding. Dodatkowo, w wyniku zainwestowania ponad 20 mln Euro, zakład został gruntownie zmodernizowany, a jakość produktów wzrosła na tyle, że pod koniec okresu badawczego przedsiębiorstwo 70% swojej produkcji eksportowało na bardzo wymagające rynki Europy Zachodniej. Stało się też liderem najbardziej rentownego segmentu sprzedaży włókno-cementu w Europie tzn. akcesoriów dachowych z włókno-cementu, dostarczając je także bezpośrednim konkurentom np. EWLH i Landini. Przedsiębiorstwo Cembril SA okazało się być jednym przedstawicielem branży azbestowo-cementowej w Polsce, który skutecznie przeprowadził swoją odnowę strategiczną indukowaną kryzysem tej branży. Pozostałe przedsiębiorstwa z branży, mimo iż także zainicjowały w podobnym czasie, a nawet wcześniej odnowę, upadły (porównaj przypadki Izolacja Ogrodzieniec, ZWAC Wierzbica, Eternit Szczucin).

Z przeprowadzonych badań i porównania z innymi zakładami z branży, wynika, że skuteczność odnowy przedsiębiorstwa Izopol SA/Cembrit SA uzależniona była od wielu czynników, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, pozostających w związkach przyczynowo-skutkowych, współoddziaływania, a także koniunkcji. Niewątpliwie ważny dla skuteczności procesu odnowy okazał się być wysoki, początkowy potencjał przedsiębiorstwa, pozwalający wygenerować nadwyżkę zasobów na sfinansowanie zmian (w przypadku Izopol SA była to możliwość sprzedaży części zakładu produkującej wełnę mineralną oraz pozyskane wsparcie rządowe) oraz atrakcyjne dla nowego inwestora aktywa trwałe: teren z infrastrukturą oraz hale produkcyjne i budynki administracyjne, a także wykwalifikowana i zaangażowana załoga. Duże znaczenie dla końcowego sukcesu miała także postawa i potencjał finansowy nowego inwestora. Ważny był także, stosunkowo duży potencjał rynku docelowego, czyli rynku dachów na budynkach przemysłowych, gospodarczych i inwentarskich w Polsce i w Europie, dający szanse na korzystność ekonomiczną prowadzonych zmian. Znaczenie miała także kultura przedsiębiorstwa, w przypadku Izopolu, oparta na wielkopolskiej kulturze dobrej pracy, racjonalności oczekiwań i potrzebie dochodzenia do zgody, która stosunkowo łatwo przekształciła się w nową kulturę przedsiębiorstwa, odpowiadającą standardom pracy w międzynarodowym holdingu. Decydowała ona m.in. o wysokim zaangażowaniu załogi w proces transformacji zakładu oraz o charakterze i perspektywach współpracy z zagranicznym inwestorem (porównaj przypadek Eternit Szczucin). Oprócz tego ważny był potencjał przywódców odnowy i zespołu ich współpracowników. Badani eksperci branżowi wymienili jeszcze szereg innych czynników, które ich zdaniem przyczyniły się do skuteczności odnowy Izopol/Cembrit SA poczynając od dobrego planu restrukturyzacji, pozwalającego m.in. na uzyskanie dofinansowania z agend rządowych. Ważna była także konsekwentna, ale i elastyczna realizacja tego planu przez zmieniające się Zarządy oraz właściwe wybory strategiczne w odpowiedzi na zmieniające się warunki działania i potrzeby, włącznie z podjętą na czas, niełatwą decyzją sprzedaży całego Izopolu inwestorowi zagranicznemu. Wysoko oceniono także skuteczną sprzedaż niedoinwestowanego od ponad 20 lat zakładu wełny mineralnej. Zauważono konstruktywną postawę zakładowych związków zakładowych w Izopol oraz ich dobrą współpracę z zakładowymi menedżerami. Sukcesowi odnowy sprzyjała w ich opinii także dobra lokalizacja zakładu, w centralnej Polsce, położonego bliżej niż konkurencja względem atrakcyjnych rynków zachodnich (koszt transportu ma duże znaczenie w tej branży). Bardzo

pozytywnie została oceniona postawa nowego, zagranicznego właściciela Izopolu, zainteresowanego rzeczywistym rozwojem przedsiębiorstwa i zdolnego do jego sfinansowania, a także otwartego na partnerską współpracę z polskimi pracownikami i menedżerami. Badane osoby podkreślały, że tylko wystąpienie wszystkich tych okoliczności razem, pozwoliło na sukces odnowy przedsiębiorstwa Izopol SA / Cembrit SA.

5.4. Wnioski wynikające z osadzenia stwierdzonych badaniami zależności w ramie teoretycznej

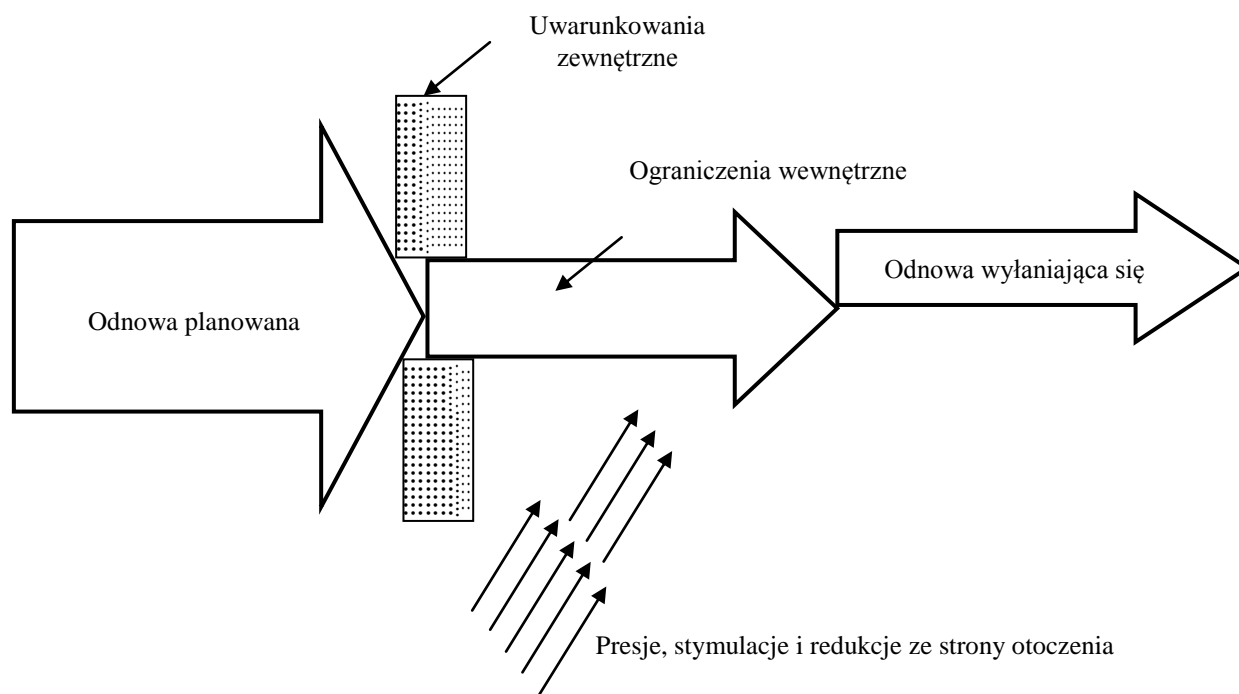
Zalecane w metodologii teorii ugruntowanej, skonfrontowanie odkrytych zależności z badania empirycznego z ustaleniami prowadzonej równoległe, systematycznej analizy literatury przedmiotu, pomaga sformułować wnioski co do rzeczywistego charakteru badanego procesu strategicznego, jego przebiegu, przyczyn i skutków. Pozwala także na opisanie, wyjaśnienie i uporządkowanie stanu wiedzy na badany temat oraz na uzupełnienie, przynajmniej niektórych jej luk.

Przeprowadzone badania odnowy strategicznej przedsiębiorstw z branży azbestowo-cementowej w latach 1990-2015 Polsce potwierdziły, że proces wyborów strategicznych był jej ważną częścią, kluczowym podprocesem. W tym czasie przedsiębiorstwa wielokrotnie dokonywały wyborów strategicznych, najczęściej wymuszanych przez zmiany uwarunkowań np. podczas odnowy Izopol/Cembrit SA wyborów strategicznych dokonywano 7 razy i w większości przypadków były to rozstrzygnięcia więcej niż jednego dylematu strategicznego. Wśród zidentyfikowanych uwarunkowań zewnętrznych najważniejszym był kryzys branży, który w kulminacyjnym momencie przybrał charakter niemożliwej do uniknięcia presji instytucjonalnej w postaci uchwalenia ustawy azbestowej zakazującej stosowania w Polsce kluczowego w branży surowca - azbestu. Kryzys azbestowy okazał się być długotrwałym, poważnym zagrożeniem dla istnienia przedsiębiorstw z branży azbestowo-cementowej, najpierw o charakterze ukrytym (tłącym się), a potem jawnym, a nawet palącym, ze względu na wyznaczony ustawą limit czasu na przeprowadzenie zmian i całkowite zaprzestanie jego używania. Występował wraz z innymi kryzysami, zarówno wewnętrznymi (kryzys przywództwa, kryzys strategii i kryzys wyników), jak i zewnętrznymi (kryzys ekonomiczny w całym kraju oraz kryzys płacniczy w branży budowlanej). Pierwsze informacje o kryzysie azbestowym miały charakter słabych sygnałów i dlatego nie zostały na czas zauważone lub zostały niewłaściwie zinterpretowane przez

kierownictwo zakładów z branży azbestowo-cementowej. Dopiero pojawienie się mocnych sygnałów w postaci regulacji prawnych i nałożenia kar za zanieczyszczanie środowiska naturalnego oraz wystąpienie wyraźnych symptomów kryzysu w przedsiębiorstwach w postaci spadku popytu i rentowności, spowodowało podjęcie działań: dokonanie diagnozy sytuacji i identyfikację problemów strategicznych oraz przygotowanie koncepcji odnowy (restrukturyzacji) przedsiębiorstw.

Zastosowane postępowanie badawcze pozwoliło na potwierdzenie opisywanego w literaturze zjawiska wyłaniania się docelowej strategii zmian (koncepcji odnowy wyłaniającej się przedsiębiorstwa) jako skutku oddziaływania uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych oraz presji, redukcji i stymulacji ze strony otoczenia, na pierwotną koncepcję (plan restrukturyzacji). W trakcie wdrażania planu restrukturyzacji Izopol SA, jego koncepcja podlegała, wraz z upływem czasu i przy zmianie uwarunkowań, znaczącym modyfikacjom, aż do decyzji strategicznej I rzędu o zmianach właścicielskich i sprzedaży przedsiębiorstwa nowemu inwestorowi, podjętej po ponad 5 latach samodzielnego prowadzenia procesu odnowy przedsiębiorstwa. Pozostałe przedsiębiorstwa z branży, które tylko kontynuowały pierwotny plan odnowy, bez twórczego rozwijania go w zmieniających się uwarunkowaniach, upadły.

Rysunek 22. Odnowa wyłaniająca się



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych i Mintzberg H. i inni 1998 s.12.

W trakcie badań empirycznych okazało się, że odnowa strategiczna w badanej branży występowała pod różnymi nazwami, w zależności od punktu widzenia i interesów danego interesariusza np. jako restrukturyzacja, ratowanie zakładu, prywatyzacja lub po prostu zmiany w zakładzie. Przez pracowników często utożsamiana była tylko z jednym kluczowym procesem np. zmianą technologii, reorganizacją struktury lub ze zmianą kierownictwa przedsiębiorstwa („za dyrektora XYZ”). Przy okazji okazało się, że w praktyce biznesowej nie używa się, a nawet można stwierdzić, że nie jest znana, nazwa odnowa strategiczna przedsiębiorstwa. W świetle przeprowadzonych badań, w zależności od charakteru zmian, typologia odnowy strategicznej przedstawia się jak na rysunku 23.

Rysunek 23. Typologia 4R odnowy strategicznej przedsiębiorstwa ze względu na charakter i typ zmian

Zmiany dostosowawcze	Zmiany ciągłe	Reorganizacja	Reorientacja
	Zmiany skokowe	Rewitalizacja	Restrukturyzacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych oraz Cyfert 2007, s. 14; Urbanowska-Sojkin 2011, s. 274; Agrawal i Helfat 2009, s. 282-283; Wojtowicz 2000, s. 69.

Badania odnowy strategicznej Izopol SA potwierdziły cytowaną już poprzednio tezę Ludwiga von Misesa, że celem ludzkiego działania jest zarówno osiągnięcie zamierzonego efektu (tu: wzrostu sprawności działania przedsiębiorstwa), jak i uniknięcie zagrożenia (tu: upadku przedsiębiorstwa czyli jego przetrwanie).

W trakcie badań empirycznych zidentyfikowano istnienie różnych efektów (wyników) odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży: osiągnięcie wyższego

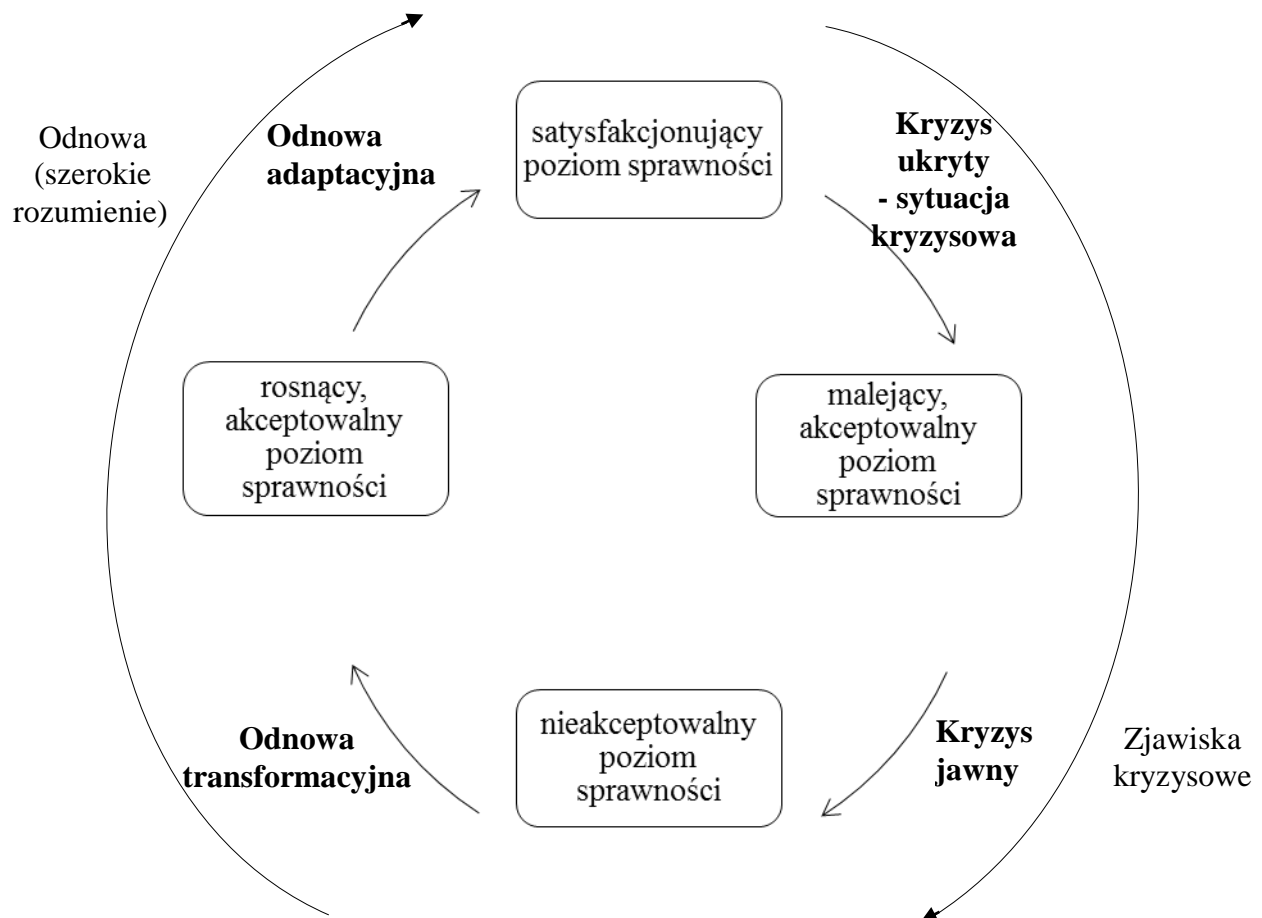
poziomu sprawności działania, jednak poniżej oczekiwań, wystarczającego do (chwilowego) przetrwania, ale nie gwarantującego przetrwania przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie i przez to zmuszającego do przeprowadzenia kolejnej odnowy wg zmienionej koncepcji (jak odnowa transformacyjna Izopol SA); osiągnięcie poziomu sprawności zgodnego z założeniami planu, pozwalającego na przetrwanie (jak odnowa adaptacyjna Izopol/Cembrit SA) lub brak poprawy sprawności działania przedsiębiorstwa prowadzący do upadku przedsiębiorstwa (jak nieudana odnowa zakładów w Wierzbicy).

Przyjęcie powyższej tezy L. von Misesa oraz perspektywy behawioralnej, której częścią jest teoria oczekiwań, pozwala podsumowująco stwierdzić, że efektem odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży, może być przetrwanie i osiągnięcie wyższego, satysfakcjonującego poziomu sprawności działania przedsiębiorstwa, lub też przetrwanie i osiągnięcie wyższego, ale tylko akceptowalnego poziomu sprawności i konieczność odnowy wg zmienionej koncepcji. Ostatnią opcją jest osiągnięcie nieakceptowalnego poziomu sprawności która to opcja nie jest oczekiwana, a ziszcza się, gdy koncepcja odnowy nie jest odpowiednio skuteczna lub gdy odnowa nie jest korzystna. Biorąc powyższe ustalenia pod uwagę, ogólny wzorzec procesu odnowy odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży wygląda jak na rysunku 24. Model ten wskazuje, że przyczyną podejmowania przez przedsiębiorstwo odnowy indukowanej kryzysem branży, jest spadek lub zagrożenie spadkiem sprawności działania, w wyniku kryzysu, do poziomu nieakceptowalnego dla interesariuszy.

Badania potwierdziły, że przesłanki podejmowania odnowy mogą być zarówno zewnętrzne jak np. presja instytucjonalna związana z ustawą azbestową z 1997 r. lub wzrost natężenia konkurencji, związany z wejściem na rynek substytutów eternitu, jak i wewnętrzne jak np. słabnący potencjał ekonomiczny przedsiębiorstwa (zobacz wcześniej podjęta odnowa przez ZWAC (Eternit) Szczucin).

Badając przebieg odnowy w Izopol/Cembrit SA zidentyfikowano także specjalny typ odnowy, odnowę transformacyjno-adaptacyjną, czyli występowanie jednocześnie 2 typów odnowy w tym samym przedsiębiorstwie: najpierw odnowy transformacyjnej, a zaraz potem odnowy adaptacyjnej. Eternit Szczucin i Izolacja Ogrodzieniec także dokonały odnowy transformacyjnej, ale nie potrafiły utrwalić jej pozytywnych skutków i upadły, nie przechodząc do kolejnego etapu.

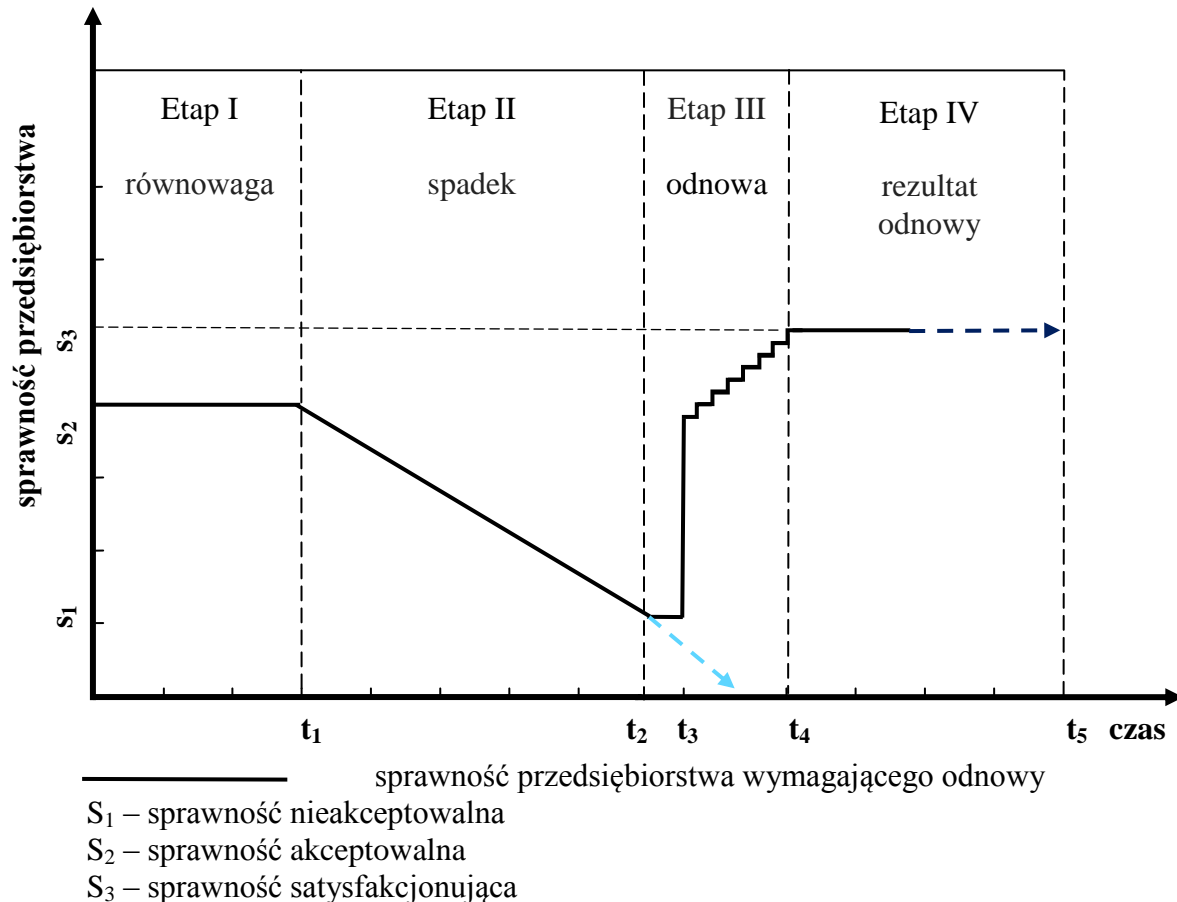
Rysunek 24. Wzorec procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych oraz Kwee 2009, s. 39; Urbanowska-Sojkin 2013, s. 28; Krzakiewicz 2008, s. 32-33; Hurst 1995, s. 97.

Okazało się także, że zmiany sprawności nie następują od razu po wprowadzeniu zmian związanych z odnową. Zdarza się, że zanim pojawią się efekty odnowy w postaci wyższej sprawności działania konieczny jest pewien okres zwłoki, co pozwala zaobserwować trend obrotów Izopol SA po 1997 r., przedstawiony na rysunku 18. Przebieg procesu takiej odnowy przedsiębiorstwa można przedstawić w postaci poniższego modelu.

Rysunek 25. Model odnowy transformacyjno-adaptacyjnej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży



Źródło: opracowanie własne podstawie badań empirycznych oraz Chowdhury 2002, s. 253; Tushman, Andreson i O'Reilly 1997, s. 18; Lafrenz 2004, s. 53.

Kluczowe, pod względem wpływu na koncepcję odnowy przedsiębiorstw azbestowocementowych uwarunkowanie zewnętrzne to kryzys azbestowy, wywołujący spadek popytu, a w kulminacyjnym momencie skutkujący wprowadzeniem zakazu produkcji azbestowej. Kryzys ten tworzył zagrożenia w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, zarówno od strony ekonomicznej (spadek rentowności, konieczność gromadzenia rezerw na wypłaty odszkodowań za choroby azbestowe), od strony prawnej (niedotrzymanie terminów ustawowych, nieotrzymanie certyfikatu oczyszczenia zakładu), technologicznej (ryzyko błędnej technologii tu: autoklawizowanej lub opartej o surowce odpadowe jak w ZWAC Wierzbica), jak i społecznej (np. utrata reputacji przedsiębiorstwa, zagrożenie miejsc pracy). Drugim ważnym

uwarunkowaniem zewnętrznym, które wpływało na wybory strategiczne podczas odnowy, był wzrost natężenia konkurencji związany z nowymi wejściami na rynek producentów substytutów eternitu (gonty bitumiczne, blachodachówka) oraz wynikłą wojną cenową, wprowadzeniem nowych technik sprzedaży w branży (mobilni handlowcy, promocje i programy lojalnościowe) oraz z pojawieniem się nowych kanałów dystrybucji (niezależnych hurtowni budowlanych lub ich sieci, jak np. PSB oraz sklepów wielkopowierzchniowych DIY jak np. Castorama). Najważniejsze, zidentyfikowane podczas wywiadów z ekspertami branżowymi, uwarunkowania wewnętrzne mające wpływ na wybory strategiczne i koncepcję odnowy, obejmowały ograniczenia zasobowe, szczególnie finansowe (porównaj oszczędnościowe rozwiązania surowcowe podczas odnowy ZWAC Wierzbica oraz ograniczenie zakresu inwestycji podczas zmian technologii w Izopol SA do jednej linii, zamiast planowanych pierwotnie dwóch linii produkcyjnych) oraz istnienie przerostów zatrudnienia i dużej liczby nieprodukcyjnych aktywów (zobacz Plan restrukturyzacji Izopol SA zakładający ich likwidację), kulturę przedsiębiorstwa (porównaj wpływ kultury przedsiębiorstwa na współpracę z nowymi właścicielami w Eternit Szczucin i w Izopol/Cembrit SA), a także lokalizację zakładów (porównaj opinie ekspertów o położeniu Izopol SA i pozostałych zakładów z branży, w stosunku do atrakcyjnych rynków zbytu w Europie Zachodniej).

Ze względu na presję czasu, pierwsza faza odnowy w przedsiębiorstwach azbestowo-cementowych miała zawsze charakter transformacyjny i prowadzona była w całych organizacjach jednocześnie dotycząc m.in. zmian układu właścicielskiego (jak np. w Izolacji Ogrodzieniec, Eternit Szczucin) oraz dezinwestycji, zmian struktury organizacyjnej, zmian strategii konkurowania, zmiany technologii i redukcji zatrudnienia (jak w Izopol SA, Izolacji Ogrodzieniec i Eternit Szczucin). Natomiast podczas drugiej fazy odnowy w Izopol/Cembrit SA, która miała charakter adaptacyjny, zmiany zachodziły sekwencyjnie w wybranych działach lub w spółkach zależnych (np. w dziale handlowym było to wdrażanie nowej strategii konkurowania, wejście na nowe rynki, powstanie Cembrit FB oraz import i sprzedaż w Polsce płaskich płyt fasadowych, a w dziale produkcji były to inwestycje w nową linię produkcyjną M2, podniesienie jakości produkowanych akcesoriów dachowych, inwestycja w linię produkcyjną M3). W opinii autora wskazuje to na fakt że, oprócz mechanizmów odnowy, odkrytych i opisanych przez według H. Volberda i Ch. Baden-Fullera, (zobacz tabela 16), w praktyce biznesowej, podczas zagrażającego przetrwaniu przedsiębiorstwa kryzysu, stosowane są jako mechanizmy odnowy,

także dwie pozostałe kombinacje dostępnego czasu i miejsca odnowy w przedsiębiorstwie, nazwane tu odpowiednio: odnowa totalna i wydzielenie przestrzenno-czasowe. Zostały one przedstawione na rysunku 27 i opisane w tabeli 38.

Rysunek 26. Mechanizmy odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

czas odnowy cały dostępny przydzielony limit	wydzielenie przestrzenne zmiany jednoczesne, ale tylko w wybranych jednostkach	odnowa totalna zmiany jednoczesne w całej organizacji
	wydzielenie przestrzenno-czasowe sekwencyjne zmiany w wybranych jednostkach	wydzielenie czasowe zmiany sekwencyjne w całej organizacji
	wydzielona jednostka	cała organizacja
	miejsce odnowy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych oraz Baden-Fuller i Volberda 1997, s. 95-120.

Tabela 38. Dodatkowe mechanizmy odnowy strategicznej

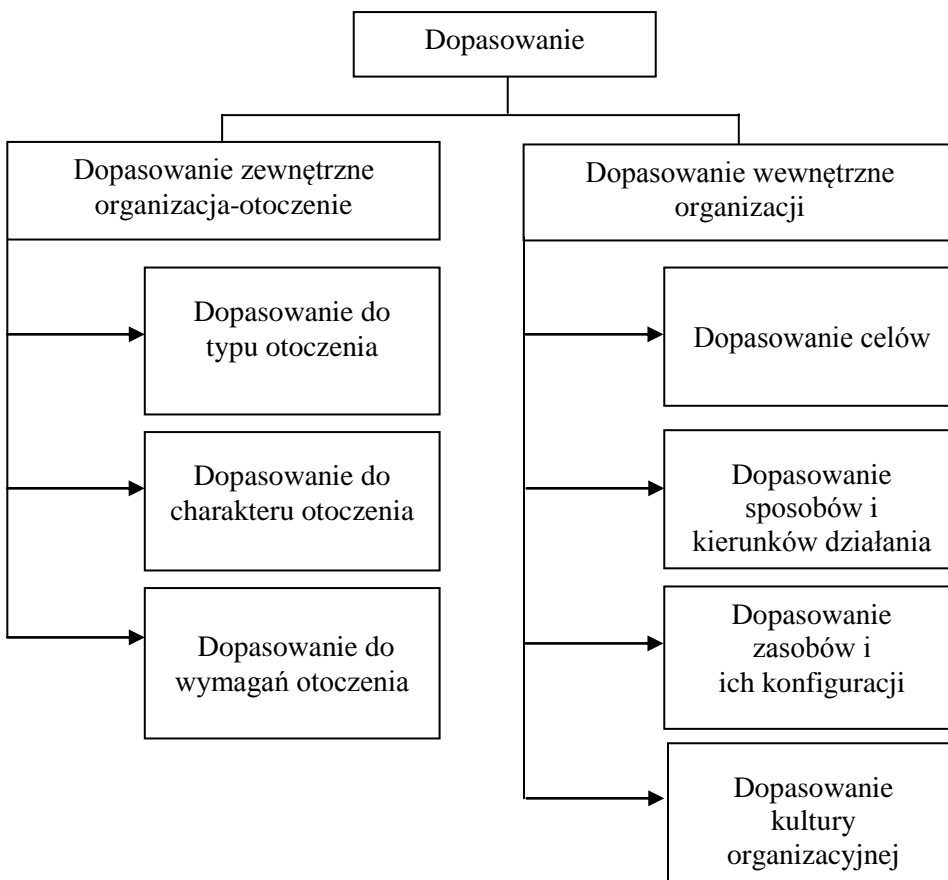
Wydzielenie przestrzenno-czasowe	Odnowa totalna
Zastosowanie mechanizmu wydzielenia przestrzenno-czasowego oznacza realizowanie procesów odnowy początkowo tylko w specjalnie w tym celu wydzielonych częściach organizacji przez wyznaczony czas i dopiero w następnym etapie sekwencyjne implementowane ich w kolejnych oddziałach organizacji. Celem jest, pobudzenie do działania najmniej efektywnych części organizacji. Zastosowanie tego mechanizmu powoduje, że z jednej strony rozwijają się nowe, autonomiczne jednostki biznesu, a z drugiej zaś strony starsze, ustabilizowane jednostki biznesu zapewniają stabilność i kontynuację aktywności organizacji. Negatywnym następstwem tego	Zastosowanie mechanizmu odnowy totalnej oznacza, że zmiany są wprowadzane jednocześnie, w całej organizacji i przez cały dostępny czas. Procesy prowadzone z góry na dół i z dołu do góry, związane są z koniecznością szybkiej transformacji całej organizacji i wszystkich jej jednostek, ustanawianiem nowych reguł i procedur oraz wprowadzaniem nowej kultury. Szczególnego znaczenia nabiera rola przywódcy stojącego na czele odnowy strategicznej organizacji zmuszonego stosować dualność (ambidexteity), aby zbalansować przeciwstawne opcje i osiągnąć więcej niż jeden cel cząstkowy jednocześnie. Szybkość, duży zakres i głębokość

<p>stosunkowo łagodnego mechanizmu jest wydłużenie czasu odnowy oraz konieczność ponoszenia zwiększonych kosztów i ryzyka integracji nowych, dynamicznych jednostek z ustabilizowaną, starszą i bardziej sztywną, częścią organizacji. Ze względu na zminimalizowanie i rozłożenie kosztów ewentualnego niepowodzenia dokonywanej w ten sposób odnowy mechanizm ten charakteryzuje się niskim poziomem ryzyka. Jednak odbywa się to kosztem szybkości procesu transformacji, co jest pewnym zagrożeniem powodzenia odnowy. Mechanizm ten może być stosowany w dużych, wielooddziałowych przedsiębiorstwach, znajdujących się w stosunkowo dobrej kondycji.</p>	<p>zmian pozwalają liczyć na skuteczne dostosowanie się organizacji do nowej sytuacji w otoczeniu. Jednak możliwe błędy przy szybkim dokonywaniu takich skomplikowanych zmian zwiększają ryzyko ewentualnego niepowodzenia. Odnowa tego typu ma na celu najczęściej uratowanie poważnie zagrożonego upadkiem przedsiębiorstwa. Wykorzystuje się wszelkie, nawet radykalne i ryzykowne sposoby uzdrowienia przedsiębiorstwa np. drastyczne cięcia kosztów, zamykanie nierentownych oddziałów, zaprzestanie obsługi nierentownych klientów lub całych rynków, zaprzestanie produkcji nierentownych wyrobów, zmiany dostawców, radykalne spłaszczenie struktury organizacyjnej, zwolnienia grupowe itp). Zastosowanie tego mechanizmu jest szybkim, ale ryzykownym sposobem odnowy strategicznej, stosowanym w przedsiębiorstwach znajdujących się w złej sytuacji.</p>
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych oraz Baden-Fuller i Volberda, 1997, s. 95-120.

Badanie potwierdziło, że odnowa strategiczna przedsiębiorstwa oznacza zmiany w dopasowaniu wewnętrznym poszczególnych elementów i podsystemów przedsiębiorstw oraz w dopasowaniu zewnętrznym całego przedsiębiorstwa do otoczenia. Dopasowania wewnętrzne podczas odnowy dotyczą zasobów i sposobu ich zorganizowania (porównaj zmiany struktury organizacyjnej Izopol/Cembrit SA na rysunkach 19 i 20 niniejszej pracy, oraz zmiany liczby zatrudnionych i przeprowadzone dezinwestycje), oraz celu przedsiębiorstwa (porównaj cele przedsiębiorstwa na poszczególnych etapach odnowy Izopol/Cembrit SA), a także sposobu i kierunku działania (porównaj sposoby zmiany technologii na bezazbestwą w ZWAC Wierzbica, Izopol SA i Eternit Szczucin, a także działania podejmowane w II fazie odnowy (adaptacyjnej) w Izopol/Cembrit SA), oraz kultury przedsiębiorstwa (porównaj dopasowanie kultury organizacyjnej do kultury holdingowej nowych właścicieli w Eternit Szczucin i Izopol SA). Zmiany dopasowania obejmowały także zmianę pozycji całego przedsiębiorstwa w otoczeniu (porównaj dostosowania strategii konkurencyjności Izopol SA do zmian na rynku), dostosowanie do zmiennego charakteru otoczenia (zobacz zmianę koncepcji odnowy w Izopol SA w 2002 r.) oraz dopasowania do wymagań otoczenia (tu: spełnienia wymagań ustawy azbestowej z 1997 r. przez przedsiębiorstwa z branży).

Rysunek 27. Rodzaje dopasowania organizacyjnego podczas odnowy przedsiębiorstwa

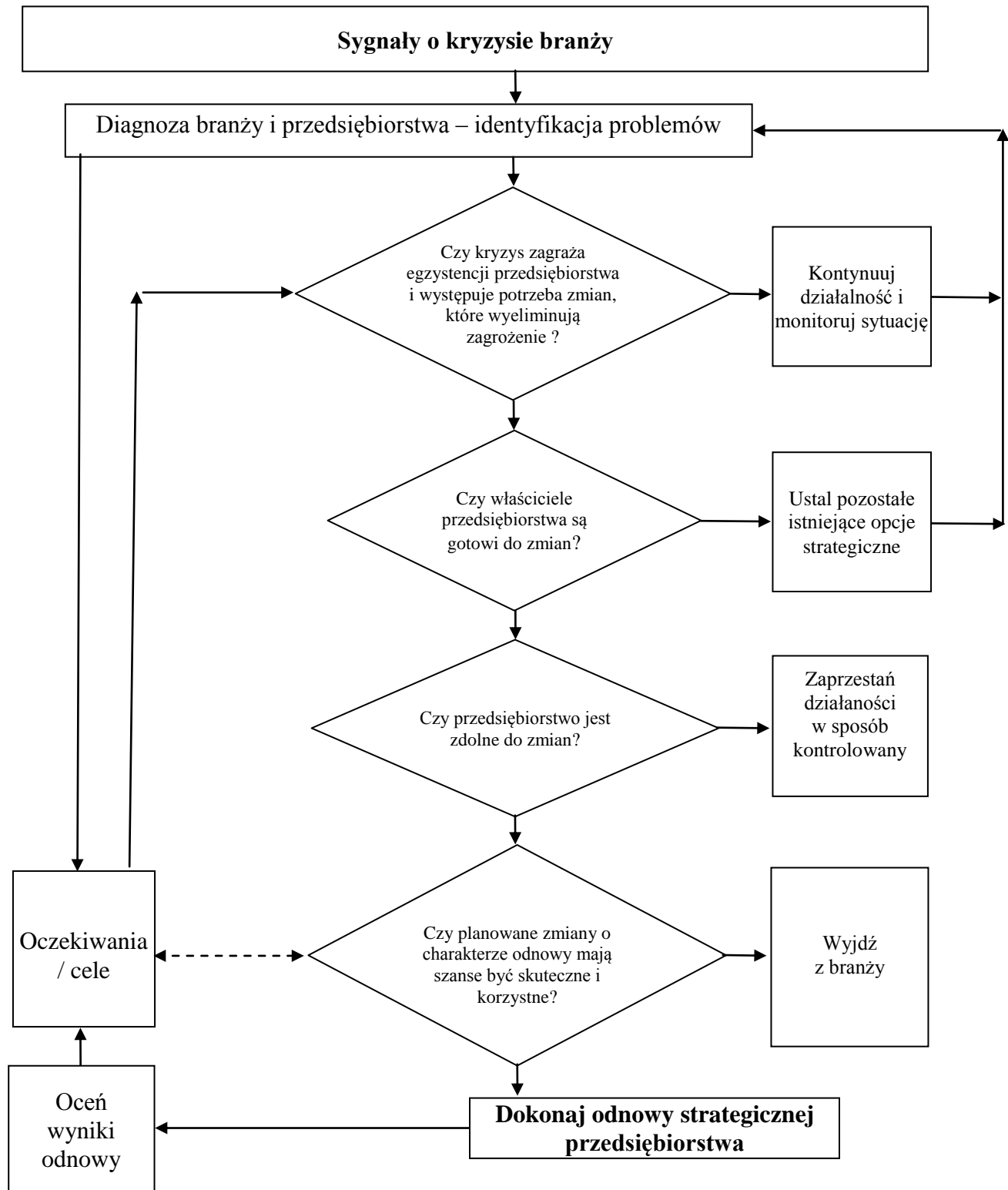


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gadomska-Lila 2013, s. 34.

Badania wskazują, że charakter i skala koniecznych dopasowań w odnawianym przedsiębiorstwie zależy od zdiagnozowanego poziomu sprawności działania, do jakiego spadł on w wyniku zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie.

Przy decydowaniu o reakcji na kryzys azbestowy poszczególne przedsiębiorstwa branży azbestowo-cementowej wybierały spośród następujących dostępnych im możliwości: zaprzestanie działalności (możliwość wybrana przez Izolacja Małkinia, Polinova Trzebinia oraz ZPPCA z Końskowoli), wyjście z branży (możliwość wybrana przez RSP z Parczewa i Kombinat Budowlany z Włocławka) lub odnowa strategiczna przedsiębiorstwa (możliwość wybrana przez Eternit Szczucin, Izopol Trzemeszno, Izolacja Ogrodzieniec, Izolacja Wierzbica). Proces decydowania o podjęciu odnowy indukowanej kryzysem branży można więc przedstawić w postaci następującego, uproszczonego schematu decyzyjnego jak na rysunku 28.

Rysunek 28. Schemat podejmowania decyzji o odnowie strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych oraz Rajes 2013, s. 51; Krueger 2000, s.18.

Badania potwierdziły, że podjęcie decyzji o odnowie przedsiębiorstwa jest początkiem całej serii wyborów strategicznych, określających charakter i typ odnowy. Kryteria obligatoryjne takich wyborów to potrzeba zapewnienia spójności koncepcji odnowy, składającej się z wielu inicjatyw strategicznych (porównaj: przygotowywanie „Planu restrukturyzacji Izopol SA” przez zespół pod bezpośrednim kierownictwem nowego Zarządu, tu: przywódcy-odnowy), a także akceptowalność poziomu związanego z nią ryzyka (zobacz ocena „Planu restrukturyzacji Izopol SA” przez Departament Spółek Kapitałowych Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, jako jeden z załączników „Planu restrukturyzacji Izopol SA” przesłanego do właściciela - Ministerstwa Gospodarki w 1997 r., w celu jego zatwierdzenia). Nie wyklucza to istnienia innych kryteriów obligatoryjnych zależnych do wymagań otoczenia np. specjalnej certyfikacji (porównaj z ustawowym wymaganiami zaprzestania używania azbestu jako surowca oraz z wymaganiami oczyszczenia zakładu z azbestu przez certyfikowaną firmę). Kryteriami głównymi wyboru poszczególnych opcji strategicznych są ocena szans na skuteczność danej opcji pod względem przyczyniania się do osiągnięcia celów głównych, czyli zapewnienia przetrwania zakładu, a w następnej kolejności do podniesienia sprawności działania czyli skuteczności osiągania celów oraz jego korzystności finansowej. Kryteria pomocnicze (preferencje) przy tych wyborach, związane były przede wszystkim, z potrzebą zaakceptowania zmian przez pracowników. Podczas kryzysu azbestowego pracownicy byli reprezentowani przez bardzo silne i aktywne w tamtym czasie, związki zawodowe. Ich zgoda na zamiany, szczególnie na wejście nowego inwestora (prywatyzację), uzależniona była głównie od atrakcyjności pakietu socjalnego np. długości oferowanej pracownikom gwarancji zatrudnienia, przyznania pracownikom puli udziałów w przedsiębiorstwie oraz pakietu deklarowanych przez inwestora inwestycji, gwarantujących dalszy rozwój zakładu i bezpieczeństwo miejsc pracy. Z drugiej strony podejmowane wybory wymagały czasem przeforsowania niepopularnych zmian (np. decyzji o zwolnieniach grupowych).

Dokonane wybory i przyjęte koncepcje odnowy zakładów azbestowych w Polsce wykazały, że zakłady branży azbestowo-cementowej zdołały przełamać uzależnienie od branżowej ścieżki rozwoju. Mimo wielu cech wspólnych, ich ostateczne koncepcje odnowy różniły się znacząco. Podstawową, rozważaną przez wszystkie zakłady z branży opcją strategiczną, było znalezienie branżowego inwestora zagranicznego dysponującego funduszami, technologią i dostępem do rynków eksportowych. Nie było to jednak zadanie łatwe, bo cała

światowa branża włókno-cementowa była nieliczna i osłabiona finansowo kryzysem azbestowym, a więc bardzo ostrożnie podejmująca nowe inwestycje. Dodatkowo prawami do technologii bezazbestowej, pozwalającymi na ich sprzedaż, dysponowała bardzo nieliczna grupa przedsiębiorstw z USA i Europy Zachodniej. Dlatego rozważane były także inne opcje strategiczne np. samodzielnej realizacji odnowy na bazie własnej, opracowanej w Polsce, technologii bezazbestowej lub wyjścia z branży. Zakładały one oczyszczenie zakładu z azbestu, opracowanie własnej lub zakup technologii bezazbestowej, zakup maszyn i urządzeń, koncentrację na podstawowej produkcji (core business) i pozbycie się nieprodukcyjnego majątku, a także także redukcję kosztów poprzez program dobrowolnych odejść pracowników z zakładu, w zamian za odprawę pieniężną. Mimo tych cech wspólnych odnowa przedsiębiorstw z branży azbestowo-cementowej w Polsce przebiegała według różnych scenariuszy i miała różne skutki (porównaj odnowę ZWAC Wierzbica, Eternit Szczucin, Izolacja Ogrodzieniec i Izopol SA).

Po przeanalizowaniu dokonanych ustaleń i uzyskanych wyników badań empirycznych oraz odniesieniu ich do istniejących w literaturze przedmiotu opisów, modeli i definicji odnowy, autor zdecydował się na przyjęcie własnej definicji procesu odnowy strategicznej³⁹ przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży jako procesu, treści i efektu zmian strategicznych w przedsiębiorstwie dotkniętym zjawiskami kryzysowymi, wprowadzanych z uwzględnieniem istniejących uwarunkowań, w tym czasowych, w celu wyeliminowania zagrożenia upadkiem i podniesienia sprawność działania, do poziomu satysfakcjonującego dla interesariuszy.

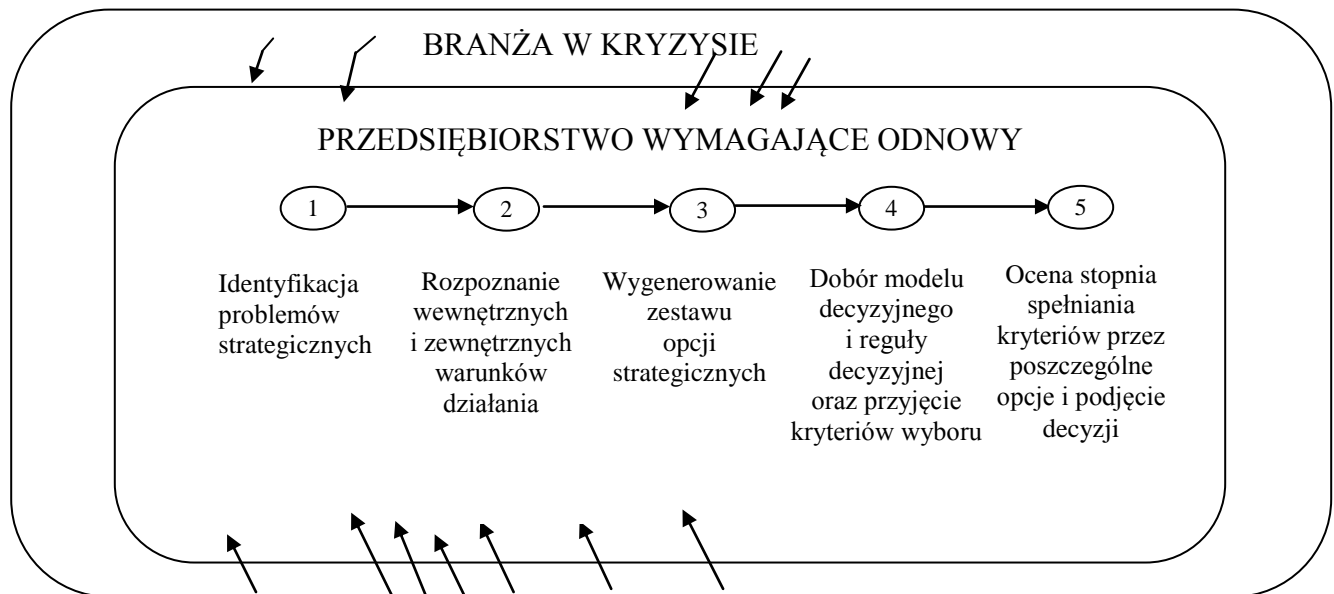
Przeprowadzone badania empiryczne i teoretyczne pozwalają także na podjęcie próby sformułowania autorskiej definicji wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży⁴⁰ jako procesu składającego się z identyfikacji problemów strategicznych przedsiębiorstwa; rozpoznania wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania; z wygenerowania zestawu opcji strategicznych; z doboru modelu dokonywania wyborów i reguły decyzyjnej oraz z przyjęcia zestawu kryteriów decyzyjnych, a także z oceny

³⁹ Inspiracją do wypracowania tej autorskiej definicji były przede wszystkim prace dotyczące wymiarów konstruktów strategicznych Pettigrew'a, prace na temat kryzysu Krystka, artykuły dotyczące odnowy strategicznej R. Agrawal i CE. Helfat oraz prace E.Urbanowskiej-Sojkin na temat wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach.

⁴⁰ Inspiracją do opracowania tej definicji były prace E.Urbanowskiej-Sojkin oraz Cz.Nosala.

opcji wg przyjętych kryteriów i dokonania wyboru ich spójnego zestawu, o akceptowalnym poziomie ryzyka, jako koncepcji odnowy strategicznej przedsiębiorstwa spowodowanej kryzysem branży. Tak zdefiniowane wybory strategiczne podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży opisuje ich model, jak na rysunku 29.

Rysunek 29. Proces wyborów strategicznych podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży



Źródło: opracowanie własne na badań empirycznych oraz Urbanowska-Sojkin 2011, s. 57.

Badania wskazują na duży wpływ osoby przywódcy odnowy na dokonywane wybory strategiczne podczas odnowy przedsiębiorstwa. Identyfikacja problemów strategicznych przedsiębiorstwa i rozpoznanie wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania poprzez analizę otoczenia i wnętrza organizacji dokonywane jest bezpośrednio przez kierownictwo organizacji lub na jego zlecenie (zobacz Feasibility Study z 1993 r. i Plan restrukturyzacji PPHU Izopol z 1997 r.). Wygenerowanie zestawu opcji strategicznych to przygotowanie wariantowego planu odnowy przedsiębiorstwa wraz z inicjatywami strategicznymi w poszczególnych obszarach funkcjonalnych, w zależności od dostępnych zasobów i partnerów strategicznych chętnych do współpracy. Ich liczba i jakość zależy głównie od istniejących uwarunkowań, ale i kreatywności

przywódcy odnowy oraz zespołu jego współpracowników. Model decyzyjny i reguła decyzyjna, są ściśle powiązane z osobą decydenta-przywódcy odnowy, jego charakterem i doświadczeniami, a także z kulturą danego przedsiębiorstwa. Także przyjęte kryteria główne wyborów zależą od wizji i kompetencji przywódcy odnowy oraz kompetencji zespołu jego współpracowników. To oni także dokonują oceny opcji strategicznych wg przyjętych kryteriów obligatoryjnych i kryteriów głównych w celu wyboru ich spójnego zestawu, o akceptowalnym poziomie ryzyka, jako koncepcji odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży.

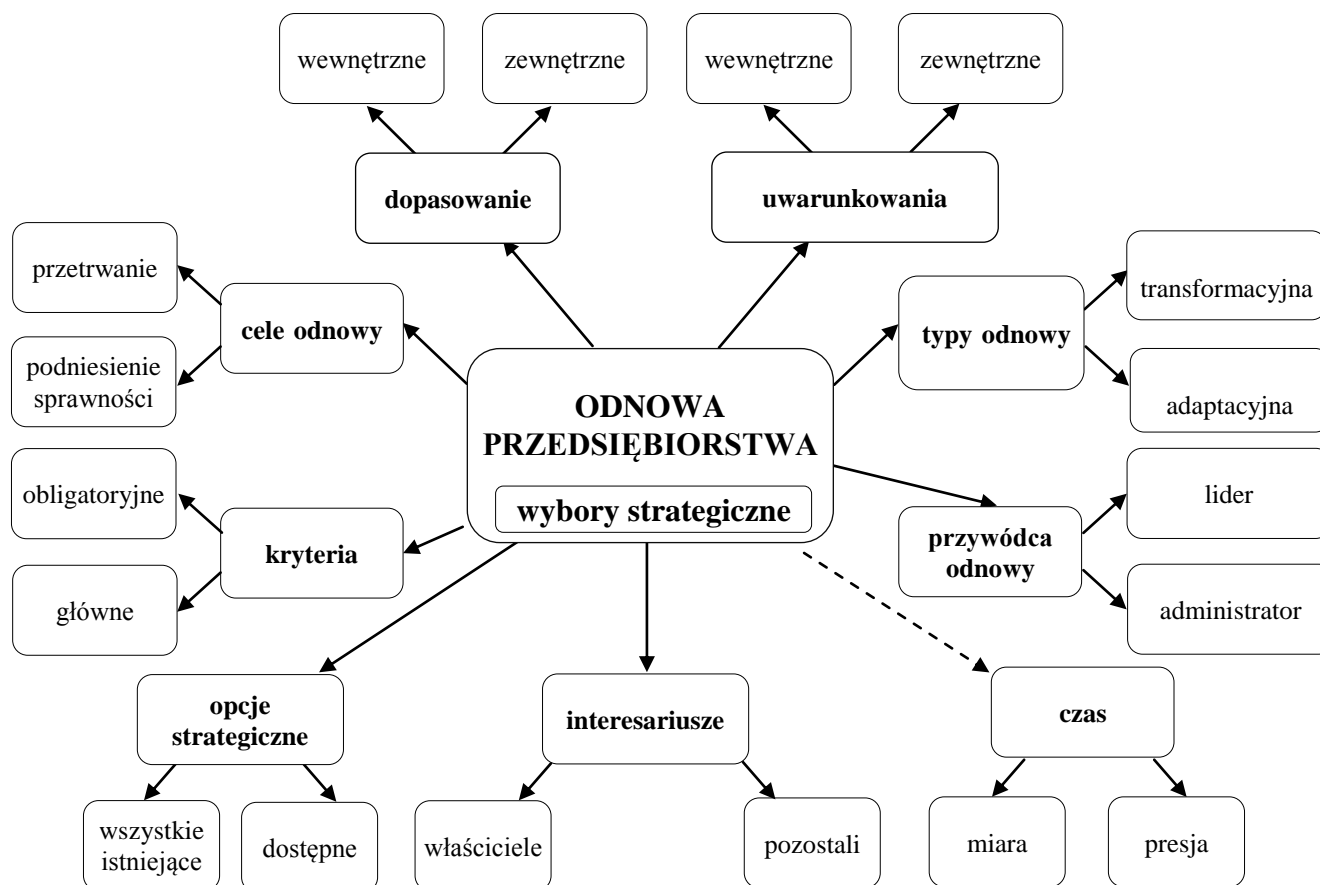
Badany proces to wybory strategiczne podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży, a główna (centralna) kategoria tego procesu, to odnowa strategiczna przedsiębiorstwa indukowana kryzysem branży. Natomiast proces wyborów strategicznych podczas takiej odnowy jest kluczową podkategorią kategorii centralnej. Pozostałe, zidentyfikowane w badaniu, istotne podkategorie obu ww. procesów, obejmują przywódcę procesu odnowy (lider, administrator), cele przedsiębiorstwa podczas odnowy (przetrwanie i podwyższenie sprawności działania), uwarunkowania procesu (w podziale na zewnętrzne i wewnętrzne), typy odnowy przedsiębiorstwa (odnowa transformacyjna lub odnowa adaptacyjna) i kryteria wyborów strategicznych podczas odnowy (obejmujące kryteria obligatoryjne i główne), a także postawy interesariuszy (wsparcie lub opór) i dopasowanie (zewnętrzne i wewnętrzne).

Ważną zidentyfikowaną niezależną kategorią jest czas (presja i miara synchronizacji). Pozostałe zidentyfikowane podkategorie obejmują:

- etapy odnowy: spadek sprawności – wzrost sprawności działania przedsiębiorstwa,
- przesłanki odnowy: ekonomiczne, rynkowe, technologiczne, społeczno-polityczne,
- metody odnowy: zwiększanie lub zmniejszanie zakresu i ilości rodzajów działalności oraz usprawnianie procesów, struktur i rodzajów działalności,
- mechanizmy odnowy: wydzielenie przestrzenne i wydzielenie czasowe, wydzielenie przestrzenno-czasowe oraz odnowa totalna,
- decyzje strategiczne: racjonalne i intuicyjne,
- siły odnowy: hamujące oraz siły napędowe,
- wymiary odnowy – proces, treść i wynik (efekt) oraz czas i kontekst,
- przyczyny odnowy: endogeniczne i egzogeniczne,
- zjawiska kryzysowe: kryzys ukryty (sytuacja kryzysowa) i kryzys jawny (kryzys właściwy),

- inicjatywy strategiczne odnowy: indukowane i autonomiczne.

Rysunek 30. Kategoria główna i podstawowe podkategorie procesu wyborów strategicznych podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży



Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z zasadami teorii ugruntowanej, zwieńczeniem badań jest prezentacja hipotez opisujących powiązania pomiędzy kategorią główną, a najważniejszymi podkategoriami badanego procesu tu: wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży:

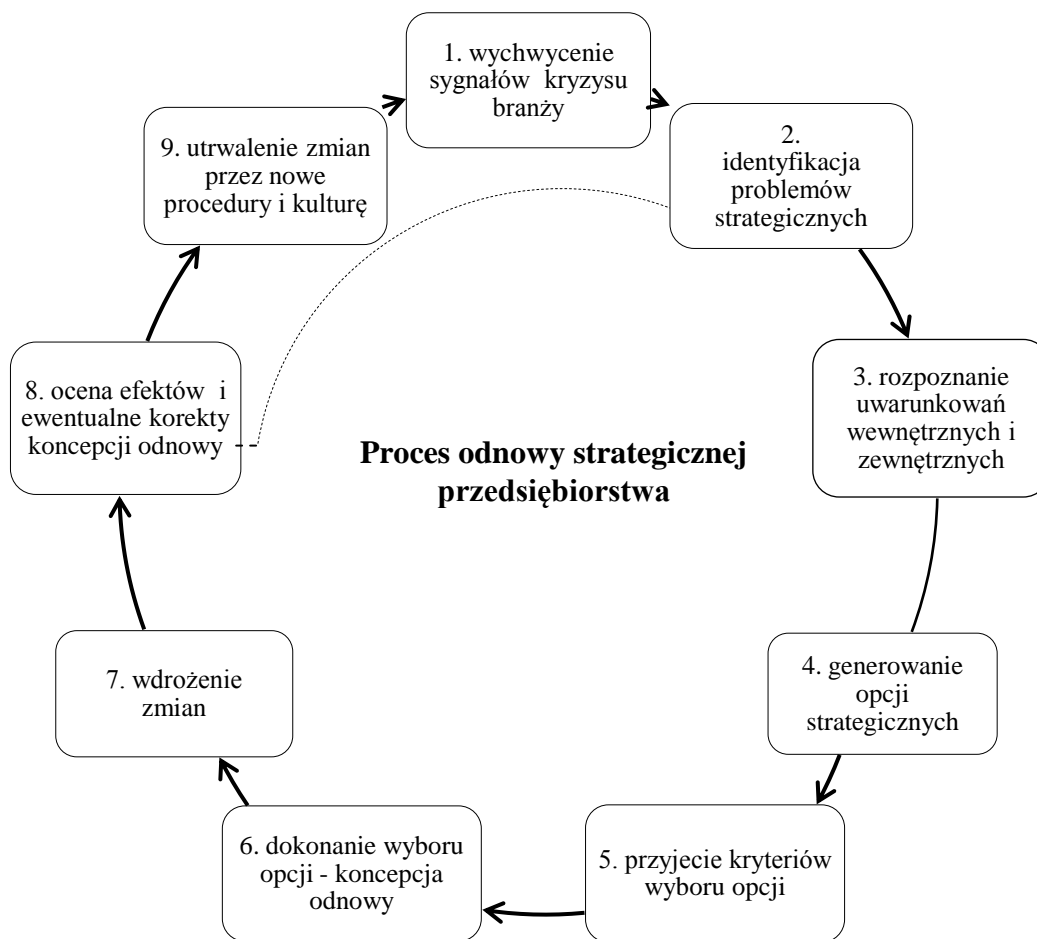
- Hipoteza badawcza H1 (cele odnowy). Narastanie zjawisk kryzysowych branży indukuje odnowę strategiczną przedsiębiorstwa, której głównym celem jest uniknięcie upadku przedsiębiorstwa, a następnie wzrost sprawności działania do poziomu satysfakcjonującego interesariuszy,

- Hipoteza badawcza H2 (uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne). Narastanie zjawisk kryzysowych w branży powoduje, że wzrastają także ograniczenia działania przedsiębiorstwa, a kluczowymi uwarunkowaniami wyborów opcji strategicznych podczas odnowy stają się ograniczoność możliwości do wygenerowania nadwyżki zasobów na sfinansowanie wdrożenia danej koncepcji odnowy strategicznej oraz presja czasu,
- Hipoteza badawcza H3 (opcje strategiczne). W miarę narastania zjawisk kryzysowych branży, wybory strategiczne podczas odnowy przedsiębiorstwa coraz bardziej koncentrują się na odnowie transformacyjnej i dylematach strategicznych I rzędu (konstytutywno-normatywnych) dotyczących celu, miejsca i czasu działania, układu właścicielskiego i formy organizacyjno-prawnej, akwizycji lub dezinwestycji oraz aliansów strategicznych, respektowanych norm i wartości oraz podejścia do ryzyka, a także ewentualnej zmianie przywódcy odnowy przedsiębiorstwa,
- Hipoteza badawcza H4 (kryteria wyboru opcji strategicznych). W warunkach narastania zjawisk kryzysowych branży, kryterium oczekiwanej skuteczności dominuje nad kryterium korzystności, przy wyborach opcji strategicznych odnowy przedsiębiorstwa,
- Hipoteza badawcza H5 (cechy wspólne wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu branży) W miarę narastania kryzysu branży, podejmowane przez przedsiębiorstwa wybory strategiczne, coraz częściej koncentrują się na jednej z opcji odnowy transformacyjnej, polegającej na zmianach własnościowych w przedsiębiorstwie i w efekcie przekazaniu odpowiedzialności za odnowę w ręce nowego właściciela przedsiębiorstwa, który zapewni całościowe rozwiązanie jego problemów strategicznych.

Proponowany przez autora, 9 etapowy model odnowy strategicznej indukowanej kryzysem branży, obejmuje cykl: wychwycenie sygnałów kryzysu branży; identyfikację problemów strategicznych przedsiębiorstwa i rozpoznanie uwarunkowań; wygenerowanie opcji strategicznych dotyczących koncepcji odnowy; przyjęcie modelu podejmowania decyzji i reguły decyzyjnej oraz kryteriów wyboru opcji; dokonanie wyborów opcji strategicznych i sformułowanie koncepcji odnowy; wdrożenie zmian poprzez pozyskanie dla nich wsparcia interesariuszy, przydzielenie zadań osobom odpowiedzialnym,

odpowiednią alokację zasobów oraz wewnętrzne i zewnętrzne dopasowania w przedsiębiorstwie; ocenę efektów i ewentualne korekty koncepcji odnowy; a następnie utrwalenie zmian przez nowe procedury, rutyny, budżety, struktury i kulturę.

Rysunek 31. Model odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży



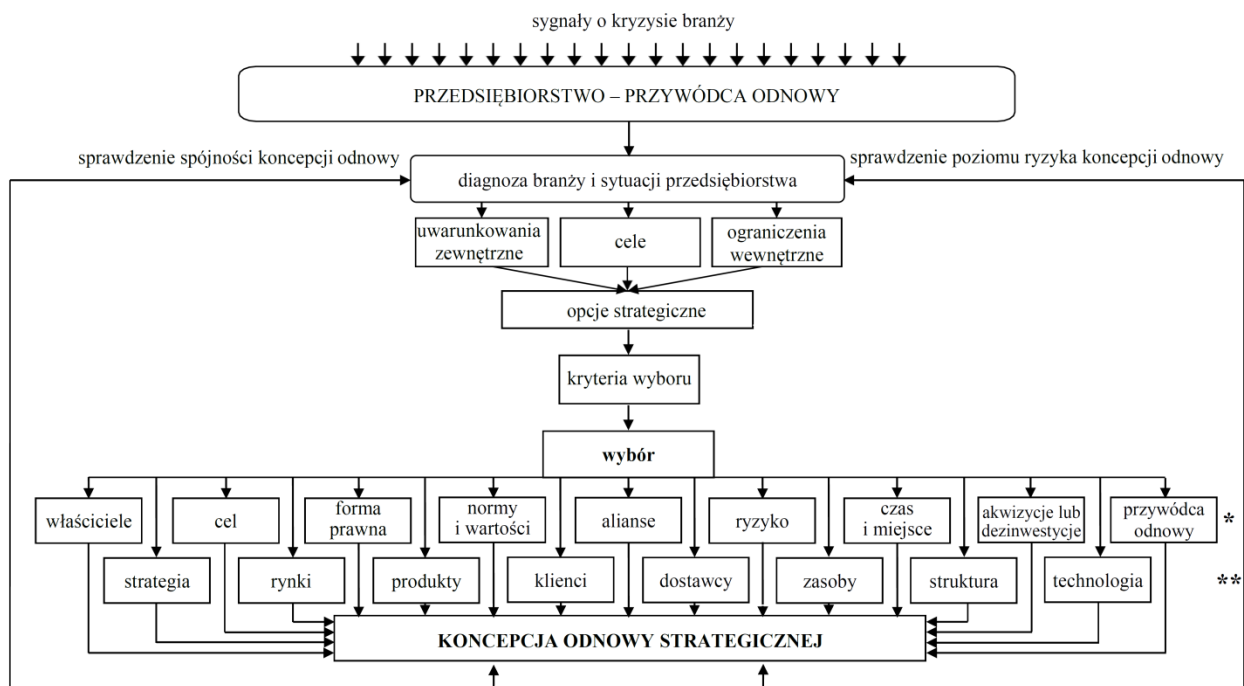
Źródło: opracowanie własne autora na podstawie badań empirycznych oraz Cyfert i Krzakiewicz i 2015., s. 65; Gore, Murray i Richardson 1992, s. 8; Urbanowska-Sojkin 2011, s. 57.

Jeśli dokonywana na 8 etapie ocena efektów wprowadzonych zmian nie wypadnie satysfakcjonująco, to zamiast etapu 9-go następuje powtórzenie cyklu 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7– 8, ze zmienioną koncepcją odnowy, aż do osiągnięcia satysfakcjonujących rezultatów. Ilustruje to linia narysowana przerywaną kreską na rysunku. Jeśli natomiast ocena w pkt 8. wypadnie pozytywnie, następuje utrwalenie (zamrożenie) zmian, poprzez wprowadzenie nowych procedur, a także budowę kultury przedsiębiorstwa, odpowiadającej nowym warunkom jego funkcjonowania. W

celu zapobieżenia ponownemu wystąpieniu zjawisk kryzysowych, otoczenie i pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu oraz sytuacja wewnątrz przedsiębiorstwa, powinny być stale monitorowane, a aktualne wyniki przedsiębiorstwa powinny podlegać niezależnej, regularnej ocenie i okresowo być porównywane z oczekiwaniami właścicieli oraz z wynikami przedsiębiorstw benchmarków.

Biorąc pod uwagę wszystkie wcześniejsze ustalenia proces wyborów opcji strategicznych w celu stworzenia koncepcji odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży można sprowadzić do wyboru układu właścicielskiego, celów działania, formy organizacyjno-prawnej, respektowanych norm i wartości, partnerów aliansów strategicznych, poziomu akceptowalnego ryzyka, czasu i miejsca działania, akwizycji lub dezinvestycji oraz przywódcy odnowy, a także strategii konkutowania, obsługiwanych rynków, portfela produktów, bazy klientów, dostawców, zasobów struktury organizacyjnej oraz stosowanej technologii i przedstawić w formie poniższego schematu na rysunku 32.

Rysunek 32. Tworzenie koncepcji odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży – proces wyboru opcji strategicznych



* Decyzje strategiczne I rzędu

** Decyzje strategiczne II rzędu

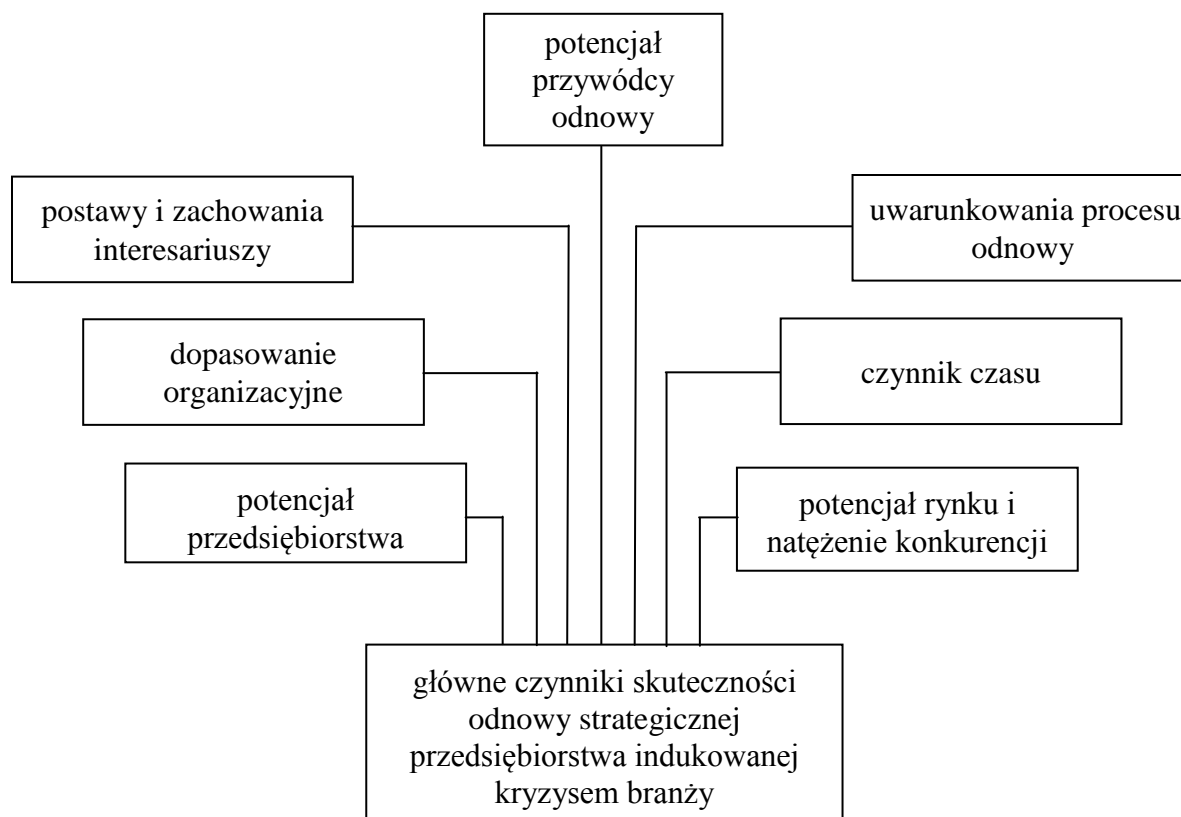
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych oraz Banaszyk 2011, s. 22; Urbanowska-Sojkin 2011, s. 57 i 277.

Jednym z najważniejszych wniosków wynikających z badania dotyczącego wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży azbestowej, jest potwierdzenie kluczowej roli przywódcy odnowy, podczas tego procesu. To na nim głównie spoczywa odpowiedzialność za sukces procesu odnowy. Jego podstawowe zadanie polega na dokonaniu właściwych wyborów strategicznych i sformułowaniu, najlepszej w danych warunkach, koncepcji odnowy, a także na jej skutecznym zaimplementowaniu i utrwaleniu. Wiąże się z tym wymaganie wobec przywódcy odnowy, aby był zarówno liderem, jak i administratorem. Podejmowane przez niego decyzje są częściowo racjonalne, a częściowo intuicyjne. Powinien on umieć skutecznie i szybko wdrażać podjęte decyzje, pomimo istniejących ograniczeń i często przeciwstawnych oczekiwań interesariuszy, co wymaga zarówno asertywności, jak i dużej dozy dyplomacji. Badania pozwoliły potwierdzić, że praktycznie wszystkie podejmowane wybory strategiczne podczas odnowy mają charakter paradoksów np. te dotyczące typu odnowy (zmiany ewolucyjne jak w odnowie adaptacyjnej czy rewolucyjne jak w odnowie transformacyjnej; kierunku strategicznego (zmiana czy kontynuacja); sposobu działania (strategia dyferencjacji czy przewagi kosztowej oraz eksploracja czy eksploatacja bazy klientów, portfela produktów, a także nastawienie na współpracę czy na konkurowanie). Należy więc wnioskować, że podczas procesu odnowy, jej przywódcy powinni umieć stosować technikę zarządzania nazywaną dualność (*ambidexterity*), pozwalającą na balansowanie rozstrzygnięć w dylematów i osiąganie kilku celów cząstkowych odnowy jednocześnie.

Zidentyfikowane podczas badania czynniki skuteczności odnowy strategicznej indukowanej kryzysem branży, to potencjał przedsiębiorstwa, potencjał rynku i natężenie konkurencji, potencjał przywódcy odnowy, a także postawy i zachowania interesariuszy, dopasowanie organizacyjne, w tym kultura przedsiębiorstwa, oraz uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, a także niezależny czynnik czasu.

W opinii badanych ekspertów te kluczowe czynniki skuteczności procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa są ze sobą częściowo wzajemnie powiązane. Oznacza to że ich satysfakcjonujących kombinacji jest więcej niż jedna, a sukces odnowy może być osiągnięty na wiele sposobów.

Rysunek 33. Główne czynniki skuteczności odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży



Źródło: opracowanie własne badań empirycznych oraz Helfer, Kalika i Orsoni 1999, s.105; Krueger 2000, s. 19-21.

Przeprowadzone badania, szczególnie wywiady z ekspertami branżowymi, pozwalają także na sformułowanie zaleceń (implikacji) dla menedżerów - przywódców odnowy w sektorach dotkniętych kryzysem i presją instytucjonalną. Badanie wykazało, że przedsiębiorstwo może wyjść nawet z największego kryzysu, pod warunkiem wdrożenia na czas, właściwej koncepcji odnowy strategicznej (zobacz przypadek Izopol /Cembrit SA). Skuteczność odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży uzależniona jest od wielu wzajemnie powiązanych czynników. Do skutecznej odnowy przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu branży potrzebne są zarówno potencjał odnawianego przedsiębiorstwa wystarczający do wygenerowania, przy istniejących uwarunkowaniach, nadwyżki zasobów potrzebnych do przeprowadzenia zmian oraz atrakcyjny rynek docelowy, jak i opisany wyżej, duży potencjał przywódcy odnowy, a także sprzyjająca odnowie postawa interesariuszy, wysoki poziom

dopasowania wewnętrznego i zewnętrznego, w tym elastyczna kultura przedsiębiorstwa, a także właściwe zarządzanie czasem. Ponieważ znaczenie dla skuteczności odnowy ma cały szereg wzajemnie powiązanych czynników, czyni to ten proces trudnym do zainicjowania i skomplikowanym w realizacji, a przez to ryzykownym i długotrwałym. Dlatego, zdecydowanie lepiej jest zapobiegać konieczności odnowy przedsiębiorstwa, niż być zmuszonym ją przeprowadzać. Jeśli jednak odnowa jest konieczna, powinien ją przeprowadzać doświadczony i bardzo sprawny przywódca, dysponujący znaczną swobodą decyzyjną i cieszący się pełnym wsparciem właścicieli, przy co najmniej neutralnej postawie pozostałych interesariuszy.

Zarządzanie odnową wymaga od jej przywódcy wszechstronnych kompetencji m.in. umiejętności dokonywania wyborów strategicznych oraz dużej sprawności w ich wdrażaniu. Szczególnie przydatne jest także umiejętne balansowanie, szczególnie w pierwszej fazie odnowy potrzeby zapewnienia ciągłości działania przedsiębiorstwa z koniecznością dokonywania głębokich zmian, a w następnej fazie potrzeby dokonywania oszczędności z jednoczesnym zwiększaniem przychodów. Ważne jest także twórcze rozwijanie pierwotnej koncepcji odnowy w miarę upływu czasu i zmiany uwarunkowań oraz potrzeb. Wymaga to zdolności do krytycznego spojrzenia, także na własne koncepcje oraz odwagi i pewnej kreatywności. W opinii ekspertów wynika, że przygotowując koncepcję zmian, przywódca odnowy powinien szeroko patrzeć na proces odnowy i brać pod uwagę, także kontekst procesu zmian oraz wszystkie potencjalne skutki. Częste zmiany przywódców odnowy (w zasadzie na każdym jej etapie w Izopol /Cembrit SA) wskazują, że za koncepcją odnowy powinien stać zespół ludzi zdolnych zastąpić przywódcę, gdy go zabraknie i kontynuować proces odnowy przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony, pokonanie trudności i dokonanie skutecznej odnowy, pozwala przedsiębiorstwu na skorzystanie z nowej, atrakcyjnej sytuacji w sektorze i działania na rynku pozbawionym tej części konkurentów, którzy nie poradzili sobie z kryzysem (zobacz rozwój Cembrit SA po 2002 r.).

Jednym z rezultatów pracy, jest wskazanie na przydatność jakościowej metody badawczej – teorii ugruntowanej G.B.Glaser’a i A.L.Straussa, do badania wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży [Glaser i Strauss 1967/2009]. Na świecie jest ona popularna i często stosowana do badania m.in. odnowy strategicznej przedsiębiorstw [zobacz Kroezen 2014; Nemeth 2011; Tripsas 2009; Bernhardt 2009; Frankenberg 2006; Schmid 2005; Burgelman 1983a, 1994 i 1996]. Na gruncie polskim, możliwość zastosowania metod badawczych A. Straussa i B. Glasera w naukach o zarządzaniu

zasygnalizował jako pierwszy W. Czakon, który w swoim artykule z 2009, z pasją bronił należnego udziału badań jakościowych, wśród empirycznych metod badawczych nauk o zarządzaniu [Czakon 2009 s.15]. Do tej pory w Polsce, podjęto pierwsze próby zastosowania teorii ugruntowanej w ekonomii m.in. do badania procesów inwestycji bezpośrednich polskich przedsiębiorstw zagranicą [Goetz 2014] oraz do badania pojęcia prawdy w rachunkowości [Piechocka-Kaluźna 2014]. Natomiast w ramach nauk o zarządzaniu, w zakresie problematyki wyborów strategicznych jest to, według wiedzy autora, zastosowanie nowe.

Mimo wielu zalet użycia metodologii teorii ugruntowanej do badania wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży, rzetelność naukowa wymaga, aby wspomnieć także o jej wadach i ograniczeniach. Teoria ugruntowana, a szczególnie jej kluczowa technika, jaką jest badanie przypadku, bywa krytykowana w literaturze przedmiotu za to, że jakoby nie można uogólniać na jej podstawie. Jednak, jak twierdzi uznany autorytet, profesor Uniwersytetu w Oxfordzie Bent Flyvbjerg, nie jest to prawda gdyż, uogólnialność case study może być znacząco zwiększona, przez odpowiedni dobór przypadków, pod kątem ich trafności naukowej. W jego opinii, na przykład wszelkie nietypowe przypadki dostarczają znacznie większego bogactwa informacji niż przypadki typowe, gdyż aktywizują większą liczbę aktorów i bardziej podstawowe mechanizmy, w badanej sytuacji. Z kolei przypadki ekstremalne, krytyczne, decydujące lub paradygmatyczne, mogą być szczególnie przydatne w pogłębianiu wiedzy o badanym problemie i w docieraniu do jego sedna, ponieważ pozwalają uzyskać różne perspektywy badawcze, w spojrzeniu na badany problem. Uważa on ponadto, że niejednokrotnie, istotniejsze jest wyjaśnienie głębszych przyczyn badanego problemu i jego następstw, niż opisanie przejawów danego problemu i częstości ich występowania [Flyvbjerg 2005, s. 49-52]. Innym, niekiedy pojawiającym się zastrzeżeniem, jest pogląd o trudnościach w podsumowaniu i formułowaniu wniosków z badania prowadzonego według zasad teorii ugruntowanej. Jednakże, jak zauważa B. Flyvbjerg, problemy w takich przypadkach wynikają najczęściej z właściwości badanej rzeczywistości np. skomplikowania badanego procesu, niż z przyjętej metody badawczej [Flyvbjerg 2005, s. 62-64]. W opinii autora argumentacja ta jest przekonująca i wystarczająca do zaakceptowania użycia metodologii teorii ugruntowanej do badania procesów strategicznych w przedsiębiorstwach, takich jak np. wybory strategiczne podczas odnowy przedsiębiorstwa. W wyniku podjętych w pracy badań, prowadzonych na przykładzie przedsiębiorstw z branży azbestowo-cementowej

(i ich kontynuatorów), działających w latach 1990-2015 w Polsce, opracowano definicję procesu odnowy strategicznej indukowanej kryzysem branży, a także przedstawiono koncepcję analityczną zdolną wyjaśnić ten proces poprzez opracowanie jego modelu, opisanie typów odnowy i jej etapów, możliwych mechanizmów oraz sformułowanie przypuszczeń badawczych (hipotez) stanowiących opis przebiegu procesu wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży.

Zakończenie

Podjęta w rozprawie doktorskiej problematyka wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży stanowiła dla autora poważne wyzwanie badawcze, zarówno ze względu na istniejącą lukę wiedzy i pojawiające się stosunkowo rzadko, zarówno w krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu, naukowe interpretacje badanych procesów, jak i próbę nowatorskiego ujęcia tematu. Do przeprowadzenia badań empirycznych wybrano branżę azbestowo-cementową, część sektora azbestowego, dotkniętego głębokim kryzysem, uznawanym za największą katastrofę przemysłową w historii. Kryzys azbestowy wymusił na przedsiębiorstwach z branży, chcących kontynuować dotychczasową działalność, odnowę strategiczną i związaną z tym konieczność dokonania wielu wyborów o charakterze strategicznym. Użyteczności badania i bogactwu pozyskanej informacji sprzyjało wyselekcjonowanie, doбором zorientowanym, przypadku do zbadania o charakterze opisowym, eksplanacyjnym i paradygmatycznym. W Polsce liderem branży azbestowo-cementowej i jednocześnie jedynym przedsiębiorstwem z tej branży, które skutecznie dokonało odnowy strategicznej, jest przedsiębiorstwo Izopol/Cembrit SA. Dlatego to pogłębione, długoterminowe badanie typu case study tego przedsiębiorstwa, posłużyło autorowi do analizy procesu wyborów strategicznych podczas odnowy strategicznej indukowanej kryzysem branży azbestowej. Badania empirycznego dokonano według metodologii teorii ugruntowanej A. Straussa i B. Glassera, co jest nowością w naukach o zarządzaniu w Polsce. Zastosowanie teorii ugruntowanej wraz z bogactwem jej technik: badania dokumentów, badania artefaktów fizycznych, obserwacji, wywiadów semistrukturyzowanych i grupowych oraz ciągłej analizy porównawczej zebranych danych, pozwoliło na uzyskanie głębokiej wiedzy o badanym procesie wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży i jego kontekście. Zebrane dane wykorzystano do przeprowadzenia badania studium przypadku (*case study*) i przygotowania szczegółowego raportu, będącego jednocześnie podsumowaniem całości badania empirycznego wg metodologii teorii ugruntowanej. Metoda teorii ugruntowanej, ze względu na nastawienie na skuteczność i praktyczne rezultaty badania, brak ograniczających założeń wstępnych, intuicyjne podejście, czerpanie wiedzy bezpośrednio od najlepiej zorientowanych uczestników badanego procesu, a także elastyczność w doborze technik oraz bardzo mocne ugruntowanie w danych, okazała się mieć duży praktyczny potencjał wyjaśniający i pozwoliła skutecznie przebadać skomplikowany proces wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstw, wraz z jego

kontekstem. Precyzyjnie zdefiniowany, z góry przyjęty i restrykcyjnie stosowany, zestaw kryteriów, na który składała się wierność, przechodniość (transferowalność wyników), ich pewność i solidność oraz potwierdzalność, zapewnił wiarygodność przeprowadzonych badań. Jako dodatkowe zabezpieczenie jakości badań zastosowano, zalecane w teorii ugruntowanej, osadzenie stwierdzonych badaniami zależności w ramie teoretycznej, czyli odniesienie ich do wyników wcześniej przeprowadzonych badań i istniejących ustaleń teoretycznych. Na taki zabieg badawczy pozwoliła, przeprowadzona równoległe z badaniem empirycznym, szeroka, usystematyzowana analiza literatury przedmiotu dotyczącej zjawisk kryzysowych, zmian organizacyjnych i odnowy przedsiębiorstw oraz wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, a także sektora azbestowego w Polsce i na świecie.

Podczas pracy badawczej ustalono, że badany proces wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży, jest kluczowym podprocesem procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Proces odnowy przedsiębiorstwa ma charakter koewolucyjny i musi być wyjaśniany poprzez zestaw teorii obejmujących wszystkie jego aspekty i wymiary, różne poziomy analizy oraz kontekst i dynamikę. W tym celu w rozprawie zastosowano odpowiednio wyselekcjonowany zestaw teorii: ekologii populacji, neo-instytucjonalną, zasobową, behawioralną oraz teorię strategii konkurencji i teorię wyborów strategicznych, uzupełnionych o pewne pojęcia z teorii systemów oraz teorii dopasowania. Pozwoliły one spojrzeć na badany proces odnowy i będący jego częścią proces wyborów strategicznych podczas odnowy indukowanej kryzysem branży spojrzeć z wielu perspektyw, ustalić i opisać jego przyczyny, siły napędowe, mechanizmy, przebieg, stosowane metody i narzędzia, możliwy wynik oraz kontekst. Wszystkie powyższe ustalenia stanowią realizację celów metodycznych rozprawy, wskazanych we wprowadzeniu do niniejszej dysertacji. Ponadto, zrealizowano w pracy także zamierzenia aplikacyjne, które dotyczyły wskazania kluczowych czynników wpływających na sukces odnowy strategicznej przedsiębiorstw, czyli uchronienie przedsiębiorstwa przed upadkiem oraz podwyższenie jego sprawności działania do poziomu satysfakcjonującego dla interesariuszy. Ustalono, że kluczowymi czynnikami skuteczności są potencjał przedsiębiorstwa, potencjał rynku i natężenie konkurencji, oraz potencjał przywódcy odnowy, a także postawy i zachowania kluczowych interesariuszy, uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne oraz poziom dopasowania organizacyjnego, w tym kultury przedsiębiorstwa. Potwierdzono także dużą wagę w tym kontekście niezależnego czynnika czasu. Badania

wykazały, że ww. czynniki występują często w związkach przyczynowo-skutkowych, współoddziaływania i koniunkcji.

W przekonaniu autora, także zasadnicze zadanie naukowe niniejszej rozprawy polegające zidentyfikowaniu, przeanalizowaniu, wyjaśnieniu i opisaniu procesu wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa i ich kontekstu, związanego z kryzysem branży zostało spełnione. Ten główny, poznawczy cel pracy badawczej, został zrealizowany poprzez odpowiedź na pytania badawcze i ustalenia:

- celu procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży, jakim jest najpierw zapewnienie przetrwania przedsiębiorstwa, a następnie osiągnięcie satysfakcjonującej sprawności działania (PB1)
- kluczowych uwarunkowań wyborów strategicznych występujących podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży, do których należą przede wszystkim wewnętrzne ograniczenia zasobowe oraz ograniczenia czasowe, zmuszające do wyboru tych opcji strategicznych, które dadzą się zastosować przy posiadanych możliwościach finansowych i czasowych (PB2)
- opcji strategicznych występujących podczas wyborów strategicznych związanych z odnową przedsiębiorstwa indukowaną kryzysem branży, które w zależności od stadium kryzysu przedsiębiorstwa i jego aktualnej sprawności działania, dzielą się na opcje strategiczne I rzędu (konstytutywno-normatywne) i opcje strategiczne II rzędu. Do opcji strategicznych I rzędu należą zmiany: układu właścicielskiego, zmiany formy organizacyjno- prawnej przedsiębiorstwa, zmiany celów, respektowanych norm i wartości oraz podejścia do ryzyka, akwizycje lub dezinwestycje oraz alianse strategiczne, zmiany miejsca i czasu działania przedsiębiorstwa, a także zmiana przywódcy odnowy przedsiębiorstwa. Do opcji strategicznych II rzędu należą zmiany sposobu i kierunków działania oraz zorganizowania przedsiębiorstwa, a dotyczące strategii konkutowania, obsługiwanych rynków, portfolio produktów, bazy klientów, dostawców oraz zasobów, struktury organizacyjnej i stosowanych technologii. Opcje I rzędu wybierane są do przeprowadzenia odnowy transformacyjnej o charakterze skokowym, będącej odpowiedzią na głęboki kryzys, a opcje strategiczne II rzędu związane są z wprowadzaniem odnowy adaptacyjnej o charakterze inkrementalnym, stosowanej w przypadku kryzysu o mniejszym zakresie i głębokości (PB3)

- kryteriów rozstrzygania dylematów decyzyjnych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży, do których należą kryteria obligatoryjne w danej sytuacji oraz kryterium skuteczności i kryterium korzystności zmian (PB4)
- specyficznych cech wspólnych wyborów strategicznych przedsiębiorstw poddanych odnowie indukowanej kryzysem branży, którym jest narastający, w miarę narastania kryzysu branży, trend koncentrowania się na opcji odnowy transformacyjnej polegającej na zmianie właścicielskiej i przekazaniu odpowiedzialności za odnowę w ręce nowego właściciela (PB5).

Powyższe odpowiedzi na pytania badawcze PB1 do PB5, są jednocześnie realizacją zamierzeń poznawczych pracy, które koncentrowały się właśnie na ustaleniu, jakie są cele, uwarunkowania oraz opcje strategiczne i kryteria rozstrzygania dylematów strategicznych podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu branży, a także cechy wspólne wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach z objętej kryzysem branży. W trakcie badań zidentyfikowano i autorsko zdefiniowano podstawowe kategorie badanego procesu, czyli kategorię główną (centralną), jaką jest proces odnowy strategicznej indukowanej kryzysem branży oraz kluczową podkategorię, jaka jest proces wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży. Dodatkowo zidentyfikowano szereg innych ważnych podkategorii jak: przywódca odnowy, potencjał przedsiębiorstwa, dopasowanie organizacyjne, uwarunkowania, interesariusze, cele odnowy, typy odnowy oraz mechanizmy odnowy, etapy odnowy, inicjatywy strategiczne, kryteria wyboru oraz czynnik czasu. Wstępnie ustalono także sieć powiązań pomiędzy ww. kategoriami, co opisują sformułowane hipotezy badawcze oraz rysunek 30. Zaprezentowano i wyjaśniająco opisano także uzupełnione, zmodyfikowane i uporządkowane: typologię, mechanizmy i modele odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży. Wszystkie przeprowadzone w rozprawie rozważania – zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej – oraz dokonane ustalenia razem stanowią, w opinii autora, co najmniej częściowe, wypełnienie zidentyfikowanej na wstępie badania, luki wiedzy w zakresie przebiegu, treści i wyniku, a także kontekstu procesu wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstw indukowanej kryzysem branży i mogą stanowić, przyczynek do nowej teorii średniego zasięgu tego procesu, a także wskazówkę, co do sposobu ich badania. Jednocześnie autor zdaje sobie sprawę, że niniejsza praca nie wyczerpuje bogatej tematyki wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej

kryzysem branży, która niewątpliwie wymaga dalszych badań i głębszej analizy. Autor ma nadzieję, że materiał teoretyczny i empiryczny zaprezentowany w niniejszej rozprawie, stanie się przyczynkiem do dalszych badań i analiz naukowych, takich jak chociażby: badanie wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa indukowanej ambicjami menedżerów i właścicieli, opracowania metodyki oceny szans powodzenia wybranej koncepcji odnowy strategicznej w zależności od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, czy doboru i doskonalenia zastosowania narzędzi odnowy oraz sposobów wdrażania, zarządzania i utrwalania odnowy strategicznej. Przedstawione w niniejszej pracy opisy i analizy oraz sformułowane na ich podstawie wnioski, w przekonaniu autora mogą stanowić także pewną inspirację dla praktyków– przywódców odnowy w przedsiębiorstwach z branż w kryzysie lub poddanych presji instytucjonalnej, jak np. polski przemysł górnictwa węglowego. Badanie wykazało bowiem, że dokonanie właściwych wyborów strategicznych i wdrożenie na czas odnowy strategicznej, pozwalają przedsiębiorstwu przetrwać, a następnie podwyższyć sprawność działania, nawet w niesprzyjających uwarunkowaniach, związanych z głębokim kryzysem branży, silną presją instytucjonalną i czasową, narastającym natężeniem konkurencji oraz ograniczonymi zasobami.

Spis tabel

- Tabela 1. Wybrane definicje kryzysu i ich ewolucja
- Tabela 2. Kryzysy w przedsiębiorstwie według różnych kryteriów
- Tabela 3. Charakterystyka sygnałów
- Tabela 4. Główne przyczyny kryzysów i upadłości w polskich przedsiębiorstwach
- Tabela 5. Podstawowe modele wykorzystywane do opisywania procesu wprowadzania zmian organizacyjnych według różnych autorów
- Tabela 6. Charakterystyka poszczególnych faz rozwoju przedsiębiorstwa według L.E. Greinera
- Tabela 7. Klasyfikacje zmian organizacyjnych
- Tabela 8. Porównanie dwóch sposobów wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie o charakterze korporacji
- Tabela 9. Wybrane definicje odnowy strategicznej i ich ewolucja
- Tabela 10. Przykłady badań odnowy strategicznej przedsiębiorstw
- Tabela 11. Teorie wyjaśniające proces odnowy strategicznej z perspektywy selekcji i adaptacji
- Tabela 12. Ocena spełniania przyjętych kryteriów przez poszczególne teorie wyjaśniające odnowę strategiczną
- Tabela 13. Typowe zewnętrzne przyczyny podejmowania odnowy przedsiębiorstwa
- Tabela 14. Typowe wewnętrzne przyczyny podejmowania odnowy przedsiębiorstwa
- Tabela 15. Mechanizmy odnowy strategicznej
- Tabela 16. Kluczowe etapy procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
- Tabela 17. Typy odnowy strategicznej przedsiębiorstwa ze względu na charakter wprowadzanej zmiany
- Tabela 18. Oczekiwania i interesy poszczególnych grup interesariuszy podczas odnowy przedsiębiorstwa
- Tabela 19. Rola, zadania i wymagane kompetencje przywódcy podczas odnowy strategicznej
- Tabela 20. Zarządzanie procesem odnowy strategicznej indukowanej kryzysem branży
- Tabela 21. Narzędzia odnowy – rodzaje praktycznych działań mających na celu podniesienie sprawności podczas odnowy przedsiębiorstwa w zależności od zdiagnozowanych przyczyn i miejsc powstania zjawisk kryzysowych oraz przyjętej strategii rynkowej
- Tabela 22. Porównanie modeli racjonalności procesu podejmowania decyzji strategicznych
- Tabela 23. Rodzaje wyborów podejmowanych w związku z odnową przedsiębiorstwa wg aspektów rzeczowego i czynnościowego

- Tabela 24. Bariery i braki, jako ograniczenia przy wprowadzaniu zmian podczas odnowy przedsiębiorstwa
- Tabela 25. Ważniejsze reguły decyzyjne przy wyborach opcji strategicznych
- Tabela 26. Wypaczenia poznawcze na kluczowych etapach procesu podejmowania decyzji strategicznych
- Tabela 27. Przykładowy raport z wdrażania inicjatyw strategicznych odnowy przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży metodą Bridge the Gap
- Tabela 28. Zakres zastosowań wyrobów zawierających azbest
- Tabela 29. Sektor azbestowy w Polsce
- Tabela 30. Zawodowe choroby azbestowe w Polsce
- Tabela 31. Wybory strategiczne zakładów z branży azbestowo-cementowej w latach 1990-1998 w Polsce
- Tabela 32. Wywiady przeprowadzone z ekspertami i menedżerami z branży azbestowo-cementowej w Polsce
- Tabela 33. Wybrane klasyfikacje studium przypadku
- Tabela 34. Strategie doboru przypadków do badań jakościowych typu *case study*
- Tabela 35. Techniki zapewnienia wiarygodności badań jakościowych prowadzonych wg zasad teorii ugruntowanej i zastosowane w pracy
- Tabela 36. Produkcja płyt azbestowo-cementowych w 1993 w Polsce przez poszczególne zakłady z branży azbestowo-cementowej
- Tabela 37. Wybory strategiczne w Izopol/Cembrit SA związane z odnową strategiczną indukowaną kryzysem branży
- Tabela 38. Dodatkowe mechanizmy odnowy strategicznej

Spis rysunków

- Rysunek 1. Fazy rozwoju przedsiębiorstwa poprzez kryzysy według L.E. Greinera
- Rysunek 2. Model kryzysu według Muellera
- Rysunek 3. Wyłaniające się zmiany strategiczne
- Rysunek 4. Trzyetapowy proces zmiany według modelu K. Levina
- Rysunek 5. Model zmian 3W organizacyjnych w formie odnowy strategicznej według W. Kruegera
- Rysunek 6. Model procesu odnowy strategicznej według S. Chowdhury
- Rysunek 7. Dynamiczny model odnowy strategicznej według Lohrke, Bedeian, Palmer
- Rysunek 8. Model procesu odnowy strategicznej według Sz. Cyferta i K. Krzakiewicza
- Rysunek 9. Model odnowy adaptacyjnej (inkrementalnej)
- Rysunek 10. Model odnowy transformacyjnej (skokowej)
- Rysunek 11. Rodzaje dopasowania organizacyjnego podczas odnowy przedsiębiorstwa
- Rysunek 12. Proces odnowy strategicznej przedsiębiorstwa według B. de Wit i R. Meyer
- Rysunek 13. Typy decyzji dotyczących przedsiębiorstwa podczas odnowy strategicznej
- Rysunek 14. Przedsiębiorstwo jako układ kontraktów i wymian z interesariuszami
- Rysunek 15. Proces wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie
- Rysunek 16. Miejsca produkcji poszczególnych rodzajów produktów azbestowych w Polsce
- Rysunek 17. Metodologia badań wyborów strategicznych podczas odnowy przedsiębiorstwa, indukowanej kryzysem branży na przykładzie przedsiębiorstw z branży azbestowo-cementowej w Polsce
- Rysunek 18. Skonsolidowane przychody części azbestowo-cementowej zakładu Izopol SA, a następnie jego kontynuatorów Cembrit SA w latach 1990-2015 wraz z kontekstem wewnętrznym i zewnętrznym
- Rysunek 19. Struktura organizacyjna Izopol SA we wrześniu 1992 r. wraz z liczbą pracowników w poszczególnych działach
- Rysunek 20. Struktura organizacyjna Cembrit SA, stan na dzień 01.01.2012
- Rysunek 21. Uproszczony schemat przebiegu procesu odnowy w Izopol/Cembrit SA
- Rysunek 22. Odnowa wyłaniająca się
- Rysunek 23. Typologia 4R odnowy strategicznej przedsiębiorstwa ze względu na charakter i typ zmian
- Rysunek 24. Wzorzec procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem
- Rysunek 25. Model odnowy transformacyjno-adaptacyjnej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży

- Rysunek 26. Mechanizmy odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
- Rysunek 27. Rodzaje dopasowania organizacyjnego podczas odnowy przedsiębiorstwa
- Rysunek 28. Schemat podejmowania decyzji o odnowie strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży
- Rysunek 29. Proces wyborów strategicznych podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży
- Rysunek 30. Kategoria główna i podstawowe podkategorie procesu wyborów podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży
- Rysunek 31. Model odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży
- Rysunek 32. Tworzenie koncepcji odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży – proces wyboru opcji strategicznych
- Rysunek 33. Główne czynniki skuteczności odnowy strategicznej przedsiębiorstwa indukowanej kryzysem branży

Literatura

- Abell F.D., 1980, *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Adamska A., Mączyńska-Ziemacka E., 2013, *Upadłości, bankructwa i naprawa przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, Szkoła Główna Handlowa - Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Agarwal R., Bayus B.L., 2002, *The market evolution and sales takeoff of product innovations*, *Management Science*, 48(8).
- Agarwal R., Helfat C.E., 2009, *Strategic Renewal of Organizations*, *Organization Science*, Vol. 20, No. 2.
- Albert D., Kreutzer, M., Lechner C., 2015, *Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity system*, *Academy of Management Review*, 40.
- Alleman J.E., Mossman B.T., 1997, *Asbestos revisited*, *Scientific American* Vol. 277, No. 1.
- Ambrosini V., Johnson G., Scholes K., 1998, *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall, Europe.
- Ansoff I., 1984, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International University.
- Anderson D. i in., 2009, *An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making*, Hampshire/San Francisco.
- Arlinghaus O., 2007, *Praxishandbuch Turnaround Management*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Armstrong M., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Arnheiter E.D., Maleyeff J., 2005 *The integration of lean management and Six Sigma*, *The TQM Magazine* Vol. 17 No. 1.
- Arogyswamy K., Barker, V.L., Yasai-Ardekani M., 1995, *Firm Turnarounds: an Integrative Two-stage, Model*, *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 4.
- Audet J., d'Amboise, G. 2001, *The multi-side study: An innovative research methodology. The Qualitative Report*, Vol. 6(2). <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR6-2/audet.html> [dostęp 7.01.2017].
- Audretsch D.B., 2009, *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, *Entrepreneurship. Theory i Practice*, vol. 33, nr 1.
- Augier, M., Teece, D.J., 2009, *Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance*, *Organization Science*, 20.
- Aylin A., Bititci U., 2011, *Change process: A key enabler for building resilient SMEs*, *International Journal of Production Research* Vol. 49(18).
- Baden-Fuller Ch., Volberda, H.W., 1997, *Strategic Renewal: How Large Complex Organizations Prepare for the Future*, *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 27, No. 2.
- Balcerek A., 2008, *Od zarządzania do przywództwa*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Nr 3-4 (62-63).

- Balogun VJ., Hope Hailey V., 2008, *Exploring Strategic Change*, 3rd Edition Prentice Hall.
- Banaszyk P., 1998, *Cele strategiczne w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Banaszyk P., 2010, *Współczesny kryzys ekonomiczny jako imperatyw odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, Studium i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Zeszyt Naukowy 98, SGH Warszawa.
- Banaszyk P., Cyfert Sz., 2007, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Banaszyk P., Cyfert Sz., 2010, *Wykorzystanie mechanizmu przestrzennego wydzielenia w procesie strategicznej odnowy granic organizacji*, w: Skalik, J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Banaszyk P., 2010, *Współczesny kryzys ekonomiczny jako imperatyw odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie Zeszyt Naukowy 98.
- Banaszyk P., 2011, *Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Bandura-Madej W. (red.), 1998, *Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej*, Interart, Warszawa
- Bansal R., Corley K., 2011, *The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods*, *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No 2.
- Barabasz A., 2015, *Potencjał procesów odnowy przedsiębiorstw – perspektywa psychologiczna*, *Management Forum* Vol. 3, No. 1.
- Barney J.E., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* *Journal of Management*, Vol. 17, No.1.
- Barney J.E., Clark B.N., 2007, *Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York.
- Barton R. 1993, *Crisis management*, Oxford Press Publisher, Oxford UK.
- Barr P.S., Stimpert J.L., Huff A.S., 1992, *Cognitive change, strategic action, and organizational renewal*, *Strategic Management Journal*, 13.
- Basu S., Wadhwa A., 2011, *Growth Options And Exit Decisions: Does External Venturing Generate Discontinuous Strategic Renewal?*, *Academy of Management Proceedings*, Vol 2011.
- Basu S., Wadhwa A., 2013, *External Venturing and Discontinuous Strategic Renewal: an options perspective*, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.30.
- Baum, J.R., Wally S., 2003, *Strategic decision speed and firm performance*, *Strategic Management Journal*, No. 24.
- Bea X.F. Göbel E., 2010, *Organisation: Theorie und Gestaltung. Unternehmensführung*, LuciusiLucis UTB.

- Bednarek-Michalska B., 2007, *Ocena jakości informacji elektronicznej, Pułapki sieci* Biuletyn EBIB Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich KWE Nr 5 (86), Warszawa.
- Beer M., Eisenstat R.A., Spector B., 1990, *The critical path to corporate renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- Beer M., Nohria N., 2000, *Cracking the code of change*, Harvard Business Review 78(3).
- Bełz G., 2011, *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bełz G., Cyfert Sz., 2012, *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bełz G., 2014, *Organizational ambidexterity w strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Prace naukowe WWSZiP nr 27.
- Bełz G., Skalik J., 2015, *Procesowy model odnowy przedsiębiorstwa*, Management Forum Vol. 3, No. 1.
- Ben-Menahem, Kwee Z., Volberda H.W., Van den Bosch F.A.J., 2012, *Strategic Renewal Over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change*, Long Range Planning, Elsevier Ltd. No. 46.
- Bhushan N., Kanwal R., 2004, *Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process*, London: Springer-Verlag.
- Birkenshaw J., 1997, *Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives*, Strategic Management Journal, 18 (3).
- Birkinshaw J., Zimmermann A., Raisch S., 2016, *How do firms adapt to discontinuous change?*, California Management Review, No. 58.
- Bitkowska A., 2010, *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Bleicher K., 2004, *Das Konzept integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme*. 7, Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Bolesta-Kukułka K., 2000, *Decyzje managerskie w teorii i praktyce zarządzania*, WNWZ UW, Warszawa.
- Blayney M., 2005, *Turning a business around*, How to Books, Oxford.
- Bochenek M., 2012, *Rozważania historyczno-semantyczne na temat kryzysów ekonomicznych*, EKONOMIA XLIII nr 2, Acta Universitatis Nicolai Copernici.
- Bodwell W., Chermack J.T., 2010, *Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning*, Technological Forecasting i Social Change 77.
- Boin A., 2009, *The New World of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research*, Review of Policy Research (26) (4).
- Bourgeois L.J.III, 1981, *On the Measurement of Organizational Slack*, The Academy of Management Review Vol. 6, No. 1.

- Borowiecki R., Jaki A., 2007, *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, Kraków.
- Borowiecki R., Jaki A. (red.), 2003, *Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa–Kraków, AE w Krakowie, TNOiK, Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania „Cecios”.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., 2008, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce: synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa.
- Borowiecki R., Wysłocka E., 2012, *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Böckenförde B., 1996 *Unternehmenssanierung*, Stuttgart, Schäffer Verlag.
- Brandes O., Brege S., 1993, *The successful double turnaround of ASEA and ABB—twenty lessons*, Strategic Change Vol 2. Issue 4.
- Bratnicka K., 2014, *W poszukiwaniu kontekstu odnowy strategicznej: czy wielkość i wiek przedsiębiorstwa mają znaczenie?*, Management Forum, nr 5.
- Bratnicki M., 2010, *Organizacyjne uczenie się i odnowa strategiczna*, w: Skalik, J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Brians A., 2007, *Kritische Faktoren bei Restrukturierungen in Unternehmen Theoretische Betrachtung - Empirische Studie – Ausblick*, Universität Mannheim <https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/1418/1/brians.pdf> [dostęp 27.02.2017].
- Buchanan L., O’Connell A., 2006, *A brief history of decision making* Harvard Business Review 84(1).
- Burgelman, R.A., 1983a, *Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study*, Management Science, No. 29.
- Burgelman, R.A., 1983b, *A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy*, Academy of Management Review, No. 8.
- Burgelman, R.A., 1983c, *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm*, Administrative Science Quarterly, No. 28.
- Burgelman A. R., 1985, *Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for strategic Management*, Strategic Management Journal 6 (1).
- Burgelman A. R., 1991, *Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research*, Organization Science, No.2.
- Burgelman A.R, Dan Steere, 1994, *Intel Corporation (D) Microprocessors at the Crossroads*, Harvard Business Publishing BP256D.
- Burgelman A.R., 1996, *Microsoft: An Inside Look*, Harvard Business Publishing SM32.
- Burns T., Stalker G., 196,1 *The Management of Innovation*, Tavistock London.
- Burrell G., Morgan G., 2005, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis Elements of the Sociology of Corporate Life*, Ashage Publishing Limited, England.

- Cabała P., Walas-Trębacz J., 2004, *Kształtowanie systemu wczesnego ostrzegania w zarządzaniu firmą*, w: *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, Nr 652, Kraków.
- Cambell-Hunt C., 2000, *What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis*, *Strategic Management Journal* Vol. 21, No 2.
- Canales I.J., 2013, *Constructing Interlocking Rationales in Top-driven Strategic Renewal* *British Journal of Management*, Vol. 24, UK I USA.
- Caplan S., 2003, *Second Wind. Turnaround Strategies for Business Revival*, Entrepreneur Press, Canada.
- Capron L., Mitchell W., 2008, *Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal*, *Organization Science Articles in Advance*.
- Caponigro J.R., 2000, *The crisis counselor. A step-by-step guide to managing a business crisis*, Contemporary Books, Lincolnwood, Chicago, Ill.
- Carr C., 2005, *Are German, Japanese and Anglo-Saxon strategic decision styles still divergent in the context of globalization?*, *Journal of Management Studies*, 42(6).
- Carrel L., 2004, *Leadership in Krise. Ein Handbuch fuer Praxis*, Verlag Neue Zuericher Zeitung, Zuerich.
- Castelman B.I., Tushar K.J. 2007, *The global asbestos struggle today*, *Eur J.Oncol*, Vol. 12, No. 3.
- Cater J., Schwab A., 2008, *Turnaround Strategies in Established Small Family Firms*, *Family Business Review*, Vol. 21, No. 1.
- Centkowska M., 2015, *Podstawy teoretyczne oporu wobec zmian w organizacji*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i Zarządzanie* Z. 77, nr kol. 1927.
- Chaiken S., Trope Y., 1999, *Dual process theories in social psychology*, The Guilford Press, New York.
- Chakravarthy B.S., Gargiulo M., 1998, *Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizational forms*, *Journal of Management Studies*, No. 35.
- Chakravarthy B.S., 1984, *Strategic self-renewal: a planning framework for today*, *Academy of Management Review*, No. 9.
- Chakravarthy B.S., Doz Y., 1992, *Strategy process research: focus on corporate self-renewal*, *Strategic Management Journal*, No.13.
- Charmaz K., 2009, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Child J., 1972, *Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice*, *Sociology* Vol 6.
- Citroen Ch.L., 2009, *Strategic decision making proces The role of information*, PhD thesis University of Twente Netherlands [doc.utwente.nl/61222/1/thesis_C_Citroen.pdf [dostęp 29.12.2016].

- Chowdhury D.S., 2002, *Turnarounds: a stage theory perspective*, Canadian Journal of Administrative Sciences, No. 19(3).
- Chybalski F., Matejun M., 2013, *Organizacja jako przedmiot badań – od zbierania danych do analizy wyników*, w: Adamik A. 2013 (red.) *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Clarke L., 1997, *Zarządzanie zmianą*, GebthneriSka, Warszawa.
- Collegium R., 2010, *Asbestos is still with us: repeat call for a universal ban*, Odontology No 98.
- Collins J., 2001, *Good to Great* Harper Collins, New York.
- Coombs W.T., 2011, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications.
- Crandall W., Parnell J.A., Spillan J.E., 2009, *Crisis management in the new strategy landscape*, SAGE, London.
- Creswell J.W., 2013, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Crichton M.T., Flin R., 2004, *Identifying and training non-technical skills of nuclear emergency response teams*, Annals of Nuclear Energy 31.
- Crossan M.M., Berdrow I., 2003, *Organizational learning and strategic renewal*, Strategic Management Journal, No. 24.
- Crouch C., Farrell H., 2004, *Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives to the New Determinism*, Rationality and Society, Sage Publications Vol. 16.
- Cyfert Sz., 2012 *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Cyfert Sz., Bełz G., Wawrzynek Ł. 2014, *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., 2015, *Model procesu odnowy organizacyjnej*, Management Forum Vol. 3, nr 1.
- Cyfert Sz., 2007, *Rekonstrukcja odnowy strategicznej we współczesnych koncepcjach teoretycznych*, w: *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Czakon W., 2009, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji nr 9.
- Czakon W. (red), 2011, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Czarniawska-Joerges B., 1992, *Exploring complex organizations: a cultural perspective*, Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Czerska M., 1996, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Gdańsk, Uniwersytet Gdańsk.

- Czerska M., 2003, *Klasyfikacja zmian*, w: *Zarządzanie organizacjami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności DOM ORGANIZATORA, Toruń.
- Ćwikliński M., 2010, *Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 234.
- Dacin M.T., Goodstein J., Scott W.R., 2002, *Institutional Theory and Institutional Change*, Academy Of Management Journal Vol. 45 No.1.
- David F.R., 1991, *Strategic Management*, Macmillan Publishing Co., New York.
- DeWit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.
- Deja L. (red.), 2008 *Poradnik dla użytkowników wyrobów azbestowych*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Dembowska B., Gonicka J., 2011, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Denzin N.K., Lincoln, Y.S. 2005, *The Discipline and Practice of Qualitative Research*, w: Denzin N.K., Lincoln Y.S. (red.), 2005 *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Dębicka A., 2014, *Zarządzanie sytuacją kryzysową w MSP. Wybrane problemy*, w: A. Beliawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, Mikrofirma 2014*, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Dębicka A.H., 2015, *Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Rozprawa doktorska Politechnika Poznańska http://repozytorium.put.poznan.pl/Content/352778/Anna_Helena_Debicka_Zarządzanie_sytuacja_kryzysowa_w_małych_i_srednich_przedsiębiorstwach.pdf [dostęp: 22.09.2016r.]
- Dörfler A., 2002, *Vitalitaetsmanagement für Unternehmen Erneuerung dauerhafte Leistungsfähigkeit durch rechtzeitige Erneuerung*, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Doz Y.L., Kosonen M., 2010, *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*, Long Range Planning, Vol. 43.
- Drucker P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa.
- Drucker F.P., 2005a, *Praktyka zarządzania*, Mt Biznes, Warszawa.
- Drucker F.P., 2005b, *Podjęmowanie decyzji*, One Press, Helion, Gliwice.
- Drucker F.P., 2010, *Drucker on Leadership: New Lessons from the Father of Modern Management by William A. Cohen*, John Wiley and Sons, New York.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., 2013, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne* Difin, Warszawa.
- Dyczek J. (eds.), 2005, *Azbest – bezpieczne postępowanie, Conference Materials Asbestos and asbestos-containing materials in buildings and structures. Minimizing the risk of emission*

of fibers during the removal of asbestos-containing materials, Wydawnictwo Naukowe Akapit, AGH, Kraków.

- Dyduch W., 2015, *Procesy przedsiębiorczości i innowacyjności jako podstawa odnowy organizacyjnej*, Management Forum Vol. 3, No. 1.
- Eggers J.P., Kaplan S., 2009, *Cognition and renewal: comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change*, Organization Science, 20.
- Eisenhardt K.M., 1989a, *Making fast strategic decision in high velocity environments*, Academy of Management Journal Vol 32, No 3.
- Eisenhardt K.M., 1989b, *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management Review Vol. 14, No. 4.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E., 2007, *Theory building from cases: Opportunities and challenges*, Academy of Management Journal vol. 50(1).
- Eisenhardt K.M., Martin J., 2000, *Dynamic Capabilities. What Are They?*, Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10/11.
- Elbanna S., 2006, *Strategic decision making: Process perspectives*, International Journal of Management Reviews Vol 8, Issue 1.
- Ellsbach K.D., Sutton R.I., 1992, *Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions; a marriage of institutional and impression management theories*, Academy of Management Journal Vol 35, No 4.
- Falencikowski T.M. 2015, *Odnowa modelu biznesu*, Management Forum Vol. 3, No.
- Faulhaber P., Landwehr N., 2001, *Turnaround Management in der Praxis*, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Faulhaber P., Landwehr N., 2005, *Turnaround-Management w praktyce. Jak wykorzystać kryzys w przedsiębiorstwie, by odrodziło się na nowo*, Warszawa.
- Fearn-Banks, K., 2011, *Crisis Communications: A Casebook Approach*, (Fourth ed.). New York, NY: Routledge.
- Ferguson-Amores M., Garcia-Rodriguez M., Ruiz Navarro J., 2005, *Strategies of renewal – The transition from ‘Total Quality Management’ to the ‘Learning Organization’*, Management Learning, No. 36.
- Flier B., Van Den Bosch F.a.J., Volberda H.W., Carnevale C.A., Tomkin N., Melin L., Quelin B.V., Kriger M.P., 2001, *The changing landscape of the European financial services sector*, Long Range Planning, 34.
- Flier B., 2003, *Strategic Renewal of European Financial Incumbents. Co-evolution of Enviromental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality*, ERIM Ph.D. Series Research in Management 33, <http://hdl.handle.net/1765/1> [dostęp: 10.03.2015r.].
- Flier B., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., 2003, *Co-evolution in Strategic Renewal Behavior of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental selection, institutional Effects and managerial Intentionality*, Journal of Management Studies, 40:8, Blackwell Publishing Ltd., Oxford UK.

- Floyd S. W., Lane P.J., 2000, *Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal*, Academy of Management Review, 25.
- Floyd S. W., Wooldridge B., 1997, *Middle management's strategic influence and organizational performance*, Journal of Management Studies 34.
- Floyd S. W., Wooldridge B., 2000, *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Proces.*, London: Sage.
- Flyvbjerg Bent, 2005, *Five Misunderstandings About CaseStudy Research*, Sociological Studies, Issue: 2 (177).
- Gabryś B. J., 2015 *Tożsamość organizacji w procesie odnowy organizacyjnej: ujęcie narracyjne*, Management Forum Vol. 3, No. 2.
- Gabryś B. J., Bratnicki M., 2015, *Luz organizacyjny jako potencjał odnowy organizacyjnej*, Management Forum Vol. 3, No.1.
- Gadomska-Lila K., 2013, *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Gadomska-Lila K., 2015, *Kultura i przywództwo w organizacji jako potencjał procesów odnowy organizacyjnej*, Management Forum, vol. 3, nr 1.
- Gajdzik B., 2012, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w warunkach destabilizacji otoczenia*, Difin, Warszawa.
- Garud R., Karnoe R., 2001, *Path Dependence and Creation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.
- Gatti C., 2002, *Leadership and Cultural Renewal in Corporate Turnarounds*, Symphonia Emerging Issues in Management No 2.
- Ghemawat P., Kennedy R.E., 1999, *Competitive shocks and industrial structure: the case of Polish manufacturing*, International Journal of Industrial Organization Vol.17.
- Gibbs G., 2011, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gierszewska G., 2002, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, w: Kozyra B. Zelek A. (red) *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
- Glaser G.B., Strauss L.A., 1967/2009, *Odkrywanie teorii ugruntowanej*, Nomos, Kraków.
- Goldstone M.R., 1992, *The turnaround prescription. Repositioning troubled companies*, The Free Press, New York.
- Golonka M., 2014, *Zarządzanie z przewagą sztuki*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Gomez P., 1995, *Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Wiesbaden.
- Goodman S. J., 1982, *How to manage a turnaround*, New York Free Press.
- Gorynia M., 1995, *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja post-socjalistycznej gospodarki polskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań.

- Gorynia M., 1998, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Gorynia M., Jankowska B., Maślak E., 2000, *Branża jako przedmiot badań w ekonomii*, „Gospodarka Narodowa” Nr 3.
- Gorynia M. (red.), 2002, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R., 2005, *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, Ekonomista Nr 5.
- Gorynia M. (red.), 2005, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa.
- Gorzko M., 2013, *Teoria ugruntowana jako „rodzina metod?”*, Opuscula Sociologica nr 4.
- Gospodarek T., 2012, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Goulliard T.J., Kelly J.N., 1995, *Transforming the Organization*, New York.
- Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A., 2011, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych*, w: Jaki A., Kaczmarek T., Rojek T., 2011 *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, UE w Krakowie, Kraków.
- Graebner M.E., Martin J.A., Roundy P., 2012, *Qualitative data: cooking without recipe*. Strategic Organization Volume 8, No. 4.
- Greenwood R., Suddaby R., 2006, *Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms*, Academy of Management Journal, 49(1).
- Greif S. Schiffer P., Bemmann P. Offermanns M., Kluge S., Krone T., Domcke J., 1998, *Erfolg und Misserfolg von Vereinerungen nach Insidern. Bericht eines Studienprojekts*, Langfassung Universität Osnabrück.
- Greve R. H., 2003, *Organizational learning from performance feedback*, Cambridge University Press.
- Griffin R.W., 1999, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Guenther U., Sandow A.K., 1998 *Erfolgsfaktoren im Organisationsentwicklungsprozess* Universität Osnabrück.
- Grichnik D., Brettel M., Korrop C., Mauer R., 2010, *Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen*, Schaeffer Verlag Stuttgart.
- Grocki R., 2012, *Zarządzanie kryzysowe*, Difin, Warszawa.
- Grouard B., Meston F., 1997, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Poltext.
- Grzybowska K., 2010, *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

- Gulati R., Nohria N., Zaheer A., 2006, *Strategic Networks. Strategische Unternehmensplanung: Stand und Entwicklungstendenzen*, Springer, Berlin.
- Guth W. D., Ginsberg A., 1990, *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*, Strategic Management Journal Vol. 11(5).
- Gutsche J., 2010, *Exploiting Chaos. 150 Ways to Spark Innovation during Times of Change*, Penguin Group, New York.
- Guserl R., Pernsteiner H., 2004, *Handbuch Finanzmanagement in der Praxis* Gabler, Wiesbaden.
- Haddad T., 1999, *Die kriseninduzierte Unternehmenskonversion*, Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Haggerty P.E., 1969, *Corporate self renewal*, Long Range Planning.
- Hahn D., 2006, *Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung* In Hahn D., Taylor B. (Hrsg): *Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*, 9 Überarbeitete Aufl., Berlin Springer.
- Hajdasz B., 2013, *Rola lidera w procesie zarządzania strategicznego ryzykiem*, w pracy pod red. Urbanowska-Sojkin E., Bartkowiak P., *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Hajdasz B., 2014, *Wybory strategiczne podczas odnowy przedsiębiorstwa*, STUDIA OECONOMICA POSNANIENSIA Vol. 2, No. 11 (272).
- Hambrick D., 1987, *Top management teams. Key to strategic success*, California Management Review.
- Hammer M., Champy J., 1993, *Re-Engineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper, NY.
- Hannan M.T., Freeman J., 1977, *The population ecology of organizations*, American Journal of Sociology, 82 (5).
- Hannan M.T., Freeman J., 1984, *Structural inertia and organizational change*, American Sociological Review, 49.
- Hannan, M.T., Freeman, J., 1989, *Organizational Ecology*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harper, S. C., 2001, *The forward-focused organization*, New York, American Management Association.
- Hart S.L., 1992, *An integrative framework for strategy making processes* Academy of Management Review, 17.
- Harvard Business Review 2005, *Podejmowanie decyzji*, Helion, Gliwice.
- Haspeslagh P.C., Jemison D.B., 1991, *Managing Acquisitions. Creating Value Through Corporate Renewal*, The Free Press, New York.
- Hass W.J., Pryor S. G., 2005, *The Board's Role in Corporate Renewal*, The Journal of Private Equity, Special Turnaround Management Issue, USA.
- Hatch J.M., 2002, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Heinen E., 1976, *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Zielsystem der Unternehmung*, Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis. Gebundene Ausgabe – 1, Gabler, Wiesbaden.
- Helfat C.E., Peteraf M.A., 2003, *The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles*, Strategic Management Journal, No 24.
- Hendry N.W., 1965, *The Geology, Occurrences And Major Uses Of Abestos*, Annals of the New York Academy of Sciences, Vol. 132, s.12-21.
- Hermann Ch.F., 1963, *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organization*, Administrative Science Quarterly No 8.
- Hess M.F., Hess M.A., *Stakeholder-Driven Strategic Renewal*, International Business Research Vol.9, No.3.
- Hofer Ch., 1979 *ROVA: A New Measure for Assessing Organizational Effectiveness*, Graduate School of Business, New York University.
- Hoffmann W.H., 2001, *Management von allianzportfolios: Strategien für ein erfolgreiches Unternehmensnetzwerk*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Homburg Ch., Krohmer H., 2006, *Marketingmanagement. Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Hopfmüller L.K.R., 2010, *The Role of the Board of Directors in Turnaround Situations Empirical Studies of Swiss Listed Companies*, Dissertation of the University of St. Gallen, MVR-Druck GmbH, Brühl.
- Hoskisson R.E., Covin J., Volberda H.W., Johnson R.A., 2011, *Revitalizing Entrepreneurship: The Search for New Research Opportunities*, Journal of Management Studies, Blackwell Publishing Ltd., UK.
- Hrebiniak G.L., Joyce F.W 1985, *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, Administrative Science Quarterly, Vol. 30, No. 3.
- Hubbard D.W., 2013, *Pomiar uniwersalny*, MT Biznes, Warszawa.
- Huff A.S., 1982 *Industry influences on strategy reformulation*, Strategic Management Journal Vol 3, No 2.
- Huff J.O., Huff A.S., Thomas H., 1992, *Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia*, Strategic Management Journal, Vol 13.
- Hungenberg, H., 2006, *Strategisches Management in Unternehmen*, 4 Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Hurst D.K., Rush J.C., White R.E., 1989, *Top management teams and organizational renewal*, Strategic Management Journal Vol. 10.
- Hurst D.K. 1995, *Crisis i Renewal. Meeting the Challenge Organizational Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hutter M., 2006, *Neue Medienökonomik*, Fink Muenchen.

- Ireland R.D., Hit M.A., Sirmon D.G., 2003, *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions*, Journal of Management, No. 29 (6).
- Jaenicke M., 1973, *Herrschaft und Krise* Opladen.
- James E.H., Wooten L.P., 2005, *Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis*, Organizational Dynamics, Vol. 34, Iss. 2.
- Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik-Depczyńska K., 2010, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa.
- Jaques T., 2007 *Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct* Public Relations Review (33) (2).
- Jarrat D., 2009, *Organizational Predictions Supporting Relationship, Management, Capability, Renewal*, Journal of Strategic Marketing, Vol.17. No. 5.
- Jasińska J., 2015, *Zmiany w organizacjach sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągania sukcesu*, Wydawnictwo FREL, Warszawa.
- Jedynak P., 2015, *Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 376, Wrocław.
- Jemielniak D., 2012, *Badania jakościowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Johnson G., Scholes K., 1999, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2005, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2010, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Jones O., Macpherson A., 2006 *Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs*, Long Range Planning, 39.
- Jones R., Noble G., 2007, *Grounded theory and management research: a lack of integrity?*, Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, Vol. 2, Iss: 2.
- Judge W.Q., Miller M.A., *Ancedents and outcomes of decison speed in diffrent enviromental contex*, Academy of Management Journal Vol 34, No 2.
- Kaczmarek B., Sikorski C., 1999, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź.
- Kaczmarek T.T., Ćwiek G., 2009, *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Difin, Warszawa.
- Kahn W.A., M.A. Barton M.A., S. Fellows S., 2013, *Organizational Crises And The Disturbance Of Relational Systems*, Academy of Management Review, 38 (3).
- Kaleta A., 2009, *Realizacja strategii jako miara sukcesu organizacji*, w: Rutka R. (red.), Wróbel P. (red.), *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2/1.
- Kaleta A., Witek-Crabb A., 2014, *Treść strategii – wybór strategiczny*. w: *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa.

- Kania S., 2015, *Przywódca jako kreator zmian w organizacji*, Management Forum, Vol. 3, No 2.
- Kanter R.M., 1994, *The Change Master*, Simon i Schuster, New York.
- Karami A., Rowley J., Analoui F., 2006, *Research and knowledge building in management studies: an analysis of methodological preferences*, International Journal, Vol. 23, No. 1.
- Karpacz J., 2011, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Karpacz J., 2013, *Mechanizmy odnowy strategicznej przedsiębiorstwa: przegląd literatury*, Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Zeszyt 52, nr 1147.
- Karpacz J., Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., 2015, *Spojrzenie na odnowę strategiczną z punktu widzenia długowieczności organizacji*, Management Forum, Vol. 3, nr 1.
- Karpiński A., Paradysz S., Soroka P., Żółtkowski W., 2013, *Jak powstawały i jak upadły zakłady przemysłowe w Polsce*, Muza SA, Warszawa.
- Kathuria R., Joshi M.P., Porth S. J., 2007, *Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future*, Management Decision, Vol. 45, No. 3.
- Keil T., 2002, *External Corporate Venturing Strategic Renewal in Rapidly Changing Industries*, Quorum Books Westport Connecticut, London.
- Khanagha S., Volberda H.W., Oshri I., 2014, *Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a cloud business model*, RiAMP D Management.
- Kim H.E., Pennings J.M. 2009, *Innovation and strategic renewal in mature markets: a study of the tennis racket industry*, Organization Science, Vol. 20.
- King N., 2004, *Using Interviews in Qualitative Research*, w: *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, London.
- Klein G., 2010, *Sztuka podejmowania decyzji. Dlaczego mądrzy ludzie dokonują złych wyborów*, Gliwice.
- Kliniewicz K. (red.), 2016, *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kreiser P.M., Davis J., 2009, *A Revisited Conceptual Model of the Firm Level Entrepreneurial Process*, Journal of Small Business Strategy.
- Krystek U., 1987, *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung u. Bewältigung überlebenskrit. Prozesse in Unternehmungen*, Gabler, Wiesbaden.
- Konecki K., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Konecki K., 2008, *Wizualna teoria ugruntowana*, Przegląd Socjologii Jakościowej, 4(3).
- Konecki K. T., 2012, *Wizualna teoria ugruntowana. Podstawowe zasady i procedury*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 8, nr 1.

- Kostera, M. (red.), 2010, w: Hatch J., Koźmiński, A.K., Kostera, M. *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, Artysta, Kapłan*, Difin, Warszawa.
- Kostera M., 2003, *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M., 1996 *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Kostera M., Glinka B. (red.), 2012, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kostera M., Śliwa M., 2010, *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość twórczość, kultura*, WAiP, Warszawa.
- Kotler P., Caslione J.A., 2009, *Chaotic: The Business of Managing and Marketing In the Age of Turbulence*, AMACOM, American Management Association, New York.
- Kotter J.P., 2008, *The Sence of Urgency*, Harvard Business Press, Cambridge.
- Kotter J., Schlesinger L.A., 1979/2008 *Choosing Strategies for Change*, Harvard Busienss Review July August Issue.
- Koza M.P., Lewin A.Y., 1998, *The co-evolution of strategic alliances*, Organization Science Vol. 9(3).
- Kozłowski J., 2007, *Jednostki badawczo-rozwojowe w Polsce – między zależnością od ścieżek rozwojowych a tworzeniem nowych*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe nr 1/29.
- Kozielski R., 2007, *Determinanty sukcesu organizacji. Analiza wybranych zmiennych opartych na koncepcji wrażliwości rynkowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kozina A., 2015, *Negocjacje dla odnowy organizacji*, Management Forum, Vol. 3, nr 1.
- Kozyra B., Zelek A., (red.) 2002, *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie. Praca zbiorowa*, Szczecin, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu.
- Koźmiński A.K. (red.), 2010, w: Hatch J., Koźmiński A.K., Kostera M. (red.), *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, Artysta, Kapłan*, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., 2003, *O istocie zjawisk kryzysowych organizacji*, [w:] „*Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*”, pod red. J. Skalika, Cornetis, Wrocław.
- Kroezen J.J., 2014, *The Renewal of Mature Industries*, ERIM Ph.D. Series in Management, 333 Rotterdam, Holandia <http://hdl.handle/1765/1> [dostęp 1.02.2017].
- Krueger F., 2000, *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*, Gabler Verlag.
- Krueger F., 2014, *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*, Ueberarbeitete und erwieterte Auflage, Gabler Verlag.
- Krupski R. (red.), 2005 *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.

- Krupski R. (red.), 2011, *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Krupski R., 2015, *Odnowa strategiczna. Deliberacje przedstrategiczne*, Management Forum, vol. 3, nr 1.
- Krystek U., 1987, *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung ueberlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*, Wiesbaden, Gabler.
- Krzakiewicz K., 2008, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Krzakiewicz K., 2013, *Zastosowanie podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym*, Organizacja i Zarządzanie z.52, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1147.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz., 2013, *Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Krzyżanowski L., 1994, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Kvale S., 2010, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwee Z., 2009, *Investigating Three Key Principles of Sustained Strategic Renewal. A longitudinal Study of Long-Lived Firms*, ERIM Ph.D Series in Management, 174 <http://hdl.handle.net/1765/1> [dostęp 17.12.2016].
- Kwee Z., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., 2011, *The Influence of Top management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell PLC 1907-2004*, Journal of Management Studies 48:5, July.
- Lafrenz K., 2004, *Shareholder Value-orientierte Sanierung. Ansatzpunkte und Wertsteigerungspotenzial beim Management von Unternehmenskrisen*, Springer, Wiesbaden.
- Laux H., Liermann F., 2005, *Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Leavy B., 2008, *Strategic Renewal: Divining and Mining Your Hidden Assets*, Strategy i Leadership, Vol. 36, nr 1.
- Lechner C., 2005, *A Primer to strategy process research*, Cuvillier Verlag, Göttingen.
- Lechner C., Floyd, S. W., 2012, *Group influence activities and the performance of strategic initiatives*, Strategic Management Journal, Vol. 33.
- Lee D., Selikoff, I., 1979, *Historical background to the asbestos problem* Environmental Research, No 18(2).
- Leja K., 2011, *Zarządzanie paradoksami strategicznymi na uniwersytecie*, Master of Business Administration” No 3/2011 (110): s. 75–84, Akademia Leona Koźmińskiego.
- Lengnick-Hall C.A., Inocencio-Gray J.L. 2013, *Institutionalized organizational learning and strategic renewal: the benefits and liabilities of prevailing wisdom*, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 20.

- Leonard-Barton D., 1992, *Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in Managing New Product Development*, Strategic Management Journal Vol 13.
- Leupin U., 2003, *Turnaround von Unternehmen: von der Krisenbewältigung zur Erfolgssteigerung, ein praktischer Führungsbehelf für Unternehmen*, Banken und Berater, Verlag Haupt, Bern, Stuttgart, Wieden.
- Lewin A.Y., Volberda H.W., 1999, *Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms*, Organization Science, 10(5).
- Lewis, 2000, *Exploring paradox. Toward a more comprehensive guide*, Academy of Management Review Vol. 24(5).
- Levy J., 2008, *Case studies: Types, designs, and logics of inference*, Conflict Management and Peace Science, Vol. 25(1).
- Lichtarski J., 2003, *O strategiach zarządzania zmianami*, Przegląd Organizacji Nr 9.
- Lichtarski J., 2007, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lichtarski J., 2008, *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 34.
- Lichtarski J., 2015, *Uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej – katalizator czy bariera w procesach odnowy strategicznej?*, Management Forum Vol. 3, nr 1.
- Lincoln, Guba, 1985, *Building Better Theory by Bridging the Quantitative–Qualitative Divide*.
- Linde F., 1994, *Krisenmanagement in der Unternehmung: Kriesenbewältigung zur Erfolgsteigerung*, Berlin.
- Lohrke F.T., Bedein A.G., Palmer T.B., 2004, *The Role of Top Management teams in Formulating and Implementing Turnaround Strategies: A review and Research Agenda*, International Journal of Management Review, Vol. 5/6, No 2.
- Locke D.K., 2001, *Grounded Theory in Management Research*, Sage Publications, London.
- Lovas B., Ghoshal S., 2000, *Strategy as guided evolution*, Strategic Management Journal, 21.
- Luethy M., 1988, *Unternehmenskrisen und Restrukturierungen: Bank und Kreditnehmer im Spannungsfeld existenzieller Unternehmenskrisen*, Verlag Paul Haupt. Lützenrath, Bern.
- Lynch, R., 2000, *Corporate Strategy*, Person Education, Harlow.
- Łuniewski, A., Łuniewski, S. 2009, *Azbest. Historyczne obciążenie z XX wieku*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok.
- Łupicka A., 2016, *Paradygmaty w zarządzaniu*, Studia Oeconomica Posnaniensia vol. 4, no.1
- Macpherson A., Jones O., 2008, *Object-mediated learning and strategic renewal in a mature organization*. Management Learning, Vol. 39.
- Maguire S., Hardy C., i Lawrence T. B., 2004, *Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada*, Academy of Management Journal, 47(5), s.657–679
- Mahoney J., 2000, *Path Dependence in Historical Sociology*, Theory and Society, Vol.29, No.4.

- Majchrzak J., 2002, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, AE Poznań.
- Makadok R., 2001, *Toward a Synthesis of the Resource-based and Dynamic Capability Views of Rent Creation*, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, nr 5.
- Makowska J., 2016, *Rola zarządzania kryzysowego w systemie zarządzania bezpieczeństwem narodowym*, *De Securitate et Defensione*.Nr 1(2).
- Malhorta Y., 2000, *Knowledge Management and new Organization Forms: A framework for Business Model Innovation*, *Information Resources Management Journal*, 13(1), 5-14 January- March.
- Mallette P., Hopkins W.E., 2013, *Structural and Cognitive Antecedents to Middle Management Influence on Strategic Inertia*, *The Journal of Global Business Management* Volume 9 Number 3 October 2013 issue, USA.
- March J.G., 1991 *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, *Organization Science*, vol. 2, nr 1.
- Martens R., Matthyssens P., Vandenbempt K., 2012 *Market strategy renewal as a dynamic incremental process*, *Journal of Business Research*, Vol.65.
- Masiukiewicz P., 2011, *Zarządzanie sanacją banku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Matejun M., 2008, *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Łódź.
- Matejun M., 2010, *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*, w: Kaleta A., Moszkowicz A. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 116, Wrocław.
- Matejun M., 2012, *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, w: Kuczmera-Ludwicyńska, E. (red.) *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Matyjas Z., 2013, *Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mayo E., 1993, *The Human Problem of Industrial Civilization*, Macmillan New York.
- McGrath R. G., MacMillan, I. C., Venkataraman, S., 1995, *Defining an developing competence: a strategic process paradigm*, *Strategic Management Journal*, 16.
- Meusel D., 2009, *Turnaround-Management. Die Rolle der Finanzpartner und Investoren*, Igel Verlag, Hamburg.
- Meyers G.C., 1986, *When It Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business*, Boston, Houghton Mifflin.
- Mercer Management Consulting 2004, *Materiale zur Automobilindustrie*, Band 32 Future Automobil Structure.
- Miles R.H., 1997, *Leading corporate transformation. A blueprint for business renewal*, Jossey-Bass Publishers.

- Mills C.J., Bohannon, WE. 1980, *Character structure and jury behavior*, Journal of Personality and Social Psychology, 38.
- Miller Holmes, 1996, *The multiple dimensions of information quality*, Information System Management Vol. 13, Nr 2.
- Mills A.J., Durepos G., Wiebe E. (red.), 2009, *Encyclopedia of Case Study Research*, Sage Publications, London.
- Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A., 1976, *The structure of "unstructured" decision processes*, Administrative Science Quarterly Vol 21, No 2.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 1998, *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall.
- Mintzberg H., 1983, *Power in and around Organizations*, Prentice Hall.
- Mintzberg H., 1987, *The Design School: Reconsideration of the Basic Premises of Strategic Management*, McGill University, Working Paper.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. 2009, *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, United Kingdom.
- Mintzberg H., 2012, *Zarządzanie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Mische M.A., 2001, *Strategic Renewal Becoming High-Performance Organization*, Prentice Hall 2001, New Jersey.
- Mitroff I.C., 1988, *Crisis Management: Cutting through the Confusion*, Sloan Management Review, Winter.
- Mitroff I.I., 2001, *Managing Crises Before They Happen*, American Management Association, New York.
- Mitroff I.I., Pearson C.M., 1998, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Businessman Book, Business Press, Warszawa.
- Morawski W., 2003, *Kronika kryzysów gospodarczych*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa.
- Mrówka R. 2010, *Przywództwo w organizacjach*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Mrówka R., Pindelski M., 2015, *Przywództwo w procesach odnowy organizacyjnej*, Management Forum Vol. 3, nr 1.
- Mueller R., 1986, *Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation*, Lang, Frankfurt am Main.
- Müller-Ganz J., 2003, *Wege aus der Unternehmenskrise*, Management Letter, Helbling Zurich.
- Müller-Stewens, G., Lechner, C. 2003, *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Der St. Galler General Management Navigator. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mukhopadhyay P.K., P.C. Basak P.C. Fulzele T.U., 2015, *Turnaround strategy in the Indian Engineering Industry*, IJABER, Vol. 13, No 6.
- Nadler D.A., Tushman M.L., 1986, *Managing Strategic Organizational Change*, Delta Consulting Group, New York.

- Nemeth A. 2011, *Geschäftsmodellinnovation – Theorie und Praxis der erfolgreichen Realisierung von strategischen Innovationen in Großunternehmen* Dissertation, Nr. 392.1 Universität St. Gallen
[http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3921/\\$FILE/dis3921.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3921/$FILE/dis3921.pdf)
 [dostęp: 21.07.2015r.].
- Nesterowicz P., 2001, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Neuberger O., 1995, *Mikropolitik*, Enke Stuttgart.
- Ng K., Hase S., 2008, *Grounded Suggestions for Doing a Grounded Theory Business Research*, Electronic Journal of Business Research Methods Volume 6, Issue 2.
- Nogalski B., Macinkiewicz H., 2004, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa.
- Nogalski B., 2009, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, MBA 2(97), Wydawnictwo Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., 2010, *Informacja w zarządzaniu. Wyniki badań empirycznych w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: Pyka, J. (red.), *Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*, Dom Organizatora TNOiK, Katowice.
- Noorderhaven N., 1995, *Strategic decision making*, Addison-Wesley Pub. Cy., Wokingham, UK
- North D C., 1981, *Structure and Change in Economic History*, Norton, New York. North D C. 1990 *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- North D.C., 1998, *Economic Performance through Time*, w: M. Brinton, V. Nee (red.): *The New Institutionalism in Sociology*, Russel Sage Foundation, New York.
- Nosal Cz.S., 1993, *Umysł menedżera*, Wrocławskie Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław.
- Nothardt F., 2001, *Corporate Turnaround and Corporate Stakeholders: An Empirical Examination of the Determinants of Corporate Turnaround in Germany with a Focus on Financial Stakeholder Theory*, Diss. St.Gallen, (Nr.2465) [dostęp 12.06.2016].
- Nowak S., 1985, *Metodologia badań społecznych*, PWN Warszawa.
- Nowak E., 2007, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Nowak J., Zarzecki D. 2012, *Perspektywa finansowa restrukturyzacji z elementami prognozowania upadłości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Nooraie M., 2012, *Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol.2, No. 7.
- Obmiński A., 2004, *Gdzie występuje potrzeba zabezpieczania lub usuwania azbestu w Polsce?*, Bezpieczeństwo Pracy, nr 4.
- Ogryzek M., Guillery J., 1999, *Communicating in crisis. A Theoretical and Practical Guide to Crisis Management*, Aldine de Gruyter, New York.
- Oldcorn R., 1989 *Management*, Macmillan, London.

- O'Reilly C.A. III, Chatman, J.A., 1996, *Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment*, Research in Organizational Behavior, Vol. 18.
- Oxley J.E., Rivkin J.W., Ryall M.D., 1999, *The Strategy Research Initiative: Recognizing and Encouraging High-quality Research in Strategy*, "Strategic Organization" 2010, Vol. 8, No 4.
- Pandit R.N., 1996, *The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method*, The Qualitative Report Vol.2. Number 4.
- Papachroni A., Heracleus L., Paroutis S., 2014 *Organizational Ambidexterity Through The Lens Of Paradox Theory: Extending the Research Agenda*, Journal Of Applied Behavioral Science.
- Papadakis V., Barwise P., 1998, *Strategic decisions*, Springer Berlin.
- Papadakis V., Lioukas S., Chambers D., 1998, *Strategic decision-making process: the role of management and context*, Strategic Management Journal Vol 19, No 2.
- Partidario R.J., 2002, „*What-if*": *From Path Dependency to Path Creation in a Coatings Chain: A Methodology for Strategies towards Sustainable Innovation*, Delft University of Technology, Delft.
- Patton Q. M., 1990, *Qualitative Evaluation and Reaserch Methods*, Newbury Park: Sage.
- Pearson C., Clair, J., 1998, *Reframing crisis management*, Academy of Management Review, Vol. 23.
- Pearce J., Robbins II L., 1993, *Toward improved theory and reaserch on business turnaround*, Journal of Management Vol. 19.
- Penc J., 1999, *Zmiany i innowacje*, Placet, Warszawa.
- Penc J., 2007, *Decyzje i zmiany w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Perechudy K., 2000, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa.
- Pettigrew A.M., 1973, *The politics of organizational decision-making*, London, Tavistock.
- Pettigrew A.M., 1985, *Contextualist Reaserch and the Study of Organizational Change Processes in Doing Reaserch That is Useful for Theory and Practice*, E.Lawler (ed.) San Francisco Jossey–Bass
- Pettigrew A.M., 1990, *Longitudunal field reaserch on change: theory and practice*, Organization Science Vol 1, No 3.
- Pettigrew A.M, Whipp R., 1991, *Managing Change for Competitive Success*, ESRC Competitiveness, Blackwell Publishers.
- Pettigrew A.M., 1992, *The character and significance of strategy process research*, Strategic Management Journal, Vol.13.
- Piasecki B., 2012, *Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Piechocka-Kałużna A., 2014, *Wykorzystanie metody teorii ugruntowanej w nauce rachunkowości na przykładzie badań nad prawdą w sprawozdawczości finansowej*, Wydawnictwo UE w Poznaniu.
- Piechocka-Kałużna A., 2014b, *O stanowieniu teorii średniego zasięgu w naukach społecznych Rozważania na przykładzie nauki rachunkowości*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny Rok LXXVI, zeszyt 4.
- Pietroś Z.J., 2000, *Decydowanie polityczne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa-Kraków.
- Pisarska A., Karpacz J., 2016 *Przesłanki restrukturyzacji jako mechanizmu odnowy strategicznej publicznych szkół wyższych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 11.
- Piórkowska K., 2012, *Zarządzanie strategiczne w kontekście typów nauk i ich odmienności metodologicznych*, Prace Naukowe WWZSZiP, Zarządzanie Strategiczne Quo Vadis, nr 22.
- Platonoff A.L., 2009, *Zarządzanie dynamiczne*, Difin, Warszawa.
- Polowczyk J., 2012, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Poole, M. S., Van de Ven A. H., 1989, *Using paradox to build management and organization theories*, Academy of Management Review, 14.
- Porter M.E., 1994, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE
- Prashantham S., 2008, *New venture internationalization as strategic renewal*, European Management Journal, Vol. 26.
- Proff H., 2007, *Dynamische Strategien. Vorsprung im internationalen Wettbewerbsprozess*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Prusak A., Stefanów P., 2014, *AHP - analityczny proces hierarchiczny. Budowa i analiza modeli decyzyjnych krok po kroku*, Wydawnictwo C.H.Beck.
- Prymon M., 2013, *Cele strategiczne firmy i horyzont czasu strategii jako zmienne w zarządzaniu ryzykiem strategicznym*, w: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym Natura i uwarunkowania*, Poznań.
- Pszczołowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Punch P.F., 2005, *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, SAGE.
- Quinn J.B., Voyer J., 2003, *Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation*, w: Mintzberg H. i in. (eds.), *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. Pearson Education, Harlow.
- Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M.L., 2009, *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*, Organization Science, Vol. 20, nr 4.

- Rajes M., 2013, *A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions* Dissertation, No 4174 University of St. Gallen, Difo Druck GmbH, Bamberg [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4174/\\$FILE/dis4174.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4174/$FILE/dis4174.pdf) [dostęp 9.08.2016].
- Rajagopalan N., Spreitzer G., 1997, *Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework*, *Academy of Management Review*, Vol. 22.
- Rakowska A., 2011, *Kryzysowe przywództwo, czyli kompetencje managerskie niezbędne w trudnych czasach*, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 2 (14).
- Rappaport A., 1986, *Creating Shareholders Value: The new standard for business performance*, Free Press, New York.
- Ratajczak M. (red.), 2012, *Współczesne teorie ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Ravasi D., Lojacono G., 2005, *Managing design and designers for strategic renewal*, *Long Range Planning*, 38.
- Redziak Z., 2013, *Podstawy teorii podejmowania decyzji*, Warszawa, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Regester M., Larkin J., Ciszewska M., 2005, *Zarządzanie kryzysem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Reith F., Wimmer R., 2014, *Organisationsentwicklung und Change-Management in dem band Praktische Organisationswissenschaft*, Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- Rieckmann, Heijo, 1997, *Managen und Führen am Rande des 3 Jahrtausends: Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches*. Lang.
- Robbins S., DeCenzo D.A., 2002, *Podstawy zarządzania*, PWE Warszawa.
- Rogut A., 2012, *Jak traktować niepowodzenie gospodarcze ? Doświadczenia europejskie w Piasecki B. (red.) Upadek małych firm Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rokita J., Dziubińska A., 2016, *Systemy złożone w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Romanowska M., 2010, *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, Studium i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 98, SGH Warszawa.
- Ross M., Langer A.M., Nord G.L., Nolan R.P., Lee R.J., Van Orden D., Addison, J., 2007, *The mineral nature of asbestos. Regulatory Toxicology and Pharmacology, RTP*, vol. 52 (1 Suppl).
- Roth G., Kurtyka M., 2008, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDEWu.PL.
- Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E., 1986, *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison Wesley Publishing Company.
- Royce W.W., 1970, *Managing the Development of Large Software Systems Proceedings*, IEEE Wescon.

- Rowley J., 2002, *Using case study in research*, Management Research Review vol. 25.
- Rüegg-Stürm J., 2001, *Organisation und organisationaler Wandel: Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht*, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Runyan R.C., 2006, *Small business in the face of crisis. Identifying barriers to recovery from a natural disaster*, Journal of Contingencies and Crisis Management.
- Rumelt R., 1979, *Evaluation of Strategy: Theory and Models* w: Schendel D., Hofer Ch. (eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown i Company Boston.
- Rummler G.A., Brache A.P., 2000, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- Ruiz-Navarro J., 1998. *Turnaround and renewal in a Spanish shipyard*, Long Range Planning, Vol. 31.
- Rutland M., 2013, *Relaunch. How to stage an Organizational comeback*, David C. Cook, Colorado Springs.
- Ruttan V. W., 1997, *Induced Innovation, Evolutionary Theory and Path Dependence: Sources of Technical Change*, „The Economic Journal”, 1.107, No 444.
- Rydzak W., 2011, *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Saaty T.L., 2008, *Decision Making for Leaders. The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*, Pittsburgh.
- Salaman G., 2002, *Decision making for a busieness reader*, SAGE Publications London UK.
- Sanchez, R., Heene A. 2004, *The new strategic management - Organization, competition, and competence*, Wiley, New York.
- Schaaf W.A., 1990, *Unternehmenskriesen und deren Bewältigung*, In Siegwart H. Meilensteine im Management: *Restrukturierungen iTurnarounds* Band 2, Helbing und Lichtenhahn, Basel.
- Schad J., Lewis M.W., Raisch S., Smith W.K., 2016, *Paradox research in management science: looking back to move forward*, Academy of Management Annals, Vol 10.
- Schendel D.E., Patton G.R., Riggis J., 1976, *Corporate Turnaround Strategies; A Study of Profit Decline and Recovery*, Journal of General Management Vol.3, No 3.
- Schendel D.E., Hofer C.W. 1979, *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little Brown i Company, Boston.
- Schiemman W., Lingle J., 1997, *Seven greatest myths of measurement*, Management Review, Vol. 86.
- Schienstock G., 2007, *From Path Dependency to Path Creation: Finland on Its Way to the Knowledge-based Economy*, „Current Sociology” Vol. 55, nr 1.
- Schmid L., 2011, *Erfolgsgynamik – Ein Konzept fuer die Erstellung systemdynamischer Modelle zur Entscheidungsunterstuezung im strategischen Management*, Dissertation Universitaet St. Gallen, Books on Demand GmbH.

- Schmitt A., Raisch S., Volberda H.W., 2016, *Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future, Challenges* International Journal of Management Reviews, Vol. 00.
- Schmitt A., Barker V.L., Raisch S., Whetten D., 2016, *Strategic renewal in times of environmental scarcity*, Long Range Planning, 49.
- Schindel, Wenger, 1978, *Führungsmodelle* in: Heinen E. *Betriebswirtschaftliche Führungslehre*, Gabler Verlag.
- Schreyögg G., Conrad P., 2006, *Management von Kompetenz*, Gabler, Wiesbaden.
- Schwaninger M., Rios J.P., Ambroz P., 2004, *System dynamics and cybernetics*, International System Dynamics Conference, Oxford http://www.systemdynamics.org/conferences/2004/SDS_2004/PAPERS/296SCHWA.pdf [dostęp 28.12.2016].
- Schwinger M., 2004, *Was is ein Model ? Einfuehrung in die Managementlehre*, in Dubs R. Euler D. Rueeg-Stuerm J. Wyss B. Stuttgart /Wien/ Haupt.
- Segelod E. i inni, 2011, *Studies in Industrial Renewal Coping with Changing Contexts*, Printed by Mälardalen University, Eskilstuna-Västerås, Sweden.
- Seefelder G., 2012, *Unternehmenssanierung - Krisenursachen, Außergerichtliche Unternehmenssanierung, Sanierung im Insolvenzverfahren, Arbeitsrecht, Steuerrecht, Haftungs- und Strafrechtsrisiken* Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Seeger W.M., Sellnow L.T., Ulmer R.R., 2003, *Communication and organizational crisis*, Praeger, Westport, Conn., London.
- Selznick P., 1997, *Resources, Firms and Strategies*, Oxford University Press, Oxford.
- Seymour M., Moore S., 2000, *Effective crisis management. Worldwide principles and practice*, Cassell, London.
- Shaffer S., 1995, *Stable Cartels with a Cournot Fringe*, Southern Economic Journal 61.
- Shah K. S., Corley G.K., 2006, *Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide*, Journal of Management Studies 43 (8).
- Sienstra M., 2008, *Strategic Renewal in Regulatory Environments. How Inter- and Intra-organisational Institutional Forces Influence European Incubent Energy Firms*, ERIM Ph. D. Series in Research in Management, 145 <http://hdl.handle.net/1765/1> [dostęp: 19.05.2016r.].
- Sikorski A., 2006, *Systemy wczesnego ostrzegania jako narzędzie wspomagające budowę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 1.
- Silver D., 1992, *The turnaround survival guide. Strategies for the company in crisis*, Dearborn Financial Publishing Inc., Chicago.
- Silverman D., 1989, *Six rules of qualitative research: A post-Romantic argument*, Symbolic Interaction, Vol. 12.
- Silverman D., 2007, *Interpretacja badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Simon A.H., 1960, *The new science of management decision*, Prentice-Hall, USA.

- Simon A. H., 1991, *Bounded Rationality and Organizational Learning*, Organization Science. 2 (1).
- Simon A.H., 2007, *A behavioral model of rational choice*, Quarterly Journal of Economics 69 (1).
- Simons R., 1994, *How new top managers use control systems as levers of strategic renewal*, Strategic Management Journal. 15.
- Simons R., 1995, *Levers of Control How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, USA.
- Simons T. Roberts P. W., 2008, *Local and non-local pre-founding experience and new organizational form penetration: The case of the Israeli wine industry*, Administrative Science Quarterly, 53(2).
- Sinclair M., Ashkanasy N., 2005, *Intuition. Myth or a decision-making tool?*, Management Learning 36(3).
- Sine W. D., David R. J., 2003a, *Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry*, Research Policy, 32(2).
- Sipowicz K., Najbert E., Pietras T., 2017, *Wielowymiarowy aspekt kryzysu w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Internetowe e-bookowo.pl, Będzin.
- Siuta J., 2001, *Nie tylko w Szczucinie*, Ekoprofit, nr 2.
- Skalik J., 2010, *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw - czego nauczył nas kryzys?*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Skalik J., Barabasz A. i Bełz G., 2010, *Systemowe uwarunkowania rozwoju metod zarządzania Przykład modelu Triady*, ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS Folia Oeconomica 234.
- Slatter S., Lovett D., 1999, *Corporate Turnaround*, Penguin Books, London.
- Slatter S., Lovett D., 2002, *Restrukturyzacja firmy*, WIG Press, Warszawa.
- Sloma R.S., 1985, *The Turnaround Manager's Handbook*, The Free Press, London.
- Sławecki B., 2008, *Podwójne czytanie rzeczywistości: wspieranie badań ilościowych badaniami jakościowymi*, w: Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Sławińska M., 2010, *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Sławińska M., Witczak H., 2012, *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa.
- Słownik Języka Polskiego*, 2007, opracowanie zbiorowe, PWN Warszawa.
- Słownik Wyrazów Obcych*, 2000, PWN, Warszawa.
- Smith, W.K., Lewis, M.W., 2011, *Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing*, Academy of Management Review, Vol. 36.
- Smits, H.N.J., Groeneveld J.M., 2001, *Reflections on strategic renewal at Rabobank – A CEO perspective*, Long Range Planning, Vol. 34.

- Sobolewski G., 2011, *Zagrożenia kryzysowe*, Wydawnictwo AON, Warszawa.
- Sojkin B., 2011, *Produkt w fazie spadku i odnowienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Stabryła A. (red.), 2010, *Zarządzanie w kryzysie*, Mfiles. pl, Kraków.
- Stabryła A., 2010, *Wybrane problemy metodologii badań w projektowaniu rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego*, Bieniok, H. (red), Kraśnicka, T., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Stabryła A., Wawak S., 2012, *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles Krakow
- Stacey R D., 1995, *The Science of Complexity: an Alternative Perspective for Strategic Change Process*, Strategic Management Journal, Vol. 16, Iss. 6.
- Stachak S., 1997, *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Stadler C., Rajwani, T., Karaba, F., 2014, *Solutions to the exploration/exploitation dilemma: networks as a new level of analysis*, International Journal of Management Reviews, Vol.16.
- Stańczyk-Hugiet E., 2015, *Być albo nie być? Odnowa strategiczna z perspektywy ewolucyjnej*, Management Forum vol. 3, nr 1.
- Staehele W.H., 1998, *Management. Eine verhaltenwissenschaftliche Einführung*, Verlag Franz Vahlen, München.
- Stalk G., 1988, *Time – next source of competitive advantage*, Harvard Business Review Vol 66, No 4.
- Steinhouse R., 2012, *Podejmowanie decyzji. Co trzeba wiedzieć, robić i mówić, aby podejmować właściwe decyzje*, PWE Warszawa.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E, Gilbert R.E. 2001, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strauss A., Corbin J., 1990, *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, London Sage.
- Sudarsanam S., 2003, *Creating Value from Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall, UK.
- Sułkowski Ł., 2002, *Kulturowa zmienność organizacji*, Warszawa, PWE.
- Sułkowski Ł., 2002a, *Procesy kulturowe w organizacjach*, Dom Organizatora, Toruń.
- Sułkowski Ł., 2012, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2013, *Paradygmaty w zarządzaniu*, Współczesne Zarządzanie nr 2.
- Sułkowski Ł., Marjański A., 2014, *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych*, Problemy Zarządzania Vol.12, nr 3(47).
- Sudoł S., 2012, *Nauki o zarządzaniu*, PWE Warszawa.
- Supernat J., 2000, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wrocław: Kolonia Limited.
- Suszyński C., 2003, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE Warszawa.

- Sutherland J., Canwell D., 2004, *Key Concepts in Strategic Management*, Poigrove Macmillan, New York.
- Szeszenia-Dąbrowska N., Świątkowska B., 2016, *Azbest w Polsce*, Oficyna Wydawnicza MA, Łódź.
- Szczepankowski P. 2007, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szudy M., 2013, *Efektywność ekonomiczna w ujęciu dynamicznym a sprawność systemu gospodarczego*, Studia Ekonomiczne 176, Katowice.
- Ściborek Z., 2003, *Podjęmowanie decyzji*, Warszawa, Agencja Wydawnicza Ulmak.
- Światowiec-Szczepańska J., 2013, *Wpływ orientacji czasowej kadry kierowniczej na rozwój organizacji sieciowych*, Organizacja i Zarządzanie z.52, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Nr 1147.
- Taneja S., Pryor M.G., Gibson J.W., Toombs L.A., 2012, *Organizational Renewal. A Strategic Imperative*, Delhi Business Review Vol. 13, No 1.
- Taneja S., Pryor G.M., Sewell S., Recuero M.A., 2014, *Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention*, Journal of Management Policy and Practice vol. 15(1).
- Thompson J.D., 1967, *Organizations in Action* New York, McGraw Hill.
- Thompson S., Mason E., 2002, *Asbestos: Mineral and fibers*, Chemical Health And Safety, Vol. 9, nr 4.
- Tilles S., 1963, *How to Evaluate Corporate Strategy*, Harvard Business Review Vol. 41, No 4.
- Tokorski T., 2008, *Matematyczne modele przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Tries J., Reinhardt R., 2008, *Konflikt- und Verhandlungsmanagement: Konflikte konstruktiv nutzen*, Springer Berlin.
- Tripsas M., 2009, *Technology, Identity and Inertia Through the Lens of the Digital Photography Company*, Organization Science 20(2).
- Turner B. 1981, *Some Practical Aspects of Qualitative Analysis: One Way of Organizing the Cognitive Processes Associated with the generation of Grounded Theory*, Quality and Quantity, 15 (30).
- Turner B., 1983, *The Use of Grounded Theory for Qualitative Analysis of Organizational Behavior*, Journal of Management Studies, No 20(3).
- Tushman M., Romanelli E., 1985, *Organizational Evolution* in Cummings L.L. and Staw B.M. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich CT: JAI Press, 7.
- Tushman M., Andreson P.C., O'Reilly, 1997, *Technology Cycles, Innovation streams and ambidextrous organizations: Organization renewal through innovation streams and strategic change*, w: *Managing Strategic Innovation and Change*, edited by P. Anderson and M. Tushman. New York: Oxford University Press.
- Tushman M., O'Reilly Ch., Harreld B., 2013, *Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning*,

<http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-change-and-sustainability/Documents/Tushman,O'Reilly,Harreld.pdf> [dostęp 13.08.2015].

- Tyszka T., Zaleśkiewicz T., 2001, *Racjonalność podejmowania decyzji*, PWE, Warszawa.
- Tyszka T., 2004, *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Gdańsk.
- Tyszka T., 2010, *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Scholar.
- Urbanowska-Sojkin E., 1999, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE Poznaniu, Poznań.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., 2004, *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2007, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., 2009, *Ewolucja przedsiębiorstw w Polsce w okresie transformacji gospodarki po 1989 roku*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Rok LXXI - zeszyt 2.
- Urbanowska-Sojkin, E. (red.), 2011, *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E. 2010, *Informacyjne wspomaganie wyborów strategicznych przedsiębiorstw w warunkach niepewności – antycypacja kryzysów*, Studium i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 98, SGH Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E. 2011, *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach* PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., 2011a, *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Urbanowska-Sojkin E., 2013, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., 2015, *Orientacja na ryzyko w procesie podejmowania decyzji strategicznych*, SiPWNEiZ, Uniwersytet Szczeciński nr 39, t. 4.
- Wally S., Baum R.J., 1994, *Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making*, Academy of Management Journal Vol 37, No 4.
- Walas-Trębacz J., 2008, *Uwarunkowania powodzenia rewitalizacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Zarządzania, nr 772, Kraków.
- Walas-Trębacz J., 2009, *Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe MWSzE, Nr 2 (13), Tarnów.
- Walas-Trębacz J., Ziarko J., 2011, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, T.2 Wydawnictwo Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.
- Walas-Trębacz J., 2012, *Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie w: Ekonomia i organizacja przedsiębiorstwa*, Nr 9, ORGMASZ, Przemyśl.
- Watson J.T., 2001, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Waterman H.R., Peters T., 1982, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper i Row, New York.
- Wawrzynek, Ł., 2015, *Proces odnowy organizacyjnej polskich przedsiębiorstw w świetle badań*, Management Forum, Vol. 3, No. 1.
- Wawrzyniak B., 1999, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa.
- Weirich P., 2004, *Realistic decision theory*, Oxford University Press, Oxford UK.
- Weissbahn G., Roensch T., 2002, *Unterstützung von Entscheidungen – computergestützte Entscheidungssysteme warum und wie?*, In: Hacker W. (Hrsg.) *Denken in der Produktentwicklung; psychologische Unterstützung der frühen Phasen* Zürich Hochschulverlag Mering, Hampp.
- Welge M.K., Al-Laham A., 2008, *Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung*, 4 Auflage Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Weber Ph., 1979, *Krisenmanagement*, Zurich Univ. Diss Bern [u.a] Lang.
- Whitney J.O., 1999, *Taking charge. Management Guide to Troubled Companies and Turnarounds*, Beard Books, Washington, D.C.
- Whiteley A., 2000, *Grounded research: A modified grounded theory for the business setting*, Graduate School of Business Working Paper Series: No. 19, Curtin University of Technology.
- Wickens J.D., 1968, *Management by Objectives: An Appraisal*, Journal of Management Studies Volume 5, Issue 3.
- Wieczerzyńska B., 2009, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa.
- Wiener N., 1948, *Cybernetics*, New York (polskie wydanie Wiener N. *Cybernetyka i społeczeństwo*. Wyd. KiW, Warszawa 1960).
- Wilk E., Krówczyńska M., Zagajewski B., 2014, *Asbestos manufacturing plants in Poland* *Miscellanea Geographica*, Vol. 18, nr 2.
- Williams S., 2002, *Making better business decisions*, Thousand Oaks, US.
- Virta R.L., 2006, *Worldwide Asbestos Supply and Consumption Trends from 1900 through 2003*, U.S Geological Survey Circular, s. 80. <http://www.usgs.gov/pubprod> [dostęp 17.01.2016].
- Wit de B., Meyer R. 2007, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.
- Wlecke U., 2004, *Entwicklung und Umsetzung von Restrukturierungskonzepten*, in: V.Bruehl und B.Goepfert *Unternehmensrestrukturierung: Strategien und Konzepte* Stuttgart Schaeffer-Poeschel.
- Wojciechowska-Filipek S., Mazurek-Kucharska B., 2014, *Zarządzanie w kryzysie. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Wojtowicz A., 2000, *Zmiany w firmie a kultura organizacyjna*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Nr 3.

- Woldring R., 2013, *Turning Around Organizations: A How to Guide*, WCI Press, Elora, Canada.
- Worch H., Kabinga M., Eberhard A., Truffer B., 2012 *Strategic Renewal and the Change of Capabilities in Utility Firms*, *European Business Review*, Vol. 24, No. 5.
- Wróblewski R., 2010, *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie* (14) (87).
- Wysocki K. R., McGary R., 2003, *Efektywne zarządzanie*, Helion, Gliwice.
- Van den Bosch, Frans A.J., Volberda H.W., Stienstra M., Baaij M., 2004, *Strategic Renewal of Europe's Largest telecom Operators (1992-2001)*, *European Management Journal*, Vol. 222, No 5, Elsevier Ltd., Great Britain.
- Verschuren P., 2003, *Case study as a research strategy: Some ambiguities and opportunities*, *International Journal of Social Research Methodology* Volume 6, Issue 2.
- Volberda H., Lewin A., 2003, *Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to coevolution*, *Journal of Management Studies*, Vol. 40.
- Volberda H., Baden-Fuller C., Van Den Bosch F.a.J., 2001a, *Mastering strategic renewal: mobilising renewal journeys in multi-unit firms*, *Long Range Planning*, Vol. 34.
- Volberda H., Van Den Bosch F.a.J., Flier B., Gedajlovic E., 2001b, *Following the herd or not?*, *Long Range Planning*, Vol. 34.
- Yin R. K., 1984, *Case study research: Design and methods*, (1st ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Yin, Robert K. 2003a, *Applications of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2nd edition.
- Yin, Robert K., 2003b, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA, 3rd edition.
- Zabłocka-Kluczka A., 2005, *Przewycięzanie kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* (2).
- Zahra S.A. 1991, *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study*, *Journal of Business Venturing*, No 6.
- Zahra S.A., 1993, *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 8.
- Zahra S.A., 1996, *Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities*, *Academy of Management Journal*, Vol. 39.
- Zając Cz., 2006, *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo WAE Wrocław.
- Zanoni A.B., Vernizzi S., D'Anna E.P 2014, *What about Strategic Options? Lessons from Fiat's Turnaround*, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 5, No. 6.
- Zanoni A.B., Vernizzi S., 2015, *Strategic Options: the Building Blocks of Strategic Agility Implemenetation*, *International Journal of Behavioral Science*, Vol.7, No.1.

- Zakrzewska-Bielawska A., 2008, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, I. Staniec i J. Zawila-Niedźwiecki (red.), Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, Prace naukowe WWSZiP, nr 27 (2).
- Zakrzewska-Bielawska A., 2015, *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidexterous approach*, Management Forum Vol. 3, nr 1.
- Zakrzewska-Bielawska A., Nogalski B., Macinkiewicz H., 2004, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa.
- Zelek A., 2002, *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań*, w: Kozyra, B., Zelek, A. (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2008, *Zarządzanie w kryzysie*, w: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, I. Staniec i J. Zawila-Niedźwiecki (red.), Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Zarębska A., 2002, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Zastempowski M., 2015, *Innowacyjność i jej rola w inicjowaniu procesów odnowy organizacyjnej*, Management Forum Vol. 3, nr 1.
- Zelek A., 2002 *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań*, w: Kozyra, B., Zelek, A.(red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
- Zelek A., 2003, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji Zarządzania w Przemysle "ORGMASZ", Warszawa.
- Ziarko J., Walas-Trębacz J. 2010, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.
- Zimniewicz K., 2003, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Zonabend F., 1992, *The Monograph in European Ethnology*, Current Sociology, No 1 (40).
- Zweynert J., Goldschmidt N., 2005, *The Two Transitions in Central and Eastern Europe and the Relation between Path Dependent and Politically Implemented Institutional Change*, HWWA Discussion Paper, nr 314, (http://www.hwwa.de/Publikationen/Discussion_Paper/2005/314.pdf) [dostęp 13.01.2017].

Spis wybranych obowiązujących w Polsce aktów prawnych dotyczących azbestu:

A. Ustawy:

Ustawa z dnia 19 czerwca 1997 r. o zakazie stosowania wyrobów zawierających azbest (Dz. U. z 2004 r., Nr 3, poz. 20 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane (Dz. U. z 2006 r., Nr 156, poz. 1118 z późn. zm.).

B. Rozporządzenia

Ministra Zdrowia:

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 4 sierpnia 2004 r. w sprawie okresowych badań lekarskich pracowników zatrudnionych w zakładach, które stosowały azbest w produkcji, (Dz. U. Nr 183, poz. 1896).

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 9 sierpnia 2004 r. w sprawie leczenia uzdrowiskowego osób zatrudnionych przy produkcji wyrobów zawierających azbest (Dz. U. Nr 185, poz. 1920).

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 4 lipca 2005 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie leczenia uzdrowiskowego osób zatrudnionych przy produkcji wyrobów zawierających azbest (Dz. U. Nr 131, poz. 1100).

Ministra Gospodarki:

Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 kwietnia 2004 r. w sprawie sposobów i warunków bezpiecznego użytkowania i usuwania wyrobów zawierających azbest (Dz. U. Nr 71, poz. 649).

Ministra Przemysłu i Handlu:

Rozporządzenie Ministra Przemysłu i Handlu z dnia 30.11.1994r w sprawie wymagań jakim powinny odpowiadać wyroby ze względu na potrzebę ochrony zdrowia i środowiska.

C. Dokumenty w sprawie programu usuwania azbestu w Polsce:

„Program usuwania azbestu i materiałów zawierających azbest stosowanych na terytorium Polski”, przyjęty przez Radę Ministrów RP 14 maja 2002r. dostępny: https://www.mr.gov.pl/media/15234/Program_2002.pdf

„Program Oczyszczania Kraju z Azbestu na lata 2009-2032”, uchwała Nr 39/2010 Rady Ministrów z dnia 15 marca 2010 r., dostępny: <http://www.mg.gov.pl/files/upload/8380/POKA.pdf>.

Inne dokumenty:

Janusz W., Brzeziński B. 1997, *Program restrukturyzacji PPHU Izopol SA w Trzemesznie w aspekcie konieczności eliminacji stosowania azbestu*. Trzemeszno, luty.

Wessling *Raport 2010, karty charakterystyki zakładów azbestowych w Polsce opracowane przez firmę Wessling*.

Strzeliński S. 2006, *Automation of the production of fibre-cement elements based on the example of Izopol SA Trzemeszno* unpublished Master Thesis Poznan University of Technology, Poznań.

Cembrit Technology Transfer 1993 *Feasibility Study (Preliminary) for the Preparation of a Joint Venture Company between Izopol SA Trzemeszno, The Investment Fund and Dansk Eternit-Fabrik A/S.*

Cembrit Technology Transfer 1993 *Feasibility Study (Preliminary) for the Preparation of a Joint Venture Company between Izopol SA Trzemeszno Appendix, The Investment Fund and Dansk Eternit-Fabrik A/S.*

Raporty o Cembrit SA, Cembrit Produkcja SA oraz Cembrit FB Sp zo.o. z bazy Info Veriti.

Spis wybranych obowiązujących w Polsce aktów prawnych dotyczących azbestu:

A. Ustawy:

Ustawa z dnia 19 czerwca 1997 r. o zakazie stosowania wyrobów zawierających azbest (Dz. U. z 2004 r., Nr 3, poz. 20 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane (Dz. U. z 2006 r., Nr 156, poz. 1118 z późn. zm.).

B. Rozporządzenia

Ministra Zdrowia:

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 4 sierpnia 2004 r. w sprawie okresowych badań lekarskich pracowników zatrudnionych w zakładach, które stosowały azbest w produkcji, (Dz. U. Nr 183, poz. 1896).

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 9 sierpnia 2004 r. w sprawie leczenia uzdrowiskowego osób zatrudnionych przy produkcji wyrobów zawierających azbest (Dz. U. Nr 185, poz. 1920).

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 4 lipca 2005 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie leczenia uzdrowiskowego osób zatrudnionych przy produkcji wyrobów zawierających azbest (Dz. U. Nr 131, poz. 1100).

Ministra Gospodarki:

Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 2 kwietnia 2004 r. w sprawie sposobów i warunków bezpiecznego użytkowania i usuwania wyrobów zawierających azbest (Dz. U. Nr 71, poz. 649).

Ministra Przemysłu i Handlu:

Rozporządzenie Ministra Przemysłu i Handlu z dnia 30.11.1994r w sprawie wymagań jakim powinny odpowiadać wyroby ze względu na potrzebę ochrony zdrowia i środowiska.

C. Dokumenty w sprawie programu usuwania azbestu w Polsce:

„Program usuwania azbestu i materiałów zawierających azbest stosowanych na terytorium Polski”, przyjęty przez Radę Ministrów RP 14 maja 2002r. dostępny:
https://www.mr.gov.pl/media/15234/Program_2002.pdf

„Program Oczyszczania Kraju z Azbestu na lata 2009-2032”, uchwała Nr 39/2010 Rady Ministrów z dnia 15 marca 2010 r., dostępny:
<http://www.mg.gov.pl/files/upload/8380/POKA.pdf>.

Załącznik



UNIwersytet EKONOMICZNY
W POZNANIU

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Zarządzania Strategicznego
Al. Niepodległości 10
60-967 Poznań

--	--	--	--

nr ankiety

Zestaw pytań do ekspertów branżowych, przedstawicieli załogi i menedżerów zarządzających odnową strategiczną w zakładach azbestowo-cementowych w Polsce w latach 1990-2015

Pytanie nr 1 Proszę podać swoje imię i nazwisko oraz pełnione stanowiska służbowe w instytucjach i zakładach związanych z (byłą) branżą azbestową (na życzenie anonimowość zostanie zachowana) w latach 1990-2015.

imię:

nazwisko:

stanowiska (ew. zakres odpowiedzialności lub pełnioną rolę):

nazwa zakładu:

lata:

używana nazwa procesu zmian w zakładzie w ww latach:

Pytanie nr 2 Proszę podać lata, kiedy wg Pana/Pani restrukturyzacja zakładu była prowadzona (od – do) proszę wstawić daty z zakresu od 1990 do 2015r. i ewentualnie nazwę wydarzenia związanego z tą datą.

Początek restrukturyzacji

Szczyt procesu restrukturyzacji

Zakończenie restrukturyzacji

Pytanie nr 3 Kto podejmował najważniejsze decyzje dotyczące restrukturyzacji zakładu (osoba, grupa, imię i nazwisko, stanowisko)? Kto był głównym architektem (strategiem) i wdrażającym te zmiany w Pana zakładzie (nazwisko, stanowisko, lata)? Można wybrać kilka odpowiedzi.

<input type="checkbox"/> zarząd lub dyrektor naczelny (nazwisko)	<input type="checkbox"/> to otoczenie konkurencyjne wymuszało decyzje	<input type="checkbox"/> dyrektorzy i kierownictwo średniego szczebla
<input type="checkbox"/> Ministerstwo reprezentujące państwowego właściciela ewentualnie Zrzeszenie / Zjednoczenie Izolacja z Katowic lub Holding DEH	<input type="checkbox"/> Państwo (ustawodawca) i instytucje rządowe (Ministerstwo) rozporządzeniami i ustawami wymuszało decyzje	<input type="checkbox"/> wszyscy razem
Pytanie nr 4 Kiedy podejmowano najważniejsze decyzje strategiczne dotyczące restrukturyzowanego przedsiębiorstwa ? Proszę podać ich rodzaj i zakreślić lata (<i>można wybrać wiele dat i wpisać wiele decyzji</i>):		
<input type="checkbox"/> 1990r..... <input type="checkbox"/> 1991r..... <input type="checkbox"/> 1992r..... <input type="checkbox"/> 1993r..... <input type="checkbox"/> 1994r..... <input type="checkbox"/> 1995r..... <input type="checkbox"/> 1996r..... <input type="checkbox"/> 1997r..... <input type="checkbox"/> 1998r.....	<input type="checkbox"/> 1999r..... <input type="checkbox"/> 2000r..... <input type="checkbox"/> 2001r..... <input type="checkbox"/> 2002r..... <input type="checkbox"/> 2003r..... <input type="checkbox"/> 2004r..... <input type="checkbox"/> 2005r..... <input type="checkbox"/> 2006r..... <input type="checkbox"/> 2007r.....	<input type="checkbox"/> 2008r..... <input type="checkbox"/> 2009r..... <input type="checkbox"/> 2010r..... <input type="checkbox"/> 2011r..... <input type="checkbox"/> 2012r..... <input type="checkbox"/> 2013r..... <input type="checkbox"/> 2014r..... <input type="checkbox"/> 2015r.....
Pytanie nr 5 Jaki był główny pomysł, inicjatywa strategiczna koncepcji restrukturyzacji przedsiębiorstwa ? Na czym polegał zatwierdzony do realizacji plan zmian restrukturyzacyjnych w zakładzie wprowadzony w związku z ustawą azbestową?		

<input type="checkbox"/> zakupić technologię bezazbestową	<input type="checkbox"/> skoncentrować się na dotychczasowej produkcji pozaazbestowej	<input type="checkbox"/> zamknąć zakład
<input type="checkbox"/> całkowicie zmienić branżę i produkty	<input type="checkbox"/> przenieść produkcję za granicę	<input type="checkbox"/> inne opcje
<input type="checkbox"/> opracować własną technologię bezazbestową	<input type="checkbox"/> połączyć się z inwestorem finansowym	
<input type="checkbox"/> sprzedać przedsiębiorstwo inwestorowi branżowemu	<input type="checkbox"/> wszystkie opcje razem	

Pytanie nr 6 Czy koncepcja restrukturyzacji była stała czy ulegała modyfikacjom w miarę rozwoju sytuacji?

- | | | |
|-------------------------------------|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> była stała | <input type="checkbox"/> ulegała zmianom | <input type="checkbox"/> nie wiem |
|-------------------------------------|--|-----------------------------------|

Pytanie nr 7 Jaki charakter miały najważniejsze decyzje podejmowane w czasie restrukturyzacji przedsiębiorstwa ?

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> racjonalny | <input type="checkbox"/> intuicyjny | <input type="checkbox"/> częściowo intuicyjny, a częściowo racjonalny |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|

Pytanie nr 8 Czy podczas restrukturyzacji doszło do zmian strategicznych w przedsiębiorstwie ? Proszę zakreślić co konkretnie uległo zmianie (można zakreślić wiele pozycji)

<input type="checkbox"/> stosunki właścicielskie (nowy właściciel lub udziałowiec)	<input type="checkbox"/> cel przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/> respektowane wartości i normy
<input type="checkbox"/> podejście do ryzyka	<input type="checkbox"/> czas lub miejsce działania przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/> przywódca / dyrektor naczelny
<input type="checkbox"/> strategia konkurowania przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/> produkty	<input type="checkbox"/> klienci
<input type="checkbox"/> dostawcy	<input type="checkbox"/> struktura organizacyjna	<input type="checkbox"/> zasoby ludzkie
<input type="checkbox"/> nastąpiła sprzedaż części przedsiębiorstwa lub znaczącej spółki zależnej	<input type="checkbox"/> dokonano zakupu całości lub ważnej części innego przedsiębiorstwa lub aliansu strategicznego	<input type="checkbox"/> utworzono nowy podmiot np.spółkę zależną lub zmieniono formęorganizacyjno-prawną
<input type="checkbox"/> stosowana technologia	<input type="checkbox"/> inne ważne	<input type="checkbox"/> nie wiem

Pytanie nr 9 Proszę zapoznać się z poniżej opisanymi przykładami dylematów decyzyjnych i jeśli uzna Pan/Pani, że wystąpiły one także w trakcie przeprowadzania odnowy strategicznej Państwa zakładu, to proszę zaznaczyć odpowiedzi, które wg Pana/Pani najtrafniej oddają wybory strategiczne dokonane wówczas przez kierujących

restrukturyzacją (te, które nie wystąpiły proszę pominąć):		
a). pożądany kierunek rozwoju produktu restrukturyzowanego przedsiębiorstwa to:		
<input type="checkbox"/> wykorzystanie istniejącego produktu, ale w wersji bezazbestowej	<input type="checkbox"/> poszukiwanie zupełnie nowego produktu	<input type="checkbox"/> obie odpowiedzi
<input type="checkbox"/> inne:		<input type="checkbox"/> nie wiem
b). pożądany geograficzny zakres działania zrestrukturyzowanego przedsiębiorstwa to:		
<input type="checkbox"/> eksploatacja istniejącego/aktualnego rynku	<input type="checkbox"/> poszukiwanie nowych rynków zbytu	<input type="checkbox"/> obie odpowiedzi
c). najlepsza strategia konkurencji to:		
<input type="checkbox"/> wyróżnianie się spośród konkurentów	<input type="checkbox"/> dążenie do niższych kosztów niż konkurencja	<input type="checkbox"/> obie odpowiedzi
d). preferowana metoda rozwoju to:		
<input type="checkbox"/> współpraca	<input type="checkbox"/> konkurencja	<input type="checkbox"/> obie odpowiedzi
e). optymalny sposób dostosowania się do nowej sytuacji na rynku to:		
<input type="checkbox"/> zmiany wolne, ciągle	<input type="checkbox"/> zmiany szybkie, skokowe	<input type="checkbox"/> obie odpowiedzi
f). najskuteczniejszy styl zarządzania procesem restrukturyzacji to:		
<input type="checkbox"/> styl demokratyczny, tzn. wypracowywanie decyzji w dyskusjach i przez wzajemne przekonywanie (partycypacyjny)	<input type="checkbox"/> styl autorytarny (silny lider zainteresowany jak najszybszym wykonaniem zleconych zadań)	<input type="checkbox"/> obie odpowiedzi
g). podczas restrukturyzacji ważniejsze były:		
<input type="checkbox"/> wewnętrzne sprawy zakładu wpływające na sprawność jego działania	<input type="checkbox"/> sprawy zewnętrzne wpływające na pozycję rynkową przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/> obie odpowiedzi
h). podczas restrukturyzacji przedsiębiorstwa bazowano na:		

<input type="checkbox"/> nowych zasobach i strukturze	<input type="checkbox"/> dotychczasowych zasobach i strukturze	<input type="checkbox"/> obie opcje
i). najlepszym kierunkiem rozwoju było:		
<input type="checkbox"/> praca z istniejącymi klientami	<input type="checkbox"/> poszukiwanie nowych klientów	<input type="checkbox"/> obie opcje
j). jaki kierunek rozwoju bazy dostawców został obrany?		
<input type="checkbox"/> eksploatacja (wykorzystanie obecnych dostawców)	<input type="checkbox"/> eksploracja (poszukiwanie nowych dostawców)	<input type="checkbox"/> obie opcje
k). bazując na doświadczeniach zakładu czy w czasie procesu restrukturyzacji wg Pani/Pana lepszy skutek przynoszą:		
<input type="checkbox"/> działania radykalne (odważniejsze, ale i bardziej ryzykowne)	<input type="checkbox"/> działania łagodne (unikanie ryzyka podczas restrukturyzowania osłabionej firmy)	<input type="checkbox"/> obie odpowiedzi
l). inne ważne dylematy decyzyjne podczas zmian restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa:		
.....		
.....		
.....		
Pytanie nr 10 Proszę wybrać i zaznaczyć opis oddający najtrafniej cel/cele główne zakładu przed kryzysem oraz podczas kryzysu i wdrażania procesu restrukturyzacji oraz ocenić ich ważność w skali 1 (mało ważne) do 5 bardzo ważne.		
Cele przed kryzysem:		
<input type="checkbox"/> podniesienie sprawności działania (skuteczności osiągnięcia celów i korzystności działania)		1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> przetrwanie (ochrona przedsiębiorstwa przed upadkiem)		1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> inne:		1 2 3 4 5

Cele w trakcie kryzysu i restrukturyzacji:	
<input type="checkbox"/> podniesienie sprawności działania (skuteczności osiągania celów i korzystności działania)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> przetrwanie (ochrona przed upadkiem)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> inne:	1 2 3 4 5
Pytanie nr 11 Które z poniżej wymienionych decyzji były wg Pana/Pani najważniejsze podczas kryzysu i restrukturyzacji przedsiębiorstwa (proszę spróbować nadać hierarchię tym decyzjom przypisując im ocenę od 1 (najmniej ważne) do 5 (najważniejsze).	
Decyzja	waga – priorytet decyzji
<input type="checkbox"/> podwyższanie przychodów (zarabianie)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> obniżanie kosztów (oszczędzanie)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> szybkość działania (czas)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> określenie pożądanego produktowego kierunku rozwoju restrukturyzowanego przedsiębiorstwa (np. nowe produkty lub zmniejszenie palety produktów)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> określenie pożądanego geograficznego zakresu działania zrestrukturyzowanego przedsiębiorstwa (np. eksport lub wejście na nowe rynki w Polsce)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> decyzja dotycząca klientów (poszukiwać nowych czy bazować na dotychczasowych)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> decyzja dotycząca dostawców (poszukiwać nowych czy oprzeć się na dotychczasowych)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> wybór najlepszej strategii konkurowania (np. odróżnianie się lub najniższe koszty)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> wybór preferowanej metody rozwoju (np. konkurowanie lub współpraca z konkurencją)	1 2 3 4 5

<input type="checkbox"/> wybór najskuteczniejszego stylu zarządzania procesem restrukturyzacji (np. styl autorytarny lub demokratyczny)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> zmiana kierownictwa (Zarządu) zakładu	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> określenie akceptowalnego poziomu ryzyka	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> inne dylematy (proszę podać jakie)	1 2 3 4 5
Pytanie nr 12 Jakie były najważniejsze kryteria podejmowania decyzji podczas przygotowywania koncepcji restrukturyzacji przedsiębiorstwa w warunkach narastania kryzysu ?	
kryteria podejmowania decyzji o wyborze opcji strategicznej restrukturyzacji	waga
<input type="checkbox"/> skuteczność rozwiązania (adekwatność do zagadnienia, stopień przyczyniania się do osiągnięcia celu, wykonalność, szybkość uzyskania efektu, trwałość)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> korzystność finansowa rozwiązania (stosunek efektów do nakładów)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> inne:	1 2 3 4 5
Pytanie nr 13 Jakie były najważniejsze uwarunkowania i ograniczenia (bariery) wewnętrzne przy podejmowaniu decyzji? Proszę zakreślić kółkiem. <i>Od 1 mało ważne do 5 bardzo ważne.</i>	
ograniczenia i bariery wewnętrzne	waga
<input type="checkbox"/> ograniczona inwencja i jakość pomysłów stratega restrukturyzacji (Zarząd)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> osłabienie finansowe wcześniejszym kryzysem	
<input type="checkbox"/> bieżąca sytuacja przychodowa i kosztowa zakładu	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> istniejąca struktura organizacyjna	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> lokalizacja zakładu	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> obawy psychologiczne i świadomość ryzyka u zatrudnionych osób	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> brak wiedzy i informacji	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> posiadane zasoby np. maszyny, urządzenia i infrastruktura	1 2 3 4 5

<input type="checkbox"/> kompetencje i zaangażowanie pracowników	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> postawa zakładowych związków zawodowych	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> naciski ze strony państwa jako właściciela	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> brak wsparcia ze strony interesariuszy	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> inne:	1 2 3 4 5
Pytanie nr 14 Jak narastanie zjawisk kryzysowych oraz związane z tym zmiany uwarunkowań i ograniczeń w przedsiębiorstwie wpływały na skłonność właścicieli do sprzedaży przedsiębiorstwa nowemu inwestorowi ?	
<input type="checkbox"/> zwiększała skłonność do sprzedaży przedsiębiorstwa inwestorowi	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> zmniejszała skłonność do sprzedaży przedsiębiorstwa	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> nie miało to wpływu na skłonność do sprzedaży przedsiębiorstwa	1 2 3 4 5
Pytanie nr 15 Jakie uwarunkowania zewnętrzne miały największy wpływ na proces odnowy? Jaki był charakter ich wpływu (pozytywny/negatywny)? - 5 <i>bardzo przeszkadzała</i> , +5 <i>bardzo pomagała</i> .	
uwarunkowania zewnętrzne	waga
<input type="checkbox"/> przepisy ustawy azbestowej np. wyznaczony czas na zmiany	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 + 2 + 3 +4 +5
<input type="checkbox"/> wielkość rynku i popyt	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 + 2 + 3 +4 +5
<input type="checkbox"/> zachowanie klientów	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 + 2 + 3 +4 +5
<input type="checkbox"/> zachowanie dostawców	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 + 2 + 3 +4 +5
<input type="checkbox"/> nowe wejścia na rynek konkurentów lub substytutów	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 + 2 + 3 +4 +5
<input type="checkbox"/> natężenie konkurencji	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 + 2 + 3 +4 +5
<input type="checkbox"/> trendy na rynku pracy np. brak pracowników	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 + 2 + 3 +4 +5
<input type="checkbox"/> nowe ustawy i przepisy prawne	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 + 2 + 3 +4 +5
<input type="checkbox"/> przepisy podatkowe (wysokość podatków)	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 + 2 + 3 +4 +5

<input type="checkbox"/> inne	-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5
<input type="checkbox"/> nie wiem	
Pytanie nr 16 Proszę zaznaczyć czynniki, od których wg Pani Pana zależy skuteczność (powodzenie) restrukturyzacji przedsiębiorstwa i ich wagę: <i>1 mało, 5 bardzo</i> .	
<input type="checkbox"/> potencjał przywódcy restrukturyzacji tzn. Zarządu lub dyrektora naczelnego	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> potencjał rynku i natężenie konkurencji	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> potencjał restrukturyzowanego przedsiębiorstwa	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> postawa i zachowania interesariuszy (pracowników, właścicieli, menedżerów, banków, klientów, dostawców, społeczeństwa, państwa)	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> dopasowanie organizacyjne przedsiębiorstwa, w tym kultura	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> uwarunkowania zewnętrzne i ograniczenia wewnętrzne	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> niezależny czynnik czasu	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> nie wiem	
<input type="checkbox"/> inne:	1 2 3 4 5
Pytanie nr 17 Czy powyższe czynniki skuteczności restrukturyzacji występowały niezależnie czy w powiązaniu?	
<input type="checkbox"/> Występowały w związkach przyczynowo-skutkowych	
<input type="checkbox"/> Występowały w związkach współdziałania	
<input type="checkbox"/> Występowały w związkach koniunkcji	
<input type="checkbox"/> Występowały we wszystkich ww typach związków	
<input type="checkbox"/> Występowały niezależnie	<input type="checkbox"/> Nie wiem
Pytanie nr 18 Proszę opisać w jakiś sposób utrwalano wprowadzone w przedsiębiorstwie zmiany i w jakim stopniu	

<i>1 w małym stopniu , 5 w dużym stopniu</i>						
<input type="checkbox"/> Procedurami, regułami, kodeksami lub budżetem	1 2 3 4 5					
<input type="checkbox"/> nowa kulturą przedsiębiorstwa	1 2 3 4 5					
<input type="checkbox"/> inne – proszę podać jakie	1 2 3 4 5					
Pytanie nr 19 Według jakiego modelu podejmowano najważniejsze decyzje w przedsiębiorstwie dotyczące restrukturyzacji ?						
<input type="checkbox"/> wg modelu kaskadowego tzn. sekwencyjnie jedna po drugiej, biorąc po uwagę wynik poprzedniej decyzji						
<input type="checkbox"/> wg modelu przyrostowego tzn równolegle, niezależnie integrując je na końcu						
<input type="checkbox"/> stosowano oba powyższe modele podejmowania decyzji						
<input type="checkbox"/> nie wiem						
Pytanie nr 20 Jakie były możliwe wybory strategiczne zakładów azbestowo-cementowych w obliczu kulminacji kryzysu azbestowego w Polsce ?						
<input type="checkbox"/> zaprzestanie działalności						
<input type="checkbox"/> wyjście z branży bez zastępowania produktów azbestowych bezazbestowymi odpowiednikami						
<input type="checkbox"/> odnowa strategiczna (restrukturyzacja zakładu) polegająca na zmianie technologii na bezazbestową, wytwarzaniu bezazbestowych odpowiedników dotychczasowych produktów i utrzymaniu rynku						
<input type="checkbox"/> inne (<i>proszę podać jakie</i>)						
<input type="checkbox"/> nie wiem						
Pytanie 21 Proszę ocenić występowanie czynników wpływających na wybór opcji restrukturyzacji w poszczególnych zakładach azbestowo-cementowych w Polsce, wpisując w rubryce znak plus gdy czynnik występował lub minus, gdy nie występował.						
	Nazwa zakładu	Potrzeba zmian	Gotowość kluczowych interesariuszy do zmian	Zdolność przedsiębiorstwa do odnowy	Szansa na skuteczność odnowy	Szansa na korzyść odnowy
1	Mazowieckie Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej "Izolacja" Małkinia					
2	Pruszkowskie Zakłady Materiałów Izolacyjnych Pruszków					
3	Lubelskie Zakłady					

	Eternitu Lublin					
4	Zakład Produkcji Płytek Cementowo- Azbestowych Końskowola niedaleko Puław					
5	PPW Polinova Trzebinia					
6	“Dachy Szczucińskie” Sp. z.o.o. Szczucin					
7	Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo- Usługowe “IZOPOL” S.A. Trzemeszno					
8	Przedsiębiorstwo Materiałów Izolacji Budowlanej “IZOLACJA” Ogrodzieniec					
9	Fabryka Styropianu i Wyrobów Pokryciowych “Izolacja” PP Wierzbica niedaleko Radomia					
10	Kombinat Budowlany we Włocławku					
11	Rolnicza Spółdzielnia Produkcyjna Parczew					

Pytanie 22 Proszę podać czym się kierowano oceniając aktualne wyniki prowadzonej restrukturyzacji - co było miarą sukcesu? Czy istniały jakieś wskaźniki, punkty odniesienia ? (Można podać więcej niż jeden wskaźnik)

<input type="checkbox"/> Miarą sukcesu był poziom zrealizowania przyjętych w planie restrukturyzacji celów	<input type="checkbox"/> Miarą sukcesu był osiągnięty poziom sprawności działania	<input type="checkbox"/> Miarą sukcesu był wzrost sprawności działania w stosunku do okresu przed restrukturyzacją	<input type="checkbox"/> Nie wiem
<input type="checkbox"/> Miarą sukcesu był poziom osiągniętych wyników/celów w stosunku do konkurencji	<input type="checkbox"/> Miarą sukcesu było przetrwanie przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/> Inne miary proszę podać jakie	