

**Barbara Kukla\***

## OD OUTSIDERA DO FIRMY SUKCESU – RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA W OKRESIE PRZEMIAN SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH NA PRZYKŁADZIE FIRMY KUŹNIA JAWOR S.A.

*Artykuł jest rodzajem analizy niektórych obszarów restrukturyzacji i głębokości zmian w jednej z kuźni matrycowych w warunkach przemian społeczno-ekonomicznych w Polsce w latach 1989 – 2004. Szerszej analizie została poddana ewolucja struktury organizacyjnej i restrukturyzacja marketingowa. Wskazano również źródło sukcesu przedsiębiorstwa i zasygnalizowano zagrożenia.*

**Słowa kluczowe:** zmiana, restrukturyzacja, sukces

*FROM A BUSINESS OUTSIDER TO THE SUCCESSFUL FIRM – A RESTRUCTURING OF KUŹNIA JAWOR S.A. AS AN EXAMPLE OF A FIRM RESTRUCTURING IN THE SOCIAL AND ECONOMIC TRANSFORMATION TIME*

*The aim of the article is to present an analysis of some restructuring fields and a depth of changes in one of Polish die forging factories in economic and transformation time conditions in 1989–2004. The other goal is to point out a source of the success of the firm and its dangers.*

**Keywords:** change, restructuring, success

### 1. PREZENTACJA FIRMY

Kuźnia Jawor S.A. to firma z ponad stuletnią tradycją. *Misją firmy jest dostarczanie komponentów wykonywanych na bazie odkuwek matrycowych oraz powiązanych z nimi wyrobów i usług zaspokajających lub przewyższających oczekiwania klientów w zakresie ceny, jakości i terminowości dostaw w środowisku globalnej konkurencji w celu zysku oraz osiągnięcia rozwoju spółki.* Przedsiębiorstwo jest cenionym dostawcą na rynku zagranicznym (70% produkcji jest eksportowana) i krajowym.

Odbiorcami wyrobów Spółki są firmy działające, między innymi, w następujących branżach:

- motoryzacyjnej,
- energetycznej i przemysłu wydobywczego,
- przemysłu maszynowego,
- przemysłu chemicznego,
- przemysłu rolno-spożywczego.

\* Zakład Metod Ilościowych, Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Legnica

Kuźnia Jawor S.A. oferuje:

- odkuwki matrycowe,
- kołnierze stalowe,
- części obrobione (komponenty) wykonywane na bazie odkuwek matrycowych.

Potwierdzeniem wysokiej jakości produkowanych przez przedsiębiorstwo wyrobów jest wdrożony System Zarządzania Jakością zgodnie z ISO 9001:2000, dla elementów ciśnieniowych PED 97/23/EG, certyfikat ISO/TS 16949:2002 – wymagany od dostawców przemysłu motoryzacyjnego i certyfikaty Technischer Überwachungsverein, Urzędu Dozoru Technicznego, Germanischer Lloyd, Lloyd Register of Shipping.

Referencje: Daimler Chrysler Berlin, DaimlerChrysler Gagenau, GM Opel, BMW AG, Elso Elbe, Isuzu Motor Poland, Grünewald FMB, Arvin Meritor, BPW Bergische Achsen, BPW Fahrzeugtechnik, BPW Warstein Achsen.

## 2. WPROWADZENIE

W roku 1989 polska gospodarka znajdowała się w „epoce industrialnej” [1], charakterystycznej dla krajów o słabo i średnio zaawansowanym rozwoju. Obowiązujący w Polsce w latach osiemdziesiątych system zarządzania przedsiębiorstwami państwowymi opierał się na dwóch ustawach z 1981 roku [2]. Zapisy ustawy o przedsiębiorstwach państwowych wraz z nowelizacjami dawały podwaliny działalności przedsiębiorstw przez dwadzieścia lat jej obowiązywania. Ale w czasie tych dwudziestu lat zmieniło się wiele: Polska odzyskała polityczną niezależność i weszła do świata, w którym rządzą zdrowe zasady ekonomii. Gospodarka stanęła w obliczu koniecznych zmian. Organizacje, które odpowiednio szybko nie zareagowały na nową rzeczywistość, już nie istnieją. Zostały rozwiązane bądź wchłonięte przez silniejszych konkurentów.

Na początku lat dziewięćdziesiątych Kuźnia Jawor S.A. posiadała wszelkie cechy przedsiębiorstwa zagrożonego upadkiem: była bezwładnym molochem organizacyjnym generującym straty, ale już w roku 2004 firma zdobyła nagrodę w Ogólnopolskim Rankingu „Liderzy eksportu”. Dzisiaj może być wzorcem firmy restrukturyzowanej w nowej rzeczywistości, klasycznym przykładem „restrukturyzacji po polsku”. Przedsiębiorstwo przetrwało dzięki przytomnym i śmiałym decyzjom w kluczowych momentach. Bardzo szybko okazało się, że długofalowe planowanie czy opieranie się na tzw. pewnikach w nowych warunkach nie ma racji bytu, bo nie istnieje stabilność, stan równowagi z lewinowskiej koncepcji teorii zmiany [3], która dawałaby czas na przetrwanie w określonych, niezmiennych, zamrożonych parametrach otoczenia.

O sukcesie lub klęsce przedsięwzięć decydowała prędkość reakcji na zmiany i elastyczność działania. Burzliwość i niepewność otoczenia wymuszała na kadrze zarządzającej przygotowanie nie jednego wariantu realizacji strategii, ale kilku planów alternatywnych. Pojawiło się w ogóle słowo strategia. Od 1990 do 2004 roku opracowano kolejno kilka stra-

tegiej działania. Zmieniała się kondycja firmy, zmieniało się otoczenie, zmieniały się cele i sposoby ich realizacji.

Dopiero w roku 1998, po raz pierwszy, sformułowano misję firmy, a od roku 2002 jednym z celów głównych działalności przedsiębiorstwa jest zwiększenie jego wartości. A przecież podstawy sukcesu przedsiębiorstwa obejmują [4]:

- wytyczanie misji i na jej podstawie celów strategicznych i strategii,
- wdrażanie strategii,
- realizację strategii.

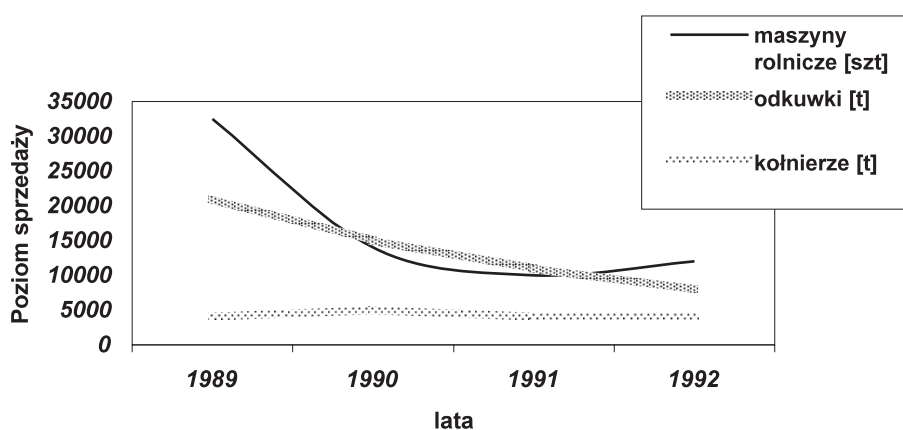
Artykuł jest próbą analizy niektórych zmian restrukturyzacyjnych, ich przyczyn i skutków, źródeł sukcesu firmy. U podłoża wszelkich działań leżą decyzje: właściwe lub nie, a decyzje to ludzie.

### 2.1. POTRZEBA ZMIAN

W roku 1989 firma nazywała się Zakłady Kuziennicze i Maszyn Rolniczych Agromet w Jaworze i produkowała maszyny rolnicze, odkuwki stalowe i kołnierze.

Jeszcze wyniki roku 1989 nie zapowiadały nadchodzącej katastrofy. W roku 1990 nastąpił gwałtowny spadek sprzedaży produkcji, spowodowany pogłębiającą się recesją gospodarczą i wysokim oprocentowaniem kredytów dla rolnictwa, a co za tym idzie spadkiem popytu na rynku krajowym [5]. Wartość wskaźnika Z w modelu prognozowania upadku firm E. Altmana [6] liczona na wynikach roku 1990 wynosiła 1,6, co odpowiada bardzo wysokiemu poziomowi zagrożenia upadłością. Ocena zagrożenia upadłością sześcioczynnikową analizą wskaźnikową dawała podobny wynik.

Rok 1991 był jeszcze gorszy. Upadły firmy – producenci maszyn rolniczych, odbiorcy odkuwek. W roku 1992 załamał się eksport wyrobów do Niemiec, a stanowił wtedy około 25% produkowanej masy (rys. 1).



Rys. 1. Poziom sprzedaży podstawowych produktów w latach 1989–1992

Wartość stopy zysku netto spadła z 21 w roku 1989 do –12 w roku 1992, brutto z 31 do –9. Wartość wskaźnika rentowności kapitału spadła z 81 w roku 1989 do –11 w roku 1992. Wskaźniki płynności finansowej bieżący i szybki również wykazywały niepokojące spadki.

Pod koniec roku 1993 firma była zadłużona na kwotę przewyższającą wartość jej majątku trwałego i wartość inwestycji rozpoczętych.

Oprócz spadku sprzedaży głównymi przyczynami trudnej sytuacji firmy były:

- duży majątek trwały;
- duże koszty działalności komórek pomocniczych, usługowych, socjalnych;
- duży udział zapasów;
- scentralizowany system organizacji utrudniający sprawny przepływ informacji, rachunek kosztów i podejmowanie decyzji.

## 2.2. ZAINICJOWANIE ZMIAN

Celem działań agentów zmiany (tak już trzeba nazwać kierownictwo początku lat dziewięćdziesiątych) było przetrwanie firmy. W roku 1991 powstało *Studium restrukturyzacji przedsiębiorstwa* wykonane przez firmę konsultingową „Bipro-Bumar”. Autorzy projektu widzieli firmę jako holding spółek-córek i bardzo optymistycznie zakładali przeprowadzenie głębokich zmian w ciągu jednego roku.

Na rok 1992 zaplanowano:

- 1) w ramach restrukturyzacji naprawczej [7]:
  - sprzedaż zbędnych środków trwałych,
  - zmniejszenie stanu zatrudnienia o 30%;
- 2) w ramach restrukturyzacji rozwojowej:
  - rejestrację przedsiębiorstwa jako Jednoosobowej Spółki Skarbu Państwa S.A.,
  - rejestrację spółek-córek.

Plany były nierealne do zrealizowania w tak krótkim okresie, zwłaszcza że niektóre z przedsięwzięć wymagały czasochłonnych przygotowań (np. wyceny wartości przedsiębiorstwa, opracowania biznesplanów spółek-córek, procedur rejestracyjnych), jednak projekt wytyczał kierunek działania i pokazywał obszary wymagające szybkiej reakcji w celach naprawczych i kierunek przeprowadzenia głębokich zmian.

Na bazie *Studium restrukturyzacji* z roku 1991, jego aktualizacji oraz doświadczeń pierwszych lat zmian, zaplanowano:

- restrukturyzację własności,
- rozwiązanie problemu zadłużenia przedsiębiorstwa,
- pozbycie się zbędnego majątku,
- racjonalizację zatrudnienia,
- zmiany struktury organizacyjnej,
- utrzymanie pozycji rynkowej i zdobycie nowych rynków.

### 3. RESTRUKTURYZACJA

W firmie dokonały się zmiany we wszystkich atrybutach podmiotowości przedsiębiorstwa.

C. Suszyński [7] w celach klasyfikacyjnych wyróżnia trzy rodzaje restrukturyzacji:

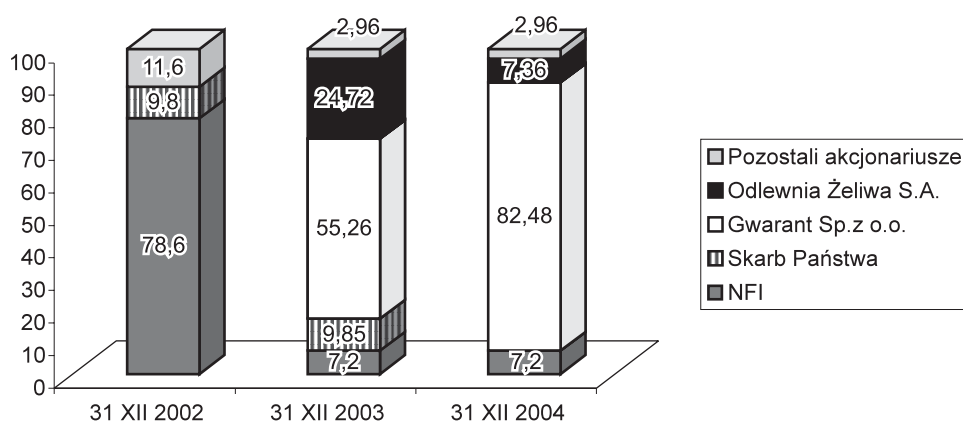
- 1) operacyjną,
- 2) finansową,
- 3) własnościową.

Restrukturyzacja operacyjna obejmuje restrukturyzację marketingową, restrukturyzację zasobów oraz organizacyjną. Restrukturyzacja finansowa i własnościowa „zazębiają” się i dotyczą zmian: w strukturze kapitałowej, w strukturze aktywów, w strukturze organizacji i własności. Z uwagi na ograniczone ramy artykułu omówione zostaną tylko niektóre obszary restrukturyzacji.

#### 3.1. RESTRUKTURYZACJA WŁASNOŚCIOWA

Prywatyzacja firmy odbyła się drogą prywatyzacji pośredniej [8], polegającej na komercjalizacji (przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w Jednoosobową Spółkę Skarbu Państwa), a następnie zbyciu przez Skarb Państwa udziałów w tej spółce. Poniżej przedstawiono kolejne etapy prywatyzacji w latach 1992–2004 (rys. 2):

- 1992 rok – komercjalizacja: przekształcenie Zakładów Kuzienniczych i Maszyn Rolniczych w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa Agromet-Jawor S.A.;
- 1995 rok – wniesienie akcji „Agromet-Jawor” S.A. do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (wiodącym dla firmy był wtedy III NFI);
- 2003 rok – wykup akcji firmy przez firmę Gwarant Sp. z o.o. i Odlewnię Żeliwa S.A.;
- 2004 rok – ostatni etap pełnej prywatyzacji, Gwarant wykupuje akcje od Skarbu Państwa (rys. 2).



Rys. 2. Akcjonariusze Spółki wg stanu na koniec roku 2002, 2003, 2004

### 3.2. ROZWIĄZANIE PROBLEMU ZADŁUŻENIA I OGRANICZENIE MAJĄTKU ZBĘDNEGO

Pod koniec 1993 roku firma miała więcej wierzytelności niż wynosił jej majątek trwały i wartość inwestycji rozpoczętych. W maju 1994 zakończono postępowanie układowe z wierzycielami, którego warunki stanowiły:

- umorzenie 40% sumy długu,
- roczną karencję w spłacie zobowiązań,
- spłatę połowy wierzytelności w ciągu pierwszego roku następującego po okresie karencji,
- spłatę pozostałych wierzytelności w 60 równych miesięcznych ratach z zachowaniem rocznej karencji.

W roku 2000 została uregulowana ostatnia rata i firma, dotąd jako jedyna na Dolnym Śląsku, wywiązała się z układu z wierzycielami.

W 1991 roku wartość zbędnego majątku oszacowano na około 3,5 mln zł. Pozbycie się tego majątku zmniejszyłoby koszty: remontów, energii, zatrudnienia...

Sprzedano:

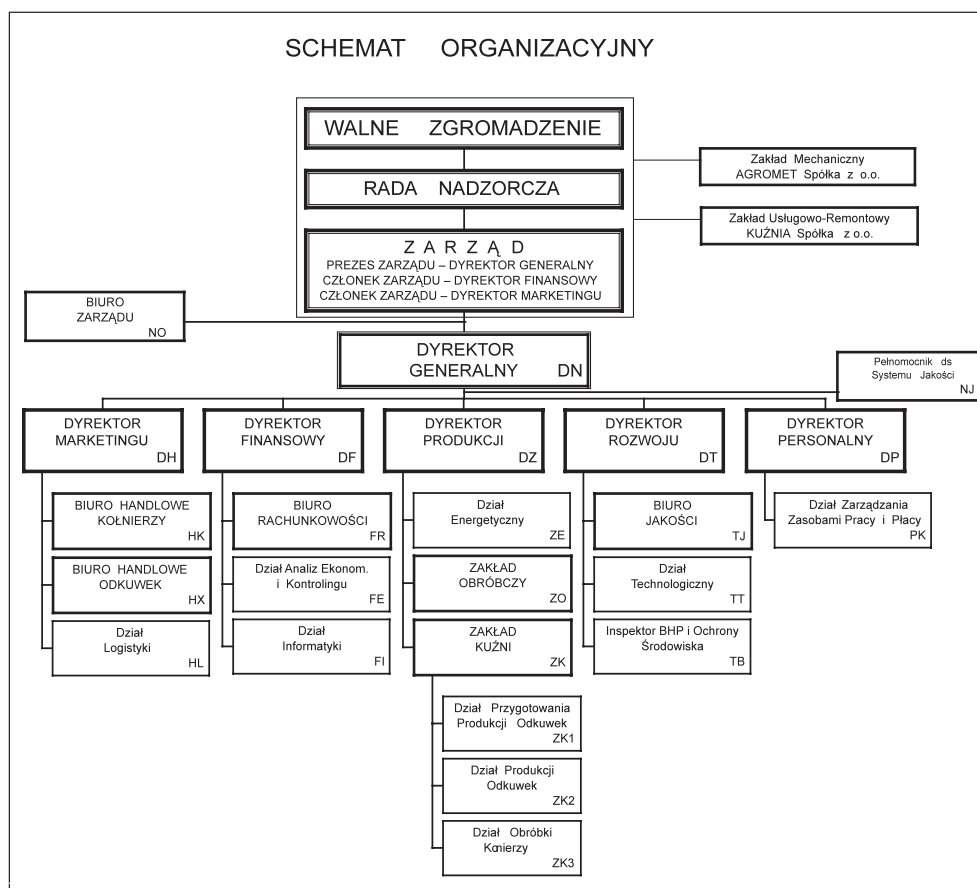
- zewnętrzne jednostki nieprodukcyjne: budynki mieszkalne, hotel robotniczy, ośrodki wczasowe, klub;
- jednostki wewnątrz zakładu: magazyn, halę produkcyjną;
- zbędne wyposażenie podstawowe i pomocnicze.

Wydzierżawiono lub przekazano: szkołę przyzakładową, stadion, dwie kondygnacje biurowca.

### 3.3. EWOLUCJA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ, ZMIANA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA I RESTRUKTURYZACJA ZATRUDNIENIA

Schemat struktury organizacyjnej z roku 1989 to klasyczna piramidalna struktura funkcjonalna z czterema szczeblami zarządzania i typowym kuriozum dla tamtego okresu: bezpośrednią podległością pionu produkcyjnego, obejmującego produkcję odkuwek, produkcję maszyn rolniczych, produkcję oprzyrządowania, kontrolę jakości oraz kilkanaście pomniejszych komórek pod głównego dyrektora; schemat bardzo rozbudowany z dublującymi się komórkami; stopień formalizacji niewielki, duża centralizacja.

Struktura organizacyjna ewoluowała: w ciągu 15 lat było 9 różnych schematów struktury. Obecna obowiązuje z drobnymi zmianami od 2001 roku (rys. 3). Na szczycie struktury znajdują się władze spółki: Walne Zgromadzenie, Rada Nadzorcza, i Zarząd. „Wyodrębniono 5 pionów funkcjonalnych, a w nich zakłady, biura i działy. Ponadto, w Spółce występują interdyscyplinarne zespoły procesowe, dla których schemat struktury nie jest podstawowym informatorem organizacji i zastąpiony zostaje przez mapę (technologię) procesów i ról organizacyjnych” [9]. Utworzono spółki-córki: Zakład Mechaniczny Agromet Spółka z o.o. i Zakład Usługowo-Remontowy Kuźnia Spółka z o.o.



**Rys. 3.** Schemat struktury organizacyjnej Kuźni Jawor S.A.

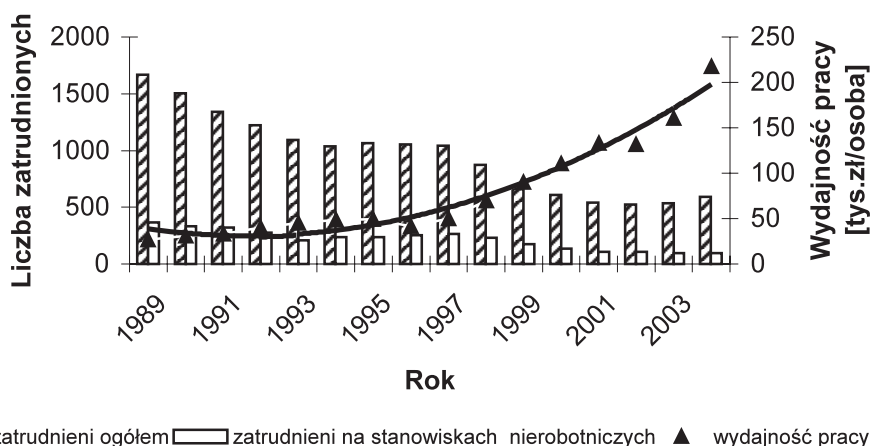
Struktura organizacyjna firmy uprościła się i bardzo spłaszczyła. Nastąpiła delegacja uprawnień na niższe szczeble. Pojawiły się komórki, bez których dzisiaj trudno sobie wyobrazić działalność przedsiębiorstwa: dział logistyki, marketingu oraz specjalisty do spraw jakości. Wyodrębniono centra zysku: Biuro Handlowe Koniery i Biuro Handlowe Odkuwek. Dyrektorzy Biur otrzymali szerokie uprawnienia w zakresie podejmowania decyzji o sprzedaży i podpisywaniu kontraktów handlowych. Zwiększyła się formalizacja, zwłaszcza, że firma otrzymała kilka certyfikatów jakości na produkty i usługi. Stosowanie algorytmów i procedur postępowania stało się powszechną praktyką.

Struktura organizacyjna i struktura zatrudnienia są powiązane ze sobą. Struktury organizacyjne nieefektywne charakteryzują się dużą bezwładnością. Im większa bezwładność organizacyjna i mniejsza formalizacja, tym większa liczba zatrudnionych i mniejsza efektywność zatrudnienia mierzona wskaźnikiem wielkości sprzedaży na jednego zatrudnionego [10].

1 stycznia 1989 roku zatrudnionych było 1666 pracowników, w tym 367 na stanowiskach nierobotniczych. Ponieważ przedsiębiorstwo stanowiło konglomerat podsystemów: produkcyjnych, pomocniczych, usługowych i socjalnych, w bezpośrednią produkcję było zaangażowanych tylko 880 osób (390 w Dziale Produkcji Odkuwek i 490 w Dziale Produkcji Maszyn Rolniczych), czyli niespełna połowa zatrudnionych. Wyższe wykształcenie posiadało 3% zatrudnionych.

Sprawą pilną do rozwiązania stała się racjonalizacja zatrudnienia. Założono, że nie będzie zwolnień grupowych. Odchodzili stopniowo pracownicy uprawnieni do świadczeń emerytalnych i przedemerytalnych, niektórym pracownikom zaproponowano inne miejsca pracy i przekwalifikowanie się. Dla ambitnych, otwartych na zmiany i chętnych do nauki otworzyły się możliwości i szanse awansu. Firma zapewniła szkolenia i umożliwiła edukację i podnoszenie kwalifikacji. Wraz z tworzeniem nowych komórek organizacyjnych pojawili się fachowcy niezbędni w przedsiębiorstwie nowego typu.

31 grudnia 2004 roku zatrudnionych było 592 osoby, w tym 93 na stanowiskach nierobotniczych. Wyższe wykształcenie posiadało 48 osób, czyli 8% zatrudnionych (rys. 4). Z uwagi na duże wahania popytu, liczba pracowników produkcyjnych zmienia się adekwatnie do potrzeb.



Rys. 4. Struktura zatrudnienia i linia trendu wydajności pracy (mierzonej jako iloraz rocznej sprzedaży [tys. zł] i liczby zatrudnionych) w latach 1989–2004

### 3.4. RESTRUKTURYZACJA MARKETINGOWA

W 1989 roku w strukturze organizacyjnej firmy nie było komórki, która zajmowałaby się marketingiem. Komórki organizujące handel przygotowywały np. udział w targach maszyn rolniczych, a pozyskiwanie i szukanie odbiorców odbywało się za pomocą rozsyłanych ofert i listów intencyjnych (tab. 1).



**Tabela 1**  
Struktura produkcji firmy Zakłady Kuziennicze i Maszyn Rolniczych Agromet  
do końca lat osiemdziesiątych

Lp.	Wyroby	Odbiorcy	Procentowy udział w wartości sprzedaży
1	Maszyny rolnicze, części zamienne, kołnierze obrobione	Składnice maszyn rolniczych	15
2	Odkuwki matrycowe	Fabryki maszyn rolniczych w kraju (15 zakładów)	28
3	Odkuwki matrycowe	Odbiorcy krajowi (około 100 jednostek)	15
4	Kołnierze obrobione	Niemcy, Finlandia, Francja	25
5	Odkuwki matrycowe	Niemcy, Austria, Finlandia, USA, Szwecja, Anglia, Włochy	15
6	Usługi		4

- Pod koniec lat osiemdziesiątych udział Agrometu Jawor wynosił w produkcji krajowej:
- odkuwek – około 10%,
  - kołnierzy obrobionych – około 30%,
  - maszyn rolniczych w strukturze produkowanej – około 70% (tab. 1).

Głównymi dostawcami stali byli: Huta Warszawa – 85% wartości dostaw – i Huta Stalowa Wola. W porównaniu z lepiej wyposażonymi kuźniami np. w Skoczowie i Stalowej Woli jaworski zakład produkował wyroby lepszej jakości o cenach niższych o około 10%.

Produkcja na export, po względem cenowym, nie miała konkurencji na rynkach zachodnich z uwagi na niski koszt stali i robocizny. Oceniana jednak była jako „wyroby na średnim poziomie technicznym i technologicznym produkowane na wyposażeniu uniwersalnym”. W *Aktualizacji projektu restrukturyzacji* z 1993 roku można przeczytać: „Konkurencyjni producenci odkuwek w Europie Zachodniej mają wysokie koszty (cena stali, energii, robocizny) produkcji wyrobów tej branży, przez co są małym zagrożeniem dla Agromet – Jawor S.A. Gwarantują oni jednak dostawy z certyfikatami i w systemach just in time”.

W 1990 roku, kiedy zaczął gwałtownie spadać popyt na maszyny rolnicze (60% spadku w stosunku do roku 1989) oraz na odkuwki – części tych maszyn (spadek 39%) [6], stało się oczywiste, że trzeba rozszerzyć ofertę, zadbać o potrzeby odbiorców aktualnych i poszukać nowych. Działania marketingowe zaczęły być nagłą koniecznością i przybrały formę działań strategicznych. Zaplanowano:

- utworzenie komórki marketingowej, którym pierwszym zadaniem będzie rozpoznanie rynku i jego możliwości;
- utworzenie Biura Handlu Zagranicznego;
- utworzenie własnych sieci dealerskich;

- zintensyfikowanie działań reklamowych;
- stworzenie preferencyjnego systemu sprzedaży maszyn rolniczych;
- sprawniejszą obsługę klienta poprzez informatyzację komórek handlowych marketingowych;
- uczestnictwo w targach i wystawach krajowych i zagranicznych;
- podjęcie działań zmierzających do uzyskania certyfikatów jakości na wyroby i usługi.

Zrealizowano wszystkie założenia planu. Komórki marketingowe i handlowe stały się komórkami sztabowymi i zostały skomputeryzowane jako pierwsze.

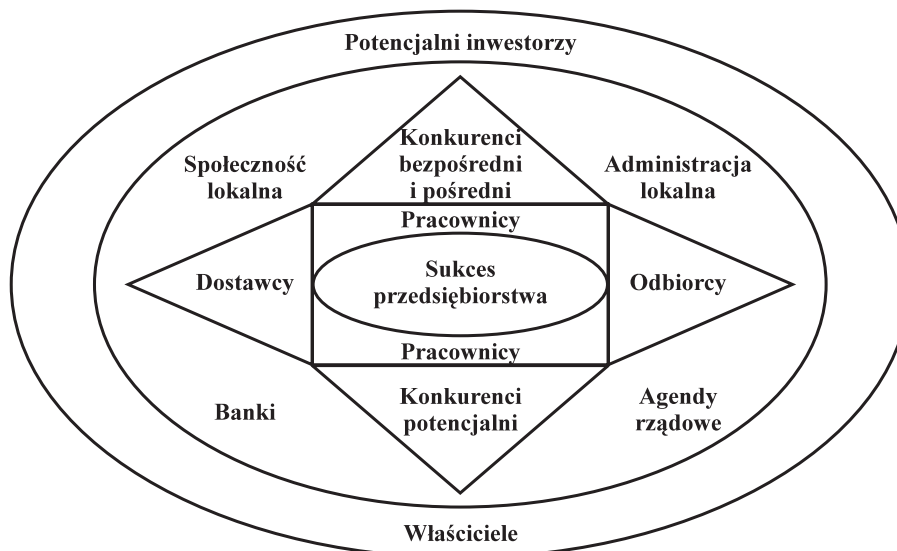
W roku 1995 podjęto decyzję o opracowaniu i wdrożeniu Systemu Zapewnienia Jakości zgodnego z wymaganiami normy ISO 9002, a dwa lata później firma uzyskała Certyfikat na System Zapewnienia Jakości ISO 9002. W 1998 roku firma przyjęła strategię wprowadzenia na rynek komponentów dla motoryzacji. Badania rynku i szybka reakcja firmy na jego potrzeby sprawiły, że firma stała się kooperantem przemysłu motoryzacyjnego (odkuwki). W roku 2000 został wdrożony system jakości dla motoryzacji, w roku 2001 uzyskano certyfikat potwierdzający zgodność Systemu Jakości spółki z normami motoryzacyjnymi QS 9000/VDA 6.1.

#### 4. CZYNNIKI SUKCESU FIRMY I ZAGROŻENIA

„Sukces przedsiębiorstwa to pojęcie wielowymiarowe i względne, wymaga zatem określenia na skali syntetyzującej wszystkie wymiary, poprzez odniesienie do poziomu uznanego jako podstawa porównania. Aby określić, czym jest sukces, jakie wyróżnia się wymiary tego pojęcia i jak mierzyć stopień-poziom sukcesu, właściwe jest odwołanie się do idei Ansoffa, wg której przedsiębiorstwo to organizacja służąca otoczeniu. Z tego określenia wynika, że sukces przedsiębiorstwa, jego sprawność należy postrzegać w otoczeniu przez pryzmat odpowiedzialności wobec otoczenia i osób ten sukces tworzących” [4].

W centrum, najbliżej jądra sukcesu znajdują się pracownicy (rys. 5). W Kuźni Jawor S.A. to niewątpliwi kreatorzy dzisiejszej pozycji firmy. Tylko dwie osoby (dyrektor finansowy i szef jednego z działów), spośród 22 członków kierownictwa różnego szczebla, to ludzie, którzy dołączyli do załogi w czasie przemian. Pozycja zawodowa obecnego kierownictwa ewoluowała razem z ewolucją firmy. Liderzy zmian posiadali ważną cechę: umiejętność dostrzegania i wykorzystywania szans firmy. A szanse firmy stawały się ich szansami.

W trakcie restrukturyzacji popełniano również błędy (np. wyodrębniono Zakład-Oddział Kuźnia, jednostkę na własnym rozrachunku gospodarczym, potem wycofano się z tego pomysłu), ale naprawiano je. To świadczy o tym, że twórcy restrukturyzacji sami się uczyli i dochodzili do stanu obecnego drogą eksperymentów. To, co jest cenne w tych próbach i ludziach, którzy je przeprowadzali, to elastyczność i umiejętność wyciągania wniosków.



Rys. 5. Podmioty kreujące i oceniające przedsiębiorstwo [4]

Edukacja i odpowiednie motywowanie załogi zaowocowały tym, że dzisiaj każdy z członków zespołu pracowniczego ma świadomość doniosłości przeprowadzonych zmian i poczucie przynależności do zespołu, któremu się udało.

Ten sam czynnik, który był podstawą sukcesu firmy, może stać się realnym zagrożeniem i, jednocześnie, kolejną szansą. Wyniki identyfikacji wieku przedsiębiorstwa, metodą „badacza z zewnątrz” [11], wskazują, że znajduje się ono w trzeciej fazie cyklu wzrostu według modelu rozwoju L. Greinera [12]. Jest to etap wzrostu przez delegowanie uprawnień. Według autora modelu, po tej fazie powinien nastąpić kryzys kontroli (decentralizacji). Może zacząć być odczuwalny partykularyzm i działania autorytarno-secesyjne na linii poszczególnych grup produktów. Takim zachowaniom wewnątrz firmy sprzyja stan otoczenia: w roku 2005 koniunktura na jeden z wiodących do tej pory produktów drastycznie pogorszyła się. Prognozy rynkowe dla tego produktu na rok następny są jeszcze gorsze. Czy autorzy sukcesu firmy raz jeszcze znajdą sposób, by zażegnać grożący kryzys?

### Literatura

- [1] Moszkowicz M.: *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*. Warszawa, PWE 2000, 17
- [2] Bałtowski M.: *Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych w Polsce*. Warszawa, PWN 2002, 45
- [3] Robbins S.P.: *Zachowania w organizacji*. Warszawa, PWE 1998
- [4] Urbanowska-Sojkin E.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 1998, 255, 13

- 
- [5] Bipro-Bumar Zespół konsultingowy. *Program restrukturyzacji AGROMET-Jawor S.A.* Łódź, 1994
- [6] Nogalski B., Macinkiewicz H.: *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać.* Warszawa, Difin 2004, 31, 32
- [7] Suszyński C.: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw.* Warszawa, PWE 1999, 183
- [8] Lichtarski J. (red.): *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie.* Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2001, 91
- [9] Kuźnia Jawor S.A.: *Regulamin organizacyjny.* Jawor, 2001, 4
- [10] Przybyło M. (red.): *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej.* Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu 2003
- [11] Kostera M.: *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych,* Warszawa, PWN 2005
- [12] Majchrzak J.: *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie.* Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2003, 40