

ANNA STUSIK-KURSA

# Business Turnaround Management

---

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK PO  
PROCESIE WYCHODZENIA Z KRYZYSU  
FIRMY

---

[WWW.BUSINESSTURNAROUND.EU](http://WWW.BUSINESSTURNAROUND.EU)

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	03
<b>Rozdział I</b> Zrozumieć kryzys i po co mi Turnaround Management?	04
<b>Rozdział II</b> Finansowy Turnaround	22
<b>Rozdział III</b> Strategiczny Turnaround	31
<b>Rozdział IV</b> Operacyjny Turnaround	37
<b>Rozdział V</b> Zbuduj odporność na kryzys	46

# WSTĘP

---

Przekazując ten przewodnik czytelnikowi, moim celem jest umocnienie roli Turnaround Management na rynku poprzez stworzenie nowych perspektyw dla managerów oraz ułatwienie procesu wychodzenia z kryzysu firmy.

Dodając własne doświadczenia oraz spojrzenie na kryzys chciałabym wesprzeć kadre w tej trudnej walce. Świadomie używam słowa "walka", ponieważ ta misja wymaga ogromnej wytrwałości i siły ze strony managerów. Nie będę unikać terminologii adekwatnej do rzeczywistości, nawet jeśli pojęcie kryzysu może wydawać się niekomfortowe.

Kryzysy są naturalną częścią życia firmy i nie mamy się czego wstydzić, w przeciwieństwie do udawania, że jako organizacja jesteśmy niezniszczalni i problemy nas nie dotyczą. Samoświadomość i akceptacja obecnego stanu rzeczy są niezbędnymi czynnikami w procesie zarówno zarządzania przemianą Turnaround, jak i zdrowienia firmy. Zakłamywanie rzeczywistości uniemożliwia jej skuteczne naprawienie. Nie zajmując się przyczynami pierwotnymi, leczymy jedynie objawy, co nie przekłada się na naprawę firmy oraz jej dalszy rozwój.

Załączone ćwiczenia i narzędzia mają na celu pomóc w konstruowaniu planu Turnaround oraz w konfrontacji własnych przekonań z rzeczywistością firmy.

Chcę, aby kadra zarządzająca odnalazła w sobie zarówno odwagę, jak i siłę do pokonywania trudności, przywracając firmie dawną siłę i jednocześnie rozumiejąc przeszkody stojące na drodze do skutecznej przemiany.

Przewodnik jest skierowany do przedsiębiorców, kadry zarządzającej oraz praktyków ds. naprawy firm. Zawiera kilka części: pierwsza pozwala lepiej zrozumieć naturę kryzysu i proces Turnaround, rozdziały II-IV skupiają się na restrukturyzacji finansów, funkcji, procesów i przemianie strategicznej, a ostatnia część opisuje budowanie odporności na kryzysy w przyszłości.

# ROZDZIAŁ I

---

## CZYM JEST TURNAROUND MANAGEMENT?

**Turnaround Management to uporządkowany i kompleksowy system przywracania stabilności oraz rentowności firmie zmagającej się z kryzysem. W ramach Turnaround Management podejmowane są działania restrukturyzacyjne, optymalizacja procesów, zarządzanie kosztami oraz rewizja strategii, aby zapewnić długoterminową rentowność i trwałość firmy. Proces zarządzania przemianą Turnaround ma tym samym szerokie i odmienne znaczenie niż pojęcia restrukturyzacji, transformacji czy reorganizacji.**

Na temat kryzysu napisano już wiele, powstało 21955 książek\* na temat zarządzania i marketingu, a mimo tego kryzysy w firmach są i nadal będą się zdarzać. Nie ma gorszych czy lepszych prawd i rozwiązań, które w stu procentach będą ratunkiem dla firmy w kryzysie. Dlatego ta książka nie przedstawia gotowej recepty na sukces, ale przede wszystkim opisuje pewne prawidłowości, zagadnienia i logikę procesu uzdrawiania firmy, po to aby skłonić managerów do pewnych refleksji, zmiany przekonań w zakresie ratowania firmy oraz wspomóc w opracowaniu konkretnego planu przemiany. Poprzez załączone narzędzie planu Turnaround i ćwiczenia, książka ma być przede wszystkim użyteczna, bez nadmiernych teoretycznych rozważań, skupiająca się bardziej na praktycznych aspektach kryzysu.

**Firma i jej struktura przypominają sieć połączonych naczyń. Każda część przedsiębiorstwa jest ze sobą powiązana: strategia, pracownicy, technologia, finanse, klienci, tworzące nierozzerwalną całość. Dlatego w procesie naprawy każdego przedsiębiorstwa powinna być zastosowana taka sama perspektywa. Proces naprawy Turnaround jest holistyczny i składa się z różnych elementów i grup działań, nie tylko z aspektu finansowego, ale przede wszystkim z elementów strategicznych i operacyjnych. Całość tworzą działania z zakresu Turnaround finansowego, strategicznego i operacyjnego.**

\* Źródło: 63 P. Antonowicz, Bankructwa i upadłości przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015, s. 21, cyt. Za: M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009, s. 14.



# ROZDZIAŁ I

---

Na rodzimym rynku restrukturyzacji jesteśmy przyzwyczajeni do działań z zakresu restrukturyzacji finansowej, która jest istotna dla krótkoterminowej stabilności firmy. **Konieczne są jednak działania w obszarach strategicznym i operacyjnym, aby osiągnąć długoterminowe efekty. Stosując jedynie środki z zakresu restrukturyzacji finansowej, odratowujemy często firmę, ale nie jest to równoznaczne z pełnym procesem zdrowienia.** To, że obniżymy temperaturę, nie oznacza, że organizm jest zdrowy i sytuacja nie powtórzy się w przyszłości. Leczenie części, leczenie objawowe nie przynosi sukcesów w dłuższej perspektywie. Rozpoczynając proces zdrowienia, należy zawsze stosować perspektywę holistyczną, traktując firmę jako organizm.

Turnaround wymaga głębszych działań, które obejmują wszystkie obszary funkcjonowania firmy, skupiając się przede wszystkim na identyfikacji prawdziwych przyczyn problemów, przy odróżnieniu symptomów-objawów od przyczyn. **Spadek sprzedaży czy problemy z płynnością są jedynie symptomami kryzysu, a nie jego główną przyczyną.** Aby odszukać prawdziwe źródłowe przyczyny, często trzeba sięgać bardzo głęboko.

## TURNAROUND MANAGEMENT



# ROZDZIAŁ I

---

Proces przemiany nie jest również procesem jednorodnym. Podzielmy Turnaround na następujące fazy:

- a) **fazę działań doraźnych i niezbędnych, zwaną awaryjną.** Często w literaturze faza ta nazywana jest z języka angielskiego: *Stop the bleeding* (pol. zatrzymaj krwawienie), co chyba najbardziej ukazuje jej istotę. Obejmuje niezbędne i pilne działania. Skupia się głównie na aktywnościach w obszarze finansów, pierwszych niezbędnych cięciach kosztów, aby zapewnić środki do dalszego funkcjonowania.
- b) **fazę stabilizacji.** Polega na podtrzymywaniu stanu, w którym firma może nadal funkcjonować. Oprócz oszczędności następuje także rozwój działalności oraz optymalizacja, aby utrzymać zdrowy stan firmy.
- c) **fazę odporności.** Jest to zapewnienie, że firma będzie chroniona przed podobnymi sytuacjami w przyszłości. Często skupiamy się na gaszeniu pożarów, ale nie budujemy proaktywnej, inteligentnej firmy, która potrafi się przed nimi zabezpieczyć. Nie aktywność, ale postawa proaktywna- czyli nie sprawne gaszenie pożarów, ale umiejętność im zapobiegania.

## FAZY TURNAROUND



# ROZDZIAŁ I

Głównym kryterium różnicującym każdą z faz jest **kryterium pilności i konieczności**. Faza pierwsza jest niezbędna do tego żeby przetrwać, jest konieczna i stanowi punkt wyjścia do przejścia do kolejnych etapów. W fazie stabilizacji równoważymy początkowe działania, starając się aby nie były one przemijalne, ale aby firma przetrwała przez wiele lat na rynku, zapewniając jej dalszy rozwój. W fazie odporności budujemy odporność na kryzysy, tak aby zmniejszyć ryzyko podobnej sytuacji w przyszłości. Działania charakterystyczne dla poszczególnych faz zawarte są w grafice poniżej, jednak należy zaznaczyć, że często w praktyce wymienione działania często przenikają pomiędzy fazami. Optymalizacja kosztowa może odbywać się również w fazie odporności, a identyfikacja przyczyn źródłowych może być stałym procesem również w fazie stabilizacji. Jednak mają one już inne natężenie i zasięg.

	FAZA AWARYJNA	FAZA STABILIZACJI	FAZA ODPORNOŚCI
ANALIZA SYTUACJI OBECNEJ	X		
IDENTYFIKACJA PRZYCZYŃ ŹRÓDŁOWYCH	X		
STABILIZACJA PLYNNOŚĆ FINANSOWA	X		
OPTIMALIZACJA KOSZTOWA	X	X	
RESTRUKTURYZACJA STRUKTUR, FUNKCJI I PROCESÓW	X	X	X

# ROZDZIAŁ I

---

Wyobraźmy sobie producenta drukarek, który wypuścił na rynek sprzęt bez uprzedniego porządnego przetestowania. Deficyty w jakości skutkowały reklamacjami, zwrotami oraz opóźnieniami w płatnościach, producent zmagał się z kryzysem.

**Pierwsza faza Turnaround-faza awaryjna** skupiała się przede wszystkim na identyfikacji przyczyn danego stanu rzeczy poprzez analizę sytuacji obecnej. Problemy z jakością i brak popytu to trochę za ogólne stwierdzenia żeby by rozwiązać problemy z jakością w dłuższej perspektywie, ale z pewnością niszczyli wartości zostali zidentyfikowani. Stabilizacja płynności, wyprzedaż zbędnego majątku, tak aby zyskać środki na przeprowadzenia przemiany oraz nie doprowadzenie do niewypłacalności. Zyskiwanie na czasie oraz pozyskiwanie środków na dalsza działania naprawcze to priorytet, tak aby można modyfikować ofertę producenta i przeprowadzić zmiany w zakresie jakości, strategii produktu. Faza trwała około rok.

**W fazie stabilizacji** ryzyko niewypłacalności znacząco się zmniejszyło, ale wciąż jest jeszcze olbrzymi potencjał do zmian i utrzymania stabilności. To taki etap rekonwalescencji. Kontynuowane są prace za zakresu restrukturyzacji struktur, procesów i funkcji w tym restrukturyzacji kadry i zatrudniania.

**W fazie odporności** konieczne jest podjęcie działań rozwojowych, wprowadzenie programów zarządzania procesami, zarządzania zmianą, które są działaniami tożsamymi z procesami restrukturyzacji rozwojowej (restrukturyzacja rozwojowa dotyczy firm zdrowych, nie objętych kryzysem\*). Wyciągając wnioski i lekcje w przyszłości zbudowane zostały systemy wczesnego ostrzegania (SWO), polityka zarządzania ryzykiem.

\* Źródło: B. Gajdzik, Restrukturyzacja przedsiębiorstw w warunkach destabilizacji otoczenia na przykładzie branży hutniczej, Difin, Warszawa 2012, s. 41.



# ROZDZIAŁ I

---

## PLAN TURNAROUND

Możesz stosować mechanizmy obronne, możesz wierzyć, że kryzys przejdzie i nieprawidłowości znikną bez podejmowania z Twojej strony żadnych działań, ale zasadnicze będzie jednak sformułowanie planu przemiany Turnaround.

Plan Turnaround powinien odpowiadać na poniższe kwestie:

- **Z jakim strategicznym nastawieniem, z jakimi wyrobami i na jakich rynkach firma będzie działać?**
- **Jakie zmiany w działalności i strukturach organizacyjnych są konieczne do realizacji koncepcji Turnaround?**
- **Jak zmieni się struktura kosztów przedsiębiorstwa przez wykorzystanie możliwości redukcji kosztów?**
- **Jakie wyniki będzie miała firma w następnych latach?**
- **Jakie zmiany w zarządzaniu są potrzebne do realizacji koncepcji i kto będzie realizował koncepcję zmiany?**
- **Jakich środków potrzebujemy aby sfinansować koncepcje Turnaround?**

Kwestie ujęte w powyższych punktach są jednak bardzo ogólne. Nie pozostawiają one jasno określonych działań ani wytycznych, co może prowadzić do różnych interpretacji, ponieważ każdy może rozumieć przemianę w inny sposób. Pojęcia stabilności, elastyczności i nawet zysku są bardzo ogólne. **Plan Turnaround, wraz z dołączoną formatką, mają na celu szczegółowe rozbicie tych kwestii na elementy pierwszorzędne, które są kluczowe dla przyszłego sukcesu przemiany.**

# ROZDZIAŁ I

---

**Opracuj całościowy plan przemiany, używając formatki Planu Turnaround załączonej do tego przewodnika.**

**Arkusze 1 to diagnoza.** Turnaround odpowiada potrzebom diagnozy stanu wyjściowego firmy. Bada obszar finansów, strategii, pracowników, rozwoju i jakości. Odpowiedzi których tam udzielisz będą przekładać się na cele Turnaround.

**Arkusze 2 to cele Turnaround.** Opracujesz je na podstawie własnych odpowiedzi, których udzieliłeś w ćwiczeniach zawartych w tej książce. Cele podzielone są na fazę awaryjną, stabilizacji oraz odporności. W każdej z tych faz możesz ustawić cele związane z obszarem strategicznym (Turnaround strategiczny), finansowym (Turnaround finansowy) i operacyjnym (Turnaround operacyjny).

**Arkusze 3 to działania priorytetowe.** Stawianie poprawnych celów i ich realizacja jest prawdziwą sztuką. Arkusze działań priorytetowych kaskaduje plan Turnaround na kadrę, rozkładając cele Turnaround na konkretne zadania z przypisaną odpowiedzialnością oraz czasem ich realizacji.

**Arkusze 4 to wskaźniki dla celów Turnaround.**

W realizacji celów Turnaround nie ma miejsca na interpretacje tego, czy udało się osiągnąć założenia czy nie. W osiągnięciu zakładanej przejrzystości celu i wyniku będą pomocne miary, do których dążyliśmy. Ustalenie wartości oczekiwanych np. w formie wskaźników jest częścią planu.

**Formatka planu do pobrania ze strony: [www.businessturnaround.eu](http://www.businessturnaround.eu) w zakładce - przewodnik po kryzysie**

# ROZDZIAŁ I

---

## ZESPÓŁ TURNAROUND

Kto będzie realizował przemianę, kto zajmie się opracowaniem planu i jego wdrożeniem? Zewnętrzni specjaliści czy może stworzysz zespół za to odpowiedzialny spośród obecnych managerów. Może jednak zdecydujesz się na system mieszany (zewnętrzni specjaliści i dotychczasowy zespół)?

**Managerowie zajmujący kryzysem charakteryzują się często autorytarnym stylem zarządzania, działają z determinacją i wiarą w to co robią. Podważają status quo, rewidują zastany w porządek i dobrze radzą sobie w środowisku i sytuacjach stresowych, z czym normalnie wiąże się Turnaround. Zmieniają styl kierowania na bardziej demokratyczny po wyjściu z kryzysu.**

**Zaangażowanie i determinacja kadry managerów w firmie jest kluczowe. Jeżeli nie widzisz ze strony kadry odpowiedniego zaangażowania i wiary w przemianę - nie ryzykuj-skonstruuuj zespół tak, aby służył celom przemiany Turnaround. Nie potrzebujesz osób, które są letnie. Proces Turnaround wymaga głębokiego zaangażowania i determinacji. Wystarczająco dużo oporu i niepewności wiąże się z zjawiskiem kryzysu, aby dodatkowo zmagać się z podobnymi postawami wśród strategicznych menedżerów.**

# ROZDZIAŁ I

---

## KRYZYS JEST OK

**Porażki nikogo nie interesują, jeżeli nie skutkują sukcesem w efekcie końcowym.** Gdybym miała scharakteryzować standardowego przedsiębiorcę/managera, który był/jest moim klientem, najczęściej wymienianą przez mnie jego charakterystyczną cechą będzie nieustępliwość i postrzeganie życia firmy przez pryzmat "zwycięstw i porażek". **Albo sukces albo giń, miejsce na podium nikogo nie interesuje, póki nie jest najwyższe.** Ta perfekcjonistyczna postawa w dążeniu do zwycięstwa przekłada się również na sposób postrzegania wszelkich nieprawidłowości w firmie. **Wszelkie nieprawidłowości są traktowane jako porażki, w tym także kryzysy, z którymi nie chcemy się utożsamiać, a tym bardziej do nich przyznawać.**

Moje projekty z przedsiębiorstwami w kryzysie kończą się referencjami pod tytułem "podnoszenie efektywności organizacyjnej". Jest to dość ogólne sformułowanie, jednak żaden przedsiębiorca nie wyraził zgody na doprecyzowanie i nazwanie projektu "wyjściem z kryzysu" ani nawet "przeciwdziałaniem kryzysowi", ponieważ przecież nie jesteśmy w kryzysie i nigdy nie będziemy.

**Kryzys nie jest powodem do wstydu, ale ukrywanie trudności może często prowadzić do bolesnych konsekwencji w dłuższej perspektywie. Zamiast unikać tego terminu, ważne jest otwarte i konstruktywne podejście do problemów. Negatywne nastawienie i unikanie tego słowa prowadzą do zacierania śladów, uniemożliwiają refleksję nad problemami oraz powstrzymują nas przed podejmowaniem działań naprawczych, gdy tylko zauważymy problem.**

Kryzys możemy postrzegać przez różne perspektywy. Jedną z nich jest to, że każda firma przechodzi przez różne fazy rozwoju, a od nas jako managerów wymagane jest rozumienie tych faz i zarządzanie przejściami z jednej do drugiej. **Tu pojawia częsty czynnik związany z brakiem akceptacji zmiany przez managerów i stosowaniem tych samych metod, niezależnie od fazy, niezmiennie przez wiele lat. Raz się sprawdziło, więc za każdym razem też się sprawdzi.**



# ROZDZIAŁ I

Grafika poniżej ukazuje rozwój kryzysu, jego rodzajowy podział, ale przede wszystkim, jego podstępny i utajony naturę. Pierwszym kryzysem jest kryzys strategiczny, który ukrywa się w wymiarze strategii i pozycji rynkowej firmy. Kryzys strategiczny przekłada się na kryzys wyników, a następnie płynności. Ostatnim ogniwem staje się niewypłacalność.

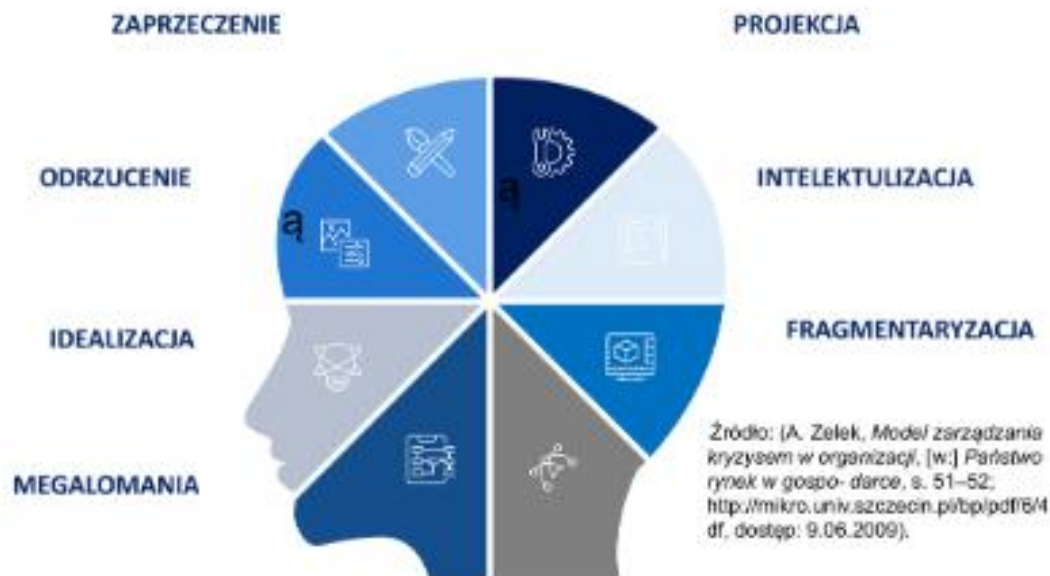
Możemy napisać obszerną książkę o kryzysie, ale w tym przypadku najważniejsze jest zapamiętać, że rzadko kryzys pojawia się nagle i znienacka. Najczęściej jest on wynikiem braku reakcji na pewne symptomy lub niedostosowaniem odpowiednich środków, aby zapobiec eskalacji sytuacji kryzysowej. Warto mieć świadomość pewnych mechanizmów, na które mamy wpływ, a które mogą skutecznie powstrzymać nas przed podjęciem działań naprawczych.

Nie oczekuję, że ten przewodnik zmieni całkowicie głęboko zakorzeniony stosunek do porażki przedsiębiorców/ kadry managerów, ale być może będzie punktem wyjścia do refleksji i szybszego podejmowania działań naprawczych. **Może przegrana bitwa na pewnych polach skutkuje wygranymi wojnami? Czynniki ludzki w postaci naszych decyzji do podjęcia działań naprawczych zdaje się być czynnikiem kluczowym.**



# ROZDZIAŁ I

## MECHANIZMY, KTÓRE NAS POWSTRZYMUJĄ PRZED ZMIANĄ



### Ćwiczenie:

Rozpoznajesz powyższe mechanizmy? Odnieś się do każdego mechanizmu poprzez określenie czy się zgadzasz się lub nie z podanymi sformułowaniami i czy stosujesz je w zarządzaniu.

**Zaprzeczenie.** Kryzys zdarza się innym firmom, nasza firma jest niepokonana. Zawsze byliśmy najlepsi.

.....  
.....  
.....

**Odrzucenie.** To tylko chwilowe nieprawidłowości, ich wpływ na firmę jest minimalny. Niedługo problem sam się rozwiąże- to chwilowe.

.....  
.....  
.....

# ROZDZIAŁ I

---

## MECHANIZMY, KTÓRE NAS POWSTRZYMUJĄ PRZED ZMIANĄ

**Idealizacja.** *Wiele już przetrwaliśmy, a kryzys nie zdarza się dobrym firmom. Nadzieja, że będzie lepiej w przyszłości.*

.....  
.....  
.....

**Megalomania.** *Jesteśmy mocną, stabilną firmą z tradycjami i zaufanymi klientami. Kryzys nas nie dotyczy.*

.....  
.....  
.....

**Projekcja.** *Nie mamy wpływu na czynniki kryzysu, gdyż są one poza naszą kontrolą i odpowiedzialnością.*

.....  
.....  
.....

**Intelektualizacja.** *Musimy precyzyjnie oszacować zaistniałe nieprawidłowości. To proces długotrwały, wcześniej nie podejmujemy żadnych działań, nie reagujemy póki nie ma mamy wystarczających danych.*

.....  
.....  
.....

**Fragmentaryzacja.** *To tylko drobne nieprawidłowości w jednym z obszarów firmy, nie mające wpływu na funkcjonowanie firmy jako całości.*

.....  
.....  
.....

# ROZDZIAŁ I

## W POSZUKIWANIU PRZYCZYN ŹRÓDŁOWYCH-CO JEST POWODEM SYTUACJI?

Możesz ciąć koszty, szukać zewnętrznego dofinansowania, sięgać po inne rozwiązania z zakresu restrukturyzacji finansowej, ale jeżeli popełniasz te same błędy, a przyczyna leży gdzie indziej (w obszarze operacyjnym, strategicznym), te działania będą jedynie chwilowym rozwiązaniem i za jakiś czas sytuacja może się powtórzyć.

**Nie tyle chodzi to aby firmę odratować, a uzdrowić. Kluczowe staje się znalezienie prawdziwych przyczyn, które doprowadziły do obecnej sytuacji. Przyczyny kryzysu mogą mieć charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Często występują one parami, tworząc grupę i działając na różne sposoby. W procesie poszukiwania przyczyn należy działać z pełną świadomością. Często obserwuję tendencję do przerzucania odpowiedzialności wyłącznie na czynniki zewnętrzne, jakby kadra była bezwolnymi marionetkami na oceanie zewnętrznych czynników.**

Faktem jest, że czynniki zewnętrzne mają ogromny wpływ, a zjawiska takie jak pandemia mogą nas zaskoczyć. **Starajmy się jednak skupiać przede wszystkim na czynnikach wewnętrznych, na które mamy wpływ i są one pod naszą kontrolą, by świadomie pracować nad możliwościami poprawy funkcjonowania własnego biznesu.** Dbajmy o wysokie poczucie sprawczości.

Jednym z impulsów do napisania tego podręcznika stała się lektura badań w temacie kryzysów\*, których wyniki były niezwykle interesujące. Badani byli przedsiębiorcy/kadry zarządzająca oraz syndycy. Te 2 grupy wykazywały odmienną poglądów dotyczących przyczyn źródłowych kryzysu w wybranych firmach. Przedsiębiorcy wskazywali czynniki zewnętrzne, syndycy wewnętrzne. To jak to właściwie jest? **Skąd ta odmienność interpretacji tego samego podmiotu?**

\* Źródło: A. Hołda, K. Strojny, Determinanty upadłości przedsiębiorców w Polsce- systematyka i badania komparatywne opinii kadry zarządzającej i syndyków, Zeszyty teoretyczne rachunkowości, tom 101 (157), 2019.



# ROZDZIAŁ I

## Ćwiczenie:

Poniżej znajdziesz listę najczęstszych czynników wewnętrznych kryzysu\*, stanowiącą punkt wyjścia do procesu poszukiwania przyczyn źródłowych, a następnie rozpoczęcia działań naprawczych. Są to bardzo ogólne stwierdzenia, postaraj się jednak znaleźć w nich punkty zbieżne z działalnością Twojej firmy. **Zastanów się czy identyfikujesz podobne czynniki w obszarach swojej firmy i w jakim stopniu (1-nie występuje-5-zdecydowanie występuje):**

## OBSZAR: STRATEGIA

NACZĘŚCIEJ WYSTĘPUJĄCE CZYNNIKI KRYZYSU W TYM OBSZARZE

Czynniki wewnętrzne	1	2	3	4	5
Niejasna polityka firmy, błędne / nieaktualne cele firmy.					
Iwanda, nieaktualne trzymanie się tych samych metod, rozwiązań.					
Niedostosowanie strategii do wewnętrznych, zewnętrznych czynników.					
Brak wizji, misji i strategii.					
Nieumiejętność uwiecznienia i dostosowania.					

\* Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Zakrzewicz - Bielawska, Zarządzanie w kryzysie, w: Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, I. Staniak i J. Zawila - Niedźwiecki (red.), Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 70.

# ROZDZIAŁ I

## OBSZAR: PRACOWNICY

NACZĘŚCIEJ WYSTĘPUJĄCE CZYNNIKI KRZYSYSU W TYM OBSZARZE

Czynniki wewnętrzne	1	2	3	4	5
Duża fluktuacja kadry kierowniczej.					
Zły styl zarządzania.					
Błędne ocenianie możliwości pracowników.					
Nieskorygowanie w zarządzaniu, podejmowaniu decyzji.					
Brak identyfikacji pracowników z firmą- ograniczenie aktywności, przedsiębiorczości, motywacji.					

## OBSZAR: FINANSE

NACZĘŚCIEJ WYSTĘPUJĄCE CZYNNIKI KRZYSYSU W TYM OBSZARZE

Czynniki wewnętrzne	1	2	3	4	5
Błędy w budżetowaniu.					
Wysokie koszty.					
Błędne inwestycje (inwestycje, fuzje, przejęcia), skala działalności przekraczająca możliwości finansowe.					
Słabe zarządzanie kapitałem obrotowym.					
Niedostateczny kontroling.					

# ROZDZIAŁ I

---

## OBSZAR: STRUKTURA ORGANIZACYJNA

NAJCZĘŚCIEJ WYSTĘPUJĄCE CZYNNIKI KRZYSYSU W TYM OBSZARZE

Czynniki wewnętrzne	1	2	3	4	5
braki w organizacji zarządczej					
Błędy tworzenia organizacyjnego, niedostosowane do strategii					
Konserwatywne metody organizacji					
brak bądź niespójne działania międzyfunkcyjne					
zły przepływ informacji					

## OBSZAR: TECHNOLOGIA

NAJCZĘŚCIEJ WYSTĘPUJĄCE CZYNNIKI KRZYSYSU W TYM OBSZARZE

Czynniki wewnętrzne	1	2	3	4	5
brak jakości bazy materialno-rodzajowej					
nieaktualna technologia/ braki w automatyzacji					
techniczne błędy produktów					
niewykorzystane moce produkcyjne					
wzrost kosztów produkcyjnych					

# ROZDZIAŁ I

---

Pamiętaj, że przedstawione powyżej czynniki wewnętrzne często łączą się w pary, tworząc grupy. Przykładowo zły styl zarządzania wpływa na dużą fluktuację kadry kierowniczej, przekładając się tym samym ma niespójne działania międzyfunkcjonalne oraz brak identyfikacji pracowników z firmą. Niejasne cele firmy również silnie oddziałują na wymiar pracowniczy. Brak kierunku (błędne i niejasne cele), w którym firma podąża może wskazywać na brak osiągnięcia celów, co przekłada się na obszarów finansów. **Nie tyle ważne jest tutaj określenie więc jednej przyczyny, co zazwyczaj grupy, pól do poprawy lub często ciągu przyczynowo skutkowego.** W przypadku jednak pierwszej fazy Turnaround, często istnieje konieczność znalezienia konkretnej przyczyny źródłowej, działanie doraźne i szybkie, zatrzymujące krwawienie (faza awaryjna). Przykładowo wypuszczenie niskojakościowych towarów, wadliwej partii produktów przekłada się na nasze finanse, relacje z klientem (zwroty i reklamacje) w takim przypadku zasadne jest znalezienie przyczyny źródłowej w niskiej jakości i jak najszybsze wprowadzenia zmian. Wielokrotnie jednak przyczyny będą mniej jaskrawe, wiążące się w różnych konfiguracjach z różnymi symptomami. Prace z wyszukiwaniem przyczyn i stosowaniem środków zaradczych stosujemy w każdej fazie Turnaround z naciskiem na fazę 1.

**Olbrzymia wartość również stanowi samo zastanowienie się przez kadre co mogę zrobić lepiej, to zawsze już jakiś punkt wyjścia do dalszych działań naprawczych.**

Dobrymi narzędziami do wzmocnienia wnikliwości i uporządkowanego procesu poszukiwania przyczyn źródłowych tym zakresie mogą stanowić następujące metody:

**Metoda 5WHY.** (Poprzez wielokrotne zadawanie pytania "dlaczego" w celu zrozumienia głębszych przyczyn)

.....

.....

.....



# ROZDZIAŁ I

---

**Diagram Ishikawy.** (Diagram Ishikawy, nazywany również diagramem przyczynowo skutkowym lub diagramem ryby, jest narzędziem używanym do identyfikowania potencjalnych przyczyn problemów lub sytuacji. Składa się z centralnej linii, reprezentującej problem, oraz odchodzących od niej linii, symbolizujących różne potencjalne źródła problemu. Każda gałąź może być dalej rozbijana na bardziej szczegółowe przyczyny, pomagając w zrozumieniu złożoności problemu i jego źródeł)

.....

.....

.....

**Mapowanie procesu** (Umożliwia szczegółowe zrozumienie sposobu, w jaki przebiega dany proces. Poprzez dokładne zmapowanie każdego kroku procesu, można zidentyfikować obszary, w których mogą występować problemy lub niedociągnięcia. Analiza mapy procesu może pomóc w zidentyfikowaniu nieprawidłowości poprzez lokalizację punktów, w których proces może być zakłócony, opóźniony lub niewłaściwie wykonany)

.....

.....

.....

## ROZDZIAŁ II

### TURNAROUND FINANSOWY- ANALIZA FINANSÓW. TWÓRCY WARTOŚCI I ICH NISZCZYCIELE.

Odbiorcy tego przewodnika są różnorodni: związani z finansami mniej lub bardziej. Mimo tej różnorodności niezależnie czy jesteś managerem, właścicielem czy praktykiem naprawiania firm, aspekt finansowy i rozumienie sprawozdania finansowego jest konieczne. Nie chodzi mi o samodzielne zajmowanie się finansami firmy, zrezygnowanie z księgowej, ale o podstawowe rozumienie pojęć finansowych i własnych finansów. Aby skutecznie przeprowadzić Turnaround , odpowiednie zrozumienie i zarządzanie finansami to pole obowiązkowe.

**Rozróżnij symptomy finansowe od przyczyn źródłowych. Przyczyną obecnej sytuacji nie jest problem z płynnością finansową czy spadek sprzedaży. To są objawy, symptomy kryzysu. Silna konkurencja także nie jest przyczyną źródłową, bo jest nią słaba firma, która jest nieodporna na czynniki zewnętrzne, w tym silną konkurencję.**

**Poniżej znajdziesz listę symptomów oraz sformułowań dotyczących finansów\*, które mogą być pomocne w procesie odróżnienia przyczyn od objawów:**

- zła pozycja strategiczna firmy lub osłabienie tej pozycji prowadzi do spadku sprzedaży lub niewystarczającej sprzedaży w porównaniu z wysokością kosztów
- brak lub spadek zyskowności firmy oraz jej konkurencyjności. Jest to obserwowane poprzez słabe lub spadające wskaźniki zyskowności oraz słabnący udział w rynku
- niewystarczająca lub spadająca zyskowność firmy prowadzi do pogorszenia przepływów pieniężnych (brak gotówki). Bieżący brak środków objawia się głównie zaleganiem z płatnościami składek do ZUS, nieodprowadzaniem podatków do urzędu skarbowego, opóźnieniami w spłacie kredytów bankowych lub wstrzymaniem wypłat pensji dla pracowników. Jest to bardzo wyraźny sygnał nadchodzącego kryzysu
- złe przepływy pieniężne, ewentualnie powiązane ze zbyt dużymi inwestycjami, prowadzą do utraty płynności oraz pogorszenia zasobów firmy (np. zasoby techniczne nie są odnawiane)
- konieczność pozyskania kapitału z zewnątrz. Wzrasta poziom zadłużenia a wypłacalność firmy spada

\* Źródło: J. Ropęga, Proces upadku małych firm-przyczyny i symptomy w: B. Piasecki (red.), Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2012, s. 41

# ROZDZIAŁ II

---

## TURNAROUND FINANSOWY- ANALIZA FINANSÓW. TWÓRCY WARTOŚCI I ICH NISZCZYCIELE.

Rozumienie sprawozdania finansowego jest więc kluczowe. Analiza finansów staje się więc pewnego rodzaju obrazem sytuacji, w jakiej jest Twoja firma, ale także staje się informacją o potencjalnych przyczynach. Gruntowna analiza własnych finansów stanowi niezbędną wiedzę do zbudowania planu przemiany Turnaround

**Płaszczyznami, w których powinieneś badać finanse są:**

- **Ocena rentowności**, która pozwala wyciągnąć wnioski co do sensowności naszych działania zaradczych (za niskie marże, wysokie koszty działalności itp.)
- **Ocena płynności**, która pozwala wyciągnąć wnioski czy środki pieniężne wypracowane przez spółkę są wystarczające do obsługi bieżącej działalności., do przyszłego rozwoju i czy nie pojawiają się przestoje spowodowane brakiem środków.

### **Niszczyciele wartości kontra twórcy wartości -na czym tracimy, na czym zarabiamy?**

Cechą charakterystyczną wysokiej kadry jest patrzenie na swoją działalność przez pryzmat ogólnej zyskowności. **Niezbędnym krokiem w finansowym Turnaround będzie analiza pogłębiona tego: na czym tracimy a na czym zarabiamy. Punktem wyjścia będzie podzielenie biznesu na jednostki/segmenty/ części.** Nie chodzi o to abyś różnicował swoją ofertę pod względem kolorów, czy cech bardziej szczegółowych, ale postaraj się podzielić biznes na takie części, które stanowią core Twojej działalności. Przykładowo producent maszyn może podzielić swoją ofertę na maszyny, które produkuje w standardzie lub na specjalne zamówienie. Może rozróżnić rynki - rynek polski/rynek francuski oraz ogólne właściwości produktu: automatyczne/ręczne. To będą jego jednostki biznesu, których zyskowność będzie badał.



## ROZDZIAŁ II

---

### Ćwiczenia:

Zidentyfikuj niszczyciela wartości. Na czym zarabiasz a na czym tracisz? Jak wygląda zyskowność każdej jednostki biznesu (relacja przychody-koszty=zysk) poszczególnych części w Twojej ofercie:

.....  
.....  
.....

Odróżnij symptomy od przyczyn źródłowych. Które z wcześniej wymienionych symptomów finansowych z listy identyfikujesz w Swojej firmie:

.....  
.....  
.....

Zrób Quick test kondycji swojej firmy. Pomimo istnienia bardzo rozbudowanych form analizy finansowej istnieje pakiet 4 wskaźników, który z dużym prawdopodobieństwem jest w stanie zdiagnozować kondycję Twojej firmy:

.....  
.....  
.....

Wykonaj analizę aktywów. Twoje wnioski po analizie aktywów (relacja aktywa trwałe-aktywa obrotowe, dynamika wartości niematerialnych i prawnych, analiza aktywów obrotowych etc.):

.....  
.....  
.....

Twoje wnioski po analizie źródeł finansowania (np. relacja kapitałów własnych do obcych):

.....  
.....  
.....



## ROZDZIAŁ II

---

**Twoje wnioski po analizie wskaźników zyskowności, rentowności (ROS, EBIT, ROA, ROE, dźwignia finansowa):**

.....  
.....  
.....

**Twoje wnioski po dokonanej analizie przepływów pieniężnych. Skąd pochodzą wpływy gotówkowe i jakie są główne źródła wypływów. Analiza ta pozwoli zidentyfikować potencjalne obszary problemowe, takie jak opóźnione płatności od klientów, nadmierne wydatki operacyjne lub brak dostępu do źródeł finansowania:**

.....  
.....  
.....

**Twoje wnioski po ocenie cyklu konwersji gotówki. Długi cykl konwersji gotówki może wskazywać na problemy z zarządzaniem należnościami lub nadmiernymi zapasami:**

.....  
.....  
.....

**Twoje wnioski po analizie wskaźników płynności finansowej. Wskaźniki te dostarczają istotnych informacji na temat zdolności firmy do regulowania krótkoterminowych zobowiązań i utrzymania płynności finansowej:**

.....  
.....  
.....

## ROZDZIAŁ II

---

**Prognozowanie przyszłych przepływów pieniężnych. Prognoza ta pomoże w identyfikacji potencjalnych luk w płynności finansowej i podejmowaniu odpowiednich działań zapobiegawczych:**

.....  
.....  
.....

Podsumowując, diagnozowanie problemów z płynnością finansową wymaga holistycznego podejścia, które obejmuje analizę przepływów pieniężnych, ocenę wskaźników płynności finansowej oraz ocenę efektywności polityki zarządzania należnościami i zobowiązaniami. Jest to kluczowy krok w procesie zarządzania finansami firmy i umożliwia podejmowanie skutecznych działań naprawczych w celu zapewnienia jej stabilności operacyjnej.

# ROZDZIAŁ II

---

## OPTIMALIZACJA KOSZTOWA

Podczas optymalizacji kosztów najważniejsze jest identyfikowanie czynników niszczących wartość czyli tego co nieprzydatne, pochłania energię i generuje dodatkowe koszty.

W procesie poprawy sytuacji istotne jest rozróżnienie:

- a) tego, co przynosi wartość i jest niezbędne
- b) tego, co nie przynosi wartości, ale konieczne jest do funkcjonowania
- c) tego, co jest zbędne i nie przynosi wartości

Warto zastanowić się nad powyższym w zakresie nie tylko naszych zasobów, ale także działań. **Co przynosi więc największą wartość, a co jest tylko jego marnotrawstwem. Co muszę robić, a z czego mogę zrezygnować na rzecz tego co przynosi zyski i wartość.** Często wpadamy w pułapkę, próbując zatrzymać wszystko w nadziei, że sytuacja się poprawi. Niestety, taka strategia stanowi przeszkodę w efektywnym procesie przemiany firmy.

**W zakresie optymalizacji kosztowej mogą być ci pomocne następujące założenia. Zastanów się czy w poniższych punktach znajdziesz rozwiązania dla Twojej firmy:**

**Uprość oferty produktowe, aby zmniejszyć złożoność i obniżyć koszty produkcji:**

.....  
.....  
.....

**Znajdź i wdroż natychmiastowe środki oszczędności w obszarach takich jak podróże, infrastruktura IT, wynajem i rekrutacja:**

.....  
.....  
.....

## ROZDZIAŁ II

---

**Przeanalizuj opcje przekształcenia kosztów stałych w koszty zmienne, oferując większą elastyczność :**

.....  
.....  
.....

**Zbadaj możliwość zlecenia funkcji niezwiązanych z głównym obszarem działalności, takich jak HR, płace, IT i finanse specjalistycznym dostawcom:**

.....  
.....  
.....

**Usuń zbędne koszty i przejrzyj politykę, aby zapewnić zbieżność kosztów ze swoimi celami biznesowymi:**

.....  
.....  
.....

**Wstrzymaj działania sprzedażowe, takie jak udział w targach lub obsługa klientów o niskiej wartości:**

.....  
.....  
.....

**Zidentyfikuj i usuń zadania, które nie przynoszą wartości, przekierowując zasoby na bardziej korzystne działania:**

.....  
.....  
.....

**Standaryzuj przepływy związane z finansami, aby poprawić efektywność i przyspieszyć podejmowanie decyzji:**

.....  
.....  
.....



## ROZDZIAŁ II

---

**Zdefiniuj role i odpowiedzialności jasno w zespołach odpowiedzialnych za finanse, aby uniknąć powielania czynności:**

.....  
.....  
.....

**Przeprowadź kompleksową ocenę zdolności organizacyjnych w zespołach odpowiedzialnych za finanse, aby zlokalizować obszary wymagające poprawy lub braki w umiejętnościach:**

.....  
.....  
.....

**Przeanalizuj KPI finansowe, aby upewnić się, że odzwierciedlają cele strategiczne i priorytetowe wskaźniki wydajności finansowej:**

.....  
.....  
.....

# ROZDZIAŁ II

## TURNAROUND FINANSOWY-KAPITAŁ OBROTOWY

Kapitał obrotowy określany jest jako nadwyżka bieżących środków finansowych nad zobowiązaniami (wliczaną na podstawie aktywów, które znajdują się w firmie krócej niż rok). **Kapitał obrotowy jest istotny dla płynności finansowej przedsiębiorstwa, ponieważ zapewnia środki na bieżące potrzeby operacyjne.** Odpowiednie zarządzanie kapitałem obrotowym jest kluczowe dla utrzymania stabilności finansowej firmy. **Poniżej znajdziesz kilka sformułowań. Zastanów się czy w poniższych punktach znajdziesz rozwiązania dla swojej firmy:**

**Dostosuj poziomy zapasów, aby uniknąć nadmiernego gromadzenia, tym samym zmniejszając koszty przechowywania i poprawiając przepływ gotówki:**

.....  
.....  
.....

**Oceń poziomy zapasów bezpieczeństwa, aby dopasować je do zmian w popycie i minimalizować nadmiar zapasów:**

.....  
.....  
.....

**Negocjuj warunki płatności z klientami i dostawcami, aby zwiększyć przepływ gotówki i płynność finansową:**

.....  
.....  
.....

**Wykorzystaj dofinansowania lub programy stymulacyjne w celu wspierania zarządzania kapitałem obrotowym:**

.....  
.....  
.....

**Uprość procedury fakturowania, aby przyspieszyć pobieranie gotówki i zmniejszyć opóźnienia w otrzymywaniu płatności:**

.....  
.....

# ROZDZIAŁ III

## TURNAROUND STRATEGICZNY

---

Patrząc na firmę holistycznie gubisz spojrzenie na poszczególne jej części- to normalne. W strategicznym Turnaround ćwiczenia pokrywają się z ćwiczeniem z finansowego Turnaround i ponownie wymuszają odpowiedź pytanie: **na czym zarabiasz i na czym tracisz? Pojawiają się pytania dotyczące Twojej pozycji obecnej i przyszłego rozwoju.**

Odpowiedzi na to pytanie determinują Twoją orientację rynkową i ofertę, z która wychodzisz na rynek:

**Które z moich produktów/usług mają największą zyskowność? Jaki stanowią procent w całkowitej sprzedaży:**

.....  
.....  
.....

**Które z moich produktów/ usług mają najmniejszą zyskowność. Jaki stanowią procent w całkowitej sprzedaży:**

.....  
.....  
.....

**Kto jest Twoją grupą docelową? Czy w wyniku przemiany strategicznej, pozostanie ona wciąż taka sama:**

.....  
.....  
.....

## ROZDZIAŁ III

---

Jakimi czynnikami sukcesu charakteryzuje się Twoja oferta? Czym się wyróżniasz: ceną, jakością, lokalizacją. Co jest Twoją przewagą? Jak oceniasz relację ceny do jakości :

.....  
.....  
.....

Często słyszymy, że przyczyną trudności firmy jest silna konkurencja. Tak- ktoś jest silny, ktoś jest mniej silny, taka natura rzeczy. Silna konkurencja jest więc czynnikiem przyczynowym czy skutkowym?

Z pewnością znasz już analizę SWOT, ale pomyśl jeszcze raz o swoich:

**Mocnych stronach (S):**

.....  
.....  
.....

**Słabych stronach (W):**

.....  
.....  
.....

**Szansach (O):**

.....  
.....  
.....  
.....

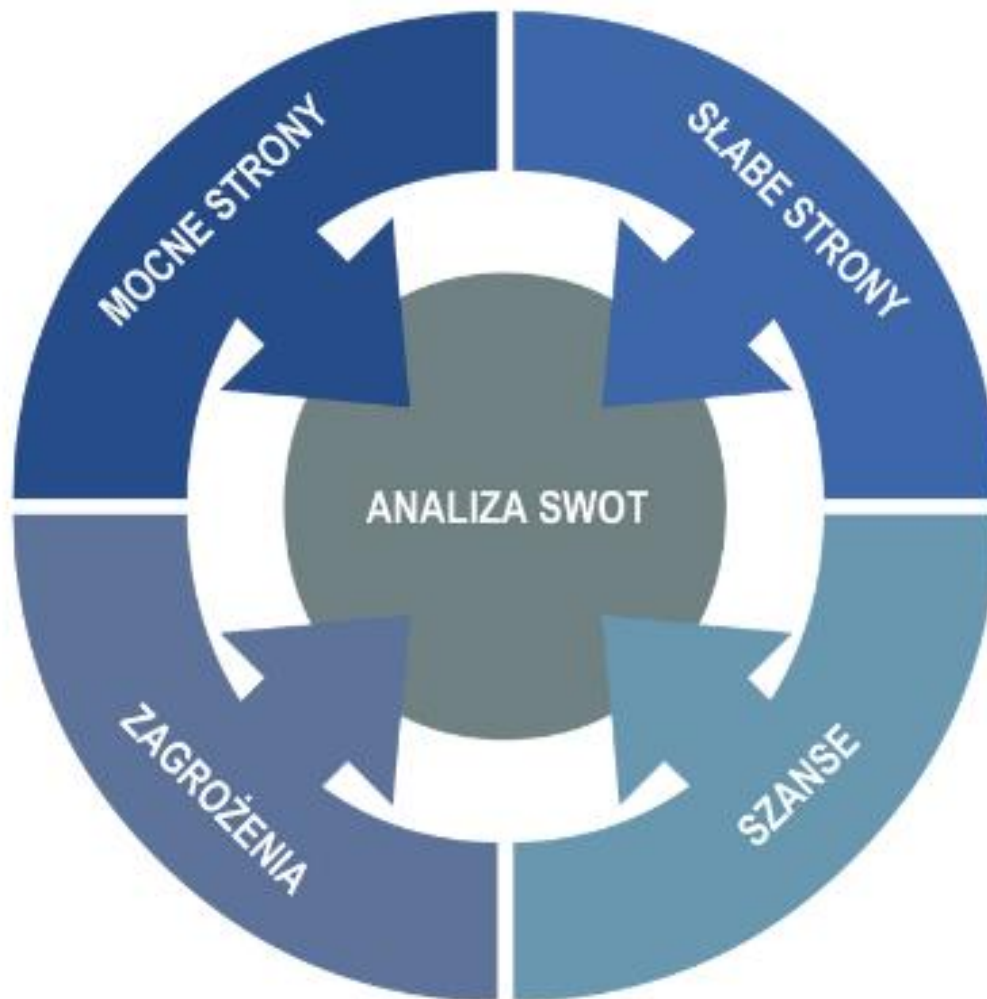
**Zagrożeniach (T):**

.....  
.....  
.....



## ROZDZIAŁ III

---



Pamiętaj, że każda firma inaczej plasuje się na rynku. **Identyfikacja nieprawidłowości powinna zostać poprzedzona analizą w jakim miejscu jest firma. Wynika to z udziału w rynku i tempa wzrostu rynku.** Na podstawie tych dwóch czynników można podzielić firmy, zgodnie z macierzą *Boston Consulting Group*<sup>\*</sup>, na cztery kategorie:

<sup>\*</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Macierz\\_BCG#google\\_vignette](https://mfiles.pl/pl/index.php/Macierz_BCG#google_vignette)

# ROZDZIAŁ III

## TURNAROUND STRATEGICZNY

---

**Gwiazdy (Stars):** Są to firmy, które mają wysoki udział w rynku i rosną szybciej niż cały rynek. Stanowią one silną pozycję konkurencyjną i mają duży potencjał wzrostu. BCG zaleca inwestowanie w te firmy, aby utrzymać ich dominującą pozycję na rynku i maksymalizować ich potencjał wzrostu.

**Pytajniki (Question Marks lub Question Marks):** Są to firmy, które mają niski udział w rynku, ale rosną szybciej niż rynek. Choć posiadają duży potencjał wzrostu, są również obciążone wysokim ryzykiem. BCG zaleca przeprowadzenie szczegółowej analizy tych firm i podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących dalszego rozwoju.

**Psy (Dogs):** Są to firmy, które mają niski udział w rynku i rosną wolniej niż rynek. Zazwyczaj generują one niskie zyski lub przynoszą straty. BCG zaleca podejmowanie decyzji dotyczących przyszłości tych firm, czy to poprzez restrukturyzację, czy też wycofanie się z rynku.

**Dojone krowy (Cash Cows):** Są to firmy, które mają wysoki udział w rynku, ale rosną wolniej niż rynek. Choć nie generują one już dużych wzrostów, nadal przynoszą one stabilne i wysokie zyski. BCG zaleca utrzymanie i optymalizację tych firm, aby wykorzystać ich potencjał generowania gotówki.

**Kim jesteś biorąc pod uwagę macierz BCG? Jakie działania powinieneś podjąć w związku ze swoją identyfikacją? Czy świadomość podmiotowości własnej firmy może wspomóc przemianę?**

.....  
.....  
.....

**Dokąd płyniesz kapitanie, czyli jaki masz plan rozwoju pomimo kryzysu?**

Załączona do tego przewodnika formatka planu Turnaround pomoże Ci zbudować nie tylko strategię działań niezbędnych i doraźnych ( faza awaryjna), ale także plan działań w dłuższej perspektywie. **To, że przechodzisz przez kryzys, a Twoja firma zмага się z trudnościami nie oznacza, że nie powinieneś mieć planu rozwoju na kolejne lata. Po to wykonywane są działania w zakresie Turnaround finansowego czy strategicznego, żeby zapewniać doraźne przetrwanie firmy, a następnie jej zdrowe utrzymanie się na rynku w dłuższej perspektywie.**

## ROZDZIAŁ III

---

W planie Turnaround znajdziesz arkusze związane dekompozycją/operacjonalizacją celów.

Dekompozycja celów to kolejny krok do ich realizacji. Posiadając wizję przemiany, kolejnym krokiem powinno być rozłożenie jej na mniejsze cele przechodzące przez różne fazy i obszary (finanse, strategia, operacje). **Postawione cele nie stanowią same w sobie konkretnego działania do wykonania, często w momencie ich dekompozycji należy przetłumaczyć je na język konkretnych działań, jasnych, zrozumiałych i nie budzących wątpliwości dla ich realizatorów. Przetłumaczeniu ogólnej wizji i zdefiniowaniu poszczególnych działań powinien towarzyszyć proces koordynacji formalnej celów poprzez:**

- zdefiniowanie konkretnych i przede wszystkim zrozumiałych, niewykluczających działań, aktywności do przeprowadzenia (**co?**)
- przypisanie realizatorów- zespół Turnaround, uczestników, sukcesorów, challengerów, którzy przeprowadzą i skoordynują działania -często poprzez różne jednostki w organizacji (**kto?**)
- jakie konkretnie działania należy podjąć?, jakie konkretne narzędzia rozwiązania zostaną zastosowane? W jaki sposób zbadamy progres realizacji i ewentualny sukces działania - ustalenie system mierników/wskaźników celów (**jak?**)
- kiedy zostaną zrealizowane poszczególne działania, także pośrednie (**kiedy?**)

**Czy swojej wizji organizujesz cele ustanawiając: co, kto, kiedy i jak robi? Jakie działania podejmiesz w konstruowaniu planu przemiany Turnaround?**

.....

.....

.....

W większości zrozumienie celów i kierunku kończy się na top managementcie. Mimo, że niektóre działania są kaskadowane niżej to niekoniecznie idzie to w parze ze zrozumieniem, w którą stronę podążamy. **Mylne wyobrażenie, że wszyscy pracownicy rozumieją kierunek przemiany, jest szeroko rozpowszechnione, tak jak brak przekonania do tego, że wszyscy muszą ten kierunek znać. Kaskadowanie celów to nie tylko więc prawidłowe zrozumienie, ale też budowa zaangażowania członków firmy poprzez czynny ich udział w realizacji celów Turnaround.**



## ROZDZIAŁ III

---

### **Wypracowany system reagowania na odchylenia i brak progresu.**

Kiedy mamy zdefiniowany system działań, czas, odpowiedzialność i sposób realizacji kierunku, w którym firma podąża następnym krokiem powinien być wypracowany plan współpracy pomiędzy realizatorami.

**W zakresie tego punktu kluczowe jest minimalizowanie postawy aktywnej na rzecz proaktywnej. Śledzenie progresu, reagowanie na odchylenia w zakresie realizacji celów, jak i wartości wskaźnikowych nie powinno odbywać się w sposób okazjonalny. Kiedy wszystko przebiega zgodnie z planem to nie musimy niczego doskonalić i raportować, reagujemy tylko kiedy mamy nieprawidłowości- to najczęstsza postawa, która nie zdaje egzaminu. Często takie postawy są czynnikiem kryzysogennym dla firm.**

Wypracowanie **systemu catchball** ( góra- dół, dół-góra), który angażuje wszystkie poziomy firmy, utworzenie harmonogramów spotkań dla poszczególnych poziomów, aby proces raportowania wyników odbywał się w sposób zaplanowany, cykliczny i systematyczny niezależnie czy jest dobrze czy nie, jest kluczowe. **Budowanie zaangażowania i systemu catchball w procesie realizacji celów Turnaround jest punktem wyjścia** to stworzenia planu zapobiegawczego lub naprawczego na odchylenia i brak progresu w założeniach przemiany Turnaround.

**Niezależnie jak dobrze zbudujemy system, jakie narzędzie zastosujemy, bez konsekwencji i systematyczności nie jesteśmy w stanie wypracować świetnych efektów. Narzędzia wykorzystywane w realizacji zmian niezależnie od swojego zaawansowania i jakości nie stanowią jedyne go czynnika powodzenia, jakim jest bezwarunkowo konsekwencja i systematyczność.**



## ROZDZIAŁ IV

---

### TURNAROUND OPERACYJNY- RESTRUKTURYZACJA FUNKCJI, PROCESÓW, STRUKTUR

Mówi się, że warunkiem skutecznego przetrwania firmy jest jej elastyczność. Należy być elastycznym, aby przetrwać na konkurencyjnym, dynamicznym rynku. **Powtarza się to jak mantrę, ale co to konkretnie oznacza?**

Z historii z jednej rozmów z moim potencjalnym klientem, dowiedziałam się, że procesy nie są i nie mogą być w żaden sposób standaryzowane, gdyż prezes dba o wysoką elastyczność firmy. W przypadku jednak większości decyzji zapadających w obrębie firmy, prezes wyręcza pozostałe kierownictwo w trosce o „jakość decyzji”, co świadczy przecieź o wysokiej centralizacji władzy i kontroli, co nie wpisuje się w charakterystykę organizacji elastycznych.

**Żonglujemy różnorodnymi pojęciami: elastycznością, sprawnością, efektywnością, aby wpisywały się w nasz tok myślenia i koncepcję zarządzania firmą, tworząc liczne wymówki przed usprawnieniami, standaryzacją, przed jakąkolwiek przemianą zastąej sytuacji. W Turnaround funkcjonuje to w sformułowaniu: *upierz mi futro, ale mi go nie zamocz*<sup>\*</sup>. Wszyscy chcemy zmian, ale żeby wszystko odbywało się po naszymu, licząc na spektakularne efekty bez wysiłku i niekomfortowych poświęceń.**

#### Ćwiczenie:

Zacznijmy od rozłożenia na czynniki pierwsze pojęcia, które często jest różnorodnie interpretowane- efektywna firma.

Poniżej znajdziesz cechy firm wysokoefektywnych<sup>\*</sup>. Zderz cechy poszczególnych obszarów firm wysokoefektywnych ze stanem w Twojej firmie. Co musisz zmienić aby ten stan osiągnąć?

<sup>\*</sup> Źródło: P.Faulhaber, N.Landwehr, Turnaround management w praktyce, Jak wykorzystać kryzys w przedsiębiorstwie by odrodzić się na nowo, Wydawnictwo CeDeWu, W-wa 2005, s.27.

<sup>\*</sup>P. Zbierowski, Struktura i systemy wysokiej efektywności- wyniki badań, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr.144, Wrocław 2010, s.621.

# ROZDZIAŁ IV

---

MODEL ORGANICZNY-CECHY CHARAKTERYSTYCZNE		Co musimy zrobić aby to osiągnąć?
Strategia	wybitna (jasna i stwarzająca wyzwania) wizja – myślenie w czasie przyszłym, wizjonerskie cele stwarzające wyzwania	
Kultura	relacje oparte na zaufaniu; integracja społeczna, improwizacja (innowacyjność, szeroki zakres swobody eksperymentowania, zdolność do zmiany	
Ludzie	przyciąganie wyjątkowych (pozytywnie, wewnętrznie zmotywowanych), silnie zaangażowanych ludzi, zręczność w empowermentie, zaangażowane przywództwo i obywatelstwo organizacyjne	
Struktura	elastyczność struktury – elastyczność funkcjonalna, decentralizacja, deformalizacja, płaska i prosta struktura	
Zadania	dzielenie się informacją i wiedzą, ciągłe udoskonalanie nowych procesów i produktów, kreowanie wartości dla interesariuszy	
Systemy	sprawiedliwe systemy wynagradzania i motywowania; otwarta komunikacja, elastyczne systemy w przekroju całej organizacji	

# ROZDZIAŁ IV

## RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACYJNA

Restrukturyzacja organizacyjna jest złożoną, bogatą i konieczną formą restrukturyzacji, jeżeli chcemy uzdrowić firmę w długiej perspektywie. Dotyczy ona nie tylko zmiany struktur, ale przede wszystkim modelu, co jest pojęciem znacząco szerszym i wiąże się silnie z elastycznością, sprawnością i efektywnością firmy, do której tak wszyscy usilnie dążą.

Po drugie w tej formie restrukturyzacji dochodzi często do dezintegracji zbyt często zbudowanych firm metodą spin off, ale przede wszystkim restrukturyzacja organizacyjna mocno opiera się na stosowaniu rozwiązań, metodologii, które dobrze znamy z praktyki takich jak strategiczna karta wyników (BSC), Total Quality Management, Reengineering czy Lean Management.

### RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACYJNA

ROZWIĄZANIA/NARZĘDZIA/DZIAŁANIA

#### SPIN OFF

Odstrąpanie części rozbudowanych firm poprzez samodzielnienie niektórych jej części (umożliwiających i oddzielnie poddawanych).

#### ZMIANA MODELU ORGANIZACYJNEGO

Przechodzenie z modeli mechanicznych do nowoczesnych organizacyjnych modeli.



#### NOWOCZESNE, PŁASKIE STRUKTURY

Skrócone, nowoczesne i elastyczne rozwiązania strukturalne np. projektowe, macierzowe.

#### PODEJŚCIA ZARZĄDCZE

Np. strategiczna karta wyników (BSC), Total Quality Management, TQM, Lean Management.

# ROZDZIAŁ IV

---

Ćwiczenia:

**Spin off.**

Czy w Twojej firmie identyfikujesz wiele obszarów odmiennych od Twojej działalności głównej? Które z części Twojej firmy powinny być poddane procesowi spin off, rozumianego w tym przypadku jako dezintegrowanie zbyt rozbudowanych całości (firm), poprzez usamodzielnienie niektórych jej części:

.....

.....

.....

**Model mechanistyczny\* i dążenie do modelu organicznego. W jakim modelu funkcjonujesz?**

MODEL MECHANISTYCZNY-CECHY CHARAKTERYSTYCZNE:	TAK	NIE	Trudno powiedzieć
Zadania wynikające z ogólnego celu organizacji są ściśle określone i względnie stałe.			
Podział pracy jest ścisły, ma miejsce pogłębiona specjalizacja, zadania indywidualne są rutynowe i powtarzalne.			
Procedury działania we wszystkich obszarach są sformalizowane, opisane w odpowiednich dokumentach.			
Wzorce działań są liczne i sformalizowane w przepisach organizacyjnych.			
Kontakty międzyludzkie mają głównie charakter hierarchiczny, a w układach poziomych służbowy.			
Dominuje pionowy przepływ informacji.			
Wiedza i kontrola są scentralizowane na najwyższym szczeblu.			
Koordynacja działań jest osiągana przez formalnie ustawioną hierarchię.			

\*A. Stabryła (red.), Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 49. 9



# ROZDZIAŁ IV

---

MODEL ORGANICZNY-CECHY CHARAKTERYSTYCZNE:	Co musimy zrobić aby osiągnąć model organiczny?
Pracownicy uczestniczą w ustalaniu wspólnych zadań (celów).	
Cele organizacji są stale analizowane i korygowane.	
Cele są uzgadniane i redefiniowane przy udziale pracowników.	
Zadania indywidualne nie są stałe, lecz elastyczne i dostosowane do celów organizacji i warunków jej funkcjonowania.	
Władza organizacji wynika bardziej z fachowej wiedzy niż z pozycji w hierarchii organizacyjnej	
Władza jest zdecentralizowana i rozporozona w strukturze, tworzy sieć wielostronnych zależności.	
Wiedza i kontrola są ułożowane w różnych miejscach organizacji.	
Przepływ informacji jest wielostronny- pionowy w dół i w górę oraz poziomy.	

## Płaskie struktury:

Struktura organizacyjna to nie tylko graficzne przedstawienie hierarchii w firmie, ale przede wszystkim odzwierciedlenie przyjętego przez nią modelu działania. To swoisty "mapa drogowa" przedsiębiorstwa, która ukazuje powiązania i relacje między różnymi elementami. W strukturze widoczne są także ewentualne luki czy braki w osiągnięciu celów biznesowych.

**W tradycyjnych, mechanistycznych modelach przeważają silnie zarysowane hierarchie, obfitujące w menedżerów na różnych szczeblach oraz ich zastępców. Taka struktura skupia się na zapewnieniu kontroli i nadzoru, co może dawać poczucie bezpieczeństwa wielu pracownikom, którzy wiedzą, czego się spodziewać i jakie są ich zadania. Ta nadmiernie scentralizowana forma może jednak ograniczać innowacje i elastyczność w działaniu.**

## ROZDZIAŁ IV

---

Elastyczności organizacji jednak bliżej do modelu organicznego, czyli do takiego, w którym pracownicy razem budują firmę, mają realny wpływ na powstawanie celów, pielęgnują rozwiązania poziome np. projektowe, a nie ciężkie i hierarchiczne struktury.

Jak pokazują badania, kadra zarządzająca często nie widzi potencjału i związku w jaki struktura i układy pomiędzy stanowiskami mają wpływ na firmę\*. Mimo pozornej deklaracji, że jesteśmy nowoczesni w zarządzaniu i stosujemy rozwiązania ku większej elastyczności, skłaniamy się do utrzymywaniu ciężkich struktur mechanistycznych, bo czujemy że to rozwiązanie bardziej stabilne w niepewnych czasach, bo nie lubimy oddawać władzy i jak ten wspomniany prezes z początku rozdziału, dbając o najwyższą jakość podjętych decyzji, podejmujemy je za innych, bo nikt nie zrobi tego lepiej niż on.

Czyżby tylko pozornie wyznajemy zasady elastycznych firm bo tak trzeba, a w gruncie rzeczy pielęgnujemy silny porządek i kontrolę oraz i taki styl zarządzania, w którym każdy wie co robi i zna swoje miejsce w szeregu?

**Ćwiczenie:**

**Jak wyglądają struktury w mojej firmie, jak mocno są wypionizowane?**

**Jakie są układy pomiędzy stanowiskami? Jakie masz refleksje w temacie struktur i jakie działania podejmiesz najbliższym czasie?**

.....

.....

.....

\* S. Gregorczyk, W. Mierzejewska, A. Sopińska, P. Wachowiak, A. Tomaszewski, Paradoxy zachowań przedsiębiorstwa w czasie kryzysu gospodarczego, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr. 422, Wrocław 2016

# ROZDZIAŁ IV

---

## Ach te wszystkie metodologie....

Niemniej jednak, wciąż słyszymy opinie o tym, że jedna metoda jest lepsza od drugiej, a posiadanie np. koncepcji Lean w firmie wystarczy i popłyniemy dzięki temu do krainy szczęśliwości. **Niestety, nie ma gotowych recept, które pasowałyby do każdej organizacji i nie ma też metodologii, które są gwarantem sukcesu.** Jestem zwolennikiem tworzenia dedykowanych rozwiązań, dopasowanych do indywidualnych potrzeb i charakterystyki danej firmy, ale przede wszystkim zdroworozsądkowego myślenia w zakresie tego co jest czynnikiem powodzenia, a co nie.

Zwolennicy konkretnych teorii często są ograniczeni swoim wąskim spojrzeniem i drogimi szkoleniami, które odbyli. Utrzymują, że ich podejście jest najlepsze i chroni firmę przed kryzysem lub jest lekarstwem na niego. Jednak prawdziwymi czynnikami powodzenia są kompleksowość (wiążą różne obszary firmie) narzędzi i metod, oraz ich skuteczne wdrożenie poprzez zaangażowanie ludzi i konsekwencję managerów. Mniejsza o to jak to się nazywa, raczej jaki ma zasięg i czy ludzie w to wierzą i są skłonni to wykonywać.

Do zapamiętania jest fakt, że firma składa się z poszczególnych elementów, tworząc swoisty układ, którego połączenie determinują całość, określając jakość osiągania celów strategicznych i definiując efektywność całej organizacji. Relacje pomiędzy obszarami organizacji, oddzielnymi jednostkami są gwarantem efektywności, sprawności i elastyczności. **Efektywność poszczególnych obszarów staje się mniej istotna w kontekście przepływu działań jako całości.** Patrząc na firmę właśnie w taki sposób, możemy również dojść do przekonania, że przykłady zastosowanych kompleksowych rozwiązań z zakresu restrukturyzacji organizacyjnej są czynnikiem koniecznym w procesie uzdrowienia, budującym odporność na kryzys firmy.

Jakiegokolwiek podejście czy metodologię wybierzesz, to drugorzędne wobec tego, aby miały one charakter kompleksowy i obejmowały różne obszary organizacji. Drugim istotnym czynnikiem jest autentyczne zaangażowanie ludzi i skuteczne wdrożenie tych narzędzi. Widziałam wiele przypadków drogich szkoleń, specjalistów z górnej półki czy programów za setki tysięcy. Wszystkie rozwiązania kończyły się porażką. Wydawało się, że inwestycja jest sensowna, miała wielu zwolenników na poziomie deklaratywnym. W praktyce efekty były wątpliwe, co przekładało się na kontynuowanie działania tak jak wcześniej, nie wnosząc realnych zmian.



## ROZDZIAŁ IV

---

Korzyści z zastosowania wybranych podejść zarządczych, które mogą Cię przekonać do próby wdrożenia ich w firmie, gdyż silnie związane są one ze zmianami w obszarach strategii, pracowników, finansowym, struktury i techniki, w których pojawiają się czynniki powstawania kryzysu:

- W obszarze strategii, narzędzia restrukturyzacji, takie jak karta strategiczna wyników, wspierają **zarządzanie na podstawie mierzalnych celów i wskaźników, eliminując niejasności związane z celami firmy**. Przez ciągłe unowocześnianie i dopasowywanie strategii do otoczenia, firma może lepiej reagować na zmiany, tym samym **ograniczając ryzyko wystąpienia przyczyn wewnętrznych kryzysu takich jak błędne lub nieostre cele firmy, twarde trzymanie się wypróbowanych recept na sukces, błędnie przyjęte kompetencje przedsiębiorstwa, niedostosowanie strategii czy nieumiejętność unowocześnienia i dopasowywania**.
- W obszarze pracowników, narzędzia restrukturyzacji, takie jak TQM czy reengineering poprzez zorientowanie na klienta, wpływają bezpośrednio na budowanie nowoczesnych celów, utrzymanie płaskich struktur organizacyjnych i decentralizację władzy. **Zaangażowanie pracowników w proces ustalanie celów zwiększa identyfikację pracowników z firmą, co wzmacnia ich poczucie przynależności, przedsiębiorczość i motywację**. Karta strategiczna wyników zastosowana w obszarze pracowników wykorzystuje mierniki realizacji celów kadrowych takich jak mierzenie satysfakcji, rotacji oraz wydajności pracowników, tym samym oddziałując na wewnętrzne czynniki kryzysu takie jak błędne ocenianie możliwości pracowników, niezdecydowanie w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji, brak identyfikacji zatrudnionych z firmą czy konflikty wewnątrzorganizacyjne.
- Wdrożenie/ umocnienie roli kontroingu może znacząco poprawić sytuację finansową przedsiębiorstwa poprzez **systematyczne monitorowanie oraz analizę jej działalności**. Poprzez skuteczne zarządzanie budżetem oraz identyfikację błędów w budżetowaniu, kontrolling umożliwia **ograniczenie nieefektywnych wydatków czy zmniejszenie kosztów, zapobiegając błędnym decyzjom inwestycyjnym**. Zastosowanie karty strategicznej wyników może być istotnym narzędziem w uzupełnieniu działań kontroingu. Poprzez wyznaczenie transparentnych celów strategicznych oraz określenie kluczowych wskaźników, przedsiębiorstwo może skutecznie monitorować postępy w realizacji opracowanej strategii. **Umożliwia to kadrze kierowniczej szybką reakcję na niepożądane zjawiska, takie jak przekroczenie możliwości finansowych czy błędne inwestycje oraz na podejmowanie odpowiednich kroków naprawczych**. W rezultacie, zastosowanie karty strategicznej wyników współgra z działaniami kontroingu, umożliwiając bardziej efektywne zarządzanie finansami i osiągnięcie celów Turnaround.



# ROZDZIAŁ IV

---

## TURNAROUND OPERACJNY-RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACYJNA

- W obszarze struktur, narzędzia restrukturyzacji wprowadzają zmiany w modelu organizacyjnym, **przechodząc z mechanistycznego na organiczny**, co poprawia efektywność zarządzania i redukuje prawdopodobieństwo kryzysu **wynikającego z centralizacji władzy**.
- W obszarze technologii, narzędzia restrukturyzacji, jak TQM czy reengineering, skupiają się na elastycznym **dostosowywaniu się do wymagań rynku poprzez ciągłe doskonalenie technologiczne i maksymalne wykorzystanie potencjału dostępnych zasobów**. Stawianie na ciągłą jakość zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia zjawisk związanych z niską jakością bazy materialno-produkcyjnej, przestarzałą technologią, technicznymi błędami produktów, niewykorzystanymi mocami produkcyjnymi czy brakiem automatyzacji.

### Ćwiczenie:

Jeżeli w Twojej firmie istnieją już wdrożone rozwiązania, które wiąże ze sobą kilka obszarów/cele w poszczególnych obszarach? Jakiej widzisz plusy i minusy:

.....

.....

.....

# ROZDZIAŁ V

## ODPORNOŚĆ NA KRYZYS – SYTEMY WCZESNEGO OSTRZEGANIA



Systemy wczesnego ostrzegania to takie systemy w firmie, które mają za zadanie wychwytywać sygnały świadczące o nadchodzących trudnościach. Ważne jest aby wybrać strategiczne obszary, które będą identyfikowały potencjalne zagrożenia tak jak w przykładowych obszarach poniżej (obszary i sygnały) :

**Obszar zarządzania strategicznego:** brak popytu na produkty, spadek nakładów inwestycyjnych.

Jakie wartości w obszarze zarządzania strategicznego uznajesz ustanowisz jako wartości oczekiwane. Kiedy jest dobrze - kiedy źle? Jak i kiedy będziesz to badał? Kto będzie odpowiedzialny za kontrolę tych miar?

.....

.....

.....

**Obszar zarządzania operatywnego:** nadmierne zapasy, niedostatek kapitału, niska wydajność pracy, złe kierowanie ludźmi, pojawienie się wąskich gardeł

Jakie wartości w obszarze zarządzania operatywnego ustanowisz jako wartości oczekiwane. Kiedy jest dobrze - kiedy źle? Jak i kiedy będziesz to badał? Kto będzie odpowiedzialny za kontrolę tych miar?

.....

.....

.....

# ROZDZIAŁ V

---

**Technologia:** niedopracowany produkt, zastosowanie wadliwych materiałów, zastosowanie niewłaściwych maszyn

Jakie wartości w obszarze technologii uznajesz ustanowisz jako wartości oczekiwane. Kiedy jest dobrze-kiedy źle? Jak i kiedy będziesz to badał? Kto będzie odpowiedzialny za kontrolę tych miar?

.....  
.....  
.....

**Koszty:** wzrost kosztów materiałowych, wzrost kosztów wytwarzania, wzrost kosztów stałych, jakość

Jakie wartości w obszarze kosztów uznajesz ustanowisz jako wartości oczekiwane. Kiedy jest dobrze-kiedy źle? Jak i kiedy będziesz to badał? Kto będzie odpowiedzialny za kontrolę tych miar?

.....  
.....  
.....

**Jakość:** wzrastający procent reklamacji, zwiększona liczba zwrotów, wzrost, skargi-reklamacje klientów

Jakie wartości w obszarze jakości uznajesz ustanowisz jako wartości oczekiwane. Kiedy jest dobrze -kiedy źle? Jak i kiedy będziesz to badał? Kto będzie odpowiedzialny za kontrolę tych miar?

.....  
.....  
.....

# ROZDZIAŁ V

## ODPORNOŚĆ NA KRYZYS -ZARZĄDZANIE PROCESAMI

Przywykliśmy do postrzegania zarządzania procesami tylko i wyłącznie przez pryzmat usprawnień i w większości poprzez konkretne metodologie. Zarządzanie procesami jest jednak terminem o wiele szerszym i dotyczącym wiele innych aspektów organizacyjnych. Spójrzmy na "big picture" zarządzania procesami wraz z jego najważniejszymi elementami:

### Identyfikacja procesowa

**Czym tak naprawdę zajmuje się firma, zdefiniowanie procesów/podprocesów/czynności w przejrzysty sposób nie tylko dla top managementu, ale także dla pracowników to zasadnicza część identyfikacji procesowej.** Można zadać pytanie: po co- jeżeli zakres czynności w poszczególnych jednostkach jest dla wszystkich jasny? **Transparentność, przejrzystość czynności w organizacji dla wszystkich, niezależnie od ich działalności minimalizuje orientację silosową, nadaje poczucie rozumienia celu organizacji dla wszystkich, co jest bezwzględnie efektywniejsze niż wykonywanie pracy bez głębszego zrozumienia.** Oprócz oczywistego podziału procesów na procesy operacyjne, pomocnicze, zarządcze, w poprawnie przeprowadzonej identyfikacji procesów występują narzędzia, rozwiązania, definiujące procesy, którymi zarządza organizacja. Jednym z tych rozwiązań jest architektura procesowa, uwzględniająca również aspekt dekompozycji procesowej (zakresy zależności, nadrzędności, podrzędności poszczególnych procesów). Patrząc z perspektywy pojedynczego procesu zasadne jest występowanie map procesów, będącymi ich graficznymi interpretacjami. **Świadomość procesów to nie wiedza tajemna, dostępna tylko dla właściciela procesów, lub jego uczestników, ale dla wszystkich- niezależnie. Ażeby móc efektywnie usprawniać procesy, zwiększać ich efektywność, najpierw musimy wiedzieć jak te procesy przebiegają, czyli biorąc pod uwagę koordynację formalną procesu najpierw odpowiedzieć na pytanie co? by następnie uzyskać odpowiedzi na pytania jak?, kto? i kiedy?**



# ROZDZIAŁ V

---

## ODPORNOŚĆ NA KRYZYS -ZARZĄDZANIE PROCESAMI

### Usprawniania procesowe.

Nawet jeżeli organizacja wykonuje wiele działań w obrębie identyfikacji i optymalizacji procesowej, a brakuje tym działaniom określonego planu i nie są one powiązane z celami strategicznymi można je uznać, mimo potencjalnego ich powodzenia, za przypadkowe. **Wypracowanie strategii w zakresie dążenia do doskonałości procesowej nadaje organizacji większy impakt, wiąże działania z celami, określa narzędzia stosowane w całym procesie, zasady współpracy z członkami oraz określa je w czasie. Posiadanie planu na osiągnięcie doskonałości powoduje, że szanse na powodzenie są dużo większe niż w przypadku działań rozproszonych.** Nie mowa tu więc o doskonaleniu pojedynczego procesu, ale stworzenie strategii dla procesów w całej organizacji.

### Formalizacja procesów, rozrost a rozwój firmy.

Formalizacja procesów to nic innego jak funkcjonowanie w obrębie procesów procedur, instrukcji etc. Jest to część identyfikacji procesowej, gdyż w sposób pisemny określa jego atrybuty. Wielokrotnie procesy związane z dokumentami przebiegu procesu są umieszczane poza procesami i ich właścicielami. Są tego pozytywne strony gdyż znacząco odciążają administracyjnie uczestników procesów, jednakże oderwanie opisu procesu od jego właściciela posiada negatywy, gdyż zmniejsza elastyczność, aktualność, tworząc przy tym silos administracyjny. Kierunek działania i zmiany w tym zakresie powinny być skoncentrowany na uproszczeniu i "lekkości" dokumentów związanych z procesami a nie centralizacji procesów legislacyjnych i odłączeniu ich od właścicieli/uczestników procesu.

**Do efektywnego zarządzania procesami potrzeba holistycznego spojrzenia na całą organizację i powiązania wszystkich składników w całość.** Wyznaczanie celów, które kaskadowane niżej wyznaczają kierunek dla procesów, w zakresie wskaźników, wartości dla nich oczekiwanych i procesu usprawnień. Wielokrotnie spotykałam w organizacjach dobrze funkcjonujące jednostki, które książkowo wyznaczały cele, systemy pomiarowe, usprawniały swoje procesy, **co w krótkiej perspektywie przynosiło znakomite efekty, w dłuższym zasięgu niepowiązane działania w całość, powodowały rozrost, a nie rozwój organizacyjny.**

# ROZDZIAŁ V

## ODPORNOŚĆ NA KRYZYS -ZARZĄDZANIE ZMIANĄ-CHANGE MANAGEMENT

Kierunek zmian wyznaczony jest przez cele Turnaround, które zostały wypracowane w strategii wyjścia z kryzysu/ budowaniu odporności na kryzys. W obu przypadkach ważne jest zbudowanie systemu zaangażowania pracowników w budowanie nowej rzeczywistości oraz takiej kultury organizacyjnej, która potrafi korzystać z pomysłów na zmiany poszczególnych jej członków a następnie efektywnie je wdrażać. Członkowie organizacji doskonale znający swoje procesy często doskonale dostrzegają potencjał do usprawnień, wystarczy dobrze to wykorzystać.

Celem procesu zarządzania zmianą jest umiejętne ich " wydobywanie" oraz dalsze procedowanie. Minimalizowania ryzyka i oporu, budowania zaangażowania do dalszych zmian, dostarczenie narzędzi, które ułatwią wdrożenia zmian oraz sprawienie tego, żeby zmiana był pożądana i dobrze przyjęta przez ich członków. Poniżej kilka istotnych założeń w procesie zarządzania zmianą i usprawnieniami:

- Zmiany, które nadchodzą powinny być **prawidłowo zakomunikowane, ale także transparentne dla członków organizacji**. Zmiana podlega koordynacji formalnej poprzez przedstawienie odpowiedzi na pytania: czego dotyczy (**co?**), kto za nią odpowiada i w niej uczestniczy (**kto?**), w jaki sposób i kiedy będzie wdrażana (**jak? kiedy?**). Posiadanie przejrzystego zestawienia zmian (niezależnie od formy), przed którymi stoi organizacja jest kluczowa dla całego procesu zarządzania zmianą.
- **System generowania pomysłów na zmiany**. Kluczowe wydaje się dotarcie do pracowników w celu generowanie pomysłów na zmianę. Jak zdobyć zaangażowanie pracowników w celu budowy kultury wspomagającej zmianę? Istnieje wiele form: od współpracy komórki zajmującej się procesami/ optymalizacją czy podejście szkoleniowo-warsztatowe i programy sugestii pracowniczej. **Celem jednak jest zbudowanie kultury otwartej, która w sposób zaangażowany podejmuje się kolejnych wyzwań.**

# ROZDZIAŁ V

---

## ODPORNOŚĆ NA KRYZYS -ZARZĄDZANIE ZMIANĄ-CHANGE MANAGEMENT

- Wspomagacze zmiany" i budowania świadomości. Wspomagać zmianę można różnymi sposobami. Jednym z przykładów procesu wspierającego jest budowanie sieci jej zwolenników, którzy w naturalny sposób rezonują swoją postawą na pozostałych pracowników. **Opór przed zmianą często spowodowany jest brakiem podstawowych informacji czego dotyczy i jakie zagrożenie może mieć dla poszczególnych członków organizacji.** Posiadając wiedzę jak jest przyczyna braku akceptacji dla zmiany, często poprzez odpowiednie działanie możemy efektywnie wdrażać zmianę w organizację.
- Nawet najlepszy plan i narzędzia wdrażane w organizację mogą nie przynieść zamierzonych rezultatów jeżeli nie zostaną odpowiednio wdrożone w świadomość pracowników. Jednym z czynników kluczowych w procesie internalizacji zmian jest ich komunikacja. **Kiedy, w jaki sposób i komu komunikujemy zmiany - odpowiedź na to pytanie jest ogromnym czynnikiem sukcesu, kluczowym w procesie osiągnięcia przez organizację odporności na kryzys.**
- Zmiana spotyka opór dlatego też w procesie zmiany powinny zostać użyte mechanizmy zarządzające pojawiającym się oporem. **Firma musi realizować swoje założenia i cele, a w przypadku powstającego oporu minimalizuje szanse na na szybsze i efektywniejsza realizacje założeń.** Dzięki opracowanemu planowi zarządzania oporem proces budowania silnej firmy jest sprawniejszy.