

Jolanta BIJAŃSKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania,  
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki  
jolanta.bijanska@polsl.pl

## OD KRYZYSU DO SUKCESU. ROZWAŻANIA W ZAKRESIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA GÓRNICZEGO W SYTUACJI KRYZYSOWEJ

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono rozważania dotyczące istoty rozwoju przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej, z podkreśleniem znaczenia takich kwestii jak zmiana, restrukturyzacja, tworzenie wartości, inwestowanie i strategia. Na tym tle opisano model badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa górnictwa w sytuacji kryzysowej. Stanowi on wzorzec postępowania ukierunkowanego na ocenę potencjału rozwojowego kopalń oraz podstawę do sformułowania strategii i działań zmierzających do pokonania kryzysu w kopalniach, ich odnowy i efektywnego ekonomicznie funkcjonowania w przyszłości.

**Słowa kluczowe:** sytuacja kryzysowa, model badania możliwości rozwojowych, przedsiębiorstwo górnicze, kopalnie węgla kamiennego

## FROM CRISIS TO SUCCESS. CONSIDERATIONS FOR HARD COAL MINING ENTERPRISE DEVELOPMENT IN CRISIS SITUATION

**Abstract.** The article presents the considerations in terms of the essence of the enterprises development in crisis situation, emphasizing the importance of issues such as change, restructuring, value creation, investment and strategy. Furthermore, the developed model of research of hard coal mining enterprise development possibility in crisis situation was synthetically described. This model is a pattern of conduct, directed to assessing the development potential of the enterprise and to identify right strategy and actions to overcome the crisis, renewal and economical effective operation in the future.

**Keywords:** crisis situation, model of research of development possibility, hard coal mining enterprise, hard coal mines

## 1. Wprowadzenie

Trudno myśleć o rozwoju przedsiębiorstwa, gdy znajduje się ono w sytuacji kryzysowej, a tym bardziej w kryzysie. Jednak przełamanie się i nastawienie na wykorzystanie tych zjawisk dla pozytywnej transformacji przedsiębiorstwa stanowi pierwszy i niezbędny element jego skutecznej odnowy, której głównym celem powinien być jego rozwój<sup>1</sup>. Wystąpienie sytuacji kryzysowej, a w szczególności kryzysu jest – z jednej strony zagrożeniem dla istnienia przedsiębiorstwa, a z drugiej – stanowi szansę na jego odnowę i rozwój<sup>2</sup>. Aby tę szansę wykorzystać ważne jest zrozumienie istoty zjawisk kryzysowych, która jest trudna do określenia ze względu na różne odniesienia przedmiotowe. W artykule zaprezentowano wyniki badań literaturowych w tym zakresie. W szczególności, omawiając istotę zjawisk kryzysowych odniesiono ją do kwestii mających znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, do których należą zmiana, restrukturyzacja, tworzenie wartości, inwestowanie oraz strategia. Na tym tle przedstawiono opracowany model badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa górniczego w sytuacji kryzysowej. Odzworowuje on sposób postępowania ukierunkowanego na ocenę potencjału rozwojowego kopalń węgla kamiennego oraz sformułowanie odpowiedniej strategii oraz działań, które mają pomóc w pokonaniu kryzysu, w odnowie kopalń i w ich ekonomicznie efektywnym funkcjonowaniu w przyszłości.

## 2. Istota rozwoju w kontekście sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa

W literaturze wiele razy podjęto tematykę związaną z sytuacją kryzysową przedsiębiorstwa oraz z kryzysem. Obecnie szczególnie ważne staje się rozumienie tych zjawisk jako nieodłącznych elementów nowej rzeczywistości gospodarczej, w której są one nieuniknione. Zamiast pytania „czy” sytuacja kryzysowa lub kryzys pojawią się w przedsiębiorstwie, należy więc zadać pytania „kiedy?”, „jakiego typu?” i „czy przedsiębiorstwo jest na to przygotowane?”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Nogalski B., Macinkiewicz H.: Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać. Difin, Warszawa 2004, s. 8, 15, 41.

<sup>2</sup> Nalepka A.: Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw. Antykwia, Kraków 1998, s. 19; Zakrzewska-Bielawska A.: Zarządzanie w kryzysie, [w:] Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.): Zarządzanie ryzykiem operacyjnym. C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 65; Dudzik-Lewicka I.: Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem w czasie kryzysu. Zeszyty Naukowe, s. Zarządzanie, nr 2. Wyższa Szkoła Humanitas, 2013, s. 114.

<sup>3</sup> Ponis S.T., Koronis E.: A Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management. “Knowledge & Process Management”, Vol. 19, No. 3, 2012, p. 148.

Sytuacja kryzysowa oraz kryzys często idą w parze i trudno je jednoznacznie oddzielić. Jednak zjawiska te różnią się od siebie<sup>4</sup>. Sytuacja kryzysowa oznacza bowiem okres w życiu przedsiębiorstwa, w którym zaczyna się i jest kontynuowany proces destabilizacji funkcji, jednak możliwy jest powrót do normalnego funkcjonowania, jeśli zostaną podjęte odpowiednie działania naprawcze. Natomiast kryzys jest najostrzejszą i najbardziej niebezpieczną z faz sytuacji kryzysowej, w której pojawia się bezpośrednia groźba upadku przedsiębiorstwa. Kryzys należy więc rozumieć jako efekt pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności przedsiębiorstwa<sup>5</sup>, który uniemożliwia realizację jego podstawowych funkcji<sup>6</sup> i dalszą egzystencję oraz rozwój<sup>7</sup>. Jego pojawienie się implikuje ograniczenie czasu na podjęcie działań zaradczych i w ten sposób stwarza warunki silnej presji<sup>8</sup>.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma rozumienie jego sytuacji kryzysowej jako punktu zwrotnego w jakimkolwiek przebiegu zdarzeń, czyli jako momentu rozstrzygającego, okresu przełomu, etapu lub zdarzenia, po którym następuje zmiana<sup>9</sup>. Takie postrzeganie sytuacji kryzysowej jest ważne, gdyż to właśnie kategoria zmiany jest podstawą merytoryczną służącą do zdefiniowania pojęcia rozwoju przedsiębiorstwa<sup>10</sup>. W szczególności przez rozwój należy rozumieć skoordynowane zmiany w przedsiębiorstwie, o różnym zasięgu i kierunku, które można usystematyzować w dwóch kategoriach. Pierwsza z nich obejmuje zmiany adaptacyjne i innowacyjne, a druga – stopniowe i radykalne<sup>11</sup>.

Zmiany adaptacyjne są konsekwencją wcześniejszych zmian otoczenia, a ich celem jest dostosowanie przedsiębiorstwa do zewnętrznych warunków funkcjonowania. Zmiany te mają zatem znaczenie dla pokonania sytuacji kryzysowej wywołanej niekorzystnymi zjawiskami w otoczeniu. Z kolei zmiany innowacyjne wyprzedzają zmiany w otoczeniu. Ich istotą jest tworzenie nowych, oryginalnych koncepcji i rozwiązań praktycznych we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa. Zmiany innowacyjne najczęściej odbywają się w trzech obszarach<sup>12</sup>:

---

<sup>4</sup> Nowak E.: Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007, s. 38.

<sup>5</sup> Mitroff I.I., Anagnos G.: Managing crises before they happen. What every executive and manager needs to know about crisis management. AMACOM, New York 2001, p. 5.

<sup>6</sup> Wawrzyniak B.: Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje. PWE, Warszawa 1985, s. 12.

<sup>7</sup> Zelek A.: Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna. Instytut Organizacji Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2003, s. 34.

<sup>8</sup> Zelek A.: Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa. „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2002, s. 34.

<sup>9</sup> Nowakowski M.K., Rzemieniak M.L.: Kryzys i przetrwanie w marketingu. Difin, Warszawa 2003, s. 28.

<sup>10</sup> Stabryła A.: Analiza zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa w kontekście innowacyjności, [w:] Kraśnicka T. (red.): Innowacyjność współczesnych organizacji, cz. 2. Kierunki i wyniki badań. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014, s. 173; Nogalski B., Macinkiewicz H.: op.cit., s. 36; 45-53.

<sup>11</sup> Pierścionek Z.: Strategie rozwoju firmy. PWN, Warszawa 2003, s. 11-19.

<sup>12</sup> Stabryła A.: Współczesne problemy programowania rozwoju przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe, nr 2. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2009, s. 13-14.

- 1) technicznym, w którym obejmują m.in. rozwiązania konstrukcji wyrobu i układu funkcji użytkowych czy nowe technologie,
- 2) organizacyjnym, w którym obejmują m.in. tworzenie nowych zakładów, związków organizacyjnych, wdrażanie systemu zarządzania jakością i zapewnienia jakości lub zastosowanie nowoczesnych systemów informacji menedżerskiej,
- 3) ekonomicznym, w którym obejmują m.in. opracowywanie strategii produkcyjnej i inwestycyjnej, polityki finansowej, marketingu (przedsięwzięć rynkowych, promocji, reklamy).

Zmiany stopniowe są stałym zjawiskiem w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa i obejmuje ona:

- dostrajanie, polegające na poszukiwaniu lepszego sposobu realizacji misji i celów przedsiębiorstwa, nawet wtedy, gdy jego strategię, strukturę, zasoby ludzkie oraz procesy są wzajemnie zgodne,
- stopniowe dostosowanie, traktowane jako odpowiedź przedsiębiorstwa na wycinkowe zmiany w otoczeniu.

Zmiany stopniowe najczęściej są związane z:

- doskonaleniem polityki przedsiębiorstwa oraz metod i technik jej realizacji,
- tworzeniem specjalnych mechanizmów poprawiających produktywność (np. wzrost zainteresowania kosztami, jakością i nowoczesnością wyrobów),
- poprawą sposobów doboru kadr, ich szkolenia, wynagradzania,
- zdefiniowaniem podziału władzy, ról i pozycji poszczególnych zatrudnionych.

Zmiany stopniowe rzadko zapewniają rozwój przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasu, ze względu na dynamikę otoczenia. Dotyczy to sytuacji kryzysowych, ale także innych, w których występuje nieciągłość w otoczeniu instytucjonalnym, wywołana m.in. zmianami prawnymi, politycznymi i technologicznymi lub modyfikacją w cyklu życia produktów czy rozwoju nowych produktów, a także przekształceniami wewnątrz przedsiębiorstwa (np. w strukturze władzy). Takie sytuacje wymagają zmian radykalnych. Z ich przeprowadzeniem wiąże się duży opór, przede wszystkim społeczny. Mogą być one blokowane, przykładowo przez związki zawodowe. Często opór przed radykalnymi zmianami dotyczy też zarządzających przedsiębiorstwem. Zmiany te są więc odkładane przez kierownictwo, które nie dostrzega w nich własnego interesu<sup>13</sup>. Dla przedstawienia oblicza takich zachowań W.E. Deming napisał: „Możesz się nie zmieniać, przetrwanie nie jest obowiązkowe”<sup>14</sup>, sugerując, że czekanie kierownictwa aż kryzys minie nie wystarczy. Tylko przeprowadzenie radykalnych zmian może być szansą na odnowę i rozwój przedsiębiorstwa.

Zmiany radykalne, będące odpowiedzią przedsiębiorstwa na sytuację kryzysową lub inne poważne problemy w jego otoczeniu i wewnątrz, nazywane są ogólnie restrukturyzacją<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Wawrzyniak B.: op.cit., s. 104.

<sup>14</sup> Wieczerzyńska B.: Kryzys w przedsiębiorstwie. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 83.

<sup>15</sup> Nalepka A.: op.cit., s. 21, 23.

Restrukturyzacja jest postrzegana jako zmiany dokonywane we wszystkich strukturach oraz metodach funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzące do jego odnowienia, wzrostu efektywności działania oraz możliwości rozwojowych<sup>16</sup>, przez dostosowanie do reguł istniejących w otoczeniu i stworzenie warunków do osiągnięcia pożądanej pozycji na rynku<sup>17</sup>. Restrukturyzacja stanowi zatem jeden z elementów rozwoju<sup>18</sup>, który należy rozumieć jako proces zmian adaptacyjnych.

Rozwój przez restrukturyzację może występować w dwóch odmianach – naprawczej lub rozwojowej<sup>19</sup>. Restrukturyzacja naprawcza jest związana z wyjściem przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej. Jej cel to uchronienie przedsiębiorstwa przed upadkiem i jego odnowa. Do cech restrukturyzacji naprawczej, które są widoczne w przedsięwzięciach podejmowanych przez polskie przedsiębiorstwa, należy zaliczyć<sup>20</sup>:

- selektywne prowadzenie działań restrukturyzacyjnych, które obejmują jedynie wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa i dotyczą krótkiego okresu,
- poprawę wyniku finansowego,
- koncentrację na utrzymaniu dotychczasowej produkcji,
- osiągnięcie przez przedsiębiorstwo szybko odczuwalnych korzyści.

W powyższym ujęciu restrukturyzacja naprawcza stanowi więc układ krótkookresowych działań zapobiegawczych, których celem jest głównie odzyskanie równowagi ekonomiczno-finansowej. W ramach tego typu restrukturyzacji najczęściej podejmuje się działania zmierzające do obniżenia kosztów, sprzedaży części majątku, ograniczeń skali działalności, czy do redukcji zatrudnienia oraz usprawnienia organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Należy jednak podkreślić, że koncentracja wyłącznie na działaniach naprawczych nie rozwiązuje istotnych problemów przedsiębiorstwa, przynosi efekt krótkookresowy, odsuwa trudne decyzje i co ważne – nie pozwala wykorzystać możliwości rozwojowych.

Inaczej jest w przypadku restrukturyzacji rozwojowej. Jest ona określana jako cykl długotrwałych zmian o charakterze strategicznym, których celem jest gruntowne odnowienie przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasu. Jest to bardziej ryzykowne i kosztowne, ale ma znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa<sup>21</sup>. Ta odmiana restrukturyzacji jest bowiem skoncentrowana na usprawnieniu organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia lepszych wyników, wzrostu konkurencyjności, a w konsekwencji tworzenia jego wartości.

Tworzenie wartości jest ściśle związane z rozwojem przedsiębiorstwa<sup>22</sup>. Choć pojęcie wartości jest różnie interpretowane, to w literaturze dość powszechny jest pogląd,

---

<sup>16</sup> Zakrzewska-Bielawska A.: op.cit., s. 80.

<sup>17</sup> Nalepka A.: op.cit., s. 17, 21; Stabryła A.: op.cit., s. 12-14.

<sup>18</sup> Pierścionek Z.: op.cit., s. 16-17.

<sup>19</sup> Nalepka A.: op.cit., s. 23, 25-28; Stabryła A.: op.cit., s. 12.

<sup>20</sup> Suszyński C.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1999, s. 130.

<sup>21</sup> Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 31.

<sup>22</sup> Nogalski B., Macinkiewicz H.: op.cit., s. 40.

że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości ekonomicznej<sup>23</sup>. W tym ujęciu konsekwencją rozwoju przedsiębiorstwa jest sukces mierzony wzrostem wartości, który w kategoriach wymiernych oznacza ilość zarobionych pieniędzy<sup>24</sup>, a w szczególności „możliwie wysoki zysk z zainwestowanego kapitału przy akceptowanym poziomie ryzyka”<sup>25</sup>. Wynika stąd, że niezbędnym warunkiem kreowania wartości jest zwrot z zainwestowanego kapitału, który musi przewyższać średnioważony koszt kapitału, a także, że rozmiar inwestycji przedsiębiorstwa powinien być znaczący – by wzrost wartości był odczuwalny, a okres przewagi konkurencyjnej długi – by uzyskiwać ponadprzeciętne zwroty z inwestycji. Należy więc zauważyć, że tworzenia wartości przedsiębiorstwa nie można rozpatrywać w oderwaniu od inwestowania, które we współczesnej gospodarce jest nieodzownym warunkiem istnienia przedsiębiorstwa i decyduje o jego rozwoju<sup>26</sup>. Realizacja określonych inwestycji powoduje pozytywne zmiany, które przekładają się m.in. na wzrost zdolności produkcyjnych, jakości produkcji, wielkości sprzedaży, postępu technicznego, bezpieczeństwa pracy czy ochrony środowiska<sup>27</sup>.

W dociekaniach dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej należy podkreślić także ważną rolę strategii<sup>28</sup>. Ma ona znaczenie nie tylko w aspekcie pokonania sytuacji kryzysowej czy restrukturyzacji przedsiębiorstwa, ale również tworzenia jego wartości oraz osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej w otoczeniu, w którym tkwią przyszłe możliwości rozwoju<sup>29</sup>. Z tego względu, dla formułowania określonej strategii przedsiębiorstwa duże znaczenie mają umiejętności diagnozowania jego obecnej sytuacji w odniesieniu do otoczenia, a przede wszystkim jego prognozowanych zmian.

Z powyższych rozważań wynika, że przedsiębiorstwo znajdujące się w sytuacji kryzysowej, a nawet w kryzysie, może go pokonać i się odnowić dzięki zmianom restrukturyzacyjnym, a także może się rozwinąć, czego przejawem będzie sukces mierzony wzrostem wartości. W tym kontekście zasadne jest zadanie następujących pytań:

*dlaczego jednym przedsiębiorstwom udaje się wygrać z kryzysem, a innym nie?, a więc czy każde przedsiębiorstwo może pokonać kryzys i się rozwijać? i co się z tym wiąże – czy każde przedsiębiorstwo można i należy odnawiać?*

---

<sup>23</sup> Kowal D.: Determinanty kształtujące wartość przedsiębiorstwa górniczego. „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 1, 2012, s. 19; Sierpińska M. (red.): Wykorzystanie nowoczesnych koncepcji wspomagania decyzji dla poprawy efektywności zarządzania zakładem górnym i spółką węglową. Patria, Kraków 2007, s. 15; Wodarski K.: Zarządzanie ryzykiem w procesie planowania strategicznego w górnictwie węgla kamiennego. Politechnika Śląska, Gliwice 2009, s. 124.

<sup>24</sup> Nogalski B., Macinkiewicz H.: op.cit., s. 39.

<sup>25</sup> Sierpińska M. (red.): op.cit., s. 15.

<sup>26</sup> Kowalczyk J., Kusak A.: Decyzje finansowe firmy. Metody analizy. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 283; Sierpińska M., Jachna T.: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. PWN, Warszawa 2004, s. 324; Bijańska J.: Planowanie działalności inwestycyjnej kopalń węgla kamiennego. Politechnika Śląska, Gliwice 2006, s. 7.

<sup>27</sup> Michałak A.: Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce. PWN, Warszawa 2007, s. 20.

<sup>28</sup> Nogalski B., Macinkiewicz H.: op.cit., s. 84-85; Sierpińska M. (red.): op.cit., s. 16-17; Pierścionek Z.: op.cit., s. 14-18.

<sup>29</sup> Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2007, s. 17.

Rozważania w zakresie udzielenia odpowiedzi na te pytania są związane z badaniem możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa. Ma to szczególne znaczenie dla polskich przedsiębiorstw górniczych i wchodzących w ich skład kopalń węgla kamiennego, które od 2013 roku znajdują się w sytuacji kryzysowej.

### **3. Badanie możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa górniczego w sytuacji kryzysowej**

Badanie możliwości rozwojowych należy do podstawowych problemów strategicznych, z którymi musi zmierzyć się przedsiębiorstwo, aby efektywnie funkcjonować w przyszłości. Rozwiązanie tego problemu w praktyce gospodarczej jest trudne, a staje się jeszcze trudniejsze, jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w sytuacji kryzysowej, a tym bardziej, gdy jest to jej najostrzejsza faza – kryzys. W takich warunkach kierownictwo przedsiębiorstwa zmierza najczęściej do wyeliminowania objawów kryzysu, a podstawowym celem staje się przygotowanie strategii natychmiastowej oraz jak najszybsze wdrożenie działań antykryzysowych<sup>30</sup>. Ich sukces jest zależny od wielu różnych czynników, ale tym najważniejszym, który determinuje powodzenie działań antykryzysowych, jest umiejętność dopasowania określonej strategii do przyczyn wywołujących kryzys, jego objawów oraz stopnia ich nasilenia<sup>31</sup>. Oczywiście, czynnik ten ma ważne znaczenie, ale należy zauważyć, że koncentrowanie się przedsiębiorstwa wyłącznie na pokonaniu kryzysu nie wystarczy. Dla osiągnięcia sukcesu ważne jest określenie strategii i działań, które będą ukierunkowane nie tylko na odnowę przedsiębiorstwa, ale również na wykorzystanie jego potencjału dla rozwoju i efektywnego prosperowania w przyszłości<sup>32</sup>.

W literaturze brakuje kompleksowych rozwiązań metodycznych dotyczących badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej. Stąd, dla przedstawienia problematyki tego zagadnienia, konieczne były studia literatury z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej, kryzysu, restrukturyzacji, zarządzania strategicznego i rozwoju przedsiębiorstwa. Na ich podstawie opracowano ogólny model badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa, które znajduje w sytuacji kryzysowej albo w kryzysie. W modelu przyjęto, że zjawiska sytuacji kryzysowej i kryzysu będą rozumiane tożsamo, jako stan, który zagraża przetrwaniu przedsiębiorstwa i realizacji jego celów, charakteryzuje się jego złą kondycją finansową, ograniczonym czasem na podjęcie działań zaradczych oraz

---

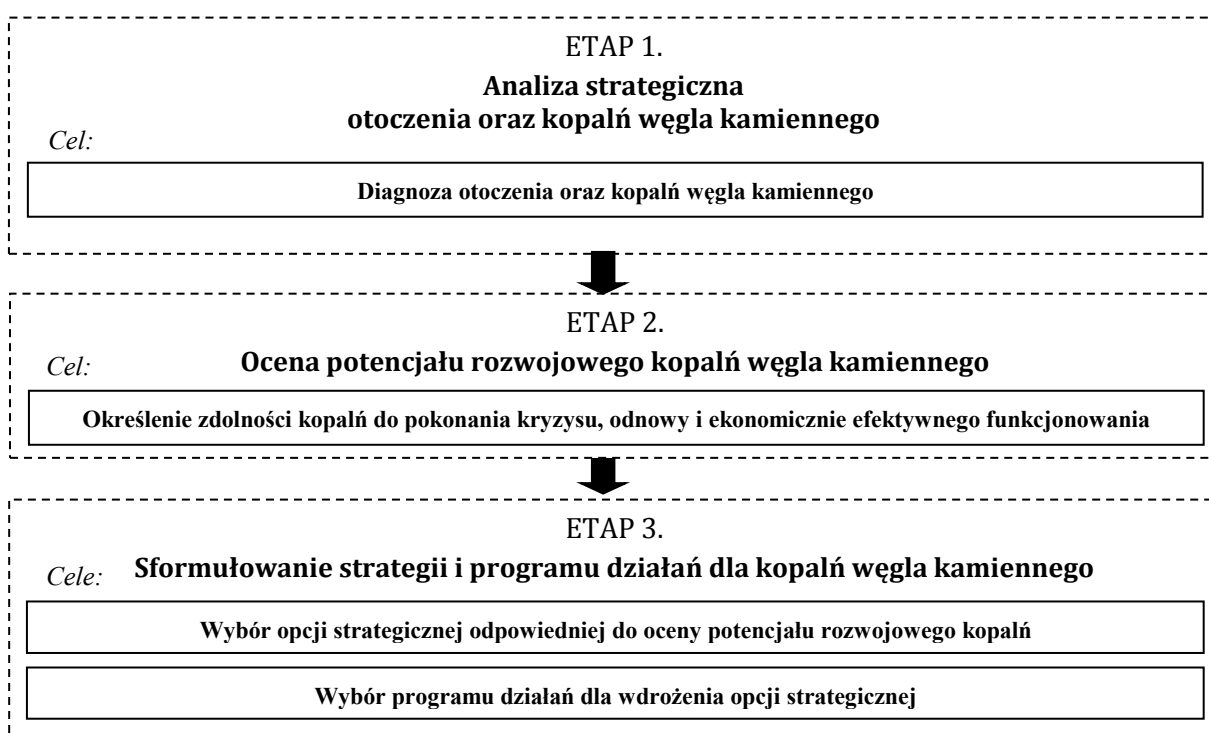
<sup>30</sup> Zelek A.: op.cit., s. 139; Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A.: Strategie antykryzysowe i modele zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie, [w:] Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu. Prace i Materiały, nr 3/2. Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2009, s. 57.

<sup>31</sup> Zakrzewska-Bielawska A.: op.cit., s. 77.

<sup>32</sup> Dudzik-Lewicka I.: op.cit., s. 114; Heifetz R., Grashow A., Linsky M.: Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu. „Harvard Business Review”, nr 12/2009-1/2010, s. 115.

wysokim stopniem niepewności, powodującym obawy uczestników kryzysu. Zasadniczym celem opracowania tego modelu było jego zastosowanie w śląskich przedsiębiorstwach górniczych, a w szczególności w kopalniach wchodzących w ich skład. Jego wykorzystanie powinno umożliwić wskazanie kopalń, które mają potencjał rozwojowy stwarzający szansę na pokonanie kryzysu, odnowę i efektywne ekonomicznie funkcjonowanie w przyszłości, a także kopalń, które tego potencjału nie mają. Opracowany model odwzorowuje więc przyjęty sposób postępowania, ukierunkowany na ocenę potencjału rozwojowego kopalń oraz sformułowanie (odpowiedniej do tej oceny) strategii i działań potrzebnych do jej wdrożenia (rys. 1).

Pierwszy etap modelu obejmuje analizę strategiczną otoczenia oraz poszczególnych kopalń wchodzących w skład przedsiębiorstwa górniczego<sup>33</sup>. Jej wynikiem powinna być diagnoza otoczenia oraz kopalń.



Rys. 1. Model badania możliwości rozwojowych kopalń węgla kamiennego, wchodzących w skład przedsiębiorstwa górniczego

Źródło: Opracowanie własne.

Istotą tego etapu jest zidentyfikowanie najważniejszych zewnętrznych i wewnętrznych czynników, stanowiących zagrożenia w otoczeniu oraz słabe strony kopalń, w tym tych, które są przyczynami i objawami ich sytuacji kryzysowej. Ponadto ważne jest zidentyfikowanie najważniejszych czynników stanowiących szansę w otoczeniu i mocne strony kopalń, które

<sup>33</sup> Bijańska J.: Rola analizy strategicznej w badaniu możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa górniczego w sytuacji kryzysowej. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska, Gliwice 2017.



określają możliwości ich rozwoju. Pokonanie kryzysu, odnowa kopalń i ich efektywne funkcjonowanie w przyszłości są możliwe dzięki wykorzystaniu szans tkwiących w otoczeniu oraz opieraniu się na ich mocnych stronach, a także unikaniu zagrożeń czy wzmocnieniu słabych stron, aby nie zaostrzały kryzysu.

Po zidentyfikowaniu czynników zewnętrznych i wewnętrznych ważne znaczenie ma zebranie informacji o ich obecnym stanie, a także o ich możliwych zmianach w przyszłości. Ma to szczególne znaczenie w kontekście diagnozy otoczenia. Stąd, niezbędne jest przygotowanie prognoz czynników zewnętrznych, które determinują możliwości rozwojowe kopalń, a na tej podstawie opracowanie możliwych scenariuszy zmian otoczenia<sup>34</sup>.

Informacje pozyskane w toku etapu 1 stanowią podstawę etapu 2, ukierunkowanego na ocenę potencjału rozwojowego poszczególnych kopalń. Na podstawie rozważań przedstawianych w literaturze<sup>35</sup> przyjęto, że potencjał rozwojowy kopalń oznacza ich zdolność do pokonania kryzysu, odnowy i ekonomicznie efektywnego funkcjonowania, wyrażoną określonymi zasobami oraz efektywnością realizowanych działań, w odniesieniu do warunków otoczenia, a w szczególności ich przewidywanych zmian w przyszłości.

W modelu założono, że ocena potencjału rozwojowego kopalń powinna się opierać na wielu kryteriach. Wymaga to ustalenia ich listy, a także wyboru procedury obliczeniowej.

Ustalenie listy kryteriów oceny potencjału rozwojowego jest kwestią, którą należy rozstrzygnąć w odniesieniu do specyfiki i warunków funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa, a także pożądanego zakresu, szczegółowości i horyzontu badań. Stąd, lista kryteriów powinna być związana ze zidentyfikowanymi zewnętrznymi i wewnętrznymi czynnikami, które determinują możliwości rozwojowe kopalń. W szczególności powinna ona obejmować określone zasoby oraz realizowane dla ich wykorzystania działania, które pozwolą na pokonanie kryzysu, odnowę i efektywne funkcjonowanie kopalń w przyszłości, przy uwzględnieniu obecnych warunków otoczenia, a w szczególności ich możliwych zmian.

Wybór procedury obliczeniowej jest zdeterminowany ważnym warunkiem – wynik oceny powinien mieć względny charakter, aby możliwe było porównywanie kopalń z ustalonymi normami wzorcowymi oraz z innymi kopalniami, funkcjonującymi w przedsiębiorstwie górnictwie<sup>36</sup>. Dlatego też przyjęto, że procedura ta powinna mieć charakter oceny agregatowej<sup>37</sup>, której wyróżnikiem jest wytyczna scalenia pojedynczych kryteriów w jedną

---

<sup>34</sup> Wodarski K., Bijańska J.: Scenariusze zmian otoczenia jako element badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa górnictwa. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska, Gliwice 2017.

<sup>35</sup> Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H.: op.cit., s. 21, 219; Brodowska-Szewczuk J.: Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej. Zeszyty Naukowe, s. Administracja i Zarządzanie, nr 80. Akademia Podlaska, Biała Podlaska 2009, s. 91; Gorynia M.: Schemat analityczny luki konkurencyjnej – zarys, [w:] Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2002, s. 93.

<sup>36</sup> Romanowska M.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 2004, s. 69.

<sup>37</sup> Stabryła A.: op.cit., s. 182; Karbownik A., Wodarski K.: Metodyka wielokryterialnej oceny kopalń dla potrzeb budowy strategii spółki Węglowej. „Przegląd Górniczy”, nr 9, 2010, s. 2-5.

wartość, umożliwiającą dokonanie oceny potencjału rozwojowego oraz jego porównywanie. Zastosowanie procedury obliczeniowej opartej na ocenie agregatowej wymaga rozwiązania czterech kwestii. Po pierwsze, każdemu przyjętemu kryterium oceny należy nadać wagę. Po drugie, trzeba ujednoczyć jednostki miary poszczególnych kryteriów, gdyż różnorodność ich cech powoduje, że mogą być one wyrażone w różnych jednostkach. Po trzecie, dla oceny potencjału rozwojowego należy scalić cząstkowe kryteria dla ustalenia jednej wartości. Problemem jest wybór odpowiedniego sposobu spośród wielu, opartych np. na metodach: rankingu, normalizacji ilorazowej, agregacji, eksperckiej<sup>38</sup>. Po czwarte, należy ustalić normy wzorcowe, umożliwiające ocenę potencjału rozwojowego poszczególnych kopalń. Jej wynikiem powinno być wskazanie kopalń:

- nierozwojowych, co oznacza brak ich zdolności do pokonania kryzysu,
- o średnich możliwościach rozwoju, co oznacza ich zdolność do pokonania kryzysu i odnowy,
- rozwojowych, co oznacza ich zdolność do pokonania kryzysu, odnowy i efektywnego ekonomicznie funkcjonowania w wieloletniej perspektywie.

Dokonanie oceny potencjału rozwojowego kopalń wchodzących w skład przedsiębiorstwa górniczego w odniesieniu do wymienionych kategorii stanowi podstawę 3 etapu modelu. Jego celem jest wybór dla każdej ocenianej kopalni odpowiedniej opcji strategicznej, a następnie programu działań dla jej wdrożenia. Na podstawie propozycji przedstawianych w literaturze<sup>39</sup> określono trzy opcje strategiczne, których wybór zależy od kategorii oceny potencjału rozwojowego kopalni (tab. 1). Dla wdrożenia tych opcji przedstawiono możliwe, alternatywne działania, których szczegółowe określenie jest podstawą opracowania programu działań.

Tabela 1

Wybór opcji strategicznej odpowiednio do oceny potencjału rozwojowego kopalni

| Kategoria oceny potencjału rozwojowego           | Kopalnia nierozwojowa   | Kopalnia o średnich możliwościach rozwoju  | Kopalnia rozwojowa  |
|--|---|--|---|
| Nazwa opcji strategicznej                        | <b>STRATEGIA WYGASZANIA</b>   | <b>STRATEGIA SANACJI</b>   | <b>STRATEGIA ROZWOJU</b>  |
| Rodzaj działań dla wdrożenia opcji strategicznej | <b>Działania wstrzymujące pracę kopalni, ukierunkowane na jej likwidację lub upadłość, lub „uśpienie”</b> | <b>Działania reaktywne, ukierunkowane na restrukturyzację naprawczą, lub sprzedaż kopalni, lub konsolidację wewnętrzną</b> | <b>Działania proaktywne, ukierunkowane na restrukturyzację rozwojową lub alianse, lub fuzje i przejęcia</b> |

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>38</sup> Stabryła A.: Metodyka oceny osiągnięć przedsiębiorstwa. Zarządzanie i Finanse, nr 4, cz.1. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013, s. 317-318, 325-328; Stabryła A.: op.cit., s. 174-175.

<sup>39</sup> Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A.: op.cit., s. 58-59; Slatter S., Lovett D.: Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych. WIG-Press, Warszawa 2001, s. 67; Wawrzyniak B.: Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku. Poltext, Warszawa 1999, s. 68-70; Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. PWN, Warszawa 2007, s. 59-60; Zelek A.: op.cit., s. 148-150.

## 4. Zakończenie

Zaprezentowane rozważania stanowią teoretyczną podstawę do szczegółowych badań, ukierunkowanych na dokonanie oceny potencjału rozwojowego śląskich kopalń i wskazania strategii oraz programu działań, które należy podjąć, aby sprostać problemowi ich kryzysu. Należy podkreślić, że podjęte zagadnienie nie jest łatwe, m.in. ze względu na siłę i skalę kryzysu, który jest głęboki i dotyka wiele śląskich kopalń. Aby ten kryzys pokonać niezbędne jest podjęcie trudnych decyzji i poważnych, strategicznych wyzwań, które pozwolą na pokonanie kryzysu, odnowę oraz efektywne ekonomicznie funkcjonowanie w przyszłości tych kopalń, które mają potencjał rozwojowy, a także na wygaszanie tych kopalń, które tego potencjału nie mają. Ze względu na obszerny zakres, szczegółowe rozważania w zakresie opracowanego modelu oraz wyniki przeprowadzonych badań zostaną przedstawione w odrębnych publikacjach.

## Bibliografia

1. Bijańska J.: Planowanie działalności inwestycyjnej kopalń węgla kamiennego. Politechnika Śląska, Gliwice 2006.
2. Bijańska J.: Rola analizy strategicznej w badaniu możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa górniczego w sytuacji kryzysowej. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska, Gliwice 2017.
3. Brodowska-Szewczuk J.: Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej. Zeszyty Naukowe, s. Administracja i Zarządzanie, nr 80. Akademia Podlaska, Biała Podlaska 2009.
4. Dudzik-Lewicka I.: Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem w czasie kryzysu. Zeszyty Naukowe, s. Zarządzanie, nr 2. Wyższa Szkoła Humanitas, 2013.
5. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1994.
6. Gorynia M.: Schemat analityczny luki konkurencyjnej – zarys, [w:] Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2002.
7. Heifetz R., Grashow A., Linsky M.: Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu. „Harvard Business Review”, nr 12/2009-1/2010.
8. Karbownik A., Wodarski K.: Metodyka wielokryterialnej oceny kopalń dla potrzeb budowy strategii spółki Węglowej. „Przegląd Górniczy”, nr 9, 2010.

9. Kowal D.: Determinanty kształtujące wartość przedsiębiorstwa górniczego. „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 1, 2012.
10. Kowalczyk J., Kusak A.: Decyzje finansowe firmy. Metody analizy. C.H. Beck, Warszawa 2006.
11. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
12. Michalak A.: Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce. PWN, Warszawa 2007.
13. Mitroff I.I., Anagnos G.: Managing crises before they happen. What every executive and manager needs to know about crisis management. AMACOM, New York 2001.
14. Nalepka A.: Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw. Antykwa, Kraków 1998.
15. Nogalski B., Macinkiewicz H.: Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać. Difin, Warszawa 2004.
16. Nowak E.: Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007.
17. Nowakowski M.K., Rzemieniak M.L.: Kryzys i przetrwanie w marketingu. Difin, Warszawa 2003.
18. Pierścionek Z.: Strategie rozwoju firmy. PWN, Warszawa 2003.
19. Ponis S.T., Koronis E.: A Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management. “Knowledge & Process Management”, Vol. 19, No. 3, 2012.
20. Sierpińska M. (red.): Wykorzystanie nowoczesnych koncepcji wspomaganie decyzji dla poprawy efektywności zarządzania zakładem górniczym i spółką węglową. Patria, Kraków 2007.
21. Sierpińska M., Jachna T.: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. PWN, Warszawa 2004.
22. Slatter S., Lovett D.: Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych. WIG-Press, Warszawa 2001.
23. Stabryła A.: Analiza zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa w kontekście innowacyjności, [w:] Kraśnicka T. (red.): Innowacyjność współczesnych organizacji, cz. 2. Kierunki i wyniki badań. Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2014.
24. Stabryła A.: Metodyka oceny osiągnięć przedsiębiorstwa. Zarządzanie i Finanse, nr 4, cz. 1. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.
25. Stabryła A.: Współczesne problemy programowania rozwoju przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe, nr 2. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2009.
26. Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. PWN, Warszawa 2007.
27. Suszyński C.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1999.

28. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2007.
29. Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A.: Strategie antykryzysowe i modele zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie, [w:] Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu. Prace i Materiały, nr 3/2. Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2009.
30. Wawrzyniak B.: Odnowianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku. Poltext, Warszawa 1999.
31. Wawrzyniak B.: Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje. PWE, Warszawa 1985.
32. Wieczerzyńska B.: Kryzys w przedsiębiorstwie. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009.
33. Wodarski K., Bijańska J.: Scenariusze zmian otoczenia jako element badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa górniczego. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska, Gliwice 2017.
34. Wodarski K.: Zarządzanie ryzykiem w procesie planowania strategicznego w górnictwie węgla kamiennego. Politechnika Śląska, Gliwice 2009.
35. Zakrzewska-Bielawska A.: Zarządzanie w kryzysie, [w:] Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.): Zarządzanie ryzykiem operacyjnym. C.H. Beck, Warszawa 2008.
36. Zelek A.: Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa. „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2002.
37. Zelek A.: Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna. Instytut Organizacji Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2003.