

# Metody usprawniania przedsiębiorstw w trudnej sytuacji finansowej

*Bolesław Goranczewski*  
*Daniel Puciato*

**Słowa kluczowe:** usprawnianie przedsiębiorstw, restrukturyzacja, reengineering procesów biznesowych, metody doskonalenia organizacji: Six Sigma, Kaizen, Total Quality Management

**Keywords:** company restructure, business process reengineering, Six Sigma, Kaizen, Total Quality Management

**Synopsis:** W opracowaniu zawarty został przegląd metod usprawniania przedsiębiorstw, z podziałem na szybkie i ewolucyjne. W części pierwszej opisane zostały metody umożliwiające radykalne usprawnienie przedsiębiorstw, przeznaczone dla organizacji znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej, które nie mają czasu na podejmowanie działań naprawczych ewolucyjnych. Wśród tych metod znalazły się: restrukturyzacja, reengineering oraz Six Sigma. W drugiej części opracowania zaprezentowane zostały metody ewolucyjne, adresowane do przedsiębiorstw o dobrym standingu finansowym, chcących realizować działania doskonalące małymi krokami.

## Wstęp

Wysoki stopień turbulencji otoczenia oraz daleko idące ograniczenia możliwości jego antycypacji sprawiają, że stałe dostosowywanie się do zmian jest jednym z warunków przetrwania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Ogromna dynamika zmian, z jaką obecnie mamy do czynienia, spowodowana jest rozwojem technologicznym, nasileniem przemian społecznych i politycznych oraz postępującymi procesami globalizacyjnymi.

W tych warunkach zarządzający stają przed fundamentalnym problemem, jak zmienić organizację oraz samych siebie, aby implementowane usprawnienia przyczyniły się do poprawy konkurencyjności oraz były jak najmniej bolesne dla uczestników samych zmian [Poznańska, 2008, s. 177].

W celu osiągnięcia sukcesu na rynku niezbędne jest dążenie do zgodności otoczenia, reakcji, kultury organizacyjnej oraz kompetencji ludzi. Proces ten przejawia się w działaniach strategicznych, którym towarzyszą niezbędne zachowania operacyjne.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja skutecznych metod poprawy sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej. Z punktu widzenia rozważań praktycznych omówione metody zaprezentowane zostały

---

\* Dr Bolesław Goranczewski, Politechnika Opolska.

\*\* Dr Daniel Puciato, Politechnika Opolska.

w układzie szybkości realizowanych w przedsiębiorstwie zmian, ich zakresu i stopnia zaangażowania zasobów.

Z tego też powodu, jako pierwszą z metod, omówiono restrukturyzację, której celem jest m.in. ograniczenie nieuzasadnionych kosztów i przywrócenie organizacji sprawności działania. Restrukturyzacja, choć najbardziej radykalna, przynosi najszybsze rezultaty.

W następnej kolejności przedstawiono dwie metody usprawniania opierające się na podejściu procesowym, których realizacja trwa dłużej niż proces restrukturyzacji. Zakres oddziaływania tych metod dotyczy głównie sfery klienta oraz procesów tworzących wartość dodaną organizacji. Wśród zaprezentowanych metod znajdują się metody radykalne (rewolucyjne) i rewolucyjno-ewolucyjne. Ich wspólną cechą jest, przy pewnych założeniach, stosunkowa szybkość w przywracaniu organizacji utraconej sprawności.

W ostatniej części artykułu zaprezentowane zostały metoda Kaizen oraz Total Quality Management, jako przykłady metod typowo ewolucyjnych, a w związku z tym długotrwałych z punktu widzenia czasu wprowadzania rozwiązań usprawniających.

## Restrukturyzacja

Restrukturyzacja to zmiana mająca charakter radykalny, gwałtowny i poważny, będąca odpowiedzią kierownictwa na przeobrażenia w otoczeniu lub wewnątrz przedsiębiorstwa [Nalepa, 1998, s. 21]. Można ją postrzegać zarówno w ujęciu jednostkowym, jak i zbiorowym. W myśl pierwszego podejścia restrukturyzacja jest szczególnym i zindywidualizowanym sposobem dostosowania przedsiębiorstwa do warunków otoczenia. Polega ona na przekształcaniach w obrębie atrybutów, będących przejawem podmiotowości przedsiębiorstwa, do których zaliczyć można zasoby czy kulturę organizacji. Uzupełnieniem podejścia jednostkowego jest ujęcie zbiorowe, które akcentuje procesy zewnętrznej selekcji, powodującej powstanie lub upadłość całych grup przedsiębiorstw [Suszyński, 2003, s. 22].

Oba podejścia wskazują na zmiany zewnętrzne jako główne źródło restrukturyzacji. Zmiany te mogą dotyczyć m.in.: rynków produktów, rynków finansowych, konkurencji, postępu technologicznego, koniunktury gospodarczej czy prawodawstwa gospodarczego. Groźba niedostosowania i upadłości przedsiębiorstwa, akcentowana w zewnętrznym podejściu do restrukturyzacji, sprawia, że otoczenie należy postrzegać nie tylko przez pryzmat bieżących dostosowań, ale głównie z perspektywy planów długookresowych. Implikuje to fakt, iż praktycznie w każdym przypadku restrukturyzacji występują łącznie dwa jej wymiary [Suszyński, 2003, s. 24]:

- doraźny – mający charakter adaptacyjny i przyczyniający się do zachowania bytu przedsiębiorstwa,
- perspektywiczny – mający charakter antycypacyjny i przejawiający się w tworzeniu warunków do długofalowego rozwoju organizacji.

Proces projektowania zmian w przedsiębiorstwie powinien składać się z następujących etapów [Bainbridge, 1996, s. 42]:

1. Zaprojektowanie procesu zmiany.
2. Określenie szczegółowych wymagań dotyczących zmiany.
3. Stworzenie warunków do rozwoju pożądanych kompetencji u ludzi.

4. Eliminacja elementów starej organizacji, które utrudniają lub uniemożliwiają implementację niezbędnych zmian.
5. Wprowadzenie w życie nowych umiejętności.

Powyższe etapy są powiązane z procesem restrukturyzacji przedsiębiorstwa, będącej istotnym sposobem przeprowadzenia tych zmian. Restrukturyzację, za Suszyńskim [2003, s. 71], zdefiniować zatem można jako: „złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa”. Podstawowymi celami tak pojmowanej restrukturyzacji mogą być [Suszyński, 2003, s. 23–25]:

- opanowanie i likwidacja bezpośrednich objawów kryzysu – poprzez stabilizację kryzysu lub przywództwo,
- odbudowa wsparcia grup interesów – poprzez właściwe zarządzanie kontaktami z takowymi grupami,
- naprawa przedsiębiorstwa – poprzez ingerencję w obszary strategiczne organizacji, ulepszanie fundamentalnych procesów oraz zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie,
- zapewnienie przyszłych źródeł finansowania – poprzez przekształcenia w obrębie finansów przedsiębiorstwa.

Wspólne występowanie doraźnego i perspektywicznego wymiaru zmian implikuje funkcjonowanie dwóch opcji restrukturyzacji przedsiębiorstwa [Nalepka, 1998, s. 27; Suszyński, 2003, s. 124–128]:

1. Restrukturyzacja naprawcza jest następstwem kryzysu i niekorzystnej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Jej celem jest odwrócenie tych negatywnych tendencji, zapobieżenie likwidacji oraz przetrwanie przedsiębiorstwa. Charakteryzuje się ona następującymi cechami:
  - dotyczy tylko wybranych obszarów działalności przedsiębiorstwa, w odniesieniu do których realizuje się selektywne, doraźne działania w horyzoncie czasowym od jednego do dwóch lat,
  - nacisk położony jest na poprawę płynności finansowej oraz rentowności przedsiębiorstwa,
  - skoncentrowana jest na utrzymaniu dotychczasowej produkcji i pozycji na rynku,
  - istotnym celem jest uzyskania szybko odczuwanych korzyści.
2. Restrukturyzacja rozwojowa jest oparta na decyzjach strategicznych i obejmuje okres od dwóch do pięciu lat. Ukierunkowana jest ona na:
  - realizację zmian o charakterze zarówno ilościowym, jak i jakościowym,
  - wysoki stopień innowacyjności technicznej, produkcyjnej i marketingowej,
  - duże ryzyko podejmowanych działań,
  - rozwiązywanie problemów organizacji na drodze ich antycypacji.

Procesom restrukturyzacji przedsiębiorstwa towarzyszą najczęściej charakterystyczne metody i działania pokrewne [Suszyński, 2003, s. 63–67; Trocki, 2001, s. 13]:

1. Outsourcing, polegający na wydzieleniu z przedsiębiorstwa pewnych funkcji i zleceniu ich wykonania innym podmiotom gospodarczym.

2. Outplacement, cechujący się przeniesieniem poza przedsiębiorstwo określonych grup pracowników, realizujących najczęściej procesy pomocnicze.
3. Downsizing, czyli zmniejszenie rozmiarów przedsiębiorstwa, a co za tym idzie redukcja zatrudnienia związana z restrukturyzacją przedsiębiorstwa.
4. Delayering, który również wiąże się z redukcją zatrudnienia, a polega na ograniczeniu liczby szczebli zarządzania w przedsiębiorstwie. Z ograniczeniem szczebli kierowania związana jest także koncepcja empowermentu, polegająca na dzieleniu się władzą i wprowadzaniu zasad partycypacji decyzyjnej [Bugdol, 2006].

Z praktycznego punktu widzenia wszystkie z powyższych metod i działań pokrewnych mają wiele zalet, ale mogą również generować określone trudności.

## Metody szybkiego usprawniania organizacji

W niniejszym podrozdziale zaprezentowane zostaną dwie najbardziej popularne metody usprawniania organizacji, których cechą wspólną jest to, że okres wdrożenia zmian wynikających z zastosowania tych metod jest stosunkowo krótki. Z tego powodu przedsiębiorstwa borykające się z trudnościami ekonomicznymi, upatrujące swój przyszły sukces w radykalnych zmianach procesów wewnętrznych, które stanowią mięśnie organizacji, stosują te metody, jako skuteczne w określonej trudnej sytuacji ekonomicznej [Rummler, Brache, 2000]. Ze względu na mnogość opracowań i publikacji w zakresie opisywanych metod główna uwaga została poświęcona na wskazanie uwarunkowań i możliwości ich implementacji.

### *Reengineering procesów biznesowych*

Pierwszą z metod szybkich, a jednocześnie radykalnych, jest reengineering procesów biznesowych (BPR). Metoda koncentruje się na jak najszybszym usprawnieniu procesów mających zasadniczy wpływ na relacje klient–organizacja. Szybkość usprawniania powoduje, że ma ono charakter radykalny i w zasadzie polega na gruntownej przebudowie procesów tworzących wartość dodaną organizacji. Ze względu na podejście procesowe radykalne zmiany dotyczą także systemów spinających procesy, jak również dokumentacji je opisującej (procedur, instrukcji) oraz struktury organizacyjnej. W efekcie wdrożenia reengineeringu winna nastąpić poprawa produktywności stanowisk pracy, optymalizacja wykorzystania zasobów w realizacji określonych procesów itp. [Selladurai, 2002]. Proces wdrożenia BPR powinien być odzwierciedlony wskaźnikami ukazującymi efekty działalności przedsiębiorstwa takimi jak wzrost zyskowności, zmniejszenie kosztów zarówno całkowitych i jednostkowych. Optymalizacja będąca wynikiem przeprowadzenia BPR powinna być mierzona w jednostkach związanych z efektami działalności przedsiębiorstwa, a więc: zwiększeniem rentowności (ROS, ROA, ROE, ROSE), udziału w rynku, obrotami, zwrotem zainwestowanego kapitału, wartością przedsiębiorstwa itp.

Zaprezentowana przez twórców i propagatorów metody technika Rapid Re [Manganelli, Klein, 1998] jest stosunkowo prosta do zastosowania w każdego typu organizacji. Wymaga niewielkiego przeszkolenia, odpowiedniego moderowania i uczestnictwa w projekcie osób odpowiedzialnych za przebudowywane procesy. Reengineering musi być przeprowadzony szybko, gdyż stosuje się go wówczas, gdy właściciele/kierownictwo oczekują efektów najszybciej, jak to jest możliwe. Wymaga tego także radykalizm metody, której zastosowanie pociąga za sobą koszty społeczne, zatem powinien prowadzić do zauważalnych, często nadzwyczajnych zmian.

### *Six Sigma*

Kolejną metodą szybkiego usprawniania organizacji bądź wybranych jej obszarów jest Six Sigma. Wdrożenie tego programu jest sposobem na poprawę wyników finansowych, usprawnienie działania, optymalizację zasobów, co w efekcie winno przynieść osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Coronado, Antony, 2002, s. 92]. Obejmuje on szereg działań, w tym m.in.:

- stworzenie odpowiedniej struktury opartej o zespoły ludzi oraz komunikację, realizujących program/programy poprawy (Leadership, Champion, Master Black Belts, Black Belts i Green Belts) [Pyzdek, 2000],
- stosowanie technik i narzędzi wykorzystywanych w metodzie,
- prowadzenie szkoleń w zakresie podnoszenia świadomości i zmian w kulturze organizacyjnej, ważną rolę w programie odgrywa bowiem wiedza i umiejętności zarządzania jej zasobami [Gowen, Stock, Mcfadden, 2008].

Zgodnie z metodą realizacja zadań odbywa się na podstawie projektów doskonalących w oparciu o model DMAIC:

- Define – specyfikacja obszarów/procesów wymagających doskonalenia,
- Measure – pomiar obszarów/procesów w celu gromadzenia informacji o skuteczności działań doskonalących,
- Analyze – analiza statystyczna obszarów/procesów w celu określenia sposobów eliminacji odchyleń,
- Improve – doskonalenie poprzez znajdowanie nowych sposobów lepszego, tańszego i szybszego wykonywania zadań,
- Control – kontrola wdrożonych rozwiązań w celu ich monitorowania i standaryzacji,

Wdrożenie programu opiera się na sześciu zasadach:

1. Pierwszą z nich jest satysfakcja klienta. Stanowi ona punkt wyjścia i przedmiot podstawowego pomiaru w tej metodzie.
2. Wykorzystywanie informacji (podobnie jak we wszystkich metodach opartych na procesach).
3. Koncentracja na procesach tworzących wartość dodaną organizacji, w celu ich ulepszenia poprzez redukcję odchyleń w ustalonym/modelowym sposobie realizacji danego procesu [Ward, Poling, Clipp, 2008].

4. Aktywne zarządzanie, polegające na wdrażaniu zmian, definiowaniu ambitnych celów, realizacji działań zapobiegawczych, krytycznej postawie wobec rozwiązań aktualnie stosowanych.
5. Współpraca – praca zespołów projektowych, współpraca z klientami i kontrahentami.
6. Dążenie do doskonałości oraz tolerancja dla niepowodzeń, które muszą być w odpowiednim czasie identyfikowane i usuwane.

Metody BPR i Six Sigma uznać można za szybkie, ponieważ:

- właściwie przeprowadzony reengineering powinien zapewnić wymierne efekty w okresie 6–18 miesięcy od momentu rozpoczęcia programu; może obejmować całość bądź wybrane obszary organizacji,
- w zależności od zakresu przedmiotowego i podmiotowego dokonywanych zmian zastosowanie programu Six Sigma wymaga realizacji dwu- lub trzymiesięcznych projektów doskonalących.

## Metody ewolucyjne

Wśród najbardziej popularnych, ewolucyjnych koncepcji usprawniania organizacji znajdują się metody Kaizen oraz TQM. Ze względu na ewolucyjne wprowadzanie zmian efekty usprawnień pojawiają się, w porównaniu z metodami rewolucyjnymi, stosunkowo później. Metody te adresowane są do przedsiębiorstw o dobrej kondycji finansowej, które mają wystarczająco dużo czasu na dokonywanie systematycznych działań usprawniających. Przedsiębiorstwa generujące straty bądź stojące w obliczu spadku zysków decydują się na metody radykalne, które, choć bardziej uciążliwe, przynoszą szybkie rezultaty. Zaprezentowane w niniejszym podrozdziale koncepcje mają wiele cech wspólnych. Można przyjąć założenie, że są one względem siebie komplementarne. Mogą też stanowić substytut bądź można je wykorzystywać w formie kompilacji rozwiązań stosowanych zarówno w jednej, jak i drugiej metodzie. W literaturze przedmiotu spotyka się także Kaizen jako narzędzie służące doskonaleniu działań zmierzających do wdrażania TQM.

### *Kaizen*

Koncepcja Kaizen nawiązuje do filozofii TQM, ponieważ jej podstawą jest ciągłe doskonalenie działań w oparciu o cykl Deminga – PDCA (Plan, Do, Check, Act), a następnie utrzymywaniu i standaryzacji działań, zwanego w metodzie cyklem SDCA (Standarize, Do, Check, Act). Doskonalenie odbywa się małymi krokami i jest dwustopniowe. Elementem wyjścia jest poziom utrzymania dotychczasowych standardów, następnym etapem zaś jest Kaizen, czyli małe stopniowe doskonalenie poprzez indywidualny wysiłek pracowników na swoich stanowiskach pracy. Kolejnym krokiem doskonalenia są innowacje. Kaizen to metoda zarządzania opierająca się na zasadzie

utrzymania i doskonalenia standardów z wykorzystaniem inicjatywy pracowników, podnoszenia świadomości, szkoleń, zaangażowania w zadania. Sama w sobie stanowi element budowania świadomości pracowników, która ma prowadzić do osiągnięcia coraz wyższych poziomów doskonałości organizacyjnej [Farris, van Aken, Doolen, 2008].

Podobnie jak TQM koncentruje się na procesach, a szczególnie ich wynikach. W Kaizen fundamentem postępowania jest jakość, która winna stanowić priorytet funkcjonowania organizacji stosującej tę metodę zarządzania. Analogicznie jak w systemach normatywnych (ISO), stanowiących podstawę wdrażania filozofii TQM, podłożem działań doskonalących jest analiza danych, których gromadzenie również i w tej metodzie służy zrozumieniu problemów występujących w realizacji procesów [Paluch, 2008]. Główne systemy wykorzystywane przy stosowaniu tej metody zarządzania to:

1. Kontrola procesu w oparciu o Total Quality Control.
2. Metoda Just In Time, odnosząca się do optymalnego przepływu materiałów surowców i zasobów, odpowiedniego gospodarowania zapasami, uwzględniającego postulat optymalizacji kosztów.
3. Koncentracja na poprawie jakości parku maszynowego, stanowiska pracy, zaplecza narzędziowego itp. (metoda 5S).
4. Przywództwo, które w metodzie Kaizen oznacza wyznaczenie jasno sprecyzowanych celów (Policy Deployment).
5. System sugestii, który polega na rozbudzaniu wśród pracowników zainteresowania działaniami na rzecz doskonalenia oraz indywidualne podejście do każdego z pracowników.
6. Koła jakości, występujące jako małe nieformalne grupy pracowników, np. członków brygad, rozwiązujące problemy produktywności, jakości bezpieczeństwa, kosztów itp. [Imai, 2006, s. 46].

Kaizen wymaga transformacji kultury organizacyjnej uwzględniającej takie aspekty, jak przywództwo, motywacja i zaangażowanie. W przeciwnym wypadku skuteczne zastosowanie tej metody nie będzie możliwe [Neese, Siew Mui, 2007].

### *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) to wizja organizacji doskonałej, gdzie nie występują błędy, a jakość utrzymywana jest na najwyższym poziomie. TQM jest filozofią organizacyjnego działania, punktem odniesienia, który można przyrównać do gwiazdy polarnej wskazującej karawanom drogę na pustyni. Nie stanowi ona celu samego w sobie. Podążający za nią nigdy jej nie dościgną, lecz zawsze wyznaczać im ona będzie właściwy kierunek, w którym należy wytrwale podążać. Pełne osiągnięcie czy wdrożenie filozofii TQM jest niemożliwe. Można jedynie w pewnym stopniu przybliżyć się do modelu doskonałości. W praktyce taka firma nie istnieje. Kompleksowe zarządzanie przez jakość to ciągłe doskonalenie się, dynamiczna i elastyczna postawa względem zmieniającego się otoczenia. W TQM najistotniejsze jest koncentrowanie się na najlepszym usatysfakcjonowaniu klienta poprzez strategię działania, w której jest on najważniejszy. Kompleksowe zarządzanie jakością wymaga dojrzałości kultury organizacyjnej,

skupienia się na strategii satysfakcji klienta oraz doskonalenia najważniejszego zasobu w organizacji, jakim są ludzie. W TQM jakość staje się nieodłączną częścią życia, dalece wykraczającą poza sferę zawodową. TQM to filozofia i strategia dochodzenia do wyższej jakości pracy i osiągnięcia ciągłej poprawy jakości wyrobów i usług. W kompleksowym zarządzaniu przez jakość najważniejszy jest człowiek współdziałający z innymi ludźmi, działający zespołowo dla osiągnięcia sukcesu. Praca zespołowa, dzięki możliwości wspólnego dyskusowania, konsultowania i współdziałania w trakcie rozwiązywania kolejnych problemów i zadań, umożliwia osiągnięcie lepszych wyników, niż miałyby to miejsce, gdyby członkowie zespołu działali w pojedynkę. Ludzie połączeni filozofią TQM w zespoły, działając pod przywództwem liderów, realizują strategię i cele firmy oraz przyjęte programy prowadzące do sukcesu. Poprzez pracę zespołową następuje transfer wiedzy pomiędzy członkami organizacji, z tego też powodu TQM jest bardzo zbliżony do koncepcji organizacji uczącej się [Martinez-Costa, Jimenez, 2008]. Istotną rolę w TQM odgrywa benchmarking, który polega na porównywaniu się do organizacji idealnej. Punktem wyjścia jest tutaj samoocena organizacji, zatem motorem działań usprawniających w tej metodzie staje się odchylenie od sytuacji modelowej, a więc różnica pomiędzy obecnym stanem przedsiębiorstwa a wizją organizacji doskonałej.

### Uwagi końcowe

Z powyższych konstatacji wynika, że zastosowanie zaprezentowanych metod, a przede wszystkim ich skuteczność, zależy od sytuacji ekonomicznej organizacji, która chce dokonywać usprawnień oraz czasu, jaki sobie wyznaczyła na przeprowadzenie zmian. Zarówno metody radykalne (w mniejszym stopniu restrukturyzacja naprawcza), jak i ewolucyjne wymagają zaangażowania ludzi, a więc odpowiedniej świadomości i motywacji.

Wszystkie metody usprawnień oparte na podejściu procesowym wskazują na potrzebę koncentrowania się na tych procesach, które tworzą wartość dla klienta, są procesami strategicznymi oraz tworzą wartość dodaną dla organizacji. Z tego powodu niezbędne jest podejście zdroworozsądkowe, co w efekcie polega na selekcji tych procesów, które łącznie spełniają powyższe warunki. Pomocna może tu być zasada 20/80 Vilfredo Pareto.

Opisane w niniejszym artykule metody mają wiele cech wspólnych. W trakcie ich implementacji stosuje się podobne techniki rozwiązywania problemów, w efekcie których tworzone są oraz wdrażane działania doskonalące. Metody oparte na procesach wymagają głównie pracy zespołowej – odpowiedniej świadomości zespołów projektujących i nadzorujących zmiany.

Odmienna w swej specyfice jest restrukturyzacja naprawcza, która obejmować może całość organizacji bądź jej wybrane obszary wszędzie tam, gdzie można uzyskać wymierne efekty kosztowe. Wynikiem restrukturyzacji, oprócz ograniczenia kosztów, może być nowa struktura organizacyjna wraz z podziałem zadań i odpowiedzialności, zmiana formy własności, zmiana struktury kapitałów itp., w zależności od zakresu przedmiotowego i podmiotowego jej realizacji. Jest to najbardziej radykalna metoda,



która ma na celu natychmiastowe przeprowadzenie zmian, a przez to może być tworzona przez wąskie grupy specjalistów, zarządy, rady nadzorcze, wyspecjalizowane firmy konsultingowe itp. Radykalizm i presja spadku zysków powodują, że często brakuje czasu na budowanie świadomości i pracę zespołową w trakcie realizacji programów restrukturyzacyjnych, jak to ma miejsce w pozostałych metodach opartych na procesach.

Wszystkie opisane metody stanowią użyteczne narzędzie, które winno być wykorzystane do usprawniania organizacji w taki sposób, aby po przywróceniu sprawności działania organizacja była zdolna do efektywnego gospodarowania, przynoszącego korzyści wszystkim jej interesariuszom. Odpowiednie zastosowanie rozwiązań, jakie oferują poszczególne metody, prowadzić może do efektu synergii w procesie skutecznego i efektywnego zarządzania.

#### Bibliografia:

1. Bainbridge C., (1996), *Designing for Change. A Practical Guide to Business Transformation*, John Wiley & Sons, Chichester.
  2. Bugdol M., (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, UJ, Kraków.
  3. Coronado R.B., Antony J., (2002), *Critical Success Factors for the Successful Implementation of Six Sigma Projects in Organizations*, „The TQM Magazine”, no 2.
  4. Farris J., van Aken M., Doolen T., (2008), *Learning from Less Successful Kaizen Events*, „Engineering Management Journal”, vol. 20, no 3.
  5. Gowen C., Stock G., Mcfadden K., (2008), *Simultaneous Implementation of Six Sigma and Knowledge Management in Hospitals*, „International Journal of Production Research”, vol. 46, no 23.
  6. Imai M., (2006), *Gemba Kaizen, zdroworoządkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Kraków.
  7. Manganelli R., Klein M., (1998), *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998.
  8. Martinez-Costa M., Jimenez D., (2008), *Are Companies That Implement TQM Better Learning Organizations? An Empirical Study*, „Total Quality Management & Business Excellence”, vol. 19, no 11.
  9. Nalepka A., (1998), *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków.
  10. Neese M., Siew Mui K., (2007), *Establishing a Kaizen Culture*, „Circuits Assembly”, vol. 18, no 11.
  11. Paluch J., (2008), *Create a Kaizen Event*, „Landscape Management”, vol. 47, no 10.
  12. Poznańska K., (2008), *Zarządzanie zmianami. Doskonalenie organizacji*, [w:] Strużycki M. (red.), *Podstawy zarządzania*, SGH, Warszawa.
  13. Pyzdek P., (2000), *The Six Sigma Handbook*, Mcgraw Hill Trade.
  14. Rummmler A., Brache A., (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
  15. Selladurai R., (2002), *An Organizational Profitability, Productivity, Performance (PPP) Model: Going beyond TQM and BPR*, „Total Quality Management”, vol. 13, no 5.
  16. Suszyński C., (2003), *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
  17. Trocki M., (2001), *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.
  18. Ward S., Poling S., Clipp P., (2008), *Selecting successful Six Sigma Projects*, „Quality”, vol. 47, no 10.
-

## Methods of Increasing Company Performance in a Difficult Financial Situation

### Summary

The article presents selected methods used in a company to increase its performance. The first part depicts radical methods which can be used in the case of a company's financial problems. The remedy can be to restructure a company with outsourcing, outplacement, downsizing and delayering as applied techniques. The next methods described in the article are reengineering and Six Sigma. Reengineering focuses on restructuring key business processes, and on the other hand, Six Sigma is a programme whose aim is to make a company more competitive and to improve the structure of a company. Both methods are considered quick; they become effective in a short time. The last part of the article deals with long-term, evolutionary methods; Kaizen and TQM. They can be used in organizations with a stable financial position.