

Stanisław Chomętowski

Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw

Restrukturyzacja a przemiany strukturalne

Pojęcie restrukturyzacji, które znalazło się w tytule konferencji naukowej oraz w tytułach i w treści większości przygotowanych na nią referatów bardzo upowszechniło się, zwłaszcza w ostatnich latach. Jego upowszechnienie spowodowało wprawdzie, że nie wzbudza ono już takich i tyłu kontrowersji, kiedy zaczęto go używać w literaturze ekonomicznej, jednakże jak słusznie stwierdzili H. Jagoda i J. Lichtarski w swoim referacie (*Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*): *restrukturyzacja stała się w ostatnim czasie pojęciem modnym, acz używanym bez bliższego wyjaśnienia w odniesieniu do różnorodnych agregatów i podmiotów gospodarczych*¹⁾.

Kontrowersje te zgłaszane były nie tylko z etymologicznego punktu widzenia, ale także i merytorycznego. Oba punkty widzenia były zbieżne z tego względu, że niemożliwa jest praktycznie odbudowa (powrót do) struktur istniejących w przeszłości, co w istocie wyraża słowo restrukturyzacja, a ponadto w tym, co jest określane mianem procesu restrukturyzacji chodzi wręcz o coś odwrotnego, a mianowicie o zasadniczą, czy też inaczej radykalną zmianę struktury. Stąd też wydaje się celowe nie tylko przypomnienie istoty pojęcia restrukturyzacji, ale i jego zrelacjonowanie do jeszcze bardziej znanych i przez wiele lat używanych pojęć: zmiany strukturalne, przemiany strukturalne, przekształcenia strukturalne. Wymienione pojęcia występują od wielu lat w licznych pozycjach literatury ekonomicznej

poświęconej przemianom strukturalnym.

Uwzględniając fakt nieustannego występowania zmian strukturalnych kształtujących rozwój wszystkich obiektów badań ekonomicznych uzasadnione wydaje się przyjęcie następującego rozróżnienia między pojęciami występującymi w tytule pierwszej części artykułu.

Przemiany strukturalne oznaczają ewolucyjne, ciągle, ale niezbyt gwałtowne i na ogół wywołane czynnikami wewnętrznymi zmiany analizowanych struktur. Natomiast restrukturyzację rozumieć się będzie jako proces zmian zasadniczych, gruntownych i wywołanych w większym stopniu czynnikami zewnętrznymi albo inaczej sytuacjami krytycznymi w rozwoju struktur, których ona dotyczy.

Jedną z takich złożonych i zróżnicowanych rodzajowo struktur jest przedsiębiorstwo. Można zatem przyjąć, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa to proces zasadniczej zmiany wszystkich rodzajów struktur stanowiących przedsiębiorstwo, wywołanych sytuacjami krytycznymi występującymi w ich rozwoju. Jedną z takich sytuacji wywołujących proces restrukturyzacji jest ważny i będący przedmiotem treści referatów przygotowanych na konferencję proces prywatyzacji. Bardzo często oba procesy współwystępują kształtując rozwój przedsiębiorstw. Są też sytuacje, w których jeden z wymienionych procesów wywołuje lub też go warunkuje. Przykłady różnego rodzaju sytuacji charakteryzujących przebieg oraz relacje obu wymienionych procesów można znaleźć w treści wielu refera-

tów zamieszczonych w materiałach z konferencji.

Kierunki analizy i oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw

Analiza i ocena restrukturyzacji podmiotowej i przedmiotowej przedsiębiorstw stanowi treść większości referatów przygotowanych na konferencję. Zaprezentowano w nich nie tylko znaczne zróżnicowanie kierunków analizy i oceny restrukturyzacji, ale także rodzajów przedsiębiorstw oraz różnego rodzaju ich zbiorowości będących obiektami badań. Obiektami takimi były pojedyncze przedsiębiorstwa, jak i większe ich zbiorowości. Przykłady analizy i oceny restrukturyzacji jednego lub kilku jej kierunków w wybranych przedsiębiorstwach stanowią referaty: B. Hausa (*Restrukturyzacja organizacyjno-produkcyjna jednoosobowych spółek Skarbu Państwa*), W. Gabrusewicz i J. Galickiego (*Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*), M. Czapińskiego, Z. Krefta (*Koncepcja restrukturyzacji Morskiego Portu Handlowego Gdynia S.A.*).

Ocena jednego lub kilku wybranych kierunków restrukturyzacji w grupie jednorodnych przedsiębiorstw jest przedstawiona między innymi w referatach: B. Nogalskiego, T. Białasa (*Restrukturyzacja kombinatu chemicznego drogą tworzenia i funkcjonowania w formie grupy holdingowej*), J. Różańskiego, A. Sikorskiego (*Proces wieloetapowej restrukturyzacji przedsiębiorstw – na przykładzie przedsiębiorstwa włókien chemicznych*), L. Karczewskiego (*Restrukturyzacja przedsiębiorstw komunikacji miej-*

skiej w procesie transformacji rynkowej).

Najczęściej analizowanymi i ocenianymi kierunkami restrukturyzacji przedsiębiorstw albo inaczej – rodzajami struktur będących przedmiotem analizy i oceny były:

- zatrudnienie,
- organizacja,
- działalność gospodarcza,
- produkcja,
- działalność socjalno-bytowa,
- przychody ze sprzedaży,
- majątek trwały,
- kapitał.

Dla większych zbiorowości przedsiębiorstw przedmiotem analizy i oceny były zmiany struktury własnościowej w efekcie procesu prywatyzacji i innych form i stadiów procesu przekształceń własnościowych. Przykłady takiej analizy i oceny stanowią referaty: E. Mączyńskiej (*Zmiany efektywności przedsiębiorstw – analiza na podstawie listy największych przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego sektora publicznego w Polsce w 1993 roku*), R. Borowieckiego, M. Chomątowskiej, S. Chomątowskiego, M. Dziury, J. Kaczmarka (*Zmiany sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw państwowych w województwie krakowskim w procesie ich przekształceń własnościowych*), A. Wawrzyckiego, A. Wójcickiej, E. Idryana (*Transformacje przedsiębiorstw państwowych nadzorowanych przez Wojewodę Krakowskiego*), J. Brzóska, K. Pałucha (*Efektywność procesów restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw*).

W wymienionych referatach przedstawiono także efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw mierzone zmianami ich efektywności i sytuacji ekonomiczno-finansowej. Prezentują one odrębny kierunek analizy i oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw połączonej z pomiarem i oceną jej efektów. Wymieniony kierunek analizy i oceny restrukturyzacji i jej efektów przewija się w większości referatów. Na uwagę zasługują te spośród nich, w których proponuje się ocenę efektów restrukturyzacji nie tylko w przedsiębiorstwie, w którym ma ona miejsce, ale także w tych podmiotach gospodarczych, które w sposób bezpośredni lub pośredni uczestniczą w procesie restrukturyzacji i ponoszą jej skutki finansowe. Propozycje takie są

przedstawione w referatach H. Jagody i J. Lichtarskiego (*Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*), M. Sierpińskiej (*Skutki restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*).

Metody oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw

Metody analizy i oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw zaprezentowane w większości referatów charakteryzuje znaczne podobieństwo, co do jej przedmiotu oraz obiektów. Przedmiotem jednoczesnej analizy i oceny są jedna lub kilka wybranych rodzajów struktur charakteryzujących przedsiębiorstwo, grupę przedsiębiorstw lub większą ich zbiorowość i zmiany wybranych wskaźników efektywności oraz wskaźników oceny ich sytuacji ekonomiczno-finansowej. Przy czym pomiar i ocena zmian analizowanych struktur była dokonywana poprzez analizę zmian wskaźników udziału składników tych struktur, a do przemian i oceny zmian efektywności i sytuacji ekonomiczno-finansowej użyto wskaźników opisanych w literaturze ekonomicznej z zakresu analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw. Z przyczyn obiektywnych nie istniała możliwość zastosowania statystycznych metod analizy zmian badanych rodzajów struktur i pomiaru współzależności między ich zmianami a zmianami wskaźników efektywności i oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej, gdyż szeregi czasowe są zbyt krótkie (najczęściej dwu- i trzyletnie). Dlatego też nie ma podstaw do wyciągania kategoriycznych wniosków i ich uogólniania także z tego względu, że zarówno oceniana restrukturyzacja jak i jej efekty są również rezultatem innych, poza poddanymi analizie i ocenie zmian występujących w otoczeniu badanych przedsiębiorstw i to zarówno w sferze realnej, jak i w sferze regulacji. Stąd w większości referatów prezentujących zagadnienia metodyczne związane z restrukturyzacją przedsiębiorstw słusznie podkreślano symptomatyczność uzyskanych wyników pomiaru i na jej podstawie sformułowanych ocen. Ich diagnostyczność wzrastać będzie wraz z wydłużaniem okresu badań,

zwiększeniem liczebności badanych przedsiębiorstw oraz ich jednorodności ze względu na przyjęte kryteria ich grupowania. Troska o jej zwiększenie widoczna była w referatach, w których zbiorowości badanych przedsiębiorstw były duże i pogrupowane według określonych kryteriów. Takie ujęcie metodyczne widoczne jest w referatach: E. Mączyńskiej, J. Brzóska i K. Pałuchy, A. Wawrzyckiego, A. Wójcickiej i E. Idryana oraz R. Borowieckiego, M. Chomątowskiej, S. Chomątowskiego, M. Dziury i J. Kaczmarka.

Kierunki oraz metody i środki realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw

Odrębną grupę tematyczną w nurcie metodycznym poświęconym restrukturyzacji przedsiębiorstw stanowiły referaty prezentujące kierunki i metody realizacji restrukturyzacji na przykładzie pojedynczych przedsiębiorstw lub większych ich zbiorowości, a także instrumenty prawne, ekonomiczne i organizacyjne oraz techniki i metody zarządzania przedsiębiorstwami, wspomagające i zwiększające skuteczność procesów ich restrukturyzacji.

Scharakteryzowaną tu grupę tematyczną nurtu metodycznego konferencji reprezentowały referaty:

- M.J. Stankiewicz, pt.: *Metodyczne aspekty badania zachowań przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej*,
- H. Bienioka, J. Biedy, pt.: *Analiza strategiczna procesów zarządzania w przedsiębiorstwie poddanym restrukturyzacji rynkowej*,
- M. Bratnickiego, pt.: *Sytuacje strategiczne w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*,
- S. Kasiewicz, pt.: *Wyzwania rozwojowe a zmiany konkurencyjności operacyjnej przedsiębiorstw*,
- A. Kalety, pt.: *Analiza konkurencji w strategiach rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych*,
- M. Kwiecińskiego, pt.: *Wykorzystanie technik wywiadu gospodarczego w działalności i ocenie restrukturyzowanego przedsiębiorstwa*,
- A. Borowskiej, pt.: *System logistyczny przedsiębiorstwa – zagadnienia wybrane*,
- D. Kempny, pt.: *Logistyka*

w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Trzy pierwsze spośród wymienionych referatów wskazały na znaczenie właściwej metody przygotowania procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw i umiejętnego wykorzystania technik i metod analizy sytuacji przedsiębiorstwa.

W trzech następnych referatach scharakteryzowano znaczenie technik analizy konkurencyjności przedsiębiorstw restrukturyzowanych i będących ich konkurentami na rynku dla wyboru kierunków i metod realizacji restrukturyzacji i zwiększania jej skuteczności. W wymienionych referatach przedstawiono też opis wspomnianych technik.

W dwóch ostatnich spośród wymienionych wcześniej referatów opisano miejsce i znaczenie logistyki w strukturze organizacyjnej i zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz w zwiększaniu skuteczności i efektów ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw poddanych restrukturyzacji.

Jedną z metod stymulujących i ukierunkowujących realizację restrukturyzacji poszczególnych przedsiębiorstw, a także większych układów strukturalnych oraz całej gospodarki (branż, gałęzi, działów gospodarki) mogą i powinny się stać zamówienia publiczne. Ich znaczenie i charakterystykę przedstawiła M. Goetzendorf-Grabowska w referacie: *Zamówienia publiczne jako instrument kształtowania struktury produkcji przedsiębiorstwa*.

Ważnym środkiem realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw są inwestycje. Wyniki badań empirycznych nad zmianami wielkości i struktury nakładów inwestycyjnych i ich związkami ze zmianami skali i struktury działalności morskich stocznii remontowych przedstawiono w referacie W. Janasza, M. Gołębiowskiego, A. Niwińskiego (*Inwestycje w polskich morskich stoczniach remontowych w latach 1985-1992 – wyniki badań empirycznych*). Inwestycje jako ważne źródło rozwoju przedsiębiorstw, a więc i środek realizacji wybranych kierunków restrukturyzacji przedsiębiorstw zostały przedstawione w referacie M. Wajdery (*Źródło rozwoju przedsiębior-*

stwa w warunkach transformacji rynkowej).

Kierunki dalszych badań nad restrukturyzacją przedsiębiorstw

Propozycje kierunków i metod oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw i wyniki badań empirycznych uzyskanych przy ich użyciu wskazują na potrzebę ich kontynuacji w celu rozwiązania problemów, które mieszczą się w scharakteryzowanym nurcie metodycznym. Do problemów takich należą:

- ocena etapów (stadiów) rozwoju przedsiębiorstw opisanych w referacie Z. Pierścionka (*Kierunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*) dla zbiorowości polskich przedsiębiorstw poddanych procesom przekształceń własnościowych i tych, które nie są im poddane,
- ocena skutków restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw nie tylko tych, których ona dotyczy bezpośrednio, ale i pozostałych nie związanych podmiotów gospodarczych, w tym również Skarbu Państwa,
- miejsce procesów integracyjnych i dezintegracyjnych w rozwoju przedsiębiorstw i większych układów gospodarczych poddanych restrukturyzacji,
- ocena dynamiki i kierunków oraz efektów restrukturyzacji w układach branżowych, gałęziowych i przestrzennych,
- źródła finansowania restrukturyzacji przedsiębiorstw i efektywność ich wykorzystania,
- zmiany wartości przedsiębiorstw i związki tych zmian ze zmianami ich sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Listę wskazanych problemów rozszerzą wyniki badań empirycznych nad procesami restrukturyzacji przedsiębiorstw i doświadczenia wszystkich podmiotów w nich uczestniczących.

Stanisław Chomętowski

¹⁾ „Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej”. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Krynica, wrzesień 1994, s. 158.

Nowe warunki gospodarcze zmuszają przedsiębiorstwa do działań dostosowawczych i prowadzenia określonej strategii. Tymczasem obserwacje wielu badaczy dowodzą, że wprawdzie przedsiębiorstwa wykazują duże skłonności do adaptacji, jednak bardzo niewiele przedsiębiorstw, szczególnie państwowych, prowadzi w sposób świadomy jakąś strategię — aczkolwiek potrzeba jej posiadania jest deklarowana przez większość dyrektorów. Brak strategicznych wizji przesądza o reaktywnym charakterze dostosowań przedsiębiorstw.

Strategia przedsiębiorstw — zdaniem wielu autorów — wiąże się z formą własności. W przedsiębiorstwach państwowych podkreślono bierną rolę właściciela i brak działań prawa własności do zarządzania i stąd przedsiębiorstwa państwowe na ogół cechuje strategia przetrwania i brak ekspansji. Kadra kierownicza stara się unikać ryzyka i jest zorientowana na niwelowanie słabych stron podległych przedsiębiorstw, zamiast wykorzystywać ich mocne strony. W przedsiębiorstwach prywatnych natomiast występuje silny motyw maksymalnego zysku oraz zwiększenie wartości przedsiębiorstwa i cała działalność jest podporządkowana temu celowi.

W okresie transformacji gospodarczej niezwykle istotną rolę pełni rynek. Zgodnie podkreślono ważność strategii marketingowej przedsiębiorstw. Tymczasem badania dowodzą, że chociaż w większości przedsiębiorstw w miejsce dawnych działów sprzedaży powołuje się działy marketingu, ale jednocześnie np. na reklamę dalej wydaje się w granicach 0,5–2% kosztów. Wydaje się, że polityka marketingowa przedsiębiorstw bardziej nastawiona jest na dostosowywanie się do wymagań rynku, aniżeli jego kształtowanie. Jedną z cech dostosowawczych jest dywersyfikacja produkcji i działalności, która zmniejsza w jakimś stopniu ryzyko działalności.

Konsekwencją deklarowanej przez dyrekcje przedsiębiorstw strategii marketingowej powinna być orientacja na wysoką jakość produkcji. Tymczasem, jak z obserwacji wynika, sprawom jakości poświęca