

Michał Trocki

Wydzielanie komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa

Jednym z zadań restrukturyzacji przedsiębiorstw polskich musi być uproszczenie ich struktury organizacyjnej i „oczyszczenie” jej ze zbędnych elementów strukturalnych. Dokonane może to być, między innymi, przez usamodzielnienie niektórych komórek organizacyjnych i wydzielenie ich ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Procedura wydzielenia komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa jest znana i powszechnie stosowana w krajach rozwiniętych. Określana jest najczęściej anglojęzycznymi określeniami: *out-sourcing* lub *spin-off*.

Możliwości wyłączeń uwarunkowane są zarówno zewnątrznie, jak też wewnątrznie.

Uwarunkowania zewnętrzne mają charakter:

- prawny (możliwości podejmowania samodzielnej działalności gospodarczej, możliwości przeniesienia własności lub dzierżawy itd.),
- rynkowy (popyt na produkty lub usługi świadczone przez wydzielaną komórkę, korzystna sytuacja konkurencyjna itd.),
- techniczny (techniczno-technologiczne możliwości wydzielenia),
- finansowy (możliwości i warunki pozyskania kapitału),
- społeczny (akceptacja społeczna, stosunek do samodzielnej działalności gospodarczej itp.).

Analiza struktur organizacyjnych przedsiębiorstw polskich, ukształtowanych w poprzednim systemie społeczno-gospodarczym, a więc przede wszystkim państwowych i spółdzielczych, wykazuje następujące obszary działalności, w których dokonane mogą być wyłączenia komórek:

- Służby i komórki zaplecza socjalnego przedsiębiorstwa: służba zdrowia, zakłady zbiorowego żywienia (stołówki, bufety), hotele, obiekty sportowe, domy i ośrodki wypoczynkowe.
- Służby i komórki administracyjno-gospodarcze: ochrony mienia, utrzymania czystości, utrzymania terenów zielonych, pralnie.
- Służby i komórki zaplecza technicznego: realizujące niektóre funkcje utrzymania ruchu, reprografii i małej poligrafii.
- Służby i komórki działalności podstawowej: realizujące niektóre funkcje zaopatrzenia, produkcji i zbytu, obsługi informatycznej i obsługi finansowo-księgowej itd.

Zakres możliwych wydzieleni zależy zawsze od konkretnych warunków przedsiębiorstwa.

Analiza tych warunków musi być kompleksowa.

Spełnienie warunku kompleksowości analizy polega na przestrzeganiu zasad wydzieleni, omówionych poniżej.

Związki komórek organizacyjnych z przedsiębiorstwem

Na zależność komórki organizacyjnej od przedsiębiorstwa składają się następujące elementy:

- Zależność organizacyjna – związek zadań realizowanych przez komórkę z zadaniami przedsiębiorstwa oraz przynależność pracowników komórki do załogi przedsiębiorstwa.
- Zależność techniczna – związek technologiczny wyposażenia technicznego komórki z wyposażeniem technicznym przedsiębiorstwa.
- Zależność terytorialna – korzystanie przez komórkę z terenu należącego do przedsiębiorstwa.
- Zależność majątkowa – przynależność składników majątkowych komórki do majątku przedsiębiorstwa.
- Zależność finansowa – korzystanie przez komórkę z wyposażenia kapitałowego (środków finansowych) przedsiębiorstwa.
- Zależność kosztowa – udział komórki w kosztach ogólnych przedsiębiorstwa.
- Zależność własnościowa – majątek komórki stanowi własność przedsiębiorstwa.
- Zależność prawna – komórka nie ma osobowości (samodzielnosci) prawnej i korzysta z osobowości prawnej przedsiębiorstwa.
- Zależność księgową – komórka korzysta z urzędzeń księgowych przedsiębiorstwa.

Intensywność tych zależności może być różna, a jest zależna od rozwiązań organizacyjnych obowiązujących w przedsiębiorstwie. I tak:

- zależność organizacyjna jest silniejsza w przypadku funkcjonalnego podziału zadań, a słabsza w przypadku przedmiotowego, bądź terytorialnego, podziału zadań,
- zależność techniczna jest silniejsza w przypadku ciągłego przebiegu procesów produkcyjnych (np. w zakładach przemysłu chemicznego, w rafineriach), a słabsza w przypadku przerywanego, tzn. podzielonego, procesu produkcyjnego (np. w zakładach przemysłu maszynowego),
- zależność terytorialna jest silniejsza w przypadku koncentracji działalności w jednym miejscu, a słabsza w przypadku jej terytorialnego rozproszenia,

- zależności majątkowe, finansowe, kosztowe, księgowo są silniejsze w przypadku scentralizowanego zarządzania finansami przedsiębiorstwa, a słabsze w przypadku decentralizacji tej dziedziny zarządzania (rozwiązania w rodzaju *cost/profit centres*),
- zależność prawna może być osłabiona dzięki delegacji niektórych czynności prawnych na poziom komórki (zakładu) przedsiębiorstwa,
- zależność własnościowa nie jest w zasadzie stopniowalna.

Wydzielanie komórek ze struktury przedsiębiorstwa

Wydzielanie komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa polega na likwidacji zależności w różnych ich aspektach. Proces wydzielenia obejmować może następujące czynności:

Wydzielenie organizacyjne – obejmuje wydzielenie zadań realizowanych przez komórkę z zakresu zadań przedsiębiorstwa. Zadania wydzielanej komórki uzupełnione mogą być zadaniami zewnętrznymi. Ustalić należy, które z wydzielonych zadań świadczone będą na rzecz przedsiębiorstwa macierzystego i na jakich zasadach. Wydzielenie związane jest zazwyczaj z koniecznością podjęcia dodatkowych zadań, realizowanych na rzecz komórki przez przedsiębiorstwo. Zadania te muszą być określone. Z przyjętego zakresu zadań wynika zatrudnienie wydzielonej komórki i jej struktura organizacyjna.

Wydzielenie techniczne – obejmuje wydzielenie wyposażenia technicznego komórki ze struktury technicznej przedsiębiorstwa macierzystego.

Rozważone muszą być w tym miejscu możliwości wydzielenia instalacyjnego, tzn. korzystania z instalacji (energia elektryczna, gaz, c.o. itd.) przedsiębiorstwa lub zasilania zewnętrznego. Wydzielony system techniczny musi być kompletny, tzn. zapewnić musi samodzielną realizację zadań komórki. Wydzielenie techniczne związane jest najczęściej z uzupełnieniem wyposażenia komórki. Może być ono dokonane poprzez zakupy lub drogą korzystania z wyposażenia przedsiębiorstwa macierzystego.

Wydzielenie terytorialne – obejmuje określenie terenu przekazanego wydzielonej komórce do prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej. Teren komórki powinien być, w miarę możliwości, zwarty, umożliwiając właściwe zabezpieczenie mienia oraz swobodny dostęp do otoczenia. Spełnienie tych warunków związane może być z przemieszczeniami. Ustalić należy, jakie są możliwości i koszty takich przemieszczeń.

Wydzielenie majątkowe – obejmuje określenie składników majątkowych, niezbędnych do samodzielnego funkcjonowania przedsiębiorstwa: majątku trwałego (patrz wydzielenie techniczne i terytorialne) oraz majątku obrotowego (patrz wydzielenie finansowe).

Określenie potrzeb majątkowych komórki i jej aktualnego wyposażenia majątkowego umożliwia

ustalenie składników majątkowych, wymagających uzupełnienia w formie zakupu lub udostępnienia przez przedsiębiorstwo macierzyste. Dla zbędnych składników majątkowych określić należy sposób ich zagospodarowania.

Wydzielenie finansowe – obejmuje określenie wyposażenia kapitałowego (środków kapitałowych), niezbędnego do funkcjonowania wydzielonej komórki (inwestycje, finansowanie bieżącej działalności, spłaty długów) oraz ustalenie źródeł finansowania. Źródła pozyskiwania kapitału mogą być zewnętrzne (nowi właściciele, kredyty) lub wewnętrzne (pożyczki i udziały przedsiębiorstwa). W przypadku korzystania z pomocy finansowej przedsiębiorstwa, ustalić należy zasady korzystania z tej pomocy (oprocentowanie pożyczek, udział w zyskach itd.).

Wydzielenie kosztowe – obejmuje ustalenie składników i struktury kosztów związanych z funkcjonowaniem wydzielonej komórki. Wydzielenie kosztowe umożliwia ocenę opłacalności samodzielnej działalności komórki, a tym samym pozyskanie nowych właścicieli i ustalenie zasad finansowych przekazania im własności.

Wydzielenie własnościowe – obejmuje ustalenie i uregulowanie praw własności majątku wydzielonej komórki, określenie wartości (wycenę) majątku oraz ustalenie sposobu przeniesienia własności na nowych właścicieli. Istotnym elementem wydzielenia własnościowego jest poszukiwanie potencjalnych właścicieli oraz wybór właściciela gwarantującego najbardziej efektywne wykorzystanie majątku.

Wydzielenie prawne – obejmuje wybór formy prawnej nowej jednostki i realizację wszelkiego rodzaju czynności prawnych, związanych z jej usamodzielnieniem prawnym (np. opracowanie i podpisanie umowy spółki, statut, rejestracja spółki itd.).

Wydzielenie księgowo – obejmuje oddzielenie i założenie samodzielnych urzędzeń księgowych dla samodzielnej jednostki, zgodnie z obowiązującymi przepisami dotyczącymi prowadzenia rachunkowości.

W zależności od zakresu likwidacji zależności komórki w wyniku wydzielenia, uzyskać można rozwiązania o różnym stopniu samodzielności:

- jednostki o charakterze *cost/profit centres*,
- spółki z udziałem kapitałowym przedsiębiorstwa,
- odrębne przedsiębiorstwa.

Dokumentacja wydzielenia

Brak jest powszechnie przyjętych wzorców dokumentacyjnych wydzielenia komórek (jednostek) organizacyjnych. Należy więc założyć, że wydzielenie dokonane powinno być na podstawie dokumentów podobnych do tych, które sporządzane są przy podejmowaniu nowej działalności gospodarczej. Dokumenty takie określane są jako biznesplan. Biznesplan zawiera wszystkie informacje, potrzebne do podjęcia decyzji o wyłączeniach istotnych dla przedsiębiorstwa macierzystego i przyszłych właścicieli. Dla każdej z wyłączonych

komórek powinien być sporządzony biznesplan wg zakresu tematycznego, dostosowanego do specyfiki wyłączenia i rodzaju działalności gospodarczej. W praktyce sprawdzona została następująca struktura problemowa dokumentacji wyłączeń:

■ Dane wstępne

- krótka charakterystyka wyłączanej działalności – przedmiot wyłączenia,
- cel wyłączenia,
- dane dotyczące opracowania.

■ Część rynkowa

- opis przedmiotu działalności,
- określenie i segmentacja rynku,
- analiza sytuacji konkurencyjnej,
- trendy i bariery rynkowe,
- opis przedsięwzięć z zakresu podjęcia samodzielnej działalności rynkowej,
- prognoza sprzedaży (z podziałem sprzedaży na rzecz przedsiębiorstwa macierzystego i na rzecz innych klientów).

■ Część operacyjna

- charakterystyka istniejącego potencjału techniczno-technologicznego,
- opis przedsięwzięć z zakresu dostosowania potencjału do potrzeb samodzielnej działalności (inwestycje/dezinvestowanie),
- charakterystyka zatrudnienia,
- opis przedsięwzięć z zakresu dostosowania zatrudnienia do potrzeb samodzielnej działalności (zatrudnienie/zwolnienia pracowników),
- charakterystyka zaopatrzenia materiałowego,
- wycena majątku,
- proponowana forma organizacyjno-prawna samodzielnej działalności z uwzględnieniem zagadnień własnościowych,
- projekt struktury organizacyjnej,
- wymagania dotyczące właścicieli/kadry kierowniczej.

■ Część finansowa

- prognoza bilansu,
- prognoza wyników,
- prognoza przepływów pieniężnych,
- wartość majątku,
- sprawy własnościowe,
- zasady przekazania własności (ew. wariantowo),
- problemy finansowania działalności w okresie usamodzielniania się.

■ Wnioski.

Corzyści płynące z wydzielenia

Wydzielenie komórek ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i ich usamodzielnienie może być źródłem korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak też dla pracowników wydziałonych komórek. Dzięki wydzieleniu przedsiębiorstwo uzyskuje następujące korzyści:

- zmniejszenie stanu zatrudnienia i związanych z tym kosztów, zwłaszcza zaś kosztów pustych, wynikających z niepełnego wykorzystania pracowników,
- zmniejszenie majątku i związanych z tym kosztów,

zwłaszcza kosztów pustych, wynikających z niepełnego wykorzystania majątku,

- ograniczenie czynności administracyjno-obsługowych i związanych z tym kosztów,
- uproszczenie struktury organizacyjnej,
- poprawa skuteczności zarządzania,
- zwiększenie elastyczności działania.

Pracownicy wydziałanej komórki uzyskać mogą w wyniku wydzielenia następujące korzyści:

- możliwość podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej przy ograniczonym zaangażowaniu kapitałowym w korzystnych warunkach rynkowych (zbyt na potrzeby przedsiębiorstwa),
- udział we własności nowego przedsiębiorstwa,
- uzyskanie wyższych zarobków dzięki uwolnieniu się od zewnętrznych i wewnętrznych ograniczeń płacowych oraz dzięki zwiększeniu wydajności pracy,
- uzyskanie większej stabilności zatrudnienia dzięki dywersyfikacji działalności rynkowej.

Taktyka wydzielenia

Wydzielenie komórek ze struktury przedsiębiorstwa stanowi nie tylko złożony problem techniczno-organizacyjny, ale również (a może przede wszystkim) trudny problem społeczny. Niedocenianie aspektów społecznych wydzielenia prowadzi wprost do niepowodzenia przedsięwzięcia. Aby tego uniknąć, przestrzegać należy kilku podstawowych zasad:

■ Przed podjęciem decyzji o wydzieleniu należy przeanalizować szczegółowo i rzeczowo konieczność wydzielenia i wynikające z tego korzyści i zagrożenia dla przedsiębiorstwa.

■ Wyniki analiz należy przedstawić wszystkim zainteresowanym stronom, niejasności wyjaśnić kompetentnie i szybko.

■ Pracownicy wydziałanej komórki muszą być przekonani, że wydzielenie nie stanowi ukrytej formy redukcji zatrudnienia, lecz zmianę formy ich związków z przedsiębiorstwem.

■ Wydzielenie powinno być korzystne nie tylko dla przedsiębiorstwa, lecz również dla pracowników wydziałanej komórki, wywiązujących się prawidłowo z powierzonych im zadań.

■ Pozycję przedsiębiorstwa wykorzystać należy do udzielenia pomocy nowo powstającej jednostce, a nie do wymuszenia jej wydzielenia.

■ Pamiętać należy, że obowiązki i zobowiązania przedsiębiorstwa wobec wydziałanej komórki nie kończą się w momencie jej prawnego wydzielenia, lecz rozciągają się na cały okres zdobywania samodzielnej pozycji rynkowej i finansowej.

■ Wydzielenie należy rozpocząć od dziedzin działalności mniej istotnych dla przedsiębiorstwa (minimalizacja ryzyka) i rokujących duże szanse powodzenia (propaganda sukcesu).

Michał Trocki