

Stanisław Bisztyga

Restrukturyzacja przedsiębiorstw budowlano-montażowych

Aspekt metodyczny i analiza przypadku

Rok 1990 w gospodarce Polski odznaczył się jako początek realizacji uchwalonych ustaw gospodarczych wyznaczających podjęcie podstawowych kroków zmierzających do osiągnięcia dwóch zasadniczych celów: wprowadzenie mechanizmu rynkowego w miejsce systemu nakazowego, zrównoważenie rynku i zahamowanie inflacji oraz zmiana struktury własnościowej gospodarki poprzez rozwój sektora prywatnego i prywatyzację przedsiębiorstw państwowych. Przyjęty sposób bardzo szybkiej, praktycznie jednorazowej, likwidacji struktur gospodarki scentralizowanej spowodował, że wprowadzono rynkowe metody kierowania gospodarką, głównie o charakterze systemowym, w tym zwłaszcza poprzez odpowiednią politykę finansową i podatkową. Podmioty gospodarcze – wówczas w większości państwowe – zostały zmuszone do poddania się mechanizmom rynkowym, wzajemnych relacji popytu i podaży. Istotne jest jednakże to, iż rynek ten był dopiero w fazie powstawania i nie był w pełni ukształtowany. Było to zatem poważne wyzwanie do podjęcia przez funkcjonujące podmioty gospodarcze głębokich przemian – restrukturyzacji¹⁾.

Zasadnicza zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstw dotyczyła głównie przedsiębiorstw państwowych, które funkcjonowały dotychczas w systemie gospodarki nakazowej, scentralizowanej. Jednakże i przedsiębiorstwa sektora prywatnego musiały dostosować się do nowej sytuacji ekonomicznej, silnej konkurencji zagranicznej oraz ograniczenia popytu krajowego. Na zachowania przedsiębiorstw w analizowanym okresie znaczący wpływ miała koniunktura gospodarcza, wprowadzone zmiany w sferze regulacyjnej oraz procesy przekształceń własnościowych. Z tego też względu w ramach okresu podejmowanych działań restrukturyzacyjnych wyróżnia się trzy podokresy: rok 1990 (początek recesji – wyczekiwanie), lata 1991–1992 (głęboka recesja), rok 1993 i następne (ożywienie gospodarcze). Każdy z tych podokresów wpływał na rodzaj, zakres i charakter podejmowanych w przedsiębiorstwach działań restrukturyzacyjnych. Prowadzona polityka makroekonomiczna, z kontrolą deficytu budżetowego i względnie restrykcyjną polityką pieniężną, dała oczekiwane rezultaty i spowodowała przyjęcie przez przedsiębiorstwa jako podstawy swojego działania ostrej dyscypliny finansowej, co ostatecznie stanowiło przesłankę uruchomienia mechanizmów dostosowaw-

czych w ujęciu mikroekonomicznym, które stanowią sedno procesów restrukturyzacji²⁾.

Zmiany, jakie zaistniały w polskiej gospodarce po 1990 roku – zarówno w sferze regulacyjnej, jak i realnej – wpłynęły nie tylko na fakt, iż przedsiębiorstwa stały się odpowiedzialne za swoją bieżącą działalność, ale również za swój rozwój. Uwarunkowania, jakie skłaniają czy wręcz zmuszają przedsiębiorstwa do ukierunkowania się na rozwój dzieli się na dwie zasadnicze grupy: zewnętrzne i wewnętrzne. Wśród uwarunkowań zewnętrznych wskazać można jako zasadnicze, konieczność zaspokajania zmieniających się potrzeb otoczenia, w którym funkcjonuje. Powoduje to stałą konieczność rozwoju, bowiem przedsiębiorstwo, które się nie rozwija, nie jest w stanie zaspokoić zmieniających się potrzeb otoczenia, co w konsekwencji grozi przejściem do stanu zastoju oraz dalej do wyeliminowania z rynku i upadłości. Potrzeby realizacji polityki rozwoju przedsiębiorstwa wynikają również z jego wewnętrznych uwarunkowań, bowiem podstawowym celem jego powstania i istnienia jest nie tylko utrzymanie się na rynku, ale także wzrost wielkości i struktury. Istota funkcjonowania przedsiębiorstwa zamyka się zatem w dążeniu do utrzymania w stanie rozwoju i dynamicznej równowagi

przy uwzględnieniu podlegających ciągłym zmianom uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych jego rozwoju³⁾.

Uznanie istnienia określonych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa oraz wzajemnych relacji pomiędzy rozwojem i restrukturyzacją skłania do przyjęcia jako definicji restrukturyzacji tej, w której traktuje się ją jako ciągle, skoordynowane zmiany podstawowych struktur istniejących systemów przedsiębiorstwa, programowanie i wdrażanie w celu osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności⁴⁾. Restrukturyzacja jest zatem realizowana w sposób nieustający, w każdym przedsiębiorstwie funkcjonującym w krajach o gospodarce rynkowej. W przypadku krajów będących w okresie zmian systemowych i transformacji gospodarki, restrukturyzacji przypisuje się szczególną rolę. Nie chodzi bowiem w tym przypadku o restrukturyzację ewolucyjną, lecz o restrukturyzację, której szeroki zakres celów obejmuje stopniowe dostosowywanie przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej. Zakres i tempo restrukturyzacji w tym względzie uzależnione są od stanu rozwoju przedsiębiorstw oraz dystansu dzielącego je od przedsiębiorstw krajów o rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Zrealizowanie radykalnych zmian strukturalnych przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej nie jest możliwe bez właściwej ich korelacji z programami restrukturyzacji całych działów czy branż. Programy te winny być wzajemnie ze sobą powiązane, stanowiąc z jednej strony (restrukturyzacja działów i branż) warunki restrukturyzacji przedsiębiorstw, a z drugiej strony (restrukturyzacja przedsiębiorstw wiodących) są podstawą budowy programów restrukturyzacji działów i branż.

W literaturze przedmiotu zagadnienie wzajemnych relacji pomiędzy rozwojem a restrukturyzacją jest ściśle związane ze wskazaniem możliwych dróg rozwoju przedsiębiorstwa. W tym względzie wyróżniane są trzy zasadnicze drogi rozwoju przedsiębiorstwa: poprzez integrację, przez naturalny wzrost i poprzez restrukturyzację. W obecnych warunkach ta ostatnia droga rozwoju przedsiębiorstw odgrywa szczególną rolę. Wynika to oczywiście z faktu, iż nasza gospodarka jest w okresie transformacji systemowej, co zmienia w sposób zasadniczy istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa i dalej, wprowadza konieczność zmiany struktury i metod jego działania. Istnieje także możliwość wyboru jednej z określonych zasad restrukturyzacji przedsiębiorstwa, które wskazują pozycje literaturowe. Ostateczny wybór uzależniony jest od wielkości planowanego do osiągnięcia tempa rozwoju przedsiębiorstwa oraz określenia, jakim kosztem ma to zostać osiągnięte. Należy także dodać, iż z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa podstawowe znaczenie odgrywa restrukturyzacja jego potencjału, na który składa się potencjał wytwarzania

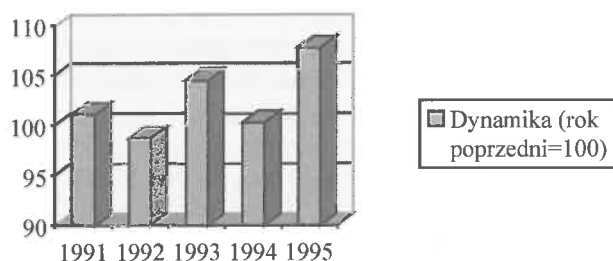
i potencjał zarządzania, przy czym w stosunku do każdego z nich zastosowane metody restrukturyzacji winny być zróżnicowane⁵⁾.

Realizowane procesy restrukturyzacji dotyczą prawie wszystkich sekcji gospodarki narodowej, w tym budownictwa, któremu poświęcono dalsze rozważania związane z restrukturyzacją, poparte danymi empirycznymi.

W budownictwie funkcjonuje duża liczba podmiotów gospodarki narodowej, która najliczniej reprezentowana jest przez spółki prawa handlowego. Spośród 210 262 podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych na koniec 1995 roku, 15 972 funkcjonowały w budownictwie, co stanowi 7,6% ogólnej liczby podmiotów. Ponad 85% podmiotów funkcjonujących w sektorze budowlanym stanowiły spółki prawa handlowego, 6,5% spółdzielnie i 4,9% przedsiębiorstwa państwowe. W 1995 roku budownictwo zrealizowało produkcję sprzedaną w wysokości 34 065 mln zł, przy czym 87% tej produkcji zrealizowano w sektorze prywatnym, w którym pracowało 82% (670 tys. osób) ogólnej liczby pracujących w budownictwie. **Udział budownictwa w tworzeniu PKB w 1995 roku szacuje się na około 5,2%. Za 1995 r. przedsiębiorstwa zaliczane do sekcji „budownictwo” uzyskały dodatni wynik finansowy netto w wysokości 357 mln zł, wskaźnik kosztów wyniósł 96,5% (średnia dla ogółu przedsiębiorstw wynosi 96,1%), a wskaźnik rentowności obrotu netto ukształtował się na poziomie 1,6% (średnia krajowa 2,0%).** Istotne jest również wskazanie, iż dla przedsiębiorstw w sektorze prywatnym (dla sekcji „budownictwo”) prezentowane wielkości wskaźnikowe były lepsze (odpowiednio: 95,2% i 2,8%) aniżeli dla przedsiębiorstw zaliczanych do sektora publicznego (odpowiednio: 100,2% i -1,9%). Dodatkowo zaznaczyć należy, iż przedsiębiorstwa budowlane sektora prywatnego uzyskały wyniki wyższe od średnich dla przedsiębiorstw całego sektora prywatnego. Z punktu widzenia ogólnej oceny całej sekcji budownictwa, wskazać należy na zmiany, jakie zaszły w wielkości produkcji budowlano-montażowej całej analizowanej sekcji. Biorąc pod uwagę wskaźnik dynamiki produkcji budowlano-montażowej (rok poprzedni = 100), jego wielkość w poszczególnych latach wyniosła: 1991 – 101,0%, 1992 – 98,7%, 1993 – 104,5%, 1994 – 100,3%, 1995 – 107,8%. Są to zatem wielkości niższe, aniżeli charakteryzujące dynamikę produkcji sprzedanej przemysłu. Ponadto wskazać można, iż wskaźniki dynamiki produkcji budowlano-montażowej dla omawianego okresu były w przypadku systemu zleceńowego zawsze większe od 100%, natomiast dla systemu gospodarczego zawsze mniejsze od 100%. Zatem z roku na rok zmniejsza się wielkość produkcji budowlano-montażowej realizowanej przez przedsiębiorstwa we własnym zakresie systemem gospodarczym, na

rzecz rozwoju produkcji z wykorzystaniem systemu zleceńowego. Jeżeli chodzi o strukturę produkcji budowlano-montażowej, to należy uznać, że nie uległa ona w ostatnim okresie żadnym zmianom. Największy udział (w 1995 r. – 69,5%) posiadała wznoszenie budowli oraz inżynieria lądowa i wodna, następnie wykonywanie instalacji budowlanych (23,9%) oraz prace wykończeniowe (5,5%). Przygotowanie terenu pod budowę oraz wynajem sprzętu budowlanego stanowiło nieznaczny udział w ogólnej produkcji budowlano-montażowej (odpowiednio 0,6% i 0,5%)⁶⁾.

Dynamika produkcji budowlano-montażowej w latach 1991–1995



Dalszej ocenie postępujących zmian restrukturyzacyjnych poddano dwa przedsiębiorstwa realizujące produkcję budowlano-montażową, oba w formie spółek akcyjnych (jednoosobowe spółki Skarbu Państwa)⁷⁾.

Przedsiębiorstwo PCH powstało w 1948 roku, funkcjonowało w różnorodnych formach organizacyjnych, a główny zakres działalności obejmuje wykonywanie robót budowlano-montażowych, w tym na zasadzie generalnego wykonawcy. Przedsiębiorstwo posiada kilka jednostek terenowych oraz oddział za granicą. Ponadto dysponuje zakładem prefabrykacji, konstrukcji stalowych, transportowo-sprzętowym, betoniarnią, a także składem celnym oraz posiada rozbudowaną działalność wystawienniczą i hotelową. Prawie 60% produkcji stanowi produkcja eksportowa, w tym około 70–80% na rynek niemiecki. Przedsiębiorstwo PCH zatrudnia prawie 2200 pracowników, w tym blisko połowę za granicą. Prowadząc liczne budowy w kraju i za granicą, przedsiębiorstwo PCH zwiększa corocznie wielkość swojej sprzedaży. Tempo wzrostu sprzedaży ogółem wyniosło w 1994 roku 21%, w 1995 roku 31%, a do końca 1996 roku wynieść powinno około 22%. W okresie ostatnich kilku lat przedsiębiorstwo odnotowało wzrost osiąganego zysku netto: 1993 r. – 143 tys. zł, 1994 r. – 575 tys. zł, 1995 r. – 773 tys. zł. Rok 1996 zostanie zamknięty zyskiem netto w wysokości około 300 tys. zł (przy zysku brutto w wysokości około 3160 tys. zł). W 1991 roku przedsiębiorstwo PCH zostało przekształcone w JSSP rozpoczynając pierwszy etap prywatyzacji kapitałowej – komercjalizację. Kapitał akcyjny spółki wynosi 9500 tys. zł, a wartość kapitałów własnych przekracza poziom 45 000 tys. zł. Przed-

siębiorstwo osiągnie za 1996 rok stopę zysku ze sprzedaży na poziomie około 4,2%, natomiast stopę rentowności ogółem netto tylko w wysokości 0,2%. Istotny wpływ na ostateczne wyniki przedsiębiorstwa posiada sfera pozaoperacyjna, a w niej konieczność poniesienia znacznych kosztów związanych z utraconymi należnościami od zleceńodawców. Dość trudna jest również ogólna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa PCH, w którym wskaźniki oceny finansowej przyjmują niskie wartości⁸⁾.

Konieczność poprawy osiąganych wyników ekonomiczno-finansowych (zwłaszcza tych drugich) oraz dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych – przy nieudanej próbie zakończenia procesu prywatyzacji i znalezienia inwestora strategicznego – zmusza przedsiębiorstwo PCH do podjęcia zmian o charakterze restrukturyzacyjnym, które należy uznać jako sanacyjne (naprawcze). W ujęciu syntetycznym można sformułować kilka podstawowych wniosków, które stały się podstawą budowy programu restrukturyzacji:

■ Wyniki ekonomiczne są niskie w stosunku do potencjalnych możliwości, dodatkowo pogarszane negatywnymi wpływami sfery finansowej (oddziaływanie obszaru pozaoperacyjnego na wypracowany wynik).

■ Występuje silne zróżnicowanie rentowności i wydajności osiąganej przez poszczególne krajowe jednostki przedsiębiorstwa, a jednostki te nie posiadają mechanizmu proefektywnościowego sprzyjającego wzrostowi sprzedaży i rentowności netto.

■ Istnienie i funkcjonowanie oddziału w Niemczech zapewnia wysoki poziom sprzedaży i rentowności; przewidywane osłabienie koniunktury na rynku niemieckim wpłynąć może zatem istotnie na wyniki całego przedsiębiorstwa.

■ Przedsiębiorstwo posiada sztywną, mało elastyczną strukturę organizacyjną, która nie odpowiada potrzebom rozwojowym, ponadto niezbędne są zmiany racjonalizujące w liczbie i strukturze zatrudnienia oraz w podniesieniu kultury organizacyjnej, wykorzystania czynników jakościowych wzrostu sprzedaży (wzrost wydajności pracy), zintensyfikowania systemu motywacyjnego i proinnowacyjnego.

■ Racjonalizacji wymaga określenie wielkości niezbędnego majątku do dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa i realizacji zadań programowych wynikających z opracowanego planu restrukturyzacji; niezbędne jest dokonanie oceny przydatności posiadanego majątku trwałego i wskazanie związanych z tym kosztów utrzymywania majątku zbędnego.

■ Przedsiębiorstwo wymaga wprowadzenia restrykcyjnej polityki finansowej, zmniejszającej niekorzystny wpływ sfery pozaoperacyjnej na wyniki ekonomiczne – aktualny stan finansów przedsiębiorstwa jest zły, co grozi dalszymi negatywnymi konsekwencjami w najbliższej przyszłości.

■ Niekorzystna sytuacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa powoduje zachwianie wielkości podstawowych relacji ekonomicznych, w tym niezmienne istotnej z punktu widzenia oceny zewnętrznej (np. przez inwestora zewnętrznego), a mianowicie stopy zwrotu z kapitału, bowiem przedsiębiorstwo nie jest w stanie przeciwstawić niskiej rentowności sprzedaży, wysokiego wskaźnika obrotu kapitału.

■ W związku z pogorszeniem się wskaźników finansowych (płynności, obrotu należności, wypłacalności, zadłużenia) występuje ciągła konieczność zasilania kapitału obrotowego, co angażuje środki kreowane ze źródeł wewnętrznych, jak i konieczność sięgania po coraz większe zasilanie zewnętrzne (kredyty), co dodatkowo obniża efektywność ekonomiczną działalności przedsiębiorstwa.

■ Wyniki przedsiębiorstwa są w znacznym stopniu uzależnione od zmian koniunkturalnych na rynku krajowym oraz zagranicznym, silnej pozycji konkurencji, a także wahań sezonowych (np. wydłużenie okresu zimowego), stąd też konieczne jest przekształcenie przedsiębiorstwa w dynamiczną strukturę organizacyjną i produkcyjną, przygotowaną do podejmowania elastycznych działań dostosowawczych do zmieniających się warunków rynkowych.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa PCH konieczne do podjęcia zamierzenia restrukturyzacyjne muszą odnosić się do wszystkich podstawowych sfer, a mianowicie: produkcyjnej, marketingowej, ekonomiczno-finansowej i organizacyjnej. W zakresie tak sformułowanych celów odnoszących się do wymienionych czterech sfer, wskazać można jako cele kierunkowe dla przedsiębiorstwa PCH następujące: zwiększenie siły konkurencyjnej, poprawę stopnia adaptacyjności, zwiększenie poziomu integracyjności działań oraz wypracowanie odpowiedniego modelu struktury organizacyjnej, a także modelu innowacyjnego.

Rozwijając nakreślone cele kierunkowe, wskazuje się równocześnie cele szczegółowe, które stanowią środki do realizacji celu wyższego rzędu – kierunkowego. W przypadku konieczności podniesienia stopnia adaptacyjności, wskazać można przede wszystkim na działania zmierzające do eliminowania zbędnych aktywów oraz racjonalizacji wielkości i struktury zatrudnienia. W zakresie zwiększania konkurencyjności konieczne są działania zmierzające do podniesienia jakości świadczonych usług i oferowanych wyrobów, zwiększenia elastyczności, stopnia dywersyfikacji i głębokości specjalizacji. Podniesienie poziomu integralności działalności możliwe jest poprzez zastosowanie systemu kontrolingu, centrów zysków i kosztów, systemu informacji służącemu zarządzaniu oraz poprawę struktury organizacyjnej. W dziedzinie podnoszenia kultury organizacyjnej i wprowadzania innowacji konieczne jest wprowadzenie systemu edukacji, szkoleń, zasad zespołowości w działaniu i iden-

tyfikacji pracowników z interesami przedsiębiorstwa.

Wśród wymienianych celów i działań związanych z opracowywanym programem restrukturyzacji wymienia się następujące zamierzenia szczegółowe:

- konieczność zwiększenia akwizycji na rzecz uzyskania odpowiedniego do posiadanej kombinacji czynników produkcji wielkości sprzedaży,
- zwiększenie nacisku na podniesienie rentowności poszczególnych kontraktów, co przy silnej konkurencji i dużej podaży może być zrealizowane tylko poprzez konkurencję po stronie jakości i obniżenia kosztów własnych oraz wykorzystania jakościowych czynników wzrostu wielkości sprzedaży (wzrost wydajności, wykorzystania majątku, obniżenia wielkości zaangażowanego kapitału obrotowego),
- zintensyfikowanie działań zmierzających do obniżenia wpływu zmian sezonowych na wyniki przedsiębiorstwa poprzez uruchomienie i rozwinięcie nowych dziedzin działalności,
- podjęcie realizacji nowych zadań, wykonywanych przy wykorzystaniu specjalnych technologii,
- wdrożenie programu sterowania i zarządzania jakością (certyfikat ISO 9002),
- realizacja programu inwestycyjnego rozszerzającego i podnoszącego poziom produkcji oraz świadczonych usług,
- wprowadzenie doraźnego programu oszczędnościowego (racjonalizacja wielkości posiadanego i wykorzystywanego majątku oraz jego częściowa modernizacja),
- wprowadzenie restrykcyjnej polityki finansowej, skutecznej windykacji należności, ograniczenia skutków niekorzystnych zjawisk powstałych na rynku czeskim i rosyjskim,
- dążenie do wprowadzenia struktury holdingowej, usamodzielnienia ekonomicznego jednostek (kontrola kapitałowa) oraz proefektywnościowego charakteru ich funkcjonowania.

Przedsiębiorstwo PB powstało w 1952 r. Historia jego obejmuje funkcjonowanie w różnorodnych formach organizacyjnych, przy zachowaniu statusu przedsiębiorstwa państwowego. Podstawowy profil prowadzonej działalności obejmuje wykonywanie robót budowlano-montażowych przy wykorzystaniu posiadanego specjalistycznego sprzętu (głównie prace ziemne), świadczenie usług naprawczych i serwisowych maszyn i urządzeń budowlanych, świadczenie usług transportowych i przewozowo-spedycyjnych (ogólnych i specjalistycznych) oraz prowadzenie produkcji specjalistycznych wyrobów i urządzeń na potrzeby budownictwa. Zmiany, jakie zaszły w polskiej gospodarce po 1990 roku, spowodowały dość znaczne ograniczenie liczby realizowanych inwestycji oraz ich wielkości. Wystąpiły także trudności w pozyskaniu prac eksportowych w krajach byłego RWPG oraz niektórych krajach Bliskiego Wschodu. Wymusiło to konieczność zmniejszenia

szenia liczby posiadanego sprzętu do robót ziemnych i budowlanych. Zakończenie realizacji kontraktów eksportowych dodatkowo spotęgowało występujące trudności na rynku krajowym i wymusiło zmniejszenie – oprócz posiadanego majątku trwałego – również poziomu zatrudnienia. Podjęte zostały działania zmierzające do szukania i pozyskania nowych zleceń. Obecnie przedsiębiorstwo PB zatrudnia ponad 760 osób, posiada wyodrębnione cztery zakłady: remontowo-produkcyjny, generalnego wykonawstwa, sprzętu i transportu oraz eksportu, a ponadto oddział terenowy na Śląsku. Począwszy od 1994 roku przedsiębiorstwo funkcjonuje jako jednoosobowa spółka Skarbu Państwa. Przedsiębiorstwo działając w warunkach silnej konkurencji ze strony innych przedsiębiorstw budowlano-montażowych (w chwili obecnej większość przedsiębiorstw wykorzystuje własny sprzęt, ograniczając korzystanie z usług przedsiębiorstwa wyspecjalizowanego, jakim jest PB) osiągnęło w 1994 r. wielkość sprzedaży na poziomie 23 204 tys. zł, a w 1995 r. w wysokości 30 177 tys. zł. Rok 1996 zostanie zamknięty sprzedażą na poziomie zbliżonym lub nieco tylko wyższym w stosunku do roku poprzedniego. Istotne w ocenie funkcjonowania przedsiębiorstwa PB jest to, iż osiągnęło ono w 1994 roku stratę na sprzedaży w wysokości ponad 1000 tys. zł, w 1995 roku wynik bliski zeru, natomiast na 1996 rok zakładana jest ponownie strata ze sprzedaży w wysokości około 200 tys. zł. Rok 1995 zaznaczył się także pogłębieniem straty netto (w 1994 r. wyniosła ona 1000 tys. zł) do poziomu prawie 1900 tys. zł, co wynikało z poniesienia znacznych strat nadzwyczajnych (głównie nieściągalne należności). Również 1996 rok zostanie zamknięty stratą netto w wysokości około 700 tys. zł, co jest dalszą konsekwencją negatywnego wpływu sfery pozaoperacyjnej na osiągane wyniki ekonomiczne (konieczność tworzenia rezerw na nieściągalne należności, rezerw na nadmierne zapasy i naliczenie odsetek od zaległych zobowiązań). Przedsiębiorstwo PB posiada kapitał akcyjny w wysokości 1775 tys. zł oraz kapitały własne ogółem przekraczające nieznacznie wartość 10 000 tys. zł. Słabym (negatywnym) wynikiem ekonomicznym towarzyszą bardzo niekorzystne oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, co znajduje swoje odzwierciedlenie w ogólnie niekorzystnej sytuacji ekonomiczno-finansowej (w tym zwłaszcza występowanie permanentnych trudności płatniczych i brak dodatniej rentowności sprzedaży)⁹⁾.

Zaistniała trudna sytuacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa PB zmusiła do podjęcia radykalnych działań restrukturyzacyjnych, określanych mianem restrukturyzacji naprawczej, które stanowią będą punkt wyjścia do wprowadzenia kolejnego etapu opracowanego programu, obejmującego już jednak działania restrukturyzacyjne o cechach programu rozwojowego. W odniesieniu do przedsiębiorstwa PB – podobnie jak w przypadku przedsiębiorstwa

PCH – konieczne do podjęcia zamierzenia restrukturyzacyjne muszą odnosić się do wszystkich podstawowych sfer, a mianowicie: produkcyjnej, marketingowej, ekonomiczno-finansowej i organizacyjnej. W zakresie tak sformułowanych celów, odnoszących się do wymienionych czterech sfer, wskazano jako cele kierunkowe dla przedsiębiorstwa PB, następujące: poprawę stopnia adaptacyjności, zwiększenie siły konkurencyjnej, zwiększenie poziomu integracyjności działań oraz wypracowanie odpowiedniego modelu struktury organizacyjnej, a także modelu innowacyjnego. Cele te w podobny sposób zapisano w przypadku programu opracowywanego dla przedsiębiorstwa PCH, przyjmując bowiem należy, że stanowią one przeniesienie postulatów teorii na grunt działań praktycznych. Uszczegółowienie nakreślonych celów kierunkowych wskazuje podjęcie wielu działań (będących celami szczegółowymi), które stanowią równocześnie środki do realizacji celu wyższego rzędu – kierunkowego. Jako podstawowe cele kierunkowe w przypadku przedsiębiorstwa PB przyjęto:

- wzmocnienie kontaktów z największymi polskimi przedsiębiorstwami budowlanymi (tworzenie sojuszy strategicznych), co ma przyczynić się do znacznego zwiększenia zakresu i wielkości realizowanych robót ziemnych, usług sprzętowych i transportowych,
- rozszerzenie dotychczasowego zakresu oddziaływania i funkcjonowania na rynku usług remontowych poprzez nawiązanie bliższej współpracy z kopalniami i zakładami energetyki zawodowej,
- zwiększenie siły ekspansji przedsiębiorstwa na najbliższe rynki regionalne (dwóch sąsiadujących województw).

Nakreślone cele kierunkowe zostały uszczegółowione opracowaniem zespołu działań wewnętrznych zmierzających do realizacji celów nadrzędnych, a wśród nich znalazły się jako podstawowe:

- zwiększenie stopnia samodzielności i autonomii zakładów przedsiębiorstwa, utworzenie centrów zysków i kosztów,
- zmniejszenie bieżących kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza kosztów wydziałowych i ogólnych,
- poprawa wydajności pracy i jakości produkcji,
- wprowadzenie polityki sprzyjającej wdrażaniu zachowań proinnowacyjnych i proefektywnościowych, zwiększenie siły oddziaływania systemu motywacyjnego,
- intensyfikacja działań marketingowych i akwizycyjnych, reorganizacja pionu handlowego, wzbogacenie oferty promocyjnej, opracowanie bazy danych o rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo,
- restrukturyzacja majątku trwałego, racjonalizacja jego wielkości i struktury oraz dopasowanie do potrzeb zleceniodawców, wdrożenie odpowiedniego (na miarę możliwości) programu inwestycyjnego

odbudowy nowoczesnego potencjału materialnego przedsiębiorstwa,

- dokonanie restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa, poprawa stopnia płynności, windykacji należności, kontroli finansowej kontrahentów, wprowadzenie systemu kompensat należności i zobowiązań,

- racjonalizacja polityki gospodarowania kapitałem obrotowym, zmniejszenie stanu rezerw, zapasów, wprowadzenie aktywnej polityki zarządzania kapitałem obrotowym.

Nakreślone zadania kierunkowe (cele) oraz zespół działań szczegółowych zgodny jest z klasycznym, teoretycznym modelem opracowania programu restrukturyzacji naprawczej. W przypadku przedsiębiorstwa PB istotne jest jednakże osiągnięcie zasadniczego celu, a mianowicie zwiększenie poziomu sprzedaży w zakresie robót ziemnych oraz usług sprzętowych, który to rodzaj działalności jest podstawowy dla przedsiębiorstwa. Pozostałe działania mają zmierzać do podniesienia ogólnej sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz niedopuszczenia do sytuacji, w której wypracowana nadwyżka ze sprzedaży zostanie uszczuplona poprzez wpływ sfery pozaoperacyjnej. Stąd też tak istotne znaczenie przypisuje się poprawie funkcjonowania sfery finansowej przedsiębiorstwa.

W przypadku obu ocenianych programów restrukturyzacji przedsiębiorstw budowlano-montażowych, można znaleźć podobne elementy, tak w ich budowie, jak i nakreślonych celach kierunkowych i szczegółowych. Przyjąć można, iż opracowywane one były na podstawie znanych modeli opisanych w literaturze ekonomicznej, a zakres niezbędnego dostosowania do specyficznych warunków każdego z przedsiębiorstw dotyczył rodzaju prowadzonej działalności i z niej wynikającej specyfiki zachowań oraz podejmowanych działań. Oba programy mają charakter programów restrukturyzacji naprawczej, z nakreślonym kolejnym etapem stanowiącym już program restrukturyzacji rozwojowej. Z równą siłą podkreślona jest w obu programach konieczność podjęcia radykalnych prac i działań nad usprawnieniem funkcjonowania ocenianych przedsiębiorstw z punktu widzenia uzdrowienia ich systemu finansowego. Jest to praktycznie cecha wspólna wszystkich podejmowanych działań w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych w Polsce, nawet gdy podejmowane działania nie są zapisane jako elementy realizowanego programu restrukturyzacji. W ocenianych programach nakreślony horyzont czasowy ich realizacji obejmuje okres dwóch, trzech lat. Oba przedsiębiorstwa są spółkami handlowymi JSSP, w których rozpoczęto proces prywatyzacji kapitałowej i zrealizowano jedynie etap ich komercjalizacji. Wystąpiły zatem podobne trudności w znalezieniu partnera strategicznego, głównie z powodu niezbyt korzystnej sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, jak

również ich wielkości (wartości przedsiębiorstw). W tej sytuacji przedsiębiorstwa zdane są praktycznie na własne możliwości i szukając wyjścia z niekorzystnej sytuacji podejmują szerokie działania restrukturyzacyjne. Nakreślone są one na dwa, trzy lata, po których oczekiwana jest poprawa ogólnej sytuacji ekonomiczno-finansowej ocenianych przedsiębiorstw, jak również utrzymanie bądź poprawa pozycji konkurencyjnej. W obu przypadkach opracowane programy restrukturyzacji zakładają do celowo utworzenie struktury holdingowej, przy czym w przypadku przedsiębiorstwa PCH wydaje się to zarówno łatwiejsze do przeprowadzenia, jak i uzasadnione merytorycznie (istnienie samodzielnych oddziałów terenowych). W realizacji opracowanych programów restrukturyzacji, szczegółowych wskazań i analiz można poszukiwać w opracowanych biznesplanach, które mają charakter wariantowy z przeprowadzoną analizą wrażliwości projektu restrukturyzacji na zmianę podstawowych wielkości i parametrów ekonomicznych. Zawierają one również ocenę efektywności podejmowanych działań restrukturyzacyjnych, przy oszacowanych nakładach i kosztach realizacji opracowanych programów restrukturyzacji. Może jednak wystąpić obawa, czy oceniane przedsiębiorstwa będą w stanie podołać zwiększonym wydatkom związanym z restrukturyzacją oraz czy w trakcie realizacji programu restrukturyzacji naprawczej nie dojdzie do tak znacznego pogorszenia warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, iż konieczne będzie podjęcie działań chroniących przedsiębiorstwa przed upadłością.

Stanisław Bisztyga

PRZYPISY

- ¹⁾ *Proces transformacji rynkowej przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod kierunkiem S. SUDOŁA, UMK w Toruniu, Toruń 1996.
- ²⁾ M. BELKA, J. HAUSNER i inni, *Polska transformacja w perspektywie integracji europejskiej*, Friedrich Ebert Stiftung, Warszawa 1996, s. 64-73.
- ³⁾ W. GABRUSEWICZ, *Restrukturyzacja jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa [w:] Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE TNOiK, Kraków 1996.
- ⁴⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Restrukturyzacja a rozwój i strategia przedsiębiorstw [w:] Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE TNOiK, Kraków 1996.
- ⁵⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Restrukturyzacja a rozwój...*, op. cit.
- ⁶⁾ Dane statystyczne wykorzystano z oficjalnych publikacji GUS, w tym z Rocznika Statystycznego, GUS, Warszawa 1996 r.
- ⁷⁾ Ze względu na zastrzeżenia zgłoszone przez oba przedsiębiorstwa, ich nazwy zostały zastąpione symbolami literowymi: PCH i PB.
- ⁸⁾ Dane liczbowe przedstawione w niniejszym artykule są częścią opracowanej analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa PCH za lata 1993-1996.
- ⁹⁾ Dane ekonomiczno-finansowe uzyskane od przedsiębiorstwa PB stanowią element opracowanego programu restrukturyzacji.