

W dniach 28–30 listopada 1997 roku w Zakopanem odbyła się międzynarodowa konferencja naukowa „RESTRUKTURYZACJA A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW”. Organizatorami konferencji były: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Krakowie, Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania PAN – Oddział w Krakowie, Profesjonalna Szkoła Biznesu – Szkoła Wyższa w Krakowie.

Obrady konferencji zostały podzielone na cztery sesje plenarne:

- Zakres i ogólna ocena procesów restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw.
- Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w procesie przekształceń.
- Analiza procesów i efektów restrukturyzacji w gospodarce Polski i krajów ościennych.
- Restrukturyzacja i prywatyzacja przedsiębiorstw – studium przypadków.

Wszystkie zgłoszone referaty (61) opublikowano w formie książki, *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw* – opracowanie i redakcja naukowa – prof. dr hab. Ryszard Borowiecki.

Ryszard Borowiecki

Wpływ restrukturyzacji na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw

W dobie transformacji systemu gospodarczego i stale zmieniających się warunków otoczenia funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstw determinowane są w decydującej mierze przez wzrost ekonomiczności wszelkich ich działań. Wywołuje to potrzebę podejmowania różnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych dostosowujących funkcje i zadania przedsiębiorstw oraz metody organizacji pracy i zarządzania do zmieniających się warunków działalności gospodarczej.

Restrukturyzacja – utożsamiana z potrzebą dokonywania zmian – jest procesem obejmującym cele i działania, wzajemnie ze sobą powiązanych i wymagających koordynacji, ukierunkowanych na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i poprawę efektywności gospodarowania zasobami oraz czynnikami wytwórczymi, a tym samym – na wzrost ich wartości rynkowej. Stanowi ona zatem alternatywę dla dotychczasowych możliwości, pozycji na rynku i stanu konkretnych przedsiębiorstw czy to w ob-

szarze ich bazy materialno-technicznej i systemu zarządzania, czy to w obszarze ekonomiki i rynku.

W okresie transformacji systemu gospodarczego, nowych reguł gry i gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu, przedsiębiorstwa znalazły się w zupełnie innej jakościowo sytuacji. Dotyczy to całokształtu ich ekonomiki oraz organizacji wewnętrznej i powiązań zewnętrznych, a w szczególności procedur podejmowania decyzji, zasad tworzenia bieżących i krótkoterminowych planów działania oraz długofalowych programów rozwoju, uruchamiania przedsięwzięć adaptacyjnych i antycypacyjnych, wprowadzania innowacji, wykorzystania posiadanego kapitału i tworzenia nowych zasobów potencjału wytwórczego, organizacji procesów gospodarczych oraz systemu zarządzania.

Przedsiębiorstwa, aby przetrwać i utrzymać się na rynku, muszą przewidywać i trafnie oceniać swoją sytuację, tj. zdolność efektywnego działania i zdolność rozwoju w stale zmieniającym się otocze-

niu, a także ciągle podejmować decyzje określające sposób, formę, tempo realizacji i zakres przemian restrukturyzacyjnych. Są to bowiem aktualne wyznaczniki nie tylko przetrwania przedsiębiorstwa i przywracania mu równowagi z otoczeniem, ale także formułowania przez niego ekspansywnych (dynamicznych) zamierzeń, zapewniających sprawne jego funkcjonowanie i dalszy rozwój.

Trwające już prawie siedem lat przeobrażenia systemowe, polegające na przechodzeniu od gospodarki centralnie kierowanej do gospodarki rynkowej, dowodzą, iż warunkiem sukcesu przedsiębiorstw – z których wiele znalazło się automatycznie w innej fazie swojego cyklu życiowego – jest podejmowanie różnorodnych procesów restrukturyzacyjnych, obejmujących zmiany systemowe związane z przekształceniami prawno-organizacyjnymi i dostosowującymi rozmiary oraz rzeczową strukturę ich działalności do sytuacji rynkowej. Rynek staje się bowiem weryfikatorem działalności gospodarczej, wymuszając właściwą reakcję przedsiębiorstwa, a cena staje się weryfikatorem nakładów (wyrazem opłacalności ich ponoszenia). Gospodarka rynkowa wymaga zatem od przedsiębiorstwa elastyczności działania i adaptacyjności, wzrostu przedsiębiorczości i umiejętności jego dostosowania się nie tylko do zmian już zaistniałych na rynku, ale również do przewidywanych lub oczekiwanych.

Wynika stąd, że działalność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej jest w równej – a może nawet w większej mierze – zdeterminowana tym, co dzieje się w jego mikro- i makrootoczeniu, niż tym, co dzieje się w nim samym. Orientacja przedsiębiorstwa na sytuacje i zmiany zachodzące w jego otoczeniu, podporządkowanie się jego potrzebom teraźniejszym i przyszłym stanowią wymóg egzystencji przedsiębiorstwa oraz jego rozwoju. Przedsiębiorstwo, które nie chce, nie potrafi lub z jakichś powodów nie może dostosować się do rynku, skazane jest na niepowodzenie.

Doświadczenia wyniesione z dokonanych dotychczas przeobrażeń w zakresie celów, przedmiotu i metod funkcjonowania rodzimych przedsiębiorstw dowodzą, że zmiany różnych rodzajów struktur stanowiących przedsiębiorstwo, wywołane sytuacjami krytycznymi w ich rozwoju, rzadko występują pojedynczo, w sposób oderwany i niezależny. Z reguły zmiany te są wzajemnie ze sobą powiązane, stanowiąc pewien kompleks (łańcuch) zmian, a ich oddziaływanie na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa i efektywności prowadzonej przez niego działalności gospodarczej jest niejednokrotnie różnokierunkowe lub przebiega równoległe i ze zróżnicowaną intensywnością, bądź też nakłada się. Stąd podejmowaniu decyzji restrukturyzacyjnych towarzyszy nieodłącznie wiele problemów, uwarunkowań i barier, które są dość zróżnicowane ze

względu na ich charakter i pochodzenie, jak i nakłady niezbędne do ich wyeliminowania lub ograniczenia siły oddziaływania. Utrudniają one więc przeprowadzenie zmian technicznych, produkcyjnych, organizacyjnych i adaptacyjno-strukturalnych we właściwym czasie, bądź przeprowadzenie ich w niedostatecznie kompleksowy sposób, stwarzając tym samym zagrożenie dla dalszego bytu przedsiębiorstwa. Ważnym więc efektem doświadczeń i dotychczasowej praktyki przeobrażeń strukturalnych polskich przedsiębiorstw jest świadomość wieloaspektowego podejścia do programowania i realizacji wszelkiego rodzaju zmian o charakterze restrukturyzacji. Wielość i różnorodność zagadnień składających się bowiem na zarządzanie przedsiębiorstwem, wielość czynników i różny ich mechanizm działania powodują często dysharmonię między dążeniami przedsiębiorstwa i postrzeganymi potrzebami a możliwościami skutecznej i efektywnej restrukturyzacji na określonych etapach cyklu życia przedsiębiorstwa. Z tych też względów podjęcie przedsięwzięć restrukturyzacyjnych w odniesieniu do różnych sfer i dziedzin działalności przedsiębiorstwa wymaga odpowiedniego ich przygotowania oraz precyzyjnego sformułowania celów i założeń skorelowanych z realiami gospodarczymi i odpowiadających kryteriom faktycznej przydatności w konkretnym przedsiębiorstwie.

Na zakres procesów restrukturyzacyjnych, ich płynność i równomierność oraz sposób przygotowania i przeprowadzenia wpływa wiele przesłanek natury ekonomicznej, organizacyjnej, społecznej i politycznej. Złożoność i praktyczna niepowtarzalność przedsiębiorstw wymaga w każdym przypadku indywidualnego podejścia w procesie ich przekształcania. Każdy podmiot gospodarczy charakteryzuje się bowiem określonym stanem ekonomiczno-finansowym, poziomem techniki i technologii, określoną organizacją i sposobem zarządzania, posiada własne, różniące go od innych, wewnętrzne i zewnętrzne cechy specyficzne.

Każdy rodzaj działalności produkcyjnej bądź usługowej charakteryzuje się pewną specyfiką. Stąd wydaje się słuszne i konieczne, aby ową specyfiką uwzględniać w procesach wszelkiego rodzaju zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie. Potrzebę tę potwierdza w pełni analiza doświadczeń wyniesionych z dotychczas dokonanych przeobrażeń w zakresie celów, przedmiotu i metod funkcjonowania przedsiębiorstw. Specyficzne cechy różnych kierunków działalności i związane z nimi formy prawne, organizacyjne, techniczno-produkcyjne, finansowe, majątkowe itp. rzutują bowiem w istotny sposób na wybór metody reagowania przedsiębiorstwa na oddziaływanie otoczenia – jego stan, strukturę, złożoność i dynamikę – oraz realizowanie programu planowanej zmiany, a także deter-

minują przedmiot analizy ekonomicznej i procedurę szacowania wartości przedsiębiorstwa, przyczyny oraz źródła inicjacji restrukturyzacji i przekształceń, źródła i sposoby gromadzenia kapitału oraz zakres i tempo zmian systemowych w przedsiębiorstwie.

Dotychczasowa praktyka i doświadczenia związane z realizacją procesów restrukturyzacyjnych pokazują, że przedsiębiorstwo – bez względu na formę własności, przynależność branżową, wielkość i kondycję ekonomiczno-finansową – w okresie transformacji rynkowej stoi permanentnie w obliczu konieczności podejmowania bieżących i perspektywicznych decyzji gospodarczych zapewniających sprawne jego funkcjonowanie i rozwój, realizację celu (celów) działania i skuteczność w walce konkurencyjnej. Trafność tych decyzji uzależniona jest w dużym stopniu od podstaw, na podstawie których są one podejmowane. Nie ulega wątpliwości, że taką podstawę stanowi system oceny przedsiębiorstwa, wraz z wykorzystywanymi w nim metodami oraz narzędziami analizy i diagnostyki ekonomicznej, jako jeden z ważniejszych instrumentów zarządzania restrukturyzacją przedsiębiorstw. Powinien on być nakierowany zarówno na systematyczną obserwację otoczenia, jak i na rozpoznanie własnych możliwości, czyli ocenę swojego miejsca i pozycji w tym otoczeniu. Powinien także prezentować szanse i zagrożenia działalności przedsiębiorstwa, wskazywać możliwości wykorzystania tych pierwszych i uniknięcia tych drugich. Traktując analizę i diagnostykę ekonomiczną jako element procedury restrukturyzacji przedsiębiorstwa należy zauważyć, że z jednej strony – *ex ante* – analiza i diagnostyka ekonomiczna stwarzają przesłanki do podejmowania bieżących i długofalowych decyzji restrukturyzacyjnych, z drugiej zaś – *ex post* – stanowią narzędzie oceny ich trafności i wskazują kierunki ewentualnych korekt zachowania przedsiębiorstwa w zależności od sytuacji wywołujących zmiany strukturalne.

Biorąc pod uwagę przemiany, jakie zaszły w latach dziewięćdziesiątych zarówno w strukturze polskich przedsiębiorstw, jak i w ich otoczeniu, bezwzględnie konieczne wydaje się prowadzenie wszechstronnych badań i analiz dotyczących wpływu restrukturyzacji na wzrost zdolności naszych rodzimych przedsiębiorstw do sprostania konkurencji krajowej i zagranicznej. Zapotrzebowaniu temu wyszła naprzeciw m.in. konferencja naukowa zorganizowana w dniach 27–30 listopada 1997 r. w Zakopanem przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie przy współpracy z Towarzystwem Naukowym Organizacji i Kierownictwa, Komisją Nauk Organizacji i Zarządzania PAN Oddział w Krakowie oraz Profesjonalną Szkołą Biznesu – Szkołą

Wyższą w Krakowie. Plonem konferencji jest wydany w formie książkowej zbiór 61 opracowań autorских, będących syntezą dorobku naukowo-badawczego większości akademickich ośrodków krajowych i doświadczeń współpracujących z nimi przedsiębiorstw. Traktują one o doniosłych – z teorii-poznawczego, metodycznego i aplikacyjnego punktu widzenia – zagadnieniach dotyczących dróg, metod, barier i efektów restrukturyzacji, warunków i sposobów realizacji strategii konkurencyjności przedsiębiorstw, wpływu charakteru i zakresu restrukturyzacji na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa¹⁾.

Przekazując do rąk czytelników wymieniony zbiór referatów, należy zwrócić uwagę, iż jest to już trzeci tom służący wymianie doświadczeń praktycznych oraz dokumentacji wyników badań poświęconych skuteczności restrukturyzacji naszych rodzimych przedsiębiorstw w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej. Dwa poprzednie tomy były owocem konferencji zorganizowanych w 1994 r. i w 1996 r. przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Krakowski Oddział TNOiK²⁾.

Wszystkie trzy tomy prezentują aktualne i przyszłe problemy restrukturyzacji przedsiębiorstw, stanowiąc tym samym znaczący, oryginalny materiał analityczno-poznawczy, wzbogacający dotychczasową wiedzę i doświadczenie. Równocześnie mogą być traktowane jako punkt odniesienia do dalszych dociekań, polemik i krytycznej dyskusji nad organizacją, programowaniem, przebiegiem i efektywnością procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw. Podejmowanie zaś i odpowiednie ukierunkowanie dalszych badań empirycznych oraz studiów teoretyczno-metodycznych w obrębie problematyki prezentowanej w wyróżnionych trzech tomach sprzyjać zapewne będzie nadaniu procesom restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw nowej jakości oraz większej dynamiki i skuteczności.

Ryszard Borowiecki

PRZYPISY

¹⁾ Zob. *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, opr. i red. naukowa R. BOROWIECKI, AE-KNOiZ PAN-PSB-TNOiK, Kraków 1997, s. 468.

²⁾ Zob. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, opr. i red. naukowa R. BOROWIECKI, AE – TNOiK, Kraków 1994, s. 431 oraz *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, opr. i red. naukowa R. BOROWIECKI, AE – TNOiK, Kraków 1996, s. 632. Por. też „Przegląd Organizacji”, 1994, nr 12, s. 16–28 oraz „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 1, s. 26–38.