

*Barbara Stolarz*

# Zakres, ogólna ocena procesów restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw

Procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstwa są zjawiskami, pomiędzy którymi zachodzą związki przyczynowo-skutkowe. Nie ma rozwoju bez restrukturyzacji, jak również ostatecznym celem restrukturyzacji jest zawsze zapewnienie przedsiębiorstwu szeroko rozumianego rozwoju. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest, wywołana zmianami zachodzącymi w otoczeniu lub kryzysową sytuacją wewnętrzną przedsiębiorstwa, reorientacją jego celów i próbą dostosowania do nich organizacji, ekonomiki, techniki oraz poziomu i struktury zatrudnienia<sup>1)</sup>.

Najogólniej restrukturyzacja oznacza bowiem dostosowanie procesów techniczno-organizacyjno-finansowych firmy do pożądaných warunków jej funkcjonowania w najbliższej i dalszej przyszłości, w znaczeniu taktycznym i strategicznym<sup>2)</sup>.

W zależności od tego, jaka jest kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa, podejmowane w nim działania o charakterze restrukturyzacyjnym różnią się celami. Główny cel restrukturyzacji, czyli przygotowanie przedsiębiorstwa do zmian oraz ich wprowadzanie, realizowany jest poprzez unowocześnianie, uelastycznianie struktury przed-

Jacek PASIECZNY, *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*. Adam NALEPKA, *Istota, zakres i metodyka restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Henryk WALICA, *Restrukturyzacja a inwestycje przedsiębiorstw*. Wiktor GABRUSEWICZ, *Restrukturyzacja finansowa jako metoda przywracania równowagi przedsiębiorstwa*. Jadwiga ADAMCZYK, *Restrukturyzacja ekologiczna przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej*. Elżbieta SKRZYPEK, *TQM a re-engineering w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Kazimierz SOBOLEWSKI, *Reliktowy system nakazowy jako obiektywny próg ograniczający głębokość procesów restrukturyzacyjnych*. Magdalena JERZEMOWSKA, *Aspekty kształtowania i oceny struktury kapitału*. Jerzy GAJDKA, Rafał WOLSKI, *Empiryczna weryfikacja wybranych teorii struktury kapitału w warunkach polskich*. Jan DURAJ, *Strategie kształtowania marży zysku jako wynik określonego wzrostu stopy sfinansowania majątku całkowitego przedsiębiorstwa*. Jana CZILLINGOWA, *Rachunek cash-flow jako element procesu inwestowania*. Helena KOŚCIELNIAK, *Kierunki kształtowania się przepływów pieniężnych restrukturyzowanych spółek akcyjnych*. Stanisław GALATA, *Informacyjne uwarunkowania pracy menedżera w warunkach transformacji gospodarki polskiej*. Adam Stefan TREMBECKI, *Teoretyczne podstawy fenomenologicznej analizy procesu produkcyjnego*.

Pojęcie restrukturyzacji, chociaż w Polsce pojawiło się wraz z rozpoczęciem procesu transformacji systemowej, nie jest zarezerwowane jedynie dla zdarzeń przełomowych dotyczących całej gospodarki. Problem restrukturyzacji pojawia się również w rozwiniętych, stabilnych gospodarkach krajów zachodnich. Dotyczy on bowiem wszystkich przedsiębiorstw, które – chcąc przetrwać na rynku – muszą realizować podstawowy cel, jakim jest rozwój, a co za tym idzie – wprowadzanie zmian. Można więc powiedzieć, że restrukturyzacja jest narzędziem, za pomocą którego realizowany jest w przedsiębiorstwie jego podstawowy cel. Niemożliwe jest przetrwanie przedsiębiorstwa, jeśli nie potrafi ono zachowywać się elastycznie na rynku, szybko reagować na zmiany. Dlatego restrukturyzacja musi być przeprowadzana na wielu płaszczyznach działalności przedsiębiorstwa równolegle i tylko takie podejście zapewni osiągnięcie sukcesu.

siębiorstwa, jak również zaszczepianie w nim lub rozbudzanie skłonności do innowacyjności i adaptacyjności.

Sytuacja przedsiębiorstwa w momencie rozpoczęcia działań restrukturyzacyjnych wyznacza charakter całego wszczynanego procesu i determinuje szczegółowe przedsięwzięcia realizowane w jego zakresie.

Pojęcie restrukturyzacji w Polsce bywa kojarzone z przedsiębiorstwami, których byt jest zagrożony i dla których wprowadzanie zmian jest nie tyle unowocześnianiem zarządzania, ile jedynym sposobem na uchronienie się przed bankructwem i upadkiem. Tymczasem restrukturyzacja może dotyczyć również przedsiębiorstw, których kondycja ekonomiczna jest dobra, a pozycja na rynku ugruntowana. I tak, w zależności od charakteru zmian, jakie mają być wprowadzane, można mówić o<sup>3)</sup>:

● restrukturyzacji ratunkowej,

- restrukturyzacji rekonwalescencyjnej,
- restrukturyzacji rozwojowej.

Celem restrukturyzacji rozwojowej jest podwyższenie wartości przedsiębiorstwa, zwiększenie jego atrakcyjności na rynku. Celem zaś restrukturyzacji ratunkowej i rekonwalescencyjnej jest przede wszystkim zlikwidowanie zagrożenia bankrutem a następnie przygotowanie do podjęcia działań zmierzających do ekspansji na rynku.

Oczywiście najtrudniejsze i najboleśniej dla przedsiębiorstwa są działania restrukturyzacji o charakterze ratunkowym i rekonwalescencyjnym. Często warunkiem powodzenia tych działań jest otrzymanie pomocy ze strony państwa. Zachowaniem takim, którego celem miało być wsparcie przedsiębiorstwa znajdującego się w fazie realizacji restrukturyzacji finansowej, było np. wydanie ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków (Ustawa z 3 lutego 1993 r. o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw).

Wspomaganie przez państwo przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej jest niezbędne, lecz stanowi duże obciążenie zarówno dla budżetu państwa, jak również jest realną groźbą pogorszenia sytuacji finansowej banków.

Zakończenie powodzeniem restrukturyzacji ratunkowej i rekonwalescencyjnej stanowi dopiero wstępny etap na drodze do sukcesu przedsiębiorstwa. Konieczna jest następnie realizacja przedsięwzięć związanych z restrukturyzacją rozwojową.

Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw, choć rozpoczyna się wskazaniem newralgicznych obszarów w organizmie przedsiębiorstwa, nie ogranicza się do wprowadzenia zmian jedynie w dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa, które wskazują na konieczność zrestrukturyzowania. Jest to niemożliwe choćby z tego względu, że zmiany dokonywane w jednym zakresie pociągają za sobą zmiany w pozostałych obszarach działalności przedsiębiorstwa.

W zależności od tego, co jest słabą stroną przedsiębiorstwa, a w związku z tym, co jest przedmiotem restrukturyzacji, można mówić o<sup>4)</sup>:

- restrukturyzacji zakresu działania,
- restrukturyzacji finansowej,
- restrukturyzacji organizacyjnej,
- restrukturyzacji ekologicznej.

Zazwyczaj pojawienie się niedomagań w każdym z wyżej wymienionych obszarów spowoduje równoległe wystąpienie niekorzystnych zmian w pozostałych obszarach, dlatego też podejście do problemu restrukturyzacji przedsiębiorstw musi mieć charakter kompleksowy. Wiąże się to z koniecznością szukania takich rozwiązań, których zastosowanie przyniesie optymalne efekty we wszystkich dziedzinach działalności restrukturyzowanego przedsiębiorstwa.

Przyczynami restrukturyzacji zakresu działania są<sup>5)</sup>:

- zagrożenie przejęciem,
- wadliwa struktura rządzenia,
- chęć poprawy kondycji przedsiębiorstwa.

Celem restrukturyzacji zakresu działania jest poprawa efektywności działania poprzez zdywersyfikowanie dotychczasowej działalności firmy. Może się to odbyć albo poprzez wprowadzanie takich dziedzin działalności, dzięki którym przedsiębiorstwo zdobędzie przewagę na rynku, ewentualnie poprzez zrezygnowanie z tych działalności, w których przedsiębiorstwo nie ma realnych szans sprostać istniejącej konkurencji, lub które wchodzi w fazę schyłkową. Nieodłącznym elementem procesu restrukturyzacji zakresu działania jest działalność inwestycyjna, czyli ponoszenie nakładów na nabycie składników majątku trwałego. Niemożliwe jest wprowadzenie zmian w zakresie działania, w konfiguracji dziedzin działalności przedsiębiorstwa bez ponoszenia nakładów. Zarówno ekspansja działalności, jak również wycofywanie się z branży, związane są z koniecznością modernizacji istniejącego, zużytego pod względem ekonomicznym i technicznym, majątku trwałego, ewentualnie zakupu nowych maszyn, linii produkcyjnych, itp.

Procedura inwestowania – jako składnik procesu restrukturyzacji – musi być wkomponowana w całość podjętych działań. Pomimo iż podejście do problemu inwestowania musi mieć charakter indywidualny, można wymienić kilka etapów, które bez względu na specyfikę i rozmiar przedsięwzięcia rozwojowego powinna obejmować procedura inwestowania<sup>6)</sup>:

- ustalenie potrzeb inwestycyjnych,
- identyfikacja zamierzeń i programów rozwojowych lub restrukturyzacyjnych,
- wybór projektów inwestycyjnych do realizacji,
- integracja planu inwestycyjnego z pozostałymi planami przedsiębiorstwa,
- wykonawstwo przedsięwzięć – obiektów i ich przyjęcie na stan majątkowy oraz użytkowania,
- rozliczenie i kontrola skutkowania inwestycji.

Problem inwestowania, restrukturyzacja zakresu działania nie pozostają nigdy wyizolowane, są częścią problemów związanych ze zmianą struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz sposobu jego finansowania. Wprowadzenie zmian w konfiguracji realizowanych w firmie działalności pociąga za sobą automatycznie konieczność podjęcia działań restrukturyzacyjnych mających na celu dostosowanie struktury organizacyjnej.

Przedmiotem zmian w procesie doskonalenia struktury organizacyjnej są przede wszystkim<sup>7)</sup>:

- podział pracy w przedsiębiorstwie,
- związki zachodzące między różnymi funkcjami i czynnościami,
- hierarchia stanowisk i związany z tym zakres odpowiedzialności i władzy,
- stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Celem restrukturyzacji struktury organizacyjnej jest „wprowadzenie firmy na inny poziom funk-



cjonowania” (Z. Sapijaszka). Zmiany w dziedzinie zakresu działania czy sposobie finansowania wymagają odpowiedniego zorganizowania. Za sprawność, bezawaryjność i efektywność przebiegu restrukturyzacji finansowej lub zakresu działania odpowiedzialność bierze realizacja restrukturyzacji organizacyjnej. Bez odpowiedniego zorganizowania działań, bez określenia i przypisania odpowiedzialności nie powiedzie się kapitało- i czasochłonny proces restrukturyzacji w skali całej firmy. Dlatego dostosowywanie i doskonalenie struktury organizacyjnej nie może być pomijane w całokształcie działań restrukturyzacyjnych.

Realizacja procesu restrukturyzacji w aspekcie zmiany zakresu działania powodowana jest wystąpieniem wielu dysproporcji i wynikającej z tego faktu braku ogólnej równowagi przedsiębiorstwa. Zjawiska takie powodują zakłócenia w możliwościach finansowania przedsiębiorstwa. Niezbędne jest więc przeprowadzenie diagnozy obszarów działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia racji ich bytu w przedsiębiorstwie. Konieczne jest wskazanie tych działalności przedsiębiorstwa, których podejmowanie w przedsiębiorstwie jest nieopłacalne. Może zaistnieć potrzeba ich likwidacji lub pojawić się szansa na podniesienie rentowności produkowanych wyrobów czy świadczonych usług. W każdym razie, proces restrukturyzacji nie obejdzie się bez weryfikacji czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych wpływających na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Największym problemem polskich przedsiębiorstw w zakresie restrukturyzacji finansowej jest przywracanie i utrzymywanie płynności finansowej. Brak płynności finansowej hamuje lub całkowicie uniemożliwia podejmowanie jakichkolwiek przedsięwzięć naprawczych, dlatego odzyskanie płynności powinno stać się w przedsiębiorstwie restrukturyzowanym zadaniem priorytetowym.

W zakresie szybkiego odzyskiwania płynności finansowej proponuje się podjęcie w przedsiębiorstwie następujących kroków<sup>8)</sup>:

- redukcja wydatków,
- poszukiwanie źródeł generowania gotówki dla przedsiębiorstwa,
- poprawa jakości zarządzania finansami przedsiębiorstwa.

Odzyskanie bieżącej płynności finansowej nie jest warunkiem wystarczającym do zapewnienia przedsiębiorstwu równowagi finansowej w długim okresie. Dlatego podejmowanie powyższych działań musi być uzupełnione działaniami zmierzającymi do zagwarantowania przedsiębiorstwu długofalowej równowagi. Na pewno niezbędne jest przeprowadzenie oddłużenia przedsiębiorstwa a następnie dostosowanie struktury kapitału finansującego działalność do wymogów wynikających ze specyfiki tej działalności.

W Polsce do restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw przewidziano zastosowanie następujących instrumentów<sup>9)</sup>:

- bankowe postępowanie ugodowe,
- publiczna sprzedaż wierzytelności bankowych,
- nabywanie akcji Skarbu Państwa w zamian za wierzytelności.

W gospodarkach zachodnich restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa polega głównie na zmianie struktury kapitałowej przedsiębiorstwa. Można tu wymienić:

- wykup przedsiębiorstwa przez grupę inwestorów zewnętrznych lub kadre kierowniczą, wspierana rekapitalizację,
- wykup firmy wspierany długiem,
- akcjonariat pracowniczy.

Restrukturyzacja finansowa, zależnie więc od stopnia zaawansowania zmian, koncentruje się na różnych celach. Inne są one w przypadku gdy restrukturyzacja ma charakter ratunkowy czy rekonwalescencyjny, inne, gdy jest to restrukturyzacja rozwojowa. Jeśli jednak zakłada się, że etapem końcowym całościowego procesu restrukturyzacji jest restrukturyzacja rozwojowa, to można stwierdzić, że ostatecznym celem restrukturyzacji finansowej jest poprawa zwrotów z kapitału zainwestowanego w firmę<sup>10)</sup>.

Realizowane w przedsiębiorstwach polskich programy restrukturyzacyjne nie mogą pomijać ekologicznego aspektu rozwoju przedsiębiorstwa. Potrzeba podjęcia restrukturyzacji przedsiębiorstwa w zakresie ekologii wynika z następujących przesłanek<sup>11)</sup>:

- minimalizacji kosztów (eliminacja kar i opłat za działania niezgodne z Ustawą o ochronie i kształtowaniu środowiska),
- rozwiązań prawnych zabraniających prowadzenia produkcji szkodliwej dla otoczenia,
- procesów integracyjnych z Unią Europejską,
- uzyskania społecznej akceptacji funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Dostosowanie się polskich przedsiębiorstw do europejskich wymogów ochrony środowiska jest konieczne i musi być uwzględniane w programach restrukturyzacyjnych, gdyż wraz z cywilizacyjnym rozwojem społeczeństw rośnie ranga działań proekologicznych, a ich pomijanie może oznaczać dla przedsiębiorstwa brak szans na przetrwanie.

W zależności od specyfiki działalności oraz finansowych możliwości przedsiębiorstwa, działania dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do wymogów ekologicznych mogą mieć charakter<sup>12)</sup>:

- ofensywny (skierowanie zarządzania przedsiębiorstwem na ekologię, kreowanie proekologicznych zachowań i ekologicznej odpowiedzialności),
- innowacyjny (wdrażanie najlepszych dostępnych technologii, systemu zarządzania środowiskiem),
- defensywny (wycofywanie produktów i technologii nieekologicznych),
- pasywny (przestrzeganie jedynie podstawowych norm ekologicznych).

Podjęcie działań restrukturyzacyjnych w zakresie ekologii wiąże się z koniecznością poniesienia znacznych nakładów. Nie można jednakże postrze-

gać jej tylko jako koszt, jest to bowiem inwestycja, bez realizacji której przedsiębiorstwo nie będzie miało racji bytu.

Konieczność restrukturyzacji ekologicznej wynika bezpośrednio z uwarunkowań procesu integracji z Unią Europejską. W tym świetle jednak powinny być postrzegane wszystkie działania restrukturyzacyjne polskich przedsiębiorstw. Etap restrukturyzacji ratunkowej czy rekonwalescencyjnej polskich przedsiębiorstw jest w fazie finalizacji. Następne przedsięwzięcia powinny być związane ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstw. Funkcjonowanie przedsiębiorstw, których produkty nie są firmowane uznaną na świecie marką, nie może zapewnić im sukcesu w długim okresie.

Dlatego coraz większą wagę przywiązuje się do działań projakościowych, których celem jest wykreowanie produktu o dużej renomie. Renomę może zapewnić tylko jakość, a ta z kolei przesądza o pozycji producenta na rynku. Zaostrzająca się konkurencja i zagrożenie środowiska człowieka wymagają reorientacji zarządzania, skoncentrowania się na podwyższaniu jakości produktów. Umożliwia to wdrożenie w przedsiębiorstwie sprawdzonego już w praktyce systemu zarządzania jakością i przez jakość – *Total Quality Management* (TQM), czyli kompleksowe zarządzania jakością to skoordynowane działanie, dynamiczny proces doskonalenia, który ma na celu nastawienie firmy na spełnianie oczekiwań odbiorców<sup>13)</sup>. Celem więc systemu zarządzania TQM jest polepszenie konkurencyjności firmy, narzędziem zaś systemu zapewniania jakości budowane na bazie norm ISO 9000. Zarządzanie jakością, rachunek i analiza kosztów jakości są problemami dostrzeganymi przez coraz więcej przedsiębiorstw. Wiele polskich przedsiębiorstw stara się o uzyskanie certyfikatu ISO 9000, ubiega się o polską Nagrodę Jakości opartą na filozofii TQM. Działania te są często dla przedsiębiorstw ogromnym kosztem nie dającym gwarancji na fak-

tyczne polepszenie ich sytuacji (np. pod względem finansowym). Są więc one zapewne nieodzowne, jeśli przedsiębiorstwo chce umacniać swoją pozycję na rynku, dla wielu jednak przedsiębiorstw są nieosiągalne z tego względu, że „jakość kosztuje”.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw jest procesem ciągłym, kosztownym, nieodzownym, dynamicznym. Przedsiębiorstwa zawsze będą wyrażały zapotrzebowanie na restrukturyzację, celem jej będzie zwiększanie efektywności działania, natomiast zmieniały się będą narzędzia i instrumenty oddziaływania oraz techniki zarządzania, ponieważ zmieniać się będzie otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Barbara Stolarz

Artykuł powstał na podstawie pierwszej części obrad konferencji nt. „Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw”. Stanowi on próbę zaprezentowania problemów poruszanych w wymienionych (ramka) referatach opublikowanych [w:] *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, opracowanie i redakcja naukowa R. BOROWIECKI, AE, TNOiK, PAN, PSB, Kraków 1997, s. 468.

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> A. NALEPKA, op. cit., s. 26.
- <sup>2)</sup> H. WALICA, op.cit., s. 37.
- <sup>3)</sup> J. PASIECZNY, op.cit., s. 19.
- <sup>4)</sup> Z. SAPIJASZKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 44.
- <sup>5)</sup> Z. SAPIJASZKA, op. cit., s. 44.
- <sup>6)</sup> H. WALICA, op.cit., s. 38.
- <sup>7)</sup> A. NALEPKA, op.cit., s. 33.
- <sup>8)</sup> W. GABRUSEWICZ, op.cit., s. 44.
- <sup>9)</sup> A. NALEPKA, op. cit., s. 31.
- <sup>10)</sup> A. NALEPKA, op. cit., s. 31.
- <sup>11)</sup> J. ADAMCZYK, op. cit. s. 51.
- <sup>12)</sup> J. ADAMCZYK, op. cit., s. 51.
- <sup>13)</sup> E. SKRZYPEK, op. cit., s. 57.

Autorka jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

*Elżbieta Czarny, Ewelina Nojszewska*

## Mikroekonomia

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne  
Warszawa 1997

Oddajemy do rąk Czytelników pierwszy polski podręcznik mikroekonomii na poziomie średnim. Jest on przeznaczony przede wszystkim dla studentów kierunków ekonomicznych szkół wyższych oraz słuchaczy szkół biznesu, którzy opanowali już pod-

stawy ekonomii. Może być ponadto wykorzystywany jako źródło uzupełniające na ekonomicznych studiach doktoranckich.

Podręcznik składa się z 9 rozdziałów i obejmuje standardowy zakres tematyczny – od teorii popytu, przez teorię produkcji do teorii równowagi ogólnej i teorii dobrobytu. Ogromną jego zaletą jest poparcie teoretycznych rozważań przykładami zaczerpniętymi z polskiej rzeczywistości gospodarczej i odnoszenie – tam, gdzie to możliwe – teorii mikroekonomii do naszych realiów.

Autorki od początku lat dziewięćdziesiątych wykładają mikroekonomię w warszawskiej Szkole Głównej Handlowej.

Autorki od początku lat dziewięćdziesiątych wykładają mikroekonomię w warszawskiej Szkole Głównej Handlowej.