

Henryk Jagoda

Przyczyny niepowodzeń restrukturyzacji przedsiębiorstw

Niezależnie od różnic definicyjnych, zarówno w literaturze przedmiotu, jak w praktyce zarządzania dominuje przekonanie, iż pomiędzy problematyką restrukturyzacji przedsiębiorstw a zarządzaniem w warunkach kryzysu istnieje ścisły i wyraźny związek.

Kryzys przedsiębiorstwa określany jest z reguły jako sytuacja „stanu chorobowego”, w której rozstrzyga się, czy przedsiębiorstwo zakończy działalność, czy też przeżyje, z mniejszymi lub większymi szansami na funkcjonowanie i rozwój w dłuższym okresie. Restrukturyzacja zaś to – wedle jednego z możliwych ujęć – złożony agregat pojęciowy opisujący wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie, dokonywane na różnych etapach (fazach) cyklu życia przedsiębiorstwa, nakierowane na podniesienie efektywności, optymalne wykorzystanie zasobów, poprawę konkurencyjności.

Szczególnie jasno związek pomiędzy zarządzaniem w warunkach kryzysu a restrukturyzacją dostrzec można w przypadku restrukturyzacji naprawczej (sanacji) przedsiębiorstwa. Jest to sytuacja, gdy w efekcie nieprzeprowadzenia zmian we właściwym czasie, bądź też przeprowadzenia ich niedostatecznie kompleksowo pojawia się bezpośrednie zagrożenie dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a działania restrukturyzacyjne – najczęściej szerokie, głębokie i bolesne – okazują się warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa¹⁾.

Powodzenie działań restrukturyzacyjnych (wyprowadzających przedsiębiorstwo z kryzysu) zależy od wielu czynników, uwarunkowań, barier itp. W literaturze przedmiotu napotkać można szereg zróżnicowanych, mniej lub bardziej kompleksowych prób spojrzenia na uwarunkowania powodzenia restrukturyzacji²⁾. Problematykę tę uznać należy za niezmiernie istotną w sytuacji, gdy przebieg realizacji programów i działań restrukturyzacyjnych okazuje się w istotnej części niezadowolający. Przykładowo, badania dotyczące przebiegu realizacji ponad pięćdziesięciu ugód bankowych zawartych z udziałem jednego z większych banków komercyjnych wykazały, iż w około 40% przypadków nie osiągnięto zamierzonych, określonych w programach restrukturyzacji celów. Regułą w tej grupie jest systematyczne – poza pierwszym okresem po zawarciu ugody – pogarszanie się wyników ekonomiczno-finansowych i zdolności płatniczej. W dal-

szych 20% przypadków realizacja programów przebiegała i przebiega z różnymi trudnościami i zastrzeżeniami. Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw z tej grupy jest zróżnicowana i chwiejna³⁾.

Przyczyn niepowodzeń w realizacji procesów restrukturyzacji upatruje się zarówno w ich sferze koncepcyjnej (rozpoznanie sytuacji i opracowanie programu działania), jak i realizacyjnej (realizacja i/lub modyfikacja zaplanowanych działań). W tym kontekście warto zwrócić uwagę na jedną z prób systematyzacji przyczyn powstawania i pogłębiania się sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa, bazującą generalnie na cyklu działania zorganizowanego, zaproponowaną przez Dietricha Kropfbergera⁴⁾, która – jak się wydaje – cechuje się istotnymi walorami poznawczymi i aplikacyjnymi.

Problemy mogące prowadzić do powstania sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa, względnie jej zaostżenia, a tym samym potrzeby restrukturyzacji, mają zawsze podłoże rzeczowe (materialne) i/albo osobowe, co wynika z samej istoty zarządzania. Problemy te, a zatem i kryzys, z natury rzeczy nie znikają same, co oznacza, że w przedsiębiorstwie muszą zostać podjęte odpowiednie decyzje i działania. W każdej fazie reagowania na zmiany (postrzeganie, decydowanie, wdrożenie, działanie, kontrola) mogą – z powodów rzeczowych i/lub osobowych – pojawiać się zakłócenia, opóźniające czy wręcz uniemożliwiające wystąpienie kolejnej fazy, a tym samym wystąpienie lub przyspieszenie (pogłębienie) kryzysu. Należą tutaj:

- zakłócenia w postrzeganiu spowodowane brakiem względnie ograniczeniem sygnalizacji sytuacji kryzysowych,
- zakłócenia w decydowaniu spowodowane brakiem względnie ograniczeniem gotowości i zdolności do zmian,
- zakłócenia we wdrażaniu spowodowane brakiem względnie ograniczeniem zdolności wdrożenia podjętych decyzji,
- zakłócenia realizacji spowodowane brakiem względnie ograniczeniem skuteczności zastosowanych środków,
- zakłócenia reakcji spowodowane brakiem względnie słabością kontroli lub informacji kontrolnej i brakiem lub ograniczeniem zarządczego sprzężenia zwrotnego.

Powody wspomnianych opóźnień (blokad) reakcji w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej w podziale na



Tab. 1. Przyczyny opóźnień reakcji kierowniczych

Faza reakcji	Opóźnienia z powodu:	
	przyczyn rzeczowych	przyczyn osobowych
Faza postrzegania	nie można było zauważyć	nie chciano zauważyć
Faza decydowania	nie można było znaleźć alternatywy	nie chciano czegokolwiek zmieniać
Faza wdrożenia	„nie dało się niczego zmienić”	nie odważono się niczego zmienić
Faza działania	nie było nic więcej do zmienienia	były złe (fałszywe) decyzje
Faza kontroli	nie było co kontrolować	nie chciano kontrolować

Źródło: D. KROPFBERGER, op. cit.

Tab. 2. Bariery działania kierowniczego jako przyczyny sytuacji kryzysowych

Bariery działania	Przyczyny rzeczowe	Przyczyny osobowe
Bariera niedostrzegania (słabe/niewłaściwe rozpoznanie problemu)	Szwankująca informacja z powodu: → zbyt gwałtownych zmian → zbyt słabych sygnałów → zbyt ograniczonego horyzontu informacyjnego i planistycznego → niedorozwoju systemu informacyjnego → nadmiaru informacji	Szwankująca świadomość istnienia problemu z powodu: → filtrowania informacji wskutek selektywnego postrzegania → filtrowania informacji wewnątrz organizacji → zorientowanej „do wewnątrz” kultury przedsiębiorstwa → nierozpoznania zależności systemowych → patologii informacyjnych
Bariera braku chęci (słaba/niewłaściwa gotowość do zmian)	Strukturalna sztywność z powodu: → skostniałej hierarchii → nie poddających się zmianom podstawowych decyzji/zasobów → trudno poddających się zmianom strategii	Personalna sztywność/brak gotowości do zmian z powodu: → szwankującego oglądu → wygody (wygodnictwa) → braku gotowości do ryzyka → strachu przed zmianami → obrony osobistych interesów (nabytych praw) → zadufania i potrzeby władzy
Bariera braku umiejętności (słaba/niewłaściwa zdolność do zmian)	Strukturalne problemy decyzyjne określone przez: → bariery wyjścia → słabą/niewłaściwą bazę materialną → słabą/niewłaściwą bazę finansową → nietrafione inwestycje → niezmienność podanych (wyżej) przyczyn	Osobowe problemy decyzyjne powodowane przez: → brak umiejętności (<i>know-how</i>) zarządzania → brak zdolności do podejmowania decyzji → brak umiejętności zarządzania „kryzysowego”
Bariera braku możliwości (słaba/niewłaściwa zdolność wdrożeniowa)	Strukturalne problemy wdrożeniowe określone przez: → powiązania umowne → przepisy prawne → brak porozumienia pomiędzy interesariuszami (właściciele, kapitałodawcy, kredytodawcy)	Problemy osobowe powodowane przez: → brak zaufania → brak siły decyzyjnej → opór wewnątrzorganizacyjny → opór ze strony otoczenia politycznego
Bariera braku skuteczności (słaba/niewłaściwa skuteczność)	Problemy strukturalne powodowane przez: → złą/niedostateczną podatność na zmiany sytuacji kryzysowej → zbyt długi czas(y) oddziaływania → niezależne zmiany w otoczeniu	Problemy osobowe powodowane przez: → złe (nietrafione) decyzje → beczynność → brak konsekwencji i systematyczności w działaniu
Bariera nieuczenia się (słaba/ niewłaściwa zdolność do uczenia się)	Strukturalne problemy sterowania powodowane przez: → niekontrolowalność sytuacji → złą/opóźnioną kontrolowalność → brak korygowalności zastosowanych przedsięwzięć	Osobowe problemy sterowania wskutek: → selektywnego postrzegania → obrony interesów → szwankującego <i>know-how</i> → oporów wewnętrznych → beczynności

Źródło: D. KROPFBERGER, op. cit.

rzeczowe (materialne, obiektywne) i osobowe (personalne, subiektywne) przedstawiono w tabeli 1.

W kolejnej tabeli przedstawiono bardziej szczegółową prezentację przyczyn względnie zjawisk powodujących owe opóźnienia, określane przez D. Kropfbergera jako bariery działania kierowniczego powodujące powstawanie/zaostanie się kryzysu przedsiębiorstwa, a tym samym wpływające na potrzebę, zakres i przebieg restrukturyzacji.

Biorąc pod uwagę przejrzystość przedstawionych wyżej tabel, nie ma większej potrzeby omawiania ich zawartości. Można oczywiście mieć uwagi co do ich kompletności, zasadności ujęcia niektórych elementów, terminologii itd.

Podstawowym walorem przedstawionej koncepcji jest natomiast wyraźne rozdzielenie barier rzeczowych i osobowych. W praktyce spotykamy się z przeplataniem się obu aspektów, co skutkuje – szczególnie u decydentów – naturalną psychologiczną, acz niebezpieczną metodycznie, tendencją do wypuklania znaczenia aspektów (barier) rzeczowych i minimalizowania aspektów (barier) osobowych.

Refleksja nad decyzjami/działaniami restrukturyzacyjnymi zarówno na etapie tworzenia programów restrukturyzacji, jak i w trakcie ich realizacji, uwzględniająca spojrzenie rzeczowo-osobowe (z naciskiem na aspekty osobowe) może – jak się wydaje – dodatkowo wpływać na jakość decyzji i działań kierowniczych mających na celu restrukturyzację przedsiębiorstwa.

Warto też zwrócić uwagę, iż jakkolwiek przedstawiona koncepcja barier w działaniach kierowniczych dotyczy – jak sama nazwa wskazuje – kierownictwa przedsiębiorstwa, to da się rozciągnąć, szczególnie gdy idzie o aspekt osobowy, także na inne podmioty.

W praktyce polskiej restrukturyzacji – szczególnie restrukturyzacji przedsiębiorstw publicznych – wiele decyzji/działań restrukturyzacyjnych ma charakter wielopodmiotowy lub quasi-wielopodmiotowy. Podmiotami współuczestniczącymi są w tych

decyzjach związki zawodowe, organy samorządu załogi, organy właścicielskie. W tej sytuacji tworzy się zatem swoista sieć barier skutecznych decyzji i działań restrukturyzacyjnych. Nikt, kto badawczo czy praktycznie zajmuje się problematyką restrukturyzacji, nie miałby chyba kłopotu ze wskazaniem zachowań/zaniechań tych podmiotów mieszczących się w przedstawionej klasyfikacji barier w działaniach restrukturyzacyjnych, z trudno czy wręcz nieodwracalnymi dla sytuacji przedsiębiorstwa skutkami. Wskazuje to na znaczenie działań mających na celu uświadamianie decydentom (współdecydentom) istnienia tych barier – szczególnie o podłożu osobowym – i zmierzających do ich znieszenia czy ograniczenia ich występowania. Dotyczy to zarówno działalności dydaktycznej, jak i praktycznej prowadzonej np. przez konsultantów biorących udział w przygotowaniu i prowadzeniu procesów restrukturyzacji.

Henryk Jagoda

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. H. JAGODA, *Wybrane problemy restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, [w:] *Transformacja systemu organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe AE Wrocław 1994, nr 668.
- ²⁾ Zob. np.: G. OSBERT-POCIECHA, *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, Wrocław 1998; R. BOROWIECKI, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jako proces zwiększania efektywności jego działania*, [w:] R. BOROWIECKI (red.), *Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie*, Kraków 1998.
- ³⁾ H. JAGODA, J. LICHTARSKI, *Przebieg i skutki restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw w ramach bankowych postępowań ugodowych*, [w:] *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych*, Gdańsk 1999 (w druku).
- ⁴⁾ D. KROPFBERGER, *Vom reaktiven Krisenmanagement zum proaktiven Chancenmanagement*, (maszynopis nie publikowany). Referat wygłoszony na międzynarodowej konferencji naukowej MER 1998 – *Management zwischen Krise und Erfolg*.

Autor – prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Wojciech Wiszniewski

Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych

Procesy dostosowawcze do polityki innowacyjnej Unii Europejskiej

Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”

Wykorzystanie przez polskie przedsiębiorstwa istniejącego już na świecie dorobku innowacyjnego jest koniecznością, wynikającą nie tylko z wymogów stawianych przez Unię Europejską, lecz również z niekwestionowanej potrzeby włączenia się naszego kraju do światowego rozwoju i postępującej globalizacji gospodarczej.

Autor udowadnia, że w Polsce występują warunki do adaptacji innowacji, podobne do istniejących w rozwiniętych krajach świata. Po omówieniu podstawowych elementów i kierunków polityki innowacyjnej Unii Europejskiej, proponuje skuteczne sposoby adaptacji, w warunkach polskich, osiągnięć innowacyjnych państw Unii Europejskiej.