

Stanisław Marciniak

Restrukturyzacja dużych podmiotów gospodarczych w Polsce w okresie transformacji na przykładzie DAEWOO-FSO

Wprowadzenie

Artykuł został opracowany na podstawie referatu przedstawionego na konferencji zorganizowanej z okazji XXII Śląskich Dni Organizacji w Wiśle w październiku 2000 roku. Zostały w nim przedstawione przyczyny i wymiary restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw gospodarczych oraz uwarunkowania przebiegu procesu restrukturyzacji, jak i również możliwe do uzyskania efekty.

Po prezentacji aspektów teoretycznych procesów restrukturyzacji został omówiony proces restrukturyzacji Spółki DAEWOO-FSO w okresie luty 1996–luty 2000. Szczegółowo przeanalizowano sytuację w siedmiu z dziesięciu dziedzin, które zostały objęte procesem restrukturyzacyjnym, a mianowicie: restrukturyzacją zdolności produkcyjnych, struktury produkcji, zaopatrzenia, sprzedaży, gospodarki zasobami ludzkimi, organizacji i finansów. Analiza została przeprowadzona w aspekcie zakresu działania, dużo miejsca poświęcono również aspektowi struktury kapitałowej.

Referat kończy prezentacja zmian, jakie miały miejsce w kulturze firmy w okresie procesu restrukturyzacji z szczegółowym uwzględnieniem ich międzynarodowego charakteru. W podsumowaniu referatu zostały podkreślone pozytywne wyniki procesu restrukturyzacji Spółki DAEWOO-FSO w okresie luty 1996–luty 2000.

Dostrzeganie pozytywnych efektów procesu restrukturyzacji, które miały miejsce w okresie objętym badaniem, nie powinno ulegać pomniejszeniu nawet w sytuacji całkowitej zmiany strategii Spółki DAEWOO na rynkach europejskich, która rozpoczęła się w sierpniu 1999 roku po zmianie jej właściciela w Korei, a w przedsiębiorstwach polskich znalazła swoje odbicie od lutego 2000 roku. Rozpoczęty proces rozwija się sukcesywnie do dnia dzisiejszego. W ramach niego przewidywana jest opłacalna dla właściciela sprzedaż „dywizji” motoryzacyjnej DAEWOO, w skład której wchodzi zakłady motoryzacyjne tej spółki w Polsce. Konsekwencją chęci efektywnej sprzedaży są również nowe, bardzo głębokie koncepcje restrukturyzacyjne dotyczące zakładów w Polsce, które zostały jeszcze poszerzone na skutek znacznego spadku sprzedaży samochodów produkowanych przez Spółki DAEWOO-FSO w Polsce w roku 2000.

Przyczyny i wymiary restrukturyzacji dużych podmiotów gospodarczych

Przyczyny restrukturyzacji przedsiębiorstw mogą wynikać z przyczyn natury wewnętrznej i przyczyn natury zewnętrznej. Do przyczyn natury wewnętrznej, według J. F. Westona i T.E. Copelanda¹⁾ możemy zaliczyć:

- pozbawienie właścicieli bezpośredniej kontroli działalności przedsiębiorstwa,
- problemy agencji,
- wady systemu planowania i kontroli, który nie skłania do poszukiwania najlepszych rozwiązań: zadania są planowane ostrożnie (zasoby nie są optymalnie wykorzystane), formułowane są łatwe cele,
- wewnętrzny system generowania gotówki nie jest podporządkowany dyscyplinie rynku kapitałowego (słabe części firm są często subsydiowane),
- nadmierną dywersyfikację, zwłaszcza konglomeratową.

Do przyczyn natury zewnętrznej według wyżej wymienionych autorów należy zaliczyć:

- rosnącą konkurencję międzynarodową,
- zmiany w dziedzinie technologii i nasilania konkurencji między przemysłami,
- zmiany metod wytwarzania (zastępowania ekonomii skali – ekonomią zakresu),
- zmiana filozofii zarządzania czynnikiem ludzkim: z kierowniczej na uczestniczącą,
- zmiana kursów walut, zmieniające się ceny zakupów dóbr i firm,
- przyspieszenie niekorzystnych zmian w podstawowych przemysłach, bankach i innych instytucjach finansowych, komunikacji, transporcie itp.,
- wprowadzenie nowych rozwiązań w dziedzinie usług finansowych,
- zmiany w polityce antytrustowej,
- deficyt rządowy wywołujący niepewność i obawę przed wzrostem inflacji i /lub wysokiej stopy procentowej.

Zastanawiając się nad głównymi przyczynami restrukturyzacji polskich dużych podmiotów gospodarczych, należy zgodzić się z opinią wyrażoną przez Z. Sapijaskę, że „przyczyny restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw pochodzą, przynajmniej na razie, głównie z otoczenia. Ich źródłem jest dokonująca się transformacja systemu gospodarczego w Polsce. W wy-

niku tego procesu część przedsiębiorstw utraciła zdolność działania²²⁾.

Niezależnie od wielkości podmiotów gospodarczych istnieją w zasadzie dwa wymiary restrukturyzacji – w zakresie działania i /lub w zakresie struktury kapitałowej. Obydwa rodzaje powodują głębokie zmiany w organizacji wewnętrznej firmy. Oba wymiary restrukturyzacji miały równocześnie miejsce w przypadku DAEWOO-FSO Warszawa w latach 1996–2000.

Uwarunkowania przebiegu procesu restrukturyzacji

Zastanawiając się nad uwarunkowaniami przebiegu procesu restrukturyzacji możemy wyróżnić ich dwie grupy: zewnętrzną i wewnętrzną. Do uwarunkowań zewnętrznych możemy zaliczyć dwa podstawowe czynniki:

- Charakter gospodarki, który determinują cechy gospodarki w okresie transformacji, np. bardzo represyjny program antyinflacyjny, uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw w okresie transformacji oraz stymulatory i ograniczenia funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce okresu przejściowego.
- Politykę przemysłową, na którą składają się przede wszystkim zakres oraz narzędzia, jakimi posługuje się rząd. W ramach realizacji polityki przemysłowej mogą być wykorzystane bardzo różnicowane narzędzia, takie, jak: analityczne, negocjacyjne, finansowe, administracyjne, legislacyjne oraz edukacyjne²³⁾. Wydaje się że najważniejszymi w warunkach dużych podmiotów gospodarczych w Polsce są narzędzia analityczne (konkurencyjność, popyt, mocne i słabe strony) oraz finansowe (kredyt, stopa procentowa, podatki, cła).

Do uwarunkowań wewnętrznych możemy zaliczyć cztery czynniki:

- Sposób budowy modelu zmian oraz proces jego zarządzania, który byłby optymalny w danych warunkach zewnętrznych,
- Inercję organizacji i stopień skłonności do zmian, szczególnie w aspekcie czynnika ludzkiego.
- Poziom kultury organizacyjnej zachęcający lub przeciwdziałający procesowi koniecznych zmian.
- Rolę kadry kierowniczej w procesie zmian. Szczególną rolę może ona odegrać w fazie zrozumienia potrzeb i motywowania do zmian, a także w merytorycznej stronie realizacji projektu zmian.

Ze względu na okres transformacji, jak również bierny i czynny udział w restrukturyzacji DAEWOO-FSO podmiotów i kapitałów zagranicznych, oba rodzaje uwarunkowań odgrywały znaczną rolę w przebiegu procesu w latach 1996–2000.

Efekty restrukturyzacji

Głównym wymiarem restrukturyzacji dużego podmiotu gospodarczego jest zmiana zakresu jego działania wyrażająca się w restrukturyzacji portfela dziedzin działalności. W praktyce gospodarczej często temu procesowi towarzyszy zmiana struktury kapitałowej spowodowana np. zakupem innej firmy lub wydzielonej jej części, na co bardzo często zaciągany jest dług w postaci pożyczki lub kredytu. Efekty będące konsekwencją szerokiej i głębokiej

restrukturyzacji firmy powinny być znaczące i jednocześnie różnicowane. Możemy zaliczyć do nich;

- wzrost sprawności działania,
- efekt informacyjny,
- zmniejszenie problemu agencji,
- zmiana systemu motywacyjnego kadry zarządzającej,
- umocnienie pozycji rynkowej,
- korzyści podatkowe.

Wszystkie z wymienionych efektów powinny być się pojawić jako konsekwencja procesu kompleksowej restrukturyzacji DAEWOO-FSO w latach 1996–2000. Tak też się i stało. Większość z nich pojawiła się; jedno z nich, takie jak wzrost sprawności działania i umocnienia pozycji rynkowej były bardzo znaczące, inne, jak efekt informacyjny, zmiany systemu motywacyjnego kadry zarządzającej oraz korzyści podatkowe były znacznie mniejsze.

Proces restrukturyzacji firmy DAEWOO-FSO w okresie 1996–2000

Restrukturyzacja firmy DAEWOO-FSO miała miejsce w dwóch aspektach: w zakresie działania i w strukturze kapitałowej. Obie płaszczyzny restrukturyzacyjne zostały poprzedzone procesem prywatyzacyjnym, który rozpoczął się w styczniu 1996 roku po podpisaniu umowy z konglomeratem DAEWOO i przekształceniu się FSO w polsko-koreańską spółkę *joint-venture* DAEWOO-FSO. W okresie marzec 1996–kwiecień 2000 na skutek bardzo intensywnego procesu inwestowania przez stronę koreańską (ponad 1 mld USD) polskie udziały w strukturze własności ulegały stałemu zmniejszaniu i aktualnie wynoszą niewiele ponad 10%. Jest to typowa restrukturyzacja struktury kapitałowej, jaka miała miejsce równoległe z dokonującą się restrukturyzacją w zakresie działania.

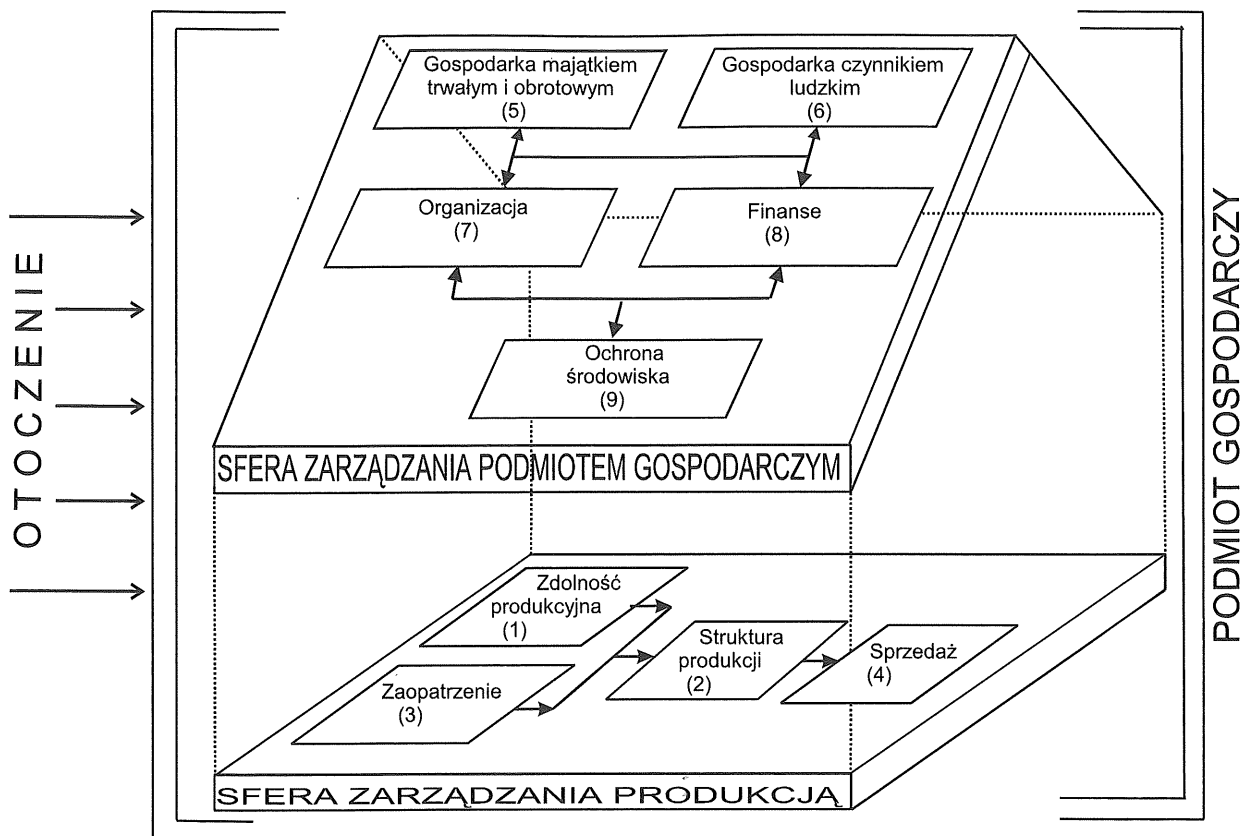
Restrukturyzacja w zakresie działania DAEWOO-FSO miała bardzo szeroki zakres i objęła w zasadzie wszystkie możliwe elementy strukturalne restrukturyzacji (por. rys. 1). Należy jednak zaznaczyć, że restrukturyzacja w poszczególnych dziedzinach była bardzo różnicowana.

Dziedziny objęte restrukturyzacją w tym dużym podmiocie gospodarczym to:

1. zdolności produkcyjne,
2. struktura produkcji,
3. zaopatrzenie,
4. sprzedaż,
5. gospodarka majątkiem trwałym i obrotowym,
6. gospodarka czynnikiem ludzkim,
7. organizacja,
8. finanse,
9. ochrona środowiska.

Dziedziny 5 i 9 nie będą omówione w niniejszym tekście.

Ad. 1. Od roku 1996 nastąpiła w zasadzie modernizacja wszystkich faz technologicznych umożliwiająca realizację nowej misji spółki (w pierwszym okresie przyjmowano docelowo produkcję 500 000 sztuk samochodów rocznie, aktualnie 250 000 sztuk samochodów rocznie). Największe nakłady związane były z budową nowej lakierni, o najwyższym światowym stan-



Rys. 1. Elementy strukturalne restrukturyzacji w zakresie działania podmiotu gospodarczego

Źródło: opracowanie własne.

dardzie technologicznym (obecnie są trzy lakiernie). Duże nakłady zostały poniesione również na rozbudowę i modernizację spawalni, tłoczni i montażu. Jedynie na wydziale produkcji silnika nie zostały dokonane znaczące zmiany technologiczno-produkcyjne (przeważająca część silników jest kupowana).

Ad. 2. W roku 1990 jedynym produkowanym modelem był POLONEZ (kilka jego odmian). Bezpośrednio po zawiązaniu spółki *joint-venture* udziałowcy koreańscy podjęli się montażu dodatkowo trzech typów samochodów – TICO, ESPERO, NEXIA. W październiku roku 1997 uruchomiona została produkcja trzech nowych typów samochodów – LANOS, NUBIRA, LEGANZA, a na jesieni 1998 roku – MATISA. W związku z tym produkcja starych typów samochodów uległa ograniczeniu lub zupełnie zanikła. Cały czas trwa modernizacja aktualnie produkowanych typów samochodów.

Ad. 3. Zaopatrzenie zostało zbudowane zgodnie z zasadami globalizacji gospodarki światowej. Miało one charakter znacznie bardziej otwarty, z preferencją rynków koreańskiego i polskiego. W przypadku dóbr inwestycyjnych bardzo często korzystano z dóbr i rozwiązań techniczno-technologicznych UE.

Ad. 4. Zasady i sposób sprzedaży w okresie 1996-2000 uległy diametralnym zmianom. Wynikało to nie tylko z warunków funkcjonowania spółki w gospodarce rynkowej, a także przyjęciu zasady globalizacji handlu obowiązującej w gospodarce światowej. W związku z tym zostały utworzone:

- samodzielna jednostka gospodarcza do sprzedaży samochodów i innych akcesoriów (DAEWOO-CENTRUM),
- nowoczesna, bardzo rozwinięta sieć dealerska w kraju,
- cztery wiodące, samodzielne, reprezentacyjne spółki sprzedaży (3 w Warszawie i 1 w Katowicach) o sprzedaży ponad 5000 samochodów rocznie każda,
- jednostki organizacyjne uzyskały daleko idące możliwości intensyfikacji sprzedaży poprzez pełne korzystanie z marketingu-mix, szczególnie promocji i rabatów cenowych.

Jednak ze względu na koszty funkcjonowania postanowiono w styczniu 2000 roku włączyć podstawowe działalności realizowane przez DAEWOO-CENTRUM w struktury DAEWOO-FSO bardzo ograniczając zakres działalności tej jednostki.

Ad. 6. Od momentu powstania spółki nastąpiła znacząca racjonalizacja zatrudnienia. Miało to swoje odzwierciedlenie w:

- redukcji osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy,
- przesuwaniem nie w pełni przydatnych pracowników do spółek *spin-off*.

W celu racjonalizacji zatrudnienia realizowane było w szerokim zakresie szkolenie pracowników mające na celu bardziej efektywną ich pracę na zajmowanych stanowiskach – szkolenie zarówno krajowe, jak i zagraniczne (głównie w Korei).

Ad. 7. Generalne zmiany organizacyjne nastąpiły w okresie funkcjonowania DAEWOO-FSO dwukrotnie:

- w sierpniu 1996 roku,
- w styczniu 2000 roku.

Pierwsza ze zmian miała na celu dostosowanie organizacji do nowej sytuacji własnościowej (w marcu 1996 roku powstała spółka *joint-venture* DAEWOO-FSO). Powstało wówczas wiele pionów o charakterze funkcjonalnym, które grupowały 3–4 departamenty dziedzinowe. Jednocześnie zostały utworzone mniejsze jednostki organizacyjne, jakimi były zespoły. Opracowana została „Księga uprawnień i obowiązków”. Druga generalna zmiana organizacyjna miała miejsce w styczniu 2000 roku. Celem jej było spłaszczenie struktur organizacyjnych w celu poprawy przepływu informacji oraz decyzyjności. Dokonano grupowania pionów w większe jednostki, jakimi stały się „dywizje” (powstało cztery plus pion prezydenta). W ciągu całego okresu 4-letniego miało miejsce sukcesywne powoływanie spółek *spin-off* ze 100-proc. kapitałem DAEWOO-FSO, w celu „oczyszczenia” zadań realizowanych przez jednostkę podstawową.

Ad. 8. Został opracowany całkowicie nowy system zbierania i przetwarzania informacji finansowych zgodny z normatywami światowymi oraz nowymi normatywami polskimi (takimi jak: ustawa o rachunkowości, wymogi podatkowe itp.). Wykonywane analizy ekonomiczne i finansowe zostały znacznie wzbogacone nowoczesnymi instrumentami finansowymi i ekonomicznymi, wdrożono nowe sposoby i formy współpracy z bankami, urzędami celnymi, urzędami skarbowymi itp.

Zmiany kultury firmy w okresie procesu restrukturyzacji

Dodatkowym i bardzo znaczącym wynikiem restrukturyzacyjnym DAEWOO-FSO były bardzo znaczące zmiany kultury firmy. Do tego aspektu bardzo dużą wagę przywiązywał nowy, koreański właściciel spółki.

Zmiany kultury pracy spółki następowały głównie na skutek przyjęcia ich w celach, misji i strategii firmy, które były następnie bezwzględnie realizowane w całym okresie objętym badaniem.

Cele – przejście segmentu rynku po dawnym FSO przez spółkę DAEWOO-FSO. Zwiększenie i unowocześnienie produkcji, zdobycie nowych klientów, zaistnienie nie tylko w Polsce, ale i w innych krajach europejskich. Według właścicieli cel ten powinien być realizowany przez wszystkich pracowników spółki.

Misja – prowadzenie efektywnej ekonomicznie produkcji samochodów w ramach konglomeratu o charakterze globalnym, jakim jest DAEWOO na terenie Europy Środkowo-Wschodniej, tj. głównie w Polsce. Nawiązanie kontaktów i współpracy na płaszczyznach kulturowych, społecznych i technologicznych między dwoma różniącymi się narodami – koreańskim i polskim. Przenikanie się we wszystkich wymienionych płaszczyznach. Misja ta w sposób ciągły powinna być realizowana przez wszystkich pracowników spółki.

Strategie – etap I – (1996–1997) – utrzymanie się na rynku uzyskanym po FSO poprzez wzmocnienie pozycji istniejącymi produktami DAEWOO,

etap II – (1998–1999) – zdobycie nowych rynków poprzez promowanie nowych 4 typów samochodów wytworzonych na podstawie konstrukcji i technologii DAEWOO (Lanos, Matiz, Nubira, Leganza). Polonizacja produkcji w celu ekspansji do UE.

etap III – (1999–2000) – przenikanie się na wszystkich płaszczyznach różnych norm polskich i koreańskich,

etap IV – (2000 i dalej) – obrona uzyskanej pozycji na rynku krajowym, europejskim i światowym (stabilizacja).

Podsumowanie

Mimo wielu zagadek, jakie aktualnie stoją przed Spółką DAEWOO-FSO, przedstawioną restrukturyzację dużego państwowego podmiotu gospodarczego, jakim było FSO w Polsce dokonaną przez konglomerat południowokoreański należy uznać za udaną. Oczywiście, jak każdy złożony proces o charakterze prawnym, gospodarczym i technicznym mający miejsce w wielozakładowym podmiocie gospodarczym z ponad 20-tys. zatrudnieniem, miał on pewne mankamenty. Niemniej trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że spółka przetrwała do dzisiaj i może nadal efektywnie funkcjonować w zmienionej strukturze własnościowej. A dzięki unowocześnieniu technicznemu wartość jej wzrosła kilkakrotnie. Efekt zmian restrukturyzacyjnych widać we wszystkich zaprezentowanych dziedzinach. Dlatego należy sobie tylko życzyć, żeby spodziewana zmiana właściciela nie zniweczyła osiągniętych już efektów restrukturyzacyjnych, a przyszły podmiot gospodarczy, jaki powstanie, znowu mógł efektywnie produkować samochody oraz asortyment z nimi związany.

Stanisław Marciniak

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. WESTON J.F., COPELAND T.E., *Managerial Finance*. The Dryden Press A Harcourt Brace Jovanovich College Publisher, New York, 1992, s. 1083–1084.
- ²⁾ Z. SAPIJASZKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997. S. 40.
- ³⁾ Por. A.K. KOZMIŃSKI, *Polityka przemysłowa. Wybrać najlepszych, dobić słabszych*, „Rzeczypospolita” z dnia 11 lipca 1990 r.

BIBLIOGRAFIA

- [1] KOZMIŃSKI A.K., *Polityka przemysłowa. Wybrać najlepszych, dobić słabszych*. „Rzeczypospolita” z dnia 11 lipca 1990 r.
- [2] MARCINIAK S., *Restrukturyzacja dużych podmiotów gospodarczych w Polsce w okresie transformacji na przykładzie DAEWOO-FSO*, XXII Śląskie Dni Organizacji „Nowoczesność przemysłu i usług 2000”, Wyd. TNOiK Katowice-Wiśła 2000.
- [3] Materiały własne DAEWOO-FSO.
- [4] SAPIJASZKA Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997.
- [5] WESTON J.F., COPELAND T.E., *Managerial Finance*. The Dryden Press A Harcourt Brace Jovanovich College Publisher, New York, 1992.

Autor jest profesorem w Instytucie Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej.