

# Ocena procesów restrukturyzacyjnych wybranych spółek pracowniczych (I)

<https://doi.org/10.33141/po.2004.01.05>

Prze**gl**ąd Organizacji, Nr 1 (768), 2004, ss. 19-22

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Ewa Bojar, Małgorzata Sosińska-Wit*

## Wstęp

**P**roces restrukturyzacji nie dokonuje się automatycznie, nie jest samoczynnym procesem dostosowania się przedsiębiorstwa do wymagań rynku i do nowej sytuacji makroekonomicznej. Jest to w pełni świadomy proces, inicjowany przez reprezentantów kapitału właścicielskiego, kierownictwo firmy, wspomagany przez grupy specjalistów wewnętrznych przedsiębiorstwa i zewnętrznych konsultantów, przy wsparciu legislacyjnym organów ustawodawczych i wykonawczych. Restrukturyzacja realizowana jest jako proces świadomie zaplanowany przez kierownictwo, dobrowolny lub wymuszony sytuacją przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

Każde przedsiębiorstwo jest innym podmiotem gospodarczym i tak należy je traktować. Toteż zanim zostanie poddane procesowi restrukturyzacji, stawia przed sobą określone cele. Restrukturyzacja ma służyć ich realizacji<sup>2</sup>. Za główny cel restrukturyzacji uznajemy wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, poprawę wyników jego gospodarowania, a w rezultacie wzrost jego rynkowej wartości.

Głównym problemem badawczym jest nie sam proces przeprowadzenia restrukturyzacji, ale ocena spo-

sobu jej przeprowadzenia według różnych kryteriów. Oceny procesów restrukturyzacyjnych można dokonać m.in. z punktu widzenia systemowego. W skład systemu społecznego przedsiębiorstwa (zasoby niematerialne na rys. 1) wchodzi ludzie (ich liczba, wiek, kwalifikacje, wiedza, kompetencje, umiejętności, doświadczenia, postawy, motywacje, stosunki międzyludzkie) z określonymi obowiązkami, uprawnieniami oraz odpowiedzialnością, którzy działają świadomie, według formalnie przemyślanych i ustalonych zasad. Ludzie w tym systemie tworzą strukturę formalną i nieformalną. W skład systemu technicznego (zasoby materialne) wchodzi: technika i technologia wytwarzania oraz sposób jej organizacji, a także system obiegu i przetwarzania danych – system informacyjny (w tym system informatyczny). Pomiędzy tymi systemami zachodzą powiązania i zależności tworzące złożone hierarchie i struktury.

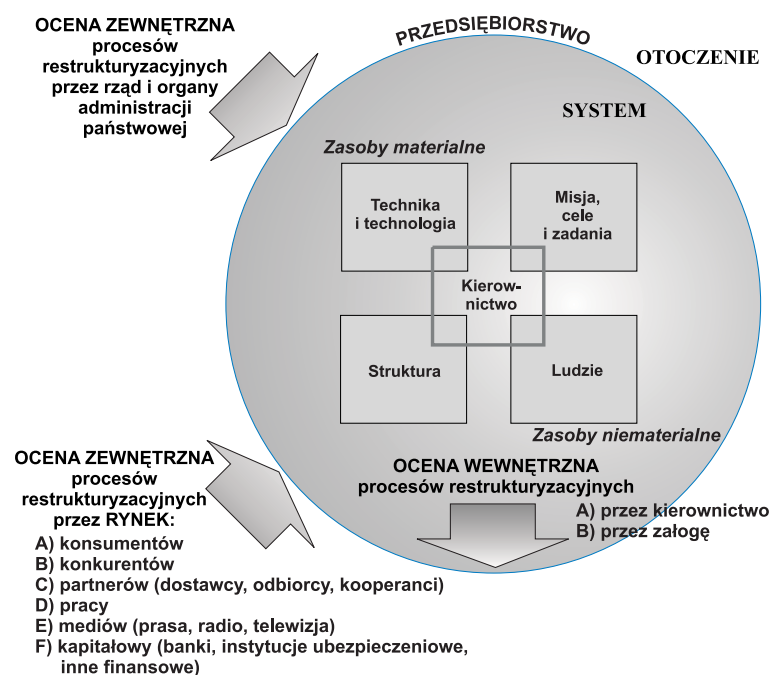
Na działanie systemu organizacji wpływają liczne czynniki zewnętrzne, które stanowią tzw. otoczenie dalsze i bliższe. Otoczenie organizacji może mieć różny charakter – od stałego i pewnego, po niestały i niepewny. Stąd też badanie i analiza procesów restrukturyzacyjnych może być przeprowadzona tylko dynamicznie.

Z punktu widzenia systemowego, ocena procesów restrukturyzacyjnych może być dokonywana zewnętrznie (z otoczenia) i od wewnątrz przedsiębiorstwa (systemu)<sup>3</sup>.

**Ocena zewnętrzna** procesów restrukturyzacyjnych dokonywana jest przez rząd, organy ustawodawcze, kontrolne, organy administracji państwowej (to elementy inicjujące zmiany społeczno-gospodarcze) i inne instytucje tym zainteresowane (uczelnia, instytuty naukowe) oraz przez rynek. Najważniejszą oceną dla restrukturyzowanego przedsiębiorstwa jest ocena dokonana przez rynek.

**Ocenę wewnętrzną** (systemu) dokonuje kierownictwo i załoga przedsiębiorstwa.

Badanie i analiza procesów restrukturyzacyjnych są zagadnieniami złożonymi i pod-



Rys. 1. Ocena procesów restrukturyzacyjnych przez różne podmioty

porządkowanymi celom, jakie dane osoby lub zespoły badawcze sobie wyznaczyły oraz zgodne z dziedziną, jaką reprezentują (psycholodzy zwracają uwagę na zmiany psychologiczne-społeczne i skutki demograficzne procesów restrukturyzacyjnych, ekonomistów interesują wyniki finansowe i ich oddziaływanie na gospodarkę itp.). Trudno jest zaproponować jednolity, zwarty i kompleksowy system oceny efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw. Programy restrukturyzacyjne i warunki ich realizacji mają charakter zindywidualizowany i taki charakter ma też analiza efektów restrukturyzacji.

Różne klasyfikacje restrukturyzacji występujące w literaturze mają w znacznym stopniu charakter umowny, ponieważ rzadko występują w czystej postaci. Doświadczenia praktyki gospodarczej kraju pokazują, że kompleksowe przedsięwzięcia restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach przemysłowych obejmują zwłaszcza restrukturyzację<sup>4)</sup>: ● **organizacyjną**, ● **produktowo-techniczną**, ● **finansową** ● **własnościową**.

### Próba badawcza

**P**rywatyzacja przedsiębiorstw przez przejęcie majątku przedsiębiorstwa przez pracowników w formie leasingu jest jedną z najpopularniejszych metod prywatyzacji, szczególnie wśród przedsiębiorstw małych i średnich. Tą metodą sprywatyzowano 15,3% wszystkich przedsiębiorstw państwowych istniejących w 1990 r., przy czym cała prywatyzacja bezpośrednia to 23,8%. W województwie lubelskim spółki pracownicze stanowią zaledwie 0,8% wszystkich przedsiębiorstw państwowych w 1990 r. istniejących na terenie kraju, ale należy uwzględnić fakt, że na terenie województwa w tym okresie funkcjonowało tylko około 5% wszystkich przedsiębiorstw państwowych.

Do badań przyjęto 40 spółek sprywatyzowanych w drodze leasingu pracowniczego, działających na terenie województwa lubelskiego, w których przeprowadzono ankietę na temat procesów restrukturyzacyjnych i przebadano sprawozdania finansowe. W artykule przedstawiono analizę efektów restrukturyzacji w wyżej wymienionych obszarach, oceniając każdy z nich za pomocą wybranego wskaźnika finansowego. Wyniki analizy finansowej porównano z wynikami średnimi osiągniętymi przez spółki prywatyzowane tą drogą w kraju, uzyskanymi na podstawie badań GUS<sup>5)</sup>. Dla każdego wyodrębnionego obszaru przedstawiono

także charakterystyczne zmiany restrukturyzacyjne, wyodrębniając je w badanej grupie przedsiębiorstw branży przemysłowej, budowlanej i handlowej.

### Restrukturyzacja organizacyjna

**D**o oceny restrukturyzacji organizacyjnej przyjęto następujące elementy: wskaźniki rotacji zapasów i należności, których spadek świadczy o skróceniu okresu rotacji, a to z kolei o poprawie sprawności działania kadry kierowniczej, dotyczącej gospodarowania zapasami materiałowymi, towarów i produkcji w toku oraz wyrobów gotowych i sprzyja utrzymaniu płynności finansowej, oraz analizę zmian zachodzących w zatrudnieniu przedsiębiorstwa

W warunkach drogiego kredytu i wysokich kosztów finansowych ważnym czynnikiem wpływającym na utrzymanie płynności finansowej jest sprawne ściąganie należności. W tabeli 1 zamieszczono informacje dotyczące poziomu wskaźników rotacji należności w dniach, określanej jako iloraz należności i roszczeń oraz przychodów ze sprzedaży z uwzględnieniem długości okresu bilansowego. Z danych wynika, że przedsiębiorstwa mają kłopoty ze ściąganiem należności. Szczególnie pogłębiły się te trudności w przypadku spółek działających na terenie kraju. Od 1997 roku zaobserwowano wzrost wartości wskaźnika, co daje ponad 2-miesięczny okres w 2000 roku. W spółkach pracowniczych województwa lubelskiego sytuacja pod tym względem jest znacznie lepsza i w poszczególnych latach waha się w granicach 45 dni.

Wskaźnik rotacji zobowiązań jest wyrazem trudności finansowych przedsiębiorstw w spłacie swoich zobowiązań. Z danych w tabeli 1 wynika, że spółki regulują swoje zobowiązania z opóźnieniem. Sytuacja ulegała pogorszeniu, zarówno w spółkach działających na terenie kraju, jak i województwa. Biorąc pod uwagę fakt, że spółki pracownicze bardzo niechętnie korzystają z kredytów bankowych, najważniejszymi wierzycielami przedsiębiorstw są dostawcy, budżet państwa i ZUS. W pierwszej kolejności regulowane są z reguły zobowiązania wobec pracowników i ZUS, później wobec skarbu państwa, a na końcu wobec dostawców. Narastająca konkurencja sprawia, że dostawcy często zgadzają się na wydłużone terminy płatności, udzielając tym samym dogodnego kredytu kupieckiego.

Na kondycję przedsiębiorstwa wpływa także sposób gospodarowania aktywami spółek, w szczególności zapasami jako najmniej płynnego składnika ma-

**Tab. 1. Wskaźniki rotacji zapasów, należności i zobowiązań w dniach**

Wskaźnik rotacji:		1995	1996	1997	1998	1999	2000
zapasów	Polska	41	40	39	39	36	38
	Lubelskie	47	53	43	38	41	39
należności	Polska	53	53	53	56	61	69
	Lubelskie	44	41	42	48	46	43
zobowiązań	Polska	95	85	85	95	100	108
	Lubelskie	68	72	78	90	120	110

Źródło: opracowanie własne.

jątku obrotowego. Analiza obejmuje zapasy ogółem, czyli zapasy materiałów, produkcję w toku, zapasy wyrobów gotowych i towarów. Utrzymywanie zbyt wysokiego poziomu zapasów w przedsiębiorstwie świadczy o marnotrawstwie, nadmiernym zamrożeniu kapitału i ograniczeniu płynności finansowej. W analizowanych spółkach sytuacja poprawiła się, lecz poziom wskaźnika rotacji zapasów wynosił w 2000 roku około 40 dni.

Przekształcenia własnościowe wpłynęły na zmiany w liczbie zatrudnionych pracowników. Ograniczenia liczebności swojej załogi dokonała większość firm, tj. ok. 80%. Należy przy tym zwrócić uwagę na fakt, że niektóre spółki miały w umowie zawartą klauzulę o utrzymaniu zatrudnienia przez określony okres (najczęściej 36 miesięcy).

Część spółek (ok. 16%) po pierwszym okresie spadku zatrudnienia i uzyskaniu stabilnej pozycji na rynku zaczęła podnosić wielkość zatrudnienia; były i takie, które po prywatyzacji podniosły zatrudnienie, by następnie je zmniejszyć (ok. 7% spółek). Część spółek (szczególnie budowlanych) zatrudnia pracowników na umowy zlecenia lub na czas określony, szybko dostosowując stan zatrudnienia do aktualnych potrzeb. Do grupy tej najczęściej należą pracownicy o niskich kwalifikacjach zawodowych. Racjonalizacja zatrudnienia wymaga zatrudniania pracowników o lepszym przygotowaniu zawodowym, a także – co szczególnie istotne – kwalifikacjach dotychczas nie występujących w przedsiębiorstwach lub wykorzystywanych w niewielkim stopniu. Spółki poszukują pracowników o konkretnych umiejętnościach i z doświadczeniem zawodowym.

### Restrukturyzacja produktowa

**D**o oceny restrukturyzacji produktowej wykorzystano wskaźnik rentowności sprzedaży. Wzrost wartości tego wskaźnika świadczy o poprawie pozycji firmy na rynku.

Dokonano także analizy rynków zbytu, w tym rynków zagranicznych

Analiza rentowności mierzona wynikiem brutto i netto wykazuje stale spadającą rentowność spółek pracowniczych, zarówno działających na terenie kraju, jak i województwa lubelskiego. Z tym że spółki pracownicze w województwie lubelskim wystartowały z niższego poziomu wskaźników rentowności i zaległości tych w analizowanym okresie nie udało im się odrobić. W 2000 roku analizowane wskaźniki przyjęły bardzo niskie wartości, co może świadczyć o pogarszaniu się kondycji finansowej spółek pracowniczych.

Na podstawie analizy rynku sprzedaży można zauważyć, że zdecydowana część przychodów pochodzi ze sprzedaży produktów i usług na rynki lokalne. Tylko ok. 20% przychodów pochodzi z innych regionów, a 7,5% z rynków zagranicznych. Przychody ze sprzedaży na rynki zagraniczne należą do tych obszarów, których udział w przychodach ze sprzedaży ogółem spada. Związane jest to zapewne z położeniem badanego regionu blisko granicy wschodniej i trudną sytuacją gospodarczą na tych rynkach.

Ważnym przejawem atrakcyjności rynkowej i restrukturyzacji produktowej jest poziom i struktura eksportu. Udział kapitału zagranicznego może ułatwić spółkom wejście na zagraniczne rynki. Ani jedna z badanych spółek w tym regionie nie posiadała jednak wspomaganie w postaci kapitału zagranicznego.

Analizując strukturę eksportu według branży można zauważyć, że w branży budowlanej przychody z tytułu eksportu nie mają wartości stałych i uzależnione są od uzyskania kontraktu na wykonanie określonych robót, po ich zakończeniu rzadko kontrakty te są podtrzymywane. W analizowanym okresie w spółkach budowlanych prowadzono prace budowlane w krajach byłego Związku Radzieckiego, na Węgrzech i w Czechach, było to możliwe dzięki interwencji inwestora strategicznego. W przypadku spółek handlowych i przemysłowych rynki zagraniczne mają charakter bardziej ustabilizowany: spółki handlowe otwierają za granicą swoje sklepy i hurtownie, a przemysłowe, szczególnie branży spożywczej, zdobywają rynki zachodnie. Wydaje się, że spółki nie potrafią wykorzystać szansy, jaką daje przygraniczne położenie regionu.

Inaczej kształtuje się sytuacja na rynku lokalnym. Część badanych spółek ze względu na specyfikę produkcji czy usług zajmuje poważną pozycję na rynku lokalnym. Wiedza na temat rynku lokalnego i działających na nim konkurentach jest znacznie lepsza. Opiera się jednak przede wszystkim na osobistym doświadczeniu menedżerów, a nie na analizach sporządzanych przez wyspecjalizowane podmioty.

W badanych spółkach najczęściej główną konkurencją stanowią wyroby polskich przedsiębiorstw. Jest to sytuacja korzystna, gdyż możliwości firm krajowych są porównywalne i łatwiej jest z nimi rywalizować.

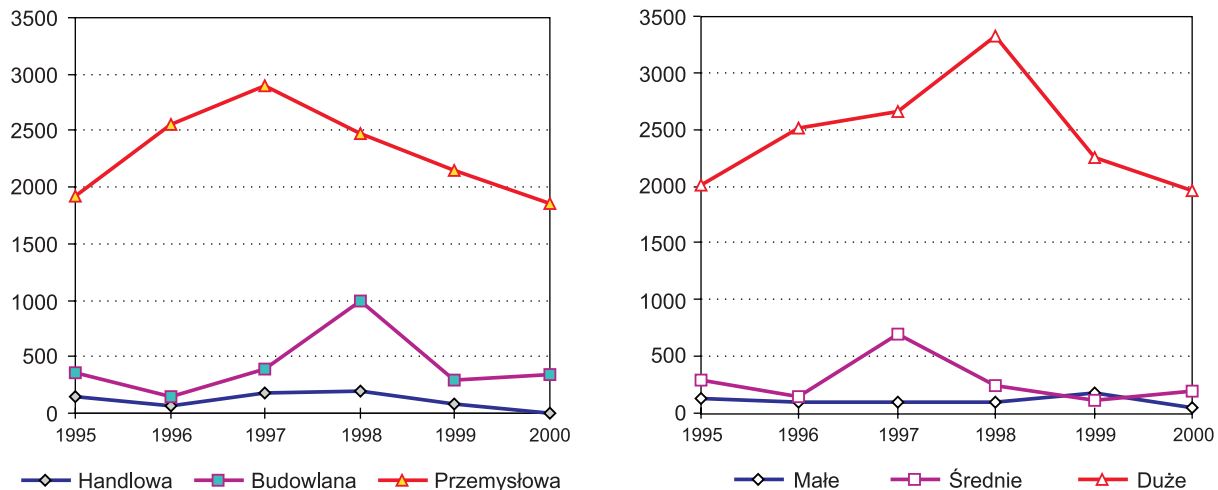
### Restrukturyzacja techniczna

**D**o oceny restrukturyzacji w tym obszarze służy wysokość nakładów inwestycyjnych wpływająca przede wszystkim na poziom nowoczesności technologii.

**Tab. 2. Rentowność obrotu brutto i netto w %**

Wskaźnik rentowności		1995	1996	1997	1998	1999	2000
brutto	Polska	6,3	6,0	5,5	4,5	4,0	2,7
	Lubelskie	5,0	4,6	4,3	4,1	3,8	2,3
netto	Polska	3,6	3,4	3,2	2,7	2,2	1,4
	Lubelskie	3,3	3,1	2,9	2,4	1,9	0,8

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Nakłady inwestycyjne w badanych spółkach (w tys. zł)

Efektywne funkcjonowanie badanych spółek wymaga odpowiedniego wyposażenia technicznego w sferze ich działalności podstawowej, szczególnie, jeśli chodzi o przedsiębiorstwa przemysłowe i budowlane. W celu określenia sposobów przystosowania się badanych firm do zmieniających się wymagań otoczenia w tym zakresie poddano analizie aktualny stan stosowanej przez nie techniki i technologii. Badane spółki pracownicze przejęły w leasing majątek byłych przedsiębiorstw państwowych, który nie zawsze jest w pełni wykorzystany i mocno zużyty.

W 5 spółkach znaczna część majątku została wydzielona z majątku przedsiębiorstwa przed prywatyzacją i zagospodarowana w inny sposób, jednak w pozostałych spółkach przejęto cały majątek przedsiębiorstwa państwowego. Dopiero później oceniano, jak wykorzystać najlepiej przejęty majątek.

Dzięki realizacji procesu restrukturyzacji dokonano w przedsiębiorstwach koncentracji produkcji. W jednej ze spółek przemysłowych, ze względu na ograniczenie rozmiarów produkcji i stan techniczny niektórych budynków, skupiono produkcję w kilku obiektach. Wyodrębnione w ten sposób tereny i budynki przeznaczono do ewentualnej sprzedaży. Nadal jednak są problemy ze znalezieniem nabywców i obiekty te są częściowo dzierżawione.

W 50% spółki po prywatyzacji posiadały majątek, który nie był wykorzystywany. Sprzedaż tego majątku w wielu przypadkach była niemożliwa ze względu na brak chętnych do zakupu obiektów w bardzo złym stanie technicznym.

Restrukturyzacja technologiczna wymaga znacznych nakładów inwestycyjnych (rys. 2), które są warunkiem unowocześnienia produkcji, zwiększenia stopnia jej konkurencyjności, rozwoju przedsiębiorstwa i obniżenia kosztów wytwarzania.

W badanych podmiotach spółki handlowe prezentują się zdecydowanie najgorzej. Poziom nakładów w tej branży spadł szczególnie w latach 1999 i 2000. Większość podejmowanych inwestycji to remonty przejętego majątku. W spółkach budowlanych sytuacja jest zdecydowanie lepsza, szczególnie w latach 1997–1998 poziom nakładów inwestycyjnych wzrósł. Zdecydowa-

nie najlepiej kształtowała się sytuacja w spółkach przemysłowych, a spowodowane jest to tym, że w spółkach tych w ostatnich latach bardzo duże nakłady przeznaczone były na rozwój nowoczesnej technologii.

Prof. dr hab. Ewa Bojar  
Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką,  
dr Małgorzata Sosińska-Wit  
Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa  
Politechnika Lubelska

#### PRZYPISY

- 1) A. SZCZEPAŃSKI, J. TOMASZEWSKI, *Metodyka restrukturyzacji przedsiębiorstw branży górniczej w okresie transformacji systemu gospodarczego*, [w:] W. SITKO (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu rynkowym*, Lubelskie Towarzystwo Naukowe 1999, s. 226.
- 2) A.H. JASIŃSKI (red.), *Restrukturyzacja przemysłu białostockiego w okresie transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1999, s. 43.
- 3) Systemowe podejście do oceny przedsiębiorstwa prezentują autorzy R. BOROWIECKI, M. CHOMAŃKOWSKA, S. CHOMAŃKOWSKI, E. MACIEJOWSKA, S. MACIEJEWski, H. POLESKA: *Analiza i ocena ekonomiczno-finansowa jako narzędzie badania kondycji przedsiębiorstwa w procesach przekształceń własnościowych*, [w:] R. BOROWIECKI (red.), *Kierunki przekształceń własnościowych w gospodarce. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, TNOiK, Kraków 1991, s. 155.
- 4) Cz. SKOWRONEK, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, UMCS, Lublin 1997, s. 18–19. W literaturze można spotkać się z częściowo zmienionym podziałem obszarów restrukturyzacji, np. J.L. Czarnota wyróżnia sześć kierunków, takich jak: restrukturyzacja finansowa, majątkowa, zatrudnienia, organizacji i zarządzania, marketingu, techniczno-technologiczna (por. J.L. CZARNOTA, *Kształtowanie programów restrukturyzacji w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, (red.) R. BOROWIECKI, AE – TNOiK, Kraków 1996, s. 219); Z. Sapijaszka wyróżnia trzy kierunki restrukturyzacji: restrukturyzację zakresu działania, organizacyjną, finansową (w tym własnościową), Z. SAPIJASZKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 44–74; C. Suszyński wyróżnia: restrukturyzację operacyjną (którą dzieli na marketingową, zasobów przedsiębiorstwa i organizacyjną) i finansową, C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 133–134.
- 5) *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w I półroczu 2001 r.*, GUS, Warszawa 2001.