Restrukturyzacja huty

<https://doi.org/10.33141/po.2005.03.07>

Przegląd Organizacji, Nr 3 (782), 2005, ss. 29-31
www.przegladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Józef Koszkuł, Włodzimierz Baranowski, Małgorzata Zamora

Wstęp

Istota restrukturyzacji polega na zmianie strategii przedsiębiorstwa, które musi być konkurencyjne na wolnym rynku. Zapewnia mu to efektywność ekonomiczna i sprawność organizacyjną. Osiągany zysk pozwala na wzrost i rozwój firmy, ale wcześniej umożliwia przetrwanie. Restrukturyzacja to w pierwszym etapie realizacji tego procesu warunek konieczny do istnienia przedsiębiorstwa i mimo społecznie trudnych do zaakceptowania negatywnych skutków procesów przekształceń są one konieczne [1, 2].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie poszczególnych etapów restrukturyzacji oraz określenie ich ważności.

Przebudowa systemu funkcjonowania przemysłu sprawiła, że przedsiębiorstwa znalazły się w nowych realiach ekonomicznych kraju. Nowe zasady gospodarki wolnorynkowej i konkurencyjnej sprawiły, że Huta Zawiercie SA musiała się poddać gruntownej reorganizacji i restrukturyzacji. Zmiany te dotyczyły przede wszystkim: formy prawnej, wewnętrznej struktury firmy, zarządzania zasobami ludzkimi, modernizacji techniczno-produkcyjnej.

Głównym celem zmian w przedsiębiorstwie było dostosowanie go do wymogów rynkowego otoczenia.

Powody rozpoczęcia restrukturyzacji

W 1989 roku niemiecka firma konsultingowa BSE opracowała na zlecenie huty materiał *Feasibility Study*, które wytyczyły kierunki działania, zwłaszcza w zakresie technologii. Początek restrukturyzacji Huty Zawiercie SA datuje się na styczeń 1992 r.

Huta Zawiercie SA znajdowała się w tym okresie w trudnej sytuacji ekonomicznej. Przyczynami takiego stanu były między innymi:

- spadek sprzedaży wyrobów spowodowany recesją na rynku krajowym;
- stosowanie przestarzałej technologii produkcji półwyrobów, która sprawiała, że nie były one konkurencyjne na rynku krajowym i zagranicznym;
- zdecydowana przewaga sprzedaży półwyrobów nad sprzedażą wyrobów gotowych;
- wysoki udział kosztów stałych (ponad 25%) w ogólnym koszcie wytwarzania;
- spadek światowych cen stali.

Program restrukturyzacyjny w Hucie Zawiercie SA był bardzo głęboki i kompleksowy (obejmował wszystkie obszary przedsiębiorstwa).

Restrukturyzacja zatrudnienia i struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna podlegała i podlega ciągłym przeobrażeniom; działania w tym zakresie obejmują m.in.:

- wydzielanie samodzielnych działów i wydziałów w postaci spółek,
- uproszczenie i „odchudzenie” struktury organizacyjnej poprzez likwidację lub łączenie poszczególnych działów i wydziałów,
- ograniczanie zatrudnienia.

Poziom zatrudnienia zmniejszył się z 6127 osób w 1989 r. do 1093 osób na 1.01.2002 r.

Ze struktury huty wydzielono samodzielne obszary działalności, tak produkcyjne, jak i nie związane bezpośrednio z produkcją, takie jak:

- walcownie bruzdowe,
- gospodarka złomowa,
- przerób żużla,
- służby remontowe,
- transport samochodowy i kolejowy,
- ochrona zakładu,
- działalność socjalna,
- usługi sanitarno-czystościowe,
- wykonywanie osprzętu dla walcowni,
- służby szkolenia pracowników

Jak już wspomniano, zatrudnienie w ciągu ostatnich 12 lat zmniejszyło się o ponad 5000 osób. Tak znaczną redukcję poziomu zatrudnienia uzyskano głównie poprzez:

- wydzielenie ze struktury huty samodzielnych obszarów działalności,
- redukcję zatrudnienia (rozwiązanie umów o pracę z pracownikami zatrudnionymi w niepełnym wymiarze czasu, z osobami uzyskującymi uprawnienia emerytalne, zwolnienia grupowe, zwolnienia dobrowolne z równoczesną wypłatą odszkodowań za utratę miejsca pracy),
- minimalizację liczby przyjęć nowych pracowników.

Restrukturyzacja w zakresie procesów wytwórczych

Ostatnia dekada to okres likwidacji przestarzałych środków trwałych i jednoczesne inwestycje w nowe technologie produkcyjne i ochronę środowiska.

Zmiany te dokonywały się następująco:

- 1992 r. – likwidacja stalowni martenowskiej wraz z pionowym urządzeniem ciągłego odlewania stali COS;

- 1992 r. – uruchomienie pierwszego nowoczesnego COS-u firmy Danieli;
- 1993 r. – 1995 r. – zostają włączone do eksploatacji dwa piece kadziowe;
- 1994 r. – uruchomienie walcowni walcówki;
- 1995 r. – rozruch drugiego urządzenia COS;
- 1995 r. – zatrzymanie i likwidacja walcowni półwyrobów;
- 1996 r. – modernizacja walcowni blach;
- 1999 r. – uruchomienie walcowni prętów;
- 2000 r. – uruchomienie odlewania na COS kęsów kwadratu 160 mm.

Po uruchomieniu nowej walcowni prętów została zakończona zasadnicza restrukturyzacja techniczna zakładu, a tym samym całość cyklu produkcji została zamknięta wysoko przetworzonymi wyrobami hutniczymi.

Restrukturyzacja w zakresie produktów

Dzięki uruchomieniu nowoczesnej walcowni prętów i płaskowników po raz pierwszy w powojennej historii huta przestała być oferentem półwyrobów. W sprzedaży ilościowej w 2001 r. stanowiły one jedynie 0,5%.

Podstawowymi produktami Huty Zawiercie SA są:

- walcówka okrągła gładka $\varnothing 5,5 \div \varnothing 11$ mm w kręgach o masie 1 tony,
- pręty okrągłe żebrowane $\varnothing 10 \div \varnothing 40$ mm,
- pręty gładkie $\varnothing 16 \div \varnothing 52$ mm,
- pręty płaskie szerokość $25 \div 100 \times$ grubość $5 \div 20$ mm.

W wyniku zmian struktury produkcji i poprawy sytuacji rynkowej sprzedaż wyrobów walcowanych w roku 2000 była wyższa o 28% w stosunku do roku 1999. W dalszym ciągu zamierza się zwiększać w strukturze produkcji udział stali jakościowych (w 2001 r.

Rys. Rentowność netto

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych huty.

ponad dwukrotnie w stosunku do 2000 r.) oraz poszerzać asortyment produkcji o nowe profile.

Restrukturyzacja finansowa

W 1995 r. została przeprowadzona restrukturyzacja finansowa. Zakończono ją podpisaniem bankowego postępowania ugodowego. W efekcie „zamrożono” narastanie długu, część wierzytelności pozostała do spłaty umorzono, natomiast większość zobowiązań zamieniono na akcje wierzycieli – poprzez przekształcenie Huty Zawiercie SA w jednoosobową spółkę skarbu państwa, a potem nastąpił wykup akcji spółki przez wierzycieli.

Spłata zadłużenia bankowego w rezultacie postępowania ugodowego została pomyślnie zakończona w 1998 r.

Przeprowadzenie ugody bankowej było kluczowym osiągnięciem z punktu widzenia restrukturyzacji innych obszarów przedsiębiorstwa. Tylko oddłużenie i zmniejszenie kosztów obsługi zadłużenia gwarantowało uzyskanie rentowności netto i równowagi finansowej huty, a tym samym dawało szansę rozwoju technologicznego firmy.

Tab. Wyniki ekonomiczno-finansowe w latach 1995–2002

Wyszczególnienie	Jedn.	1995 r.	1998 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.
Przychody ze sprzedaży ogółem	tys. PLN	612 908	732 593	795 979	779 126	793 913
Wynik ze sprzedaży	tys. PLN	28 186	35 849	40 480	44 562	29 549
Wynik netto	tys. PLN	-36 442	2 167	4 748	1 590	14 425
Aktywa ogółem	tys. PLN	407 674	487 891	616 438	562 800	621 531
Kapitał własny	tys. PLN	204 190	284 364	294 344	288 105	302 530
Zobowiązania ogółem	tys. PLN	201 407	195 938	252 395	253 797	310 698
Należności ogółem	tys. PLN	48 192	58 498	86 116	86 650	124 478
Zapasy ogółem	tys. PLN	31 383	52 266	36 269	36 269	55 250
Rentowność netto	%	-5,9%	0,3%	0,6%	0,2%	1,8%
Wskaźnik całkowitego zadłużenia	%	49,4%	40,2%	40,9%	45,1%	50,0%

Podstawowe dane ekonomiczno-finansowe w latach 1995 r. (przed ugodą) i 1998 r. (po zakończeniu ugody) oraz w kolejnych latach zestawiono w tabeli.

Powyższe cele udało się osiągnąć dzięki przeprowadzonej restrukturyzacji finansowej. Przedsiębiorstwo osiągnęło rentowność netto oraz równowagę finansową.

Najgłębszy proces restrukturyzacji huta ma już za sobą, a w efekcie jego konsekwentnej realizacji stała się małą, dobrze zorganizowaną firmą, posiadającą nowoczesną technologię wytwarzania, produkty o najwyższej jakości i stabilną pozycję finansową. Potwierdzeniem są wyniki finansowe generowane na przestrzeni ostatnich lat.

Syntetycznym wskaźnikiem oceny ekonomiczno-finansowej huty jest wskaźnik rentowności. Na wykresie (rys.) przedstawiono zmiany tego wskaźnika.

Nie oznacza to oczywiście zaniechania dalszych działań, gdyż bez ciągłej modernizacji huty nie jest możliwe osiągnięcie podstawowych celów stojących przed tym przedsiębiorstwem, tj.: zysku, wzrostu i rozwoju, zwłaszcza w coraz trudniejszych warunkach konkurencyjnych.

Uwagi końcowe

Realizacja programu restrukturyzacji Huty Zawiercie SA pozwoliła na powstanie nowoczesnego przedsiębiorstwa zdolnego do konkurencji z innymi producentami stali. Dzięki konsekwentnemu przeprowadzeniu długoterminowego programu inwestycyjnego huta stała się przedsiębiorstwem prezentującym światowy poziom technologii. Przeprowadzony program restrukturyzacji był potrzebny i ekonomicznie uzasadniony, bez niego przedsiębiorstwo nie miałoby szans na przetrwanie na konkurencyjnym rynku. Zatem restrukturyzacja Huty Zawiercie SA okazała się skuteczna.

prof. dr hab. inż. Józef Koszkuł
dr inż. Włodzimierz Baranowski
Politechnika Częstochowska
Małgorzata Zamora

BIBLIOGRAFIA

- [1] THIERRY D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Adaptacja pracowników do zmian*, Poltex, Warszawa 1995.
- [2] SAPIJASZKA Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996.
- [3] *Raport Roczny Huta Zawiercie SA 2000, 2001, 2002.*