

MAREK MOZALEWSKI

## **RODZAJE I METODY RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW**

### **I. WPROWADZENIE**

Artykuł porusza tematykę restrukturyzacji przedsiębiorstw, stanowiącej zbiór wyspecjalizowanych działań mających na celu poprawę efektywności funkcjonowania firm (zarówno o kapitale prywatnym, jak i państwowym) w gospodarce rynkowej – w szczególności w czasach dekoniunktury. Procesy restrukturyzacji mają kluczowy charakter z punktu widzenia osiągnięcia wysokiej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce i tym samym osiągnięcia wysokiego poziomu wzrostu gospodarczego. Są one realizowane w gospodarkach światowych w zbliżony sposób, różnią się jedynie zastosowanymi metodami i narzędziami ich wyboru, w zależności od zidentyfikowanych problemów spółki oraz warunków, w których ona funkcjonuje.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kluczowych zagadnień dotyczących klasyfikacji oraz metodyki związanej z przeprowadzaniem procesów restrukturyzacyjnych.

### **II. POJĘCIE I KLASYFIKACJA PROCESÓW RESTRUKTURYZACYJNYCH**

Najsukuteczniejszą i powszechnie stosowaną metodą pozwalającą na dokonanie znaczących zmian na wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa jest restrukturyzacja. Pozwala ona na poprawę w stosunkowo szybkim czasie uzyskiwanych przez nie wyników ekonomicznych, a jednocześnie identyfikuje i eliminuje wąskie gardła utrudniające jego efektywne funkcjonowanie. Definicja restrukturyzacji jest w różny sposób ujmowana w literaturze związanej z badanym zagadnieniem i różni się w zależności od kontekstu przeprowadzania procesu.

Wspólnym mianownikiem powyższych definicji jest ujęcie restrukturyzacji, jako dokonywania zmiany w przedsiębiorstwie. Niezależnie od powyższych typologii, procesy restrukturyzacyjne klasyfikuje się jako mające charakter

**Tabela 1**

Definicje restrukturyzacji w polskiej literaturze ekonomicznej

Autor	Definicja
I. Duplik	„Restrukturyzacja określana jest najczęściej jako systemowa przebudowa, modernizacja i unowocześnienie czy też dostosowanie do współczesnego poziomu techniki i rozwoju myśli organizatorско-menedżerskiej struktury przedsiębiorstwa, firmy, czy instytucji. W warunkach polskich jednak restrukturyzacja kojarzy się z prywatyzacją i zmianami makroekonomicznymi” <sup>1</sup> .
A. Nalepka	„Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza przemyślaną reorientację celów (misji) przedsiębiorstwa stosownie do zaszych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki, organizacji, ekonomiki i kadr” <sup>2</sup> .
B. Pelka	„Restrukturyzacja przedsiębiorstwa to zmiany systemowe w przedsiębiorstwie odniesione do techniki, technologii, form organizacji produkcji, systemu zarządzania, ekonomiki i rynku oraz statusu organizacyjno-prawnego tego przedsiębiorstwa” <sup>3</sup> .
A. Stabryła	„Restrukturyzacja stanowi postępowanie diagnostyczno-projektowe, mające na celu usprawnienie systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcania formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania i zasobów ludzkich” <sup>4</sup> .

przedmiotowy lub podmiotowy<sup>5</sup>. Przez restrukturyzację przedmiotową należy rozumieć wprowadzanie w przedsiębiorstwie zmian, związanych z poprawą funkcjonowania jego sfery techniczno-technologicznej, dotyczy ona zmian: majątkowych, zatrudnienia, finansowych, technicznych, technologicznych, produktowych<sup>6</sup>.

Z kolei restrukturyzacja o charakterze podmiotowym ma na celu zmiany systemowe wprowadzane w obszarze prawno-organizacyjnym oraz finansowo-ekonomicznym. Dotyczy ona zmian: własnościowych, prawno-organizacyjnych, systemu zarządzania, systemów decyzyjnych czy kulturowych.

Kolejnym stosowanym podziałem jest podział na restrukturyzację naprawczą i rozwojową<sup>7</sup>:

<sup>1</sup> I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998, s. 45.

<sup>2</sup> A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998, s. 21.

<sup>3</sup> B. Pelka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1994, s. 7.

<sup>4</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 16.

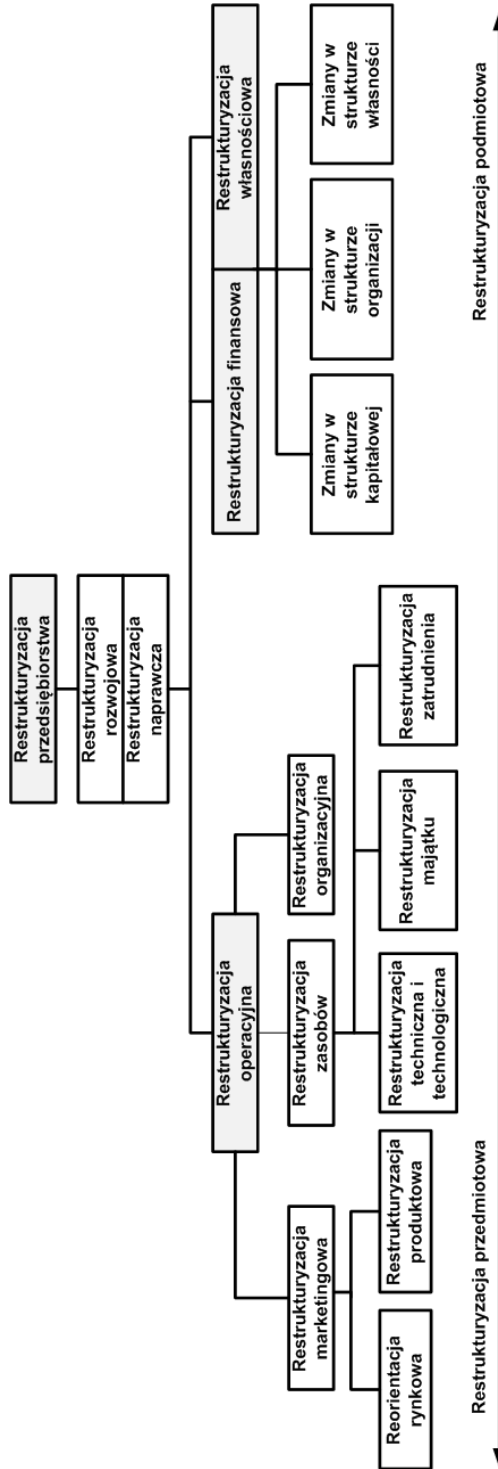
<sup>5</sup> B. Pelka, op. cit., s. 7.

<sup>6</sup> M. Garstka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa podział przez wydzielenie*, Cedewu, Warszawa 2006, s. 19.

<sup>7</sup> C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 130.

**Schemat 1**

Zakres i rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstwa



Źródło: P. Cabala, K. Bartusik, Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006, s. 19.

a) restrukturyzacja naprawcza jest skutkiem trwającego w dłuższym okresie kryzysu i złej sytuacji przedsiębiorstwa. Celem jej przeprowadzenia jest eliminacja niekorzystnych tendencji o charakterze ekonomicznym, w tym płynności finansowej. Do najistotniejszych właściwości restrukturyzacji naprawczej, mających na celu wyeliminowanie ryzyka likwidacji przedsiębiorstwa, należą:

- działania restrukturyzacyjne obejmujące wyłącznie wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa – dotyczą one okresu od 1 do 2 lat,
- poprawa wyniku finansowego poprzez wykorzystanie rezerw prostych w przedsiębiorstwie,
- koncentracja na dotychczasowej produkcji,
- osiągnięcie przez przedsiębiorstwo szybko odczuwalnych korzyści.

b) restrukturyzacja rozwojowa opiera się na decyzjach strategicznych przedsiębiorstwa, ma charakter długookresowy, obejmuje okres od 2 do 5 lat i charakteryzuje się:

- dokonywaniem szeroko pojętych zmian jakościowych i strukturalnych,
- wysoką innowacyjnością techniczną, produkcyjną i marketingową,
- wyższym niż przeciętne ryzykiem podejmowanych przedsięwzięć,
- antycypacyjnym podejściem do rozwiązywania problemów.

Zarówno w zakresie restrukturyzacji naprawczej, jak i rozwojowej możliwe jest wprowadzanie zmian w dwóch podstawowych obszarach, stąd też wyróżnia się trzy kolejne typy klasyfikacje działań:

c) restrukturyzację operacyjną, polegającą na dokonywaniu zmian w działalności gospodarczej i związanych z nią zasobach przedsiębiorstwa. Obejmuje ona restrukturyzację: marketingową, zasobów przedsiębiorstwa oraz organizacyjną i zmiany systemu zarządzania;

d) restrukturyzację finansową, polegającą na dokonywaniu zmian w finansach przedsiębiorstwa (kapitał obrotowy, koszty, źródła finansowania);

e) restrukturyzację własnościową, mającą zastosowanie w przypadku prywatyzacji podmiotów państwowych.

### **III. PRZYCZYNY REALIZACJI PROCESÓW RESTRUKTURYZACYJNYCH**

Zastosowanie określonego zakresu narzędzi restrukturyzacyjnych uzależnione jest od zakresu problemów zidentyfikowanych w ramach prowadzonych procesów diagnostycznych oraz ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Niemniej jednak każde przedsiębiorstwo, które nie osiąga maksymalnej w danych warunkach wartości rynkowej, powinno być poddane restrukturyzacji. Decyzję taką należy podjąć po uprzedniej analizie przyczyn jego niskiej wartości. Można wyróżnić dwa rodzaje czynników wpływających na niską wartość firmy: wewnętrzne i zewnętrzne. Przyczyny o charakterze wewnętrznym są silnie związane ze sposobem, w jaki ustrukturyzowane jest przedsiębiorstwo, stylem zarządzania uprawianym przez kadrę zarządzającą,

a także efektywnością wykorzystania posiadanych przez nie zasobów. Do tej kategorii należy zaliczyć<sup>8</sup>:

a) nieefektywne zarządzanie strategiczne lub jego brak w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa funkcjonują w szybko zmieniającym się otoczeniu, które wraz z narastającą konkurencją i zmniejszającymi się barierami wejścia na nowy rynek staje się coraz mniej przewidywalne, tym samym zwiększając ryzyko prowadzonej działalności. Sytuacja ta zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej, co nie jest możliwe bez zdefiniowanej strategii rozwoju. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem definiuje się jako określenie długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz sposobów, w jaki będą osiągane. Zaprzestanie rozwoju w omawianym obszarze prowadzi do utraty przewagi konkurencyjnej, która skutkuje spadkiem uzyskiwanych przychodów, co prowadzi do spadku zyskowności prowadzonej działalności. Ponadto przedsiębiorstwo nie jest w stanie szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, tracąc tym samym możliwość wykorzystania nadarzających się szans rynkowych oraz przygotowania się do groźnych zmian przygotowywanych przez konkurentów;

b) niewłaściwie ukształtowany portfel produktowy, stanowiący wysokie zagrożenie dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia stabilności uzyskiwanych w przyszłości przychodów i jego pozycji na rynku. Może to wynikać z następujących czynników:

– uzależnienia przedsiębiorstwa od określonego sektora rynkowego o niskim potencjale wzrostu. Taki sektor charakteryzuje się wysokim poziomem ryzyka ze względu na jego umiejscowienie w schyłkowej fazie cyklu życia. Oznacza to występowanie zależności popytowych prowadzących do zaniku zainteresowania konsumenta produktami danego typu, co w konsekwencji prowadzi do spadku przychodów ze sprzedaży;

– niewłaściwie przeprowadzonej dywersyfikacji działalności. Dywersyfikacja jest operacją polegającą na zminimalizowaniu ryzyka działalności poprzez zmniejszenie uzależnienia przedsiębiorstwa od danej branży lub rynku;

– braku reakcji na innowacje wprowadzane przez firmy konkurencyjne;

– braku analizy rentowności i atrakcyjności dla konsumenta produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo;

c) brak strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Strategia marketingowa stanowi kluczowy element budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Powinna ona być odpowiedzią na zapotrzebowanie płynące z rynku, będącą rezultatem przeprowadzanych badań marketingowych oraz benchmarków. Pozwala ona na zachowanie spójności pomiędzy elementami strategii *marketing-mix* (produkt, cena, promocja, dystrybucja);

d) niski poziom nowoczesności stosowanych technologii, wpływający na koszty generowane przez przedsiębiorstwo w zakresie wytworzenia produktów oraz na wskaźniki efektywności i jakości wytwarzania wyrobów;

e) rozbudowane służby pomocnicze oraz majątek nieprodukcyjny. Do służb pomocniczych należy zaliczyć: transport, ochronę mienia, działalność

<sup>8</sup> W. Frąckowiak, *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009, s. 439-446.

remontową, wyżywienie pracowników (punkty zbiorowego żywienia). Są to usługi generujące wysokie koszty; mogą one zostać zlecone na zewnątrz i być świadczone przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne;

d) problemy w zakresie zasobów ludzkich. Są one jednym z najczęściej spotykanych problemów w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach, mających bardzo istotny wpływ na jego wartość. Do najistotniejszych przyczyn ich występowania należy zaliczyć<sup>9</sup>:

- przerosty zatrudnienia,
- zatrudnianie przypadkowych osób,
- trudności w utrzymaniu wykwalifikowanej kadry, przy jednoczesnym występowaniu problemów ze zwalnianiem gorszych pracowników,
- brak sformalizowanych kryteriów wynagradzania,
- niskie morale pracowników wynikające z braku komunikacji pomiędzy pracownikami szeregowymi a kadrami kierowniczą,
- brak wytyczonych ścieżek kariery lub ich pozorny charakter,
- brak tradycji i niska kultura organizacyjna;

e) niewłaściwe wykorzystanie długu w strukturze kapitałowej przedsiębiorstwa. Źle ustrukturyzowana w długim okresie struktura kapitałowa prowadzi do podwyższenia kosztu kapitału i wzrostu ryzyka finansowego w przypadku zbyt dużego zadłużenia przedsiębiorstwa. Sytuacja ta może prowadzić do utraty płynności finansowej firmy wynikającej z ponoszenia nadmiernych kosztów finansowych z tytułu obsługi długu. W długim okresie sytuacja taka prowadzi do spadku wartości przedsiębiorstwa;

f) nieefektywne zarządzanie płynnością finansową oraz kapitałem obrotowym. Kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie przedsiębiorstwa w długim okresie jest jego rentowność, natomiast w krótkim okresie – płynność finansowa, czyli zdolność do spłaty bieżących zobowiązań. Należy nadmienić, że płynność finansową przedsiębiorstwa kształtują w głównej mierze następujące czynniki:

- polityka zapasów,
- polityka udzielana kredytu handlowego,
- polityka stanu utrzymywanych środków pieniężnych oraz wykorzystania zobowiązań krótkoterminowych.

Drugą grupę czynników wpływających na wartość przedsiębiorstwa stanowią czynniki o charakterze zewnętrznym<sup>10</sup>:

- wzrost konkurencji na rynku krajowym i zagranicznym oraz spadek popytu,
- znaczący postęp technologiczny i zmiany kosztów i metod wytwarzania,
- zmiany w podejściu do zarządzania personelem,

---

<sup>9</sup> E. Długosz-Truszkowska, *System oceny pracowników jako element strategii personalnej*, w: *Współczesne problemy w zarządzaniu zasobami pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s. 196.

<sup>10</sup> L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, *Przedsiębiorstwo*, t. 1: *Zarządzanie zasobami*, Oficyna Wydawnicza „AKG”, Bydgoszcz 2003, s. 68.

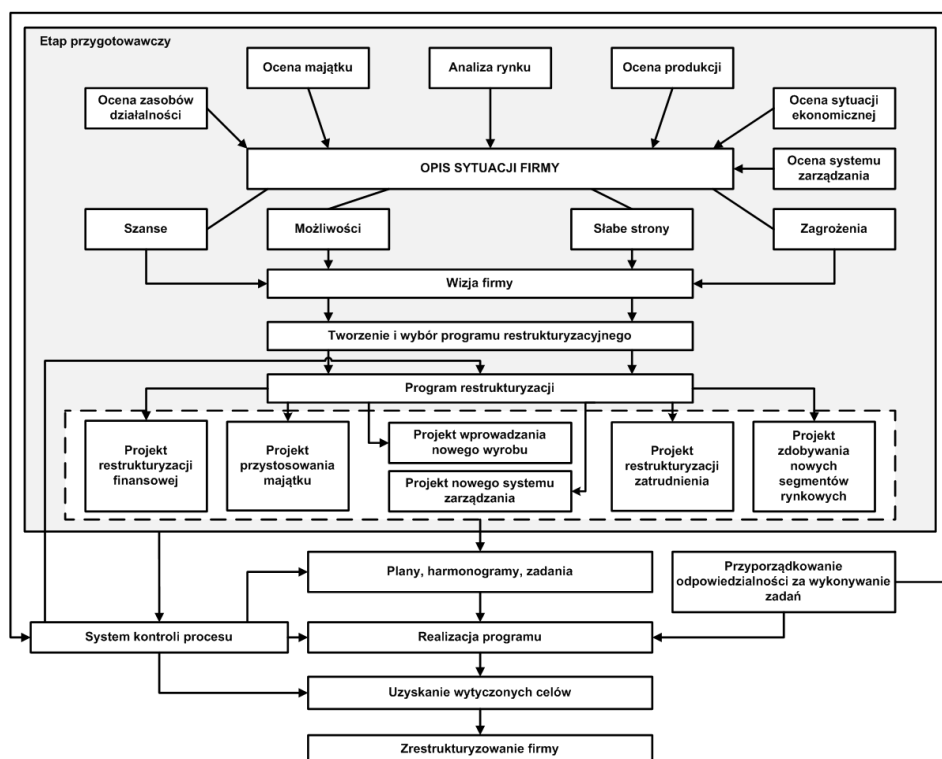
- zmiany cen zakupu dóbr i firm,
- zmiany w usługach bankowo-finansowych,
- zmiany w prawodawstwie gospodarczym, m.in. w polityce antytrustowej.

#### IV. PROCES RESTRUKTURYZACJI FIRMY

Restrukturyzacja firmy stanowi złożony proces, który wiąże się z dokonywaniem określonych działań i nakładów. Można go podzielić na dwa główne etapy: etap przygotowawczy obejmujący prace analityczne oraz etap realizacji procesu restrukturyzacji.

##### Schemat 2

##### Etap przygotowawczy procesu restrukturyzacji



Źródło: K. Roslanowska-Plichcińska, *Metodyka restrukturyzacji*, OPO, Bydgoszcz 1999, s. 57-58.

Restrukturyzacja stanowi proces bardzo silnie powiązany z charakterem działalności danego przedsiębiorstwa, stąd też wymaga ona w każdym przypadku zastosowania indywidualnego podejścia w zależności od specyfiki jego działalności. Szczególnie istotnym elementem w trakcie przeprowadzania

procesu jest dokonanie szczegółowej analizy bieżącej sytuacji firmy, która obejmuje:

- analizę otoczenia, obejmującą analizę otoczenia ogólnego, prawnego, instytucjonalnego, konkurencji,
- analizę wewnętrzną przedsiębiorstwa, tzn. misji, celów, strategii, zasobów oraz pozycji.

Po dokonaniu działań analitycznych i zdefiniowaniu wyboru strategii przystępuje się do opracowania programu działań restrukturyzacyjnych. Program ten powinien obejmować:

- a) ogólną charakterystykę firmy oraz ocenę jej bieżącej pozycji (rynków, produkty, sytuacja finansowa),
- b) określenie bieżącej sytuacji wraz ze zdefiniowaniem przyczyn potencjalnego kryzysu (otoczenie, poziom technologii, zasoby ludzkie, systemy zarządzania, systemy informacyjne, poziom realizacji funkcji w ramach procesu wytwarzania)<sup>11</sup>.

W sytuacji kryzysowej należy określić:

- czy przedsiębiorstwo jest w stanie przetrwać okres opracowywania programu restrukturyzacji,
- program zahamowania niekorzystnych tendencji,
- program wychodzenia z kryzysu,
- misję, cele, strategię oraz plany działania (krótko-, średnio- i długookresowe);
- projekcje finansowe (warianty, analiza wrażliwości),
- zagrożenia programu,
- harmonogram wdrożenia wraz ze wskazaniem podstawowych zmiennych do monitorowania.

Po opracowaniu programu na poszczególnych obszarach przystępuje się do jego wdrożenia. Powodzenie tego etapu może być uzależnione od następujących czynników:

- występowania atrakcyjnych rynków oraz posiadania stabilnej pozycji konkurencyjnej,
- właściwej pozycji kosztowej i zdolności przystosowawczej w tym obszarze,
- posiadania konkurencyjnych technologii i aparatury działania,
- zapewnienia źródeł finansowania,
- posiadania akceptacji załogi na wdrożenie programu restrukturyzacji,
- właściwej polityki informacyjnej względem związków zawodowych i pracowników przedsiębiorstwa,
- aktywnego włączenia się kadry kierowniczej w proces realizowanych zmian,
- właściwego zarządzania kosztami restrukturyzacji,
- właściwej koordynacji procesu zmian przez kadrę zarządzającą<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> M. Garstka, op. cit., s. 38-39.

<sup>12</sup> Z. Dworzecki, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa (reengineering)*, TNOiK, Warszawa 1995, s. 21.



## V. RESTRUKTURYZACJA W GŁÓWNYCH OBSZARACH FUNKCJONOWANIA

Proces restrukturyzacji na każdym z obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa różni się zastosowanymi narzędziami, a zwłaszcza działaniami dokonywanymi w celu poprawy efektywności funkcjonowania danego obszaru (i w konsekwencji całej firmy). Poniżej zostaną zaprezentowane działania restrukturyzacji operacyjnej na najistotniejszych obszarach.

### 1. Restrukturyzacja wykorzystywanych technik i technologii

#### Schemat 3

Procedura restrukturyzacji na obszarze techniki i technologii



Źródło: B. Pelka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego, cz. 2: Szczegółowe procedury restrukturyzacji*, Orgmasz, Warszawa 1994, s. 18-19.

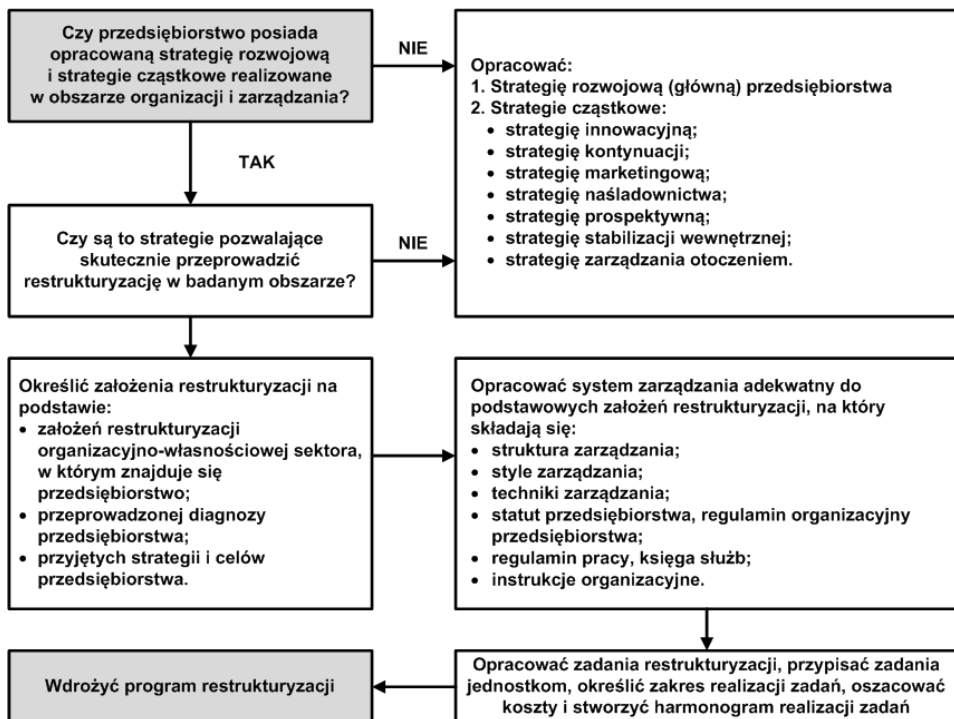
Do najczęściej realizowanych działań restrukturyzacyjnych w obszarze techniki i technologii należy zaliczyć:

- likwidację nieefektywnych ogniw (wąskich gardeł),
- sprzedaż części mienia,
- zagospodarowanie mienia z udziałem osób trzecich,
- wyłączenie obiektów z produkcji,
- ograniczanie asortymentowe produkcji,
- podniesienie jakości produkcji,
- przeprofilowanie produkcji,
- wprowadzenie nowych metod produkcji,
- wzmocnienie zaplecza badawczego,
- postęp techniczny i technologiczny<sup>13</sup>.

## 2. Restrukturyzacja w dziedzinie organizacji i zarządzania

### Schemat 4

Procedura restrukturyzacji na obszarze organizacji i zarządzania



Źródło: B. Pelka, op. cit., cz. 2, s. 18-19.

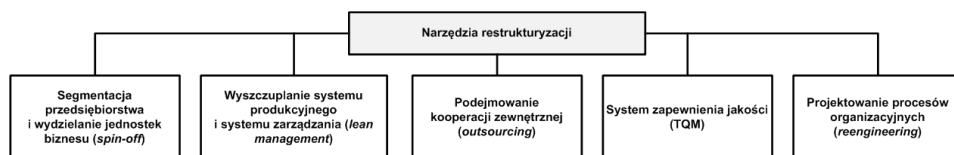
<sup>13</sup> D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1992, s. 19.

A Nalepka wyróżnia trzy rodzaje przedsięwzięć stosowanych w sferze restrukturyzacji organizacyjnej:

- a) racjonalizacja formy organizacyjnej obejmująca:
  - tworzenie centrów kosztów (zysku),
  - tworzenie strategicznych jednostek biznesu,
  - podział przedsiębiorstwa i tworzenie samodzielnych podmiotów gospodarczych (*spin-off*),
  - zastosowanie nowych rozwiązań organizacyjnych,
- b) doskonalenie struktury organizacyjnej obejmujące:
  - diagnozę struktury organizacyjnej,
  - projektowanie poprawionej struktury organizacyjnej,
  - wdrożenie zmian w rozwiązaniach strukturalnych;
- c) usprawnienie zasad i metod funkcjonowania obejmujące:
  - *lean management*;
  - *reengineering*,
  - zarządzanie jakością (TQM),
  - koszty docelowe (*target costing*),
  - *kaizen*<sup>14</sup>.

#### Schemat 5

##### Podstawowe narzędzia restrukturyzacji organizacyjnej



Źródło: M. Garstka, op. cit., s. 42.

Segmentacja przedsiębiorstwa i wydzielenie jednostek biznesu (*spin-off*). W przypadku przedsiębiorstw rozbudowanych organizacyjnie istnieje konieczność uproszczenia budowy wewnętrznej poprzez dezintegrację (*spin-off*). Działania te polegają na wydzieleniu jednostek lub komórek organizacyjnych, które mogą funkcjonować jako samodzielne podmioty gospodarcze oparte na samodzielnym rozrachunku gospodarczym. Do podstawowych przesłanek wydzielenia zalicza się:

- zbyt duże rozmiary przedsiębiorstwa utrudniające efektywne funkcjonowanie spółki,
- tendencje jednostek i komórek organizacyjnych do usamodzielniania się,
- chęć kadry zarządzającej do likwidacji jednostek kosztochłonnych, niezwiązanych z core businessem spółki,
- chęć wprowadzenia struktury dywizjonalnej lub holdingowej<sup>15</sup>.

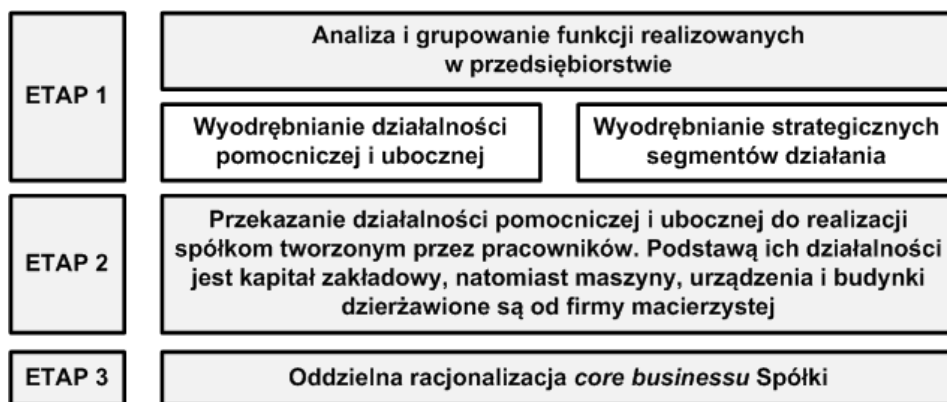
<sup>14</sup> A. Nalepka, op. cit., s. 156.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 126.

Działania te umożliwiają obniżenie bieżących kosztów funkcjonowania spółki, maksymalne wykorzystanie posiadanego przez nią majątku oraz podniesienie efektywności jej funkcjonowania poprzez wymuszenie na pracownikach racjonalności gospodarowania w komórkach i jednostkach organizacyjnych.

### Schemat 6

#### Etapy restrukturyzacji metodą *spin-off*



Źródło: A. Nalepka, op. cit., s. 126.

Wyszczuplanie systemu produkcyjnego i systemu zarządzania (*lean management*). *Lean management* stanowi zbiór zasad, pojęć i technik, których celem jest eliminacja marnotrawstwa i wdrożenie efektywnego systemu produkcji lub usług dostarczającego klientom:

- dokładnie tego, czego potrzebują,
- wtedy, gdy tego potrzebują,
- w ilości, w jakiej tego potrzebują,
- bez defektów,
- przy możliwie najniższych kosztach<sup>16</sup>.

Do skutecznego zarządzania procesem restrukturyzacji, wykorzystując metody *lean management*, stosuje się system oceny składający się z następujących elementów<sup>17</sup>:

a) systemu oceny zakresu i głębokości zastosowania *lean management* opierającego się na następujących kryteriach:

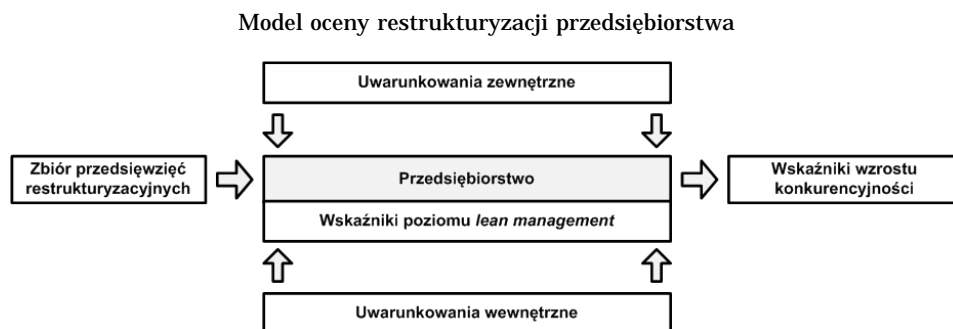
- przywództwo (forma własności, znajomość *lean management*, zaangażowanie pracowników),
- zarządzanie przedsiębiorstwem (mierniki zarządzania, zorientowanie na klienta, zarządzanie jakością),

<sup>16</sup> M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork 2006, s. 69.

<sup>17</sup> Ibidem.

- organizacja przedsiębiorstwa (struktura organizacyjna, wykorzystanie zasobów, optymalizacja procesów),
  - procesy produkcyjne (system utrzymania porządku 5S, wielozawodowość, utrzymanie sprawności maszyn),
  - zaopatrzenie (zarządzanie poddostawcami, logistyka, optymalizacja zapasów);
- b) systemu oceny efektów zastosowania *lean management*, którego mierniki są skoncentrowane na następujących kryteriach:
- zagwarantowanie określonego poziomu jakości,
  - uzyskanie satysfakcji ze strony klienta,
  - eliminacja marnotrawstwa,
  - zaangażowanie pracowników,
  - zredukowanie zapasów;
- c) modelu oceny restrukturyzacji przedsiębiorstwa

### Schemat 7



Źródło: M. Lisiński, B. Ostrowski, op. cit., s. 106.

Podejmowanie kooperacji zewnętrznej (*outsourcing*). Zgodnie z definicją przedstawionego przez M. Trockiego, *outsourcing* to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego niektórych pełnionych przez nie funkcji i przekazywanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym<sup>18</sup>. *Outsourcing* opiera się na następujących zasadach:

- musi być oparty na założeniach i celach strategicznych objętych przez przedsiębiorstwo,
- jego zastosowanie musi być uzasadnione ekonomicznie,
- jego wprowadzeniu muszą towarzyszyć działania restrukturyzacyjne<sup>19</sup>.

System zapewnienia jakości (TQM), według A. Hamrola, jest sposobem zarządzania organizacją skoncentrowanym na jakości, opartym na udziale

<sup>18</sup> M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

<sup>19</sup> S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 116.

Tabela 2

## Cele outsourcingu

Cele ogólne	Cele szczegółowe
Cele strategiczne	– koncentracja na <i>core business</i> firmy; – wysoka efektywność działania; – obniżenie kosztów funkcjonowania.
Cele rynkowe	– zwiększenie konkurencyjności; – zwiększenie skali działalności; – dywersyfikacja lub koncentracja działalności.
Cele ekonomiczne	– zwiększenie uzyskiwanych przychodów; – redukcja ponoszonych kosztów; – poprawa jakości usług.
Cele organizacyjne	– odchudzenie struktury organizacyjnej; – możliwość dokonywania przesunięć zasobów ludzkich.
Cele motywacyjne	– rozwój przedsiębiorczości; – zwiększenie motywacji.

Źródło: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 116.

wszystkich członków organizacji i nakierowanym na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa. Koncepcja TQM opiera się na 14 zasadach opracowanych przez Deminga, stanowiących metodyczną podstawę do realizacji działań w sferze zarządzania<sup>20</sup>:

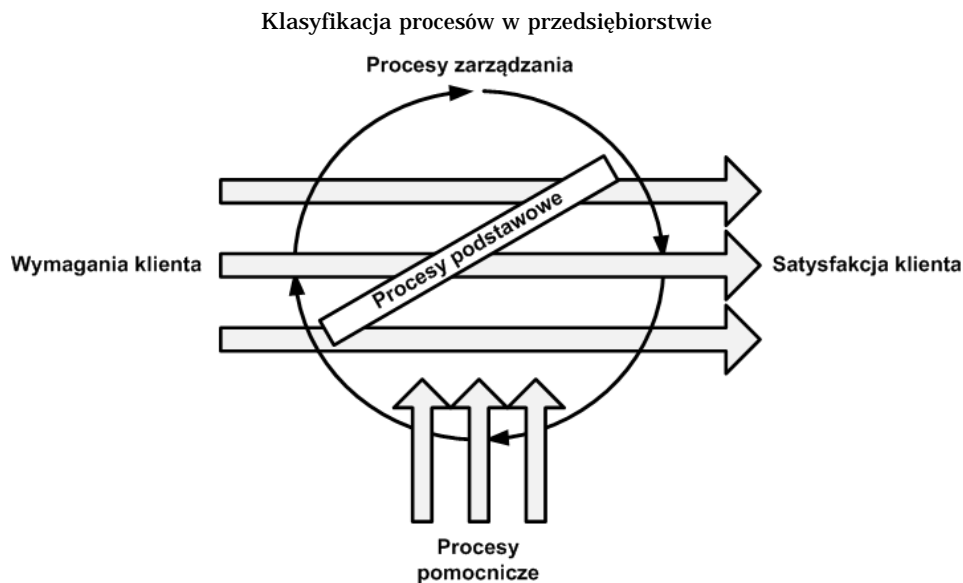
- odpowiedzialność kierownictwa – ukierunkowanie na ciągłe doskonalenie produktów, długoterminowe zdobycie pozycji konkurencyjnej na rynku,
- wyeliminowanie możliwości dostarczania usługi złej jakości (wady, błędy, reklamacje),
- stosowanie metod statystycznej kontroli procesów zakupu, produkcji i sprzedaży,
- uwzględnianie jakości przy podejmowaniu decyzji odnośnie do zakupów przy mniejszym nacisku na cenę. Utrzymanie długofalowej współpracy z dostawcami,
  - ciągłe doskonalenie procesów,
  - szkolenia zawodowe,
  - zapewnienie przywództwa – pomoc pracownikom w wykorzystaniu ich potencjału, obniżenie nacisku na wydajność pracowników w działaniach motywacyjnych,
  - eliminacja strachu podwładnych, jako czynnika wspierającego zarządzanie,
  - usuwanie barier w komunikacji – poprawa komunikacji poziomej jednostek organizacyjnych,

<sup>20</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2008, s. 68-69.

- wyeliminowanie sloganów, haseł mających motywować do wydajniejszej pracy – wprowadzanie programów bieżącego usprawniania systemu pracy,
- ograniczanie normatywów pracy, braków oraz wydajności, co powinno przyczynić się do eliminacji pogoni za ilością kosztem jakości,
- unikanie stałego oceniania pracowników i porównywania ich z innymi, usuwanie przeszkód zakłócających pracę,
- ciągłe doskonalenie, szkolenie i samokształcenie pracowników w celu podniesienia jakości personelu i konkurencyjności firmy,
- zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację przyjętych celów i zasad.

Projektowanie procesów organizacyjnych (*reengineering*) wymaga ujęcia fundamentalnych procesów przedsiębiorstwa z perspektywy transfunkcyjnej. Istotę działań stanowi poszukiwanie możliwości ulepszenia istniejących procesów ze szczególnym naciskiem na te, które decydują o wartości produktu<sup>21</sup>.

### Schemat 8



Źródło: I. Durlik, *Inżynieria zarządzania*, cz. II, s. 164.

Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna i ekonomiczna realizowana na bazie reengineeringu powinna oznaczać gruntowną przebudowę istniejących procesów, systemów i struktur organizacji. Zgodnie z metodyką opracowaną przez M. Hammera i T. Stewarda, reengineering należy realizować zgodnie z następującymi etapami<sup>22</sup>:

<sup>21</sup> I. Durlik, *Inżynieria zarządzania*, cz. II: Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych, Placet, Warszawa 2005, s. 164.

<sup>22</sup> I. Durlik, *Inżynieria zarządzania*, cz. I: *Strategie organizacji produkcji. Nowe koncepcje zarządzania*, Placet, Warszawa 2007, s. 306.

- etap 1 – opracowanie jasnej strategii funkcjonowania firmy,
- etap 2 – realizacja usprawnień od góry, czyli od procesów najtrudniejszych i najistotniejszych z punktu widzenia klienta zewnętrznego i wewnętrznego,
- etap 3 – nacisk na wytworzenie poczucia konieczności dokonania zmian w przedsiębiorstwie,
- etap 4 – projektowanie od zewnątrz do wewnątrz – analiza potrzeb klienta i projektowanie poziomu jego satysfakcji do wewnętrznych procesów przetwarzania surowców i informacji, które zapewnią tę satysfakcję,
- etap 5 – ocena zaprojektowanych rozwiązań kierownictwu przedsiębiorstwa, konsultantom zewnętrznym i potencjalnym realizatorom,
- etap 6 – utworzenie zespołu zarządzającego realizacją projektu,
- etap 7 – przystąpienie do realizacji projektu.

**Tabela 3**

Cechy koncepcyjne i metodyczne projektów reengineeringu

<b>Cechy koncepcyjne</b>	<b>Cechy metodyczne</b>
Określony cel projektu – radykalna poprawa wskaźników efektywności	Kompleksowość – traktowanie przedsiębiorstwa lub kompletnych procesów jako całości
Orientacja na klienta – polepszenie efektywności obsługi i zadowolenia klienta	Czysta niezapisana karta – gruntowne przeprojektowanie procesów i struktur
Zmiana paradygmatów – analiza dotychczas stosowanych rozwiązań w zakresie strategii i zasad organizacji pracy i chęć ich przeformułowania	Radykalna zmiana – wdrożenie programów częściowych takich jak TQM wymaga radykalnych zmian na wszystkich obszarach, na każdym poziomie zarządzania
Podejście procesowe – kluczem do restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest zapewnienie prymatu poziomo organizowanym procesom	

Źródło: I. Durlik, *Inżynieria zarządzania*, cz. I, s. 302-206.

Kluczowe pytania, które powinny zostać zadane przy przeprojektowaniu procesów odnośnie do każdego analizowanego obszaru w przedsiębiorstwie, to<sup>23</sup>:

- co jest robione i dlaczego?
- jak jest robione i dlaczego w ten sposób?
- gdzie to jest robione i dlaczego tutaj?
- kiedy to jest robione i dlaczego wtedy?
- kto to robi i dlaczego ta osoba?

<sup>23</sup> Ibidem.



### 3. Restrukturyzacja na obszarze finansów i rynku

Restrukturyzacja finansów przedsiębiorstwa stanowi jedno z najbardziej istotnych i zarazem najtrudniejszych zagadnień restrukturyzacji. Finanse stanowią ściśle odzwierciedlenie aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, jego efektywności i zdolności do funkcjonowania na rynku. Głównym celem restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa jest odzyskanie płynności finansowej. Uzyskanie dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej nie jest z kolei możliwe bez właściwie ustrukturyzowanej polityki rynkowej przedsiębiorstwa, gdyż od niej będzie zależało, czy firma uzyska właściwy poziom przychodów, aby stać się rentowną. Restrukturyzacja finansowa obejmuje szeroki zakres działań, do których należy zaliczyć w pierwszej kolejności działania mające na celu redukcję wydatków. Są nimi:

- rezygnacja z zamówień nieprzynoszących zysku,
- racjonalizacja zatrudnienia, zamrożenie płac (restrukturyzacja kadrowa),
- skrócenie czasu pracy, likwidacja nadgodzin, zmniejszenie obowiązkowych świadczeń socjalnych,
- wprowadzenie dyscypliny wydatków w komórkach organizacyjnych,
- ograniczenie wydatków kapitałowych,
- poszukiwanie tańszych dostawców,
- obniżenie kosztów materiałowych (również poszukiwanie substytutów),
- eliminacja zbędnych usług obcych,
- wykorzystywanie ulg podatkowych<sup>24</sup>.

W restrukturyzacji finansowej wykorzystuje się również podejście instrumentalne polegające na dokonywaniu zmian po stronie aktywów i pasywów przedsiębiorstwa<sup>25</sup>:

a) techniki oparte na aktywach bilansu przedsiębiorstwa:

- sprzedaż kosztochłonnych aktywów,
- leasing aktywów (nieruchomości, maszyn),
- utworzenie firmy-córki oraz przekazanie firmie aktywów w celu wydzielenia aktywów od tych posiadanych przez firmę-matkę (*asset drop-down*),
- sprzedaż firmy-córki za gotówkę, lub za gotówkę i kredyt,
- podział przedsiębiorstwa (*split-up*) – podzielone firmy mogą skoncentrować się na swoich core businessach;

b) techniki oparte na pasywach i kapitale własnym:

- zamiana wierzytelności na udziały/akcje (*debt-to-equity swap*),
- zamiana wierzytelności na instrumenty hybrydowe (*debt-to-hybrid conversion*),
- zamiana udziałów na hybrydy (*equity-to-hybrid conversion*),
- zamiana wierzytelności na wierzytelności (*debt-to-debt conversion*),
- zamiana hybrydy na hybrydę (*hybrid-to-hybrid conversion*),
- zamiana udziałów na udziały (*equity-to-equity conversion*),
- podwyższenie zadłużenia,
- sprzedaż nowych udziałów,

<sup>24</sup> A. Nalepka, op. cit., s. 156.

<sup>25</sup> C. Suszyński, op. cit., s. 170-172.



- zaciągnięcie nowych pożyczek lub zakup nowych aktywów na kredyt w celu zabezpieczenia operacji bieżących.

Założenia restrukturyzacji finansowej powinny być ściśle skorelowane restrukturyzacją marketingową przedsiębiorstwa, której głównym celem jest rozszerzenie i zaktywizowanie jego funkcji rynkowych. Do głównych działań realizowanych w tym procesie należy zaliczyć:

- dokonanie restrukturyzacji portfela produktowego,
- zwiększenie produkcji i sprzedaży dóbr o wysokiej rentowności i tym samym likwidację nierentownych produktów,
- dokonywanie zmian w zasadach wynagradzania sprzedawców,
- zmiana polityki cenowej (stosowanie rabatów),
- zintensyfikowanie działań reklamowych,
- analiza opłacalności wykorzystywanych funkcji magazynowych i dystrybucyjnych.

## **VI. CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE EFEKTYWNOŚĆ RESTRUKTURYZACJI**

Efekty restrukturyzacji można określić, jako różnicę pomiędzy stanem przed wprowadzeniem zmian a stanem po zakończeniu wdrożenia programu restrukturyzacji, przy uwzględnieniu poniesionych nakładów. Do kluczowych czynników wpływających na efektywność przeprowadzenia procesu zalicza się<sup>26</sup>:

**Tabela 4**

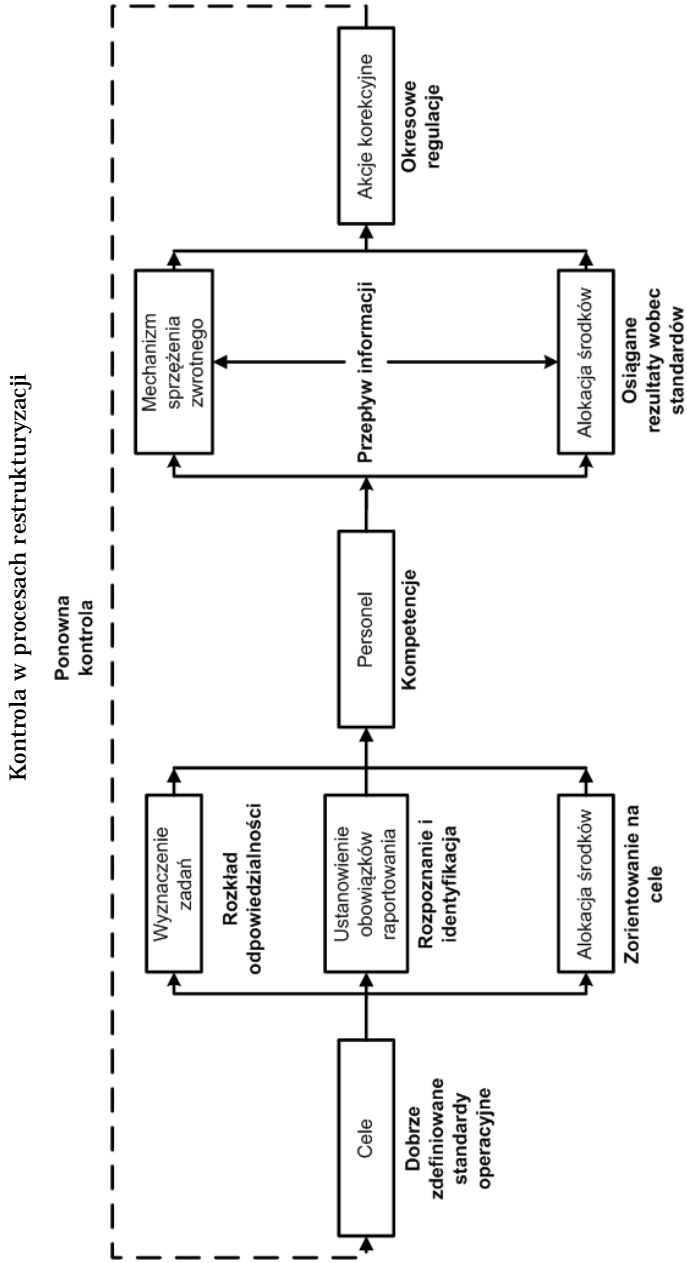
Błędy popełniane w procesach restrukturyzacyjnych

<b>Etap przygotowania programu restrukturyzacji</b>	<b>Etap wdrożenia programu programów restrukturyzacji</b>
Skupienie zespołu sporządzającego program wyłącznie na jego opracowaniu	Przekonanie kadry zarządzającej, że okres dekonjunkury jest przejściowy
Zawężanie zespołu opracowującego program wyłącznie do kadry kierowniczej	Przekonanie przedsiębiorstwa, że uda się utrzymać w dotychczasowej wielkości i strukturze
Przyjmowanie nierealnych założeń odnośnie do możliwości uzyskiwania przychodów	Niedoszacowanie kosztów
Przyjmowanie nierealnych założeń odnośnie do możliwości obniżania kosztów	
Ukrywanie przedsięwzięć mogących prowadzić do oporów społecznych	

Źródło: W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 274.

<sup>26</sup> P. Cabała, K. Bartusik, op. cit., s. 42.

Schemat 10



Źródło: P. Cabala, K. Bartusik, op. cit., s. 37.

- stan techniczny parku maszynowego posiadanego przez przedsiębiorstwo,
- poziom nowoczesności wykorzystywanych technologii,
- możliwości wykorzystania mocy produkcyjnych,
- posiadane wyposażenie oraz jego zużycie,
- stosowane metody zarządzania produkcją,
- umiejętności kadry zatrudnionej w przedsiębiorstwie.

Pozytywne efekty restrukturyzacji są uwarunkowane nie tylko sprzyjającymi warunkami czy też potencjałem posiadanym przez przedsiębiorstwo, ale również właściwym przeprowadzeniem samego procesu.

Niepowodzenia w procesach restrukturyzacji często również wynikają z nieumiejętności skutecznego zarządzania przez kadrę menedżerską procesem zmian.

Jednym z najistotniejszych elementów tego procesu jest element kontroli, polegający na opracowywaniu i przeglądzie protokołów i raportów z wykonanych zadań. Pozwala to na ocenę zgodności realizowanych zadań z harmonogramem i sprawdzenie, czy osiągnięte rezultaty wdrożeniowe pokrywają się z oczekiwaniami. Kontrola powinna przybierać formę kontroli doraźnej, ciągłej i okresowej.

## VII. PODSUMOWANIE

Metodyka przeprowadzania restrukturyzacji oraz narzędzia w niej wykorzystywane podlegają ciągłym zmianom wraz z postępem w dziedzinie nauk o zarządzaniu i technik informatycznych, które bardzo często wspomagają procesy zarządzania. Należy dostrzec, że rola restrukturyzacji będzie coraz istotniejsza z punktu widzenia gospodarki, w szczególności w sytuacji załamania dostrzeganego obecnie na rynkach światowych. Stąd też istotna jest nie tylko naprawa przedsiębiorstw, która stanowi kluczową funkcję restrukturyzacji naprawczej, ale także wykorzystywanie i promowanie restrukturyzacji rozwojowej, pozwalającej na osiągnięcie i umacnianie przewagi konkurencyjnej, stanowiącej zabezpieczenie przed sytuacjami kryzysowymi w gospodarce. Nie bez znaczenia jest tu rola państwa oraz instytucji promujących przedsiębiorczość, które powinny uświadamiać kadrze zarządzającej rolę planowania strategicznego w przedsiębiorstwie z punktu widzenia osiągnięcia przez nie długofalowych korzyści.

*mgr Marek Mozalewski*  
*Uniwersytet Ekonomiczny*  
*w Poznaniu*  
*mozalewski.marek@gmail.com*

## METHODOLOGY OF THE RESTRUCTURING OF AN ENTERPRISE

### Summary

The paper outlines the key issues of the restructuring methodology used in the restructuring of enterprises in Poland and abroad. It also contains definitions of the main issues and presents the practical aspects of the implementation of such projects. The identification of the key restructuring areas in restructured enterprises, the explanation of the reasons for their implementations, and a detailed presentation of the implementation of the restructuring process at the operational level, helps the reader to familiarise himself with the current practices and management tools as well as their impact on various areas of business.