

Mateusz Mrówka

Wybrane stymulatory i bariery procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw

Słowa kluczowe: *restrukturyzacja, uwarunkowania realizacji restrukturyzacji*

Abstrakt: Badacze analizowanego obszaru tematycznego wskazują na różne czynniki, które przesądają o powodzeniu/porażce procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw. Jedni akcentują, że to głównie zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa stanowią podstawowy stymulator do podejmowania takich działań, inni wskazują na nieskuteczny i nieefektywny model funkcjonowania organizacji, jako główną barierę skutecznej realizacji zmian strategicznych. W opracowaniu zestawiono wybrane stymulatory i bariery procesu restrukturyzacji (na podstawie literatury przedmiotu i doświadczenia wybranych krajów europejskich) oraz dokonano ocena ich wpływu na realizację procesu restrukturyzacji.

Wprowadzenie

Przedmiotem opracowania jest spojrzenie na restrukturyzację przedsiębiorstw przez pryzmat wybranych czynników determinujących jej realizację. Celowe wydaje się zestawienie wybranych stymulatorów i barier procesu restrukturyzacji (na podstawie literatury przedmiotu i doświadczenia wybranych krajów europejskich) oraz dokonanie oceny ich wpływu na efektywność procesu restrukturyzacji.

Zewnętrzne uwarunkowania procesu restrukturyzacji (perspektywa historyczna)

Bazując na studiach, zarówno literatury krajowej, jak i zagranicznej autor opracowania przyjmuje, że restrukturyzacja to radykalna zmiana w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy, mająca na celu jej długotrwały rozwój oraz wzrost konkurencyjności poprzez dążenie do zapewnienia stanu równowagi zewnętrznej i wewnętrznej¹.

Badacze analizowanego obszaru tematycznego wskazują na różne czynniki, które przesądzą o powodzeniu lub porażce procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwach. Jedni akcentują, że to głównie zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa stanowią podstawowy stymulator do podejmowania takich działań, inni wskazują na nieskuteczny i nieefektywny model funkcjonowania organizacji, jako główną barierę skutecznej realizacji zmian strategicznych.

W tabeli 1 zestawiono wyselekcjonowane przez autora pracy stymulatory i bariery zewnętrzne wpływające na realizację restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Tabela 1. Stymulatory i ograniczenia restrukturyzacji wywodzące się z otoczenia przedsiębiorstw

Stymulatory	Ograniczenia
1	2
Transformacja gospodarcza polegająca na urynkowieniu gospodarki.	Niestabilność otoczenia organizacji ograniczająca dopływ kapitału własnego i obcego, niezbędnego do przeprowadzenia zmian o charakterze rozwojowym.
Nasilenie konkurencji, inwestycje zagranicznych podmiotów w kraju macierzystym.	Niestabilne przepisy prawa gospodarczego.
Ograniczenie roli państwa w gospodarce, uwolnienie cen.	Zbyt gwałtowne wycofywanie się państwa z życia gospodarczego.
Demopolizacja przedsiębiorstw państwowych.	Brak determinacji w działaniu ze strony rządu.

¹ Definicja operacyjna autora opracowania stanowiąca rozszerzenie definicji Z. Sapijaszki, idem, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 7.

cd. tabeli 1.

1	2
Liberalizacja handlu zagranicznego.	Pojawienie się na rynku firm działających na pograniczu lub poza obowiązującym systemem prawnym, a przez to oferujących bardziej konkurencyjne warunki.
Ogólny wzrost jakości świadczonych usług i wytwarzanych wyrobów na rynku.	Duża presja społeczna na szybkie efekty restrukturyzacji w postaci wzrostu materialnego, bezpieczeństwa pracy, perspektyw itp.
Stabilna polityka gospodarcza rządu.	Skomplikowany system prawny, zbyt rozbudowana biurokracja.
Wsparcie finansowe rządu tych przedsiębiorstw, które są w trakcie restrukturyzacji.	Nieskuteczny system kontroli (brak weryfikacji efektów zmian) nad restrukturyzowanymi przedsiębiorstwami.

Źródło: opracowanie własne.

Przebieg procesu restrukturyzacji zależy w dużym stopniu od uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, ale w nie mniejszym stopniu od tego, na ile przedsiębiorstwo będzie potrafiło złagodzić te bariery i wykorzystywać pojawiające się szanse².

Zaprezentowane w tabeli 1 stymulatory i ograniczenia zewnętrzne restrukturyzacji nie występują jednocześnie, a jaką przybiorą postać – zależy od systemu gospodarczego danego państwa, polityki rządu i zachowania samych przedsiębiorstw.

Polska jako jeden z pierwszych socjalistycznych krajów podjęła się radykalnego przekształcenia gospodarki narodowej, opracowując program reformy w celu osiągnięcia stabilizacji makroekonomicznej i ułatwienia strukturalnego dostosowania przemysłu i innych sektorów. Ambitny program prywatyzacji został celowo opracowany jako ten, który będzie towarzyszył procesowi transformacji gospodarczej, aby redystrybuować prawa własności majątkowej i zmniejszyć znaczenie państwowych przedsięwzięć. Drugim aspektem zmian gospodarczych było powstanie nowego sektora prywatnego, który powiększyłby podaż, zatrudniłby nadmiar siły roboczej w państwowym sektorze i przyspieszyłby strukturalną transformację gospodarki poprzez zwiększenie rozwoju nowych sektorów³.

² Ibidem, s. 277–278.

³ S. Estin, R. Xavier, *Industrial restructuring and microeconomic adjustment in Poland: A cross-sectoral approach*, „Comparative Economic Studies” 35/1993, s. 1–2.

Ograniczenie interwencji państwa w działalność przedsiębiorstw, uwolnienie cen, oraz liberalizacja handlu zagranicznego – to wszystko przyczyniło się do sytuacji, że zarządzający polskimi przedsiębiorstwami mogli samodzielnie decydować, – co produkować, ile produkować, w jaki sposób i za ile sprzedawać. Taka polityka państwa było głównym stymulatorem procesu restrukturyzacji (warto wspomnieć, że podobne działanie przedsięwziął rząd Republiki Federalnej Niemiec, ale jednocześnie należy podkreślić, że działanie to miało charakter bardziej zdecydowany niż w Polsce). Procesom tym towarzyszyła wysoka niestabilność decyzji gospodarczych, wysoka inflacja, zmienność systemu prawnego, co należy postrzegać jako główne bariery towarzyszące procesowi restrukturyzacji przedsiębiorstw w Polsce.

Analizując stymulatory i bariery restrukturyzacji warto nawiązać do Republiki Czeskiej, która przez pewien okres była postrzegana niemal jako książkowy przykład drogi państwa do transformacji gospodarczej. W przypadku Republiki Czeskiej (podobnie jak w Polsce) głównym impulsem do restrukturyzacji była zmiana systemu gospodarczego, a najważniejszą dźwignią towarzyszącą temu zjawisku okazał się opracowany przy pomocy zachodnich doradców program prywatyzacji⁴. Istotnym stymulatorem działań restrukturyzacyjnych w analizowanym państwie był stosunkowo dobry stan gospodarki (niska inflacja, zrównoważony budżet, niski poziom zadłużenia zagranicznego), słaba aktywność związków zawodowych i innych grup nacisku⁵. Główną barierą przebudowy przedsiębiorstw w Republice Czeskiej okazały się jednak błędy w polityce państwa. Począwszy od 1996 roku pojawiły się problemy ekonomiczne: słabnący eksport, wysoki deficyt budżetowy, powoli obniżający się PKB. Spadały ceny udziałów na niewłaściwie nadzorowanej giełdzie papierów wartościowych. Występowały również nielegalne transfery, polegające na przenoszeniu praw własności, które w dłuższej perspektywie stały się normą. Niewłaściwie funkcjonował również sektor bankowy, co stanowiło przyczynę upadku siedmiu banków tylko w 1996 roku⁶.

Niemieckie przedsiębiorstwa skutecznie poradziły sobie z barierami restrukturyzacji i wykorzystały szanse płynące z otoczenia organizacji. W państwie tym można było zaobserwować wyraźne dążenie rządu do wycofywania się z gospodarki jako właściciela bądź udziałowca organizacji. Głównym stymulatorem działań restrukturyzacyjnych była zdecydowana postawa państwa wobec przedsiębiorstw, polegająca na szybkiej ich prywatyzacji, przy jednoczesnym zatrzymaniu części ich udziałów. Dodatkowo preferowani byli tacy inwestorzy, którzy dysponowali wiedzą, doświadczeniem, kapitałem i deklarowali zainteresowanie dalszym rozwojem organizacji. Przepisy praw-

⁴ D. Uhlir, *Internationalization, and institutional and regional change: Restructuring post-communist networks in the region of Lanskroun, Czech Republic*, „Regional studies” 32/1998, s. 673.

⁵ S. T. Surdykowska, *Prywatyzacja*, PWN, Warszawa, 1996, s. 171.

⁶ D. Uhlir, *op.cit.*, s. 674.

ne – często stanowiące poważną barierę restrukturyzacji – generalnie nie utrudniały działań w tym kraju, co stanowiło kolejny ważny impuls do szybkich przedsięwzięć restrukturyzacyjnych (może wyjątkiem były przepisy z zakresu ochrony środowiska).

Podsumowując rozważania dotyczące stymulatorów i ograniczeń procesu restrukturyzacji (w perspektywie historycznej) pochodzących z otoczenia organizacji, należy stwierdzić, że ich wpływ na powodzenie analizowanego procesu był zróżnicowany w zależności od kraju. Wewnętrzne regulacje prawne, polityka państwa to typowe czynniki tkwiące w otoczeniu organizacji, które przybierają postać stymulatora bądź bariery. Jaką rolę będą odgrywały, zależy już od specyficznych warunków danego kraju.

Wewnętrzne uwarunkowania procesu restrukturyzacji

Po przeanalizowaniu zewnętrznych uwarunkowań procesu restrukturyzacji związanych z otoczeniem przedsiębiorstwa, należy przyjrzeć się dokładniej kategorii uwarunkowań wewnętrznych. Najczęściej eksponowane w literaturze przedmiotu impulsy do działań restrukturyzacyjnych i ich ograniczenia pochodzące z wnętrza przedsiębiorstwa przedstawia tabela nr 2.

Można zaryzykować tezę, że czynniki ograniczające lub stymulujące restrukturyzację przedsiębiorstw można zasadniczo sprowadzić do czterech obszarów, którymi są:

- zasoby ludzkie,
- kultura organizacyjna,
- postawa kadry kierowniczej wobec zmian,
- sytuacja ekonomiczno-finansowa organizacji.

Zagadnieniem interesującym i prowokującym do dyskusji jest zakwalifikowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa do kategorii przedstawionych w tabeli nr 2. Z jednej strony „zła” sytuacja organizacji może stymulować do przedsięwzięcia zmian restrukturyzacyjnych, z drugiej natomiast może wpływać destabilizująco na jej zachowanie. Podobnie sprawa wygląda w przypadku „dobrej” sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy.

Reasumując poruszony wątek, należy uwypuklić, że niezależnie od możliwości przedsiębiorstwa – rozpatrywanych w kategoriach materialnych, prawie zawsze decydujące znaczenie odgrywa czynnik ludzki korporacji. To przecież od nastawienia załogi organizacji zależy, czy aktualna sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa przerodzi się w stymulator, czy okaże się poważną barierą realizacji zmian strategicznych. Zmiana w organizacji obejmuje całość lub część przedsiębiorstwa, może koncentrować się na wymiarze strukturalnym lub strategicznym, zawsze jednak obejmuje ludzi. Postrzeganie

Tabela 2. Wewnętrzne stymulatory i bariery przedsiębiorstw

Stymulatory	Ograniczenia
Jasno sformułowana misja i wizja przedsiębiorstwa, znana przez całą załogę organizacji.	Słaba motywacja kadry zarządzającej do wdrażania zmian strategicznych.
Szkolenia pracowników.	Silne opory załogi wobec zmian strategicznych.
Jasny i skuteczny system komunikacji wewnątrz organizacji.	Niski poziom wiedzy ekonomicznej pracowników organizacji.
Prawidłowo i jasno sformułowany program restrukturyzacji organizacji.	Konflikty wewnętrzne.
Opracowanie skutecznego systemu motywacji.	Brak świadomości potrzeby wdrażania zmian.
Stabilizacja na szczycie hierarchii organizacyjnej.	Rozbieżność celów załogi i zarządzających.
Wykorzystanie marketingu jako narzędzia w celu uzyskania informacji o rynku.	Nieprawidłowy system kontroli.
Optymalna organizacja pracy.	Utożsamianie przez pracowników restrukturyzacji z redukcją zatrudnienia.

Źródło: opracowano na podstawie: J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa, 1999, s. 224–226; A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1998, s. 174–177; Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 287–293.

czynnika ludzkiego w kontekście reorganizacji przedsiębiorstwa jedynie jako jednego z zasobów organizacji, który podlegać będzie zmianom ilościowym (zmiana wielkości zatrudnienia) i jakościowym (zmiana profilu zawodowego pracowników) nie gwarantuje powodzenia zmian, co więcej jest czynnikiem przeszkadzającym w ich wprowadzaniu.

W przeciwieństwie do innych rodzajów zasobów, ludzie nie są zwykłymi zasobami. Człowiek to istota żywa o określonych cechach fizycznych, psychicznych, intelektualnych i społecznych, który uczestniczy aktywnie lub pasywnie w funkcjonowaniu organizacji, przyczyniając się w większym czy mniejszym stopniu do jej sprawności ogólnej. Pojęcie zasobów ludzkich wywodzi się z koncepcji istoty ludzkiej, zwracającej uwagę na osobę i jej zalety oraz przyjmującej, iż człowiek posiada potencjał i zdolność do aktywne-

go działania, które można pobudzać i rozwijać⁷. Dlatego też szczególną rolę w procesie wdrażania zmian strategicznych w przedsiębiorstwie należy przypisywać właśnie ludziom i ich nieograniczonemu potencjałowi. Zmiana jest przejściem z sytuacji dobrze znanej pracownikom do nowego nieznanego stanu. Naturalnym odczuciem towarzyszącym wszelkim zmianom organizacyjnym jest więc obawa, a w konsekwencji opór przed nieznanym. Zmiana była i nadal jest postrzegana w wielu organizacjach jako zagrożenie dla dotychczasowego sposobu funkcjonowania. Powoduje uczucie emocjonalnego niepokoju wśród załogi przedsiębiorstwa, co skutkuje tym, że część tej zbiorowości przyjmuje postawę pasywną wobec dalszych reorganizacji⁸. Należy zasygnalizować, że zjawisko oporów wobec zmian jest wyczerpująco opisane w literaturze przedmiotu, co świadczy o dużym zainteresowaniu badaczy tym obszarem tematycznym.

Zakończenie

Otoczenie organizacji permanentnie wywiera wpływ na ich działanie, determinując w różnym zakresie (w zależności od kraju) realizację programu restrukturyzacji.

Poczynione w opracowaniu rozważania dotyczące zewnętrznych uwarunkowań restrukturyzacji przeprowadzono na gruncie historycznym, co daje pewne wskazówki oraz przesłanki do podejmowania kolejnych badań z zakresu identyfikacji uwarunkowań procesu restrukturyzacji. Jest to istotne, ponieważ restrukturyzacja jest procesem, który zawsze był, jest i będzie realizowany w organizacjach, a rozpoznanie kluczowych jego uwarunkowań zewnętrznych (stymulatorów bądź barier) może stanowić klucz do sukcesu wdrażania tego typu zmian.

Przedsiębiorstwa nie mogą pozostać bierne wobec warunków, w jakich funkcjonują. Menedżerowie powinni aktywnie motywować załogę organizacji w kierunku rozpoznawania i trafnej identyfikacji sygnałów płynących z rynku. Zdaniem autora opracowania, to nie tyle bariery zewnętrzne utrudniają przeprowadzenie restrukturyzacji, co „złe i nieudolne zarządzanie menedżerów”. To przecież od ludzi zależy, jaki typ zmian zostanie wdrożony, jakie metody/narzędzia zarządzania zostaną wykorzystane, jaki będzie czas reakcji na potrzebę zmian – tak istotny z punktu widzenia sukcesu restruktu-

⁷ M. E. Egelman, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Warszawa, Poltext 1999, s. 15–16.

⁸ W. Hopfenbeck, *Allgemeine Betriebswirtschafts – und Managementlehre, Das Unternehmen in Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen*, Moderne Industrie, Landberg 1995, s. 715.

ryzacji⁹. Menedżerowie i załoga przedsiębiorstwa powinni wspólnie tworzyć i umacniać kulturę organizacyjną i na jej bazie realizować program restrukturyzacji. Pozwala to na wyznaczenie wspólnego celu, eliminację oporów wobec zmian czy uniknięcie konfliktów w relacji menedżerowie–załoga.

Podsumowując rozważania dotyczące zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowaniach procesu restrukturyzacji, można wnioskować, że jego powodzenie zależne jest od kombinacji obydwu grup czynników. W sytuacji, gdy szanse i silne strony przeważają nad słabymi stronami przedsiębiorstwa wraz z zagrożeniami płynącymi z otoczenia, to istnieje duże prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu.

Literatura

- Berger R., *Strategy Consultants, Droga do sukcesu – Europejskie Badanie Restrukturyzacyjne*, Informacja prasowa, //www.rolandberger.pl (19.04.2007).
- Egelman M. E., *Employment restructuring and managing*, Poltext, Warszawa 1999.
- Estin S., Xavier R., *Industrial restructuring and microeconomic adjustment in Poland: A cross-sectoral approach*, „Comparative Economic Studies” 35/1993.
- Hopfenbeck W., *Allgemeine Betriebswirtschafts – und Managementlehre, Das Unternehmen in Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen*, Moderne Industrie, Landberg 1995.
- Nalepka A., *An outline of company restructuring*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1998.
- Penc J., *Novelty and changes in a company. Transformation and company development controlling*, Placet, Warszawa, 1999.
- Sapijaszka Z., *Company restructuring. Chances and limitations*, PWN, Warszawa 1996.
- Surdykowska S. T., *Privatization*, PWN, Warszawa 1996.
- Uhlir D., *Internationalization, and institutional and regional change: Restructuring post-communist networks in the region of Lanskroun, Czech Republic*, „Regional Studies” 32/1998.

⁹ Taki wniosek wypływa z badań, jakie firma Roland Berger Strategy Consultants przeprowadziła na przełomie lat 2004–2005 wśród prezesów i wyższej kadry kierowniczej 200 firm z pięciu krajów Europy: Francji, Austrii, Niemiec, Portugalii, Szwajcarii oraz 39 przedsiębiorstw polskich z wielu branż (uwzględniono korporacje, których przychody były większe niż 400 mln zł). Wyniki badań wyraźnie wskazują, że ważnym czynnikiem, który odegrał rolę w procesie restrukturyzowania polskich przedsiębiorstw (w tym okresie) był czas reakcji na zagrożenie, R. Berger, *Strategy Consultants, Droga do sukcesu – Europejskie Badanie Restrukturyzacyjne*, Informacja prasowa, //www.rolandberger.pl (19.04.2007).

Chosen Stimulators and Barriers of Company Restructuring Process

Summary

The subject matter of the following summary concerns the company restructuring in the context of factors determining its completion.

The research of the analyzed thematic area identified various factors that determine the success of a company's restructuring process. Some claim that these involve changes in a company's surroundings that make the main stimulator for making such decisions. Others pointed out to the inefficient and ineffective model of organization as the main barrier for the completion of the strategic changes. In conclusion, we compiled the chosen stimulators and barriers for restructuring processes (based on the literature and experience of the chosen European countries) and estimated their influence on the completion of the restructuring process.