

Adam Kałowski

Kierunki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie

Dynamiczne i głębokie zmiany koniunktury stały się trwałym elementem obecnej gospodarki globalnej. Radykalne zmiany w koniunkturze stają się więc kluczowym wyznacznikiem procesu planowania, w tym procedury podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Jednak łatwość podejmowania decyzji w okresach boomu gospodarczego, charakteryzująca przerośnięty optymizm menedżerów, kończy się w okresie recesji lub kryzysu, gdy koniecznością staje się wdrożenie działań restrukturyzacyjnych.

Termin restrukturyzacja brzmi niestety dla wielu menedżerów złowieszczo, od którego należy stronić, co oczywiście ostatecznie ma ujemne skutki dla nich samych. Nie tylko moment podjęcia decyzji o rozpoczęciu procesu restrukturyzacji jest istotny dla sukcesu, ale również i obrany kierunek zmian. Powszechnie bowiem restrukturyzacja kojarzy się z krótkim okresem, a celem jest budowa mocnych fundamentów przetrwania przedsiębiorstwa oraz adaptacja do bieżącej sytuacji w otoczeniu. Działania restrukturyzacyjne, ograniczone wyłącznie do trwania kryzysu, należy uznać za nieprawidłowe w obecnych uwarunkowaniach. Wybór trafnego zakresu restrukturyzacji nabiera więc kluczowego znaczenia nie tylko dla egzystencji przedsiębiorstwa, ale również dla jego rozwoju w przyszłości.

Pojęcie restrukturyzacji i jego zakres

Bogaty dorobek naukowy literatury przedmiotu, zarówno o profilu teoretycznym, jak i praktycznym, zgodnie identyfikuje pojęcie restrukturyzacji przedsiębiorstwa jako proces o ewolucyjnym charakterze, stąd uniwersalne określenie tego pojęcia na przestrzeni dłuższego okresu jest szczególnie utrudnione. Wśród bogactwa definicji należy wyróżnić zarówno te, które restrukturyzację charakteryzują w szerokim ujęciu jako długookresowy plan działań, obejmujący swym zakresem każdy element systemu w przedsiębiorstwie, oraz w węższym ujęciu, ograniczającym się do restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa w krótkim okresie. Szerokie ujęcie definicji restrukturyzacji wskazuje na schemat postępowania w następujących sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa: cele, funkcje i procesy, organizacje, zasoby, własności, zmierzając do utrzymania i/lub polepszenia pozycji konkurencyjnej (w długim lub krótkim horyzoncie planowania) przedsiębiorstwa w dobie lub okresie poprzedzającym zmiany w otoczeniu wewnętrznym, bliższym lub dalszym^{4,9,11,14}. Węższe rozumienie restrukturyzacji dominuje natomiast w specjalistycznej literaturze finansowej, z natury koncentrującej się na ilościowej analizie zmian aktywów i pasywów przedsiębiorstwa w okresie bilansowym^{1,6,7}.

Zróznicowanym wyobrażeniem o restrukturyzacji towarzyszy bogaty podział tego procesu. Typowa klasyfikacja wyróżnia dwa rodzaje restrukturyzacji, a mianowicie: przedmiotową i podmiotową. Kryterium tej klasyfikacji stanowi kierunek głównych zmian, dokonywanych w ramach zestawu prowadzonych działań restrukturyzacyjnych. I tak restrukturyzacja przedmiotowa ukierunkowana jest na dokonanie zmian w obszarach struktury produktowej, sfery technicznej i technologicznej oraz w zasobach przedsiębiorstwa. Jak słusznie podkreślają S. Lachiewicz i A. Zakrzewska-Bielawska, restrukturyzacja przedmiotowa umożliwia przedsiębiorstwu unowocześnienie asortymentu, zwiększając tym samym jego konkurencyjność⁸⁾. Z kolei restrukturyzacja podmiotowa koncentruje się na zmianach w strukturze właścicielskiej podmiotu, wspierając osiągnięcie zaplanowanych przez przedsiębiorstwo celów obecnych i przyszłych.

Kolejną, wartą przytoczenia kategorią tego pojęcia jest klasyfikacja restrukturyzacji jako naprawczej i prorozwojowej. W klasycznej literaturze przedmiotu można zauważyć wyeksponowanie podejścia konserwatywnego, czyli opartego na procesie prewencyjnym (naprawczym) - restrukturyzacja naprawcza. Natomiast w literaturze przedmiotu z końca ubiegłego stulecia zaczął dominować drugi rodzaj - restrukturyzacja prorozwojowa. Różnice w tych koncepcjach restrukturyzacji polegają głównie na odmiennych horyzontach planowania, albowiem pierwsze pojęcie należy uznać za dotyczące krótkiego okresu, a drugie jako proces o charakterze długoterminowym. R. Borowiecki uważa, iż restrukturyzacja prorozwojowa jest z reguły przeprowadzana w przedsiębiorstwach będących w dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej, a jej celem jest osiągnięcie wyższej sprawności i efektywności zarządzania oraz rozwój przedsiębiorstwa^{2,8)}. Natomiast restrukturyzacja naprawcza

wdrożona zostaje wówczas, gdy pojawia się zagrożenie dla dalszego efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, zaś celem działań restrukturyzacyjnych jest osiągnięcie minimalnego poziomu płynności przedsiębiorstwa, niezbędnego dla jego przetrwania^{7,5)}.

Wydaje się więc, iż podział restrukturyzacji na naprawczą i prorozwojową jest szczególnie istotny dla współczesnych przedsiębiorstw, gdyż pozwala na określenie kierunku wdrażanych działań z uwagi nie tylko na bieżące potrzeby, ale również i potencjalny rozwój w przyszłości, w okresach poprawy koniunktury. Podział ten jest obecnie bardzo popularny i został również przyjęty w badaniach ankietowych, które zostały przeprowadzone w 50 przedsiębiorstwach w okresie marzec - maj 2012 roku, przy współpracy z Agencją Rozwoju Przemysłu (ARP). W badaniu autor sklasyfikował jako „polskie” przedsiębiorstwa, podmioty posiadające rejestrację prawną w Polsce. W badanej grupie przedsiębiorstw wielkość zatrudnienia była następująca: 10 proc. - do 9 osób, 8 proc. - od 9 do 49 osób, 23 proc. - od 50 do 249 osób, 60 proc. powyżej 249 osób. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw, bo aż 67 proc. funkcjonowała na rynku ponad 20 lat, a tylko 18 proc. nie dłużej niż 10 lat. Ponadto 31 proc. badanych przedsiębiorstw prowadziło działalność handlową, 12 proc. przemysłową, 9 proc. budowlaną, a 48 proc. pozostałą działalność.

Proces restrukturyzacji w polskich i zachodnich przedsiębiorstwach

Pojęcie restrukturyzacji jest powszechnie znane polskim przedsiębiorcom, z uwagi na konieczność dostosowania się do nowych wolnorynkowych zasad funkcjonowania, stworzonych w wyniku transformacji ustrojowej w końcu lat '80. ubiegłego stulecia. W ówczesnym czasie, pojęcie restrukturyzacji było jednak najczęściej ograniczane do wąskiej definicji, obejmu-

Tablica 1 Podstawowe przyczyny podjęcia procesu restrukturyzacji w polskich przedsiębiorstwach w 2012 roku

Lp.	Przyczyny	Udział proc. wskazań
1	Zmiany w zakresie prawa (w tym w ustawodawstwie podatkowym)	25%
2	Ograniczenie poziomu konsumpcji	20%
3	Wzrost konkurencji	16%
4	Brak doświadczonej kadry pracowniczej	13%
5	Zmiana kursów walut	10%
6	Nowości w dziedzinie technologii	10%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych autora.

jącej restrukturyzację aktywów i pasywów przedsiębiorstwa, czyli dotyczącej kwestii finansowych.

Działalność polskich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej przyniosła bogate doświadczenie w funkcjonowaniu na - z zasady - niestabilnym wolnym rynku, albowiem w ostatnich dwudziestu latach gospodarka polska przeżywała aż cztery recesje. Obecne spowolnienie gospodarcze, medialnie zwane kryzysem, tworzy inne niż dotychczas uwarunkowania, i tym samym przyczyny podjęcia restrukturyzacji w polskich przedsiębiorstwach są odmienne. Większość ankietowanych podmiotów wskazuje, iż podstawowymi przyczynami rozpoczęcia działań restrukturyzacyjnych są zmiany w zakresie prawa, w tym w ustawodawstwie podatkowym, a dopiero na drugim miejscu wymieniane jest ograniczenie poziomu konsumpcji (tablica 1). Czynniki ten w badaniach S. Lachiewicza, A. Zakrzewskiej-Bielawskiej⁸⁾ i A. Zeleka¹⁵⁾, dotyczących przyczyn wdrażania restrukturyzacji w okresach poprzednich recesji w polskiej gospodarce, przedsiębiorcy wymieniali na pierwszym miejscu.

Pozostałe czynniki zmuszające przedsiębiorstwa do wdrożenia restrukturyzacji

Tablica 2 Czy proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa nastąpił we właściwym czasie?

Lp.	Odpowiedź	% wskazań
1.	Tak	42
2.	Nie	25
3.	Za późno	33

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

mają dwukrotnie mniejszą istotność, niż wyżej wymienione. Większość badanych podmiotów (56 proc.), mimo wskazania na trzecim miejscu w powyższym rankingu czynnika *brak doświadczonej kadry pracowniczej*, nie dokonała zmian we własnych zarządach. W przypadku jednak 22 proc. ankietowanych zmiana kierownictwa nastąpiła (w okresie ostatnich dwóch lat) nawet więcej niż jeden raz. Częściowo tłumaczy to, dlaczego tylko 42 proc. ankietowanych wskazało, iż proces restrukturyzacji nastąpił we właściwym czasie.

Jednak nie tylko właściwy moment podjęcia działań restrukturyzacyjnych jest istotny dla sukcesu. Problemem szczególnie ważnym dla przedsiębiorstwa w tym zakresie jest cel i horyzont planowania tego procesu. W większości przypadków za jego cel uznaje się budowę przewagi konkurencyjnej w zakresie jakościowym oraz poprawę wyników ekonomiczno-finansowych w wymiarze ilościowym^{10,13)}. Obok nich, często cytowanymi w literaturze przedmiotu celami restrukturyzacji są^{8,12)}: zwiększenie wartości przedsiębiorstwa, poprawa sprawności organizacyjnej i redukcja zatrudnienia. Powtarzalność cykli gospodarczych powinna skłaniać przedsiębiorców do traktowania restrukturyzacji jako procesu o charakterze strategicznym, czyli obejmującym swym zakresem dłuższy horyzont planowania niż okres bilansowy (12 miesięcy).

Jak zauważa bowiem M. Rachoń⁷⁾, przedsiębiorstwa amerykańskie w ramach procesu restrukturyzacji, za cel tych dzia-

Tablica 3 **Analiza komparatywna polskiego i amerykańskiego podejścia do definiowania restrukturyzacji przedsiębiorstwa**

Cechy zjawiska	Podejście amerykańskie	Podejście polskie
Cele	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost (maksymalizacja) wartości firmy – przywrócenie dobrej kondycji słabej firmie lub podwyższenie wartości firmy w przypadku dobrego podmiotu 	<ul style="list-style-type: none"> – pełniejsza realizacja celów przedsiębiorstwa – podniesienie lub utrzymanie konkurencyjności wobec innych partnerów rynkowych – zapewnienie równowagi wewnętrznej i zewnętrznej – uzyskiwanie konkretnych korzyści ekonomicznych
Istota	<ul style="list-style-type: none"> – strategia wzrostu wartości firmy – proces strategiczny – zmiana w strukturze aktywów – zmiana o charakterze gwałtownym, poważnym i nieciągłym 	<ul style="list-style-type: none"> – wieloaspektowe dostosowanie przedsiębiorstw do warunków otoczenia – reorientacja celów przedsiębiorstwa – odpowiedź na sygnały płynące z otoczenia – forma samodzielnej aktywnej „walki” o pozycję strategiczną

Źródło: M. Rachoń, *op. cit.*, s. 17.

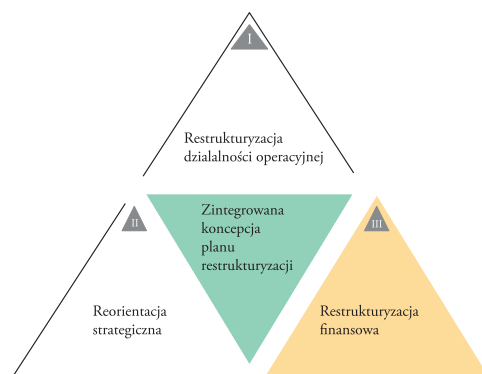
łań ustalają przede wszystkim wzrost wartości i zmiany o charakterze strategicznym (tablica 3). Charakter tych działań jest gwałtowny i radykalny, zmierzający do osiągnięcia szybkich efektów restrukturyzacji. Można więc wnioskować, iż są to działania służące nie tylko do przetrwania przedsiębiorstwa, ale również i do budowy sukcesu w przyszłości. W przypadku natomiast badanych przez autora podmiotów tylko 56 proc. ankietowanych wskazywało, iż zmiany restrukturyzacyjne miały charakter strategiczny. Oznacza to, iż wciąż proces ten jest uważany przez polskich menedżerów jako krótkookresowy, a nie jak przez amerykańskich długookresowy.

R. Gulami, N. Noria i F. Wohlgezogen³⁾ uważają, że proces restrukturyzacji nie powinien jednak koncentrować się wyłącznie na działaniach naprawczych, ale również przygotować przedsiębiorstwo do konkurowania w dalszych okresach. Jak słusznie jednak autorzy ci twierdzą, na podstawie własnych badań wyborów strategii i wyników 4700 spółek publicznych, podczas trzech ostatnich globalnych recesji gospodarczych (kryzysu z roku 1980, spowolnienia z roku 1990 i krachu z roku 2000): *dobrze wyniki po recesji osiągają firmy, które potrafią zachować delikatną równowagę pomiędzy redukcją kosztów (służącą doraźnemu przetrwaniu) a inwestycjami (służącymi przyszłemu wzrostowi)*³⁾. Ich

zdaniem: *największe szanse na to, by stać się liderami po kryzysie mają podmioty, które tnąc koszty skupiają się na poprawie wydajności operacyjnej, jednocześnie inwestując w większym stopniu niż rywale w marketing, prace badawczo-rozwojowe i nowe aktywa*³⁾, czyli stosują optymalną kombinację działań naprawczych i prorozwojowych. Opinia ta jest zgodna z tzw. trójkątem restrukturyzacji, stworzonym przez ekspertów firmy Roland Berger Strategy Consultants¹⁾ (RBSC) na podstawie 1500 badanych przypadków (rysunek 1), który prezentuje prawidłowy schemat postępowania w procesie restrukturyzacji.

Podejście RBSC do procesu restrukturyzacji w zachodnich firmach wskazuje, iż jest to tzw. „mix” działań o charakterze

Rysunek 1 **„Trójkąt restrukturyzacji” według RBSC**



Źródło: Blatz M., Kraus K.-J., Haghani S., *Corporate restructuring. Finance in times of crisis*, Springer, Berlin 2006, p. 32.

operacyjnym, finansowym i strategicznym, wspólnie tworzący fundamenty sukcesu tego procesu (rysunek 1). Konsultanci RBSC wskazują, iż początkiem udanej restrukturyzacji jest optymalizacja kosztów operacyjnych (ograniczenie zatrudnienia, spłaszczenie struktury organizacyjnej, etc.), zmierzające do wyeliminowania krótkoterminowych zagrożeń dla funkcjonowania firmy. Kolejnym etapem tego procesu jest odbudowanie pozycji przedsiębiorstwa poprzez reorientację strategiczną, umożliwiającą wyeliminowanie problemów egzystencjonalnych przedsiębiorstwa o charakterze średnio- i długookresowym. Ostatnim elementem jest restrukturyzacja finansowa, w tym dokapitalizowanie przedsiębiorstwa, celem utrwalenia pozytywnych rezultatów tak zaprojektowanego procesu w długim okresie.

Natomiast w badanych polskich przedsiębiorstwach dominują działania o charakterze naprawczym (62 proc. wskazań), ukierunkowane na bieżące efekty restrukturyzacji (tablica 4). Polskie podmioty pasywnie reagują na zmiany w otoczeniu i ich nie wyprzedzają, co należy określić jako stosunkowo bierne oczekiwanie na zmiany. Działanie tych podmiotów, zgodnie ze wskazaniami w ankietach, koncentrowało się na: redukcji kosztów zatrudnienia (35 proc. wskazań), redukcji pozostałych kosztów operacyjnych (34 proc. wskazań), zwiększeniu wydajności (19 proc.), ograniczeniu zadłużenia (6 proc.), wyprzedży aktywów, w celu ratowania płynności (5 proc.).

Pozostałe podmioty wybierały działania o charakterze wyłącznie prorozwojowym (12 proc. wskazań) albo mieszanym

(26 proc. wskazań), przygotowując się do umocnienia swojej pozycji konkurencyjnej w przyszłości. W tej grupie badanych podmiotów wymieniano najczęściej działania typu: rozwój produktu (41 proc. wskazań), dywersyfikację działalności (32 proc. wskazań), inwestycje w nowe aktywa (19 proc. wskazań), rozwój rynków (8 proc. wskazań).

Pomimo preferowania przez badane podmioty działań o charakterze naprawczym, w tym najczęściej redukcji kosztów zatrudnienia, większość przedsiębiorstw wskazuje, iż restrukturyzacja zakończyła się poprawą ich sytuacji ekonomiczno-finansowej – tak stwierdziło 56 proc. ankietowanych (rysunek 2). Ponadto aż 70 proc. wskazało, iż wdrożenie procesu restrukturyzacji umożliwiło przedsiębiorstwu utrzymanie pozycji rynkowej. Badanie wśród polskich przedsiębiorstw nie wykazało również różnic w ocenie pozytywnych efektów restrukturyzacji, między firmami stosującymi działania restrukturyzacyjne o charakterze naprawczym i mieszanym (naprawczym i prorozwojowym). W obydwu grupach poziom wskazań na sukces wdrożonych działań, w postaci osiągnięcia poprawy sytuacji w przedsiębiorstwie, jest podobny: restrukturyzacja naprawcza – 61 proc., restrukturyzacja „mieszana” – 62,5 proc. Jest to jednak zbyt wczesna ocena efektów prowadzonych działań restrukturyzacyjnych, dlatego należy do niej wrócić za kilka lat.

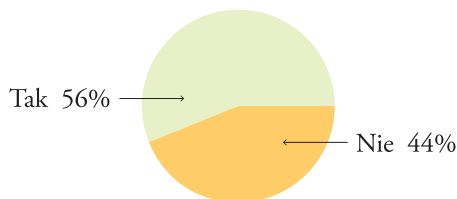
Niestety zarówno M. Rachoń, R. Gulami, N. Noria, F. Wohlgezogen, RBSC, jak i autor, w swych badaniach wykazali istotne różnice w podejściu zachodnich i polskich podmiotów do restrukturyzacji

Tablica 4 Wybór kierunków działań w procesie restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw

Lp.	Preferencje	%
1	Działania o charakterze prewencyjnym (<i>np. redukcja kosztów osobowych</i>)	62
2	Działania o charakterze prorozwojowym (<i>np. rozwój nowych produktów</i>)	12
3	Działania o charakterze zarówno prewencyjnym, jak i prorozwojowym (<i>mieszane</i>)	26

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych autora.

Rysunek 2 Czy Pana/i zdaniem proces restrukturyzacji zakończył się poprawą ekonomiczno-finansowej sytuacji przedsiębiorstwa?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych autora.

przedsiębiorstw. Różnice te dotyczą przede wszystkim celów i horyzontu planowania tego procesu, który w badanych polskich podmiotach ogranicza się wyłącznie do czasów recesji i kryzysu, i nie wybiega w przyszłość, do okresów poprawy koniunktury.

Silne i częste zmiany koniunktury w obecnej gospodarce rynkowej z reguły wy-

muszają wdrażanie procesów restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach. Wybór działań restrukturyzacyjnych nie powinien jednak bazować na planowaniu ograniczonym do okresu trwania kryzysu. O ile przedsiębiorstwa zachodnie zdają sobie z tego sprawę, to polskie firmy wciąż wyobrażają sobie proces restrukturyzacji poprzez pryzmat finansowy i krótkookresowy. Ponadto ich działania mają charakter adaptacyjny i bierny, a nie wyprzedzający częste zmiany w otoczeniu. Restrukturyzacja jest przez nie postrzegana jako przetrwanie trudnych czasów, bez uwzględnienia potrzeby budowy fundamentów konkurencji w przeszłości. Takie podejście menedżerów do restrukturyzacji skazuje polskie przedsiębiorstwa na osłabienie w przyszłości ich pozycji konkurencyjnej na rynku, w porównaniu do przedsiębiorstw zachodnich.

Bibliografia:

1. Błatz M., Kraus K.-J., Haghani S., *Corporate restructuring. Finance in times of crisis*, Springer, Berlin 2006, pp. 6, 32-33.
2. Borowiecki R., *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003, s. 84.
3. Gulami R., Noria N., Wohlgezogen F., *Kto i jak wygrywa w trudnych czasach*, Harvard Business Review Polska, czerwiec 2010, s. 62-63.
4. Jagoda H., Lichtarski J., *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, Borowiecki R. (red.), AE-TNOiK, Kraków 1994, s. 158.
5. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 24.
6. Pomerleano M., Shaw W., *Corporate restructuring. Lessons from experience*, The World Bank, Washington 2005.
7. Rachoń M., *Efektywność restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Walkowska, Szczecin 2006, s. 20.
8. *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych*, Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 17, 26, 29-30.
9. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 30.
10. Slatter S., *Corporate recovery. A guide to turnaround management*, Penguin Business, London 1984.
11. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 251.
12. Stępnia-Kucharska A., Stos D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Przesłanki i procedury*, Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach, Skierniewice 2009, s. 36-37.
13. Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 123.
14. Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 41.
15. Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 56.