Klaudia Pujer

Restrukturyzacja finansowa małych przedsiębiorstw w kryzysie

Konieczność prowadzenia działalności w zmiennym otoczeniu powoduje, że współczesny przedsiębiorca niejednokrotnie jest zmuszony do restrukturyzacji finansowej firmy w sytuacji permanentnego kryzysu. Naprawa finansów jest działaniem złożonym i wielowymiarowym. Odpowiednio wcześnie wdrożone postępowanie naprawcze zwiększa prawdopodobieństwo odwrócenia niekorzystnych tendencji ekonomicznych w przedsiębiorstwie oraz tworzy podstawy do jego rozwoju.

Celem artykułu jest ukazanie roli i skali wykorzystania oraz poprawności przeprowadzania restrukturyzacji finansowej w przedsiębiorstwach poprzez zidentyfikowanie typów przeprowadzonych restrukturyzacji, działań wdrożonych w ramach ich realizacji i skutków, jakie to implikuje na przykładzie wybranych przedsiębiorstw Dolnego Śląska.

Restrukturyzacja finansowa w przedsiębiorstwie

Restrukturyzacja w szerokim rozumieniu to różnego rodzaju zmiany zidentyfikowane jako konieczne do przeprowadzenia w przedsiębiorstwie, często skumulowane w czasie[4)]. Jest to każda radykalna zmiana w zakresie działania, strukturze kapitałowej bądź organizacji wewnętrznej[10)].

Przeprowadzenie procesu naprawy finansów ukierunkowane jest na przywrócenie płynności i wypłacalności firmy. Jego rezultatem ma być optymalizacja zarządzania sferą finansów w przedsiębiorstwie, uzyskanie płynności finansowej, poprawa kondycji firmy, a w następstwie wzrost wartości podmiotu gospodarczego, podwyższenie poziomu konkurencyjności i zwiększenie możliwości rozwoju[2)].

Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa może być dokonywana w perspektywie krótko- i długookresowej. Pierwsza wykorzystuje działania doraźne, druga działania perspektywiczne, których fundamentem jest konkretna strategia działania, a efektem ma być zysk inwestycyjny w ramach stałego programu restrukturyzacyjnego[6)].

Celem finansowania krótkoterminowego jest zagwarantowanie przedsiębiorstwu funduszy, które pozwalają na stworzenie planu przebudowy sfery finansów w firmie, jak również refinansowania długoterminowego[8)]. Przedsięwzięcia realizowane w ramach tej formy restrukturyzacji dzieli się na trzy główne stadia:

1. Eksploracja bieżących potrzeb gotówkowych podmiotu gospodarczego: inicjowanie wszelkich działań, których celem jest zaspokojenie wierzycieli. Celem nadrzędnym jest zapobieganie upadłości firmy. Najczęstszymi działaniami realizowanymi w ramach tego etapu są: zwiększenie efektywności zarządzania kapitałem obrotowym, krótkookresowa prognoza wydatków gotówkowych, krótkoterminowa prognoza przepływów pieniężnych i ewentualnie sprzedaży. Dokonana wstępna analiza przepływów pieniężnych po-

zwala na oszacowanie kwoty, koniecznej do pozyskania dla zaspokojenia potrzeb finansowych firmy i przetrwania trudnej sytuacji finansowej. Na tym etapie dochodzi również do uzgodnienia planu długoterminowej restrukturyzacji finansowej.

2. Stworzenie i wdrożenie planu pomocy finansowej *ad hoc*: celem tego etapu jest uzyskanie krótkookresowej pomocy finansowej. Najczęściej realizowane działania w tym stadium to: zmniejszenie należności i zapasów, zwiększenie zobowiązań, jak również wstrzymanie planowanych nakładów. Niekiedy wykorzystuje się działania ukierunkowane na zredukowanie kosztów, np. redukcja etatów, czy kosztów stałych oraz usprawnienia w obszarze organizacji pracy, produkcji bądź racjonalizacji czynników produkcji.
3. Opracowanie długoterminowego planu restrukturyzacji finansowej: jest to ostatni i kluczowy etap restrukturyzacji krótkookresowej dający zaczątek restrukturyzacji długoterminowej. Niejednokrotnie przedsiębiorcy (szczególnie niedoświadczeni) w sytuacji kryzysowej zadowalają się rezultatami dwóch omówionych powyżej etapów i pomijają etap końcowy. Wynika to nierzadko także z niepełnej struktury danych i informacji, którą dysponuje na tym etapie przedsiębiorca[11)].

Następstwem przeprowadzonej restrukturyzacji finansów w perspektywie krótkoterminowej powinna być kontynuacja tego procesu w horyzoncie długoterminowym. Jej podstawą jest plan restrukturyzacji finansowej, który został wypracowany w ramach działań krótkookresowych. Plan ten ukierunkowany jest na zagwarantowanie płynności finansowej, stworzenie odpowiedniej struktury kapitałowej oraz rekonfigurację aktywów.

Podstawą etapu polegającego na zagwarantowaniu płynności finansowej jest określenie zapotrzebowania na kapitał, oraz identyfikacja dostępnych przedsiębiorstwu zewnętrznych i wewnętrznych źródeł finansowania. Często wykorzystywanymi instrumentami restrukturyzacji firmy na tym etapie pozostają działania polegające na redukcji sumy długów, konwersji wierzytelności na udziały bądź akcje, zamianie zobowiązań na inne zobowiązania, konsolidacji zobowiązań, rozłożeniu spłaty długów, czy też odroczeniu realizacji zobowiązań[6)].

Kolejnym etapem długoterminowej restrukturyzacji finansowej, który wynika z działań wstępnych perspektywy krótkookresowej, jest stworzenie odpowiedniej struktury kapitałowej firmy. Modelowanie struktury kapitału sprowadza się do podejmowania decyzji o udziale różnych źródeł finansowania w ogólnej kwocie pasywów bilansu. Jest to jeden z najważniejszych komponentów systemu zarządzania finansami przedsiębiorstwa[1)].

Ostatnim etapem przebudowy systemu finansów przedsiębiorstwa w kryzysie jest rekonfiguracja aktywów. Na tym etapie kadra zarządzająca analizuje model i strukturę firmy, ale także mechanizm rynkowy, w którym przedsiębiorstwo partycypuje. Pożądana jest elastyczność na zmiany i świadomość, że restrukturyzacja nie jest procesem jednorazowym, a działaniem systemowym, które aby było skuteczne musi być optymalizowane i dostosowywane do bieżącego poziomu techniki i myśli organizacyjnej. Kapitał w tej fazie pozyskiwany jest przeważnie poprzez sprzedaż majątku, dywestycje (*spin off*, *spin out*, *sell off* – wydzielenie przedsiębiorstwa lub jego części; *split up*, *split off* – podział przedsiębiorstwa), *outsourcing* (wykorzystanie zasobów zewnętrznych) oraz *downsizing* (optymalizacja m.in. struktury organizacyjnej, planowania, podejmowania decyzji, systemu kontroli, zatrudnienia, ścieżek kariery pracowników, komunikacji, powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem, czy też podejścia do wiedzy i umiejętności uczestników organizacji) [6)].

Założenia i metody badawcze

Celem badania przedsiębiorstw było poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaka jest skala doświadczenia kryzysu finansowego w przedsiębiorstwach?
- Czy restrukturyzacja finansowa jest postrzegana przez dolnośląskich przedsiębiorców jako oczywiste działanie, które należy przeprowadzić w konsekwencji doznania trudnej sytuacji finansowej?
- Jaki rodzaj restrukturyzacji finansowej inicjują przedsiębiorcy najczęściej?
- Jakie działania są z reguły podejmowane przez przedsiębiorców w krótko- i długoterminowej restrukturyzacji finansów w przedsiębiorstwie, i czy są one skuteczne?

Za podstawę analizy wyników badań własnych przyjęto opis porównawczej struktury zbiorowości. Wzbogacono go o wskaźnik podobieństwa struktur, oznaczony jako WPS. Oto jego wzór:

$$WPS = \sum_{i=1}^{k} \min (w_{iA}, w_{iB}, w_{in})$$

gdzie:

WPS wskaźnik podobieństwa struktur,

w_{iA} częstość występowania i-tego wariantu cechy w zbiorowości A dla i = 1,2,3…, k,

w_{iB} częstość występowania i-tego wariantu cechy w zbiorowości B dla i = 1,2,3…, k,

w_{in} częstość występowania i-tego wariantu cechy w zbiorowości n dla i = 1,2,3…, k.

Wykorzystany wskaźnik: WPS <0, 1> oznacza, że im wartość wskaźnika jest bliższa jedności, tym struktury badanych zbiorowości są do siebie bardziej podobne. Wskaźnik ten stosuje się niezależnie od typu rozkładów[6]. Do oceny siły podobieństwa struktur wykorzystano następujące przedziały liczbowe:

0,0 – 0,2 struktury całkowicie odmienne,
0,2 – 0,4 struktury słabo zbliżone,
0,4 – 0,6 struktury umiarkowanie zbliżone,
0,6 – 0,8 struktury silnie zbliżone,
0,8 – 1,0 struktury bardzo silnie zbliżone.

Do zbadania zróżnicowania rozkładu wykorzystano jedną z najprostszych miar pozycyjnych zróżnicowania cechy, mianowicie jej rozstęp (R). Oto jego wzór:

$$R = x_{max} - x_{min},$$

gdzie:

R rozstęp,

x_{max} najwyższa wartość cechy,

x_{min} najniższa wartość cechy.

Charakterystyka terenu badań i populacji

Badanie zostało przeprowadzone w I kwartale 2013 r. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety składający się z 6 pytań. W badaniu wzięło udział 220 przedsiębiorstw niefinansowych prowadzących działalność na Dolnym Śląsku, co stanowiło 0,15 proc. wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych funkcjonujących w 2011 r. w tym regionie, według danych GUS. Spośród badanych przedsiębiorstw 38 stwierdziło, że w okresie swojej działalności nie doświadczyło trudnej sytuacji finansowej.

W badaniu uczestniczyły firmy mikro (73,07 proc.) i małe, z których 34,06 proc. stanowiły firmy produkcyjne, 28,02 proc. przedsiębiorstwa usługowe, a 23,07 proc. podmiotów prowadziło działalność handlową. Działalność mieszaną (np. przedsiębiorstwo produkcyjno–usługowo–handlowe) wskazało 14,83 proc.

Ponad połowa ankietowanych przedsiębiorstw (51,56 proc.) działała na rynku od 3 do 6 lat, a 30,77 proc. nie więcej niż 2 lata. Blisko 10 proc. badanych zadeklarowało ponad 10–letni okres prowadzenia bieżącej działalności gospodarczej, a 7,69 proc. wskazało zakres od 6 do 10 lat.

Tablica 1 **Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa jako odpowiedź na trudną sytuację finansową/kryzys finansowy firmy (*N*=182)**

Okres prowadzenia działalności gospodarczej, rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź				Łącznie N=182 (100%)	
	Tak		Nie			
	L	%	L	%	L	%
Do 2 lat	18	9,89	38	20,88	56	30,77
Od 3 do 5 lat	44	24,18	50	27,47	94	51,65
Od 6 do 10 lat	10	5,49	4	2,20	14	7,69
Powyżej 10 lat	17	9,34	1	0,55	18	9,89
Razem	89	48,90	93	51,10	182	100,00
Ocena podobieństwa struktur	WPS = 0,750					
Produkcja	21	11,54	41	22,53	62	34,06
Usługi	20	10,99	31	17,03	51	28,02
Handel	21	11,54	21	11,54	42	23,07
Inna	27	14,84	0	0,00	27	14,83
Razem	89	48,90	93	51,10	182	100,00
Ocena podobieństwa struktur	WPS = 0,687					

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2013.

Restrukturyzacja finansowa w kryzysie finansowym przedsiębiorstwa

Spośród 182 przebadanych przedsiębiorców, blisko połowa (48,90 proc.) przyznała, że restrukturyzacja finansowa była naturalną reakcją na zaistnienie trudnej sytuacji w przedsiębiorstwie. Jak wynika z analizy uzyskanych odpowiedzi, wraz ze wzrostem okresu prowadzonej działalności zwiększa się liczba firm, które przeprowadziły restrukturyzację swoich finansów. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw działających powyżej 6 lat, natomiast najmniej przedsiębiorstw, które prowadzą działalność na rynku krócej niż 2 lata. Opinia przedsiębiorstw działających od 3 do 5 lat była podzielona: 24,18 proc. z nich przyznało, że przeprowadziły restrukturyzację finansów w następstwie kryzysu.

Wdrożenie działań restrukturyzacji finansowej było najbardziej typowe dla przedsiębiorstw prowadzących działalność mieszaną, natomiast najmniej typowe dla firm prowadzących działalność produkcyjną (22,53 proc.) i usługową (10,99 proc.) – tablica 1.

Powyższe spostrzeżenia odzwierciedla wskaźnik WPS. W obu przypadkach uzyskany wskaźnik informuje, iż struktury odpowiedzi ankietowanych ze względu na okres prowadzonej działalności gospodarczej i wiodący rodzaj działalności, z uwagi na podejmowanie działań restrukturyzacyjnych w sferze finansów firmy, są do siebie silnie zbliżone – ze względu na okres prowadzonej działalności (WPS = 0,750) i biorąc pod uwagę wiodący rodzaj działalności firmy (WPS = 0,687) – tablica 1.

Ponad połowa badanych przedsiębiorców (62,92 proc.) wskazała, że zdecydowali się oni na restrukturyzację długoterminową. Wśród tej grupy ankietowanych dominowały przedsiębiorstwa działające dłużej niż 3 lata, a odpowiedzi były najbardziej charakterystyczne dla firm prowadzących działalność powyżej 10 lat. Wynika z tego, że znaczenie tego typu działań naprawczych dostrzegają głównie przedsiębiorcy doświadczeni. Potwierdza to również fakt, że za wdrażaniem działań restrukturyzacji krótkookresowej opowiadali się przedsiębiorcy funkcjonujący na rynku do 2 lat (12,36 proc.) oraz 21,35 proc. przedsiębiorstw działających od 3 do 5 lat. Na restrukturyzację krótkookresową zdecydowali się głównie przedsiębiorcy firm handlowych i część przedsiębiorstw mieszanych (14,61 proc.) – tablica 2. Wnioski potwierdza także wskaźnik WPS. Sygnalizuje on, że struktury odpowiedzi przedsiębiorców ze względu na okres działania i wiodący rodzaj działalności gospodarczej z uwagi na charakter

Tablica 2 **Charakter dokonanej restrukturyzacji finansowej (*N*=89)**

Okres prowadzenia działalności gospodarczej, rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Charakter restrukturyzacji				Łącznie N=89 (100%)	
	Krótkookresowa		Długookresowa			
	L	%	L	%	L	%
Do 2 lat	11	12,36	7	7,87	18	20,22
Od 3 do 5 lat	19	21,35	25	28,09	44	49,44
Od 6 do 10 lat	3	3,37	7	7,87	10	11,24
Powyżej 10 lat	0	0,00	17	19,10	17	19,10
Razem	33	37,08	56	62,92	89	100,00
Ocena podobieństwa struktur	WPS = 0,661					
Produkcja	0	0,00	21	23,60	21	23,60
Usługi	6	6,74	14	15,73	20	22,47
Handel	14	15,73	7	7,87	21	23,60
Inna	13	14,61	14	15,73	27	30,34
Razem	33	37,08	56	62,92	89	100,00
Ocena podobieństwa struktur	WPS = 0,557					

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2013.

dokonanej restrukturyzacji finansowej, są do siebie silnie zbliżone biorąc pod uwagę okres prowadzonej działalności (WPS = 0,661), i umiarkowanie zbliżone zważywszy na wiodący rodzaj działalności (WPS = 0,557) – tablica 2.

Krótkoterminowa restrukturyzacja finansowa

Restrukturyzację krótkookresową przeprowadziło 37,08 proc. badanych podmiotów. Najczęściej wskazywanymi działaniami w tej sferze były: racjonalizacja zatrudnienia (78,79 proc.), redukcja należności i krótkoterminowa prognoza przepływów pieniężnych (po 69,70 proc. wskazań). Największe różnice w odpowiedziach (biorąc pod uwagę okres prowadzonej działalności), zaobserwowano w odniesieniu do działań polegających na redukcji należności (48,48 proc., R_3 = 13), racjonalizacji zatrudnienia (39,39 proc., R_7 = 10), tworzeniu krótkoterminowej prognozy przepływów sprzedaży (36,36 proc., R_2 = 11) oraz krótkoterminowej prognozy przepływów pieniężnych (36,36 proc., R_1 = 10). Na podejmowanie wymienionych działań wskazywali w pierwszej kolejności przedsiębiorcy działający od 3 do 5 lat – tablica 3.

Firmy prowadzące działalność do 2 lat przyznały, że krótkookresowa restrukturyzacja finansowa firmy realizowana była przede wszystkim poprzez stworzenie krótkoterminowej prognozy przepływów sprzedaży (30,30 proc., R_2=11), racjonalizację zatrudnienia (30,30 proc., R_7 = 10), wstrzymanie planowanych nakładów (27,27 proc., R_6 = 7) i redukcję kosztów stałych (24,24 proc., R_8 = 10) – tablica 3.

Najbardziej zróżnicowane przedsięwzięcia w ramach krótkookresowej restrukturyzacji finansowej zadeklarowały przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku od 6 do 10 lat. Ta grupa firm jest świadoma, że ten rodzaj naprawy finansów jest skuteczny, gdy instrumentarium działań służących jej realizacji jest zdywersyfikowany. Wszystkie firmy z tej grupy dokonały redukcji należności, racjonalizacji zatrudnienia, szeregu działań w zakresie usprawnienia organizacji pracy (po 9,09 proc. wskazań) – tablica 3.

Na uwagę zasługuje fakt, że jedynie grupa przedsiębiorstw mających większe doświadczenie na rynku, najczęściej dostrzegała konieczność dokonywania optymalizacji, np. w zakresie organizacji pracy, bardziej efektywnego planowania produkcji, racjonalizacji wykorzystania czynników produkcji. Pozostałe dwie grupy przedsiębiorstw (o stażu do 2 lat i od 3 do 5 lat) również dostrzegały efektywność tych działań, aczkolwiek zdecydowanie rzadziej – biorąc pod uwagę liczebność przedsiębiorstw konkretnych grup – tablica 3.

Wspólnym działaniem w ramach krótkoterminowej restrukturyzacji finansowej, była redukcja zatrudnienia. Niepokojący jest również fakt niskiej świadomości przedsiębiorców, iż krótkoterminowa restrukturyzacja finansów w przedsiębiorstwie to wstęp do restrukturyzacji długookresowej, na co wskazuje w tym przypadku pozycyjna miara zróżnicowania (R_{12} = 3) – tablica 3.

Powyższe spostrzeżenia potwierdza wartość uzyskanego wskaźnika podobieństwa struktur. Sugeruje on, że struktury działań podejmowane w ramach restrukturyzacji krótkookresowej ze względu na okres prowadzonej działalności gospodarczej, są do siebie silnie zbliżone (WPS = 0,636) – tablica 3.

Długoterminowa restrukturyzacja finansowa

Ponad połowa przebadanych przedsiębiorców (62,92 proc.) przyznała, że w wyniku doświadczenia trudnej sytuacji finansowej zdecydowali się oni na wdrożenie działań długookresowej restrukturyzacji finansów w firmie. Najczęściej deklarowanymi zastosowanymi w praktyce procesami były wdrożenie planu restrukturyzacji finansowej (69,64 proc.), *downsizing* (48,21 proc.) i odroczenie wykonania zobowiązań (46,43 proc.) – tablica 4.

Największe różnice w odpowiedziach badanych przedsiębiorców, zauważono w odniesieniu do działań polegających na: odroczeniu wykonania zobowiązań (R_7 = 16) i wdrożeniu planu restrukturyzacji finansowej (R_1 = 14). Aktywności te w ramach restrukturyzacji długoterminowej podejmowali przede wszystkim przedsiębiorcy o doświadczeniu na rynku co najmniej trzyletnim. Ponadto, przedsiębiorstwa prowadzące działalność powyżej 6 lat, wskazywały na inicjowanie takich działań jak *outsourcing* i *downsizing*. Ten ostatni był jedynym wspólnym

Tablica 3 **Działania wdrożone w przedsiębiorstwie w ramach krótkoterminowej restrukturyzacji finansów w firmie ze względu na okres prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (*N*=33)**

Działania restrukturyzacji krótkookresowej	Okres prowadzenia działalności gospodarczej						Łącznie		R
	do 2 lat		od 3 do 5 lat		od 6 do 10 lat				
	L	%	L	%	L	%	L	%	
Krótkoterminowa prognoza przepływów pieniężnych	5	15,15	12	36,36	2	6,06	19	57,58	R1 =10
Krótkoterminowa prognoza przepływów sprzedaży	10	30,30	12	36,36	1	3,03	23	69,70	R2 = 11
Redukcja należności	4	12,12	16	48,48	3	9,09	23	69,70	R3 = 13
Zwiększenie zobowiązań	2	6,06	12	36,36	2	6,06	16	48,48	R4 = 10
Redukcja zapasów	3	9,09	9	27,27	2	6,06	14	42,42	R5 = 7
Wstrzymanie planowanych nakładów	9	27,27	7	21,21	2	6,06	18	54,55	R6 = 7
Racjonalizacja zatrudnienia	10	30,30	13	39,39	3	9,09	26	78,79	R7 = 10
Redukcja kosztów stałych	8	24,24	11	33,33	1	3,03	20	60,61	R8 = 10
Działania w zakresie usprawnienia organizacji pracy	4	12,12	9	27,27	3	9,09	16	48,48	R9 = 6
Działania w zakresie bardziej efektywnej organizacji produkcji	7	21,21	7	21,21	2	6,06	16	48,48	R10 = 5
Działania w zakresie racjonalizacji wykorzystania czynników produkcji	6	18,18	7	21,21	1	3,03	14	42,42	R11 = 6
Przygotowanie planu długoterminowej restrukturyzacji finansowej	2	6,06	5	15,15	2	6,06	9	27,27	R12 = 3
Ocena podobieństwa struktur	WPS = 0,636								

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania kilku wariantów odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2013.

dla wszystkich przedsiębiorców działaniem zadeklarowanym jako wdrożone w ramach długoterminowej restrukturyzacji finansów w firmie (przy czym najczęściej korzystały z niego firmy funkcjonujące na rynku od 3 do 5 lat – 25,00 proc. wskazań, R_{13} = 11). Implementację najmniej kompleksowych i wymagających działań, w celu wyjścia z trudnej sytuacji finansowej firmy deklarowali przedsiębiorcy o najkrótszym stażu. Wskazywali oni głównie na inicjowanie i realizację takich przedsięwzięć, jak konwersja zobowiązań na inne zobowiązania (10,71 proc.) oraz sprzedaż majątku (8,93 proc.) – tablica 4. WPS w omawianym przypadku wynosi 0,492, co pozwala przypuszczać, że analizowane struktury (działań podejmowanych przez przedsiębiorców w ramach restrukturyzacji długookresowej z uwagi na okres prowadzonej działalności gospodarczej), są do siebie umiarkowane zbliżone – tablica 4.

Skutki restrukturyzacji finansowej

Blisko połowa ankietowanych przedsiębiorców (47,19 proc.) oceniła skutki dokonanej restrukturyzacji finansowej w przedsiębiorstwie jako zadowalające w dłuższej perspektywie. Można przyjąć, że w przypadku tej grupy przeprowadzona restrukturyzacja finansów pozwoliła na redukcję zadłużenia, odtworzenie funduszy obrotowych, odzyskanie przez firmę płynności finansowej oraz wiarygodności tak wobec instytucji finansujących, jak i kooperantów[9]. Ocena ta była najbardziej typowa dla przedsiębiorstw działających powyżej 10 lat (14,61 proc., R_4 = 11) oraz dla przedsiębiorców działających od 6 do 10 lat (7,87 proc., R_3 = 6). Opinie przedsiębiorców prowadzących działalność od 3 do 6 lat były zróżnicowane. Najbardziej niezadowoleni z dokonanej restrukturyzacji finansowej byli przedsiębiorcy działający do 2 lat – zatem ci,

Tablica 4 **Działania wdrożone w przedsiębiorstwie w ramach długoterminowej restrukturyzacji finansów ze względu na okres prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (*N*=56)**

Działania restrukturyzacji długookresowej	Okres prowadzenia działalności gospodarczej								Łącznie		R
	do 2 lat		od 3 do 5 lat		od 6 do 10 lat		powyżej 10 lat				
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%	
Wdrożenie planu restrukturyzacji finansowej	2	3,57	16	28,57	7	12,50	14	25,00	39	69,64	R1 =14
Redukcja sumy długów	3	5,36	4	7,14	2	3,57	2	3,57	11	19,64	R2 = 2
Konwersja wierzytelności na udziały lub akcje	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	R3 = 0
Konwersja zobowiązań na inne zobowiązania	6	10,71	10	17,86	2	3,57	2	3,57	20	35,71	R4 = 8
Konsolidacja zobowiązań	3	5,36	6	10,71	2	3,57	3	5,36	14	25,00	R5 = 4
Rozłożenie spłaty długów na raty	2	3,57	2	3,57	1	1,79	5	8,93	10	17,86	R6 = 4
Odroczenie wykonania zobowiązań	3	5,36	18	32,14	3	5,36	2	3,57	26	46,43	R7 = 16
Wykreowanie właściwej struktury kapitału	2	3,57	10	17,86	2	3,57	3	5,36	17	30,36	R8 = 8
Sprzedaż majątku	5	8,93	11	19,64	1	1,79	3	5,36	20	35,71	R9 = 10
Wydzielenie przedsiębiorstwa lub jego części	3	5,36	1	1,79	0	0,00	2	3,57	6	10,71	R10 = 3
Podział przedsiębiorstwa	2	3,57	10	17,86	0	0,00	2	3,57	14	25,00	R11 = 10
Outsourcing	2	3,57	10	17,86	3	5,36	8	14,29	23	41,07	R12 = 6
Downsizing	4	7,14	14	25,00	3	5,36	6	10,71	27	48,21	R13 =11
Ocena podobieństwa struktur	WPS = 0,492										

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania kilku wariantów odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2013.

Tablica 5 **Ocena skutków dokonanej restrukturyzacji finansowej (*N*=89)**

Okres prowadzenia działalności gospodarczej / rodzaj działalności przedsiębiorstwa	Odpowiedź						Łącznie N=89 (100%)		R
	Zadowalające w krótszej perspektywie		Zadowalające w dłuższej perspektywie		Niezadowalające				
	L	%	L	%	L	%	L	%	
Do 2 lat	5	5,62	3	3,37	10	11,24	18	20,22	$R_1 = 7$
Od 3 do 5 lat	14	15,73	19	21,35	11	12,36	44	49,44	$R_2 = 8$
Od 6 do 10 lat	2	2,25	7	7,87	1	1,12	10	11,24	$R_3 = 6$
Powyżej 10 lat	2	2,25	13	14,61	2	2,25	17	19,10	$R_4 = 11$
Razem	23	25,84	42	47,19	24	26,97	89	100,00	
Ocena podobieństwa struktur	WPS = 0, 648								
Produkcja	10	11,24	2	2,25	9	10,11	21	23,60	$R_5 = 8$
Usługi	4	4,49	3	3,37	13	14,61	20	22,47	$R_6 = 10$
Handel	6	6,74	15	16,85	0	0,00	21	23,60	$R_7 = 15$
Inna	3	3,37	22	24,72	2	2,25	27	30,34	$R_8 = 20$
Razem	23	25,84	42	47,19	24	26,97	89	100,00	
Ocena podobieństwa struktur	WPS = 0,202								

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2013.

którzy mają małe doświadczenie i deklarowali dokonywanie krótkoterminowej restrukturyzacji finansowej. Wnioski te znajdują uzasadnienie we wskaźniku podobieństwa struktur. Struktury (oceny skutków przeprowadzonej restrukturyzacji finansowej z uwagi na okres prowadzonej działalności gospodarczej), są do siebie umiarkowanie zbliżone (WPS = 0,648) – tablica 5.

Analiza odpowiedzi ankietowanych przedsiębiorców ze względu na profil działalności przedsiębiorstwa nasuwa wniosek, że najefektywniej procesy restrukturyzacji finansowej przeprowadzili przedsiębiorcy prowadzący działalność mieszaną (24,72 proc., R_8 = 20) oraz handlową (16,85 proc., R_7 = 15). Niezadowoleni z rezultatów byli przede wszystkim przedsiębiorcy świadczący usługi (14,61 proc., R_6 = 10) i zajmujący się produkcją (10,11 proc., R_5 = 8). Dane zestawione w tablicy 5 sugerują, że pewien odsetek przedsiębiorstw produkcyjnych przyznał, że dokonana restrukturyzacja finansowa była satysfakcjonująca, ale w krótkiej perspektywie czasowej (11,24 proc., R_5 = 8). Spostrzeżenia te potwierdza uzyskana wartość wskaźnika WPS = 0,202 informująca, że analizowane struktury (oceny skutków przeprowadzonej restrukturyzacji finansowej z uwagi na wiodący rodzaj działalności przedsiębiorstwa) są całkowicie odmienne.

Podsumowanie

Analiza literatury tematu i zebrany materiał ilościowy pozwoliły na jakościową ocenę tendencji, przejawiających się wśród dolnośląskich przedsiębiorców w obszarze restrukturyzacji sfery finansów w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa. Wyników badań nie należy generalizować w odniesieniu do wszystkich przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Dolnego Śląska, czy Polski. Mimo iż próba nie była reprezentatywna, pozwoliła na wysunięcie szeregu spostrzeżeń, co pozwala na zrealizowanie celu aplikacyjnego.

W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność gospodarczą w krótszym i dłuższym okresie. Na 220 ankietowanych podmiotów 82,72 proc. przyznało, że przedsiębiorstwo było w trudnej sytuacji finansowej lub doświadczyło kryzysu. Jednak tylko blisko połowa z nich (48,90 proc.) zdecydowała się na dokonanie restrukturyzacji sfery

finansów w przedsiębiorstwie. Do przeprowadzenia restrukturyzacji długookresowej przyznało się łącznie 62,92 proc. ankietowanych, z kolei do krótkoterminowej – 37,08 proc.

Powyższe dane pozwalają przypuszczać, że większość przebadanych przedsiębiorców jest świadoma, że tylko długookresowe działania są skuteczne. Świadomość ta jest szczególnie wysoka wśród przedsiębiorców prowadzących działalność ponad 3 lata.

Osobom zarządzającym przedsiębiorstwem i tym samym odpowiedzialnym za jego uzdrowienie w sytuacji kryzysowej potrzeba obecnie ogromnej wiedzy, dużego poziomu zdeterminowania, jak i siły niezbędnej do inicjowania krytycznych działań, które warunkują przetrwanie i dalszy rozwój organizacji. Restrukturyzacja finansowa jest w tym przypadku jednym z kluczowych instrumentów sanacji firmy[5)]. Zmiany wymaga poziom świadomości, przede wszystkim wśród przedsiębiorców posiadających niewielkie doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej. Ważna jest edukacja kadry zarządzającej na temat celowości i skutków stosowanych w praktyce metod i instrumentów restrukturyzacji finansowej. Menedżerom warto uzmysłowić, że wyłącznie działania strategiczne, kompleksowe, perspektywiczne i permanentne będą gwarantować trwałe zmiany w rozmiarach i strukturze własnościowej oraz kapitału[12)]. Jak wskazują wyniki badań, ten tok myślenia jest najbardziej typowy dla przedsiębiorców doświadczonych. Wiedzę tę powinni posiadać również menedżerowie przedsiębiorstw o krótszym stażu działalności. Restrukturyzacja finansowa o charakterze tradycyjnym (tj. niezdywersyfikowana, z wąskim wachlarzem wykorzystywanych w praktyce instrumentów), powinna zostać zastąpiona restrukturyzacją finansową o charakterze rozwojowym.

Bibliografia:

1. Bielawska A., *Podstawy finansów przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001.
2. Cenkier A., *Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa,* [w:] *Finanse przedsiębiorstwa*, J. Szczepański, L. Szyszko (red.), PWE, Warszawa 2007, s. 453-454.
3. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 r.*, GUS, Warszawa 2013.
4. Kloc K., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw jako sfera konfliktu przemysłowego*, „Studia i Prace", Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, zeszyt 16, Warszawa 2000, s. 67.
5. Pasieczny J., *Nauka czerpana z kryzysu – perspektywa przedsiębiorstw,* [w:] *Problemy Zarządzania. Zarządzanie w kryzysie*, B. Glinka, P. Hensel (red.), vol. 9, nr 1, Warszawa 2011, s. 259, 264.
6. Porada-Rochoń M., *Typowe przyczyny finansowania przedsiębiorstw,* [w:] *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa,* A. Bielawska (red.), C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 73-77.
7. Pułaska-Turyna B., *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011, s. 111-112.
8. Rochoń M., *Efektywność restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Walkowska, Szczecin 2006, s. 75.
9. Rozenberg L., *Sanacja finansowa – metody poprawy kondycji finansowej przedsiębiorstw,* [w:] *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie,* B. Kozyra i in. (red.), Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 179.
10. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1996, s. 30.
11. Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 118.
12. Zelek A., *Restrukturyzacja finansowa po polsku*, „Manager", 2003, nr 9, s. 42.

Dr **Klaudia Pujer**, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.