

Sławomir Jarka

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

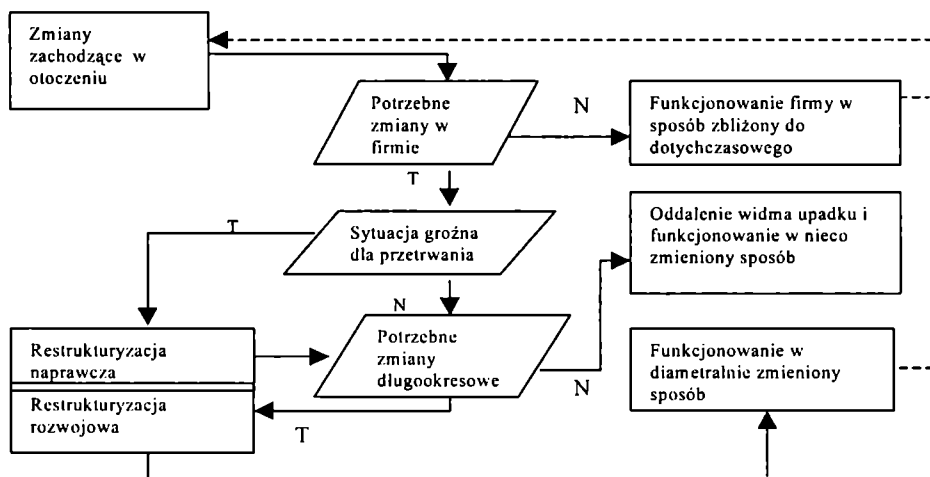
ZAŁOŻENIA RESTRUKTURYZACJI NAPRAWCZEJ I ROZWOJOWEJ

1. Uzasadnienie podjętej tematyki i metody badawcze

W artykule przedstawiono typologię procesów restrukturyzacyjnych zaplanowanych i zrealizowanych w przedsiębiorstwach powstałych po zagospodarowaniu majątku z państwowych gospodarstw rolnych przejętych do zasobu WRSP. Badaniami objęto jednostki prowadzące działalność na terenie OT AWRSP w Poznaniu w latach 1994-1999. Do zgromadzenia materiału badawczego zastosowano metody: obserwacji pośredniej, studiów literaturowych, wywiadu standaryzowanego, ekspercką i kwestionariuszową. Po zebraniu bazy danych przetworzono je i zinterpretowano za pomocą następujących metod: statystycznych, rozumowania dedukcyjnego, rozumowań niepewnych, taksonomicznej.

2. Restrukturyzacja naprawcza i rozwojowa

Na podstawie zebranych definicji restrukturyzacji można wnioskować, że proces ten odbywa się zarówno w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji finansowej, jak i w przedsiębiorstwach, które utraciły płynność finansową i zdolność kredytową bądź też są zagrożone ich utratą. Z tego powodu można wyróżnić restrukturyzację rozwojową i naprawczą. Często te dwie formy restrukturyzacji występują jednocześnie w przedsiębiorstwie i nie ma wyrazistych granic między nimi (por. rys. 1).



Rys. 1. Związek między restrukturyzacją naprawczą a rozwojową

Źródło: opracowano na podstawie (Pasiczny 1997).

Podział – w związku z tym – ma charakter umowny w kontekście obserwowanych zmian w otoczeniu i przedsiębiorstwie. Według Pasicznego (Pasiczny 1997) impulsem do restrukturyzacji przedsiębiorstwa są zmiany zachodzące w otoczeniu. Jeśli przedsiębiorstwo nie jest zagrożone upadkiem, to wprowadzane zmiany mają charakter rozwojowy (restrukturyzacja rozwojowa – innowacyjna). Polegają one głównie na wdrożeniu nowych technologii wytwarzania. Są przejawem dążenia przedsiębiorstwa do poprawy pozycji w jego otoczeniu, które nie uległo zmianom.

Jeśli jednak przedsiębiorstwo znajduje się w trudnej sytuacji finansowej (utrata płynności, brak możliwości korzystania z kredytów, rzeczywiste zagrożenie upadkiem) związanej z utratą dotychczasowych rynków zbytu, to niezbędne są działania naprawcze. Restrukturyzacja naprawcza ma więc na celu przede wszystkim eliminację negatywnych skutków, jakie niesie ze sobą obecny lub zbliżający się kryzys. Przybiera ona wówczas charakter działań stabilizujących, zmierzających do przywrócenia przedsiębiorstwu utraconej sprawności i traktować ją można jako próbę sformułowania programu ratunkowego, a następnie jego wdrażanie. Według Sapijaski (Sapijaska 1997) skuteczność tego programu zmian radykalnych zależy od:

- poprawności metodologicznej projektu zmian,
- tempa przemian i skali uwarunkowań procesu,
- stopnia wykorzystania tych elementów organizacji, które sprzyjają powodzeniu procesu,
- możliwości pokonania barier istniejących wewnątrz organizacji,
- wykorzystania możliwości tkwiących w otoczeniu,
- umiejętności ominięcia zagrożeń z otoczenia lub przeciwdziałania im.

Istotnym elementem restrukturyzacji naprawczej jest także włączenie do tego procesu liderów formalnych i nieformalnych w danym przedsiębiorstwie (Chinow-

ska, Misiąg 1987). Proces ten wymaga bowiem ścisłego podporządkowania priorytetom wprowadzanych zmian oraz zrozumienia ze strony załogi. Do grona liderów zalicza się zarówno pojedyncze osoby, jak i grupy nieformalne w przedsiębiorstwie, będące ogniwami opiniotwórczymi oddziałującymi na pozostałych pracowników. Pożądanym jest także ostentacyjne demonstrowanie przez naczelne kierownictwo (liderów formalnych) przekonania i zaufania do opracowanego i wprowadzanego programu restrukturyzacji. Zadaniem kierownictwa jest skoordynowanie zarówno nakładów, jak i efektów restrukturyzacyjnych w sposób intensyfikujący wdrożenie najbardziej pożądanym zmian w przedsiębiorstwie (Suszyński 1999)

Restrukturyzacja naprawcza w przedsiębiorstwie najczęściej ma charakter bezwzględnej konieczności, a podejmowane działania koncentrują się na osiągnięciu szybko widocznych rezultatów. Zakres czasowy tego rodzaju zmian nie powinien więc przekraczać 1-2 lat (Świątek-Barylska 1999). W tym okresie restrukturyzacja nie ma charakteru kompleksowego, ale na ogół obejmuje tylko niektóre obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja naprawcza nie jest celem samym w sobie, lecz stanowi jedynie punkt wyjścia do dalszych działań zmierzających do rozwoju przedsiębiorstwa.

Odmienne motywy działania kierownictwa przedsiębiorstw są związane z wprowadzaniem restrukturyzacji rozwojowej. Przede wszystkim zadania tego procesu są ukierunkowane na długi okres, a ich realizacja ma zapewnić długookresową stabilizację i rozwój przedsiębiorstwa. Proces ten, obejmujący okres kilku lat, ma charakter kompleksowy. Według Kowalczyk-Jakubowskiej i Malewicz (Kowalczyk-Jakubowska, Malewicz 1992) restrukturyzacja rozwojowa jest częścią orientacji strategicznej prowadzonej w celu zapewnienia efektywności rozwoju przedsiębiorstwa i zachowania jego pozycji na rynku. Autorzy podkreślają, że proces ten wiąże się z dostosowaniem struktury przedmiotowej i podmiotowej do strategii, celów i zadań przedsiębiorstwa.

Bardziej kompleksową klasyfikację restrukturyzacji rozwojowej przedstawiają Jagoda i Lichtarski (Jagoda, Lichtarski 1994). Wyróżniają oni m.in. dwa typy przedsięwzięć restrukturyzacyjnych ukierunkowanych na rozwój.

1. Restrukturyzację kreatywną związaną z wywieraniem przez przedsiębiorstwo wpływu na otoczenie i z kształtowaniem postaw innych przedsiębiorstw. Ten rodzaj zmian jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw mających dominującą pozycję w przewodnictwie kosztowym i/lub mających przewagą konkurencyjną w dyferencjacji lub koncentracji produkcji.
2. Restrukturyzację antycypacyjną podejmowaną na podstawie przewidywanych istotnych zmian w otoczeniu. Realizowana zgodnie z planowanym programem zmian o charakterze strukturalnym z pewnym wyprzedzeniem czasowym, umożliwia zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Restrukturyzacja każdego przedsiębiorstwa jest inna, wymaga więc odmiennych działań i nakładów. Zawsze jednak proces ten cechuje się dużym zakresem i radykalnym charakterem realizowanych działań. W związku z tym wprowadzenie

zmian w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa wiąże się z koniecznością zmian w pozostałych obszarach.

3. Wnioski

1. Restrukturyzacja naprawcza w przedsiębiorstwie ma najczęściej charakter bezwzględnej konieczności, a podejmowane działania koncentrują się na osiągnięciu szybko widocznych rezultatów.
2. Restrukturyzacja rozwojowa jest częścią orientacji strategicznej przedsiębiorstwa. Może mieć charakter kreatywny lub antycypacyjny.
3. Procesy restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej wzajemnie się przenikają. Ich równoczesna realizacja umożliwia zbudowanie przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Chinowska K., Misiąg F., *Liderzy prorynkowej orientacji*, IRWiK, nr 45, Warszawa 1987.
- Jagoda H., Lichtarski J., *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej, materiały konferencyjne*, AE w Krakowie, TNOiK, Wyd. Fogra, Krynica 1994.
- Kowalczuk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOPM, Warszawa 1992.
- Pasieczny J., *Zakres i ogólna ocena procesów restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, TNOiK, Warszawa 1997.
- Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- Świątek-Barylska I., *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, OW Proxima, Łódź 1999.

ASSUMPTIONS FOR IMPROVEMENT AND DEVELOPMENT RESTRUCTURING

Summary

The paper presents the typology of restructuring processes that were planned and accomplished in these firms which had been set up with the assets of state agricultural farms (PGR), overtaken by government to Agricultural Property Stock of the State Treasury. This process was realized in enterprises with good financial situation as well as in firms which lost or were threatened to lose financial fluency and credit ability. According to that, there are two types of restructuring: improvement and development. They often appear in a firm at the same time and there are no explicit borders between them.