

dr Joanna Wyrwa
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2015.21>

Restrukturyzacja organizacyjna jako sposób przeciwdziałania kryzysowi w przedsiębiorstwie

1. Wstęp

Kryzys gospodarczy, który dotknął współczesne przedsiębiorstwa stanowi nowe wyzwanie dla procesów restrukturyzacyjnych. Jest zjawiskiem ujawniającym i akcelerującym jakościową przemianę dotychczasowego systemu gospodarowania (Suszyński 2009, s. 109-116). Przedsiębiorstwa znajdują się pod bardzo silną presją zmian, których źródłem jest rosnąca złożoność i zmienność ich makro i mikrootoczenia. Niedostrzeżenie potrzeby dokonywania odpowiednio głębokich zmian, a także niezdolność do szybkiego i skutecznego rozwiązywania problemów, które pojawiają się w związku ze strukturalnym i strategicznym niedostosowaniem przedsiębiorstw do warunków zewnętrznych, są źródłem kryzysów zagrażających trwaniu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji. Sposobem na przeprowadzenie znaczących zmian w przedsiębiorstwach, w tym poprawę ich sytuacji ekonomicznej, jest restrukturyzacja, która stanowi nieodłączny element przekształceń polskiej gospodarki.

Proces restrukturyzacji ma kluczowy charakter z punktu widzenia osiągnięcia wysokiej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce i tym samym uzyskania wysokiego poziomu wzrostu gospodarczego (Mozalewski 2010, s. 215). Wybór trafnego zakresu restrukturyzacji ma decydujące znaczenie nie tylko dla egzystencji przedsiębiorstwa, ale również dla jego rozwoju w przyszłości. Odpowiednio wdrożone postępowanie naprawcze zwiększa prawdopodobieństwo odwrócenia niekorzystnych tendencji w przedsiębiorstwie oraz tworzy podstawy do jego rozwoju.

Przedmiotem artykułu jest eksplikacja procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw. Jego celem jest określenie istoty i specyfiki restrukturyzacji organizacyjnej w oparciu o analizę zmian zachodzących w wybranym przedsiębiorstwie. Analiza jest wynikiem prac badawczych prowadzonych w 2014 roku w ramach projektu pn. „Biznes w nauce,

nauka w biznesie – rozwój pracowników firm i jednostek naukowych w województwie lubuskim”¹⁴.

2. Pojęcie i klasyfikacja procesów restrukturyzacyjnych

Pojęcie restrukturyzacji jest różnorodnie interpretowane i ujmowane w literaturze przedmiotu (Nalepka 2003, s. 76; Dowżycki, Sobolewski, Tłuchowski 2004, s. 22; Garstka 2006, s. 18-19; Rachwał 2006, s. 98-99; Borowiecki, Jaki 2007, s. 9-11; Wójcik 2010, s. 41; Walecka 2010, s. 234; Kałowski 2012, s. 42). Wspólnym mianownikiem jest ujęcie restrukturyzacji jako procesu dokonywania zmian w przedsiębiorstwie, które mogą mieć różną siłę, zasięg i kierunek. A. Nalepka (1999, s. 15) wskazuje dwie zasadnicze kategorie zmian, występujących w procesie zapewniania równowagi przedsiębiorstwa:

- zmiany adaptacyjne i innowacyjne;
- zmiany stopniowe (normalne) i radykalne.

Istotą zmiany adaptacyjnej jest fakt wprowadzenia jej na skutek wcześniejszych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa w celu dostosowania się do zewnętrznych warunków funkcjonowania. Natomiast zmiany innowacyjne wprowadzane w przedsiębiorstwie wyprzedzają zmiany w otoczeniu.

Zmiany stopniowe są stałym zjawiskiem w funkcjonowaniu wszystkich przedsiębiorstw. Wśród zmian stopniowych wyróżnia się (Nalepka 1999, s. 16):

- dostrajanie, polegające na poszukiwaniu lepszego sposobu realizacji misji i celów przedsiębiorstwa, nawet wtedy, gdy strategie, struktura, zasoby ludzkie i procesy są wzajemnie zgodne;
- stopniowe dostosowanie, które traktowane jest jako odpowiedź kierownictwa przedsiębiorstwa na wycinkowe zmiany, jakie zaszły w jego otoczeniu.

Zmiany stopniowe bardzo rzadko zapewniają niezakłócony rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. Ze względu na wzrost złożoności otoczenia i tempa jego zmian stopniowe dostosowywanie przedsiębiorstwa do otoczenia często nie wystarcza w długim okresie czasu i zakres braku równowagi może istotnie się powiększać, doprowadzając do sytuacji kryzysowej. Kryzys przedsiębiorstwa stanowi, z jednej strony zagrożenie dla jego istnienia, z drugiej – daje szansę przebudowy, a więc

¹⁴ Projekt realizowany był w ramach Priorytetu VIII Regionalne kadry gospodarki, Działania 8.2 Transfer wiedzy, Podziałania 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013.

przeprowadzenia gruntownych zmian ilościowych i jakościowych w procesach i strukturach zarządzania.

W literaturze przedmiotu (Kałowski 2012, s. 42) pojęcie restrukturyzacji przedsiębiorstwa charakteryzuje się 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 określonych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa: cele, funkcje i procesy, organizacje, zasoby, własności, zmierzające do utrzymania i/lub polepszenia pozycji konkurencyjnej (w długim lub krótkim horyzoncie planowania) przedsiębiorstwa w okresie poprzedzającym zmiany w otoczeniu wewnętrznym, bliższym lub dalszym. Natomiast węższe rozumienie koncentruje się na ilościowej analizie zmian aktywów i pasywów przedsiębiorstwa w okresie bilansowym.

A. Nalepka (1999, s. 20-21) przyjmuje, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest „istotną zmianą strategii przedsiębiorstwa oraz uwarunkowaną tym systemową przebudową organizacji i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, które mają mu zapewnić przewagę konkurencyjną na rynku, przede wszystkim jego rozwój w długim okresie czasu. Restrukturyzacja to proces:

- tworzenia nowej strategii przedsiębiorstwa,
- przebudowy dotychczasowych lub budowy nowych struktur przedsiębiorstwa i zasad jego funkcjonowania,
- dostosowywania liczby i kompetencji pracowników do tej nowej strategii przedsiębiorstwa,
- wdrażania i utrwalania nowego systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa, zapewniającego realizację jego strategii.”

Najbardziej ogólną definicję restrukturyzacji sformułowali J. L. Bicksler i A. H. Chen (za: Hurry 1993, s. 69), przyjmując, że jest ona strategią wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Podobnej interpretacji dokonał S. C. Myers (za: Hurry 1993, s. 70), twierdząc, że jest to strategiczny proces, który prowadzi do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa.

W ujęciu H. Singha (1993, s. 147) restrukturyzacja jest gwałtowną zmianą w aktywach przedsiębiorstwa, strukturze kapitałowej lub organizacyjnej na skutek wielu różnych operacji, które prowadzą do sprzedaży części przedsiębiorstwa lub uruchomienia nowych działalności, zmiany struktury kapitałowej przez powiększenie

zadłużenia, zmiany struktury własnościowej czy zmiany wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa.

S. Lachiewicz i A. Zakrzewska-Bielawska (2005, s. 16) definiują restrukturyzację jako proces zmian wywołany przez krytyczne dla rozwoju przedsiębiorstwa sygnały wewnętrzne i płynące z otoczenia, mający na celu stworzenie przedsiębiorstwa konkurencyjnego. Przedmiotem tego procesu jest dostosowanie organizacyjne, produkcyjne, ekonomiczne, i techniczne oraz zmiana statusu prawnego i właścicielskiego przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja jest sumą przedsięwzięć zmierzających do zmian w ramach struktury składników (dziedzin) i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzących do jego odnowienia i poprawy efektywności działania oraz możliwości rozwojowych.

Cechą wspólną zaprezentowanych definicji jest to, że restrukturyzacja jest zmianą, przy czym zmiana ta ma charakter radykalny, obejmuje istotne obszary aktywności gospodarczej.

Podstawowym celem działań restrukturyzacyjnych jest poprawa wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa (Turek, Jonek-Kowalska 2011, s. 766). Cel ten osiągnąć jest poprzez poprawę racjonalności i efektywności gospodarowania zasobami. W wyniku jego realizacji struktura przedsiębiorstwa ma zyskać cechy nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności (Nalepka 1999, s. 22; Borowiecki, Jaki 2007, s. 11).

Zasadniczymi celami kierunkowymi restrukturyzacji są (Suszyński 1999, s. 129):

- zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego produktów przez zbudowanie przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do wybranych elementów jego funkcjonowania;
- poprawa wyników gospodarczych, zwłaszcza do ograniczenia kosztów i wypracowania zysku na poziomie pozwalającym na rozwój przedsiębiorstwa;
- zwiększenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa, poszerzając krąg potencjalnych inwestorów zainteresowanych udziałem w jego dalszym rozwoju.

Procesy restrukturyzacyjne klasyfikuje się jako mające charakter przedmiotowy lub podmiotowy (za: Mozalewski 2010, s. 215-216). Kryterium tej klasyfikacji stanowi kierunek głównych zmian, dokonywanych w ramach zestawu prowadzonych działań restrukturyzacyjnych (Kałowski 2012, s. 43). Przez restrukturyzację przedmiotową należy rozumieć wprowadzenie w przedsiębiorstwie zmian, związanych z poprawą funkcjonowania jego sfery techniczno-technologicznej, dotyczy ona zmian:

majątkowych, zatrudnienia, finansowych, technicznych, technologicznych, produktowych (Garstka 2006, s. 19). Jak słusznie zauważają S. Lachiewicz i A. Zakrzewska-Bielawska (2005, s. 29), restrukturyzacja przedmiotowa umożliwia przedsiębiorstwu unowocześnienie asortymentu, zwiększając tym samym jego konkurencyjność. Natomiast restrukturyzacja o charakterze podmiotowym ma na celu zmiany systemowe wprowadzone w obszarze prawno-organizacyjnym oraz finansowo-ekonomicznym. Dotyczy zmian: własnościowych, prawno-organizacyjnych, systemu zarządzania, systemów decyzyjnych oraz kulturowych (Garstka 2006, s. 19). A. Kałowski (2012, s. 43) podkreśla, że restrukturyzacja podmiotowa „koncentruje się na zmianach w strukturze właścicielskiej podmiotu, wspierając osiągnięcie zaplanowanych przez przedsiębiorstwo celów obecnych i przyszłych”.

Ze względu na kryterium etapu transformacji można wyróżnić restrukturyzację naprawczą i rozwojową (Suszyński 1999, s. 130-132; Bitkowska, Wójcik 2010, s. 49). 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:

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

Z kolei restrukturyzacja rozwojowa opiera się na decyzjach strategicznych przedsiębiorstwa, obejmuje okres od 2 do 5 lat i charakteryzuje się:

- dokonywaniem na szeroką skalę zmian jakościowych i strukturalnych (w tym wyjście poza dotychczasowy zakres działalności przedsiębiorstwa);
- wysoką innowacyjnością techniczną, produkcyjną i marketingową;
- wyższym niż przeciętne ryzykiem podejmowanych przedsięwzięć;
- antycypacyjnym podejściem do rozwiązywania problemów.

Podstawowym celem restrukturyzacji rozwojowej jest zapewnienie sprawności i efektywności działania, wywarcie wpływu na dokonywanie odpowiednich zmian w otoczeniu oraz ugruntowanie pozycji na rynku krajowym i ekspansja na rynki

zagraniczne. Restrukturyzacja rozwojowa ma charakter zorientowany na dalszą przyszłość i jest sposobem osiągnięcia przez przedsiębiorstwo zamierzonych celów (Bitkowska, Wójcik 2010, s. 52).

Różnice pomiędzy restrukturyzacją naprawczą i rozwojową polegają głównie na odmiennych horyzontach planowania, ponieważ pierwsze pojęcie należy uznać za dotyczące krótkiego okresu, a drugie – jako proces o charakterze długoterminowym. R. Borowiecki i A. Nalepka (2003, s. 83) uważają, że restrukturyzacja rozwojowa 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. Z kolei restrukturyzacja naprawcza wdrożona zostaje wówczas, gdy pojawia się zagrożenie dla dalszego efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a celem działań restrukturyzacyjnych jest osiągnięcie minimalnego poziomu płynności przedsiębiorstwa, niezbędnego dla jego przetrwania (Kałowski 2012, s. 43).

Zarówno w zakresie restrukturyzacji naprawczej, jak i rozwojowej możliwe jest wprowadzenie zmian w dwóch podstawowych obszarach, stąd też wyróżnia się kolejne typy klasyfikacji działań (za: Mozalewski 2010, s. 218):

- restrukturyzację operacyjną, polegającą na dokonywaniu zmian w działalności gospodarczej i związanych z nią zasobach przedsiębiorstwa. Obejmuje restrukturyzację: marketingową, zasobów przedsiębiorstwa oraz organizacyjną i zmiany systemu zarządzania;
- restrukturyzację finansową, polegającą na dokonywaniu zmian w finansach przedsiębiorstwa (kapitał obrotowy, koszty, źródła finansowania);
- restrukturyzację własnościową, mającą zastosowanie w przypadku prywatyzacji podmiotów państwowych.

3. Przyczyny realizacji procesów restrukturyzacyjnych

W literaturze przedmiotu występuje wiele koncepcji dotyczących przyczyn podejmowania działań restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie (Bethel, Liebeskind 1993, s. 15-31; Borowiecki, Nalepka 2003, s. 77, 79; Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2005, s. 24). Przesłanki decydujące o ich rozpoczęciu można podzielić na wewnętrzne, wynikające z procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i zewnętrzne, tkwiące w otoczeniu organizacji.

Przyczyny o charakterze wewnętrznym są silnie związane ze sposobem, w jaki ustrukturyzowane jest przedsiębiorstwo, stylem zarządzania praktykowanym przez kadrę zarządzającą, a także efektywnością wykorzystania posiadanych przez nie zasobów. Do tej kategorii należy zaliczyć (Frąckowiak 2009, s. 440-448):

1. Brak zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem definiuje się jako określenie długoterminowych celów organizacji oraz sposobów, w jaki będą osiągane. Zaprzestanie rozwoju w tym obszarze oznacza utratę przewagi konkurencyjnej, która skutkuje zmniejszeniem uzyskiwanych przychodów, co prowadzi do spadku zyskowności. Ponadto przedsiębiorstwo nie jest w stanie szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, tracąc tym samym możliwość wykorzystania nadarzających się szans rynkowych.
2. Nieodpowiednio ukształtowany portfel produktów/rynków, 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.
3. Brak wewnętrznej spójności strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Strategia marketingowa stanowi kluczowy element budowy przewagi przedsiębiorstwa w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.
4. Niski poziom nowoczesności stosowanych technologii, wpływający na koszty generowane przez przedsiębiorstwo w zakresie wytworzenia produktów oraz na wskaźniki efektywności i jakości wytwarzania wyrobów.

5. Rozbudowane służby pomocnicze oraz majątek nieprodukcyjny. Do służb pomocniczych należą: transport, ochrona mienia, działalność remontowa, wyżywienie pracowników. Są to usługi, które generują wysokie koszty, dlatego mogą zostać zlecone na zewnątrz i być świadczone przez wyspecjalizowane firmy.

6. Przeinwestowanie oraz nadmierna skala działania. W wyniku nadmiernych inwestycji oraz chęci utrzymania działania zyski przedsiębiorstwa ulegają obniżeniu, gdyż stopa zwrotu przyjmuje wartości ujemne.

7. Problemy w zakresie zasobów ludzkich. Do najistotniejszych przyczyn ich występowania należy zaliczyć:

- wysoki stopień przynależności związkowej załogi;
- nadmierne lub zbyt małe zatrudnienie;
- nieodpowiedni profil zatrudnienia.

8. Nieodpowiedni system motywacyjny i kształtowania wynagrodzeń pracowniczych – przejawia się w braku dostatecznej motywacji pracowników do zwiększania wydajności pracy. Wynika to przede wszystkim z oderwania wysokości wynagrodzenia od rzeczywistych efektów pracy danego pracownika. Czynnikiem ten wskutek obniżenia wydajności pracy, a także nieuzasadnionego zawyżania wynagrodzeń pewnych grup pracowników przyczynia się zarówno do zmniejszenia wielkości sprzedaży, jak i podwyższenia kosztów jednostkowych, co może istotnie ograniczać zyski, a więc również przepływy pieniężne netto.

9. 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 przyczynić się do utraty płynności finansowej przedsiębiorstwa wynikającej z ponoszenia nadmiernych kosztów finansowych z tytułu obsługi długu.

10. 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 przedsiębiorstwa do wywiązywania się z bieżących zobowiązań. Brak efektywnego zarządzania płynnością finansową przyczynia się w dłuższym okresie do obniżenia wartości przedsiębiorstwa. Dotyczy to utrzymywania się zarówno zbyt niskiej płynności, jak i nadpłynności. Zbyt niski poziom płynności finansowej w dłuższym okresie podwyższa ryzyko zagrożenia utratą wypłacalności, co powoduje wzrost kosztu

kapitału. Nadpłynność natomiast oznacza nadmierne zaangażowanie środków w majątek obrotowy lub zbyt ograniczone wykorzystanie zobowiązań krótkoterminowych jako źródła finansowania. Nadmierne zaangażowanie środków w majątek obrotowy prowadzi do zamrożenia części kapitału w tych aktywach, podczas gdy mógłby on być wykorzystany w inny sposób, przynosząc określoną stopę zwrotu. Podobnie przesadna powściągliwość w korzystaniu ze zobowiązań krótkoterminowych oznacza dobrowolną rezygnację z wykorzystywania jednego z najtańszych źródeł finansowania. Nadpłynność obniża zatem poziom rentowności, powodując jednocześnie zaniżenie przepływów pieniężnych netto.

11. Nietrafione fuzje i przejęcia. Nieudane nabycie może spowodować istotny spadek wartości spółki przyjmującej, pogorszyć jej wyniki operacyjne, a w przypadku niewłaściwego finansowania transakcji zachwiać płynnością i narazić na upadłość.

12. Niesprawne kierownictwo oraz koszty agencji. Wartość przedsiębiorstwa jest w dużej mierze pochodną jakości zarządzania. Nawet najlepsze przedsiębiorstwa o wysokiej rentowności, dużej przewadze konkurencyjnej oraz rosnącym rynku osiągają stan kryzysowy, jeśli pozostaną pod zarządem niesprawnego kierownictwa, niezdolnego do wykorzystania silnych stron i okazji rynkowych. Z jakością zarządzania wiążą się także koszty agencji, które mają źródło w tym, że kierownictwa przedsiębiorstw nie zawsze działają w najlepszym interesie akcjonariuszy (udziałowców) i przekładają własny interes nad interes innych interesariuszy. Może to mieć negatywny wpływ na wartość rynkową zarządzanego przedsiębiorstwa.

13. Brak polityki oraz nadzoru właścicielskiego. W warunkach rozdziału własności i zarządzania, co charakteryzuje na ogół duże przedsiębiorstwa, zarządy mają utrudnione zadanie w związku ze słabą znajomością jasno sformułowanych oczekiwań i celów właścicieli. W takiej sytuacji zarząd powinien kierować spółką jak najbardziej ostrożnie i efektywnie. Utrudnia to jednak wybór i realizację strategii długookresowych. Jeszcze trudniej jest wówczas, gdy właściciel nakłada na spółkę konieczność osiągnięcia celów innych niż ekonomiczne.

14. Wysokie koszty działalności. Konsekwencją oddziaływania wymienionych wyżej czynników jest ponoszenie wysokich kosztów działalności, co wpływa na obniżenie wyników finansowych.

Drugą grupę czynników wpływających na wartość przedsiębiorstwa stanowią czynniki o charakterze zewnętrznym (Frackowiak 2009, s. 448):

- zmiany popytu rynkowego, inflacja i wahania kursów walutowych;

- niekorzystne zmiany cen produktów, materiałów i surowców;
- rozwój lub zmiana struktury konkurencji;
- gwałtowne zmiany na rynku pracy;
- zmiany regulacji prawnych.

4. Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa ABC

Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie dla jego funkcjonowania i rozwoju, wiąże się z zapewnieniem sprawności zarządzania, a przede wszystkim z możliwością koordynacji przekształceń organizacyjnych ze zmianami zachodzącymi w innych obszarach działalności przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja organizacyjna to kształtowanie podmiotowości przedsiębiorstwa wykraczające poza zmiany w samych strukturach, uwzględniająca system kluczowych wyznaczników (Suszyński 2003, s. 41):

- cele działalności – właściwe każdej organizacji, formułowane w kategoriach strategicznych jak i bieżących;
- funkcje i procesy – związane z realizacją celów, postrzegane najczęściej przez pryzmat scharakteryzowanych wcześniej procesów głównych, pomocniczych i regulacyjnych;
- struktury organizacyjne – układ stanowisk pracy, komórek i pionów wraz z ustalonymi między nimi powiązaniem;
- zasoby – zespół ludzi, środki rzeczowe i finansowe w przedsiębiorstwie.

Restrukturyzacja organizacyjna może być interpretowana w szerokim lub wąskim znaczeniu (za: Grądzki, Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 307). W szerokim ujęciu oznacza zmiany w obrębie elementów organizacji i związków zachodzących między nimi. Natomiast w węższym aspekcie przedstawia zmiany i doskonalenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa sprzyjające podniesieniu jego sprawności funkcjonowania.

Obszar restrukturyzacji organizacyjnej można podzielić na dwie sfery (Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2005, s. 39):

1. restrukturyzację wewnątrzorganizacyjną – obejmującą radykalne zmiany zachodzące w ramach wewnętrznych relacji organizacyjnych (*lean management*, outsourcing i zmiany w strukturze zadań komórek oraz stanowisk pracy, spłaszczanie struktur organizacyjnych, łączenie komórek organizacyjnych i stanowisk pracy, podział komórek organizacyjnych, powołanie nowych komórek

organizacyjnych i stanowisk pracy, wzrost elastyczności i decentralizacja organizacji) (Wiśniewska 2013, s. 181);

2. restrukturyzację organizacji w aspekcie relacji zewnętrznych – zawieranie aliansu strategicznego, fuzje przedsiębiorstw, przejęcia przedsiębiorstw, wejście do grupy kapitałowej (holdingu), podział przedsiębiorstwa i tworzenie samodzielnych podmiotów gospodarczych (Grądzki, Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 307-318).

W sferze restrukturyzacji organizacyjnej wyróżnić można trzy dziedziny przedsięwzięć (Nalepka 1999, s. 38):

1. racjonalizację formy organizacyjnej, w tym: powołanie centrów kosztów (zysku) oraz strategicznych jednostek biznesu, podział przedsiębiorstwa i tworzenie samodzielnych podmiotów gospodarczych, dobór odpowiednich rozwiązań organizacyjnych (np. struktur dywizjonalnych, projektowych, macierzowych, holdingowych, sieciowych);
2. doskonalenie struktury organizacyjnej, w tym: diagnozę struktury organizacyjnej, projektowanie usprawnionej struktury organizacyjnej oraz wdrożenie zmian w rozwiązaniu strukturalnym;
3. usprawnianie zasad i metod funkcjonowania, w tym: *lean management*, reengineering, kompleksowe zarządzanie jakością, koszty docelowe (*target costing*), *kaizen*.

R. Borowiecki i A. Nalepka (2003, s. 87) zaliczają do restrukturyzacji organizacji i zarządzania następujące typy zmian:

- wydzielanie w formie nowych podmiotów dotychczasowych jednostek organizacyjnych lub zakładów w przedsiębiorstwach wielozakładowych (tworzenie struktur holdingowych);
- tworzenie nowych pionów i komórek organizacyjnych;
- wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej;
- usprawnianie systemu informacyjnego przedsiębiorstwa;
- komputeryzację, planowanie i programowanie dalszego rozwoju.

Restrukturyzacja organizacyjna obejmuje przede wszystkim procesy i relacje związane z funkcją organizowania, która znajduje odzwierciedlenie w układzie struktury organizacyjnej i w działaniach, jakie z tego układu wynikają. Struktura organizacyjna, rozumiana jako układ elementów danego przedsiębiorstwa i zależności służbowych, funkcjonalnych, informacyjnych i technicznych między tymi elementami, jest podstawowym obiektem restrukturyzacji tego typu.

Restrukturyzacja organizacyjna dotyczy modyfikacji struktury organizacyjnej poprzez dostosowanie wewnętrznych struktur i procedur w przedsiębiorstwie do realizacji przyjętej strategii. Rola restrukturyzacji organizacyjnej zdaniem A. Bitkowskiej i G. Wójcik (2010, s. 62) jest „szczególna, musi ona niejako „wchłonąć” zmiany w zakresie działania czy w strukturze finansowej, wprowadzić firmę na inny poziom funkcjonowania i sprawić, aby działalność była sprawna, efektywna i przebiegała bez zakłóceń”.

Na potrzeby opracowania przyjęto, że restrukturyzacja organizacyjna to proces dostosowania wewnętrznych struktur organizacyjnych do realizacji zaplanowanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja organizacyjna powinna zmienić przedsiębiorstwo i przystosować jego działalność do sprawnego funkcjonowania w warunkach rynkowych. Jednakże w każdym konkretnym przypadku rezultaty restrukturyzacji organizacyjnej będą odmienne, ponieważ jest to proces jedyny w swoim rodzaju i jego przebieg będzie szczególnie dla każdego indywidualnego przedsiębiorstwa. Nie ma więc uniwersalnego modelu procesu restrukturyzacji, lecz konieczne jest niezależne podejście do każdego przedsięwzięcia restrukturyzacyjnego.

Do badań, przeprowadzonych w formie studium przypadku w okresie od kwietnia do lipca 2014 roku, wybrano małe przedsiębiorstwo, którego podstawową sferą działalności jest produkcja lamp. W swojej ofercie przedsiębiorstwo posiada kilkadziesiąt wzorów lamp, wykonanych w kilku standardach w zależności od użytych do produkcji rodzajów materiałów czy zastosowanej technologii wykończenia. Przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku krajowym i międzynarodowym od ponad czterdziestu lat. Oświetlenie w całości wykonywane jest w Polsce przy użyciu rozwiniętych technologii i w oparciu o własny park maszynowy i biuro projektowe. Dzięki temu przedsiębiorstwo jest w stanie uzyskać dużą elastyczność produkcyjną i cenową, dostosowaną do wymagań i potrzeb klientów, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości oferowanych produktów. W założeniach osób tworzących firmę „pomysłem na biznes” było powołanie przedsiębiorstwa produkcyjnego wpasowującego się w rynek, nastawionego na produkcję typową dla danego segmentu (branży), ale także ukierunkowanego na prowadzenie nowoczesnej produkcji krótkoseryjnej, zdolnej do zaspokojenia najbardziej niecodziennych oczekiwań klienta.

Dla zapewnienia wiarygodności i rzetelności wyników badań wykorzystano zasadę triangulacji metod badawczych. Studium przypadku powstało z obserwacji

uczestniczącej, wywiadów swobodnych prowadzonych z kadrami zarządzającą i pracownikami oraz analizy dokumentacji.

Istotnym elementem badań był proces doskonalenia struktury organizacyjnej wybranego przedsiębiorstwa. Projektowanie struktury organizacyjnej to nie tylko proces pozwalający na określanie stanowisk pracy, wyznaczanie relacji między nimi czy opisywanie zakresów obowiązków. To przede wszystkim zrozumienie, w jaki sposób działa organizacja, jakie są jej cele strategiczne, jak będzie się zmieniać firma i jej otoczenie. To analiza, jak obecna struktura przedsiębiorstwa pomaga w realizacji lub utrudnia osiągnięcie najważniejszych celów organizacji. Dzięki temu można określić, jaki model organizacji będzie najskuteczniej wspierał realizację strategii firmy oraz zaprojektować jej poszczególne elementy. Efektywne wdrożenie nowej organizacji wpłynie na poprawę wewnętrznej komunikacji oraz zapewni sprawność działania w okresie przejściowym oraz trwały efekt zaprojektowanych rozwiązań.

Na trudną sytuację przedsiębiorstwa ABC złożyło się wiele czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Bezpośrednimi czynnikami sugerującymi konieczność wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie były: modyfikacja strategii firmy, mało elastyczna struktura organizacyjna, spadek wydajności pracy, nasilające się konflikty wewnętrzne, brak jasno określonych ról oraz koordynacji pomiędzy funkcjami, a także spadek satysfakcji pracowników. Przedsiębiorstwo było zarządzane w dużym stopniu w sposób intuicyjny. Powodowało to odczuwanie stosunkowo typowych problemów wzrostu: znaczącą utratę bezpośredniej kontroli nad przebiegiem procesów realizowanych w poszczególnych działach, brak spójności w postępowaniu pracowników oraz niewykorzystanie możliwego do osiągnięcia efektu synergii.

W celu utrzymania, a docelowo umocnienia pozycji rynkowej i wzrostu konkurencyjności zarząd przedsiębiorstwa ABC zdecydował się na restrukturyzację organizacyjną. Podjęte działania miały na celu przede wszystkim usprawnienie organizacji pracy i skupiły się na zmianach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Do najważniejszych z nich zaliczono:

- „spłaszczenie” struktury zarządzania;
- transfigurację zakresów zadań poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa;
- wyeliminowanie przypadków nakładania się obowiązków i kompetencji pracowników;
- zmniejszenie liczby stanowisk pracy;

- optymalizację przestrzeni produkcyjnej, zmianę konfiguracji stanowisk;
- usprawnienie procesu przepływu informacji i dokumentów pomiędzy działami.

Przykład wprowadzonych zmian w przedsiębiorstwie ABC może być traktowany w kategoriach dobrych praktyk. Do najistotniejszych rezultatów przeprowadzonej restrukturyzacji organizacyjnej można zliczyć:

- usprawnienie procesów w sferze zarządzania przedsiębiorstwa,
- poprawę elastyczności funkcjonowania,
- stabilizację przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa,
- zwiększenie ekonomicznej i rynkowej wartości przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

Restrukturyzacja została na trwałe wpisana w rozwój współczesnych przedsiębiorstw. Jej znaczenie jest wielowymiarowe i obecnie ulega istotnym zmianom. Nie chodzi wyłącznie o uzdrowienie nieefektywnych działów czy nawet całych przedsiębiorstw. W turbulentnym otoczeniu szansę na przetrwanie mają tylko te przedsiębiorstwa, które posiadają zdolność nieustającej zmiany, czyli permanentnej restrukturyzacji.

W literaturze funkcjonuje pojęcie tzw. stałej restrukturyzacji (za: Bitkowska, Wójcik 2010, s. 79), która oznacza ciągłość działań restrukturyzacyjnych. I. K. Hejduk i W. M. Grudzewski (2008, s. 271) twierdzą, że „utrzymanie nieodzownego poziomu konkurencji nie jest możliwe bez przeprowadzania ciągłej restrukturyzacji przedmiotowej, obejmującej doskonalenie wytwarzania i wprowadzenie nowych produktów lub usług na rynek. (...) Niezbędne jest opracowanie, wyszukiwanie i wdrażanie nowych technologii, wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań w zakresie ekonomiki i finansów, systemów motywacyjnych i rachunkowości zarządczej, doskonalenie systemów organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania procesami produkcyjnymi, usługowymi, sprzedaży i marketingu, użytkowania zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich i informacyjnych oraz wiedzy z założeniem, że działania te mają prowadzić do znaczących zysków ze sprzedaży produktów i usług, zapewnić firmie wysoką płynność finansową oraz stały rozwój”.

Potrzeba wprowadzania zmian wynika z konieczności ciągłego podnoszenia efektywności, a wymóg permanentnej restrukturyzacji jest naturalną konsekwencją informacyjnego paradygmatu działalności przedsiębiorstwa (Borowiecki 2003, s. 134). Szczególną rolę odgrywa restrukturyzacja organizacyjna, gdyż powinna wprowadzić

przedsiębiorstwo na inny poziom funkcjonowania oraz sprawić, aby działalność była efektywna i przebiegała bez zakłóceń.

Literatura

1. Bethel J. E., Liebeskind J. (1993), *The Effects of Ownership Structure on Corporate Restructuring*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14.
2. Bitkowska A., Wójcik G. (2010), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw jako ciągły proces dostosowawczy*, w: Bitkowska A. (red.), *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
3. Borowiecki R. (2003), *Restrukturyzacja narzędziem wykorzystania potencjalnych możliwości gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości: nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Hejduk I. K. (red.), Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa.
4. Borowiecki R., Jaki A. (2007), *Restrukturyzacja w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, „Problemy Zarządzania”, nr 1.
5. Borowiecki R., Nalepka A. (2003), *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, w: Borowiecki R. (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych: aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa.
6. Dowżycki A., Sobolewski H., Tłuchowski W. (2004), *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
7. Frąckowiak W. (2009), *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa.
8. Garstka M. (2006), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa – podział przez wydzielenie*, CeDeWu, Warszawa.
9. Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych*, w: *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
10. Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (2008), *Zarządzanie technologiami: zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa.
11. Hurry D. (1993), *Restructuring in the Global Economy: the Consequences of Strategic Linkages Between Japanese and U.S Firms*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14.
12. Kałowski A. (2012), *Kierunki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3.
13. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2005), *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, w: Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. Mozalewski M. (2010), *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 2.
15. Nalepka A. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
16. Rachwał T. (2006), *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski Południowo-Wschodniej*, „Prace Komisji Geografii i Przemysłu”, nr 9.
17. Singh H. (1993), *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies”, Vol. 30, Issue 1.

18. Suszyński C. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa.
19. Suszyński C. (2003), *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
20. Suszyński C. (2009), *Globalny kryzys a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, R. Borowiecki, A. Jaki (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
21. Turek M., Jonek-Kowalska I. (2011), *Restrukturyzacja jako źródło redukcji kosztów w przedsiębiorstwie – działania i efekty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 686 (47).
22. Walecka A. (2010), *Rola restrukturyzacji w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 99.
23. Wiśniewska E. (2013), *Restrukturyzacja organizacyjna jako zmian radykalna*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 67.
24. Zakrzewska-Bielawska A., Kałużny Z. (2008), *Restrukturyzacja organizacyjna – studium przypadku*, w: Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Streszczenie

Restrukturyzacja organizacyjna jako sposób przeciwdziałania kryzysowi w przedsiębiorstwie

Współczesne przedsiębiorstwa znajdują się pod bardzo silną presją zmian, których źródłem jest rosnąca złożoność i zmienność ich makro i mikrootoczenia. Niedostrzeżenie potrzeby dokonywania odpowiednio głębokich zmian, a także niezdolność do szybkiego i skutecznego rozwiązywania problemów, które pojawiają się w związku ze strukturalnym i strategicznym niedostosowaniem przedsiębiorstw do warunków zewnętrznych, są źródłem kryzysów zagrażających trwaniu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji. Sposobem na przeprowadzenie znaczących zmian w przedsiębiorstwach, w tym poprawę ich sytuacji ekonomicznej jest restrukturyzacja, która stanowi nieodłączny element przekształceń polskiej gospodarki.

Przedmiotem artykułu jest eksplikacja procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw. Jego celem jest określenie istoty i specyfiki restrukturyzacji organizacyjnej w oparciu o analizę zmian zachodzących w wybranym przedsiębiorstwie. Analiza jest wynikiem prac badawczych prowadzonych w 2014 roku w ramach projektu pn. „Biznes w nauce, nauka w biznesie – rozwój pracowników firm i jednostek naukowych w województwie lubuskim”.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, restrukturyzacja organizacyjna, zmiana, przedsiębiorstwo, kryzys gospodarczy, studium przypadku.

Abstract

Organizational restructuring as a way of counteracting a crisis in an enterprise

Modern companies are under very strong pressure of changes, which result from the increasing complexity and variability of their macro- and micro-environment. Neglecting the need of implementing profound changes as well as inability to solve the problems, which arise from the structural and strategic maladjustment of enterprises to external conditions, quickly and effectively are the source of crises threatening the

existence and effective functioning of organizations. It is restructuring that is the way to implement significant changes in enterprises, including improvement of their economic situation and which is an integral part of the transformation of the Polish economy.

The subject of the article is explanation of the process of corporate restructuring. It aims at describing the nature and specificity of organizational restructuring on the basis of the analysis of changes implemented in the selected company. The analysis is the result of the research carried out within the framework of the project "Business in science, science in business - development of employees of companies and scientific units in Lubusz voivodship" in 2014.

Key words: restructuring, organizational restructuring, a change, a company, an economic crisis, a case study.