

BOGUSŁAW GULSKI

### *Rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstw\**

---

Kinds of restructuring of enterprises

Problematyka restrukturyzacji przedsiębiorstwa, jako stosunkowo nowa, nie doczekała się jeszcze powszechnie uznawanych definicji, klasyfikacji i typologii. Prawdliwość ta potwierdza się, gdy rozpatrywane jest zagadnienie rodzajów restrukturyzacji przedsiębiorstw. Niemal każdy autor zajmujący się tą problematyką prezentuje zwykle własną typologię. Są one najczęściej związane z obszarem funkcjonowania przedsiębiorstwa, którego dotyczą zmiany wprowadzane w trakcie restrukturyzacji. W tej sytuacji upoważnione wydaje się podjęcie próby zaproponowania nowej typologii rodzajów restrukturyzacji przedsiębiorstw, która wychodzi z założenia o konieczności jednoczesnego prowadzenia w trakcie restrukturyzacji działań nastawionych zarówno na przetrwanie, jak i dokonanie postępu w przedsiębiorstwie.

#### PODEJŚCIA JEDNOWYMIAROWE

Prezentowane najczęściej w literaturze przedmiotu typizacje rodzajów restrukturyzacji przedsiębiorstw można najogólniej scharakteryzować jako podejścia jednowymiarowe, bowiem zwraca się w nich zwykle uwagę tylko na jedno kryterium, na podstawie którego dokonano wyróżnienia opisywanych rodzajów restrukturyzacji. Przedstawione w dalszej części pracy typizacje tym właśnie się charakteryzują.

Przeprowadzenie restrukturyzacji przedsiębiorstwa polega na wprowadzeniu w nim określonych zmian. Do tej idei odwołują się autorzy klasyfikacji rodzajów restrukturyzacji uzależnionych od obszarów, gdzie dokonywane są zmiany w przedsiębiorstwie. B. Pełka, dzieli restrukturyzację przedsiębiorstwa na podmiotową i przedmiotową. Restrukturyzacja przedmiotowa są to zmiany

---

\* Artykuł jest zmienioną wersją jednego z rozdziałów rozprawy doktorskiej autora.

w przedsiębiorstwie związane z przekształceniami techniczno-technologicznymi i asortymentowymi. Restrukturyzacja podmiotowa są to zmiany systemowe w przedsiębiorstwie związane z przekształceniami prawno-organizacyjnymi. Jedną z odmian restrukturyzacji podmiotowej są przekształcenia własnościowe.<sup>1</sup>

Restrukturyzacja przedmiotowa przedsiębiorstwa, w ujęciu B. Pełki, polega na realizacji strategii cząstkowych w obszarze techniki i technologii. W obszarze tym autor wyróżnił następujące rodzaje cząstkowych strategii rozwojowych:<sup>2</sup>

- strategia aktywizacji produkcji,
- strategia analityczna,
- strategia innowacyjna,
- strategia jakości wyrobów,
- strategia kontynuacji,
- strategia produktu,
- strategia rozwoju wyrobu i konkurencji,
- strategia naśladownictwa,
- strategia prospektywna.

Wymienione strategie określają możliwe sposoby prowadzenia długookresowej działalności przedsiębiorstwa, związanej z przygotowaniem i realizacją efektywnych programów rozwoju oraz doskonalenia techniki i technologii. Opisują zatem, co i jak przedsiębiorstwo może uczynić w obszarze techniki i technologii.

Restrukturyzacja podmiotowa przedsiębiorstwa jest realizacją strategii cząstkowych w obszarach: organizacji, ekonomiki i rynku. W obszarach tych mogą być realizowane strategie cząstkowe, które są stosunkowo szczegółowo opisane przez autora. Na strategię te składają się zestawy działań, które mogą być zrealizowane przez przedsiębiorstwa w każdym z wymienionych obszarów. Wybór zależy od sytuacji istniejącej w przedsiębiorstwie.

J. Gościński, biorąc pod uwagę obszar dokonywanych w przedsiębiorstwie zmian, wyróżnia restrukturyzację rzeczową, organizacyjną i kapitałową. Restrukturyzacja rzeczowa związana jest ze zmianą profilu działalności i innowacjami technologicznymi w sferze materialnej. Restrukturyzacja organizacyjna polega na zmianie liczby i charakteru jednostek wchodzących w skład danego przedsiębiorstwa i na zmianach relacji pomiędzy tymi jednostkami. Restrukturyzacja kapitałowa polega na zmianie wielkości, udziałów i źródeł pochodzenia kapitału własnego i pożyczkowego, służących sfinansowaniu działalności bieżącej i rozwojowej.<sup>3</sup>

Organizatorzy „Konkursu na program restrukturyzacyjny”, biorąc pod uwagę obszar, w którym dokonywane są zmiany w trakcie restrukturyzacji

<sup>1</sup> B. Pełka, *Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Warszawa 1992, s. 84.

<sup>2</sup> *Ibid.*, s. 85.

<sup>3</sup> J. Gościński, *Wracają wielkie struktury*, „Rzeczpospolita” z dn. 09.02.1994 r.

przedsiębiorstwa, wyróżniają restrukturyzację komercyjną i finansową.<sup>4</sup> Na restrukturyzację komercyjną składają się m. in. takie działania, jak:

- \* doskonalenie produktów i wprowadzanie nowych, eliminowanie z produkcji wyrobów niekonkurencyjnych,
- \* optymalizowanie wykorzystania posiadanego majątku,
- \* poszukiwanie nowych rynków i rozwijanie działalności marketingowej,
- \* powiększenie zasobów gotówkowych,
- \* zmniejszenie kosztów poprzez zmiany technologiczne, oszczędzanie energii i surowców, doskonalenie działalności operacyjnej, racjonalizację zatrudnienia,
- \* doskonalenie zarządzania,
- \* szkolenie kadry kierowniczej i personelu.

Restrukturyzacja komercyjna zachodzi więc poprzez dokonywanie zmian w sferze działalności podstawowej przedsiębiorstwa, tj. w produkcji oraz w działalności pomocniczej i regulacyjnej.

Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa polega natomiast na zrealizowaniu działań prowadzących do stabilizacji jego sytuacji finansowej. Można do nich zaliczyć:

- \* przekształcenie zadłużenia przedsiębiorstwa na udziały kapitałowe,
- \* postępowanie układowe z wierzycielami,
- \* negocjacje z dłużnikami i uruchomienie wszelkich środków dla egzekucji należności.

Można więc stwierdzić, że restrukturyzacja finansowa zachodzi poprzez zmiany dokonywane tylko w wybranej sferze działalności regulacyjnej.

Restrukturyzacja finansowa, w szerokim znaczeniu, polega na reorganizacji kapitałowej i rekapitalizacji. Reorganizacja kapitałowa zachodzi w wyniku negocjacji pomiędzy zadłużonym przedsiębiorstwem a jego wierzycielami. Polega na zmniejszeniu długu przedsiębiorstwa poprzez jego redukcję lub zamianę na akcje lub udziały. Rekapitalizacja następuje po reorganizacji finansowej i polega na dostarczeniu przedsiębiorstwu nowych środków finansowych. Może to nastąpić poprzez pożyczki, emisję akcji czy sprzedaż obligacji.<sup>5</sup>

D. Kowalczuk-Jakubowska i A. Malewicz biorąc pod uwagę rodzaj, tzn. charakter i cel działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, które odnoszą się do niego jako całości, wyróżniają restrukturyzację naprawczą i restrukturyzację rozwojową.<sup>6</sup>

Restrukturyzacja naprawcza oznacza w przedsiębiorstwie podejmowanie szeregu działań, których celem jest poprawa bieżącej sytuacji ekonomiczno-finansowej. Polega ona przede wszystkim na odzyskaniu równowagi finansowej

<sup>4</sup> Regulamin konkursu na program restrukturyzacyjny, „Życie Gospodarcze”, 1991, nr 49.

<sup>5</sup> M. Groszek i in., *Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i banków, Komentarz*, Warszawa 1994, s. 59 i n.

<sup>6</sup> D. Kowalczuk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 1992, s. 12 i n.

dzięki uruchomieniu wszystkich źródeł poprawy przynoszących niezwłocznie efekty. Działania podejmowane w trakcie restrukturyzacji naprawczej polegają głównie na utrzymaniu dotychczasowej produkcji i pełnym wykorzystaniu możliwości poprawy wyników ekonomicznych poprzez uruchomienie przede wszystkim rezerw prostych. Zdaniem autorek, działania zaliczane do restrukturyzacji naprawczej dotyczą zwykle okresu 1–2 lat i koncentrują się na osiągnięciu szybko odczuwalnych korzyści. Ujmując to inaczej, restrukturyzacja naprawcza polega na opracowaniu oraz realizacji programu przebudowy przedsiębiorstwa w celu jego przetrwania i zapobieżenia likwidacji czy upadłości. Występuje tu duże podobieństwo do opisaney przez B. Wawrzyniaka strategii natychmiastowej, która również ma zapobiec upadkowi przedsiębiorstwa.<sup>7</sup>

Restrukturyzacja naprawcza może być przeprowadzona zarówno przy wykorzystaniu całego potencjału posiadanego przez przedsiębiorstwo jak i przy jednoczesnym ograniczaniu wielkości tego potencjału. Zmniejszenie potencjału polega m. in. na sprzedaży lub innej formie przekazania majątku przedsiębiorstwa, (np. nieodpłatne przekazanie gminie zakładowych budynków mieszkalnych) który to majątek jest w nim niedostatecznie wykorzystany czy wręcz stanowi obciążenie.

Na restrukturyzację rozwojową składają się działania prowadzące do przełomu innowacyjnego w przedsiębiorstwie. Restrukturyzacją rozwojową miałby być obejmowany okres 2–10 lat. W trakcie restrukturyzacji rozwojowej powinna nastąpić realizacja niektórych części składowych planu strategicznego przedsiębiorstwa, takich jak strategia technologiczna, ekonomiczna czy marketingowa. Zasadniczymi celami tego rodzaju restrukturyzacji winny być: wzrost udziału przedsiębiorstwa w rynku, rozwój eksportu, doskonalenie lub zmiana konstrukcji wyrobów i technik wytwarzania oraz ochrona środowiska. Program restrukturyzacji rozwojowej odróżnia od planu strategicznego to, iż plan ten – zdaniem autorek – jest ogólną koncepcją funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości, natomiast program restrukturyzacji jest bardziej szczegółowym projektem działania.

Zdaniem D. Kowalcuk-Jakubowskiej i H. Malewicz restrukturyzacja naprawcza i rozwojowa nie są komplementarne, tzn. mogą występować zarówno oddzielnie, jak i łącznie.<sup>8</sup> Jednak z toku wywodu autorek wynika, że restrukturyzacja naprawcza powinna być wstępem do restrukturyzacji rozwojowej. Oznacza to, że istnieje jednak komplementarność pomiędzy tymi dwoma rodzajami restrukturyzacji polegająca na tym, iż restrukturyzacja naprawcza jest w istocie, w wielu sytuacjach, koniecznym wstępem do restrukturyzacji rozwojowej.

<sup>7</sup> B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1989, s. 87.

<sup>8</sup> Kowalcuk-Jakubowska, Malewicz, *op. cit.*, s. 130.

H. Jagoda i J. Lichtarski, z punktu widzenia sytuacji wywołującej zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie, wyróżniają<sup>9</sup>:

- a) restrukturyzację kreatywną,
- b) restrukturyzację antycypacyjną,
- c) restrukturyzację dostosowawczą,
- d) restrukturyzację naprawczą.

Restrukturyzacja kreatywna podejmowana jest w przedsiębiorstwie w sposób względnie niezależny od aktualnych czy przewidywanych zmian otoczenia. Jest zatem samoistnym sposobem osiągnięcia określonych celów. Wśród celów tego rodzaju restrukturyzacji można uwzględnić także wywarcie presji na dokonanie odpowiednich zmian w otoczeniu.

Restrukturyzacja antycypacyjna występuje, gdy przedsiębiorstwo przewiduje istotne zmiany w swoim otoczeniu i wyprzedzająco przygotowuje, a następnie realizuje zmiany strukturalne. W rezultacie takiego wyprzedzającego dostosowania może ono uzyskać przewagę konkurencyjną, włącznie z zajęciem pozycji lidera w branży.

Restrukturyzacja dostosowawcza, która jest najczęściej spotykana w normalnie funkcjonującej gospodarce, polega na odpowiednio szybkim i sprawnym wprowadzeniu zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie w odpowiedzi na stwierdzone zmiany w otoczeniu. Przy odpowiednio trafnej identyfikacji zmian oraz dostatecznej głębokości i kompleksowości zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie, restrukturyzacja dostosowawcza pozwala na utrzymanie pozycji konkurencyjnej, przynajmniej na określony czas. W tym znaczeniu stanowi podstawowy środek zapobiegający pogarszaniu się sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, a w skrajnych wypadkach pozwalający nawet uniknąć upadłości czy likwidacji przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja naprawcza może być potraktowana jako specyficzna odmiana restrukturyzacji adaptacyjnej. Występuje wtedy, gdy w efekcie nieprzeprowadzenia zmian strukturalnych we właściwym czasie, albo przeprowadzenia ich w nie dość kompleksowy sposób, pojawia się bezpośrednio zagrożenie dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja naprawcza jest formą alternatywy dla likwidacji czy upadłości przedsiębiorstwa. Od wcześniej wymienionych rodzajów restrukturyzacji odróżnia ją przede wszystkim bezwzględna konieczność przeprowadzenia zmian strukturalnych jako konieczny warunek przetrwania przedsiębiorstwa.

Scharakteryzowana powyżej restrukturyzacja kreatywna jest raczej pewną idealną formą stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem niż rzeczywistą restrukturyzacją przedsiębiorstwa.

---

<sup>9</sup> H. Jagoda, J. Lichtarski, *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw* [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Krynica wrzesień 1994.



Dwa ostatnie z przedstawionych podziałów restrukturyzacji mają ze sobą wiele wspólnego. Należy wskazać przede wszystkim na uzależnienie działań podejmowanych w przedsiębiorstwie od jego sytuacji w momencie podejmowania decyzji o wprowadzeniu zmian. Im sytuacja ta jest trudniejsza, tym bardziej oczekuje się szybkiego rezultatu restrukturyzacji w postaci odsunięcia widma likwidacji przedsiębiorstwa. Z kolei im lepsza jest sytuacja przedsiębiorstwa, tym większy w restrukturyzacji jest udział elementów związanych ze strategią, nastawionych na umocnienie dobrej pozycji przedsiębiorstwa. Podział dokonany przez H. Jagodę i J. Lichtarskiego można potraktować jako swoiste rozwinięcie i uszczegółowienie podziału restrukturyzacji dokonanego przez D. Kowalczyk-Jakubowską i A. Malewicz. Uszczegółowienie to polega na uzupełnieniu podobnych, „krajowych” rodzajów restrukturyzacji o dwa rodzaje pośrednie. Podstawowe cechy charakteryzujące wymienione typizacje rodzajów restrukturyzacji przedsiębiorstwa zawarte są w tab. 1.

Tab. 1. Wybrane typologie rodzajów restrukturyzacji przedsiębiorstw  
Selected typologies of restructuring kinds in enterprises

Autor	Kryterium wyróżniające rodzaj restrukturyzacji	Rodzaje restrukturyzacji
B. Pełka	Obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, w których dokonuje się zmian	przedmiotowa, podmiotowa
J. Gościński	Obszar, w którym dokonywane są zmiany	rzeczowa, organizacyjna, kapitałowa
D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz	Rodzaj działań podejmowanych w przedsiębiorstwie	naprawcza, rozwojowa
Agencja Rozwoju Przemysłu	Obszar, w którym dokonywane są zmiany	komercyjna, finansowa
H. Jagoda, J. Lichtarski	Sytuacja wywołująca zmiany	kreatywna, antycypacyjna, dostosowawcza, naprawcza

Źródło: opracowanie własne.

Odmienne należy potraktować podejście zastosowane przez Z. Sapijaszkę<sup>10</sup>. Autorka ta używa pojęcia „wymiar restrukturyzacji” dla określenia zakresu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie. Jako wymiary restrukturyzacji wymienia ona:

- \* restrukturyzację zakresu działania,
- \* restrukturyzację finansową,
- \* restrukturyzację organizacyjną.

Celem restrukturyzacji zakresu działania jest poprawa efektywności działania firmy drogą zmiany proporcji dziedzin składających się na przedsiębiorstwo.

<sup>10</sup> Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 1996, s. 43 i n.

Restrukturyzacja zakresu działania oznacza zmianę, czasem powrót do działalności, która stanowi specjalność firmy. Może to być zatem selektywne pozbywanie się dziedzin słabo związanych ze specjalnością firmy oraz nabywanie dziedzin z nią związanych.

Restrukturyzacja finansowa to zmiana struktury kapitałowej i/lub własnościowej przedsiębiorstwa.

Na restrukturyzację organizacyjną składa się liczna grupa działań takich, jak ograniczenie zatrudnienia w całym przedsiębiorstwie lub tylko w wybranych grupach, zmiany przebiegu procesów organizacyjnych, systemów organizacyjnych a nawet zmiany w kulturze organizacyjnej.

Zatem, jakkolwiek Z. Sapijaszka używa nowego pojęcia „wymiar restrukturyzacji”, to w istocie jest to powtórzenie rodzajów restrukturyzacji przedsiębiorstw podawanych przez innych autorów.

#### PODEJŚCIE DWUWYMIAROWE

Przedsiębiorstwo, które ma sprawnie funkcjonować nie może nastawiać się tylko na realizację bieżących zadań. Niezwykle istotne jest, by jednocześnie wykonywać zadania, które przyczynią się również do sprawnego funkcjonowania w przyszłości. P. Drucker stwierdza: „Zadania ekonomiczne można ująć w trzech różnych wymiarach: 1) trzeba doprowadzić do tego, aby przedsiębiorstwo było efektywne w dniu dzisiejszym; 2) trzeba rozpoznać i wykorzystać jego potencjał; 3) trzeba je przekształcić w inne przedsiębiorstwo dla innej przyszłości.”<sup>11</sup> Każde z wymienionych zadań stawia inne wymagania i inne pytania. Zadania te są jednak nierozdzielne i wszystkie muszą być realizowane jednocześnie – w czasie terażniejszym. Drucker stwierdza dalej: „Wszystkie trzy należy wykonywać przy tej samej organizacji, tych samych zasobach siły roboczej, wiedzy i pieniędzy, w tym samym procesie przedsiębiorczym.” Zadania wykonywane z myślą o przyszłości wiążą się w przedsiębiorstwie z zadaniami bieżącymi. Występuje więc ścisły związek terażniejszości z przyszłością.

Podobny warunek formułuje K. Oblój stwierdzając w odniesieniu do zarządzania firmą: „Przede wszystkim należy doprowadzić do tego, aby:

- na bieżąco firma działała sprawnie i efektywnie, wykorzystując swój potencjał i umiejętności ludzi i jednocześnie
- przechodziła metamorfozę, czyli zmieniała się w firmę, jaką ma być w przyszłości.” Te dwie sprawy nie mogą być rozdzielane. W przeciwnym wypadku przedsiębiorstwo i jego pracownicy będą żyć tylko dniem dzisiejszym, rozwiązywać te same problemy, by w końcu stać się przeciętną firmą „z coraz dłuższą historią i krótszą przyszłością.”<sup>12</sup>

<sup>11</sup> P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Warszawa 1976, s. 30.

<sup>12</sup> K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1993, s. 14.

Konieczność jednoczesnej realizacji zadań nastawionych na terażniejszość i przyszłość organizacji podkreśla również E. Masłyk. Stwierdza ona, iż na rozwój organizacji składają się zarówno procesy adaptacyjne, jak i innowacyjne. Adaptacja warunkuje rozwój, ponieważ nie dopuszcza do zaniku organizacji, jest więc oczywistym warunkiem wstępnym wzrostu. Działania innowacyjne nastawione są zaś na przewyższenie aktualnego stanu rzeczy.<sup>13</sup>

Z przedstawionych opinii można wyprowadzić wniosek, iż tak jak cała działalność przedsiębiorstwa musi być nastawiona jednocześnie na terażniejszość i przyszłość, tak szczególnie w okresie restrukturyzacji wysiłki podejmowane w przedsiębiorstwie muszą uwzględniać konieczność jednoczesnego realizowania zadań nastawionych na dziś i na jutro. Ujmując to bardziej konkretnie można stwierdzić, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa powinna być procesem dwuwymiarowym, nastawionym jednocześnie na: przetrwanie organizacji i zapewnienie jej szans na dokonanie postępu. Stąd przedstawione podziały restrukturyzacji, szczególnie na rozwojową i naprawczą, należy uznać za oddające w niewystarczającym stopniu złożoność procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Organizacje, w czasie swojego rozwoju, mogą znajdować się w różnych fazach. Przedsiębiorstwo, które znajduje się w fazie regresu, najczęściej nie jest w stanie spełnić oczekiwań swojego właściciela. W takiej sytuacji, może być ono przez niego sprzedane, czy nawet zlikwidowane. Właśnie szczególnie w takich przedsiębiorstwach występuje konieczność przeprowadzenia restrukturyzacji. Ma ona zapewnić im wyjście z fazy regresu czy choćby stagnacji i przejście do fazy postępu. Działania podejmowane w trakcie restrukturyzacji, poprzez poprawę konkurencyjności, powinny doprowadzić do polepszenia stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa. Jednak biorąc pod uwagę długotrwałość procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw, w artykule przyjęto że procesy te będą rozpatrywane tylko z punktu widzenia poprawy konkurencyjności, która może przejawiać się w niskich jednostkowych kosztach produkcji i/lub wysokiej, szeroko rozumianej, jakości wyrobów. Źródłem konkurencyjności jest posiadanie przez przedsiębiorstwo wyróżniających umiejętności.

W trakcie restrukturyzacji, przedsiębiorstwo może nastawić się zarówno na przetrwanie, jak i na osiągnięcie postępu w swoim rozwoju. Wydaje się, że wzajemne relacje pomiędzy nastawieniem przedsiębiorstwa na przetrwanie i na postęp powinny być uzależnione od stopnia nasilenia zjawisk kryzysowych w momencie podejmowania decyzji o restrukturyzacji. W zależności od tego, czy byt przedsiębiorstwa jest zagrożony, czy nie, można wyróżnić kilka sytuacji, w których może znajdować się firma w momencie podejmowania decyzji o restrukturyzacji. W momencie podejmowania decyzji o restrukturyzacji, przedsiębiorstwo może znajdować się w jednej z wymienionych sytuacji:

<sup>13</sup> E. Masłyk, *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, Warszawa 1985, s. 30.



- 1) brak jakiegokolwiek zagrożenia,
- 2) potencjalny kryzys,
- 3) kryzys ukryty,
- 4) możliwy do opanowania kryzys pałący,
- 5) niemożliwy do opanowania kryzys pałący.

Przed rozpoczęciem restrukturyzacji przedsiębiorstwa konieczna jest diagnoza jego sytuacji, która dałaby odpowiedź na pytanie, jaka jest aktualna sytuacja przedsiębiorstwa, w jakim stopniu zagrożony jest jego dalszy byt. Przedsiębiorstwa, których byt nie jest zagrożony mogą prowadzić restrukturyzację mającą na celu możliwie pełne wykorzystanie stojących przed nimi możliwości doskonalenia funkcjonowania. Natomiast w przedsiębiorstwach, które w jakimś stopniu są zagrożone likwidacją czy upadłością, konieczne jest podjęcie działań mających na celu zlikwidowanie przyczyn powodujących to zagrożenie i jednocześnie działań nastawionych na dokonanie postępu w przedsiębiorstwie. Zależność tę przedstawia schematycznie rycina 1. Zarówno nastawienie na postęp, jak i na przetrwanie wyrażają się w czasie restrukturyzacji w konkretnych działaniach, co w uproszczeniu przedstawia rycina 2.

Ryc. 1. Wzajemne proporcje działań podejmowanych w ramach restrukturyzacji przedsiębiorstwa w zależności od jego sytuacji początkowej

Mutal proportions among activities undertaken within restructuring of enterprises in relation to its initial situation

Działania nastawione na przetrwanie				
Działania nastawione na postęp				
Brak zagrożenia	Potencjalny kryzys	Kryzys ukryty	Możliwy do przezwyciężenia kryzys pałący	Niemożliwy do przezwyciężenia kryzys pałący

Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 2. Istota nastawienia na przetrwanie i postęp w trakcie restrukturyzacji przedsiębiorstwa  
Importance of inclination to survival and progress in the course of enterprise restructuring



Źródło: opracowanie własne.

Nastawienie na przetrwanie charakteryzuje się dążeniem do zlikwidowania przyczyn, które spowodowały stan zagrożenia bytu przedsiębiorstwa, skorygowanie tego, co w przeszłości zostało zrobione źle, naprawienie wcześniejszych zaniechań wpływających negatywnie na aktualną sytuację przedsiębiorstwa. Działania nastawione na przetrwanie mają na celu przede wszystkim zdobycie krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej, która wynika z doraźnych zmian przeprowadzonych w przedsiębiorstwie. Nie prowadzi się działań mających na celu tworzenie źródeł konkurencyjności – identyfikowania i rozwijania wyróżniających umiejętności. Prowadzi się zaś działania wiodące przede wszystkim do obniżki kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo, ze zwróceniem szczególnej uwagi na jakość wyrobów. Redukuje się zatem wszystkie koszty, które nie dają natychmiastowych wyników, np. ogranicza się prace badawczo-rozwojowe, działalność marketingową, szkolenie kadr. Nastawienie na przetrwanie przejawia się także w dążeniu do pełniejszego wykorzystania już posiadanego potencjału w taki sposób, by przynosił jak najlepsze efekty.

Nastawienie na postęp charakteryzuje się dążeniem do wykorzystania szans i nowych możliwości stojących przed przedsiębiorstwem, wykreowania nowych silnych stron, poprawy pozycji konkurencyjnej i wzrostu udziału w rynku. Podejmowane są działania, które mają zapewnić przedsiębiorstwu zdobycie względnie trwałej pozycji konkurencyjnej poprzez umocnienie posiadanych i/lub wykreowanie nowych wyróżniających umiejętności przedsiębiorstwa. Nie można tu jednak pominąć konieczności podjęcia działań dla uniknięcia zagrożeń, jakie mogą pojawić się w przewidywanej przyszłości.

Nastawienie na przetrwanie wyraża się w działaniach, które mają dać szybki efekt i przynieść szybko odczuwalne korzyści. W szczególności mogą to być:

- ograniczenie do niezbędnego minimum wykorzystywanego majątku,
- ograniczenie zatrudnienia i dążenie do wzrostu wydajności pracy,
- ograniczenie asortymentu produkowanych wyrobów i rodzajów świadczonych usług,
- inne działania o charakterze oszczędnościowym,
- dążenie do możliwie pełnego wykorzystania majątku, który pozostał w przedsiębiorstwie,
- wprowadzenie kontroli kosztów,
- likwidacja niektórych komórek organizacyjnych, szczebli zarządzania i stanowisk kierowniczych,
- poprawa jakości produkcji,
- usprawnienie zarządzania.

Nastawienie na postęp wyraża się w działaniach, których efekty są zwykle odsunięte w czasie, a prawdopodobieństwo uzyskania pozytywnych skutków nie jest stuprocentowe. Jednak bez takich działań trudno wyobrazić sobie przedsiębiorstwo, które ma osiągnąć coś więcej, niż stałe balansowanie na granicy likwidacji czy upadłości. Szczególnymi przypadkami działań nastawionych na postęp są:

- \* opracowanie i realizowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa,
- \* rozszerzanie i dywersyfikowanie zakresu działalności przedsiębiorstwa,
- \* wprowadzanie nowych asortymentów wyrobów i nowych rodzajów usług,
- \* intensyfikowanie działalności badawczo-rozwojowej,
- \* wprowadzanie nowych, lepiej przystosowanych do antycypowanych warunków struktur organizacyjnych i systemów zarządzania,
- \* szkolenie kadr kierowniczych i pracowników.

Wysokie nastawienie na przetrwanie w trakcie restrukturyzacji przedsiębiorstwa przejawia się licznymi działaniami mającymi na celu ograniczenie kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo i jednocześnie prowadzącymi do poprawy jakości produkcji. Przedsiębiorstwo pozbywa się niemal całego zbędnego majątku produkcyjnego i całego zbędnego majątku nieprodukcyjnego. Podejmowane są energiczne działania dla zwiększenia wydajności pracy przy jednoczesnym ograniczeniu zatrudnienia. Następuje przyspieszony proces doskonalenia kadr, szczególnie na stanowiskach kierowniczych. Rezygnuje się z produkcji niedochodowych asortymentów produkowanych wyrobów i usług.

Wysokie nastawienie na postęp znajduje wyraz w podejmowaniu kroków dla dostosowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem do nowych warunków. Rozpoczyna się realizację działalności polegającej na systematycznej obserwacji otoczenia przedsiębiorstwa, zbieraniu danych o klientach, konkurentach. Wprowadza się do produkcji nowe rodzaje wyrobów, świadczy usługi komplementarne w stosunku do dotychczasowej produkcji. Rozwijana jest działalność badawczo-rozwojowa, czy to we własnych biurach, czy to w instytucjach obcych, ale na zlecenie przedsiębiorstwa. Wprowadzane są systemy stałego doskonalenia kwalifikacji pracowników przedsiębiorstwa. Podejmowana jest współpraca z innymi podmiotami dla pełniejszego wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa oraz wejścia na nowe rynki zbytu.

Niskie nastawienie na przetrwanie znajduje wyraz w działaniach podejmowanych jedynie dla wykorzystania prostych rezerw. Dokonuje się nielicznych zwolnień pracowników, zbywane są jedynie wybrane składniki mienia, głównie mające charakter socjalny. Nie ogranicza się asortymentu produkowanych wyrobów, ogranicza się jedynie w niewielkim stopniu koszty ich produkcji, np. poprzez ograniczenie zbędnego biegu maszyn. Jakość produkowanych wyrobów poprawia się w niewielkim stopniu.

Ryc. 3. Rodzaje restrukturyzacji w zależności od siły nastawienia na postęp i przetrwanie  
Kinds of restructuring in relation to the strength of inclination to survival and progress

Nastawienie na postęp	Wysokie	Ryzykancka	Kompleksowa
	Niskie	Dryfująca	Utrzymująca pozycję
		Niskie	Wysokie
		Nastawienie na przetrwanie	

Źródło: opracowanie własne

Niskie nastawienie na postęp w trakcie restrukturyzacji przejawia się głównie w postaci wprowadzania nowych lub zmienionych asortymentów wyrobów. Towarzyszą temu nieliczne próby wejścia na nowe rynki zbytu. Praktycznie brakuje działań w sferze badawczo-rozwojowej. Podejmowane są nieliczne działania dla dostosowania systemu zarządzania do zmienionych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Prowadzone szkolenia pracowników dotyczą aktualnej problematyki, nie wybiegającej w przyszłość.

Nakładając na siebie scharakteryzowane wymiary restrukturyzacji przedsiębiorstwa, można wyróżnić – w zależności od przyjętego stopnia szczegółowości – co najmniej cztery rodzaje restrukturyzacji: dryfująca, utrzymująca pozycję, ryzykancką i kompleksową, co przedstawiono na ryc. 3.

**I. Dryfująca.** Ten rodzaj restrukturyzacji charakteryzuje się tym, że kierownictwo przedsiębiorstwa dąży do minimalizacji wysiłków w procesie restrukturyzacji. Podstawowym celem kierownictwa przedsiębiorstwa jest zapewnienie mu ciągłości funkcjonowania, przy minimalnym wysiłku. W przedsiębiorstwie podejmowane są działania prowadzące do wykorzystania najprostszyc rezerw. Kierownictwo skupia się przede wszystkim na obszarze działalności podstawowych, tu poszukuje się możliwości poprawy sytuacji. Podejmuje się proste działania mające na celu obniżkę kosztów produkcji i intensyfikację sprzedaży oraz poszukuje się dostawców tańszych surowców i materiałów, w niewielkim stopniu zwracając uwagę na inne możliwości obniżki kosztów. Podejmuje się nieliczne działania z zakresu usług związanych z produkowanymi wyrobami.

Przedsiębiorstwo nie formułuje planu strategicznego, a jedynie określa cele krótkookresowe. W szkoleniach uczestniczą tylko członkowie kierownictwa przedsiębiorstwa. Nie prowadzi się skoordynowanej polityki kadrowej. Wprowadza się nieliczne ulepszenia wyrobów – głównie jako reakcję na zmiany wprowadzone przez konkurentów.

**II. Utrzymująca pozycję.** Jest to rodzaj restrukturyzacji, który charakteryzuje się tym, iż kierownictwo przedsiębiorstwa zmierza przede wszystkim do powrotu do sytuacji sprzed wystąpienia zagrożenia, które spowodowało potrzebę restrukturyzacji. Dlatego nastawia się przede wszystkim na wyeliminowanie tych zjawisk, które spowodowały zagrożenie. W trakcie restrukturyzacji podejmuje się kompleksowe działania mające na celu obniżkę kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Redukuje się jego majątek, ogranicza asortyment produkowanych wyrobów oraz intensyfikuje się sprzedaż. Dokonuje się uproszczenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem; likwiduje się niektóre komórki organizacyjne i szczeble zarządzania. Rozpoczyna się prowadzenie badań marketingowych. Prace badawczo-rozwojowe prowadzone są w bardzo okrojonym zakresie.

W przedsiębiorstwie nie formułuje się planu strategicznego, choć określa się pewne cele średniookresowe. Prowadzi się intensywne szkolenia dla kadry kierowniczej i technicznej. Nie prowadzi się kompleksowej i skoordynowanej

polityki kadrowej, ale dokonuje się ocen niektórych grup pracowników. Prowadzona jest przypadkowa i wrywkowa obserwacja otoczenia, głównie w celu identyfikowania zagrożeń dla przedsiębiorstwa.

**III. Ryzykancka.** Ten rodzaj restrukturyzacji prowadzony jest przez kierownictwo, które pragnie przedstawienia przedsiębiorstwa na nowe tory, bez radykalnej likwidacji zagrożeń. Ogranicza się ono do bardziej radykalnych działań w wybranych obszarach: produkcja, marketing, logistyka działań wewnętrznych. Dąży się do obniżki kosztów produkcji przy jednocześniej trosce o co najmniej utrzymanie jakości produkowanych wyrobów. Poszukuje się nowych dostawców surowców i materiałów dla uniezależnienia się od dotychczasowych.

Przedsiębiorstwo rozpoczyna prowadzenie systematycznej obserwacji otoczenia dla wykrycia ewentualnych szans. Opracowuje się plan strategiczny i rozpoczyna wdrażanie go w życie. Intensyfikuje się prace badawczo-rozwojowe, czego efektem są nowe wyroby i poprawa jakości dotychczas produkowanych. Rozpoczyna się realizację kompleksowej polityki kadrowej w przedsiębiorstwie i intensywnie szkoli różne grupy pracowników.

**IV. Kompleksowa.** Kierownictwo przedsiębiorstwa realizującego ten rodzaj restrukturyzacji dąży jednocześnie do zapewnienia ciągłości funkcjonowania i stworzenia trwałych przewag konkurencyjnych. Dąży ono do ograniczenia kosztów przez systematyczne i skoordynowane działania podejmowane we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo pozbywa się zbędnego majątku i ogranicza liczbę asortymentów produkowanych wyrobów.

Przedsiębiorstwo formułuje plan strategiczny i rozpoczyna wdrażanie go. Inicjuje się też prowadzenie kompleksowej polityki kadrowej wraz z programem doskonalenia pracowników przedsiębiorstwa. W szkoleniach uczestniczy zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicy. Prowadzi się rozległe prace badawczo-rozwojowe. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa odbywa się poprzez wprowadzenie w nim zmian podnoszących jakość produkowanych wyrobów czy świadczonych usług oraz powodujących obniżenie kosztów produkcji. Zmiany te dokonywane są w poszczególnych elementach łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

W zależności od występującego w trakcie restrukturyzacji przedsiębiorstwa nastawienia, czy to na postęp, czy to na przetrwanie, inny będzie nacisk kładziony na zmiany w różnych elementach wspomnianego łańcucha i inne będą efekty restrukturyzacji.

Dokonywane przez poszczególnych autorów typologie rodzajów restrukturyzacji przedsiębiorstw są funkcją ich poglądów na istotę i złożoność procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Nie inaczej jest w przypadku autora niniejszego artykułu. Dwuwymiarowa koncepcja rodzajów restrukturyzacji przedsiębiorstwa bierze za punktu wyjścia konieczność jednoczesnego prowadzenia



działań zapewniających przedsiębiorstwu zarówno przetrwanie, jak i dokonanie postępu. Restrukturyzacja, która dostosowana jest do sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, daje dużą szansę na dokonanie zwrotu w jego funkcjonowaniu i szansę na zapewnienie mu pomyślnych perspektyw rozwoju.

#### SUMMARY

The restructuring process of enterprises is a well-known phenomenon both from practical activity of a number of Polish economic subjects and from theoretical considerations. One of the trends that occur in these is a classification of the kinds of restructuring processes of the enterprises. The author states that so far the literature of the subject has usually distinguished the kinds of restructuring in relation to one criterion. This procedure was defined as a one-dimensional approach.

The approach to the classification of the kinds of restructuring processes in the enterprises as suggested by the author was termed as a two-dimensional approach. The author assumes that both in the course of normal functioning of the enterprise and, especially, in the course of restructuring process it is necessary to undertake activities which are at the same time oriented at survival and advance. Such a tendency can be treated as the dimensions of the restructuring processes of the enterprise. The paper described the features of these tendencies.

The assumption that the power of each of these tendencies can be big or small makes it possible to identify four kinds of restructuring in the enterprise. Each of these is characterised by definite strength of the tendency to survive. All these kinds of restructuring are described in the present article.