

UWARUNKOWANIA WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Z DOŚWIADCZEŃ WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

Praca zbiorowa pod redakcją
Andrzeja H. Jasińskiego
Jacka Kamińskiego

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
Białystok 2003

Rada programowa

Andrzej Franciszek Bocian, Leszek Kupiec, Kazimierz Meredyk (przewodniczący),
Czesław Noniewicz, Jerzy Sikorski, Jerzy Wilkin

Kolegium redakcyjne

Andrzej Franciszek Bocian (przewodniczący), Ryta Iwona Dziemianowicz, Dariusz Kieł-
czewski, Marzanna Poniatowicz (sekretarz), Marek Proniewski, Bogusław Pławgo

Recenzent

Jerzy Borowski

Autorzy

Wstęp – Andrzej H. Jasiński, Jacek Kamiński

Rozdział I – Monika Kondratiuk-Nierodzińska

Rozdział II – Marek Kruk

Rozdział III – Magdalena Iwaniuk

Rozdział IV – Jacek Kamiński

Rozdział V – Anna Grześ

Rozdział VI – Urszula Gołaszewska-Kaczan

Rozdział VII – Barbara Sokół

Rozdział VIII – Andrzej H. Jasiński

Zakończenie – Andrzej H. Jasiński, Jacek Kamiński

Copyright © by Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2003

ISBN 83-89031-46-9

Opracowanie typograficzne, korekta

Zespół

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku

15-097 Białystok, ul. M. Skłodowskiej-Curie 14, tel. (085) 7457059

Druk: POLIGRAFIA Artur Milewski, Białystok

V. RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACYJNA – SPOSÓB NA POPRAWĘ KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wprowadzenie

W okresie transformacji systemowej i związanych z nią dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia (m.in. procesów globalizacji i przygotowania do wejścia w struktury Unii Europejskiej) coraz większego znaczenia nabiera wzrost konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Należy zaznaczyć, że na gorszej pozycji konkurencyjnej w relacji do podmiotów prywatnych znajdowały się przedsiębiorstwa państwowe. Ich funkcjonowanie i rozwój determinowane były w znacznym stopniu przez poprawę efektywności wszelkich działań w różnych obszarach ich funkcjonowania (np. w obszarze przygotowania produkcji lub usług, techniki i technologii, organizacji i zarządzania oraz ekonomiki i rynku). Zmiany dokonywane w tych obszarach często nie dotyczą tylko jednego, wybranego spośród wymienionych obszaru. Otoczenie rynkowe bowiem wymaga od przedsiębiorstw elastyczności działania i adaptacyjności do zmian już zaszłych oraz przewidywanych i oczekiwanych, kreatywności i innowacyjności.

Umiejętność trafnej oceny własnej sytuacji w chwili obecnej i w przyszłości stanowi ważny atut przedsiębiorstwa, ponieważ na jej podstawie może w sposób ciągły podejmować decyzje co do formy, zakresu i tempa realizacji, głębokości i kompleksowości zmian strukturalnych¹, utożsamianych z procesem restrukturyzacji. Na podstawie skali i jakości wprowadzanych zmian można dokonać diagnozy, ocenić jaka jest zdolność przedsiębiorstw do sprostania konkurencji krajowej i zagranicznej na rynku, która, jak zaznaczono w rozdziale pierwszym, prowadzi do selekcji podmiotów na rynku i pozostawienia na nim firm o największej skuteczności działania.

W literaturze można spotkać wiele definicji terminu **restrukturyzacja**. Wobec różnic w definiowaniu tego terminu na potrzeby opracowania przyjmuje się za C. Suszyńskiego, że **restrukturyzacja** – to złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie struktur (własnościowej, organizacyjnej, technologiczno-produktowej, zasobów finansowych i ludzkich) pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa².

Proces restrukturyzacji, czyli proces zarządzania zmianami w ramach poszczególnych struktur, stanowi nie tylko cel dostosowania się do wymogów

¹ R. Borowiecki, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jako proces zwiększania efektywności działania*, [w:] *Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, TNOiK, PSB-Kraków, Kraków 1998, s. 21–22.

² C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 67.

rynku, staje się także powoli cechą polskich przedsiębiorstw bez względu na ich wielkość. Stają one przed koniecznością sprostania wyzwaniom stawianym przez konkurencję, która chętnie wyeliminowałaby z gry rynkowej swoich głównych konkurentów. Aby być **konkurencyjnym**, przedsiębiorstwo musi w sposób ciągły wprowadzać zmiany, które przyczynią się do zapewnienia mu przewagi nad konkurentami lub do utrzymania dotychczasowej pozycji. Najlepszym rozwiązaniem problemu byłyby kompleksowe zmiany. Jednak ze względu na wysokie koszty już na etapie opracowywania programów restrukturyzacyjnych zmiany te są często niemożliwe do realizacji w pełnym zakresie.

Celem rozdziału jest zidentyfikowanie działań podejmowanych w poszczególnych strukturach przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem zmian w obszarze organizacji i zarządzania oraz ich wpływu na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, w tym efektywności prowadzonej działalności. Problem ten zostanie przeanalizowany w grupie przedsiębiorstw państwowych sprywatyzowanych metodą leasingu pracowniczego, działających na obszarze województwa podlaskiego³.

Można wymienić kilka powodów zainteresowania się tymi podmiotami, a mianowicie:

- duża popularność tej metody prywatyzacji (ok. 67–70% wszystkich przedsiębiorstw państwowych sprywatyzowanych ścieżką bezpośrednią)

³ Cechą charakterystyczną spółek pracowniczych (leasingowych) jest to, że są to spółki kapitałowe z większościami udziałem pracowników, powstałe na bazie przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego metodą odpłatnego oddania do korzystania na czas określony (tzw. leasing pracowniczy).

Akceptację organu założycielskiego na leasing pracowniczy mogły w pierwszej kolejności uzyskać przedsiębiorstwa znajdujące się w bardzo dobrej i dobrej sytuacji ekonomiczno-finansowej, rokujące nadzieje na spłatę zobowiązań wobec Skarbu Państwa, zwłaszcza rat kapitałowych i opłat dodatkowych. Oprócz powyższego kryterium, poza warunkami zawartymi w ustawie, istotne do spełnienia były jeszcze inne, takie jak: dobry stan majątku trwałego nie wymagający inwestycji w pierwszych latach prywatyzacji, co najwyżej średnia wielkość firmy oraz klarowna sytuacja prawna. Mimo określonych wymogów, prywatyzowano również przedsiębiorstwa znajdujące się w gorszej sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Ułomnością polskiego leasingu, mimo iż cieszy się on dość dużą popularnością (dotyczy to ok. 67% przedsiębiorstw prywatyzowanych ścieżką bezpośrednią), jest to, że nie wprowadza inwestora strategicznego i nie pozyskuje w ten sposób dodatkowego kapitału na dalszy rozwój. Spółka nie może zaciągać kredytów pod zastaw użytkowanego majątku, gdyż nie jest jego właścicielem. Nie zawsze przychodzi nowe zarządzanie, nowa technologia, a część kapitału przeznaczana się na spłaty opłat leasingowych.

Oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania następuje w drodze umowy zawartej między organem założycielskim reprezentującym Skarb Państwa a spółką przejmującą majątek przedsiębiorstwa państwowego najdłużej na okres 10 lat.

Przeniesienie na spółkę prawa własności przedsiębiorstwa (zamiana umowy leasingowej na umowę kupna-sprzedaży w ratach) następuje po upływie okresu, na który została zawarta umowa i po spełnieniu warunków w niej określonych. Może ono nastąpić wcześniej, tzn. przed upływem okresu obowiązywania umowy na podstawie art. 54, p. 4 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (DZ.U. z 1996 r., Nr 118, poz. 561 z późn. zm.).

- oraz udany eksperyment partycypacyjny (*polski sukces* procesu prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw);
- zainteresowanie kadry kierowniczej i załogi przejściem na własność w dość dobrym stanie technicznym i niejednokrotnie po atrakcyjnej cenie oraz możliwością współdecydowania w wielu ważnych sprawach;
- spółki pracownicze wywołują w różnych środowiskach kontrowersje związane ze słusnością powstania i stosowania takiej formy prywatyzacji, jednakże na terenach gospodarczo zacofanych – nie interesują się nimi szczególnie potencjalni inwestorzy – często jest to jedyny rodzaj prywatyzacji, stwarzający szanse na przetrwanie przedsiębiorstw skazanych na upadek;
- uwzględniając powyższe kwestie, dokonać pogłębionej analizy zachodzących zmian i ich wpływu na perspektywy dalszego funkcjonowania tych przedsiębiorstw;
- spółki pracownicze powstały na bazie przedsiębiorstw państwowych, czyli weszły w proces transformacji gospodarki z balastem poprzedniego systemu. Znajdowały się tym samym na gorszej pozycji konkurencyjnej niż przedsiębiorstwa prywatne.

Badaniem empirycznym, przeprowadzonym w lipcu i sierpniu 2001 roku, zostało objętych siedem spółek pracowniczych z województwa podlaskiego, należących do różnych sekcji według Europejskiej Klasyfikacji Działalności, w których prezesi wyrazili chęć udzielenia odpowiedzi. Wszystkie analizowane firmy zostały przekształcone w latach 1991–1998 z przedsiębiorstw państwowych w spółki kapitałowe z większościovym udziałem pracowników, czyli tzw. spółki pracownicze (leasingowe⁴).

Do badania tych podmiotów zastosowano wywiad bezpośredni oraz kwestionariusz ankietowy uzupełniony rozmową telefoniczną. W obydwu przypadkach pytania były kierowane do kadry kierowniczej, za uprzednią zgodą prezesa spółki. Wywiad przeprowadzano z prezesem spółki, którego wspomagała główna księgowa. Dane identyfikacyjne tych podmiotów nie zostaną przedstawione ze względu na zastrzeżenie anonimowości jeszcze przed udzieleniem odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu.

Uwzględniając takie kryterium, jak rodzaj prowadzonej działalności podstawowej, w badanej grupie znajdują się przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i usługowe. Można zauważyć zależność między liczbą zatrudnionych a głównym rodzajem prowadzonej działalności. I tak, małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 osób zajmują się głównie działalnością handlową i usługową, z kolei zatrudniające powyżej 50 osób – działalnością produkcyjną połączoną z pomocniczą działalnością usługową i/lub handlową.

Po analizie danych ankietowych podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakiego rodzaju działania restrukturyzacyjne podjęto i kiedy?

⁴ Określenia takiego ze stosownym uzasadnieniem używa m.in. A. Pawłowski (A. Pawłowski, *Prywatyzacja pracownicza*, ISP PAN, Warszawa 2001, s. 55–62).

2. Czy wpłynęły one na poprawę pozycji rynkowej i kondycji ekonomiczno-finansowej badanych przedsiębiorstw?
3. Jakiego rodzaju działania w odniesieniu do restrukturyzacji organizacyjnej stosowano w celu utrzymania lub podniesienia poziomu konkurencyjności?

2. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jako proces dostosowania się do wymogów gospodarki rynkowej

Z przedstawionej wyżej definicji restrukturyzacji wynika, że w **procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa** wyróżnia się zazwyczaj następujące **kierunki działań**⁵:

- restrukturyzację organizacyjną połączoną z racjonalizacją zasobów ludzkich;
- restrukturyzację techniczną (produktowo-technologiczną połączoną z materiałową);
- restrukturyzację finansową;
- restrukturyzację własnościową.

Wszystkie wymienione kierunki stanowią określoną gamę działań dostosowujących lub antycypujących organizację w poszczególnych obszarach do zmian zachodzących w otoczeniu. Dostosowania poszczególnych struktur stanowią elementy składowe procesu restrukturyzacji. Powinny one mieć charakter zmiany radykalnej, ponieważ tylko taka pozwoli na stosowne zerwanie z przeszłością i budowę *nowej* organizacji⁶. Radykalna zmiana zazwyczaj obejmuje takie działania, jak⁷:

- wybór lub przeformułowanie misji celów oraz podstawowych wartości firmy;
- przeprowadzenie zmian w obrębie struktury władzy wraz z wymianą części kadry zarządzającej;
- reorganizacja struktur, systemów zarządzania i procedur;
- zmiana powiązań w procesach, w sieci informacyjnej, systemie podejmowania decyzji.

Z kolei zmiany stopniowe są stałym elementem w działalności przedsiębiorstw i mają na celu korygowanie drobnych niespójności w realizowanej strategii i wynikających z niej strukturach oraz procesach zachodzących w organizacji. Mogą one istnieć obok zmiany radykalnej, która powinna być postrzegana

⁵ W literaturze możemy się spotkać zarówno z podobnym jak i częściowo zmienionym podziałem kierunków restrukturyzacji. Por. np. J.L. Czarnota, *Kształtowanie programów restrukturyzacji w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa*, [w:] *Restrukturyzacja a poprawa efektywności...*, op. cit., s. 219; Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, szanse i ograniczenia*, op. cit., s. 44–74; E. Mączyńska (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, t. 2. *Studia wybranych przypadków*. INE PAN, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001; D. Teresiński, *Cztery kierunki restrukturyzacji*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 6.

⁶ B. Burnes, *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Development and Renewal*, Pitman Publishing, London 1992. s. 150. cyt. za: Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 20; J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1999, s. 182.

⁷ H. Mintzberg, J.B. Quinn, *The Strategy Process. Concepts, Contexts and Cases*, Prentice-Hall, Inc., Englewood, Cliffs, New Jersey 1991, s. 778–783.

jako mechanizm koordynujący zmiany stopniowe w długim okresie, czyli mechanizm nierozzerwalnie z nimi związany⁸.

Zmiany stopniowe, ujęte w powyższym znaczeniu, najczęściej nie zapewniają niezakłóconego rozwoju przedsiębiorstwa w dłuższym okresie. Tempo ich wprowadzania okazuje się wolniejsze od wzrostu złożoności i zmienności otoczenia. Stąd niezbędne staje się wprowadzenie zmiany radykalnej (jak już wspomniano – nierozzerwalnie związanej z procesem restrukturyzacji), która doprowadzi do przywrócenia równowagi zewnętrznej i wewnętrznej w przedsiębiorstwie.

Obecnie stało się popularne używanie pojęcia *restrukturyzacja* zarówno w literaturze, jak i praktyce. Nawet drobne zmiany przedsiębiorcy często określają jako zmiany restrukturyzacyjne, chociaż w istocie nie są nimi.

Odnosząc powyższe spostrzeżenia do analizowanej grupy spółek pracownicznych, dokonano analizy procesu zmian jakie wprowadzono w badanych przedsiębiorstwach. Wszyscy respondenci zadeklarowali, że rozpoczęli proces restrukturyzacyjny w swoich przedsiębiorstwach. W związku z tym zapytano: jaki charakter miały wprowadzane zmiany, w jaki sposób je przeprowadzano i kiedy wdrożono? Ogólny obraz procesu przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Charakter i czas wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwach

Charakter zmiany		Sposób ich przeprowadzania		Czas wprowadzenia	
zmiany stopniowe	zmiany radykalne	proces ciągły	proces jednorazowy	przed prywatyzacją	po prywatyzacji
4 spółki	3 spółki	6 spółek	1 spółka	4 spółki	3 spółki

Źródło: badania własne.

Z powyższej tabeli wynika, że cztery firmy spośród siedmiu traktują proces restrukturyzacji jako zmiany stopniowe wprowadzane w sposób ciągły, zainicjowane przed prywatyzacją i kontynuowane w trakcie trwania umowy leasingowej. Dla pełnego obrazu wyników zawartych w tabeli, proces restrukturyzacji można ująć w cztery grupy sytuacji:

I – zmiany radykalne prowadzone w sposób ciągły, podjęte po prywatyzacji przedsiębiorstwa w spółkę (2 respondentów);

II – zmiany stopniowe prowadzone w sposób ciągły, podjęte przed prywatyzacją przedsiębiorstwa w spółkę (3 respondentów);

III – zmiany stopniowe prowadzone w sposób ciągły, podjęte po prywatyzacji przedsiębiorstwa w spółkę (1 respondent);

IV – zmiany radykalne traktowane jako proces jednorazowy, podjęte przed prywatyzacją (1 respondent).

Przedstawione sytuacje wskazują, że spółki w miarę prawidłowo określają proces restrukturyzacji. Mimo że w świetle literatury⁹ restrukturyzację traktuje

⁸ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 20.

⁹ Ibidem, s. 19–22.

się jako zmianę radykalną, to większość (6) przedsiębiorstw wprowadziła zmiany stopniowe w wielu obszarach w sposób ciągły. Należy podkreślić, że zmiany te polegały m.in. na zmianie strategii działania, reorientacji na klienta. Były one wprowadzane stopniowo, a nie skokowo. Nie następowało gwałtowne zerwanie z przeszłością firmy.

Kumulacja zmian stopniowych składa się na zmianę radykalną, z tą różnicą, że jest rozłożona w czasie w celu uniknięcia barier, takich jak: opór wobec zmian¹⁰, jednorazowe wysokie koszty wprowadzenia zmian, brak środków finansowych na kompleksowe radykalne zmiany w całej organizacji. Oznacza to, że działania te mieszczą się w zakresie zmiany radykalnej. Należy uznać, że rzeczywiście badana grupa przedsiębiorstw przystąpiła do procesu restrukturyzacji.

Drugą grupę przedsiębiorstw stanowią spółki, które wprowadziły radykalne zmiany. W tej grupie znalazła się jedna firma (sytuacja IV), która podjęła zmianę radykalną jednorazowo. Wpłynęło to na poprawę trafności podejmowanych decyzji. Jak wynika z odpowiedzi na kolejne pytania w tym przypadku wydaje się, że działania dostosowawcze po jednorazowym wprowadzeniu radykalnych zmian trwały nadal, z tym że przybrały one charakter zmian stopniowych, decydujących o dalszym funkcjonowaniu na rynku i utrzymywaniu dotychczasowej pozycji konkurencyjnej. Nie były one zawarte w konkretnym programie restrukturyzacyjnym, lecz wynikały z potrzeby chwili. W przypadku zaostrzającej się konkurencji zmiany wprowadzane stopniowo mogą być niewystarczające do rozwoju przedsiębiorstwa, stąd właściwszym rozwiązaniem byłoby stworzenie nowego programu restrukturyzacyjnego i prowadzenie go w sposób ciągły.

Udzielenie właściwej odpowiedzi na pytanie, kiedy najlepiej wprowadzać działania restrukturyzacyjne, nie jest łatwe. Zależy to od wielu czynników zarówno wewnętrznych (wspomniane już uświadomienie całemu personelowi konieczności przeprowadzenia zmian, zaangażowanie całej załogi w proces, posiadanie kadry kierowniczej – lidera zmian, przekonanej o słuszności obranej drogi), jak i zewnętrznych (zaostrzająca się konkurencja, zmiany przepisów prawnych, polityka państwa itp.) determinujących funkcjonowanie poszczególnych podmiotów.

Warto podkreślić, że im szybciej przedsiębiorstwo dostosuje się do wymogów gospodarki rynkowej, tym większe są szanse jego trwania i dalszego rozwoju, niezależnie od tego, czy jest ono państwowe, czy sprywatyzowane. W przypadku podjęcia procesu restrukturyzacji prywatyzacja stanowi dopełnienie tych zmian zmierzających w kierunku wzrostu konkurencyjności i poprawy efektywności funkcjonowania.

W odniesieniu do kwestii czy w analizowanej grupie zmiany restrukturyzacyjne były wdrażane przed czy po prywatyzacji, występuje pewna prawidłowość, która wskazuje na to, że przedsiębiorstwa, sprywatyzowane w latach 1996–1999

¹⁰ Szerzej na temat oporu wobec zmian w: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 322; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 398–399.

podjęły działania restrukturyzacyjne przed prywatyzacją, a prywatyzacja stała się kolejnym kierunkiem procesu (tzw. restrukturyzacja własnościowa) zmian zachodzących w firmie. Podjęcie działań po rozpoczęciu prywatyzacji może oznaczać kontynuację procesu przemian o charakterze zarówno jakościowym jak i ilościowym, zapoczątkowanym przekształceniem własnościowym i świadomością wśród pracowników, a w szczególności kadry zarządzającej – głównego inicjatora zmian, „pracy na swoim”. Wynika z tego, że ten rodzaj działań powinien stać się (choć nie musi) siłą napędową dalszych zmian prowadzących do utrzymania i/lub umocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku. Pozycja konkurencyjna¹¹ oznacza sumę sił i słabości przedsiębiorstwa i zależy od opanowania kluczowych czynników sukcesu, podzielonych na pięć grup. Zalicza się do nich: rynkową pozycję przedsiębiorstwa, kosztową pozycję przedsiębiorstwa, markę i zakorzenienie rynkowe, kompetencje techniczne i opanowanie technologii, rentowność i siłę rynkową. Wszystkie te czynniki mogą osiągnąć polskie przedsiębiorstwa poprzez restrukturyzację obszarów działania.

Jak zauważa M. Gorynia¹², przy ocenie pozycji konkurencyjnej należy uwzględnić tendencje zmian w czynnikach kluczowych oraz stopień ich opanowania przez konkurentów. *Firma nie będzie w stanie zapewnić sobie stabilnej pozycji konkurencyjnej, jeśli jej przewaga nie zostanie oparta na trwałym i nie poddającym się wpływowi zmian w otoczeniu czynnikiem sukcesu*¹³. Nie zachowa również zdolności do konkurowania na rynku, jeśli nie wykorzysta efektywnie posiadanych zasobów.

3. Obszary działań restrukturyzacyjnych badanych przedsiębiorstw województwa podlaskiego

Gdyby postawić pytanie, który rodzaj działań restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwo powinno podjąć, aby osiągnąć zamierzone efekty (np. poprawę jakości produktu, wzrost udziału w rynku), trudno byłoby udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

Najlepszym rozwiązaniem, chociaż często niemożliwym ze względu na niewystarczające źródła finansowania, okazałyby się zmiany we wszystkich obszarach danego podmiotu gospodarczego. Gdyby zaszła potrzeba wyboru między nimi, to należałoby skoncentrować się w pierwszej kolejności na tych, które przy pewnych ograniczeniach stałyby się możliwe do realizacji. Proces przekształceń własnościowych w Polsce przyczynił się – jak można zaobserwować – do zmiany struktury kapitałowej przedsiębiorstw, formy organizacyjno-prawnej (ograniczenie możliwości finansowania z budżetu państwa), a także sposobu podejmowania ważniejszych decyzji (przestaje funkcjonować Rada Pracownicza, tworzą się organy typowe dla spółek kapitałowych, ogranicza się działanie związków

¹¹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 68.

¹² M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 71.

¹³ Ibidem.

zawodowych). Należy jednak dodać, że rozpoczęty proces przekształceń przedsiębiorstw państwowych nie musi oznaczać wprowadzenia kolejnych działań restrukturyzacyjnych. Działania te mogą i powinny wystąpić jeszcze przed rozpoczęciem prywatyzacji lub być kontynuowane po jej rozpoczęciu.

Specyfika formy prawno-organizacyjnej badanych spółek pracowniczych pokazuje, że wszystkie przeszły proces przekształceń własnościowych, czyli zmianę struktury własnościowej. Głównymi udziałowcami stali się pracownicy. Od momentu prywatyzacji ich struktura własnościowa uległa nieznacznej zmianie, co zostało zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Zmiany w strukturze własnościowej spółek

Udziałowcy	% udziałów w roku prywatyzacji	% udziałów w 2000 roku
Pracownicy, w tym:	80,45%	80,19%
zarząd	29,95%	33,40%
inwestor zewnętrzny	19,55%	19,81%

Źródło: badania własne.

Dane z tabeli wskazują, że w roku prywatyzacji średnio 80,45% akcji/udziałów należało do pracowników przedsiębiorstwa, w tym 29,95% do zarządu, natomiast 19,55% znajdowało się w rękach inwestora zewnętrznego. W 2000 roku sytuacja przedstawiała się następująco: 80,19% akcji/udziałów posiadali pracownicy, co oznacza niewielki spadek o 0,26 punktu procentowego w stosunku do roku prywatyzacji przedsiębiorstwa, w tym 33,4% należało do zarządu, czyli wzrost o 3,45%, 19,81% zaś posiadali inwestorzy zewnętrzni, co oznacza nieznaczny wzrost o 0,26% w odniesieniu do momentu prywatyzacji.

Z analizy tych danych wynika, że pracownicy niechętnie pozbywali się udziałów/akcji. Jeśli sprzedawali je, to z reguły w pierwszej kolejności odkupywały je osoby z zarządu, a następnie inwestorzy zewnętrzni. W poszczególnych podmiotach zmiany te były bardziej widoczne, jednak uśredniając je, okazało się, że są nieznaczne. Oznacza to niechęć do dopuszczenia inwestora strategicznego z zewnątrz, a także słabe zainteresowanie inwestorów zewnętrznych tymi podmiotami. Należy zauważyć, że w spółkach o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej zwiększył się udział inwestora zewnętrznego (jako inwestora zewnętrznego wskazano również byłych pracowników). Inwestorzy zewnętrzni są zainteresowani głównie takimi podmiotami, które pozyskany od nich kapitał prawidłowo wykorzystują do dalszego rozwoju i zagwarantują zwrot zaangażowanego kapitału.

Z drugiej strony spółki niechętnie patrzą na udział inwestorów zewnętrznych we współwłasności i wspólnym zarządzaniu. Spośród badanej grupy tylko dwie deklarują chęć pozyskania środków na rozwój w trybie dopuszczenia inwestora do współwłasności przedsiębiorstwa do poziomu 33%, pozostałe są przeciwnie

takiej formie¹⁴. Badane podmioty mają ograniczone możliwości pozyskania kapitału z własnych źródeł oraz z kredytów i, jak się okazuje, z rąk inwestora zewnętrznego. W związku z tym prowadzą działania restrukturyzacyjne przede wszystkim w systemie organizacji i zarządzania.

Uwzględniając przyjęty podział obszarów restrukturyzacji należy zauważyć, że badane podmioty wprowadziły zarówno zmiany płytkie, jak i głębokie we wszystkich obszarach. Zakres wprowadzanych zmian był podyktowany głównie determinacją kadry zarządzającej co do potrzeby ich wprowadzenia oraz możliwościami finansowymi przedsiębiorstwa. Oprócz restrukturyzacji własnościowej, wyżej przedstawionej, istotne zmiany nastąpiły w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wykaz tych obszarów przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Obszary działań, w których nastąpiły istotne zmiany

Obszary zmian	Liczba przedsiębiorstw	Udział procentowy w badanej zbiorowości
Zmiana strategii działania	4	57%
Racjonalizacja zatrudnienia, w tym:	7	100,00%
a) zmniejszenie zatrudnienia	5	71,43%
b) przebudowa struktury organizacyjnej	6	85,7%
W obszarze finansów w związku z:		
a) przywracaniem płynności finansowej	1	14,29%
b) podnoszeniem rentowności działania	7	100,00%
c) optymalizacją struktury kapitału	2	28,57%
Obszar rynków zbytu	5	71,43%
Obszar zaopatrzenia	3	42,86%
Obszar produktowo-technologiczny	6	85,7%
Inne (obszar działalności marketingowej, komunikacja wewnętrzna, <i>public relations</i>)	4	57%

Źródło: badania własne.

Dane zawarte w tabeli 3 wskazują, że we wszystkich przedsiębiorstwach nastąpiły zmiany o różnym stopniu nasilenia. Wszystkie badane podmioty wskazały na taki obszar zmian, jak racjonalizacja zatrudnienia, nierozłącznie związana z restrukturyzacją organizacyjną¹⁵.

Kolejnymi obszarami, w których wprowadzano istotne zmiany, były:

- przebudowa struktury organizacyjnej w dużym stopniu związana z racjonalizacją zatrudnienia oraz połączeniem niektórych komórek organizacyjnych w celu usprawnienia procesów logistycznych wewnątrz i na zewnątrz firmy. Cztery przedsiębiorstwa wyodrębniły komórki marketingo-

¹⁴ Tylko w jednej spółce inwestor zewnętrzny już w momencie prywatyzacji pozyskał więcej niż połowę udziałów i utrzymał je na takim samym poziomie do roku 2000.

¹⁵ W literaturze często można zauważyć, że racjonalizacja zatrudnienia określana jest mianem jednego z obszarów restrukturyzacji, nie zaliczanego do restrukturyzacji organizacyjnej.

we w celu reklamy produktów/usług oferowanych przez firmę oraz badania rynku, rozpoznaniem potrzeb jego konsumentów;

- obszar produktowo-technologiczny. W przypadku tego obszaru należy stwierdzić, iż występuje zależność między rodzajem prowadzonej działalności a wprowadzaniem innowacji produktowych lub procesowych. I tak, innowacje produktowe lub procesowe wprowadziły przedsiębiorstwa, które zajmują się w pierwszej kolejności produkcją, a następnie usługami;
- obszar finansów. W związku z podnoszeniem rentowności funkcjonowania wszystkie przedsiębiorstwa stosowały następujące procedury: sprzedaż zbędnych aktywów za zgodą organu nadzorującego działalność, wprowadzenie dyscypliny wydatków w każdej komórce organizacyjnej, podejmowanie działań tworzących zysk i prowadzących do dodatniego wyniku finansowego, np. pośrednio poprawa wydajności pracy.

W badanym okresie w spółkach nie prowadzono działań związanych z przywracaniem płynności finansowej, ponieważ ich sytuacja finansowa była dobra. Wynikało to z założeń prywatyzacyjnych przyjętych w tej metodzie. W jednym z przedsiębiorstw nastąpiła utrata płynności finansowej. Jego sytuacja była szczególna, ponieważ przedsiębiorstwo utraciło głównego odbiorcę PKP, które udzieliło mu w ramach funduszy z Banku Światowego środków finansowych na modernizację linii technologicznych. Zapewniało również o składaniu określonej liczby zamówień, a następnie zaczęło, dyktując warunki, sukcesywnie zmniejszać zamówienia, nie złożony w drugiej połowie 2001 roku żadnego. Biorąc pod uwagę sytuację finansową jednego z największych polskich dłużników, należy stwierdzić, iż taka sytuacja prowadzi nieuchronnie do upadłości tego przedsiębiorstwa.

Niepokojący jest także fakt, iż tylko dwa przedsiębiorstwa podejmowały działania w zakresie optymalizacji struktury kapitału w celu poprawy efektywności, w tym i zwiększenia konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Podnoszenie rentowności działania bowiem jest tylko wstępnym etapem restrukturyzacji rozwojowej, świadczącej o zdolności do konkurowania i skutecznym działaniu na rynku. Korzystanie z własnych źródeł kapitału może być niewystarczające, a także i nieracjonalne. Zasadne jest zatem stosowanie instrumentu dźwigni finansowej, która pozwala ocenić korzyści wynikające z pozyskania kapitałów obcych. Z tego względu działania prowadzone w zakresie optymalizacji struktury kapitału nabierają istotnego znaczenia w efektywnym zarządzaniu firmą.

Jak już zaznaczono, sferą, w której można przeprowadzić zmiany w pierwszej kolejności jest np. restrukturyzacja organizacyjna. Nie wymaga ona na początku wdrażania procesu wysokich kosztów, a w rezultacie powinna przynieść określone efekty (np. poprawę wydajności pracy przyczyniającą się do wzrostu efektywności gospodarowania i w sposób pośredni do konkurencyjności). Stąd też w niniejszym opracowaniu największa uwaga zostanie zwrócona na zmiany w obszarze organizacji i zarządzania, które powodują niejednokrotnie działania w innych sferach funkcjonowania przedsiębiorstw.

4. Istota restrukturyzacji organizacyjnej i zakres zmian związanych z procesem restrukturyzacji

Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa jest taką modyfikacją systemu organizacji i zarządzania, która podnosi sprawność i efektywność działania oraz lepiej dostosowuje go do nowych warunków funkcjonowania. Restrukturyzacja organizacyjna, jako jeden z obszarów reorganizacji przedsiębiorstwa, obejmuje bardzo wiele działań, począwszy od zmniejszania zatrudnienia w ogóle lub zmiany kadry kierowniczej w szczególności, poprzez zmiany procesów i systemów organizacyjnych, struktury organizacyjnej, aż do zmian w kulturze organizacyjnej. Do zakresu tego obszaru zalicza się¹⁶:

- modyfikację ramowej struktury organizacyjnej;
- wyraźne rozdzielenie działalności podstawowej, produkcyjnej od nieprodukcyjnej;
- wydzielenie jednostek i komórek organizacyjnych i tworzenie odrębnych podmiotów gospodarczych;
- różnicowanie statusu komórek i jednostek organizacyjnych i powoływanie samodzielnych jednostek biznesu;
- zmiana profilu działania i dywersyfikacja działalności;
- racjonalizacja struktury organizacyjnej (w tym racjonalizacja zatrudnienia prowadząca w większości przedsiębiorstw do redukcji zatrudnienia);
- racjonalizacja organizacji procesu zarządzania;
- modyfikacje procedur planowania (formułowanie strategii działania);
- nowoczesne ukształtowanie powiązań zewnętrznych i orientacje na klienta;
- zmiany w kulturze organizacyjnej, obejmującej postawy, zachowania, normy, wyznawanie pewnych wartości, styl komunikowania się, formy spotkań.

Jednym z działań podejmowanych w trakcie reorganizacji organizacyjnej są prace nad doskonalaniem struktury organizacyjnej. Można spotkać nawet stwierdzenie, iż istotą tej restrukturyzacji jest *manipulowanie strukturą organizacyjną*¹⁷. Odbywa się to celem dostosowania jej do realizacji przyjętej strategii działania, co wynika z koncepcji zaprezentowanej na początku lat 60. przez A.H. Chandlera¹⁸. Dostosowanie struktury do strategii dokonuje się częściej z opóźnieniem niż przed lub w trakcie jej wprowadzania. Jednak bez wzajemnego oddziaływania niemożliwa jest skuteczna realizacja nowo przyjętej strategii dzia-

¹⁶ A. Nalepka, *Procedura przygotowania restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, materiały z konferencji naukowej, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, TNOiK, Kraków 1996, s. 228.

¹⁷ Ibidem, s. 227.

¹⁸ A.H. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge MA 1962. Do koncepcji Chandlera nawiązują: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, op. cit., s. 209; C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 159; K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1999, s. 334; H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 177 i inni.

łania. Jasna strategia rozwoju stwarza podstawy do budowania racjonalnej struktury organizacyjnej.

Analizując związek strategii ze strukturą organizacyjną należy uwzględnić, iż strategia odnosi się do całej organizacji, a zmiany w strukturze to jeden z jej elementów, mających wpływ na sprawność funkcjonowania.

Doskonalenie struktury organizacyjnej może występować jako zadanie autonomiczne albo też może wynikać z innych zabiegów restrukturyzacyjnych (np. zmniejszenia zatrudnienia, które powoduje przesunięcia na stanowiskach pracy, bądź też przez łączenie określonych działów organizacyjnych w celu redukcji zatrudnienia).

Doskonalenie struktury organizacyjnej to przekształcanie dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych i wprowadzanie zmian w zakresie¹⁹:

- podziału pracy, tworzenia stanowisk, komórek i jednostek organizacyjnych;
- powiązań między różnymi funkcjami i czynnościami;
- podziału władzy, porządku hierarchicznego składników i ich odpowiedzialności;
- stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Jak wcześniej zaznaczono, część analizowanych spółek pracowniczych dokonała przebudowy struktury organizacyjnej. Polegała ona na połączeniu niektórych komórek organizacyjnych w celu usprawnienia procesów logistycznych wewnątrz i na zewnątrz firmy. Cztery przedsiębiorstwa wyodrębniły komórki marketingowe, aby zajęły się one reklamą produktów/usług oferowanych przez firmę oraz badaniem rynku, rozpoznaniem potrzeb jego konsumentów. Tego typu działania należy uznać za pozytywny sygnał zmian. Wydaje się jednak, że są one zbyt powierzchowne i nie przynoszą oczekiwanych korzyści. Przedsiębiorstwa mają trudności z ich oszacowaniem.

W badanej zbiorowości przebudowa struktury organizacyjnej miała miejsce w sześciu spośród siedmiu firm. Polegała ona głównie na:

- spłaszczeniu struktury organizacyjnej, czyli zmniejszeniu szczebli zarządzania (wskazało ją 5 respondentów);
- powstawaniu nowych komórek organizacyjnych (4 respondentów);
- łączeniu stanowisk pracy oraz komórek organizacyjnych (3 respondentów);
- zmianie zasad funkcjonowania i rozliczania jednostek i komórek organizacyjnych (tworzenie centrów zysku i kosztów (3 respondentów);
- wydzieleniu ze struktury organizacyjnej niektórych jednostek i tworzenie na ich bazie podmiotów gospodarczych (1 respondent).

Należy przy tym zauważyć, że działania związane z przebudową struktury organizacyjnej nie zależały tylko i wyłącznie od zmiany strategii działania, która wystąpiła w 4 przedsiębiorstwach. Można to tłumaczyć tym, że w dwóch, spośród czterech, przypadkach przebudowa była podyktowaną chęcią usprawnienia

¹⁹ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 104.

procesów decyzyjnych wynikających z dostosowania się do wymogów otoczenia. Uwzględniając powyższe zmiany, za pozytywne zjawisko należy uznać spłaszczenie struktury powodujące szybszy przepływ podejmowanych decyzji, co wywiera wpływ na sprawniejszą organizację pracy wewnątrz firmy. Tworzenie centrów kosztów i zysku pozwala na efektywniejszą kontrolę realizowanych zadań, w tym również na udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakiego rodzaju dobra lub usługi opłaca się wytwarzać, a których ze względu na deficytowy charakter należy zaniechać lub zmienić ich walory użytkowe, aby zaspokajać potrzeby konsumentów i były rentowne (pomocne staje się badanie rynku)?
2. Gdzie należy szukać oszczędności?
3. Gdzie powstają zaniedbania i z czyjej przyczyny?
4. Jakiego rodzaju działalność należy dofinansować, aby uzyskiwać lepsze efekty w działalności gospodarczej w najbliższej przyszłości?

Warto również zwrócić uwagę na możliwość wydzielenia ze struktury organizacyjnej niektórych jednostek i tworzenie na ich bazie nowych podmiotów, czyli tzw. outsourcing przedsiębiorstw. W badanej grupie podmiotów mamy do czynienia tylko z jednym takim przykładem, ponieważ podmioty te, zaliczane do małych i średnich przedsiębiorstw, nie dywersyfikowały nadmiernie swojej działalności. Pracownicy, będący właścicielami udziałów, również niechętnie chcieli odejść z firmy i świadczyć m.in. dla niej usługi. Nie widzieli konieczności ograniczania kosztów działania. Zjawisko to się nasili, ponieważ kadra zarządzająca nabiera powoli przekonania, że takie rozwiązanie ograniczy koszty funkcjonowania, a tym samym wpłynie na poprawę rentowności. Trudno na tej podstawie powiedzieć, jaka jest skala tego zjawiska. Można sądzić, że niewielka. Potwierdza to również analiza procesów restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw prowadzona przez Instytut Nauk Ekonomicznych PAN²⁰.

Działania te powinny doprowadzić do dostosowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa do jego strategii, do specyfiki procesów wykonawczych, do prawidłowego działania zespołów pracowników, ale w sensie stanowienia ram dla działań wykonawczych i zarządczych, a nie w sensie sztywnych dyrektyw²¹.

W analizowanej grupie przedsiębiorstw prowadzono również działania związane z doskonaleniem struktury organizacyjnej. Sprowadzały się one do prostych, w sumie płytkich zmian związanych z łączeniem stanowisk pracy. Działania takie zadeklarowało 3 spośród 7 respondentów. Jest to właściwe rozwiązanie spowodowane zmniejszeniem zatrudnienia, ewoluującym profilem działalności (rozszerzeniem gamy asortymentu lub świadczonych usług).

²⁰ Badaniem objęto 200 dużych przedsiębiorstw, spełniających określone kryteria, zarówno państwowych, jak i sphywatyzowanych różnymi metodami, [w:] E. Mączyńska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, t. 1, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001, s. 87.

²¹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 253.

5. Racjonalizacja zatrudnienia²²

Konsekwencją, a także niejednokrotnie przyczyną zmian wynikających z działań w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej jest racjonalizacja zatrudnienia, która często utożsamiana jest z redukcją personelu. Wydaje się, że nie należy tych dwóch pojęć traktować zamiennie, ponieważ racjonalizacja prowadzi do dostosowania ilościowego i jakościowego poziomu zatrudnienia do zadań realizowanych przez firmę. O ile dostosowanie ilościowe związane z obniżaniem kosztów stałych prowadzi najczęściej do redukcji pracowników, o tyle dostosowanie jakościowe może oznaczać przesunięcia w ramach stanowisk pracy, czyli nie musi prowadzić do redukcji personelu.

W większości firm na świecie zauważa się tendencję do zmniejszania kosztów pracy jako czynnika ich konkurencyjności na rynku. Związane jest to ze stosowaniem współczesnych koncepcji zarządzania wartością firm i tym samym przyczynia się do podjęcia decyzji o restrukturyzacji zatrudnienia. Powinna być ona poprzedzona analizą mocnych i słabych stron procesu kadrowego. W tym względzie należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia²³:

- kulturę organizacji – preferowane wartości, postawy, stopień decentralizacji władzy;
- kompetencje kadry kierowniczej;
- zgodność kwalifikacji pracowników z wymogami stanowisk pracy;
- narzędzia i skuteczność motywowania pracowników;
- użyteczność metod oceny pracowników dla rozwoju;
- efektywność szkolenia.

Zapoznanie się z powyższymi kwestiami stanowi podstawą do wprowadzenia właściwych zmian w sferze zatrudnienia, ponieważ często podejmowane jako pierwsze w kolejności zmniejszenie zatrudnienia powinno być traktowane nie jako cel sam w sobie, lecz jako środek do dostosowania się do zmian w otoczeniu. Redukcja zatrudnienia bowiem ciągle wydaje się kadrze zarządzającej najprostszym sposobem na kłopoty finansowe. Podjęcie tylko takich działań może oznaczać chwilową poprawę wyników, potem znów nastąpi pogorszenie.

Jeśli firma wychodzi z kryzysu, zaczyna więcej produkować i sprzedawać. Wymaga to zatrudnienia dodatkowych kadr o lepszym przygotowaniu zawodowym lub kwalifikacjach dotychczas nie występujących w przedsiębiorstwie bądź w niewielkim stopniu wykorzystywanych (w szczególności specjalistów w dziedzinie handlu, finansów, marketingu, informatyki, zarządzania)²⁴. Jednak zapomina się w przedsiębiorstwach o istotnych kwestiach, a mianowicie, że koszty zwolnień przewyższają rzeczywiste oszczędności oraz budzą obawy i niepokoje pracowników, którzy

²² Termin *racjonalizacja zatrudnienia* stosowany jest zamiennie z *restrukturyzacją zatrudnienia*.

²³ A. Sajkiewicz, *Ludzka twarz restrukturyzacji. Jak skutecznie zarządzać zmianami struktury zatrudnienia*, „Personel”, dodatek „Doradca Personalny” 1998, nr 4, s. 7.

²⁴ Tego typu działania stosowały zarówno duże korporacje takie jak: IBM, Eastman Kodak, Xerox jak i polskie przedsiębiorstwa.

pozostali o utrzymanie ich miejsc pracy (nie podniesie to automatycznie wydajności pracy). Stąd też należy je przynajmniej częściowo wyeliminować i zachować kolejność wprowadzania zmian, czyli najpierw zmiany w strukturze organizacyjnej, a następnie redukcje zatrudnienia, ale nigdy odwrotnie²⁵.

Głównym celem restrukturyzacji zatrudnienia jest zatem jego maksymalne dostosowanie do potrzeb przedsiębiorstwa wynikających z dążeń do zaspokojenia zapotrzebowania nabywców. Działania dostosowawcze polegają na zmianach ilościowych personelu, racjonalnym wykorzystaniu struktury kwalifikacyjno-zawodowej, sposobie powiązania pracowników w procesie pracy wynikającym ze zmian w strukturze organizacyjnej oraz doborze właściwych form organizacji pracy i czasu pracy²⁶. Istotnym elementem działań w zakresie restrukturyzacji zatrudnienia jest stabilizowanie nowo ukształtowanego personelu, stworzenie mu możliwości rozwoju. W związku z tym niezbędne są nie tylko zmiany ilościowe, ale także zmiany jakościowe w zasobach ludzkich. Jakość tych zasobów można poprawić przez wspieranie i promowanie kształcenia (wraz z samokształceniem) w przedsiębiorstwach. Podnoszenie poziomu wiedzy może prowadzić do²⁷:

- zwiększenia świadomości nieuchronności zmian, co ma wpływ na zmniejszenie oporu wobec zmian;
- poszerzenia lub zdobywania wiedzy, co czyni pracownika bardziej wszechstronnym, zmniejsza prawdopodobieństwo „bycia niepotrzebnym” przy wdrażaniu kolejnych zmian;
- poprawy stosunków międzyludzkich między pracownikami niższego i wyższego szczebla, nabywania umiejętności współdziałania w zespołach (wykonawczych, zadaniowych) grupujących pracowników różnych szczebli;
- zwiększenia roli unikalnych umiejętności poszczególnych firm, będących efektem niepowtarzalnych konfiguracji wiedzy, umiejętności doświadczeń zatrudnionego personelu. Te unikalne umiejętności mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Wszystkie badane podmioty wskazały na taki obszar dostosowań, jakim jest racjonalizacja zatrudnienia. Przejawiała się ona głównie w:

- zmniejszeniu zatrudnienia w celu dostosowania liczby zatrudnionych do realizowanych zadań oraz ograniczenia kosztów pracy, a w efekcie wzrostu wydajności pracy i podnoszenia rentowności funkcjonowania;
- ograniczeniu etatów pracowników pośrednioprodukcyjnych;
- zmianie dotychczasowej polityki personalnej (wprowadzenie systemu ocen pracowników, kształcenie pracowników funkcyjnych);
- zatrudnieniu nowych pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu (głównie do komórek marketingowej i technologicznej), co

²⁵ Por. E. Barlik, *Zwalniać, by przyjmować*, „Rzeczpospolita” z 08.01.1997, dział *Praca, specjaliści*.

²⁶ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 76.

²⁷ J. Pasieczny, *Restrukturyzacja, wczoraj, dziś, jutro*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Restrukturyzacja a konkurencyjność*, materiały z konferencji naukowej, AE w Krakowie, PAN, PSB, TNOiK, Kraków 1997, s. 23.

spowodowało w jednym przypadku wzrost zatrudnienia w stosunku do okresu przed prywatyzacją o 38%; w drugim przypadku stan zatrudnienia nie zmienił się w odniesieniu do okresu bazowego, miał miejsce jeszcze przed prywatyzacją;

- zmianie mentalności pracowników, mającej wpływ na poprawę jakości i poszanowania świadczonej pracy, a tym samym i wydajności.

Zatrudnienie w spółkach zmniejszyło się w odniesieniu do roku, w którym prywatyzowano przeciętnie o 26,14%. Jednak skala tych zmian wykazuje dużą rozpiętość i waha się w przedziale od 0% do 60% osób zwolnionych. Odrzucając dwa skrajne przypadki (pierwszy, w którym zatrudnienie nie zmieniło się oraz drugi, gdzie zatrudnienie spadło o 60%), przeciętnie zatrudnienie spadło o 24,21% w stosunku do roku prywatyzacji.

Należy podkreślić, że zwrócono szczególną uwagę na strategiczny zasób firmy jakim jest czynnik ludzki w organizacji, w myśl hasła wybitnego amerykańskiego specjalisty do zarządzania zasobami ludzkimi, M. Armstronga: *to ludzie stanowią dziś o różnicy między firmami*²⁸. Taka postawa wobec personelu znalazła odzwierciedlenie tylko w dwóch spółkach.

Reasumując, można powiedzieć, że restrukturyzacja organizacyjna jest najtrudniejszym obszarem w realizacji całego procesu. Tu rodzi się najwięcej problemów i tu najtrudniej osiągnąć sukces. Czas trwania procesu i prowadzone w jej ramach działania powodują najwięcej niezadowolonych wśród załogi, zwłaszcza w sytuacji gdy dotyczą redukcji zatrudnienia, zmiany stanowisk pracy. Powodują one również pewną dezorganizację w powiązaniu firmy z otoczeniem, a jest to niewrażliwy obszar funkcjonowania firmy. Odbudowa więzi z otoczeniem zawsze jest kosztowna²⁹.

Szczególna rola restrukturyzacji organizacyjnej we wszystkich przedsiębiorstwach wynika z tego, że musi ona uwzględnić zmiany dokonywane w pozostałych obszarach (w ramach reorganizacji finansowej, własnościowej czy technicznej), wyprowadzić przedsiębiorstwo z obecnego stanu, spowodować umocnienie, a następnie ewentualne rozszerzenie dotychczasowej pozycji na rynku. Realizacja tego celu stanie się możliwa dzięki poprawie efektywności i sprawności działania podmiotu i związanej z nim kadry zarządzającej. Ten wymiar restrukturyzacji rzadko występuje jako oddzielne zjawisko, często towarzyszy innym kierunkom³⁰.

W coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu restrukturyzacja organizacyjna jest wsparta najczęściej zmianami, jakie wprowadzi przedsiębiorstwo w zakresie stosowanych technologii lub produkowanego asortymentu. Te z kolei powodują zmiany w podziale pracy, powstanie nowej komórki czy jednostki organizacyjnej.

Wiele przedsiębiorstw w Polsce boryka się z problemem niechęci do przeprowadzania zmian w organizacji, które niosą za sobą niepewną przyszłość i tym

²⁸ *To ludzie stanowią o różnicach między firmami*, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 4, s. 7.

²⁹ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 70.

³⁰ E.H. Bowman, H.Singh, *Corporate Restructuring. Reconfiguring The Firm*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 5–14.

samym poczucie ewentualnej utraty stanowiska pracy. Bez przewyższenia oporu pracowników wobec zmian organizacja niewiele może zrobić. Stąd jeszcze przed podjęciem procesu restrukturyzacji powinno nastąpić uświadomienie personelu o konieczności przeprowadzenia zmian w poszczególnych obszarach. W przeciwnym razie mogłoby to doprowadzić do upadłości podmiotów gospodarczych, czyli braku jakiegokolwiek szansy wyjścia na prostą i ewentualnie dalszego rozwoju.

Z obserwacji praktyki (m.in. również na podstawie przeprowadzonego badania) wynika, że do wprowadzenia zmian restrukturyzacyjnych nie jest konieczna prywatyzacja. Nie gwarantuje ona również powodzenia procesu restrukturyzacji i poprawy efektywności gospodarowania, powoduje natomiast zwiększenie otwartości przedsiębiorstw na wprowadzenie zmian w funkcjonowaniu oraz skłonności grup społecznych do ich zaaprobowania³¹.

Podjęte w opracowaniu zagadnienia dotyczą w dużym stopniu problematyki zarządzania strategicznego organizacją, z którą proces restrukturyzacji jest ściśle powiązany. Jak podkreśla Z. Pierścionek, *...restrukturyzacja może stanowić jedynie pierwszą fazę dalszych działań strategicznych, polegających na opracowaniu i wdrożeniu strategii rozwoju i wzrostu firmy*³². W rozdziale zostały ujęte podstawowe zagadnienia dotyczące zmian w sferze organizacji i zarządzania, jednak autorka nie wnikała szczegółowo w kwestie, takie jak: na czym polegały zmiany w strategii działania, w sposobie zarządzania organizacją i związanym z tym stylem kierowania organizacją. Ze względu na ograniczone możliwości pozyskania tego rodzaju informacji zagadnienia te przedstawiono w sposób ogólny, biorąc pod uwagę wybrane aspekty.

Przedsiębiorstwa, które nie podjęły dotychczas działań związanych z unowocześnieniem zarządzania organizacją (np. wprowadzeniem współczesnej koncepcji zarządzania, zmian w organizacji pracy) oraz próbą nadążania za postępem technicznym powinny jak najszybciej przystąpić do ich wdrożenia. Te firmy, które takie działania już podjęły powinny je kontynuować w celu utrzymania się na rynku i poprawy efektywności działania, aby sprostać nasilającej się konkurencji.

6. Ekonomiczne rezultaty prowadzonych zmian restrukturyzacyjnych

Dotychczasowe efekty wprowadzanych zmian w wymienionych wyżej obszarach znajdują swoje odzwierciedlenie w sytuacji ekonomicznej badanych przedsiębiorstw. Autorka z pełną świadomością przyjmuje fakt, że nie tylko zmiany w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej wpływają na rezultaty ekonomiczne przedsiębiorstw. Oprócz zmian w tym obszarze, na wyniki zamieszczone poniżej składają się zmiany w pozostałych obszarach restrukturyzacji, a także

³¹ W. Karpińska-Mizielińska, T. Smuga, *Zmiany relacji własnościowych i wpływ na poprawę efektywności gospodarowania w długim okresie*, IRISS, Warszawa 1997, s. 75.

³² Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 17.

czynniki zewnętrzne, jak np. koniunktura gospodarcza, sektor, w którym działa przedsiębiorstwo itp. Działania w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej mają głównie wymiar jakościowy, przez co zwraca się uwagę na zachowania proefektywnościowe, znajdujące pośrednio również odzwierciedlenie w poszczególnych grupach wskaźników świadczących o kondycji ekonomiczno-finansowej. Określonych informacji dostarcza również przedstawiony w opracowaniu wskaźnik udziału sprzedaży produktów/usług przypadających na dany rynek.

W celu dokonania analizy badanych spółek zastosowano wskaźniki udziału sprzedaży produktów/usług przypadających na dany rynek i udziału eksportu w ogólnej wartości sprzedaży. Z odpowiedzi respondentów wynika, że tylko jedna firma z badanej grupy eksportuje swoje wyroby/usługi za granicę (do krajów niemieckojęzycznych). Certyfikat jakości Niemieckiego Instytutu Materiałów Budowlanych stał się swego rodzaju przepustką w eksporcie. Udział eksportu w ogólnej wartości sprzedaży tego przedsiębiorstwa wzrósł z 10% w roku 1996 do 20% w 2000 roku.

Pozostałe spółki działają głównie na rynkach: lokalnym i regionalnym oraz w województwach sąsiadujących z województwem podlaskim, czyli mazowieckim i warmińsko-mazurskim. Deklarowany udział sprzedaży produktów/usług przypadających na dany rynek przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Udział sprzedaży produktów/usług przypadających na dany rynek

Rodzaj rynku	Udział % w rynku
Miejscowość i jej okolice	12–70% (w jednym przypadku 100%)*
Województwo podlaskie	około 60–70%
Mazowieckie i warmińsko-mazurskie	10–25%
Cały kraj	7% (w przypadku jednej spółki)

*Dotyczy to małej pod względem zatrudnienia spółki o usługowym charakterze działalności.

Źródło: badania własne.

Dotychczasowa pozycja rynkowa była możliwa do utrzymania dzięki:

- uatrakcyjnieniu oferty sprzedaży (pięć spółek);
- ukierunkowaniu produktów/usług na wybrane grupy klientów (cztery spółki);
- wprowadzeniu korzystnych dla klientów form sprzedaży (cztery spółki);
- wdrożeniu nowych technologii (dwie spółki);
- podjęciu nowej produkcji (dwie spółki).

Jak widać, w obliczu zaostrej się konkurencji pozytywnym zjawiskiem jest skoncentrowanie się na rynku i jego potrzebach, czyli zwrot w kierunku orientacji marketingowej. Dominującymi działaniami są w tym przypadku: rozszerzenie oferty i dostosowanie jej do określonych segmentów rynku zróżnicowanych m.in. pod względem portfeli odbiorców. Działania te zmierzają w prawidłowym kierunku, związanym z orientacją marketingową. Należy jednak stwierdzić, że wyłączne ich stosowanie w dłuższym okresie może okazać się

niewystarczające (podobne rozwiązania może wprowadzić konkurencja, co spowoduje pogorszenie osiąganych dotychczas efektów).

Kolejnymi, najczęściej wykorzystywanymi miernikami efektywności, a w konsekwencji i konkurencyjności są wskaźniki oceny kondycji ekonomiczno-finansowej. W celu analizy zostały wybrane poszczególne wskaźniki z czterech podstawowych grup: płynności, rentowności, sprawności działania i wspomaganie finansowego oraz wskaźnik wydajności pracy. Poziom tych grup wskaźników znajduje odzwierciedlenie w tabeli 5.

Tabela 5. Wskaźniki kondycji ekonomiczno-finansowej spółek pracowniczych w latach 1997–2000

Wskaźniki kondycji ekonomiczno-finansowej*	1997	1998	1999	2000
Wskaźniki płynności				
Wskaźnik płynności bieżącej	3,93	4,17	2,33	2,02
Wskaźnik płynności szybki (Quick ratio)	2,37	2,67	1,55	1,33
Wskaźnik płynności gotówkowej	1,02	0,58	0,77	0,21
Wskaźniki sprawności działania				
Wskaźnik rotacji zapasów	6,23	9,13	11,16	8,99
Wskaźnik rotacji należności	12,89	26,06	17,13	9,70
Wskaźnik inkasa należności w dniach	28	14	21	37
Wskaźnik rotacji zobowiązań	10,04	19,11	11,46	9,72
Wskaźnik inkasa zobowiązań w dniach	35	18	31	37
Wskaźnik operacyjności	0,90	0,92	0,95	0,91
Wskaźniki rentowności				
Wskaźnik rentowności sprzedaży netto	0,03	0,04	-0,01	0,00
Wskaźnik rentowności brutto	0,06	0,06	0,01	0,02
Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE)	0,18	0,22	0,33	0,14
Wskaźnik rentowności majątku (ROA)	0,03	0,09	0,13	0,10
Wskaźniki wspomaganie finansowego				
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,57	0,48	0,62	0,64
Wskaźnik zobowiązań do kapitału własnego	3,44	2,86	2,39	2,96
Wskaźnik wydajności pracy na osobę	93850,04	175355,68	203278,53	220361,61

* Opis analizowanych wskaźników zawiera załącznik 1.

Źródło: na podstawie danych WUS.

Z analizy wskaźników płynności wynika, że średni poziom wszystkich wskaźników z tej grupy kształtował się powyżej optymalnego poziomu obowiązującej normy. Oznacza to nieracjonalne wykorzystanie majątku obrotowego w firmie w poszczególnych jego pozycjach bilansowych. Należy jednak dodać, iż na taki stan w latach 1997–1999 wpłynęły wskaźniki jednej ze spółek, które w 1998 roku przekraczały nawet kilkakrotnie wartość wskaźnika optymalnego. W pozostałych spółkach ich wartość oscylowała wokół poziomu lub też była niższa (świadczyła o zagrożeniu wywiązywania się z zobowiązań bieżących). Jedna ze spółek utraciła płynność finansową już pod koniec 1999 roku i nie odzyskała jej do końca okresu badania (do sierpnia 2001), a więc zmierzała do ogłoszenia upadłości. W 2000 roku wyniki kształtowały się w granicach dopusz-

czalnej normy. Oznacza to, że przedsiębiorstwa generalnie nie miały trudności z wywiązywaniem się z zobowiązań.

Niekorzystnym zjawiskiem, które wystąpiło, jest wydłużanie się czasu kredytowania odbiorców z 14 dni w 1998 do 37 dni w 2000 roku. Oznacza to pojawianie się coraz większych trudności ze sprzedażą wyrobów na rynku. W związku z tym przedsiębiorstwa chcąc sprzedać i nie zniechęcić odbiorców do kupna, godziły się na dłuższe terminy spłaty należności.

Analizując powiązania między wskaźnikiem inkasa należności w dniach a wskaźnikiem inkasa zobowiązań w dniach, zauważa się, że w latach 1997–1999 krótszy był o kilka dni okres ściągania należności niż regulowania zobowiązań, co dodatkowo wskazuje na brak problemów z płynnością finansową. W 2000 roku obydwie wskaźniki osiągają tę samą wartość, czyli 37 dni. Oznacza to, że średnio co 37 dni są regulowane należności od odbiorców i zobowiązania wobec dostawców. Może to mieć wpływ na pogorszenie płynności finansowej analizowanych spółek pracowniczych. Brakuje dodatkowych informacji o wartości należności trudno ściąganych lub nieściąganych (boryka się z nimi obecnie każda firma), o które należałoby skorygować pozycję należności. Miałoby to wpływ na pogorszenie wskaźników płynności. W związku z tym firmy powinny dokonywać analizy struktury wiekowej swoich odbiorców oraz struktury czasowej poszczególnych odbiorców. Umożliwi to zbieranie danych o odbiorcach nieuczciwych.

Wskaźniki rentowności sprzedaży wskazują na zdolność przedsiębiorstwa do generowania zysków. Ich wartości w badanym okresie są stosunkowo niskie. W 1997 roku wskaźnik rentowności sprzedaży netto (tzw. marża zysku) wyniósł 3%, a brutto 6%, w 1998 r. zaś odpowiednio 4% i 6%; w latach 1999–2000 uległy one pogorszeniu (osiągając w 1999 r. rentowność ujemną netto – 1% i brutto 1%, a w 2000 roku stosownie 1% i 2%). Poziom tych wskaźników należałoby porównać w czasie ze wskaźnikami osiąganymi przez inne firmy o podobnym profilu działalności oraz ze wskaźnikami średniobranżowymi. W przypadku analizowanych firm nie można dokonać takiego porównania, ponieważ zalicza się je do różnych branż. Wpływ na obniżenie się poziomu wskaźników miała również sytuacja gospodarcza na rynku związana z ograniczeniem popytu i wymuszająca stosowanie odpowiedniej polityki cenowej przez firmy oraz niechęć do płacenia podatku przejawiająca się w „robieniu kosztów”, zwłaszcza związanych z amortyzacją składników majątku trwałego. Stąd też lepsza sytuacja jest wtedy, gdy przedsiębiorstwo ma niższą rentowność, ale zachowaną płynność finansową, niż odwrotnie.

Znacznie korzystniej przedstawiają się wskaźniki rentowności kapitału własnego (ROE) oraz rentowności majątku (ROA). Wartość wskaźnika ROE w latach 1997–1999 wyniosła odpowiednio (18%, 22%, 33%), wykazując tendencję rosnącą, co wskazuje na zwiększającą się efektywność zaangażowanego kapitału, a tym samym stwarza możliwość dalszego rozwoju. Ów wskaźnik w 2000 roku obniżył się o 19 punktów procentowych do poziomu 14%. Świadczy to o zmniejszeniu się wyniku finansowego w stosunku do posiadanych kapitałów

własnych oraz o mniejszych szansach inwestowania w rozwój z własnych źródeł finansowania. Z kolei wartość wskaźnika rentowności majątku (ROA) kształtowała się następująco: w 1997 roku – 3%, w 1998 roku – 9% a w 1999 roku – 13%, w 2000 roku – 10%. W latach 1997–1999 z roku na rok analizowana zbiorowość coraz efektywniej zarządzała swoimi aktywami, co oznaczało korzystniejszą sytuację finansową. W 2000 roku nastąpił spadek omawianego wskaźnika o 3 punkty procentowe do poziomu 10%. Można powiedzieć, że każda złotówka zaangażowana w majątek przyniosła 10 groszy zysku.

Kojarząc ze sobą wskaźniki rentowności majątku i rentowności sprzedaży dla badanej zbiorowości należy stwierdzić, że rentowność aktywów była efektem zwiększenia rotacji aktywów i realizowanej w powiązaniu z nią polityki niskich cen, charakteryzującej się niską zyskownością, ale odpowiednio wyższą sprzedażą.

Rozpatrując wskaźniki wspomagania finansowego należy stwierdzić, że wskaźnik ogólnego zadłużenia oscyluje w badanym okresie w przedziale 0,48–0,64. Oznacza to, że równowaga między kapitałem obcym jest zachowana, a ryzyko finansowe nie jest duże. Z kolei wskaźnik zadłużenia kapitału własnego wskazuje, że ryzyko finansowe leży w dużym stopniu po stronie Skarbu Państwa jako właściciela nie spłaconego jeszcze majątku. Zadłużenia tych przedsiębiorstw wobec banków są niewielkie, ponieważ firmy korzystają głównie z kredytów kupieckich, wskazując jednocześnie na wysoki koszt pozyskania kredytów bankowych. Spadek wysokości tego wskaźnika w latach 1996–1999 należy uznać jako pozytywną tendencję zmian. W 2000 r. nastąpił nieznaczny wzrost, spowodowany głównie wydłużonym terminem ściągania należności oraz zaciągniętym kredytem bankowym.

Z kolei wskaźnik wydajności w ciągu badanego okresu wzrósł z poziomu 93 850,04 zł na jednego zatrudnionego w roku 1996 do 220 361,61 zł na osobę. Stanowi to wzrost o 234,8% w stosunku do okresu bazowego, co pozytywnie świadczy o badanej grupie.

Syntetycznym i jednocześnie podstawowym miernikiem pozycji konkurencyjnej jest obok udziału w rynku osiągnięta sytuacja finansowa³³. Analizowana za pomocą wskaźników oceny kondycji sytuacja finansowa *ex post* wskazuje na ogólną pozytywną ocenę tych spółek w latach 1997–1999. Zauważalny jest szczególnie w 2000 roku spadek poziomu większości wskaźników spowodowany pogarszającą się koniunkturą gospodarczą oraz zaostrzającą się walką konkurencyjną. Taka sytuacja może również świadczyć o tym, że wprowadzone w firmie zmiany nie są adekwatne do wymogów otoczenia, czyli są za płytkie i przyczyniają się do utrzymania pozycji konkurencyjnej.

³³ M. Haffer, *Instrumenty konkurowania*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 49; E. Mączynska, M. Zawadzki, *Konkurencyjność – ocena przez rentowność*, [w:] B. Wawrzyniak, *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998.

7. Podsumowanie

W badanych podmiotach wystąpiły działania restrukturyzacyjne niemal we wszystkich obszarach funkcjonowania, wymuszone przez otoczenie rynkowe. Jednak skala tych zmian była zróżnicowana: od zmian głębokich, choć stopniowych, ale rozciągniętych w czasie, do zmian płytkich, określanых mianem restrukturyzacyjnych, choć w istocie nie będących nimi. Większe zmiany w większości obszarów działania występowały w przedsiębiorstwach, w których podstawowym profilem działalności była produkcja oraz zatrudniających powyżej 50 osób. W małych przedsiębiorstwach wprowadzono niewielkie zmiany, których często nie należałoby nazywać restrukturyzacyjnymi, a jedynie dostosowującymi w pewnym stopniu do warunków działania w otoczeniu. Prowadzi to do *dryfowania* spółki na rynku, przejścia jej, o ile okaże się atrakcyjna, przez konkurencję lub upadku.

Zbyt małą uwagę zwraca się na rolę czynnika ludzkiego w organizacji. A jest to jeden z podstawowych zasobów strategicznych firmy, zyskujący coraz bardziej na znaczeniu u progu XXI wieku. Czynniki ten świadczy i będzie w przyszłości świadczył o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw. Stanowi on podstawowy składnik umiejętności firmy³⁴. Jest *nietransferowalny*, co oznacza, iż nie można przenieść kwalifikacji, umiejętności pracowników na własność, lecz starać się je optymalnie wykorzystać. Nie zużywa się tak jak zasoby fizyczne. Wręcz odwrotnie, w organizacji uczącej się jego umiejętności są kumulowane wraz z upływem czasu, doskonalone, a konkurenci nie są w stanie dokonać ich imitacji.

W spółkach o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej zwiększył się udział inwestora zewnętrznego (jako inwestora zewnętrznego wskazano również byłych pracowników). Inwestorzy zewnętrzni są zainteresowani głównie takimi podmiotami, które pozyskany od nich kapitał prawidłowo wykorzystują do dalszego rozwoju i zagwarantują zwrot zaangażowanego kapitału. Z drugiej strony spółki niechętnie patrzą na udział inwestorów we współwłasności i wspólnym zarządzaniu, obawiając się nieuczciwych zamiarów z ich strony. Byli pracownicy zaś nie chcą pozbywać się swoich udziałów, gdy spółka osiąga dobre wyniki finansowe i ma perspektywę dalszego rozwoju. Często również posiadają niewielką liczbę tych udziałów i gdyby nie zyskali, to również nie straciliby dużo. Wydaje się jednak, że wstąpienie Polski do UE spowoduje zmiany w strukturze własnościowej badanych podmiotów

Tylko dwa przedsiębiorstwa podejmowały działania w zakresie optymalizacji struktury kapitału w celu poprawy efektywności działania. Podnoszenie rentowności działania jest wstępnym etapem restrukturyzacji rozwojowej.

³⁴ Umiejętności firmy określa się jako zbiór procesów realizowanych w firmie w sferach funkcjonalnych, traktowanych oddzielnie albo łącznie, warunkujących możliwość firmy do konkurencji, budowania trwałej przewagi konkurencyjnej lub też to do czego firma jest zdolna, wykorzystując różne kombinacje posiadanych zasobów (por.: G. Stalk, P. Evans, L. Schulman, *Competing on Capabilities: the New Rule of Corporate Strategy*, Harvard Business Review, March/April 1992, s. 57–69).

W dłuższym okresie wskazuje ono na rozwój firmy. Należy jednak stwierdzić, że wykorzystywanie tylko własnych źródeł finansowania do rozwoju nie zawsze jest racjonalne i rzadko wystarcza do realizacji tego celu.

W badanym okresie sytuacja finansowa spółek była zróżnicowana. Najkorzystniej przedstawiała się ona w latach 1997–1998. W 1999 roku pojawiły się symptomy pogarszania kondycji firm, w 2000 zaś nastąpił znaczny spadek niemal wszystkich uwzględnionych wskaźników. Podstawową przyczyną był spadek popytu na dobra/usługi na rynku, ale także nieumiejętność funkcjonowania w obliczu rosnącej konkurencji. Prawdopodobnie podstawowym instrumentem konkurowania w badanych przedsiębiorstwach była cena oraz zmiany jej poziomu. Wiązało się to z niebezpieczeństwem utraty przewagi konkurencyjnej, gdyż podobne działania mogliby zastosować rynkowi rywale. Stąd potrzebne jest stosowanie pozacenowych instrumentów konkurencji.

Badane firmy dotknęły trudności ze sprzedażą wyrobów na rynku. Znalazło to odzwierciedlenie w wynikach finansowych spółek, które zmniejszyły się w większości podmiotów. Chcąc zwiększać sprzedaż bądź utrzymać ją na dotychczasowym poziomie, przedsiębiorstwa wydłużały okres kredytowania swoich odbiorców (nie zawsze uczciwych). Nie jest to rozwiązanie pożądane, jednak często jedyne, aby zrealizować cel. Przedsiębiorstwo powinno zdawać sobie sprawę z tego, że takie działanie może prowadzić do utraty płynności i w konsekwencji do ogłoszenia upadłości. Konieczna zatem staje się analiza odbiorców pod względem struktury wiekowej i czasowej oraz podjęcie stosownych działań w przypadku odbiorców zalegających ze spłatą należności.

Zbyt wąski jest zakres działań marketingowych. W obliczu zaostrzającej się konkurencji pozytywnym zjawiskiem jest skoncentrowanie uwagi na rynku i jego potrzebach, czyli zwrot w kierunku orientacji marketingowej. Dominującymi działaniami są w tym przypadku: rozszerzenie oferty i dostosowanie jej do określonych segmentów rynku, zróżnicowanych m.in. pod względem portfeli odbiorców. Działania te zmiernają w prawidłowym kierunku, jednak przedsiębiorstwa powinny je rozszerzać, aby nie zostać zaskoczonym przez konkurencję i nie utracić dotychczasowej pozycji konkurencyjnej na rynku, ale ją umacniać.

Niepokoiki to, iż mimo podnoszenia poziomu jakości usług lub produktów zbyt mało podmiotów rozpoczęło lub deklaruje w przyszłości przygotowania do uzyskania certyfikatu jakości ISO. Jego uzyskanie byłoby pomocne w nawiązaniu współpracy z krajami Unii Europejskiej w obliczu integracji z nią.

Załącznik 1

1. Wskaźnik płynności bieżącej to relacja majątku obrotowego do zobowiązań bieżących. Wskaźnik w granicach od 1,5 do 2,0 często traktuje się jako optymalny.
2. Wskaźnik płynności szybki (*quick ratio*) oznacza relację aktywów płynnych (majątek obrotowy pomniejszony o zapasy i rozliczenia międzyokresowe

- czynne) do zobowiązań bieżących. Z reguły przyjmuje się, że jego poziom powinien być nie niższy od 1.
3. Wskaźnik płynności gotówkowej (*super quick ratio*) stanowi relację środków pieniężnych do zobowiązań bieżących. Powinien on stanowić co najmniej 16–20% zobowiązań bieżących.
 4. Wskaźnik rentowności sprzedaży netto to relacja wyniku finansowego netto uzyskiwanego ze sprzedaży produktów i usług do przychodów z ich sprzedaży.
 5. Wskaźnik rentowności brutto to relacja wyniku finansowego brutto do przychodów ze sprzedaży.
 6. Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) oznacza relację wyniku finansowego netto do kapitału własnego. Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym korzystniejsza jest sytuacja przedsiębiorstwa, ponieważ pozwala na wypłatę dywidend lub dalszy rozwój.
 7. Wskaźnik rentowności majątku (ROA) stanowi relację wyniku finansowego do przeciętnego stanu aktywów.
 8. Wskaźnik rotacji zapasów to relacja przychodów ze sprzedaży do średniego stanu zapasów.
 9. Wskaźnik rotacji należności to relacja między wielkością przychodów ze sprzedaży a wielkością należności.
 10. Wskaźnik inkasa należności w dniach to relacja okresu obliczeniowego (360 dni) do wskaźnika rotacji należności
 11. Wskaźnik rotacji zobowiązań oznacza stosunek przychodów ze sprzedaży i usług do wielkości zobowiązań bieżących
 12. Wskaźnik inkasa zobowiązań w dniach to relacja okresu obliczeniowego (360 dni) do wskaźnika rotacji zobowiązań.
 13. Wskaźnik ogólnego zadłużenia określa udział kapitału obcego w finansowaniu majątku firmy, czyli zobowiązania ogółem do aktywów ogółem. Powinien on oscylować w przedziale 0,57–0,67.
 14. Wskaźnik zobowiązań do kapitału własnego oznacza relację zobowiązań do kapitału własnego.
 15. Wydajność pracy na jednego zatrudnionego to stosunek przychodów ze sprzedaży produktów/usług do liczby zatrudnionych.