

UNIwersYTET W BIAŁYMSTOKU  
WYDZIAŁ EKONOMICZNY  
ZAKŁAD ZARZĄDZANIA I MARKETINGu

# RESTRUKTURYZACJA PRZEMYSŁU BIAŁOSTOCKIEGO W OKRESIE TRANSFORMACJI

praca zbiorowa pod kierunkiem  
Andrzeja H. Jasińskiego

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku  
Białystok 1999

## Recenzenci

Kazimierz MEREDYK

Józef SZABŁOWSKI

## Autorzy rozdziałów

Wstęp	Andrzej H. JASIŃSKI
Rozdział I	Andrzej H. JASIŃSKI, Marek KRUK
Rozdział II	Anna GRZEŚ
Rozdział III	Urszula GOŁASZEWSKA-KACZAN
Rozdział IV	Grażyna MICHALCZUK
Rozdział V	Barbara SOKÓŁ
Zakończenie	Andrzej H. JASIŃSKI

Copyright © by Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Białymstoku  
Białystok 1999

ISBN 83-87884-22-7

Opracowanie typograficzne, projekt okładki  
Artur BOŁTROMIUK

Korekta  
Elżbieta ŁAGUNIONEK

Druk  
Zakład Poligraficzny OffsetPrint

## II. RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH – KIERUNKI I SPOSOBY

### 1. Istota i cele procesu restrukturyzacji

Restrukturyzacja jest pojęciem, które pojawiło się w latach sześćdziesiątych w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Traktowano ją jako wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie. Jednak termin restrukturyzacja przyjął się w literaturze przedmiotu niedawno. W zasadzie zaczęto go używać powszechnie po ukazaniu się w 1990 r. książki wydanej przez M.L. Roch i R.H. Roch, zatytułowanej *Corporate Restructuring. A Guide to Creating the Premium Valued Company*<sup>1</sup>. Szerzej problemem tym zajmowali się A.D. Chandler<sup>2</sup>, E.H. Bowman i H. Singh.

Pojęcie „restrukturyzacja” składa się z dwóch członów: reconstruct – zbudować od nowa, w nowej formie i the structure, co oznacza strukturę podmiotu. Inaczej termin restrukturyzacja to skrót myślowy wyrażający proces „rekonstrukcji struktury”<sup>3</sup>. W literaturze wyodrębnia się dwa rodzaje restrukturyzacji: **mikro- i makrorestrukturyzacja**<sup>4</sup>.

**Restrukturyzacja w skali makro** stanowi jeden z elementów polityki przemysłowej i oznacza „zmianę proporcji międzygałęziowych, a wewnątrz sektora zmianę rzeczowej struktury produkcji, tak ilościowej przez jej dostosowanie do wielkości i struktury popytu, jak i jako-

---

<sup>1</sup> Por.: Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 25.

<sup>2</sup> A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.

<sup>3</sup> Por.: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, praca zbior. pod red. C. Skowronka, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1997, s. 80.

<sup>4</sup> B. Pelka, *Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Orgmasz, Warszawa 1992, s. 73.

ściowej przez zastąpienie przestarzałych technologicznie i użytkowo wyrobów nowoczesnymi”<sup>5</sup>.

**Restrukturyzacja w skali mikro** dotyczy przedsiębiorstw i definiuje się ją jako wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie dotyczące „struktury majątkowej (własności), kapitałowej, organizacyjnej, zarządzania, zatrudnienia, produkcyjno-asortymentowej, rynków zaopatrzenia i zbytu, techniczno-technologicznej itd”<sup>6</sup>.

Każde przedsiębiorstwo jest innym podmiotem gospodarczym i tak należy je traktować. Toteż zanim zostanie poddane procesowi restrukturyzacji, stawia przed sobą określone cele. Restrukturyzacja ma służyć ich realizacji. Dobór tych celów zależy przede wszystkim od sytuacji przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja bowiem powinna być przeprowadzona w sposób kompleksowy, a to często jest związane z trudnościami i na ogół dużymi kosztami realizowanego przedsięwzięcia.

**Celem „restrukturyzacji”**, niezależnie od tego czy dotyczy ona przedsiębiorstwa, całej gospodarki, sektora lub branży, są **zmiany strukturalne** prowadzące do umocnienia pozycji i poprawy efektywności, wzrostu innowacyjności i konkurencyjności.

Restrukturyzacja w warunkach polskich inaczej określana jest niż w gospodarkach zachodnich. W rozwiniętej gospodarce rynkowej krajów zachodnich przedsiębiorstwa są zmuszone, jeśli chcą utrzymać się na rynku i (lub) umocnić swoją pozycję, do ostrej walki z konkurencją. Decydują się na prowadzenie programów restrukturyzacyjnych, aby usprawnić działania zmierzające do osiągnięcia wymienionego celu. W Polsce pojęcia „restrukturyzacja” używa się w kontekście dostosowania się przedsiębiorstw do wymogów gospodarki rynkowej (ochrona przed upadkiem, bankrutwem, a następnie umocnienie pozycji rynkowej)<sup>7</sup>.

**Determinantami procesu restrukturyzacji** w przedsiębiorstwie są przede wszystkim wymagania rynku (inaczej mówiąc określenie potrzeb klientów i dostosowanie się do nich) oraz otoczenie zewnętrzne

---

<sup>5</sup> S. Marek, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1998, s. 58, cyt. za: J. Gościński, *Procesy restrukturyzacyjne i prywatyzacyjne w przedsiębiorstwach państwowych*, Letnia Szkoła Zarządzania, Mądralin 1993.

<sup>6</sup> H. Jagoda, J. Lichtarski, *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, pod red. R. Borowieckiego, Akademia Ekonomiczna, TNOiK, Kraków 1994, s. 158.

<sup>7</sup> Szeroko na temat istoty, genyzy restrukturyzacji w: Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 23-31.

firmy. Wiele przedsiębiorstw widzi w restrukturyzacji jedyne wyjście z rozwiązania własnych problemów. Uogólniając można powiedzieć, że stawia przed sobą m.in. takie **cele restrukturyzacji**, jak:

- utrzymanie pozycji na rynku a następnie rozwój firm;
- podniesienie efektywności działania;
- racjonalizacja zatrudnienia;
- redukcja kosztów przedsiębiorstwa;
- oddłużenie przedsiębiorstw;
- poprawa cząstkowych mierników rentowności przedsiębiorstw: wzrost produkcji i sprzedaży, doskonalenie technologii, rozszerzenie struktury asortymentowej produktów itp.

Czynnikami, które indukują procesy restrukturyzacji są<sup>8</sup>:

- postęp techniczny (łącznie ze zmianami organizacyjnymi);
- handel zagraniczny i współpraca międzynarodowa;
- substytucja czynników produkcji i rodzajów działalności;
- zmiany w krajowym popycie.

## 2. Uwarunkowania restrukturyzacji

Każde zjawisko gospodarcze jest uwarunkowane określonymi czynnikami. Dotyczy to również procesu jakim jest restrukturyzacja w skali makro i mikro. Restrukturyzacja polskich przedsiębiorstw zapoczątkowana została na początku lat 90. wraz z wprowadzeniem mechanizmu rynkowego i rozpoczęciem procesu prywatyzacji gospodarki polskiej. Stała się ona narzędziem do realizacji celów prywatyzacji. Ze względu na zasadnicze zmiany warunków funkcjonowania, zdecydowana większość przedsiębiorstw musiała dostosować się do nowej sytuacji ekonomicznej, silnej konkurencji zagranicznej oraz ograniczenia popytu krajowego ze względu na brak krajowego kapitału finansowego<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania przedsiębiorstwa*, Orgmasz, Warszawa 1992, s. 9.

<sup>9</sup> S. Bisztyga, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw budowlano-montażowych*, „Przeгляд Organizacji” 1997, nr 7-8.

Istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz przebiegu i powodzenia procesu restrukturyzacji mają **uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne**.

**Uwarunkowania zewnętrzne** narzucają, a wręcz zmuszają przedsiębiorstwa do ukierunkowania się na rozwój. Od zewnętrznych warunków zależy w pierwszej kolejności rozwój przedsiębiorstwa. Jako najważniejszy z czynników uważa się konieczność zaspokojenia potrzeb otoczenia<sup>10</sup>, w jakim firma działa. Przedsiębiorstwo, które nie rozwija się, nie sprosta tym zadaniom, co w konsekwencji oznacza utratę klientów i wyeliminowanie go z rynku.

Oprócz tego czynnika dla wielu przedsiębiorstw ważna jest prorestrukturyzacyjna polityka państwa, wspieranie procesów przez odpowiednie instytucje. W Polsce istnieją takie przedsiębiorstwa, jak np. huty, kopalnie, firmy zbrojeniowe i inne, które nie są w stanie restrukturyzować się same. Grupy te liczą przede wszystkim na pomoc rządu i innych instytucji państwowych. Rozpoczęty w 1998 roku program restrukturyzacji górnictwa zakłada m.in. redukcję zatrudnienia o około 100 000 osób (osłony socjalne dla zwalnianych pracowników), redukcję zadłużenia, likwidację nierentownych kopalni. Instytucje państwowe i finansowe stanowią elementy otoczenia zewnętrznego firmy. Te elementy są datami dla przedsiębiorstwa, które należy znać i przewidywać, ale które nie podlegają jego oddziaływaniu<sup>11</sup>.

Do uwarunkowań zewnętrznych należy zaliczyć uwarunkowania prawne sankcjonujące proces restrukturyzacji. Podstawą prawną dla restrukturyzowanych przedsiębiorstw państwowych (prywatyzowanych

---

<sup>10</sup> W. Gabrusiewicz, *Restrukturyzacja jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, pod red. R. Borowieckiego, Akademia Ekonomiczna, TNOiK, Kraków 1996, s. 178; S. Bisztyga, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw...*, op. cit.

<sup>11</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 30.

байд не) jest ustawa o przedsiębiorstwach państwowych<sup>12</sup> i ustawy prywatyzacyjne<sup>13</sup>.

Warunkiem efektywnej restrukturyzacji jest zgodne współdziałanie wielu podmiotów uczestniczących w procesie, takich jak samo przedsiębiorstwo, jednostki naukowo-badawcze, biura studiów i projektów, instytucje finansowe, ubezpieczeniowe, giełda, organy administracji państwowej, finansowej, samorządy terytorialne, firmy doradcze<sup>14</sup>.

Oprócz uwarunkowań zewnętrznych, równie istotne są czynniki wewnętrzne, będące jego naturalnymi, wewnętrznymi potrzebami. Każde przedsiębiorstwo dąży do utrzymania się na rynku i do rozwoju, do zmiany własnej struktury na lepszą.

Obszar, w którym należy poszukiwać uwarunkowań wewnętrznych procesu restrukturyzacji, tworzą<sup>15</sup>:

- poziom zarządzania zmianami;
- uwarunkowania powodzenia zmian;
- kultura organizacyjna;
- postawa kadry kierowniczej wobec zmian.

W tym obszarze ważną rolę odgrywają wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa. Szczególne miejsce przypisuje się kadrze kierowniczej, która jest swego rodzaju łącznikiem przedsiębiorstwa z otoczeniem, a także kształtuje stosunki wewnątrz przedsiębiorstwa, spełnia funkcję przywódczą. Od postawy kadry kierowniczej zależy rozumienie potrzeby zmian przez pozostałych pracowników. Kadra kierownicza jest odpowiedzialna za przyszłość przedsiębiorstwa, ona określa misję i cele firmy oraz strategię działania. Wszelkiego rodzaju działania, jeśli mają przynieść pożądaný efekt, powinny znaleźć poparcie i zrozumienie u niższego personelu firmy. Należy stworzyć takie warunki, aby pra-

---

<sup>12</sup> Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych z 25 września 1981 r., Dz. U. Nr 24, poz. 122; tekst jednolity z dn. 22 lutego 1991 roku, Dz. U. Nr 18, poz. 80, zmiany: Dz. U. z 1991 roku, Nr 75, poz. 329, Nr 101, poz. 444, Nr 107, poz. 464 z późniejszymi zmianami, Dz. U. z 1991 roku, Nr 60, poz. 253, Nr 111, poz. 480.

<sup>13</sup> Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 13 lipca 1990 r., Dz. U. Nr 51, poz. 298; Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 30 sierpnia 1996 r., Dz. U. Nr 118, poz. 561; Ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków z 3 lutego 1993 roku, Dz. U. Nr 18, poz. 12.

<sup>14</sup> A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika...*, op. cit., s. 24.

<sup>15</sup> Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 130; szerzej na temat procesu zarządzania zmianami: tamże, s. 131-141.

ownik czuł się potrzebny, aby integrował się z firmą. Wszystkie te działania są ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb zarówno dotychczasowych, jak i potencjalnych klientów.

Zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne są istotne dla skuteczności realizacji programu restrukturyzacyjnego. Sytuacja w wielu polskich przedsiębiorstwach przedstawia się w sposób zróżnicowany. Przede wszystkim powstaje opór wobec zmian, gdy zachodzi konieczność zwolnienia części załogi. Niektóre struktury przedsiębiorstwa stają się mało podatne na zmiany. Pojawia się zatem problem modernizacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa polskie często są źle zarządzane, niedopasowane do elastycznego zarządzania. Nie służy temu przestarzała struktura liniowo-produkcyjna<sup>16</sup>, dlatego też dla wielu firm konieczna jest restrukturyzacja przeprowadzona przy uwzględnieniu właściwych strategii cząstkowych<sup>17</sup>.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw oraz gospodarki polskiej na przestrzeni tych kilku lat charakteryzowała się kilkoma cechami, które swoje podłoże mają w uwarunkowaniach (inaczej mówiąc – wymusiła ją sytuacja gospodarcza)<sup>18</sup>:

- została uwarunkowana historycznie. Wraz z transformacją gospodarki większość polskich przedsiębiorstw nie miałyby szans istnienia i konkurowania na rynku bez restrukturyzacji;
- inny charakter i kierunki ma restrukturyzacja na początku lat 90., odmienne po kilku latach; przedsiębiorstwa znajdujące się w złej sytuacji lub zagrożone upadłością widziały w restrukturyzacji naprawczej jedyne rozwiązanie ich problemów. W znacznej grupie firm wystąpiły pożądane efekty procesu, tzn. poprawa sytuacji ekonomiczno-finansowej i umocnienie się na rynku. Aby stać się konkurencyjnym na rynku, przedsiębiorstwa dalej restrukturyzowały się (restrukturyzacja rozwojowa), ale proces ten miał inne cele i inny charakter niż na początku lat 90.;
- w wyniku działań restrukturyzacyjnych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach zwiększyła się ich atrakcyjność;

---

<sup>16</sup> W gospodarce rynkowej wykorzystuje się głównie takie struktury organizacyjne, jak dywizjonalna, holdingowa, macierzowa, hybrydowa.

<sup>17</sup> O strategiach cząstkowych pisze B. Pełka, *Polityka przemysłowa...*, op. cit.

<sup>18</sup> B. Wawrzyniak, *O ocenach restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1997, nr 1.



- restrukturyzacja polskiej gospodarki prowadzona jest bez bądź z niewielkim relatywnie (w stosunku do krajów Unii Europejskiej) wsparciem finansowym ze strony państwa i międzynarodowych instytucji finansowych.

### 3. Etapy procesu restrukturyzacji

Restrukturyzacja jest procesem wielozadaniowym. Prawidłowa realizacja tych zadań wymaga określonego harmonogramu działań, tzn. planu i programu restrukturyzacyjnego. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstw układ ramowy takiego programu jest podobny. Różnica tkwi przede wszystkim w szczegółowości opracowania. Przedsiębiorstwa duże muszą uwzględniać więcej zadań do realizacji, opracować bardziej szczegółowy plan niż przedsiębiorstwa małe. Większa jest odpowiedzialność kierownictwa za losy firmy. Ważny jest tu aspekt społeczny, szczególnie w przypadku niepowodzenia takiego procesu.

**Program restrukturyzacyjny** jest kompleksowym planem działania przedsiębiorstwa, tzn. biznes planem<sup>19</sup> danego przedsięwzięcia (restrukturyzacji). Program restrukturyzacji składa się z kilku etapów<sup>20</sup>:

1. Diagnoza przedsiębiorstwa.
2. Opracowanie wariantów działania przedsiębiorstwa, warunków ich zastosowania oraz planowanych efektów, opracowanie wariantów zmian.
3. Wybór wariantu programu restrukturyzacji i jego wdrożenie.
4. Porównanie efektów restrukturyzacyjnych, rzeczywistych z planowanymi i wskazanie przyczyn występowania różnic między efektami planowanymi a rzeczywistymi.

Zastosowanie tej procedury jest niezbędne dlatego, że mogą wystąpić tendencje do forsowania zmian pozornych lub „kosmetycznych”,

---

<sup>19</sup> Szerzej na temat biznes planu w pozycjach literatury: W. M. Grudzewski, *Biznes plan podstawowym instrumentem kierowania firmą*, Orgmasz, Warszawa 1992; E. Skrzypek, E. Filar, *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 1996.

<sup>20</sup> Opracowano na podstawie: J. Różański, A. Sikorski, *Proces wieloetapowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, pod. red. R. Borowieckiego, Akademia Ekonomiczna, TNOiK, Kraków 1994, s. 352-353.

w rezultacie utrwalających dotychczasową złą sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa. W realizacji jedynie częściowych zmian, niepełnych w stosunku do zapisanych w programie, trudno ocenić, na ile wystąpienie niedostatecznych efektów restrukturyzacji wynika z częściowej realizacji tego programu, na ile zaś z nietrafności przyjętych założeń lub błędów popełnianych przy realizacji programu. Dlatego też w każdym etapie programu powinna być możliwość powrotu do poprzedniego etapu celem weryfikacji przyjętych założeń, weryfikacji, której konieczność mogła uzewnętrznić się dopiero na dalszych etapach programu<sup>21</sup>.

#### 4. Kierunki i sposoby restrukturyzacji

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi podziałami restrukturyzacji. Restrukturyzację przedsiębiorstw dzieli się na **przedmiotową i podmiotową**<sup>22</sup>. **Restrukturyzacja przedmiotowa** dotyczy zmian strukturalnych i związanych z nim strategii częściowych w obszarze techniki i technologii.

Rozwój techniki i technologii świadczy o pozycji i wartości przedsiębiorstwa. Aby podnieść poziom konkurencyjności swoich wyrobów, przedsiębiorstwo powinno zastosować ulepszenia techniczne lub marketingowe w ich produkcji. Do czynników wpływających na restrukturyzację przedmiotową należy zaliczyć<sup>23</sup>:

- ograniczenie inwestowania w niedostatecznie rentowną działalność;
- zlikwidowanie inwestycji, które nie przynoszą dochodu;
- unikanie cen obrachunkowych, nie będących cenami rynkowymi;
- wyłączenie tych funkcji usługowych, które nie są oparte na cenach rynkowych i nie mają znaczenia strategicznego.

**Restrukturyzacja podmiotowa** natomiast dotyczy zmian strukturalnych związanych z przekształceniami prawno-organizacyjno-

---

<sup>21</sup> J. Różański, A. Sikorski, *Proces wieloetapowej restrukturyzacji...*, op. cit., s. 352.

<sup>22</sup> B. Pełka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, cz. I, Orgmasz, Warszawa 1994, s. 7.

<sup>23</sup> R. Bühner, *Strategie und Organisation Neuere Entwicklungen*, „Zeitschrift Führung Organisation” 1989, No. 4, s. 225, za: B. Pełka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 15.

-ekonomicznymi i realizowanych za pomocą strategii cząstkowych w obszarze organizacji i zarządzania ekonomiki i rynku. Zmiany zachodzące w wyżej wymienionych obszarach rzadko występują niezależnie od siebie, w sposób oderwany. Najczęściej mamy do czynienia z łańcuchem zmian w istniejącej strukturze przedsiębiorstwa celem poprawy efektywności gospodarowania.

W zakresie **procesu restrukturyzacji** wyróżnia się zazwyczaj następujące **kierunki**<sup>24</sup>:

- restrukturyzację organizacyjną;
- restrukturyzację techniczną;
- restrukturyzację finansową;
- restrukturyzację własnościową.

## **Restrukturyzacja organizacyjna**

**Restrukturyzacja organizacyjna** jest taką modyfikacją struktury organizacyjnej, która podnosi sprawność i efektywność działania oraz lepiej dostosowuje do nowych warunków funkcjonowania. Obejmuje ona przede wszystkim<sup>25</sup>:

- 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;

---

<sup>24</sup> D. Teresiński, *Cztery kierunki restrukturyzacji*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 6, s. 3-5. W literaturze można spotkać się z częściowo zmienionym podziałem kierunków. Na przykład J. L. Czarnota wyróżnia sześć kierunków, takich jak: restrukturyzacja finansowa, majątkowa, zatrudnienia, organizacji i zarządzania, marketingu, techniczno-technologiczna (por.: J. L. Czarnota, *Kształtowanie programów restrukturyzacji w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju...*, op. cit., s. 219); Z. Sapijaszka wyróżnia trzy kierunki (wymiary) restrukturyzacji: restrukturyzację zakresu działania, organizacyjną, finansową (w tym własnościową). Nowością w literaturze polskiej jest zastosowanie określenia funkcjonującego w krajach rozwiniętych, restrukturyzacja zakresu działania zaliczanego do restrukturyzacji organizacyjnej. Por.: Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 44-74.

<sup>25</sup> A. Nalepka, *Procedura przygotowania restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju...*, op. cit., s. 228.

- zmianę profilu działania i dywersyfikacja działalności;
- racjonalizację struktury organizacyjnej (w tym redukcje zatrudnienia);
- racjonalizację 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.

Podstawę prawną dla restrukturyzacji organizacyjnej w Polsce stanowi ustawa o przedsiębiorstwie państwowym. Dokonując działań restrukturyzacyjnych, przedsiębiorstwa na niej się opierają. Ten kierunek w procesie restrukturyzacji odgrywa istotną rolę. Firmy są zmuszone do gruntownej przebudowy struktury organizacyjnej celem dostosowania jej do wymogów gospodarki rynkowej.

Restrukturyzacja organizacyjna jest najtrudniejszym obszarem w realizacji całego procesu. Tu rodzi się najwięcej problemów i tu najtrudniej osiągnąć sukces. Prowadzone w jej ramach działania powodują najwięcej niezadowolonia wśród załogi, zwłaszcza jeśli chodzi o redukcję zatrudnienia, zmianę stanowisk pracy i inne. Powodują one również pewną dezorganizację w powiązaniu firmy z otoczeniem, a jest to newralgiczny obszar funkcjonowania firmy. Odbudowa więzi z otoczeniem jest zawsze kosztowna ze względu na czas i pieniądze<sup>26</sup>. Ten wymiar restrukturyzacji rzadko występuje jako oddzielne zjawisko, często towarzyszy innym kierunkom<sup>27</sup>.

Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w Polsce jest realizowana oddolnie (w ramach wewnętrznych programów restrukturyzacyjnych) i odgórnie w ramach polityki przemysłowej (gospodarczej) dla sektorów: górniczego, hutniczego, energetycznego, przemysłu zbrojeniowego, cukrowego, chemicznego, naftowego, farmaceutycznego, przez powołanie w większości z nich holdingów w celu podniesienia konkurencyjności.

<sup>26</sup> Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 70.

<sup>27</sup> E.H. Bowman, H. Singh, *Corporate Restructuring. Reconfiguring The Firm*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, s. 5-14.

## Restrukturyzacja finansowa

Restrukturyzacja finansowa jest kolejnym kierunkiem związanym z procesem restrukturyzacji. Najczęściej uzupełnia restrukturyzację organizacyjną. Charakter restrukturyzacji finansowej w Polsce jest nieco odmienny niż w krajach zachodnich. Podłoże prawne do jej realizacji stanowiły ustawy: o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz prawo o postępowaniu układowym z 1934 r. Najczęściej wykorzystywano ustawę o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków, która obowiązywała od 23 lutego 1993 r. przez trzy lata<sup>28</sup>.

**Głównym zadaniem restrukturyzacji finansowej jest poprawa bieżącej płynności finansowej poprzez redukcję zadłużenia w znacznej części i rozłożenie nie spłaconej kwoty na raty na dogodnych warunkach.**

Proces restrukturyzacji finansowej może być przeprowadzony za pomocą jednego z **narzędzi**, takich jak: **ugoda bankowa, postępowanie ugodowe, nabycie wierzytelności, konwersja wierzytelności na akcje, umowa cywilnoprawna, postępowanie upadłościowe lub ich kombinacji, np. ugody bankowej z umową cywilnoprawną, nabycie wierzytelności z konwersją wierzytelności na akcje, postępowanie układowe z umową cywilnoprawną**<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków z 3 lutego 1993 roku, Dz. U. Nr 18, poz. 82.

<sup>29</sup> Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*,..., op. cit., s. 82. Postępowanie układowe prowadzi sąd na wniosek wierzycieli. Jego celem jest redukcja zadłużenia i złagodzenie warunków spłaty reszty długów wobec wierzycieli przez odroczenie spłaty długów, rozłożenie na raty, umorzenie przy równoczesnym rozłożeniu pozostałej części na raty.

Postępowanie układowe i bankowe postępowanie ugodowe miały na celu stworzenie szans rozwoju dla przedsiębiorstw, które straciły równowagę finansową, ale są zdolne, dzięki pomocy z zewnątrz, do wydzignięcia się z takiej sytuacji. Firmy przystępujące do postępowania układowego i ugodowego są zobowiązane do przygotowania programu naprawczego.

Postępowanie upadłościowe ma zastosowanie, gdy przedsiębiorstwo zaprzestało płacenia długów w sposób trwały oraz gdy zobowiązania przekroczyły wartość jego majątku. Polega ono na sprzedaży mienia w części lub całości nowym właścicielom i zaspokojenie wierzycieli w kolejności ustawowej. Powstają jednostki produkcyjne zrestrukturyzowane majątkowo, finansowo i organizacyjnie.

Umowa cywilnoprawna z wierzycielami ma na celu również zmniejszenie zadłużenia i złagodzenie zadłużenia. Takie formy restrukturyzacji finansowej są stosowane odnośnie do przedsiębiorstw państwowych lub jednoosobowych spółek SP. Por.: M. Sierpińska, *Skutki restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*..., op. cit., s. 161-162.

Ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków dotyczyła przedsiębiorstw państwowych, jednoosobowych spółek Skarbu Państwa i przewidywała zamianę części lub całości wierzytelności na akcje w spółce powstałej z przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego, dostarczenie dłużnikowi nowych kredytów lub gwarancji oraz dokapitalizowanie banków<sup>30</sup>.

W krajach zachodnich zakres działania restrukturyzacji finansowej jest inny. Dotyczy ona zmiany struktury i/lub własności. Podejmowana jest najczęściej na skutek wystąpienia w firmie nadmiernej ilości niewykorzystanej gotówki oraz niewłaściwego zarządzania firmą. „Restrukturyzacja finansowa wiąże się przeważnie z wysokim zadłużeniem firmy. Podstawowym celem jej jest przesunięcie nadmiernej gotówki z rąk kadry kierowniczej do rąk akcjonariuszy”<sup>31</sup>. Do podstawowych form restrukturyzacji finansowej należy wykup firmy, wspierana rekapitalizacja, wykupowanie akcji z rynku wsparte długiem i ESOP – akcjonariat pracowniczy<sup>32</sup>.

Procesowi wykupu firmy przez grupę inwestorów z zewnątrz lub kadrę kierowniczą towarzyszy z reguły znaczny wzrost zadłużenia firmy. Jest to dług zaciągany na zakup firmy, który podlega spłaceniu z przyszłych jej zysków.

Wspierana rekapitalizacja, głównie firm publicznych, ma na celu zwiększenie zakresu posiadania akcji firmy przez jej kierownictwo. Ta forma restrukturyzacji finansowej firmy również przyczynia się do wzrostu jej zadłużenia, przy czym po transakcji firma nadal utrzymuje charakter publicznej.

Trzecia forma restrukturyzacji finansowej (odkupywanie akcji z rynku) dotyczy głównie spółek o wysokich zasobach wolnej gotówki i ograniczonych możliwościach wzrostu. Firma zaciąga kredyt, który wraz z własną gotówką przeznaczą na zakup akcji firmy na rynku. Transakcja ta jest traktowana głównie jako obrona przez przejęciem.

---

<sup>30</sup> Szerzej na temat restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków: A. Parfienowicz, J. Żebrowski, *Restrukturyzacja finansowa banków i przedsiębiorstw*, CIM, Warszawa 1993.

<sup>31</sup> Z. Sapijaszka, *Dylematy i perspektywy restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń...*, op. cit., s. 211.

<sup>32</sup> Szerzej na temat form restrukturyzacji finansowej stosowanych w krajach zachodnich w: Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 55-69.

Akcjonariat pracowniczy (ESOP) – jest zarówno metodą prywatyzacji, jak i techniką restrukturyzacji finansowej. Prowadzi on bowiem – drogą przekazania po upływie pewnego czasu całości lub części firmy w ręce pracowników – do zmiany struktury kapitałowej i własnościowej przedsiębiorstwa<sup>33</sup>.

## Restrukturyzacja techniczna

**Restrukturyzacja techniczna polega na dopasowaniu procesów produkcyjnych do rachunku ekonomicznego.** Do takich działań należy zmniejszenie materiałochłonności i energochłonności produkcji. Równorzędym zadaniem restrukturyzacji technicznej jest zapewnienie elastyczności w reagowaniu na zapotrzebowanie rynku<sup>34</sup>.

W jej ramach firmy dążą do zdobycia certyfikatu ISO poprzez wprowadzenie szeregu zmian w technologii, a także w zarządzaniu. Restrukturyzacja techniczna dotyczy unowocześnienia technologii, gdy zachodzi taka konieczność i jest to finansowo wykonalne.

## Restrukturyzacja własnościowa

Zakres działań w ramach restrukturyzacji własnościowej reguluje ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw z 30 sierpnia 1990 roku<sup>35</sup> oraz ustawa o Narodowych Funduszach Inwestycyjnych (NFI)<sup>36</sup>.

Podstawowym celem prywatyzacji jest poprawa efektywności działania przedsiębiorstw i całej gospodarki. Zatem jest to cel spójny z celem restrukturyzacji. Również jednym z głównych zadań NFI jest właśnie restrukturyzacja przedsiębiorstw. W tym względzie funkcjonują w gospodarce następujące formy prywatyzacyjne:

- kapitałowa – składająca się z dwóch etapów: komercjalizacji i prywatyzacji poprzez sprzedaż akcji/udziałów przedsiębiorstwa lub wniesienie akcji/udziałów do NFI w celu ich prywatyzacji oraz komercjalizacji z konwersją wierzytelności (przekształcenie

---

<sup>33</sup> Por.: Z. Sapijaska, *Dylematy i perspektywy restrukturyzacji...*, op. cit., s. 209.

<sup>34</sup> D. Teresiński, *Cztery kierunki restrukturyzacji...*, op. cit.

<sup>35</sup> Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji, Dz. U. z 1996 roku, Nr 118, poz. 561.

<sup>36</sup> Ustawa o Narodowych Funduszach Inwestycyjnych, Dz. U. z 1993 roku, Nr 44, poz. 202.

przedsiębiorstwa w spółkę z o.o. z udziałem Skarbu Państwa i wierzycieli)<sup>37</sup>;

- likwidacyjna – składająca się z dwóch procedur przekształceniowych: likwidacji w celu prywatyzacji poprzez oddanie do odpłatnego korzystania całości lub zorganizowanych części, sprzedaż lub wniesienie przedsiębiorstwa do spółki oraz likwidacji upadłościowej z powodu złej kondycji ekonomicznej;
- program sprzedaży akcji spółek w trybie publicznego przetargu, w którym Skarb Państwa reprezentuje Minister Skarbu Państwa<sup>38</sup>;
- kontrakty menedżerskie – zasada ich funkcjonowania polega na tym, że organ założycielski na podstawie umowy powierza osobie prawnej lub fizycznej zarządzanie przedsiębiorstwem. Zarządca zobowiązuje się do sporządzenia programu restrukturyzacji, a następnie po akceptacji przez organ założycielski do jego wdrożenia.

## 5. Procesy restrukturyzacji w wybranych przedsiębiorstwach białostockich należących do NFI

Do Programu Powszechnej Prywatyzacji (PPP) z regionu północno-wschodniej Polski zostało włączonych dobrowolnie 13 przedsiębiorstw. Tabela 1 przedstawia rozmieszczenie tych firm. Przystępując do PPP przedsiębiorstwa liczyły przede wszystkim na fachową pomoc ze strony NFI, ponieważ do ich głównych zadań należały m.in. restrukturyzacja i modernizacja przedsiębiorstw, ułatwienie dostępu do korzystnych kredytów i nowoczesnej technologii.

---

<sup>37</sup> Do końca 1997 roku nie powstała jeszcze taka spółka.

<sup>38</sup> Do końca 1997 roku tą ścieżką sprzedano 25 spółek. W dwóch spółkach z regionu północno-wschodniego, obejmującego swym zasięgiem województwa: białostockie, łomżyńskie, suwalskie, została sprzedana określona pula akcji (Fabryka Przyrządów i Uchwytów „Bison-Biał” S.A. w Białymstoku pakiet 53% akcji oraz Kolejowe Zakłady Konstrukcji Stalowych i Urządzeń Dźwigowych S.A. w Białymstoku pakiet 70% akcji).



Tabela 1. Rozmieszczenie przedsiębiorstw należących do NFI w regionie

Województwo	Liczba przedsiębiorstw	Siedziba
Białostockie	9	8 miasto Białystok, 1 Sokółka
Łomżyńskie	2	Łomża, Grajewo
Suwalskie	2	Ełk, Giżycko
Razem	9	

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli wynika, że zdecydowana większość (8 przedsiębiorstw, czyli 61,5% ogółu) ma swoją siedzibę w Białymstoku. Wśród tych 13 firm jedna, Przedsiębiorstwo Spożywcze „CHŁODNIA ELK” S.A., została postawiona w stan upadłości. III NFI jako fundusz wiodący tej spółki zdecydował o ogłoszeniu upadłości, gdyż program naprawczy nie przyniósł oczekiwanych rezultatów, a znaczne dofinansowanie spółki odbyłoby się kosztem pozostałych.

Przedsiębiorstwa należące do NFI prowadzą zróżnicowaną działalność, przede wszystkim produkcyjną. Stąd wynika problem dokonania ogólnej charakterystyki 13 przedsiębiorstw. Wśród nich dominują firmy z branży włókienniczej (3 przedsiębiorstwa) i drzewnej (3 przedsiębiorstwa).

Ze względu na dostępność informacji **celowo zostały dobrane trzy przedsiębiorstwa** według EKD z działu produkcja drewna i wyrobów z drewna, aby można było je porównać. Do tych przedsiębiorstw zalicza się Zakłady Płyt Wiórowych Grajewo S.A. (ZPW Grajewo), Stolbud Sokółka S.A., Zakłady Przemysłu Sklejek Białystok. W tabeli 2 zamieszczone są podstawowe dane o przedsiębiorstwach.

Do opracowania zagadnienia posłużyły informacje zawarte w prospektach emisyjnych NFI, wywiad, kwestionariusz ankietowy. Celem tego opracowania jest próba odpowiedzi na pytania:

1. Jakich obszarów działalności dotyczyły procesy restrukturyzacyjne rozpoczęte we współpracy z wiodącym NFI?
2. Czy przyczyniły się one do poprawy efektywności i sprawności działania?

Tabela 2. Podstawowe dane o badanych przedsiębiorstwach

Nazwa firmy	Zakłady Płyt Wiórowych Grajewo S.A.	Zakłady Stolarki Budowlanej Stobud Sokółka S.A.	Zakłady Przemysłu Sklejek w Białymstoku S.A.
Data założenia	1974	1969	1919
Liczba zatrudnionych na dzień 30.06.1996	972 (duża firma)	947 (duża firma)	365 (średnia firma)
Przedmiot działalności	produkcja wyrobów z drewna i płyt drewnopodobnych oraz ich uszlachetnianie, działalność handlowa	działalność produkcyjna i handlowa w zakresie stolarki budowlanej oraz innych wyrobów i usług z drewna	produkcja sklejek o wysokiej jakości
Struktura organizacji działania	jednozakładowe przedsiębiorstwo	jednozakładowe przedsiębiorstwo	jednozakładowe przedsiębiorstwo
Przynależność	XV NFI Hetman	XIV NFI Zachodni	IV NFI Progres

Źródło: opracowanie własne na podstawie prospektów emisyjnych i badań ankietowych.

Rynek stolarki budowlanej, a także płyt wiórowych i sklejek przeżywa w latach 1993-1997 znaczne ożywienie. Produkcja stolarki budowlanej, płyt i sklejek ma charakter wzrostowy. Świadczy o tym dynamika produkcji wyrobów zamieszczona w tabeli 3.

Wzrost produkcji podyktowany jest m.in. rozwojem budownictwa mieszkaniowego, większą chłonnością rynku, rosnącym eksportem przemysłu meblarskiego do krajów Unii Europejskiej i krajów WNP oraz zasadniczą zmianą jakości oferowanych okien i drzwi. Głównym obszarem działania we wszystkich tych przedsiębiorstwach jest rynek krajowy. Tworzą one własną sieć dystrybucyjną.

Tabela 3. Produkcja wyrobów i jej dynamika w branży drzewnej w latach 1993-1996

Wyrób	Lata								
	1992	1993		1994		1995		1996	
		Wartość	Dynamika w % 1992 =100	Wartość	Dynamika w % 1993 =100	Wartość	Dynamika w % 1994 =100	Wartość	Dynamika w % 1995 =100
Płyty wiórowe (tys. m <sup>3</sup> )	1007,7	1128,6	111,9	1335,8	118,4	1537,6	115,1	1747,1	113,6
Sklejka (tys. m <sup>3</sup> )	106,8	101,4	94,9	113,2	111,4	113,9	100,6	111,9	98,2
Stolarka (tys. m <sup>2</sup> )	3841,2	4858,0	126,5	5509,1	113,2	6483,3	117,9	6975	107,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Stasiuk, *Przemysł płyt wiórowych i sklejek w Polsce*, „Gospodarka” 1998, nr 3(210), s. 16 oraz M. Ziach, *Rynek stolarki budowlanej*, „Gospodarka” 1998, nr 9(216), s. 19.

Wymienione przedsiębiorstwa, a w szczególności ZPW Grajewo i Stolbud Sokółka, należą do czołowych producentów w branży drzewnej i posiadają znaczny udział w rynku ze względu na wysoką jakość produktów finalnych. Ich udział w rynku krajowym jest następujący:

- ZPW Grajewo – 20,0%,
- Stolbud Sokółka – 17,4%,
- Sklejki Białystok – 11,0%.

W branży drzewnej występuje znaczna sezonowość produkcji. Najniższe wartości produkcji występują w miesiącach wiosenno-letnich. Słabą stroną w funkcjonowaniu tych firm jest uzależnienie od strategicznego dostawcy – przedsiębiorstwa Lasy Państwowe, który pokrywa 50-70% zapotrzebowania. W ostatnich latach odnotowano silne wahania cenowe surowca (wzrost o ok. 60% cen drewna). Firmy zostały zmuszone do podniesienia cen na swoje wyroby, jednak w obawie przed utratą klienta ich ceny rosły wolniej niż zwyżki cen drewna.

Podstawą do oceny efektywności gospodarowania są osiągnięte przez podmioty wielkości ekonomiczne, takie jak przychody ze sprzedaży produktów i usług oraz wyniki finansowe. Biorąc pod uwagę lata 1995-1997 należy stwierdzić, że w badanych firmach przychody ze sprzedaży miały tendencję wzrostową. Wskaźniki rentowności kształtują się powyżej przeciętnych w dziale produkcja wyrobów z drewna. W tym dziale wskaźniki rentowności obrotu netto kształtują się następująco: w 1995 roku 3,3, w 1996 roku 1,7. W roku 1996 wskaźnik rentowności wykazuje znaczną tendencję spadkową. Główna przyczyna spadku tego wskaźnika tkwi w znacznej zwyżce surowca do produkcji. Producenci zaś nie podnosili cen wyrobów w takim tempie w obawie przed utratą części rynków zbytu.

Porównując dynamikę wskaźników finansowych wybranych firm obserwuje się spadek, a następnie wzrost w 1997 roku<sup>39</sup>. Przyczyną zaistnienia takiej sytuacji w branży drzewnej był szybszy wzrost kosztów wytwarzania niż cen produktów. W jednym z przedsiębiorstw (Stolbud Sokółka) działania podjęte na płaszczyźnie finansowej doprowadziły do wzrostu przychodów finansowych. Przy spadku kosztów ich uzyskania przyczyniły się również do wzrostu wskaźników rentowno-

---

<sup>39</sup> Firmy nie ujawniły danych liczbowych dotyczących roku 1997, natomiast w ankietach stwierdziły, że osiągnęły dodatni wynik finansowy.

ści. Mniej korzystnie przedstawia się sytuacja trzeciej spółki: Zakładów Przemysłu Sklejek w Białymstoku. Wypracowała ona dodatnie wyniki finansowe, jednak ich poziom jest niższy.

W tabeli 4 przedstawione są wskaźniki rentowności omawianych przedsiębiorstw.

Tabela 4. Wskaźniki rentowności w latach 1995-1996

Wyszczególnienie		Nazwa firmy		
		ZPW Grajewo	Stolbud Sokółka*	Sklejki Białystok
Przychody ze sprzedaży	1995	195 730,0	76 880,0	–
	1996	236 300,0	34 562,4	30 300,0
Wynik finansowy brutto	1995	22 134,0	5 742,1	–
	1996	27 900,0	1 935,2	1 270,0
Wynik finansowy netto	1995	12 379,0	2 993,6	–
	1996	16 250,0	1 051,2	950,0
Rentowność obrotu brutto**	1995	11,3	7,5	–
	1996	11,8	5,6	4,2
Rentowność obrotu netto***	1995	6,3	3,9	–
	1996	6,9	3,1	3,1

Uwaga: „–” oznacza brak danych ze względu na nieujawnienie ich przez firmę.

\* Dane liczbowe dotyczące przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz zyski brutto i netto dla roku 1996 dotyczą okresu 01.01. – 30.06.1996.

\*\* Wskaźnik rentowności obrotu brutto to relacja wyniku finansowego brutto do przychodów ze sprzedaży.

\*\*\* Wskaźnik rentowności obrotu netto to relacja wyniku finansowego netto do przychodów ze sprzedaży.

Źródło: opracowanie własne na podstawie prospektów emisyjnych: NFI Hetman, s. 99, Zachodni NFI, s. 111 oraz T. Stasiuk: *Przemysł płyt wiórowych i sklejek w Polsce...*, op. cit., s. 17.

Firmy te realizują przede wszystkim szereg przedsięwzięć inwestycyjnych, głównie o charakterze modernizacyjno-odtworzeniowym oraz decydują się na zakup nowoczesnych maszyn i urządzeń (technologii) w celu podniesienia jakości wyrobów. Inwestycje są głównie finansowane ze środków własnych oraz z pomocą kredytu. Np. ZPW Grajewo przeprowadziły publiczną emisję akcji w celu pozyskania kapitału nie-

zbędnego do częściowego sfinansowania inwestycji. Firma ta uzyskała certyfikat ISO 9002 za dobrą organizację pracy. Również Stolbud Sokółka przygotowuje się do wprowadzenia systemu zarządzania jakością według standardu ISO 9002. Działania w tym kierunku zadeklarowały także Zakłady Przemysłu Sklejek w Białymstoku.

Najmniejszy wachlarz prac w zakresie restrukturyzacji ze strony NFI występuje w najśłabszej z omawianych trzech spółek (Zakłady Przemysłu Sklejek w Białymstoku). Tu działania ograniczyły się do organizowania służb marketingowych (niewątpliwie bardzo istotnego elementu w gospodarce rynkowej), doradztwa w zakresie bieżącej działalności, a także szkoleń przede wszystkim dla kadry kierowniczej. Działania te nie są wystarczające do umocnienia i dynamicznego rozwoju firmy, gdyż ma ona przejściowe kłopoty finansowe. Zamierzenia odnośnie do wejścia na rynek pozagiełdowy okazały się przedwczesne.

Od momentu uzyskania udziału przez NFI w kapitale akcyjnym spółek (ZPW Grajewo S.A. i Stolbud Sokółka S.A.) wprowadzono w zakresie organizacji i zarządzania takie działania, jak umocnienie zarządu spółki poprzez utworzenie stanowiska dyrektora finansowego. Działalność spółek oparto na planowaniu strategicznym i systemie budżetów rocznych. Dokonano reorganizacji struktury organizacyjnej.

Mimo podjętych działań restrukturyzacyjnych, które przyniosły w roku 1997 i pierwszej połowie 1998 roku wzrost podstawowych wielkości ekonomicznych, firmy musiały w drugiej połowie roku skorygować zaplanowane wyniki. Przyczyną zahamowania sprzedaży towarów był kryzys gospodarczy w WNP. Wyroby tych przedsiębiorstw m.in. tam były sprzedawane.

Sytuacja kadrowa na przestrzeni kilku lat charakteryzowała się dużą stabilnością, szczególnie w ZPW Grajewo i Stolbud Sokółka. Liczba zatrudnionych prawie nie uległa zmianie od 1994 roku. Miały miejsce przesunięcia kadrowe wewnątrz przedsiębiorstwa. Jednak w najbliższym czasie z powodu zakupu nowszych technologii oraz kryzysu gospodarczego w WNP firmy zamierzają zmniejszyć zatrudnienie o 100-150 pracowników.

W celu dokładniejszego przedstawienia działań restrukturyzacyjnych zaprezentowano przykład przedsiębiorstwa X<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Przedsiębiorstwo nie zgodziło się na ujawnienie nazwy.

Przedsiębiorstwo X należy do branży drzewnej. W końcu 1991 roku zostało skomercjalizowane w ramach Programu Powszechnej Prywatyzacji. W 1995 roku akcje spółki zostały wniesione do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Akcje znajdują się w rękach Skarbu Państwa, NFI oraz osób fizycznych, którymi są przeważnie pracownicy.

W zakresie restrukturyzacji uległa zmianie struktura organizacyjna. Najistotniejszymi zmianami było utworzenie pionu finansowego, reorganizacja istniejących pionów, oddzielenie funkcji członków zarządu od funkcji dyrektorów poszczególnych pionów oraz stworzenie, obok podległości służbowej, nowego rodzaju podległości – podległości funkcjonalnej w zakresie systemu jakości, z jednoczesnym powołaniem pełnomocnika zarządu ds. jakości podległego dyrektorowi naczelnemu. Działania te były podyktowane chęcią uzyskania certyfikatu ISO 9002.

Działalność pionu marketingu i sprzedaży, składającego się wyłącznie z działu marketingu i sprzedaży oraz wyrobów gotowych, dotyczyła głównie zbytu wyrobów gotowych. W starej strukturze do tego pionu należały jeszcze działy zaopatrzenia i transportu.

Nowo utworzony pion finansowy składa się z działu finansowego, sekcji kosztowo-materiałowej, sekcji rachuby płac i nowo powołanych działów kontrolingu i analiz oraz sekcji ewidencji i windykacji należności i sekcji informatyki. Działania te miały na celu usprawnienie pracy tego pionu, dostosowanie go do potrzeb sprawniejszego podejmowania decyzji przez kadrę zarządzającą.

Firma swoim zasięgiem obsługuje głównie rynki w regionie północno-wschodnim, a także w województwie warszawskim, krakowskim, radomskim oraz rynki krajów WNP. Kryzys gospodarczy mający miejsce w krajach WNP dotknął również przedsiębiorstwo X, co spowodowało spadek prognozowanej wartości przychodów ze sprzedaży towarów i usług.

Firma nie zdołała pozyskać rynków zachodnich, co niewątpliwie jest dość istotnym zagrożeniem dla wzrostowej tendencji sprzedaży. Na przestrzeni lat 1995-1996 wyniki ekonomiczne wykazują rosnącą dynamikę. W 1997 roku w porównaniu z 1996 rokiem nastąpił realny wzrost zysku netto o 6%, aktywów netto o 2,9%, wskaźników rentowności brutto o 1,9%, netto o 2,8%.

W zakresie restrukturyzacji technicznej należy wymienić działania zmierzające do zdobycia certyfikatu ISO. Spółka uzyskała za swoje

wyroby pozytywną ocenę badań Niemieckiego Instytutu Techniki Okiennej Rosenheim.

Realizowano szereg inwestycji głównie o charakterze modernizacyjnym i odtworzeniowym. Należą do nich: budowa nowoczesnego magazynu oraz zakup nowoczesnych maszyn i urządzeń przeznaczonych do podniesienia jakości produkcji.

Firma realizuje restrukturyzację rozwojową, toteż nie wystąpiły działania w obszarze restrukturyzacji finansowej. Współpraca firmy zarządzającej i zarządu spółki zmierza do wzmocnienia potencjału ekonomicznego i rynkowego przedsiębiorstwa X.

Reasumując, dobra sytuacja ekonomiczna i pozytywne tendencje wzrostowe w ostatnich latach pozwalają spodziewać się dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości. Celem firmy jest zwiększenie obecności na rynku krajowym oraz wzrost sprzedaży eksportowej. Poczynione zmiany w przedsiębiorstwie umocniły jego pozycję rynkową. Prowadzone działania zmierzające do dostosowania się do potrzeb klientów, podniesienie jakości świadczonych usług i oferowanych wyrobów, zwiększenie elastyczności, stopnia dywersyfikacji i specjalizacji powodują, że firma jest poważnym konkurentem dla innych producentów. Realizowany proces restrukturyzacyjny spełnił więc swoje zadanie.

W sprywatyzowanych przedsiębiorstwach prowadzono głębsze zmiany dostosowawcze. Firmy częściej wdrażały programy restrukturyzacyjne, korzystając przede wszystkim z wewnętrznych źródeł finansowania, a nie zewnętrznych. Słabła pozycja związków zawodowych, wzrosła zaś pozycja osób zarządzających. Zaobserwowano pozytywne zmiany w systemie zarządzania, między innymi takie, jak wyższa skłonność do korzystania w procesach decyzyjnych z fachowego doradztwa, osłabienie pozycji organizacji pracowniczych.