

**Postępowanie
restrukturyzacyjne.
Komentarz praktyczny.
Wzory pism i przykłady
postępowań
restrukturyzacyjnych**

Wydanie 2.

Rozdział 1. Restrukturyzacja naprawcza – cele i czynniki sukcesu

1. Restrukturyzacja – kluczowe pojęcia

Uchwalenie przez Sejm ustawy z 15.5.2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne (t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 814) spowodowało, że działania, które są realizowane w przedsiębiorstwach od pierwszych lat funkcjonowania konkurencyjnego rynku zostały po raz kolejny w określonym zakresie ujęte w ramy prawne. Poprzednio zarówno obowiązująca ustawa z 28.2.2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze (Dz.U. Nr 60, poz. 535), jak i akty prawne dotyczące restrukturyzacji, np. ustawa z 3.2.1993 r. o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw (t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 1439), ustawa z 8.9.2000 r. o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” (t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 292 ze zm.) czy ustawa z 30.8.2002 r. o restrukturyzacji niektórych należności publicznoprawnych od przedsiębiorców (t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 2042 ze zm.) inaczej każdorazowo definiowały jej zakres i do innego grona podmiotów ją adresowały.

Ustawa – Prawo restrukturyzacyjne jest adresowana do przedsiębiorców/dłużników niewypłacalnych lub zagrożonych niewypłacalnością, jej celem jest uniknięcie ogłoszenia upadłości przez umożliwienie zawarcia układu z wierzycielami, a w przypadku postępowania sanacyjnego – również przez przeprowadzenie działań sanacyjnych przy zabezpieczeniu słusznych praw wierzycieli. Artykuł 3 ust. 1 PrRestr w sposób jednoznaczny określa zakres restrukturyzacji w rozumieniu tej ustawy.

Zakres podmiotowy ustawy

Konfrontacja definicji biznesowej restrukturyzacji z przytoczoną wyżej ustawą umożliwi wskazanie, które działania naprawcze przedsiębiorca/dłużnik powinien zrealizować własnymi siłami, a przy których może skorzystać z ustawowego wsparcia.

2. Definicje pojęcia „restrukturyzacja”

Pandemia COVID-19 w II kwartale 2020 r. zatrzymała w dużej części światową gospodarkę. Zostały zerwane więzi kooperacyjne między dostawcami. Niektóre branże, takie jak handel detaliczny, transport, turystyka, odnowa biologiczna, gastronomia i wiele innych zaprzestały działalności na kilka miesięcy. Taki cios dla setek tysięcy przedsiębiorców wymaga wykorzystania wiedzy i doświadczeń z zarządzania antykryzysowego, o czym będzie mowa w rozdziale 1.6. Pandemia COVID-19 dotknęła prawie wszystkie kraje świata. Z tego względu w wybranych rozdziałach publikacji poświęcono fragmenty przeciwdziałaniom skutkom takich zjawisk.

Wracając do typowych zjawisk dla przedsiębiorstw, przytoczone zostaną poniżej kluczowe aspekty związane z ich restrukturyzacją.

Pojęcie „restrukturyzacja” funkcjonuje w Polsce od początku lat 90. ubiegłego wieku, na świecie zaś od ponad stu lat. Najczęściej procesy restrukturyzacji są uruchamiane przy transformacji gospodarki, a z takąową mieliśmy do czynienia w naszym kraju w ostatniej dekadzie XX w. oraz w sytuacjach kryzysów gospodarczych. **Wiek XXI cechuje duża częstotliwość niepowodzeń będących następstwem błędów menedżerskich i/lub wpływu uwarunkowań zewnętrznych. Działalność gospodarcza jest obciążona coraz większym ryzykiem gospodarczym. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu trudnym do przewidzenia, w którym zmiany następują coraz szybciej.** Epoka globalizacji, innowacyjności, rewolucji komunikowania się skutkuje powstaniem hegemonów, takich jak *Facebook, Google, Amazon, Microsoft*, licznymi start-upami i setkami tysięcy przedsiębiorstw, które zmuszone są dostosować swoje funkcjonowanie do stale pojawiających się nowych jakości. Stanowią one

Rozdział 1. Restrukturyzacja naprawcza – cele i czynniki ...

nie tylko szansę ponadprzeciętnego wzrostu, lecz także są przyczyną licznych niepowodzeń, których finałem niekiedy jest ich upadłość.

Proces restrukturyzacji jest zbiorem działań mających na celu poprawę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, w szczególności w sytuacjach kryzysowych.

Różnorodność sytuacji, które dotyczą przedsiębiorców, powoduje, że tworzone są ich klasyfikacje uwzględniające takie aspekty, jak zasięg, czas trwania oraz skutki zapaści. Odrębnym zagadnieniem jest analiza zjawisk, które mogą być objawami kryzysu. Dla celów poglądowych przedstawiono typowe symptomy, które zakwalifikowano do jednego z rodzajów kryzysu.

Tabela 1. Rodzaje i symptomy kryzysu

Rodzaje kryzysu	Symptomy kryzysu
Kryzys o charakterze strategicznym	<ul style="list-style-type: none">• malejący udział w rynku• spadek obrotów• niewielkie wykorzystanie zdolności produkcyjnych• pogorszenie wyników• ograniczenie inwestycji
Kryzys o charakterze operacyjnym	<ul style="list-style-type: none">• ujemny wynik finansowy• wypowiedzenie umów o pracę przez część kadry zarządzającej i niektórych pracowników• skrócony czas pracy• zwolnienia pracowników• zwiększone ryzyko kredytowe
Kryzys płatności	<ul style="list-style-type: none">• zmiana sposobów płatności• zatory płatnicze• ograniczenie lub zlikwidowanie dodatkowych świadczeń• wyprzedaż majątku• postępowanie naprawcze• rokowania z bankami
Niewypłacalność	<ul style="list-style-type: none">• wstrzymanie wypłat• brak płynności• nadmierne zadłużenie• wniosek o upadłość• wstrzymanie działalności

Źródło: M. Porada-Rochoń, Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia, Warszawa 2009, s. 30.

Symptomy kryzysu ujęte w tabeli 1 są widoczne w przedsiębiorstwie, w szczególności odzwierciedlają się w wynikach finansowych. Przyczyn należy doszukiwać się zarówno w systemie za-

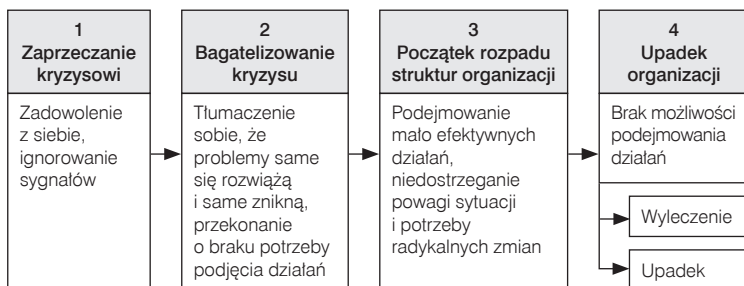
Rodzaje i symptomy kryzysu

Symptomy kryzysu w firmie

rządzenia, jak i w niedoskonałości systemów kontrolnych oraz w dynamicznych zmianach w otoczeniu gospodarczym i politycznym. Sytuacje kryzysowe są stałym elementem związanym z prowadzeniem działalności gospodarczej. Brak zapłaty za fakturę opiewającą na znaczną kwotę, negatywny wynik kontroli skarbowej, rezygnacja z pracy kluczowego projektanta itd., to typowe zdarzenia, których przedsiębiorca doświadcza na co dzień. Racjonalny, doświadczony i odpowiedzialny przedsiębiorca natychmiast reaguje na negatywne zjawiska, starając się zneutralizować ich skutki. Bardzo często suma negatywnych zdarzeń powoduje zjawiska, które są niepokojące i są zapowiedzią sytuacji, które mogą rzutować na dalszy byt firmy. Brak możliwości realizacji podpisanej umowy ze względu na odejście kierowników projektu, zaleganie z płatnościami podatków, ujemne kapitały spółki – to sygnały, które wymuszają podjęcie kompleksowych działań naprawczych.

Istotne znaczenie ma zdolność przedsiębiorcy do szybkiej reakcji na sytuacje kryzysowe. Przedstawia to artykuł *B. Richardson, S. Nwankwo i S. Richardson* (Understanding the causes of business failure crisis, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251749410058635>, dostęp: 2.7.2020 r.), który wskazuje na typowe zachowania w organizacjach. Bardzo często silna pozycja finansowa powoduje lekceważenie sygnałów o nadchodzącym zagrożeniu. Zobrazowano to w diagramie 1.

Diagram 1. Zachowania w czterech etapach rozwoju kryzysu w organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *B. Richardson, S. Nwankwo, S. Richardson*, Understanding the causes of business failure crisis, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251749410058635>

Reakcja na sytuacje kryzysowe

Zachowania w czterech etapach rozwoju kryzysu w organizacji

Diagram 1 wskazuje na wagę podejścia kluczowych osób w organizacji do sytuacji kryzysowej oraz ich umiejętności radzenia sobie z nią. Długotrwałe zaprzeczanie oraz bagatelizowanie sygnałów kryzysowej sytuacji to najczęstsze przyczyny znaczącego pogorszenia się sytuacji do stanu, w którym naprawa jest niezwykle trudna lub nawet niemożliwa.

W obrocie gospodarczym restrukturyzacja przedsiębiorstwa będąca odpowiedzią na zachodzące zmiany ma wiele wymiarów i znaczeń, definiuje się ją następująco:

- 1) restrukturyzację rozumie się często jako radykalną zmianę w co najmniej trzech wymiarach organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa (*Z. Sapijaszką*, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia, Warszawa 1996, s. 30);
- 2) restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza przemyślaną reorientację celów (misji) przedsiębiorstwa stosownie do zaszytych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki organizacji, ekonomiki i kadr (*A. Nalepka*, Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Kraków 1998, s. 21);
- 3) podstawowym celem restrukturyzacji finansowej jest osiągnięcie takiej struktury zadłużenia i kapitału, która umożliwiłaby firmie wdrożenie jej planów restrukturyzacji, terminową spłatę wszystkich powstających na bieżąco zobowiązań – czyli utrzymanie wypłacalności – oraz finansowanie reorientacji strategicznej tam, gdzie jest to potrzebne (*S. Slatter, D. Lovett*, Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, Warszawa 2001, s. 273);
- 4) wynikiem restrukturyzacji powinno być nie tylko osiągnięcie oczekiwanych korzyści przez przedsiębiorstwo, ale przede wszystkim wzrost wartości nabytej firmy, a co za tym idzie, wzrost wartości rynkowej akcji nabywcy [*W. Frąckowiak* (red.), Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, Warszawa 1998, s. 439];

5) restrukturyzację przedsiębiorstw należy więc ujmować jako zmianę stosunków wewnętrznych i relacji zewnętrznych przedsiębiorstwa z otoczeniem mającą na celu przystosowanie i poprawę jego działalności w nowych warunkach systemowych i realnych (*Z. Sapijaszka*, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Warszawa 1996, s. 43).

Ta ostatnia definicja wydaje się, że najlepiej oddaje proces jakim jest restrukturyzacja, złożony agregat pojęciowy opisujący wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie, dokonywane w różnych etapach (formach) cyklu życia przedsiębiorstwa, nakierowane na podniesienie efektywności, optymalne wykorzystanie zasobów, poprawę konkurencyjności (*H. Jagoda*, *Przyczyny niepowodzeń restrukturyzacji przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji* 1999, Nr 7–8, s. 11–13).

Podsumowaniem rozważań na temat definicji pojęcia „restrukturyzacja” może być wersja *H. Singha*, która zdaniem bardzo wielu naukowców najbardziej precyzyjnie oddaje istotę zjawiska. Profesor *H. Singh* uważa, że restrukturyzacja jest gwałtowną zmianą w aktywach firmy, strukturze kapitałowej czy strukturze organizacyjnej. Obejmuje szeroki zakres transakcji, takich jak sprzedaż części firmy, pozyskanie nowych dziedzin działalności, zmiana struktury kapitałowej poprzez zwiększenie poziomu zadłużenia, prywatyzacja czy wreszcie zmiana wewnętrznej organizacji firmy. Innymi słowy, restrukturyzacja jest zmianą w co najmniej jednym z trzech wymiarów przedsiębiorstwa, tzn.:

- 1) aktywach (zmiana w zakresie i/lub zasięgu działania firmy);
- 2) strukturze kapitałowej;
- 3) zarządzaniu.

Z przedstawionej definicji wynika, że jest to proces złożony i wielowymiarowy (*Z. Sapijaszka*, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, s. 28).

Z punktu widzenia świadomego przedsiębiorcy, ważna jest znajomość definicji restrukturyzacji oraz obszarów firmy, której dotyczy. Najważniejsze jednakże jest przekonanie, że to narzędzie umożliwi mu zneutralizowanie negatywnych zjawisk lub wesprze proces zmian rozwojowych.

Restrukturyzacja
agregatem
pojęciowym

Restrukturyzacja
gwałtowną zmianą
w firmie

Restrukturyzacja
narzędziem sanacji
firmy

Świadomość funkcjonowania pojęcia „restrukturyzacja” jest kluczowa, ale najważniejsza jest metodyka jej wdrożenia oraz mierniki skuteczności.

3. Klasyfikacja typów restrukturyzacji

Ujęcie w definicji restrukturyzacji szerokiej gamy zjawisk gospodarczych, zróżnicowane sytuacje przedsiębiorstwa i/lub branży wywołujące konieczność jej wdrażania, skutkuje wieloma kwalifikacjami, które przede wszystkim ukierunkowane są na uwypuklenie celu procesu.

W literaturze można rozróżnić wiele rodzajów restrukturyzacji, przykłady są następujące:

- 1) **rozwojowa, adaptacyjna, naprawcza** (*W. Gabrusewicz, Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów, PO 1999, Nr 3*);
- 2) **kreatywna, antycypacyjna, adaptacyjna i naprawcza** (*A. Nalepka, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki, Warszawa–Kraków 1999, s. 23*);
- 3) **przedmiotowa lub podmiotowa** (*B. Pełka, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego, Warszawa 1994, s. 7*).

Poszczególne rodzaje restrukturyzacji są definiowane następująco:

- 1) **rozwojowa** – podejmowana w sposób względnie niezależny od aktualnych lub przewidywanych zmian otoczenia;
- 2) **dostosowawcza** – inaczej adaptacyjna, polega na szybkim i skutecznym wprowadzeniu zmian strukturalnych w reakcji na stwierdzone zmiany w otoczeniu;
- 3) **naprawcza** – przyjmuje charakter działań stabilizujących, a jej celem jest przywrócenie przedsiębiorstwu utraconej sprawności i efektywności (*J. Brzózka, Praktyka restrukturyzacji – za i przeciw, Katowice 2009, http://dlafirmy.info.pl/articlesFiles/Praktyka_restrukturyzacji_-_za_i_przeciw.pdf, dostęp: 22.7.2020 r.*).

Rodzaje restrukturyzacji

Definicje poszczególnych rodzajów restrukturyzacji

Inaczej definiuje restrukturyzację naprawczą i rozwojową *M. Mozalewski*:

„1) **restrukturyzacja naprawcza jest skutkiem trwającego w dłuższym okresie kryzysu i złej sytuacji przedsiębiorstwa. Celem jej przeprowadzenia jest eliminacja niekorzystnych tendencji o charakterze ekonomicznym, w tym płynności finansowej. Do najistotniejszych właściwości restrukturyzacji naprawczej, mających na celu wyeliminowanie ryzyka likwidacji przedsiębiorstwa, należą:**

- a) działania restrukturyzacyjne obejmujące wyłącznie wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa – dotyczą one okresu od 1 do 2 lat,
- b) poprawa wyniku finansowego poprzez wykorzystanie rezerw prostych w przedsiębiorstwie,
- c) koncentracja na dotychczasowej produkcji,
- d) osiągnięcie przez przedsiębiorstwo szybko odczuwalnych korzyści;

2) restrukturyzacja rozwojowa opiera się na decyzjach strategicznych przedsiębiorstwa, ma charakter długookresowy, obejmuje okres od 2 do 5 lat i charakteryzuje się:

- a) dokonywaniem szeroko pojętych zmian jakościowych i strukturalnych,
- b) wysoką innowacyjnością techniczną, produkcyjną i marketingową,
- c) wyższym niż przeciętne ryzykiem podejmowanych przedsięwzięć,
- d) antycypacyjnym podejściem do rozwiązywania problemów”.

Literatura naukowa prezentuje jeszcze co najmniej kilka klasyfikacji restrukturyzacji, jednakże dla celów niniejszej książki kluczowe znaczenie ma podkreślenie cech charakteryzujących restrukturyzację naprawczą.

Eliminacja niekorzystnych tendencji o charakterze ekonomicznym, przywrócenie utraconej sprawności i efektywności, to najważniejsze kierunkowe cele, które są przypisywane restrukturyzacji naprawczej.

Reasumując powyższe kwalifikacje, typologie rodzajów restrukturyzacji, należy zwrócić uwagę, że **wspólnym mianownikiem definicji pojęcia restrukturyzacji jest to, iż obejmuje ona wszystkie obszary (w tym: cele, funkcje, struktury, procesy) w przedsiębiorstwie przy założeniu różnej „głębokości” zmian** (A. Kałowski, *Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 260, Wrocław 2012, s. 188).

Restrukturyzacja obejmuje wszystkie obszary firmy

4. Cele procesu restrukturyzacji

Potocznie cel restrukturyzacji rozumiany jest jako redukcja zatrudnienia, likwidacja nierentownych zakładów lub nawet branż. Powszechny pogląd nawiązuje także do redukcji kosztów jako najważniejszego czynnika uzdrowienia przedsiębiorstwa. Z tym poglądem nie zgadzają się S. Slatter i D. Lovett, którzy w książce „Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych” traktują ratowanie firmy jako działanie o charakterze holistycznym. Połączenie kwestii zarówno strategicznych, jak i operacyjnych jest ich zdaniem kluczem udanej restrukturyzacji. **Czterema najważniejszymi celami każdego procesu restrukturyzacji są:**

Cele restrukturyzacji

- 1) **opanowanie i zlikwidowanie bezpośrednich objawów kryzysu;**
- 2) **odbudowanie wsparcia grup interesu;**
- 3) **uzdrowienie przedsiębiorstwa;**
- 4) **rozwiązanie kwestii przyszłych źródeł finansowania.**

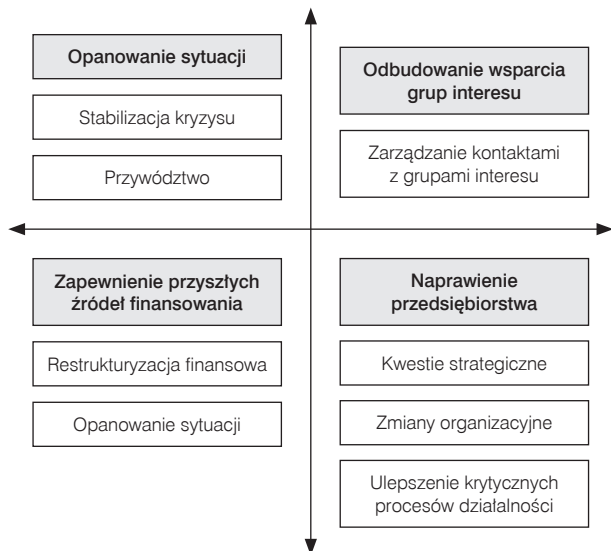
Autorzy S. Slatter i D. Lovett zidentyfikowali siedem najważniejszych składników umożliwiających realizację wskazanych celów. Obrazuje to poniższy rysunek 1.

Cztery nadrzędne cele restrukturyzacji

Czynniki sukcesu osiągnięcia celów restrukturyzacji

Część I. Komentarz praktyczny

Rysunek 1. Najważniejsze cele i czynniki sukcesu procesu restrukturyzacji umożliwiające ich realizację



Źródło: S. Slater, D. Lovett, Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, Warszawa 2001, s. 5.

Cechy planu restrukturyzacyjnego

Ich zdaniem prawidłowo sporządzony plan restrukturyzacyjny powinien mieć następujące cechy:

- 1) odnosić się do fundamentalnych problemów firmy;
- 2) usuwać przyczyny tych problemów (nie zaś objawy);
- 3) być na tyle wszechstronnym, by rozwiązać wszystkie najważniejsze problemy (S. Slater, D. Lovett, Restrukturyzacja firmy, s. 65).

Nawiązując do istoty niniejszej publikacji, która konfrontuje definicje, cele i zakres restrukturyzacji realizowanych w przedsiębiorstwach z ujęciem tego procesu w PrRestr, ważne jest podkreślenie, że firma znajdująca się w kryzysie musi uzyskać wsparcie grup interesu, aby skutecznie przeprowadzić proces naprawczy.

Pozycja S. Slattera i D. Lovetta jest obowiązkową lekturą każdego przedsiębiorcy, który zamierza wdrożyć skutecznie postępowanie naprawcze.

Lektura dla przedsiębiorców o restrukturyzacji

Rozdział 1. Restrukturyzacja naprawcza – cele i czynniki ...

Rezygnując z zestawień klasyfikujących restrukturyzację, Autorzy położyli nacisk na praktyczne podejście do wdrażania programów naprawczych. Ta wiedza jest kluczowa dla osób zarządzających firmami.

Kluczowa jest także zmiana podejścia przedsiębiorcy, menedżera do sytuacji kryzysowej. Bardzo często reakcją na oznaki zagrożenia niewypłacalnością jest decyzja o zatrudnieniu doradcy, prawnika, któremu zleca się przygotowanie wniosku o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego lub wniosku o ogłoszenie upadłości. Jest to oczywisty błąd. **Przejęcie przywództwa i stabilizacja kryzysu to najważniejsze zadania, które stają przed liderem, który przyjmie na siebie odpowiedzialność za opracowanie i zrealizowanie procesu restrukturyzacji.** Największym problemem, który dotyka polskich przedsiębiorców, jest przekonanie, że ów menedżer, który ostatnimi laty kierował firmą, będzie zdolny skutecznie ją sanować. Zdaniem cytowanych Autorów prawie wszystkie przyczyny pogarszania się wyników sprowadzić można do złego zarządzania. Obrazuje to poniższa tabela 2.

Nastawienie przedsiębiorcy do sytuacji kryzysowej

Przejęcie przywództwa – wyzwanie dla lidera zmian

Przyczyny pogarszania się kondycji przedsiębiorstw

Tabela 2. Przyczyny pogarszania się kondycji przedsiębiorstw

Przyczyny wewnętrzne	Przyczyny zewnętrzne
1) Słabe zarządzanie	11) Zmiany w popycie rynkowym
2) Nieodpowiednia kontrola finansowa	12) Konkurencja
3) Słabe zarządzanie kapitałem obrotowym	13) Niekorzystne zmiany w cenach towarów
4) Wysokie koszty	
5) Niedostateczne działania marketingowe	
6) Skala działalności przekraczająca możliwości finansowe	
7) Wielkie przedsięwzięcia	
8) Przejęcia	
9) Polityka finansowa	
10) Inercja i bałagan organizacyjny	

Źródło: S. Slater, D. Lovett, Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, Warszawa 2001, s. 19.

Wykaz przyczyn pogarszającej się sytuacji potwierdza, że kompetencje i zaangażowanie menedżerów mogą być przyczyną nie tylko porażki, lecz także kluczowym czynnikiem sukcesu procesu restrukturyzacji.

5. Zakres działań w ramach restrukturyzacji naprawczej

Uwzględniając cel, jakim jest odniesienie definicji ustawowej restrukturyzacji do praktyki gospodarczej, uzasadnione jest położenie szczególnego nacisku na przybliżenie pojęcia restrukturyzacji naprawczej. Jej zadaniem jest **osiągnięcie minimalnego poziomu płynności przedsiębiorstwa, umożliwiającego przetrwanie kryzysu** (A. Kałowski, Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 260, Wrocław 2012, s. 189).

Restrukturyzacja naprawcza jako jedyna ma na celu przywrócenie firmie utraconej sprawności. Jest wdrażana, gdy pożądane zmiany nie zostały wprowadzone w odpowiednim czasie lub uczyniono to w sposób wybiórczy, a skutkiem tego jest zagrożenie dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wówczas zarząd i przedsiębiorca stają przed alternatywą: proces zmian – restrukturyzacja lub upadłość.

Tabela 3. Działania w ramach restrukturyzacji naprawczej

Restrukturyzacja naprawcza	
W ramach istniejącego potencjału	Odchudzanie przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none">• Usprawnianie zarządzania,• Lepsza organizacja pracy,• Obniżka kosztów,• Motywacja,• Doskonalenie kadr,• Wzrost jakości wyrobów.	<ul style="list-style-type: none">• Likwidacja nieefektywnych ogniw,• Sprzedaż części mienia,• Zagospodarowanie mienia z udziałem osób trzecich,• Wylączenie obiektów z produkcji,• Zwolnienia kadrowe,• Ograniczenia asortymentowe.

Źródło: C. Suszyński, Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami, Warszawa 1999, s. 132.

Rozdział 1. Restrukturyzacja naprawcza – cele i czynniki ...

Literatura polska – omawiająca zagadnienie restrukturyzacji naprawczej – podkreśla działania w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przykładem jest zestawienie opracowane przez C. *Suszyńskiego*, które kładzie nacisk na sferę majątku i kapitału.

Innym przykładem jest zestaw narzędzi bezpośredniej i pośredniej restrukturyzacji przygotowany przez M. *Rochonia*.

Tabela 4. Narzędzia bezpośredniej i pośredniej restrukturyzacji

Narzędzia bezpośredniej restrukturyzacji	Narzędzia pośredniej restrukturyzacji
Zmieniające strukturę pasywów: <ul style="list-style-type: none">• zmniejszenie sumy długów przez np. umorzenie• konwersja wierzytelności na udziały lub akcje• konwersje zobowiązań na inne zobowiązania• konsolidacja zobowiązań• rozłożenie spłaty zadłużenia na raty• odroczenie wykonania zobowiązań• obniżenie i ponowne podwyższenie kapitału własnego• dekapitalizacja wspierana długiem• emisja akcji nakierowanych• racjonalizacja zatrudnienia• redukcja kosztów stałych• strategię marketingowe promujące wzrost sprzedaży, marketing mix• działania w zakresie usprawniania organizacji pracy• działania w zakresie racjonalizacji wykorzystania czynników produkcji	Zmieniające strukturę aktywów: <ul style="list-style-type: none">• sprzedaż majątku• dywesticje• wydzielenie zorganizowanej części przedsiębiorstwa – <i>spin-off</i>, <i>spin-out</i>, <i>sell-off</i>• podział przedsiębiorstwa – <i>split-off</i>, <i>split-up</i>• sekurytyzacja aktywów• <i>outsourcing</i>• <i>insourcing</i>• <i>downsizing</i>• sprzedaż akcji przedsiębiorstwa zależnego• optymalne zarządzanie kapitałem obrotowym• wykup lewarowany – LBO• wykup menedżerski – MBO• akcjonariat pracowniczy – ESOP• <i>lean management</i>• <i>reengineering</i>

Źródło: M. *Rochoń*, Efektywność restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw, Szczecin 2006, s. 96.

Odrębną gałęzią analizy naukowców i praktyków gospodarczych są działania realizowane w poszczególnych jego dziedzinach, takich jak: finanse, kadry, struktura organizacyjna, procesy technologiczne, procedury zakupów, kanały sprzedaży itd. Plan działań restrukturyzacyjnych staje się wówczas zbiorem cząstkowych działań naprawczych wdrażanych w poszczególnych podsystemach przedsiębiorstwa. Obrazuje to zestawienie (tab. 5), w którym porównano takowe działania dla restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej.

Działania w ramach restrukturyzacji naprawczej

Narzędzia bezpośredniej i pośredniej restrukturyzacji

Obszary działań restrukturyzacyjnych

Część I. Komentarz praktyczny

Tabela 5. Porównanie zakresu dziedzin życia gospodarczego objętych procesem naprawczym na przykładzie restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej

Podsystem przedsiębiorstwa	Działania	
	Restrukturyzacja naprawcza	Restrukturyzacja rozwojowa
Finanse	<ul style="list-style-type: none">• redukcja wydatków• poszukiwanie źródeł generowania gotówki dla przedsiębiorstwa• poprawa jakości zarządzania finansami przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none">• zmiana sposobu zarządzania finansami• stosowanie rachunkowości zarządczej i controllingu
Zatrudnienie	<ul style="list-style-type: none">• redukcja zatrudnienia• stabilizacja lub obniżenie poziomu płac• przekwalifikowywanie pracowników	<ul style="list-style-type: none">• nacisk na racjonalne wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników• zatrudnienie nowych fachowców z zakresu marketingu, informatyki, finansów, jakości• podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych• racjonalizacja systemów motywacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none">• likwidacja lub łączenie komórek organizacyjnych• wydzielanie zorganizowanych części i ich usamodzielnianie ekonomiczne i prawne• zmiany zasad funkcjonowania i rozliczania jednostek i komórek organizacyjnych• rozbudowa i wzmocnienie niektórych służb	<ul style="list-style-type: none">• upraszczanie i racjonalizacja rozwiązań strukturalnych• stopniowe odchodzenie od dominujących dotąd struktur funkcjonalnych• dalsza rozbudowa komórek marketingowych• kontynuowanie wydzielania z przedsiębiorstwa i usamodzielniania niektórych komórek organizacyjnych• uelastycznianie struktur organizacyjnych• racjonalizacja systemu informacyjnego

Rozdział 1. Restrukturyzacja naprawcza – cele i czynniki ...

Podsystem przedsiębiorstwa	Działania	
	Restrukturyzacja naprawcza	Restrukturyzacja rozwojowa
Zasoby i technologia	<ul style="list-style-type: none"> • opracowywanie nowych sposobów wykorzystania posiadanego majątku • pozbywanie się zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego • większa dbałość o jakość i zaostrenie wymagań wobec dostawców • podejmowanie działań odbiegających od dotychczasowego profilu działania, które przynoszą zyski 	<ul style="list-style-type: none"> • wycofywanie się z działań podjętych w okresie naprawy, przynoszących dochody, jednak nietypowych dla przedsiębiorstwa • niewielkie inwestycje mające na celu przygotowanie do produkcji nowych wyrobów • usprawnianie procesów logistycznych • szybkie i intensywne działania pro jakościowe • podejmowanie działań zmierzających do zmniejszenia uciążliwości dla środowiska naturalnego
Inne działania	<ul style="list-style-type: none"> • opóźnianie spłaty zobowiązań i wykorzystywanie środków dostawców na finansowanie bieżącej działalności, • negocjacje z bankami i wierzycielami w sprawie zmiany warunków spłaty zobowiązań • wywieranie presji na organ założycielski i organy państwa celem uzyskania pomocy 	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany własnościowe • tworzenie i uczestnictwo w nowych podmiotach gospodarczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: 1) *J. Pasieczny*, Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro, PO 1997, Nr 9; 2) *B. Stolarz*, Zakres, ogólna ocena procesów restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw, PO 1998, Nr 1.

Przedstawione wyżej trzy zestawienia identyfikują i klasyfikują działania restrukturyzacyjne. Z punktu widzenia menedżera jest to istotna informacja, jakie obszary przedsiębiorstwa powinien poddać analizie i jakie narzędzia zastosować, aby wyeliminować negatywne zjawiska. Waler poznawczy jest o tyle istotny, że przedsiębiorcy, bardzo często reagując na objawy sytuacji kryzysowej,

Część I. Komentarz praktyczny

wdrażają narzędzia ukierunkowane wyłącznie na redukcję kosztów i aktywów. Efektem jest często ich brak przy kontynuacji działalności.

Odmienne podejście prezentują cytowani S. Slatter i D. Lovett, którzy podkreślają, że **działanie musi charakteryzować czytelny scenariusz i obejmować wszystkie istotne aspekty niekorzystnej sytuacji. Ich zdaniem zarządzanie restrukturyzacją firmy polega raczej na radykalnych działaniach niż stopniowych zmianach.** Skuteczność procesu naprawczego jest wynikiem strategii restrukturyzacyjnych. Ich zakres ujęto w tabeli 6.

Tabela 6. Standardowe strategie restrukturyzacyjne

Lp.	Elementy skutecznego procesu naprawczego	Standardowe strategie restrukturyzacyjne
1	Stabilizacja kryzysu	<ul style="list-style-type: none">• opanowanie sytuacji• zarządzanie gotówką• redukcja aktywów• finansowanie krótkoterminowe• pierwsze działania obniżające koszty
2	Przywódstwo	<ul style="list-style-type: none">• zmiana dyrektora generalnego• zmiany innych dyrektorów
3	Wsparcie grup interesu	<ul style="list-style-type: none">• komunikacja
4	Skupienie się na kwestiach strategicznych	<ul style="list-style-type: none">• redefinicja podstawowej działalności firmy• deinwestycje i redukcja aktywów• reorientacja w zakresie rynków poszczególnych produktów• <i>downsizing</i> – zmniejszenie skali działalności• <i>outsourcing</i> – korzystanie z zewnętrznych podwykonawców• inwestycje
5	Zmiany organizacyjne	<ul style="list-style-type: none">• zmiany strukturalne• zmiana najważniejszych pracowników• poprawa komunikacji• zwiększenie zaangażowania i możliwości personelu• nowe warunki zatrudnienia
6	Reorganizacja kluczowych procesów	<ul style="list-style-type: none">• poprawa sprzedaży i marketingu• redukcja kosztów• poprawa jakości• poprawa szybkości reagowania• poprawa systemów informacyjnych i kontrolnych
7	Restrukturyzacja finansowa	<ul style="list-style-type: none">• nowe źródła finansowania• redukcja aktywów

Źródło: S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001, s. 67.

[Przejdź do księgarni →](#)