

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE PROGRAM RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Jerzy Lech Czarnota

Politechnika Częstochowska, Polska

Streszczenie

Istnieją różne przyczyny powodujące konieczność podjęcia procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Przyczyny te powstają w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Znajomość zjawisk stanowiących dla przedsiębiorstwa szanse i zagrożenia oraz potencjału strategicznego firmy, stanowi kluczowy czynnik dla uruchomienia procesu zmian i osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa. Informacje o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu mogą być uzyskane dzięki wykorzystaniu analizy strategicznej. Analiza taka powinna być stosowana przy konstruowaniu każdej strategii przedsiębiorstwa, również takiej, która prowadzi do restrukturyzacji. Metody i zakres analizy strategicznej stanowią zatem podstawowe czynniki kształtujące program restrukturyzacji przedsiębiorstwa, stanowiąc przedmiot publikacji.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, stanowiąca proces następujących kolejno po sobie lub też jednocześnie zmian w różnych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa, rozpoczyna się w wyniku pojawienia się różnych przyczyn, wewnętrznych i zewnętrznych.

Przyczyny wewnętrzne mogą mieć swe źródło w zarządzaniu czynnikiem ludzkim, zarządzaniu produkcją i majątkiem, zarządzaniu finansami i zarządzaniu marketingiem.

Pojawiające się problemy zarządzania czynnikiem ludzkim odnoszą się do zjawisk nadmiernego zatrudnienia, złej struktury zatrudnienia, nieprawidłowej struktury kwalifikacji pracowników, kultury przedsiębiorstwa itp. W zarządzaniu produkcją i majątkiem mogą pojawić się negatywne zjawiska w zakresie przestarzałej technologii, niskiej jakości produkcji, nadmiernych zapasów, niepotrzebnego majątku, czy zbyt wysokich kosztów produkcji. W zarządzaniu finansami wystąpić może nadmierne zadłużenie, zła ściągalność należności, nieefektywne inwestycje, czy opóźnienia w realizacji zobowiązań. Zarządzanie marketingiem może ujawnić słabości przedsiębiorstwa w sferze elementów marketingu-mix, czyli kształtowaniu polityki produktowej, cen, dystrybucji oraz promocji.

Zewnętrzne przyczyny restrukturyzacji mają swe źródła w otoczeniu przedsiębiorstwa i odnoszą się głównie do zmian na rynku oraz do zmian w prawodawstwie gospodarczym.

Wymienione czynniki stanowią najczęściej przyczyny restrukturyzacji naprawczej, która przywrócić ma przedsiębiorstwu utraconą zdolność konkurencyjną i efektywność w wymiarze finansowym.

Restrukturyzacja może mieć jednak swoje przyczyny nie tylko w negatywnych sytuacjach i zagrożeniach występujących w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu, lecz także w świadomym kształtowaniu przyszłości przedsiębiorstwa przez jego kadrę zarządzającą. Wynika to ze zdolności przedsiębiorstwa i jego menedżerów do kreowania zmian zapewniających przedsiębiorstwu przewagę na rynku i uzyskanie sukcesów we wroście sprzedaży, zdobyciu nowych segmentów rynku, czy też zwiększeniu zysku. Niezależnie

jednak od tego czy zmiany w przedsiębiorstwie mają charakter naprawczy, antycypacyjny, czy też innowacyjny, punktem wyjścia dla programu restrukturyzacji powinno być określenie jej celu i oczekiwanych rezultatów. Natomiast trafność sformułowania strategii prowadzącej do osiągnięcia tego celu jest zależna od pre-cyzyjnego zdefiniowania i wnikliwej analizy głównych czynników mających wpływ na losy przedsiębiorstwa.

Zatem przygotowanie celu i strategii restrukturyzacji powinno być poprzedzone rozbudowaną analizą strategiczną, pozwalającą na ustalenie zakresu informacji o przedsiębiorstwie i otoczeniu, które umożliwiają optymalizację przyjętych rozwiązań.

Pozostaje więc problem zakresu analizy strategicznej, koniecznej dla zbudowania programu restrukturyzacji. Nie można rozpatrywać zakresu analizy strategicznej w oderwaniu od specyfiki przedsiębiorstwa, branżowej, technologicznej, regionalnej, społecznej, kadrowej, kapitałowej i marketingowej. Czyli to kierownictwo przedsiębiorstwa decydować musi o liczbie i metodach wykonanych analiz, uwzględniając wspomniane specyfiki oraz możliwości finansowe przedsiębiorstwa. Rodzaj analiz zależy także od przyczyn restrukturyzacji i oczekiwanego jej celu.

Są trzy obszary, które obejmuje wszechstronna analiza strategiczna. Pierwszy to analiza przedsiębiorstwa. Z natury rzeczy musi ona mieć postać wielokryterialną. Dla potrzeb analizy strategicznej wykorzystane być mogą najlepiej poznana i często stosowana analiza ekonomiczna, obejmująca bilans, rachunek zysków i strat przedsiębiorstwa, rachunek kosztów, czy analizę wskaźnikową i inne oraz analiza marketingowa uwzględniająca elementy marketingu mix, czyli produkt, ceny, dystrybucję i promocję, analizę portfelową, projekcje finansowe i inne elementy.

Szczególnym rodzajem analizy o dużym znaczeniu praktycznym jest analiza SWOT, która w odniesieniu do przedsiębiorstwa pozwala ocenić jego mocne i słabe strony.

Pojawiają się również innego rodzaju analizy podejmujące próbę sporządzenia bilansu strategicznego przedsiębiorstwa za pomocą wybranych kryteriów. Oto zaproponowane przez autorów 12 kryteriów oceny:

1. ogólne relacje z otoczeniem,
2. technika, technologia i organizacja produkcji,
3. strategia rozwoju produktu,
4. strategia dystrybucji wyrobów,
5. strategia promocji i reklamy,
6. strategia cen,
7. planowanie,
8. gospodarka czynnikiem ludzkim,
9. gospodarka majątkiem trwałym,
10. gospodarka materiałowa,
11. endogeniczne wyznaczniki procesu zarządzania,
12. wyniki, koszty i finanse.

Można również badania przedsiębiorstwa ograniczyć do kilku najważniejszych czynników nazywanych kluczowymi czynnikami sukcesu. Kluczowe czynniki sukcesu są inne dla każdego sektora i dla każdego przedsiębiorstwa. Zasadą jest ograniczenie analizy do kilku najważniejszych czynników zamiast analizy kilkudziesięciu czy kilkuset

parametrów obejmujących wszystkie sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa. Takie podejście pozwala znacznie skrócić potrzebne badania i ograniczyć ich koszty. Jednocześnie pozwala ono na koncentrację w sferach, które dla badanego przedsiębiorstwa są najważniejsze i decydują o wynikach. Lista kluczowych czynników sukcesu dla określonego sektora powinna zawierać następujące grupy kryteriów oceny:

1. pozycja na rynku,
2. pozycja w dziedzinie kosztów,
3. image firmy i jej obecność na rynku,
4. umiejętności techniczne i poziom technologii,
5. rentowność i potencjał finansowy,
6. poziom organizacji i zarządzania.

Lista ta powinna być uzupełniona jeszcze jednym kryterium o istotnym znaczeniu, a mianowicie poziomem kwalifikacji i doświadczenia kadry zarządzającej i pozostałych pracowników przedsiębiorstwa.

W analizie strategicznej stosuje się jeszcze analizę benchmarkingową, która polega na porównywaniu przedsiębiorstwa do najlepszych w sektorze.

W analizie przedsiębiorstwa można także wykorzystać podział według kryteriów zasobowych, wyróżniając zasoby ludzkie, zasoby finansowe, zasoby rzeczowe, zasoby informacyjne, organizację, kierownictwo, kulturę i wartości.

Drugim obszarem analizy strategicznej przedsiębiorstwa jest otoczenie konkurencyjne, zwane inaczej otoczeniem bliskim, przemysłowym lub sektorowym.

G. Gierszewska i M. Romanowska ograniczają otoczenie konkurencyjne do dostawców, klientów oraz istniejących i potencjalnych konkurentów. Natomiast B. Gliński, B.R. Kuc i P. Szczepankowski za R.W. Griffinem rozumieją wspomniane bliskie otoczenie szerzej, dołączając do niego właścicieli, sojuszników strategicznych, związki zawodowe oraz instytucje regulujące i egzekwujące prawo wraz z administracją lokalną.

Dla analizy sektorowej obejmującej otoczenie konkurencyjne, stosowana jest najczęściej analiza „pięciu sił” M.E. Portera, na które składają się:

1. siła oddziaływania dostawców,
2. siła oddziaływania nabywców,
3. natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora,
4. groźba pojawienia się nowych produktów,
5. groźba pojawienia się substytutów.

Otoczenie konkurencyjne może być niezależne lub zależne od decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie.

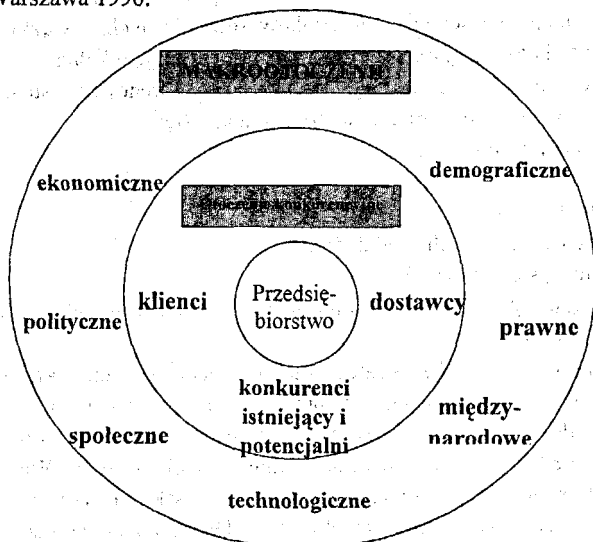
Wreszcie trzecim obszarem analizy strategicznej jest makrootoczenie, które obejmuje zakres siedmiu czynników niezależnych od przedsiębiorstwa. Są to uwarunkowania ekonomiczne, prawne, demograficzne, polityczne, społeczne, międzynarodowe i technologiczne. Czasem uwzględnia się także uwarunkowania socjokulturowe. Wpływ makrootoczenia na przedsiębiorstwo jest także zależny od rodzaju sektora oraz charakterystyki przedsiębiorstwa (wielkość, usytuowanie, zasoby itp.). Dlatego analiza makrootoczenia odnosić się musi zawsze do konkretnego przedsiębiorstwa.

Relacje tych trzech obszarów analizy przedsiębiorstwa można także przedstawić w układzie graficznym.

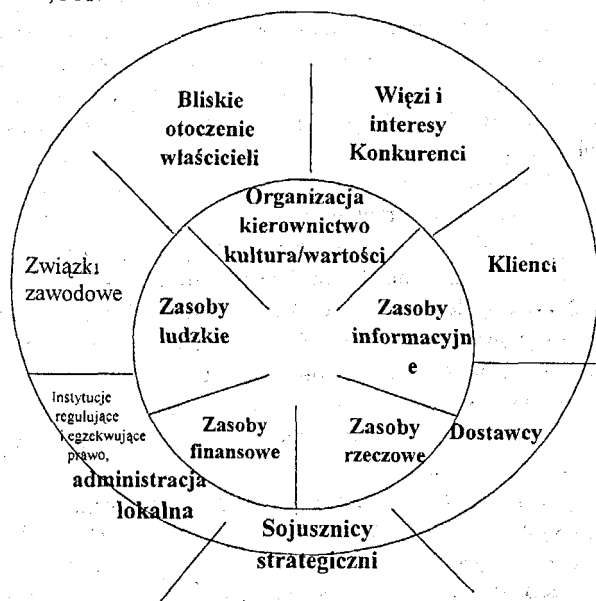
Zakres i szczegółowość analizy strategicznej podjętej w celu sformułowania strategii restrukturyzacji przedsiębiorstwa zależą będzie od przyczyn restrukturyzacji. W warunkach zagrożenia przedsiębiorstwa nie ma czasu na wykonanie rozbudowanej analizy. Dlatego prace analityczne muszą dotyczyć kluczowych problemów przedsiębiorstwa i doprowadzić względnie szybko do określenia strategii zmian ratunkowych i naprawczych. Jeśli natomiast restrukturyzacja ma na celu utrzymanie lub poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, to analiza może mieć pełny zakres uwzględniający wszystkie elementy otoczenia oraz samej organizacji. Najlepszym jednak rozwiązaniem jest stałe monitorowanie interesujących nas elementów otoczenia oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyż pozwala ono na optymalizację wykonywanych analiz. Powtarzalność analiz pozwala także na dostrzeżenie trendów występujących w dłuższym okresie czasu oraz doskonalenie metod analitycznych.

Bibliografia

1. Bieniok H., J. Marek: *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*. „Przegląd Organizacji” nr 3, 1992.
2. Drucker P.: *Menedżer skuteczny*.
3. Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 1997.
4. Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P.: *Zarządzanie strategiczne*. Key Text, Warszawa 1996.
5. Sapijaszka Z.: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.



Rys. 1. Obszary analizy przedsiębiorstwa



Rys. 2. Organizacja gospodarcza i otoczenie

Źródło: B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski: *Zarządzanie strategiczne*, Key Text, Warszawa 1996, s 117.

SYSTEM OCENY UWARUNKOWAŃ STRATEGICZNYCH W ZAKRESIE INNOWACJI

Lech W. Regulski

Politechnika Częstochowska, Polska

Streszczenie:

Zarządzanie przedsiębiorstwem to nie tylko proces realizacji i kontroli, ale przede wszystkim świadomość wieloaspektowego podejścia do programowania i realizacji zmian o charakterze innowacyjnym. Z tych też względów podjęcie przedsięwzięć innowacyjnych w odniesieniu do różnych sfer i dziedzin działalności małych i średnich przedsiębiorstw wymaga precyzyjnego sformułowania strategii działania.