

Iwona Staniec, Agnieszka Zakrzewska – Bielawska
Instytut Zarządzania
Politechnika Łódzka

ZALEŻNOŚCI MIĘDZY PRZYCZYNAMI A SKUTKAMI RESTRUKTURYZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Powszechność działań restrukturyzacyjnych w polskich przedsiębiorstwach uczyniła z nich proces masowy, który stał się jednym z ważniejszych fragmentów transformacji polskiej gospodarki. Celem artykułu jest przedstawienie przyczyn i skutków restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw oraz ich wzajemnych zależności. Rozważania teoretyczne wzbogacone zostały wynikami badań ankietowych przeprowadzonych w 65 polskich przedsiębiorstwach, w których podjęto procesy restrukturyzacji.

* * *

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo przemysłowe w gospodarce rynkowej, charakteryzującej się swobodną i wzajemną konfrontacją działalności, niezależnie od formy własności, musi działać w warunkach sprzyjających przetrwaniu, jak również rozwojowi. Transformacja systemowa, która rozpoczęła się w Polsce 15 lat temu zmusiła rodzime przedsiębiorstwa do wprowadzania licznych radykalnych zmian w swoich strukturach, tak by mogły funkcjonować w warunkach rynkowych. **Restrukturyzacja** rozumiana, jako systemowa przebudowa, modernizacja lub unowocześnienie czy uwspółcześnienie struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw¹, stała się koniecznością i jedyną drogą ratunku dla wielu polskich firm. Problemy dostosowawcze krajowych przedsiębiorstw do wymogów gospodarki rynkowej odbywały się w różnych obszarach ich funkcjonowania, przez co skutki procesów restrukturyzacyjnych można rozważać na wielu płaszczyznach. Należałoby się jednak zastanowić (na bazie dotychczasowych doświadczeń polskich przedsiębiorstw) czy istnieją zależności pomiędzy przyczynami, a skutkami procesu restrukturyzacji i jaki mają charakter.

2. Przyczyny restrukturyzacji przedsiębiorstw

Restrukturyzacja jest wynikiem wewnętrznej potrzeby przedsiębiorstwa lub oddziaływania czynników znajdujących się w jego otoczeniu. Przesłanki decyzyjne tego procesu powstające w tych dwóch obszarach występują z bardzo różnym nasileniem i w zmiennych konfiguracjach. To czy realizowane procesy restrukturyzacyjne będą przebiegać płynnie, a także w jaki sposób zostaną przygotowane, zależy od dużej grupy czynników i przesłanek o charakterze technicznym, ekonomicznym, politycznym, organizacyjnym i kadrowym. Jednocześnie przedsiębiorstwo ze względu na swoją złożoność wymaga indywidualnego podejścia w okresie wdrażania zmian.²

Przyczyny restrukturyzacji przedsiębiorstw o długiej historii rynkowej tkwią przede wszystkim we współwystępowaniu napięć i słabości w systemie zarządzania i kontroli firm. S. Slatter i D. Lovett wymieniają trzynaście podstawowych przyczyn pogorszenia się kondycji gospodarczej przedsiębiorstwa, co w efekcie prowadzi do wprowadzania radykalnych zmian, czyli restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Są to:³ słabe zarządzanie, przejawiające się w braku kompetencji kadry kierowniczej, (np. autokratyzm, łączenie funkcji prezesa zarządu i dyrektora generalnego, nieefektywny zarząd, niewystarczające umiejętności menadżerów, itp.), nieodpowiednia kontrola finansowa, słabe zarządzanie kapitałem obrotowym, wysokie koszty, niedostateczne działania marketingowe, skala działalności przekraczająca możliwości finansowe, wielkie przedsięwzięcia⁴, przejęcia, nieodpowiednia polityka finansowa, inercja i bałagan organizacyjny, zmiany w popycie rynkowym, konkurencja – zarówno cenowa, jak i produktowa oraz niekorzystne zmiany cen towarów.

Jednakże restrukturyzacja jest procesem, który jest podejmowany nie tylko w warunkach pogorszenia się sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa, czy kryzysu, ale także wtedy, gdy przedsiębiorstwo znajduje się w dobrej kondycji ekonomiczno – finansowej. Podejmowane wówczas działania restrukturyzacyjne mają na celu zapewnienie efektywności rozwoju przedsiębiorstwa i zachowania jego pozycji na rynku.

Głównym powodem restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw jest dokonująca się transformacja systemu gospodarczego, a więc źródło zewnętrzne. Jednak ta sama transformacja odgrywa również znaczącą rolę w zmianach zachodzących wewnątrz firmy. Proces ten wywołuje bowiem szereg działań wewnątrz przedsiębiorstwa, którym ono albo się poddaje i dostosowuje albo nie wytrzymuje tej próby. Tabela nr 1 przedstawia najważniejsze i najczęściej spotykane przyczyny restrukturyzacji w polskich przedsiębiorstwach w podziale na przyczyny zewnętrzne i wewnętrzne.

Można wymieniać jeszcze wiele innych powodów, które doprowadziły polskie przedsiębiorstwa do podjęcia restrukturyzacji, jakkolwiek nie wszystkie te zjawiska występują w każdym przypadku i z jednakową siłą. Potwierdzają to wyniki badań⁵, jakie zostały przeprowadzone w 2001 r. na grupie 65 dużych przedsiębiorstw (zatrudnienie w każdym z nich w 2000r. wynosiło powyżej 250 osób) z trzech sektorów gospodarki: przemysłu lekkiego, energetyki i budownictwa.

Badania wykazały, że bezpośrednią przyczyną przystąpienia do restrukturyzacji był: kryzys firmy i towarzyszące temu kłopoty rynkowe. Wśród przyczyn o największym znaczeniu dla podjęcia działań restrukturyzacyjnych w badanych przedsiębiorstwach respondenci wskazali: rosnącą konkurencję krajową i międzynarodową (średnia ocena⁶ znaczenia tej przyczyny wyniosła 3,97), nadmierne zatrudnienie i zbyt wysokie koszty pracy (3,71), zmianę oczekiwań klientów i potrzebę wprowadzenia nowych produktów (3,50), nadmiar majątku trwałego i duże obciążenia finansowe z tego tytułu (3,45) oraz niedostatecznie rozwiniętą działalność marketingową (3,37). O największym znaczeniu tych właśnie przyczyn świadczy, oprócz średniej, wartość mediany, (która dla każdej z tych przyczyn wyniosła 4). Oznacza to, że 50 % respondentów z badanych przedsiębiorstw było zdania, że powyższe przyczyny miały duże i bardzo duże znaczenie. Niskie wartości zarówno odchyłeń standardowych, jak i kwantylowego rozstępu (kr=1) świadczą o małym zróżnicowaniu ocen wystawionych przez ankietowanych. Jedynie na temat nadmiaru majątku trwałego, jako przyczyny procesu restrukturyzacji, respondenci mieli najbardziej podzielone zdanie, wystawiając tej przyczynie wszystkie warianty ocen (kr=3). Jednak największa liczba ocen najwyższych (5) pozwoliła zaliczyć tę przyczynę do grupy najistotniejszych.

Najmniejsze znaczenie z punktu widzenia przyczyn restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach miały: błędy w zarządzaniu, brak istotnych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji, wady systemu planowania i kontroli oraz wysoki poziom zadłużenia i trudności z jego obsługą. Niskie średnie ocen uzyskane przez te przyczyny oraz wartość mediany równa 2 potwierdzają, że zdaniem 50 % respondentów wymienione wyżej przyczyny nie miały lub miały bardzo małe znaczenie dla podjęcia decyzji o restrukturyzacji firmy.

Natomiast przeciętne znaczenie, wśród przyczyn procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa, miały w ocenie respondentów: zmiany w prawodawstwie gospodarczym, brak umiejętności korzystania ze swobód, jakie niesie gospodarka rynkowa, zmiany w technice i technologii w firmach konkurencyjnych i przestarzały park maszynowy

oraz niewłaściwe postawy i nawyki pracowników działających dotychczas w gospodarce niedoborów. Zaś wśród innych przyczyn, które wywołały potrzebę restrukturyzacji przedsiębiorstwa respondenci wskazywali najczęściej nadmiernie rozbudowane, nieelastyczne czy „ociężałe” struktury organizacyjne.

Tabela nr 1. Przyczyny restrukturyzacji w polskich przedsiębiorstwach

PRZYCZYNY	
Wewnętrzne	Zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> • produkcyjna orientacja firmy; • brak umiejętności radzenia sobie z konkurencją; • postawy i nawyki ludzi zaczerpnięte z "poprzednich" czasów, a w tym: brak dbałości o jakość, o klienta, brak dyscypliny, odpowiedzialności i elastyczności działania; • scentralizowany system podejmowania decyzji; • zła komunikacja wewnątrz firmy; • nadmierna dywersyfikacja działalności; • wady systemu planowania i kontroli; • niedostatecznie rozwinięta działalność marketingowa; • niespójne wewnętrzne systemy generowania i wydatkowania gotówki; • nieumiejętność wykorzystania możliwości, jakie niesie nowy system rynkowy. 	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost konkurencji na rynku (krajowej i międzynarodowej) ; • spadek popytu; • postęp techniczny i technologiczny; • zmiany w przemyśle; • nowe podejście do zarządzania personelem; • zmiany cen zakupu dóbr i kursów walut; • zmiany w usługach bankowo - finansowych; • zmiany w prawodawstwie gospodarczym; min. w polityce antytrustowej; • zmiany w polityce podatkowej; • pogłębiający się deficyt budżetowy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 32-42, A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykw, Kraków 1998, s.22, R. Borowiecki [red]: *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno - praktyczny*, Difin, Warszawa 2003, s. 77- 79.

Analiza znaczenia przyczyn podjęcia procesu restrukturyzacji w zależności od sektora gospodarki uwidacznia pewne różnice w ocenie respondentów. Brak umiejętności korzystania ze swobody, jaką niesie gospodarka rynkowa (np. możliwość ustalania cen, dostosowanie struktury produkcji do potrzeb rynku itp.) miało duże znaczenie dla przedsiębiorstw sektora budownictwa, zaś minimalne dla sektora energetyki. Inną istotną różnicą była ocena zmian w technice i technologii. Przyczyna ta miała bardzo duże znaczenie dla przedsiębiorstw sektora budownictwa, duże dla firm przemysłu lekkiego oraz niewielkie dla przedsiębiorstw sektora energetycznego.⁷

W tabeli nr 2 przedstawiono wzajemne korelacje pomiędzy poszczególnymi przyczynami restrukturyzacji w badanych firmach.

Analizując wzajemne korelacje można zauważyć, że najwyżej korelują: scentralizowany system podejmowania decyzji z brakiem istotnych informacji potrzebnych do ich podejmowania ($r=0,61$), z błędami w zarządzaniu przedsiębiorstwem ($r=0,60$) oraz błędy w zarządzaniu z brakiem potrzebnych informacji ($r=0,57$).

Tabela nr 2. Wzajemne korelacje pomiędzy poszczególnymi przyczynami restrukturyzacji

Lp	Przyczyny	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa	0,03	0,06	0,36	0,29	-0,01	0,17	-0,04	-0,21	-0,01	0,07	0,01	-0,19	-0,01
2.	Zmiany w prawodawstwie gospodarczym, podatkowym itd.		0,02	0,25	0,06	-0,03	0,10	0,19	0,03	0,03	0,18	0,06	-0,09	0,03
3.	Brak umiejętności korzystania ze swobody, jakie niosą nowe reguły gry w otoczeniu (możliwość ustalania cen, dostosowywanie struktury produkcji do potrzeb rynku)			0,10	-0,01	0,09	0,14	0,15	0,15	0,15	0,17	0,35	0,20	0,08
4.	Zmiany w technice i technologii w firmach konkurencyjnych i przestarzały park maszynowy u nas				0,49	0,23	0,24	0,04	0,08	0,26	0,19	0,11	-0,08	0,14
5.	Zmiana oczekiwań klientów i potrzeba wprowadzenia nowych produktów					0,42	-0,14	-0,05	0,11	0,18	0,08	0,06	0,01	0,25
6.	Niedostatecznie rozwinięta działalność marketingowa						-0,08	0,07	0,17	0,09	0,31	0,46	0,34	0,41
7.	Nadmiar majątku trwałego (budynki, budowle) i duże obciążenie finansowe z tego tytułu							0,41	0,04	0,42	0,05	0,12	0,01	0,10
8.	Wysoki poziom zadłużenia i trudności z jego obsługą								0,03	0,14	-0,04	0,24	0,17	0,26
9.	Niewłaściwe postawy i nawyki pracowników działających dotychczas w gospodarce niedoborów (np. brak dbałości o jakość itp.)									0,42	0,32	0,40	0,37	0,28
10.	Nadmierne zatrudnienie i zbyt wysokie koszty pracy										0,30	0,22	0,18	0,06
11.	Wady systemu planowania i kontroli											0,50	0,43	0,49
12.	Błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwem												0,60	0,57
13.	Scentralizowany system podejmowania decyzji													0,61
14.	Brak istotnych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji													

Uwaga: $r = > |0,28|$ są istotne przy min. $p = < 0,05$

Źródło: Badania własne

Wysoko i istotnie korelują z tymi zmiennymi wady systemu planowania i kontroli. Zatem słabości w systemie zarządzania badanych firm wynikają z wielu, ściśle ze sobą powiązanych wewnętrznych nieprawidłowości. Najniżej, aczkolwiek istotnie, korelują niewłaściwe postawy i nawyki pracowników działających dotychczas w gospodarce niedoborów z scentralizowanym systemem zarządzania ($r=0,28$) oraz z wadami systemu planowania i kontroli ($r=0,31$) Potwierdza to fakt, że zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem muszą nastąpić, aby zmienić utrwalone nawyki i zasady postępowania pracowników. Wśród przyczyn zewnętrznych istotnie korelują zmiany w technice i technologii ze zmianą oczekiwań klientów i potrzebą wprowadzenia nowych produktów ($r=0,49$), z rosnącą konkurencją krajową i zagraniczną ($r=0,36$), co wskazuje, że postęp techniczno – technologiczny kształtuje nowe potrzeby klientów, te zaś implikują konieczność dokonania zmian w przedsiębiorstwie, w szczególności w asortymencie.

Wyróżnione przyczyny restrukturyzacji wyznaczają potrzebę trafnej oceny sytuacji przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu, by podejmowane działania restrukturyzacyjne były przeprowadzone we właściwy sposób.

3. Skutki restrukturyzacji przedsiębiorstw

O skuteczności procesu restrukturyzacji decydują liczne czynniki, wśród których wyróżnić można: kondycję firmy przed restrukturyzacją, dobrze opracowany projekt zmian i harmonogram ich wprowadzania, umiejętność wykorzystania szans płynących z otoczenia bądź pokonania przeszkód rynkowych i barier wewnątrzorganizacyjnych, aktywną działalność informacyjną, odpowiednią postawę i umiejętności kadry kierowniczej, charakter działalności i specyfikę branży, wielkość przedsiębiorstwa i jego formę organizacyjno – prawną i wiele innych. Efekty restrukturyzacji należy zatem rozważać na wielu płaszczyznach. W każdym konkretnym przypadku, rezultaty restrukturyzacji będą odmienne, bowiem jest to proces jedyny w swoim rodzaju i jego przebieg będzie szczególny dla każdego indywidualnego przedsiębiorstwa. Ponadto te same skutki ujawniają się w różnych obszarach działania firmy, i w każdym z nich mogą mieć inny charakter. Skutki restrukturyzacji mogą mieć także całkiem inne znaczenie, w zależności od tego, kto je ocenia, czy akcjonariusze, pracownicy firmy, kadra zarządzająca, klienci, dostawcy czy całe społeczeństwo. Wreszcie, nie bez znaczenia dla interpretacji rezultatów restrukturyzacji jest horyzont czasu. Często, w krótkim okresie po przeprowadzeniu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie ujawniają się drastyczne skutki tego procesu, jak np. zwolnienia pracownicze w przypadku restrukturyzacji kadrowej, czy dezorganizacja działalności wewnątrz firmy przy restrukturyzacji organizacyjnej. Dopiero w średnim lub długim okresie, gdy zasoby kadrowe zostaną przystosowane do potrzeb przedsiębiorstwa lub nowe zasady działania zostaną wchłonięte przez całą organizację, skutki restrukturyzacji nabierają pozytywnego charakteru i zaczynają przyczyniać się do wzrostu efektywności działania firmy.

Dokonując oceny efektów przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych można zweryfikować cele, jakie im przyświecały. W świetle przyczyn, które spowodowały podjęcie restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach, proces ten powinien doprowadzić do: wzrostu konkurencyjności firmy na rynku, dostosowania asortymentu do potrzeb rynku i oczekiwań klientów, dostosowania wielkości i struktury zatrudnienia do potrzeb przedsiębiorstwa oraz zwiększenia sprawności zarządzania i wyższej rentowności przedsiębiorstwa.

Z przeprowadzonych badań⁸ wynika, że skutkami działań restrukturyzacyjnych o największej skali zmian było: ograniczenie kosztów działalności, dostosowanie przedsiębiorstwa do potrzeb rynku, lepsze wykorzystanie majątku firmy, zwiększenie sprawności zarządzania, wzrost wydajności pracowników oraz wyższa efektywność i rentowność przedsiębiorstwa. O największym znaczeniu tych właśnie skutków świadczą wysokie wartości ich średnich, (które wahają się w przedziale od 3,5 do 3,89) oraz wartości mediany, (która dla każdego z wymienionych skutków równa jest 4). Minimalna wartość kwartylowego rozstępu ($kr=1$) dla każdego z nich, oznacza, że zróżnicowanie ocen było niewielkie, a zatem większość respondentów oceniła te właśnie skutki jako ważne i bardzo ważne. Pozostałe skutki procesu restrukturyzacji, a mianowicie: wpływ nowych technologii i szanse na rozwój firmy, lepsze wykorzystanie kwalifikacji i umiejętności pracowniczych oraz wyższa

motywacja pracowników do pracy i rozwoju zawodowego miały, zdaniem ankietowanych, mniejsze znaczenie. Należy tu jednak zaznaczyć, że przy ocenie tych skutków nastąpiło największe zróżnicowanie w odpowiedziach respondentów, o czym świadczą wartości mediany równej 3. Oznacza to, że w takiej samej liczbie przedsiębiorstw, wymienione wyżej skutki, ocenione zostały, jako takie, które wyraźnie zaistniały i jako takie, które praktycznie nie uwidoczniły się.

Najmniejsze znaczenie, jako efekt procesu restrukturyzacji, miał wzrost rywalizacji i skali konfliktów między pracownikami (skutek ten uzyskał najniższą średnią, równą 2,68). Jednakże i w tym przypadku rozbieżności w ocenie były znaczne (mediana równa 3).

Analiza znaczenia poszczególnych skutków działań restrukturyzacyjnych w zależności od sektora gospodarki, uwidacznia pewną istotną statystycznie różnicę w ocenie dopływu nowych technologii oraz szans na rozwój firmy. Skutek ten wystąpił w znacznym zakresie w firmach sektora budownictwa, zaś był mało znaczący dla firm sektora energetyki. Spowodowane to mogło być tym, że budownictwo jest dziedziną bardziej wrażliwą na nowe technologie niż energetyka.

Rozważając natomiast wzajemne korelacje pomiędzy poszczególnymi skutkami działań restrukturyzacyjnych, można stwierdzić, że większość z nich jest istotna i koreluje się dodatnio, przedstawia to tabela nr 3.

Tabela nr 3. Wzajemne korelacje pomiędzy poszczególnymi skutkami procesu restrukturyzacji

Lp	Skutki procesu restrukturyzacji	Skutki procesu restrukturyzacji								
		2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Zwiększenie sprawności zarządzania	0,52	0,44	0,39	0,36	0,46	0,26	0,49	0,03	0,22
2.	Lepsze wykorzystanie majątku firmy		0,45	0,32	0,39	0,48	0,11	0,24	0,02	0,07
3.	Ograniczenie kosztów działalności			0,34	0,46	0,36	0,19	0,16	0,03	0,01
4.	Dostosowanie przedsiębiorstwa do potrzeb rynku				0,23	0,37	0,32	0,39	-0,01	0,21
5.	Wzrost wydajności zatrudnionych					0,58	0,24	0,36	0,22	0,17
6.	Wyższa efektywność i rentowność przedsiębiorstwa						0,38	0,31	-0,03	0,11
7.	Dopływ nowych technologii oraz szanse na rozwój firmy							0,29	0,06	0,18
8.	Lepsze wykorzystanie kwalifikacji i umiejętności pracowniczych								0,08	0,49
9.	Wzrost rywalizacji i skali konfliktów między pracownikami									0,49
10.	Wyższa motywacja pracowników do pracy i rozwoju zawodowego									

Uwaga: $r = > |0,29|$ są istotne przy min. $p < 0,05$

Źródło: Badania własne

Najwyżej skorelowany jest wzrost wydajności pracowników z wyższą efektywnością i rentownością przedsiębiorstwa ($r=0,58$) oraz zwiększenie sprawności zarządzania z lepszym wykorzystaniem majątku firmy ($r=0,52$). Zatem proces restrukturyzacji osiągnął zamierzone efekty, w badanych przedsiębiorstwach i usprawnił zarządzanie firmą.

**I. Staniec, A. Zakrzewska – Bielawska, Zależności między przyczynami a skutkami restrukturyzacji
w polskich przedsiębiorstwach [w:] R. Borowiecki i A. Jaki (red.), Restrukturyzacja w okresie
transformacji gospodarczej. Instrumenty – przebieg - efekty, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa - Kraków 2005, s. 65-73.**

Tabela nr 4. Wzajemne korelacje pomiędzy poszczególnymi przyczynami procesu ogólnej restrukturyzacji a jego skutkami

Skutki procesu restrukturyzacji	Przyczyny podjęcia procesu ogólnej restrukturyzacji w przedsiębiorstwie													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Zwiększenie sprawności zarządzania	0,23	0,00	- 0,11	0,37	0,27	0,27	0,04	- 0,03	0,19	0,13	0,29	- 0,00	- 0,00	0,20
Lepsze wykorzystanie majątku firmy	0,16	0,04	- 0,32	0,14	0,12	0,23	0,25	- 0,17	0,16	0,28	0,35	0,15	0,14	0,40
Ograniczenie kosztów działalności	0,14	- 0,16	- 0,15	0,03	0,01	0,05	0,07	- 0,19	- 0,05	0,20	- 0,03	- 0,04	- 0,15	- 0,20
Dostosowanie przedsiębiorstwa do potrzeb rynku	0,18	- 0,17	- 0,12	0,24	0,23	0,05	0,06	0,00	- 0,07	0,01	- 0,06	- 0,11	- 0,16	- 0,01
Wzrost wydajności zatrudnionych	0,24	- 0,03	0,05	0,17	0,10	0,00	0,12	- 0,03	0,08	0,07	0,14	0,12	- 0,07	0,04
Wyższa efektywność i rentowność przedsiębiorstwa	0,09	- 0,03	- 0,10	0,22	0,24	0,10	- 0,10	0,25	0,10	0,03	0,25	- 0,07	0,03	0,06
Dopływ nowych technologii oraz szanse na rozwój firmy	0,26	0,10	0,39	0,35	0,32	0,15	-0,06	- 0,14	0,11	0,19	0,26	0,11	- 0,05	0,12
Lepsze wykorzystanie kwalifikacji i umiejętności pracowniczych	0,12	- 0,08	0,03	0,23	0,33	0,17	- 0,13	- 0,14	- 0,02	- 0,17	0,12	0,03	0,05	0,22
Wzrost rywalizacji i skali konfliktów między pracownikami	0,06	0,01	0,03	0,19	0,17	- 0,12	0,05	- 0,01	0,04	0,09	0,18	0,16	0,14	0,05
Wyższa motywacja pracowników do pracy i rozwoju zawodowego	- 0,06	- 0,16	0,06	0,13	0,25	0,04	- 0,09	- 0,20	0,06	- 0,01	0,18	0,19	0,35	0,21

Uwaga : $r \geq |0,25|$ istotne dla $p \min. < 0,05$

Przyczyny podjęcia procesu ogólnej restrukturyzacji:

- 1 Rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa
- 2 Zmiany w prawodawstwie gospodarczym, podatkowym itd.
- 3 Brak umiejętności korzystania ze swobody, jakie niosą nowe reguły gry w otoczeniu (możliwość ustalania cen, dostosowywanie struktury produkcji do potrzeb rynku)
- 4 Zmiany w technice i technologii w firmach konkurencyjnych i przestarzały park maszynowy u nas
- 5 Zmiana oczekiwań klientów i potrzeba wprowadzenia nowych produktów
- 6 Niedostatecznie rozwinięta działalność marketingowa
- 7 Nadmiar majątku trwałego (budynki, budowle) i duże obciążenie finansowe z tego tytułu
- 8 Wysoki poziom zadłużenia i trudności z jego obsługą
- 9 Niewłaściwe postawy i nawyki pracowników działających dotychczas w gospodarce niedoborów (np. brak dbałości o jakość, o klienta, brak dyscypliny i chęci w ponoszeniu odpowiedzialności)
- 10 Nadmierne zatrudnienie i zbyt wysokie koszty pracy
- 11 Wady systemu planowania i kontroli
- 12 Błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwem
- 13 Scentralizowany system podejmowania decyzji
- 14 Brak istotnych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji

Natomiast najniżej skorelowany jest dopływ nowych technologii z lepszym wykorzystaniem kwalifikacji i umiejętności pracowniczych ($r=0,29$). Świadczy to tym, że wprowadzanie nowych technik produkcji występuje rzadko, jako efekt procesu restrukturyzacji, a co za tym idzie, nie pozwala pracownikom w pełni wykorzystać posiadanych przez siebie kwalifikacji.

Cechą charakterystyczną efektów restrukturyzacji jest przede wszystkim to, że ich wielkość, skala oraz obszary występowania są w istotnym stopniu zależne od rodzaju restrukturyzacji i jej zakresu przedmiotowego. Ze względu na to, że w badanych firmach, w większości przypadków, restrukturyzacja była podejmowana na skutek kryzysu, to i efekty tego procesu mają w większości charakter działań stabilizujących, ukierunkowanych na przywrócenie przedsiębiorstwu utraconej sprawności.

4. Przyczyny, a skutki restrukturyzacji przedsiębiorstwa – analiza korelacji

Następujące w przedsiębiorstwie zmiany, w wyniku restrukturyzacji, kształtują jego bieżącą oraz przyszłą strukturę majątkową, kapitałową, organizacyjną oraz sytuację ekonomiczno – finansową. Identyfikując przyczyny restrukturyzacji, kadra kierownicza przedsiębiorstwa powinna podjąć takie działania, które eliminowałyby przesłanki decyzji o podjęciu tego procesu w poszczególnych obszarach jego działalności. Zaś skutki tych działań powinny wyrażać się w skuteczniejszym niż dotychczas wykorzystaniu przez przedsiębiorstwo istniejących możliwości i warunków jego funkcjonowania, przekształceń i rozwoju. Przykładowo, jeśli przyczyną restrukturyzacji przedsiębiorstwa były duże przerosty i zła struktura zatrudnienia, to skutkiem podjętych działań restrukturyzacyjnych powinno być dostosowanie stanu i struktury zatrudnienia do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa. Ponadto, jeśli ta przyczyna uznana byłaby przez kadrę zarządzającą jako bardzo ważna, to i skorelowany z nią skutek powinien się odznaczać dużą skalą zmian w firmie, czyli siła ich związku powinna być dodatnia i wysoka.

Tabela nr 4 przedstawia wzajemne korelacje (r =Pearson) pomiędzy przyczynami a skutkami procesu restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach.

Z danych zamieszczonych w tabeli nr 4 wynika, że tylko nieliczne zależności są istotne statystycznie ($p<0,05$). Najwyżej koreluje brak niezbędnych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji z lepszym wykorzystaniem majątku (współczynnik korelacji $r=0,4$, przy prawdopodobieństwie 99,8%), jednakże jest to zależność pozorna. Wysoko i istotnie korelują: dopływ nowych technologii i szansa na rozwój firmy z brakiem umiejętności korzystania ze swobód gospodarki rynkowej ($r=0,39$ przy prawdopodobieństwie 99,7 %) oraz z ze zmianami w technice w firmach konkurencyjnych i przestarzałym parkiem maszynowym ($r=0,35$ przy prawdopodobieństwie 99,4%), zmiany w technice w firmach konkurencyjnych i przestarzały park maszynowy ze zwiększeniem sprawności zarządzania ($r=0,37$ przy prawdopodobieństwie 99,6%), wady systemu planowania i kontroli ze zwiększeniem sprawności zarządzania ($r=0,29$ przy prawdopodobieństwie 97%) oraz wyższa motywacja pracowników do pracy i rozwoju zawodowego z scentralizowanym systemem podejmowania decyzji ($r=0,35$ przy prawdopodobieństwie 99,4%). Wysokie siły związku tych zależności świadczą o tym, że jeżeli dana przyczyna była oceniona przez respondentów jako istotna (bądź nieistotna) przy podejmowaniu decyzji o restrukturyzacji przedsiębiorstwa, to skorelowany z nią skutek został oceniony tak samo, to znaczy, że spowodował znaczną (bądź małą) skalę zmian w firmie. Istotne i wysokie siły związku tych korelacji wskazują, że działania restrukturyzacyjne podjęte w tych obszarach w badanych firmach były prawidłowe, przyczyniły się do wyeliminowania bądź osłabienia przyczyn, a tym samym zwiększenia sprawności i skuteczności działania przedsiębiorstwa.

Jednakże przeważająca większość zależności pomiędzy przyczynami, a skutkami restrukturyzacji jest nieistotna statystycznie ($p>0,05$). Wśród nich znajdują się związki, które z punktu efektywności procesu restrukturyzacji powinny korelować istotnie i wysoko, np. nadmierne zatrudnienie i zbyt wysokie koszty pracy oraz nadmiar majątku trwałego i duże obciążenie finansowe z tego tytułu z ograniczeniem kosztów działalności, zmiana oczekiwań klientów i potrzeba wprowadzania nowych produktów z dostosowaniem przedsiębiorstwa do potrzeb rynku i wiele innych. Natomiast te pojedyncze zależności, które korelują się ze sobą w sposób istotny, ze względu na pozorność siły ich związku trudno, w kontekście tych badań, w sposób logiczny zinterpretować.

5. Podsumowanie

Oceniając efekty restrukturyzacji przedsiębiorstwa w powiązaniu z przyczynami tego procesu należy brać pod uwagę fakt, że dane skutki mogą być wywołane także innymi przedsięwzięciami. Zatem trudno jest niekiedy wyodrębnić efekty restrukturyzacji w sposób jednoznaczny i odnieść do konkretnego procesu. Duży wpływ na analizę tych zależności mają także indywidualne uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne każdego przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, że w miarę stabilizowania się sytuacji w polskiej gospodarce, znaczenie zjawisk charakterystycznych dla okresu transformacji osłabnie. Coraz wyraźniej będą występowały przyczyny wewnętrzne, jako źródło spadku wyników działania lub kryzysu w przedsiębiorstwach i to one właśnie w przeważającej mierze będą wywoływały potrzebę restrukturyzacji. Zaś z biegiem doświadczeń praktycznych, procesy restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw będą bardziej sprawne, a ich skutki w większym stopniu będą wyrażać zapewnienie stabilizacji wewnętrznej firmy, jak i równowagi pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem w strategicznym horyzoncie czasu.

Summary

CORRELATION ANALYSIS OF RESTRUCTURING REASONS AND RESULTS IN POLISH ENTERPRISES

Generality of restructuring processes in polish enterprises made them mass process, which became one of the most important fragments of polish economy transformation. The main aim of this article is a presentation of basic reasons and results of polish enterprises restructuring and their correlations. Theoretical considerations will be support with results of questionnaire research made on 65 polish enterprises, in which the restructuring processes were undertaken.

Przypisy

-
- ¹ R. Borowiecki [red]: Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno - praktyczny, Difin, Warszawa 2003, s.77.
 - ² L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz: Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami. Tom I, AJG, Bydgoszcz 2003, s.67.
 - ³ S. Slatter, D. Lovett: Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, WIG – Press Warszawa 2001, s. 18- 42.
 - ⁴ Autorzy zaliczyli tu wszystkie przedsięwzięcia podejmowane przez firmę, które mają wyjątkowy charakter i skalę działania, z wyjątkiem przejęć.
 - ⁵ Szerzej zobacz: A. Zakrzewska – Bielawska: „Cechy i skutki restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej na przykładzie dużych przedsiębiorstw” – praca doktorska Uniwersytet Łódzki, Łódź 2002 r.
 - ⁶ Respondenci oceniali daną przyczynę na skali 1 – 5, przy czym 1 oznaczała, że dana przyczyna nie miała żadnego znaczenia dla podjęcia procesu restrukturyzacji w ich przedsiębiorstwie, zaś 5 oznaczała, że miała bardzo duże znaczenie.
 - ⁷ A. Zakrzewska - Bielawska: Przyczyny podjęcia restrukturyzacji na przykładzie dużych przedsiębiorstw, w: monografii pt: "Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w przyszłości" pod red. J. Lewandowskiego, Politechnika Łódzka , Łódź 2003, s. 441-446.
 - ⁸ Podobnie, jak przyczyny, tak i określone skutki respondenci oceniali na skali 1 – 5, przy czym 1 – oznaczała niewielką skalę zmian, zaś 5-znaczną.