

PRZYCZYNY PODJĘCIA RESTRUKTURYZACJI NA PRZYKŁADZIE DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

Główne powody restrukturyzacji przedsiębiorstw

Transformacja systemowa jaka dokonuje się w Polsce od 12 lat wywołała wiele zmian, bez których reformowanie polskiej gospodarki byłoby niemożliwe. Restrukturyzacja jest z pewnością nieodłącznym fragmentem przekształceń polskiej gospodarki i jednocześnie jedną z najbardziej skutecznych metod wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie.

Pod pojęciem **restrukturyzacji** rozumieć należy każdą istotną zmianę w ramach struktury zasobów (np. w zakresie produkcji, finansowania, inwestycji, organizacji, kadr itp.) i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzącą do jego odnowienia i wzrostu efektywności działania oraz możliwości rozwojowych.

Od momentu wystąpienia procesów restrukturyzacji na dużą skalę, wielu autorów zastanawiało się nad przyczynami tego procesu. Występuje wiele koncepcji na ten temat.

Niektórzy autorzy¹ wyjaśniają nasilenie radykalnych zmian w krótkim czasie głównie na gruncie teorii agencji, jakkolwiek przyczyn tego zjawiska poszukują także w otoczeniu firmy. Podstawą teorii agencji jest założenie, że interesy mocodawcy i agenta są rozbieżne. Przykładem może być relacja akcjonariusze – kadra zarządzająca firmy.

Inni² główną przyczynę restrukturyzacji postrzegają w nadmiernej ekspansji i dywersyfikacji, ale też w zagrożeniu przejęciem. Zagrożenie przejęciem jest

¹ np. J.E. Bethel, J. Liebeskind, *The effects of Ownership Structure on Corporate Restructuring*, Strategic Management Journal, Vol. 12 / 1993, s. 15-31.

² np. Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia.*, PWN, Warszawa 1996, s. 35

zaś rezultatem min. nieefektywnego rządu firmy, a zwłaszcza błędów w zarządzaniu zasobami finansowymi.

Natomiast S. Slatter i D. Lovett w swojej najnowszej książce pt. „Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych.”³ Wymieniają trzynaście podstawowych przyczyn pogorszenia się kondycji gospodarczej przedsiębiorstwa, co w efekcie prowadzi do wprowadzania zmian radykalnych, czyli restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Tymi głównymi przyczynami, według powyżej wspomnianych autorów są:

- **Słabe zarządzanie**, przejawiające się w braku kompetencji kadry kierowniczej. Do najbardziej powszechnych wad kadry zarządzającej należy zaliczyć:
 - autokratyzm w postaci dominującego, apodyktycznego dyrektora, który podejmuje wszystkie ważniejsze decyzje w przedsiębiorstwie i nie toleruje sprzeciwu;
 - łączenie funkcji prezesa zarządu i dyrektora generalnego, bowiem w firmie, w której funkcje te pełni ta sama osoba nie istnieje żaden efektywny mechanizm nadzorujący działanie dyrektora generalnego;
 - nieefektywny zarząd lub rada nadzorcza, co powoduje, że kluczowe działania mające wpływ na firmę (np. planowanie, alokacja zasobów lub kontrola) nie są przeprowadzane właściwie;
 - nieefektywne zarządzanie przez menadżerów, którzy są niechętni lub przeciwni zmianom, stają się oni wówczas przyczyną upadku przedsiębiorstwa;
 - zaniedbywanie podstawowej działalności przedsiębiorstwa wskutek dywersyfikacji działalności i poświęcenia więcej czasu przez kierownictwo nowym dziedzinom działalności;
 - niewystarczające umiejętności menadżerów.
- **Nieodpowiednia kontrola finansowa**, która może spowodować sytuację, w której kierownictwo nie jest w stanie wskazać produktów i klientów, na których firma traci pieniądze, a także (co w sytuacjach kryzysowych ma jeszcze większe znaczenie) które produkty lub obszary działalności pochłaniają gotówkę, a które ją generują;
- **Słabe zarządzanie kapitałem obrotowym**, czyli zarządzanie należnościami, zapasami, zobowiązaniami i środkami pieniężnymi. Zwiększenie zapasów i należności oraz zmniejszanie zadłużenia związane jest z zamrożeniem gotówki, co może doprowadzić firmę do kryzysu;
- **Wysokie koszty**, bowiem firma, która ma znacząco wyższe koszty niż jej główni konkurenci, ma bardziej niekorzystną sytuację konkurencyjną i tym samym będzie miała mniejsze możliwości budowania i obrony swej pozycji rynkowej;
- **Niedostateczne działania marketingowe**, które mogą powodować spadek sprzedaży i zysku, ale zjawisko to często występuje w połączeniu z problemami marketingowymi o charakterze strategicznym, takimi jak ostra konkurencja cenowa i produktowa;
- **Skala działalności przekraczająca możliwości finansowe tzw. overtrading**, zjawisko to polega na zwiększeniu sprzedaży na skalę, która przekracza możliwości finansowe pochodzące z wewnętrznie generowanych przepływów pieniężnych i pożyczek zaciąganych w bankach. Przyczyną tego zjawiska jest brak odpowiedniej kontroli finansowej w przedsiębiorstwie;

³ S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG – Press Warszawa 2001, s. 18- 42.

- **Wielkie przedsięwzięcia** – autorzy zaliczyli tu wszystkie przedsięwzięcia podejmowane przez firmę, które mają wyjątkowy charakter i skalę działania, z wyjątkiem przejęć. Mogą one stać się przyczyną kryzysu firmy ze względu na zbyt niski poziom kosztów lub zbyt wysoki poziom przychodów założony we wstępnych szacunkach;
- **Przejęcia** – mogą spowodować kłopoty i pogorszenie kondycji przedsiębiorstwa przejmującego, jeżeli dotyczą: przejęcia „przegranego”, tzn. firmy o słabej pozycji konkurencyjnej na własnym rynku, zapłacenia zbyt wysokiej ceny za przejmowaną firmę lub słabego zarządzania po przejęciu;
- **Polityka finansowa** – może spowodować upadek przedsiębiorstwa, jeżeli: wskaźnik Zadłużenie / Kapitał własny (wskaźnik dźwigni finansowej) jest wysoki, prowadzona jest zachowawcza polityka finansowa, przejawiająca się w nie uwzględnianiu potrzeb reinwestowania środków w urządzenia i wyposażenie oraz charakteryzująca się wysokim wskaźnikiem wypłaty dywidend, wysoką płynnością i niskim wskaźnikiem dźwigni finansowej lub też gdy firma korzysta z nieodpowiednich źródeł finansowania (nieumiejętne łączenie środków pożyczanych i inwestowanych);
- **Inercja i bałagan organizacyjny** – czyli kłopoty ze sprawnym podejmowaniem i wdrażaniem decyzji w wyniku słabego przywództwa, niewłaściwych struktur organizacyjnych, niskiej motywacji personelu, braku jasno zdefiniowanego zakresu obowiązków i odpowiedzialności oraz niewłaściwych procedur zarządzania a niekiedy nawet ich braku;
- **Zmiany w popycie rynkowym** – obejmujące spadek popytu na dany produkt lub usługę albo zmianę sił kształtujących popyt, na którą firma nie odpowie w odpowiednim czasie;
- **Konkurencja** – zarówno cenowa i produktowa. Firma, której nie udaje się odpowiedzieć na zmieniające się potrzeby rynkowe albo która odpowiada na nie zbyt późno, ma wszelkie szanse, by wkroczyć na drogę prowadzącą do upadku;
- **Niekorzystne zmiany cen towarów** – czyli zmiana kosztów zakupu zarówno produktów nieprzetworzonych (np. surowce naturalne) jak i zmiany stóp procentowych, kursów wymiany walut czy ceny nieruchomości, a więc pozycje nad którymi kierownictwo firmy nie ma praktycznie żadnej kontroli i których ceny mogą zmieniać się w szerokim zakresie, często w stosunkowo krótkim czasie.

Można zatem stwierdzić, że wszystkie zjawiska wywołujące radykalne zmiany w przedsiębiorstwach można ująć w dwie grupy: **wewnętrzne** - wynikające z procesów zachodzących w firmie, (np. nadmierna ekspansja i dywersyfikacja, błędy w zarządzaniu czy cechy kadry zarządzającej i członków rady nadzorczej) oraz **zewnętrzne** - tkwiące w otoczeniu organizacji, (a wśród nich, np. zmiany na rynku produktów, zmiany na rynkach kapitałowych czy nasilenie konkurencji).

Analiza przyczyn restrukturyzacji dużych firm w świetle badań

Przyczyny restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw pochodzą, przynajmniej na razie, głównie z otoczenia. Ich źródłem jest dokonywująca się transformacja systemu gospodarczego w Polsce. Bowiem w wyniku tego procesu część przedsiębiorstw utraciła zdolność efektywnego działania.

Badania⁴, jakie zostały przeprowadzone w 65 polskich dużych przedsiębiorstwach wykazały, że bezpośrednią przyczyną przystąpienia do restrukturyzacji był: kryzys firmy, któremu towarzyszyły kłopoty rynkowe. Głównym czynnikiem sprawczym tych zjawisk była zmiana reguł gry w otoczeniu.

W tabeli 1. przedstawiono podstawowe przyczyny podjęcia działań restrukturyzacyjnych w badanych firmach.

Tabela 1. Podstawowe przyczyny podjęcia procesu restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach

Przyczyny	Ogółem (wszystkie przedsiębiorstwa) N = 65			
	X	Sd	M	Kr
Rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa	3,97	1,14	4	1
Zmiany w prawodawstwie gospodarczym, podatkowym itd.	3,02	1,40	3	2
Brak umiejętności korzystania ze swobody, jakie niosą nowe reguły gry w otoczeniu (możliwość ustalania cen, dostosowywanie struktury produkcji do potrzeb rynku)	2,51	1,23	3	2
Zmiany w technice i technologii w firmach konkurencyjnych i przestarzały park maszynowy u nas	3,14	1,17	3	2
Zmiana oczekiwań klientów i potrzeba wprowadzenia nowych produktów	3,50	1,03	4	1
Niedostatecznie rozwinięta działalność marketingowa	3,37	1,07	4	1
Nadmiar majątku trwałego (budynki, budowle) i duże obciążenie finansowe z tego tytułu	3,45	1,39	4	3
Wysoki poziom zadłużenia i trudności z jego obsługą	2,72	1,54	2	3
Niewłaściwe postawy i nawyki pracowników działających dotychczas w gospodarce niedoborów (np. brak dbałości o jakość, o klienta, brak dyscypliny i chęci w ponoszeniu odpowiedzialności)	2,97	1,18	3	2
Nadmierne zatrudnienie i zbyt wysokie koszty pracy	3,71	1,03	4	1
Wady systemu planowania i kontroli	2,47	1,05	2	1
Błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwem	2,29	1,29	2	2
Scentralizowany system podejmowania decyzji	2,59	1,27	2	1
Brak istotnych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji	2,41	1,19	2	2
Inne	4,56	0,53	5	1

N - liczebność próby *Sd* – oznacza odchylenie standardowe *Kr* - kwartylowy rozstęp

Uwaga: 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.

⁴ szerzej zobacz A. Zakrzewska - Bielawska „Cechy i skutki restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej na przykładzie dużych przedsiębiorstw” – praca doktorska Uniwersytet Łódzki, Łódź 2002 r. Badania objęto 65 polskich przedsiębiorstw z trzech sektorów gospodarki (przemysłu lekkiego, energetyki i budownictwa) i w których zatrudnienie w 2000r. wynosiło powyżej 250 osób.

Z danych przedstawionych w tabeli 1 wynika, że najważniejszymi przyczynami podjęcia działań restrukturyzacyjnych w badanych przedsiębiorstwach było: rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa (średnia ocena znaczenia tej przyczyny wyniosła 3,97), nadmierne zatrudnienie i zbyt wysokie koszty pracy (3,71), zmiana oczekiwań klientów i potrzeba wprowadzenia nowych produktów (3,50), nadmiar majątku trwałego i duże obciążenia finansowe z tego tytułu (3,45) oraz niedostatecznie rozwinięta działalność marketingowa (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 kwartylowego 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. O średnim i jednocześnie najbardziej zróżnicowanym znaczeniu tych przyczyn świadczy przede wszystkim wartość mediany, która równa jest 3 i oznacza, że dla niektórych przedsiębiorstw przyczyny te były znaczące, dla niektórych nieistotne, dla innych zaś miały umiarkowane znaczenie.

Zaś wśród innych przyczyn, które wywołały potrzebę restrukturyzacji przedsiębiorstwa respondenci wskazywali najczęściej nadmiernie rozbudowane, nieelastyczne czy „ociężałe” struktury organizacyjne. Właśnie ta przyczyna miała bardzo duże znaczenie dla badanych przedsiębiorstw, o czym świadczy wartość mediany równej 5.

Analiza znaczenia przyczyn podjęcia procesu restrukturyzacji w zależności od sektora gospodarki (tabela 2) pokazuje 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 w ocenie poszczególnych przyczyn między wybranymi sektorami 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. Potwierdzeniem istnienia powyższych różnic między branżami jest przeprowadzona analiza wariacji dla poszczególnych przyczyn oraz testy Duncana, które dokładniej określają między, którymi branżami występują istotne różnice w ocenie (tabele 3, 4 i 5).

Lista przyczyn, które doprowadziły przedsiębiorstwa do podjęcia restrukturyzacji może być bardzo długa, jakkolwiek nie wszystkie te zjawiska (jak pokazują wyniki badań) występują w każdym przypadku i z jednakową siłą. Wydaje się, 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.

Tabela 2. Znaczenie wybranych przyczyn podjęcia procesu restrukturyzacji a sektor gospodarki

Przyczyny	Sektor gospodarki					
	Przemysł lekki N* = 27		Sektor energetyki N = 20		Sektor budownictwa N = 18	
Rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa	X	4,15	X	3,68	X	4,10
	Sd	1,03	Sd	1,20	Sd	1,25
	M	4	M	4	M	4
	Kr	1	Kr	1	Kr	2
Zmiany w prawodawstwie gospodarczym, podatkowym itd.	X	3,07	X	2,50	X	3,52
	Sd	1,23	Sd	1,43	Sd	1,46
	M	3	M	2	M	4
	Kr	2	Kr	2	Kr	2
Brak umiejętności korzystania ze swobody, jakie niosą nowe reguły gry w otoczeniu (możliwość ustalania cen, dostosowywanie struktury produkcji do potrzeb rynku)	X	2,65	X	1,89	X	3,07
	Sd	0,98	Sd	0,87	Sd	1,62
	M	3	M	2	M	3
	Kr	1	Kr	2	Kr	3
Zmiany w technice i technologii w firmach konkurencyjnych i przestarzały park maszynowy u nas	X	3,08	X	2,68	X	3,86
	Sd	1,02	Sd	1,20	Sd	1,09
	M	3	M	2	M	4
	Kr	2	Kr	2	Kr	2

A. Zakrzewska – Bielawska, Przyczyny podjęcia restrukturyzacji na przykładzie dużych przedsiębiorstw [w:] J. Lewandowski (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w przyszłości, seria Monografie Politechniki Łódzkiej, Politechnika Łódzka , Łódź 2003, s. 438-446.

Zmiana oczekiwań klientów i potrzeba wprowadzenia nowych produktów	X 3,52 Sd 0,96 M 4 Kr 1	X 3,37 Sd 1,21 M 4 Kr 2	X 3,62 Sd 0,96 M 4 Kr 1
Niedostatecznie rozwinięta działalność marketingowa	X 3,48 Sd 1,00 M 4 Kr 1	X 3,67 Sd 1,12 M 3 Kr 1	X 3,20 Sd 1,15 M 3 Kr 1
Nadmiar majątku trwałego (budynki, budowle) i duże obciążenie finansowe z tego tytułu	X 3,48 Sd 1,48 M 4 Kr 3	X 3,42 Sd 1,12 M 4 Kr 1	X 3,44 Sd 1,59 M 4 Kr 3
Wysoki poziom zadłużenia i trudności z jego obsługą	X 3,16 Sd 1,57 M 3 Kr 3	X 2,50 Sd 1,62 M 2 Kr 3	X 2,67 Sd 1,28 M 2 Kr 2
Niewłaściwe postawy i nawyki pracowników działających dotychczas w gospodarce niedoborów (np. brak dbałości o jakość, o klienta, brak dyscypliny i chęci w ponoszeniu odpowiedzialności)	X 2,81 Sd 1,26 M 3 Kr 2	X 2,95 Sd 0,97 M 3 Kr 1	X 3,25 Sd 1,29 M 3 Kr 2
Nadmierne zatrudnienie i zbyt wysokie koszty pracy	X 3,81 Sd 0,85 M 4 Kr 0	X 3,68 Sd 1,06 M 4 Kr 1	X 3,59 Sd 1,28 M 4 Kr 2
Wady systemu planowania i kontroli	X 2,37 Sd 0,97 M 2 Kr 1	X 2,27 Sd 1,07 M 2 Kr 2	X 2,87 Sd 1,12 M 3 Kr 2
Błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwem	X 2,25 Sd 1,29 M 2 Kr 2	X 2,16 Sd 1,12 M 2 Kr 2	X 2,50 Sd 1,50 M 2 Kr 3
Scentralizowany system podejmowania decyzji	X 2,31 Sd 1,22 M 2 Kr 2	X 2,61 Sd 1,29 M 2 Kr 1	X 3,07 Sd 1,27 M 3 Kr 2
Brak istotnych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji	X 2,37 Sd 1,21 M 2 Kr 2	X 2,44 Sd 1,07 M 2 Kr 1	X 2,43 Sd 1,31 M 2 Kr 3
Inne	X 4,0 Sd 0,0 M 4 Kr 0	X 4,50 Sd 0,58 M 4 Kr 1	X 4,75 Sd 0,50 M 5 Kr 1

N - liczebność próby Sd – odchylenie standardowe Kr – kwartylowy rozstęp

A. Zakrzewska – Bielawska, Przyczyny podjęcia restrukturyzacji na przykładzie dużych przedsiębiorstw [w:] J. Lewandowski (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w przyszłości, seria Monografie Politechniki Łódzkiej, Politechnika Łódzka , Łódź 2003, s. 438-446.

Tabela 3. Analiza wariancji wybranych przyczyn podjęcia procesu restrukturyzacji w zależności od sektora gospodarki

Przyczyny	F	poziom istotności p
Rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa	0,93	0,40
Zmiany w prawodawstwie gospodarczym, podatkowym	2,67	0,08
Brak umiejętności korzystania ze swobody, jakie niosą nowe reguły gry w otoczeniu (możliwość ustalania cen, dostosowywanie struktury produkcji do potrzeb rynku) i	4,62	0,01*
Zmiany w technice i technologii w firmach konkurencyjnych i przestarzały park maszynowy u nas	4,66	0,01*
Zmiana oczekiwań klientów i potrzeba wprowadzenia nowych produktów	0,27	0,77
Niedostatecznie rozwinięta działalność marketingowa	0,32	0,73
Nadmiar majątku trwałego (budynki, budowle) i duże obciążenie finansowe z tego tytułu	0,01	0,99
Wysoki poziom zadłużenia i trudności z jego obsługą	1,91	0,16
Niewłaściwe postawy i nawyki pracowników działających dotychczas w gospodarce niedoborów (np. brak dbałości o jakość, o klienta, brak dyscypliny i chęci w ponoszeniu odpowiedzialności)	0,69	0,51
Nadmierne zatrudnienie i zbyt wysokie koszty pracy	0,24	0,79
Wady systemu planowania i kontroli	1,48	0,24
Błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwem	0,32	0,73
Scentralizowany system podejmowania decyzji	1,69	0,19
Brak istotnych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji	0,02	0,98
Inne	0,81	0,49

*) Zaznaczone różnice są istotne z $p < 0,05$
F – statystyka Fishera- Sendeckora

Tabela 4. Test Duncana wykonany dla oceny znaczenia braku umiejętności korzystania ze swobód, jakie niesie ze sobą gospodarka rynkowa, jako przyczyny procesu restrukturyzacji w odniesieniu do wybranych sektorów gospodarki

Sektor gospodarki	Przemysł lekki	Sektor energetyki	Sektor budownictwa
Przemysł lekki		0,051523	0,280598
Sektor energetyki	0,051523		0,004526
Sektor budownictwa	0,280598	0,004526	

Zaznaczone różnice są istotne z $p < 0,05$

Tabela 5. Test Duncana wykonany dla oceny znaczenia zmian w technice i technologii w firmach konkurencyjnych i przestarzałego parku maszynowego, jako przyczyny procesu restrukturyzacji w odniesieniu do wybranych sektorów gospodarki

Sektor gospodarki	Przemysł lekki	Sektor energetyki	Sektor budownictwa
Przemysł lekki		0,282511	0,03546
Sektor energetyki	0,282511		0,002855
Sektor budownictwa	0,03546	0,002855	

Zaznaczone różnice są istotne z $p < 0,05$

Podsumowując powyższe rozważania należy wspomnieć, że charakter przyczyn wywołujących restrukturyzację w polskich dużych przedsiębiorstwach wpłynął na to, że procesy restrukturyzacyjne, chociaż powszechne i wszechstronne, miały głównie cechy „obronne” (restrukturyzacja naprawcza) i ograniczały się często do bieżących reakcji na pojawiające się problemy. Tylko nieliczne z badanych przedsiębiorstw podjęło restrukturyzację rozwojową (strategiczną), w ramach której występowały szerokie zmiany strukturalne i jakościowe, umożliwiające przedsiębiorstwu prosperowanie w dłuższym horyzoncie czasu. Można na tej podstawie wnioskować, że restrukturyzacja naprawcza wystarczyła do wyjścia z recesji transformacyjnej, ale pozostawiła polską gospodarkę bardzo wrażliwą na wpływy zewnętrzne co było jednym z powodów opóźniających wysiłki mające na celu dorównanie do standardów Unii Europejskiej.

Literatura

- [1] **J.E. Bethel, J. Liebeskind**, The effects of Ownership Structure on Corporate Restructuring, Strategic Management Journal, Vol. 12/1993, s. 15-31.
- [2] **S. Slatter, D. Lovett**, Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, WIG – Press Warszawa 2001, s. 18- 42.
- [3] **Z. Sapijaszka**, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia., PWN, Warszawa 1996 , s. 35.