

UNIwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej

Joanna Spiżyk

Rozprawa doktorska

**Restrukturyzacja naprawcza w małej firmie
— specyfika, ograniczenia, metody**

Promotor: **prof. nadzw. dr hab. Edward Stawasz**

Promotor pomocniczy: **dr Magdalena Ratalewska**

Łódź 2017

SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI.....	1
WSTĘP	4
ROZDZIAŁ 1.	10
MIEJSCE RESTRUKTURYZACJI NAPRAWCZEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM.....	
1.1. Pojęcie i rodzaje restrukturyzacji.....	10
1.1.1. Restrukturyzacja w procesach gospodarczych.....	10
1.3.3. Restrukturyzacja a metody i techniki zarządzania	48
1.3.4. Restrukturyzacja a zarządzanie strategiczne	52
1.3.5. Restrukturyzacja a wielkość firmy	54
ROZDZIAŁ 2.	57
SPECYFIKA I FUNKCJONOWANIE MAŁEJ FIRMY	
2.1. Pojęcie i specyfika małych firm	57
2.1.1. Pojęcie małego przedsiębiorstwa	57
2.1.2. Rodzaje małych firm	64
2.1.3. Specyfika i znaczenie gospodarcze małych firm	66
2.2. Zarządzanie w małych firmach.....	72
2.2.1. Specyfika zarządzania małą firmą	72
2.3. Czynniki kryzysogenne w małych przedsiębiorstwach	82
2.3.1. Bariery funkcjonowania małych przedsiębiorstw	82
2.3.3. Symptomy kryzysogenne w małych przedsiębiorstwach	90
ROZDZIAŁ 3.	93
CZYNNIKI I WYBRANE METODY RESTRUKTURYZACJI NAPRAWCZEJ	
3.1. Istota restrukturyzacji naprawczej	93
3.2. Przyczyny restrukturyzacji naprawczej	98
3.2.1. Uwarunkowania wewnętrzne	98
3.2.2. Uwarunkowania zewnętrzne	110
3.3. Obszary i etapy restrukturyzacji naprawczej	111
3.3.2. Etapy restrukturyzacji naprawczej	114
3.4. Koszty i źródła finansowania restrukturyzacji naprawczej	118
3.5. Aspekty prawne restrukturyzacji naprawczej	120
3.6. Metody, techniki i instrumenty restrukturyzacji naprawczej	124
ROZDZIAŁ 4.	128
SPECYFIKA, OGRANICZENIA I METODY RESTRUKTURYZACJI NAPRAWCZEJ W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH.....	
4.1. Charakterystyka branży dystrybucji materiałów budowlanych	128
4.2. Cele badań empirycznych	134
4.3. Metody badawcze.....	135

4.3.1.	Opis ankiety	136
4.3.2.	Wielkość próby badawczej	136
4.3.3.	Opis wywiadu pogłębionego — studium przypadku (<i>case study</i>)	138
4.3.4.	Opis metod statystycznych	139
4.4.	Struktura badanych przedsiębiorstw	140
4.4.1.	Struktura przedsiębiorstw według czasu funkcjonowania na rynku	140
4.4.2.	Struktura przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia	141
4.4.3.	Struktura przedsiębiorstw ze względu na formę prawną prowadzonej działalności gospodarczej	143
4.4.4.	Struktura respondentów ze względu na dominujący rynek działania przedsiębiorstwa	144
4.4.5.	Struktura respondentów uwzględniająca wielkość miejscowości, w której prowadzona jest działalność gospodarcza	146
4.4.6.	Struktura przedsiębiorstw uwzględniająca występowanie relacji rodzinnych wśród osób zarządzających	147
4.4.7.	Profil wykształcenia zespołu zarządzającego firmą	148
4.4.8.	Struktura respondentów uwzględniająca doświadczenie zawodowe zespołu zarządzającego firmą	150
4.4.9.	Struktura respondentów uwzględniająca ocenę zarządzających na temat tempa zmian i ryzyka w branży materiałów budowlanych	151
4.4.10.	Główne priorytety działania firmy	152
4.4.11.	Plan rozwoju oraz strategii rozwoju	153
4.4.12.	System obserwacji sytuacji kryzysowych	155
4.4.13.	Rodzaj działań, które należałoby podjąć, aby przeciwdziałać wystąpieniu sytuacji kryzysowych	156
4.4.14.	Obszary podlegające najczęstszej obserwacji w firmie	157
4.5.	Wiedza z zakresu zarządzania a cechy firmy, zarządzającego i zarządzania	158
4.6.	Ocena wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej a cechy firm, zarządzającego i zarządzania	161
4.7.	Wpływ wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej na częstość pojawiania się sytuacji kryzysowych w firmie, głębokość kryzysu oraz przyczyny sytuacji kryzysowej	176
4.8.	Ocena skutków kryzysu w firmach	185
4.9.	Działania naprawcze i ich skutki	188
4.10.	Podsumowanie badań ankietowych	194
4.10.1.	Determinanty przebiegu kryzysów w małych firmach	195
4.10.2.	Determinanty przebiegu restrukturyzacji naprawczej w małych firmach	197
4.10.3.	Podsumowanie wyników badań studium przypadków (<i>case study</i>)	202
ROZDZIAŁ 5.		209
REKOMENDACJE DLA INTERESARIUSZY DZIAŁAJĄCYCH W SEKTORZE MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW		209
5.1.	Rekomendacje dla zarządzających mikro i małymi przedsiębiorstwami	209
5.2.	Rekomendacje dla instytucji naukowo-badawczych	213
5.3.	Rekomendacje dla sektora komercyjnego	214

5.4. Rekomendacje dla państwowych agencji oraz publicznych instytucji	216
ZAKOŃCZENIE	218
ZAŁĄCZNIK 1.....	223
ZAŁĄCZNIK 2.....	231
ZAŁĄCZNIK 3.....	236
Wykaz literatury	274
Spis rysunków.....	294
Spis wykresów	295
Spis tabel.....	297
Tytuł, streszczenie i słowa kluczowe w języku polskim	301
Tytuł, streszczenie i słowa kluczowe w języku angielskim.....	304

WSTĘP

Uzasadnienie wyboru tematu

Turbulentne otoczenie, ciągłe zmiany, niestabilna sytuacja to rzeczywistość, z jaką muszą się mierzyć współcześnie działające przedsiębiorstwa. Przetrwanie i rozwój w takich warunkach wymaga stosowania permanentnych procesów restrukturyzacyjnych, umożliwiających przywrócenie organizacjom równowagi z otoczeniem. Dotyczy to procesów zarządczych, systemów informatycznych, kultury organizacyjnej, systemów zachęt i nagród, a także stylów przywódczych, które trzeba wprowadzać szybko, a czasem wszystkie jednocześnie — szczególnie na dynamicznych rynkach¹. Konieczność zastosowania tych działań dotyczy zarówno dużych, jak i małych firm. Tych, które działają na rynku od lat oraz tych z niewielkim doświadczeniem. Firm dobrze prosperujących i będących w kryzysie. Wieloaspektowość oraz uniwersalność tego zjawiska powoduje, że restrukturyzacja była, jest i będzie jednym z najistotniejszych procesów zachodzących w przedsiębiorstwach — właściwie przeprowadzona umożliwia odwrócenie niekorzystnych trendów i poprawę bieżącej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, a tym samym stwarza podstawę i szansę jego rozwoju w przyszłości.

Restrukturyzacja jest zjawiskiem złożonym, o charakterze interdyscyplinarnym, będącym przedmiotem zainteresowań wielu naukowców. W polskiej literaturze przedmiotu problematyką restrukturyzacji zajmują się między innymi: A. Zakrzewska-Bielawska, R. Borowiecki, S. Lachiewicz, A. Nalepka, B. Pełka, C. Suszyński. W zagranicznej literaturze możemy wymienić takich autorów jak: H. Singh, E. H. Bowman, S. Slatter, D. Lovett czy S.J.G. Girod i S. Karim.

Analizując literaturę przedmiotu nietrudno zauważyć, że restrukturyzacja dotyczy przede wszystkim firm dużych i to na ich temat znajdziemy najwięcej opracowań. Mając na uwadze, że małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią dominującą część całej zbiorowości przedsiębiorstw niefinansowych (99,8%) oraz odgrywają kluczową rolę w budowaniu wzrostu gospodarczego, istotnym wydaje się analiza tego zjawiska w mniejszych organizacjach.

¹ S. J. G. Girod, S. Karim, *Restrukturyzacja czy rekonfiguracja. Jak zaplanować reorganizację, żeby przyniosła sukces twojej firmie?*, „Harvard Business Review”, 2017, nr 5, s. 81.

Sektor MSP odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu polskiej gospodarki, z tego względu stanowi więc przedmiot zainteresowań wielu badaczy. Przedsiębiorstwa należące do tego sektora wytwarzają 50% PKB, generują 47% łącznych nakładów inwestycyjnych w Polsce oraz pracuje w nich 69% wszystkich zatrudnionych². Jednak w porównaniu z dużymi firmami podmioty tej grupy prowadzą działalność na mniejszą skalę i nie dysponują takimi zasobami finansowymi jak duże jednostki, a tym samym są w większym stopniu narażone na negatywny wpływ napotykanych na rynku barier i występujących sytuacji kryzysowych, prowadzących w wielu przypadkach do bankructwa i likwidacji przedsiębiorstwa. Potwierdzają to badania zrealizowane przez PARP w grupie polskich przedsiębiorstw, które diagnozują ogólną sytuację firm. Wykazały one, że w ponad 51% polskich przedsiębiorstwach (w znacznej większości należących do sektora MSP) konieczne są działania naprawcze³.

Zainteresowanie autorki problemem badawczym podjętym w niniejszej pracy wynika z ponad dwudziestoletniego doświadczenia zawodowego. Prowadzenie przez tyle lat własnej działalności gospodarczej narażone było niejednokrotnie na różnego rodzaju sytuacje, przyczyniające się do wystąpienia kryzysów, które wymagały zastosowania działań naprawczych. Niestety, zauważalny jest brak bądź niedostatek metod i narzędzi pozwalających zarządzającym małą firmą na samodzielne (i skuteczne) przeprowadzenie tego procesu, a proponowane usługi zewnętrzne w zakresie doradztwa są zazwyczaj kosztowne i często nie dają gwarancji powodzenia. Przedmiotem niniejszej rozprawy jest sytuacja firm związanych z branżą budowlaną, która — niestety — najczęściej plasuje się na czołowych miejscach w niechlubnym rankingu przedsiębiorstw zagrożonych upadłością oraz narażonych na zatory płatnicze, czyli ewidentnie wymagających zastosowania działań restrukturyzacyjnych⁴.

Wszystkie te przesłanki skłoniły autorkę niniejszej pracy do przeprowadzenia badań empirycznych, których wyniki mogą pomóc małym firmom i ich zarządzającym w przeprowadzeniu skutecznej restrukturyzacji naprawczej. Bycie małą firmą nie powinno powodować marginalizacji jej znaczenia w gospodarce, ponieważ należy zdawać sobie sprawę, że masowość zjawiska upadłości (nawet w przypadku przedsiębiorstw o niewielkich rozmiarach) generuje różnego rodzaju problemy społeczne

² Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa, 2016.

³ Projekt badawczy PARP. Panel Polskich przedsiębiorstw. Bariery wzrostu, Warszawa 2015.

⁴ Komentarz i prognoza analityka KUKE. Upadłości firm w Polsce. Grudzień 2016, KUKE Grupa PFR, 2016.

na poziomie regionalnym, a nierzadko i na poziomie krajowym. Upadek przedsiębiorstwa niesie za sobą bolesne konsekwencje zarówno dla: właściciela, który traci główne źródło dochodów; pracowników, dla których utrata pracy jest poważnym problemem i przyczyną pogorszenia warunków życia; jak i dla kontrahentów, którzy często zostają z nieuregulowanymi należnościami.

Dlatego ważnym wydaje się być znalezienie odpowiedzi, jak zarządzać małym przedsiębiorstwem, które wchodzi w falę kryzysu? Jakimi narzędziami i wiedzą powinien dysponować zarządzający, aby móc przeprowadzić firmę przez proces restrukturyzacji naprawczej, by wyjść wzmocnionym organizacyjnie, z doświadczeniem pozwalającym na uniknięcie ponownego wystąpienia zapaści.

Obiekt i przedmiot badań, cele rozprawy

Obiektem badań niniejszej dysertacji są małe przedsiębiorstwa mające swoją siedzibę na terytorium Polski, których główną działalnością jest sprzedaż materiałów budowlanych.

Przedmiotem badań jest identyfikacja działań naprawczych stosowanych w małych przedsiębiorstwach oraz analiza czynników mających istotny wpływ na powodzenie procesu restrukturyzacji.

Głównym celem koncepcyjnym realizowanej pracy jest określenie czynników ograniczających skuteczne zastosowanie procedur restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach. Celami cząstkowymi są natomiast:

- Cel 1:** określenie poziomu wiedzy osób zarządzających/właścicieli małych firm na temat restrukturyzacji naprawczej.
- Cel 2** identyfikacja czynników wpływających na powodzenie (lub niepowodzenie) procesu restrukturyzacji naprawczej w małym przedsiębiorstwie.
- Cel 3** określenie oczekiwanych form wsparcia w przeprowadzeniu procesów restrukturyzacji naprawczej.

Uzasadnieniem tak przyjętych celów jest **hipoteza główna pracy:**

Prowadzenie restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach napotyka na wiele barier, z których największą stanowi niedostateczna z tego zakresu wiedza osób zarządzających.

W ramach prowadzonych badań empirycznych w pracy przyjęto następujące szczegółowe hipotezy badawcze:

Hipoteza 1: Barrierami wewnętrznymi utrudniającymi realizację restrukturyzacji naprawczej są czynniki kompetencyjne, związane z brakiem wiedzy i doświadczenia zarządzających oraz ograniczenia zasobowe: finansowe, organizacyjne i personalne.

Hipoteza 2: Barrierami zewnętrznymi utrudniającymi realizację restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach jest słabość wsparcia ze strony otoczenia zewnętrznego.

Hipoteza 3: Profesjonalne metody i techniki restrukturyzacji naprawczej są stosowane w małych przedsiębiorstwach rzadko i w ograniczonym zakresie.

Podjęte w niniejszej pracy badania powinny umożliwić odpowiedź na następujące pytania:

- 1) Czy przeprowadzany w małych przedsiębiorstwach proces restrukturyzacji naprawczej ma specyficzny charakter, który związany jest przede wszystkim z ograniczeniami wewnętrznymi charakterystycznymi dla tej grupy przedsiębiorstw?
- 2) Czy wiedza, jaką posiadają osoby zarządzające, pozwala na przeprowadzenie procesu restrukturyzacji?
- 3) Czy wiedza, jaką posiadają zarządzający na temat restrukturyzacji, ma wpływ na częstość występowania kryzysów?
- 4) Czy na rynku usług doradczych dostępne są narzędzia umożliwiające przeprowadzenie procesu restrukturyzacji?
- 5) Czy wiedza z zakresu zarządzania ma wpływ na wiedzę z zakresu restrukturyzacji?
- 6) Jaka jest świadomość zarządzających w zakresie działań podejmowanych w procesie restrukturyzacji?
- 7) Jakie są główne przyczyny konieczności zastosowania działań restrukturyzacyjnych?
- 8) Jakie są najistotniejsze problemy związane z restrukturyzacją naprawczą?
- 9) Jakie są oczekiwane formy wsparcia przy przeprowadzaniu procesów restrukturyzacyjnych?

Wybór metod, technik oraz narzędzi badawczych

Wybór metod, technik oraz narzędzi badawczych warunkują postawione w niniejszej pracy cele oraz hipotezy badawcze. Złożoność oraz szeroki zakres poruszanej w pracy tematyki został zawężony do wybranych problemów, istotnych z punktu widzenia małych przedsiębiorstw. Realizacja celu głównego, celów szczegółowych pracy oraz weryfikacja hipotezy głównej wraz z hipotezami pomocniczymi zostaną dokonane poprzez wykonanie następujących działań:

- analizę literatury krajowej i zagranicznej, która pozwoli na rozpoznanie stanu wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej oraz przybliży problematykę związaną ze specyfiką małych przedsiębiorstw;
- prowadzenie własnych badań empirycznych z wykorzystaniem 130 ankiet skierowanych do zarządzających małymi firmami, zajmującymi się sprzedażą materiałów budowlanych;
- prowadzenie własnych badań empirycznych w wykorzystaniem 12 *case study* wśród małych przedsiębiorstw, które zajmują się sprzedażą materiałów budowlanych.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. **W rozdziale pierwszym** dokonano przeglądu i analizy pojęć dotyczących restrukturyzacji naprawczej. Podjęto próbę zdefiniowania zjawiska restrukturyzacji, uwzględniając stanowiska i poglądy zarówno polskich, jak i zagranicznych badaczy. Opisano rodzaje i przyczyny restrukturyzacji. Odniesiono się również do zjawiska restrukturyzacji w kontekście teorii zarządzania, przedstawiając restrukturyzację jako specyficzny typ zmiany, mający wiele wspólnych cech z funkcjami, metodami i technikami zarządzania.

W rozdziale drugim przedstawiono specyfikę funkcjonowania małego przedsiębiorstwa, definiującą przebieg procesów restrukturyzacyjnych w firmach tej wielkości. Zdefiniowano pojęcie, wyszczególniono rodzaje małych firm oraz ukazano ich znaczenie w gospodarce. Przedstawiono także uwarunkowania działalności małych firm, uwzględniające specyfikę zarządzania, bariery funkcjonowania i czynniki wywołujące kryzysy. Odniesiono się również do znaczenia wiedzy i jej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rozdział trzeci opisuje zjawisko restrukturyzacji naprawczej, definiując jej istotę, uwarunkowania, obszary oraz prawne aspekty funkcjonowania. Prezentuje

również wybrane techniki i instrumenty (które pozwalają na przeprowadzenie restrukturyzacji naprawczej) oraz opisuje główną przyczynę restrukturyzacji naprawczej, jaką jest zjawisko kryzysu.

Rozdział czwarty dotyczy analizy wyników badań ankietowych przeprowadzonych w małych przedsiębiorstwach zajmujących się sprzedażą materiałów budowlanych. Badania miały na celu przybliżenie zjawiska restrukturyzacji naprawczej w małych firmach, a w szczególności wskazanie pewnych zależności przyczyniających się do specyficznego przebiegu tego zjawiska. Uzyskane wyniki pozwolą na identyfikację głównych przyczyn restrukturyzacji naprawczej oraz barier utrudniających jej przeprowadzenie.

Rozdział piąty zawiera wnioski i rekomendacje skierowane do środowiska naukowego i komercyjnego, instytucji wsparcia małego biznesu oraz do samych zarządzających małymi przedsiębiorstwami.

W tekście rozprawy używano ze względów językowych zamiennie pojęć: „przedsiębiorstwo”, „organizacja” oraz „firma”, mając świadomość ich różnic definicyjnych.

ROZDZIAŁ 1.

MIEJSCE RESTRUKTURYZACJI NAPRAWCZEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

1.1. Pojęcie i rodzaje restrukturyzacji

1.1.1. Restrukturyzacja w procesach gospodarczych

Zjawisko restrukturyzacji przedsiębiorstw znane jest już od przeszło stu lat, a największy wkład w rozwój wiedzy w tej dziedzinie przypisuje się E. H. Bowmanowi i H. Singhowi, którzy wyznawali pogląd, iż działania restrukturyzacyjne obejmują szeroki zakres czynności, mogących prowadzić do prywatyzacji przedsiębiorstwa, pozyskania nowych obszarów rozwoju, przekształceń w strukturze kapitałowej lub w samej organizacji, a nawet do sprzedaży części firmy⁵.

Pojęcie „restrukturyzacja firmy” pojawiło się w literaturze przedmiotu stosunkowo niedawno, a w powszechne użytkowanie weszło po ukazaniu się w 1990 r. książki autorstwa M. L. Rocka i R. H. Rocka, zatytułowanej *Corporate Restructuring. A Guide to Creating the Premium-Valued Company*, w której zaprezentowane zostały pomysły, koncepcje i doświadczenia związane z restrukturyzacją, reorganizacją oraz wzrostem korporacji poprzez zmianę struktury i wartości aktywów. Od ukazania się tej pozycji zaczęły się pojawiać w piśmiennictwie ekonomicznym artykuły, w których używano terminu restrukturyzacja celem określenia szczególnego rodzaju zmian w przedsiębiorstwie⁶.

Termin restrukturyzacja składa się z dwóch słów: *reconstruct* — oznaczającego ‘budowanie od nowa lub w nowej formule’ i *structure*, odpowiadającemu w przybliżeniu pojęciu ‘struktury’. Całość można przetłumaczyć jako ‘rekonstrukcja (odbudowa) struktury’.

⁵ E. H. Bowman, H. Singh, *Overview of Corporate Restructuring*, McGraw-Hill, New York 1990, s. 28.

⁶ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 25.

Nasilenie działań restrukturyzacyjnych miało miejsce w drugiej połowie lat 80. XX w. i dotyczyło w pierwszym rzędzie dużych firm amerykańskich. Było odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu. Firmy, które przechodziły restrukturyzację, miały przeważnie wiele kontaktów międzynarodowych i dlatego zjawisko to bardzo szybko zaistniało także w Europie Zachodniej.

W Polsce zjawisko restrukturyzacji znane jest od wczesnych lat 90. XX w., a główną przyczyną jego występowania była gwałtowna zmian reguł w wyniku otwarcia gospodarki, na którą polskie przedsiębiorstwa nie były przygotowane. Moment wielkich przemian gospodarczych stał się początkiem poważnych przekształceń przedsiębiorstw, mających na celu dostosowanie swoich struktur do zaistniałych, zupełnie nowych warunków ekonomicznych. Procesy restrukturyzacyjne towarzyszyły prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych i szybko okazało się, że nie mają one charakteru incydentalnego, związanego tylko ze zmianami ustrojowymi, ale są zjawiskiem towarzyszącym zawsze procesom wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw⁷.

Restrukturyzacja niejako na trwałe została wpisana w funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa. Umożliwia bowiem przywrócenie przedsiębiorstwu drogą zmian zasadniczych, gruntownych równowagi wewnętrznej i/lub równowagi z otoczeniem⁸. Zjawisko restrukturyzacji obejmuje szereg powziętych działań, poczynając od ratunkowych (znajdujących najczęstsze zastosowanie), poprzez działania antycypacyjne, a kończąc na rozwojowych. Restrukturyzacja może ograniczyć się do wybranych obszarów działalności (np. zasoby ludzkie, sfera zarządzania i organizacji, struktura majątku trwałego czy koszty operacyjne), ale może także objąć wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa. Może mieć charakter: doraźny — adaptacyjny, związany z zachowaniem bytu przedsiębiorstwa; bądź perspektywiczny — antycypacyjny, związany z tworzeniem warunków długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa⁹, a jej głównym celem jest uzyskanie lepszej pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na rynku, w konsekwencji zaś osiągnięcie korzystniejszych wyników ekonomicznych.

⁷ A. Stępiak-Kucharska, D. Stos, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Przesłanki i procedury*, Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach, Skierniewice 2009.

⁸ R. Borowiecki, A. Nalepka, *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, R. Borowiecki (red.), Warszawa 2003, s. 85.

⁹ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 22.

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć różne perspektywy ujęcia zjawiska restrukturyzacji, w zależności od tego, czego i w jakim stopniu dane zjawisko dotyczy. Restrukturyzacja może obejmować przekształcenia: całej gospodarki, regionów gospodarczych kraju, działu, gałęzi lub branży gospodarki kraju oraz przedsiębiorstw (zarówno tych znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej, jak i „zdrowych ekonomicznie”, ale podejmujących działania antycypacyjne)¹⁰. Rozpatrywana być może na kilku poziomach: na poziomie gospodarki (przemieszczanie aktywów i pasywów między branżami), przemysłu, branży (zmiana wzajemnej pozycji przedsiębiorstw w ramach branży)¹¹ oraz na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw (zmiana struktury aktywów i pasywów wewnątrz przedsiębiorstw)¹². Może być także rozpatrywana w skali mikro i makro, a także sektorowo lub terytorialnie, gdy dotyczy radykalnych zmian struktury gospodarczej na danym obszarze, które są wynikiem sumy zmian sektorowych oraz przekształceń zachodzących w gospodarce lokalnej i regionalnej¹³.

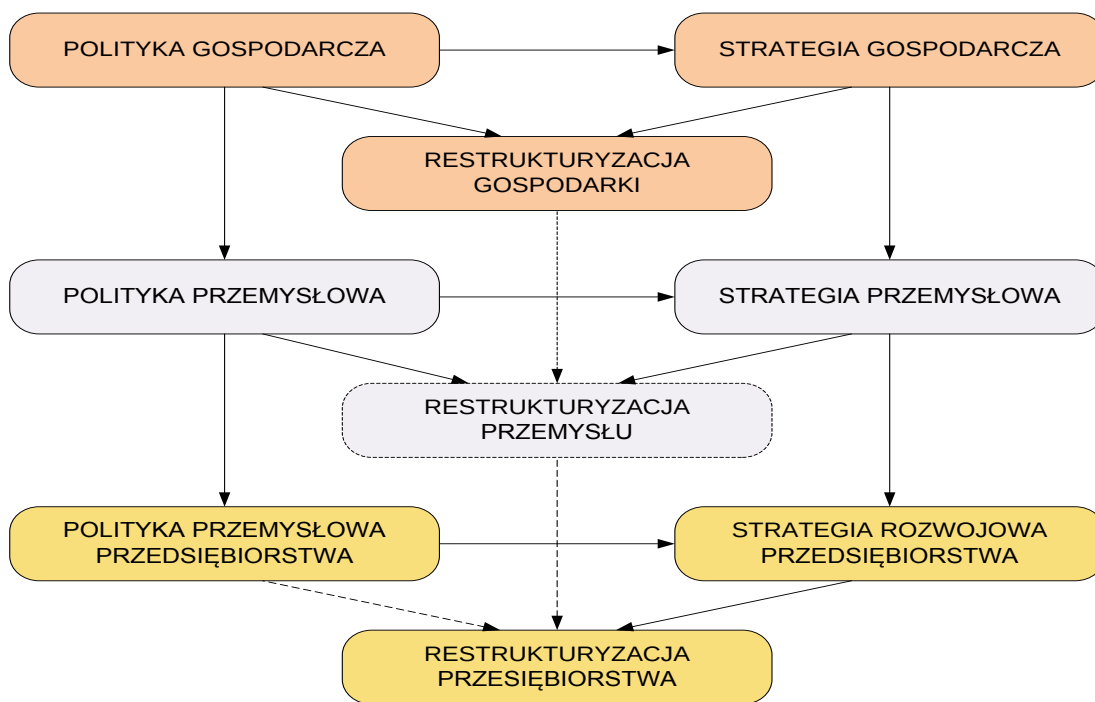
Warto nadmienić, że restrukturyzacja gospodarki, przemysłu i branż ma bezpośredni wpływ na restrukturyzację przedsiębiorstwa. Jakakolwiek zmiana w obrębie tych poziomów jest przyczyną zmiany czynników zewnętrznych, mających bezpośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Rysunek 1. pokazuje zależności i miejsce restrukturyzacji przedsiębiorstwa w polityce i strategii państwa.

¹⁰ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 19.

¹¹ M. Belka, L. Pietrewicz, *Kluczowe czynniki sukcesu restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, E. Mączyńska (red.), t. 1, DIG, Warszawa 2001, s. 297.

¹² B. Pełka, *Przemysł polski w perspektywie strategicznej. Polityka przemysłowa, strategia rozwoju i restrukturyzacja*, ORGMASZ, Warszawa 1998, ss. 7–11.

¹³ H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010, s. 8.



Rys.1. Miejsce restrukturyzacji przedsiębiorstwa w polityce oraz strategii gospodarczej oraz występujące pomiędzy nimi zależności.

Źródło: B. Pelka, op. cit., s. 26.

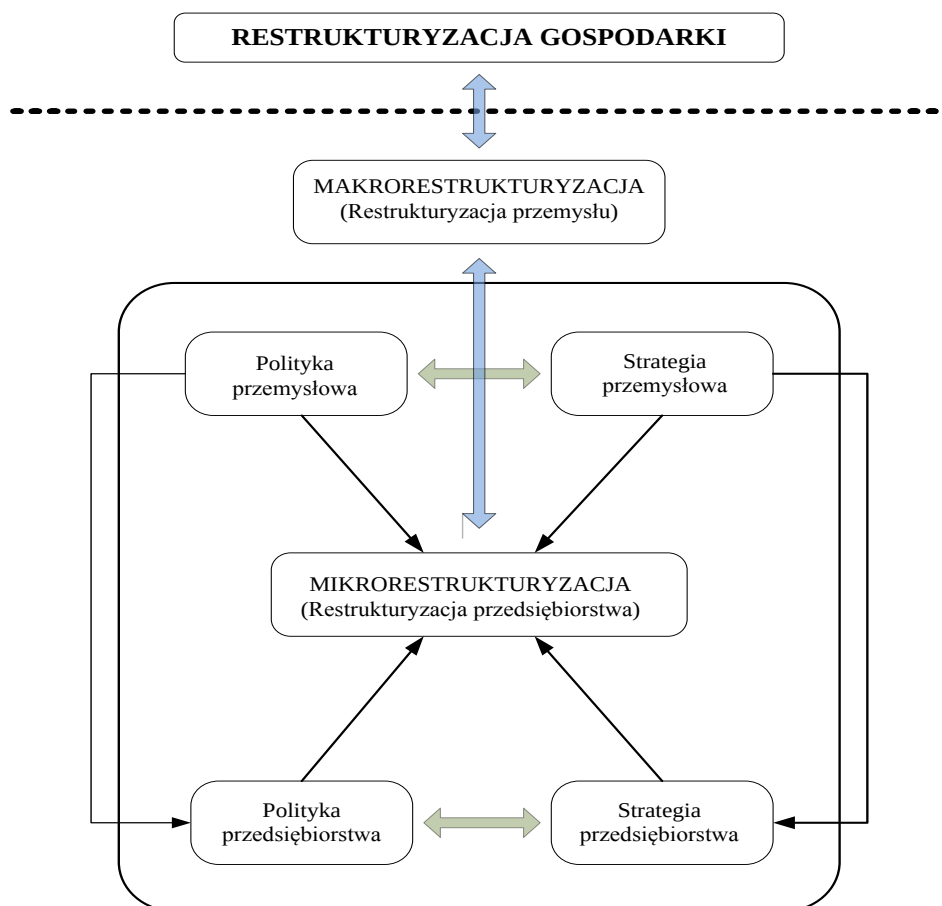
W przypadku, gdy restrukturyzacja dotyczy sektora, branży, przemysłu czy gospodarki narodowej, mówimy o makrorestrukturyzacji, a kiedy dotyczy restrukturyzacji przedsiębiorstwa, mamy do czynienia z mikrorestrukturyzacją.

Makrorestrukturyzacja jest procesem, w którym państwo za pomocą różnych środków aktywnie działa w kierunku przyspieszenia rozwoju różnych wyrobów, sektorów, regionów czy gospodarki. Ukierunkowana jest na osiągnięcie długofalowych celów gospodarczych i polega na przebudowie struktury gospodarki jako całości. Do głównych cech makrorestrukturyzacji możemy zaliczyć: wiodącą rolę państwa, podporządkowanie zmian strukturalnych określönemu programowi rozwoju gospodarczego oraz wykorzystywanie mechanizmów systemu ekonomiczno-finansowego do celów sterowania procesami restrukturyzacyjnymi¹⁴. Efekty makrorestrukturyzacji są zależne od otoczenia, co oznacza, że nawet najdoskonalsza polityka gospodarcza niewiele zdziała, jeżeli nie będzie rzeczywistej innowacyjności w przedsiębiorstwach, gospodarce i społeczeństwie¹⁵.

¹⁴ D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992. s. 10.

¹⁵ R. Borowiecki, A. Nalepka, op. cit., s. 85.

Mikrorestrukturyzacja dotyczy najniższego i podstawowego szczebla gospodarki narodowej, jakim są przedsiębiorstwa. Istotą tego procesu jest dostosowanie działalności przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu, a tym samym adaptacja jego funkcjonowania i rozwoju do wymagań rynku i sytuacji makroekonomicznej¹⁶. Wiąże się zatem nierozdzielnie z restrukturyzacją w skali makro¹⁷. Umiejscowienie restrukturyzacji przedsiębiorstwa w polityce i strategii państwa pokazuje rysunek 2.



Rys 2. Miejsce restrukturyzacji przedsiębiorstwa w polityce i strategii państwa.

Źródło: Z. Malara, *W poszukiwaniu dojrzałości organizacyjnej*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2001, s. 22.

Restrukturyzacja powinna być swoistą odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia i być formą samodzielnej, aktywnej „walki” o własną pozycję strategiczną na rynku, zapewniającą konkurencyjność wobec innych partnerów rynkowych i prowadzącą

¹⁶ R. Borowiecki, A. Nalepka, op. cit., s. 85.

¹⁷ B. Pełka, op. cit., s. 73.

do uzyskania konkretnych korzyści ekonomicznych¹⁸. Dlatego istotnym stymulatorem restrukturalizacji jest istnienie ogólnej skłonności gospodarki do zmian przystosowawczych, czyli tzw. „klimatu restrukturyzacji”. Pojęcie to można rozpatrywać w dwóch aspektach — jako politykę prorestrukturyzacyjną państwa lub wewnętrzną dążność przedsiębiorstwa do racjonalizowania swojej działalności.

Wieloaspektowość oraz uniwersalność tego zjawiska powodują, że restrukturyzacja była, jest i będzie jednym z najistotniejszych procesów zachodzących w przedsiębiorstwach, znajdując zastosowanie zarówno w organizacjach będących w stanie kryzysu, jak i dobrze prosperujących. Wiedza o przesłankach i procedurach restrukturyzacyjnych staje się ważnym czynnikiem przetrwania przedsiębiorstw w warunkach cyklicznie pojawiających się kryzysów, zarówno w gospodarce, jako całości, jak i w poszczególnych fazach cyklu życia pojedynczego przedsiębiorstwa¹⁹.

Niniejsze opracowanie dotyczy mikrorestrukturyzacji, a poruszana tematyka będzie odnosić się wyłącznie do zagadnień restrukturyzacji realizowanych jedynie na poziomie przedsiębiorstwa.

1.1.2. Istota procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu możemy spotkać wiele sformułowań, opisów i definicji charakteryzujących zjawisko restrukturyzacji. Ich wielość świadczy z jednej strony o dużym zainteresowaniu tematem, a z drugiej jest potwierdzeniem dużej uniwersalności, wieloaspektowości i wielopłaszczyznowości opisywanego zagadnienia. Aby lepiej zrozumieć zjawisko restrukturyzacji warto przytoczyć kilka definicji (zarówno polskich, jak i obcojęzycznych), pozwalających na szersze ukazanie opisywanego zagadnienia. W literaturze angielskojęzycznej restrukturyzacja określana jest m.in., jako:

- jeden z czterech rodzajów transformacji (wg D. Muzyka, A. De Koning, N. Churchill), do których zaliczamy: restrukturyzację, *re-engineering*, *renewing* (odnowę) oraz *regeneration* (odbudowę), przyjmując, że restrukturyzacja jest przeprowadzana głównie w tych organizacjach, w których zaobserwowano występowanie problemów o charakterze dewiacyjnym, takich jak: zła organizacja

¹⁸ D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, op. cit., s. 10.

¹⁹ A. Stępnia-Kucharska, D. Stos, op. cit., s. 5.

- pracy, niewłaściwa alokacja zasobów czy błędne decyzje kierownictwa²⁰;
- zmiana o charakterze gwałtownym, poważnym i nieciągłym²¹;
 - poważna zmiana w strukturze aktywów, której towarzyszy zmiana strategii²²;
 - wszystkie zmiany funkcjonowania i organizacji pracy wprowadzające poważną ewolucję strategii przedsiębiorstwa (w kategoriach pochodzenia kapitału, produktów, rynków, inwestycji, organizacji itd.), ale o ile restrukturyzacja pociąga za sobą prawie zawsze modyfikacje w zakresie zapotrzebowania na nowe kwalifikacje czy personel, o tyle nie generuje ona każdorazowo nadwyżki poziomu zatrudnienia, ponieważ niektóre przedsiębiorstwa mają możliwość dokonania przesunięć personelu wewnątrz i w ten sposób faworyzować wewnętrzną elastyczność²³;
 - restrukturyzacja wewnętrzna, która sprowadza się do ponownego sformułowania funkcji (często uznawanych jako restrukturyzacja zatrudnienia), nowego rozmieszczenia, lokalizacji, modyfikacji schematu organizacyjnego²⁴;
 - restrukturyzacja zewnętrzna, która definiowana jest jako kompleksowe przystosowanie jednostki organizacyjnej, przedsiębiorstwa lub filii wielkich przedsiębiorstw. Zauważalna jest rola otoczenia przedsiębiorstwa, która wywiera swój wpływ nie tylko na sam proces zmian, ale i na jego zewnętrzne konsekwencje²⁵;
 - strategiczny proces prowadzący do przywracania kondycji w firmie znajdującej się w złej sytuacji lub prowadzący do podwyższenia wartości firmy znajdującej się w dobrej kondycji²⁶;
 - różnorodne procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, prowadzące do rozszerzenia lub ograniczania ich działalności, pozyskania nowych kapitałów oraz dotyczące zmian w obszarach: aktywów, struktury kapitału i zarządzania²⁷;

²⁰ I. Świątek-Barylska, *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998, s. 46.

²¹ A. H. Reilly, J. M. Brett, L. K. Stroh, *The Impact of Corporate Turbulence on Managers Attitudes*, „Strategic Management Journal”, 1993, vol.14, ss. 167–179.

²² D. Hurry, *Introduction to the Summer 1993*, Special Issue on „Corporate Restructuring”, 1993, 61, ss.1–3, za: Z. Malara, op. cit., s. 13.

²³ D. Thierry, *Restructurations et Reconversions. Concepts et methodes*, Editions l'Harmattan, 1999, s. 11, za: H. Brandenburg, op. cit., s. 25.

²⁴ A. Bartoli, Ph. Hermel, *Piloter l'entreprise en mutation (une approche strategique du changement)*, „Les Editions d'Organisation”, Paris, 1986, za: Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 310.

²⁵ I. Świątek-Barylska, op. cit., s. 45.

²⁶ R. Borowiecki, op. cit., s. 75.

²⁷ P. Gibbs, *Determinants of Corporate Restructuring: The Relative Importance of Corporate*

- strategię wzrostu wartości firmy, która definiuje restrukturyzację jako proces przywrócenia dobrej kondycji firmie słabej lub podwyższenie wartości firmie silnej. Wartość może być tu rozumiana jako wartość aktywów, ale także jako wartość możliwości stworzonych przez te aktywa²⁸.

Najtrafniejszą analizę zjawiska znajdziemy w definicji H. Singha²⁹, który uważał, że restrukturyzacja, jako proces złożony i wielowymiarowy, jest gwałtowną zmianą w aktywach firmy oraz strukturze kapitałowej lub strukturze organizacyjnej. Może obejmować: obszerny zasięg operacji (włączając transakcje sprzedaży lub nabywania biznesów), zmiany struktury kapitałowej przez wysoki poziom zadłużenia, procesy przekazania majątku przedsiębiorstwa w ręce prywatne, a także operacje zmieniające wewnętrzną organizację firmy.

Przytoczone powyżej definicje, pomimo różnorodności spojrzeń ich autorów, oscylują głównie wokół tematu zmiany, mającej zazwyczaj gwałtowny i poważny przebieg. Z jednej strony restrukturyzacja określana jest jako rodzaj transformacji, poważnej ewolucji przedsiębiorstwa, przyczyna zmiany strategii, działanie służące często do ratowania firmy, a z drugiej strony zauważa się jej pozytywny aspekt w przedsiębiorstwach będących w dobrej kondycji. Definiuje się ją jako proces prowadzący do podwyższenia wartości firmy, rozszerzenia jej działalności, modyfikacji schematu organizacyjnego czy też zmiany w głównych obszarach działalności firmy.

Od początku lat 90. XX w. również w literaturze polskiej możemy spotkać się z licznymi próbami opisywania i definiowania zjawiska restrukturalizacji. Chronologiczne zestawienie definicji, pozwoli na przypatrzenie się ewolucji tego zjawiska w polskich warunkach (tabela 1.).

Governance. Takeover Thread and free Cash Flow, „Strategic Management”, 1993/14, s. 14.

²⁸ J. L. Bicksler, A. H. Chen, *The Economics of Corporate Restructuring*, in: *The Battle for Corporate Control*, A. Sametz (ed), Irwin, Homewood, 1991, ss. 375–393, za: Z. Antczak, *Współczesne oblicza restrukturyzacji*, A. Jaki, M. Kowalik (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, ss. 15–28.

²⁹ H. Singh, *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies”, 1993 t. 30, ss. 147–172, za: Z. Sapijaska, op. cit., s. 28.

Tab. 1. Definicje restrukturyzacji w polskiej literaturze ekonomicznej

Twórca definicji	Definicja
B. Pelka (1992)	Restrukturyzacja to zmiany struktury produkcyjnej i organizacyjnej przedsiębiorstwa w odniesieniu do techniki, technologii, form organizacji produkcji i systemu zarządzania oraz jego statusu organizacyjno-prawnego ³⁰ .
D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz (1992)	Istotą procesów restrukturyzacji w przedsiębiorstwie jest dywersyfikacja działań i unowocześnianie struktury produkcji, wdrażanie nowych technik i technologii produkcji, poprawa jakości, aktywizacja sprzedaży itd. Celem restrukturyzacji jest uzyskanie lepszej pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na rynku, a w konsekwencji osiągnięcia korzystniejszych wyników ³¹ .
Z. Jasiński (1992)	Restrukturalizacja to przemyślana, wobec zmian zachodzących w otoczeniu, reorientacja celów przedsiębiorstw i dostosowanie do nich techniki, organizacji, ekonomiki i kadr ³² .
S. Chomątkowski (1994)	Restrukturyzacja to proces zmian zasadniczych, gruntownych i wywołanych w większym stopniu czynnikami zewnętrznymi albo inaczej sytuacjami krytycznymi dla rozwoju struktur, których ona dotyczy ³³ .
A. Kamela-Sowińska, A. B. Marecki (1995)	Restrukturyzacja jest to proces takiego dostosowania organizacyjnego, ekonomicznego, finansowego i technicznego, który najlepiej odpowiada celowi postawionemu przed przedsiębiorstwem. Jest to także zespół działań nastawionych na podniesienie efektywności i wykorzystanie zasobów w prowadzonej działalności gospodarczej w celu zapewnienia konkurencyjności rynkowej ³⁴ .
A. Stabryła (1995)	Restrukturyzacja stanowi postępowanie diagnostyczno-projektowe, mające na celu usprawnienie systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcania formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich ³⁵ .
Z. Sapijaszka (1996)	Restrukturyzacja jest to radykalna zmiana, w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy. Celem tej zmiany jest przywrócenie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i/lub równowagi z otoczeniem ³⁶ .

³⁰ B. Pelka, *Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstw*, ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 84.

³¹ D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 12.

³² Z. Jasiński, *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 1992, nr 8, s. 12.

³³ S. Chomątkowski, *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „*Przegląd Organizacji*”, 1994, nr 12, s. 22.

³⁴ A. Kamela-Sowińska, A. B. Marecki, *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 1995, s. 19.

³⁵ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 16.

³⁶ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1996, s. 30.

Twórca definicji	Definicja
I. Świątek Barylska (1997)	Restrukturyzacja jest procesem przeprowadzenia zmian o szerokim zasięgu i istotnym znaczeniu dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, podejmowanym na ogół, jako reakcja na zaistniałe i przewidywane zmiany w otoczeniu. Celem restrukturyzacji jest rozwój przedsiębiorstwa. Jego unowocześnienie, podniesienie stopnia sprawności działania lub przywrócenie równowagi wewnętrznej i/lub zewnętrznej. Dotyczy ona co najmniej jednego z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. zarządzania, zarządzania czynnikiem ludzkim, działań marketingowych, produkcji, finansów ³⁷ .
C. Skowronek (1997)	Cały kompleks zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Celem jest dostosowanie funkcjonowania do warunków rynkowych — zapewnienie stałego wzrostu efektywności gospodarowania, zwiększenie stopnia konkurencyjności i umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Obejmuje przekształcenia własnościowe, jak i wszechstronne, i kompleksowe zmiany w sferze produktowo-technologicznej, organizacyjnej i finansowej ³⁸ .
B. Gulski (1997)	Wieloaspektowe dostosowanie przedsiębiorstwa do zmieniających się zewnętrznych warunków jego funkcjonowania i poprawa jego konkurencyjności, podjęte pod wpływem interwencji właściciela lub jego reprezentantów, dokonane dla pełniejszej realizacji celów przedsiębiorstwa. ³⁹
I. Durlik (1998)	Restrukturyzacja określana jest najczęściej jako systemowa przebudowa, modernizacja i unowocześnienie, czy też dostosowanie do współczesnego poziomu techniki i rozwoju myśli organizatorsko-menedżerskiej struktury przedsiębiorstwa, firmy czy instytucji. W warunkach polskich jednak restrukturyzacja najczęściej kojarzy się z prywatyzacją i zmianami makroekonomicznymi ⁴⁰ .
Z. Malara (1998)	Restrukturyzacja to radykalna zmiana w odniesieniu do gospodarki, przemysłu, gałęzi, przedsiębiorstwa, w co najmniej jednym spośród czterech obszarów ich aktywności. Tzn. techniki i technologii, organizacji i zarządzania, ekonomiki i rynku oraz organizacyjno-prawnym w celu zapewnienia systemowi gospodarczemu równowagi wewnętrznej oraz względem otoczenia ⁴¹ .
A. Nalepka (1999)	Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza przemysłaną reorientację misji i celów (przede wszystkim na poziomie strategicznym) przedsiębiorstwa,

³⁷ I. Świątek-Barylska, *Restrukturyzacja prywatyzacyjna przedsiębiorstw państwowych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998, s. 55.

³⁸ C. Skowronek, *Restrukturalizacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1997, s. 10.

³⁹ B. Gulski, *Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa w procesie jego restrukturyzacji*, w: *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, R. Borowiecki (red.), Wydawnictwo AE w Krakowie oraz TNOiK, Kraków 1997, s. 176.

⁴⁰ I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych: reengineering — teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998, s. 45.

⁴¹ Z. Malara, *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*, OWPW, Wrocław 1998, s. 15.

Twórca definicji	Definicja
	stosownie do zaszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego jego organizacji, ekonomiki, kadr i techniki ⁴² .
C. Suszyński (1999)	Restrukturyzacja to złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa ⁴³ .
K. Borniańsko-Sulinowska (1999)	Restrukturyzacja to inny sposób zorganizowania składników majątkowych oraz personelu tego samego rodzaju, z dodatkiem lub bez dodatku nowych składników majątku oraz personelu ⁴⁴ .
B. Nogalski, M. Hałaczekiewicz, J. Witt (1999)	Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza ciągłe, skoordynowane zmiany podstawowych struktur istniejących systemów przedsiębiorstwa, programowanie i wdrażanie w celu osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności ⁴⁵ .
J. Penc (1999)	Restrukturalizacja jest środkiem do celu, jakim jest wzrost sprawności organizacyjnej firmy i jej konkurencyjności na rynku, dzięki przebudowie jej systemu w kierunku nadania mu cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności ⁴⁶ .
H. Jagoda (1999)	Restrukturyzacja to wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie, dokonywane w różnych etapach (fazach) cyklu życia przedsiębiorstwa, nakierowane na podniesienie efektywności, optymalne wykorzystanie zasobów, poprawę konkurencyjności ⁴⁷ .
M. E. Egeman (2000)	Restrukturyzacja to złożony proces przekształceń polegający na zmianie strategii działania przedsiębiorstwa oraz przekształceniu zasad jego funkcjonowania i organizacji, które zapewnią mu konkurencyjność na rynku ⁴⁸ .
M. Belka, L. Pietrewicz (2001)	Restrukturyzacja to — najogólniej rzecz biorąc — zmiana struktury aktywów i pasywów. Dokonuje się ona na trzech poziomach: poszczególnych przedsiębiorstwach (zmiana struktury aktywów i pasywów wewnątrz przedsiębiorstw); branży (zmiana wzajemnej pozycji przedsiębiorstw w ramach branży); gospodarki (przemieszczenia aktywów i pasywów między branżami) ⁴⁹ .

⁴² A. Nalepka, op. cit., s. 20.

⁴³ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 1999, s. 67.

⁴⁴ K. Rosłanowska-Plichcińska, *Metodyka restrukturyzacji*, TNOiK, Bydgoszcz 1999, s. 8.

⁴⁵ B. Nogalski, M. Hałaczekiewicz, J. Witt, *Restrukturyzacja procesowa w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, TNOiK, Bydgoszcz 1999, s. 23.

⁴⁶ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, AW Placet, Warszawa 1999, s. 239.

⁴⁷ H. Jagoda, *Przyczyny niepowodzeń restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 1999, nr 7–8, ss. 11–13.

⁴⁸ M. E. Egeman, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Poltex, Warszawa 2000, s. 15.

⁴⁹ M. Belka, L. Pietrewicz, op. cit., s. 297.

Twórca definicji	Definicja
H. Grudzewski, I. Hejduk (2001)	Ogół działań zmierzających do najbardziej efektywnego dostosowania organizacyjnego, ekonomicznego i technicznego przedsiębiorstwa, odpowiadających celom postawionym przed tym przedsiębiorstwem. Zmiany systemowe w przedsiębiorstwie, zmieniające technikę, technologię, formy organizacji produkcji, system zarządzania, ekonomikę i rynek, status prawno-ekonomiczny, stosunki własnościowe przedsiębiorstwa ⁵⁰ .
M. Trocki (2001)	Restrukturyzacja polega na doborze, odpowiedniej z punktu widzenia skuteczności i efektywności działania kombinacji form podporządkowania i oddziaływania: organizacyjnego, kapitałowego i kontraktowego ⁵¹ .
R. Borowiecki, A. Nalepka (2003)	Restrukturyzacja jest systemową przebudową, modernizacją lub unowocześnieniem czy uwspółcześnieniem struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw lub innych obiektów badań ekonomicznych. Ma charakter złożony, wielowymiarowy i długotrwały, przesłankami jej podejmowania są sytuacje krytyczne w rozwoju struktur, których ona dotyczy ⁵² .
Z. Mikołajczyk (2003)	W sensie czynnościowym jest działaniem, procesem zmian, dla którego impulsem są sygnały o zmianach w otoczeniu, celem — podniesienie efektywności funkcjonowania i konkurencyjności całej organizacji ⁵³ .
Z. Dowgiałło (2004)	Przez restrukturyzację przedsiębiorstwa rozumiemy dokonywanie zmian systemowych w strukturze produkcji, technologii, organizacji i systemie zarządzania w celu poprawy konkurencyjności, wprowadzenia na rynek nowych produktów, podniesienia efektywności gospodarowania. (...) Restrukturyzacja jest traktowana, jako ważny element realizacji misji i strategicznego rozwoju danej organizacji ⁵⁴ .
A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski (2004)	Restrukturyzacja to proces radykalnych zmian we wszystkich sferach przedsiębiorstwa, polegający na jego dostosowaniu do warunków gospodarki rynkowej w celu poprawy efektywności działania i konkurencyjności wyrobów oraz czynienie dalszych kroków w kierunku prywatyzacji ⁵⁵ .
M. Baran (2004)	Radykalna zmiana w sposobie funkcjonowania organizacji (wywołana przeobrażeniami otoczenia lub kryzysową sytuacją wewnętrzną), której skutki są odczuwalne dla całego podmiotu ⁵⁶ .

⁵⁰ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 258.

⁵¹ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 9.

⁵² R. Borowiecki, A. Nalepka, *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, Difin Warszawa 2003, s. 77.

⁵³ Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003, s. 39.

⁵⁴ Z. Dowgiałło, *Nowy słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Znicz, Gdańsk 2004, s. 324.

⁵⁵ A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski, *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, WAE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 22.

⁵⁶ M. Baran, *Strategie restrukturyzacyjne w sferze produkcji przemysłowej*, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004, s. 11.

Twórca definicji	Definicja
S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (2005)	Restrukturyzacja jest procesem zmian wyzwalanym przez krytyczne dla rozwoju przedsiębiorstwa sygnały wewnętrzne i płynące z otoczenia, mającym na celu stworzenie przedsiębiorstwa konkurencyjnego. Przedmiotem tego procesu jest dostosowanie organizacyjne, produkcyjne, ekonomiczne i techniczne oraz zmiana statusu prawnego i właścicielskiego przedsiębiorstwa ⁵⁷ .
L. Dorozik (2006)	Działanie, które w swych założeniach narusza dotychczasowy układ praktycznie we wszystkich płaszczyznach, zmienia system komunikowania się i układy powiązań międzyludzkich. Burzy zarówno struktury formalne, jak i układy nieformalne ⁵⁸ .
H. Brandenburg (2010)	Restrukturyzacja jest procesem realizowanym w przedsiębiorstwie, którego celem jest dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian występujących w jego otoczeniu. Częstotliwość konieczności przeprowadzenia restrukturyzacji zależy od wielkości i wagi tych zmian ⁵⁹ .
H. Dźwigol (2013)	Restrukturyzacja polega na modernizacji lub unowocześnieniu bądź też zmodyfikowaniu struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, w sposób, który ułatwi jego funkcjonowanie w aktualnych realiach gospodarczych ⁶⁰ .
Z. Antczak (2015)	Restrukturyzacja jest złożonym procesem diagnozowania wyzwań (dzięki użyciu połączonej wiedzy jawnej oraz zawodowej, cichej w specyficznym kontekście) — warunkujących efektywne funkcjonowanie w przyszłości — oraz uwzględniania ich (wielopoziomowego, wielozakresowego i wielowymiarowego) w prowadzonym biznesie (działalności; przedsiębiorstwie; korporacji; gospodarce) ⁶¹ .

Źródło: opracowanie własne.

W przytoczonych definicjach odnajdziemy istotę zjawiska, główne cechy i cele, obszary, których dotyczy, wyróżnimy jej rodzaje i typy. Znajdziemy także pewne elementy, które zdają się być wspólne prawie dla wszystkich autorów. Wśród bogactwa występujących definicji restrukturyzacji należy wyróżnić zarówno te, które

⁵⁷ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja organizacji i zasobów karowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, ss. 13–18.

⁵⁸ L. Dorozik, *Restrukturalizacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa 2006, s. 51.

⁵⁹ H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010, s. 29.

⁶⁰ H. Dźwigol, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 141.

⁶¹ Z. Antczak, *Rozważania semantyczno-epistemologiczne nad zakresami znaczeniowymi pojęcia restrukturyzacja*, w: *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*, A. Jaki, M. Kowalik (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015, s. 24.

restrukturyzację charakteryzują w szerokim ujęciu, jako długookresowy plan działania, obejmujący swym zakresem każdy element systemu w przedsiębiorstwie oraz w węższym ujęciu, ograniczającym się do restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa w krótkim okresie⁶². Bezspornym wydaje się być fakt, że restrukturyzacja jest radykalną zmianą, obejmująca całe przedsiębiorstwo (bądź tylko jego część) i mającą za główny cel poprawę wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

Reasumując wcześniejsze rozważania o restrukturyzacji możemy powiedzieć m.in., że:

- 1) Jest procesem złożonym, kompleksowym, radykalnym, mającym zazwyczaj charakter gwałtownych zmian, często burzącym dotychczasowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa w jednym, kilku bądź w całym obszarze jego działalności.
- 2) Wyróżnia ją bardzo indywidualny charakter, tzn. nie istnieje jeden, w pełni uniwersalny model restrukturyzacji przedsiębiorstwa. To, co znajduje zastosowanie w jednej przestrzeni, w innej może okazać się zupełnie nieefektywne. Trudno także wyznaczyć ramy czasowe procesu restrukturyzacji, który w różnych przedsiębiorstwach może być prowadzony w odmiennym tempie.
- 3) Nie może być traktowana jako antidotum na wszystkie problemy. Jest narzędziem proefektywnościowych przekształceń w przedsiębiorstwie, które jedynie stwarzają warunki na podniesienie konkurencyjności poprzez np. unowocześnienie zarządzania, podwyższenie wartości przedsiębiorstwa, zwiększenie jego innowacyjności.
- 4) Winna być potraktowana jako postępowanie diagnostyczno-projektowe, mające na celu usprawnienie systemu zarządzania i systemu wykonawczego (eksploatacyjnego) przedsiębiorstwa, zapewniające maksymalne uwzględnienie uwarunkowań otoczenia i wykorzystanie posiadanego potencjału przy realizacji na nowo sformułowanej strategii przedsiębiorstwa⁶³.
- 5) Działaniom restrukturyzacyjnym na każdym etapie towarzyszy ryzyko decyzyjne oraz niepewność co do skutków zastosowanych działań. Obejmuje wiele narzędzi, metod, technik i instrumentów oddziaływania, dlatego wymaga poniesienia

⁶² A. Kałowski, *Kierunki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, nr 3, s. 12.

⁶³ A. Nalepka, op. cit., s. 22.

określonych, często niemałych, nakładów. Tym samym czyni ją inwestycją, która powinna podlegać standardowym regułom oceny opłacalności w kategoriach: nakłady a spodziewane efekty.

- 6) Celów restrukturyzacji możemy upatrywać w dążeniu przedsiębiorstwa do uzyskania pozycji strategicznej na rynku, wzroście konkurencyjności, przywróceniu równowagi wewnętrznej i/lub zewnętrznej z otoczeniem, podniesieniu efektywności działania, unowocześnieniu procesów, pełniejszym wykorzystywaniu zasobów, wzroście stopnia innowacyjności, „odchudzeniu” firmy, polegającym między innymi na zmniejszeniu poziomu zatrudnienia oraz eliminacji zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego⁶⁴, zmianie strategii działania oraz dostosowaniu funkcjonowania przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków zewnętrznych. Restrukturyzacja ma zawsze na celu utrwalenie lub powiększenie zdolności przedsiębiorstwa do generowania zysków lub przetrwania bądź też przywrócenie tej zdolności do przetrwania i działania z zyskiem, jeśli została ona zachwiana lub utracona⁶⁵.
- 7) Działania restrukturyzacyjne są wywołane najczęściej kryzysową sytuacją wewnętrzną przedsiębiorstwa lub zmianami zachodzącymi w jego otoczeniu⁶⁶.

1.1.3. Przyczyny restrukturyzacji przedsiębiorstw

Podejmowanie działań restrukturyzacyjnych wywołane jest przyczynami wielorakiego rodzaju. W literaturze przedmiotu spotykamy się z różnymi stanowiskami. Na przykład J. E. Bethel, J. Liebeskind główną przyczynę upatrują w nasileniu radykalnych zmian w krótkim czasie, opierając się głównie na założeniach teorii agencji (bazującej na konflikcie interesów mocodawcy i agenta) oraz poszukują przyczyn w otoczeniu firmy⁶⁷. P. A. Gibbs główną przyczynę upatruje w konfliktach agencji⁶⁸ oraz w nadmiernej ekspansji i dywersyfikacji, ale też w zagrożeniu przejęciem, będącym

⁶⁴ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 17.

⁶⁵ Z. Sapijaszka, op. cit., s. 39.

⁶⁶ R. Borowiecki, *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 26.

⁶⁷ J. E. Bethel, J. Liebeskind, *The Effects of Ownership Structure on Corporate Restructuring*, „Strategic Management Journal”, 1993, vol. 12, ss.15–31.

⁶⁸ P. A. Gibbs, *Determinants of Corporate Restructuring. The Relative Importance of Corporate Governance, Takeover Threat and Free Cash Flow*, „Strategic Management Journal”, 1993, vol. 14, ss. 51–68.

wynikiem głównie błędów w zarządzaniu zasobami finansowymi⁶⁹. S. Slatter i D. Lovett jako główne przyczyny restrukturyzacji wskazują: pogorszenie się sytuacji ekonomicznej organizacji, pojawiające się braki kompetencji kadry zarządzającej, nieodpowiednią kontrolę finansową, złe zarządzanie kapitałem obrotowym, niedostateczne działania marketingowe i wysokie koszty, przekraczające możliwości finansowe, bałagan organizacyjny, oddziaływanie konkurencji i zmiany w popycie rynkowym⁷⁰. A. Stępiak-Kucharska wyznaje pogląd, że istota problemów firm tkwi zarówno w przeobrażeniu się ich otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego, dlatego bezpośrednią przyczyną konieczności przeprowadzenia restrukturyzacji jest znaczące pogorszenie sytuacji ekonomicznej podmiotu, stanowiące konsekwencję nieumiejętności (niezdolności) dostosowania się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia⁷¹. Natomiast A. Kałowski wyznaje pogląd, że podstawową przyczyną restrukturyzacji jest wystąpienie „kryzysowych” symptomów w przedsiębiorstwie⁷².

Spotkamy się także z twierdzeniami wskazującymi na konieczność przeprowadzenia radykalnych zmian, będących efektem: nieodpowiednich zachowań i decyzji menagerów (zachowania zbyt zachowawcze lub nadmiernie ryzykowne), obaw przed wrogim przejęciem, postępu techniczno-technologicznego, słabych perspektyw rozwoju, polityki gospodarczej.

Przesłanki decydujące o rozpoczęciu działań restrukturyzacyjnych możemy podzielić na dwie grupy: **zewnętrzne i wewnętrzne**. Zewnętrzne tkwią w otoczeniu organizacji, np. wzrost działań konkurencji, zmiany na rynku produktów, zmiany na rynkach kapitałowych, zmiany regulacji prawnych, gwałtowne zmiany na rynku pracy, niekorzystne zmiany cen produktów, materiałów i surowców⁷³. Wewnętrzne wynikają ze złego stanu przedsiębiorstwa w zakresie: ilości, jakości i efektywności wykorzystania posiadanych zasobów, postaw i zachowań pracowników, układu strukturalnego, metod zarządzania itp.⁷⁴, a także nadmiernej ekspansji i dywersyfikacji przedsiębiorstwa,

⁶⁹ Z. Sapijaszka, op. cit., s. 36.

⁷⁰ S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Wig-Press, Warszawa 2001, ss. 18–42.

⁷¹ A. Stępiak-Kucharska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Państwowa Wyższa Szkoła w Skierniewicach, Skierniewice 2009, s. 46.

⁷² A. Kałowski, *Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 260, 2012, s. 190.

⁷³ A. Zakrzewska-Bielawska, *Przyczyny podjęcia restrukturyzacji na przykładzie dużych przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w przyszłości*, J. Lewandowski (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 441.

⁷⁴ M. Ingram, *Cele i techniki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002, s. 18.

błędów w zarządzaniu⁷⁵. Tabela 2. w syntetyczny sposób przedstawia przyczyny restrukturyzacji.

Tab. 2. Przyczyny restrukturyzacji przedsiębiorstw

Przyczyny wewnętrzne	Przyczyny zewnętrzne
– produkcyjna orientacja organizacji – brak umiejętności radzenia sobie z konkurencją – brak dbałości, o jakość, o klienta, dyscypliny, odpowiedzialności, elastyczności działania – brak elastycznego systemu podejmowania decyzji (istotnie scentralizowane struktury) – brak systemu informacji napływających z zewnątrz firmy, co uniemożliwia skuteczne działanie – zła komunikacja wewnątrz firmy – nieumiejętności wykorzystania możliwości, jakie niesie nowy system rynkowy – nadmierne zatrudnienie – zbyt wysokie koszty pracy – nadmiar majątku trwałego – wysoki poziom zadłużenia – niedostatecznie rozwinięta działalność marketingowa – inercja i bałagan organizacyjny – skala działalności przekraczająca możliwości finansowe – brak zarządzania strategicznego	– wzrost konkurencyjności na rynku – spadek popytu – słabe perspektywy rozwoju – wzrost kosztów wytwarzania – niekorzystne zmiany w cenach towarów – wzmożona konkurencja – inflacja – niestabilna polityka gospodarcza – nowości w dziedzinie technologii – zmiany metod wytwarzania – gwałtowne zmiany na rynku pracy – zmiany kursów walut – postęp techniczno-technologiczny – zmiana cen zakupu dóbr i firm – zmiany w przemyśle – zmiany w usługach bankowo-księgowych – zmiany w prawodawstwie gospodarczym, między innymi w polityce antytrustowej, – pogłębiający się deficyt budżetowy – zmiana oczekiwań klientów

⁷⁵ A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 24; W. Frąckowiak, *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009, s. 440-448; por. J. F. Weston, T. E. Copeland, *Managerial Finance*, The Dryden Press A Harcourt Brace Jovanovich College Publisher, New York 1992, ss. 1083-1084.

Przyczyny wewnętrzne	Przyczyny zewnętrzne
– nieodpowiednio ukształtowany portfel produktów/rynków – nietrafione fuzje i przejęcia – brak polityki oraz nadzoru właścicielskiego – wysokie koszty działalności	

Źródło: L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, op. cit., s. 68; A. Stępiak-Kucharska, op. cit., s. 48, A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 24; Z. Sapijaszka, op. cit., ss. 37-38; S. Slatter, D. Lovett, op. cit., ss. 18–44; J. Wyrwa, *Restrukturyzacja organizacyjna, jako sposób przeciwdziałania kryzysowi w przedsiębiorstwie*, <http://docplayer.pl/28180943-Restrukturyzacja-organizacyjna-jako-sposob-przeciwdzialania-kryzysowi-w-przedsiębiorstwie.html> (dostęp 31.07.2017), W. Frąckowiak, op. cit., s. 440–448.

Przyczyny restrukturyzacji mogą mieć różnorodny wymiar i charakter, niemniej jednak to one są głównym powodem podejmowanych działań naprawczych. Przedsiębiorstwo wytrącone z równowagi jest zmuszone do poszukiwań środków zaradczych.

Często takie działania prowadzą nie tylko do powrotu do sytuacji sprzed kryzysu, ale potrafią być także „motorem napędowym”, przyczyniającym się do wzrostu wartości firmy poprzez zastosowane strategie rozwojowe. Korzyści takiego działania potwierdzają badania takich autorów jak R. Gulami, N. Noria, F. Wohlgezogen, którzy twierdzą, że największe szanse, by po przejściu kryzysu stać się liderem, mają tylko te podmioty, które stosują optymalną kombinację działań naprawczych i prorozwojowych⁷⁶.

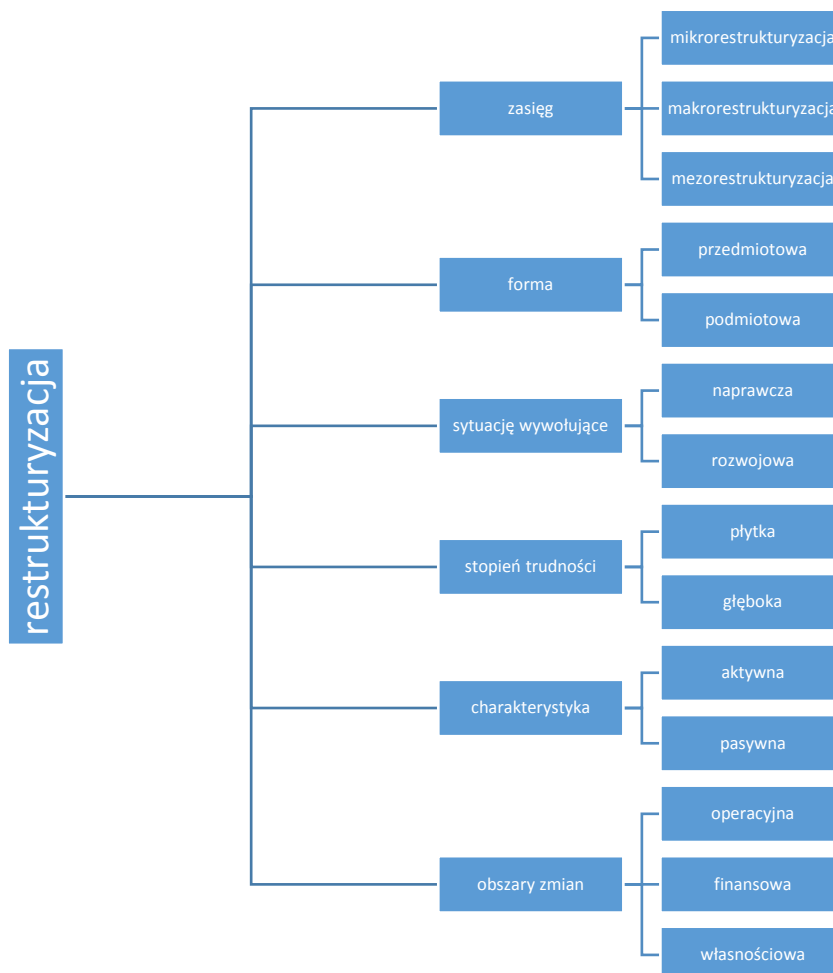
1.2. Wymiary i rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstw

Szeroki zakres działania oraz wieloaspektowość zjawiska restrukturyzacji znalazła odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu w licznych propozycjach kryteriów podziału. Najistotniejsze klasyfikują restrukturyzację ze względu na zasięg działania, formę, stopień trudności i czas realizacji oraz segment działań restrukturyzacyjnych⁷⁷, jak

⁷⁶ R. Gulami, N. Noria, F. Wohlgezogen, *Kto i jak wygrywa w trudnych czasach*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2010, s. 62.

⁷⁷ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 26.

również sytuacje wywołujące konieczność wprowadzenia radykalnych zmian, obszary występowania radykalnych zmian i ich głębokość oraz charakter zmian⁷⁸. Obrazowe ujęcie klasyfikacji zjawiska restrukturyzacji przedstawione jest na rysunku 3.



Rys. 3. Klasyfikacja procesów restrukturyzacyjnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Stępnia-Kucharska, op. cit., s. 38.

Stosując kryterium zasięgu procesów restrukturyzacyjnych możemy wyróżnić opisane wcześniej mikro, makrorestrukturyzacje oraz mezorestrukturyzację⁷⁹. **Mikrorestrukturyzacja** obejmuje zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i wynika z oparcia stosunków ekonomicznych na zasadach rynkowych. Przedsiębiorstwa, aby przetrwać i utrzymać się na rynku, muszą podejmować zmiany w przedmiocie działania, technice, technologii, a także w sferze ekonomiki, organizacji i zarządzania⁸⁰.

⁷⁸ A. Stępnia-Kucharska, op. cit., s. 35.

⁷⁹ B. Pełka, *Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstw*, ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 73.

⁸⁰ A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski, *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena*

Makrorestrukturyzacja ukierunkowana jest na osiągnięcie długofalowych celów gospodarczych, a jej domeną są głównie głębokie przemiany w poszczególnych działach gospodarki narodowej⁸¹. **Mezorestrukturyzacja** umiejscowiona jest pomiędzy mikro i makrorestrukturyzacją, i polega na wprowadzeniu do gospodarki struktur mających postać konglomeratów czy też holdingów, realizujących strategiczne koncepcje budowy grup przemysłowo-kapitałowych⁸².

Stosując kryterium formy procesów restrukturyzacyjnych rozumianej jako ogólna koncepcja restrukturyzacji oraz sposób podejścia do jej realizacji, wyróżniamy więc restrukturyzację przedmiotową i podmiotową.

Restrukturyzacja przedmiotowa obejmuje zmiany w obszarach strategicznych (majątkowych, zatrudnienia, finansowych, technicznych, technologicznych, produktowych), mających szczególne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ten rodzaj restrukturyzacji wiąże się przede wszystkim ze zmianą techniki, technologii oraz asortymentów produkowanych wyrobów, w celu zwiększenia efektywności we wszystkich obszarach działania przedsiębiorstwa i lepszego dostosowania do wymagań rynku, a więc podwyższenia konkurencyjności wyrobów⁸³. Jej podstawowym celem jest zastępowanie wyrobów o niskiej atrakcyjności rynkowej wyrobami bardziej atrakcyjnymi, nowoczesnymi, lepiej zaspakajającymi potrzeby odbiorców, o wyższym stopniu konkurencyjności i o lepszych parametrach ekonomicznych⁸⁴. Restrukturyzacja przedmiotowa występuje w obszarze marketingowym, zasobów, organizacyjnym i zmiany systemów zarządzania.

Restrukturyzacja podmiotowa obejmuje zmiany systemowe w przedsiębiorstwie związane z przekształceniami prawno-organizacyjno-ekonomicznymi⁸⁵. Zmiany strukturalne wywołane przez ten rodzaj restrukturyzacji podporządkowane są ogólnym zmianom systemowym, określonymu programowi rozwoju gospodarczego, a także mechanizmom systemu ekonomiczno-finansowego.

przedsiębiorstwa, WAE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 24.

⁸¹ D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992.

⁸² A. Suwalski, *Dylematy wykorzystania kapitału zagranicznego w restrukturyzacji polskiej gospodarki*, w: *Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, C. Glinkowski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997, s. 70.

⁸³ B. Pełka, op. cit., s. 44–47.

⁸⁴ L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, op. cit., s. 80.

⁸⁵ B. Pełka, *Restrukturalizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, cz. 1 i 2, ORGMASZ, Warszawa 1994, s. 7.

W ramach tej restrukturyzacji wyróżniamy restrukturyzację finansową i restrukturyzację własnościową.

W praktyce najczęściej obie formy restrukturyzacji (przedmiotowa i podmiotowa) przenikają się wzajemnie i dopełniają, przybierając różne postacie w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się konkretne przedsiębiorstwo⁸⁶.

Ze względu na **sytuację wywołującą konieczność** wdrożenia radykalnych zmian oraz momentu ich wprowadzenia wyróżniamy restrukturyzację naprawczą i rozwojową⁸⁷.

Restrukturyzacja **naprawcza** (readapcyjna, ratunkowa) stosowana jest w przedsiębiorstwach zagrożonych upadkiem i należy przez nią rozumieć szereg działań krótkookresowych (1–2 lata), których celem jest doraźna poprawa sytuacji ekonomiczno-finansowej. Restrukturyzacja naprawcza nie ma z reguły charakteru kompleksowego, obejmuje wybrane obszary przedsiębiorstwa i polega na sformułowaniu planu ratunkowego dla firmy zagrożonej likwidacją⁸⁸.

Restrukturyzacja **rozwojowa** związana jest ze stanem strategicznym przedsiębiorstwa i polega na włączeniu do programu restrukturyzacji elementów strategii ekonomicznej, technologicznej oraz marketingowej⁸⁹. Celem restrukturyzacji rozwojowej jest zapewnienie rozwoju organizacji w dłuższym czasie (od 2 do 5 lat), gruntowna jej modernizacja, a zwłaszcza podniesienie na wyższy poziom nowoczesności i jakości produktów, stosowanych technologii, działalności marketingowej, organizacji pracy i całego systemu zarządzania⁹⁰. Restrukturyzacja rozwojowa jest procesem wymagającym nieustannego dynamizmu, ciągłych poszukiwań nowych wyrobów, nowych metod, nowych rynków. Traktowana jako działanie polepszające pozycję przedsiębiorstwa może być realizowana w celu: wzrostu udziału w rynku, rozwoju eksportu udoskonalenia technologii wytwarzania, ochrony środowiska⁹¹. Uważa się, że ten rodzaj restrukturyzacji jest przeprowadzany w przedsiębiorstwach będących w dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej, a jej celem jest osiągnięcie wyższej sprawności i efektywności zarządzania oraz rozwój przedsiębiorstwa⁹².

⁸⁶ A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski, op. cit., s. 24.

⁸⁷ A. Stępnia-Kucharska, D. Stos, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Przegląd i procedury*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach, Skierniewice 2009, s. 40.

⁸⁸ A. Nalepka, op. cit., s. 25.

⁸⁹ A. Kamela-Sowińska, A. B. Marecki, *Niezbędne indywidualne podejście*, „Rzeczpospolita”, 19.08.1992.

⁹⁰ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 28.

⁹¹ A. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, op. cit., s. 16.

⁹² A. Kałowski, *Kierunki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, 2012, nr 3, s. 189.

Najistotniejsze różnice pomiędzy restrukturyzacją naprawczą a rozwojową przedstawia tabela 3.

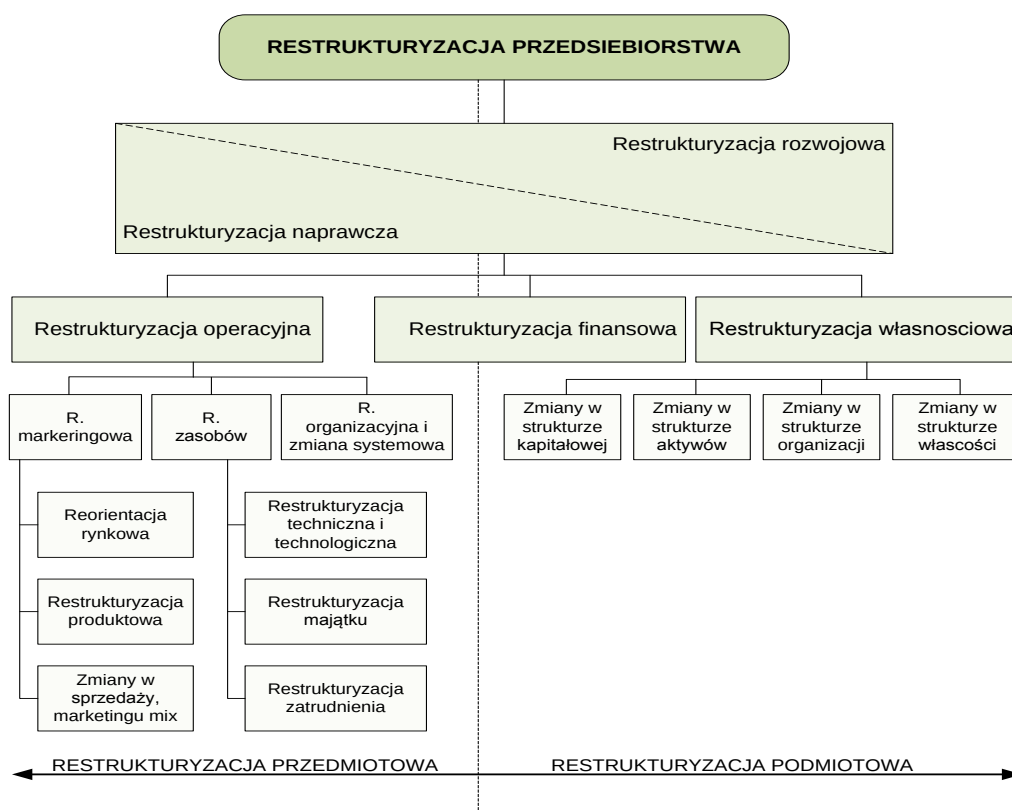
Tab. 3. Typowe przedsięwzięcia realizowane w ramach restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej

Obszar restrukturyzacji	Restrukturyzacja naprawcza	Restrukturyzacja rozwojowa
Misja i cele strategiczne	– Poprawa bieżącej sytuacji finansowej oraz odsunięcie widma bankructwa.	– Stworzenie warunków do długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa.
Przedmiot działalności	– Likwidacja nierentownych dziedzin działalności. – Poszukiwanie nowych rynków zbytu dla dotychczasowych produktów.	– Wprowadzenie nowych produktów i technologii. – Wejście na nowe rynki zbytu.
Struktura organizacyjna i systemy zarządzania	– Likwidacja lub łączenie komórek organizacyjnych. – Wydzielenie jednostek biznesu i ich usamodzielnienie lub sprzedaż. – Tworzenie centrów kosztów i zysku. – Usprawnienie działalności marketingowej.	– Zwiększenie stopnia elastyczności struktury. – Decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności. – Przebudowa systemu informacyjnego. – Wprowadzanie nowych systemów zarządzania, jakością, procesami logistycznymi itp.
Majątek trwały	– Pozbycie się zbędnego majątku. – Poszukiwanie nowych sposobów wykorzystania posiadanego majątku. – Wstrzymanie działalności inwestycyjnej.	– Realizacja inwestycji poprawiającej pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.
Personel	– Zmniejszanie poziomu zatrudnienia. – Obniżanie kosztów osobowych poprzez zmniejszanie wynagrodzeń, świadczeń socjalnych itp.	– Szkolenie pracowników. – Zatrudnianie nowych fachowców. – Usprawnienie systemu motywacyjnego.

Obszar restrukturyzacji	Restrukturyzacja naprawcza	Restrukturyzacja rozwojowa
Działalność finansowa	– Opóźnianie spłaty zobowiązań bieżących wobec dostawców. – Prowadzenie negocjacji z wierzycielami w sprawie przesunięcia terminu spłaty lub częściowego umorzenia długów.	– Przejęcia i fuzje. – Poszukiwanie nowych, tanich źródeł finansowania. – Podwyższenie kapitału podstawowego np. poprzez dodatkową emisję akcji.

Źródło: M. Ingram, op. cit., s. 15–16, na podstawie J. Pasieczny, *Restrukturyzacja — wczoraj, dziś, jutro*, „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 9, ss. 32–36.

Rodzaj restrukturyzacji wybrany przez organizację ma kluczowy wpływ z punktu widzenia osiągnięcia wysokiej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i tym samym osiągnięcia wysokiego poziomu wzrostu gospodarczego⁹³. Rysunek 4. prezentuje najistotniejszy podział restrukturyzacji.



Rys. 4. Rodzaje restrukturyzacji i obszary zmian.

Źródło: C. Suszyński, op. cit., s. 184.

⁹³ A. Rutkowska, *Analiza procesów restrukturyzacyjnych instytucji wdrażających program operacyjny kapitał ludzki na przykładzie regionu łódzkiego*, maszynopis powielony, Łódź 2015, s. 22.

Podziału restrukturyzacji rozwojowej możemy także dokonać w zależności od sytuacji wywołujących konieczność wdrożenia przedsięwzięć usprawniających oraz momentu wprowadzenia zmian. Stosując taką klasyfikację wyróżniamy restrukturyzację: kreatywną, antycypacyjną, dostosowawczą oraz naprawczą⁹⁴.

Restrukturyzacja kreatywna podejmowana jest w sposób względnie niezależny od aktualnych lub przewidywanych zmian otoczenia⁹⁵. Przedsiębiorstwo poszukuje nowych dróg rozwoju, wyznaczając sobie określone cele, które stara się osiągnąć nie zważając przy tym na sytuację w środowisku zewnętrznym (zdobycie nowych rynków, wejście w nowe dziedziny, innowacje w sferze techniki i technologii produkcji).

Restrukturyzacja antycypacyjna jest następstwem przewidywania przez kierownictwo przedsiębiorstw istotnych zmian w jego otoczeniu. W przypadku trafnych prognoz umożliwia ona wyprzedzające dostosowanie struktury organizacyjnej, zasad funkcjonowania, programu produkcji do zachodzących zmian w otoczeniu i w efekcie uzyskanie przewagi konkurencyjnej aż do objęcia pozycji lidera,

Restrukturyzacja dostosowawcza (adaptacyjna) polega na szybkim i skutecznym wprowadzeniu zmian strukturalnych w reakcji na stwierdzone zmiany w otoczeniu. Przy dobrej identyfikacji powstałych zmian oraz dostatecznej głębokości i kompleksowości wprowadzonych zmian, może skutecznie zapobiegać pogarszaniu się pozycji konkurencyjnej i ekonomicznej przedsiębiorstwa, zapewniając mu trwały byt.

Restrukturyzacja naprawcza rozumiana jest jako szczególna odmiana restrukturyzacji adaptacyjnej, przyjmuje charakter działań stabilizujących, a jej celem jest przywrócenie przedsiębiorstwu utraconej sprawności⁹⁶.

Restrukturyzacja kreatywna, antycypacyjna i dostosowawcza jest z reguły przeprowadzana w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji ekonomicznej w celu podwyższenia sprawności i efektywności przedsiębiorstwa oraz podniesienia jego konkurencyjności. Ten przypadek zmian w przedsiębiorstwie nazwany jest restrukturyzacją rozwojową. Restrukturyzacja naprawcza przedsiębiorstwa traktowana może być jako alternatywa likwidacji lub upadku przedsiębiorstwa. Jest zbiorem działań doraźnych, których podstawowym celem działań jest utrzymanie przynajmniej minimalnego poziomu płynności finansowej przedsiębiorstwa, umożliwiającego jego

⁹⁴ H. Jagoda, *Wybrane problemy restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe nr 668, AE we Wrocławiu, Wrocław 1994, ss. 37–40.

⁹⁵ A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski, op. cit., s. 27.

⁹⁶ Ibidem, s. 24.

przetrawanie⁹⁷. Właściwie przeprowadzona umożliwia odwrócenie niekorzystnych trendów i poprawę bieżącej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, a tym samym stwarza podstawę i szanse jego rozwoju w przyszłości⁹⁸.

W przypadku polskich przedsiębiorstw mamy do czynienia przede wszystkim z koniecznością przeprowadzenia restrukturyzacji adaptacyjnej lub naprawczej. Nieprzeprowadzenie zmian strukturalnych w odpowiednim czasie lub przeprowadzenie ich tylko fragmentaryczne jest główną przyczyną występowania na stosunkowo dużą skalę restrukturyzacji naprawczej⁹⁹.

W literaturze spotykamy liczne podziały restrukturyzacji uwzględniające obszary bądź segment jej występowania. A. Stępnia-Kucharska wyróżnia restrukturyzację: produkcyjną, organizacyjną, finansową i decyzyjno-własnościową¹⁰⁰. Podobnej klasyfikacji używa C. Suszyński, który wymienia restrukturyzację operacyjną, finansową oraz własnościową. Pierwsza z nich obejmuje zmiany w podstawowej działalności gospodarczej (produkcja, handel, usługi) i w związanych z nią zasobach przedsiębiorstwa (ludzie, środki rzeczowe, organizacja). Druga obejmuje zmiany w gospodarce pieniężnej przedsiębiorstwa (kapitał obrotowy, koszty, źródła finansowania). Ostatnia związana jest z głębokimi zmianami w strukturze własności i władzy przedsiębiorstwa¹⁰¹.

Inna klasyfikacja, uwzględniająca stopień trudności i czas niezbędny do przeprowadzenia zmian, a także głębokość procesów restrukturyzacyjnych, wyróżnia restrukturyzację płytką i głęboką. W literaturze wymienione typy zmian określa się także jako restrukturyzację tradycyjną i radykalną¹⁰².

Restrukturyzacja płytka nie wymaga z reguły dużego wysiłku koncepcyjnego i organizacyjnego oraz na ogół przynosi efekty krótkookresowe (jeśli w ogóle), gdyż skala przekształceń w przedsiębiorstwie jest stosunkowo niewielka¹⁰³. Do form restrukturyzacji płytkiej należą programy oszczędnościowe, ograniczenie zakresu działania (*downsizing*) i sanacja, oparte m.in. na redukcji zbędnego majątku, redukcji

⁹⁷ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa–Kraków 1999 s. 24.

⁹⁸ A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski, op. cit., s. 28.

⁹⁹ Ibidem.

¹⁰⁰ A. Stępnia-Kucharska, D. Stos, op. cit., s. 42.

¹⁰¹ C. Suszyński, op. cit., s. 133.

¹⁰² I. Durlik, *Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1998, nr 4, ss. 7–9.

¹⁰³ A. Lipowski, *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji systemowej*, w: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, E. Mączyńska (red.), t. 1, DIG, Warszawa 2001, s. 55; patrz też: A. Stępnia-Kucharska, *Istota restrukturyzacji przedsiębiorstw*, w: A. Stępnia-Kucharska, D. Stos, op. cit., ss. 37–38.

nadmiernego zatrudnienia, oddłużeniu przedsiębiorstwa, podziale przedsiębiorstwa, komercjalizacji czy wydzierżawieniu składników majątkowych¹⁰⁴. Powinna ona być pierwszym etapem restrukturyzacji głębokiej, pozwala bowiem stopniowo, drobnymi krokami osiągnąć postęp techniczny i organizacyjny w granicach 5–10% rocznie, przy sukcesywnej przebudowie struktur organizacyjnych i doskonaleniu zarządzania. Realizowana jest na bazie tradycyjnych kryteriów techniczno-ekonomicznych, według których największy efekt uzyskuje się w wyniku możliwie pełnego wykorzystania w procesie produkcyjnym materiałów, energii, powierzchni, istniejących w zakładzie urządzeń technicznych, a także w wyniku maksymalnego obciążenia personelu wykonawczego.

Restrukturyzacja głęboka (strategiczna) nastawiona jest osiągnięcie długookresowych efektów¹⁰⁵ i stanowi złożony proces obejmujący przekształcenie całej firmy — począwszy od misji, celów i strategii rozwoju¹⁰⁶. Wywołana jest przez nagłe, często nieprzewidywalne zmiany o szerokim zasięgu gospodarczym, w związku z czym przebiega niejednokrotnie w warunkach niepewności i pod presją czasu¹⁰⁷. Realizowana jest przez dokonywanie zmian w wielu dziedzinach działalności biznesowej przedsiębiorstw i instytucji przy koncentracji wysiłku organizatorskiego na badaniu wymagań klientów i najlepszym ich zaspokojeniu oraz jednoczesnym stwarzaniu najlepszych możliwości do osiągnięcia wyników ekonomicznych i zysku w skali firmy, jako całości, a nie w skali poszczególnych czynności i operacji. Restrukturalizacja ta oparta jest na koncepcji reengineeringu¹⁰⁸.

Ze względu na charakterystykę podejmowanych działań B. Wawrzyniak dzieli restrukturyzację na: restrukturyzację aktywną, pasywną i dwuznaczną¹⁰⁹. Pierwsza oznacza zmiany dostosowawcze podjęte przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstw. Druga dotyczy restrukturyzacji prowadzonej w wyniku blokowania lub odkładania koniecznych do przeprowadzenia zmian. Trzecia zaś występuje w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwa aktywnie odpowiadają na zmiany w otoczeniu gospodarczym, ale zarazem ta odpowiedź nie koresponduje z podniesieniem ich efektywności gospodarczej lub społecznej.

¹⁰⁴ A. Stępnia-Kucharska, D. Stos, op. cit., s. 50.

¹⁰⁵ L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, op. cit., s. 81.

¹⁰⁶ J. L. Thompson, *Strategic Management Awareness and Chance*, Chapman and Hall, London 1993, s. 725.

¹⁰⁷ M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998, s. 212.

¹⁰⁸ I. Durlik, op. cit., s. 214, 217.

¹⁰⁹ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, ss. 103–104.

Ze względu na odmienne wymiary działań C. Suszyński wymienia dwa rodzaje restrukturyzacji: doraźny — adaptacyjny, związany z zachowaniem bytu przedsiębiorstwa oraz perspektywiczny — antycypacyjny, związany z tworzeniem warunków długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa¹¹⁰.

Ze względu na obszar występowania wyróżniamy restrukturyzację: finansową, rzeczową, technologiczną, autonomiczną i indukowaną¹¹¹. Restrukturyzacja finansowa zajmuje czołowe miejsce wśród odmian restrukturalizacji przedmiotowej — to efektywne gospodarowanie zasobami finansowymi. Restrukturyzacja rzeczowa (tzw. majątkowa) to proces mający na celu odnowienie dotychczasowej struktury produkcji, która jest przestarzała bądź nie odpowiada strukturze popytu. Restrukturyzacja technologiczna odbywa się bez istotnej zmiany profilu produkcji. Dotyczy ona zazwyczaj zmiany technologii wytwarzania poprzez likwidację technologii przestarzałych i wdrażanie nowych, opartych na wysokiej technologii, ekologicznych i energooszczędnych. W jej ramach unowocześniany jest park maszynowy. Restrukturyzacja autonomiczna obejmuje zmiany radykalne, wynikające z wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstwa i jego niezależnych decyzji. Restrukturyzacja indukowana ma miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwo jest zmuszane do zmian przez czynniki zewnętrzne, zwłaszcza sytuację rynkową¹¹².

W literaturze przedmiotu możemy spotkać jeszcze wiele propozycji podziałów restrukturyzacji, jednakże analizując przedstawione, najistotniejszym dla potrzeb niniejszego opracowania wydaje się przyjęcie podziału na restrukturyzację rozwojową (kreatywną, antycypacyjną, adaptacyjną) i naprawczą. Podział ten określa zarówno odmienne sytuacje, w których znajdują się przedsiębiorstwa wprowadzające procesy restrukturyzacyjne, jak i wskazuje charakterystyczne uwarunkowania, techniki i inne istotne czynniki udanej restrukturyzacji.

¹¹⁰ C. Suszyński, op. cit., s. 22.

¹¹¹ A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski, op. cit., s. 25.

¹¹² A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski, op. cit., ss. 25–26.

1.3. Restrukturyzacja w kontekście teorii zarządzania

1.3.1. Restrukturyzacja jako specyficzny typ zmiany

W literaturze przedmiotu pojęcie restrukturyzacji jest często stosowane zamiennie z pojęciem zarządzania zmianą. Potrzeba dokonywania zmian o charakterze restrukturyzacji dotyczy każdego przedsiębiorstwa stojącego przed koniecznością sprostania wyzwaniom walki konkurencyjnej, bez względu na jego wielkość i sytuację ekonomiczną¹¹³. Niedostrzeganie potrzeby dokonywania zmian w odpowiednim czasie czy brak umiejętności szybkiego i skutecznego rozwiązywania problemów, które pojawiają się w związku z niedostosowaniem przedsiębiorstw do warunków zewnętrznych, mogą skutkować poważnym kryzysem zagrażającym przetrwaniu i efektywnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa na rynku. W obecnym świecie gospodarczym zmiany stały się — paradoksalnie — jedyną stałą i pewną rzeczą. Nabrały one nie tylko niespotykanego dotąd wymiaru, ale również tempa, a integracja gospodarcza wyłoniła globalizm i stworzyła współzależności, dotąd nieznane przedsiębiorcom¹¹⁴, wytrącając przedsiębiorstwa ze stanu równowagi wewnętrznej i zewnętrznej¹¹⁵ i zmuszając je do aktywnego działania. Zmiana może być dla przedsiębiorstwa zarówno szansą, jak i zagrożeniem, może ułatwić jego rozwój albo może także zagrozić jego trwaniu¹¹⁶.

Obserwując wpływ zmian na organizację, należałoby się najpierw zastanowić, czym jest sama zmiana. W literaturze przedmiotu możemy spotkać wiele jej definicji, jednakże samo pojęcie jest trudne do jednoznacznej interpretacji. Według W. Danieckiego zmiana organizacyjna jest zmianą społeczną, dziejącą się w strukturach instytucji i ewentualnie też w jej otoczeniu¹¹⁷. G. Nizard uważa, że zmianę należy traktować jako różnicę między jednym stanem a innym stanem, bez wskazywania na jej przyczyny, formy czy skutków¹¹⁸.

¹¹³ B. Haus, H. Jagoda, G. Osberg-Pociecha, *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa 1996, ss. 101–102.

¹¹⁴ *Wiek wielkich przemian*, M. Dobroczyński, A. Jasińska-Kania (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 2001, s. 115.

¹¹⁵ A. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 114.

¹¹⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2005, s. 46.

¹¹⁷ W. Daniecki, *Strategie zmian, Refleksje nad praktyką*, SWPS ACADEMICA, Warszawa 2004, s. 19.

¹¹⁸ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*,

Zarządzanie zmianą określane jest przez wielu teoretyków nauki o zarządzaniu jako jedna z funkcji przedsiębiorstwa, która nie jest jednorazowym projektem realizowanym w oderwaniu od bieżącej działalności przedsiębiorstwa, lecz ciągłym procesem, prowadzonym równolegle z codziennymi zadaniami. Zarządzanie zmianą to przede wszystkim zdolność przedsiębiorstwa do znalezienia się w nowej, ciągle zmieniającej się sytuacji¹¹⁹.

Restrukturyzacji nie należy utożsamiać jednoznacznie z zarządzaniem wszelkimi zmianami, bo chociaż każda restrukturyzacja jest zmianą, to nie każda zmiana jest restrukturyzacją¹²⁰. Zmiany wprowadzane w organizacjach gospodarczych mają zróżnicowany charakter, głębokość, obejmują różne przyczyny i skutki ich implementacji¹²¹. W literaturze spotkamy wiele typologii zmian opracowanych w zależności od przyjętych kryteriów klasyfikacji.

Z perspektywy działań restrukturyzacyjnych możemy rozróżnić zmiany ze względu m.in. na ich: zasięg, głębokość, czas i charakter. Z. Mikołajczyk, biorąc pod uwagę kryterium zasięgu zmian, ujmuje je w trzy grupy¹²²:

- 1) zmiany stosunkowo niewielkie, niewywołujące twardych efektów i odnoszone do zjawisk lokalnych (np. niewielkiej liczby osób), które wpływają na codzienne funkcjonowanie firmy i powstają z prostych przedsięwzięć organizacyjnych;
- 2) zmiany o szerszym zasięgu i intensywności, których rezultaty są trwałe i odnoszą się do określonych elementów składowych firmy, takich jak np. komórki organizacyjne;
- 3) zmiany powstałe w wyniku działań złożonych (kompleksowych), które są często przedmiotem strategii przedsiębiorstwa i programowane są na długie okresy.

A. Nalepka wskazuje się dwie zasadnicze kategorie zmian: zmiany adaptacyjne i innowacyjne oraz zmiany stopniowe (normalne) i radykalne¹²³. Celem zmiany adaptacyjnej jest dostosowanie się *ex post* do zewnętrznych warunków funkcjonowania. Jest to reakcja na zauważone wcześniej zmiany w otoczeniu firmy (np. zmiany popytu,

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 107.

¹¹⁹ R. Borowiecki, A. Balcerek-Wieszala, *Restrukturyzacja a zarządzanie zmianą — próba uporządkowania pojęć*, maszynopis, s. 26.

¹²⁰ B. Nogalski, M. Hałaczkiwicz, J. Witt, *Restrukturyzacja procesowa w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, TONIK, Bydgoszcz 1999, s. 16.

¹²¹ I. Świątek-Barylska, *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998, s. 39.

¹²² Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1998, s. 18.

¹²³ A. Nalepka, op. cit., s. 15.

wzrost konkurencji). Zmiany stopniowe mają na celu bieżące korygowanie drobnych odstępstw, a także reagowanie na przekształcenia w otoczeniu. Wśród tych zmian wyróżniamy ich: dostrajanie, polegające na poszukiwaniu lepszego sposobu realizacji misji i celów organizacji oraz stopniowe dostrajanie, traktowane, jako odpowiedź kierownictwa przedsiębiorstwa na wycinkowe zmiany, które zaszły w jego otoczeniu¹²⁴. Występowanie zmian stopniowych w długim horyzoncie czasowym może doprowadzić przedsiębiorstwo do braku równowagi, a nawet do sytuacji kryzysowej. Wówczas konieczna jest zmiana radykalna, która wywołana jest albo koniecznością reakcji na poważne przekształcenia zachodzące w otoczeniu lub wewnątrz organizacji albo też chęcią ich wyprzedzenia. Zmiana radykalna jest zmianą kompletną i całościową o dużym zakresie przekształceń przedsiębiorstwa lub jego części¹²⁵.

Konieczność wdrażania zmiany radykalnej wynika z faktu trwale pogarszającej się sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa i przewidywanego lub zaistniałego spadku jego konkurencyjności oraz efektywności pracy. Według A. Bitkowskiej zmiana radykalna obejmuje: reorientację misji, celów strategicznych i innych podstawowych wartości przedsiębiorstwa, zmianę w zakresie własności, a dalej zmianę struktury władzy, zmianę systemu podejmowania decyzji i sieci informacyjnej, reorganizację w zakresie struktury, systemów oraz procedur oraz wymianę części kadry¹²⁶.

Przykłady przyjęcia różnorodnych kryteriów podziału zmian i wyodrębniania ich różnych rodzajów przedstawia tabeli 4.

Tab.4. Podstawowe kryteria podziału i rodzaje zmian organizacyjnych

Kryteria podziału	Rodzaje zmian w organizacji	
1. Stopień zmian	reprodukcyjne	transformacyjne
2. Charakter impulsu naprawczego	dobrowolne	przymusowe
3. Związek czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia	reaktywne	antycypacyjne

¹²⁴ A. Nalepka, op. cit., s. 16.

¹²⁵ A. Bitkowska, op. cit., s. 23.

¹²⁶ H. Mintzberg, J. B. Quinn, *The Strategy Process Concepts, Contexts and Cases*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey 1991, s. 779–780, za: A. Bitkowska, op. cit., s. 23.

Kryteria podziału	Rodzaje zmian w organizacji	
4. Charakter zmian	adaptacyjne	innowacyjne
5. Zakres zmian	częstkowe	całościowe
6. Przedmiot zmian	techniczne strukturalne	nakierowane na ludzi
7. Sposób przeprowadzania zmian	ewolucyjne	rewolucyjne
8. Ciągłość procesu zmian	stopniowe	skokowe
9. Przyczyna zmiany	dobrowolne	wymuszone
10. Cel zmiany	zachowawcze	rozwojowe
11. Obszary zmiany	struktura, technologia	ludzie
12. Nowatorstwo zmian	innowacyjne	adaptacyjne
13. Uzyskany efekt zmian	pozytywny	negatywny
14. Stopień antycypacji	poprzez dostosowanie	poprzez przeobrażanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 15; J. Klimek, *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw — ich rola i znaczenie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 48–50; S. Lachiewicz, A. Zakrzewska Bielawska, op. cit., s.21.

Restrukturyzację zaliczamy do zmian radykalnych, ponieważ jest wymuszona przez otoczenie, a podstawowym jej elementem jest reorientacja strategii działania firmy, powodująca również przekształcenia w strukturze organizacyjnej, zasobach ludzkich, technice i technologii, systemie zarządzania i kulturze oraz jest wymuszona przez otoczenie lub brak równowagi wewnętrznej¹²⁷.

¹²⁷ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, OE, Kraków 2005, ss. 23–24.

Dla niniejszego opracowania istotne jest również rozróżnienie zmian stopniowych — etapowych (występujących z dużą częstotliwością), od zmian fundamentalnych i przełomowych (pojawiających się z niewielką częstotliwością). Pierwsze wpływają na poszczególne elementy systemu organizacyjnego, natomiast drugie wywierają wpływ na cały system organizacyjny¹²⁸.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne ujęcia procesu restrukturyzacji wśród innych typów zmian. D. A. Nadler — biorąc pod uwagę dwa czynniki: zasięg zmiany i czas realizacji zmiany — wyróżnił cztery typy zmiany: bieżące i strategiczne oraz antycypacyjne i adaptacyjne (dostosowawcze)¹²⁹, zob. rysunek 5.

BIEŻĄCE	STRATEGICZNE	ZMIANY
Dostrajanie (Tuning)	Reorientacja (Reorientation)	ANTYCYPACYJNE
Adaptacja (Adaptation)	Odbudowa (Re-creation)	ADAPTACYJNE

Rys. 5. Typy zmian organizacyjnych.

Źródło: D. A. Nadler, *Organisational Frame Bendig: types of change In the Complex organisation*, w: R. H. Kilmann, T. J. Covin, *Corporate Transformation, Revitalising Organisations for a Competitive World*, Jessey-Bass Publishers, San Francisco 1989, s. 71.

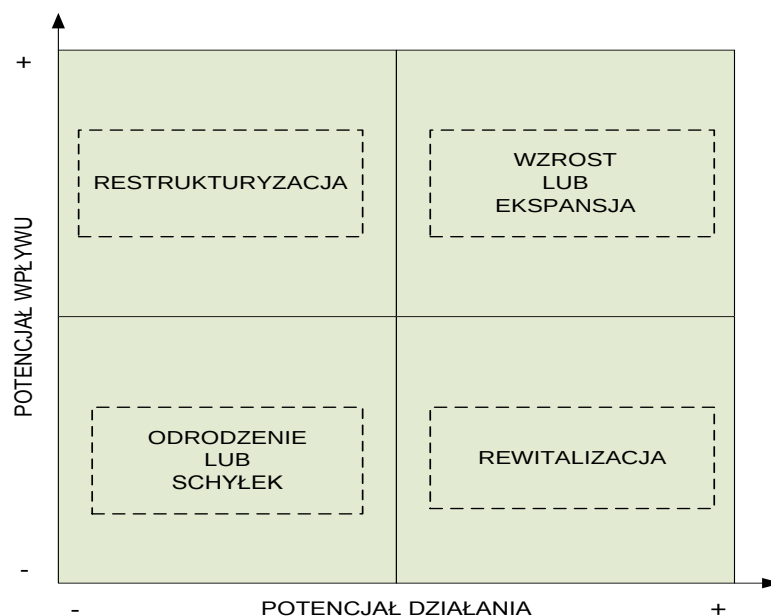
Najwyższą intensywnością zmian charakteryzują się: reorientacja, będąca zmianą antycypacyjną o znaczeniu strategicznym (zgodną z teorią restrukturyzacji rozwojowej) oraz odbudowa, stanowiąca zmianę strategiczną, wymuszoną przez zmiany zaistniałe w otoczeniu przedsiębiorstwa (zgodna z pojęciem restrukturyzacji). Pozostałe typy zmian — dostrajanie i adaptacja — dotyczą poszukiwania lepszego sposobu realizacji misji i osiągnięcia celów przedsiębiorstwa¹³⁰.

¹²⁸ K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 137.

¹²⁹ D. A. Nadler, *Organisational Frame Bendig: types of change In the Complex organisation*, w: R. H. Kilmann, T. J. Covin, *Corporate Transformation, Revitalising Organisations for a Competitive World*, Jessey-Bass Publishers, San Francisco 1989, s. 71.

¹³⁰ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 22.

Restrukturyzację wśród innych typów zmian umiejscawia J. Machaczka, uwzględniając potencjały działania i wpływu. W tym przypadku rozwój organizacji powinien być oparty na restrukturyzacji, jeżeli przy małym poziomie potencjału działania (zasobach) występuje silna motywacja osiągnąć (czyli potencjał wpływu) (rysunek 6.).



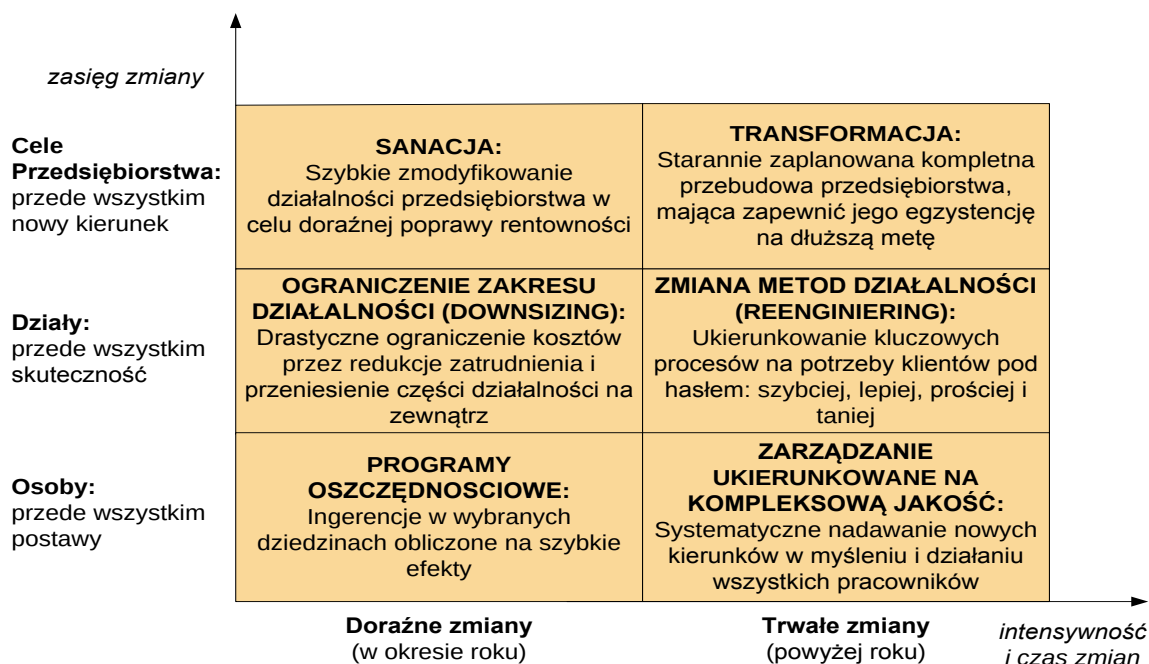
Rys. 6. Macierz gotowości organizacji rozwoju.

Źródło: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji, czynniki, modele, strategia diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 17.

Według powyższego schematu istota restrukturyzacji polega na takiej przebudowie zasobów organizacji, która pozwoliłaby odzyskać utracone zdolności realizacji zamierzonych celów¹³¹.

Inny podział zmian proponuje L. Flopp, pokazując zależność pomiędzy zasięgiem zmiany a intensywnością i czasem zmian (rysunek 7.).

¹³¹ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji, czynniki, modele, strategia diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków 1998, ss. 17–18.



Rys. 7. Rodzaje zmian.

Źródło: L. Fopp, *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na świecie”, 1998, nr 11, s. 34.

W tym przypadku transformację możemy utożsamiać z restrukturyzacją rozwojową, a sanacja (restrukturyzacja naprawcza) rozumiana jest jako zmiana doraźna o największym zasięgu.

Z kolei J. Bogdanienko uważa, że restrukturyzacja jest pożądanym typem zmiany, kiedy skuteczność i sprawność działania przedsiębiorstwa są na niskim poziomie (rysunek 8.).

		SPRAWNOŚĆ (efektywność działania)	
		mała	duża
SKUTECZNOŚĆ (trafność działania)	mała	RESTRUKTURYZACJA	SZUKANIE NOWYCH OKAZJI
	duża	USPRAWNIENIA TECHNICZNE	DALEJ TAK SAMO

Rys. 8. Dostosowywanie działań do sytuacji przedsiębiorstwa.

Źródło: J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 356.

Wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie wymaga planowania i jest procesem celowym, czyli takim, w którym zakłada się określony skutek (na przykład lepsze dostosowanie organizacji do otoczenia), dlatego ważne jest, aby odbywało się ono z pełną świadomością konsekwencji¹³². Powinno być działaniem przewidywalnym, pozbawionym przypadkowości, wnoszącym coś nowego, odpowiadającym na wyzwania otoczenia i wyprzedzającym działania konkurencji. Niedostrzeganie potrzeby dokonywania zmian w odpowiednim czasie, brak umiejętności szybkiego i skutecznego rozwiązywania problemów, które pojawiają się w związku z niedostosowaniem przedsiębiorstw do warunków zewnętrznych, mogą skutkować poważnym kryzysem zagrażającym przetrwaniu i efektywnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa na rynku. Dlatego współcześnie zmiana utożsamiana jest z normą w procesie ciągłej adaptacji, a zdolność przeprowadzania zmian jako główny czynnik wpływający na utrzymanie pozycji organizacji na rynku¹³³. Potrzeba dokonywania zmian o charakterze restrukturyzacji dotyczy każdego przedsiębiorstwa stojącego przed koniecznością sprostania wyzwaniom walki konkurencyjnej, bez względu na jego wielkość i sytuację ekonomiczną¹³⁴.

Restrukturyzacja, jako proces zmian i jedna z wielu metod zarządzania, ma swoje (wcześniej wyszczególnione) charakterystyczne uwarunkowania. Charakteryzują ją takie cechy jak: konieczność przystosowania adaptacyjnego do zmieniających się warunków w otoczeniu (szczególnie, kiedy skuteczność i sprawność działania przedsiębiorstwa są na niskim poziomie); fundamentalne zmiany strukturalne dążące do osiągnięcia celów (zarówno w zakresie podniesienia sprawności, jak i efektywności organizacji), wdrażane przy małym poziomie zasobów i silnej motywacji osiągnięć; powodowanie trwałych zmian w organizacji o bardzo szerokim zasięgu. Według M. Ingram specyficzne cechy zmian restrukturyzacyjnych decydujących o istocie procesu restrukturyzacji to¹³⁵:

- radykalność — stan przedsiębiorstwa po gruntownej restrukturyzacji różni się istotnie od stanu sprzed restrukturyzacji;
- rewolucyjność/nieciągłość — skutkiem wprowadzonych w ramach procesu restrukturyzacji zmian jest zastosowanie całkowicie nowych, zrywających

¹³² S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, op. cit., s. 20.

¹³³ Z. Sapijaszka, op. cit., s. 17; J. M. Bagier, S. Vuillod, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Poltext, Warszawa 1993, s. 18; J. Majchrzak, *Przekształcenia polskich przedsiębiorstw w świetle teorii zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, ss. 35–42.

¹³⁴ B. Haus, H. Jagoda, G. Osberg-Pociecha, op. cit., ss. 101–102.

¹³⁵ M. Ingram, op. cit., ss. 10–11.

z przeszłością rozwiązań;

- kompleksowość/wielowymiarowość — zmiany restrukturyzacyjne obejmują z reguły wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- długofalowość — skutki kompleksowej restrukturyzacji są widoczne w okresie kilku lat;
- kosztowność — zmiany restrukturyzacyjne cechuje duża kosztowność i to nie tylko w wymiarze stricte finansowym, ale także społecznym (utrata miejsc pracy przez część pracowników, konieczność przekwalifikowania, spadek płac realnych);
- powszechność (masowość) — dotyczy bądź będzie dotyczy praktycznie każdego przedsiębiorstwa;
- planowość — skuteczne wprowadzenie zmian restrukturyzacyjnych wymaga wcześniejszego dokładnego zaplanowania działań.

1.3.2. Restrukturyzacja a funkcje zarządzania

Przeprowadzane w przedsiębiorstwie zmiany restrukturyzacyjne podlegają czynnościom zarządczym, które uwzględniają wszystkie typowe dla procesu zarządzania funkcje. Możemy je zdefiniować jako wyspecjalizowaną część regularnej działalności organizacyjnej o charakterze informacyjno-decyzyjnym, charakteryzujące się jednorodnością celów, działań lub obiektów¹³⁶. Pomimo wielości i różnorodności klasyfikacji do najbardziej popularnych i najczęściej wymienianych funkcji zarządzania zaliczamy: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, które stanowią modyfikację koncepcji H. Fayola. Funkcje te są nieodłączną częścią każdego procesu restrukturyzacji, którego skuteczność przeprowadzenia (według Z. Sapjaszki) wymaga dokładnego zaplanowania, przygotowania, przeprowadzenia zgodnie z opracowanym programem i skontrolowania, a towarzyszyć jej powinna motywacja do działania¹³⁷.

Istota planowania polega na przewidywaniu, kalkulowaniu i dokonywaniu wyboru optymalnych zadań oraz określaniu warunków i środków niezbędnych

¹³⁶ B. Pełka, *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 68.

¹³⁷ Z. Sapjaszka, op. cit., s. 183.

i technicznych do ich wykonania¹³⁸. Spełnia różnorodne funkcje: kontrolną, koordynacyjną, motywacyjną, tworzenia alternatyw lub zapewnienia płynności, optymalizacyjną, bezpieczeństwa, kreatywności. Ta ostatnia stanowi niewątpliwie najbardziej twórczą funkcję zarządzania, która obejmuje zarówno działania analityczne, jak i decyzyjne, ponieważ rozważając różne opcje i warianty działania, dąży do wypracowania konkretnych planów, określania celów i sposobów ich realizacji¹³⁹. I. Durlik identyfikuje w procesie planowania pięć podstawowych etapów, do których zalicza: określenie celów, analizę sytuacji, właściwe planowanie, opracowanie harmonogramu realizacji oraz podjęcie decyzji dotyczącej realizacji planu rokującego największy sukces¹⁴⁰.

Wyszczególnione działania występują także podczas procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw, dlatego właściwe opracowanie planu restrukturyzacji wydaje się być jednym z podstawowych czynników jego powodzenia.

Organizowanie polega na kształtowaniu struktury organizacyjnej, doborze odpowiedniej konfiguracji zasobów, które zapewnią realizację założonych celów. Sprawnie działająca organizacja odpowiedzialna za wdrażanie poszczególnych działań operacyjnych w znacznym stopniu przyczynia się do skutecznej realizacji opracowanego planu restrukturyzacyjnego.

Motywowanie polega na zaznajomieniu uczestników organizacji z jej celami, zadaniami i sposobami ich realizacji. Przedsiębiorstwa realizują swoje cele m.in. poprzez opracowywanie odpowiedniego systemu motywowania, który jest zespołem wzajemnie powiązanych motywatorów (bodźców, środków i warunków), mających na celu zachęcenie pracownika do pełnego zaangażowania w pracę i obowiązki służbowe oraz służących najlepszemu wykorzystaniu kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień pracowników¹⁴¹. Jednym z koniecznych warunków udanej restrukturyzacji jest pracownik, świadomy realizowanego celu, i zmotywowany zespół.

Kontrolowanie pozwala na dokonywanie pomiaru postępów w realizacji założonych celów i porównywanie rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, umożliwia także wykrywanie odchyłeń od przyjętego planu i wczesne podejmowanie

¹³⁸ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1994, s. 47.

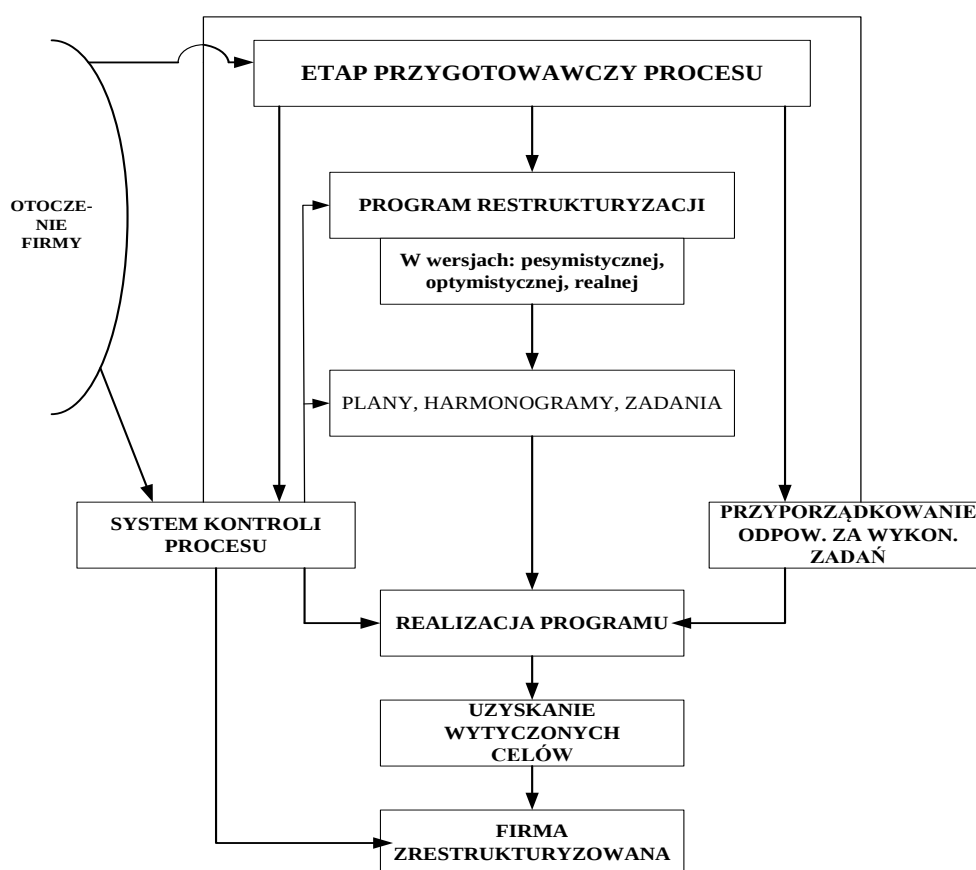
¹³⁹ J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 73.

¹⁴⁰ I. Durlik, *Inżynieria zarządzania, Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. 1, *Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, A.W. Placet, Warszawa 1995, s. 194.

¹⁴¹ E. Bombiak, *Motywowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), Difin, Warszawa 2008, s. 205.

działań korygujących¹⁴². Spełnia również wiele istotnych funkcji, wśród których można wymienić¹⁴³: informacyjną (jako źródło informacji wspomagające procesy decyzyjne), profilaktyczną (zapobiega błędom i nieprawidłowościom), korygującą (w wypadku stwierdzenia odchyleń), oceniającą (jako podstawa oceny pracy pracowników), inspirującą (zachęca do lepszej pracy i wprowadzania usprawnień). Przez realizację tej funkcji kierownictwo przedsiębiorstwa dąży do sytuacji, aby rzeczywiste działania były zgodne z zaplanowanymi, umożliwia wykrycie błędów w planowaniu i realizacji procesu, aby można było odpowiednio wcześnie podjąć działania zmierzające do ich usunięcia i naprawy¹⁴⁴. Kontrola jest więc kluczem do osiągnięcia efektywności organizacji¹⁴⁵.

Etapy procesu restrukturyzacji, uwzględniające powyższe funkcje zarządzania, przedstawia rysunek 9.



Rys. 9. Proces restrukturyzacji — etapy.

Źródło: K. Rosłanowska-Plichcińska, *Metodyka restrukturyzacji*, TNOiK, Bydgoszcz 1999, s. 57.

¹⁴² Na podstawie: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 458.

¹⁴³ F. Żurkowski, *Zarządzanie, Funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne S.A., Warszawa 2004, s. 185.

¹⁴⁴ A. Wysokińska-Senkus, M. Chylek, *Kontrolowanie procesów pracy*, w: *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), Difin, Warszawa 2008, ss. 215–234.

¹⁴⁵ A. Wajda, *Organizacja i zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2003, s. 239, 271.

Przeprowadzane w przedsiębiorstwie procedury zarządcze nieznacznie różnią się od procedur restrukturyzacyjnych. C. Suszyński dokonał porównania tych procesów, a zauważone różnice zostały przedstawione w tabeli 5.

Tab. 5. Funkcje i procedury zarządzania a procedury restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie

Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie	Procedury w przedsiębiorstwie	
	procedury zarządcze	procedury restrukturyzacyjne
Planowanie zmian	– analiza strategiczna – sformułowanie strategii (planu strategicznego) przedsiębiorstwa	– określenie potrzeb restrukturyzacyjnych (diagnoza) – opracowanie programu restrukturyzacji
Organizowanie działań	– określanie taktyki operacyjnej	– przyjęcie planu i harmonogramu przedsięwzięć restrukturyzacyjnych
Kierowanie wdrażaniem zmian	– realizacja strategii przedsiębiorstwa	– wdrożenie programu restrukturyzacji
Kontrola efektów zmian	– ocena rezultatów wdrażania strategii	– monitorowanie procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa (<i>controlling</i>)

Źródło: C. Suszyński, op. cit., s. 75.

Specyfika działań restrukturyzacyjnych pozwala na ściśle powiązanie z każdą z funkcji zarządzania, które w czasie wprowadzania zmian zyskują na szczególnym znaczeniu.

1.3.3. Restrukturyzacja a metody i techniki zarządzania

Restrukturyzacja jest procesem elastycznym, otwartym na najnowsze koncepcje i metody zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie. Jeśli nawet nowe narzędzia i podejścia powstawały jako alternatywa dla restrukturyzacji, mogły być przez nią

twórczo adaptowane i przez to jeszcze bardziej skuteczne¹⁴⁶. Restrukturyzacja może więc być powiązana z różnymi metodami wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, jak: *lean management*, *outsourcing*, *outplacement*, *downsourcing*, dywestycje, *reengineering*, reorganizacja, segmentacja przedsiębiorstwa i wydzielanie jednostek biznesu (*spin off*, *benchmarking*, *time based management*, *delaying*).

Metoda to termin używany w kilku znaczeniach, np.: jako świadomie stosowany sposób postępowania, mający na celu prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu¹⁴⁷, jako sposób zapewniający wewnętrzną, czasową i logiczną regulację przebiegu procesu zarządzania¹⁴⁸ oraz jako sposób postępowania, dobór rodzajów działania (dobór i kolejność czynności składowych działania złożonego), świadomie stosowany, z możliwością powtórzenia go we wszystkich przypadkach danego typu¹⁴⁹. Metody są pojęciowo nadrzędne w stosunku do technik zarządzania i stanowią systematyczny oraz dający się powtórzyć sposób postępowania, który ma na celu rozwiązywanie problemów zarządzania organizacją.

Bardziej szczegółowym od metody sposobem działania jest technika zarządzania, definiowana jako całość przepisów i reguł działania służących do kształtowania procesu zarządzania¹⁵⁰, a także jako sposób działań opisywanych bardziej szczegółowo niż metody, stanowiące jej część składową, podporządkowane postępowaniu stosowanemu w danej metodzie. Najczęściej wdrażane techniki restrukturyzacyjne przedstawia rysunek 10.

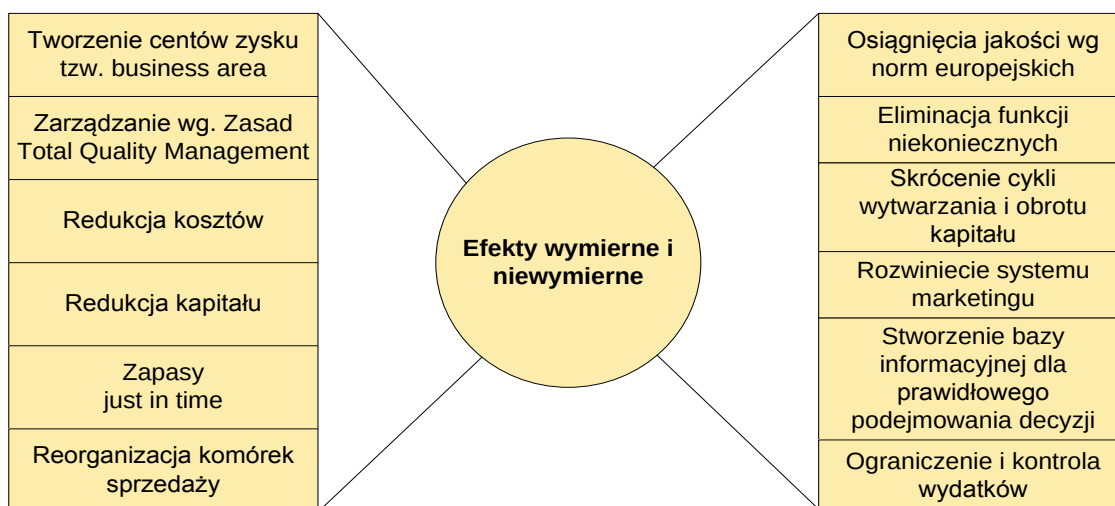
¹⁴⁶ C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2003, s. 63.

¹⁴⁷ *Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. 2, S. Dubisz (red.), PWN, Warszawa 2003, s. 616.

¹⁴⁸ W. Kowalczewski, *Instrumenty stosowane w zarządzaniu*, w: *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 21.

¹⁴⁹ *Wielka encyklopedia PWN*, PWN, Warszawa 2003, t. 17, s. 299.

¹⁵⁰ J. Trzcieniecki, J. Teczek, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003, ss. 146–147.



Rys. 10. Najczęściej wdrażane techniki restrukturyzacyjne.

Źródło: D. Kowalczuk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja, jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 107.

M. Bednarek do zbioru nowoczesnych metod restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw zalicza¹⁵¹:

- *reengineering* — metoda restrukturyzacji procesowej przedsiębiorstwa — BPR,
- zintegrowany system wytwarzania wspomagane komputerowo — CIM,
- zintegrowany System Zarządzania Zasobami Przedsiębiorstwa — ERP,
- normy tworzenia systemów jakości — ISO 9000,
- system dostaw na czas — *Just in Time* — JiT,
- filozofie stałego udoskonalania — *Kaizen*,
- zintegrowany System Zarządzania Zasobami Przedsiębiorstwa — MRP II,
- technologie grup — TG, system usprawniania technologii montażu,
- teorie ograniczeń — TOC, system zapobiegający nadmiernemu zużyciu materiałów i surowców,
- system pracy bezawaryjnej — TPM,
- kompleksowe zarządzanie jakością — TQM,
- metodę szybkich przebrojeń — SMED.

W procesach restrukturyzacyjnych wykorzystywane są różne techniki zarządcze. Cechą wspólną wszystkich rozwiązań jest dążenie do podwyższenia efektywności

¹⁵¹ M. Bednarek, *Doskonalenie systemów zarządzania, nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007, s. 96.

funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmieniający się model zarządzania wymusza obecnie na przedsiębiorstwach stosowanie więcej niż jednej techniki zarządzania oraz jest przyczyną zmiany rodzaju stosowanych technik — od tych właściwych statycznym rozwiązaniom początku lat 90. XX w. na prorynkowe techniki zarządzania znamionujące postrzeganie dynamicznych relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem¹⁵².

Tab. 6. Instrumenty i metody oraz efekty restrukturyzacji

Stosowane instrumenty i metody restrukturyzacji	Charakterystyka efektów restrukturyzacji
– poprawa komunikacji organizacji z rynkiem w celu zlikwidowania wpływu istniejącej asymetrii informacji pomiędzy ryzykiem a przedsiębiorstwem i jego zarządem – wykup własnych akcji przez firmę	– likwidacja luki informacyjnej – poprawa efektywności firmy, jako formy inwestycji
– <i>reengineering</i> – <i>total quality management (TQM)</i> – <i>lean management</i> – <i>benchmarking</i> – <i>just in time</i> – <i>kaizen</i> – <i>downsizing</i> – <i>delaying</i> – zmiana struktury organizacyjnej – zmiana systemu wynagrodzeń – alianse strategiczne	– poprawa efektywności zarządzania aktywami firmy – wzrost wydajności pracy – poprawa jakości – wzrost dynamiki i sprzedaży – zwiększenie marży zysku operacyjnego
– fuzje, przejęcia – <i>outsourcing</i> – <i>outplacement</i> – <i>insourcing</i> – <i>spin-off</i> – inwestycje – dywestycje	– zmiany w strukturze aktywów firmy – dywersyfikacja działalności firmy – specjalizacja działalności organizacji – wykorzystanie efektów synergii
– prywatyzacja – <i>leverage buy-out</i> – <i>management buy-out</i> – <i>employee buy-out</i> – wykup własnych akcji przez firmę	– optymalizacja struktury kapitałowej – wykorzystanie efektu dźwigni finansowej – wykorzystanie efektu osłony podatkowej – zmiany w strukturze właściwej

Źródło: A. Jaki, *Controlling wartości jako narzędzie stymulowania procesu kreowania wartości przedsiębiorstwa*, w: *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*, R. Borowiecki, A. Jaki (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 34.

¹⁵² Z. Malara, *Zarządzanie w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1992, nr 8, s. 15–16.

Przedsiębiorstwo, dzięki zastosowaniu w procesie restrukturyzacji różnego rodzaju technik i metod zarządzania, jest w stanie wypracować wyższe wyniki finansowe, zwiększyć efektywność działania oraz zoptymalizować swoje procesy.

1.3.4. Restrukturyzacja a zarządzanie strategiczne

W literaturze przedmiotu znajdziemy wiele określeń definiujących pojęcie strategii przedsiębiorstwa. A. D. Chandler opisuje ją jako proces określania głównych, długofalowych celów przedsiębiorstwa, a także adaptację odpowiednich kierunków postępowania oraz przeznaczania zasobów, które są niezbędne dla realizowania tych celów¹⁵³. Z. Pierścionek określa je jako zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa¹⁵⁴. H. Mizberg dodaje ponadto, że musi ona być faktycznie uzasadnionym specyficznym przedsięwzięciem, zmierzającym do przechytrzenia konkurencji¹⁵⁵. Natomiast R. M. Grand zwraca uwagę na to, że strategia to dostosowywanie pomiędzy wewnętrznymi zasobami oraz umiejętnościami firmy a szansami i zagrożeniami występującymi w otoczeniu¹⁵⁶. Podsumowując — strategia to plan działań określający długofalowy kierunek i zakres działalności organizacji oraz osiągania przewagi (dzięki swojej konfiguracji zasobów i kompetencji) w zmieniającym się otoczeniu w celu spełnienia oczekiwań interesariuszy¹⁵⁷. Strategia przedsiębiorstwa powstaje w wyniku procesu zarządzania strategicznego¹⁵⁸.

Strategia i restrukturyzacja wydają się mieć ze sobą wiele wspólnego. Z jednej strony restrukturyzacja jako zmiana radykalna ingeruje w sferę strategii przedsiębiorstwa¹⁵⁹, a z drugiej strony opracowanie strategii i programu jej realizacji jest najważniejszym obszarem każdego procesu restrukturyzacji¹⁶⁰. Strategia

¹⁵³ A. D. Chandler, *Strategy and Structure, Chapters In the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, London 1970, s. 13.

¹⁵⁴ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, ss. 13–14

¹⁵⁵ H. Minzberg, J. B. Quinn, *The strategy process. Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1991, s. 13.

¹⁵⁶ R. M. Grand, *The resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review”, 1991/33/3, ss. 114–133.

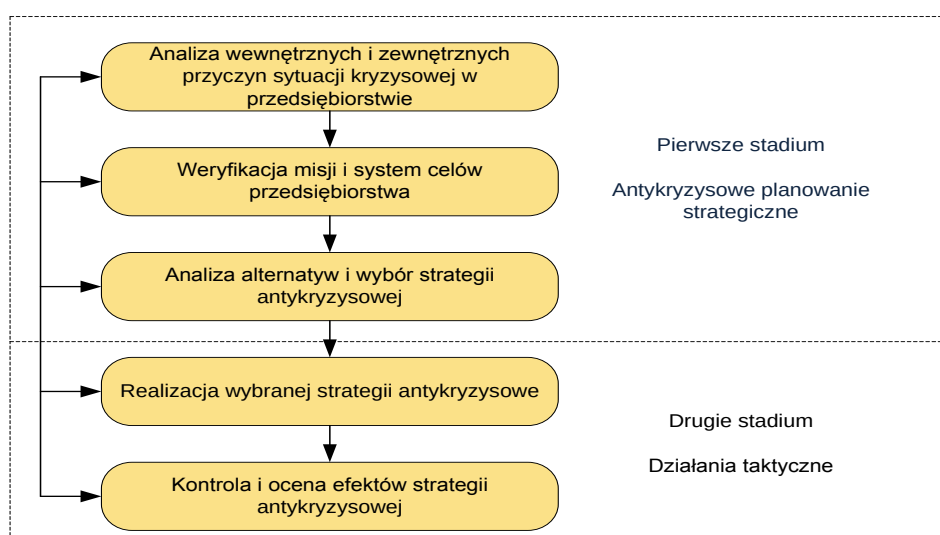
¹⁵⁷ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 21.

¹⁵⁸ Z. Pierścionek, op. cit., s. 14.

¹⁵⁹ Z. Sapijaszka, op. cit., s. 177.

¹⁶⁰ Ibidem, s. 178.

przedsiębiorstwa powstaje w wyniku procesu zarządzania strategicznego.¹⁶¹, które według R. M. Grand jest ciągiem decyzji i działań, składających się na zarządzanie, a które określane jest mianem systemu totalnego przeciwdziałania niekorzystnym trendom zewnętrznym¹⁶². J. Penc zauważa, że steruje ona całą aktywnością przedsiębiorstwa, wszystkimi podejmowanymi przedsięwzięciami, decyduje o jego przetrwaniu i rozwoju oraz zmierza do ścisłego zespolenia strategii i działań w celu urzeczywistnienia wizji rozwoju organizacji¹⁶³. Pomiedzy procesem restrukturyzacji a zarządzaniem strategicznym istnieje również wiele podobieństw: definiuje je podobny sposób działania (wszechstronna analizy sytuacji przedsiębiorstwa, określenie koncepcji przedsiębiorstwa — wizji, celów i strategii, przygotowanie i wdrażanie wybranej strategii oraz kontrola i końcowa ocena efektów działania) oraz implementują te same etapy obranej strategii (rysunek 11.).



Rys. 11. Proces zarządzania strategicznego w kryzysie.

Źródło: K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 134.

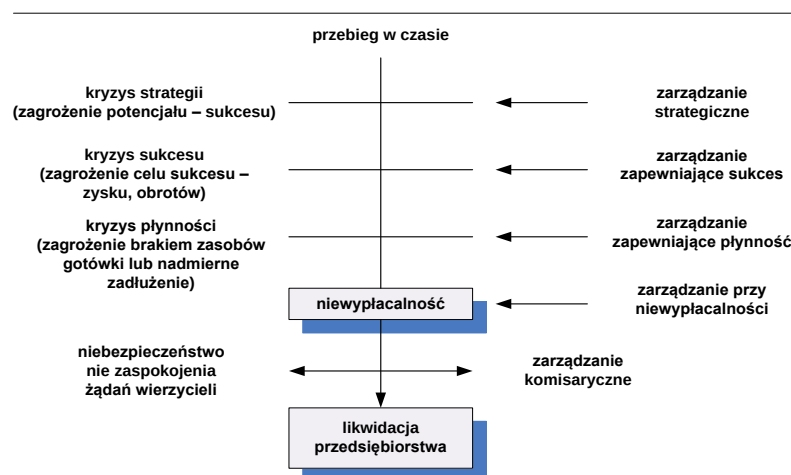
Pomimo że działania restrukturyzacyjne wykazują wiele podobieństw do działań strategicznych to jednak istotną kwestią różniącą obydwa procesy jest przyczyna ich stosowania. Zarządzanie strategiczne stanowi dobrowolne działanie, zwiększające szanse

¹⁶¹ Z. Pierścioneek, op. cit., s. 14.

¹⁶² J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1990, s. 33.

¹⁶³ J. Penc, *Encyklopedia zarządzania, Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008, ss. 1139–1141.

przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, natomiast restrukturyzacja jest koniecznością wynikającą z błędów związanych z zarządzaniem strategicznym. Rysunek 12. przedstawia schemat upadku przedsiębiorstwa będący następstwem nieodpowiedniego zarządzania strategicznego.



Rys. 12. Sposoby zarządzania w sytuacjach kryzysowych.

Źródło: A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*,
TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 334.

Należy zauważyć, że restrukturyzacja stanowi jedynie pewien etap wymagający zastosowania dalszych działań strategicznych, polegających na opracowaniu i wdrożeniu strategii rozwoju firmy. Jeżeli przedsiębiorstwo poprzestanie tylko na restrukturyzacji, bardzo szybko popadnie ponownie w kłopoty i będzie potrzebna następna restrukturyzacja¹⁶⁴.

Z powyższych rozważań wyłania się bardzo silna korelacja pomiędzy przeprowadzonymi w przedsiębiorstwach działaniami strategicznymi a działaniami restrukturyzacyjnymi.

1.3.5. Restrukturyzacja a wielkość firmy

Gdy podsumuje się wcześniejsze rozważania opisujące zjawisko restrukturyzacji oraz zdając sobie sprawę z ważności tych procesów, ich zasięgu i siły oddziaływania na przedsiębiorstwo, nasuwa się refleksja odnośnie skali firmy, tj. czy warto podejmować

¹⁶⁴ Z. Pierścioneck, op. cit., s.17.

próby restrukturyzacji w przypadku firm o mniejszej skali, np. mikroprzedsiębiorstw lub małych podmiotów gospodarczych? Tym bardziej, że w literaturze przedmiotu problem wysokich wskaźników umieralności i trudności w utrzymaniu się na rynku dotyczy głównie właśnie mikro lub małych podmiotów oraz nowo tworzonych i wiąże się z koncepcjami *liability of smallness* (obciążeń małych przedsiębiorstw) oraz *liability of newness* (obciążeń nowych przedsiębiorstw)¹⁶⁵.

Zgodnie z pierwszą koncepcją mniejsze szanse na przetrwanie mają mikro lub małe firmy. Wynika to np. z problemów finansowych tej grupy firm, ograniczonego potencjału zasobowego, mniejszej siły konkurencyjnej i gorszej pozycji rynkowej. Również E Mączyńska jest zdania, że małe przedsiębiorstwa wskutek tego, że nie mają stałych rynków zbytu, nie są w stanie zapewnić pracownikom takich możliwości rozwoju, jakie oferują duże przedsiębiorstwa¹⁶⁶. Niemniej jednak bycie małą firmą nie powinno powodować marginalizacji jej znaczenia w gospodarce. Należy zdawać sobie sprawę, że masowość zjawiska upadłości, nawet w przypadku przedsiębiorstw o niewielkich rozmiarach, generuje problemy społeczne na pewno na poziomie regionalnym, a nierzadko i na poziomie krajowym. Konsekwencje upadku przedsiębiorstwa na poziomie jednostkowym dotyczą utraty pracy zarówno przez właściciela, jak i zatrudnianych przez niego pracowników, pogorszenia się warunków życia wielu rodzin, problemów natury psychologicznej itp.

Mikroprzedsiębiorstwa tworzą zazwyczaj firmy jednoosobowe, które nie posiadają znaczącego potencjału majątkowego i rynkowego, a także nie występują tutaj silne i znaczące grupy interesów. Jednak już małe przedsiębiorstwa mogą dysponować określonym potencjałem majątkowym lub rynkowym, który pomimo kryzysu warto starać się utrzymać. Sukces restrukturyzacji naprawczej w tych firmach wiąże się z uratowaniem potencjału w postaci majątku, rynków zbytu i odbudowie bazy, na której przedsiębiorstwo może podejmować dalsze działania rozwojowe, bez których nie byłoby to możliwe.

Warto nadmienić, że samodzielne prowadzenie restrukturyzacji naprawczej jest przedsięwzięciem trudnym i charakteryzującym się znacznym stopniem skomplikowania. Tym bardziej, że sprawny przebieg procesu restrukturyzacyjnego jest

¹⁶⁵ K. Poznańska, *Cykle życia przedsiębiorstw a instytucjonalna infrastruktura ich funkcjonowania*, w: *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, E. Mączyńska (red.), Oficyna Wydawnicza — Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 112–115.

¹⁶⁶ E. Mączyńska, *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza — Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.

w dużym stopniu zależny od kompetentnego kierownictwa przedsiębiorstwa. W przypadku polskich przedsiębiorstw z sektora MSP, biegłość operacyjna w tej dziedzinie jest raczej ograniczona, przez co coraz większego znaczenia nabiera rola firm i konsultantów specjalizujących się w tej formie działalności¹⁶⁷.

¹⁶⁷ B. Nogalski, M. Hałaczekiewicz, J. Witt, op. cit., s. 39.

ROZDZIAŁ 2.

SPECYFIKA I FUNKCJONOWANIE MAŁEJ FIRMY

2.1. Pojęcie i specyfika małych firm

2.1.1. Pojęcie małego przedsiębiorstwa

Termin „przedsiębiorstwo” jest bardzo często używany w praktyce życia gospodarczego. W literaturze przedmiotu spotkamy się z wieloma definicjami i synonimami tego określenia. W *Małej encyklopedii przedsiębiorcy* przedsiębiorstwo zdefiniowano jako zespół funkcjonalnie połączonych składników (całość) w znaczeniu gospodarczym (własne zadania gospodarcze i niekiedy zamknięty proces gospodarczy), organizacyjnym (autonomiczna struktura organizacyjna i załoga), majątkowym (wyodrębniony zespół środków majątkowych) i prawnym (podmiotowość prawna)¹⁶⁸. S. Sudoł określa przedsiębiorstwo jako jednostkę (podmiot) prowadzącą działalność gospodarczą, dążącą do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego (osób i/lub instytucji) przez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, przy czym działalność ta jest motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela czy właścicieli¹⁶⁹. Zgodnie z nową definicją Komisji Europejskiej za przedsiębiorstwo uważa się podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jego formę prawną. Zalicza się tu w szczególności osoby prowadzące działalność na własny rachunek oraz przedsiębiorstwa rodzinne, zajmujące się rzemiosłem lub inną działalnością, a także spółki lub konsorcja prowadzące regularną działalność gospodarczą¹⁷⁰. W tym przypadku czynnikiem decydującym jest sam fakt prowadzenia działalności gospodarczej, a nie forma prawna.

¹⁶⁸ J. Butra, J. Kicki, K. Wanielista, *Mała encyklopedia przedsiębiorcy*, KGHM CUPRUM Sp. Z o.o., Wrocław 2005, s. 211.

¹⁶⁹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarząd przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 37.

¹⁷⁰ Zalecenia Komisji Europejskiej z dn. 6 maja 2003 r. dotyczące definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, art. 1.

Przedsiębiorstwo występuje na ogół w trzech znaczeniach: podmiotowym, funkcjonalnym i przedmiotowym. W znaczeniu podmiotowym i funkcjonalnym jest ściśle powiązane z przedsiębiorcą i przedsiębiorczością. Zgodnie z tym pojęciem przedsiębiorstwo jest podmiotem gospodarczym, który prowadzi na własny rachunek zarobkową działalność w zakresie wytwórczym, handlowym, usługowym, budowlanym lub poszukiwania, rozpoznawania i wydobywania kopalin ze złóż. Przedsiębiorstwo stanowi wyodrębnioną pod względem ekonomicznym jednostkę, a działalność wykonywana jest w sposób zorganizowany i ciągły oraz charakteryzuje się: samodzielnością, zarobkowym charakterem działalności, równością praw, samofinansowaniem, posiadaniem bazy materialnej do prowadzenia działalności gospodarczej oraz zarządzaniem przez uprawnione osoby lub organy.

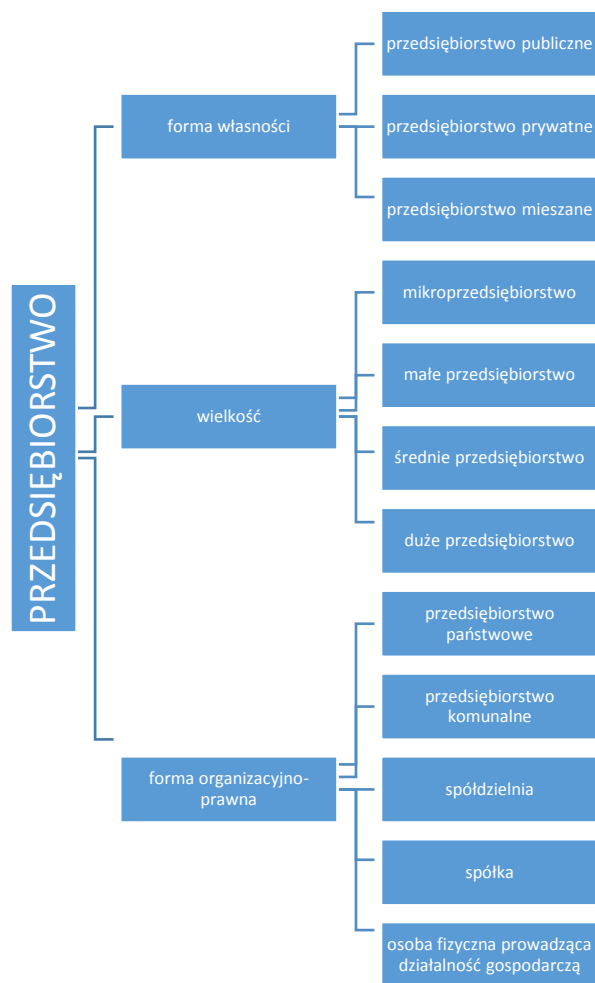
W znaczeniu przedmiotowym przedsiębiorstwo to zespół składników majątkowych zorganizowanych w celu prowadzenia działalności gospodarczej¹⁷¹.

Jednakże w ostatnich kilku dekadach można obserwować wyraźną zmianę jakościową w odniesieniu do idei i zasad rozwoju przedsiębiorstw oraz w kwestii posiadania środków. Rozwój technologii masowej komunikacji zasadniczo zmienił rozumienie tak istotnych kategorii, jak: granice przedsiębiorstwa, jego otoczenie, zasoby. W dzisiejszym przedsiębiorstwie konkurencyjność i proces tworzenia wartości w decydującej mierze polegają na wykorzystaniu zasobów niematerialnych, w tym dostępnej wiedzy i kapitału intelektualnego¹⁷².

Funkcjonujące w gospodarce przedsiębiorstwa można sklasyfikować według różnych kryteriów, jednak za te najistotniejsze uznaje się: formę własności, wielkość i formę organizacyjno-prawną. Klasyfikację obrazuje rysunek 13.

¹⁷¹ A. Stępnia-Kucharska, *Przedsiębiorstwo jako podmiot i przedmiot restrukturyzacji*, w: A. Stępnia-Kucharska, D. Stos, op. cit., s. 25.

¹⁷² C. Suszyński, *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje — strategia — analiza*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, ss. 17–18.



Rys. 13. Klasyfikacja przedsiębiorstw.

Źródło: A. Stępnia-Kucharska, D. Stos, op. cit., s. 23.

Kryterium wielkości pozwala na najistotniejszy podział podmiotów na przedsiębiorstwa duże i przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie (w skrócie MSP). O ile pierwsza grupa podmiotów nie budzi większych kontrowersji, to już druga charakteryzuje się różnorodnością form i rodzajów oraz brakiem jednej, powszechnie przyjętej i ogólnie stosowanej definicji, który jest wynikiem makroekonomicznych uwarunkowań społeczno-gospodarczych w różnych państwach, a także specyfiki branż, w których te podmioty funkcjonują¹⁷³. Każda z obecnie dostępnych definicji zawiera cechy arbitralności, umowności i względności, a każdy miernik wielkości firmy pozostaje w zależności od rozmiarów całej gospodarki, gałęzi, poziomu technicznego,

¹⁷³ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 13.

rozmieszczenia terytorialnego itp.¹⁷⁴. Dlatego trafny wydaje się być pogląd, iż małe i średnie przedsiębiorstwa łatwiej opisywać niż definiować¹⁷⁵.

Najpopularniejsza, najczęściej przytaczana i stosowana wydaje się być klasyfikacja opierająca się na dwóch rodzajach kryteriów — jakościowym i ilościowym. Zdaniem B. Piaseckiego kryterium jakościowe uwzględnia takie cechy firmy, jak: finansową niezależność, jedność własności i zarządzania, udział w rynku czy strukturę organizacyjną¹⁷⁶. T. Łuczka zaliczyła do nich: samodzielność ekonomiczną i prawną właściciela, nacechowanie społecznej struktury przedsiębiorstwa przez osobę właściciela, odrębny typ gospodarki finansowej przedsiębiorstwa, odmienną strukturę organizacyjną¹⁷⁷. Kryterium ilościowe wykorzystuje jedynie wielkości policzalne¹⁷⁸, takie jak: liczbę zatrudnionych, wartość majątku trwałego, wartość obrotów itd. oraz pewne względne miary wielkości, np. udział sprzedaży firmy na danym rynku. W praktyce rzadko jednak wyróżnia się kategorię małych lub średniej wielkości przedsiębiorstw wyłącznie na podstawie jednego kryterium. Z reguły przyjmuje się kilka z nich jednocześnie¹⁷⁹.

Z punktu widzenia przedsiębiorców najistotniejsza cecha to ich samodzielność ekonomiczna i prawna — opierając się na prawie własności właściciel na własne ryzyko pełni wszystkie ważne funkcje kierownicze i zarządzające, dzięki którym może kształtować przedsiębiorstwo według swojej wizji, niezależnie od woli i kontroli osób trzecich¹⁸⁰.

W większości krajów Unii Europejskiej jako podstawę definiowania wielkości przedsiębiorstwa przyjmuje się na ogół kryteria ilościowe. Podział przedsiębiorstw na mikro, małe i średnie firmy według Zaleceń Komisji Europejskiej z dn. 6 maja 2003 roku przedstawia tabela 7.

¹⁷⁴ E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 89.

¹⁷⁵ A. Kurczewska, *Dyskusja nad pojęciem małego i średniego przedsiębiorstwa. Obecność problematyki sektora MSP w nauce Ekonomii*, „Ekonomista”, 2/2009, s. 263.

¹⁷⁶ B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego Łódź 1998, s. 86.

¹⁷⁷ T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań 2001, ss. 16–17.

¹⁷⁸ Ł. Sułkowski, A. Mariański, w: *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Ł. Sułkowski (red.), Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 117.

¹⁷⁹ B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 68.

¹⁸⁰ T. Łuczka, op. cit., s. 16.

Tab. 7. Klasyfikacja przedsiębiorstw sektora MSP

Kryterium	mikro firma	mała firma	średnia firma
Liczba zatrudnionych pracowników	> 10	> 50	> 250
Roczny obrót	> 2 mln euro	> 10 mln euro	> 50 mln euro
Całkowity bilans roczny	> 2 mln euro	> 10 mln euro	> 43 mln euro

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Definicja małych i średnich przedsiębiorstw*, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dn. 25 lutego 2004 r.

Rozporządzenie uwzględnia jeszcze jeden aspekt, a mianowicie niezależność kapitałową MSP od innych podmiotów, wyodrębniając przedsiębiorstwa niezależne, partnerskie i związane¹⁸¹.

W literaturze przedmiotu znajdziemy również wiele propozycji kryteriów jakościowych odróżniających małe i średnie firmy od firm dużych. Tabela 8. przedstawia przykładowe różnice pomiędzy przedsiębiorstwami różnej wielkości.

Tab. 8. Kryteria jakościowe odróżniające firmy MSP od dużych

Cechy	Przedsiębiorstwa	
	mikro, małe i średnie	duże
Ekonomiczna i prawna samodzielność właściciela	tak	nie
Funkcje kierownicze pełnią	właściciel	menedżerowie
Wiedza z zakresu kierowania przedsiębiorstwem	często niewystarczająca	solidna
Przekazywanie uprawnień kierowniczych	w ograniczonym stopniu	w szerokim zakresie
Sposób podejmowania decyzji	indywidualnie	grupowo
Droga przekazywania informacji	krótka, bezpośrednia	sformalizowana, długa

¹⁸¹ Nowa definicja MŚP, Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia, parp.gov.pl (dostęp 12.12.2016).

Cechy	Przedsiębiorstwa	
	mikro, małe i średnie	duże
Przekazywanie wskazówek i kontrola poleceń	przez bezpośredni kontakt osobowy	system sformalizowany
Znaczenie intuicji	duże	znikome
Rola planowania	prawie żadna	decydująca
System zarządzania	autokratyczny (patriarchalny)	demokratyczny
Struktura organizacyjna	prosta, wąska i płaska	rozbudowana
Własność kapitału	w posiadaniu rodziny bądź wąskiego grona osób	w posiadaniu szerokiego grona osób, często przy współudziale rynku kapitałowego
Dostęp do rynku kapitałowego	niewielki	duży
Podział pracy	niski	wysoki
Wyodrębnione działy B&R	nie	tak
Pozycja na rynku	niejednolita	dobra
Pozycja na rynku zaopatrzeniowym	słaba	mocna
System zaopatrzenia materiałowego	oparty na zamówieniach	oparty na długoterminowych umowach
Kontakt między pracownikami	wyraźny między wszystkimi pracownikami	niewielki, tylko w zespołach roboczych

Źródło: A. Stępnia-Kucharska, D. Stos, op. cit., s. 25.

Niejasność kryteriów definiujących przedsiębiorstwa przyczynia się do różnej interpretacji małego przedsiębiorstwa w praktyce urzędów statystycznych, rachunkowości i w systemie podatkowym oraz w rozstrzygnięciach prawnych¹⁸², co obrazuje tabela 9.

¹⁸² K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 33.

Tab. 9. Definicje małego przedsiębiorstwa według różnych przepisów i interpretacji w Polsce

Źródło	Małe przedsiębiorstwo
Przepisy unijne	Przedsiębiorstwo zatrudniające od 10 do 49 pracowników, u którego roczny obrót nie przekracza 10 mln euro, a suma w rocznym bilansie jest większa niż 10 mln euro oraz spełnia warunek ekonomicznej niezależności (do 25% kapitału lub praw głosu znajduje się w rękach przedsiębiorstw niezaliczanych do kategorii MSP lub małych przedsiębiorstw).
Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej	Małe przedsiębiorstwo — w ostatnich 2 latach obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 mln euro.
Przepisy podatkowe	Mały podatnik — to płatnik podatku VAT, u którego wartość sprzedaży (wraz z kwotą podatku VAT) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym kwoty 1 200 000 euro.
Ustawa o rachunkowości	Małe jednostki, które nie przekroczyły co najmniej 2 z następujących 3 wielkości: 17 000 000 w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego; 34 000 000 w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy; 50 osób w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty.
GUS	Małe przedsiębiorstwa o liczbie pracujących od 10 do 49 osób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r., Dziennik Ustaw nr 173 z 2004 r. poz. 1807; Ustawa z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług, Dziennik Ustaw nr 54 z 2004 r., poz. 535, z późn. zm.; Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., Dziennik Ustaw nr 76 z 2002 r., Poz. 694 z późn. zm.; *Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2015, s. 28.

Literatura obfituje w rozmaite wskaźniki pozwalające na wyodrębnienie firm sektora MSP od firm dużych. Określenie kryteriów ma o tyle istotne znaczenie dla praktyki gospodarczej, ponieważ pomaga w promowaniu innowacji i rozwoju relacji partnerskich, jednocześnie zapewniając, aby adresatem publicznych programów były tylko te przedsiębiorstwa, które faktycznie wymagają wsparcia¹⁸³. Również duże podmioty rynkowe stosują często swoje własne kryteria wyodrębnienia firm sektora MSP w celu przedstawienia oferty skierowanej do konkretnej grupy docelowej. Działania takie

¹⁸³ Nowa definicja MŚP, Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia, op. cit.

są z jednej strony rezultatem dostrzegania przez duże firmy pewnych specyficznych potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw, z drugiej zaś stanowią wyraz zainteresowania potencjałem finansowym mniejszych podmiotów gospodarczych¹⁸⁴.

2.1.2. Rodzaje małych firm

W literaturze przedmiotu znajdziemy wiele klasyfikacji małych przedsiębiorstw, uwzględniających m.in. kryteria, takie jak: rodzaj (typ) prowadzonej działalności, sposób zarządzania, moment założenia, długość istnienia, branża czy sposób reakcji na zachodzące zmiany w otoczeniu czy branżę. Przyjmując za kryterium sposób prowadzenia działalności, E. Stawasz proponuje następujący podział małych firm¹⁸⁵:

- 1) małe firmy statyczne — konserwatywne, niskowydajne, pozostające poza procesem innowacyjnym, które działają w dziedzinach dojrzałych lub schyłkowych, mało atrakcyjnych ekonomicznie i technologicznie, o niskim potencjale wzrostu. Głównym czynnikiem sukcesu ekonomicznego są niskie koszty wytwarzania oraz doświadczenie rzemieślnicze;
- 2) małe firmy tradycyjne — działają w sektorach dojrzałych, z silną presją konkurencyjną, w której przeważają podmioty o małej skali produkcji. Ich główne atuty to elastyczność oraz niskie koszty wytwarzania;
- 3) małe firmy zdominowane — działają w sektorach dojrzałych lub rosnących, zdominowanych przez duże firmy i o wysokich barierach wejścia. Głównym czynnikiem ich sukcesu jest wysoka specjalizacja produkcji i doświadczenie techniczne;
- 4) małe firmy „imitujące” — określane także jako naśladowcze, kopiujące, których głównym czynnikiem sukcesu ekonomicznego jest zdolność do wyszukiwania niszy rynkowej, przewagi kosztowej oraz wysoka adaptacyjność i elastyczność działania;
- 5) małe firmy oparte na technologii — działające w szybko rosnących sektorach o zmiennym i zróżnicowanym popycie, oraz dużych sposobnościach

¹⁸⁴ M. Matejun, *Rola sektora MSP w rozwoju dużych organizacji gospodarczych*, w: *Sytuacja ekonomiczna organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, S. Lachiewicz, I. Staniec (red.), Politechnika Łódzka, Łódź 2007, s. 89.

¹⁸⁵ E. Stawasz, op. cit., ss. 101–105.

technicznych. Realizują strategie innowacyjne zorientowane na rozwój swoich umiejętności technicznych;

- 6) małe firmy oparte na nowej technologii — działają w nowych, wyłaniających się sektorach opartych na nauce i o wysokich technologicznych sposobnościach.

Biorąc pod uwagę moment założenia firmy można podzielić małe przedsiębiorstwa na już działające i nowo powstające. Analizując procesy założycielskie małych przedsiębiorstw rozróżniamy¹⁸⁶:

- przedsięwzięcia **zastępujące pracę**, które polegają na utworzeniu własnej firmy jako ucieczki od bezrobocia;
- przedsięwzięcie **stylu życia**, które dostarcza właścicielowi niezależności i satysfakcji z pracy;
- **wysoko dochodowe**, stabilne małe przedsięwzięcia;
- **szybko rosnące przedsięwzięcia**, związane z dużym lub rosnącym rynkiem, który umożliwia ich gwałtowny rozwój.

Natomiast B. Nogalski i R. Ronkowski przyjmują podział przedsiębiorstw w zależności od reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu na¹⁸⁷: przedsiębiorstwa bierne (w których decydenci nie dostrzegają następujących zmian); przedsiębiorstwa reaktywne, (którego kierownicy reagują na zmiany otoczenia z opóźnieniem, „pod przymusem”) oraz przedsiębiorstwa proaktywne (przewidujące przyszłość i starające się wyprzedzać prognozowane trendy).

R. Rothwell, uwzględniając charakterystykę branży, podzielił małe przedsiębiorstwa na¹⁸⁸:

- działające w sektorze tradycyjnym, z których większość nie prowadzi działalności badawczo-naukowej, a ich konkurencyjność polega na utrzymywaniu niskich cen i szybkim reagowaniu na potrzeby firmy;
- stosujące strategie niszy rynkowej (których konkurencyjność wynika ze stosowania nowych technologii w specyficznych niszach rynkowych), produkujące wyroby zorientowane na użytkownika i przyczyniające się do wzrostu poziomu innowacyjności;

¹⁸⁶ B. Piasecki, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, w: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, B. Piasecki (red), PWN, Warszawa–Łódź 2001, ss. 75–76.

¹⁸⁷ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding, kapitałowo-organizacyjna forma rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000, ss. 30–31.

¹⁸⁸ B. Piasecki, Z. Konieczny, *Uwarunkowania rozwoju sektora MSP w krajach centralnej i wschodniej Europy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995, ss. 58–59.

- wykorzystujące nowe technologie — wysoko innowacyjne firmy, prowadzące własne badania i współpracujące z jednostkami naukowymi i badawczymi;
- pełniące rolę podwykonawców — z własną bazą badawczą, ale często zajmujące się produkcją i wykorzystujące bazę badawczo-rozwojową firm zamawiających.

Możemy także wziąć pod uwagę inne kryteria, takie jak np. formę i charakter własności (publiczne — prywatne, własność jednej osoby — spółka wielu osób prywatnych lub prawnych, firma rodzinna — firma stanowiąca własność osób niebędących rodziną, położenie geograficzne czy formę organizacyjno-prawną¹⁸⁹.

2.1.3. Specyfika i znaczenie gospodarcze małych firm

Sektor małych i średnich firm w gospodarce każdego państwa stanowi istotną grupę przedsiębiorstw. W Polsce działa 1,914 mln przedsiębiorstw niefinansowych (dane za 2015 r.), z czego aż 99,8% to małe i średnie przedsiębiorstwa, które generują 48,5% PKB, zatrudniają prawie 70% ogółu pracujących oraz pełnią wiele istotnych funkcji społecznych i gospodarczych¹⁹⁰ (zob. tabelę 10.).

Tab. 10. Rola gospodarcza i społeczna małych i średnich firm

Rola gospodarcza	Rola społeczna
– znaczący wkład w wytwarzanie produktu krajowego brutto – istotny udział w zatrudnieniu – znaczący udział w budowie infrastruktury gospodarczej – rozwijanie rynków pozostających poza sferą zainteresowania dużych firm – zwiększanie tempa przepływu kapitału – pobudzanie ekonomiczne regionów słabiej rozwiniętych – duży wpływ na poziom wymiany handlowej – sprzyjanie dekoncentracji majątku oraz demonopolizacji gospodarki	– kreowanie przedsiębiorczych postaw w społeczeństwie, związane z prezentowaniem przykładów osób odnoszących sukcesy – formowanie klasy średniej – absorpcja pojawiających się nadwyżek siły roboczej, w tym pewnych szczególnych grup społecznych, takich jak osoby młode – niwelacja dysproporcji w rozwoju regionów, wyrażająca się przede wszystkim wzrostem zamożności rejonów słabiej rozwiniętych społecznie i gospodarczo

¹⁸⁹ B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa 1999, s. 75.

¹⁹⁰ Dane za 2015 r. na podstawie: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2015 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016.

Rola gospodarcza	Rola społeczna
– wpływ na poziom dochodów budżetowych państwa i gmin, kształtowany wpływami z podatków bezpośrednich, pośrednich, a także opodatkowania wynagrodzeń zatrudnionych pracowników – aktywne wprowadzanie na rynek nowych produktów, usług, w tym również eliminacja luk rynkowych – tworzenia przez małe i średnie firmy rynku zbytu dla produktów i usług dużych fabryk, korporacji i holdingów – podejmowanie się przez firmy sektora MSP roli podwykonawców dostarczających wiele komponentów, małoseryjnych części czy specjalistycznych usług dla dużych organizacji gospodarczych	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Lachiewicz, L. Załączny, *Małe firmy w gospodarce rynkowej*, w: *Małe firmy w regionie łódzkim*, S. Lachiewicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, ss. 16–20; S. Lachiewicz, M. Matejun, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, w: *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, M. Matejun (red.), Difin, Warszawa 2012, ss. 13–45; M. Matejun, *Rola sektora MSP w rozwoju dużych organizacji gospodarczych*, w: *Sytuacja ekonomiczna organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, S. Lachiewicz, I. Staniec (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, ss. 86–92.

Specyfika funkcjonowania małych firm przejawia się w formie zarządzania, budowie struktury, dostępu do kapitału itp. S. Lachiewicz i M. Matejun wyróżnili charakterystyczne cechy tej wielkości przedsiębiorstw w postaci m.in.¹⁹¹:

- osoby przedsiębiorcy, który będąc zazwyczaj głównym założycielem przejmuje całą odpowiedzialność, podejmuje główne decyzje, pełni funkcję kierownika, menadżera, a jego osobowość ma wpływ na kształt całej struktury;
- wysokiej elastyczności działania, która pozwala na szybką reakcję na zmiany otoczenia i umożliwia uzyskanie konkurencyjnej pozycji rynkowej;
- prostych struktur organizacyjnych, które pozwalają na krótką drogę przekazu informacji i pozwalają na szybkie podejmowanie decyzji;

¹⁹¹ S. Lachiewicz, M. Matejun, op. cit., ss. 15–16.

- prowadzenia specyficznego typu gospodarki finansowej, która polega na finansowaniu działalności ze środków kapitału własnego, głównie z zysku zatrzymanego oraz niechęci do finansowania kapitałem obcym.

T. Mazzarola, S. Rebound oraz D. Clark zauważyli także, że w przedsiębiorstwach tej wielkości, w obszarze strategii istotne znaczenie odgrywa intuicyjny styl zarządzania oparty o działania inkrementalne (wyłaniające się), natomiast w obszarze potencjału wzrostowego dominuje wykorzystanie wewnętrznych zasobów (koncepcja 'make') przy jednoczesnym funkcjonowaniu w ustabilizowanych fazach cyklu życia organizacji¹⁹².

Według J. Kotwicz-Jawor polskie małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się m.in.¹⁹³: pasywnymi funkcjami celu, zachowawczymi strategiami konkurencyjnymi lub nawet ich brakiem, ograniczonym inwestowaniem w kapitał ludzki, znikomym dostępem do nowych technologii i informacji, ograniczonym wykorzystaniem zewnętrznych źródeł finansowania, niską akumulacją własną, małą zdolnością do wzajemnego działania. A. Kurczewska wyodrębnia dodatkowo „ponadczasowe” cechy, do których zalicza: niewielki udział w rynku, podatność na zmiany rynkowe, elastyczność w adaptacji oraz scentralizowane zarządzanie¹⁹⁴. Zwraca także uwagę na to, że opisywanie czy definiowanie małych przedsiębiorstw na zasadzie przeciwstawiania ich dużym firmom jest wprawdzie popularne i wygodne, należy jednak pamiętać o dwóch kwestiach: (1) małe i średnie przedsiębiorstwa nie są klonami dużych przedsiębiorstw, lecz wyraźnie cechuje je odrębność i specyfika; (2) definicja oparta na zasadzie kontrastu nie powinna prowadzić do oceny, która grupa — małych czy dużych firm — jest z gospodarczego punktu widzenia istotniejsza¹⁹⁵.

Niewielkie rozmiary przedsiębiorstw mają też negatywny wydźwięk przejawiający się działaniem na ograniczonym rynku (będącym często świadomym wyborem właściciela) oraz trudnościami w dostępie do efektów skali produkcji, czego wynikiem jest mniejsza efektywność działania.

¹⁹² T. W. Mazazarol, S. Reboud, D. Clark, *In Search of the SME Ordinaire — Towards a Taxonomy*, referat przygotowany na konferencję: *Back to the Future: changes in Perspectives of Global Entrepreneurship and Innovation*, 56th Annual ICSB Word Conference, 15–18 June, Stockholm, Sweden 2011, za: M. Matejun, *Absorbcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw — podejście strategiczne*, Politechnika Łódzka, Łódź 2015, s. 21.

¹⁹³ J. Kotwicz-Jawor, *Inwestycje w polskiej gospodarce*, „Nowe życie gospodarcze”, 2006, nr 23, s. 12.

¹⁹⁴ A. Kurczewska, *Dyskusja nad pojęciem małego i średniego przedsiębiorstwa. Obecność problematyki sektora MSP w nauce Ekonomii*, „Ekonomista”, 2/2009, s. 266.

¹⁹⁵ Ibidem, s. 264.

Pomimo istotnych różnic w wielu obszarach działalności małe firmy są zdolne do skutecznego konkurowania nawet z największymi przedsiębiorstwami. Możliwość taką zawdzięczają ścisłej kontroli kosztów, szybkiej implementacji pomysłów biznesowych, oraz determinacji w działaniu osoby właściciela. Z kolei na tych obszarach rynku, gdzie nie są w stanie konkurować, potrafią podjąć współpracę, stając się kooperantami lub podwykonawcami produktów lub usług niezbędnych dla większych firm. Przewagę małych i średnich firm nad firmami dużymi zauważa również M. Strużycki, który zwraca uwagę na następujące cechy małych podmiotów, pozwalające im na konkurowanie z dużymi firmami¹⁹⁶:

- szybka reakcja na zmieniające się wymagania rynku;
- niezbiurokratyzowane struktury zarządzania;
- wykorzystywanie okazji gospodarczych przez przedsiębiorczych kierowników, którzy potrafią wykorzystać przewagę konkurencyjną na rynku i są skłonni do podjęcia ryzyka;
- racjonalny przepływ informacji wewnątrz firmy w celu najlepszego dostosowania się do zmian i wymagań zewnętrznych;
- lepsze wykorzystanie specjalistów o szerszym zakresie wiedzy, którzy dobrze znają się nie tylko na nowoczesnych technologiach, ale także na rynku, na konkurentach itp.;
- łatwe wchodzenie w układy kooperacyjne przez szybkie organizowanie nowych miejsc pracy, częste wykorzystywanie metody nakładczej itp.;
- wykorzystywanie uprzywilejowanych warunków do uzyskiwania środków finansowych ze źródeł specjalnie uruchamianych dla wspierania rozwoju gospodarki lokalnej.

W tabeli 11. pokazane zostało, jak w małej firmie przebiega zarządzanie w głównych obszarach działalności, co pozwala na wyszczególnienie istotnych cech charakterystycznych dla tego typu podmiotów.

¹⁹⁶ *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, M. Strużycki (red.), Difin, Warszawa 2002, ss. 20–21.

Tab. 11. Zestawienie cech małych przedsiębiorstw

Obszar	Cechy małego przedsiębiorstwa
zarządzanie przedsiębiorstwem	– zarządzanie strategiczne stosowane w ograniczonym zakresie – podejmowane decyzji głównie z punktu widzenia korzyści krótkookresowych – niesformalizowana struktura organizacyjna – dominacja zarządzania intuicyjnego – proces decyzyjny — funkcjonujący często według schematu: <i>intuicja — dotychczasowe doświadczenie — decyzja — akcja</i>
stosunki wewnątrz przedsiębiorstwa	– duży wpływ osobowości właściciela – mało skomplikowany system informacji wewnętrznej — szybkie przekazywanie informacji pomiędzy dyrekcją a pracownikami – prosta i scentralizowana struktura — bezpośrednie kontakty między pracownikami
działalność	– wytwarzanie produktów lub świadczenie usług na indywidualne życzenia klientów – niski stopień specjalizacji produkcyjnej; maszyny i urządzenia produkcyjne o uniwersalnym charakterze – słaba specjalizacja pracy — dyrekcja wypełnia zadania kierownicze oraz operacyjne zadania wykonawcze – działalność jest prowadzona samodzielnie pod względem ekonomicznym i prawnym oraz na własne ryzyko właściciela
relacje z rynkiem	– niewielki udział w rynku – lokalny rynek zaopatrzenia i zbytu – szybka reakcja na zmiany otoczenia – zdolność elastycznego przystosowania się do zmian na rynku – bliskie kontakty z klientami, dostawcami i innymi partnerami
zasoby, którymi dysponuje	– posiada niewielkie zasoby kapitałowy – posiada samodzielność ekonomiczną i prawną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Łuczka, *Kapitał, jako przedmiot działalności finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, Wydawnictwo Bank i Kredyt, Warszawa 1995, ss. 9–12; D. Bednarska, *Istota, charakter i rola małego biznesu w Polsce i na świecie*, w: *Zarządzanie małą firmą*, H. Bieniok (red.), Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1995, ss. 11–13; K. Safin, op. cit., ss. 36–41; S. Sudoł, op. cit., ss. 272–273; S. Lachiewicz, M. Matejun, op. cit., ss. 15–16.

Opisując cechy małych firm należy pamiętać o niewielkich firmach rodzinnych, których istota polega na swoistym sprzężeniu dwóch elementów składowych — rodziny i firmy¹⁹⁷. W Europie 70% przedsiębiorstw stanowią przedsiębiorstwa rodzinne¹⁹⁸. W badaniach prowadzonych przez A. Winnicką-Popczyk właściciele przedsiębiorstw rodzinnych określili biznes rodzinny jako ten, który spełnia następujące warunki¹⁹⁹: przedsiębiorstwo należy do rodziny, jej członkowie są też (przynajmniej częściowo) jego pracownikami; przedsiębiorstwo jest głównym źródłem utrzymania rodziny; przedsiębiorstwo jest przekazywane z pokolenia na pokolenie; członkowie rodziny są silnie zaangażowani w pracę na rzecz wspólnego dobra, są wspólnie odpowiedzialni za losy firmy, wspierają ją materialnie i moralnie. Badania te pokazały także, że aż 44% przedsiębiorstw finansuje swą działalność wyłącznie zasobami własnymi, a pozostałe 56% uzupełnia je stosunkowo niewielkim kredytem bankowym. Aż 68% przedsiębiorstw funkcjonuje wyłącznie w oparciu o własne środki trwałe, a 4% firm nie posiada własnego majątku trwałego²⁰⁰.

Opisując sektor MSP trudno pominąć osobę właściciela, który kreuje swoje przedsiębiorstwo jako organizm ekonomiczny i społeczny, intensywnie oddziałując w swej codziennej pracy na wszelkie jego funkcje i we właściwy sobie sposób kształtując stosunki z pracownikami²⁰¹. Rola właściciela — kierownika w małej firmie ma niekiedy negatywny wpływ na sytuację przedsiębiorstwa poprzez ścisły związek finansowy i emocjonalny sfery zawodowej i prywatnej. Prowadzona firma jest często podstawą egzystencji przedsiębiorcy i jego rodziny²⁰², a skorelowane finanse osobiste z firmowymi stanowią często jedyne źródło dochodu. Zaangażowane kapitały własne będące źródłem finansowania firmy²⁰³ uniemożliwiają pozbawionego emocji prowadzenia działalności.

Sektor MSP wykazuje się wysoką kreatywnością i elastycznością pod względem dostosowania się do zmieniających się warunków gospodarczych oraz ciągłym niepokojem w działaniu²⁰⁴. Ma istotny wpływ na rozwój gospodarczy państwa, a także

¹⁹⁷ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 20.

¹⁹⁸ B. Piasecki, Z. Konieczny, *Uwarunkowania rozwoju sektora MSP w krajach centralnej i wschodniej Europy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995, s. 29.

¹⁹⁹ A. Winnicka-Popczyk, *Polska firma rodzinna z perspektywy pokolenia następców*, w: *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Ł. Sułkowski (red.), Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 65.

²⁰⁰ Ibidem, s. 69–70.

²⁰¹ T. Łuczka, op. cit., s. 16.

²⁰² M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 13.

²⁰³ *Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, F. Bławat (red.), SPG, Gdańsk 2004, s. 31.

²⁰⁴ A. Marjański, *Czy mogę zostać przedsiębiorcą*, w: *Tworzenie nowych przedsięwzięć gospodarczych*,

umożliwia realizowanie szeregu celów, których nie mogą zrealizować duże korporacje²⁰⁵. Małe przedsiębiorstwa są także odpowiedzią na bezrobocie, brak odpowiednich ofert pracy oraz potrzeby aktywności.

2.2. Zarządzanie w małych firmach

2.2.1. Specyfika zarządzania małą firmą

Zarządzanie małą firmą znacznie odbiega od zarządzania w dużej firmie. Wynika to z jednej strony ze specyfiki działania małych firm a z drugiej z różnicy w sposobie zarządzania, który jest zazwyczaj niekonwencjonalny²⁰⁶. W sferze organizacji i zarządzania podkreśla się tutaj dominującą rolę właściciela-menedżera, niewielkie możliwości wykorzystania systemów informacyjnych oraz ograniczoną rolę sformalizowanego planowania strategicznego na rzecz intuicji²⁰⁷. W małym przedsiębiorstwie zazwyczaj nie występuje oddzielenie własności od zarządzania, a kierującym jest zazwyczaj sam właściciel. To jego cechy osobiste, charakter kształtują byt małej firmy, wyznaczają jej kierunki rozwoju i nadają indywidualnego charakteru. Zarządzanie małą firmą wymaga uniwersalności i elastyczności działania, a to z kolei znacznie ogranicza możliwości rozwojowe przedsiębiorcy²⁰⁸.

Najistotniejsze różnice w zarządzaniu małym i średnim a dużym przedsiębiorstwem występują w obszarach: systemu zarządzania, organizacji przedsiębiorstwa, zbytu, produkcji, sfery badań i rozwoju, zaopatrzenia gospodarki materiałowej, finansów oraz kadr, co przedstawiono w poniższej tabeli 12.

Ł. Sulkowski (red.), SWSPiZ, Łódź 2006, s. 30.

²⁰⁵ J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 30.

²⁰⁶ B. Piasecki, Z. Konieczny, op. cit., s. 30.

²⁰⁷ Lachiewicz S., Matejun M., *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, s. 32.

²⁰⁸ *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, J. Rokita, W. Czakon i A. Samborski (red.), Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2009, ss. 539–549, 540.

Tab. 12. Wybrane różnice między zarządzaniem małymi i średnimi a dużymi przedsiębiorstwami

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa	
	małe i średnie	duże
SYSTEM ZARZĄDZANIA		
osoba pełniąca funkcje kierownicze	właściciel — przedsiębiorca	menedżer
wiedza z zakresu zarządzania	niejednokrotnie niewystarczająca	wysoka
system informacyjny	niewystarczający	rozbudowany i sformalizowany
rola planowania	prawie żadna	decydująca
znaczenie intuicji	duże	znikome
podejmowanie decyzji grupowych	bardzo rzadkie	częste
ORGANIZACJA		
rodzaj struktury organizacyjnej	najczęściej funkcjonalna	sformalizowana
droga przekazywania informacji	krótka, bezpośrednia	sformalizowana, długa
przekazywanie wskazówek i kontrola poleceń	poprzez bezpośredni kontakt osobowy	sformalizowany system przekazywania wskazówek i kontroli poleceń
przekazywanie uprawnień kierowniczych	w ograniczonym stopniu	w szerokim zakresie
stopień formalizacji zadań	niski	wysoki
elastyczność struktury organizacyjnej	wysoka	niska
ZBYT		
rynek zbytu	nastawiony na indywidualne potrzeby klientów	nastawiony na masowe potrzeby
pozycja na rynku	niejednolita	dobra
PRODUKCJA		
rodzaj produkcji	pracochłonny	kapitałochłonny
podział pracy	niski	wysoki
rodzaj stosowanych materiałów i urządzeń	uniwersalne	specjalistyczne
możliwość obniżki kosztów wraz ze wzrostem ilości produkcji	niewielka	wysoka
BADANIA I ROZWÓJ		
wyodrębnione działy badawczo-rozwojowe	brak stałych, wyodrębnionych działów	stałe działy
przewodzenie badań naukowych	krótkoterminowe, oparte niejednokrotnie na intuicji, brak badań podstawowych	długoterminowe, oparte na ściśle określonej strategii,

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa	
	małe i średnie	duże
		badania podstawowe w szerokim zakresie
rozwój nowych produktów	zorientowany prawie wyłącznie na potrzeby konsumentów	w ścisłym związku z badaniami podstawowymi
ZAOPATRZENIE I GOSPODARKA MATERIAŁOWA		
pozycja na rynku zaopatrzeniowym	słaba	mocna
system zaopatrzenia materialnego	oparty na zamówieniach, z wyjątkiem sfery handlu	oparty na długoterminowych umowach z dostawcami
FINANSE		
własność kapitału	w posiadaniu rodziny albo wąskiego grona osób	przy współudziale rynku kapitałowego
dostęp do rynku kapitałowego	żaden, poprzez to ograniczone możliwości finansowe	swobodny, poprzez to wielostronne możliwości finansowe
wspieranie państwa w kryzysowych sytuacjach	prawie żadne	prawdopodobne
KADRY		
liczba zatrudnionych	niewielka	wysoka
udział niewykwalifikowanej siły roboczej	nieznaczny	wysoki
kontakty między pracownikami	wyraźne między wszystkimi pracownikami	tylko w zespołach roboczych

Źródło: K. Poznańska, M. Schulte-Zurhausen, *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 1994, nr 2, ss. 26–27.

Istotnymi elementami tworzącymi sposób zarządzania małą organizacją są ambicje, doświadczenie i intuicja właściciela — menedżera²⁰⁹. Na sukces małego przedsiębiorstwa składa się wiele elementów, wśród których najczęściej wymienia się: ciężką pracę, pragnienie osiągnięć, pęd do rozwoju i zdolność do poświęceń, popyt rynkowy na oferowany produkt lub usługę oraz kompetencje kierownicze, a czasem nawet szczęście²¹⁰. Specyfika zarządzania małą firmą wynika z koncentracji władzy w rękach założyciela i przejawia tym samym pewne cechy, takie jak: podporządkowanie celów przedsiębiorstwa osobistym celom właściciela z równoczesnym pełnym zakresem

²⁰⁹ K. Leszczewska, *Strategie zarządzania potencjałem pracy w małych i średnich podmiotach gospodarczych*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, ss. 108–109.

²¹⁰ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 736.

odpowiedzialności za majątek przedsiębiorstwa, bezpieczeństwo i warunki pracy oraz za jego ekonomikę²¹¹, mało sformalizowany sposób zarządzania, uproszczone struktury organizacyjne, bezpośrednie stosunki służbowe pomiędzy kierownikiem a podwładnymi, niewielką skalę działalności wiążąca się z dużymi ograniczeniami zasobów²¹².

Właściciele małych firm wykorzystują wiedzę oraz kontakty nabyte w poprzedniej pracy, ale bywa i tak, że kierują się wyłącznie własną pomysłowością i intuicją²¹³. Przedsiębiorca animuje działalność przedsiębiorstwa oraz podejmuje decyzje dotyczące zakresu jego działalności i jej intensywności. Przedsiębiorca może być właścicielem firmy, którego celem jest maksymalizacja dochodów lub zysków; zarządzającym i sprawującym kontrolę nad firmą, którego celem jest sprawne zarządzanie i otrzymywanie wynagrodzenia za pracę oraz inicjatorem nowego przedsięwzięcia, którego celem jest powodzenie i wynagrodzenie za wykonaną pracę²¹⁴. Niezwykle ważne jest, aby właściciel firmy był dla pracowników nie tylko szefem, ale także przywódcą. Są oni wówczas nie tylko obligowani służbową zależnością, ale sami pragną postępować w myśl otrzymywanych poleceń. Dlatego dobrego przedsiębiorcę powinny wyróżniać: wigor, odpowiedzialność, inicjatywa oraz wytrwałość²¹⁵.

W przypadku przedsiębiorstw z sektora MSP najliczniejszą grupę zarządzających stanowią właściciele — menedżerowie, którzy sami ustalają reguły działania firmy, dążą do realizacji własnych wizji i planów, ponoszą ryzyko ekonomiczne (w zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa — całością lub częścią swojego majątku)²¹⁶ oraz kierują się głównie osobistą motywacją, którą jest najczęściej bezpieczeństwo materialne rodziny, a także intuicją i innymi subiektywnymi kryteriami²¹⁷. Poważnym problemem

²¹¹ B. Piasecki, A. Rogut, *Mała firma w warunkach rosnącej konkurencji. Przekształcenia w gospodarce i zmiany w zarządzaniu organizacjami*, I Międzynarodowa Konferencja Naukowa, cz. 1, Politechnika Łódzka, Łódź 1993, s. 13.

²¹² J. E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 78; T. Oleksyn, *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Istota, ewolucja, uwarunkowania*, WSZiP im. B. Jańskiego, Warszawa 1998, s. 207.

²¹³ M. Laszczak, *Kierowanie małą firmą, tajniki przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 18.

²¹⁴ A. P. Wiatrak, *Istota małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, A. Kożuch (red.), Akademia Podlaska, Siedlce 2000, s. 17.

²¹⁵ *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, F. Bławat (red.), s. 25.

²¹⁶ R. Gabryszak, *Zastosowanie zdolności menadżerskich w systemie funkcjonowania przedsiębiorstw*, w: *Ekonomia menedżerska dla MSP w teorii i praktyce*, S. Piocha, R. Gabryszak (red.), Difin, Warszawa 2008, s. 116.

²¹⁷ Patrz: J. Wasilczuk, *Charakter motywacji właściciela małej i średniej firmy*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii”, nr 2/2000, ss. 18–19.

podkreślanym w literaturze przedmiotu jest dążenie wielu właścicieli małych firm do absolutnej władzy i kontroli nad firmą²¹⁸.

Menedżer w małych przedsiębiorstwach musi być zazwyczaj bardziej wszechstronny niż menedżer dużej firmy, ponieważ w swojej pracy łączy on działalność naczelnego dyrektora z wieloma czynnościami wykonywanymi w dużych firmach przez kierowników niższego szczebla. Powinien dysponować określoną wiedzą praktyczną i teoretyczną²¹⁹, a właściwie powinien znać się na wszystkim, tzn. posiadać umiejętności z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, techniczno-produkcyjnej i zarządzania, z których najczęściej brakuje wiedzy z zakresu zarządzania²²⁰.

Są również słabe punkty w zarządzaniu właścicieli — menedżerów. Do głównych możemy zaliczyć opór przed koniecznością delegowania części uprawnień, obawy przed dopuszczeniem do zarządzania firmą rodzinną specjalistów spoza rodziny²²¹.

Zarządzanie strategiczne, chociaż obejmuje takie same fazy działania, jest odmienne dla małych i dla średnich przedsiębiorstw. Wynika to przede wszystkim z faktu, że właściciel kontroluje wszelkie przejawy życia gospodarczego swojego przedsiębiorstwa. Do niego należy planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie, a niejednokrotnie sam zajmuje się również pracą wykonawczą²²². Planowanie strategiczne w tych podmiotach jest mniej usystematyzowane i sformalizowane, co nie oznacza jednak, że jest ono zbędne. W małej firmie znacznie łatwiej i szybciej można przekazać oraz objaśnić wszystkim pracownikom opracowaną strategię, dzięki czemu pracownicy lepiej ją rozumieją i realizują, co gwarantuje lepsze osiągnięcie zamierzonych celów²²³. Organizowanie w tej grupie przedsiębiorstw często sprowadza się zaledwie do określenia kilku kluczowych obszarów: wskazania potrzeb w zakresie kwalifikacji, charakterystyki stanowisk pracy oraz zidentyfikowania źródeł

²¹⁸ K. Leszczewska, op. cit., ss. 108–109.

²¹⁹ S. Berska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Cechy pracy kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach (na przykładzie firm regionu łódzkiego)*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 243–244.

²²⁰ B. Haus, *Ograniczenia w przedsiębiorczości małych przedsiębiorstw, Uwarunkowania przedsiębiorczości*, K. Jaremczuk (red.), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 68.

²²¹ K. Leszczewska, *Strategie zarządzania potencjałem pracy w małych i średnich podmiotach gospodarczych*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 11; A. Winnicka-Popczyk, *Polska firma rodzinna z perspektywy pokolenia następców*, w: *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Ł. Sułkowski (red.), Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 76.

²²² B. Haus, op. cit., s. 67.

²²³ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 86.

wsparcia i pomocy w zarządzaniu²²⁴. Charakterystyczne cechy zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach prezentuje tabela 13.

Tab. 13. Charakterystyka cech zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach

Cechy zarządzania strategicznego	Przedsiębiorstwo	
	małe	średnie
sposób formułowania strategii	intuicyjny	oparty na procedurach
forma strategii	nieformalny i niesprecyzowany	częściej plan strategiczny
zastosowanie techniki analizy strategicznej	brak, strategia oparta na doświadczeniu	typowe techniki jakościowe, rzadziej ilościowe
przedział czasu	bliski (0,5–1 roku)	wydłużony (1–3 lata)
koszt opracowania strategii	niski	wyższy
implementacja strategii	możliwa szybka (mały opór wobec zmian)	w dłuższym okresie (większy opór wobec zmian)
kontrola realizacji strategii	bezpośrednia	pośrednia
możliwość zmiany strategii	w krótkim czasie	zależna od rodzaju organizacji, zwykle w dłuższym czasie

Źródło: M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe. Monografie”, 1996, nr 128, s. 83.

Specyfika strategii rozwoju małych firm wynika z faktu, że najczęściej funkcję stratega — planisty, a jednocześnie wiodącego realizatora strategii, pełni jednoosobowo właściciel, a wybierane przez niego cele są uzależnione od czynników osobowościowych i nie zawsze mają charakter ekonomiczny. Mogą nimi być np.²²⁵: dążenie do utrzymania firmy i przetrwanie, niezależność i autonomia; wzrost i siła firmy. Planowanie jest często umiejscowione w jednej komórce organizacyjnej i jest zadaniem jednej osoby²²⁶. Większość przedsięwzięć jest finansowana z osobistych oszczędności, bowiem kredyt bankowy jest trudno dostępny, a działalność opiera się na osobistych kwalifikacjach,

²²⁴ Patrz: R. W. Griffin, op. cit., s. 747–751.

²²⁵ J. E. Wasilczuk. *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 79.

²²⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 301.

umiejętnościach, doświadczeniu, reputacji oraz kontaktach właścicieli i menedżerów, najczęściej w jednej osobie²²⁷. Cechy posiadane przez małe i średnie przedsiębiorstwa z jednej strony pomagają im w planowaniu strategicznym, ale potrafią także być przeszkodą, co pokazuje tabela 14.

Tab. 14. Cechy MSP sprzyjające i hamujące planowanie strategiczne

Cechy myślenia strategicznego	Cechy sprzyjające planowaniu strategicznemu	Cechy hamujące planowanie strategiczne
Kompleksowość	mała skala działania, cała władza w rękach właściciela, „przejrzystość” przedsiębiorstwa	małe zasoby finansowe, rzeczowe i personalne, trudności ze zdobyciem i przetworzeniem informacji rynkowych,
Otwartość	niski stopień formalizacji struktur i kontaktów	wąskie grono właścicieli (1 osoba lub rodzina) mała skala i obszar działania, względna hermetyczność
Orientacja na przyszłość	związywanie firmy z losami właściciela (jego rodziny)	nadmiar bieżących problemów, nastawienie na wykorzystanie doraźnych szans, przywiązanie do tradycji, zmiana pokoleń
Kreatywność	poszukiwanie nisz rynkowych i związanych z nimi szans oraz okazji, skłonność do improwizowania innowacyjność	tradycyjny sposób myślenia, myślenie w kategoriach realizacji bieżących zleceń
Orientacja na wynik	trudność w zasilaniu finansowym innym niż z wypracowanych zysków, konieczność działania na konkurencyjnych rynkach	presja krótkookresowego wyniku
Współdziałanie	poszukiwanie szansy jako kooperant czy podwykonawca	preferencje dla indywidualizmu, niezależności i braku podporządkowania, nastawienie na indywidualnych odbiorców

Źródło: K. Safin, op. cit, s. 100.

²²⁷ A. K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998, ss. 141–142.

Zarządzanie w małych firmach narażone jest na krytykę dotyczącą umiejętności menadżerskich osób kierujących. Prezentowane opinie odnoszą się do braku odpowiednich kompetencji, co często wpływa na popełnianie przez menedżerów błędy: mylne postrzeganie rzeczywistości, iluzję doskonałości zarządzania, błędy w systemie komunikacji²²⁸ oraz spostrzeżenia, że podstawowym wrogiem właściciela i jego firmy nie jest najsilniejszy konkurent, lecz sam właściciel²²⁹.

Przeprowadzając restrukturyzację naprawczą w małej firmie należy uwzględnić specyfikę zarządzania takim podmiotem. Osoba właściciela i jego główna decyzyjność, duża elastyczność organizacji i płaskie struktury to czynniki, które mogą zarówno sprzyjać procesom restrukturyzacji, jak i stanowić jego główne bariery.

2.2.2. Rola wiedzy w zarządzaniu małą firmą

W warunkach nowej ekonomii przedsiębiorstwa są zmuszane do poszukiwania sposobów umożliwiających poprawę ich efektywności, trwanie na rynku i rozwój. Nowa ekonomia pozostaje w ścisłym powiązaniu z gospodarką opartą na wiedzy, którą charakteryzują takie cechy jak: wysoka turbulencja otoczenia, sieciowość, a także diametralny wzrost znaczenia wiedzy w prowadzeniu działalności gospodarczej²³⁰. Wiedza, informacja oraz ich jakość i aktualność stały się dla przedsiębiorstw podstawowym narzędziem budowania konkurencyjności, ponieważ sukces w gospodarce ekonomii nie jest już mierzony tylko udziałem firmy w rynku, wielkością posiadanych aktywów, klientów lub rozmiarami zdobytego rynku, ale sukcesami w zarządzaniu wiedzą oraz umiejętnością pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego firmy i umiejętności zarządzania strategicznego²³¹. Rola, którą przypisuje się wiedzy w warunkach nowej gospodarki powoduje, że staje się ona najważniejszym zasobem organizacji, a zarządzanie nią jest źródłem poprawy efektywności organizacyjnej²³² oraz podstawowym narzędziem budowania konkurencyjności.

²²⁸ K. Krzakiewicz, op. cit., ss. 88–112.

²²⁹ M. Laszczak, op. cit., s. 191.

²³⁰ B. Miś, M. Makowiec, *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2009, nr 801, ss. 19–20.

²³¹ E. Skrzypek, *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia”, 2013, 47/1, Lublin, s. 168.

²³² Ibidem, s.176.

Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwa wyróżniamy wiedzę ukrytą i wiedzę dostępną²³³. Wiedza ukryta (nieformalna, cicha) jest indywidualna, specyficznie-kontekstowa, trudna do sformalizowania i zakomunikowania oraz wymaga specyficznych umiejętności uczenia się²³⁴. Obejmuje ona elementy poznawcze i techniczne. Jest przechowywana w ludzkich umysłach i często jest nieuświadomiana. Pozyskiwana jest bardzo często dzięki metodzie prób i błędów. Kreują ją umiejętności intelektualne, techniczne oraz doświadczenia czy przemyślenia. Wiedza ukryta nie może być sprzedawana ani kupowana na rynku. Z tego powodu, iż jest niedostępna, jest często podstawą uzyskiwana przewagi konkurencyjnej²³⁵.

Wiedza dostępna (jawna) może być wyrażona w słowach i liczbach, dlatego nadaje się do przekazywania przy pomocy formalnego i usystematyzowanego języka²³⁶. Może być przedstawiona za pomocą fizycznych zapisów, takich jak: dokumenty, normy, podręczniki, materiały szkoleniowe, instrukcje, procedury, schematy, symbole itp.²³⁷. Pozyskiwana jest w procesie nauki, zdobywania doświadczeń i własnych przemyśleń.

Do charakterystycznych cechy odróżniających wiedzę od innych zasobów firmy możemy zaliczyć jej dominację, niewyczerpalność, symultaniczność i nieliniowość²³⁸. Dominacja przejawia się w strategicznym znaczeniu wiedzy dla funkcjonowania organizacji. Jako najważniejszy jej zasób ma decydujący wpływ na przyszłość organizacji i jej pozycję konkurencyjną na rynku. Niewyczerpalność powoduje, że wiedza nie zużywa się i nie zmniejsza swojej wartości, gdy jest wykorzystywana — paradoksalnie, im częściej jest używana i przekazywana członkom organizacji, tym jej wartość wzrasta. Symultaniczność pozwala na jednoczesne korzystanie z wiedzy wielu osobom w wielu miejscach. Nieliniowość charakteryzuje się brakiem korelacji pomiędzy ilością posiadanej wiedzy a uzyskanymi efektami, co oznacza, że duża ilość posiadanej wiedzy nie jest kluczem do osiągnięcia sukcesu.

Wzrost zainteresowania zarządzaniem wiedzą pojawił się w momencie wykrycia zależności pomiędzy poziomem wykształcenia i kwalifikacji a poziomem rozwoju

²³³ OECD: *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Ministerstwo Gospodarki — Departament Strategii Gospodarczej, Warszawa 2000, s. 31.

²³⁴ O. Boiral, *Tacit Knowledge and Environmental Management*, „Long Range Planning”, 2002, vol. 35, nr 3, s. 296.

²³⁵ D. T. Dziuba, *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000, s. 58.

²³⁶ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000, ss. 83–84.

²³⁷ *Strategie zarządzania uwagą na współczesnym rynku*, M. Aluchna, M. Pindelski, P. Płoszajski (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 52.

²³⁸ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą — ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 2, s. 20.

gospodarczego. Przeprowadzone przez E. F. Denison badania nad wzrostem dochodu narodowego w Stanach Zjednoczonych dowiodły, że do podniesienia poziomu zamożności ekonomicznej USA przyczyniły się w znaczącym stopniu dwa czynniki: upowszechnienie i wydłużenie okresu kształcenia²³⁹.

W literaturze przedmiotu znajdziemy wiele definicji opisujących zjawisko zarządzania wiedzą. Według J. Schermerhorn jest to „proces wykorzystania kapitału intelektualnego do uzyskania przewagi konkurencyjnej”²⁴⁰. E. Skrzypek uznaje je za „podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością, zbiór doświadczeń i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji oraz szansę na ujawnienie istniejących obszarów niewiedzy”²⁴¹, Morawski definiuje je po prostu jako „zarządzanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy”²⁴².

Różnie są także definiowane cele zarządzanie wiedzą. Według R. Maiera to m.in.: redukcja kosztów, rozwój nowych dziedzin działalności gospodarczej lub przedmiotów, redukcja ryzyka w biznesie, poprawa motywacji i satysfakcji pracowników, poprawa rozwoju organizacji, doskonalenie jakości produktów, poprawa planowania, podwyższenie wydajności, optymalizacja czasu działania²⁴³. Z kolei według G. Probst, S. Raub, K. Romhardt to ułatwienie kadrze menedżerskiej uznania wiedzy za zasób i zainspirowanie jej do poszukiwania praktycznych zastosowań tego zasobu²⁴⁴.

Zarządzanie wiedzą dotyczy wszystkich organizacji, bez względu na wielkość z tą jednak różnicą, że w dużych przedsiębiorstwach jest to zazwyczaj zaplanowane działanie, natomiast małe firmy są często nieświadome tego faktu. Ale jak inaczej możemy określić sytuację (jak nie zarządzanie wiedzą), w której mali przedsiębiorcy, podejmują działania pozwalające na lepsze dopasowanie się do rynku i utrzymanie pozycji wśród konkurentów — czy w oparciu o swoją wiedzę i posiadane doświadczenie, czy intuicję wybierają rynki działania, a następnie wyznaczają cele i podejmują wiążące decyzje²⁴⁵?

²³⁹ J. Grodzicki, *Edukacja czynnikiem rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2000, ss. 28–38.

²⁴⁰ J. Schermerhorn, *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008, s. 56.

²⁴¹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 136.

²⁴² M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja — system — pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 31.

²⁴³ R. Maier, *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2002, s. 132.

²⁴⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 40.

²⁴⁵ I. Koładkiewicz, L. Lutostański, *Mali mistrzowie w działaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2004, ss. 233–239.

To przecież małe przedsiębiorstwa charakteryzują takie cechy jak: kreatywność i elastyczność, dające szanse na przetrwanie i rozwój w nowej gospodarce.

Niestety efektywne wykorzystanie wiedzy w małych firmach napotyka na różnego rodzaju bariery w postaci np. niskiego poziomu wyjściowego wiedzy zarządzających, braku pomysłów czy niedostatku funduszy niezbędnych do zainicjowania zmian. Brak jest także systemowego zarządzania wiedzą, nie pielęgnuje się kultury organizacyjnej, nie ufa się wiedzy i umiejętnościom pracowników, których często traktuje się przedmiotowo, jako koszt, a nie najcenniejszy zasób firmy. Słabość małych organizacji wynika z ich specyfiki działania. W wielu małych firmach jedyną osobą zajmującą się zarządzaniem jest jej właściciel, który musi sam rozwiązywać rozmaite problemy związane z zarządzaniem wiedzą oraz podejmować różne decyzje odnoszące się np. do pozyskiwania wiedzy, jej rozwoju, zachowywania czy rozpowszechniania²⁴⁶, a nie zawsze jest on merytorycznie do tego przygotowany.

Przeprowadzenie małej firmy przez kryzys, wdrożenie restrukturyzacji naprawczej wymaga od zarządzających wszechstronnej wiedzy, współdziałania personelu, a nierzadko wsparcia osób czy instytucji z zewnątrz. Dlatego ważne jest, aby w takich organizacjach umiejętnie zarządzać zgromadzoną wiedzą — zarówno tą organizacyjną, jak i indywidualnych pracowników oraz nieustannie ją poszerzać i aktualizować. Istotnym wydaje się być także umiejętne dystrybuowanie wiedzy od osób, które nią dysponują do tych, którzy jej potrzebują. Dotyczy to wszelkiej wiedzy dotyczącej partnerów biznesowych, nabywców, rynków, zatrudnionych pracowników, wykorzystywanych technologii. Wiedza zdobyta i posiadana przez małe firmy powinna stanowić dla nich cenne źródło pozwalające na umocnienie swojej pozycji na rynku.

2.3. Czynniki kryzysogenne w małych przedsiębiorstwach

2.3.1. Bariery funkcjonowania małych przedsiębiorstw

Każde przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu, które ma ogromny wpływ na jego funkcjonowanie. Przemiany zachodzące w otoczeniu zmuszają małe firmy

²⁴⁶ S. Stempniak, M. Glinkowski, *Sposoby prowadzenia polityki personalnej w małej firmie*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej. Teoria i praktyka*, P. Bartkowiak (red.), Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu, Kalisz 2005, s. 189.

do podjęcia działań pozwalających na przystosowywanie się do zaistniałych zmian. Niewielka siła oddziaływania małych firm nie pozwala im na kreowanie otoczenia, stawiając je w pozycji słabszego uczestnika, dla którego często warunkiem przetrwania jest szybka reakcja na zmieniające się warunki. W otoczeniu mogą występować różnego rodzaju bariery, które mogą mieć większy bądź mniejszy wpływ na funkcjonowanie małych firm, a uzależnione jest to od pozycji danego przedsiębiorstwa (sytuacji finansowej, możliwości rozwojowych, wiedzy zarządzających itp.).

W literaturze najczęściej identyfikowane są dwie grupy tych zagrożeń ustalane z punktu widzenia kryterium kierunku działania: bariery o charakterze zewnętrznym (których źródłem jest zmienne i złożone otoczenie oraz relacje zachodzące między firmą i otoczeniem), jak również ograniczenia wewnętrzne (które wynikają ze słabości przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim niedostatków zasobowych czy ograniczeń kompetencyjnych)²⁴⁷.

Bariery zewnętrzne podlegają dalszemu podziałowi na bariery podażowe oraz bariery popytowe. Bariery podażowe to trudności w sprzedaży wyprodukowanych wyrobów i usług w wielkościach odpowiadających możliwościom produkcyjnym jednostek²⁴⁸. Możemy do nich zaliczyć: niezbyt nowoczesną technologię, ograniczone środki finansowe przedsiębiorstw, trudność w ściąganiu należności, ograniczony dostęp do kredytów, brak surowców i wykwalifikowanej siły roboczej. Za bariery popytowe uznaje się: małe środki pieniężne, jakimi dysponują klienci, dużą konkurencję na rynku, obniżanie cen przez firmy konkurencyjne, niewystarczającą znajomość firmy na rynku, słabo rozwinięte służby marketingowe przedsiębiorstwa²⁴⁹.

B. Nogalski, J. Karpacz i A. Wójcik-Karpacz dokonali podziału czynników wewnętrznych i zewnętrznych, uwzględniając zarówno ich pozytywny, jak i negatywny wpływ na działanie małych i średnich firm²⁵⁰:

- czynniki wewnętrzne, pozytywne (konstruktywne) wspierające silne strony przedsiębiorstwa;

²⁴⁷ S. Lachiewicz, M. Matejun, op. cit., s. 35.

²⁴⁸ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 187.

²⁴⁹ W. Sibilski, Z. Tomczyk, *Podejmowanie działalności gospodarczej i uwarunkowania rozwoju sektora MSP*, w: *Wspieranie działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, t. 2, *Specyficzne aspekty zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, M. Piałucha (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2004, s. 36.

²⁵⁰ B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2004, s. 64.

- czynniki wewnętrzne, negatywne (destruktywne) ujawniające słabe strony przedsiębiorstwa;
- czynniki zewnętrzne, konstruktywne tworzące szanse i okazje rynkowe;
- czynniki zewnętrzne, negatywne odpowiedzialne za bariery rozwoju lub zagrożenia.

K. Poznańska uwzględnia bariery wynikające z otoczenia małych przedsiębiorstw i dzieli je na te, które mają istotne znaczenie w momencie zakładania działalności gospodarczej oraz te, które są istotne dla już działających przedsiębiorstw. I tak małe przedsiębiorstwa rozpoczynające działalność gospodarczą uskarżają się przede wszystkim na bariery organizacyjne — nadmiar spraw formalnych przy ich zakładaniu, a następnie na niejasne przepisy prawne oraz brak kapitału początkowego. Natomiast przedsiębiorstwa już funkcjonujące najczęściej narzekają na bariery ekonomiczne — przede wszystkim obciążenia podatkowe, następnie na bariery administracyjne i edukacyjne²⁵¹.

W literaturze przedmiotu opisywane są także bariery wzrostu małych przedsiębiorstw, które dzieli się na²⁵²: bariery wejścia (w momencie przechodzenia idei w fazę realizacji) i bariery rozwoju (w momencie przechodzenia w fazę wzrostu lub kiedy firma zaczyna upadać). Istnieją jeszcze inne klasyfikacje barier wzrostu, np. ze względu na obszary ich występowania, jak choćby zarządzania i motywacji, zasobów. Jeszcze inny podział proponuje S. T. Cavusgilem, który dzieli bariery na: wewnętrzne krajowe, wewnętrzne zagraniczne oraz zewnętrzne krajowe i zewnętrzne zagraniczne²⁵³.

Przedstawione powyżej bariery rozwoju małych firm w większości są wynikiem słabej pozycji rynkowej tych podmiotów przejawiającej się w²⁵⁴:

- opieraniu przewagi konkurencyjnej na niskiej cenie, a nie na jakości wyrobów i usług;
- często niewystarczającym zakresie rozwiązań nowatorskich i innowacji wdrażanych przez firmy sektora MSP;

²⁵¹ K. Poznańska, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, K. Jaremczuk (red.), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 315.

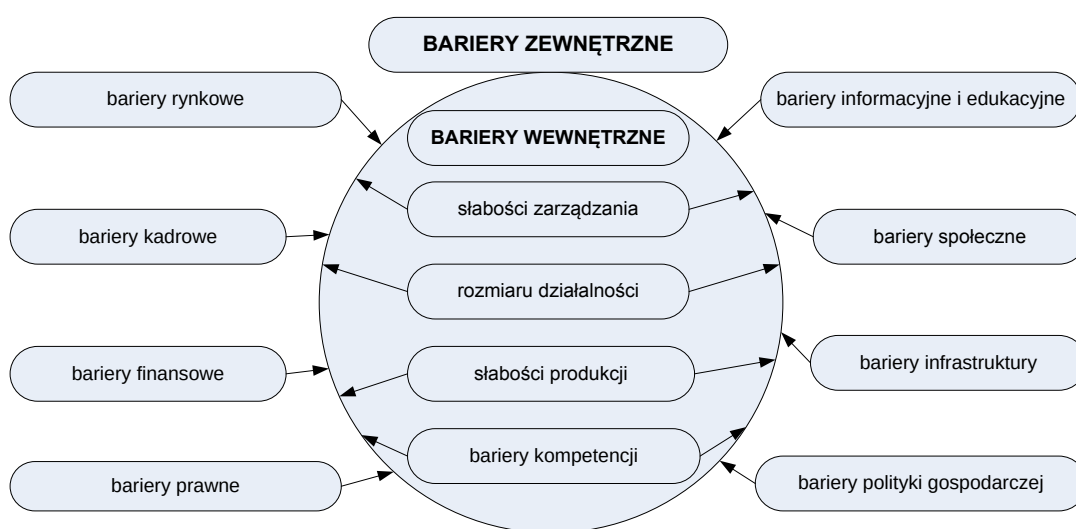
²⁵² N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, w: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, F. Bławat (red.), SPG, Gdańsk 2004, s. 61.

²⁵³ Ibidem, s. 63, 65.

²⁵⁴ A. Nehring, *Stan i rozwój sektora MSP w Polsce*, w: *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, M. Matejun (red.), Difin, Warszawa 2011, s. 16; J. Steinerowska-Streb, *Sytuacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2006, nr 6, s. 32.

- niskim potencjale ekonomicznym i niedostatkach zasobowych (szczególnie w sferze zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich);
- ilościowej dominacji mikroprzedsiębiorstw charakteryzujących się ograniczonymi możliwościami działania i niewielką siłą przetargową;
- koncentracji na rynku lokalnym, małą zdolnością eksportową i ograniczonym zakresie internacjonalizacji działania;
- niskim poziomie kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami, zarówno w ramach sektora MSP, jak również częstej niechęci do współpracy z innymi partnerami (np. dużymi firmami, sferą administracji publicznej, z instytucjami naukowymi, badawczo-rozwojowymi czy organizacjami niekomercyjnymi);
- braku strategii działania i koncentracji na bieżącej działalności;
- niedostrzeganiu potencjału, wiedzy i kapitału intelektualnego zatrudnionych pracowników.

Badaniem problematyki barier funkcjonowania i rozwoju małych przedsiębiorstw zajmuje się wiele instytucji publicznych i okołobiznesowych. Pokazują one, iż bariery, z którymi zmagają się nieustannie małe i średnie przedsiębiorstwa wywodzą się z różnych obszarów i są to trudności: finansowe, rynkowe, prawne, kadrowe, społeczne, informacyjne, edukacyjne, infrastrukturalne, polityczne. Wewnętrzne i zewnętrzne bariery rozwoju małych przedsiębiorstw przedstawia rysunek 14.



Rys. 14. Wewnętrzne i zewnętrzne bariery rozwoju małych przedsiębiorstw.

Źródło: M. Matejun, *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP*, w: *Zarządzanie rozwojem organizacji*, S. Lachiewicz (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 125

Każda z przedstawionych barier ma istotny wpływ na funkcjonowanie małego przedsiębiorstwa. Zmianie może ulec siła natężenia danej trudności bądź siła oddziaływania na dane przedsiębiorstwo. Niwelacja barier występujących w otoczeniu małych firm powinna być priorytetem dla instytucji za nie odpowiedzialnych.

Aby w pełni wykorzystać możliwości sektora MSP należy stworzyć z jednej strony sprzyjające warunki ich rozwoju, a z drugiej starać się ograniczać istniejące bariery. W przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, małe przedsiębiorstwa szczególnie mocno odczuwają wpływ czynników destruktywnych, a przeprowadzenie udanego programu restrukturyzacji jest uzależnione od możliwości pokonania pojawiających się barier.

2.3.2. Przeżywalność małych przedsiębiorstw

Temat przeżywalności przedsiębiorstw jest niezwykle istotny, ponieważ dla 40% małych i średnich firm priorytet stanowi utrzymanie się na rynku, dopiero kolejne miejsca w tej hierarchii wartości zajmują wzrost sprzedaży i wzrost zysku²⁵⁵. Wielu badaczy wciąż próbuje dociec, dlaczego jednym przedsiębiorstwom się udaje, a inne upadają.

Istnieje wiele teorii, które próbują wyjaśnić to zjawisko, jednak nadal nie ma tej jednej, uniwersalnej. Warto nadmienić, że część teorii przedsiębiorstw traktuje niepowodzenie jako naturalne zjawisko, dzięki któremu nieefektywne podmioty są usuwane z rynku; dla innych niepowodzenia są nieodłączną częścią gospodarki, lecz stanowią zjawisko negatywne i niekorzystne²⁵⁶. Mączyńska i Zawadzki, wyznają pogląd, że bankructwa przedsiębiorstw (choć stanowią naturalne zjawiska w gospodarce rynkowej, zapewniające niezbędną selekcję ekonomiczną) nie zawsze sprzyjają długookresowemu wzrostowi efektywności ekonomicznej. W związku z postępującą globalizacją obserwowane jest bowiem zagrożenie tzw. łańcuchem upadłości²⁵⁷. Koncepcje przetrwania przedsiębiorstw Poznańskiej wywodzą się z teorii organizacji przedsiębiorstwa (*liability of smallness, liability of newness, ecological economy*);

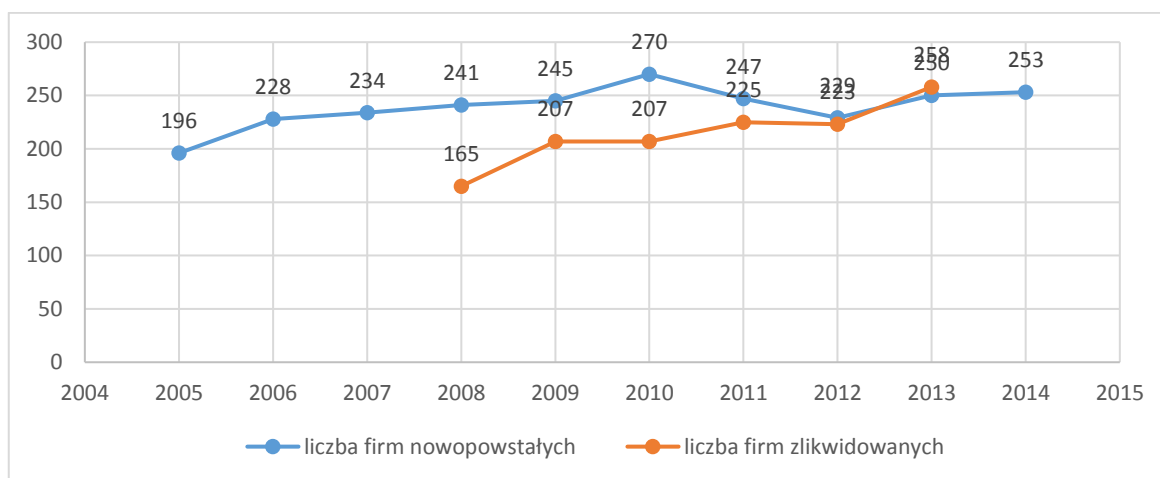
²⁵⁵ Konstrukcja miernika szans na bankructwo firmy, „Materiały i studia”, z. 280, s.1, NPB.pl (dostęp 14.02.2017).

²⁵⁶ J. Ropęga, *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s.18.

²⁵⁷ E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „Ekonomista”, 2006, nr 2, s. 2.

z ekonomiki przemysłu (dopiero po wejściu przedsiębiorstwa na rynek okazuje się, czy przedsiębiorstwo przynosi zyski i czy może istnieć na rynku) oraz z badań nad rynkiem pracy (prawdopodobieństwo przetrwania firmy jest pozytywnie skorelowane z cechami przedsiębiorcy)²⁵⁸. M. Laszczak za główne powody bankructwa podaje: problemy z *cash flow*, inflację, brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników oraz brak umiejętności sprzedaży²⁵⁹. Młode firmy upadają łatwiej niż długo funkcjonujące — najwyższe wskaźniki zakończenia działalności są w pierwszych miesiącach i latach funkcjonowania.

Na naszym rodzimym rynku także zauważalny jest niekorzystny trend. Według ostatnich dostępnych danych Eurostatu w 2014 r. w Polsce powstało 253 tys. nowych przedsiębiorstw (w porównaniu z rokiem poprzednim liczba ta wzrosła niewiele, bo zaledwie ponad 1%), zaś w 2013 r. zlikwidowano 258 tys. firm (analogicznie do poprzedniego roku liczba ta zwiększyła się prawie o 16%). Do 2012 r. powstawało więcej firm, niż ich się likwidowało, jednak niekorzystny trend spowodował, że w 2013 r. po raz pierwszy liczba zlikwidowanych firm była wyższa niż nowo utworzonych — por. wykres 1.



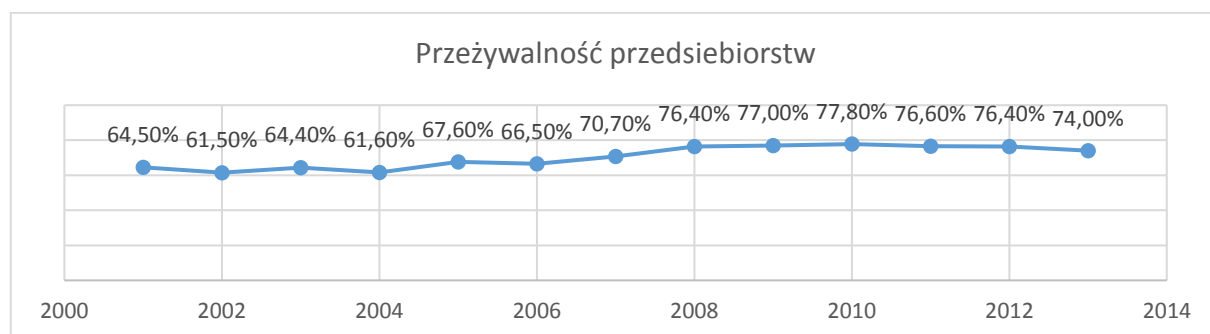
Wyk. 1. Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych i zlikwidowanych (w tys.) w Polsce w latach 2005–2014.

Źródło: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa 2016, s. 35.

²⁵⁸ K. Poznańska, *Przetrwanie małych i średnich przedsiębiorstw — koncepcje i ich weryfikacja empiryczna w gospodarce polskiej*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa, szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, T. Łuczka (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, ss. 9–11.

²⁵⁹ M. Laszczak, *Kierowanie małą firmą, tajniki przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 182.

Pierwszy rok działalności przeżywają w Polsce średnio trzy na cztery firmy (spośród firm założonych w 2013 r. do 2014 r. przetrwało 74% podmiotów) — por. wykres 2.



Wyk. 2. Przeżywalność przedsiębiorstw — współczynnik przeżycia pierwszego roku (%).

Źródło: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa 2016, s. 34.

W kolejnych latach jednak przeżywalność wyraźnie spada — do 67,93% w drugim roku i 40,92% w piątym roku działalności²⁶⁰ (zob. tabelę 15).

Tab. 15. Stopa przeżycia przedsiębiorstw w Polsce w 2013 r.

	Stopa przeżycia pierwszego roku	Stopa przeżycia drugiego roku	Stopa przeżycia trzeciego roku	Stopa przeżycia czwartego roku	Stopa przeżycia piątego roku
Polska	86,61	67,93	54,07	45,8	40,92

Źródło: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa 2016, s. 36.

Analiza przeżywalności przedsiębiorstw wskazuje, że w dłuższym okresie większe szanse przeżycia miały przedsiębiorstwa zarejestrowane jako osoby prawne, które już na starcie są zazwyczaj większe i silniejsze oraz te, które zatrudniają pracowników. Pierwszy rok swojej działalności przetrwało bowiem 78,8% osób prawnych i 73,4% osób fizycznych, które zaczęły funkcjonować na rynku w 2013 r. i nadal były na nim obecne w 2014 r. Wyższym wskaźnikiem przeżywalności pierwszego

²⁶⁰ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa 2016, s. 34.

roku charakteryzują się też przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników najemnych niż samozatrudniający się (80,6% vs 73,0%). Tendencja ta jest jeszcze wyraźniejsza po pięciu latach działalności, kiedy spośród przedsiębiorstw zarejestrowanych w 2009 r., w 2014 r. działało nadal 50,1% osób prawnych i 30,2% osób fizycznych oraz 55,1% przedsiębiorstw z pracownikami najemnymi i 26,8% podmiotów bez pracowników najemnych²⁶¹.

Na niski stopień przeżywalności MSP w Polsce ma wpływ szereg ograniczeń i barier rozwoju. Należy wymienić najważniejsze z nich, czyli²⁶²:

- **barierę prawną** związaną przede wszystkim ze skomplikowanymi i niestabilnymi przepisami prawnymi;
- **barierę ekonomiczną** wynikającą między innymi z brakiem spójnej koncepcji polityki państwa wobec MSP, trudności w dostępie do kapitału własnego i obcego, wysokim udziałem kosztów pracy, niestabilną polityką fiskalną oraz wzrastającą konkurencją;
- **barierę zarządzania** związaną z nieznajomością podstaw funkcjonowania przedsiębiorstwa, brakiem systemu kształcenia w zakresie przedsiębiorczości oraz trudności w pozyskiwaniu wykwalifikowanych pracowników;
- **barierę edukacyjną**, w szczególności brak skłonności do ustawicznego kształcenia się, brak adekwatnych programów nauczania w szkołach oraz mało efektywny system gromadzenia informacji gospodarczych;
- **barierę społeczną**, która związana jest głównie z negatywnym postrzeganiem przedsiębiorcy przez społeczeństwo oraz braku politycznej i społecznej akceptacji pracy na własny rachunek.

Oprócz wymienionych barier do czynników wpływających na tak wysoki poziom upadłości można zaliczyć: łatwość rozpoczęcia działalności i podejmowanie decyzji z niedoszacowaniem ryzyka, złe zarządzanie, brak lub niewytaczące umiejętności zarządcze oraz nieprzygotowanie przedsiębiorcy do rozwoju własnej firmy²⁶³.

²⁶¹ Ibidem.

²⁶² *Małe i średnie przedsiębiorstwa, szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, T. Łuczka (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s.32.

²⁶³ B. Piasecki, A. Rogut, D. Smallbone, *Mocne i słabe strony małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w 1995 roku oraz rekomendacje dla polityki. Raport końcowy*, USAID, Warszawa 1995, s. 145.

2.3.3. Symptomy kryzysogenne w małych przedsiębiorstwach

Małe przedsiębiorstwa w pierwszej fazie swojej działalności są szczególnie narażone na upadek. Jeżeli przetrwają to muszą się zmierzyć z różnego rodzaju problemami i kryzysami. Do najczęstszych błędów w strategii rozwoju zaliczyć można złe decyzje w kwestiach strategicznych, takich jak: zbyt niski kapitał początkowy czy zła lokalizacja. Do tego dochodzą niedostateczne kwalifikacje, brak przygotowania, wiedzy i umiejętności zarządzania oraz błędy zarządzania operacyjnego²⁶⁴ (nieprawidłowości w planowaniu, realizacji i kontroli). Właściciele małych firm bardzo często przeceniają samych siebie, co skutkuje nadmiernym optymizmem i ryzykanctwem, brakiem dystansu do własnych pomysłów. Rozpoczynają działalność ze zbyt małym kapitałem założycielskim przy braku możliwości na początku pozyskania finansowania zewnętrznego. Podejmują się zbyt ambitnych działań inwestycyjnych, zwłaszcza o długim cyklu oraz źle określają czas rozpoczęcia działalności. Graficzne ujęcie przedstawionych problemów prezentuje tabela 16.

Tab. 16. Systematyka wybranych wewnętrznych barier rozwoju firm sektora MSP

Słabości zarządzania	
Błędy strategii rozwoju	– nieodpowiednio dobrany produkt lub usługa – zła lokalizacja firmy – zbyt niski kapitał początkowy – uzależnienie od określonej grupy odbiorców/dostawców
Błędy zarządzania operacyjnego	– brak środków na bieżącą działalność i na inwestycje – błędy popełnione przy planowaniu, wdrażaniu rozwiązań oraz kontroli
Problemy personalne	– pogorszenie stanu zdrowia właściciela – zmiana sytuacji rodzinnej, zmiana miejsca zamieszkania – konieczność zdobycia większej ilości czasu wolnego dla siebie i dla rodziny
Słabości struktur organizacyjnych	– problemy komunikacyjne wewnątrz firmy – brak rozgraniczenia odpowiedzialności – niewystarczający stopień delegowania zadań i uprawnień

²⁶⁴ G. Hall, B. Young, *Factors Associated with Insolvency Among Small Firms*, „International Small Business Journal”, 1991, vol. 9, nr 2, s. 58.

	– brak funkcji sztabowych, przygotowujących informacje w celu podjęcia właściwych decyzji
–	nieprzewidziany wzrost kosztów działalności: czynsze, energia, opłaty telekomunikacyjne, koszty surowców, półfabrykatów i inne
–	nieznajomość nowoczesnych technik zarządzania
Słabości kompetencji, wiedzy i kwalifikacji właścicieli i kadry	
Niedostateczne umiejętności	– w zakresie sprzedaży i marketingu – w sferze planowania działalności – w zakresie zarządzania finansowego, spowodowane niewłaściwym dostępem do źródeł informacji oraz brakiem umiejętności identyfikacji szans pojawiających się na rynku
–	niska skłonność do uczenia się, rozwijania innowacyjności i kreatywności
Bariery produkcyjne	
–	przestarzały park maszynowy i stare technologie
–	niewystarczające moce produkcyjne
–	trudności zaopatrzeniowe
–	problemy z transferem technologii, trudności w nadążaniu za postępem technicznym
Bariery lokalowe i związane z rozmiarem działalności	
–	niedostateczna baza lokalowa
–	problem z wyborem odpowiedniej lokalizacji przedsiębiorstwa
–	koszty remontów
–	brak miejsc parkingowych
–	oddalenie od głównych szlaków komunikacyjnych

Źródło: M. Matejun, *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP*, S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, ss. 123–124.

J. Argenti, badając przedsiębiorstwa, które przeżyły poważny kryzys, a następnie upadły, zauważył występowanie następujących symptomów²⁶⁵: (1) oparcie zarządzania przedsiębiorstwem na doświadczeniu tylko jednej osoby; (2) niewłaściwą strukturę profesjonalnej kadry zarządzającej; (3) brak odpowiedniego systemu informacji

²⁶⁵ R. Siedlecki, *Wybrane metody prognozowania trudności finansowych na przykładzie spółki Enron Corp*, w: *Zarządzanie finansami — klasyczne zasady — nowoczesne narzędzia*, D. Zarzecki (red.), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 202.

finansowo-księkowej (w wyniku, czego nie ma możliwości elastycznego reagowania na zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa); (4) nadmierne tempo rozwoju oraz prowadzenie działalności na zbyt dużą skalę (w stosunku do technicznych i finansowych możliwości przedsiębiorstwa); (5) podejmowanie realizacji dużych projektów, które z różnych przyczyn nie dochodzą do skutku.

Przebieg sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie charakteryzuje się z reguły narastaniem skutków negatywnych, stąd też wynika duża rola działań naprawczych i antykryzysowych sprzyjających konsolidacji firmy i wychodzeniu z poważnych zaburzeń wewnętrznych i w relacjach z otoczeniem²⁶⁶.

²⁶⁶ S. Lachiewicz, *Sytuacje kryzysowe a zmiany organizacyjne w małych firmach*, „Rynek i Marketing”, 2015, nr 5, s. 60, 62.

ROZDZIAŁ 3.

CZYNNIKI I WYBRANE METODY RESTRUKTURYZACJI NAPRAWCZEJ

3.1. Istota restrukturyzacji naprawczej

W literaturze przedmioty pojęcie **restrukturyzacja naprawcza** funkcjonuje zamiennie z określeniami, takimi jak: sanacja, *turnaround* (z ang. ‘zarządzanie poprawą’), zarządzanie kryzysowe przedsiębiorstwem, naprawa sytuacji przedsiębiorstwa, rewitalizacja, uzdrawianie, odnawianie, transformacja przedsiębiorstwa, reorganizacja, przekształcenie, przebudowa systemowa. Tabela 17. przedstawia definicje niektórych wymienionych pojęć uważanych za synonimy restrukturyzacji naprawczej.

Tab. 17. Definicje synonimów pojęcia restrukturyzacji naprawczej

SANACJA	
Słownik języka polskiego PWN, https://sjp.pwn.pl/slowniki/sanacja.html (dostęp 22.09.2015)	Uzdrowienie, naprawa czegoś, zwłaszcza stosunków w jakiejś dziedzinie życia społecznego.
W. Šmid, <i>Leksykon przedsiębiorcy</i> , Poltext, Warszawa 2007, s. 215.	Postępowanie mające na celu poprawienie czy też „uzdrowienie” sytuacji finansowej upadającego na ogół przedsiębiorstwa; jest celowa, gdy jeszcze niektóre działy są jeszcze rentowne.
TURNAROUND	
Business Dictionary, http://businessdictionary.com (dostęp 22.09.2015)	Wdrożenie zestawu działań wymaganych do zachowania danej organizacji i niedopuszczenia do jej upadłości poprzez ustabilizowanie jej kondycji operacyjnej i finansowej.
ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE	
W. Šmid, <i>Leksykon przedsiębiorcy</i> , Poltext, Warszawa 2007, s. 281	Proces zapobiegania trudnościom w ciągłości funkcjonowania firmy w sytuacji braku strategicznej koncepcji pozwalającej przezwyciężyć potencjalne bariery jak. np. trudności na rynku, niski poziom

	technologii, wadliwa struktura produkcji czy dystrybucji. Także radzenie sobie z sytuacjami nadzwyczajnymi.
K. Krzakiewicz, <i>Zarządzanie antykryzysowe w organizacji</i> , Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 31	W szerokim znaczeniu obejmuje wszystkie aspekty zarządzania przed pojawieniem się, w okresie trwania i po ustąpieniu kryzysowej sytuacji; w formie tradycyjnej kładzie silny akcent na proces reagowania na zmiany w otoczeniu i mało uwagi zwraca na przedkryzysowe i pokryzysowe akcenty.
NAPRAWA SYTUACJI PRZEDSIĘBIORSTWA	
<i>Leksykon zarządzania</i> , Difin, Warszawa 2004, s. 606	Pojęcie zbiorcze na określenie koncepcji, metod i sposobów zarządzania o charakterze własnościowym, finansowym, kapitałowym, organizacyjnym, społecznym, które służą odzyskaniu siły dochodowej, poprawie rentowności przedsiębiorstwa i stworzeniu podstaw do generowania przez nie wartości dodanej w przyszłości.
REWITALIZACJA	
<i>Leksykon zarządzania</i> , Difin, Warszawa 2004, s. 614	Proces „ożywiania” starzejących się dziedzin działalności przedsiębiorstwa w celu utrzymania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Rewitalizację realizuje się poprzez inwestycje podtrzymujące potencjał wytwórczy i podnoszące jakość wyrobów, zwiększenie aktywności marketingowej, podnoszenie konkurencyjności cenowej poprzez obniżkę kosztów.
H. Hart, A. Berger, <i>Using Time to Generate Corporate Renewal</i> , „International Journal of Operations and Production Management”, 1994, vol. 14, nr 3.	Zmiana o fundamentalnym charakterze i poważnym wpływie na efektywność organizacji, dotycząca relacji z otoczeniem, procesów transformacyjnych, struktur, systemów, jak również wyników finansowych oraz jednostkowych i organizacyjnych zachowań.

Źródło: opracowanie własne.

Restrukturyzację naprawczą przedsiębiorstw charakteryzują specyficzne cechy, cele oraz instrumenty i narzędzia oraz procedury postępowania. Zdefiniowane powyżej synonimy pojęcia ‘restrukturyzacja naprawcza’, wskazują na pewne cechy tego zjawiska i pozwalają je zdefiniować jako doraźne, krótkookresowe (1–2 lata) działania

zapobiegawcze²⁶⁷, przeprowadzane w przedsiębiorstwach o złej sytuacji zagrażającej ich dalszemu funkcjonowaniu²⁶⁸. Restrukturyzacja naprawcza stanowi konsekwencję niewprowadzenia zmian strukturalnych we właściwym czasie bądź wprowadzenia zmian, ale w niedostatecznym zakresie²⁶⁹ i nie może być procesem, na którym przedsiębiorstwa poprzestaną wprowadzać zmiany, lecz musi stanowić wstęp do realizacji innego długofalowego celu, czyli do restrukturyzacji rozwojowej²⁷⁰. Główną przyczyną rozpoczęcia tego typu restrukturyzacji jest wystąpienie w przedsiębiorstwie zjawiska kryzysu, będącego stanem, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji²⁷¹. W literaturze przedmiotu znajdziemy wiele definicji zjawiska kryzysu, które oddają jego charakter i specyfikę. Najtrafniejsze określenia przedstawiono w tabeli 18.

Tab. 18. Zestawienie definicji zjawiska kryzysu

Rezultat zjawisk, które wytrąciły przedsiębiorstwo ze stanu równowagi, czyli pozbawiły organizację stabilności ²⁷² .
Proces niekorzystnych zjawisk, przełom pomiędzy fazami rozwoju, czy problem natury decyzyjnej ²⁷³ .
Sytuacja, w której organizacja traci zdolności rozwoju i przetrwania ²⁷⁴ .
Niekontrolowane zjawisko, które w krótkim okresie może determinować sprawność biznesu i w długim czasie zagrażać jego egzystencji ²⁷⁵ .
Konsekwencja zakłóceń w istnieniu lub w realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania ²⁷⁶ .

²⁶⁷ D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 15.

²⁶⁸ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE Warszawa 1999, s. 130.

²⁶⁹ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa–Kraków, 1999, ss. 24–25.

²⁷⁰ A. Stępnia-Kucharska, D. Stos, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Przesłanki i procedury*, Państwowa Wyższa Szkoła w Skierniewicach, Skierniewice 2009, s. 43.

²⁷¹ S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press Warszawa 2001, s. 45.

²⁷² Z. Sapijaskza, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 185.

²⁷³ B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s. 12.

²⁷⁴ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 42.

²⁷⁵ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie — perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 35.

²⁷⁶ A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 129.

Sytuacja lub stan, gdy na skutek spiętrzenia się trudności jest zagrożona realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do poradzenia sobie z zaistniałą sytuacją lub zmianą istniejącego stanu ²⁷⁷ .
Proces, czyli ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, będących zagrożeniem dla istnienia przedsiębiorstwa, ale również uniemożliwiających tę egzystencję. Z kryzysem przedsiębiorstwa mamy zatem do czynienia wówczas, gdy zagrożony jest byt ekonomiczny przedsiębiorstwa jako całości ²⁷⁸ .
Stan organizacji, w którym dana organizacja, w wyniku nagromadzenia się trudności, traci możliwość prawidłowego reagowania na bodźce oraz umiejętność realizacji jej podstawowych funkcji przy jednoczesnym braku możliwości usuwania skutków takiego stanu, co może zagrażać bezpośrednio jej egzystencji ²⁷⁹ .
Pochodna niezdolności do modyfikacji struktur, zachowań reguł gry w funkcji zmian zachodzących w otoczeniu politycznym, społecznym, technologicznym i gospodarczym ²⁸⁰ .
Złożona sytuacja, którą tworzy jednocześnie uwikłanie spraw technologii konstrukcji, zaopatrzenia, produkcji i kadr ²⁸¹ .
Z jednej strony zagrożenie dla istnienia przedsiębiorstwa, z drugiej zaś daje szansę przebudowy, a więc przeprowadzenia gruntownych zmian ilościowych i jakościowych w procesach i strukturach zarządzania ²⁸² .
Jedna z faz w ewolucyjnym rozwoju przedsiębiorstwa, a jego pojawienie się stanowi dla organizacji nową jakościowo sytuację decyzyjną ²⁸³ .
Patologia w rozwoju przedsiębiorstwa, spowodowana często dysproporcją między celami i zasobami wykorzystywanymi do ich osiągnięcia. ²⁸⁴

Źródło: opracowanie własne.

Wystąpienie w przedsiębiorstwie kryzysu stwarza specyficzne warunki i niesie ze sobą negatywne konsekwencje w postaci m.in.²⁸⁵: istotnego obniżenia poziomu zaufania do firmy, utraty lojalności współpracowników, obniżenia poziomu sprzedaży i spadku wyniku finansowego; dodatkowych kosztów związanych z działaniami dotyczącymi wychodzenia z kryzysu. Dlatego warto wiedzieć, że kryzys nie pojawia się nagle, lecz

²⁷⁷ G. Gierszewska, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, w: *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, B. Kozyra, A. Zelek (red.), Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 15.

²⁷⁸ T. Iwanek, *Kryzys i jego odmiany*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2004, s. 79.

²⁷⁹ Ł. Wawrzynek, U. Bąkowska, *Kryzys – „funkcja” ciągła czy nieciągła organizacji*, w: *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, J. Skalik (red.), Cornetis, Wrocław 2003, s. 26.

²⁸⁰ J. D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń, identyfikacja problemów*, Poltex, Warszawa 1998, s. 18.

²⁸¹ K. Oblój, *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986, s. 148.

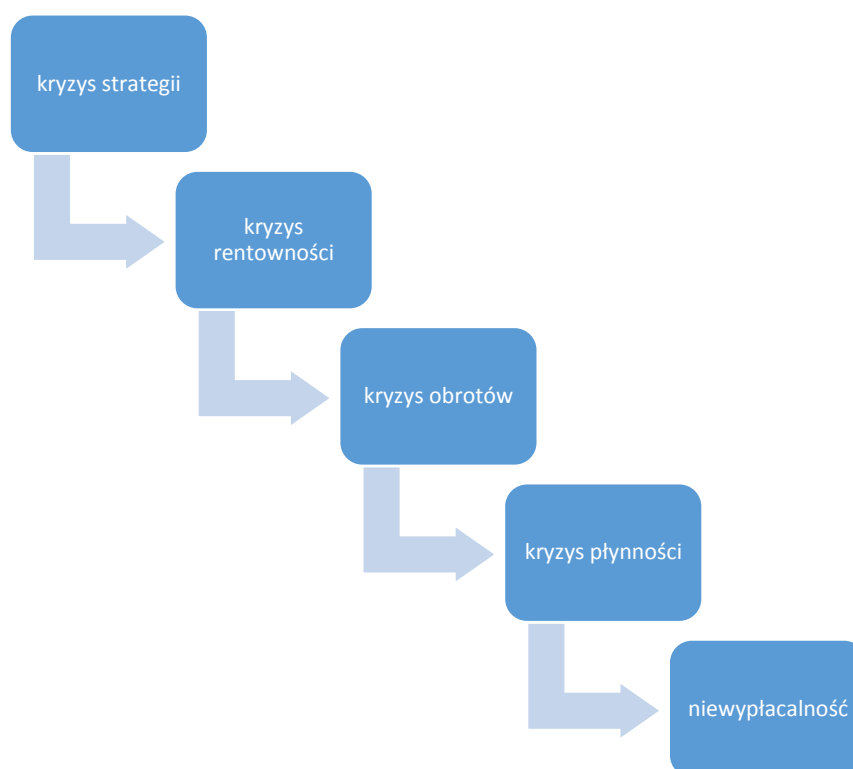
²⁸² *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, R. Borowiecki (red.), Difin, Warszawa 2003, s. 34.

²⁸³ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 40.

²⁸⁴ E. Urbanowska-Sokij, *Zarządzanie przedsiębiorstwem, Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 20–21.

²⁸⁵ K. Krzakiewicz, op. cit., Poznań 2008, s. 26–27.

przedsiębiorstwa wykazują zazwyczaj symptomy zbliżającej się sytuacji kryzysowej na długo przedtem, zanim dojdzie do trwałego zachwiania równowagi organizacji²⁸⁶. Dlatego tak ważne jest sprawne, zaangażowane kierownictwo oraz odpowiednie procedury pozwalające zapobiec wystąpieniu kryzysu bądź łagodzące jego skutki. Rysunek 15. ilustruje stopniowy przebieg kryzysu w organizacji.



Rys. 15. Przebieg kryzysu w organizacji.

Źródło. S. Gurgul, *Kryzys, droga do upadłości*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1109, 2006, s. 269.

Konsekwencją wystąpienia kryzysu jest konieczność zastosowania działań naprawczych, które mają na celu poprawę podstawowych wskaźników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa. Proces ten odbywa się poprzez opanowanie i likwidację bezpośrednich źródeł kryzysu²⁸⁷, próbę zahamowanie niekorzystnych tendencji²⁸⁸ oraz utrzymanie przynajmniej minimalnego poziomu płynności finansowej przedsiębiorstwa umożliwiającego jego przetrwanie²⁸⁹. Po odzyskaniu przez przedsiębiorstwo równowagi

²⁸⁶ J. Ropega, op. cit., s.102.

²⁸⁷ S. Slatter, D. Lovett, op. cit., s. 5.

²⁸⁸ Patrz: Z. Sapijaska, op. cit., s. 189; S. Lachiewicz, A. Zalrzewska-Bielawska, op. cit., s. 67;

C. Suszyński, op. cit., s. 124.

²⁸⁹ *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, op. cit., s. 84.

finansowej i potencjału do osiągnięcia zysku²⁹⁰ powinna nastąpić jego ponowna adaptacja do zmieniających się warunków otoczenia przedsiębiorstwa²⁹¹.

Prowadzenie restrukturyzacji naprawczej nie jest łatwym zadaniem, ponieważ cechuje ją bezwzględna konieczność wprowadzenia radykalnych zmian w wielu obszarach działalności — jest to warunek przetrwania przedsiębiorstwa²⁹². Odbywa się to często pod presją czasu, w złej atmosferze, w osamotnieniu, z ograniczonymi środkami finansowymi, a wszystkiemu towarzyszy stres i niepewność rezultatów. Równoczesne oddziaływanie na przedsiębiorstwo tylu przeciwstawnych czynników powoduje wysoki stopień skomplikowania procesu restrukturyzacji²⁹³. Dlatego wyjście z kryzysu i odzyskanie przez przedsiębiorstwo równowagi pozwalającej na dalsze niezakłócone funkcjonowanie jest procesem niezwykle złożonym i w odróżnieniu od innych metod wprowadzania zmian restrukturyzacja naprawcza ma swoje specyficzne cechy, cele i uwarunkowania.

3.2. Przyczyny restrukturyzacji naprawczej

3.2.1. Uwarunkowania wewnętrzne

Tempo zmian zachodzących w otoczeniu, niestabilna sytuacja gospodarcza, rosnąca konkurencja, rozwój technologii to tylko niektóre czynniki przyczyniające się do powstawania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach, których następstwem jest konieczność przeprowadzenia działań naprawczych. Dlatego, aby móc lepiej zrozumieć, w jakich warunkach firmy prowadzą działania związane z restrukturyzacją warto poznać przyczyny i sam proces powstawania kryzysu, który w dzisiejszym świecie organizacji uważany jest za normalne zjawisko, którego doświadczają zarówno duże, jak i całkiem małe firmy. Literatura przedmiotu obfituje w różnego rodzaju opisy kryzysu, a każdy z autorów podejmujących ten temat, wskazuje inne jego aspekty:

²⁹⁰ Patrz: D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, op. cit., s. 15; S. K. Lafrenz, *Shareholder-value-orientierte Sanierung*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004, s. 17.

²⁹¹ Z. Malara, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 24.

²⁹² A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków, 1999, s. 25.

²⁹³ A. Stępnia-Kuchrska, D. Stos, op. cit., s. 62.

- P. F. Drucker uważa, że kryzys przedsiębiorstwa jest konsekwencją faz cyklu życia sektorów²⁹⁴.
- J. D. Antoszkiewicz wyznaje pogląd, że kryzys jest zjawiskiem normalnym i jest pochodnym niezdolności do modyfikacji struktur, zachowań reguł gry w funkcji zmian zachodzących w otoczeniu politycznym, społecznym, technologicznym i gospodarczym²⁹⁵.
- A. Zelek widzi w kryzysie organizacji jedną z faz w ewolucyjnym rozwoju przedsiębiorstwa, następstwo strategicznych błędów w zarządzaniu wobec pojawiających się na zewnątrz lub wewnątrz zakłóceń jego rozwoju, a jego pojawienie się stanowi dla organizacji nową jakościowo sytuację decyzyjną²⁹⁶.
- L. Dorozik uważa, że kryzys jest logicznym składnikiem cyklu życia firmy, jej ewolucyjnego rozwoju: zaczynając od fazy powstania, przez płynny i harmonijny wzrost dochodzimy do etapu, w którym rozpoczyna się tendencja spadkowa charakteryzująca się nasileniem procesów destrukcyjnych i dezorganizacyjnych²⁹⁷.
- W. T. Coombs definiuje kryzys jako nieprzewidywalne zdarzenie, które zagraża oczekiwaniom interesariuszy i może poważnie wpłynąć na sprawność organizacji oraz generować negatywne wyniki²⁹⁸.
- K. Zimniewicz przedstawia kryzys, jako nieplanowany proces, czyli ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, będących zagrożeniem dla egzystencji przedsiębiorstwa²⁹⁹.
- K. Oblój uważa kryzysy za nieuniknione w działaniu przedsiębiorstw i innego typu organizacji, ponieważ każda złożona organizacja spełnia warunki hipotezy ergodycznej, w myśl której system funkcjonujący dostatecznie długo przechodzi przez wszystkie możliwe stany bez względu na to, jak małe jest prawdopodobieństwo zajścia danego stanu³⁰⁰.
- S. Slatter i D. Lovett opisują kryzys jako stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych

²⁹⁴ P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość, Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, ss. 138–139.

²⁹⁵ J. D. Antoszkiewicz, op. cit., s. 18.

²⁹⁶ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle. ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 40.

²⁹⁷ L. Dorozik, op. cit., s. 99.

²⁹⁸ W. T. Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications, 2011, s. 3.

²⁹⁹ K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1990, s. 223.

³⁰⁰ K. Oblój, op. cit., s. 148.

i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stawiając w ten sposób warunki silnej presji.³⁰¹

- B. Wawrzyniak zauważa, że kryzys w przedsiębiorstwie jest traktowany jako sytuacja wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji³⁰².

Mimo wielości ujęć definicyjnych nietrudno zauważyć, że kryzys jest zawsze stanem niepożądanym przez przedsiębiorstwo, następuje nieoczekiwanie i niesie za sobą negatywne konsekwencje, niekiedy łącznie z tą najbardziej niepożądaną, jaką jest upadek przedsiębiorstwa. Kryzys wymaga szybkiej reakcji, wpływa na wyniki organizacji, wywołuje niepewność i stres, niszczy wizerunek i zasoby organizacji, narasta w sposób intensywny, powoduje wzrost uwagi grup zewnętrznych organizacji, wymusza zmiany w organizacji. Może być też postrzegany jako nasilenie niekorzystnych zjawisk, przełom pomiędzy fazami rozwoju, a także jako problem natury decyzyjnej³⁰³. W aspektach organizacyjnych kryzys stanowi zagrożenie dla jednostki, ale trudno także pominąć fakt, że w dzisiejszych czasach jest naturalnym etapem każdego przedsiębiorstwa w mniejszym lub większym tego słowa znaczeniu³⁰⁴.

Z kryzysem ściśle powiązana jest **sytuacja kryzysowa**, która w odróżnieniu od kryzysu dotyczy stanu, który jest wynikiem kształtowania się pewnych niekorzystnych zjawisk w czasie, który nie rodzi bezpośredniego zagrożenia egzystencji organizacji, ale oznacza niezadowolającą ocenę jej działalności z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu i/lub w stosunku do stanów (ocen) wzorcowych. Kryzys jest zatem punktem kulminacyjnym sytuacji kryzysowej³⁰⁵. Nie pojawia się on nagle, lecz przedsiębiorstwa wykazują symptomy zbliżającej się sytuacji kryzysowej na długo przedtem, zanim dojdzie do trwałego zachwiania równowagi organizacji³⁰⁶. I. I. Mitroffem i Ch. M. Pearson wyodrębnili pięć etapów sytuacji kryzysowej:

- 1) Wykrywanie sygnałów, które pojawiają się na początku sytuacji kryzysowej.

³⁰¹ S. Slatter, D. Lovett D., op. cit., s. 45.

³⁰² *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, B. Wawrzyniak (red.), PWE, Warszawa 1985, s. 38.

³⁰³ B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, op. cit., s. 12.

³⁰⁴ T. Gruszecki, *Kryzys a dług publiczny w krajach rozwiniętych*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014, s. 22.

³⁰⁵ A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, w: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 68.

³⁰⁶ J. Ropęga, op. cit., s. 102.

- 2) Przygotowanie i podejmowanie działań prewencyjnych w celu zażegnania kryzysu.
- 3) Powstrzymanie kryzysu i zabezpieczenie tych części organizacji, które nie zostały objęte kryzysem.
- 4) Normalizacja sytuacji, czyli wdrożenie różnorodnych programów naprawczych, które zapewnią jak najszybciej normalne funkcjonowanie organizacji.
- 5) Uczenie się na doświadczeniach z danej sytuacji kryzysowej w celu uniknięcia następnych kryzysów³⁰⁷.

Każdy z tych etapów jest bardzo ważny dla przedsiębiorstwa. Szybka reakcja na pojawiające się symptomy kryzysu, odpowiednio zastosowane procedury postępowania i prawidłowe wyciągnięcie wniosków to działania pozwalające na przezwycięzenie większości sytuacji kryzysowych, które w małych przedsiębiorstwach powstają zarówno z przyczyn zewnętrznych (np. opóźnienie w dostawach, wzrost cen energii czy spadek popytu na rynkach lokalnych), jak i z powodów wewnątrzorganizacyjnych (np. odejście kompetentnych pracowników, spadek jakości wykonywanych wyrobów i problemy z ich sprzedażą)³⁰⁸.

Najistotniejszym jednak wydaje się być odpowiednio szybka identyfikacja symptomów sytuacji kryzysowych. A. Walecka do tych podstawowych zalicza: problemy finansowe i zagrożenia upadłością, niedostosowanie wydatków do możliwości firmy, ograniczanie zatrudnienia i zwolnienia pracowników, niedostosowanie oferty produktowej do potrzeb rynku i duża podatność na perturbacje występujące w otoczeniu zewnętrznym, a także spadek motywacji personelu i poczucia stabilności w zespołach pracowniczych³⁰⁹.

Institute for Crisis Management (ICM) wymienia 12 najistotniejszych czynników powodujących powstawanie sytuacji kryzysowych³¹⁰ — zalicza do nich m.in.: nadużycia/przemoc w miejscu pracy, pozwy zbiorowe, działanie organizacji konsumenckich, cyberprzestępstwa, dyskryminacje, wrogie przejęcia, spory pracownicze, złe zarządzanie, przestępstwa urzędników, katastrofy). Najczęściej jednak

³⁰⁷ J. J. Mitroff, Ch. M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak uchronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998, s. 65.

³⁰⁸ S. Lachiewicz, *Sytuacje kryzysowe a zmiany organizacyjne w małych firmach*, „Rynek i Marketing”, 2015, nr 5, s. 60.

³⁰⁹ A. Walecka, *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, S. Lachiewicz, K. Szymańska, A. Walecka (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 267.

³¹⁰ *Annual ICM Crisis Report During 2016*, <http://crisisexperts.com> (dostęp 15.07.2016).

odpowiedzialnością za powstanie kryzysu obarcza się zarząd przedsiębiorstwa — jego niewłaściwe decyzje, spóźnione reakcje, brak działań. Taką opinię podziela wielu autorów uważając, że najczęstszą przyczyną kłopotów są błędne decyzje zarządu, który nie przewidział określonych zjawisk lub nie docenił ich siły sprawczej³¹¹; niekompetentne kierownictwo³¹²; niewłaściwe zarządzanie³¹³; brak odpowiednich systemów zarządzania sytuacjami problemowymi³¹⁴; słabość myślenia strategicznego oraz brak monitorowania swojej pozycji konkurencyjnej³¹⁵.

Także według opinii syndyków i nadzorców sądowych wśród 8 głównych przyczyn powodujących kryzys przedsiębiorstwa, dominowało nieumiejętne zarządzanie — 22% wskazań, a w dalszej kolejności wskazano na: brak odpowiedniej kontroli finansowej — 20%; niską wydajność pracowników — 13%; ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania — 12%; niekorzystne regulacje na rynku pracy i w sferze ubezpieczeń społecznych — 10%; spadek popytu, rozwój konkurencji — 9%; niewłaściwie przeprowadzoną prywatyzację — 9%; nieudane przejęcia/fuzje — 5%³¹⁶.

Wielu autorów wskazuje na osobę przedsiębiorcy — właściciela jako kluczowy czynnik decydujący o sukcesie lub porażce firmy³¹⁷ (bowiem jego umiejętności i doświadczenie determinują cały proces zarządzania w firmie). W przypadku małych firm taki wniosek prowadzi do niekorzystnej sytuacji, bowiem w czasie restrukturyzacji naprawczej najistotniejszą rolę odgrywa menedżer, a w przypadku małych firm zazwyczaj jest nim sam właściciel, który odpowiada za zaistnienie kryzysu.

Inną kwestią jest proces prowadzący przedsiębiorstwa do kryzysu. Poza szczególnymi sytuacjami, czyli tzw. zaskoczeniem strategicznym, kryzysy w przedsiębiorstwach nie pojawiają się z dnia na dzień³¹⁸ i prawie nigdy nie pojawiają się w odosobnieniu, ponieważ jednocześnie występuje wiele problemów. Jedna sytuacja kryzysowa uruchamia drugą, powodując reakcję łańcuchową (tzw. efekt domina)³¹⁹.

³¹¹ L. Dorozik, op. cit., s. 45.

³¹² B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, op. cit., s. 23.

³¹³ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 18; R. Borowiecki, A. Jaki, Z. Mierzwa, T. Rojek, op. cit., s. 35.

³¹⁴ M. Regester, J. Larkin, *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005, s. 127.

³¹⁵ L. Pawłowicz, *Ekonomia przedsiębiorstw, zagadnienia wybrane*, ODDK, Gdańsk 2005, s. 302.

³¹⁶ M. Szczerbak, *Przyczyny upadłości przedsiębiorstw (analiza na podstawie doświadczeń syndyków i nadzorców sądowych)*, badania przeprowadzone w ramach projektu pt. *Przesłanki i bariery rozwoju przedsiębiorstw w Polsce, upadłości przedsiębiorstw w Polsce- skala, przyczyny, przeciwdziałanie* realizowanego pod kierunkiem prof. E. Mączyńskiej w SGH w Instytucie Funkcjonowania Gospodarki, 2005.

³¹⁷ J. Ropęga, op. cit., s. 69.

³¹⁸ B. Wawrzyniak, op. cit., s. 45.

³¹⁹ T. Iwanek, op. cit., s. 13.

W praktyce jest ona rzadko spowodowana jednostkowym wydarzeniem — najczęściej jest to proces (ciąg) zdarzeń zachodzących w określonym czasie, które stwarzają zagrożenie dla istnienia przedsiębiorstwa³²⁰. Mają najczęściej wielowymiarowy charakter³²¹, a możliwość wcześniejszego rozpoznania istoty i źródeł zjawiska może być warunkiem skutecznej naprawy³²².

Przyczyny postawiania kryzysów należy upatrywać zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i w jego wnętrzu. Czynniki płynące z otoczenia, mające wpływ na funkcjonowanie firmy, można podzielić na pochodzące z otoczenia makroekonomicznego oraz na pochodzące z otoczenia mikroekonomicznego (tabela 19).

Tab. 19. Przyczyny zewnętrzne kryzysu

Makrootoczenie	Mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne)
▪ niskie tempo wzrostu gospodarczego kraju, regionu, rejonu ▪ zmiana polityki ekonomicznej wobec przedsiębiorstw w zakresie: polityki celnej, antytrustowej, koncesyjnej ▪ liberalizacja i deregulacja rynku ▪ restrykcyjna polityka fiskalna ▪ wysokie stopy procentowe ▪ spadek poziomu dochodów ludności ▪ poziom bezrobocia ▪ większa skłonność do oszczędzania niż konsumowania dochodów ▪ zmiany w modelu konsumpcji ▪ zmiany w zakresie popytu i podaży ▪ szybkie tempo zmian technologicznych, powodujące skracanie cyklu życia produktów i konieczność kosztownych wdrożeń ▪ restrykcyjny kodeks pracy ▪ zmiany w regulacjach prawnych ▪ czynniki losowe	▪ niekorzystne zmiany w kondycji partnerów przedsiębiorstw ▪ zatory płatnicze ▪ kłopoty z instytucjami państwowymi (np. Urzędem Skarbowym) ▪ spadek popytu na produkty firmy lub zmiany w jego strukturze ▪ starzenie się rynku (sektora) ▪ natężenie walki konkurencyjnej w sektorze ▪ wysoka presja konkurencji potencjalnej — nasilony napływ kapitału do branży ▪ zwiększenie siły oddziaływania dostawców ▪ zwiększenie siły oddziaływania producentów, substytutów ▪ niekorzystne zmiany cen towarów

Źródło: Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie...*, op. cit., s. 69.

Kryzys może być również spowodowany czynnikami wynikającymi z nieprawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. A Zakrzewska-Bielawska określa

³²⁰ L. Dorozik, op. cit., s. 99.

³²¹ K. Oblój, op. cit., s. 148.

³²² A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, w: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, I. Staniec, J. Zawila-Niedzwiedzki (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 69.

je jako przyczyny wewnętrzne kryzysu i wyszczególnia główne obszary działania przedsiębiorstwa, które mają wpływ na wystąpienie takich sytuacji kryzysowych (por. tabelę 20).

Tab. 20. Przyczyny wewnętrzne kryzysu

Strategia	– niejasna polityka przedsiębiorstwa – błędne lub nieostre cele firmy – twarde trzymanie się wypróbowanych recept na sukces – brak zrozumienia dla misji organizacji – błędnie przyjęte kompetencje przedsiębiorstwa – niedostosowanie strategii: rozwoju, funkcjonalnych, instrumentalnych do warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania firmy – nieumiejętność unowocześniania i dopasowywania
Pracownicy	– duża fluktuacja kadry kierowniczej – zły (fałszywy) styl zarządzania – błędne ocenianie możliwości pracowników – niezdecydowanie w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji – zbyt późna zmiana wiekowa w organizacji – brak identyfikacji zatrudnionych z przedsiębiorstwem, co ogranicza ich aktywność, przedsiębiorczość i siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców – konflikty wewnątrzorganizacyjne
Finanse	– błędy w budżetowaniu – wysokie koszty – błędne inwestycje wskutek niewystarczającego planowania (wielkie inwestycje, fuzje, przejęcia) – słabe zarządzanie kapitałem obrotowym – skala działalności przekraczająca możliwości finansowe – niedostateczny controlling
Struktura organizacyjna	– braki w organizacji zarządzania – błędne rozwiązania organizacyjne, niedopasowane do strategii – konserwatywne metody organizacji – brak, bądź niespójne działania między funkcjonalne – zły przepływ informacji
Technika	– niska jakość bazy materialno-produkcyjnej – przestarzała technologia – techniczne błędy produktów

	– awarie ciągów technologicznych – niewykorzystane moce produkcyjne – braki w automatyzacji produkcji
--	---

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie...*, op. cit., s. 70.

B. Nogalski i H. Marcinkiewicz do wewnętrznych przyczyn kryzysu zaliczają niewłaściwe podejście do problemów zaistniałych w przedsiębiorstwie, nieumiejętność określania potrzeb zarządczych, brak wprawy kierownictwa w ustalaniu kierunku działań organizacji, brak motywacji oraz niejasne powiązania personalne w przedsiębiorstwie³²³.

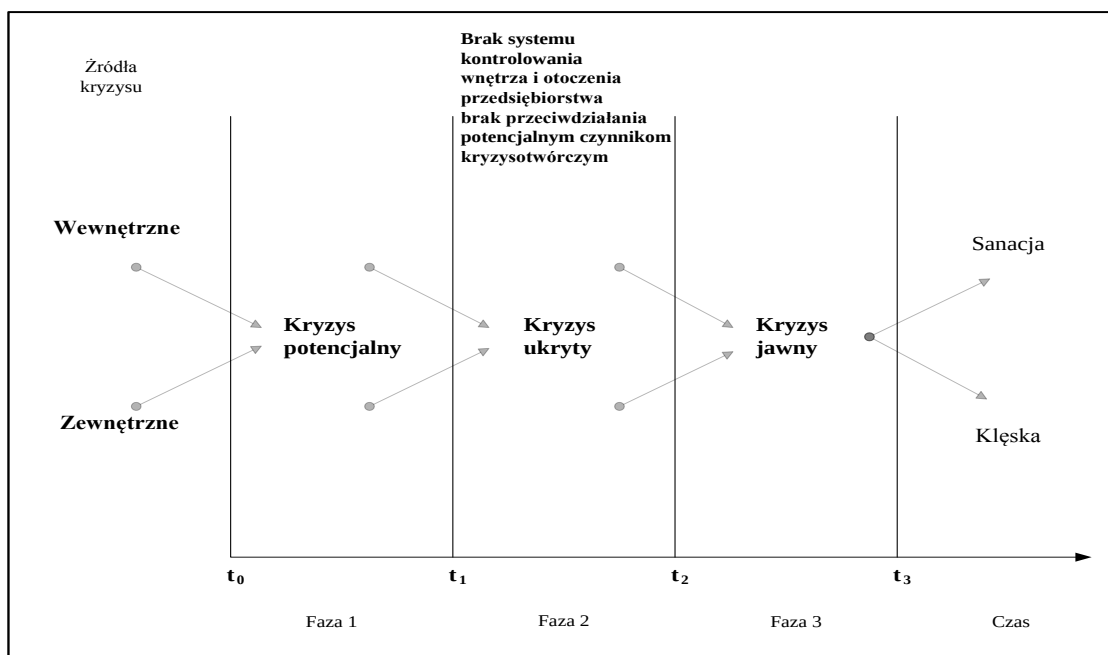
Należy zauważyć, że kryzys nie jest dziełem przypadku, potrzebuje czasu, aby się rozwinąć i jest wynikiem powiązania wielu zdarzeń. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że rozwój kryzysu można rozpatrywać ze względu na fazy przebiegu sytuacji kryzysowej. Owe fazy procesu wydzieliła się ze względu na: natężenie zagrożenia, fazę rozwoju organizacji, miejsce powstania, problem w koncepcjach rozwojowych przedsiębiorstw, przyczyny powstania, czas ostrzegania, czas trwania i stopień intensywności³²⁴. E. Urbanowska-Sojkin proponuje model kryzysów w przedsiębiorstwie, wyróżniając trzy podstawowe fazy (rysunek 16): potencjalną, ukrytą i jawną³²⁵. Pierwsza dotyczy prawie wszystkich przedsiębiorstw, jest trudno rozpoznawalna i wynika z niekorzystnych oddziaływań różnorodnych zjawisk endo- i egzogenicznych. Faza ukryta, w przeciwieństwie do swojej nazwy, jest widoczna dla osób monitorujących ryzyko wystąpienia w firmie. Często utożsamiana z tzw. „trudnościami przejściowymi”, które zdarzają się wszystkim organizacjom i stanowią immanentną cechę działalności gospodarczej. Jawna faza zjawiska jest wówczas, gdy mamy do czynienia z dezorganizacją firmy, chaosem decyzyjnym i kompetencyjnym zagrażającym egzystencji jej istnienia³²⁶.

³²³ B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, op. cit., s. 24.

³²⁴ Ibidem, s. 13; A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie — perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 44.

³²⁵ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem, Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 30.

³²⁶ B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, op. cit., s. 14.



Rys. 16. Fazy kryzysu w przedsiębiorstwie.

Źródło: E. Urbanowska-Sojkin, op. cit., s. 30.

Inne spojrzenie na fazy kryzysu prezentują koncepcje U. Krystek i S. Slatter zestawione w tabeli 21.

Tab. 21. Rodzaje kryzysów według podziału procesu na fazy

Autor	Faza 1	Faza 2	Faza 3	Faza 4	Faza 5
U. Krystek	potencjalny	ukryty	palący — możliwy do opanowania	palący — nie do opanowania	wyczekiwanie
S. Slatter	potencjalny	ukryty	dezintegracja	załamanie przedsiębiorstwa	naprawa lub upadek

Źródło: B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, op. cit., s. 19.

Uwzględniając kryterium czasu ostrzegania, tj. okresu pomiędzy pierwszymi symptomami pojawiania się problemu do czasu wystąpienia kryzysu dzielimy na nagłe oraz tłące się. Kryzysy nagłe pojawiają się bez ostrzeżenia, a ich bezpośrednim efektem jest najczęściej „szokowa” atmosfera wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, co w efekcie wpływa na pogorszenie relacji rynkowych i czasowych, nagły spadek wartości rynkowej firmy. Kryzysy tłące się trwają długookresowo, ujawniając stopniowo

kolejne symptomy zagrożenia istnienia firmy w postaci np.: stopniowego spadku zaufania klientów, inwestorów, pracowników itp. do przedsiębiorstwa. Daje to w efekcie bodziec do utraty wartości rynkowej firmy³²⁷. Większość kryzysów to kryzysy tzw. tłące się, których nikt nie traktuje jako źródła potencjalnego kryzysu przedsiębiorstwa, w związku z tym nie podejmuje się żadnych przedsięwzięć w celu ich niwelacji zanim wybuchną i pojawiają się duże koszty społeczne³²⁸.

Ze względu na fazę rozwoju organizacji wyróżnia się następujące rodzaje kryzysów zarządzania (przywództwa), kryzys autonomii, kryzys kontroli, kryzys biurokracji kolejny kryzys³²⁹. Analizując przyczyny kryzysu przedsiębiorstwo może napotkać: kryzys międzysystemowy, kryzys wewnątrzorganizacyjny, kryzys o krótkim czasie trwania, kryzys o średnim okresie trwania oraz kryzys o długim okresie trwania oraz powolnej, lecz stale wzrastającej intensywności destrukcji³³⁰.

Kryzys w przedsiębiorstwie oznacza, że jego kierownictwo znajduje się w trudnej sytuacji decyzyjnej, niosącej za sobą realne zagrożenie samodzielności przedsiębiorstwa, a nawet jego dalszej egzystencji³³¹. Wyprowadzenie przedsiębiorstwa z kryzysu wymaga od kierownictwa podejmowania zdecydowanych działań sanacyjnych. Wydaje się to być trudnym zadaniem, ponieważ odpowiedzialni „przed chwilą” za kryzys muszą stanąć po drugiej stronie i decydować o wprowadzeniu działań naprawczych. Sytuacja taka wymaga od zarządzających zmiany sposobu myślenia, zmiany postawy wobec siebie, swoich obowiązków i współpracowników.

Wdrażaniu restrukturyzacji naprawczej towarzyszą ograniczenia dotyczące wielu sfer działalności przedsiębiorstwa: finansów, personelu, zasobów i czasu. Efektem jest panująca pełna napięcia atmosfera, narastające konflikty, poczucie niemocy. W skrajnych przypadkach obserwuje się dezintegrację programów i zespołów pracowniczych³³².

³²⁷ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie — perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 45.

³²⁸ Institute for Crisis Management, <http://crisisexperts.com/05report.htm>, s. 4, (dostęp 15.07.2016).

³²⁹ R. Lessem, *Global Management Principles*, Prentice Hall, New York 1989, s.436, za: A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie*, w: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, I. Staniec, J. Zawila-Niedzwiedzki (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s.76.

³³⁰ M. K. Nowakowski, M. L. Rzemieniak, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 34.

³³¹ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 16.

³³² J. Skalik, *Kierownik w sytuacji kryzysowej organizacji*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami, Perspektywa globalna i lokalna*, T. Listwan (red.), „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2004, z. 1032, s. 150.

W procesie restrukturyzacji małego przedsiębiorstwa bardzo ważna jest rola zarządzającego, który często bez możliwości analizy informacji, pozwalającej na dokonanie rzetelnej diagnozy powstałej sytuacji, zmuszony jest do podejmowania szybkich decyzji³³³, nierzadko budzących sprzeciw i opór otoczenia. Niemniej jednak to właśnie zarządzający poprzez umiejętne pełnienie ról informacyjnych, interpersonalnych oraz decyzyjnych może zapewnić szybkie opanowanie sytuacji kryzysowych³³⁴.

W procesie wychodzenia z kryzysu menedżerowie popełniają najczęściej błędy polegające na błędnym postrzeganiu organizacji oraz otoczenia i jego relacji z firmą oraz na rozwijaniu konfliktów między pracownikami³³⁵. Takie działania mogą powodować pogłębianie kryzysu, a nawet doprowadzić do upadłości przedsiębiorstwa.

Wystąpienie sytuacji kryzysowej w organizacji jest często potwierdzeniem braku kompetencji dotychczasowego kierownictwa, które powinno zostać odsunięte od swoich dotychczasowych obowiązków. Rozwiązania, jakie mogą znaleźć zastosowanie w takiej sytuacji to odwołania dotychczasowego kierownictwa, ustanowienie zastępcy kryzysowego odpowiedzialnego za wyprowadzenie przedsiębiorstwa z trudnego położenia czy też zaangażowanie doradców zewnętrznych³³⁶. Inaczej przedstawia się taka sytuacja w małych firm, ponieważ trudno zwolnić czy odsunąć od obowiązków właściciela. W takim przypadku zaangażowanie wsparcia w postaci np. doradcy zewnętrznego koordynującego działania naprawcze, wydaje się być najlepszym rozwiązaniem.

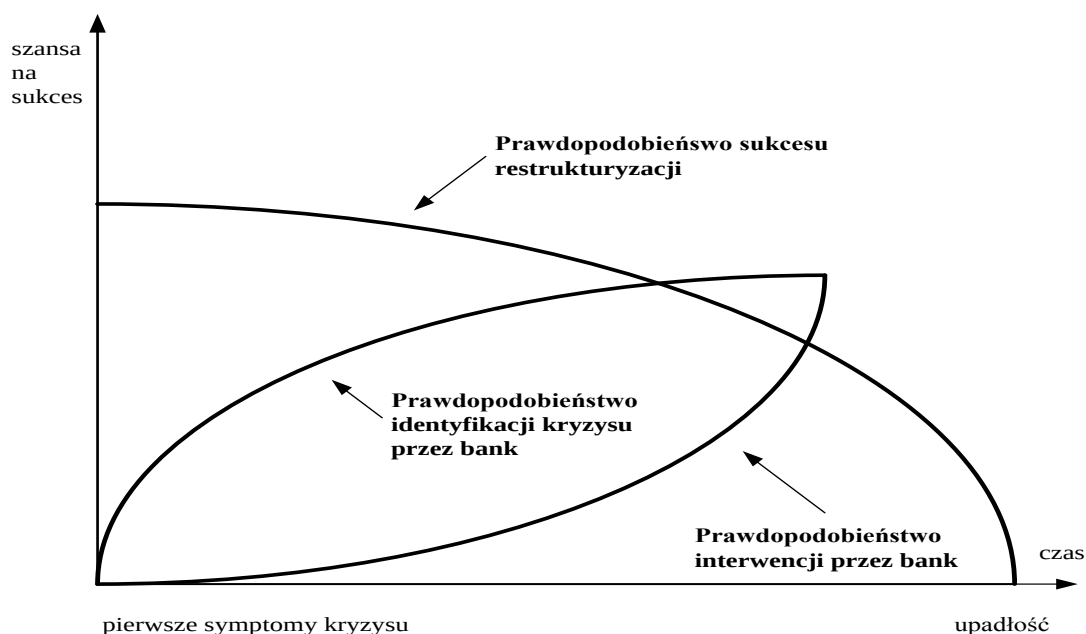
Szybka reakcja na pierwsze symptomy kryzysu oraz dynamiczne tempo wdrażania niezbędnych zmian ma diametralny wpływ na powodzenie działań naprawczych. Dlatego czas traktowany jest jako jednym z „kluczowych zasobów” restrukturyzacji naprawczej, co pokazuje rysunek 17.

³³³ K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 27.

³³⁴ J. Skalik, op. cit., ss. 150–151.

³³⁵ A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 331.

³³⁶ J. Skalik, op. cit., ss. 151–152.



Rys. 17. Sukces restrukturyzacji a czas.

Źródło: L. Pawłowicz, *Ekonomika przedsiębiorstw, zagadnienia wybrane*, ODDK, Gdańsk 2005, s. 314.

Prawdopodobieństwo sukcesu restrukturyzacji maleje z czasem, dlatego tak ważne jest szybkie dostrzeżenie kryzysu i szybka reakcja zaradcza. W takich sytuacjach wygrywa sprawna organizacja, z dobrą komunikacją wewnętrzną i klimatem przyjaznym zmianom. Zasadą działania każdego przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej powinna być otwarta polityka kryzysowa, pozwalająca jasno zdefiniować zaistniały problem oraz umożliwiającą współdziałanie wszystkich pracowników na różnych szczeblach zarządzania³³⁷. Ponadto głównym celem działań powinno być minimalizowanie skutków sytuacji kryzysowej, w tym również ochrona przed negatywnymi skutkami kryzysu tych części organizacji i jej środowiska, które nie zostały nim dotknięte³³⁸.

Literatura przedmiotu przedstawia również pozytywną stronę kryzysu, która przejawia się w koncentracji na sprawach najbardziej istotnych, czyli kluczowych czynnikach sukcesu przedsiębiorstwa. Charakterystyczne są takie nowe postawy, jak: wzrost gotowości do większej wydajności, efektywności i innowacyjności; mniejsze opory wobec zmian; wzrost osobistej aktywności i efektywności jednostek; wzrost

³³⁷ I. Staniec, *Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, ss. 78–80.

³³⁸ A. M. Zawadzka, *Kadra na czas zmiany. Przeobrażanie liderów organizacji w przywódców transformacyjnych*, „Personel”, 2000, nr 13/14, ss. 32–33.

spójności grup i ich aktywności (gdzie istotą jest wspólny cel nadrzędny oraz wspólny wróg łączący członków grup pracowniczych), spadek absencji oraz fluktuacji kadr, a także zmniejszenie biurokracji³³⁹.

3.2.2. Uwarunkowania zewnętrzne

Otoczenia przedsiębiorstwa — zarówno dalsze (makro), jak i bliższe (mikro) mają bezpośredni i istotny wpływ na uwarunkowania zewnętrzne prowadzenia restrukturyzacji naprawczej. Stabilny system finansowo-podatkowy, jasny i pozbawiony błędów system prawny, sytuacja/koniunktura gospodarcza, rola i stanowisko państwa oraz innych instytucji, pomoc wspierających instytucji okołobiznesowych oraz ogólny klimat społeczny wokół przedsiębiorczości to najistotniejsze czynniki tworzące pozytywny klimat dla restrukturyzacji przedsiębiorstw i mające bezpośredni wpływ na udaną sanację przedsiębiorstwa.

Każda organizacja — niezależnie od branży, w której działa — z różnym natężeniem podlega wahaniom koniunktury, które jest uznawane za główny czynnik narastania sytuacji kryzysowych w firmach. Przedsiębiorstwa są narażone na występowanie krytycznych sytuacji, które są wynikiem nieprawidłowych zjawisk wewnętrznych lub tkwiących w bliskim otoczeniu konkurencyjnym³⁴⁰.

Polityka pieniężno-kredytową państwa stanowi jeden z podstawowych warunków zewnętrznych restrukturyzacji poprzez: kształtowanie podaży pieniądza; aktywną politykę kursów walut, cen, cel i stawek podatkowych; rozwój infrastruktury finansowej i politykę banków, podporządkowaną kryterium najefektywniejszego wykorzystania środków kredytowych stawianych do dyspozycji poszczególnym jednostkom gospodarczym³⁴¹.

W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej istotnym elementem tworzenia klimatu dla restrukturyzacji jest polityka rozwoju i ochrony konkurencji, polegająca na tworzeniu formalnych i rzeczywistych warunków dla rynkowych powiązań między

³³⁹ R. Grądzki, A. Zakrzewska-Bielawska, *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, ss. 11–23.

³⁴⁰ A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 129.

³⁴¹ D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 22.

podmiotami gospodarczymi³⁴². W warunkach polskich jest to trudne do realizacji, niemniej jednak władze lokalne powinny być zainteresowane utrzymaniem przedsiębiorstwa będącego w kryzysie, głównie ze względu na utratę wpływów podatkowych, a także koszty społeczne zwiększonego bezrobocia. Niestety nieco inaczej sytuacja wygląda w przypadku instytucji państwowych, które będąc wierzycielem takiego podmiotu (głównie z tytułu niezapłaconych podatków, składek ZUS) mają w przypadku ogłoszenia upadłości przedsiębiorstwa i zaspokajania potrzeb przez syndyka masy upadłości pozycję uprzywilejowaną w stosunku do pozostałych wierzycieli³⁴³ i niekoniecznie są zainteresowane kontynuowaniem działalności przedsiębiorstwa będącego w kryzysie.

W czasie kryzysu i sanacji przedsiębiorstwa istotną rolę odgrywa także jego bliższe otoczenie, do którego możemy zaliczyć wszystkich partnerów przedsiębiorstwa — dostawców, odbiorców, instytucje finansowe, wierzycieli, społeczność lokalną oraz pracowników. Dlatego przystępując do budowy programu naprawczego, istotna wydaje się być właściwa identyfikacja różnych grup interesów, od której zależeć będzie powodzenie procesu restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa w kryzysie³⁴⁴.

3.3. Obszary i etapy restrukturyzacji naprawczej

3.3.1. Obszary restrukturyzacji naprawczej

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu, w pewnej przestrzeni. Osoby zarządzające podejmują w tych warunkach różnego rodzaju działania, mające na celu rozwój i wzrost przedsiębiorstwa. Obszary, które podlegają zarządzaniu to m.in.: rynki, produkty, finanse, organizacja i zarządzanie oraz majątek i ludzie. To, jaki zakres będzie miała restrukturyzacja (a więc jakich wymiarów będzie dotyczyła), zależy od rodzaju i siły oddziaływania czynników wywołujących ten proces oraz od celu, jakiemu ma on służyć³⁴⁵. W przypadku niepowodzeń stosowanie strategii restrukturyzacyjnych ma na celu poprawę sytuacji przedsiębiorstwa zarówno w krótszej, jak i w dłuższej

³⁴² D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, op. cit., s. 22.

³⁴³ L. Pawłowicz, op. cit., s. 326.

³⁴⁴ Ibidem, s. 321.

³⁴⁵ Z. Sapijaszka, op. cit., s. 43.

perspektywie czasowej. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele przykładów przedsięwzięć restrukturyzacyjnych we wspomnianych wcześniej obszarach zarządzania. Tabela 22. pokazuje syntetyczne ujęcie tego zjawiska.

Tab. 22. Obszary restrukturyzacji i odpowiadające im przedsięwzięcia restrukturyzacyjne

Obszar restrukturyzacji	Typowe przedsięwzięcia własne dla danego obszaru restrukturyzacji
Zmiany formy organizacyjno-prawnej	– przekształcenie firm jednoosobowych w spółki – przekształcenie spółek – przekształcenie spółdzielni w spółki – komercjalizacja przedsiębiorstw państwowych
Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych	– przekazanie praw własności w ręce prywatne – koncentracja lub rozproszenie praw własności
Racjonalizacja zakresu działania	– zmiana asortymentu wyrobu (specjalizacja, dywersyfikacja pozioma) – zmiana zakresu realizowanych funkcji (specjalizacja, dywersyfikacja pionowa) – zmiana proporcji dziedzin działalności
Restrukturyzacja zatrudnienia	– dostosowywanie poziomu i struktury zatrudnienia do aktualnego zakresu działania – racjonalizacja systemów motywacyjnych – uelastycznienie stosunków pracy
Restrukturyzacja finansowa	– przywrócenie płynności finansowej – działania podnoszące efektywność ekonomiczną – racjonalizacja struktury kapitałowej – podnoszenie wartości przedsiębiorstwa
Restrukturyzacja majątkowa (aktywów)	– inwestycje, dywestycje – wydzielanie majątku i tworzenie samodzielnych podmiotów – przystępowanie do spółek i wnoszenie aportów rzeczowych

Obszar restrukturyzacji	Typowe przedsięwzięcia własne dla danego obszaru restrukturyzacji
Restrukturyzacja organizacyjna	– dostosowanie struktury organizacyjnej i procesu zarządzania do wprowadzonych zmian w innych obszarach – doskonalenie struktury organizacyjnej – doskonalenie zasad funkcjonowania (<i>Just In Time</i>, <i>Lean Management</i>, <i>Kaizen</i>, <i>Reenginiering</i>, TQM)

Źródło: A. Nalepka, *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki — specyfika restrukturyzacji organizacyjnej w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu, Kraków 2008, s. 400.

Inne zestawienia działań restrukturyzacyjnych za względu na najważniejsze dla sanacji przedsiębiorstwa obszary przedstawili S. Slatter i D. Lovett (tabela 23.).

Tab. 23. Strategie restrukturyzacyjne w siedmiu najważniejszych obszarach przedsiębiorstwa

Siedem najważniejszych elementów	Standardowe strategie restrukturyzacyjne
1. Stabilizacja kryzysu	– opanowanie sytuacji – zarządzanie gotówką – redukcja aktywów – finansowanie krótkoterminowe – pierwsze działania obniżające koszty
2. Przywództwo	– zmiana dyrektora generalnego – zmiany innych dyrektorów
3. Wsparcie grup interesu	– komunikacja
4. Skupienie się na kwestiach strategicznych	– 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

Siedem najważniejszych elementów	Standardowe strategie restrukturyzacyjne
5. Zmiany organizacyjne	– zmiany strukturalne – zmiana najważniejszych pracowników – poprawa komunikacji – zwiększenie zaangażowania i możliwości personelu – nowe warunki zatrudnienia
6. Reorganizacja kluczowych procesów	– poprawa sprzedaży i marketingu – redukcja kosztów – poprawa jakości – poprawa szybkości reagowania – poprawa systemów informacyjnych i kontrolnych
7. Restrukturyzacja finansowa	– nowe źródła finansowania – redukcja aktywów

Źródło: S. Slatter, D. Lovett, op. cit., s. 67.

Wyszczególnione przedsięwzięcia niewątpliwie wymagają czasu, odpowiedniej wiedzy i doświadczenia, a także zazwyczaj ponoszenia dodatkowych (często niemałych) nakładów finansowych. Poza tym wiele działań (zmian) dokonuje się w tym samym czasie i często zmiany w jednym obszarze pociągają za sobą zmiany w pozostałych, bowiem restrukturyzacja jest procesem złożonym i wielowątkowym, obejmującym jednoczesne działania w kilku lub we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa, wdrażania zmian w kilku obszarach jednocześnie, aby odniosło oczekiwane rezultaty wymaga dużej wiedzy i umiejętności właściwego zarządzania.

3.3.2. Etapy restrukturyzacji naprawczej

Proces restrukturyzacji składa się z kilku etapów. Każdy z nich jest ważny i odgrywa istotną rolę w procesie sanacji przedsiębiorstwa. Podjęte przez wielu autorów próby usystematyzowania zachodzących podczas restrukturyzacji procesów nie przyniosły jednego uniwersalnego rozwiązania, pozwoliły jednak na wyszczególnienie najistotniejszych działań mających wpływ na powodzenie restrukturyzacji. Efekty przedstawia tabela 24.

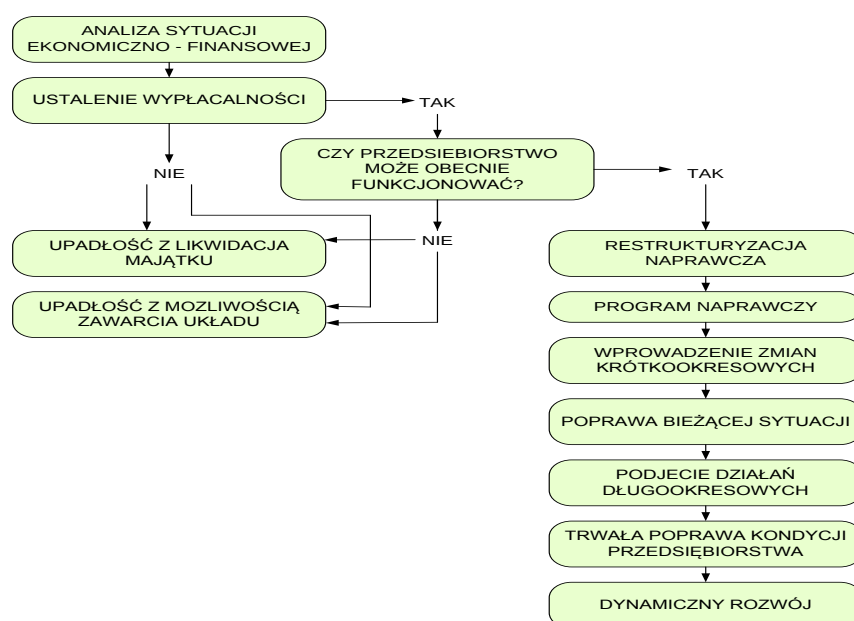
Tab. 24. Etapy restrukturyzacji naprawczej według różnych autorów

Autor	Etapy restrukturyzacji naprawczej
B. Pelka	1. Diagnoza przedsiębiorstwa 2. Określenie strategii i celów przedsiębiorstwa oraz systemu zarządzania przedsiębiorstwem 3. Opracowanie planu restrukturyzacji przedsiębiorstwa 4. Wdrażanie planu restrukturyzacji przedsiębiorstwa
J. Pasieczny	1. Uchronienie przedsiębiorstwa przed upadkiem — restrukturyzacja ratunkowa (naprawcza) 2. Przywracanie korzystnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa — restrukturyzacja rekonwalescencyjna lub rozwojowa
Z. Sapijaszka	1. Identyfikacja potrzeby restrukturyzacji 2. Analiza strategiczna — analiza przedsiębiorstwa i jego otoczenia 3. Program restrukturyzacji i jego wdrożenie
W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk	1. Walka o przetrwanie — polegająca na utrzymaniu płynności finansowej firmy i ograniczeniu strat 2. Restrukturyzacja funkcji 3. Restrukturyzacja procesów 4. Ciągłe usprawnienia
M. Ingram	1. Identyfikacja potrzeb 2. Wyznaczenie celów głównych 3. Opracowanie planu działania 4. Realizacja planu 5. Ocena skutków restrukturyzacji i ewentualna korekta
J. Frąszczak	1. Diagnoza sytuacji 2. Sformułowanie strategii przezwyciężenia kryzysu 3. Wdrożenie będące realizacją planu działania
W. Tłuchowski	1. Identyfikacja potrzeb restrukturyzacji, 2. Diagnoza aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, 3. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, 4. Określenie celów i zakresu restrukturyzacji, 5. Opracowanie wariantów restrukturyzacji, ich analiza i ocena, wybór wariantu(ów) i jego(ich) wdrożenie
M. Bednarek	1. Walka o przeżycie 2. Restrukturyzacja funkcji 3. Restrukturyzacja procesów opartą przeważnie o metodę reengineeringu 4. Stosowanie ciągłych udoskonaleń

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Pelka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, cz. 1, ORGMASZ, Warszawa 1994, s. 41; J. Pasieczny, *Restrukturyzacja — wczoraj, dziś, jutro*, „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 9, s. 33; Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997, s. 184; W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, ss. 263–265; M. Ingram, *Cele i techniki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 62; J. Frąszczak, *Restrukturyzacja naprawcza — szansą czy fikcją*, w: *Zarządzanie zmianą w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Stan i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Czesław Glinkowski (red.), Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003, ss. 251–252; W. Tłuchowski, *Podstawy restrukturyzacji przedsiębiorstw*, w: *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski (red.), Wyd. 3 zm., Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004, ss. 123–128; M. Bednarek, *Doskonalenie systemów zarządzania, nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007, s. 114.

Przedstawione powyżej różne spojrzenia na etapy restrukturyzacji naprawczej z jednej strony nieznacznie się różnią, a z drugiej w wielu przypadkach pokrywają. Niektóre etapy zostały potraktowane z większą szczegółowością, inne pominięte lub inaczej nazwane. Brak jednego, uniwersalnego wzorca wynika z różnej specyfiki przedsiębiorstw, które w większości wymagają indywidualnych rozwiązań. Niemniej jednak standardowe działania w procesie wprowadzania zmian to³⁴⁶:

- Diagnoza — strategia — program restrukturyzacyjny.
- Podjęcie działań restrukturyzacyjnych powinno być poprzedzone analizą sytuacji ekonomiczno-finansowej, uświadamiającej zarządzającym pozycję przedsiębiorstwa i pozwalającej na określenie potrzeb umożliwiających poprawę sytuacji. Strategia pozwala na wyznaczenie celów i kierunków zmian, a plan restrukturyzacyjny uszczegółowia konieczne działania.
- Czas, jaki upływa od momentu diagnozy do podjęcia decyzji o wprowadzeniu zmian jest bardzo istotny, ponieważ wpływa na szanse powodzenia działań naprawczych. W praktyce moment ten jest często trudny do identyfikacji, ponieważ zależy od wielu czynników, które pokazuje rysunek 18.



Rys. 18. Procedura podjęcia decyzji o restrukturyzacji naprawczej bądź upadłości przedsiębiorstwa.

Źródło: W. Tłuchowski, op. cit., s. 125.

³⁴⁶ C. Suszyński, op. cit., s. 103.

Według autorów powyższego schematu, ustalenie stanu płynności finansowej oraz obiektywna ocena możliwości dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa to najistotniejsze czynniki decydujące o możliwości realizacji procesu restrukturyzacji naprawczej.

Odminną propozycję uzdrawiania firmy w zależności od etapu restrukturyzacji naprawczej proponuje A. Bednarski — tabela 25.

Tab. 25. Procedura uzdrawiania firmy w sytuacji kryzysowej

Faza		Etap	1. Program kryzysowy	2. Restrukturyzacja w firmie	3. Zajęcie nowych pozycji strategicznych
1.	analiza		analiza wstępna	analiza szczegółowa	analiza strategiczna
2.	koncepcja reformy		środki doraźne	koncepcja uzdrowienia	strategia przedsiębiorstwa
3.	wdrożenie		plany antykryzysowe	projekty zadane	planowanie i budżet
4.	kontrola		kontrola postępowania	kontrola projektów	<i>controlling</i>

Źródło: A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 332.

W procesie restrukturyzacji naprawczej istotny jest podział na dwie charakterystyczne części. Pierwsza z nich dzięki szybkim działaniom doraźnym, w krótkim czasie (od 2 do 6 tygodni) pozwala na osiągnięcie efektów. Podejmowane są w niej działania natychmiastowe, mające na celu zapewnienie płynności finansowej i osiągnięcia zysku, oraz działania pozwalające na ocenę sytuacji, w jakiej znalazło się przedsiębiorstwo. Dzięki takiej analizie możliwe jest opracowanie ogólnej koncepcji sanacji. Druga część to etap trwający średnio od 6 do 24 miesięcy, w trakcie których opracowywany jest szczegółowy plan restrukturyzacji. Harmonogram wdrożenia zmian, kontrola oraz ocena rezultatów zamyka okres głębokich przemian w przedsiębiorstwie.

3.4. Koszty i źródła finansowania restrukturyzacji naprawczej

Czas restrukturyzacji jest dla każdej firmy trudnym okresem, ponieważ poza prowadzeniem bieżącej działalności, przedsiębiorstwo musi spłacać zobowiązania narosłe w czasie powstawania kryzysu (zazwyczaj odbywa się to już z bieżącego zysku przedsiębiorstwa), a także ponosić dodatkowe koszty związane z prowadzeniem restrukturyzacji naprawczej w postaci np.: przygotowania niezbędnej dokumentacji czy wynagrodzeń dla prawników i/lub doradców. Poza tym w wyniku powstałych zadłużeń firmy często są zmuszone do dokonywania w tym okresie zakupów u różnych dostawców (mniejszych ilości i niekoniecznie po atrakcyjnych cenach), a w wyniku braku dostaw narażone są na odpływ klientów czy ponoszenie kosztów przestoju.

Dodatkowe wysokie koszty restrukturyzacji naprawczej mają także swoje źródło w różnego rodzaju aktach prawnych, takich jak³⁴⁷:

- 1) Prawo i kodeks pracy — odprawy z tytułu zwolnień z przyczyn zakładu pracy, z powodu zwolnień grupowych, ekwiwalenty za urlopy.
- 2) Prawo administracyjne — prolongaty spłat, koszty egzekucyjne, koszty komornicze, odsetki za opóźnione płatności, opłaty notarialne.
- 3) Prawo gospodarcze i cywilne — odsetki od spóźnionych płatności, kary umowne regulowane umowami.
- 4) Prawo o upadłości i postępowaniu układowym — wpisy sądowe, wynagrodzenia dla nadzorcy sądowego lub dla syndyka masy upadłości.
- 5) Prawo bankowe — opłaty za aneksy, zmiany umów, odsetki karne, koszty zabezpieczeń kredytów.

Proces restrukturyzacji obliguje zarządzających do podjęcia różnego rodzaju działań, które z natury wymagają wygenerowania dodatkowych środków finansowych. Te ostatnie mogą zostać pozyskane z wewnątrz i zewnątrz przedsiębiorstwa. Do pierwszych zaliczamy sprzedaż określoną przez wielkość produkcji, przedsięwzięcia oszczędnościowe, obrót rzeczowymi składnikami majątku finansowego, preferencje związane z polityką finansową państwa (w tym dotacje, ulgi, subwencje, zwolnienia podatkowe itp.)³⁴⁸. Do drugich zaliczamy między innymi kredyty bankowe, fundusze

³⁴⁷ M. Sauer, *Kryzys i restrukturyzacja małego przedsiębiorstwa na tle aspektów finansowych*, w: *Człowiek w obliczu nauki, techniki i sztuki*, F. Moterski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 96.

³⁴⁸ D. Kowalczuk-Jakubowska, A. Malewicz, op. cit., s. 84.

zagraniczne, kredyty gwarantowane, kredyty pomostowe, pożyczki, obligacje, inne środki obce³⁴⁹.

Badania przeprowadzone przez Roland Berger w zakresie sposobów finansowania restrukturyzacji przez polskie firmy wskazały na cztery najczęściej stosowane przez nie instrumenty: kredyt bankowy, kredyt kupiecki, optymalizacja kapitału obrotowego oraz dezinwestycje.

Badania nad formami finansowania MSP w Polsce pokazują, iż małe i średnie przedsiębiorstwo — w przeciwieństwie do dużego — natrafia na liczne trudności w zaspokajaniu popytu na kapitał obcy, a zwłaszcza na kredyt bankowy³⁵⁰. W tej sytuacji samofinansowanie staje się podstawowym źródłem środków na inwestycje w tych przedsiębiorstwach. Potwierdzeniem mogą być wyniki badań przeprowadzonych przez T. Łuczka, które pokazały, że prawie 60% przedsiębiorstw starało się zapewnić konkurencyjność i ekspansję przedsiębiorstwa z własnych środków finansowych. Znaczenie tego źródła finansowania jest tym mniejsze, im większe jest przedsiębiorstwo: 66,0% w mikroprzedsiębiorstwach, 50% w małych i 27,3% w średnich. Wybór dostępnych dla przedsiębiorstwa instrumentów finansowania inwestycji zwiększa się w miarę upływu czasu (dłuższego funkcjonowania przedsiębiorstwa)³⁵¹.

Dlatego też, w fazie kryzysu finansowego małe przedsiębiorstwa są bardziej narażone na upadłość. Niedostatek kapitału własnego i w konsekwencji słaba wiarygodność kredytowa właściwie uniemożliwia pozyskanie poszczególnych instrumentów kapitału obcego³⁵². Sytuacja taka powoduje, że nie są one w stanie regulować bieżących zobowiązań, nie mówiąc już o sfinansowaniu dodatkowych kosztów związanych z restrukturyzacją. Dlatego — choć różne mogą być źródła i formy finansowania restrukturyzacji naprawczej, a środki mogą pochodzić od właścicieli, podmiotów zewnętrznych, instytucji finansowych oraz państwowych — w przypadku małych firm wachlarz możliwości ulega znacznemu uszczupleniu i często poza własnymi możliwościami właściciele tych firm nie mogą liczyć na żadną pomoc z zewnątrz.

³⁴⁹ Ibidem, s. 85.

³⁵⁰ T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa–Poznań 2001, s. 188.

³⁵¹ T. Łuczka, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa, szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, T. Łuczka (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 37.

³⁵² Ibidem.

3.5. Aspekty prawne restrukturyzacji naprawczej

W polskim prawodawstwie zagadnienia dotyczące restrukturyzacji naprawczej zajmują swoje miejsce już od wielu lat. Regulowane wcześniej Ustawą z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, zostało zastąpione z dniem 1 stycznia 2016 r. dwoma odrębnymi aktami prawnymi: **prawo restrukturyzacyjne i prawa upadłościowe**. Aktualne prawo restrukturyzacyjne ustanawia zasadę pierwszeństwa restrukturyzacji przed likwidacją, tzn. że w przypadku zgłoszenia wniosku restrukturyzacyjnego i wniosku o ogłoszenie upadłości sąd w pierwszej kolejności rozpoznaje wniosek restrukturyzacyjny. Celem było wyjście naprzeciw podmiotom prowadzącym działalność gospodarczą, którym grozi likwidacja i uproszczenie rozwiązań w zakresie restrukturyzacji przedsiębiorstw, a także umożliwienie dłużnikowi wynegocjowania ze swoimi kontrahentami optymalnego porozumienia w warunkach umożliwiających funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ustawa wprowadziła także wiele nowych elementów, które w perspektywie powinny znacznie uprościć i skrócić czas wymagany do efektywnego zakończenia postępowania upadłościowego, a są to m.in.:

- układ częściowy, który pozwala na zawarcie układu tylko z wierzycielami, co do których występuje największe zadłużenie. Pozwala to na uniknięcie długotrwałego postępowania upadłościowego oraz dalszego, niezakłóconego funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- możliwość uzyskania przez przedsiębiorcę pomocy publicznej na cele związane z planem restrukturyzacyjnym;
- zmiana definicji niewypłacalności — do tej pory nawet krótkookresowe przewyższenie zadłużenia przedsiębiorcy w stosunku do wartości jego przedsiębiorstwa, bądź dwie niezapłacone w terminie faktury mogły być podstawą do ogłoszenia upadłości. Nowa definicja kładzie nacisk na badanie stanu ekonomicznego dłużnika. W chwili obecnej przedsiębiorcom umożliwia się elastyczne reagowanie na przejściowe problemy przedsiębiorstwa, poprzez znaczne wydłużenie czasu w przypadku opóźnienia w wykonywaniu zobowiązań pieniężnych do 3 miesięcy, a w przypadku, gdy zobowiązania pieniężne przekraczają wartość majątku — do 24 miesięcy;
- ograniczenie uprawnień wierzycieli w zakresie decydowania o przedsiębiorstwie dłużnika niewypłacalnego;

- nowe rozwiązania w zakresie tzw. „ubóstwa masy” (w kontekście możliwości odrzucenia wniosku dłużnika o ogłoszenie upadłości w przypadku niskiej wartości przedsiębiorstwa) czy zdolności restrukturyzacyjnej (uzyskały ją również Skarb Państwa i samorząd terytorialny);
- rozszerzenie zakresu podmiotowego osób, które mogą być pociągnięte do odpowiedzialności (dawniej do ww. odpowiedzialności można było pociągnąć zarząd spółek, obecnie będzie to każdy, komu zagwarantowano uprawnienie do prowadzenia czy reprezentacji spółki, np. prokurent);
- wprowadzenie osoby doradcy restrukturyzacyjnego, którego zadaniem będzie kontrola działalności dłużnika, wspomaganie procesu negocjacji i zawierania układu, a następnie jego realizacji. O powierzeniu danej osobie funkcji nie będzie decydował już wyłącznie sąd, ale przede wszystkim wierzyciele i dłużnicy. Zmiana jest fundamentalna, gdyż uprzednio syndyk realizował zadania wyłącznie na zlecenie sądu;
- powołanie (od lutego 2018 r.) Centralnego Rejestru Restrukturyzacji i Upadłości, który będzie zawierał m.in. wykaz syndyków, doradców restrukturyzacyjnych, biegłych wzory pism i formularzy, wymaganych w trakcie postępowania oraz wyszukiwarkę prowadzonych spraw restrukturyzacyjnych i upadłościowych. Do obrotu wejdą też dokumenty elektroniczne, a CRRU zastąpi Monitor Sądowy i Gospodarczy w zakresie publikacji wszelkich obwieszczeń;
- wprowadzenie nowej możliwości tzw. przygotowana likwidacji (*pre-pack*), która jest nowością w polskim systemie prawnym, pozwalającą na znaczne przyspieszenie procedury związanej ze złożeniem wniosku o ogłoszenie upadłości. Umożliwia ona w ramach postępowania upadłościowego (bez konieczności przeprowadzenia przetargu), po uprzednim przygotowaniu planu sprzedaży przedsiębiorstwa upadłego lub jego części, szybką sprzedaż majątku niewypłacalnego dłużnika na rzecz inwestora. Zasady i warunki sprzedaży przygotowane są we wniosku składanym do sądu, który bada celowość jej przeprowadzenia oraz ocenia, czy w drodze likwidacji *pre-pack* możliwe jest uzyskanie kwot, które zaspokoją w możliwie wysokim stopniu wierzycieli upadłego. Sprzedaż przedsiębiorstwa dokonywana jest według zasad i cen ze złożonego przed Sądem wniosku. Kwoty te muszą przewyższać wartość zobowiązań upadłego lub być zbliżone do kwot z postępowania upadłościowego, pomniejszone o koszty przeprowadzonego postępowania. Niewątpliwą zaletą

takiego rozwiązania jest możliwość zachowania ciągłości działania przedsiębiorstwa w razie ogłoszenia upadłości podmiotu, a co za tym idzie — zachowania *know-how* spółki czy zasobów pracowniczych. A także skorzystanie przez inwestora z dobrodziejstw skutków sprzedaży egzekucyjnej, czyli nabycia mienia upadłego w stanie wolnym od zobowiązań i obciążeń. Tym samym procedura przynosi profity nie tylko samemu upadłemu (znacznie krótszy czas związany z czynnościami dotyczącymi upadłości), ale potencjalnie także osobom zatrudnionym u pracodawcy.

Nowe regulacje określane są także mianem „nowej szansy” dla przedsiębiorców, którzy w przypadku niepowodzenia gospodarczego mają możliwość przeprowadzenia sprawnej restrukturyzacji, poprzez wybór odpowiedniej procedury. Ustawodawca wprowadził do systemu prawnego aż cztery rodzaje takich postępowań: postępowanie o zatwierdzenie układu, przyspieszone postępowanie układowe, postępowanie układowe, postępowanie sanacyjne.

Postępowanie o zatwierdzenie układu przeznaczone jest dla przedsiębiorcy funkcjonującego w obrocie gospodarczym, spełniającym swoje zobowiązania lecz na podstawie szacunkowych danych finansowych przewidującym w najbliższym czasie problemy z regulowaniem swoich wierzytelności. Warunkiem przystąpienia do postępowania o zatwierdzenie układu jest zasada, że suma wierzytelności spornych uprawniających do głosowania nie przekracza 15% ogólnej sumy wierzytelności. Podmiot w ciągu dwóch tygodni ma obowiązek samodzielnego zebrania głosów wierzycieli bez udziału sądu, ale przy pomocy doradcy restrukturyzacyjnego (wybranego przez siebie), który pełni funkcję nadzorca układu. Układ uważa się za przyjęty, jeżeli za jego przyjęciem opowie się większość wierzycieli uprawnionych do głosowania, mających łącznie co najmniej dwie trzecie sumy wierzytelności. Postępowanie o zatwierdzenie układu dedykowane jest przedsiębiorcom, którzy są w stanie dojść do porozumienia z większością swoich wierzycieli i nie zapominają przy tym o trudnościach w jakich się znaleźli — tym, którzy potrafią przedstawić plan naprawczy uwiarygadniający ich dobre intencje.

Przyspieszone postępowanie układowe przeznaczone jest dla przedsiębiorcy, który nie reguluje zobowiązań i prowadzone są już przeciwko niemu postępowania egzekucyjne, lecz jest w stanie dojść do porozumienia z wierzycielami. Podobnie jak w poprzednim postępowaniu warunkiem jest, że suma wierzytelności spornych uprawniających do głosowania nad układem nie przekracza 15% ogólnej sumy

wierzytelności. Układ może być zawarty na specjalnie zwołanym przez sąd zgromadzeniu wierzycieli. Niewątpliwą zaletą omawianego rozwiązania jest możliwość czasowego zawieszenia postępowania egzekucyjnego, co do przedmiotów objętych układem, o ile takie postępowanie przeszkodziłoby w zawarciu układu. Wybrany przez sąd nadzorca sądowy ma obowiązek przedstawienia planu restrukturyzacyjnego, który uwzględnia propozycje restrukturyzacji przedstawione przez dłużnika. Przewidywany czas trwania tego postępowania to około 2–3 miesiące.

Postępowanie układowe przewidziane jest dla przedsiębiorców, którzy są na skraju wypłacalności lub są już niewypłacalni. Warunkiem jest, że suma wierzytelności spornych uprawniających do głosowania nad układem przekracza 15% sumy wierzytelności spornych uprawniających do głosowania nad układem. Dłużnik nadal sprawuje zarząd nad swoim majątkiem, ale pod nadzorem nadzorcy sądowego, a także może uzyskać ochronę przed prowadzonymi postępowaniami egzekucyjnymi. Układ może być zawarty na zgromadzeniu wierzycieli, jeżeli uczestniczy w nim co najmniej jedna piąta wierzycieli uprawnionych do głosowania nad układem. Podobnie jak w przypadku przyspieszonego postępowania układowego, nadzorca sądowy ma obowiązek przedstawienia głównych założeń planu restrukturyzacyjnego, a dłużnik musi uprawdopodobnić zdolność do bieżącego zaspokajania kosztów postępowania układowego i zobowiązań powstałych po dniu jego otwarcia.

Postępowanie sanacyjne ma na celu poprawę sytuacji ekonomicznej dłużnika, przywrócenie zdolności do regulowania zobowiązań przy jednoczesnej ochronie przed postępowaniem egzekucyjnym. Postępowanie sanacyjne polega na przeprowadzeniu restrukturyzacji przedsiębiorstwa i wdrożeniu działań sanacyjnych na podstawie planu restrukturyzacyjnego. Ma ono pozwolić na kompleksowe przekształcenie firmy w sprawny i wydajny podmiot gospodarczy.

Dotychczasowo obowiązujące prawo upadłościowe i naprawcze wymagało nowego podejścia. Statystyki prowadzone przez Ministerstwo Sprawiedliwości wskazywały, że znaczna część wniosków o otwarcie postępowania upadłościowego (co zbadano na przestrzeni lat 2004–2012) została odrzucona. Co więcej, z blisko 6519 przedsiębiorców, w stosunku do których ogłoszono upadłość, tylko 1164 z ww. liczby to upadłość tzw. układowa. Koszty prowadzonego postępowania kształtowały się na wysokim poziomie, przy jednoczesnym niskim poziomie w zaspokajaniu zgłoszonych

wierzytelności³⁵³. Dlatego Ustawa Prawo restrukturyzacyjne jest długo oczekiwanym rozwiązaniem. Wprowadza mechanizmy reorientacji przedsiębiorstwa przy wsparciu przepisami prawa, które z założenia mają przeciwdziałać upadłości i umożliwić jej kontynuowanie. To szansa dla przedsiębiorców będących w sytuacji kryzysowej. Winna być zastosowana, gdy wewnętrzne zasoby firmy, także intelektualne, są niewystarczające aby przeprowadzić proces zmian³⁵⁴. Powodzenie jej jednak jest uzależnione od wielu czynników, takich jak: wiedza przedsiębiorców, sprawne działanie sądów, profesjonalni doradcy restrukturyzacyjni (którzy będą potrafili zdiagnozować sytuację w przedsiębiorstwie i zaproponować optymalny scenariusz restrukturyzacji)³⁵⁵.

3.6. Metody, techniki i instrumenty restrukturyzacji naprawczej

W trakcie przeprowadzania restrukturyzacji naprawczej wykorzystuje się wiele różnych metod i instrumentów, w zależności od etapu procesu restrukturyzacji i od specyfiki samego przedsiębiorstwa. W pierwszym etapie zarządzania kryzysem podejmuje się najczęściej działania doraźne — stabilizujące, przynoszące szybkie efekty i pozwalające na przetrwanie przedsiębiorstwa oraz dające podstawę do przygotowania szczegółowego planu naprawczego. Do działań, które mogą przyczynić się do poprawy sytuacji możemy zaliczyć m.in.³⁵⁶: obniżenie kosztów stałych, redukcję aktywów, zmniejszenie kosztów zmiennych, poprawę finansowania wewnętrznego i zewnętrznego a także skrócenie czasu spływu należności.

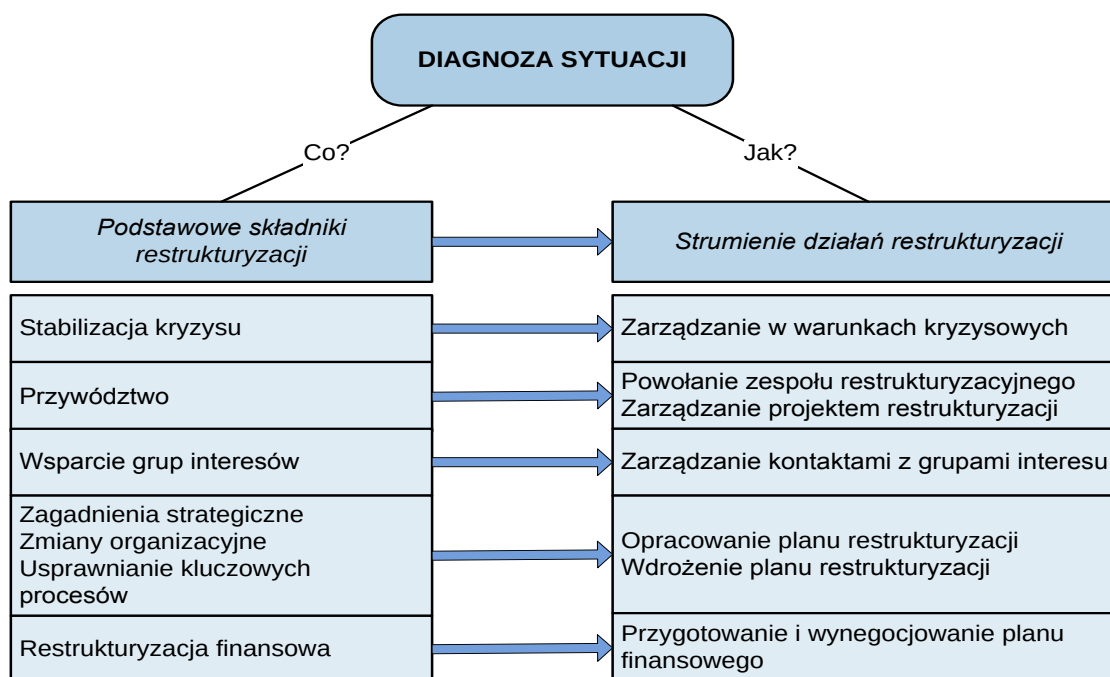
Wyjście z kryzysu wymaga obiektywnej diagnozy sytuacji, w której znalazło się przedsiębiorstwo, pozwalającej na odpowiednie zastosowanie działań naprawczych. S. Slatter i D. Lovett wskazali na podstawowe czynniki restrukturyzacji i strumienie działań restrukturyzacyjnych (rysunek 19).

³⁵³ Źródło: *Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości*, <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/> (dostęp 11.09.2015).

³⁵⁴ A. Głowacki, *Restrukturyzacja a dalsza działalność firmy*, <http://www.rp.pl/Firma/309119949-Restrukturyzacja-a-dalsza-dzialalnosc-firmy.html> (dostęp 11.09.2015).

³⁵⁵ Dga.pl (dostęp 15.09.2015).

³⁵⁶ A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 333.

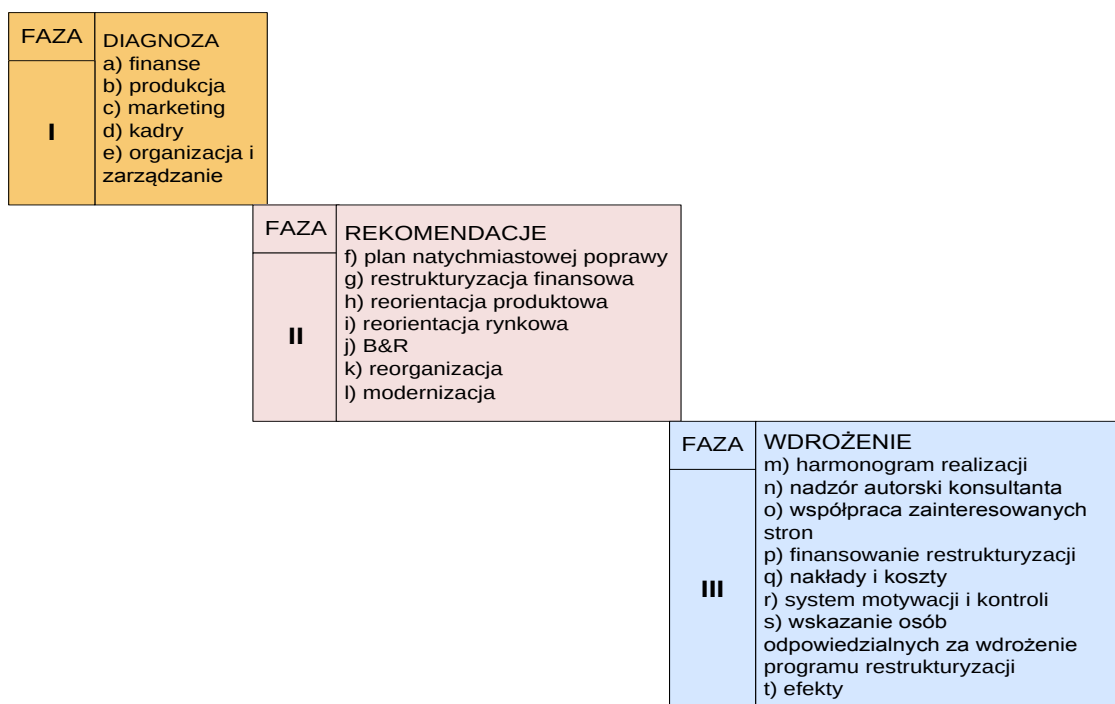


Rys. 19. Podstawowe składniki a strumień działań restrukturyzacji.

Źródło: S. Slatter, D. Lovett, op. cit., s. 80.

Procedura procesu restrukturyzacji powinna być prowadzona w taki sposób, który każdorazowo pozwala określić i wyznaczyć: wykonawcę danego zadania; czas, w jakim ma być wykonane; cele, jakie są stawiane przed wykonawcą; środki — bazę techniczną, jaką mamy do dyspozycji; ograniczenia wewnętrzne, w tym materialne (ekonomiczne możliwości finansowania danego rozwiązania); poziom społecznego przyzwolenia dla dokonywanych przemian; sposób (sposoby) osiągnięcia społecznego przyzwolenia dla dokonywanych przemian; ograniczenia zewnętrzne — prawne, postęp techniczny, działanie i inwestycje konkurencji; możliwości finansowania restrukturyzacji, możliwe do uzyskania własne i obce środki finansowe; możliwą obniżkę kosztów z tytułu obciążeń zewnętrznych, w tym ulgi i zwolnienia podatkowe; możliwą obniżkę kosztów wewnętrznych oraz ocenę ryzyka finansowania obcego oraz zmiany struktury kapitału³⁵⁷. Przykładowy projekt restrukturyzacji, który uwzględnia możliwe działania, prezentuje rysunek 20.

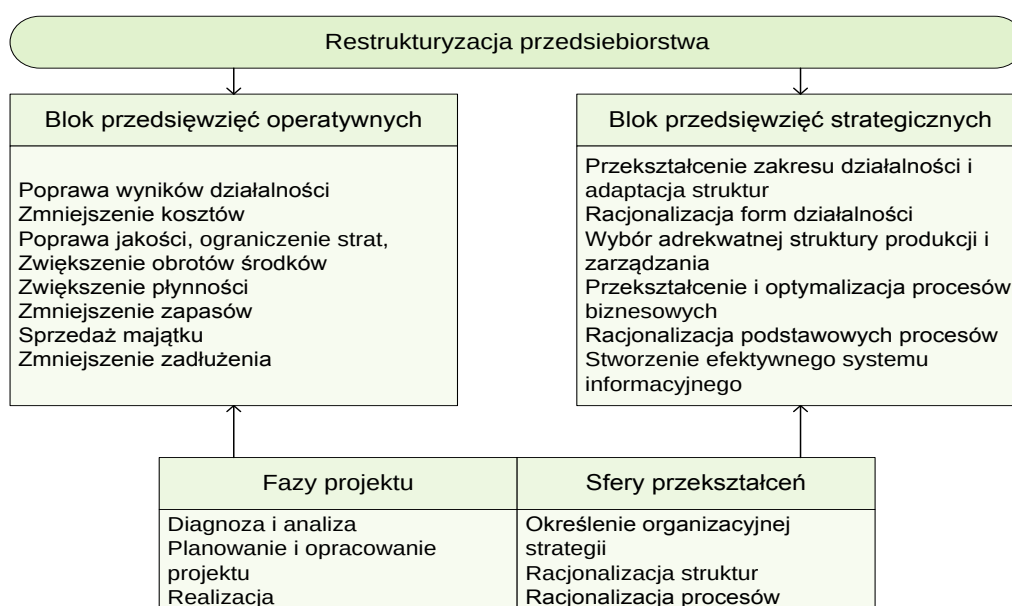
³⁵⁷ L. Dorozik, op. cit., s. 55.



Rys. 20. Projekt restrukturyzacji (projekt węzłowy).

Źródło: D. Kowalczuk-Jakubowska, A. Malewicz, op. cit., s. 95.

K. Krzakiewicz, w zależności od rodzaju podejmowanych przedsięwzięć, proponuje różne instrumenty restrukturyzacji naprawczej (rysunek 21).



Rys. 21. Kompleks środków i metod restrukturyzacji.

Źródło: K. Krzakiewicz, op. cit., s. 143.

Do najważniejszych działań przedsiębiorstwa w czasie realizacji restrukturyzacji naprawczej należą: identyfikacja kryzysu, poznanie jego źródła, przyczyny, charakteru oraz rozmiaru, opracowanie planu wyjścia z kryzysu, zwiększenie kontroli finansowej oraz radykalne usprawnienie struktury organizacyjnej³⁵⁸. Według S. Sudoł przedsiębiorstwo, które znalazło się w kryzysie, może wyjść z niego wzmocnione, jeśli nastąpią w nim głębokie zmiany, tj. usprawniono zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym „odchudzono” je; odjęto działania mające na celu obniżenie kosztów oraz wzmocniono kadrowo przedsiębiorstwo³⁵⁹. Do tych działań w pierwszych dniach i tygodniach restrukturyzacji należy opanowanie i kontrola przepływów gotówkowych. K. Kaiser i S. D. Young proponują, aby dodatkowej gotówki poszukać najpierw wewnątrz organizacji, szczególnie w zakresie zarządzania szeroko pojętym kapitałem obrotowym i przede wszystkim w tej sferze dokonać zmian³⁶⁰.

³⁵⁸ B. Wawrzyniak, *Zarządzanie w kryzysie, Koncepcje, badania propozycje*, PWE, Warszawa 1984, s. 38–39; S. Sudoł, op. cit., ss. 304–306.

³⁵⁹ S. Sudoł, op. cit., ss. 306–307.

³⁶⁰ K. Kaiser, S. D. Young, *Twoja firma potrzebuje gotówki? Poszukaj jej wewnątrz organizacji*, „Harvard Business Review Polska”, *Zarządzanie w niepewnych czasach: skuteczne narzędzia i strategie*, Warszawa, lipiec–sierpień 2009, ss. 60–69.

ROZDZIAŁ 4.

SPECYFIKA, OGRANICZENIA I METODY RESTRUKTURYZACJI NAPRAWCZEJ W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE W ŚWIECIE BADAŃ WŁASNYCH

4.1. Charakterystyka branży dystrybucji materiałów budowlanych

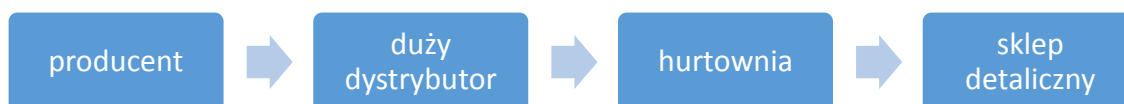
Rynek dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce tworzy około 23 tys. podmiotów i szacowany jest według firmy badawczej IBP Research na ponad 40 mld zł³⁶¹. Samo pojęcie **materiały budowlane** stanowi szeroko rozumiane wyroby niezbędne do budowy i remontu budynków oraz jego wykończenia. Są to więc zarówno materiały ściennie, materiały termoizolacyjne, chemia budowlana, stolarka otworowa, ceramika sanitarna, materiały instalacyjne, narzędzia i elektronarzędzia oraz materiały wykończeniowe, podłogi i szeroko rozumiane produkty do aranżacji i pielęgnacji ogrodu.

W Polsce dystrybucja materiałów budowlanych odbywa się za pośrednictwem dwóch kanałów:

- 1) **Kanału pośredniego**, w którym sprzedaż do finalnego odbiorcy odbywa się przy udziale co najmniej jednego pośrednika.

W tym rozwiązaniu wyróżnimy **kanał tradycyjny**, w którym:

- pośrednik (duży dystrybutor) nabywa produkty u producenta z zamiarem dalszego ich odsprzedaży innym podmiotom zajmującym się sprzedażą materiałów budowlanych, które z kolei oferują je do sklepów detalicznych;



- hurtownia nabywa produkty bezpośrednio u producenta i redystrybuuje je do sklepów detalicznych;

³⁶¹ Rynek dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce, Raport z badania rynku, IBP Research, Edycja 2017.

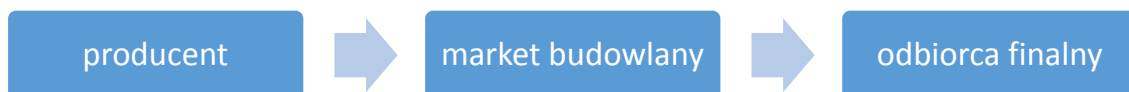


- hurtownia nabywa produkty bezpośrednio u producenta i oferuje je klientowi detalicznemu.



Sprzedaż w tym kanale realizowana jest przede wszystkim poprzez niezależne składy materiałów budowlanych, sieci hurtowni budowlanych oraz sklepy detaliczne.

Kanał nowoczesny — zwany inaczej „krótkim” kanałem dystrybucji. Jego specyfika polega na wyeliminowaniu hurtowników, czyli ograniczeniu liczby pośredników pomiędzy producentem a inwestorem ostatecznym i obejmuje sprzedaż produktów za pośrednictwem marketów DIY (z ang. ‘zrób to sam’).



- 2) **Kanału bezpośredniego** — opartego się na sprzedaży materiałów w prostej linii: od producenta do finalnego odbiorcy. Ten kanał dystrybucji charakteryzuje się brakiem pośredników w aspekcie sprzedaży produktów. Producent oferuje swój produkt bezpośrednio inwestorowi. W ostatnich latach dołączyła do tego kanału również sprzedaż za pośrednictwem internetu.



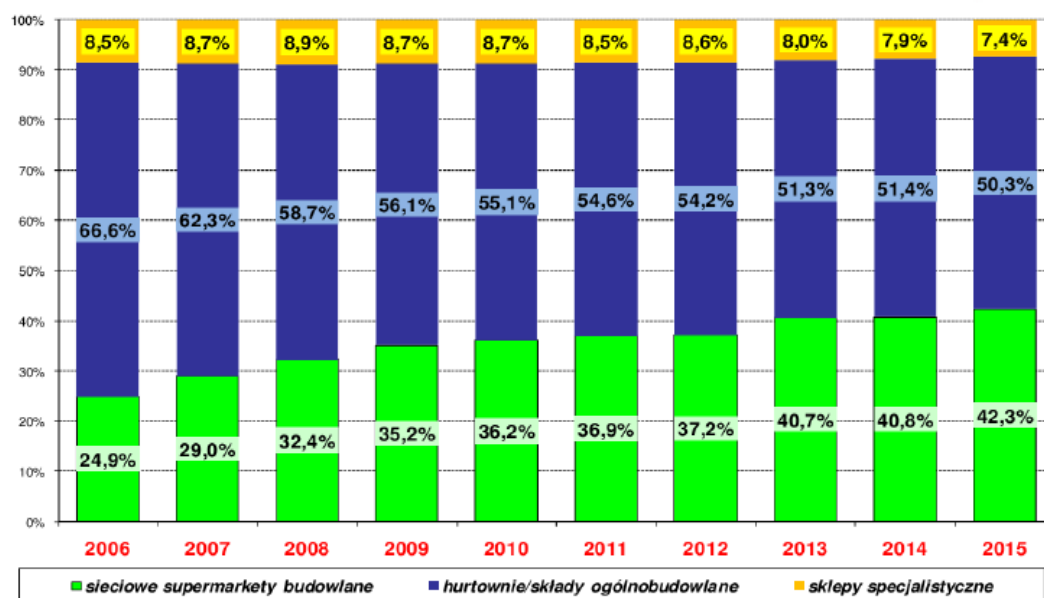
Główni uczestnicy rynku dystrybucji materiałów budowlanych to:

- hurtownie i składy budowane — zarówno sieciowe, które swym działaniem obejmują obszar całej Polski (np. PSB, GHB, SIG), jak i lokalne — niezrzeszone w żadnej grupie;
- sklepy specjalistyczne;
- hiper/supermarkety budowlane (np. Castorama, Obi).

Warto nadmienić, że grupa trzydziestu największych sieci hurtowni ogólnobudowlanych i sklepów specjalistycznych realizuje aż 75% sprzedaży w tym segmencie.

Udział poszczególnych grup w rynku materiałów budowlanych przedstawia wykres 3.

Struktura wartościowa rynku dystrybucji materiałów budowlanych w latach 2006-2015



Wyk. 3. Udział % poszczególnych podmiotów rynku dystrybucji materiałów budowlanych.

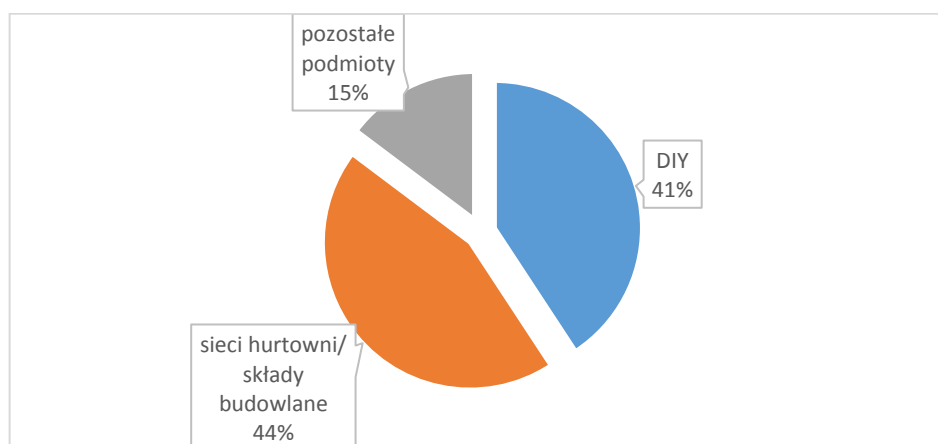
Źródło: Materiały wewnętrzne Grupy PSB.

Niewielki udział sklepów specjalistycznych pozostaje od lat na prawie niezmiennym poziomie, natomiast zauważalny jest, odbywający się kosztem kanału tradycyjnego, trend wzrostowy nowoczesnego kanału dystrybucji. Wpływ na taki przebieg sytuacji mają dwa czynniki: zmiana preferencji zakupowych konsumentów oraz rosnąca liczba nowo otwieranych marketów budowlanych. Na korzyść kanału tradycyjnego przemawia jego elastyczność, szybkość reakcji, a także uwzględnianie ciągle zmieniających się potrzeb klientów. Hurtownie, składy budowlane czy sklepy specjalistyczne w porównaniu z marketami proponują szeroki zakres usług, jak np. rozładunek i transport na budowę, finansowanie i ubezpieczenie transakcji pomiędzy podmiotami, szkolenia z technik budowlanych i bezpieczeństwa na budowie czy pomoc w znalezieniu sprawdzonych firm budowlanych, wykonawców oraz inwestorów.

Inny podział podmiotów rynku budowlanego uwzględnia ich przynależność do zorganizowanej większej struktury — są nimi zarówno sieci handlowe DIY, jak i sieci hurtowni budowlanych. W takim przypadku wyróżniamy:

- **Markety budowlane (markety DIY)** — wielkopowierzchniowe punkty dystrybucyjne oferujące w zdecydowanej większości produkty DIY, w których sprzedaż prowadzona jest głównie w systemie samoobsługowym. Charakteryzują się dostępem do bezpłatnych, dużych parkingów, długimi godzinami otwarcia oraz, ze względu na swoją wielkość, lokalizacją na obrzeżach miast. Większość marketów działa w ramach ogólnokrajowych lub międzynarodowych sieci. Duża skala obrotów daje im konkurencyjną pozycję przy negocjacji cen produktów z producentami. Część nich działa w oparciu o umowy franczyzowe (np. OBI, Brico Marche).
- **Składy budowlane/sieci hurtowni budowlanych** — obejmują działanie kilku podmiotów lub punktów dystrybucyjnych, które mają wspólnego właściciela bądź też prowadzą swoją działalność w oparciu o umowę między dwoma niezależnymi przedsiębiorstwami. Sieci hurtowni prowadzą podobny asortyment towarów oraz mają wspólną markę i logo.
- **Niezależnych hurtowników** — czyli niezrzeszone w żadne sieci podmioty działające na rynku dystrybucji materiałów budowlanych.

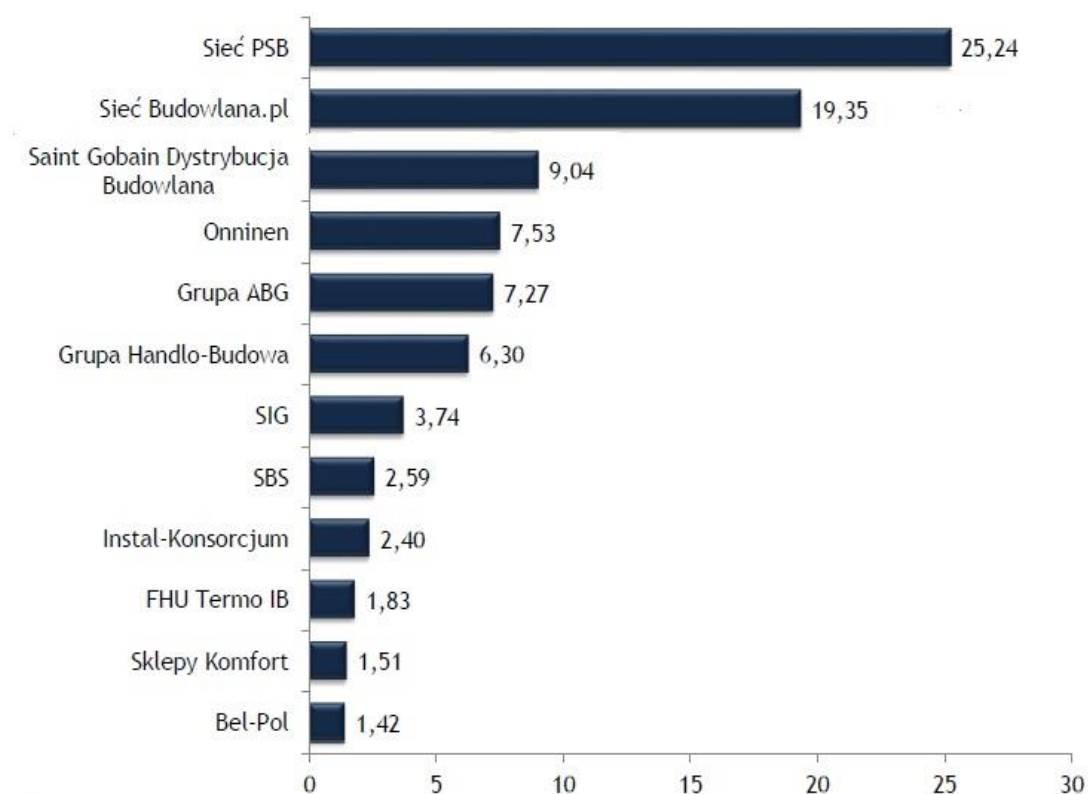
Udział procentowy poszczególnych grup podmiotów przedstawia rysunek 22.



Rys. 22. Udział procentowy podmiotów zajmujących się sprzedażą materiałów budowlanych według przynależności do poszczególnych segmentów.

Źródło: IBP Research, *Rynek dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce*. Edycja 2017.

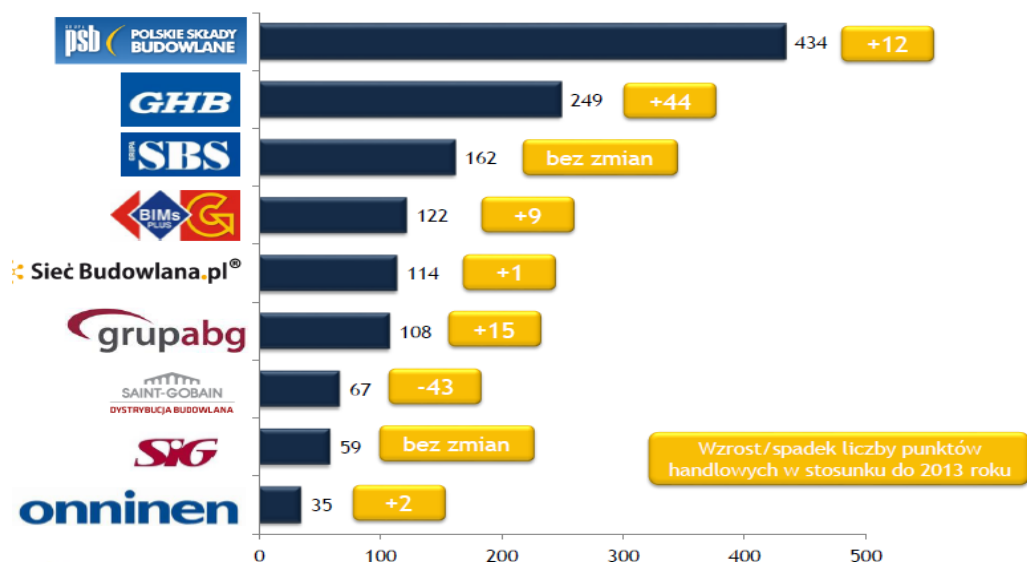
Do największych sieci zrzeszających podmioty zajmujące się sprzedażą materiałów budowlanych należy: Grupa Polskie Składy Budowlane SA (ponad 24% udziału) oraz Sieć Budowlana.pl (z ponad 19% udziałem). Pozostałe sieci nie przekraczają 10% udziału w rynku. Udziały poszczególnych grup pokazuje wykres 4.



Wyk. 4. Udział procentowy sieci zrzeszających podmioty zajmujące się sprzedażą materiałów budowlanych.

Źródło: Materiały wewnętrzne Grupy PSB.

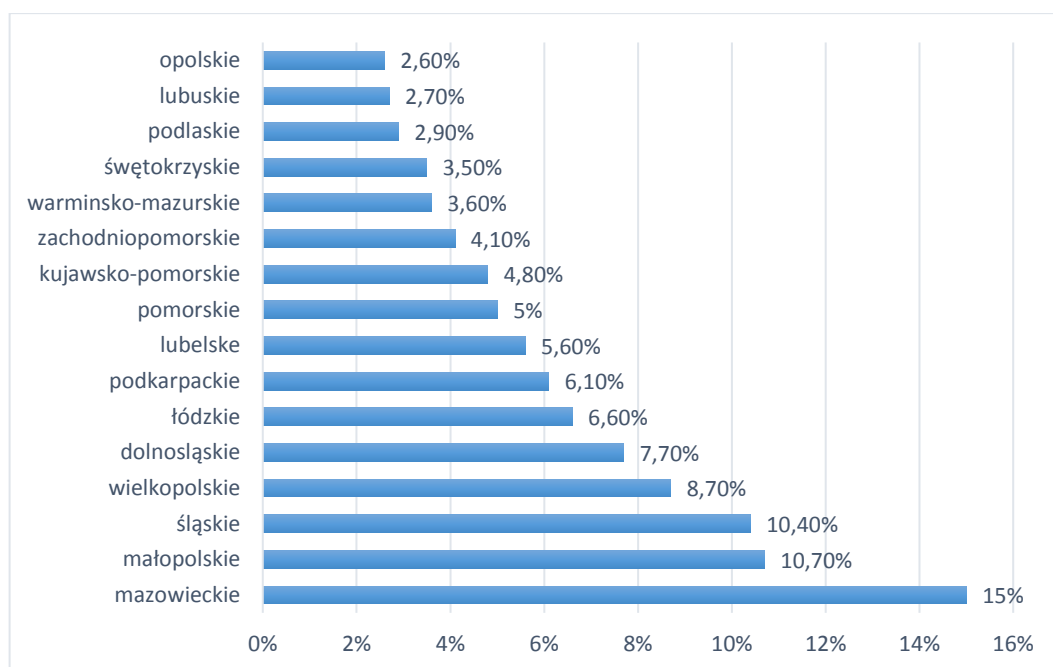
Pod względem liczby zrzeszonych podmiotów zajmujących się sprzedażą materiałów budowlanych, niekwestionowanym liderem jest Grupa Polskie Składy Budowlane S.A. (434 hurtownie), na drugim miejscu z 234 zrzeszonymi hurtowniami jest Grupa Handlo-Budowa. Ranking sieci według ilości zrzeszonych hurtowni przedstawia wykres 5.



Wyk. 5. Ranking sieci zrzeszających podmioty zajmujące się sprzedażą materiałów budowlanych.

Źródło: IBP Research, *Rynek dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce. Edycja 2017.*

Liczba podmiotów zajmujących się sprzedażą materiałów budowlanych w danym województwie jest ściśle uzależniona od poziomu rozwoju gospodarczego danego obszaru. Prym wjedzie woj. mazowieckie, gdzie zlokalizowanych jest najwięcej dystrybutorów (15%), liderami w tym zakresie są również województwa: małopolskie (10,7%), śląskie (10,4%), wielkopolskie (8,7%) oraz dolnośląskie (7,7%). Dokładny udział podmiotów zajmujących się sprzedażą materiałów budowlanych w poszczególnych województwach przedstawia wykres 6.



Wyk. 6. Rozmieszczenie geograficzne punktów sprzedaży materiałów budowlanych według województw.

Źródło: IBP Research, *Rynek dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce. Edycja 2017.*

Rynek materiałów budowlanych charakteryzuje się dużą niestabilnością, uzależnieniem od polityki gospodarczej państwa, wysoką wrażliwością na wszelkie wahania koniunktury. Główną bolączką podmiotów uczestniczących w obrocie są zatory płatnicze oraz związane z tym wysokie ryzyko upadłości.

4.2.Cele badań empirycznych

Za cel główny badań wyznaczono określenie czynników ograniczających skuteczne zastosowanie procedur restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach. Istotną kwestią wydało się także ustalenie stanu wiedzy o prowadzeniu działań z zakresu restrukturyzacji naprawczej wśród zarządzających małymi firmami; zbadanie, czy wiedza z zakresu zarządzania jest istotnym czynnikiem podnoszącym poziom wiedzy na temat restrukturyzacji; a także zidentyfikowanie barier

stanowiących główne przeszkody prowadzenia działań restrukturyzacyjnych; oraz identyfikacja czynników wpływających na powodzenie tego procesu. Istotnym celem było także zbadanie korelacji pomiędzy poziomem wiedzy zarządzających a częstotliwością występowania kryzysów w firmie. Badania nakierowane były również na identyfikację oczekiwanych przez zarządzających form wsparcia w prowadzeniu działań z zakresu restrukturyzacji naprawczej.

W badaniach poczyniono założenie, iż poziom posiadanej wiedzy z zarządzania jest istotnym czynnikiem podnoszącym poziom wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej, a także ma wpływ na postrzeganie znaczenia problemów związanych z restrukturyzacją naprawczą oraz na oczekiwane formy wsparcia. Natomiast posiadanie przez zarządzającego wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej jest powiązane z częstotliwością występowania kryzysów w firmie oraz z postrzeganiem winnych kryzysu.

4.3. Metody badawcze

W ramach prac badawczych przeprowadzono dwa rodzaje badań empirycznych: badania ankietowe oraz wywiady pogłębione, których głównym celem było określenie czynników ograniczających skuteczne zastosowanie procedur restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach; poziomu wiedzy osób zarządzających na temat kryzysu i restrukturyzacji; stosowanych technik restrukturyzacji naprawczej oraz czynników powodzenia i niepowodzeń działań naprawczych w małych przedsiębiorstwach z branży materiałów budowlanych.

Badania ankietowe przeprowadzono w grupie 130 przedsiębiorstw z branży materiałów budowlanych. Badanie w formie ankiety (załącznik 1.) miało na celu uzyskanie podstawowych wyników ilościowych. Dodatkowo, w ramach badań jakościowych przeprowadzono 12 wywiadów pogłębionych — studia przypadku (załącznik 2.). Wywiady te przeprowadzone w okresie od kwietnia do maja 2017 roku i miały na celu pogłębienie, poszerzenie i uzupełnienie zebranego materiału ilościowego.

4.3.1. Opis ankiety

Badania ankietowe „Restrukturyzacja naprawcza” przeprowadzone zostały między sierpniem a październikiem 2016 roku i służyły do rozpoznania poziomu posiadanej wiedzy przez przedsiębiorców na temat kryzysów i restrukturyzacji naprawczej, identyfikacji barier utrudniających prowadzenie tego procesu, rozpoznania potrzeb wsparcia przedsiębiorstw w tym zakresie oraz do analizy i poszukiwania relacji pomiędzy różnymi kategoriami informacji w związku z kryzysem i restrukturyzacją naprawczą w małych przedsiębiorstwach z branży materiałów budowlanych.

Narzędziem badawczym w badaniach ilościowych był anonimowy kwestionariusz ankietowy opracowany samodzielnie przez autorkę (zob. Załącznik 1.). Badanie zostało przeprowadzone z zastosowaniem metody wywiadu telefonicznego realizowanego z wykorzystaniem techniki CATI. Ankieta skonstruowana była w większości z pytań zamkniętych, ułatwiających wybór odpowiedzi, ale nie zabrakło w niej również pytań otwartych, umożliwiających respondentom swobodną wypowiedź. Pytania ankiety starano się tak skonstruować, aby respondenci nie mieli wątpliwości co do ich intencji. Ankieta była anonimowa, co miało gwarantować szczerłość odpowiedzi. Kwestionariusz ankietowy zawierał łącznie 35 pytań i składał się z pięciu grup tematycznych:

- 1) Charakterystyka przedsiębiorstwa i osoby zarządzającej — 9 pytań.
- 2) Zarządzanie firmą — 3 pytania.
- 3) Zarządzanie kryzysem — 4 pytania.
- 4) Wiedza zarządzających na temat restrukturyzacji naprawczej — 8 pytań.
- 5) Sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie — 11 pytań.

4.3.2. Wielkość próby badawczej

Adresatem badania były małe przedsiębiorstwa zajmujące się sprzedażą materiałów budowlanych, prowadzące działalność zgodną z kodem PKD 51.53, czyli działające jako firmy w zakresie dystrybucji materiałów budowlanych i wyposażenia sanitarnego, przedsiębiorstwa zajmujące się sprzedażą wyrobów metalowych oraz sprzętu i dodatkowego wyposażenia hydraulicznego oraz grzejnego (kod PKD 51.54).

Ze względu na dużą liczebność zbiorowości statystycznej (25 000 podmiotów, a co się z tym wiąże wysokie koszty), badania miały charakter częściowy. Zastosowano losowy dobór próby. Operat badania stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się sprzedażą materiałów budowlanych z bazy REGON i GUS. Dobór próby został oparty na zasadach zgodnych z wymogami reprezentatywności. Minimalna liczebność próby została wyznaczona według następującego wzoru (według J. Steczkowskiego)³⁶²:

$$n = 0,25 \cdot u_{\alpha}^2 \cdot N / [0,25 \cdot u_{\alpha}^2 + N \cdot d^2];$$

gdzie:

n — liczebność próby,

N — liczebność populacji, której dotyczy wnioskowanie,

d — maksymalny dopuszczalny błąd szacowania,

u_{α} — wartość zmiennej losowej u o rozkładzie normalnym standaryzowanym, dla której przedział ufności $P(-u_{\alpha}^2 < U < u_{\alpha}^2) = 1 - \alpha$.

Przyjęto: $d = 0,005$; $\alpha = 0,05$ ($1 - \alpha = 0,95$), $u_{\alpha} = 1,96$; wówczas minimalna liczebność próby wynosi 384 jednostek dla 0,25 mln aktywnych podmiotów gospodarczych spełniających warunek przynależności do grupy krajowych mikro i małych podmiotów (o zatrudnieniu do 49 osób), należących do branży materiałów budowlanych. W wyniku przyjętych założeń otrzymano minimalną liczebność próby na poziomie 384. Ze względu na wysoki koszt badań uznano, że próba liczyć będzie 190 podmiotów gospodarczych. W rezultacie przeprowadzonych badań uzyskano 130 prawidłowo wypełnionych ankiet od firm zatrudniających nie więcej niż 49 osób (zgodnie z definicją małych przedsiębiorstw). Współczynnik odpowiedzi (*response rate*) wyniósł 10,45%, zaś współczynnik skuteczności wyniósł 2,5%. W tabeli 26. przedstawiono statystyki podsumowujące badanie.

³⁶² J. Steczkowski, *Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN Warszawa–Kraków 1995, ss. 190–191; M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw — podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe”, Politechnika Łódzka, 2015, nr 1194, ss. 191–192.

Tab. 26. Wybrane informacje (statystyki) badania

Liczba nawiązanych kontaktów	Liczba nieskutecznych kontaktów	Liczba skutecznych rozmów	Liczba zakwalifikowanych rozmów
5123	4590	533	130

Źródło: Opracowanie własne.

Z powodu braku możliwości uznania próby za w pełni reprezentatywną, uzyskane wyniki nie powinny być uogólniane na całą populację małych i średnich przedsiębiorstw. Niemniej jednak, mogą one przyczynić się do lepszego poznania przebiegu procesu restrukturyzacji naprawczej w tej wielkości podmiotach gospodarczych oraz pozwolić na identyfikację czynników mających największy wpływ na jej sukces lub niepowodzenie.

4.3.3. Opis wywiadu pogłębianego — studium przypadku (*case study*)

Wywiad pogłębiany — studium przypadku — przeprowadzono według podobnie skonstruowanej struktury tematycznej. Respondenci mieli możliwość swobodnej odpowiedzi na pytania otwarte zadawane przez przeprowadzającego wywiad. Konieczne było także zadawanie dodatkowych pytań zgłębiających i rozszerzających tematykę, jednakże w żadnym przypadku nie sugerując odpowiedzi. Sposób wyboru przedsiębiorstw do wywiadu miał charakter celowy. Celowość polegała na takim doborze respondentów, by w grupie znaleźli się ci, którzy przeszli w swoim okresie działalności kryzys i wyszli z niego wzmocnieni, jak i ci, dla których kryzys okazał się początkiem końca działalności przedsiębiorstwa. Wywiady pogłębiane z przedsiębiorcami, właścicielami małych przedsiębiorstw oraz z osobą zajmującą się zawodowo przeprowadzaniem restrukturyzacji naprawczej, przeprowadzono między kwietniem a majem 2017 r. Podstawą tego badania były przygotowany ramowy schemat wywiadu, opracowany samodzielnie przez autorkę (zob. Załącznik 2.). Analiza przypadków w formie macierzy służyła właściwej analizie i wyłonienia relacji związanej z kluczowymi czynnikami powodzenia i niepowodzenia restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach.

4.3.4. Opis metod statystycznych

W ramach analizy opisowej dane prezentowano w postaci odsetka (wskaźnika struktury):

$$W = m/n \cdot 100\%;$$

gdzie:

w — wskaźnik struktury,

m — liczba przedsiębiorstw posiadających daną, analizowaną cechę,

n — liczebność próby.

Dla cech o charakterze nominalnym podano liczebność w poszczególnych kategoriach oraz odsetek w odniesieniu do przypadków obserwowanych i ogółu przedsiębiorstw. Cechy o charakterze porządkowym opisywano za pomocą liczebności poszczególnych kategorii, odsetka ogółu badanych, odsetka przypadków obserwowanych. Cechy ilościowe opisywano za pomocą wartości średniej oraz odchylenia standardowego.

Do testowania zmiennych nieparametrycznych wykorzystano test Chi-kwadrat Pearsona, umożliwiający porównanie częstości zaobserwowanych z częstościami oczekiwanymi, przy założeniu prawdziwości hipotezy zerowej. Weryfikacje hipotez badawczych przeprowadzona została dla poziomu istotności $\alpha = 0,05$ ³⁶³. Współczynnik chi-kwadrat Pearsona obliczany jest w celu sprawdzenia, czy dwie cechy są zależne. Im wyższa jest wartość tego współczynnika, tym silniejsza jest zależność między zmiennymi. Weryfikacja hipotezy o niezależności zmiennych odbywa się poprzez porównanie uzyskanej wartości statystyki z wartością krytyczną lub poprzez porównanie granicznego poziomu istotności z ustalonym.

Związki między badanymi pytaniami kwestionariusza zostały określone także przy pomocy współczynnika korelacji rang Spearmana, będącego nieparametrycznym odpowiednikiem współczynnika r–Pearsona oraz współczynnika Tau-Kendalla³⁶⁴. Statystyki tau-Kendalla oraz rang Spearmana wykorzystywane są w celu mierzenia siły

³⁶³ Dla oznaczenia poziomu istotności stwierdzonych związków lub różnic (wartości p) zastosowano w tekście poniższe oznaczenia:

$p \geq 0,1$ wartość nieistotna statystycznie,

$0,05 \leq p < 0,1$ wartość na poziomie tendencji statystycznej,

$p < 0,05$, wartość istotna statystycznie.

Oraz przyjęto, że:

potwierdzeniem H0 jest: zmienne X X i Y Y są niezależne,

potwierdzeniem H1 jest: zmienne X X i Y Y nie są niezależne.

³⁶⁴ Jeśli wartość współczynnika tau ($\bar{\tau}$) jest bliższa 0, tym słabszą zależnością monotoniczną związane są badane cechy. Hipoteza H0, kiedy $r = 0$, a H1 kiedy $r \neq 0$.

związku między zmiennymi. Ich zaletą (w porównaniu ze współczynnikiem korelacji Pearsona) jest brak założenia o liniowym charakterze zależności.

W kwestionariuszu ankiety wykorzystano także skalę Likerta do oceny siły oddziaływania obszarów, w których wystąpiła sytuacja kryzysowa.

Wszystkie przedstawione wykresy mają charakter poglądowy, dokładne dane liczbowe zostały umieszczone w tabelach i opisie wyników.

4.4.Struktura badanych przedsiębiorstw

Badaniem zostało objętych 130 firm (małych przedsiębiorstw, tzn. zatrudniających co najwyżej 49 osób) z branży materiałów budowlanych, które w ostatnich trzech latach przechodziły sytuację kryzysową, w wyniku której zostały one poddane procesom zmian naprawczych, mających na celu przywrócenie równowagi wewnętrznej. W pierwszej kolejności respondenci byli pytani o charakterystykę firmy, zarządzającego oraz sposób zarządzania. Tabele 27–38 ilustrują rozkład odpowiedzi na określone pytania.

4.4.1. Struktura przedsiębiorstw według czasu funkcjonowania na rynku

W celu określenia struktury badanych przedsiębiorstw według wieku dokonano podziału na 4 kategorie:

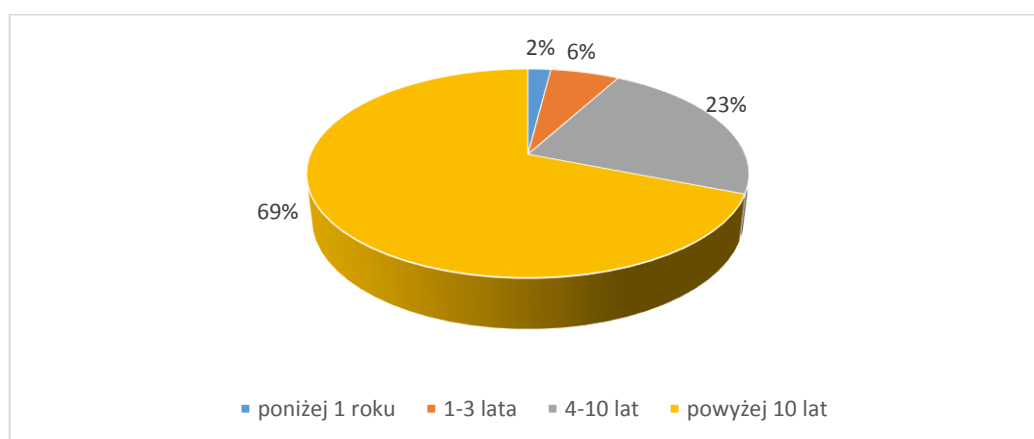
- poniżej 1 roku,
- od 1 do 3 lat,
- od 4 do 10 lat,
- powyżej 10 lat.

Strukturę przedsiębiorstw ze względu na wiek przedstawiono w tabeli 27. i na wykresie 7.

Tab. 27. Charakterystyka wieku przedsiębiorstw

Okres funkcjonowania firmy	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
poniżej 1 roku	2	1,5
1-3 lata	8	6,2
4-10 lat	30	23,1
powyżej 10 lat	90	69,2
Ogółem	130	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



Wyk. 7. Struktura badanych przedsiębiorstw uwzględniająca okres funkcjonowania w% (N = 130).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Z powyższych danych wynika zdecydowana dominacja firm dojrzałych. Prawie 70% przedsiębiorstw działa na rynku ponad 10 lat, 23% od 4 do 10 lat, zaś natomiast najmniejsza grupa firm (niecałe 8%) istnieje w branży nie dłużej niż 3 lata.

4.4.2. Struktura przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia

W celu określenia struktury przedsiębiorstw ze względu na wielkość zatrudnienia dokonano podziału na 5 grup:

- 1) przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób,
- 2) przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 20 osób,

- 3) przedsiębiorstwa zatrudniające od 21 do 30 osób,
- 4) przedsiębiorstwa zatrudniające od 31 do 40 osób,
- 5) przedsiębiorstwa zatrudniające od 41 do 49 osób.

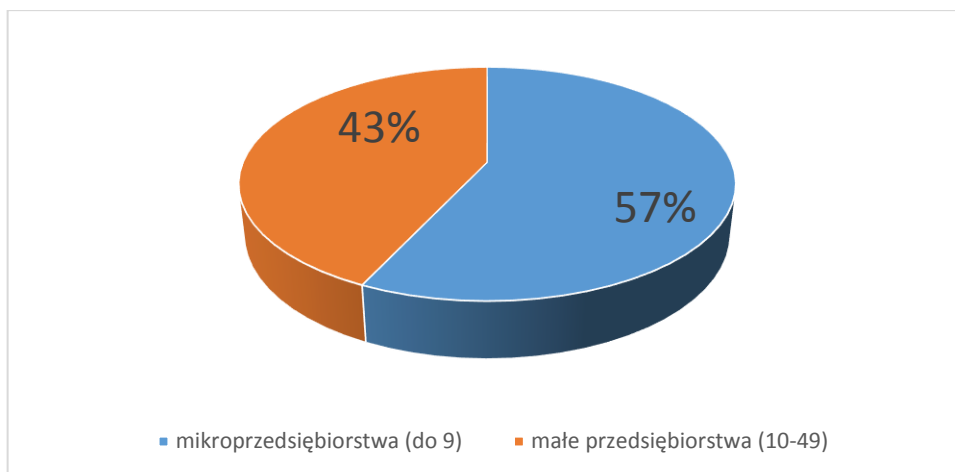
Strukturę przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych przedstawiają tabela 28. i wykres 8.

Tab. 28. Struktura respondentów ze względu na liczbę zatrudnionych osób

Rozkład empiryczny		
zatrudnienie	liczba przedsiębiorstw	odsetek przedsiębiorstw
1–9	74	57%
10–20	21	16%
21–30	10	10%
31–40	5	4%
41–49	17	13%
Ogółem:	130	100,00
Statystyki opisowe		
średnia	15,03	
odchylenie standardowe	14,97	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Największą grupę stanowiły firmy zatrudniające do 9 osób, najmniej liczebne były przedsiębiorstwa zatrudniające od 31 do 40 osób. Średni poziom zatrudnienia w badanych firmach wyniósł 15 osób. Graficzne przedstawienie badanych firm, uwzględniające podział na mikro i małe przedsiębiorstwa przedstawia wykres 8.



Wyk. 8. Struktura respondentów ze względu na liczbę zatrudnionych osób.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Małe firmy z zatrudnieniem od 9 do 49 osób stanowiły 43% badanych przedsiębiorstw. Do mikroprzedsiębiorstw pretendowało 57% firm, z których większość, bo aż 63%, stanowiły firmy zatrudniające nie więcej niż 5 osób.

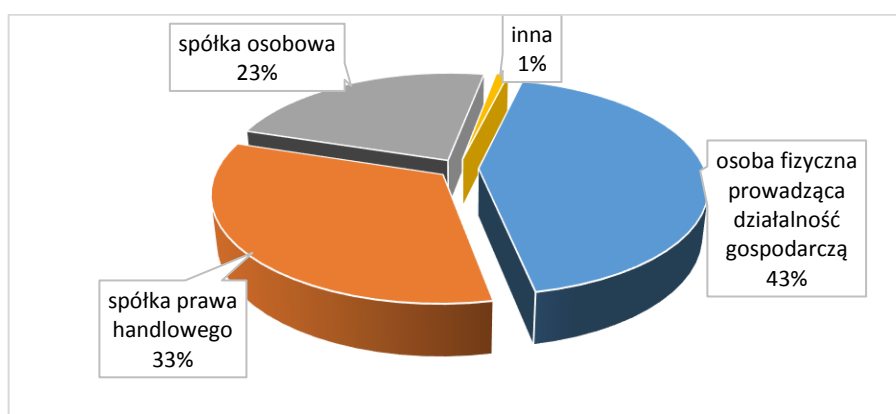
4.4.3. Struktura przedsiębiorstw ze względu na formę prawną prowadzonej działalności gospodarczej

Najczęściej wybieraną przez właścicieli badanych przedsiębiorstw formą prawną była indywidualna działalność gospodarcza. Przedsiębiorstwa tego rodzaju stanowiły 43,1%. Relatywnie dużą część próby stanowiły też spółki osobowe (23,1%) oraz spółki prawa handlowego (33,1%). Działalność w formie spółdzielni zadeklarowała tylko jedna firma. Szczegółowe dane dotyczące formy prawnej prowadzonej działalności przedstawiają tabela 29. i wykres 9.

Tab. 29. Liczebność i struktura badanych przedsiębiorstw według formy prawnej

Forma prawna	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	56	43,1
Spółdzielnia	1	0,7
Spółka osobowa	30	23,1
Spółka prawa handlowego	43	33,1
Ogółem:	130	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



Wyk. 9. Struktura respondentów ze względu na formę prawną prowadzonej działalności gospodarczej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

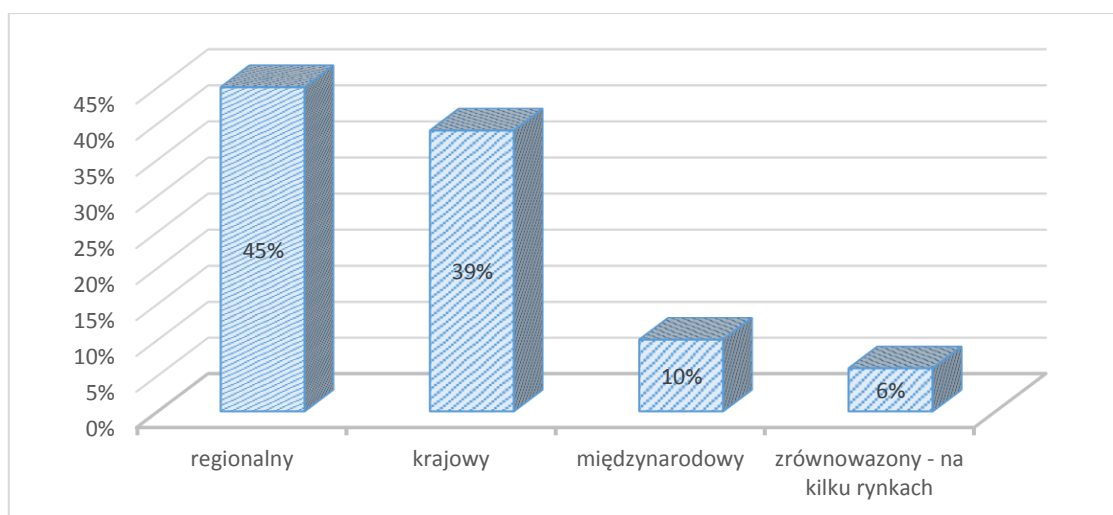
4.4.4. Struktura respondentów ze względu na dominujący rynek działania przedsiębiorstwa

Branża, w której działają badane przedsiębiorstwa, pozwala na funkcjonowanie zarówno na jednym, jak i na kilku rynkach. Niemniej jednak dane pokazują, że dominowały firmy (prawie 85% ogółu) działające na rynku lokalnym oraz krajowym. Najmniejszy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa deklarujące działanie na kilku rynkach jednocześnie (5,4%). Strukturę przedsiębiorstw uwzględniającą główny rynek działania przedsiębiorstwa przedstawiają tabela 30. i wykres 10.

Tab. 30. Rozkład empiryczny dla dominującego rynku działania firmy

Dominujący rynek działania	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
regionalny	59	45,4
krajowy	51	39,2
międzynarodowy	13	10,0
zrównoważony — na kilku rynkach	7	5,4
Ogółem:	130	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



Wyk. 10. Struktura respondentów ze względu na dominujący rynek działania przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Badane firmy działały w większości na rynku regionalnym — 45% wskazań i krajowym — 39% wskazań. Dla 10% firm rynek międzynarodowy był dominującym rynkiem działania, a 6% przedsiębiorstw zadeklarowała działanie na kilku rynkach.

4.4.5. Struktura respondentów uwzględniająca wielkość miejscowości, w której prowadzona jest działalność gospodarcza

Badane przedsiębiorstwa zostały podzielone na trzy grupy, które uwzględniały lokalizację prowadzenia działalności gospodarczej:

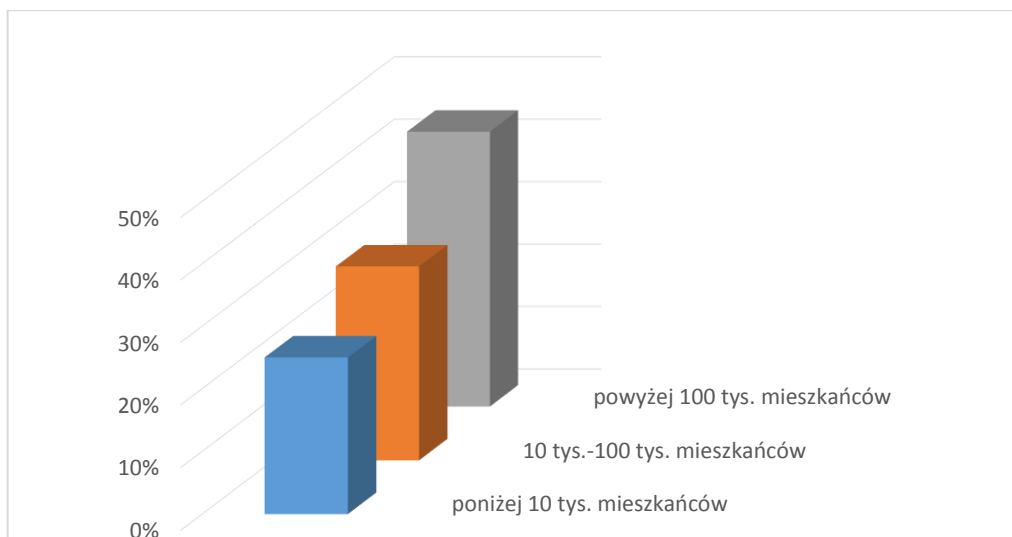
- przedsiębiorstwa, których głównym terenem działania jest obszar wiejski (poniżej 10 tys. mieszkańców),
- przedsiębiorstwa prowadzące działalność w małych miejscowościach (od 10 tys. do 100 tys. mieszkańców),
- przedsiębiorstwa, których miejscem prowadzenia działalności są aglomeracje (powyżej 100 tys. mieszkańców).

Tabela 31. i wykres 11. przedstawiają strukturę respondentów ze względu na miejsce prowadzenia działalności.

Tab. 31. Rozkład empiryczny dla wielkości miejscowości, w której prowadzona jest działalność

Wielkość miejscowości	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
poniżej 10 tys. mieszkańców	32	24,6
10–100 tys. mieszkańców	40	30,8
powyżej 100 tys. mieszkańców	58	44,6
Ogółem:	130	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych



Wyk. 11. Struktura respondentów uwzględniająca wielkość miejscowości, w której zarejestrowane jest przedsiębiorstwo.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Miasta powyżej 100 tys. mieszkańców okazały się najczęstszym miejscem prowadzenia działalności badanych firm (44,6%). Nieco mniej przedsiębiorstw (30,8%) deklarowało działalność w małych miejscowościach liczących od 10 tys. do 100 tys. mieszkańców. Najmniejszy odsetek (24,6%) stanowiły firmy działające w obszarach wiejskich, z zaludnieniem poniżej 10 tys. mieszkańców.

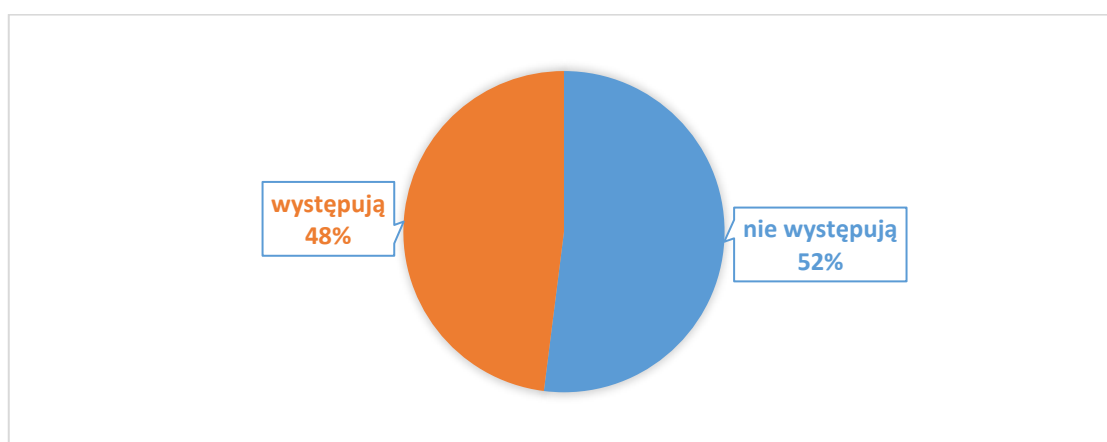
4.4.6. Struktura przedsiębiorstw uwzględniająca występowanie relacji rodzinnych wśród osób zarządzających

Respondenci pytani byli o cechy osób zarządzających firmami. Jedno z pytań odnosiło się do relacji rodzinnych pomiędzy właścicielem a osobą zarządzającą w kwestii, czy mają one charakter rodzinny. Tabela 32. i wykres 12. przedstawiają uzyskane odpowiedzi.

Tab. 32. Rozkład empiryczny dla odpowiedzi na pytanie
 „Czy wśród osób zarządzających firmą oraz właścicieli występują relacje rodzinne?”

Odpowiedź	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
nie	63	48,5
tak	67	51,5
Ogółem:	130	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych



Wyk. 12. Struktura przedsiębiorstw uwzględniająca występowanie relacji rodzinnych
 wśród osób zarządzających.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Uzyskane odpowiedzi podzieliły przedsiębiorstwa mniej więcej pół na pół. W 51,5 % przypadków występowały relacje rodzinne między zarządzającymi, a w 48,5% takich relacji nie było.

4.4.7. Profil wykształcenia zespołu zarządzającego firmą

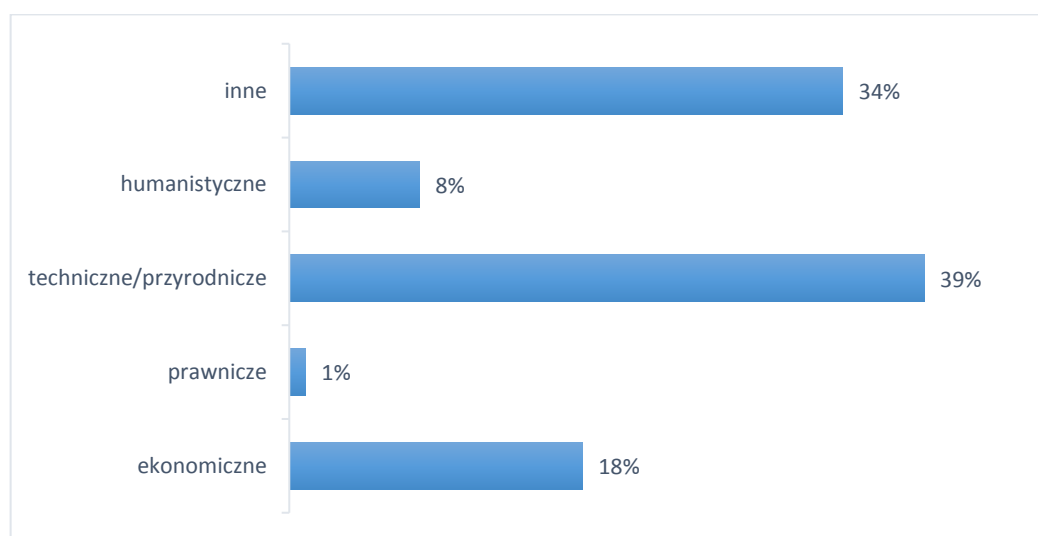
Wśród osób zarządzających dominowały osoby z wykształceniem technicznym i/lub przyrodniczym, stanowiąc prawie 40% próby. Na wykształcenie typowo ekonomiczne, humanistyczne, prawnicze wskazało niecałe 27%. Pozostały odsetek respondentów (prawie 34%) wskazał wykształcenie o innym profilu, najczęściej będącym

połączeniem wielu dziedzin. Rozkład profilu wykształcenia zespołu zarządzającego przedstawiają tabela 33. i wykres 13.

Tab. 33. Rozkład empiryczny dla profilu wykształcenia zespołu zarządzającego firmą

Profil wykształcenia	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
ekonomiczne	23	17,69
prawnicze	2	1,540
techniczne/przyrodnicze	51	39,23
humanistyczne	10	7,690
pozostałe	44	33,85
Ogółem:	130	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



Wyk. 13. Rozkład empiryczny dla profilu wykształcenia zespołu zarządzającego firmą.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

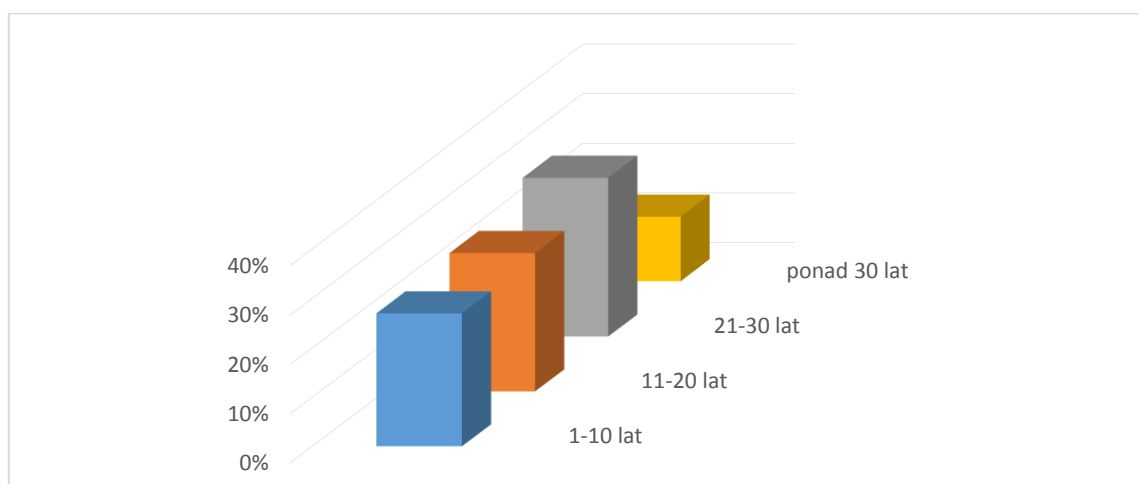
4.4.8. Struktura respondentów uwzględniająca doświadczenie zawodowe zespołu zarządzającego firmą

Respondentów zapytano o doświadczenie zawodowe zespołu zarządzającego firmą. W tym przypadku uzyskano odpowiedzi, które nie preferowały żadnej z wyszczególnionych grup. Tabela 34. i rysunek 14. prezentują uzyskane wyniki.

Tab. 34. Rozkład empiryczny dla doświadczenia zawodowego zespołu zarządzającego firmą.

Doświadczenie	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
1-10 lat	35	26,9
11-20 lat	36	27,7
21-30 lat	42	32,3
ponad 30 lat	17	13,1
Ogółem:	130	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



Wyk. 14. Struktura respondentów uwzględniająca doświadczenie zawodowe zespołu zarządzającego firmą.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Posiadanie zespołu zarządzającego z doświadczeniem 11–30 lat zadeklarowało 60% badanych firm, z nie większym niż 10 lat — 26,9%. Najmniejszy odsetek (13,1%) stanowiły przedsiębiorstwa szczycące się ponad trzydziestoletnim doświadczeniem w zarządzaniu.

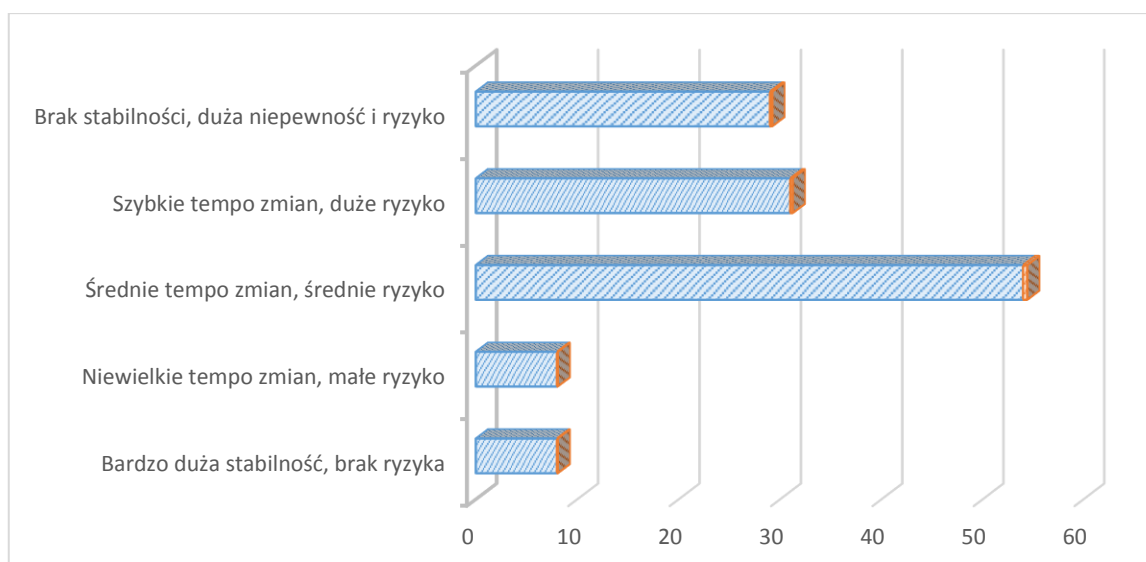
4.4.9. Struktura respondentów uwzględniająca ocenę zarządzających na temat tempa zmian i ryzyka w branży materiałów budowlanych

Kolejne pytanie dotyczyło oceny branży (tempa zmian, ryzyka działania), w której działają badane firmy. Uzyskane odpowiedzi przedstawiają tabela 35. i wykres 15.

Tab. 35. Struktura respondentów uwzględniająca ocenę zarządzających na temat tempa zmian i ryzyka w branży materiałów budowlanych

Cechy branży	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
bardzo duża stabilność, brak ryzyka	8	6,1
niewielkie tempo zmian, małe ryzyko	8	6,2
średnie tempo zmian, średnie ryzyko	54	41,5
szybkie tempo zmian, duże ryzyko	31	23,9
brak stabilności, b. duża niepewność i ryzyko	29	22,3
Ogółem:	130	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



Wyk. 15. Struktura respondentów uwzględniająca ocenę zarządzających na temat tempa zmian i ryzyka w branży materiałów budowlanych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Niewielki odsetek firm oceniło branżę materiałów budowlanych jako stabilną lub bardzo stabilną (12,3%). Prawie połowa ankietowanych (46,2%) stwierdziła, że ryzyko w analizowanej branży jest duże lub bardzo duże. 41,5% oceniło tempo zmian i ryzyka w branży jako średnie.

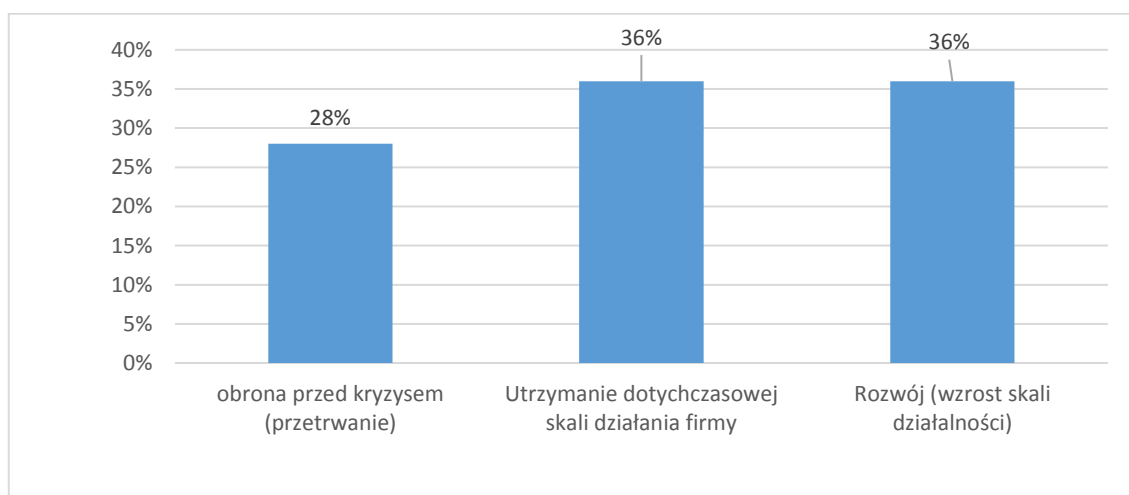
4.4.10. Główne priorytety działania firmy

Jeśli chodzi o główny cel/priorytet działania firmy, to do wyboru były trzy możliwości odpowiedzi: utrzymanie dotychczasowej skali działania, rozwój i obrona przed kryzysem. Uzyskane wyniki przedstawiają tabela 36. i wykres 16.

Tab. 36. Rozkład empiryczny dla głównego priorytetu działania firmy

Główny priorytet	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
obrona przed kryzysem (przetrwanie)	36	27,8
utrzymanie dotychczasowej skali działania firmy	47	36,1
rozwój (wzrost) skali działalności	47	36,1
Ogółem:	130	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



Wyk. 16. Struktura respondentów uwzględniająca główny priorytet działania firmy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wzrost skali działania był głównym priorytetem w przypadku 36% firm. Tyle samo firm planowało utrzymać dotychczasową skalę działania, natomiast 28% uznało, że obrona przed kryzysem jest głównym priorytetem działania firmy.

4.4.11. Plan rozwoju oraz strategii rozwoju

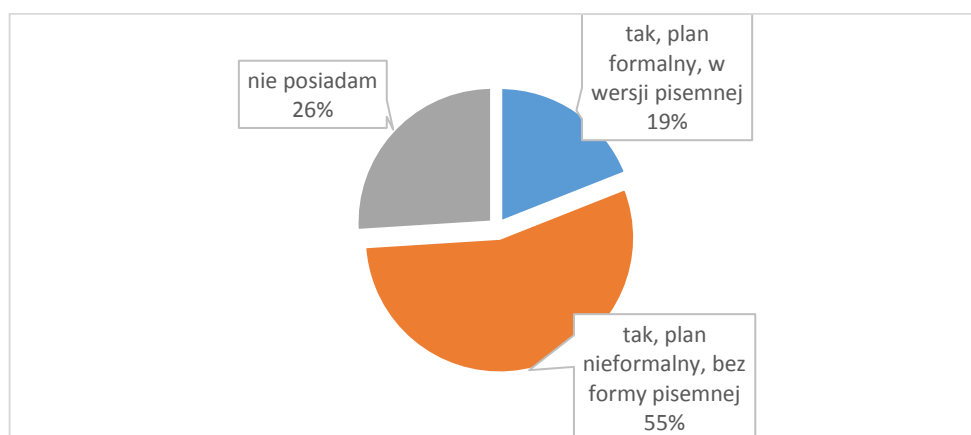
Respondenci zostali zapytani, czy w ostatnich trzech latach działalności posiadali plan lub strategię rozwoju swojej firmy. Aż 26% firm przyznało, że nie posiada tego typu dokumentu ani nie ma konkretnej wizji planu działania. Natomiast 74% badanych

udzieliło pozytywnych odpowiedzi, wśród których zdecydowanie dominowały przedsiębiorstwa (ponad 55%), w których posiadany plan i/lub strategia miały charakter nieformalny, bez zachowania formy pisemnej. Dokładne przedstawienie uzyskanych wyników przedstawiają tabela 37. i wykres 17.

Tab. 37. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące posiadania w ostatnich trzech latach planu rozwoju lub strategii rozwoju

Odpowiedź	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
tak, plan formalny, w wersji pisemnej	24	18,46
tak, plan nieformalny, bez formy pisemnej	72	55,39
nie	34	26,15
Ogółem:	130	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



Wyk. 17. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące posiadania w ostatnich trzech latach planu rozwoju lub strategii rozwoju.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

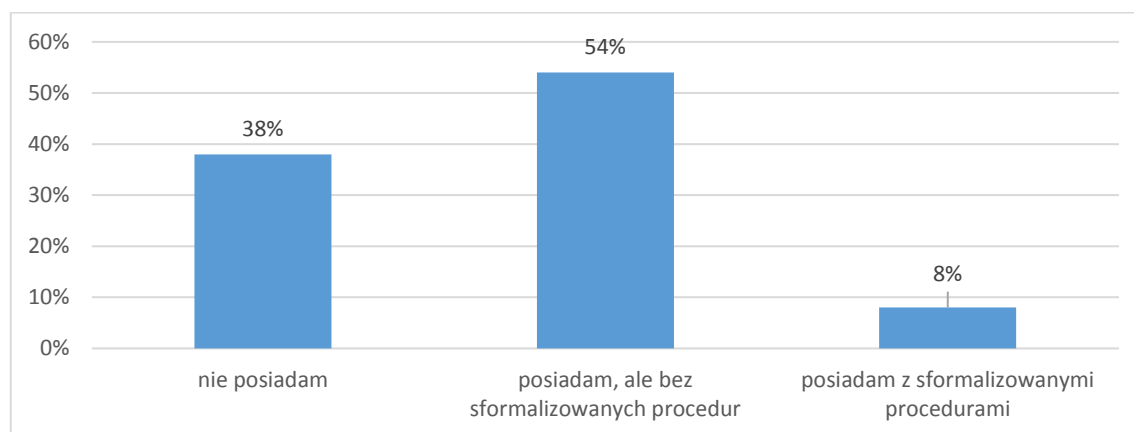
4.4.12. System obserwacji sytuacji kryzysowych

Ponad 62% firm posiada system obserwacji kryzysowych. Dokładne wyniki badania przedstawiono w tabeli 38. i na wykresie 18.

Tab. 38. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące posiadania systemu obserwacji sytuacji kryzysowych

Odpowiedź	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
nie	49	37,7
tak, ale bez procedur	70	53,8
tak, posiadamy procedury	11	8,5
Ogółem	130	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



Wyk. 18. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące posiadania systemu obserwacji sytuacji kryzysowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Pomimo dużego odsetka firm deklarujących posiadanie systemu obserwacji kryzysowych, tylko 8,5% prowadzi go w sposób sformalizowany. Pozostałe firmy, albo nie posiadają sformalizowanych procedur na tę okoliczność, albo w ogóle nie prowadzą żadnego systemu obserwacji sytuacji kryzysowych.

4.4.13. Rodzaj działań, które należałoby podjąć, aby przeciwdziałać wystąpieniu sytuacji kryzysowych

Respondenci zostali zapytani o rodzaj działań, które według nich należałoby podjąć, aby móc skutecznie przeciwdziałać sytuacjom kryzysowym. Było to pytanie wielokrotnego wyboru z możliwością zaznaczenia do trzech odpowiedzi. Wyniki zostały przedstawione w tabeli 39.

Tab. 39. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzaju działań, które należałoby podjąć, aby przeciwdziałać wystąpieniu sytuacji kryzysowych

Działanie	liczba wskazań	% wskazań
wprowadzenie planowania w firmie	29	23%
stały monitoring wskaźników finansowych	25	19%
doskonalenie wiedzy osób zarządzających	24	18%
uważniejsza obserwacja otoczenia konkurencyjnego	17	13%
stały monitoring wskaźników rynkowych	16	12%
częstsze szkolenia pracownicze	9	7%
nie wiem, brak zdania	8	6%
korzystanie z usług doradcy biznesowego	2	2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Respondenci najczęściej wskazywali konieczność wprowadzenia planowania w firmie, stały monitoring wskaźników finansowych, doskonalenie wiedzy osób zarządzających oraz uważniejszą obserwację otoczenia konkurencyjnego. Według badanych, wprowadzenie tych działań powinno najskuteczniej przeciwdziałać wystąpieniu sytuacji kryzysowych.

4.4.14. Obszary podlegające najczęstszej obserwacji w firmie

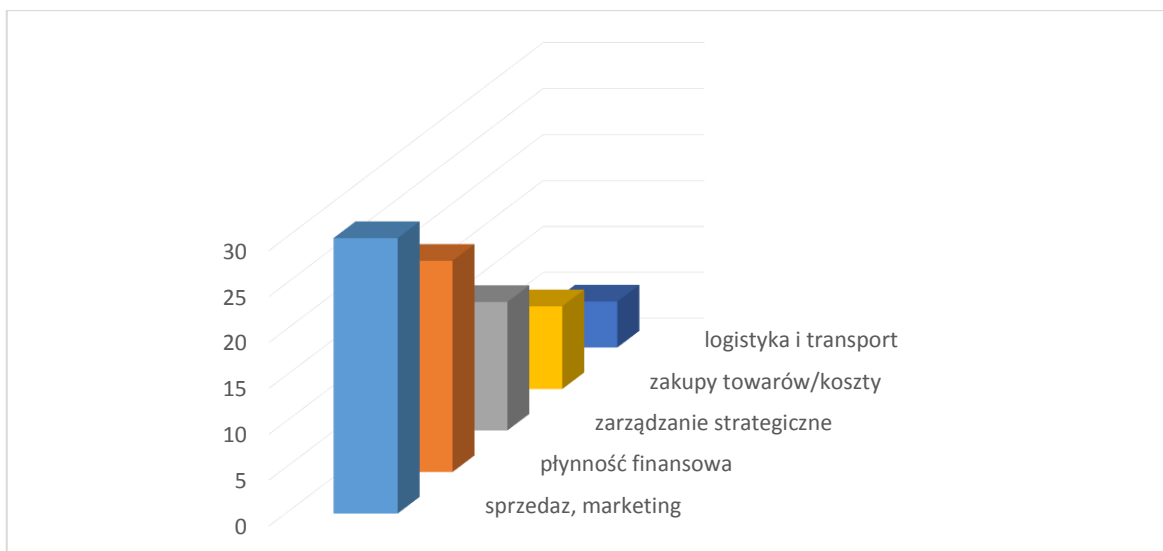
W kolejnym pytaniu zapytano respondentów o obszary podlegające najczęstszej obserwacji w firmie. Pytanie to było również wielokrotnego wyboru z możliwością zaznaczenia do trzech odpowiedzi. Wyniki zaprezentowano w tabeli 40.

Tab. 40. Rozkład obszarów zarządzania podlegających najczęstszej obserwacji w firmie

Obszar	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
sprzedaż, marketing	38	29,23
płynność finansowa	30	23,1
żadne	19	14,61
zarządzanie strategiczne (ogólne, długookresowe)	18	13,8
zakupy towarów/koszty	12	9,2
logistyka i transport	5	3,9
zarządzanie personelem	3	2,3
system komputerowy i bezpieczeństwo danych	2	1,5
gospodarka magazynowa	2	1,5
źródła finansowania	1	0,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Według uzyskanych informacji, obszarami podlegającymi najczęstszymi obserwacjom były: sprzedaż i marketing oraz płynność finansowa. W dalszej kolejności zarządzanie strategiczne i zakupy towarów oraz usług. Wysoki odsetek firm przyznał, że nie prowadzi żadnej obserwacji. Prezentację graficzną tego zjawiska przedstawia wykres 19.



Wyk. 19. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące obszarów podlegających najczęstszej obserwacji w firmie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

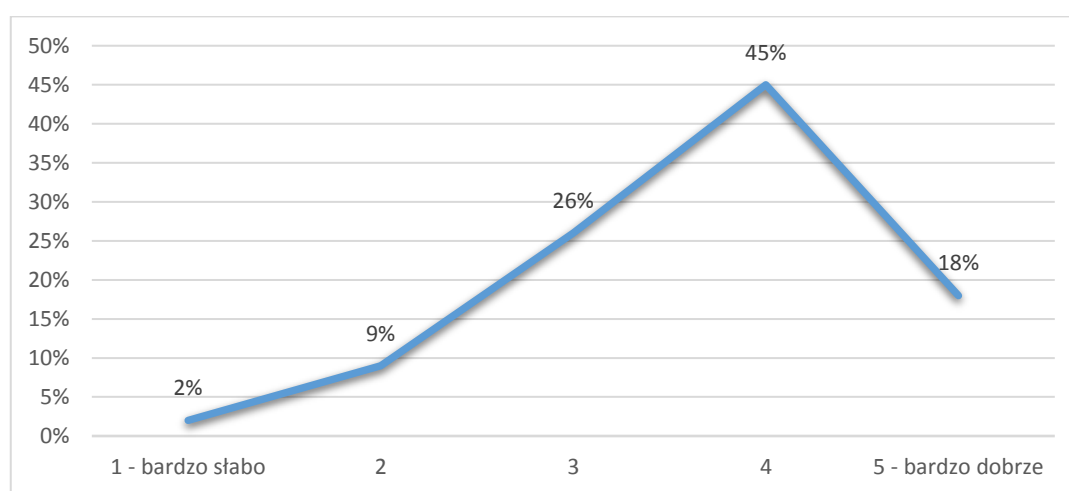
4.5. Wiedza z zakresu zarządzania a cechy firmy, zarządzającego i zarządzania

Jedno z pytań ankiety dotyczyło oceny poziomu wiedzy zarządzającego na temat prowadzenia biznesu. Ankietowani oceniali swoją wiedzę z tego zakresu w skali od 1 do 5. Zaznaczając wartość odpowiednio 1 oraz 2 ankietowani określali swój poziom wiedzy odpowiednio jako: bardzo niski i niski. Zarządzający, którzy oceniali swój poziom wiedzy jako średni wskazywali wartość 3, natomiast zarządzający oceniający swój poziom wiedzy jako wysoki i bardzo wysoki zaznaczali odpowiednio wartość 4 i 5. Tabela 41. oraz wykres 20. prezentują rozkład samooceny wiedzy z zakresu zarządzania wraz ze średnią i odchyleniem standardowym analizowanej zmiennej WZ (wiedza z zakresu zarządzania).

Tab. 41. Ocena poziomu wiedzy z zakresu zarządzania przez ankietowanych

Wartość	1	2	3	4	5
Ilość przedsiębiorstw	2	12	34	59	23
Częstość	0.015	0.092	0.262	0.454	0.177
Średnia	3.685				
Odchylenie standardowe	0.924				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wyk. 20. Rozkład odpowiedzi respondentów oceniających poziom swojej wiedzy na temat prowadzenia biznesu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zarządzający zazwyczaj oceniali swój poziom wiedzy jako średni (ponad 26%) oraz wysoki (45% ankietowanych), natomiast średni poziom oceny wiedzy był dosyć wysoki i wyniósł ok. 3.7.

Istotnym wydało się sprawdzenie, czy istnieją jakiekolwiek zależności pomiędzy deklarowanym poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a wcześniej badanymi cechami, takimi jak: okres funkcjonowania, forma prawna, dominujący rynek działania, wielkość miejscowości, występujące relacje rodzinne, doświadczenie zarządzającego, ocena ryzyka branży, strategii, priorytety, obserwacja sytuacji kryzysowych. Wyniki przedstawia tabela 42.

Tab. 42. Analiza zależności pomiędzy poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a cechami firmy, zarządzającego i zarządzania

Zmienna	Statystyka	Graniczny poziom istotności	Decyzja
okres funkcjonowania	Rho Spearman = 0,124	0,161	brak zależności pomiędzy dwoma zmiennymi
forma prawna	Pearson chi-kwadrat = 3,061	0,801	brak zależności pomiędzy dwoma zmiennymi
dominujący rynek działania firmy	Pearson chi-kwadrat = 5,144	0,525	brak zależności pomiędzy dwoma zmiennymi
wielkość miejscowości	Pearson chi-kwadrat = 1,55	0,817	brak zależności pomiędzy dwoma zmiennymi
relacje rodzinne zarządzającego	Pearson chi-kwadrat = 3,671	0,160	brak zależności pomiędzy dwoma zmiennymi
doświadczenie zarządzającego	Rho Spearman = 0,262	0,003	istotna zależność między dwoma zmiennymi
ocena ryzyka branży	Rho Spearman = 0,099	0,264	brak zależności pomiędzy dwoma zmiennymi
priorytet	Pearson chi kwadrat = 2,395	0,663	brak zależności pomiędzy dwoma zmiennymi
strategia	Pearson chi-kwadrat = 0,204	0,995	brak zależności pomiędzy dwoma zmiennymi
obserwacja sytuacji kryzysowych	Pearson chi-kwadrat = 3,143	0,534	brak zależności pomiędzy dwoma zmiennymi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zależności pomiędzy poziomem wiedzy zarządzającego a cechami firmy, managera oraz zarządzania okazały się w większości nieistotne statystycznie. Istotna okazała się natomiast zależność pomiędzy doświadczeniem zarządzającego a poziomem wiedzy. Może to oznaczać, iż wraz z wzrostem doświadczenia zarządzających, wzrastała samoocena ich poziomu wiedzy menedżerskiej. Średnia ocena wiedzy dla zarządzanych przez managerów nie więcej niż 10 lat wyniosła 3,34 punktu, podczas gdy w przypadku firm zarządzanych przez managerów z co najmniej dwudziestopięcioletnim doświadczeniem, ocena ta była o 0,5 punktu wyższa.

4.6. Ocena wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej a cechy firm, zarządzającego i zarządzania

Respondenci zostali zapytani, czym według nich jest restrukturyzacja naprawcza. Okazało się, że jest ona najczęściej kojarzona z procesem, którego celem jest przezwyciężenie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie oraz ze zmianami w strukturze i innych strefach przedsiębiorstwa w celu naprawy jego złej kondycji, a także z naprawą sytuacji finansowej przedsiębiorstwa (tabela 43.).

Tab. 43. Definicja restrukturyzacji naprawczej w opinii respondentów (% wskazań)^a

Odpowiedzi	ilość wskazań
Proces, którego celem jest przezwyciężenie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie	39,1
Zmiana w strukturze i innych strefach przedsiębiorstwa w celu naprawy jego złej kondycji	29,2
Naprawa sytuacji finansowej przedsiębiorstwa	25,2
Proces naprawczy zgodnie z Ustawą o Prawie Restrukturyzacyjnym	5,9
Inne	0,0

^apytanie wielokrotnego wyboru.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

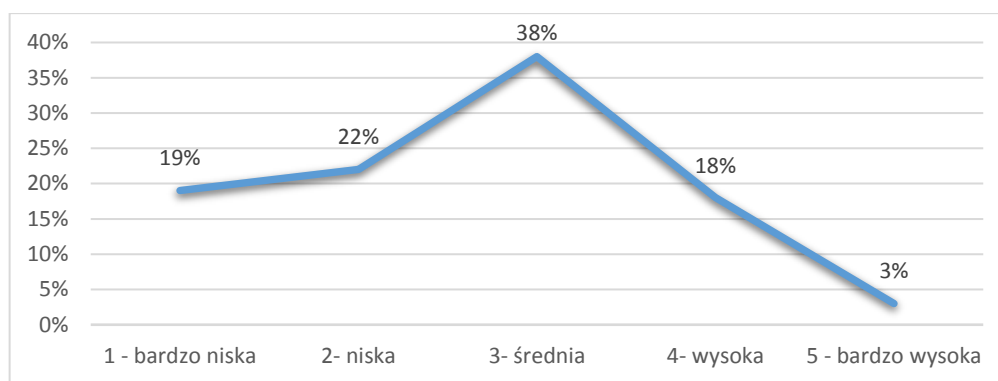
W dalszej kolejności ankietowani byli pytani na temat oceny swojej wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej. Podobnie jak w przypadku wiedzy z zakresu zarządzania, ankietowani oceniali swoją wiedzę w skali od 1 do 5 pkt. Zaznaczając wartość odpowiednio oceny 1 oraz 2 ankietowani określali swój poziom wiedzy odpowiednio jako bardzo niski i niski, wartość 3 pkt. jako średni, natomiast wartość 4 i 5 pkt. zarządzający oceniali swój poziom wiedzy jako wysoki i bardzo wysoki. Tabela 44. prezentuje rozkład samooceny wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej wraz ze średnią i odchyleniem standardowym zmiennej dla zmiennej WRN (wiedza na temat restrukturyzacji naprawczej).

Tab. 44. Ocena poziomu wiedzy zespołu zarządzającego na temat restrukturyzacji naprawczej przez ankietowanych

Wartość	1	2	3	4	5
Liczb przedsiębiorstw	24	29	50	23	4
Częstość	0.185	0.223	0.384	0.177	0.31
Średnia	2.646				
Odchylenie standardowe	1.070				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Samoocena wiedzy zarządzających firmami z zakresu restrukturyzacji naprawczej była zdecydowanie niższa, niż samoocena wiedzy z zakresu zarządzania. Średnia ocena wyniosła 2.646 pkt. i okazała się o ponad 1 pp. niższa od średniej oceny wiedzy. Większe było też zróżnicowanie ocen, gdyż odchylenie standardowe dla zmiennej WRN przekroczyło 1. Prawie 19% respondentów oceniło swoją wiedzę z zakresu restrukturyzacji naprawczej jako bardzo niską, natomiast ponad 40% ankietowanych oceniło swoją wiedzę jako co najwyżej niską. Około 38% respondentów oceniło swoją wiedzę jako średnią, natomiast tylko nieco powyżej 20% z nich oceniło swoją wiedzę jako wysoką i bardzo wysoką. Uzyskane wyniki obrazowo przedstawia wykres 21.



Wyk. 21. Ocena poziomu wiedzy zespołu zarządzającego na temat restrukturyzacji naprawczej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W dalszym kroku badana była zależność pomiędzy wiedzą z zakresu zarządzania oraz wiedzą na temat restrukturyzacji naprawczej. Testowana była także hipoteza dotycząca niezależności tych zmiennych. Zanim jednak zaprezentowane zostaną odpowiednie statystyki i wyniki testowania, przedstawiona zostanie tabela 45., ilustrująca rozkład empiryczny dla zmiennej dwuwymiarowej (WZ, WRN).

Tab. 45. Rozkład empiryczny dla zmiennej dwuwymiarowej
(WZ — wiedza z zarządzania. WRN — wiedza o restrukturyzacji naprawczej)

WRN	1	2	3	4	5	w sumie
WZ						
1	0,015	0	0	0	0	0,015
2	0,038	0,038	0,015	0	0	0,092
3	0,054	0,69	0,108	0,031	0	0,262
4	0,046	0,108	0,200	0,092	0,008	0,454
5	0,031	0,08	0,062	0,054	0,023	0,177
w sumie	0,185	0,223	0,385	0,177	0,031	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Analiza rozkładu empirycznego dla zmiennej dwuwymiarowej wskazuje, że ankietowani oceniający swoją wiedzę z zakresu zarządzania jako niską lub bardzo niską, zazwyczaj tak samo oceniali swoją wiedzę z zakresu restrukturyzacji naprawczej. Wśród ankietowanych oceniających swój poziom wiedzy z zakresu zarządzania jako średni,

dominowali Ci, którzy oceniali swoją wiedzę z zakresu restrukturyzacji jako średnią. Ankietowani oceniający swoją wiedzę z zakresu restrukturyzacji naprawczej jako bardzo wysoką, oceniali swoją wiedzę z zakresu zarządzania jako bardzo wysoką lub wysoką. Nikt z ankietowanych nie ocenił jednocześnie wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej na poziomie wysokim i wiedzy z zakresu zarządzania na poziomie niskim. Procent osób, które jednocześnie oceniały poziom wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej jako niski oraz poziom wiedzy z zakresu zarządzania jako wysoki był niewielki. Oczekuje się zatem, że może istnieć silna zależność pomiędzy poziomem wiedzy z zarządzania a poziomem wiedzy z zakresu restrukturyzacji. Ze względu na uporządkowany, ale dyskretny charakter obu zmiennych, obliczone zostały współczynniki korelacji rang Spearmana oraz współczynnik Tau-Kendalla.

Tab. 46. Testowanie zależności pomiędzy wiedzą z zakresu zarządzania a wiedzą z zakresu restrukturyzacji

SPEARMAN	
RHO Spearman	0,37
testowanie niezależności zmiennych	graniczny poziom istotności = 0,000
KENDALL	
Kendal Tau-A	0,232
Kendal Tau-B	0,324
wynik Kendall	1948
odchylenie standardowe wyniku Kendall	447,01
testowanie niezależności zmiennych	graniczny poziom istotności = 0,000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Z danych zawartych w tabeli 46., wynika, iż należy odrzucić hipotezę zerową o niezależności pomiędzy poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a poziomem wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej. Oznacza to zatem, że wiedza z zakresu zarządzania jest istotnym czynnikiem podnoszącym poziom wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej.

Sprawdzano także, czy zależność pomiędzy poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a poziomem wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej jest istotna

statystycznie w różnych firmach. Wartości dla współczynnika RHO Spearmana oraz graniczne poziomy istotności prezentuje tabela 47.

Tab. 47. Badanie zależności pomiędzy poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a poziomem wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej w różnych typach firm

Typ firmy	RHO Spearmana	Graniczny poziom istotności
Firmy, w których pomiędzy zarządzającymi a właścicielami występują relacje rodzinne	0,311	0,010
Firmy, w których pomiędzy zarządzającymi a właścicielami nie występują relacje rodzinne	0,411	0,001
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	0,193	0,154
Spółki osobowe	0,192	0,310
Spółki prawa handlowego	0,795	0,000
Firmy działające głównie na rynku regionalnym	0,334	0,010
Firmy działające głównie na rynku krajowym	0,517	0,000
Firmy działające głównie na rynku międzynarodowym oraz na kilku obszarach	0,033	0,891
Firmy zarejestrowane w miastach poniżej 10 tys. mieszkańców	0,289	0,108
Firmy zarejestrowane w miastach liczących od 10 tys. do 100 tys. mieszkańców	0,287	0,072
Firmy zarejestrowane w miastach liczących powyżej 100 tys. mieszkańców	0,483	0,000
Firmy, których zarządzający mają doświadczenie w kierowaniu biznesem nie przekraczające 15 lat	0,291	0,036
Firmy, których zarządzający mają doświadczenie w kierowaniu biznesem powyżej 15 lat	0,397	0,000
Firmy działające na rynku nie dłużej niż 10 lat	0,328	0,039
Firmy działające na rynku powyżej 10 lat	0,376	0,000
Firmy, których zarządzający ocenili ryzyko branży jako bardzo niskie, niskie lub średnie	0,409	0,000

Typ firmy	RHO Spearmana	Graniczny poziom istotności
Firmy, których zarządzający ocenili ryzyko branży jako wysokie lub bardzo wysokie	0,329	0,010
Firmy, dla których najważniejszym priorytetem jest przetrwanie	0,373	0,025
Firmy, dla których najważniejszym priorytetem jest utrzymanie skali działalności	0,349	0,016
Firmy, dla których najważniejszym priorytetem jest wzrost skali działalności	0,376	0,009
Firmy nieposiadające strategii rozwoju	-0,043	0,0811
Firmy posiadające nieformalny plan rozwoju	0,504	0,000
Firmy posiadające formalny plan rozwoju	0,602	0,002
Firmy nieobserwujące sytuacji kryzysowych	0,093	0,527
Firmy posiadające system obserwacji kryzysowych	0,481	0,000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Zależność pomiędzy wiedzą zarządzającego a jego wiedzą z zakresu restrukturyzacji naprawczej okazała się istotna zarówno dla firm, w których występują relacje rodzinne między zarządzającymi a właścicielami, jak i dla pozostałych firm. Jednak zależność ta okazała się silniejsza w przypadku tych drugich firm.

Jeśli chodzi o formę prawną to okazuje się, że zależność pomiędzy wiedzą zarządzającego z zakresu zarządzania, a jego wiedzą na temat restrukturyzacji naprawczej jest istotna tylko dla spółek prawa handlowego, natomiast dla spółek osobowych i osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą jest nieistotna.

Analizowana zależność okazała się nieistotna dla firm działających na rynku międzynarodowym i na kilku rynkach oraz istotna statystycznie dla firm działających głównie na rynku regionalnym i krajowym.

Najsilniejsza i najbardziej istotna zależność pomiędzy analizowanymi zmiennymi obserwowana jest w miastach liczących powyżej 100 tysięcy mieszkańców. Dla mniejszych miast zależność ta jest słabsza.

Doświadczenie zarządzającego, okres działania firmy, ocena ryzyka branży przez zarządzającego oraz główny priorytet przedsiębiorstwa okazują się mieć niewielki wpływ

na siłę zależności pomiędzy wiedzą z zakresu zarządzania a wiedzą na temat restrukturyzacji. Siła zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi okazała się być znacznie wyższa dla firm posiadających plan rozwoju oraz system obserwacji sytuacji kryzysowych w stosunku do pozostałych firm.

W dalszej kolejności ankietowani byli pytani na temat najważniejszych problemów związanych z restrukturyzacją naprawczą. Ankietowani mieli wskazać na trzy najważniejsze problemy. Tabela 48. prezentuje odsetek ankietowanych, którzy wskazują odpowiednio na dany problem jako najważniejszy problem związany z restrukturyzacją naprawczą oraz jako jeden z trzech najważniejszych problemów.

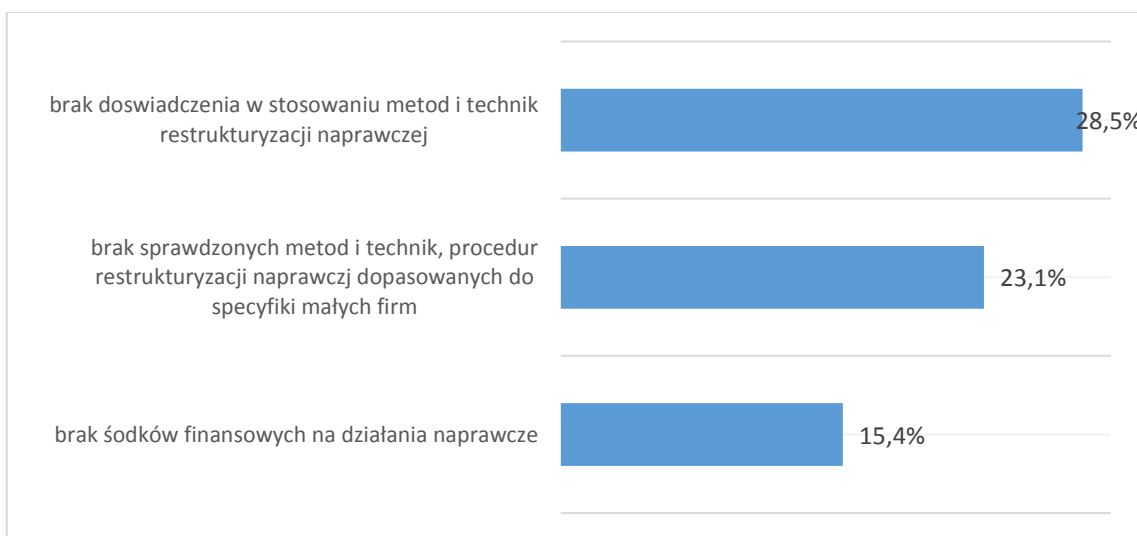
Tab. 48. Procent ankietowanych wskazujących dany problem związany z restrukturyzacją naprawczą za najważniejszy

Problem	% ankietowanych uznający ten problem za najważniejszy	% ankietowanych uznający ten problem jako jeden z trzech najważniejszych
Brak sprawdzonych metod i technik, procedur restrukturyzacji naprawczej dopasowanej do specyfiki małych firm	28,46	38,46
Brak doświadczenia w stosowaniu metod i technik restrukturyzacji naprawczej	23,08	52,31
Brak środków finansowych na działania naprawcze	15,38	38,46
Wysoka niepewność końcowego rezultatu procesu restrukturyzacji naprawczej	9,23	36,15
Zbyt wysokie koszty restrukturyzacji naprawczej	6,15	32,31
Brak czasu na przeprowadzenie restrukturyzacji	5,38	23,08
Niska użyteczność oferowanych usług doradczych w zakresie restrukturyzacji naprawczej	4,69	23,08

Konflikty w firmie co do kierunku działań naprawczych	4,62	16,92
---	------	-------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Okazuje się, że brak sprawdzonych metod i technik oraz procedur restrukturyzacji naprawczej dopasowanych do specyfiki małych firm oraz brak doświadczenia w stosowaniu metod i technik restrukturyzacji, a także brak środków finansowych na działania naprawcze wymieniane są jako najważniejsze problemy związane z restrukturyzacją naprawczą. Ponad 50% ankietowanych wskazało brak doświadczenia jako jeden z trzech najważniejszych problemów związanych z restrukturyzacją naprawczą. Wysoka niepewność końcowego rezultatu procesu restrukturyzacji naprawczej oraz zbyt wysokie koszty związane z restrukturyzacją były rzadko wskazywane jako najważniejsze problemy, natomiast często były wskazywane jako jedno z trzech najważniejszych. Graficzne przedstawienie wyników prezentuje wykres 22.



Wyk. 22. Najważniejsze, według ankietowanych, problemy związane z restrukturyzacją naprawczą.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W badaniu podjęto próbę określenia zależności pomiędzy poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a postrzeganiem danych problemów związanych z restrukturyzacją naprawczą, jako jedno z najważniejszych. Tabela 49. prezentuje wyniki testowania niezależności pomiędzy wiedzą z zakresu zarządzania a faktem postrzegania danego

problemu jako najważniejszy lub jeden z trzech najważniejszych (zawarto zarówno statystyki chi-kwadrat oraz graniczne poziomy istotności dla weryfikacji hipotezy o niezależności).

Tab. 49. Testowanie niezależności między poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a faktem uznawania danego problemu za najważniejszy (jeden z trzech najważniejszych).

Pierwsza wartość — chi-kwadrat, w nawiasie — graniczny poziom istotności

Problem	Fakt uznawania problemu za jeden z trzech najważniejszych
Brak czasu na przeprowadzenie restrukturyzacji	3,46 (0,18)
Brak doświadczenia w stosowaniu metod i technik restrukturyzacji naprawczej	0,78 (0,68)
Brak sprawdzonych metod i technik, procedur restrukturyzacji naprawczej dopasowanej do specyfiki małych firm	2,79 (0,25)
Brak środków finansowych na działania naprawcze	1,14 (0,56)
Konflikty w firmie co do kierunku działań naprawczych	8,09 (0,02)
Niska użyteczność oferowanych usług doradczych w zakresie restrukturyzacji naprawczej	8,34 (0,01)
Wysoka niepewność końcowego rezultatu procesu restrukturyzacji naprawczej	3,37 (0,19)
Zbyt wysokie koszty restrukturyzacji naprawczej	0,22 (0,90)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przyjęcie poziomu istotności 0,05 nie daje podstaw do odrzucenia hipotezy o niezależności między poziomem wiedzy zarządzających a faktem uznawania przez nich większości problemów za jedno z najważniejszych. Istnieje istotna zależność pomiędzy poziomem wiedzy zarządzających a uznawaniem przez nich niskiej użyteczności oferowanych usług doradczych w zakresie restrukturyzacji jako najważniejszego problemu. Wśród zarządzających, którzy oceniali swój poziom wiedzy w dziedzinie

zarządzania jako wysoki lub bardzo wysoki, ponad 29% z nich wskazało na ważność problemu niskiej użyteczności oferowanych usług doradczych w zakresie restrukturyzacji. 12% przedsiębiorców, którzy oceniali swój poziom wiedzy z zarządzania jako średni wskazało, że niska użyteczność usług doradczych jest jednym z trzech najważniejszych problemów związanych z restrukturyzacją.

W grupie przedsiębiorców cechujących się niskim lub bardzo niskim poziomem wiedzy z zakresu zarządzania, nikt nie wskazał na analizowany problem. Zależność ta może wynikać z faktu, że przedsiębiorcy świadomi swojej wiedzy z zakresu zarządzania bardziej krytycznie podchodzą do rad oferowanych przez firmy doradcze.

Jeśli zaś chodzi o relację między poziomem wiedzy zarządzających, a wskazywaniem przez nich na ważność problemu konfliktów w firmie, zależność jest odwrotna. 21% ankietowanych zarządzających, którzy cechują się średnim, niskim lub bardzo niskim poziomem wiedzy z zakresu zarządzania oraz 14% zarządzających o wysokiej lub bardzo wysokiej samoocenie wiedzy wskazało na ważność analizowanego problemu. Zależność ta może wynikać z faktu, że zarządzający odznaczający się wysokim poziomem wiedzy z zakresu zarządzania mają większe zaufanie do pracowników i/lub partnerów biznesowych i starają się unikać konfliktów w procesie podejmowania decyzji. Oprócz tego, zarządzający mający wysoką samoocenę wiedzy biznesowej mogą sprawować władzę „twardą ręką”, co wyklucza konflikty w zakresie zarządzania.

W kolejnym kroku analiz, ankietowani byli pytani o najważniejsze sposoby podnoszenia swojej wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej w ostatnich trzech latach. Tabela 50. ukazuje odsetek ankietowanych, którzy wskazują odpowiednio na dany sposób jako najważniejszy oraz jako jeden z trzech najważniejszych.

Tab. 50. Sposoby podnoszenia wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej w badanych firmach

Sposoby podnoszenia wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej	Procent ankietowanych uznający ten sposób za najważniejszy	Procent ankietowanych uznający ten sposób za jeden z trzech najważniejszych
Uczenie się na bazie własnego doświadczenia	39,23	54,62
Uczenie się od partnerów biznesowych	15,38	37,69
Internet	5,38	27,69

Sposoby podnoszenia wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej	Procent ankietowanych uznający ten sposób za najważniejszy	Procent ankietowanych uznający ten sposób za jeden z trzech najważniejszych
Doradztwo biznesowe	3,08	11,54
Kursy, szkolenia	3,08	13,85
Publikacje fachowe	3,08	14,62
Żadne — nie podnoszono wiedzy na temat restrukturyzacji	30,77	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Okazuje się, że ponad 30% zarządzających firmami przyznało, że nie podnosiło swojej wiedzy na temat restrukturyzacji. Spośród pozostałych zarządzających większość uczyła się na bazie własnego doświadczenia lub od partnerów biznesowych. Ponad ¼ zarządzających czerpała wiedzę na temat restrukturyzacji naprawczej z internetu. Niewielką rolę w podnoszeniu wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej odegrały: doradztwo biznesowe, kursy i szkolenia oraz publikacje fachowe.

W celu sprawdzenia, czy istnieje zależność pomiędzy poziomem wiedzy zarządzających a wykorzystywaniem przez niego określonego sposobu podnoszenia wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej lub jej niepodnoszeniem, wykorzystany został test niezależności chi-kwadrat. Tabela 51. prezentuje wyniki testowania hipotez o niezależności między poziomem wiedzy a faktem wykorzystywania danego sposobu do podnoszenia wiedzy w zakresie restrukturyzacji naprawczej.

Tab. 51. Testowanie niezależności między poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a faktem stosowania danego sposobu podnoszenia wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej

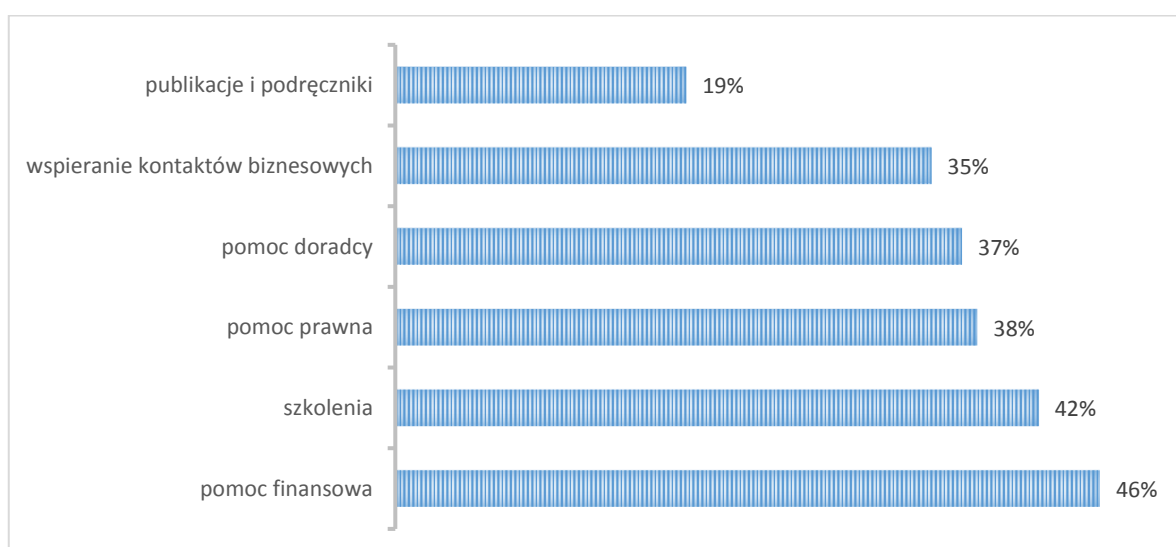
Sposoby podnoszenia wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej	Fakt uznawania problemu za jeden z trzech najważniejszych	
	chi-kwadrat	graniczny poziom istotności
Doradztwo biznesowe	0,69	0,71
Internet	0,89	0,64
Kursy, szkolenia	3,09	0,21
Publikacje fachowe	1,24	0,54

Sposoby podnoszenia wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej	Fakt uznawania problemu za jeden z trzech najważniejszych	
	chi-kwadrat	graniczny poziom istotności
Uczenie się na bazie własnego doświadczenia	4,33	0,36
Uczenie się od partnerów biznesowych	1,51	0,47
Nie podnoszono wiedzy na temat restrukturyzacji	0,77	0,68

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wysokie graniczne poziomy istotności wskazują, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o niezależności dwóch zmiennych w każdym z analizowanych przypadków. A zatem poziom wiedzy z zakresu zarządzania nie wpływał ani na fakt podnoszenia wiedzy w zakresie restrukturyzacji, ani na metodę podnoszenia wiedzy.

Ankietowani przedsiębiorcy byli także pytani o najbardziej oczekiwane formy wsparcia, które mogą służyć pozyskaniu i poszerzeniu wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej. Każdy z ankietowanych mógł podać kilka form wsparcia. Wykres 23. prezentuje częstotliwość określonych wskazań przez ankietowanych.



Wyk. 23. Oczekiwane formy wsparcia przez przedsiębiorców odnośnie restrukturyzacji naprawczej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zaprezentowane dane pokazują, iż najbardziej oczekiwaną przez przedsiębiorców formą wsparcia jest pomoc finansowa, którą wskazało ponad 46% badanych. Na kolejnym miejscu uplasowały się szkolenia (42% wskazań). Wysoki odsetek przedsiębiorców oczekuje także pomocy prawnej (prawie 38% wskazań), pomocy doradczej (niecałe 37%), a także wspierania kontaktów biznesowych. Niewielki odsetek przedsiębiorców oczekuje wsparcia w zakresie publikacji i podręczników.

Kolejną badaną kwestią była ocena wpływu poziomu wiedzy w zakresie zarządzania na wybór oczekiwanej formy wsparcia firm w zakresie restrukturyzacji naprawczej. W tym celu przeprowadzony został test niezależności chi-kwadrat. Jego wyniki prezentuje tabela 52.

Tab. 52. Testowanie niezależności pomiędzy poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a faktem oczekiwania określonego wsparcia

Rodzaj wsparcia	Fakt uznawania problemu za jeden z trzech najważniejszych	
	chi-kwadrat	graniczny poziom istotności
Pomoc finansowa	5,36	0,07
Szkolenia	1,40	0,50
Pomoc prawna	1,51	0,47
Pomoc doradcy	1,53	0,46
Wspieranie kontaktów biznesowych	1,73	0,42
Publikacje i podręczniki	0,27	0,88

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Istotna statystycznie okazała się jedynie zależność pomiędzy poziomem wiedzy biznesowej a oczekiwaniem pomocy finansowej w zakresie restrukturyzacji naprawczej. Ponad połowa ankietowanych cechujących się wysoką lub bardzo wysoką samooceną wiedzy w zakresie zarządzania uznała, że pomoc finansowa jest bardzo ważna, aby móc skutecznie przeprowadzić restrukturyzację naprawczą. W przypadku ankietowanych mających gorszą samoocenę wiedzy z zakresu zarządzania, około $\frac{1}{3}$ wskazywała na ważną rolę pomocy finansowej w przezwyciężeniu kryzysu.

Ankietowani byli również pytani, czy powinno się wspierać dostarczanie wiedzy dla małych firm w zakresie restrukturyzacji naprawczej. 117 ankietowanych (90% całości próby) odpowiedziało „tak”, natomiast tylko 13 ankietowanych (10%) miało przeciwne zdanie. Porównano rozkład odpowiedzi według samooceny poziomu wiedzy w skali 1–5 pkt., gdzie 1 pkt. oznacza bardzo niską ocenę wiedzy, a 5 pkt. bardzo wysoką ocenę wiedzy. Wyniki analizy prezentuje tabela 53.

Tab. 53. Zależność pomiędzy poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a postrzeganiem zasadności dostarczania wiedzy małym firmom w zakresie restrukturyzacji

Wsparcie	Poziom wiedzy oceny (1–3 pkt.)	oceny (4–5 pkt.)
tak	41	76
nie	7	6
statystyka chi-kwadrat	1,78	
graniczny poziom istotności	0,18	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdecydowana większość zarządzających stwierdziła, że należy wspierać dostarczanie wiedzy dla małych firm w zakresie restrukturyzacji naprawczej. Spośród respondentów cechujących się wyższą samooceną wiedzy, wyższy był odsetek przekonanych o konieczności dostarczania wiedzy dla małych firm. Różnica okazała się jednak nieistotna statystycznie.

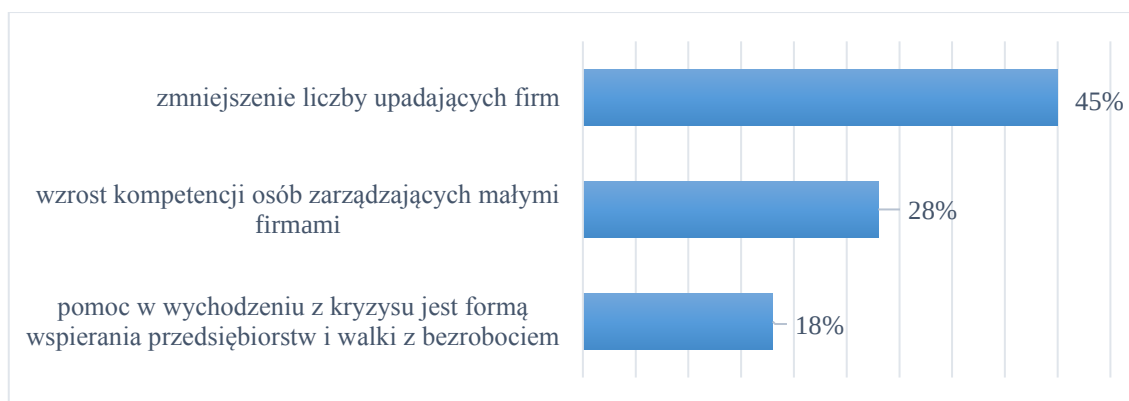
Tabela 54. oraz wykres 24 ilustrują podane przez zarządzających argumenty, dla których należy (nie należy) wspierać dostarczania wiedzy w zakresie restrukturyzacji naprawczej dla małych firm.

Tab. 54. Argumenty zarządzających za wspieraniem (lub niewspieraniem) wiedzy małych firm w zakresie restrukturyzacji naprawczej

Powody	Liczba wskazań
Powody za wspieraniem	117
Zmniejszenie liczby upadających firm.	58
Wzrost kompetencji osób zarządzających małymi firmami.	36
Pomoc w wychodzeniu z kryzysu jest formą wspierania przedsiębiorstw i walki z bezrobociem.	23
Powody za niewspieraniem	13
Wsparcie powinno skupić się raczej na prowadzeniu prostych, przejrzystych i przewidywalnych regulacji, które nie doprowadzałyby firm do trudnych sytuacji wynikających ze skomplikowanych procedur formalnych.	7
Małą firmę w przypadku kryzysu łatwiej jest zlikwidować i założyć nową niż prowadzić skomplikowane procedury restrukturyzacyjne.	6
Razem firmy:	130

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wykres 24. ukazuje argumenty za wspieraniem dostarczania dla małych firm wiedzy w zakresie restrukturyzacji naprawczej.



Wyk. 24. Powody, dla których należy wspierać małych firm w dostarczaniu wiedzy z zakresu restrukturyzacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Spośród ankietowanych zarządzających firmami, którzy popierają dostarczanie wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej, prawie połowa za główny powód dla takiej strategii uważa zmniejszenie liczby upadających firm. Około 30% popierających wspieranie firm w zakresie restrukturyzacji naprawczej uważa, że wsparcie to doprowadzi do wzrostu kompetencji osób zarządzających małymi firmami natomiast 23 ankietowanych uważa, że pomoc w wychodzeniu z kryzysu jest formą wspierania przedsiębiorstw i walki z bezrobociem. W niewielkiej grupie przeciwników wspierania małych firm w dostarczaniu wiedzy w zakresie restrukturyzacji naprawczej, 6 osób uważa że małą firmę łatwiej jest zlikwidować i założyć nową, natomiast 7 osób uważa, że wsparcie powinno skupić się raczej na prowadzeniu prostych, przejrzystych i przewidywalnych regulacji, które nie doprowadzałyby firm do trudnych sytuacji wynikających ze skomplikowanych procedur formalnych.

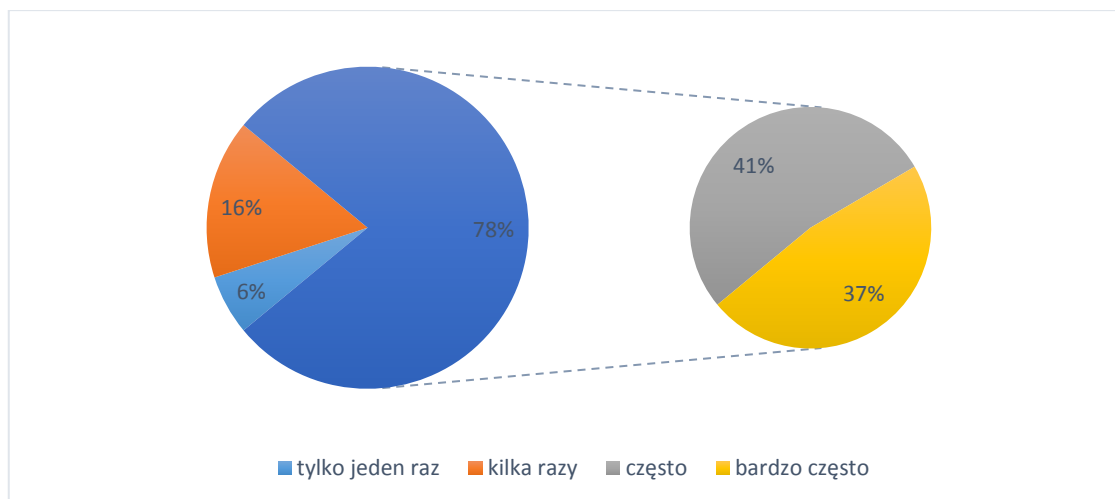
4.7. Wpływ wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej na częstotliwość pojawiania się sytuacji kryzysowych w firmie, głębokość kryzysu oraz przyczyny sytuacji kryzysowej

W badaniach analizie poddano częstotliwość występowania sytuacji kryzysowych w firmie w latach 2013–2016. Tabela 55. zawiera rozkład empiryczny odpowiedzi.

Tab. 55. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące częstotliwości występowania sytuacji kryzysowych w firmie

Odpowiedź	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
tylko jeden raz	8	6,1
kilka razy (sporadycznie)	21	16
często	53	41,2
bardzo często (wiele razy, regularnie)	48	36,7
Ogółem	130	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wyk. 25. Odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące częstotliwości występowania sytuacji kryzysowych w firmie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tylko w przypadku nieco ponad 20% badanych firm, sytuacja kryzysowa w ostatnich trzech latach (2013–2106) wystąpiła raz lub występowała rzadko. W przypadku zdecydowanej większości firm sytuacje kryzysowe występowały często lub nawet bardzo często. W związku z tym postawiono następujące pytania dotyczące zależności między częstotliwością sytuacji kryzysowych a poziomem (i zmianą) wiedzy z zakresu zarządzania i restrukturyzacji naprawczej:

- 1) Czy wraz ze wzrostem wiedzy z zakresu zarządzania, niższa była częstotliwość pojawiania się sytuacji kryzysowych?
- 2) Czy poprawa wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej sprzyjała zmniejszaniu się częstotliwości kryzysów w firmie?
- 3) Czy częstotliwość kryzysu była niższa w firmach posiadających strategię rozwoju, system obserwacji sytuacji kryzysowych oraz posiadających prorozwojowy priorytet działania?

W celu zweryfikowania tych zależności przeprowadzony został test niezależności chi-kwadrat Pearsona. Wyniki testowania niezależności pomiędzy częstotliwością pojawiania się kryzysu a wiedzą z zakresu zarządzania, wiedzą na temat restrukturyzacji oraz faktu posiadania strategii, prorozwojowego priorytetu czy systemu obserwacji sytuacji kryzysowych ilustruje tabela 56.

Tab. 56. Zależność pomiędzy częstotliwością występowania sytuacji kryzysowych w firmie a wiedzą z zakresu zarządzania, wiedzą na temat restrukturyzacji naprawczej

Testowanie zależności pomiędzy częstotliwością występowania sytuacji kryzysowych a poziomem wiedzy z zakresu zarządzania			
	firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się sporadycznie lub tylko raz	firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się często lub bardzo często	test niezależności
firmy, w których poziom wiedzy zarządzających z zakresu zarządzania jest niski	8	21	wartość statystyki chi-kwadrat = 1,397 graniczny poziom istotności = 0,237
firmy, w których poziom wiedzy zarządzających z zakresu zarządzania jest co najmniej średni	40	61	
Testowanie zależności pomiędzy częstotliwością występowania sytuacji kryzysowych a poziomem wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej			
	firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się sporadycznie lub tylko raz	firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się często lub bardzo często	test niezależności
firmy, w których poziom wiedzy zarządzających na temat restrukturyzacji naprawczej jest niski	5	24	wartość statystyki chi-kwadrat = 8,334 graniczny poziom istotności = 0,004
firmy, w których poziom wiedzy zarządzających na temat restrukturyzacji naprawczej jest co najmniej średni	48	54	
Testowanie zależności pomiędzy częstotliwością występowania sytuacji kryzysowych a faktem posiadania strategii rozwoju			
	firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się sporadycznie lub tylko raz	firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się często lub bardzo często	test niezależności
firmy nieposiadające strategii rozwoju	8	21	wartość statystyki chi-kwadrat = 0,052 graniczny poziom istotności = 0,820
firmy posiadające strategię rozwoju	26	76	

Testowanie zależności pomiędzy częstotliwością występowania sytuacji kryzysowych a poziomem wiedzy z zakresu zarządzania			
Testowanie zależności pomiędzy częstotliwością występowania sytuacji kryzysowych a faktem posiadania systemu obserwacji sytuacji kryzysowych			
	firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się sporadycznie lub tylko raz	firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się często lub bardzo często	test niezależności
firmy nieposiadające systemu obserwacji sytuacji kryzysowych	9	20	wartość statystyki chi-kwadrat = 0,645
firmy posiadające system obserwacji sytuacji kryzysowych	40	62	graniczny poziom istotności = 0,422
Testowanie zależności pomiędzy częstotliwością występowania sytuacji kryzysowych a faktem posiadania prorowthowych priorytetów			
	firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się sporadycznie lub tylko raz	firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się często lub bardzo często	test niezależności
firmy, których głównym priorytetem jest przetrwanie lub utrzymanie skali działalności	21	8	Wartość statystyki chi-kwadrat = 1,315
firmy, których głównym priorytetem jest wzrost skali działalności	62	40	graniczny poziom istotności = 0,251

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jedynie wiedza na temat restrukturyzacji naprawczej okazała się być istotnie statystycznie powiązana z częstotliwością występowania kryzysu w firmie. Jeśli zarządzający odznaczał się średnim lub wysokim poziomem wiedzy na ten temat, to wówczas częstotliwość kryzysów w firmie była na ogół niższa. Nie stwierdzono istotnych zależności pomiędzy częstotliwością występowania kryzysu a innymi zmiennymi.

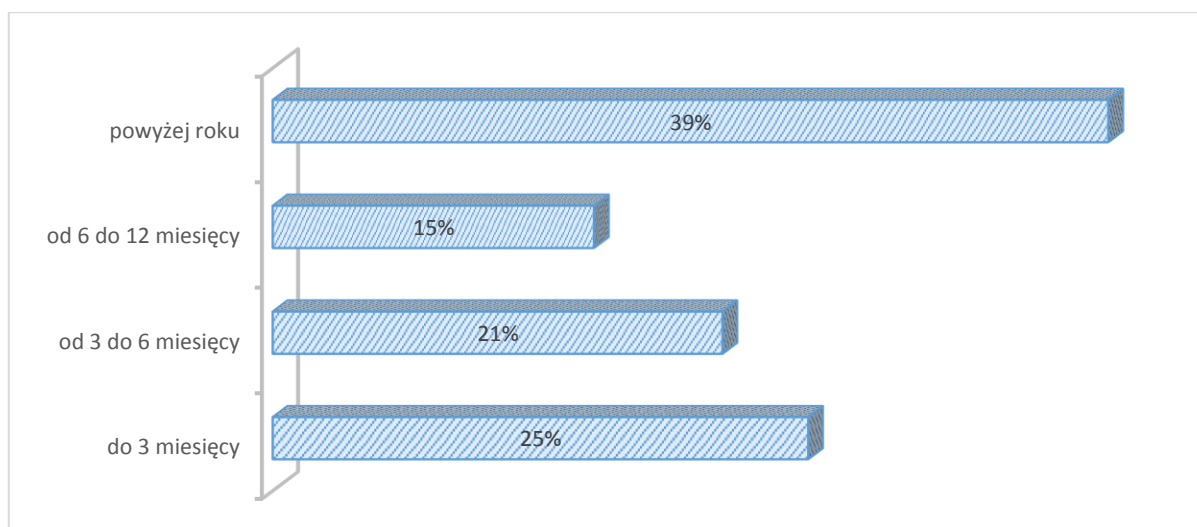
Ankietowani byli także pytani o głębokość kryzysu mierzoną czasem (ilość miesięcy) potrzebnym firmom na wyjście z kryzysu. Tabela 57. zawiera rozkład odpowiedzi na to pytanie.

Tab. 57. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące głębokości kryzysu w firmie

Długość kryzysu	Ilość przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
do 3 miesięcy	32	24,6
od 3 do 6 miesięcy	28	21,5
od 6 do 12 miesięcy	20	15,4
powyżej roku	50	38,5
Ogółem	130	100.00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku aż 38,5% firm, kryzys trwał dłużej niż rok. Kolejną grupę stanowiły przedsiębiorstwa z kryzysem trwającym do 3 miesięcy (prawie 25%). Okres trwania kryzysu od 3 do 6 miesięcy wskazało ponad 21% firm, a od 6 miesięcy do roku — ponad 15% firm (wykres 26.).



Wyk. 26. Odpowiedzi respondentów dotyczące głębokości kryzysu w firmie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zbadana została także, analogiczna jak poprzednio, zależność pomiędzy głębokością kryzysu a wiedzą zarządzającego z zakresu zarządzania oraz jego wiedzą na temat restrukturyzacji naprawczej, posiadaniem strategii w firmie, pro-wzrostowej

orientacji firm, posiadania systemu monitorowania sytuacji kryzysowych. Tabela 58. zawiera wyniki testowania hipotez o niezależności.

Tab. 58. Zależności pomiędzy głębokości kryzysu w firmie a innymi zmiennymi

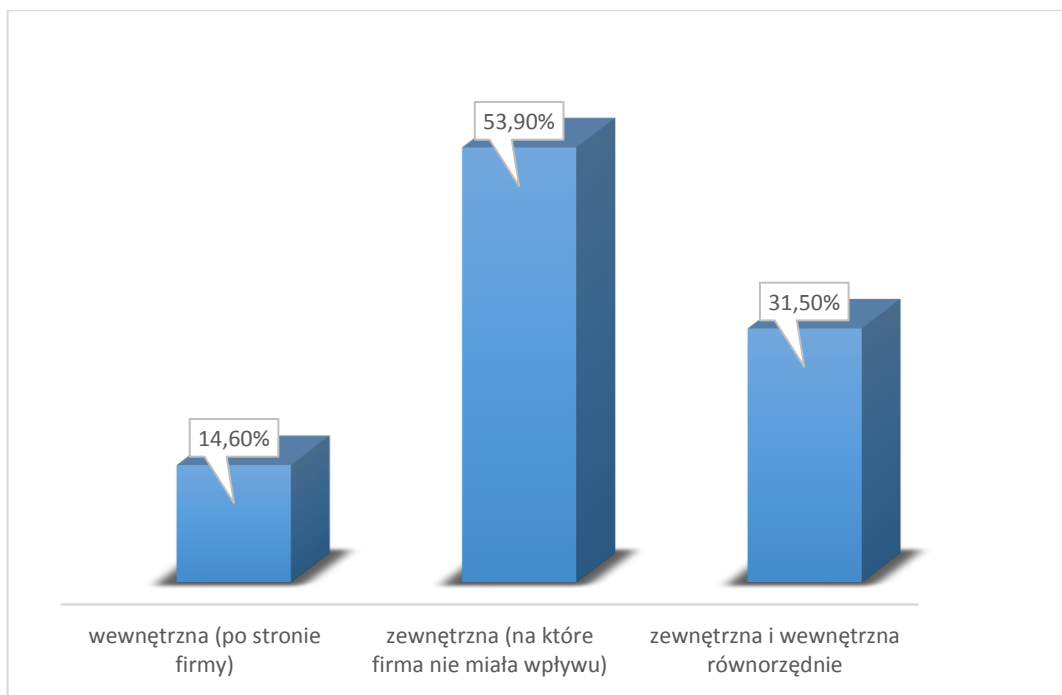
Testowanie zależności pomiędzy głębokością kryzysu a poziomem wiedzy z zakresu zarządzania			
	firmy, w których kryzys trwał nie dłużej niż 6 miesięcy	firmy, w których kryzys trwał ponad 6 miesięcy	test niezależności
firmy, w których poziom wiedzy zarządzających z zakresu zarządzania jest średni lub niski	25	45	wartość statystyki chi-kwadrat = 0,095
firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się sporadycznie lub tylko raz	23	37	graniczny poziom istotności = 0,758
Testowanie zależności pomiędzy częstotliwością pomiędzy głębokością kryzysu a poziomem wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej			
	firmy, w których kryzys trwał nie dłużej niż 6 miesięcy	firmy, w których kryzys trwał ponad 6 miesięcy	test niezależności
firmy, w których poziom wiedzy zarządzających na temat restrukturyzacji naprawczej jest niski	30	40	wartość statystyki chi-kwadrat = 0,207
firmy, w których poziom wiedzy zarządzających na temat restrukturyzacji naprawczej jest co najmniej średni	23	37	graniczny poziom istotności = 0,649
Testowanie zależności pomiędzy głębokością kryzysu a faktem posiadania strategii rozwoju			
	firmy, w których kryzys trwał nie dłużej niż 6 miesięcy	firmy, w których kryzys trwał ponad 6 miesięcy	test niezależności
firmy nieposiadające strategii rozwoju	13	58	wartość statystyki chi-kwadrat = 4,714
firmy posiadające strategię rozwoju	21	39	graniczny poziom istotności = 0,030
Testowanie zależności pomiędzy głębokością kryzysu a faktem posiadania systemu obserwacji sytuacji kryzysowych			
	firmy, w których kryzys trwał nie dłużej niż 6 miesięcy	firmy, w których kryzys trwał ponad 6 miesięcy	test niezależności

firmy nieposiadające systemu obserwacji sytuacji kryzysowych	22	48	wartość statystyki chi-kwadrat = 2,728 graniczny poziom istotności = 0,099
firmy posiadające system obserwacji sytuacji kryzysowych	27	33	
Testowanie zależności pomiędzy głębokością kryzysu a faktem posiadania pro wzrostowych priorytetów			
	firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się sporadycznie lub tylko raz	firmy, w których sytuacje kryzysowe pojawiały się często lub bardzo często	test niezależności
firmy, których głównym priorytetem jest przetrwanie lub utrzymanie skali działalności	53	17	wartość statystyki chi-kwadrat = 8,510 graniczny poziom istotności = 0,004
firmy, których głównym priorytetem jest wzrost skali działalności	30	30	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki testowania niezależności wskazują na brak istotnej statystycznie zależności pomiędzy poziomem wiedzy z zakresu zarządzania oraz wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej a głębokością kryzysu. Trzy pozostałe zależności okazały się być istotne statystycznie. Firmy posiadające strategię rozwoju oraz posiadające system ostrzegania przed kryzysem relatywnie rzadziej zmagają się z kryzysem trwającym dłużej niż 6 miesięcy w porównaniu z firmami nieposiadającymi strategii rozwoju lub systemu ostrzegania. Z drugiej strony firmy stawiające sobie za główny priorytet rozwój i wzrost skali działalności zdecydowanie częściej zmagają się z dłuższymi kryzysami.

Zarządzający firmami pytani byli także o główną przyczynę wystąpienia sytuacji kryzysowej. Wykres 27. prezentuje odpowiedzi ankietowanych na zadane pytanie.



Wyk. 27. Odpowiedzi zarządzających na temat przyczyn powstania sytuacji kryzysowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość zarządzających firmami nie dostrzegała przyczyny powstania sytuacji kryzysowej „po swojej stronie”. Około 54% ankietowanych odpowiedziało, że tylko i wyłącznie przyczyny zewnętrzne miały wpływ na powstanie sytuacji kryzysowej, natomiast mniej niż 15% zarządzających uznało, że „wina była po stronie firmy”, a ponad 31% wskazało na równorzędne przyczyny pochodzące zarówno z samej firmy, jak i z jej otoczenia. Tabela 59. prezentuje wyniki testowania zależności pomiędzy sposobem postrzegania przyczyn powstania sytuacji kryzysowej a poziomem wiedzy z zakresu zarządzania i wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej.

Tab. 59. Testowanie zależności pomiędzy sposobem postrzegania przyczyny powstania sytuacji kryzysowej a poziomem wiedzy z zakresu zarządzania i restrukturyzacji naprawczej

Przyczyny	Firmy, w których poziom wiedzy zarządzających z zakresu zarządzania jest średni lub niski	Firmy, w których poziom wiedzy zarządzających z zakresu zarządzania jest wysoki	Firmy, w których poziom wiedzy zarządzających nt. restrukturyzacji naprawczej jest niski	Firmy, w których poziom wiedzy zarządzających nt. restrukturyzacji naprawczej jest średni lub wysoki
Wewnętrzne (po stronie firmy)	12	7	11	8
Zewnętrzne (na które firma nie miała wpływu)	22	48	3	47
Zewnętrzne i wewnętrzne równorzędnie	14	27	19	22
Wynik testowania niezależności	Wartość statystyki chi-kwadrat Perasona = 6,658 Graniczny poziom istotności = 0,036		Wartość statystyki chi-kwadrat Perasona = 4,649 Graniczny poziom istotności = 0,098	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zależność pomiędzy postrzeganiem przyczyn powstania sytuacji kryzysowej a poziomem wiedzy z zakresu zarządzania oraz wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej okazała się być istotna statystycznie na poziomie istotności 0,01. Wśród ankietowanych cechujących się niższą samooceną wiedzy z zakresu zarządzania i wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej, łatwiej było znaleźć osoby, które twierdziły, że „winną kryzysu” jest firma. Natomiast wśród ankietowanych o wyższej samoocenie wiedzy zarówno z zakresu zarządzania, jak i restrukturyzacji naprawczej, większość twierdziła, że firma nie miała wpływu na fakt pojawienia się kryzysu.

Tab. 60. Odsetek wskazań na konkretne wewnętrzne i zewnętrzne przyczyny pojawienia się kryzysu w firmie

Wewnętrzne		Zewnętrzne	
Przyczyna	% wskazań	Przyczyna	% wskazań
Błędy w całościowym zarządzaniu firmą	21,7	Rozwój konkurencji rynkowej	27,9
Problemy z finansowaniem	21,7	Słaba koniunktura w branży	24,3
Brak kontroli kosztów	15,0	Niekorzystne warunki ogólnogospodarcze	18,9
Niekorzystne inwestycje	15,0	Zmiany prawa	14,4
Nietrafiona oferta rynkowa	8,3	Problemy z dostawcami i pośrednikami	9,9
Problemy kadrowe	8,3	Problemy z instytucjami zewnętrznymi	2,7
Problemy osobiste właściciela/właścicielki	6,7	Nowe trendy w sprzedaży	1,9
Niewłaściwy system informacyjny	1,7		
Zła lokalizacja	1,6		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Błędy w całościowym zarządzaniu firmą oraz problemy z finansowaniem były najczęściej wskazywane jako wewnętrzne przyczyny kryzysu w firmie. W grupie przyczyn zewnętrznych dominowały rozwój konkurencji rynkowej i słaba koniunktura w branży.

4.8. Ocena skutków kryzysu w firmach

Zarządzający firmami byli pytani, jakiego obszaru dotyczyła sytuacja kryzysowa w firmie i jaki był jej wpływ oddziaływania na firmę. Wskazywali na liczbę z przedziału 1–3 na skali Likerta, gdzie: 1 oznaczało słaby wpływ lub brak wpływu, natomiast wskazanie 3 oznaczało bardzo istotny wpływ. Rozkład odpowiedzi wraz ze średnim oceną wpływu dla każdego z 10 z wyróżnionych obszarów funkcjonowania firm zawarty jest w tabeli 61.

Tab. 61. Ocena siły oddziaływania obszarów, w których wystąpiła sytuacja kryzysowa na firmę (liczba odpowiedzi)

Obszar	Oceny w skali 1–3 pkt.			
	1	2	3	średnia ocena
Zarządzanie całościowe firmą	70	34	26	1,66
Sprzedaż, marketing	44	53	33	1,91
Finanse i płynność finansowa	38	42	50	2,09
Zarządzanie personelem	86	25	19	1,48
Zarządzanie logistyką	98	28	4	1,27
System komputerowy i bezpieczeństwo danych	107	19	4	1,21
Zakupy towarów	68	46	16	1,60
Koszty działalności	46	49	35	1,91
Podatki, księgowość	82	29	19	1,51
Obszar prawny	97	18	15	1,37

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, iż problemy z finansami i płynnością finansową były najczęściej wymienianym i najważniejszym skutkiem kryzysu w firmach. Sytuacja kryzysowa dotyczyła także często problemów ze sprzedażą i marketingiem oraz zbyt wysokich kosztów działalności.

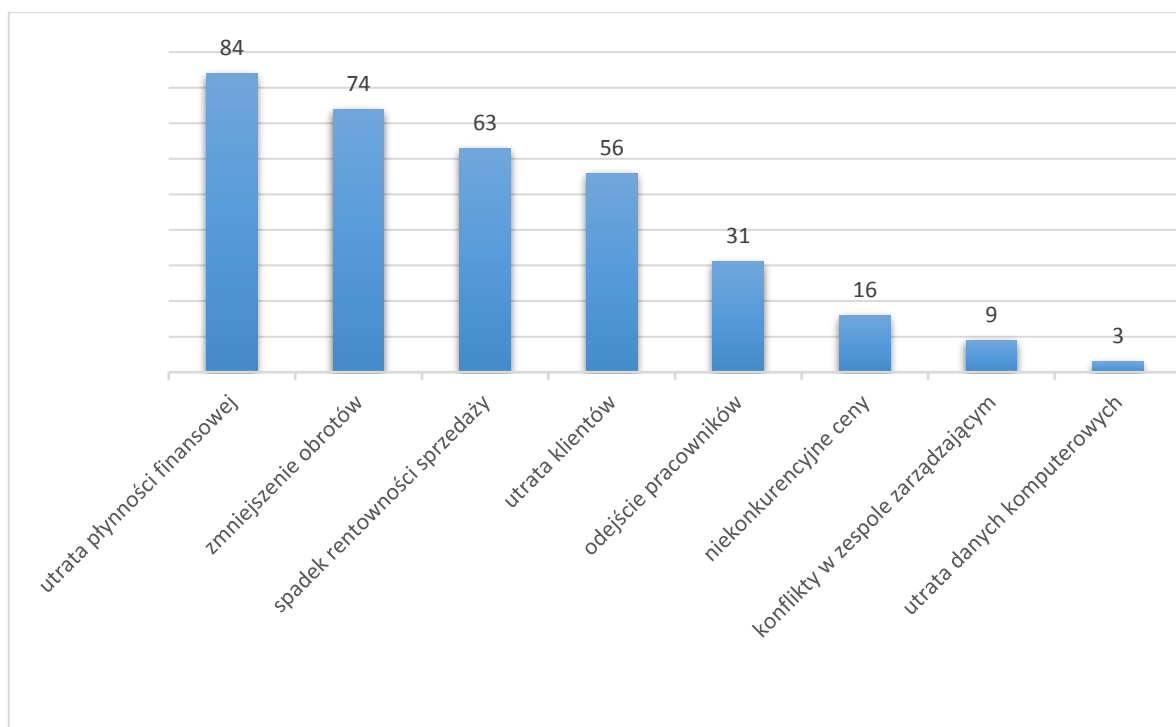
Kolejnym badanym zagadnieniem było określenie najważniejszych symptomów kryzysu występujących w firmach z branży materiałów budowlanych (zob. tabela 62. i wykres 28).

Tab. 62. Najważniejsze symptomy kryzysu wskazywane przez respondentów

Symptom	Liczba wskazań
Utrata płynności finansowej	84
Zmniejszenie obrotów	74
Spadek rentowności sprzedaży	63
Utrata klientów	56
Odejście pracowników	31

Symptom	Liczba wskazań
Zbyt wysokie ceny (niekonkurencyjne)	16
Konflikty w zespole zarządzającym	9
Utrata danych komputerowych	3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wyk. 28. Najważniejsze symptomy kryzysu wskazywane przez respondentów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najważniejszymi symptomami kryzysu wskazanymi przez zarządzających firmami z branży materiałów budowlanych okazały się utrata płynności oraz zmniejszenie obrotów. Kryzys w firmach prowadził też często do utraty klientów oraz odejścia pracowników. Inne skutki kryzysu, takie jak niekonkurencyjne ceny, konflikty w zespole zarządzającym czy utrata danych komputerowych obserwowane były relatywnie rzadko.

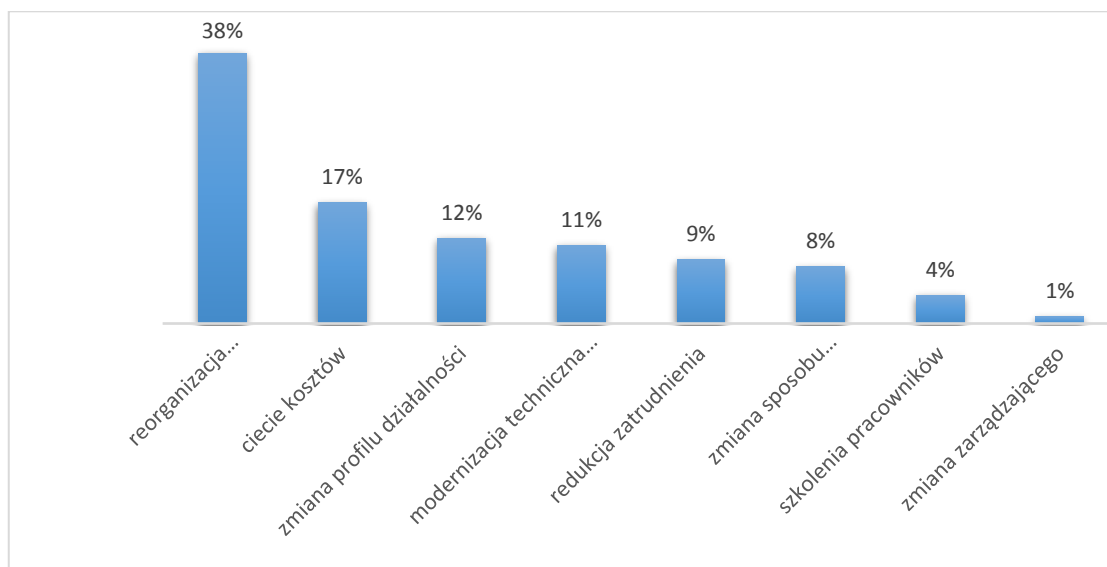
4.9. Działania naprawcze i ich skutki

Jeśli chodzi o działania naprawcze, które zostały podjęte w badanych firmach w branży materiałów budowlanych w celu przywrócenia im prawidłowego funkcjonowania szczegółowe dane na ten temat zawierają tabela 63. oraz wykres 29.

Tab. 63. Działania naprawcze podejmowane przez firmy przechodzące kryzys

Działanie naprawcze	Liczba wskazań
Cięcie kosztów	22
Modernizacja techniczna firmy	14
Redukcja zatrudnienia	12
Reorganizacja przedsiębiorstwa	48
Szkolenia pracowników	5
Uzyskanie zatraconych funduszy	1
Zmiana profilu działalności	15
Zmiana sposobu finansowania działalności	11
Zmiana zarządzającego	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wyk. 29. Działania naprawcze podejmowane przez firmy przechodzące kryzys.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

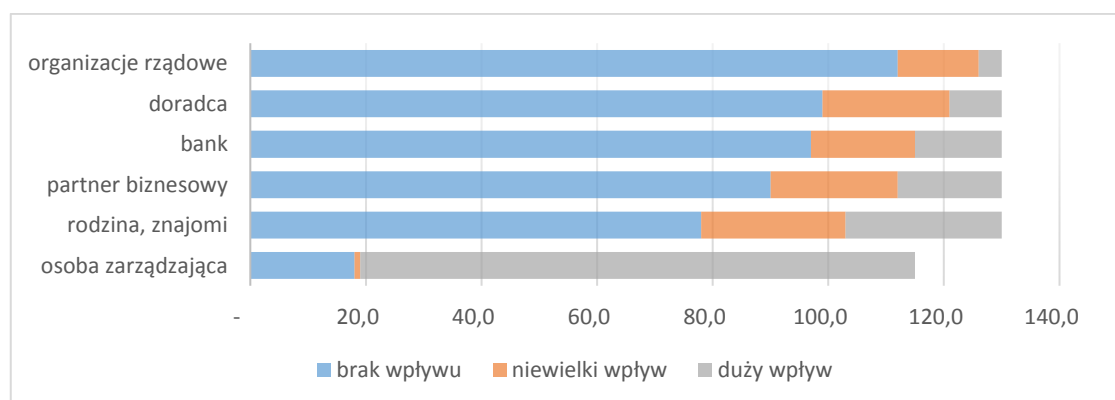
W przypadku największej liczby badanych firm, działania naprawcze polegały na reorganizacji przedsiębiorstwa. Zauważalny odsetek firm podejmował też działania naprawcze związane z redukcją kosztów i zatrudnienia, modernizacją techniczną firmy, a także zmianą profilu działalności i sposobu jej finansowania.

Tabela 64. oraz wykres 30. wskazują, w jaki sposób poszczególne osoby lub instytucje przyczyniły się do wyjścia firmy z sytuacji kryzysowej. Anketowani wskazywali oceny w pkt. od 1 do 3 na skali Likerta, gdzie: 1 oznaczało brak wpływu, 2 niewielki wpływ, zaś 3 oznaczało duży wpływ.

Tab. 64. Odpowiedzi respondentów na pytanie, w jaki sposób poszczególne instytucje/osoby wpłynęły na wyjście z sytuacji kryzysowej (liczba odpowiedzi)

Osoba/instytucja	Ocena w skali 1–3 pkt.			średnia ocena
	1 brak wpływu	2 niewielki wpływ	3 duży wpływ	
osoba zarządzająca	18	15	96	2,60
doradca	99	22	9	1,31
bank	97	18	15	1,37
organizacja samorządowa	115	11	4	1,15
organizacje rządowe (np. PARP)	112	14	4	1,17
partner biznesowy (np. kooperant, dostawca)	90	22	18	1,45
rodzina, znajomi	78	25	27	1,61

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wyk. 30. Odpowiedzi respondentów na pytanie, w jaki sposób poszczególne instytucje/osoby wpłynęły na wyjście z sytuacji kryzysowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

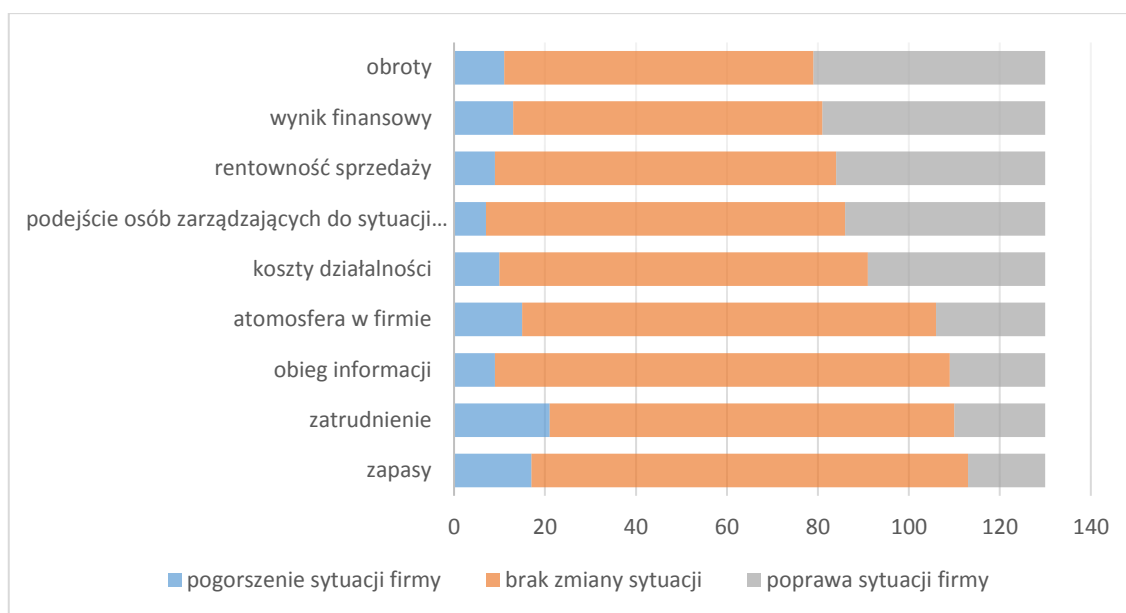
Największą rolę w wyprowadzaniu firmy z kryzysu odegrały osoby zarządzające. Aż 96 osób zarządzających firmami spośród 130 ankietowanych (73,8% ogółu firm) stwierdziło, że ich rola w wyprowadzeniu firmy z kryzysu była duża. 27 zarządzających (20,8% ogółu firm) doceniło rolę rodziny i znajomych podczas przeprowadzania restrukturyzacji naprawczej. W przypadku niektórych firm ważną rolę odegrali także partnerzy biznesowi oraz bank. Rola doradców, organizacji samorządowych oraz organizacji rządowych w restrukturyzacji naprawczej okazała się niewielka.

Zarządzający firmami byli pytani także o skutki przeprowadzonych działań naprawczych w takich obszarach działalności jak: wynik finansowy, obroty, rentowność sprzedaży, zapasy, zatrudnienie, koszty działalności, obieg informacji, atmosfera w firmie, podejście osób zarządzających do sytuacji kryzysowych. Dokonywali oceny punktowej w skali Likerta, od 1 do 3, gdzie: 1 oznaczało pogorszenie sytuacji firmy, natomiast 3 oznaczało poprawę sytuacji. Tabela 65. i wykres 31. ilustrują rozkład odpowiedzi udzielonych przez respondentów.

Tab. 65. Ocena skutków przeprowadzonych działań naprawczych w poszczególnych obszarach działalności firmy (liczba odpowiedzi)

Obszar	1 pogorszenie sytuacji firmy	2 brak zmiany sytuacji	3 poprawa sytuacji firmy
Obroty	11	68	51
Wynik finansowy (zysk)	13	68	49
Rentowność sprzedaży	9	75	46
Podejście osób zarządzających do sytuacji kryzysowych	7	79	44
Koszty działalności	10	81	39
Atmosfera w firmie	15	91	24
Obieg informacji	9	100	21
Zatrudnienie	21	89	20
Zapasy	17	96	17

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wyk. 31. Ocena skutków przeprowadzonych działań naprawczych w poszczególnych obszarach działalności firm.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z zaprezentowanych danych wynika, iż dzięki przeprowadzeniu działań naprawczych, najczęściej ulegała poprawie sytuacja firmy, zazwyczaj miało to miejsce w zakresie obrotów, rentowności sprzedaży czy wyniku finansowego. Restrukturyzacja naprawcza rzadko miała pozytywny wpływ na poprawę sytuacji w zakresie zarządzania zapasami czy polityki zatrudnienia. W tym miejscu istotne wydaje się być podjęcie próby odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) Czy wzrost poziomu wiedzy z zakresu zarządzania ma pozytywny wpływ na prawdopodobieństwo poprawy sytuacji w określonych obszarach?
- 2) Czy wzrost poziomu wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej przyczynia się do poprawy sytuacji w określonych obszarach?
- 3) Czy istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy faktem podjęcia określonych działań naprawczych a skutkami przeprowadzonych działań?
- 4) Czy istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy rolą poszczególnych instytucji (osób) w wychodzeniu z kryzysu a skutkami w określonych obszarach?
- 5) W celu odpowiedzi na te pytania, przeprowadzony został test niezależności chi-kwadrat Pearsona (tabela 66.).

Tab. 66. Wpływ wiedzy zarządzającego, wiedzy w zakresie restrukturyzacji, podjętych działań naprawczych oraz zaangażowanych osób/instytucji na wyniki restrukturyzacji

Obszary wyników									
Wyróżnione czynniki	Poprawa wyniku finansowego	Poprawa obrotów	Poprawa rentowności sprzedaży	Poprawa zapasów	Poprawa zatrudnienia	Poprawa kosztów działalności	Poprawa obiegu informacji	Poprawa atmosfery w firmie	Poprawa podejścia zarządzających do sytuacji kryzysowych
Wiedza z zakresu zarządzania	2,36 (0,12)	1,11 (0,29)	1,29 (0,26)	0,15 (0,70)	0,04 (0,85)	0,91 (0,34)	0,14 (0,71)	3,27 (0,07)	10,03 (0,00)
Wiedza na temat restrukturyzacji naprawczej	2,40 (0,12)	0,14 (0,71)	3,46 (0,06)	0,79 (0,37)	0,53 (0,47)	0,71 (0,40)	0,27 (0,60)	0,00 (0,96)	2,49 (0,11)
Podjęcie działań polegających na zmianie profilu działalności	1,77 (0,18)	0,39 (0,53)	1,76 (0,18)	0,61 (0,43)	0,05 (0,81)	0,81 (0,37)	0,10 (0,75)	0,30 (0,59)	2,88 (0,09)
Podjęcie działań polegających na reorganizacji przedsiębiorstwa	4,91 (0,03)	3,70 (0,05)	3,63 (0,06)	4,03 (0,04)	1,74 (0,19)	0,03 (0,87)	6,71 (0,01)	11,18 (0,00)	3,33 (0,07)
Podjęcie działań polegających na zmianie sposobu finansowania działalności	1,95 (0,16)	0,20 (0,66)	0,35 (0,56)	0,28 (0,60)	0,37 (0,54)	1,37 (0,24)	0,44 (0,51)	0,70 (0,40)	0,23 (0,63)
Podjęcie działań polegających na redukcji zatrudnienia	0,91 (0,34)	0,19 (0,66)	0,02 (0,88)	0,26 (0,61)	3,27 (0,07)	5,05 (0,02)	0,60 (0,44)	0,03 (0,87)	0,36 (0,55)
Podjęcie działań polegających na cięciu kosztów	2,53 (0,11)	3,03 (0,08)	1,86 (0,17)	0,37 (0,54)	2,39 (0,12)	0,67 (0,41)	2,63 (0,10)	3,41 (0,06)	2,90 (0,09)
Podjęcie działań polegających na modernizacji technicznej firmy	0,56 (0,46)	2,09 (0,15)	1,47 (0,23)	0,49 (0,49)	2,85 (0,09)	6,72 (0,01)	0,04 (0,84)	3,55 (0,06)	5,00 (0,02)

Obszary wyników									
Wyróżnione czynniki	Poprawa wyniku finansowego	Poprawa obrotów	Poprawa rentowności sprzedaży	Poprawa zapasów	Poprawa zatrudnienia	Poprawa kosztów działalności	Poprawa obiegu informacji	Poprawa atmosfery w firmie	Poprawa podejścia zarządzających do sytuacji kryzysowych
Podjęcie działań polegających na szkoleniu pracowników	0,69 (0,40)	0,81 (0,37)	0,54 (0,46)	0,78 (0,38)	2,42 (0,12)	0,25 (0,62)	0,06 (0,81)	1,60 (0,21)	0,09 (0,77)
Podjęcie działań polegających na zmianie zarządzającego	1,67 (0,20)	1,56 (0,21)	1,84 (0,17)	0,15 (0,70)	0,18 (0,67)	2,35 (0,12)	0,19 (0,66)	0,23 (0,63)	0,52 (0,47)
Wpływ osoby zarządzającej w wyjściu z sytuacji kryzysowej	4,09 (0,04)	2,66 (0,10)	3,35 (0,07)	1,18 (0,28)	0,38 (0,54)	0,07 (0,78)	0,48 (0,49)	2,47 (0,12)	0,40 (0,53)
Wpływ doradcy w wyjściu z sytuacji kryzysowej	0,56 (0,45)	3,19 (0,07)	0,41 (0,52)	0,90 (0,34)	0,23 (0,63)	2,03 (0,15)	0,78 (0,38)	0,21 (0,64)	0,74 (0,39)
Wpływ banku w wyjściu z sytuacji kryzysowej	6,10 (0,01)	7,02 (0,01)	2,50 (0,11)	0,15 (0,70)	1,92 (0,17)	5,91 (0,01)	1,49 (0,22)	5,24 (0,02)	7,04 (0,01)
Wpływ organizacji samorządowej w wyjściu z sytuacji kryzysowej	1,34 (0,25)	0,04 (0,85)	0,94 (0,33)	0,02 (0,88)	1,09 (0,30)	0,00 (0,95)	1,45 (0,23)	0,51 (0,47)	0,71 (0,40)
Wpływ organizacji rządowych w wyjściu z sytuacji kryzysowej	2,76 (0,10)	1,66 (0,20)	2,12 (0,14)	0,08 (0,78)	1,75 (0,19)	0,42 (0,52)	0,62 (0,43)	1,05 (0,30)	0,08 (0,78)
Wpływ partnera biznesowego w wyjściu z sytuacji kryzysowej	1,69 (0,19)	0,44 (0,51)	0,01 (0,91)	0,56 (0,45)	1,55 (0,21)	1,03 (0,31)	2,46 (0,12)	1,09 (0,30)	2,41 (0,12)
Wpływ rodziny i znajomych w wyjściu z sytuacji kryzysowej	1,91 (0,17)	0,51 (0,47)	0,14 (0,71)	1,97 (0,16)	4,78 (0,03)	2,18 (0,14)	2,18 (0,14)	4,90 (0,03)	1,10 (0,29)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Badania wykazały, że wyższy poziom wiedzy z zakresu zarządzania sprzyjał poprawie atmosfery w firmie oraz poprawie podejścia zarządzających do sytuacji kryzysowych. Jeśli wiedza zarządzających na temat restrukturyzacji była wysoka, to wówczas przeprowadzenie działań naprawczych sprzyjało poprawie rentowności sprzedaży.

Podjęcie działań polegających na reorganizacji przedsiębiorstwa prowadziło do poprawy sytuacji w większości obszarów (oprócz zatrudnienia i kosztów działalności). Natomiast podjęcie działań polegających na zmianie sposobu finansowania działalności firm, przeprowadzenie szkoleń pracowników oraz wymiana zarządzającego firmą nie przyczyniły się do poprawy sytuacji w firmie. Działania polegające na redukcji zatrudnienia doprowadziły do poprawy sytuacji w zakresie kosztów działalności oraz paradoksalnie, wzrostu zatrudnienia po restrukturyzacji, w porównaniu z sytuacją przedkryzysową. Z kolei działanie naprawcze polegające na zmniejszeniu kosztów działalności przyczyniło się do poprawy obrotów, obiegu informacji, atmosfery w firmie oraz podejścia zarządzających do sytuacji kryzysowych. Modernizacja techniczna firmy sprzyjała poprawie zatrudnienia, kosztów działalności, atmosfery w przedsiębiorstwie oraz podejścia zarządzającego.

Jeśli zarządzający firmą odegrał istotną rolę w wyprowadzaniu firmy z kryzysu, to wówczas po przeprowadzeniu restrukturyzacji na ogół obserwowana była poprawa w zakresie wyniku finansowego, obrotów oraz rentowności sprzedaży. W przypadku istotnej roli doradcy biznesowego, następowała poprawa w zakresie obrotów firmy. Bank również odgrywał pozytywną rolę podczas procesu restrukturyzacyjnego w wielu dziedzinach (wynik finansowy, obroty, koszty działalności, atmosfera, podejście zarządzającego). Nieznaczną rolę w poprawie sytuacji w przedsiębiorstwie odgrywali także partnerzy biznesowi oraz organizacje samorządowe. Jeśli w restrukturyzacji ważną rolę odgrywały organizacje rządowe, następowała poprawa wyniku finansowego.

4.10. Podsumowanie badań ankietowych

Przeprowadzone przez autorkę badania empiryczne pozwoliły na przyjrzenie się sektorowi małych przedsiębiorstw, zajmujących się sprzedażą materiałów budowlanych i zmagających się z sytuacjami kryzysowymi. Analiza danych ukazała między innymi,

jak małe firmy radzą sobie z napotkanymi trudnościami, jakie bariery utrudniają przeprowadzenie procesów restrukturyzacyjnych. Badania uwidoczniły także kilka istotnych zależności mających wpływ na jakość zarządzania — długość kryzysu występującego w firmie oraz formę oczekiwanego wsparcia przy przeprowadzaniu procesów restrukturyzacyjnych.

4.10.1. Determinanty przebiegu kryzysów w małych firmach

Przeprowadzone badania miały na celu wyselekcjonowanie czynników mogących mieć wpływ na przebieg kryzysu w małych firmach. Zostały one podzielone na trzy grupy:

1) Determinanty charakteryzujące małe przedsiębiorstwa

- liczba pracujących,
- forma prawna,
- okres funkcjonowania,
- dominujący rynek działania.

2) Determinanty charakteryzujące zarządzającego

- rodzaj osoby zarządzającej³⁶⁵,
- wykształcenie zarządzającego,
- doświadczenie osoby zarządzającej.

3) Determinanty prorozwojowe

- posiadanie strategii rozwoju,
- posiadanie systemu ostrzegania przed kryzysem,
- poziom wiedzy zarządzającego³⁶⁶.

Powyższe czynniki, to jest determinanty przebiegu kryzysu w małych firmach, przedstawiono schematycznie na rysunku 23.

³⁶⁵ Określono dwa rodzaje osoby zarządzającej: (1) Osoba obca zatrudniona na umowę; (2) Osoba posiadająca powiązania rodzinne z właścicielem.

³⁶⁶ Poziom wiedzy zarządzającego określony został w wyniku samooceny respondenta.

Przebieg kryzysu w małych firmach		
Czynniki dotyczące firmy Liczba pracujących Forma prawna Okres funkcjonowania Dominujący rynek działania	Czynniki osobowe Rodzaj osoby zarządzającej Wykształcenia zarządzającego Doświadczenie osoby zarządzającej	Czynniki rozwojowe Posiadanie strategii rozwoju Poziom wiedzy zarządzającego Posiadanie systemu ostrzegania przed kryzysem

Rys. 23. Wyselekcjonowane czynniki mające wpływ na przebieg kryzysu w przedsiębiorstwie.

Źródło: Badania własne.

Po wnikliwej analizie determinantów wywnioskowano, że czynniki, takie jak: forma prawna, okres funkcjonowania przedsiębiorstwa, liczba pracujących, dominujący rynek działania, a także rodzaj osoby pracującej i jej wykształcenie wykazały nieistotny wpływ na badane zjawisko. Analizę wyników badań rozpoczniemy od opisu czynników z grupy pierwszej, które zdają się raczej opisywać przedsiębiorstwa (głównie pod względem cech demograficznych), które przeszły kryzys. Charakteryzują się one:

- formą prowadzenia działalności jako osoby fizyczne,
- zatrudnieniem do 5 osób,
- regionalnym zasięgiem działania,
- ponad 10-letnią obecnością na rynku.

Kolejna grupa czynników opisuje osoby zarządzające przedsiębiorstwami, które przeszły kryzys. Charakteryzuje je:

- wykształcenie techniczne,
- brak powiązań rodzinnych z właścicielem,
- doświadczenie w zarządzaniu powyżej 11 lat.

Trzecia grupa opisuje czynniki, które mają największy wpływ na przebieg sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie. Należą do nich:

- posiadanie strategii rozwoju,
- posiadanie systemu ostrzegania przed kryzysem.

Badania dowiodły, iż firmy posiadające strategię rozwoju oraz system ostrzegania przed kryzysem rzadziej zmagają się z kryzysem trwającym dłużej niż 6 miesięcy.

4.10.2. Determinanty przebiegu restrukturyzacji naprawczej w małych firmach

Badania wykazały, że na przebieg restrukturyzacji naprawczej miały wpływ nieco inne czynniki niż na przebieg kryzysu:

- 1) Determinanty charakteryzujące małe przedsiębiorstwa
 - brak.
- 2) Determinanty charakteryzujące zarządzającego
 - doświadczenie osoby zarządzającej.
- 3) Determinanty prorozwojowe
 - poziom wiedzy zarządzającego.

Powyższe czynniki — determinanty przebiegu restrukturyzacji naprawczej w małych firmach — przedstawiono schematycznie na rysunku 24.

Przebieg restrukturyzacji naprawczej w małych firmach		
Czynniki dotyczące firmy Brak wpływu	Czynniki osobowe Doświadczenie osoby zarządzającej	Czynniki rozwojowe Poziom wiedzy zarządzającego

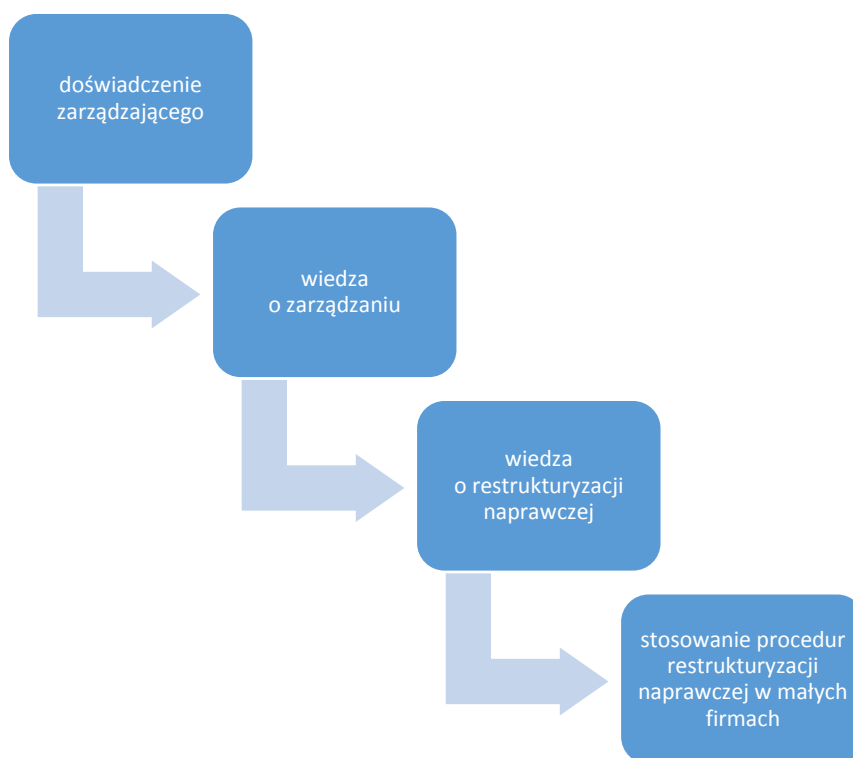
Rys. 24. Wyselekcjonowane czynniki mające wpływ na przebieg restrukturyzacji naprawczej w przedsiębiorstwie.

Źródło: Badania własne.

Najistotniejszymi czynnikami dla przebiegu restrukturyzacji naprawczej w małych firmach okazały się wiedza i doświadczenie osób zarządzających.

Jednym z najważniejszych wyników badań jest wniosek, że na poziom wiedzy zarządzających małymi firmami na temat restrukturyzacji naprawczej największy wpływ ma ich wiedza o zarządzaniu, która z kolei jest skorelowana z doświadczeniem tych osób, co oznacza, iż im większe doświadczenie, tym wyższy poziom wiedzy o zarządzaniu.

Badania wykazały także, że wiedza z zakresu restrukturyzacji naprawczej wśród zarządzających małymi firmami jest zdecydowanie niższa niż wiedza o zarządzaniu. Tym samym można wywnioskować, że pomimo posiadania wieloletniego doświadczenia w zarządzaniu, wiedza o procesach restrukturyzacyjnych jest mało znana, a więc rzadko stosowana (zob. rysunek 25.).



Rys. 25. Relacje między doświadczeniem zarządzającego, wiedzą o zarządzaniu oraz o restrukturyzacji a stosowaniem procedur restrukturyzacji naprawczej.

Źródło: opracowanie własne.

Posiadanie przez zarządzających małymi firmami wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej niesie ze sobą wiele korzyści:

- sprzyja poprawie atmosfery w firmie,
- sprzyja poprawie podejścia zarządzających do sytuacji kryzysowych,
- zwiększa świadomość przyczyn pojawienia się kryzysów,
- wpływa na niższą częstotliwość występowania kryzysów,
- sprzyja przy przeprowadzeniu działań naprawczych poprawie rentowności sprzedaży.

Działania naprawcze, które podejmowały małe firmy w odpowiedzi na wystąpienie sytuacji kryzysowej (głównie w postaci utraty płynności i spadku obrotów), dotyczyły przede wszystkim:

- reorganizacji przedsiębiorstwa,
- cięcia kosztów,
- zmiany profilu działalności,
- modernizacji technicznej,
- redukcji zatrudnienia.

Największą rolę w wyprowadzaniu firmy z kryzysu spełniały osoby zarządzające, natomiast najczęściej wskazywane działania zapobiegających wystąpieniu sytuacji kryzysowej to:

- wprowadzenie systemu planowania,
- monitoring wskaźników finansowych,
- doskonalenie wiedzy osób zarządzających.

Badania dowiodły również, że rodzaj zastosowanych działań naprawczych był przyczyną poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa w różnych obszarach zarządzania (tabela 67.).

Tab. 67. Działania naprawcze w badanych firmach

Działanie naprawcze	Obszar ulegający poprawie funkcjonowania
Reorganizacja przedsiębiorstwa	większość obszarów (z wyjątkiem zatrudnienia i kosztów działalności)
Redukcja zatrudnienia	redukcja koszty działalności wzrost zatrudnienia
Zmniejszeniu kosztów działalności	zwiększenie obrotów poprawa obiegu informacji poprawa atmosfery w firmie zmiana podejścia zarządzających do sytuacji kryzysowych
modernizacja techniczna	poprawa zatrudnienia zmniejszenie kosztów działalności poprawa atmosfery w przedsiębiorstwie zmiana podejścia zarządzającego

Źródło: opracowanie własne.

Zakres obszarów, w których wystąpiła poprawa funkcjonowania firm i wyjście z kryzysu był zależny od cech osoby/instytucji. Wpływ ten ilustruje tabela 68.

Tab. 68. Osoby/instytucje a obszary poprawy funkcjonowania w badanych firmach

Osoba/instytucja mająca największy wpływ na wyjście firmy z kryzysu	Obszar ulegający poprawie funkcjonowania
Zarządzający	Poprawa wyników ekonomicznych (wyniku finansowego, obrotów oraz rentowności sprzedaży).
Doradca biznesowy	Zwiększenie obrotów firmy.
Bank	Poprawa wyników ekonomicznych (wyniku finansowego, obrotów, redukcja kosztów działalności). Poprawa atmosfery. Poprawa podejścia zarządzającego.
Organizacje rządowe	Poprawa wyniku finansowego.

Źródło: opracowanie własne.

Badania wskazały także na liczne bariery utrudniające przeprowadzenie skutecznej restrukturyzacji naprawczej (zob. tabelę 69.)

Tab. 69. Bariery utrudniające przeprowadzenie restrukturyzacji

Bariery przeprowadzania restrukturyzacji naprawczej	Odsetek wskazań
Brak doświadczenia w stosowaniu metod i technik restrukturyzacji	52,3
Brak sprawdzonych metod i technik oraz procedur restrukturyzacji naprawczej dopasowanych do specyfiki małych firm	38,5
Brak środków finansowych na działania naprawcze	38,5
Wysoka niepewność końcowego rezultatu procesu restrukturyzacji naprawczej	36,1
Zbyt wysokie koszty restrukturyzacji naprawczej	32,3
Brak czasu na przeprowadzenie restrukturyzacji	23,1
Niska użyteczność oferowanych usług doradczych w zakresie restrukturyzacji naprawczej	23,1
Konflikty w firmie co do kierunku działań naprawczych	16,9

Źródło: opracowanie własne.

Cztery pierwsze wskazania nie budzą wątpliwości. Są one związane z omawianym uprzednio poziomem wiedzy zarządzających i wynikającym z tego poziomem zarządzania firmami. Najistotniejszą barierą utrudniającą przeprowadzenie skutecznej restrukturyzacji naprawczej jest brak doświadczenia zarządzających w stosowaniu metod i technik restrukturyzacji, a w dalszej kolejności brak sprawdzonych metod i technik oraz procedur restrukturyzacji naprawczej dopasowanych do specyfiki małych firm oraz brak środków finansowych na działania naprawcze i wysoka niepewność końcowego rezultatu procesu restrukturyzacji naprawczej. Wskazanie na zbyt wysokie koszty czy brak czasu należy raczej tłumaczyć brakiem poczucia spodziewanych korzyści z zastosowania działań naprawczych.

Badania wykazały również ciekawą korelację pomiędzy uznawaniem niskiej użyteczności oferowanych usług doradczych w zakresie restrukturyzacji jako najważniejszego problemu a poziomem wiedzy osób zarządzających. Co oznacza, że im wyższy deklarowany poziom wiedzy, tym większa z jednej strony potrzeba skorzystania z usług doradczych, a z drugiej świadomość jej niedoskonałości i słabego dopasowania do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw.

Do najczęstszych sposobów podnoszenia wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej zaliczono:

- uczenie się na bazie własnego doświadczenia,
- uzyskanie wiedzy od partnerów biznesowych.

Jeśli chodzi o kwestię wsparcia małych firm w zakresie działań restrukturyzacyjnych, to jako główny powód, dla którego należy wspierać wiedzę małe firmy z zakresu restrukturyzacji podano zmniejszenie liczby upadających firm. Według przeprowadzonych badań do najbardziej oczekiwanych przez przedsiębiorców form wsparcia działań restrukturyzacyjnych małych firm zaliczono:

- | | |
|---|------|
| ▪ pomoc finansową | 46% |
| ▪ szkolenia | 42% |
| ▪ pomoc prawną | 38% |
| ▪ pomoc doradcy | 37% |
| ▪ wspieranie kontaktów biznesowych | 35% |
| ▪ wsparcie w zakresie publikacji i podręczników | 19%. |

Wskazanie na pierwszym miejscu pomocy finansowej wynika z jednej strony ze specyfiki branży, której największą bolączką są problemy z płynnością finansową. Dlatego potrzeba wsparcia finansowego to bardziej konieczność edukacji finansowej,

która pozwoliłaby na optymalny dobór odpowiednich narzędzi, takich jak np.: ubezpieczenie, *factoring*, kredyt obrotowy, doradztwo finansowe chroniące przed utratą płynności, a tym samym pozwalające na stabilne prowadzenie działalności. Natomiast z drugiej strony, pożądana jest pomoc w formie szkoleń i pomocy prawnej oraz doradczej. Postulowanie przez firmy pomocy ze strony doradcy wskazuje na potrzebę wsparcia małego przedsiębiorcy przez profesjonalistów, specjalizujących się w danej dziedzinie, zapewniających usługi dopasowane do indywidualnych potrzeb przedsiębiorców.

4.10.3. Podsumowanie wyników badań studium przypadków (*case study*)

W ramach weryfikacji wyników ankietowych badań ilościowych (ankietowych) przeprowadzono dodatkowo badania jakościowe w postaci wywiadów pogłębionych z dwunastoma małymi przedsiębiorstwami, zajmującymi się sprzedażą materiałów budowlanych. Przy tak niewielkiej liczbie respondentów trudno o miarodajne wartości statystyczne, niemniej jednak wybrane przykłady opisują, jak małe przedsiębiorstwa radzą sobie z występującymi sytuacjami kryzysowymi oraz przybliżają specyfikę restrukturyzacji naprawczej w tej grupie przedsiębiorstw. Tabela 70. przedstawia zestawienie przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, uwzględniające: formę prawną prowadzonej działalności, okres funkcjonowania, zatrudnienie, wielkość sprzedaży, wielkość miejscowości w której zarejestrowana jest działalność oraz dominujący rynek działania.

Tab. 70. Zestawienie firm biorących udział w badaniu

<i>Case study</i>	Forma prawna	Okres funkcjonowania firmy (w latach)	Zatrudnienie	Wielkość sprzedaży (w mln zł)	Lokalizacja	Dominujący rynek działania
A	spółka z o.o.	25	35	40	10-100 tys.	regionalny
B	spółka z o.o.	11	16	10	10-100 tys.	regionalny
C	spółka z o.o.	25	21	13	powyżej 100 tys.	regionalny
D	spółka jawna	20	22	19	10-100 tys.	regionalny

Case study	Forma prawna	Okres funkcjonowania firmy (w latach)	Zatrudnienie	Wielkość sprzedaży (w mln zł)	Lokalizacja	Dominujący rynek działania
E	osoba fizyczna	5	13	7	10-100 tys.	regionalny
F	spółka z o.o.	15	30	11	10-100 tys.	regionalny
G	spółka z o.o.	20	40	14	10-100 tys.	regionalny
H	spółka z o.o.	20	29	22	10-100 tys.	regionalny
I	spółka z o.o.	15	16	10	10-100 tys.	regionalny
J	spółka z o.o.	27	49	50	10-100 tys.	krajowy
K	spółka jawna	27	8	5	10-100 tys.	regionalny
L	osoba fizyczna	22	12	10	10-100 tys.	regionalny

^a — wielkość miejscowości, w której zarejestrowana jest firma

Źródło: opracowanie własne.

Dominującą formą prowadzenia działalności badanych przedsiębiorstw były spółki kapitałowe (jedna firma prowadzona była w formie spółki osobowej i dwie firmy, jako osoba fizyczna). Ponad 90% firm miało za sobą ponad dziesięcioletnie funkcjonowanie na rynku i zatrudnienie powyżej 10 osób. Dominującym rynkiem działania badanych przedsiębiorstw był rynek regionalny (tylko jedna firma posiadała zasięg krajowy), a miejscowości, w której zarejestrowane były działalności zamieszkiwane były w przedziale od 10 do 100 tys. mieszkańców. Obrót powyżej 10 mln deklarowało 60% firm.

Kolejna tabela (71.) prezentuje dane dotyczące osób zarządzających: ich wykształcenie, powiązania rodzinne, doświadczenia w zarządzaniu, a także w przypadku istniejących firm samoocenę zarządzających odnośnie wiedzy o zarządzaniu i restrukturyzacji.

Tab. 71. Wybrane cechy osób zarządzających

Case study	Powiązania rodzinne	Wykształcenie	Doświadczenie zespołu (w latach)	Wiedza o zarządzaniu ^a	Wiedza o restrukturyzacji ^a
A	tak	wyższe techniczne	20	3	2
B	nie	wyższe, ekonomiczne	11	b.d.	b.d.
C	tak	wyższe techniczne	3	3	2
D	nie	średnie, techniczne	20	4	2
E	nie	średnie, techniczne	5	b.d.	b.d.
F	nie	średnie, techniczne	20	b.d.	b.d.
G	tak	wyższe techniczne	20	b.d.	b.d.
H	nie	wyższe techniczne	20	4	3
I	nie	średnie, techniczne	20	b.d.	b.d.
J	nie	zawodowe, techniczne	30	4	2
K	nie	średnie, techniczne	30	b.d.	b.d.
L	nie	wyższe, ekonomiczne	20	4	3

^a – samoocena wiedzy w skali 1–5 pkt.

Źródło: opracowanie własne.

Tylko w trzech firmach zarządzający posiadali relacje rodzinne z właścicielem. Większość zarządzających zadeklarowała wykształcenie techniczne (średnie bądź wyższe). Zespół zarządzający z ponad dziesięcioletnim doświadczeniem deklarowało ponad 80% badanych firm.

Samoocena osób zarządzających dotycząca posiadanej wiedzy o zarządzaniu wypadła znacznie lepiej niż w wypadku wiedzy o restrukturyzacji, którą większość badanych uważała za zjawisko występujące w dużych organizacjach. Jednakże często, w trakcie rozmowy okazywało się, że w firmach miały niejednokrotnie miejsce procesy restrukturyzacyjne, ale nie były one w ten sposób określane. W związku z tym można wywnioskować, że przedsiębiorcy mają wiedzę o restrukturyzacji i to czasami większą,

niż sami sądzą, a działania, które podejmują kwalifikują się jako działania restrukturyzacyjne, tylko nikt ich w ten sposób tego zjawiska nie określa.

Z punktu widzenia prowadzonych badań istotnym wydawało się ustalenie przyczyn restrukturyzacji, identyfikacja zastosowanych działań naprawczych oraz ich efekt, a wszystko to w zestawieniu z doświadczeniem zarządzającego, wiekiem firmy i osobą, która najbardziej przyczyniła się do wyjścia z kryzysu.

Tab. 72. Zestawienie przyczyn restrukturyzacji, zastosowanych działań naprawczych, efektu restrukturyzacji oraz wieku firmy, doświadczenia zarządzającego

Case study	Wiek firmy	Doświadczenie zawodowe zarządzającego	Przyczyna restrukturyzacji	Podjęte działania naprawcze	Efekt restrukturyzacji	Kto przyczynił się do wyjścia z sytuacji kryzysowej
A	25	20	odejście pracowników spadek obrotów	reorganizacja przedsiębiorstwa	udana	doradca zarządzający
B	11	11	utrata płynności	redukcja kosztów	nieudana	
C	25	3	spadek obrotów	reorganizacja przedsiębiorstwa	w trakcie	
D	20	20	spadek obrotów	reorganizacja przedsiębiorstwa	udana	doradca zarządzający
E	5	5	spadek obrotów	redukcja zatrudnienia, redukcja kosztów	nieudana	
F	15	20	utrata płynności	zmiana zarządzającego	nieudana	
G	20	20	utrata płynności	zmiana sposobu finansowania działalności	nieudana	
H	20	20	problemy organizacyjne	reorganizacja przedsiębiorstwa	udana	doradca zarządzający
I	15	20	spadek obrotów	redukcja kosztów	nieudana	
J	27	30	spadek obrotów	reorganizacja przedsiębiorstwa	udana	doradca zarządzający
K	27	30	spadek obrotów	redukcja kosztów	nieudana	
L	22	20	spadek obrotów	reorganizacja przedsiębiorstwa	udana	doradca zarządzający

Źródło: opracowanie własne.

Długość funkcjonowania na rynku, doświadczenie zarządzających nie są determinantami mającymi wpływ na efekt restrukturyzacji. Pomimo podobnych przyczyn zmuszających przedsiębiorstwa do podejmowanych działań restrukturyzacyjnych (spadek obrotów, utrata płynności) oraz zastosowania standardowych działań naprawczych (reorganizacja przedsiębiorstwa, redukcja kosztów), końcowe wyniki restrukturyzacji okazywały się różne. Analiza przedstawionych przypadków, zarówno tych udanych, jak i nieudanych restrukturyzacji naprawczych, pozwoliła na sformułowanie kilku spostrzeżeń:

- Konieczność zastosowania działań restrukturyzacyjnych wynika ze słabości zarządzających przedsiębiorstwami przejawiających się w ich niedostatkach wiedzy z zakresu zarządzania i finansów, lekceważeniu zagrożeń i ignorowaniu sygnałów ostrzegawczych oraz brakiem monitoringu, nadzoru i procedur sprzyjających występowaniu nadużyć pracowniczych. Często nie chcą oni przyjąć do świadomości porażki, do końca „naiwnie” wierzą, że wszystko się jeszcze jakoś samo ułoży.
- Długoletnie (powyżej 10 lat) istnienie przedsiębiorstwa na rynku nie jest żadnym gwarantem przetrwania kolejnych lat, a deklarowane wieloletnie doświadczenie zarządzających oraz posiadanie majątku i środków finansowych nie zawsze jest w stanie uchronić firmę przed upadkiem.
- Działania restrukturyzacyjne wymagają dużych nakładów finansowych oraz zaangażowania wielu osób.
- Wiedza z zakresu restrukturyzacji naprawczej jest na tyle szeroka i skomplikowana, że wymaga zazwyczaj wsparcia z zewnątrz — z reguły dotyczy to doradztwa biznesowego.
- Konsultant może nie jest gwarantem udanej restrukturyzacji, ale dzięki obiektywnemu spojrzeniu na organizację i swoim kompetencjom, jest on w stanie razem z zarządzającym zidentyfikować główne przyczyny kryzysu i zaproponować działania naprawcze. Konsultant jest także bezcennym źródłem informacji pozwalającym na *benchmark* prowadzonej działalności.

Podobnie jak w przypadku badań ilościowych, w badaniach jakościowych istotnym było ustalenie najważniejszych problemów związanych z restrukturyzacją naprawczą oraz oczekiwanych form wsparcia wiedzy z tego tematu. Uzyskane wyniki są zbieżne z wynikami badań ankietowych i wskazują na główne bariery realizacji restrukturyzacji naprawczej w postaci:

- braku sprawdzonych metod i technik, procedur restrukturyzacji naprawczej dopasowanych do specyfiki małych przedsiębiorstw (4 wypowiedzi),
- braku doświadczenia zarządzających przedsiębiorstwami w stosowaniu metod i technik restrukturyzacji naprawczej (6 wypowiedzi).

Oczekiwane formy wsparcia w zakresie z restrukturyzacji naprawczej w badanych przedsiębiorstwach prezentuje tabela 73.

Tab. 73. Najbardziej oczekiwane formy wsparcia wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej

Case study	Szkolenia	Publikacje, podręczniki	Pomoc doradcy	Pomoc finansowa	Pomoc prawna	Wspieranie kontaktów biznesowych
A	X		X			
C			X			
D	X		X			
H			X			
J			X			
L	X	X	X			
w liczbach	3	1	6	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Doświadczenie przedsiębiorstw, które przeszły proces restrukturyzacji naprawczej zainicjowany i prowadzony przez doradcę biznesowego wskazuje na zadowolenie z tej formy konsultacji i w przypadku kolejnego wystąpienia sytuacji kryzysowej, firmy były zdania, że nie będą miały oporów z powtórным skorzystaniem z usługi świadczonej przez zewnętrznego konsultanta. Brak analogii do badań ankietowych (przypomnienie: największa ilość wskazań na pomoc finansową, szkolenia, pomoc prawną) wynika najprawdopodobniej z braku pozytywnego doświadczenia z kontaktów z doradcą biznesowym od restrukturyzacji oraz z głównej przyczyny restrukturyzacji — utraty płynności finansowej. W takim momencie nie szuka się kolejnych kosztów (usługi doradczej) tylko dodatkowego finansowania, umożliwiającego prowadzeniem bieżącej działalności. Poza tym przedsiębiorstwa, które przeszły udaną restrukturyzację z pomocą doradcy biznesowego, zdają sobie sprawę

z intensywności i zakresu czynności, jakim były poddawane, jak i ze specjalistycznej wiedzy, której wymaga realizacja procesu naprawczego. Dlatego też łatwiej przychodzi wskazać doradcę biznesowego jako oczekiwaną formę wsparcia.

Warto nadmienić, że przeprowadzone badania jakościowe obejmowały grupę podmiotów, która miała możliwość skorzystania z takiej usługi. Podmiotem świadczącym konsultacje był doradca specjalizujący się w branży sprzedaży materiałów budowlanych. Zdaniem tych zarządzających, którzy przeszli udaną restrukturyzację, miało to duże znaczenie. Znajomość specyfiki branży, wiedza o najlepszych praktykach i rozwiązaniach oraz zagregowane dane finansowe innych podmiotów, którymi dysponował audytor, pozwalały zarządzającym na miarodajny punkt odniesienia i zdecydowanie ułatwiały pracę. Brak takiej wiedzy uniemożliwiłby stworzenie *benchmarku* i trudno by było ocenić realne efekty działań naprawczych.

Przedstawione przypadki pokazały, że zarówno udane, jak i nieudane restrukturyzacje naprawcze są wynikiem licznych czynników i splotem wielu okoliczności. Zbyt późne reagowanie na zachodzące negatywne zmiany na pewno zmniejsza szansę na powodzenie działań restrukturyzacyjnych. Małe przedsiębiorstwa wymagają indywidualnego podejścia, które pozwala na dobranie odpowiednich środków zaradczych najbardziej dopasowanych do specyfiki ich działania. Świadomość osób zarządzających o możliwych zagrożeniach, wiedza o procesach zachodzących w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa są bezwzględnym warunkiem udanych procesów restrukturyzacyjnych.

ROZDZIAŁ 5.

REKOMENDACJE DLA INTERESARIUSZY DZIAŁAJĄCYCH W SEKTORZE MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Wyniki przeprowadzonych badań sugerują przydatność szeregu rekomendacji dla działających w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw interesariuszy, do których możemy zaliczyć:

- mikro i małe przedsiębiorstwa,
- instytucje naukowe i badawcze,
- sektor usług komercyjnych,
- państwowe agencje oraz publiczne instytucje działające w ramach polityki wsparcia dla sektora mikro i małych przedsiębiorstw.

5.1. Rekomendacje dla zarządzających mikro i małymi przedsiębiorstwami

Wystąpienie kryzysu w mikro i małym przedsiębiorstwie stanowi często z jednej strony zagrożenie dla jego bytu, a z drugiej jest wyzwaniem dla zarządzających, sprawdzającym ich wiedzę i umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Kryzys obnaża słabe punkty przedsiębiorstwa, zmusza zarządzających do podejmowania ważnych decyzji, monitoringu symptomów sytuacji kryzysowych i tworzenia planów naprawczych mających istotny wpływ na przyszłość organizacji. Uwidacznia on także wszystkie słabości organizacji, a często także niedostatki w wiedzy zarządzającego. Jednakże warto rozpatrywać go nie tylko z punktu widzenia zagrożeń, jakie ze sobą niesie, ale przede wszystkim szans, jakie stwarza. Zwycięskie przejście sytuacji kryzysowych stanowi swoisty sprawdzian sprawności działania organizacji i zarządzającego. Pozwala na zdobycie cennego doświadczenia (o ile zostaną wyciągnięte odpowiednie wnioski), stanowiącego naukę i przestrozę przed podobnymi sytuacjami w przyszłości.

Wynikające z przeprowadzonych studiów literaturowych i badań własnych podstawowe rekomendacje dla zarządzających mikro i małymi przedsiębiorstwami winno się oprzeć na teorii najlepszych wzorców oraz praktyk.

Zarządzający, zdając sobie sprawę z odpowiedzialności, jaka na nich ciąży, powinni przede wszystkim swoje doświadczenie zawodowe łączyć ze stałym podnoszeniem wiedzy z zakresu zarządzania. Jak wynika z przeprowadzonych badań, wiedza ta podbudowana doświadczeniem zarządzającego, stanowi czynnik determinujący przetrwanie firmy w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych. Dlatego zarządzający przedsiębiorstwami powinni aktywnie poszukiwać dostępu do najnowszej wiedzy, nieustająco podnosić swoje umiejętności w zakresie zarządzania firmą.

Zarządzającego powinien cechować ciągły „głód wiedzy”, niepozwalający na zaprzestanie jej poszukiwań. Dodatkowo, posiadane doświadczenie powinno być wspierane aktualną wiedzą z zakresu zarządzania. To prowadzi do zwiększenia świadomości działania, nie pozwalając, by działania intuicyjne były głównym doradcą podejmowanych decyzji. Zarządzający przedsiębiorstwami winni mieć świadomość tego, iż intuicyjne prowadzenie przedsiębiorstwa w dzisiejszych realiach rynku skutkować może szybkim pojawieniem się sytuacji kryzysowej, a w konsekwencji doprowadzić do jego upadku.

Dlatego też ciągle dokształcanie, stałe podnoszenie fachowej wiedzy z zakresu marketingu i sprzedaży, finansów, zarządzania zasobami ludzkimi itp. winno stać się dla zarządzających głównym przesłaniem. Należy pamiętać, iż doświadczenie — podbudowane wiedzą fachową daje trwały fundament pod budowę organizacji — można ciągle rozwijać, pomimo wystąpienia sytuacji kryzysowych. Wiedzę taką zarządzający powinien zdobywać korzystając z wszelkich dostępnych źródeł, którymi mogą być: studia podyplomowe, studia MBA, specjalistyczne kursy (np. CFO), podręczniki. Doskonałym źródłem pozyskania aktualnej wiedzy wydają się być również webinaria oraz udział w konferencjach tematycznych organizowanych przez renomowane ośrodki akademickie bądź praktyków biznesu. Warto przy tym pamiętać, że wiedza praktyczna podparta wiedzą teoretyczną jest najlepszą kompilacją umiejętności zarządczych.

Inną formą poszerzania wiedzy na temat zarządzania jest opieranie swoich zachowań na doświadczeniu innych. Dlatego ważną wydaje się być dla zarządzających rekomendacja znalezienia prawidłowych wzorców do naśladowania (*best practices*), pozwalających na znalezienie punktu odniesienia. Zarządzający powinien stworzyć na

własny użytek i wedle własnego uznania zestaw praktycznych wzorców, znaleźć przykłady dobrych przedsiębiorców oraz dobrych menadżerów, które posłużą mu jako *benchmark*. Pozwoli to na porównanie własnych działań z najlepszymi na rynku, a dzięki temu pozwoli na realne określenie swojej pozycji rynkowej. Wiedza o rynku, sytuacji w branży, ogólnych tendencjach rozwojowych, konkurencji i swojej sytuacji na tym tle wydaje się być niezbędna w dzisiejszych realiach. Dobrym przykładem *benchamarku* są bazy zawierające studia przypadku z komentarzem (udostępnia je np. „Harvard Business Review” — prestiżowy magazyn dla menedżerów), pozwalające na znalezienie analogii do swojej sytuacji i będące inspiracją do rozwiązania nurtujących problemów.

Kolejną rekomendacją jest współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi oraz szkoleniowo-doradczymi w zakresie opracowania i monitoringu kluczowych obszarów przedsiębiorstwa w celu minimalizacji ryzyka prowadzonej działalności. Współdziałanie w tym zakresie z fachowcami pozwala na opracowanie niezbędnych narzędzi do bieżącego zarządzania, które dopasowane są do indywidualnych potrzeb zarządzającego.

Z kolei, jeżeli przeprowadzenie restrukturyzacji naprawczej w mikro i małym przedsiębiorstwie wymaga skorzystania z usług zewnętrznych konsultantów, zarządzający powinni wybierać praktyków i to najlepiej z długoletnim doświadczeniem w branży, w której działają. Ludzie, którzy potrafią przełożyć wiedzę teoretyczną na praktykę i biznesową codzienność, są z reguły najlepszym źródłem sprawdzonych rozwiązań, dzięki którym zarządzający może zyskać dodatkową wiedzę i umiejętności.

Bardzo ważnym wydaje się być także posiadanie przez przedsiębiorstwo strategii działania, wyznaczającej kierunek, w którym powinna podążać firma i która rozpisana będzie niczym spektakl teatralny na role, na plany operacyjne dla poszczególnych działów. Jeśli przedsiębiorstwo nie posiada takiego planu działania, to zarządzający powinien go stworzyć i to koniecznie w formie pisemnej, ponieważ tylko wtedy będzie stanowił jasny punkt odniesienia. Dobrze, jeżeli w jego stworzenie można zaangażować większą liczę osób, ponieważ pozwala to na szersze spojrzenie i głębszą identyfikację z założeniami firmy.

Posiadanie spisanej strategii jest bardzo istotnym elementem, który — jak pokazały badania — ma wpływ na długość i głębokość kryzysu. Dzięki jasno wyznaczonym celom łatwiej w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych przywrócić przedsiębiorstwu zachwianą równowagę i wrócić na wyznaczony „tor”. Tworzenie strategii powinno być wspomagane nowoczesną technologią z zakresu IT.

Kolejne rekomendacje dotyczą praktycznego zastosowania nabytej wcześniej umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem, zarówno w aspekcie strategicznym, jak i operacyjnym. Badania wykazały, że do najważniejszych działań, które należałoby podjąć, aby przeciwdziałać sytuacjom kryzysowym, respondenci wskazali wprowadzenie planowania w firmie. Badania jakościowe potwierdziły, że w przedsiębiorstwach brakuje opracowanej i spisanej strategii, planowania, budżetowania, analizy wskaźnikowej. Dlatego zarządzający powinni wykorzystywać w codziennej pracy narzędzia usprawniające proces zarządzania. W obszarze zarządzania strategicznego tworzenie wspomnianej wcześniej strategii w formie spisanego dokumentu winno się oprzeć na sformalizowanych narzędziach, takich jak: analiza PEST, SWOT, TOWS, pięć sił Portera czy macierz BCG. Natomiast w codziennej pracy operacyjnej pomocne będą: budżetowanie, rachunek przepływów pieniężnych, plan sprzedaży oraz analiza wskaźnikowa. Zarządzający powinni również znać i stosować w praktyce modele wczesnego ostrzegania (analiza Dupointa, Altmana, model M. Gruszczyńskiego, M. Hamrol, A. Hołdy, J. Gajdki, D. Stosa, B. Prusaka itd.), przewidujące z dużym prawdopodobieństwem wystąpienie sytuacji kryzysowych na długo przed ich pojawieniem się.

Konkluzja rekomendacji dla zarządzających mikro i małymi przedsiębiorstwami jest następująca:

- należy dbać o podniesienie swojego poziomu wykształcenia z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem,
- korzystać z praktycznych wzorców i autorytetów,
- stworzyć w formie pisemnej strategię przedsiębiorstwa,
- wykorzystać dostępne narzędzia wspomagające zarządzanie.

Wymienione działania powinny się przyczynić do zwiększenia stabilności działania przedsiębiorstwa na rynku, większej świadomości podejmowanych działań przez zarządzających, świadomości nadchodzących kryzysów, łagodzenia ich skutków oraz stosowania odpowiednich metod i technik restrukturyzacyjnych. W efekcie końcowym działania te powinny prowadzić do podniesienia konkurencyjności i odniesienia sukcesu rynkowego.

5.2. Rekomendacje dla instytucji naukowo-badawczych

Współpraca biznesu i nauki powinna być priorytetem dla każdej ze stron. Możliwość zastosowania z jednej strony modeli teoretycznych w praktyce, a z drugiej przełożenie praktycznych działań na modele teoretyczne wydaje się być warta podjęcia wysiłku. Instytucje naukowo-badawcze powinny ściśle współpracować z organizacjami zrzeszającymi mały biznes, co pozwoliłoby na bliższe relacje i rozpoznanie problemów tej grupy przedsiębiorców, a w konsekwencji mogłoby przyczynić się do stworzenia oferty dopasowanej do ich oczekiwań. Badania wykazały, że przedsiębiorcy oczekują szkoleń nastawionych na wiedzę i umiejętności praktyczne, które są przydatne w codziennej aktywności biznesowej. Uwzględniając wyniki ankiet i przeprowadzone wywiady bezpośrednie, przedstawiono poniżej katalog zaleceń dla instytucji naukowo-badawczych, które powinny:

- przygotować programy nauczania w formie specjalistycznych kursów bądź studiów podyplomowych z zakresu zarządzania kluczowymi zasobami przedsiębiorstwa z dużym nastawieniem na przepływy finansowe oraz zarządzanie ryzykiem;
- rozważyć wprowadzenie szkoleń dotyczących tworzenia strategii rozwoju, finansów, zarządzania ryzykiem, prowadzonych przez praktyków, którzy mogliby stać się autorytetami dla tego środowiska;
- promować rozwiązania z zakresu planowania, zarządzania i analizy wśród menadżerów małych przedsiębiorstw;
- oferować pomoc w opracowaniu i wdrożeniu strategii przedsiębiorstwa;
- stworzyć ofertę umożliwiającą opracowane wraz z zarządzającym planów finansowych, budżetów, mapy ryzyka;
- propagować wśród menadżerów modele oceny kondycji przedsiębiorstwa;
- w ramach prac naukowych opracować model wczesnego ostrzegania przed nadchodzącymi kryzysami, z uwzględnieniem specyfiki małych przedsiębiorstw i branż, w których działają;
- upowszechniać w formie szkoleń wiedzę z zakresu rachunkowości zarządczej oraz zarządzania przepływami finansowymi w celu uniknięcia niewypłacalności przedsiębiorstwa, które stanowi większość przyczyn podejmowania działań restrukturyzacyjnych;

- opracować i skomercjalizować program kształcenia specjalistów z zakresu restrukturyzacji z uwzględnieniem specyfiki małych przedsiębiorstw w celu stworzenia kadry służącej pomocą przedsiębiorstwom będącym w sytuacjach kryzysowych;
- oferować działalność edukacyjną i szkoleniową zarówno dla państwowych agencji oraz publicznych instytucji działających w ramach polityki wsparcia dla sektora małych przedsiębiorstw, jak i samych zarządzających tymi przedsiębiorstwami w zakresie wsparcia skutecznej restrukturyzacji naprawczej;
- stworzyć i skomercjalizować narzędzia oraz wiedzę z zakresu analizy dużych zbiorów danych (Big Data) z nastawieniem na stojące za nimi ryzyko;
- stworzyć bazę wiedzy zawierającej studia przypadków z zakresu zarządzania, przedstawiające firmy osadzone w polskich realiach, ukazujące sposoby implementowania wiedzy teoretycznej w praktyce, z komentarzami naukowymi określającymi błędy lub inne kierunki rozwiązania problemu.

Działania te pozwolą na zacieśnienie współpracy pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami, co w konsekwencji powinno przynieść korzyści każdej ze stron. Małe przedsiębiorstwa spełniają istotną rolę w gospodarce, pełnią szereg funkcji społecznych, dlatego warto wspierać ich rozwój i pomagać w codziennej walce.

5.3. Rekomendacje dla sektora komercyjnego

Najczęstszą przyczyną kryzysu w badanych firmach były problemy z finansami i płynnością finansową. Firmy doradcze (a także indywidualni konsultanci) powinny oferować programy wsparcia w postaci szkoleń oraz oferty usług doradczych z zastosowania nowoczesnych metod analiz finansowej i nowych produktów wspomagających małe przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania finansami, a w szczególności utrzymanie płynności firmy, finansowanie inwestycji, ograniczenie ryzyka niewypłacalności kontrahentów i zabezpieczenia transakcji na rynku krajowym i międzynarodowym.

Firmy doradcze, we współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi, powinny opracować praktyczne narzędzia wspierające menadżerów małych przedsiębiorstw w bieżącej analizie sytuacji przedsiębiorstwa oraz możliwych zagrożeń wynikających

z codziennej działalności przedsiębiorstwa, uwzględniające specyfikę działania małej firmy oraz branżę, w której działa.

Z kolei producenci systemów wspomagania zarządzania klasy ERP lub wyższej, winni opracować moduły oparte na modelach wczesnego ostrzegania, które wspomagają decyzje operacyjne przez zarządzających, ostrzegających przed sytuacjami kryzysowymi.

Wspomniane narzędzia mogłyby być uzupełnieniem oferty biur rachunkowych, które dysponując dokumentami księgowymi swoich klientów mogłyby ich informować o możliwości wystąpienia potencjalnego kryzysu, czy też o niepokojących wskaźnikach finansowych.

Także banki, w ramach świadczonych usług finansowych, mogłyby udostępniać tego typu narzędzia swoim kredytobiorcom. Zapewne miałyby to wpływ na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa będącego kredytobiorcą, a tym samym zwiększyłyby bezpieczeństwo udzielanych kredytów. Poprawiło pozycję banku poprzez edukację i pomoc przedsiębiorcy, doprowadzając do odniesienia obopólnej korzyści, czyli tzw. systemu *win-win*. Istotnym wydawałby się także udział w transferze wiedzy z zakresu zarządzania ryzykiem i restrukturyzacji naprawczej pomiędzy jednostkami naukowo-badawczymi, a beneficjentami tej wiedzy (mikro i małe przedsiębiorstwa) poprzez komercyjne kursy, szkolenia i usługi doradcze.

Kolejną rekomendacją może być stworzenie jednolitego systemu oceny wiarygodności przedsiębiorstwa na wzór zachodnich agencji ratingowych (np. S&P Global), pozwalającego z jednej strony przedsiębiorstwu na rzetelną zewnętrzną ocenę swojego standingu finansowego, z drugiej zaś strony na zmniejszające się ryzyko transakcji dla kontrahentów takiego podmiotu oraz stworzenie benchmarku branżowego i udostępnienie go (za niewielką opłatą), co pozwalałoby na porównanie przez przedsiębiorstwo swojej pozycji z innymi uczestnikami rynku.

Rekomendowane działania powinny usprawnić zarządzającym proces zarządzania mikro i małym przedsiębiorstwem, a instytucjom komercyjnym pozwolić na budowanie trwałych relacji biznesowych.

5.4. Rekomendacje dla państwowych agencji oraz publicznych instytucji

Mikro i małe przedsiębiorstwa odgrywają ważną rolę w gospodarce rynkowej i dlatego ich działanie powinno być wspomagane także przez instytucje publiczne.

Przeprowadzone badania wykazały, że zarządzający oczekują wsparcia w zakresie restrukturyzacji naprawczej, w formie m.in. pomocy finansowej oraz wspierania kontaktów biznesowych i doradczych. Są to zadania, których mogłyby się podjąć publiczne instytucje (PARP, agencje rozwoju regionalnego, izby handlowe i przemysłowe itp.).

Przytoczone już wcześniej wyniki badań dowiodły, że najczęstszą przyczyną wystąpienia sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwach były problemy z finansami i utrata płynności. W sytuacji, kiedy zarządzający nie ma już się do kogo się zwrócić o pomoc, a sytuacja, w której się znajduje nie jest jeszcze pozbawiona szans, powinien mieć możliwość skorzystania z oferowanych przez publiczne instytucje finansowych instrumentów wsparcia w postaci, np.: ubezpieczeń, poręczeń czy możliwości umorzenia części zobowiązań budżetowych lub przesunięcia terminu ich spłaty na dalszy termin z minimalnymi odsetkami, które pozwoliłyby na odzyskanie płynności i wyjście z kryzysu oraz dalsze funkcjonowanie.

Zgodnie z sugestiami zarządzających, instytucje publiczne mogłyby tworzyć lokalne bądź regionalne i branżowe organizacje skupiające zainteresowanych przedsiębiorców. Wzajemna wymiana doświadczeń, wspólna analiza przypadków, rozwiązywanie bieżących problemów przy udziale konsultanta — praktyka zdawałoby się być bardzo dobrym pomysłem, zupełnie na dzień dzisiejszy niewykorzystywanym. Stworzenie takiej networkingowej sieci przyniosłoby zapewne wiele korzyści zarówno przedsiębiorcom, jak i instytucjom publicznym.

Nieodpłatne publikowanie danych branżowych pozwalających przedsiębiorcom na *benchmark* byłoby doskonałym źródłem informacji i pozwalałoby na realne określenie swojej pozycji rynkowej czy porównanie kondycji finansowej.

Popularyzacja wiedzy o zarządzaniu w formie szkoleń, webinarów prowadzonych przez praktyków, dysponujących odpowiednimi narzędziami przyczyniłaby się do zwiększenia świadomości zarządzających, a tym samym pośrednio przyczyniłaby się do poprawy, jakości zarządzania w mikro i małych przedsiębiorstwach.

W konkluzji rekomendacji dla instytucji publicznych można wskazać na funkcje, które te instytucje mogą pełnić, wspierając wysiłki mikro i małych przedsiębiorstw w zakresie restrukturyzacji naprawczej:

- pełnienie funkcji integracyjnej,
- promowanie dobrych praktyk,
- pełnienie funkcji edukacyjnej,
- pomoc finansowa.

ZAKOŃCZENIE

Można postawić pytanie, czy warto przeprowadzać restrukturyzację naprawczą w małych przedsiębiorstwach? Przecież niejednokrotnie łatwiej organizację takiej wielkości zlikwidować niż próbować uzdrawiać. Odpowiedź wydaje się być jednoznaczna: pomimo niewielkiej skali działania pojedynczych podmiotów ich ilość funkcjonująca na rynku tworzy zbiorowość, której znaczenie ekonomiczne i społeczne nie może być lekceważone. Jeżeli tylko zachodzi taka potrzeba warto te podmioty ratować, pomagać w trudnych sytuacjach i restrukturyzować, jeżeli tego wymagają.

W celu weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych przeprowadzono badania empiryczne z wykorzystaniem metody badań ankietowych oraz w formie pogłębionych studiów przypadku. Przeprowadzone studia literaturowe, dokonana analiza wyników badań ilościowych oraz badań jakościowych pozwoliła na weryfikację hipotezy głównej. Stało się to dzięki zweryfikowaniu w pierwszej kolejności postawionych hipotez częściowych.

Restrukturyzacja naprawcza w małych firmach ma specyficzny przebieg, na który wpływ ma wielkość przedsiębiorstwa oraz osoba zarządzająca. Pierwszy czynnik stanowi z jednej strony duży atut pozwalający na elastyczność i szybkie dostosowywanie do zmieniających się warunków otoczenia, a z drugiej główną przyczynę ograniczeń zasobowych w postaci niskiego kapitału oraz niewielkich struktur uniemożliwiających zatrudnienie wysoko wyspecjalizowanej kadry, pozwalającej na prowadzenie restrukturyzacji naprawczej z zastosowaniem profesjonalnych metod i technik. Podobnie jest z drugim czynnikiem w postaci osoby zarządzającej, która potrafi być odpowiedzialna zarówno za sukces przedsiębiorstwa, jak i może stanowić główny powód wystąpienia sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie. Następstwem jest konieczność zastosowania działań naprawczych, których prowadzenie napotyka na wiele ograniczeń, z których najistotniejszym jest niedostateczna wiedza zarządzających. Potwierdzeniem ich niskich kompetencji jest rzadkie stosowanie systemów obserwacji kryzysowych w firmach tej wielkości, brak strategii działania, a często nawet podstawowego planowania operacyjnego.

Deklarowana obserwacja istotnych z punktu widzenia zarządzania obszarów (sprzedaż i płynność) stanowi również główną przyczynę powstawania kryzysów

w przedsiębiorstwie, co znaczyłoby, że monitoring tych obszarów nie przynosi oczekiwanych efektów, ponieważ jest prowadzony nieudolnie, bez użycia profesjonalnych narzędzi.

Zarządzający, pomimo długoletniego doświadczenia w zarządzaniu, mają problem w prowadzeniu działań restrukturyzacyjnych. Ograniczenia kompetencyjne, brak doświadczenia, małe zasoby finansowe, trudności w pozyskaniu specjalistów utrudniają samodzielne prowadzenie restrukturyzacji, dlatego najczęściej podejmowane są wybrane, pojedyncze działania ograniczające koszty czy redukujące personel.

Pomimo zauważonego deficytu wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej, zarządzający niechętnie korzystają z oferowanych na rynku szkoleń, kursów czy publikacji, bazując przede wszystkim na własnych doświadczeniach i intuicji.

Przedstawione ograniczenia zasobowe małych przedsiębiorstw oraz brak wiedzy i doświadczenia zarządzających utrudnia realizację restrukturyzacji naprawczej, co potwierdza hipotezę H1.

Zarządzającym brakuje doświadczenia i narzędzi, które pozwoliłyby na samodzielne prowadzenie restrukturyzacji naprawczej, dlatego często potrzebne jest wsparcie z zewnątrz, na które niestety małe firmy nie mogą liczyć.

Branża budowlana cechująca się dużą niestabilnością i ryzykiem działania, boryka się przede wszystkim z problemami finansowymi (nieuczciwi kontrahenci, zatory płatnicze) i dlatego za najbardziej oczekiwaną formę wsparcia przy przeprowadzeniu restrukturyzacji naprawczej uznana została pomoc finansowa. Należy ją rozumieć jako wsparcie finansowe przedsiębiorstwa przez instytucje (państwowe bądź komercyjne), pozwalające na przetrwanie w trudnych okresach. Trudno mówić o wdrażaniu działań restrukturyzacyjnych czy zatrudnianiu doradcy, kiedy zachwiany jest podstawowy byt organizacji uniemożliwiający regulowanie należności czy zakup towarów pozwalających na bieżącą działalność operacyjną. Niestety rzeczywistość pokazuje, że w takich momentach mały przedsiębiorca jest pozostawiony zazwyczaj sam sobie i nie może liczyć na żadną pomoc z zewnątrz.

Na uwagę zasługuje także fakt niekorzystania przez zarządzających z oferowanych na rynku sposobów podnoszenia wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej w postaci kursów, szkoleń czy fachowych publikacji. Nie doprecyzowano, czy wynika to z niechęci zarządzających do podnoszenia swoich umiejętności czy z niedostosowania tych narzędzi do ich potrzeb. Zauważona jednak została niska użyteczność oferowanych na rynku działań doradczych, wynikająca z braku specjalistów

z danej dziedziny, dysponującymi odpowiednimi narzędziami. Taka sytuacja w przypadku wystąpienia kryzysu zmusza zarządzających do poszukiwania własnych rozwiązań i prowadzenia samodzielnych działań naprawczych.

Rozwój konkurencji oraz słaba koniunktura zostały uznane przez zarządzających za główne przyczyny powstawania kryzysu. A jest to efekt złej polityki rządu, na którą małe firmy nie mają żadnego wpływu. Rozwój zagranicznej konkurencji korzystającej ze zwolnień i ulg niedostępnych dla małych firmy oraz trudno przewidywalne wahania koniunktury, mające ogromny wpływ na branżę nie ułatwiają prowadzenia biznesu małej organizacji, nie wspominając o prowadzeniu w tak turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu działań naprawczych.

Przedstawione bariery utrudniają realizację restrukturyzacji naprawczej małych przedsiębiorstwach, ukazując słabość wsparcia ze strony otoczenia zewnętrznego i potwierdzając tym samym hipotezę H2.

Zarządzający cechują się niskim poziomem wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej, a wynika to z ogólnie niskiego poziomu wiedzy o zarządzaniu w firmach tej wielkości. Uznawanie za główny sposób przeciwdziałaniu kryzysowi wprowadzenie planowania w firmie pokazuje, na jakim etapie zarządzania są te organizacje. Sygnalizowanie przez zarządzających braku profesjonalnych metod i technik pozwalających na samodzielne przeprowadzenie restrukturyzacji, stanowi usprawiedliwienie swojej niewiedzy. Faktycznie na rynku trudno pozyskać takie narzędzia, co wynika ze specyfiki branż, w której każda wymaga indywidualnego podejścia i trudno o uniwersalne rozwiązania oraz z braku wyspecjalizowanych w tym temacie firm zajmujących się małymi przedsiębiorstwami. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że zarządzający nieszczególnie szukają takich narzędzi. Bazują przede wszystkim na własnym doświadczeniu, rzadko korzystając z kursów, szkoleń, fachowych publikacji czy doradztwa zewnętrznego.

To wszystko przyczynia się do ograniczonego i rzadkiego korzystania z profesjonalnych metod i technik restrukturyzacji naprawczej przez zarządzających, tym samym hipoteza H3 została potwierdzona.

Zweryfikowane hipotezy zostały przedstawione w tabeli 74.

Tab. 74. Zestawienie hipotez cząstkowych

Hipoteza	Opis	Weryfikacja hipotezy
H1	Barierami wewnętrznymi utrudniającymi realizację restrukturyzacji naprawczej są czynniki kompetencyjne, związane z brakiem wiedzy i doświadczenia zarządzających oraz ograniczenia zasobowe: finansowe, organizacyjne i personalne.	potwierdzona
H2	Barierami zewnętrznymi utrudniającymi realizację restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach jest słabość wsparcia ze strony otoczenia zewnętrznego.	potwierdzona
H3	Profesjonalne metody i techniki restrukturyzacji naprawczej są stosowane w małych przedsiębiorstwach rzadko i w ograniczonym zakresie.	potwierdzona

Źródło: opracowanie własne.

W efekcie przeprowadzonych badań i uzyskanych odpowiedzi na hipotezy cząstkowe zweryfikowana została również główna hipoteza badawcza, która brzmi:

Prowadzenie restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach napotyka na wiele barier, z których największą stanowi niedostateczna z tego zakresu wiedza osób zarządzających.

W dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych stworzenie i realizacja strategii, która pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz umiejętność pokonywania kryzysów, pozwalająca na przetrwanie przedsiębiorstwa, stanowi kompilację wielu czynników, z których najistotniejszym wydaje się być posiadana przez osoby zarządzające wiedza z zakresu zarządzania. Prowadzenie działalności gospodarczej w formie małego przedsiębiorstwa w żaden sposób nie zwalnia zarządzających do zaniedbań w tej sferze. Niedostateczna wiedza z zarządzania jest główną przyczyną powstawania sytuacji kryzysowych, które wymuszają zastosowanie

działań naprawczych paradoksalnie wymagających jeszcze większej sprawności zarządzania.

Znaczenie wiedzy potwierdzają wyniki badań oceniające stopień przeżywalności MSP, które dowiodły, że wiedza oraz wykształcenie zwiększają szanse przetrwania przedsiębiorstwa³⁶⁷ oraz naukowe opinie podkreślające, że podstawą sprawnego zarządzania i sukcesu organizacji jest posiadanie wiedzy, zwłaszcza w zakresie realiów gospodarki rynkowej, gospodarki finansowej, marketingu i budowania pozycji konkurencyjnej³⁶⁸, a także odpowiedni sposób zarządzania nią i kapitałem intelektualnym organizacji³⁶⁹.

Podsumowując powyższe rozważania, zdaniem autorki poprzez badania literaturowe, ankietowe, wywiady pogłębione oraz rekomendacje autorskie założony cel pracy dotyczący określenia czynników ograniczających skuteczne zastosowanie procedur restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach wraz z celami szczegółowymi został osiągnięty.

³⁶⁷ *Warunki powstania i działania perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2007-2011*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, ss. 104–110.

³⁶⁸ T. Łuczka, *Determinanty struktury kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2012 (695), s. 187.

³⁶⁹ E. Skrzypek, *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia”, 2013, 47/1, s. 175.

ZAŁĄCZNIK 1.

Kwestionariusz ankietowy

F.	PYTANIA FILTRUJĄCE
	Należy zadać respondentowi wszystkie trzy pytania filtrujące. Wywiad może być kontynuowany, jeśli zostanie uzyskana pozytywna odpowiedź na wszystkie trzy pytania.
F1.	Proszę podać liczbę osób zatrudnionych w firmie na dzień 30 czerwca roku 2016: osób <i>Należy podać konkretną liczbę osób, uwzględniającą właścicieli i osoby pracujące w firmie na stałe lub na zlecenie w przeliczeniu na pełen etat</i> <i>Jeśli liczba > 50 → zakończenie wywiadu</i> <i>Jeśli liczba ≤ 50 → kontynuowanie wywiadu</i>
F2.	Czy główny profil działalności przedsiębiorstwa to sprzedaż materiałów budowlanych? 1. Tak 2. Nie <i>Proszę wskazać jedną odpowiedź.</i> <i>W trakcie wywiadu należy wyjaśnić, jak rozumie się pojęcie „sprzedaż materiałów budowlanych” — czy dotyczy firm funkcjonujących pod kodami PKD 51.53, czyli firmy zajmujące się sprzedażą drewna, materiałów budowlanych i wyposażenia sanitarnego oraz PKD 51.54 — w którym ujęte są firmy zajmujące się sprzedażą hurtową wyrobów metalowych oraz sprzętu i dodatkowego wyposażenia hydraulicznego i grzejnego</i> <i>Jeśli F2 = tak → kontynuowanie wywiadu</i> <i>Jeśli F2 = nie → zakończenie wywiadu</i> <i>Pytania F2 dotyczy okresu 2013–2016.</i>
F3	Czy przedsiębiorstwo przechodziło w ostatnich 3 latach sytuację kryzysową, w wyniku której firma została poddana procesom radykalnych zmian mających na celu przywrócenie równowagi przedsiębiorstwu? 1. Tak 2. Nie <i>Proszę wskazać jedną odpowiedź.</i> <u>Sytuacja kryzysowa</u> rozumiana jest jako zdarzenie mające niekorzystny wpływ na prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa, np.: • zmniejszenie obrotów • utratę klientów • spadek rentowności sprzedaży • utratę płynności finansowej • zbyt wysokie ceny (niekonkurencyjne) • utratę danych komputerowych • odejście pracowników • konflikty w zespole zarządzającym

	<i>Jeśli F3 = nie → zakończenie wywiadu</i> <i>Jeśli F3 = tak → kontynuowanie wywiadu</i> Pytanie F3 dotyczy okresu 2013–2016
A.	CHARAKTERYSTYKA FIRMY I ZARZĄDZAJĄCEGO
A1.	Proszę podać okres funkcjonowania Pana/Pani firmy na rynku: 1. poniżej 1 roku 2. 1–3 lata 3. 4–10 lat 4. powyżej 10 lat <i>Proszę wskazać jedną odpowiedź.</i>
A2.	Proszę podać formę prawną firmy: ☐ osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą ☐ spółka osobowa ☐ spółka prawa handlowego ☐ inna, (jaka?)..... <i>Proszę wskazać jedną odpowiedź.</i>
A3.	Jaki jest aktualnie dominujący rynek działania firmy? ☐ regionalny ☐ krajowy ☐ międzynarodowy ☐ zrównoważony — na kilku obszarach <i>Proszę wskazać jedną odpowiedź.</i>
A4.	Proszę określić wielkość miejscowości, w której jest zarejestrowana firma (główna siedziba): 1. poniżej 10 tys. mieszkańców 2. 10–100 tys. mieszkańców 3. powyżej 100 tys. mieszkańców <i>Proszę wskazać jedną odpowiedź.</i>
A5.	Czy wśród osób zarządzających firmą oraz właścicieli występują relacje rodzinne? ☐ tak ☐ nie ☐ nie dotyczy <i>Odpowiedź „nie dotyczy” odnosi się do sytuacji, w której jedynym właścicielem i jedyną osobą zarządzającą jest ta sama osoba lub w sytuacji, kiedy firma jest jednoosobowa.</i> <i>Proszę wskazać jedną odpowiedź.</i>
A6.	Proszę wskazać profil wykształcenia zespołu zarządzającego firmą: ☐ ekonomiczne ☐ prawnicze ☐ techniczne/przyrodnicze ☐ humanistyczne ☐ inne (jakie?).....; <i>Pytanie wielokrotnego wyboru.</i>

A7.	Proszę wskazać doświadczenie zawodowe zespołu zarządzającego firmą w zakresie kierowania biznesem. Pytanie dotyczy osoby o najdłuższym doświadczeniu (w latach): lat
A8.	Proszę określić w skali 1–5 tempo zmian i ryzyka w branży materiałów budowlanych, uwzględniając, że 1 oznacza brak zmian (bardzo duża stabilność, brak ryzyka), a 5 oznacza szybkie tempo zmian (brak stabilności, duże ryzyko i niepewność): 1...2...3...4...5.. <i>Pytanie dotyczy ostatnich trzech lat.</i>
B.	ZARZĄDZANIE FIRMĄ
B1.	Jakie był główny priorytet działania Pana/Pani firmy w ostatnich trzech latach? 1. rozwój (wzrost) skali działalności firmy 2. utrzymanie dotychczasowej skali działania firmy 3. obrona przed kryzysem (przetrwanie) <i>Proszę wskazać jedną odpowiedź.</i>
B2.	Czy firma posiadała w ostatnich trzech latach plan rozwoju lub strategię rozwoju? 1. tak, plan formalny, w wersji pisemnej 2. tak, plan nieformalny, bez formy pisemnej 3. nie <i>Proszę wskazać jedną odpowiedź.</i>
B3.	Proszę określić w skali 1–5 wiedzę zespołu zarządzającego firmą na temat prowadzenia biznesu. W przypadku tego pytania 1 oznacza bardzo słabą wiedzę, a 5 wiedzę bardzo dużą. 1...2...3...4...5..
C.	ZARZĄDZANIE KRYZYSEM
C1.	Jakie działania należałoby podjąć, aby przeciwdziałać wystąpieniu sytuacji kryzysowych? 1. doskonalenie wiedzy osób zarządzających 2. częstsze szkolenia pracownicze 3. wprowadzenie planowania w firmie 4. stały monitoring wskaźników finansowych 5. stały monitoring wskaźników rynkowych 6. uważniejsza obserwacja otoczenia konkurencyjnego 7. korzystanie z usług doradcy biznesowego 8. nie wiem, brak zdania 1.....; 2; 3 <i>Pytanie wielokrotnego wyboru; proszę zaznaczyć do trzech odpowiedzi według istotności: 1 — pierwsze miejsce, 2 — drugie, 3 — trzecie</i>
C2.	Czy stosują Państwo jakiś system obserwacji sytuacji kryzysowych? 1. tak, posiadamy procedury 2. tak, ale bez procedur 3. nie, w ogóle

	Dotyczy ostatnich trzech lat.
C3.	Jakie obszary zarządzania firmą podlegały najczęstszej obserwacji w Państwa firmie? ☐ zarządzanie strategiczne (ogólne, długookresowe) ☐ sprzedaż, marketing ☐ źródła finansowania ☐ płynność finansowa ☐ zarządzanie personelem ☐ logistyka i transport ☐ system komputerowy i bezpieczeństwo danych ☐ zakupy towarów/koszty ☐ gospodarka magazynowa ☐ podatki, księgowość ☐ obszar prawny ☐ inne (jakie?)..... ☐ żadne 1.....; 2; 3 <i>Pytanie wielokrotnego wyboru; proszę zaznaczyć do trzech odpowiedzi według częstotliwości: 1- pierwsze miejsce, 2- drugie, 3 trzecie.</i> Dotyczy ostatnich trzech lat.
D	WIEDZA Z ZAKRESU RESTRUKTURYZACJI NAPRAWCZEJ
D1.	Czym według Pana/Pani jest restrukturyzacja naprawcza? 1. Proces naprawczy zgodnie z Ustawą o Prawie Restrukturyzacyjnym. 2. Naprawa sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. 3. Zmiana w strukturze i innych strefach przedsiębiorstwa w celu naprawy jego złej kondycji. 4. Proces, którego celem jest przezwycięzenie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie. 5. Inne (jakie?) <i>Pytanie wielokrotnego wyboru.</i>
D2.	Proszę ocenić w skali od 1 do 5 wiedzę zespołu zarządzającego na temat restrukturyzacji naprawczej: <i>W przypadku tego pytania 1 oznacza bardzo słabą ocenę wiedzy, a 5 bardzo wysoką ocenę wiedzy.</i> 1...2...3...4...5...
D3.	Proszę wskazać najważniejsze problemy związane z restrukturyzacją naprawczą: ☐ Brak sprawdzonych metod i technik, procedur restrukturyzacji naprawczej dopasowanych do specyfiki małych firm. ☐ Brak doświadczenia w stosowaniu metod i technik restrukturyzacji naprawczej. ☐ Niska użyteczność oferowanych usług doradczych w zakresie restrukturyzacji naprawczej. ☐ Zbyt wysokie koszty restrukturyzacji naprawczej. ☐ Brak czasu na przeprowadzenie restrukturyzacji naprawczej. ☐ Wysoka niepewność końcowego rezultatu procesu restrukturyzacji naprawczej. ☐ Konflikty w firmie co do kierunku działań naprawczych. ☐ Brak środków finansowych na działania naprawcze. ☐ Inne (jakie?)

	1.....; 2.....; 3.....; <i>Pytanie wielokrotnego wyboru; należy wskazać do trzech odpowiedzi według znaczenia problemów: 1 — pierwsze miejsce, 2 — drugie, 3 — trzecie.</i>
D4.	Jakie były najważniejsze sposoby podnoszenia wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej zespołu zarządzającego firmą w ostatnich trzech latach? 1. Uczenie się na bazie własnego doświadczenia. 2. Uczenie się od partnerów biznesowych. 3. Doradztwo biznesowe. 4. Kursy, szkolenia. 5. Publikacje fachowe. 6. Internet. 7. Inne (jakie?)..... 8. Żadne — nie podnoszono wiedzy na ten temat 1.....; 2; 3
D5.	Czy powinno się wspierać dostarczanie wiedzy dla małych firm w zakresie restrukturyzacji naprawczej? 1. tak (zadaj pytanie D7, pomini D6) 2. nie (zadaj pytanie D6, pomini D7) <i>Proszę wskazać jedną odpowiedź</i>
D6.	Proszę wskazać najważniejsze powody, według których nie warto wspierać dostarczania wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej 1. Oferowana wiedza jest mało użyteczna dla małych firm. 2. Małą firmę w przypadku kryzysu łatwiej zlikwidować i założyć nową niż prowadzić skomplikowane procedury restrukturyzacyjne. 3. Wsparcie powinno skupić się raczej na prowadzeniu prostych, przejrzystych i przewidywalnych regulacji, które nie doprowadzałyby firm do trudnych sytuacji wynikających ze skomplikowanych procedur formalnych. 4. Inne (jakie?) <i>Pytanie wielokrotnego wyboru.</i>
D7.	Proszę wskazać najważniejsze powody, według których warto wspierać dostarczanie wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej: 1. Zmniejszenie liczby upadających firm. 2. Wzrost kompetencji osób zarządzających małymi firmami. 3. Pomoc w wychodzeniu z kryzysu jest formą wspierania przedsiębiorstw i walki z bezrobociem. <i>Pytanie wielokrotnego wyboru.</i>
D8.	Proszę wskazać najbardziej oczekiwane formy wsparcia służące pozyskaniu i poszerzaniu przez Państwa wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej: ☐ szkolenia ☐ publikacje i podręczniki ☐ pomoc doradcy ☐ pomoc finansowa ☐ pomoc prawna ☐ wspieranie kontaktów biznesowych ☐ inne, (jakie?)

	Pytanie wielokrotnego wyboru.																																	
E.	RESTRUKTURYZACJA NAPRAWCZA																																	
E1.	Jak często (ile razy) wystąpiły sytuacje kryzysowe w firmie w ostatnich trzech latach? ☐ bardzo często (wiele razy, regularnie) ☐ często ☐ kilka razy (sporadycznie) ☐ tylko jeden raz <i>Dotyczy liczby sytuacji kryzysowych w opinii Respondenta</i>																																	
<i>W tym miejscu wywiadu proszę wybrać JEDNĄ NAJWAŻNIEJSZĄ SYTUACJĘ KRYZYSOWĄ, którą firma przechodziła w ostatnich trzech latach.</i> <i>Przez najważniejszą sytuację kryzysową rozumiana jest ta, która Pana/Pani zdaniem w największym stopniu wpłynęła negatywnie na firmę.</i> <i>Wszystkie pytania od tej pory będą dotyczyły tylko tej jednej sytuacji kryzysowej.</i>																																		
E2.	Proszę określić własnymi słowami na czym polegała sytuacja kryzysowa. <i>Przykładowo może to być:</i> • Zmniejszenie obrotów w wyniku zmniejszenia konkurencyjności firmy. • Utrata klientów. • Spadek zyskowności firmy. • Odejście pracowników.																																	
E3.	Proszę wskazać w skali 1–3, jakiego obszaru dotyczyła sytuacja kryzysowa w firmie oraz siłę jego oddziaływania na firmę (1 — słaby wpływ (lub brak wpływu), 2 — duży wpływ, 3 — bardzo istotny) <table border="0"> <tbody> <tr> <td>1.</td><td>zarządzanie całościowe firmą (strategiczne)</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>2.</td><td>sprzedaż, marketing</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>3.</td><td>finanse i płynność finansowa</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>4.</td><td>zarządzanie personelem</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>5.</td><td>zarządzanie logistyką</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>6.</td><td>system komputerowy i bezpieczeństwo danych</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>7.</td><td>zakupy towarów</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>8.</td><td>koszty działalności</td><td>1..2..3</td></tr> <tr> <td>9.</td><td>podatki, księgowość</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>10.</td><td>obszar prawny</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>11.</td><td>inny (jaki?)</td><td>1 2 3.....</td></tr> </tbody> </table> <i>Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania</i>	1.	zarządzanie całościowe firmą (strategiczne)	1 2 3	2.	sprzedaż, marketing	1 2 3	3.	finanse i płynność finansowa	1 2 3	4.	zarządzanie personelem	1 2 3	5.	zarządzanie logistyką	1 2 3	6.	system komputerowy i bezpieczeństwo danych	1 2 3	7.	zakupy towarów	1 2 3	8.	koszty działalności	1..2..3	9.	podatki, księgowość	1 2 3	10.	obszar prawny	1 2 3	11.	inny (jaki?)	1 2 3.....
1.	zarządzanie całościowe firmą (strategiczne)	1 2 3																																
2.	sprzedaż, marketing	1 2 3																																
3.	finanse i płynność finansowa	1 2 3																																
4.	zarządzanie personelem	1 2 3																																
5.	zarządzanie logistyką	1 2 3																																
6.	system komputerowy i bezpieczeństwo danych	1 2 3																																
7.	zakupy towarów	1 2 3																																
8.	koszty działalności	1..2..3																																
9.	podatki, księgowość	1 2 3																																
10.	obszar prawny	1 2 3																																
11.	inny (jaki?)	1 2 3.....																																
E4.	Proszę określić, jak długo firma wychodziła z kryzysu? (w przypadku, gdy przedsiębiorstwo jest w trakcie tego procesu proszę podać przewidywany okres): ☐ do 3 miesięcy ☐ 3–6 m-cy ☐ 6–12 m-cy ☐ powyżej roku																																	

	<i>Proszę wskazać jedną odpowiedź.</i>
E5.	Proszę wskazać, jaka była główna przyczyna sytuacji kryzysowej: ☐ wewnętrzna (po stronie firmy) (zadaj pytanie e6, pomiń e7) ☐ zewnętrzna, (na którą firma nie miała wpływu) (zadaj pytanie e7, pomiń e6) ☐ zewnętrzna i wewnętrzna równorzędnie <i>Proszę wskazać jedną odpowiedź.</i>
E6.	Proszę wskazać, jakie były wewnętrzne przyczyny sytuacji kryzysowej, (jeśli dotyczy); (proszę wskazać max. 3 najważniejsze) ☐ błędy w zarządzaniu całościowym firmą ☐ nietrafiona oferta rynkowa ☐ brak kontroli kosztów ☐ problemy z finansowaniem ☐ problemy kadrowe ☐ niewłaściwy system informacyjny ☐ zła lokalizacja ☐ niekorzystne inwestycje ☐ problemy osobiste właściciela/właścicieli 1.....; 2.....; 3.....; <i>Pytanie wielokrotnego wyboru. Wskaż właściwe odpowiedzi według znaczenia: 1 — pierwsze miejsce, 2 — drugie, 3 — trzecie</i>
E7.	Proszę wskazać, jakie były zewnętrzne przyczyny sytuacji kryzysowej, (jeśli dotyczy); (proszę wskazać max. 3 najważniejsze) ☐ słaba koniunktura w branży ☐ niekorzystne warunki ogólnogospodarcze ☐ zmiany prawa ☐ problemy z dostawcami i pośrednikami ☐ problemy z instytucjami zewnętrznymi (np. bankami) ☐ nowe trendy w sprzedaży ☐ rozwój konkurencji 1.....; 2.....; 3.....; <i>Pytanie wielokrotnego wyboru. Wskaż właściwe odpowiedzi według znaczenia: 1 — pierwsze miejsce, 2 — drugie, 3 — trzecie</i>
E8.	Proszę wymienić najistotniejsze symptomy kryzysu (proszę wskazać max. 3 najważniejsze): 1. zmniejszenie obrotów 2. utrata klientów 3. spadek rentowności sprzedaży 4. utrata płynności finansowej 5. zbyt wysokie ceny (niekonkurencyjne) 6. utrata danych komputerowych 7. odejście pracowników 8. konflikty w zespole zarządzającym 1.....; 2.....; 3.....;

	Pytanie wielokrotnego wyboru. Wskaż właściwe odpowiedzi według znaczenia: 1 — pierwsze miejsce, 2 — drugie, 3 — trzecie																			
E9.	Proszę podać, jakie działania naprawcze podjęto w celu przywrócenia prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa: ☐ zmiana profilu działalności ☐ reorganizacja przedsiębiorstwa ☐ zmiana sposobu finansowania działalności ☐ redukcja zatrudnienia ☐ cięcie kosztów ☐ modernizacja techniczna firmy ☐ szkolenia pracowników ☐ zmiana zarządzającego ☐ inne (jakie?) Pytanie wielokrotnego wyboru.																			
E10.	Proszę ocenić w skali 1–3 skutki przeprowadzonych działań naprawczych w poniższych obszarach działalności firmy (1 — oznacza pogorszenie sytuacji firmy, 2 — sytuacja bez zmian, 3 — oznacza poprawę sytuacji): <table border="0"> <tbody> <tr> <td>1. Wynik finansowy (zysk)</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>2. Obroty</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>3. Rentowność sprzedaży</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>4. Zapasy</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>5. Zatrudnienie</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>6. Koszty działalności</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>7. Obieg informacji</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>8. Atmosfera w firmie (wśród pracowników)</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>9. Podejście osób zarządzających do sytuacji kryzysowych</td><td>1 2 3</td></tr> </tbody> </table> Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania.		1. Wynik finansowy (zysk)	1 2 3	2. Obroty	1 2 3	3. Rentowność sprzedaży	1 2 3	4. Zapasy	1 2 3	5. Zatrudnienie	1 2 3	6. Koszty działalności	1 2 3	7. Obieg informacji	1 2 3	8. Atmosfera w firmie (wśród pracowników)	1 2 3	9. Podejście osób zarządzających do sytuacji kryzysowych	1 2 3
1. Wynik finansowy (zysk)	1 2 3																			
2. Obroty	1 2 3																			
3. Rentowność sprzedaży	1 2 3																			
4. Zapasy	1 2 3																			
5. Zatrudnienie	1 2 3																			
6. Koszty działalności	1 2 3																			
7. Obieg informacji	1 2 3																			
8. Atmosfera w firmie (wśród pracowników)	1 2 3																			
9. Podejście osób zarządzających do sytuacji kryzysowych	1 2 3																			
E11.	Proszę określić w skali 1–3, w jaki sposób następujące osoby/instytucje przyczyniły się do wyjścia firmy z sytuacji kryzysowej (gdzie 1 — oznacza brak wpływu, 2 — niewielki wpływ, 3 — duży wpływ) <table border="0"> <tbody> <tr> <td>1. osoba zarządzająca</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>2. doradca</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>3. bank</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>4. organizacja samorządowa</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>5. organizacje rządowe (np. parp)</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>6. partner biznesowy (np. kooperant, dostawca)</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>7. rodzina, znajomi</td><td>1 2 3</td></tr> <tr> <td>8. inne (jakie?)</td><td>1 2 3</td></tr> </tbody> </table> Proszę odpowiedzieć na wszystkie pytania.		1. osoba zarządzająca	1 2 3	2. doradca	1 2 3	3. bank	1 2 3	4. organizacja samorządowa	1 2 3	5. organizacje rządowe (np. parp)	1 2 3	6. partner biznesowy (np. kooperant, dostawca)	1 2 3	7. rodzina, znajomi	1 2 3	8. inne (jakie?)	1 2 3		
1. osoba zarządzająca	1 2 3																			
2. doradca	1 2 3																			
3. bank	1 2 3																			
4. organizacja samorządowa	1 2 3																			
5. organizacje rządowe (np. parp)	1 2 3																			
6. partner biznesowy (np. kooperant, dostawca)	1 2 3																			
7. rodzina, znajomi	1 2 3																			
8. inne (jakie?)	1 2 3																			

ZAŁĄCZNIK 2.

Formularz wywiadu pogłębionego dla studium przypadku

CHARAKTERYSTYKA FIRMY I ZARZĄDZAJĄCEGO
Proszę podać liczbę osób zatrudnionych w firmie na dzień 30 czerwca roku 2016: osób
Proszę podać obrotu firmy za rok 2016: mln
Proszę podać okres funkcjonowania Pana/Pani firmy na rynku: lat
Proszę podać formę prawną firmy: ☐ osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą ☐ spółka osobowa ☐ spółka prawa handlowego ☐ inna, (jaka?).....
Jaki jest aktualnie dominujący rynek działania firmy? ☐ regionalny ☐ krajowy ☐ zrównoważony — na kilku obszarach
Czy wśród osób zarządzających firmą oraz właścicieli występują relacje rodzinne? ☐ tak ☐ nie ☐ nie dotyczy
Proszę wskazać profil wykształcenia zespołu zarządzającego firmą: ☐ ekonomiczne ☐ prawnicze ☐ techniczne/przyrodnicze ☐ humanistyczne ☐ inne (jakie?).....;
Proszę wskazać doświadczenie zawodowe zespołu zarządzającego firmą w zakresie kierowania biznesem. Pytanie dotyczy osoby o najdłuższym doświadczeniu (w latach): lat
ZARZĄDZANIE KRYZYSEM
Jakie (max 3) obszary zarządzania firmą podlegały najczęstszej obserwacji w państwa firmie? ☐ zarządzanie strategiczne (ogólne, długookresowe) ☐ sprzedaż, marketing ☐ źródła finansowania ☐ płynność finansowa ☐ zarządzanie personelem ☐ logistyka i transport ☐ system komputerowy i bezpieczeństwo danych ☐ zakupy towarów/koszty

☐ gospodarka magazynowa ☐ podatki, księgowość ☐ obszar prawny ☐ inne (jakie?)..... ☐ żadne
RESTRUKTURYZACJA NAPRAWCZA
Jak często (ile razy) wystąpiły sytuacje kryzysowe w firmie w ostatnich trzech latach? ☐ bardzo często (wiele razy, regularnie) ☐ często ☐ kilka razy (sporadycznie) ☐ tylko jeden raz
Proszę określić, najtrudniejszą sytuację kryzysową. <i>Przykładowo może to być:</i> ● zmniejszenie obrotów w wyniku zmniejszenia konkurencyjności firmy ● utrata klientów ● spadek zyskowności firmy ● odejście pracowników ● utrata płynności <i>Komentarz</i>
Proszę wskazać, jaka była główna przyczyna sytuacji kryzysowej: ☐ wewnętrzna (po stronie firmy) ☐ zewnętrzna, (na którą firma nie miała wpływu) ☐ zewnętrzna i wewnętrzna równorzędnie
Proszę wskazać, jakie były 3 najważniejsze wewnętrzne przyczyny sytuacji kryzysowej, (jeśli dotyczy); ☐ błędy w zarządzaniu całościowym firmą ☐ nietrafiona oferta rynkowa ☐ brak kontroli kosztów ☐ problemy z finansowaniem ☐ problemy kadrowe ☐ niewłaściwy system informacyjny ☐ zła lokalizacja ☐ niekorzystne inwestycje ☐ problemy osobiste właściciela/właścicieli
<i>Komentarz</i>

Proszę wskazać, jakie były 3 najważniejsze zewnętrzne przyczyny sytuacji kryzysowej, (jeśli dotyczy);

- ☐ słaba koniunktura w branży
- ☐ niekorzystne warunki ogólnogospodarcze
- ☐ zmiany prawa
- ☐ problemy z dostawcami i pośrednikami
- ☐ problemy z instytucjami zewnętrznymi (np. bankami)
- ☐ nowe trendy w sprzedaży
- ☐ rozwój konkurencji
- ☐

Komentarz

.....

Proszę podać, jakie działania naprawcze podjęto w celu przywrócenia prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- ☐ zmiana profilu działalności
- ☐ reorganizacja przedsiębiorstwa
- ☐ zmiana sposobu finansowania działalności
- ☐ redukcja zatrudnienia
- ☐ cięcie kosztów
- ☐ modernizacja techniczna firmy
- ☐ szkolenia pracowników
- ☐ zmiana zarządzającego
- ☐ inne

Komentarz

.....

Proszę określić, jak długo firma wychodziła z kryzysu? (w przypadku, gdy przedsiębiorstwo jest w trakcie tego procesu proszę podać przewidywany okres):

- ☐ do 3 miesięcy
- ☐ 3–6 m-cy
- ☐ 6–12 m-cy
- ☐ powyżej roku

Proszę ocenić w skali 1–3 skutki przeprowadzonych działań naprawczych w poniższych obszarach działalności firmy (1 — oznacza pogorszenie sytuacji firmy, 2 — sytuacja bez zmian, 3 — oznacza poprawę sytuacji):

1. Wynik finansowy (zysk)	1	2	3
2. Obroty	1	2	3
3. Rentowność sprzedaży	1	2	3
4. Zapasy	1	2	3
5. Zatrudnienie	1	2	3
6. Koszty działalności	1	2	3
7. Obieg informacji	1	2	3
8. Atmosfera w firmie (wśród pracowników)	1	2	3
9. Podejście osób zarządzających do sytuacji kryzysowych	1	2	3

Proszę określić w skali 1-3, w jaki sposób następujące osoby/instytucje przyczyniły się do wyjścia firmy z sytuacji kryzysowej (gdzie 1 — oznacza brak wpływu, 2 — niewielki wpływ, 3 — duży wpływ)

- | | |
|--|-------|
| 1. osoba zarządzająca | 1 2 3 |
| 2. doradca | 1 2 3 |
| 3. bank | 1 2 3 |
| 4. organizacja samorządowa | 1 2 3 |
| 5. organizacje rządowe (np. PARP) | 1 2 3 |
| 6. partner biznesowy (np. kooperant, dostawca) | 1 2 3 |
| 7. rodzina, znajomi | 1 2 3 |
| 8. inne, (jakie?) | 1 2 3 |

Komentarz

.....

.....

WIEDZA Z ZAKRESU RESTRUKTURYZACJI NAPRAWCZEJ

Proszę wskazać najważniejsze problemy związane z restrukturyzacją naprawczą:

- ☐ Brak sprawdzonych metod i technik, procedur restrukturyzacji naprawczej dopasowanych do specyfiki małych firm.
- ☐ Brak doświadczenia w stosowaniu metod i technik restrukturyzacji naprawczej.
- ☐ Niska użyteczność oferowanych usług doradczych w zakresie restrukturyzacji naprawczej.
- ☐ Zbyt wysokie koszty restrukturyzacji naprawczej.
- ☐ Brak czasu na przeprowadzenie restrukturyzacji naprawczej.
- ☐ Wysoka niepewność końcowego rezultatu procesu restrukturyzacji naprawczej.
- ☐ Konflikty w firmie co do kierunku działań naprawczych.
- ☐ Brak środków finansowych na działania naprawcze.
- ☐ Inne, (jakie?)

Komentarz

.....

.....

Proszę wskazać najbardziej oczekiwane formy wsparcia służące pozyskaniu i poszerzaniu przez Państwa wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej:

- ☐ szkolenia
- ☐ publikacje i podręczniki
- ☐ pomoc doradcy
- ☐ pomoc finansowa
- ☐ pomoc prawna
- ☐ wspieranie kontaktów biznesowych
- ☐ inne, (jakie?)

Komentarz

.....

.....

Czy przeprowadzona restrukturyzacja naprawcza wpłynęła zasadniczo na poprawę funkcjonowania Państwa firmy?

- ☐ tak
- ☐ nie

<i>Komentarz</i>
.....
.....

ZAŁĄCZNIK 3.

Opisy studiów przypadku (*case study*)

1. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA: FIRMA A

1.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa A

Przedsiębiorstwo istnieje od ponad 25 lat. Forma prawna: spółka jawna. Liczba pracujących wyniosła na koniec 2016 roku 35 osób, a obroty osiągnięte w 2016 r. wyniosły ok. 40 mln zł. Miejsce prowadzenia działalności jest województwo wielkopolskie.

Osobą zarządzającą jest jeden z trzech współwłaścicieli. Posiada on wykształcenie wyższe, techniczne, ma 40 lat i prawie dwudziestoletnie doświadczenie w prowadzeniu firmy, którą musiał przejąć po nagłej śmierci ojca. Współwłaścicielami firmy są także: matka, pracująca w dziale księgowości, oraz brat zajmujący się e-handlem.

Przedsiębiorstwo działa na lokalnym rynku i ma charakter *stricte* handlowy. Systematycznie stara się poszerzać ofertę handlową. Obecnie, oprócz szerokiej gamy materiałów budowlanych, posiada w swoim asortymencie węgiel, miał, pelet, nawóz, stal, drewno konstrukcyjne oraz materiały wykończeniowe. Działalność prowadzona jest w atrakcyjnej części niedużego miasta powiatowego, w odnowionych budynkach otoczonych obszernymi placami składowymi.

1.2. Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie

W 2013 roku wystąpiła następująca sytuacja kryzysowa: w jednym momencie (według zarządzającego bez wcześniejszych sygnałów ostrzegawczych) z pracy zwolniło się pięciu przedstawicieli handlowych. Okazało się, że przeszli oni do lokalnej konkurencji, która zaproponowała zdecydowanie lepsze warunki pracy i płacy. Nagła utrata takiej liczby pracowników musiała przyczynić się do dużego spadku obrotów, a co za tym idzie i zysków właścicieli. Nie mogąc poradzić sobie w nowej sytuacji,

zdecydowano zwrócić się o pomoc do osoby zajmującej się restrukturyzacją składów budowlanych.

1.3. Proces restrukturyzacji

Doradca proces restrukturyzacji rozpoczął od przeprowadzenia audytu przedsiębiorstwa. Obejmował on szereg analiz: finansowych, struktury organizacyjnej, SWOT, TOWS, BCG. Zebrane dane posłużyły do opracowania raportu opisującego firmę, jej strukturę organizacyjną, charakter działalności oraz perspektywy rozwoju. Zostały zauważone braki i niedoskonałości w wielu obszarach działania. Do tych najistotniejszych zaliczono: strukturę, w której wszystkim zarządzał właściciel, wskutek czego nie był w stanie wygospodarować odpowiednio dużo czasu dla swoich handlowców, brak budżetu sprzedażowego, brak budżetu kosztowego, niefunkcjonujący zakres obowiązków pracowniczych (kierownik hurtowni zamiast zarządzać sprzedażą zajmował się wprowadzaniem faktur), brak celów sprzedażowych rozpisanych na konkretnych klientach, zbyt dużą liczbę klientów przypisaną do handlowca (od 80 do 100), brak laptopów dla działu pracującego w terenie, odręczne raportowanie (którego nikt nie analizował), brak dostępu do programu handlowego poza siedzibą firmy, nieprawidłowo skonstruowany system prowizyjny.

Wszystkie te niedoskonałości organizacyjne potrzebowały systemowego rozwiązania, jednak najważniejsza wydawała się pozycja przedsiębiorstwa. Cytując wypowiedź doradcy:

Zastanawiałem się nad firmą w momencie dużych zawirowań organizacyjnych, jednak najistotniejszym wydawał się być fakt, że firma była w bardzo dobrej kondycji finansowej i można było pozwolić sobie na kosztowne działania rozwojowe a zaangażowanie właścicieli i ich nadzieja na wyjście z kryzysu oraz wiara w poprawę sytuacji dawały stabilne podstawy do przeprowadzenia udanej restrukturyzacji.

Szereg przeprowadzonych analiz strategicznych pozwoliło także na określenie kierunku rozwoju firmy ze wskazaniem na strategię agresywną.

1.4. Skutki przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych

Przeprowadzone działania restrukturyzacyjne pozwoliły na wypracowanie nowych reguł i zasad obowiązujących w firmie. Do najistotniejszych można zaliczyć:

1) W obszarze działania handlowców:

- zatrudnienie nowych pracowników,
- wprowadzenie budżetów sprzedażowych,
- wprowadzenie rejonizacji,
- dokonanie segmentacji klientów,
- zmiana sposobu raportowania,
- opracowanie listy klientów przypisanych do przedstawiciela,
- podział klientów na wykonawców i detalistów,
- ograniczenie do 50 liczby klientów przypisanych do jednego przedstawiciela,
- wprowadzenie zasady TOP 50, która polegała na weryfikacji klientów raz w miesiącu,
- zmiana system wynagradzania,
- opracowanie systemu prowizyjnego uzależnionego od marży kwotowej i składającego się z 5 progów (przykład: marża roczna 140 tys. zł — 6% prowizji, 210 tys. zł — 7%, 280 tys. zł — 8%, 351 tys. zł — 9%, 421 tys. zł — 10%),
- określenie minimalnego targetu miesięcznego w kwocie 11 800 zł.

2) W obszarze działania pracowników stacjonarnych:

- wprowadzono targety operacyjne na poszczególnych szczeblach,
- stworzono nowe stanowiska pracy (logistyk, fakturzysty),
- dokonano awansów wewnętrznych,
- rozszerzono zakres obowiązków kierownika hurtowni, który został także skierowany na kurs zarządzania (mini MBA),
- zwiększono ilość szkoleń pracowniczych,
- dokonano weryfikacji zakresu obowiązków na poszczególnych stanowiskach pracy.

3) W obszarze działalności operacyjnej:

- wprowadzono programy lojalnościowe dla klientów,
- podpisano umowy bonusowe w większymi wykonawcami,
- dokonano segmentacji klientów,
- rozszerzono asortyment sprzedażowy,

4) W obszarze infrastruktury:

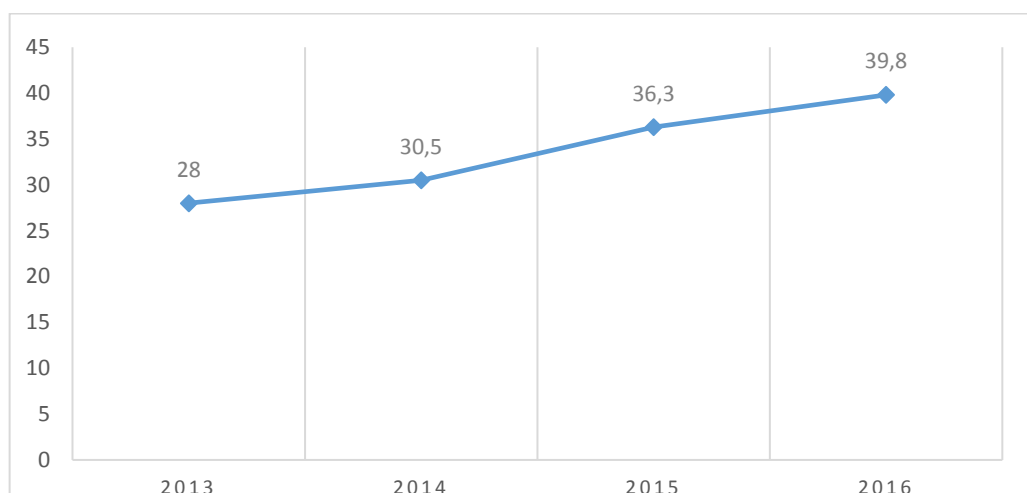
- dokonano przebudowy obiektu handlowego,
- hale magazynowe zyskały ergonomiczne rozmieszczenie i nowe regały,
- dział sprzedaży został powiększony o kolejne 400 m², zyskując powierzchnię pod

nowe grupy asortymentowe, będące uzupełnieniem posiadanego towaru i pozwalające wyróżnić się na tle konkurencji,

- odnowiono elewacje,
- poprawiono szlaki komunikacyjne.

Wszystkie te działania przyczyniły się do znacznej poprawy wyników finansowych. Faktem jest dynamiczny wzrost obrotów z 28 mln zł w 2013 r. do prawie 40 mln zł w 2016 r.

Zanotowano znaczną dynamikę sprzedaży, będącą wynikiem wprowadzonych działań restrukturyzacyjnych: 2013/2014 = 9%, 2014/2015 = 19%, 2015/2016 = 9,6% (zob. wykres 32).



Wyk. 32. Dynamika sprzedaży firmy (wyrażoną w mln) w latach 2013–2016.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Poprawie uległy również pozostałe wskaźniki:

- rotacja towarów została skrócona do 34 dni,
- wskaźnik rotacji należności zmalał do 47 dni,
- towary nierotujące na magazynie stanowią już tylko 15%,
- średnia sprzedaż na pracownika wynosi obecnie 139 tys./miesięcznie (tj. około 1 700 000 rocznie),
- średnia marża na pracownika oscyluje w granicach 240 tys./rocznie.

Ponadto, dokonane zmiany na tyle uatrakcyjniły firmę w oczach jednego z byłych pracowników, że zdecydował się na powrót.

1.5. Przyczyny udanej restrukturyzacji

Przeprowadzoną restrukturyzację należy zaliczyć do udanych. Osiągnięty sukces był wynikiem działań wielu osób. Zaczynając od doradcy, który trafnie ocenił potrzeby przedsiębiorstwa i wskazał możliwe rozwiązania, poprzez właścicieli, którzy wykazywali ogromne zaangażowanie na każdym etapie działania, a kończąc na pracownikach, którzy uwierzyli w przedstawione zmiany i bez większych oporów w nich współuczestniczyli. Nie bez znaczenia był fakt, że przedsiębiorstwo pomimo przejściowych kłopotów miało bardzo dobry *standing* finansowy, który pozwolił na zaangażowanie w działania restrukturyzacyjne znacznych środków pieniężnych oraz ciekawe miejsce prowadzenia działalności — atrakcyjny i rozwojowy rynek lokalnych inwestycji.

1.6. Podsumowanie

Do najistotniejszych zmian jakie zaszły w firmie należy zaliczyć wprowadzenie budżetowania, którego nie było wcześniej, ponieważ zarządzanie odbywało się w sposób intuicyjny lub inaczej mówiąc na tzw.: „żywiol”. Nie wprowadzono jedynie budżetów kosztowych, ponieważ prawidłowe ich opracowanie w firmach rodzinnych jest z wiadomych względów zazwyczaj niewykonalne.

Dokonała się również istotna zmiana roli właściciela — z osoby zajmującej się „gaszeniem pożarów”, na osobę zajmującą się głównie rozwojem i strategią firmy.

Przyjęto również zasadę, że raz w roku przyjeżdża konsultant, który sprawdza *standing* finansowy, współuczestniczy w budżetowaniu i koryguje wcześniej wprowadzone zmiany. Większą uwagę przywiązuje się także do rozwoju kadry pracowniczej, która systematycznie uczestniczy w różnego typach szkoleń.

Według opinii właściciela:

Pomimo posiadania wieloletniego doświadczenia w zarządzaniu, przeprowadzenie takiego zakresu zmian, nie byłoby możliwe bez pomocy zewnętrznej. Wielość i różnorodność problemów napotykanym się w trakcie prowadzenie tego typu działalności przekracza często możliwości jednej osoby, ponieważ trudno być specjalistą w tak wielu dziedzinach. Osoba z zewnątrz zapewnia również pozbawione ładunku emocjonalnego, obiektywne spojrzenie, a posiadane doświadczenie w przeprowadzaniu tego typu zmian minimalizuje ryzyko zbędnie poniesionych kosztów.

2. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA: FIRMA B

2.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo istniało na rynku 11 lat. Forma prawna: spółka z o.o. Liczba pracujących wyniosła na koniec 2011 roku 16 osób, a obroty za 2011 rok wyniosły ok. 10 mln zł. Miejscem prowadzenia działalności gospodarczej było województwo łódzkie.

Osobą zarządzającą był 35-letni właściciel i jednocześnie prezes spółki. Osoba wydawało się jak najbardziej predystynowana do prowadzenia działalności: wykształcenie wyższe, ekonomiczne, ukończone studia MBA, rozpoczęte studia doktoranckie, ponad 10-letnie doświadczenie w zarządzaniu.

Sprzedaż materiałów budowlanych była od samego początku głównym źródłem dochodu właściciela. Firma o lokalnym zasięgu, działająca na mało atrakcyjnych obrzeżach niewielkiego miasteczka, specjalizowała się w handlu głównie tzw. ciężką budowlanką (materiały ścienne, cement, wapno) oraz materiałami dociepleniowymi. W 2007 roku prezes spółki zdecydował się na odważny krok — budowę nowoczesnego punktu sprzedaży detalicznej. Market budowlany pod marką znanej polskiej sieci został oddany do użytku w 2009 r. Inwestycja w całości była skredytowana przez bank.

2.2. Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie

Po latach dobrze układającej się współpracy, spółka zaczęła mieć kłopoty z płynnością. Zwiększające się zobowiązania wobec dostawców oraz problemy z bieżącym regulowaniem spłat kredytu przyczyniły się do wizyty audytora. W związku z tym, iż spółka była częścią dużej grupy zakupowej, zdecydowano o przeprowadzeniu działań restrukturyzacyjnych.

2.3. Proces restrukturyzacji

Sytuacja zastana w firmie przez audytora nie pozostawiała złudzeń. Prezes spółki okazał się zarządzającym tylko na papierze. Całą hurtownią zarządzał kierownik, który działając bez żadnej kontroli „wyprowadził” z firmy ponad 1,5 mln złotych, po czym stworzył konkurencyjny skład. Cytując wypowiedź doradcy:

Po wykonaniu audytu okazało się, że firma jest w głębokim kryzysie. Bardzo słaba kondycja finansowa, rosnące koszty przy malejącej sprzedaży, spadająca rentowność, duża fluktuacja pracowników. Niepokoił bardzo wysoki wskaźnik Altmana oraz bardzo słaba ocena dyskryminacji. Sytuacja hurtowni nie dawała wielkich nadziei na wyjście z kryzysu: brak aktywnej sprzedaży i procedur kredytowych, nieefektywne systemy motywacyjne, brak przepływu informacji wewnątrz samej firmy, utracona wiarygodność, nieatrakcyjna lokalizacja. Praktycznie wszystkie obszary wymagały zastosowania głębokich działań restrukturyzacyjnych.

Jedyną nadzieją wydawał się być funkcjonujący market. Niestety, tak duże uszczuplenie zasobów finansowych powodowało znaczne braki w asortymencie. Na domiar złego przejęty z konkurencyjnej sieci menadżer zarządzający generował bardzo duże koszty płacowe, a w istniejącej sytuacji, kiedy głównym problemem był brak towaru na półkach, trudno było wykorzystać jego umiejętności.

Prezes spółki, nie tracąc jednak optymizmu i wiary w pokonanie kryzysu, nadal snuł plany rozwojowe. Planował rozbudowę hurtowni i przekształcenie jej w profesjonalny skład oraz budowę kolejnego marketu. Rozpoczął także prywatną inwestycję — okazał się okazały dom mieszkalny.

2.4. Skutki przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych

Podjęto próbę przeprowadzenia restrukturyzacji. Niestety w sytuacji, kiedy spółka nie dysponowała odpowiednią gotówką, a bank odmówił kolejnego wsparcia, podjęte działania z góry skazane były na niepowodzenie. Sprawę przesądziła kontrola Urzędu Skarbowego. Okazało się, że pracownik, który zdefraudował tak pokaźną sumę pieniędzy, dopuścił się także fałszowania faktur, z których nie był odprowadzany podatek VAT. Spółka została zmuszona do zapłacenia ponad miliona zaległego podatku. W tej sytuacji zaprzestano działań restrukturyzacyjnych, a spółce nie pozostało nic innego, jak ogłosić upadłość.

2.5. Przyczyny nieudanej restrukturyzacji

Przyczyn nieudanego przedsięwzięcia było kilka, ale głównym odpowiedzialnym był prezes, który pomimo posiadanego wykształcenia i świadomości pewnych działań nie był w stanie wziąć odpowiedzialności za prowadzoną działalność i zatrudniony personel. Pozostawienie zarządzania hurtownią bez żadnego nadzoru młodemu kierownikowi było

skrają nieodpowiedzialnością. Błędne przekonanie, że zewnętrzny menadżer zatrudniony za duże pieniądze jest najlepszym rozwiązaniem i lekarstwem na wszystkie kłopoty — kosztowną nauką. Do tego zbyt pochopne, nieprzemyślane inwestowanie w aktywa trwałe. Brak biznesplanu, pozwalającego na ocenę powodzenia nowego przedsięwzięcia oraz brak analizy ryzyka pozwalającej na obiektywne spojrzenie na możliwe zagrożenia doprowadziły spółkę do upadku. Winą można by także obarczać nieuczciwego pracownika, który bez żadnych skrupułów dopuścił się defraudacji ogromnej sumy pieniędzy oraz fałszowania dokumentów, niemniej jednak, gdyby istniał w firmie system kontroli sytuacja taka nie miałaby prawa zaistnieć. W tej sytuacji utrata płynności będąca już tylko efektem wcześniejszych działań uniemożliwiła przeprowadzenie działań naprawczych.

2.6. Podsumowanie

Opisywana spółka już nie istnieje. Majątek przejęty przez komornika został sprzedany w drodze licytacji. Uzyskane środki pieniężne nie pokryły jednak wszystkich powstałych zobowiązań. Prezes i jednocześnie właściciel utratę całego dorobku życia przypłacił poważną chorobą.

3. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA: FIRMA C

3.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo istnieje od ponad 25 lat. Forma prawna: spółka z o.o. Liczba pracujących na koniec 2016 r. wyniosła 21 osób, a obroty w 2016 r. wyniosły 12,8 mln zł. Miejscem prowadzenia działalności jest województwo dolnośląskie.

Osobą zarządzającą jest 38-letni syn właściciela, posiadający wykształcenie wyższe i trzyletnie doświadczenie w zarządzaniu.

Przedsiębiorstwo działa w stutysięcznym mieście. Główną działalnością jest handel materiałami budowlanymi, prowadzony w nowoczesnym punkcie sprzedaży. Firma działa lokalnie, nie posiada przedstawicieli handlowych. Ma charakter rodzinny. Ojciec — założyciel i współwłaściciel firmy — z racji osiągniętego wieku zdecydował się przekazać zarządzanie w ręce syna, którego poczynania stara się nadzorować i kontrolować.

3.2. Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie

Zanotowany został systematyczny spadek obrotów (w dwóch kolejnych latach o około 10% rocznie) oraz spadek rentowności. Z racji tego, że żaden z właścicieli nie był w stanie wskazać przyczyny takiego stanu rzeczy, zdecydowano się zlecić przeprowadzenie audytu. Oczekiwano, że zostaną wskazane czynniki odpowiedzialne za postępujący spadek obrotów oraz zostanie przedstawiony plan naprawczy. Sytuacja okazała się jednak bardziej złożona, niż wydawała się na początku.

3.3. Proces restrukturyzacji

Proces restrukturyzacji rozpoczął się standardowo — od przeprowadzenia audytu. Sprawdzone kondycję finansową przedsiębiorstwa oraz przeprowadzono szereg analiz (SWOT, TOWS, PEST, zmapowano strukturę organizacyjną), na podstawie których określono mocne strony przedsiębiorstwa, takie jak: płynność, dobra lokalizacja, szeroki asortyment, doświadczeni pracownicy, tradycja, atrakcyjna infrastruktura obiektowa oraz jako działanie wskazano strategię konserwatywną (selekcja dostawców, segmentacja rynku, redukcja kosztów, zmniejszenie zatrudnienia).

Dodatkowo w trakcie rozmów z pracownikami okazało się, że w firmie brak komunikacji wewnętrznej oraz panuje kryzys autorytetu. Wynikał on z faktu, że większość załogi stanowiły osoby z długoletnim stażem, które uznawały za szefa pierwszego właściciela (znanego od lat, z którym nadal byli w bardzo bliskich stosunkach osobistych). Następca nie był traktowany poważnie z racji swojego młodego wieku i wątpliwego, według pracowników, doświadczenia w prowadzeniu biznesu.

Przeprowadzono także wśród obecnych i byłych klientów ankietę, diagnozującą słabe strony przedsiębiorstwa. Zaliczono do nich przede wszystkim zbyt wysokie ceny w porównaniu do konkurencji oraz niski poziom obsługi.

Uzyskane informacje pozwoliły na wstępne opracowanie działań restrukturyzacyjnych, które objęły działania, takie jak:

- wprowadzenie budżetowanie,
- wprowadzenie targetów dla pracowników,
- wprowadzenie ZPC,
- sprzedaż zbędnych maszyn budowlanych,
- zmodyfikowanie systemu motywacyjnego,
- zamianę wysokiego kredytu obrotowego na długoterminowy,
- opracowanie systemu poprawy komunikacji wewnętrznej,
- dopasowanie asortymentu handlowego do posiadanego rynku zbytu,
- zatrudnienie przedstawiciela handlowego,
- wydzielenie działu logistyki zakupowej,
- przebudowanie sklepu w części handlowej,
- wprowadzenie szeregu programów lojalnościowych mających na celu przyciągnięcie drobnych wykonawców,
- opracowanie procedur udzielania kredytów kupieckich,
- podzielenie hali sprzedażowej na strefy sprzyjające zwiększonym zakupom.

3.4. Skutki przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych

Przeprowadzone działania restrukturyzacyjne w firmie przyniosły następujące skutki:

- wydzielony dział logistyki przyczynił się zmniejszenia towarów nierotujących z 23% do 12% oraz zmniejszenia z 51 do 45 dni rotacji magazynu,
- bez uszczerbku dla obsługi klienta, zredukowano w ciągu roku zatrudnienie

do 14 osób,

- senior otrzymał narzędzia zarządcze (FCFF w układzie miesięcznym), do budżetowania i controllingowe, aby móc w każdej chwili sprawdzić poczynania następcy.

Już w pierwszych miesiącach po wprowadzeniu zmian pojawiły się efekty w postaci zatrzymania spadku obrotów i marży. Rok 2016 zakończono delikatnym 12% wzrostem obrotów. I gdy wszystko wydawało się iść ku lepszemu, wystąpiły dwa niespodziewane zdarzenia, które wszystko zahamowały. Najpierw do konkurencji odszedł dyrektor handlowy. Z racji tego, że to on głównie zajmował się sprzedażą strategicznej grupy towarowej – materiałami ściennymi, w tej sferze nastąpił dramatyczny spadek obrotów. Następnie miał miejsce bunt pracowników, którzy żądali zmiany systemu motywacyjnego (chcieli, żeby premia była nie indywidualna, ale grupowa). W związku z tym, że właściciele nie chcieli zmieniać dopiero co opracowanego systemu płacowego, niezadowoleni pracownicy szantażowali odejściem. Nie mając wielkiego wyboru właściciele zgodzili się na zmiany, które niestety wiązały się z wyższymi kosztami.

3.5. Przyczyny udanej restrukturyzacji

Firma nie zakończyła jeszcze procesu restrukturyzacji. Zadania swojego nie spełnił wprowadzony pod presją pracowniczą grupowy system motywacyjny. Ewidentnie wymaga on modyfikacji, jednak istnieją obawy przed kolejnym niezadowoleniem pracowników. Do tego wciąż trwa nadal wewnętrzny konflikt wartości. Brak należytego poważania u pracowników nowego szefa nadal jest problemem utrudniającym sprawne zarządzanie.

3.6. Podsumowanie

Praca z audytorem nadal trwa. Kwartalnie składa on wizyty i przeprowadza analizy. Trwają także prace nad nowym systemem motywacyjnym, który będzie zawierał elementy premii indywidualnej i w mniejszym procencie grupowej. Senior oficjalnie wycofał się z zarządzania i pojawia się w firmie naprawdę rzadko. Młodszy właściciel małymi krokami zdobywa zaufanie pracowników.

4. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA: FIRMA D

4.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo istnieje od ponad 20 lat. Forma prawna: spółka jawna. Liczba pracujących wyniosła na koniec 2016 r. 22 osoby, a obroty w 2016 r. wyniosły 19 mln zł. Miejsce prowadzenia działalności jest województwo dolnośląskie.

Przedsiębiorstwem zarządzają dwie niepowiązane rodzinie osoby, w wieku 50 i 55 lat, z wykształceniem średnim i zawodowym. Pierwsze kroki w biznesie stawiały ponad 20 lat temu, zaczynając od prowadzenia sklepów spożywczych. Obecnie są właścicielami atrakcyjnej nieruchomości w piętnastotysięcznej miejscowości, w której z powodzeniem prowadzą sprzedaż materiałów budowlanych. Do tej pory zajmowali się głównie dystrybucją materiałów ściennych i dachowych firmy Roben.

4.2. Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie

Firma stosunkowo niedawno przyłączyła się do dużej grupy zakupowej. Korzystając z jej dobrodziejstw, zdecydowano się na przekształcenie w nowoczesny koncept skierowany do obsługi firm wykonawczych. Decyzję tę spowodowała zmiana rynku, w wyniku której nastąpił znaczny spadek sprzedaży materiałów firmy Roben na rzecz innych, często tańszych producentów. Przyczyniło się to do poważnego spadku obrotów na dystrybuowanych materiałach i zmusiło zarządzających do szukania nowych dróg rozwoju. W związku z tym, iż decyzja o przekształceniu wiązała się ze znacznymi kosztami finansowymi, których nie każdy jest w stanie unieść, wymagany był najpierw całościowy audyt firmy, pozwalający ocenić jej możliwości i polegający na m.in.:

- inwentaryzacji zasobów firmy,
- ocenie i weryfikacji wyników handlowych realizowanych przez firmę,
- określeniu mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa,
- określeniu potrzeb i obszarów wymagających zmian,
- przekazaniu niezbędnych narzędzi do sprawnego zarządzania.

Po wykonaniu audytu, który zawierał m.in. analizę grup towarowych, analizę klientów i konkurencji, analizę SWOT i TOWS, analizę po sprzedawcach, pełny budżet, test Belbina, wiekowanie towarów itp., okazało się, że choć firma jest w dobrej kondycji

finansowej to wymaga jednak gruntowanych zmian w wielu obszarach zarządzania. Według audytora problemy, z którymi musieli się zmierzyć właściciele, to:

- uregulowanie kwestii barteru, który uniemożliwiał zakupy przez grupę,
- spadek ilości klientów,
- spadek obrotów,
- malejąca marża,
- brak strategii,
- rozmyta struktura organizacyjna,
- osoby funkcyjne bez procedur i jasno określonych obowiązków,
- brak przedstawicieli handlowych,
- brak wiedzy systemowej o tym, co się dzieje w firmie,
- zarządzanie na bardzo słabym poziomie,
- niewystarczająca liczba pracowników,
- funkcje kierownicze — przyznane za zasługi, a nie umiejętności,
- brak celów handlowych dla poszczególnych działów,
- brak jakichkolwiek analiz,
- brak budżetów,
- brak targetów,
- brak systemu motywacyjnego,
- brak osoby, która mogłaby pełnić funkcję organizatora w firmie.

Analiza SWOT wskazała na mocne strony przedsiębiorstwa w postaci: redystrybucyjnej sieci firm Roben, Przysłucha, Wabis; infrastruktury placowej; doskonałej lokalizacji; profesjonalnej obsługi; wiarygodności na rynku; dobrej historii płatniczej. Do słabych stron zaliczono: zarządzanie na każdym poziomie; systematyczną utratę klientów; brak szkoleń zarówno branżowych, jak i kompetencyjnych dla pracowników; brak zarządzania zapasami; przetowarowanie; brak logistyki; brak zaangażowania pracowników do przyswajania nowej wiedzy; brak analizy systemowej w firmie. Szanse upatrywano w sprzedaży z usługą 8% (firma dysponowała własną brygadą montażową) oraz w działalności developerskiej. Zagrożenia wynikały z intuicyjnego zarządzania oraz nieumiejętności wyciągania wniosków z uzyskanych analiz. Zalecano zastosowanie strategii konserwatywnej.

4.3. Proces restrukturyzacji

Dysponując szeroką wiedzą o firmie, o jej słabościach i mocnych stronach przystąpiono do procesu restrukturyzacji. Stworzono zupełnie nową strukturę firmy, która obejmowała kilka obszarów: handel, logistykę (wprowadzenie faktur i zakupy towarów), plac i magazyn oraz dział samoobsługi. Zwiększono nieznacznie zatrudnienie i zmieniono liczbę pracujących w poszczególnych strukturach. Obecnie w dziale sprzedaży pracuje 7 osób, w magazynie także jest 7 etatów, 4 osoby to kierownicy-magazynierzy, 2,5 etatu przydzielono administracji.

W sferze zarządzania:

- wprowadzono ZPC,
- określono cele dla firmy,
- stworzono procedury do udzielania kredytów kupieckich,
- opracowano nowe zakresy obowiązków w firmie,
- zalecono szkolenia kompetencyjne dla kierownictwa i dla firmy,
- aktywowano sprzedaż zewnętrzną, która do tej pory nie funkcjonowała,
- opracowano listę klientów TOP 50 (50 + 15 rezerwowanych),
- stworzono indywidualny plan sprzedaży (do każdego klienta przypisano min. target do wykonania),
- wprowadzono raportowanie,
- wprowadzono planowanie pracy handlowca, plan sprzedaży,
- wprowadzono budżetowanie,
- wprowadzono grupę towarów TOP 50,
- stworzono strefę samoobsługową o powierzchni 400 m²,
- założono w systemie informatycznym klasyfikację dla towarów zalegających,
- cały obiekt przebudowano, wstawiono nowe regały, zaadaptowano część magazynów,
- wykonawcom przydzielono obsługujących przedstawicieli handlowych,
- poprawiono marketing — wprowadzono mikrogazetki, mailing, aktywną sprzedaż przez telefon,
- wprowadzono nowy system motywacyjny dla pracowników oparty o cele indywidualne.

4.4. Skutki przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych

Po okresach spadku obrotów nastąpiła poprawa wyników finansowych firmy. W 2013 r. odnotowano 1% wzrostu, a w 2014 r. nastąpił 3% spadek, w 2015 r. kolejny spadek o 7%. W 2016 r. pierwszy raz odnotowany został wzrost o 2,3% oraz wzrost marży do 16,8%. Nastąpiło zmniejszenie towarów nierotujących z 13 do 7%, co przy stanie magazynowym na poziomie 1 600 000 uwalniło ok. 96 tys. zł. Zastosowano w praktyce model integralności z ideałem. 63% wynosiła realizacja założeń na początku. Na końcu wzrosła do 87%, co można uznać za bardzo satysfakcjonujący wynik. W celu zwiększenia bezpieczeństwa udzielanych kredytów kupieckich należności ubezpieczono w Hermesie. Pracownicy otrzymali nowe zakresy obowiązków. Skorzystano także w pełni z ofert, które oferowała grupa zakupowa, dzięki temu znacznie zmniejszono wydatki na energię elektryczną, paliwo (karty flotowe), materiały biurowe, telefony, ubezpieczenia. Znacznie zwiększono nakłady na marketing: bilbordy, szkołę dobrego budowania, akwizycja dla małych wykonawców.

4.5. Przyczyny udanej restrukturyzacji

Kluczem do przeprowadzenia udanej restrukturyzacji było kilka czynników. Przede wszystkim ogromna determinacja jednego z właścicieli, przejawiająca się w systematycznym i dokładnym realizowaniu zaleceń audytora. Pozwoliło to na sprawne przeprowadzenie zmian. To także dobrze zdiagnozowane przez audytora problemy, które pozwoliły na precyzyjne określenie potrzeb przedsiębiorstwa i wprowadzenie odpowiednich środków zaradczych. Nie sposób także pominąć zmotywowanej i chętnej do zmian załogi. Bez ich pracy i poparcia skutki nie byłyby tak satysfakcjonujące. Nie bez znaczenia była także dobra kondycja finansowa przedsiębiorstwa, która pozwoliła na przeprowadzenie kosztownych zmian restrukturyzacyjnych. Udana restrukturyzacja to kompilacja wielu składowych, które wymagają wspólnego działania, aby osiągnąć wyznaczony cel.

4.6. Podsumowanie

Prace restrukturyzacyjne trwały około roku. Zastosowanie się do zaleceń audytora poskutkowało dobrymi wynikami przedsiębiorstwa. Właściciele korzystają jeszcze

z usług konsultacyjnych, ale dotyczą one zazwyczaj już mniej istotnych kwestii i mają charakter luźnych spotkań. Oto wypowiedź jednego z właścicieli:

Dzięki otrzymanym narzędziom zarządczym samodzielnie ustalamy budżety, targety, kontrolujemy koszty oraz monitorujemy postępy. Nasze relacje z audytorem ograniczają się już do luźnych rozmów — często tylko telefonicznych. Potrzebne był nam te wszystkie zmiany, bo staliśmy w miejscu, momentami tracąc ochotę do dalszej pracy. Teraz, gdy wiele obszarów uporządkowaliśmy, zdecydowanie łatwiej nimi zarządzać i kontrolować. Pozytywne zmiany zaobserwowali również pracownicy, którzy mając jasno określone zakresy obowiązków, nie wchodzi sobie wzajemnie w kompetencje, a nowy system motywacyjnym premiuje ich zaangażowane.

5. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA: FIRMA E

5.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo istniało na rynku 5 lat. Forma prawna: osoba fizyczna prowadząca działalność. Liczba pracujących wyniosła na koniec 2011 r. 13 osób, a obroty w 2011 r. wynosiły 7 mln zł. Miejscem prowadzenia działalności było województwo małopolskie.

Osobą zarządzającą przedsiębiorstwem był 32-letni właściciel, z wykształceniem średnim, z niedługim — bo tylko pięcioletnim — doświadczeniem w zarządzaniu. Przygodę z biznesem rozpoczął od założenia składu z materiałami budowlanymi i opałem. W związku z tym, iż działalność okazała się całkiem dochodowa, w niedługim czasie zainwestował w produkcję tynków i farb, gdzie skupił wszystkie swoje siły. Sprzedażą materiałów zajmował się dobrze opłacany kierownik.

5.2. Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie

Właściciel zdecydował się na zakup na kredyt starej piekarni, ponieważ chciał otworzyć punkt sprzedaży detalicznej — mini market z materiałami wykończeniowymi. W związku z tym, iż nie dysponował odpowiednią gotówką od samego początku zaczął się zadłużać. Kosztowny remont starego budynku wykonywał powoli we własnym zakresie wraz z pracownikami. Niestety, inwestycja okazała się bardzo kapitałochłonna. W tym samym czasie zaniedbywany skład budowlany zaczął przynosić coraz mniejsze dochody. Firma przestała regulować zobowiązania. Doradca, który dostał za zadanie zbadanie kondycji firmy, po kilku analizach już mógł przewidzieć zakończenie. Oto wypowiedź audytora:

Po analizie dokumentów finansowych sytuacja przedsiębiorstwa nie pozostawiała złudzeń: współczynnik zadłużenia wynosił 91%, wskaźnik Altmana 0,35, wartość likwidacyjna została oszacowana na 2,5 mln przy 8,5 mln ogólnego zadłużenia, płacone bardzo wysokie odsetki (180 tys. w skali roku), niekorzystne oprocentowanie kredytu. I do tego właściciel zupełnie nieświadomy tego, co się wkoło dzieje.

Analiza SWOT pokazała słabe strony, takie jak: kondycja finansowa, brak biznesplanu, słabe kierownictwo, brak doradców technicznych, brak procedur, słaba wymiana informacji, zarządzanie na tzw. „żywiol”.

5.3. Proces restrukturyzacji

Zredukowano zatrudnienie do 10 osób. Pracę stracili przede wszystkim kierownicy, którzy zarabiali zdecydowanie za duże pieniądze w stosunku do wykonywanej pracy oraz dyrektor zarządzający, który oszukał właścicieli defraudując ponad 1 mln zł. Zainstalowano tzw. „oko szefa” czyli podgląd monitorów pracowniczych, dzięki któremu okazało się, że pracownicy zamiast zajmować się sprzedażą, wystawiali na Allegro materiały hydrauliczne, pozyskane jako gratisy przy dużych zakupach w hurtowni.

W związku z tym, iż wyremontowany obiekt w połowie był pusty (nie było takiej ilości towaru, żeby go zappełnić), zdecydowano się wydzierżawić część powierzchni dużej sieci spożywczej uzyskując w ten sposób dochód w wysokości ok. 40 zł za m². Niestety zabiegi te były nie wystarczające, aby odzyskać utraconą płynność.

5.4. Skutki przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych

Niestety nie udało się dokończyć procesu restrukturyzacji, ponieważ majątek został zajęty przez syndyka, który wystawił wszystko na sprzedaż. Punkt detaliczny został zamknięty, wierzyciele odzyskali tylko niewielką część towaru. Ostatecznie cały majątek został sprzedany w drodze licytacji.

5.5. Przyczyny nieudanej restrukturyzacji

Według audytora główną przyczyną nieudanej restrukturyzacji była niewiedza i nieświadomość właściciela w podstawowych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem. Do tego jego zupełnie nieuzasadniony, zbyt optymistyczny, wynikający najprawdopodobniej z całkowitej ignorancji i niezrozumienia powagi sytuacji. Cytat wypowiedzi doradcy:

Utrata płynności będąca wynikiem przeinwestowania, nieodpowiedni dobór ludzi oraz brak umiejętności zarządzania nimi – to główne przyczyny bankructwa. Właściciel przez cały czas nie dopuszczał do świadomości myśli o niepowodzeniu czy porażce. Jakikolwiek próby tłumaczenia powagi problemów nie znajdowały zrozumienia. Do końca był przekonany, że pokona kryzys i dalej będzie mógł prowadzić działalność.

5.6. Podsumowanie

Pomimo że właściciel z natury był uczciwym człowiekiem, nie mającym żadnych złych zamiarów, to jego niewiedza o zarządzaniu, finansach. analizie opłacalności inwestycji spowodowała, że utracił płynność finansową, a tym samym stał się w oczach dostawców niewiarygodnym kontrahentem, zalegającym znaczne kwoty pieniężne. Za taki stan rzeczy należy obarczyć głównie braki w wykształceniu zarządzającego, które przyczyniły się do jego niefrasobliwego podejścia do kwestii finansów. Uzyskanie wysokiego kredytu na nieruchomości spowodowało lawinę nieprzemyślanych posunięć i w efekcie upadek przedsiębiorstwa.

6. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA: FIRMA F

6.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo istniało 15 lat. Forma prawna: spółka z o.o. Liczba pracujących na koniec 2014 r. wynosiła 30 osób, a obroty w 2014 r. kształtowały się na poziomie 11 mln zł. Miejszem prowadzenie działalności było województwo dolnośląskie.

Firmą zarządzał 52-letni prezes, z wykształceniem średnim, z dwudziestoletnim doświadczeniem w zarządzaniu. Po latach prowadzenia składu budowlanego zdecydowano się na poprowadzenie punktu detalicznego — marketu budowlanego z artykułami wykończeniowymi. Dyrektor należąc do dużej grupy zakupowej miał możliwość objęcia w zarządzanie takiego obiektu w zamian za płacony czynsz z opcją późniejszego wykupu. Nowoczesny obiekt o powierzchni 2400 m² usytuowany był w atrakcyjnej części niewielkiego miasta powiatowego.

6.2. Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie

W drugim roku funkcjonowania najemca, pomimo dobrych wyników obrotowych sklepu, zaczął mieć trudności z regulowaniem zobowiązań. Został zlecony audyt, który wykazał kilka istotnych danych: w 2012 r. zanotowano 300 tys. zł straty, w 2013 r. odnotowano 280 tys. zł straty, w 2014 r. półroczne starty wynosiły już 600 tys. zł i zauważono braki w kapitale obrotowym na kwotę 2,5 mln zł. Współczynnik zadłużenia miał wartość 100%. Czas trwania zobowiązań wynosił 250 dni, zaś rotacja towarów odbywała się w 160 dni. Odnotowano ujemne kapitały w wysokości 330 tys. zł.

W trakcie dalszych prac audytorskich okazało się, że najemca dopuścił się oszustwa finansowego, wyprowadzając ponad 1 mln zł, wydając je na dwa luksusowe domy.

6.3. Proces restrukturyzacji

W tej sytuacji procesu restrukturyzacji nie było, ponieważ wina najemcy była niekwestionowana. Dzierżawca obiektu postawił warunek, że albo najemca znajdzie współnika, albo składa wniosek o upadłość. W związku z tym, iż nie znalazła się żadna osoba, która byłaby chętna wejść do spółki, pozostało tylko ogłoszenie upadłości.

6.4.Przyczyny nieudanej restrukturyzacji

Nieuczciwość najemcy była główną przyczyną niepowodzenia prowadzonej działalności. Nowoczesny obiekt, w dobrej lokalizacji, mógł być źródłem wieloletnich dochodów, ale niegospodarne zarządzanie i defraudacja pieniędzy przez prezesa doprowadziła do upadłości spółki.

1.6. Podsumowanie

Sprawa do dzisiaj toczy się w sądzie, na finał trzeba będzie jeszcze poczekać. Obiekt został przejęty przez dzierżawcę i po okresie 1,5 roku sprzedany innej osobie. Uzyskiwane wyniki finansowe w zupełności zadowalają obecnego właściciela.

7. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA: FIRMA G

7.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo istnieje od 20 lat. Forma prawna: spółka z o.o. Liczba pracujących wyniosła na koniec 2016 r. 40 osób, a obroty w 2016 r. wyniosły 14 mln zł. Miejsce prowadzenie działalności jest województwo podlaskie.

Przedsiębiorstwem zarządzają wspólnie małżonkowie z dwudziestoletnim doświadczeniem w zarządzaniu. Zaczynali w latach 90. od produkcji styropianu. Kilka lat temu za bardzo duże pieniądze sprzedali swoją firmę wraz z nieruchomościami zagranicznemu koncernowi. Uzyskane pieniądze ulokowali w nieruchomościach (kamienice, mieszkania, grunty). Pierwsze lata spędzili na zwiedzaniu świata i realizowaniu niespełnionych do tej pory marzeń. Okazało się jednak, że nie do końca potrafią być rentierami. Nadarzyła się ku temu okazja, ponieważ zaproponowano im odkupienie sprzedanych wcześniej nieruchomości, co wiązało się z prowadzeniem biznesu, a nie tylko dalszym wynajmowaniem nieruchomości. W związku z tym, iż nie mieli wystarczającej kwoty, wspomogli się kredytem bankowym i znowu stali się właścicielami dawnych budynków. Nie chcąc wracać do produkcji, zdecydowali się na przystąpienie do ogólnopolskiej sieci handlowej — celem było otwarcie marketu budowlanego pod znanym brandem. Wyremontowano i przystosowano do prowadzenia nowoczesnego handlu budynek o powierzchni prawie 3 tys. m².

7.2. Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie

Niestety inwestycja od samego początku okazała się nieudana. Podejmowane były różnego rodzaju działania interwencyjne i reorganizacyjne, które jednak nie przynosiły zamierzonego efektu. Zaczęły się kłopoty z płynnością. Zaprzeszano regulowania zobowiązań wobec dostawców. W związku z tym, iż marketem zarządzała siostra jednego z właścicieli, to ją zaczęto obarczać wszystkimi niepowodzeniami. Zaczął nasilać się konflikt rodzinny. Właściciele nieruchomości, wiedząc, że nie są w stanie poradzić sobie z powstałymi problemami, zdecydowali się na skorzystanie z usług doradcy restrukturyzacyjnego.

Cytat wypowiedzi audytora:

W trakcie pierwszej wizyty w markecie, uderzył mnie brak towaru na półkach. Okazało się, że „zatowarowanie” jest na poziomie 1,5 mln zamiast rekomendowanych na taką powierzchnię 4 mln! Sytuacja finansowa spółki była fatalna (cykl trwania zobowiązań 180 dni, comiesięczny koszt odsetek i rat kapitałowych ponad 50 tys., wynagrodzeń 90 tys., zobowiązania na kwotę 3,5 mln). Co prawda generowali zysk na poziomie 400 tys. rocznie, ale było to tylko na papierze, bo kasa była pusta.

Podstawowym zaleceniem było dokapitalizowanie spółki (w kwocie ponad 2,2 mln zł). Właściciele nie byli przygotowani na takie sumy. Zdecydowano o sprzedaży zakupionych wcześniej gruntów, ale okazało się, że kupując je w okresie boomu gospodarczego nie są na dzień dzisiejszy w stanie otrzymać satysfakcjonującej dla nich kwoty.

Powaga sytuacji, w której się znaleźli, nie przeszkadzała właścicielowi w realizacji marzeń o produkcji. Zakończony niepowodzeniem zakup w leasingu maszyny za prawie 600 tys. zł do produkcji pelet (okazało się, że nie spełniała norm europejskich), czy próby produkcji galanterii styropianowej, które także z racji możliwej skali działania nie stały się wybawieniem z trudnej sytuacji, a były to tylko niektóre jego lekkomyślne poczynania. Optymizm i wiara w lepsze jutro cały czas brały górę. W końcu wytłumaczono właścicielom, że nie mogą dłużej czekać, ponieważ kryzys się pogłębia i zostały dwa wyjścia z sytuacji: dokapitalizowanie spółki albo jej sprzedaż.

7.3. Proces restrukturyzacji

Pomimo rozpisania przez audytora prac restrukturyzacyjnych, właściciele nie podjęli się ich realizacji. Brak decyzji o dokapitalizowaniu spółki był jasnym sygnałem podjętej decyzji.

7.4. Skutki przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych

W takim przypadku jedynym pozostałym rozwiązaniem wydało się być znalezienie najemcy i wynajęcie obiektu, co też w miarę krótkim czasie udało się zrobić.

7.5.

7.6.Przyczyny nieudanej restrukturyzacji

Pomimo wieloletniego doświadczenia, zauważalny był zupełny brak świadomości właścicieli o zarządzaniu i finansach. Pomimo że dobrze radzili sobie w produkcji, to handel detaliczny ich przerósł. Specyfika okazała się na tyle odmienna, że nie podołali wyzwaniu. Z kolei osoba właściciela to klasyczny przykład wizjonera, oderwanego od bieżącego zarządzania.

7.7. Podsumowanie

Właściciele pomimo dużego (ale mało mobilnego) posiadanego majątku, spłacają zaciągnięte długi. Obiekt pod zarządami nowego najemcy funkcjonuje bardzo dobrze. To przykład, który dowodzi, że nawet posiadanie dużego zaplecza finansowego nie gwarantuje powodzenia w biznesie.

8. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA: FIRMA H

8.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo istnieje na rynku 20 lat. Forma prawna: spółka z o.o. Liczba pracujących wyniosła na koniec 2016 r. 29 osób, a obroty w 2016 r. wyniosły 22 mln zł. Miejscem prowadzenia działalności jest województwo podkarpackie.

Obecnie spółką zarządza kolektywnie dwóch wspólników w wieku 48 i 60 lat, z wyższym wykształceniem i ponad dwudziestoletnim doświadczeniem w biznesie. Początkowo w spółce było trzech wspólników, ale po prawie dwudziestu latach wspólnej pracy jeden z nich zdecydował się wycofać i założyć konkurencyjną firmę, zabierając ze sobą część pracowników. Spółka obecnie funkcjonuje w wynajętym, bardzo nowoczesnym obiekcie. Wspólnicy podzielili się obowiązkami — jeden zajmuje się głównie finansami i księgowością, a drugi obsługą dużych inwestycji.

8.2. Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie

Po odejściu wspólnika pozostali udziałowcy zdecydowali się na zmianę miejsca prowadzenia działalności na bardziej atrakcyjną i nowoczesną lokalizację. W związku z tym, iż samodzielne próby planowania funkcjonalnego rozmieszczenia nowych powierzchni nie były satysfakcjonujące, zdecydowali się zwrócić o pomoc w realizacji inwestycji. Ergonomiczne rozplanowanie powierzchni oraz umiejscowienie działów sprzedaży, obsługi inwestycji, przedstawicieli handlowych wymagało przeprowadzenia audytu definiującego specyfikę firmy i jej strukturę organizacyjną. Przeprowadzona analiza wykazała całkowity chaos organizacyjny i brak: jasno wydzielonych działów sprzedaży, etatu logistyka (przy firmie tej wielkości jest on niezbędny), procedur, zakresów obowiązków oraz słaby przepływ informacji. Zdecydowano się na całkowite przemodelowanie struktury organizacyjnej i tym samym pierwotny zakres prac audytora został znacznie poszerzony.

8.3. Proces restrukturyzacji

W starej strukturze zarządzaniem zajmowały się dwa działy: dział sprzedaży detalicznej (tworzony przez 6 osób pracujących na miejscu i 2 przedstawicieli

skierowanych do redystrybucji) i dział sprzedaży inwestycyjnej (tworzony przez doradców stacjonarnych oraz przedstawicieli handlowych). Stworzenie nowego schematu organizacyjnego wygenerowało dwa zbędne etaty oraz przeorganizowało pracę pozostałych. Stworzono stanowisko kierownika działu sprzedaży odpowiedzialnego za dział sprzedaży detalicznej i inwestycyjnej. Utworzono dział logistyki odpowiedzialny za stany magazynowe, zakupy, wprowadzanie do systemu dokumentów, zarządzanie magazynem, transport wywozowy i przywozowy. Pracownicy działu handlowego zostali połączeni w teamy (jedna osoba pracuje na miejscu, druga w terenie), mając do realizacji plan sprzedażowy wspólnie pracują na premie.

Aby określić role, które pełnią poszczególni pracownicy w tworzonej grupie, został przeprowadzony test Belbina, wykazujący brak osób pełniących rolę organizatora i lidera, w czym upatrywano panujący chaos organizacyjny.

8.4. Skutki przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych

Przeprowadzone działania restrukturyzacyjne w krótkim czasie zaczęły przynosić wymierne efekty finansowe:

- wzrost marży z 11,9 do 12,5%,
- wzrost obrotów o 7%,
- poprawa rotacji magazynu z 32 do 30 dni,
- zmniejszenie towarów nierotujących o 16% rok do roku,
- zwiększenie wartości sprzedaży na pracownika z 75 tys. do 81 tys.

W sferze pracowniczej zredukowano zatrudnienie o dwie osoby, zmodyfikowano system motywacyjny, narzucono plany sprzedażowe, opracowano procedury i zakresy obowiązków, jasno określono kompetencje kierowników. Uatrakcyjniono także infrastrukturę, przystosowując ją do obowiązujących standardów.

Właściciele otrzymali zestaw narzędzi, pozwalający na sprawne zarządzanie spółką (budżety sprzedażowe, budżety kosztowe, system motywacyjny).

8.5. Przyczyny udanej restrukturyzacji

Udana restrukturyzacja była efektem wspólnej pracy wielu osób: właścicieli, pracowników i audytora. Oto wypowiedź jednego ze współników:

Widzieliśmy, że organizacyjnie spółka słabo funkcjonuje, ale brak wiedzy jak to zmienić powodował, że w tym trwaliśmy. Poza tym siła przyzwyczajenia do pewnego modelu pracy, bardzo utrudnia realizację nowych pomysłów. Dlatego tak ważne wydaje się być obiektywne spojrzenie kogoś nie związanego emocjonalnie z firmą, bo pozwala dostrzec wszystkie niedoskonałości. Poza tym według mnie taki głos z zewnątrz jest inaczej słyszany.

8.6. Podsumowanie

Trwająca 9 miesięcy restrukturyzacja potwierdziła znaczenie roli doradcy w procesie zmian. Pomimo że pierwotny cel jego pracy miał być inny, to dzięki obiektywnemu spojrzeniu na organizację jako całość, a nie tylko wybrany obszar, pozwoliło określić jej największe słabości i wprowadzić narzędzia zaradcze.

9. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA: FIRMA I

9.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo istniało na rynku 15 lat. Forma prawna: spółka z o.o. Liczba pracujących wyniosła na koniec 2012 r. 16 osób, a obroty w 2012 r. wyniosły 10 mln zł. Miejscem prowadzenia działalności było województwo lubuskie.

Właścicielami spółki było dwóch wspólników, w wieku ok. 50 lat z wykształceniem średnim i ponad dwudziestoletnim doświadczeniem w prowadzeniu biznesu. Kilkanaście lat temu założyli spółkę zajmującą się sprzedażą materiałów budowlanych. Działalność od początku prowadzona była w wynajmowanych budynkach. Klientami byli głównie mali wykonawcy (38%) oraz duże firmy wykonawcze (35%). W związku z tym, iż hurtownia bardzo dobrze prosperowała, zdecydowano o powierzeniu obowiązków zarządzającego zaufanemu kierownikowi. Właściciele zwolnieni z obowiązku działalności operacyjnej coraz rzadziej pojawiali się w firmie.

9.2. Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie

Zaobserwowany trzeci rok z rzędu spadek obrotów oraz trudności w regulowaniu zobowiązań były przyczyną wizyty audytora. Zastosowane standardowe w takim przypadku procedury (różnego rodzaju analizy oraz ocena wizualna składu) pozwoliły na wskazanie przyczyn takiego stanu rzeczy.

9.3. Proces restrukturyzacji

Analiza finansowa uwidoczniła słabą kondycję firmy:

- spadek obrotów o 40% (w ciągu trzech lat),
- wysoki współczynnik zadłużenia — 62%,
- niewspółmierne do osiągniętych dochodów wysokie odsetki (ok 100 tys. w skali roku),
- niska rentowność,
- słabe wskaźniki obrotu i przychodowości na pracownika,
- wysoki udział towarów nierotujących — 40% przy magazynie wartości 850 tys. zł (sytuacja ta wynikała częściowo ze specyfiki działalności, niemniej jednak

nikogo nie interesowały zalegające materiały; przeceny, rabaty, wyprzedaże — były pojęciami zupełnie nieznanymi),

- problemy ze spłatą należności, będące przyczyną blokad u dostawców,
- oszacowana na 130 tys. wartość likwidacyjna firmy.

Analiza wewnętrznego funkcjonowania organizacji także pozostawiała wiele do życzenia:

- handlowcy działali bez celów sprzedażowych,
- nie było procedur ustalających zasady przypisywania klientów (rekordziści mieli ich przypisanych ponad 200),
- brak jasnego zakresu obowiązków pracowniczych powodował, że kierownik zamiast zarządzać sprzedażą i przedstawicielami handlowymi, głównie wprowadzał dokumenty,
- system motywacyjny nie spełniał swych założeń,
- w firmie nie było żadnych procedur kredytowych.

Do tego dochodził zły stan infrastruktury, wszechobecny bałagan oraz brak ekspozycji towarowych, co ewidentnie pokazywało brak nadzoru właścicielskiego.

Wykonany audyt wskazał na strategię konserwatywną (segmentację rynku, zawężanie asortymentu), realizowaną w sposób ewolucyjny.

9.4. Skutki przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych

W ciągu niespełna roku udało dokonać się wielu zmian, które przyczyniły się do poprawy efektywności działania (wzrostu sprzedaży i marży). Poprawiony przepływ informacji wewnątrz firmy oraz modyfikacja schematu organizacyjnego znacznie usprawniła pracę, zarówno działu sprzedaży stacjonarnej, jak i przedstawicieli handlowych:

- opracowano indywidualne cele i zadania dla wszystkich pracowników,
- wprowadzono zarządzanie przez cele,
- zmodyfikowano system motywacyjny (uzależniony w głównej mierze od marży, a nie jak dotychczas od obrotu),
- dokonano weryfikacji efektywności handlowców,
- dokonano segmentacji klientów,
- ograniczono liczbę klientów (do 50) przypisanych do handlowca,
- ustalono minimalne progi obrotowe uprawniające do uzyskania premii,

- przy ustalaniu premii zmniejszona została waga obrotu na rzecz marży.

Zmian dokonano również w infrastrukturze: przebudowano częściowo sklep, wstawiono nowe regały, zmodyfikowano oferowany asortyment. Magazyn został podzielony na kilka stref, w których dbanie o porządek zostało przydzielone poszczególnym magazynierom.

Dbanie o nadzór nad całością hurtowni pozostawiono kierownikowi, który został wyposażony w odpowiednie narzędzia informatyczne ułatwiające bieżące zarządzanie oraz nadzór nad handlowcami.

9.5. Przyczyny nieudanej restrukturyzacji

W realizacji trwającego około jednego roku procesu restrukturyzacyjnego uczestniczyli głównie pracownicy. Właściciele czekali z boku na efekty, nie angażując się zupełnie w pracę operacyjną. W momencie, gdy wszystko zmierzało ku lepszemu, pozostawiony bez nadzoru kierownik (notabene wieloletni, wydawało się zaufany pracownik) oszukał właścicieli, wyprowadzając z firmy ponad 1 mln zł. Sytuacja ta nie pozwoliła już na dalsze funkcjonowanie hurtowni, a wspólnicy zostali zmuszeni do ogłoszenia upadłości.

9.6. Podsumowanie

Sytuacja, która doprowadziła do upadku spółki pokazała, że właściciele niewiele wiedzieli o tym, co się dzieje w firmie. Brak ich umiejętności zarządczych oraz zupełny brak kontroli nad pracownikami były głównymi przyczynami niepowodzenia. Początkowy sukces działalności spowodował, że wspólnicy zbyt szybko (nie przygotowując odpowiednich struktur, procedur) wyłączyli się z zarządzania na rzecz samorealizacji.

10. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA: FIRMA J

10.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo istnieje na rynku od 27 lat. Forma prawna: osoba fizyczna i spółka z o.o. Liczba pracujących wyniosła na koniec 2016 r. 49 osób, a obroty w 2016 r. wyniosły 70 mln zł. Miejszem prowadzenie działalności jest województwo małopolskie.

55-letni właściciel firmy (wykształcenie zasadnicze) poza czterema hurtowniami zajmującymi się sprzedażą materiałów budowlanych, nawozów, opału, prowadzi jeszcze: warsztat samochodowy, firmę transportową (w formie wydzielonej spółki z o.o), franczyzowe punkty kawiarniane, kurniki, hotel oraz zajmuje się produkcją rolną i uprawą 500 h ziemi. W związku z tak szeroko prowadzonymi interesami nie zajmuje się już bezpośrednim zarządzaniem, choć ma prawie trzydziestoletnie doświadczenie w tej kwestii.

10.2. Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie

Spadek obrotów i pojawiające się trudności w regulowaniu zobowiązań były przyczyną podjęcia działań restrukturyzacyjnych. Po wykonaniu audytu okazało się, że w firmie panuje całkowity chaos organizacyjny. Ewidentny brak zarządzającego powodował, że oddziały konkurowały ze sobą, przejmowały inwestycje i klientów, co z kolei miało wpływ na spadającą marżę. Każdym oddziałem zarządzał niezależny kierownik, który samodzielnie zamawiał towar, zarządzał magazynem, logistyką i decydował o przyznawaniu limitów kupieckich. Brak budżetów, kontroli nad kierownikami i oddziałami sprzyjał niegospodarności i realizacji własnych interesów.

10.3. Proces restrukturyzacji

Proces restrukturyzacji miał wieloetapowy przebieg i dotyczył kilku newralgicznych obszarów:

- głównym zaleceniem audytora było przekształcenie jednoosobowej działalności w spółkę z o.o. Posiadany majątek został wprowadzony do nowo utworzonej spółki jako zorganizowana część przedsiębiorstwa (dotyczyło to tylko hurtowni materiałów budowlanych). W związku z tym, iż majątek był pokaźny, okazało się

to być bardzo kosztownym (ponad 250 tys. zł) oraz czasochłonnym przedsięwzięciem (ponad 2 lata);

- kolejnym wyzwaniem była integracja oddziałów. Zasugerowano wprowadzenie nowego stanowiska — dyrektora operacyjnego, mającego za zadanie nadzorowanie oddziałów. Początkowo chciano zatrudnić osobę z zewnątrz, ale wywołało to bunt kierowników, z których każdy deklarował chęć objęcia stanowiska. Zdecydowano się na przeprowadzenie testów psychologicznych, które wyłoniły najbardziej predysponowanego do takiej roli. Niestety, pozostałych trzech kierowników nie chciało zaakceptować tego wyboru i bojkotowało wszelkie jego decyzje. Dopiero jego wejście do zarządu (jako wiceprezesa spółki) oraz odpowiedni dobór narzędzi zarządczych, przynoszących wymierne efekty, uwiarygodnił jego funkcję;
- zdecydowano się na kosztowne posunięcie, mające na celu usprawnienie działania oddziałów — wybudowano osobny budynek będący centralą, w której zatrudnienie znalazło kilka nowych osób. Skonsolidowano te obszary, które każda z hurtowni prowadziła samodzielnie i tym samym utworzono centralną logistykę, centralny dobór dostawców, dział windykacji, dział marketingu;
- premia roczna dyrektora operacyjnego została uzależniona od EVA (wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa).

10.4. Skutki przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych

Przeprowadzone działania restrukturyzacyjne przyczyniły się do wzrostu efektywności działania spółki, zwiększył się przepływ informacji. Dzięki centralnym zakupom znacznie poprawiły się warunki handlowe, obniżono koszty marketingu, zmniejszono koszty logistyki, zdecydowanie efektywniej przebiega proces windykacji. Wprowadzono reżim kosztowy, wskutek czego każdy z oddziałów zobowiązany jest do prowadzenia pełnego budżetu (przychodów i kosztów), z którego jest rozliczany i od realizacji którego uzależniony jest system premiowy.

Udany proces restrukturyzacyjny uporządkował spółkę na tyle, że właściciel nie zajmuje się już całkowicie działalnością operacyjną, tylko „odcina kupony”, realizując swoje pasje.

10.5. Przyczyny udanej restrukturyzacji

Pomimo wystąpienia w trakcie realizacji działań restrukturyzacyjnych kilku kryzysów, w trakcie których właściciel wszystkie działania uznawał za bezsensowne i chciał powrotu do wcześniejszej struktury, restrukturyzacja powiodła się. Dzięki interwencji doradcy, który zażegnywał konflikty pomiędzy oddziałami, tłumaczył sens prowadzonych działań, dostarczał narzędzia uwiarygadniające, zmiany były realizowanego według ustalonego planu.

10.6. Podsumowanie

Zdaniem doradcy:

Najtrudniejszym napotkanym problemem była praca z człowiekiem, mającym nikłe pojęcie o zarządzaniu i finansach. Kilkakrotne tłumaczenie znaczenia wskaźników, i widoczny brak reakcji i zrozumienia z drugiej strony — bywał czasami irytujący.

Jedyną z wprowadzonych zmian, których nie udało się utrzymać było wynagrodzenia dyrektora operacyjnego uzależnione od wskaźnika EVA. Fakt ten wynika ze specyfiki tego rodzaju firm, których właściciele, chcąc płacić jak najniższe podatki, ponoszą różnego rodzaju koszty niebędące *stricte* związane z działalnością, a będące podstawą do pomniejszenia kwoty do opodatkowania. Także w tym przypadku prywatne koszty ukryte w amortyzacji pomniejszały wskaźnik EVA i powodowały niezadowolenie dyrektora. Poza tym liczenie kilkunastych zmiennych przekraczało możliwości właściciela, który w porozumieniu z dyrektorem ustalił prostszą metodę podziału zysku (10% od wypracowanego zysku). W tym przypadku skomplikowane metody liczenia wartości firmy nie sprawdziły się.

11. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA: FIRMA K

11.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo istnieje od 27 lat. Forma prawna: spółka jawna. Liczba pracujących wyniosła na koniec 2016 r. 8 osób, a obroty w 2016 r. wyniosły 5 mln zł. Miejscem działalności firmy jest województwo dolnośląskie.

Spółką zarządza jeden ze wspólników (drugi w ogóle nie uczestniczy w pracach na rzecz firmy), który posiada ponad trzydziestoletnie doświadczenie w prowadzeniu działalności. Od samego początku zajmował się sprzedażą materiałów budowlanych. Przestarzałe budynki, mało atrakcyjne miejsce położenia, brak perspektyw rozwoju powodowały, że biznes był wygaszany. Właściciel chciał przejść na emeryturę.

11.2. Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie

Zakup na kredyt dużej połaci ziemi (w celu wybudowania nowoczesnego punktu sprzedaży detalicznej) okazał się całkowicie nietrafioną inwestycją. Uzyskanie warunków zabudowy i projektów przyłączy trwało ponad dwa lata i kosztowało kolejne 800 tys. zł (wziętych również w kredycie). Po uzyskaniu wymaganych pozwoleń okazało się, że właściciel nie dysponuje już żadną gotówką, a zadłużenie kapitału wynosi 112%. Dodatkowo prowadzona dotychczas działalność, wskutek zaniedbań, zaczęła przynosić straty. Ciężące w bilansie ponad 3 mln kredytu spowodowały utratę płynności przez spółkę. Wykonany audyt uwidocznił słabą pozycję finansową przedsiębiorstwa:

- 225 dni rotacja zobowiązań,
- 120 dni rotacja należności,
- ujemna rentowność działalności — 20%,
- ujemny wynik finansowy (– 1 mln zł),
- ujemne kapitały własne,
- nieregulowanie zobowiązań wobec dostawców.

11.3. Proces restrukturyzacji

Na skutek bardzo słabej kondycji finansowej przedsiębiorstwa oraz braku zaangażowania właściciela zaniechano działań restrukturyzacyjnych. Skład niechybnie chylił się ku upadkowi. Braki towarowe przyczyniły się do 45% spadku obrotów.

11.4. Skutki przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych

W związku z tym, iż właściciel stracił nadzieję na wybudowanie obiektu, zdecydował o sprzedaży działki. Uzyskana kwota nie zrekompensowała jednak pierwotnie zainwestowanych pieniędzy, dlatego dla zaspokojenia bieżących potrzeb wyprzedawany był majątek trwały. Próbowano zastosować *leasing* zwrotny na wartość około 600 tys. nieruchomości, ale niestety nie otrzymano zgody z banku.

Generowany obrót nie pozwalał na bieżące utrzymanie. Zapotrzebowanie na kapitał szacowane było na około 1,5 mln zł.

11.5. Przyczyny nieudanej restrukturyzacji

Właściciel nie do końca rozumiał sytuację kryzysową. Pomimo przekazania prostych narzędzi zarządczych, nie potrafił (bądź nie chciał) z nich korzystać. Nadal żył w ułudzie, że będzie dobrze i wszystko się ułoży według pierwotnie zaplanowanych zamierzeń.

11.6. Podsumowanie

Brak podstawowej wiedzy z dziedziny finansów spowodował klasyczne przeinwestowanie (ziemia nie podlega amortyzacji i dlatego nie powinna być kupowana w kredycie). Spółkę należałoby zamknąć, ale nie jest to w interesie zarządzającego, ponieważ drugim współnikiem jest córka. Oto wypowiedź właściciela:

Położenie spółki kosztowałoby około 2 mln. Moja córka kończy właśnie studia prawnicze i nie mogę pozwolić, aby weszła w dorosłe życie z 1 mln długu. Muszę znaleźć inne rozwiązanie tej sytuacji. Może spróbuję wszystko sprzedać.

Obecnie prowadzone są zaawansowane rozmowy o kupnie nieruchomości, ale ich wynik nie jest jeszcze znany.

12. PRZYPADEK PRZEDSIĘBIORSTWA:FIRMA L

12.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo istnieje na rynku ponad 22 lata. Forma prawna: osoba fizyczna. Liczba pracujących wyniosła na koniec 2016 r. 12 osób, a obroty w 2016 r. wyniosły 10 mln zł. Miejsce prowadzenia działalności jest województwo kujawsko-pomorskie.

Zarządzaniem przedsiębiorstwem zajmuje się 42-letni właściciel, z wykształceniem wyższym i ponad dwudziestoletnim doświadczeniem w zarządzaniu. Głównym zakresem działania firmy jest produkcja wyrobów do termomodernizacji budowli oraz działalność handlowa, polegająca na sprzedaży szerokiej gamy materiałów budowlanych i wykończeniowych. Od 2010 r. firma jest udziałowcem i partnerem największej grupy zakupowej w tej branży w Polsce. Przedsiębiorstwo zajmuje się sprzedażą zarówno detaliczną (poprzez punkt stacjonarny zlokalizowany niedaleko osiemdziesięcioletniego miasta), jak i hurtową. Będąc lokalnym dystrybutorem kilku wiodących marek budowlanych prowadzi redystrybucyjną sprzedaż w oparciu o mobilnych przedstawicieli handlowych na terenie województw: kujawsko-pomorskiego, mazowieckiego i łódzkiego. Przedsiębiorstwo posiada również dział obsługi inwestycji (w szczególności związanych z termomodernizacją budynków).

W przedsiębiorstwie prowadzona jest bieżąca analiza ryzyka operacyjnego (przede wszystkim w oparciu o posiadany system komputerowy klasy ERP oraz o dostępne raporty branżowe) oraz okresowa, pogłębiona analiza wskaźnikowa, która wynika z bilansu i rachunku wyników oraz z rachunku przepływów. Na podstawie tych analiz korygowana jest bieżąca polityka handlowa, zakupowa oraz kosztowa w celu uniknięcia sytuacji kryzysowych. Analizy te wykonywane są w oparciu o narzędzia wspomagane komputerowo. Inne obszary działalności (tj. sprawy personalne, podatkowe, prawne) podlegają outsourcingowi wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych.

12.2. Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie

W 2013 r. w wyniku prowadzonych analiz zaobserwowano w przedsiębiorstwie kilka niepokojących sygnałów:

- spadek przychodów o 11,5%,

- spadek wielkości zysku o 2,8%,
- wzrost kosztów o 3,2%,
- wydłużony czas rotacji zapasów,
- spadek udziału sprzedaży detalicznej.

Zaobserwowane zmiany wywarły negatywny wpływ na działalność firmy. Spadek udziału sprzedaży detalicznej spowodował zmniejszenie zapasu gotówki, co z kolei miało wpływ na pogorszenie się warunków zakupu towarów (do tej pory przedsiębiorstwo korzystało z dodatkowych rabatów za tzw. szybką płatność, co przy dużej sprzedaży detalicznej pozwalało na poprawę marży handlowej i rentowności operacyjnej).

W trakcie dokonywania analizy zarządzający przedsiębiorstwem określił główną przyczynę spadku sprzedaży detalicznej (pojawienie się dużego ogólnopolskiego przedsiębiorstwa o bardzo ekspansywnej polityce marketingowej), która doprowadziła do zaistnienia sytuacji kryzysowej. Zdiagnozowana przyczyna wymagała w ocenie zarządzającego konieczności podjęcia działań nie tylko w obszarze zarządzania operacyjnego, ale przede wszystkim w zakresie zarządzania strategicznego i podjęcia próby określenia nowej pozycji przedsiębiorstwa na dotychczas obsługiwanych rynkach.

Do przeprowadzenia powyższego procesu zarządzający pozyskał zewnętrznego doradcę, z którym wspólnie przeprowadzono proces restrukturyzacji oraz określono dalszą strategię działania przedsiębiorstwa.

12.3. Proces restrukturyzacji

Proces restrukturyzacji prowadzony w przedsiębiorstwie podzielony został na kilka etapów, z których każdy dotyczył innego obszaru działalności firmy. Pierwszym etapem procesu naprawczego była kompleksowa analiza kosztów prowadzenia działalności, co pozwoliło na znaczną ich redukcję. Kolejnym krokiem była pełna analiza strategiczna otoczenia przedsiębiorstwa, konkurencji, kluczowych czynników sukcesu, a także określenie docelowych rynków oraz segmentacja klientów. Analizie poddana została także wewnętrzna struktura firmy, główne procesy oraz stosowane procedury. Dokonano ich uproszczenia, co przyczyniło się do usprawnienia m.in. obsługi zamówień, logistyki. Ostatnim krokiem było wykonanie analizy SWOT i określenie pozycji przedsiębiorstwa względem konkurencji. Określono również zakres koniecznych inwestycji w środki trwałe i poprawę posiadanej infrastruktury.

12.4. Skutki przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych

W wyniku podjętych działań restrukturyzacyjnych opracowano nowy model działalności podmiotu z określoną docelową grupą klientów, którą okazały się małe i średnie firmy świadczące usługi budowlane, jak i dobrze dobraną paletą asortymentową (macierz BCG). Opracowano nową politykę marketingową (sposoby otwarcia nowych kanałów dystrybucji i nowe metody dotarcia do klientów).

Restrukturyzacja, którą przeszła firma, zaowocowała poprawą podstawowych wskaźników, takich jak: sprzedaż, zysk, liczba nowych klientów. Poprawiła się również pozycja przedsiębiorstwa względem dostawców, co pozwoliło na poprawę pozycji firmy względem konkurencji. Zarządzający otrzymał dodatkowo zestaw narzędzi zarządczych niezbędnych do monitorowania funkcjonowania firmy.

12.5. Przyczyny udanej restrukturyzacji

Dzięki posiadanej wiedzy oraz prowadzonym analizom finansowym właściciel dostrzegł w odpowiednim momencie konieczność interwencji. Świadomość zarządzającego, pomoc doradcy z obiektywnym spojrzeniem na organizację oraz zaproponowane przez niego zmiany, zaangażowani pracownicy oraz dobra kondycja finansowa firmy — to podstawowe czynniki udanej restrukturyzacji.

12.6. Podsumowanie

Pomimo posiadania przez właściciela wysokiego poziomu wiedzy o zarządzaniu, przeprowadzone w przedsiębiorstwie procesy restrukturyzacyjne nie miałyby tak mocnego oddźwięku, gdyby nie pomoc audytora. Oto wypowiedź właściciela:

Szeroki zakres działań naprawczych, jakie zostały przeprowadzone w firmie, wymagały dogłębnej wiedzy z wielu obszarów i czasu na przygotowanie programu naprawczego, którego codzienna działalność operacyjna nie pozostawia zbyt wiele. Poza tym uzyskane od konsultanta informacje pozwalające na benchmark efektywności mojej działalności oraz narzędzia usprawniające zarządzanie okazały się bezcennym źródłem wiedzy.

Wykaz literatury

Bibliografia

- Antczak Z., *Rozważania semantyczno-epistemologiczne nad zakresami znaczeniowymi pojęcia restrukturyzacja*, w: *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*, Jaki A., Kowalik M. (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015, s. 24.
- Antczak Z., *Współczesne oblicza restrukturyzacji*, Jaki A., Kowalik M. (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, ss. 15–28.
- Antoszkiewicz J. D., *Firma wobec zagrożeń, identyfikacja problemów*, Poltex, Warszawa 1998.
- Bagier J. M., Vuillod S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Poltext, Warszawa 1993.
- Baran M., *Strategie restrukturyzacyjne w sferze produkcji przemysłowej*, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004.
- Bartoli A., Hermel Ph., *Piloter l'entreprise en mutation (une approche strategique du changement)*, „Les Editions d'Organisation”, Paris 1986.
- Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe. Monografie”, 1996, nr 128, s. 83.
- Bednarek M., *Doskonalenie systemów zarządzania, nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007.
- Bednarska D., *Istota, charakter i rola małego biznesu w Polsce i na świecie*, w: *Zarządzanie małą firmą*, H. Bieniok (red.), Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1995, ss. 11–13.
- Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
- Belka M., Pietrewicz L., *Kluczowe czynniki sukcesu restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie*

- transformacji gospodarki polskiej*, Mączyńska E. (red.), t. 1, DIG, Warszawa 2001, s. 297.
- Berliński L., Gralak H., Sitkiewicz F., *Przedsiębiorstwo*, t. 1, *Zarządzanie zasobami*, AJG/OPO, Bydgoszcz 2003.
- Berska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Cechy pracy kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach (na przykładzie firm regionu łódzkiego)*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, ss. 243–244.
- Bethel J. E., Liebeskind J., *The Effects of Ownership Structure on Corporate Restructuring*, „Strategic Management Journal”, 1993, vol. 12, ss.15–31.
- Bicksler J. L., Chen A. H., *The Economics of Corporate Restructuring*, in: *The Battle for Corporate Control*, Sametz A. (ed), Irwin, Homewood, 1991, ss. 375–393.
- Bitkowska A., *Przesłanki procesów restrukturyzacji współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Bitkowska A. (red.), Difin, Warszawa 2010, s. 23.
- Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Boiral O., *Tacit Knowledge and Environmental Management*, „Long Range Planning”, 2002, vol. 35, no. 3, s. 296.
- Bombiak E., *Motywowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Kardas J. S., Wójcik-Augustyniak M. (red.), Difin, Warszawa 2008, s. 205.
- Borowiecki R., *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.
- Borowiecki R., Balcerek-Wieszala A., *Restrukturyzacja a zarządzanie zmianą — próba uporządkowania pojęć*, maszynopis.
- Borowiecki R., Nalepka A., *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Borowiecki (red.) R., Warszawa 2003.

- Borowiecki R., Nalepka A., *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, Difin Warszawa 2003.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008.
- Bowman E. H., Singh H. , *Overview of Corporate Restructuring*, McGraw-Hill, New York 1990.
- Brandenburg H., *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010.
- Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998.
- Butra J., Kicki J., Wanielista K., *Mała encyklopedia przedsiębiorcy*, KGHM CUPRUM Sp. Z o.o., Wrocław 2005.
- Chandler A. D., *Strategy and Structure, Chapters In the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, London 1970.
- Chomątkowski S., *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 1994, nr 12, s. 22.
- Coombs W. T., *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications, 2011.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1994.
- Daniecki W., *Strategie zmian, Refleksje nad praktyką*, SWPS ACADEMICA, Warszawa 2004.
- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, w: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Bławat F. (red.), SPG, Gdańsk 2004, s. 61–65.
- Dorozik L., *Restrukturalizacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa 2006.
- Dowgiałło Z., *Nowy słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Znicz, Gdańsk 2004.

- Dowżycki A., Sobolewski H., Tłuchowski W., *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, WAE w Poznaniu, Poznań 2004.
- Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość, Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.
- Durlik I., *Inżynieria zarządzania, Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. 1, *Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, A.W. Placet, Warszawa 1995.
- Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych: reengineering — teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998.
- Durlik I., *Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 1998, nr 4, s. 55.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2015 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016.
- Dziuba D. T., *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.
- Dźwigoł H., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- Egeman M. E., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Poltex, Warszawa 2000.
- Fopp L., *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „*Zarządzanie na świecie*”, 1998, nr 11, s. 34.
- Frąckowiak W., *Fuzje i przejścia*, PWE, Warszawa 2009.
- Frąszczak J., *Restrukturyzacja naprawcza — szansą czy fikcją*, w: *Zarządzanie zmianą w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Stan i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Glinkowski C. (red.), Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003, ss. 251–252.
- Gabryszak R., *Zastosowanie zdolności menadżerskich w systemie funkcjonowania przedsiębiorstw*, w: *Ekonomia menedżerska dla MSP w teorii i praktyce*, Piocha S., Gabryszak R. (red.), Difin, Warszawa 2008, s. 116.

- Gibbs A., *Determinants of Corporate Restructuring. The Relative Importance of Corporate Governance, Takeover Threat and Free Cash Flow*, „Strategic Management Journal”, 1993, vol. 14, ss. 51–68.
- Gierszewska G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, w: *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Kozyra B., Zelek A. (red.), Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 18–36.
- Girod S. J. G., Karim S., *Restrukturyzacja czy rekonfiguracja. Jak zaplanować reorganizację, żeby przyniosła sukces twojej firmie?*, „Harvard Business Review”, 5/2017, ss. 78–81.
- Grand R. M., *The resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review”, 1991/33/3, ss. 114–133.
- Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A., *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
- Grodzicki J., *Edukacja czynnikiem rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2000.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2015.
- Gruszecki T., *Kryzys a dług publiczny w krajach rozwiniętych*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014.
- Gulami R., Noria N., Wohlgezogen F., *Kto i jak wygrywa w trudnych czasach*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2010, s. 62.
- Gulski B., *Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa w procesie jego restrukturyzacji*, w: *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Borowiecki R. (red.), Wydawnictwo AE w Krakowie oraz TNOiK, Kraków 1997.
- Gurgul S., *Kryzys, droga do upadłości*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2006, nr 1109, s. 269.

- Hall G., Young B., *Factors Associated with Insolvency Among Small Firms*, „International Small Business Journal”, 1991, vol. 9, nr 2, s. 58.
- Hart H., Berger A., *Using Time to Generate Corporate Renewal*, „International Journal of Operations and Production Management”, 1994, vol. 14, no. 3, s. 25.
- Haus B., *Ograniczenia w przedsiębiorczości małych przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Jaremczuk K. (red.), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 69.
- Haus B., Jagoda H., Osberg-Pociecha G., *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa 1996.
- Hurry D., *Introduction to the Summer 1993*, Special Issue on „Corporate Restructuring”, 1993, 61, ss. 1–3.
- IBP Research, *Rynek dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce. Edycja 2017*.
- Ingram M., *Cele i techniki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002.
- Iwanek T., *Kryzys i jego odmiany*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2004.
- Jagoda H., *Przyczyny niepowodzeń restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 1999, nr 7–8, ss. 11–13.
- Jagoda H., *Wybrane problemy restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe nr 668, AE we Wrocławiu, Wrocław 1994.
- Jaki A. (2008), *Controlling wartości jako narzędzie stymulowania procesu kreowania wartości przedsiębiorstwa*, w: *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*, Borowiecki R., Jaki A. (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, ss. 27–38.
- Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
- Jasiński Z., *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1992, nr 8, ss. 10–12.

- Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1990.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Kaiser K., Young S. D., *Twoja firma potrzebuje gotówki? Poszukaj jej wewnątrz organizacji*, „Harvard Business Review Polska”, *Zarządzanie w niepewnych czasach: skuteczne narzędzia i strategie*, Warszawa, lipiec–sierpień 2009, s. 60–69.
- Kałowski A., *Kierunki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, nr 3, s. 12.
- Kałowski A., *Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 260, 2012, s. 190.
- Kamela-Sowińska A., Marecki A. B., *Niezbędne indywidualne podejście*, „Rzeczpospolita”, 19.08.1992.
- Kamela-Sowińska A., Mirecki A. B., *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 1995.
- Klimek J., *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw — ich rola i znaczenie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Koładkiewicz I., Lutostański L., *Mali mistrzowie w działaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2004.
- Komentarz i prognoza analityka KUKE. Upadłości firm w Polsce. Grudzień 2016*, KUKE Grupa PFR, 2016.
- Kotwicz-Jawor J., *Inwestowanie polskiej gospodarki*, „Nowe życie gospodarcze”, 2006, nr 23, s. 12.

- Kowalczewski W., *Instrumenty stosowane w zarządzaniu*, w: *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 21–22.
- Kowalczuk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992.
- Koźmiński A. K., *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998.
- Koźmiński A. K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.
- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Kurczewska A., *Dyskusja nad pojęciem małego i średniego przedsiębiorstwa. Obecność problematyki sektora MSP w nauce Ekonomii*, „Ekonomista”, 2/2009, s. 262–263.
- Lachiewicz S., *Sytuacje kryzysowe a zmiany organizacyjne w małych firmach*, „Rynek i Marketing”, 2015, nr 5, ss. 60–69.
- Lachiewicz S., Matejun M., *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, w: *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Matejun M. (red.), Difin, Warszawa 2012, ss. 13–45.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Restrukturyzacja organizacji i zasobów karowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Lachiewicz S., Załączny L., *Małe firmy w gospodarce rynkowej*, w: *Małe firmy w regionie łódzkim*, Lachiewicz S. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003.
- Lafrenz K., *Shareholder-value-orientierte Sanierung*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004, s. 17.
- Laszczak M., *Kierowanie małą firmą, tajniki przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Lessem R., *Global Management Principles*, Prentice Hall, New York 1989, za: Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie w kryzysie*, w: *Zarządzanie ryzykiem*

- operacyjnym, Staniec I., Zawila-Niedzwiedzki J. (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 76.
- Leszczewska K., *Strategie zarządzania potencjałem pracy w małych i średnich podmiotach gospodarczych*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, ss. 108–109.
- Lipowski A., *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji systemowej*, w: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, Mączyńska E. (red.), t. 1, DIG, Warszawa 2001, s. 55.
- Łuczka T., *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa, szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Łuczka T. (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 37.
- Łuczka T., *Determinanty struktury kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2012 (695), ss. 179–188.
- Łuczka T., *Kapitał, jako przedmiot działalności finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, Wydawnictwo Bank i Kredyt, Warszawa 1995.
- Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań 2001.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji, czynniki, modele, strategia diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- Maier R., *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2002.
- Majchrzak J., *Przekształcenia polskich przedsiębiorstw w świetle teorii zmian organizacyjnych*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001.
- Majchrzak J., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- Malara Z., *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*, OWPW, Wrocław 1998.

- Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Malara Z., *Zarządzanie w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 1992, nr 8, ss. 15–16.
- Małe i średnie przedsiębiorstwa, szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Łuczka T. (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- Marjański A., *Czy mogę zostać przedsiębiorcą*, w: Tworzenie nowych przedsięwzięć gospodarczych, Sulkowski Ł. (red.), SWSPiZ, Łódź 2006, s. 30.
- Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw — podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe”, Politechnika Łódzka, 2015, nr 1194, s. 19.
- Matejun M., *Rola sektora MSP w rozwoju dużych organizacji gospodarczych*, w: *Sytuacja ekonomiczna organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, Lachiewicz S., Staniec I. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, ss. 86–92.
- Matejun M., *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP*, w: *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Lachiewicz S. (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, ss. 123–125.
- Mazazarol T. W., Reboud S., Clark D., *In Search of the SME Ordinaire — Towards a Taxonomy*, referat przygotowany na konferencję: *Back to the Future: changes in Perspectives of Global Entrepreneurship and Innovation*, 56th Annual ICSB Word Conference, 15–18 June, Stockholm, Sweden 2011, s. 14–18, za: Matejun M., *Absorbcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw — podejście strategiczne*, Politechnika Łódzka, Łódź 2015, s. 21.
- Mączyńska E., *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza — Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Mączyńska E., Zawadzki M., *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „Ekonomista”, 2006, nr 2, ss. 205–217.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

- Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.
- Mikuła B., Makowiec M., *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2009, nr 801, ss. 19–20.
- Mintzberg H., Quinn J. B., *The Strategy Process Concepts, Contexts and Cases*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey 1991, ss. 779–780.
- Mitroff J. J., Pearson Ch. M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak uchronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja — system — pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Nadler D. A., *Organisational Frame Bendig: types of change In the Complex organisation*, w: R. H. Kilmann, T. J. Covin, *Corporate Transformation, Revitalising Organisations for a Competitive World*, Jessey-Bass Publishers, San Francisco 1989, s. 71.
- Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa–Kraków 1999.
- Nalepka A., *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki — specyfika restrukturyzacji organizacyjnej procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu, Kraków 2008.
- Nehring A., *Stan i rozwój sektora MSP w Polsce*, w: *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, M. Matejun (red.), Difin, Warszawa 2011, s. 16.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Nogalski B., Hałaczkiwicz M., Witt J., *Restrukturyzacja procesowa w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, TONIK, Bydgoszcz 1999.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2004.

- Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
- Nogalski B., Ronkowski R., *Holding, kapitałowo-organizacyjna forma rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000.
- Nonaka I., Takeuch H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000.
- Nowakowski M. K., Rzemieniak M. L., *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003.
- Obłój K., *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986.
- OECD: *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Ministerstwo Gospodarki — Departament Strategii Gospodarczej, Warszawa 2000.
- Pawłowicz L., *Ekonomika przedsiębiorstw, zagadnienia wybrane*, ODDK, Gdańsk 2005.
- Penc J., *Encyklopedia zarządzania, Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008, ss. 1139–1141.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, AW Placet, Warszawa 1999.
- Pełka B., *Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstw*, ORGMASZ, Warszawa 1992.
- Pełka B., *Przemysł polski w perspektywie strategicznej. Polityka przemysłowa, strategia rozwoju i restrukturyzacja*, ORGMASZ, Warszawa 1998.
- Pełka B., *Restrukturalizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, cz. 1 i 2, ORGMASZ, Warszawa 1994.
- Pełka B., *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1996.
- Piasecki B., *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, w: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Piasecki B. (red), PWN, Warszawa–Łódź 2001, ss. 69–70.
- Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

- Piasecki B., Konieczny Z., *Uwarunkowania rozwoju sektora MSP w krajach centralnej i wschodniej Europy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.
- Piasecki B., Rogut A., *Mała firma w warunkach rosnącej konkurencji. Przekształcenia w gospodarce i zmiany w zarządzaniu organizacjami*, I Międzynarodowa Konferencja Naukowa, cz. 1, Politechnika Łódzka, Łódź 1993.
- Piasecki B., Rogut A., Smallbone D., *Mocne i słabe strony małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w 1995 roku oraz rekomendacje dla polityki. Raport końcowy*, USAID, Warszawa 1995.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Poznańska K., *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Jaremczuk K. (red.), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 315.
- Poznańska K., *Cykle życia przedsiębiorstw a instytucjonalna infrastruktura ich funkcjonowania*, w: *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Mączyńska E. (red.), Oficyna Wydawnicza — Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, ss. 112–120.
- Poznańska K., *Przetrwanie małych i średnich przedsiębiorstw — koncepcje i ich weryfikacja empiryczna w gospodarce polskiej*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa, szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Łuczka T. (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, ss. 9–11.
- Poznańska K., Schulte-Zurhausen M., *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/1994, ss. 26–27.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Projekt badawczy PARP. Panel Polskich przedsiębiorstw. Bariery wzrostu*, Warszawa 2015.
- Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, F. Bławat (red.), SPG, Gdańsk 2004.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa, 2016.

- Reilly A. H., Brett J. M., Stroh L. K., *The Impact of Corporate Turbulence on Managers Attitudes*, „Strategic Management Journal”, 1993, vol.14, ss. 167–179.
- Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005.
- Ropęga J., *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Rosłanowska-Plichcińska K., *Metodyka restrukturyzacji*, TNOiK, Bydgoszcz 1999.
- Rutkowska A., *Analiza procesów restrukturyzacyjnych instytucji wdrażających program operacyjny kapitał ludzki na przykładzie regionu łódzkiego*, maszynopis powielony, Łódź 2015.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Sauer M., *Kryzys i restrukturyzacja małego przedsiębiorstwa na tle aspektów finansowych*, w: *Człowiek w obliczu nauki, techniki i sztuki*, Moterski F. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 96.
- Schermerhorn J., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008.
- Sibiński W., Tomczyk Z., *Podejmowanie działalności gospodarczej i uwarunkowania rozwoju sektora MSP*, w: *Wspieranie działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, t. 2, *Specyficzne aspekty zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Piałucha M. (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2004, s. 36.
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Siedlecki R., *Wybrane metody prognozowania trudności finansowych na przykładzie spółki Enron Corp*, w: *Zarządzanie finansami — klasyczne zasady — nowoczesne narzędzia*, D. Zarzecki (red.), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 202.
- Singh H., *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies”, 1993 t. 30, ss. 147–172.

- Skalik J., *Kierownik w sytuacji kryzysowej organizacji*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami, Perspektywa globalna i lokalna*, T. Listwan (red.), „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2004, z. 1032.
- Skowronek C., *Restrukturalizacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1997.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej, Lublin 2002.
- Skrzypek E., *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia”, 2013, 47/1, Lublin, s. 168.
- Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Wig-Press, Warszawa 2001.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2002.
- Staniec I., *Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- Steczkowski J., *Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN Warszawa–Kraków 1995.
- Steinerowska-Streb J., *Sytuacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2006, nr 6, ss. 27–33.
- Stempniak S., Glinkowski M., *Sposoby prowadzenia polityki personalnej w małej firmie*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej. Teoria i praktyka*, Bartkowiak P. (red.), Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu, Kalisz 2005, s. 189.
- Stępnia-Kucharska A., *Istota restrukturyzacji przedsiębiorstw*, w: Stępnia-Kucharska A., Stos D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Przegląd i procedury*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach, Skierniewice 2009, ss. 31–62.
- Stępnia-Kucharska A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, Państwowa Wyższa Szkoła w Skierniewicach, Skierniewice 2009.

- Stępnia-Kucharska A., Stos D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Przesłanki i procedury*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach, Skierniewice 2009.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
- Strategie zarządzania uwagą na współczesnym rynku*, Aluchna M., Pindelski M., Płoszajski P. (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą — ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 2, s. 20.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarząd przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- Sułkowski Ł., Mariański A., w: *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Sułkowski Ł. (red.), Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 117.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 2003.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- Suszyński C., *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje — strategia — analiza*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Suwalski A., *Dylematy wykorzystania kapitału zagranicznego w restrukturyzacji polskiej gospodarki*, w: *Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, Glinkowski C. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997, s. 70.
- Szczerbak M., *Przyczyny upadłości przedsiębiorstw (analiza na podstawie doświadczeń syndyków i nadzorców sądowych)*, badania przeprowadzone w ramach projektu pt. *Przesłanki i bariery rozwoju przedsiębiorstw w Polsce, upadłości przedsiębiorstw w Polsce — skala, przyczyny, przeciwdziałanie* realizowanego pod kierunkiem E. Mączyńskiej w SGH w Instytucie Funkcjonowania Gospodarki, 2005.
- Šmid W., *Leksykon przedsiębiorcy*, Poltext, Warszawa 2007.
- I. Świątek-Barylska, *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1998.

- Thompson J. L. *Strategic Management Awareness and Chance*, Chapman and Hall, London 1993.
- Thuchowski W., *Podstawy restrukturyzacji przedsiębiorstw*, w: *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, Dowżycki A., Sobolewski H., Thuchowski W. (red.), Wyd. 3 zm., Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004, ss. 27–29.
- Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
- Trzcieniecki J., Teczek J., *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.
- Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. 2, Dubisz S. (red.), PWN, Warszawa 2003.
- Urbanowska-Sokij E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem, Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Wajda A., *Organizacja i zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2003.
- Walecka A., *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Lachiewicz S., Szymańska K., Walecka A. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- Warunki powstania i działania perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2007-2011*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013.
- Wasilczuk J., *Charakter motywacji właściciela małej i średniej firmy*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii”, 2000, nr 2, ss. 96–103.
- Wasilczuk J. E., *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.
- Wawrzynek Ł., U. Bąkowska, *Kryzys — „funkcja” ciągła czy nieciągła organizacji*, w: *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, J. Skalik (red.), Cornetis, Wrocław 2003, ss. 24–29.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- Wielka encyklopedia PWN*, PWN, Warszawa 2003, t. 17.

- Wawrzyniak B., *Zarządzanie w kryzysie, Koncepcje, badania propozycje*, PWE, Warszawa 1984.
- Weston J. F., Copeland T. E., *Managerial Finance*, The Dryden Press A Harcourt Brace Jovanovich College Publisher, New York 1992, ss. 1083–1084.
- Wiatrak A. P., *Istota małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Kożuch A. (red.), Akademia Podlaska, Siedlce 2000.
- Wiek wielkich przemian*, M. Dobroczyński, A. Jasińska-Kania (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 2001.
- Winnicka-Popczyk A., *Polska firma rodzinna z perspektywy pokolenia następców*, w: *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Ł. Sułkowski (red.), Dom Organizatora, Toruń 2005, ss. 59–86.
- Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Rokita J., Czakon W., Samborski A. (red.), Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2009, ss. 539–549.
- Wysokińska-Senkus A., Chylek M., *Kontrolowanie procesów pracy*, w: *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Kardas J. S., Wójcik-Augustyniak M. (red.), Difin, Warszawa 2008, ss. 215–234.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Przyczyny podjęcia restrukturyzacji na przykładzie dużych przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w przyszłości*, Lewandowski J. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2005, ss. 46–84.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie w kryzysie*, w: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, ss. 65–92.

- Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*,
Strużycki M. (red.), Difin, Warszawa 2002.
- Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*,
Borowiecki R. (red.), Difin, Warszawa 2003.
- Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, Wawrzyniak B. (red.), PWE,
Warszawa 1985.
- Zawadzka A. M., *Kadra na czas zmiany. Przeobrażanie liderów organizacji
w przywódców transformacyjnych*, „Personel”, 2000, nr 13/14, ss. 32–33.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie — perspektywa strategiczna*,
Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle, ORGMASZ, Warszawa 2003.
- Zelek A., *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo
Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000.
- Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1990.
- Żurkowski F., *Zarządzanie, Funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Szkolne
i Pedagogiczne S.A., Warszawa 2004.

Netografia

- Annual ICM Crisis Report During 2016*, <http://crisisexperts.com> (dostęp 15.07.2016).
- Dga.pl (dostęp 15.09.2015).
- Głowacki A., *Restrukturyzacja a dalsza działalność firmy*,
<http://www.rp.pl/Firma/309119949-Restrukturyzacja-a-dalsza-dzialalnosc-firmy.html> (dostęp 11.09.2015).
- Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości*, <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/> (dostęp 11.09.2015).
- Institute for Crisis Management, <http://crisisexperts.com/05report.htm>, s. 4, (dostęp 15.07.2016).
- Konstrukcja miernika szans na bankructwo firmy*, „Materiały i studia”, z. 280, s.1,
NPB.pl (dostęp 14.02.2017).

Nowa definicja MŚP, Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia, parp.gov.pl
(dostęp 12.12.2016).

Wyrwa J., *Restrukturyzacja organizacyjna, jako sposób przeciwdziałania kryzysowi w przedsiębiorstwie*, <http://docplayer.pl/28180943-Restrukturyzacja-organizacyjna-jako-sposob-przeciwdzialania-kryzysowi-w-przedsiębiorstwie.html> (dostęp 31.07.2017).

Akty prawne

Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., Dziennik Ustaw nr 76 z 2002 r.,
Poz. 694 z późn. zm.

Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dziennik Ustaw nr 54
z 2004 r., poz. 535, z późn. zm.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r., Dziennik Ustaw nr 173 z 2004 r. poz. 1807.

Definicja małych i średnich przedsiębiorstw, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji
Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dn. 25 lutego 2004 r.

Spis rysunków

- Rys.1.** Miejsce restrukturyzacji przedsiębiorstwa w polityce oraz strategii gospodarczej oraz występujące pomiędzy nimi zależności.
- Rys 2.** Miejsce restrukturyzacji przedsiębiorstwa w polityce i strategii państwa.
- Rys. 3.** Klasyfikacja procesów restrukturyzacyjnych.
- Rys. 4.** Rodzaje restrukturyzacji i obszary zmian.
- Rys.5.** Typy zmian organizacyjnych.
- Rys. 6.** Macierz gotowości organizacji rozwoju.
- Rys. 7.** Rodzaje zmian.
- Rys. 8.** Dostosowywanie działań do sytuacji przedsiębiorstwa.
- Rys. 9.** Proces restrukturyzacji — etapy.
- Rys. 10.** Najczęściej wdrażane techniki restrukturyzacyjne.
- Rys. 11.** Proces zarządzania strategicznego w kryzysie.
- Rys. 12.** Sposoby zarządzania w sytuacjach kryzysowych.
- Rys. 13.** Klasyfikacja przedsiębiorstw.
- Rys. 14.** Wewnętrzne i zewnętrzne bariery rozwoju małych przedsiębiorstw.
- Rys. 15.** Przebieg kryzysu w organizacji.
- Rys. 16.** Fazy kryzysu w przedsiębiorstwie.
- Rys. 17.** Sukces restrukturyzacji a czas.
- Rys. 18.** Procedura podjęcia decyzji o restrukturyzacji naprawczej bądź upadłości przedsiębiorstwa.
- Rys. 19.** Podstawowe składniki a strumienie działań restrukturyzacji.
- Rys. 20.** Projekt restrukturyzacji (projekt węzłowy).
- Rys. 21.** Kompleks środków i metod restrukturyzacji.
- Rys. 22.** Udział procentowy podmiotów zajmujących się sprzedażą materiałów budowlanych według przynależności do poszczególnych segmentów.
- Rys. 23.** Wyselekcjonowane czynniki mające wpływ na przebieg kryzysu w przedsiębiorstwie.
- Rys. 24.** Wyselekcjonowane czynniki mające wpływ na przebieg restrukturyzacji naprawczej w przedsiębiorstwie.
- Rys. 25.** Relacje między doświadczeniem zarządzającego, wiedzą o zarządzaniu oraz o restrukturyzacji a stosowaniem procedur restrukturyzacji naprawczej.

Spis wykresów

- Wyk. 1.** Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych i zlikwidowanych (w tys.) w Polsce w latach 2005–2014.
- Wyk. 2.** Przeżywalność przedsiębiorstw — współczynnik przeżycia pierwszego roku (%).
- Wyk. 3.** Udział % poszczególnych podmiotów rynku dystrybucji materiałów budowlanych.
- Wyk. 4.** Udział procentowy sieci zrzeszających podmioty zajmujące się sprzedażą materiałów budowlanych.
- Wyk. 5.** Ranking sieci zrzeszających podmioty zajmujące się sprzedażą materiałów budowlanych.
- Wyk. 6.** Rozmieszczenie geograficzne punktów sprzedaży materiałów budowlanych według województw.
- Wyk. 7.** Struktura badanych przedsiębiorstw uwzględniająca okres funkcjonowania w % (N = 130).
- Wyk. 8.** Struktura respondentów ze względu na liczbę zatrudnionych osób.
- Wyk. 9.** Struktura respondentów ze względu na formę prawną prowadzonej działalności gospodarczej.
- Wyk. 10.** Struktura respondentów ze względu na dominujący rynek działania przedsiębiorstwa.
- Wyk. 11.** Struktura respondentów uwzględniająca wielkość miejscowości, w której zarejestrowane jest przedsiębiorstwo.
- Wyk. 12.** Struktura przedsiębiorstw uwzględniająca występowanie relacji rodzinnych wśród osób zarządzających.
- Wyk. 13.** Rozkład empiryczny dla profilu wykształcenia zespołu zarządzającego firmą.
- Wyk. 14.** Struktura respondentów uwzględniająca doświadczenie zawodowe zespołu zarządzającego firmą.
- Wyk. 15.** Struktura respondentów uwzględniająca ocenę zarządzających na temat tempa zmian i ryzyka w branży materiałów budowlanych.
- Wyk. 16.** Struktura respondentów uwzględniająca główny priorytet działania firmy.
- Wyk. 17.** Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące posiadania w ostatnich trzech latach planu rozwoju lub strategii rozwoju.

- Wyk. 18.** Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące posiadania systemu obserwacji sytuacji kryzysowych.
- Wyk. 19.** Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące obszarów podlegających najczęstszej obserwacji w firmie.
- Wyk. 20.** Rozkład odpowiedzi respondentów oceniających poziom swojej wiedzy na temat prowadzenia biznesu.
- Wyk. 21.** Ocena poziomu wiedzy zespołu zarządzającego na temat restrukturyzacji naprawczej.
- Wyk. 22.** Najważniejsze, według ankietowanych, problemy związane z restrukturyzacją naprawczą.
- Wyk. 23.** Oczekiwane formy wsparcia przez przedsiębiorców odnośnie restrukturyzacji naprawczej.
- Wyk. 24.** Powody, dla których należy wspierać małych firm w dostarczaniu wiedzy z zakresu restrukturyzacji.
- Wyk. 25.** Odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące częstotliwości występowania sytuacji kryzysowych w firmie.
- Wyk. 26.** Odpowiedzi respondentów dotyczące głębokości kryzysu w firmie.
- Wyk. 27.** Odpowiedzi zarządzających na temat przyczyn powstania sytuacji kryzysowej.
- Wyk. 28.** Najważniejsze symptomy kryzysu wskazywane przez respondentów.
- Wyk. 29.** Działania naprawcze podejmowane przez firmy przechodzące kryzys.
- Wyk. 30.** Odpowiedzi respondentów na pytanie, w jaki sposób poszczególne instytucje/osoby wpłynęły na wyjście z sytuacji kryzysowej.
- Wyk. 31.** Ocena skutków przeprowadzonych działań naprawczych w poszczególnych obszarach działalności firm.

Spis tabel

- Tab. 1.** Definicje restrukturyzacji w polskiej literaturze ekonomicznej
- Tab. 2.** Przyczyny restrukturyzacji przedsiębiorstw
- Tab. 3.** Typowe przedsięwzięcia realizowane w ramach restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej
- Tab. 4.** Podstawowe kryteria podziału i rodzaje zmian organizacyjnych
- Tab. 5.** Funkcje i procedury zarządzania a procedury restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie
- Tab. 6.** Instrumenty i metody oraz efekty restrukturyzacji
- Tab. 7.** Klasyfikacja przedsiębiorstw sektora MSP
- Tab. 8.** Kryteria jakościowe odróżniające firmy MSP od dużych
- Tab. 9.** Definicje małego przedsiębiorstwa według różnych przepisów i interpretacji w Polsce
- Tab. 10.** Rola gospodarcza i społeczna małych i średnich firm
- Tab. 11.** Zestawienie cech małych przedsiębiorstw
- Tab. 12.** Wybrane różnice między zarządzaniem małymi i średnimi a dużymi przedsiębiorstwami
- Tab. 13.** Charakterystyka cech zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach
- Tab. 14.** Cechy MSP sprzyjające i hamujące planowanie strategiczne
- Tab. 15.** Stopa przeżycia przedsiębiorstw w Polsce w 2013 r
- Tab. 16.** Systematyka wybranych wewnętrznych barier rozwoju firm sektora MSP
- Tab. 17.** Definicje synonimów pojęcia restrukturyzacji naprawczej
- Tab. 18.** Zestawienie definicji zjawiska kryzysu
- Tab. 19.** Przyczyny zewnętrzne kryzysu
- Tab. 20.** Przyczyny wewnętrzne kryzysu
- Tab. 21.** Rodzaje kryzysów według podziału procesu na fazy
- Tab. 22.** Obszary restrukturyzacji i odpowiadające im przedsięwzięcia restrukturyzacyjne
- Tab. 23.** Strategie restrukturyzacyjne w siedmiu najważniejszych obszarach przedsiębiorstwa
- Tab. 24.** Etapy restrukturyzacji naprawczej według różnych autorów
- Tab. 25.** Procedura uzdrawiania firmy w sytuacji kryzysowej
- Tab. 26.** Wybrane informacje (statystyki) badania
- Tab. 27.** Charakterystyka wieku przedsiębiorstw
- Tab. 28.** Struktura respondentów ze względu na liczbę zatrudnionych osób

- Tab. 29.** Liczebność i struktura badanych przedsiębiorstw według formy prawnej
- Tab. 30.** Rozkład empiryczny dla dominującego rynku działania firmy
- Tab. 31.** Rozkład empiryczny dla wielkości miejscowości, w której prowadzona jest działalność
- Tab. 32.** Rozkład empiryczny dla odpowiedzi na pytanie „Czy wśród osób zarządzających firmą oraz właścicieli występują relacje rodzinne?”
- Tab. 33.** Rozkład empiryczny dla profilu wykształcenia zespołu zarządzającego firmą
- Tab. 34.** Rozkład empiryczny dla doświadczenia zawodowego zespołu zarządzającego firmą.
- Tab. 35.** Struktura respondentów uwzględniająca ocenę zarządzających na temat tempa zmian i ryzyka w branży materiałów budowlanych
- Tab. 36.** Rozkład empiryczny dla głównego priorytetu działania firmy
- Tab. 37.** Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące posiadania w ostatnich trzech latach planu rozwoju lub strategii rozwoju
- Tab. 38.** Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące posiadania systemu obserwacji sytuacji kryzysowych
- Tab. 39.** Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzaju działań, które należałoby podjąć, aby przeciwdziałać wystąpieniu sytuacji kryzysowych
- Tab. 40.** Rozkład obszarów zarządzania podlegających najczęstszej obserwacji w firmie
- Tab. 41.** Ocena poziomu wiedzy z zakresu zarządzania przez ankietowanych
- Tab. 42.** Analiza zależności pomiędzy poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a cechami firmy, zarządzającego i zarządzania
- Tab. 43.** Definicja restrukturyzacji naprawczej w opinii respondentów (% wskazań)
- Tab. 44.** Ocena poziomu wiedzy zespołu zarządzającego na temat restrukturyzacji naprawczej przez ankietowanych
- Tab. 45.** Rozkład empiryczny dla zmiennej dwuwymiarowej (WZ — wiedza z zarządzania. WRN — wiedza o restrukturyzacji naprawczej)
- Tab. 46.** Testowanie zależności pomiędzy wiedzą z zakresu zarządzania a wiedzą z zakresu restrukturyzacji
- Tab. 47.** Badanie zależności pomiędzy poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a poziomem wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej w różnych typach firm
- Tab. 48.** Procent ankietowanych wskazujących dany problem związany z restrukturyzacją naprawczą za najważniejszy

- Tab. 49.** Testowanie niezależności między poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a faktem uznawania danego problemu za najważniejszy (jeden z trzech najważniejszych).
Pierwsza wartość — chi-kwadrat, w nawiasie — graniczny poziom istotności
- Tab. 50.** Sposoby podnoszenia wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej w badanych firmach
- Tab. 51.** Testowanie niezależności między poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a faktem stosowania danego sposobu podnoszenia wiedzy z zakresu restrukturyzacji naprawczej
- Tab. 52.** Testowanie niezależności pomiędzy poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a faktem oczekiwania określonego wsparcia
- Tab. 53.** Zależność pomiędzy poziomem wiedzy z zakresu zarządzania a postrzeganiem zasadności dostarczania wiedzy małym firmom w zakresie restrukturyzacji
- Tab. 54.** Argumenty zarządzających za wspieraniem (lub niewspieraniem) wiedzy małych firm w zakresie restrukturyzacji naprawczej
- Tab. 55.** Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące częstotliwości występowania sytuacji kryzysowych w firmie
- Tab. 56.** Zależność pomiędzy częstotliwością występowania sytuacji kryzysowych w firmie a wiedzą z zakresu zarządzania, wiedzą na temat restrukturyzacji naprawczej
- Tab. 57.** Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące głębokości kryzysu w firmie
- Tab. 58.** Zależności pomiędzy głębokości kryzysu w firmie a innymi zmiennymi
- Tab. 59.** Testowanie zależności pomiędzy sposobem postrzegania przyczyny powstania sytuacji kryzysowej a poziomem wiedzy z zakresu zarządzania i restrukturyzacji naprawczej
- Tab. 59.** Testowanie zależności pomiędzy sposobem postrzegania przyczyny powstania sytuacji kryzysowej a poziomem wiedzy z zakresu zarządzania i restrukturyzacji naprawczej
- Tab. 60.** Odsetek wskazań na konkretne wewnętrzne i zewnętrzne przyczyny pojawienia się kryzysu w firmie
- Tab. 61.** Ocena siły oddziaływania obszarów, w których wystąpiła sytuacja kryzysowa na firmę (liczba odpowiedzi)
- Tab. 62.** Najważniejsze symptomy kryzysu wskazywane przez respondentów
- Tab. 63.** Działania naprawcze podejmowane przez firmy przechodzące kryzys
- Tab. 64.** Odpowiedzi respondentów na pytanie, w jaki sposób poszczególne instytucje/osoby wpłynęły na wyjście z sytuacji kryzysowej (liczba odpowiedzi)

- Tab. 65.** Ocena skutków przeprowadzonych działań naprawczych w poszczególnych obszarach działalności firmy (liczba odpowiedzi)
- Tab. 66.** Wpływ wiedzy zarządzającego, wiedzy w zakresie restrukturyzacji, podjętych działań naprawczych oraz zaangażowanych osób/instytucji na wyniki restrukturyzacji
- Tab. 67.** Działania naprawcze w badanych firmach
- Tab. 68.** Osoby/instytucje a obszary poprawy funkcjonowania w badanych firmach
- Tab. 69.** Bariery utrudniające przeprowadzenie restrukturyzacji
- Tab. 70.** Zestawienie firm biorących udział w badaniu
- Tab. 71.** Wybrane cechy osób zarządzających
- Tab. 72.** Zestawienie przyczyn restrukturyzacji, zastosowanych działań naprawczych, efektu restrukturyzacji oraz wieku firmy, doświadczenia zarządzającego
- Tab. 73.** Najbardziej oczekiwane formy wsparcia wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej
- Tab. 74.** Zestawienie hipotez częściowych

Tytuł, streszczenie i słowa kluczowe w języku polskim

Tytuł

Restrukturyzacja naprawcza w małej firmie — specyfika, ograniczenia, metody

Streszczenie

Niestabilna rzeczywistość, z którą muszą zmierzyć się współczesne przedsiębiorstwa jest częstą przyczyną występowania kryzysów, których następstwem jest konieczność stosowania procesów restrukturyzacyjnych. Zjawisko to dotyczy wszystkich firm niezależnie od ich wielkości, czasu istnienia na rynku i doświadczenia. Restrukturyzacja stała się jednym z najistotniejszych procesów zachodzących w przedsiębiorstwach — właściwie przeprowadzona umożliwia odwrócenie niekorzystnych trendów i poprawę bieżącej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, stwarzając tym samym podstawę do jego rozwoju w przyszłości.

W dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych umiejętność pokonywania kryzysów, pozwalająca na przetrwanie przedsiębiorstwa stanowi kompilację wielu czynników, z których najistotniejszym wydaje się być posiadana przez osoby zarządzające wiedza z zakresu zarządzania. Prowadzenie działalności gospodarczej w formie małego przedsiębiorstwa w żaden sposób nie zwalnia zarządzających do zaniedbań w tej sferze.

Podjęcie tematu pracy wynikało z dwóch przesłanek. Pierwsza dotyczyła zauważonej, słabo rozpoznanej i opisanej w polskiej literaturze problematyki restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach. Według wiedzy autorki dysertacji, brak jest publikacji książkowych w pełni poświęconych temu zagadnieniu, a pojawiające się artykuły naukowe dotyczą zazwyczaj tylko wybranych jej obszarów. Istnieje wprawdzie duża liczba pozycji literaturowych, ale dotyczą one stricte dużych organizacji. A zatem, pojawiła się przestrzeń, którą niniejsza praca doktorska może wypełnić. Drugą przesłanką było ponad 20-letnie doświadczenie autorki w zarządzaniu małą firmą. Wieloletnie prowadzenie własnej działalności niejednokrotnie narażone było na różnego rodzaju sytuacje kryzysowe, które wymagały zastosowania działań naprawczych. To pozwoliło z jednej strony poznać praktyczną stronę restrukturyzacji, a z drugiej zauważyć wiele barier utrudniających samodzielne prowadzenie tego procesu.

Cele pracy i hipoteza badawcza

Głównym celem pracy jest określenie czynników ograniczających skuteczne zastosowanie procedur restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach. Osiągnięcie celu głównego pracy było możliwe poprzez zrealizowanie celów szczegółowych, które zostały sformułowane następująco:

- 1. Określenie poziomu wiedzy osób zarządzających/właścicieli małych firm na temat restrukturyzacji naprawczej.*
- 2. Identyfikacja czynników wpływających na powodzenie (lub niepowodzenie) procesu restrukturyzacji naprawczej w małym przedsiębiorstwie.*
- 3. Określenie oczekiwanych form wsparcia w przeprowadzeniu procesów restrukturyzacji naprawczej.*

W ramach tak określonego obszaru rozprawy, sformułowano następującą hipotezę pracy:

Prowadzenie restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach napotyka na wiele barier, z których największą stanowi niedostateczna z tego zakresu wiedza osób zarządzających.

Metody badawcze

Realizacja celów rozprawy oraz weryfikacja postawionej hipotezy wymagała przeprowadzenia badań adekwatnych do złożoności postawionych problemów. Z uwagi na fakt, że praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, wykorzystano w niej różne metody badawcze. W szczególności obejmowały one:

- *analizę literatury krajowej i zagranicznej, która pozwoliła na rozpoznanie stanu wiedzy na temat restrukturyzacji naprawczej oraz przybliżyła problematykę związaną ze specyfiką małych przedsiębiorstw;*
- *prowadzenie własnych badań empirycznych z wykorzystaniem 130 ankiet skierowanych do zarządzających małymi firmami, zajmującymi się sprzedażą materiałów budowlanych;*
- *prowadzenie własnych badań empirycznych w wykorzystaniem 12 case study wśród małych przedsiębiorstw, zajmujących się sprzedażą materiałów budowlanych.*

Struktura pracy

Zasadnicza część rozprawy składa się z pięciu rozdziałów, których układ został podporządkowany realizacji postawionych w pracy celów. Na końcu rozprawy zamieszczono wykaz źródeł wykorzystywanych w pracy, spis opracowanych tabel, rysunków i wykresów oraz załączniki.

Rozdział 1. ma charakter teoretyczny. W oparciu o przegląd literatury podjęto w nim próbę zdefiniowania zjawiska restrukturyzacji, opisując jej istotę, rodzaje, znaczenie, przyczyny wystąpienia oraz przedstawiając je jako specyficzny typ zmiany mający wiele wspólnych cech z funkcjami, metodami i technikami zarządzania.

Rozdział 2. charakteryzuje małe przedsiębiorstwa. Definiuje pojęcie, wyszczególnia rodzaje oraz przedstawia znaczenie jakie odgrywają w gospodarce przedsiębiorstwa tej wielkości. Przedstawia także uwarunkowania działalności małych firm, uwzględniające specyfikę zarządzania, bariery funkcjonowania i czynniki wywołujące kryzysy. Odnosi się również do znaczenia wiedzy i jej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rozdział 3. opisuje zjawisko restrukturyzacji naprawczej, definiując jej istotę, etapy, i uwarunkowania. Identyfikuje przyczyny jej wystąpienia, obszary, których dotyczy oraz wskazuje źródła finansowania. Prezentuje także prawne aspekty funkcjonowania oraz wybrane techniki i instrumenty pozwalające na przeprowadzenie restrukturyzacji naprawczej.

Rozdział 4. stanowi część empiryczną pracy i składa się z dwóch części. Pierwsza przedstawia wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w małych przedsiębiorstwach, które zajmują się sprzedażą materiałów budowlanych. Druga zawiera analizę i podsumowanie tychże badań oraz studiów przypadków.

Rozdział 5. zawiera wnioski i rekomendacje skierowane do osób zarządzających małymi firmami, instytucji naukowo-badawczych, instytucji państwowych oraz do sektora komercyjnego.

Wnioski

Wnioski z badań empirycznych w sposób znaczący wskazują, że restrukturyzacja naprawcza w małych firmach ma specyficzny przebieg, na który wpływ ma wielkość przedsiębiorstwa oraz osoba zarządzająca. Pierwszy czynnik stanowi główną przyczynę ograniczeń zasobowych w postaci niskiego kapitału oraz niewielkich struktur uniemożliwiających zatrudnienie wysoko wyspecjalizowanej kadry, pozwalającej na prowadzenie restrukturyzacji naprawczej z zastosowaniem profesjonalnych metod i technik. Drugi czynnik w postaci osoby zarządzającej, stanowi często główną przyczynę wystąpienia sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie, której następstwem jest konieczność zastosowania działań naprawczych. Jednak zarządzający, pomimo długoletniego doświadczenia w zarządzaniu, mają problem w prowadzeniu tego procesu. Ograniczenia kompetencyjne, brak doświadczenia, małe zasoby finansowe, trudności w pozyskaniu specjalistów utrudniają samodzielne prowadzenie restrukturyzacji, dlatego najczęściej podejmowane są tylko wybrane, pojedyncze działania ograniczające koszty czy redukujące personel.

W świetle przeprowadzonych badań, hipoteza główna pracy została zweryfikowana pozytywnie. Prowadzenie restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach napotyka na wiele trudnień, w postaci braku sprawdzonych metod, technik i procedur restrukturyzacji naprawczej dopasowanych do specyfiki małych przedsiębiorstw, niskiego doświadczenia zarządzających, niedostatku środków finansowych oraz braku wsparcia zewnętrznego. Największą jednak barierę stanowi niedostateczna z tego zakresu wiedza osób zarządzających.

Słowa kluczowe

restrukturyzacja, małe przedsiębiorstwa, kryzys

Tytuł, streszczenie i słowa kluczowe w języku angielskim

Title

Restructuring in a small company — character, constraints, methods

Abstract

The unstable reality faced by modern companies is a frequent cause of the crisis, which is the consequence of the need for restructuring processes. This phenomenon affects all companies regardless of their size, time of existence and experience. Restructuring has become one of the most important processes taking place in the enterprise — proper execution allows reversing unfavourable trends and improving the current economic situation of the enterprise, thus creating the basis for its future development.

In the dynamically changing market conditions, the ability to overcome crises to survive a business is a compilation of many factors, the most important of which is the management knowledge of managing. Doing business in the form of a small business does not in any way release managers to negligence in this sphere.

Taking up the topic of work resulted from two premises. The first concerned the problem of restructuring in small enterprises, which was poorly recognized and described in Polish literature. According to the dissertation author's knowledge, there are no book publications fully dedicated to this issue, and emerging scientific articles usually only cover selected areas. There are literally a lot of literature entries, but they are strictly related to large organizations. Thus, the space that this PhD dissertation has filled up. The second premise was over 20 years of experience of the author in managing a small company. Many years of running her own businesses were often exposed to various types of crisis situations requiring corrective action. This allowed on the one hand to know the practical side of the restructuring and, on the other, noted the many barriers that hindered this process.

Thesis objectives and research hypothesis

The main objective of the thesis is to determine the factors limiting the effective application of the restructuring procedures in small enterprises. Achieving the main goal of the thesis was possible by accomplishing the specific objectives that were formulated as follows:

- 1. Identify the level of knowledge of managers/small business owners about the restructuring process.*
- 2. Identification of factors affecting the success (or failure) of the restructuring process in a small enterprise.*
- 3. Defining the expected forms of support in carrying out restructuring processes.*

Within the scope of the above-stated area of the treatise, the following hypothesis was formulated:

Restructuring in small enterprises encounters many barriers, the largest of which is insufficient knowledge of managers.

Research methods

Reaching the objectives of the dissertation and verifying the hypothesis required investigation to be appropriate to the complexity of the problems. Due to the fact that the thesis is a theoretical-empirical one, various research methods were used. In particular they included:

- 1. analysis of domestic and foreign literature, which allowed to recognize the state of the art of restructuring and to address issues related to the specific nature of small enterprises;*

2. *conducting own empirical research with the use of 130 questionnaires addressed to small business executives dealing with the sale of building materials;*
3. *conduct own empirical research using 12 case studies among small businesses dealing with the sale of building materials.*

Thesis structure

The main part of the treatise consists of five chapters, whose arrangement has been subordinated to the accomplishment of the goals set in the thesis. At the end of the dissertation you will find a list of sources used in the thesis, a list of tables developed, drawings and graphs, and annexes.

Chapter 1 is theoretical in which, based on literature reviews, attempts have been made to define the nature of the restructuring, describing its nature, types, significance, reasoning, and presenting it as a specific type of change that has many common features with management functions, methods and techniques.

Chapter 2 characterises small businesses. Defines the concept, specifies the types, and describes the importance of the business of this size. It also outlines the conditioning of small businesses, taking into account management specifics, barriers to operation and crises. It also refers to the importance of knowledge and its role in business management.

Chapter 3 describes the phenomenon of restructuring defining its essence, stages, and determinants. Identifies the reasons for the occurrence, the areas affected, and indicates the sources of funding. It also presents the legal aspects of operation, as well as selected techniques and instruments to carry out the restructuring.

Chapter 4 is an empirical part of the thesis and consists of two parts. The first presents the results of surveys conducted in small companies dealing with the sale of building materials. The second includes an analysis and summary of these studies and case studies.

Chapter 5 contains conclusions and recommendations addressed to managers of small businesses, research institutions, state institutions and the commercial sector.

Conclusions

Conclusions from the empirical studies suggest that restructuring in small enterprises has a specific pattern influenced by the size of the enterprise and the manager. The first factor is the main cause of resource constraints in the form of low capital and small structures that prevent the employment of highly specialized staff, allowing for restructuring with the use of professional methods and techniques. The second factor in the form of a manager is often the main cause of the company's crisis, which results in the need for corrective action. However, the manager, despite long management experience, has a problem in running this process. Competitive constraints, lack of experience, small financial resources, difficulties in gaining expertise make it difficult for them to carry out their own restructuring, therefore most often selected only individual cost-cutting measures or reducing staff.

In the light of the research conducted, the main hypothesis of the work was positively verified. Restructuring in small enterprises encounters many obstacles, in the absence of proven methods, techniques and procedures for restructuring, tailored to the specificity of small enterprises, low management experience, lack of financial resources, and lack of external support. The biggest barrier, however, is the insufficient knowledge of managers.

Key-words

restructuring, small enterprises, crisis