

**Tomasz Rojek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomiki  
i Organizacji Przedsiębiorstw  
rojekt@uek.krakow.pl

## **WYKORZYSTANIE NARZĘDZI RESTRUKTURYZACJI W PROCESIE ZARZĄDZANIA EFEKTYWNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA<sup>1</sup>**

**Streszczenie:** Artykuł podejmuje problematykę szeroko rozumianej koncepcji zarządzania efektywnością przedsiębiorstwa. Jest ona efektem rozwoju przedsiębiorczości, jeżeli chodzi o hierarchizację celów stawianych sobie przez współczesne organizacje gospodarcze, a więc takie, które działają w warunkach zmienności otoczenia, wolnego rynku i wzmożonej konkurencji. Procesy mające na celu wzrost efektywności przedsiębiorstwa są zatem wspierane przez szereg metod, technik i narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem. Szerokim wachlarzem narzędzi wspierających wzrost efektywności dysponuje restrukturyzacja pojmowana jako proces przebiegający stale w przedsiębiorstwie, mający na celu ciągłą poprawę jego funkcjonowania, wzrost konkurencyjności oraz doskonalenie działań w poszczególnych obszarach jego działalności.

**Słowa kluczowe:** restrukturyzacja, konkurencyjność, efektywność, zarządzanie przedsiębiorstwem.

**Klasyfikacja JEL:** L20, L21, L25.

### **THE USE OF RESTRUCTURING TOOLS IN THE PROCESS OF ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT**

**Abstract:** The article examines the problem of a broadly understood concept of enterprise performance management. It is an effect of the development of entrepreneurship

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

in respect of the hierarchization of goals for themselves set by contemporary economic organizations and therefore by organizations which operate under conditions of a volatile environment, the free market and increased competition. Therefore processes aiming at the growth of enterprise performance are supported by a number of methods, techniques and tools of enterprise management. A broad spectrum of tools supporting the growth of performance is provided by restructuring understood as a process progressing permanently in the enterprise, aiming at the constant improvement of its functioning, the growth of competitiveness and upgrading operations in individual areas of its activities.

**Key words:** restructuring, competitiveness, performance, enterprise management.

## Wstęp

Współczesna gospodarka charakteryzuje się znaczącą zmianą priorytetów funkcjonowania. Wyrazem tego jest między innymi reorientacja strategii przedsiębiorstwa, sposobu definiowania i hierarchizowania jego celów oraz zmiana kryteriów i zasad oceny działalności. Radykalnym zmianom ulegają jednocześnie reguły konkurowania na globalnym rynku, na którym dochodzi do przenikania się i zacierania granic branż. Burzy to tradycyjny porządek branżowy i powoduje powstawanie branż hybrydowych, integrujących produkty związane dotychczas z odrębnymi branżami, które miały różne rynki zbytu oraz własne zintegrowane łańcuchy wartości [Oblój 2002, s. 15, 45–47]. W tych warunkach ewoluowanie reguł funkcjonowania współczesnego biznesu wydaje się czymś naturalnym, prostym efektem powstawania nowych branż, szybkiego tempa tworzenia i absorbowania innowacji technologicznych oraz wszechobecnej rewolucji informacyjnej. Strategie przedsiębiorstw, których struktury własnościowe są zdominowane przez pragnących zysków inwestorów instytucjonalnych, są ukierunkowane na pomnażanie bogactwa właścicieli tych przedsiębiorstw. Niezależnie jednak od wyzwań stojących przed nowymi modelami biznesu współczesne przedsiębiorstwa nie mogą zapominać o klasycznych, a zarazem niezmiennie aktualnych jego zasadach.

Klasyczna, ustalona na podstawie długookresowych przedsięwzięć podmiotów gospodarczych, zhierarchizowana wiązka celów może być realizowana w przedsiębiorstwie funkcjonującym w spokojnym, przewidywalnym otoczeniu. Zmiany tego otoczenia, w szczególności wywołane na skutek kryzysu, deregulacji lub innych zdarzeń o charakterze nieprzewidywalnym, powodują konieczność reorientacji celów wchodzących w skład dotychczas

ustrukturalizowanej więzki. Z uwagi na fakt, że wspomniane wcześniej zmiany otoczenia odnoszą się nie tylko do samego przedsiębiorstwa, lecz także do innych uczestników rynku będących jednocześnie elementami tego otoczenia, podmioty gospodarcze – w obliczu dokonujących się w nim zmian – poszukują celów, których osiągnięcie będzie korzystne zarówno dla nich, jak i ich interesariuszy. Fakt ten spowodował wzrost znaczenia koncepcji zarządzania efektywnością przedsiębiorstwa zarówno jako ustalonej strategii zarządzania łączącej w sobie większość priorytetów wewnętrznych przedsiębiorstwa, jak i jednego z narzędzi wzrostu zadowolenia interesariuszy.

Koncepcja zarządzania efektywnością przedsiębiorstwa jest efektem rozwoju (ewolucji) teorii ekonomii, jeżeli chodzi o hierarchizację celów stawianych sobie przez współczesne organizacje gospodarcze, a więc takie, które działają w warunkach zmienności otoczenia, wolnego rynku i wzmożonej konkurencji. Procesy mające na celu wzrost efektywności przedsiębiorstwa są zatem wspierane przez szereg metod, technik i narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem. Szerokim wachlarzem narzędzi wspierających wzrost efektywności dysponuje restrukturyzacja pojmowana jako proces przebiegający stale w przedsiębiorstwie, mający na celu ciągłą poprawę jego funkcjonowania, wzrost konkurencyjności oraz doskonalenie działań w poszczególnych obszarach jego działalności.

## 1. Istota celowości prowadzenia działalności gospodarczej

Współcześnie najbardziej rozpowszechnione rozumienie zachowań ludzkich pozostaje ściśle związane z przekonaniem, że człowiek wykonuje zazwyczaj czynności celowe. Często przyjmuje się nawet, że nie ma działania racjonalnego bez uprzedniego zidentyfikowania i uświadomienia sobie jego celu lub celów. Fakt ten wpływa na zasadność eksponowania celu każdego działania jako podstawowej kategorii ekonomicznej, prakseologicznej, psychologicznej i socjologicznej oraz wynika z konieczności podkreślenia, że cel ma dwie zasadnicze cechy: jest pojęciem pierwotnym oraz stanowi element motywujący każdego działania [por. Duraj 2000, s. 52]. Naturalną konsekwencją takiego stanu rzeczy jest fakt, że w naukach o organizacji i zarządzaniu pojawiły się pytania o cele, jakie stawiają sobie przedsiębiorstwa w ramach prowadzonej działalności gospodarczej.

Reguła ta odnosi się nie tylko do osiągania celu całego przedsiębiorstwa, ale dotyczy też wykonywania zadań na wszystkich szczeblach jego organizacyjnej struktury. Oznacza to, że dla każdej komórki w ramach struktury powinna

być określona wiązka celów w postaci celu nadrzędnego, do którego maksymalizacji należy dążyć, oraz celów podrzędnych, przy czym wszystkim tym celom należy przyporządkować mierniki ilościowe lub jakościowe pozwalające jednoznacznie ocenić osiągnięte wyniki. Cele podrzędne pełnią w tym zakresie dwie bardzo istotne funkcje [Malczewski 2001, s. 473–474]:

- uświadamiają pracownikom, od jakich czynników zależy osiągnięcie wyznaczonego celu nadrzędnego;
- występują w roli ogranicznika uniemożliwiającego doraźną maksymalizację celu nadrzędnego kosztem innych ważnych zadań, jak na przykład zapewnienie jakości lub bezpieczeństwa pracowników.

Problematyka wyznaczania celów przez przedsiębiorstwo należy do najbardziej istotnych zadań przygotowujących jego funkcjonowanie. Ma duże znaczenie z punktu widzenia zarządzania, ponieważ ukierunkowuje działalność przedsiębiorstwa [Kardas i Wójcik-Augustyniak 2008, s. 23.]. Cele przedsiębiorstwa kształtują się w ścisłym związku z interesem ekonomicznym, społecznym, a współcześnie często również z interesem politycznym. Interes ekonomiczny organizacji najczęściej nie jest wartością spójną, gdyż jest wypadkową określonych aspiracji, a mianowicie interesu pracowników, który to wynika z dążenia do maksymalizacji własnych dochodów oraz konsumpcji w krótkim czasie, oraz interesu właściciela, który dąży do maksymalizacji ustalonych przez siebie korzyści. Cele organizacji to cele o charakterze ekonomicznym – nakierowane na optymalizację posiadanych środków, oraz cele nieekonomiczne – społeczne, które są wynikiem współzależności między zadaniami poszczególnych uczestników organizacji. Cele ekonomiczne większości przedsiębiorstw wywierają zasadniczy wpływ na reakcję ich zarządów i stanowią przeważającą część jasno określonych celów przedsiębiorstwa. Cele społeczne wywierają z kolei wtórny, modyfikujący i zarazem ograniczający wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Cele w działalności przedsiębiorstwa odgrywają cztery podstawowe role [Griffin 2001, s. 200–201]:

1. Stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w organizacji. Pozwalają zrozumieć, dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie pewnego docelowego stanu jest tak ważne.
2. Praktyka ustalania celów wpływa na planowanie. Skuteczne wytyczenie celów sprzyja dobremu planowaniu, a ono z kolei ułatwia ustalanie celów w przyszłości.
3. Cele mogą być źródłem motywacji dla pracowników organizacji. Cele sformułowane konkretnie i monitoring ich realizacji leżą u podstaw systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa.

4. Cele umożliwiają skuteczny mechanizm oceny i kontroli. Przyszłe wyniki można ocenić na podstawie stopnia osiągnięcia wytyczonych dziś celów.

Zarządzanie oznacza określony sposób postępowania. Jednak aby dowiedzieć się, jakie powinno się podejmować decyzje w tym zakresie, trzeba znać kierunek, w którym się zmierza. Nawiązując do tego, zarządzanie przedsiębiorstwem jest możliwe wtedy, gdy znany jest cel, dla którego przedsiębiorstwo istnieje i prowadzi swoją działalność. Kwestia dotycząca celowości prowadzenia działalności gospodarczej jest jednym z najbardziej spornych problemów w teorii przedsiębiorstwa i teorii ekonomii [por. Gruszecki 2002, s. 155–250]. Zgodnie z teorią neoklasyczną celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku<sup>2</sup> (w praktyce cel ten jest rozumiany w sposób uproszczony, maksymalizowany jest zysk księgowy, a nie ekonomiczny), warunkiem maksymalizacji zysku jest zrównanie kosztów krańcowych z przychodem krańcowym. Teoria neoklasyczna spotkała się dotychczas z szeregiem zastrzeżeń. Posiada ona wiele teorii alternatywnych, np. menedżerskie teorie firmy czy też teorie behawioralne [Cyfert 2004, s. 25–32]. Teorie menedżerskie stawiają jako nadrzędny cel przedsiębiorstwa:

- maksymalizację sprzedaży;
- maksymalizację użyteczności dla menedżerów;
- maksymalizację wzrostu – powiększanie aktywów przedsiębiorstwa.

Według teorii behawioralnej przedsiębiorstwo nie ma jednego celu. Proponuje się natomiast, aby jako cel organizacji traktować zespół ograniczeń dla indywidualnych decyzji. Ograniczenia te wyłaniają się w procesie negocjacji pomiędzy członkami organizacji. Generalnie można wyróżnić dwie grupy ograniczeń. Pierwsza grupa to te, które wynikają z motywacji osobistych jednostek. Motywacje te skłaniają jednostki do zaakceptowania i wypełniania ról, które proponuje im organizacja. Spełnienie tych ograniczeń stanowi często warunek konieczny przetrwania przedsiębiorstwa. Druga grupa to ograniczenia zawarte w rolach odgrywanych przez różne jednostki i grupy w ramach przedsiębiorstwa. Cechą celów przedsiębiorstwa w ujęciu behawioralnym jest też ich stosunkowo duża ogólnikowość. Uzgodnienia czynione pomiędzy jednostkami i grupami są często mało precyzyjne i niejasne. Niejasne cele z trudem poddają się operacjonalizacji, a dokładne sprecyzowanie celów szczegółowych, odcinkowych, wynikających z celów ogólnych jest problematyczne,

<sup>2</sup> W tym miejscu należy dodać, że zasada maksymalizacji zysku, jako cel działania przedsiębiorstwa, także współcześnie zachowuje duże znaczenie poznawcze jako ogólna, wręcz filozoficzna zasada przedsiębiorczego działania. Problematykę tę wraz z dokładnym ujęciem klasyfikacyjnym celów autonomicznych i powszechnych przedsiębiorstwa przedstawiono w pracy A. Nogi [Noga 2009, s. 112–120].

a nawet niemożliwe. Na tym tle często powstają konflikty. Z tego powodu cele organizacji rozważane są jako wynik ciągłego procesu przetargu i uczenia się. Taki proces formułowania celów nie zawsze prowadzi do powstania zbioru celów spełniającego kryterium spójności. Tak rozumiane cele przedsiębiorstwa zmieniają się w czasie [Gorynia 1998, s. 33].

W teorii behawioralnej z punktu widzenia celu funkcjonowania przedsiębiorstwa można wyróżnić dwa nurty. Pierwszy z nich głosi, że celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie minimalnego zysku, jaki satysfakcjonowałby właścicieli, drugi zaś przyjmuje, że w związku z tym, że w przedsiębiorstwie funkcjonuje wiele grup o różnych celach, których nie można maksymalizować równocześnie, należy mówić o „wiąźce celów”, które powinno osiągać przedsiębiorstwo. Według Cyerta i Marcha do „wiąźki celów” należą [Cyert i March 1992, cyt. za: Gruszecki 2002, s. 187]:

- realizacja zaplanowanego poziomu produkcji;
- utrzymanie poziomu zaopatrzenia zapewniającego płynność produkcji i bezpieczeństwo zapasów;
- realizacja założonego poziomu sprzedaży;
- utrzymanie i zwiększanie udziału w rynku;
- zysk.

Koncepcja Cyerta i Marcha jest najpełniejszym rozwinięciem modelu koalicyjnego w teorii organizacji. Opiera się jednak na dwóch trudnych do przyjęcia założeniach, zgodnie z którymi [Kozłowski i Piotrowski 2001, s. 719]:

1. Cele organizacji nie mogą być ze sobą sprzeczne.
2. Koalicję<sup>3</sup> kierownictwa można traktować jako jednego przedsiębiorcę – stratega, co jest nadmiernym uproszczeniem rzeczywistości.

Przedstawione powyżej rozważania nie zawsze znajdują potwierdzenie w praktyce zarządzania, głównie z uwagi na fakt, że w praktyce gospodarczej funkcjonuje wiele typów przedsiębiorstw [Lichtarski 2003, s. 70]:

- przedsiębiorstwo prywatne bez najmnej siły roboczej (*family business*);
- przedsiębiorstwo prywatne jednoosobowe (*proprietorship*);
- spółka osobowa (*partnership*);
- spółka kapitałowa (*corporation*).

Dla przedsiębiorstw rodzinnych, bez najmnej siły roboczej, głównym celem funkcjonowania jest zwykle zapewnienie bezpieczeństwa finansowego

---

<sup>3</sup> Termin „koalicja kierownictwa” odnosi się do jednego z podstawowych zadań menedżerów w ramach teorii behawioralnej i polega na stworzeniu w przedsiębiorstwie grupy składającej się z akcjonariuszy, członków zarządu, reprezentantów różnego rodzaju rad, komitetów i komisji, przedstawicieli dostawców, odbiorców, władz centralnych i lokalnych, przedstawicieli nauki itp. w celu radzenia sobie z niepewnością otoczenia i rozwiązywaniem problemów z nim związanych.

członkom rodziny i utrzymanie kontroli nad firmą. W przedsiębiorstwach prywatnych jednoosobowych funkcje zarządzania pełni najczęściej właściciel. W związku z tym może on formułować cel przedsiębiorstwa w sposób dowolny. Praktyka pokazuje, że tego typu przedsiębiorstwa maksymalizują korzyści dla właściciela, jednocześnie minimalizując zyski podatkowe, o ile pozwalają na to przepisy podatkowe. Wiele rozważań teoretycznych nad celem przedsiębiorstwa koncentruje się jednak na dwóch ostatnich typach przedsiębiorstw, w których często własność jest oddzielona od zarządzania. W przedsiębiorstwach tych bardzo popularne stało się realizowanie interesów wszystkich interesariuszy.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że cele przedsiębiorstwa są pochodną wpływu różnych grup społecznych, reprezentujących różnorodne, czasem nawet sprzeczne interesy, występujących z różną siłą. Opisywanymi interesariuszami są: właściciele, menedżerowie, pracownicy, zarząd, związki zawodowe i inni.

W literaturze przedmiotu [Kortan 1997, s. 176; Lichtarski 2003, s. 36–48] pojęcie celu przedsiębiorstwa jest na ogół przedstawiane w dwóch znaczeniach. Po pierwsze, dla określenia najbardziej ogólnych dążeń przedsiębiorstwa wynikających z samej jego istoty, jako samodzielnego podmiotu gospodarczego. W tym rozumieniu cel jest postrzegany jako cel podstawowy, nadrzędny. Po drugie, nie mniej ważne jest formułowanie celów częściowych (wiązki celów), podrzędnych w postaci zadań oraz środków umożliwiających osiągnięcie celu podstawowego. Osiągnięcie tego celu jest uzależnione od stopnia realizacji celów częściowych, które stanowią swego rodzaju zaplecze celu podstawowego. Cele częściowe, wynikające ze złożoności struktury przedsiębiorstwa, łączą się z różnymi obszarami jego działalności, wymagają szczegółowych, odrębnych ocen pod kątem ich miejsca i funkcji, jakie pełnią w strukturze przedsiębiorstwa. Powinny być ściśle ze sobą powiązane, wzajemnie się uzupełniać, tak by prowadziły do harmonijnego funkcjonowania całego przedsiębiorstwa [Żurek 2007, s. 37]. J. Duraj zwraca również uwagę na instytucjonalny i normatywny wymiar celów przedsiębiorstwa. W wymiarze instytucjonalnym cele przedsiębiorstwa zawarte są w zapisach konstytucyjnych, aktach erekcyjnych, statutach przedsiębiorstw oraz ustawach i rozporządzeniach regulujących działalność gospodarczą. W wymiarze normatywnym cel jest traktowany jako model normatywny zachowań lub stanów, które przedsiębiorstwo powinno osiągnąć przez swoje działania [Duraj 2000, s. 54]. Idea celowości funkcjonowania jest zatem zrozumiała, lecz problemy powoduje brak jasno sprecyzowanej wiązki celów, adekwatnej do realizowanej w każdym rodzaju przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, że w strukturze podmiotowej gospodarki przedsiębiorstwo

odgrywa jednak szczególną rolę. Działa ono bowiem, w przeciwieństwie do gospodarstw domowych, w sferze produkcji, a nie konsumpcji (choć to na jej rzecz ostatecznie pracuje), oraz w sferze realnej, a więc produkcji i wymiany, a nie w sferze regulacyjnej zarezerwowanej dla państwa [Dach 1995, s. 87]. Przedsiębiorstwo musi zatem w sposób ciągły i z najwyższą starannością osiągać określoną efektywność funkcjonowania, rozumianą jako rezultat podjętych działań, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. Efektywność działania, w tym finansowania przedsiębiorstwa, jest jego najważniejszym bieżącym i strategicznym dążeniem. Dążenie to jest realizowane za pomocą wielu instrumentów i mechanizmów zarządzania, które są zorientowane na poprawę pozycji finansowej i marketingowej przedsiębiorstwa. Dlatego też istotę przedsiębiorstwa zarządzanego efektywnie można zobrazować, opisując jego cechy oraz zasady kierujące jego funkcjonowaniem. Te parametry będą również podstawowymi determinantami hierarchii celów w każdej jednostce prowadzącej działalność gospodarczą.

## **2. Uwarunkowania zarządzania efektywnością w przedsiębiorstwie**

Na kanwie wspomnianych wcześniej rozważań odnoszących się do problematyki efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa zrodziła się koncepcja zarządzania efektywnością, która jest uznawana za jedną z najbardziej skutecznych metod ustalania, monitorowania i oceny realizacji celów. Cele te wynikają ze strategii organizacji i są kaskadowane w dół na poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa, zgodnie z zasadami zarządzania przez cele (*management by objectives* – MBO). Wszystkie cele mają swoją wagę, są ściśle określone w czasie, monitorowane i można je jednoznacznie ocenić.

Zarządzanie efektywnością jest zatem istotnym elementem budowania strategii przedsiębiorstwa, pozwalającym na stałą kontrolę jej skuteczności. Zarządzanie przez cele jest z kolei metodą zarządzania zakładającą, że najcenniejszym aktywem przedsiębiorstwa jest zmotywowany i zaangażowany zespół pracowników. Zespół ten koncentruje się na wspólnym określaniu celów, ustalaniu mierników pożądanych rezultatów oraz okresowej ocenie uzyskanych wyników. Tak skonstruowany system monitorowania i oceny, oparty na kompetencjach i celach, jest doskonałym punktem wyjścia do stworzenia spójnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Organizacja, tworząc model kompetencji, daje sobie narzędzie, które jest podstawą różnorodnych działań, począwszy od zatrudniania pracownika, poprzez ocenę jego pracy



i wynagradzanie do planowania rozwoju i ścieżek kariery. System ten pozwala na wybór i ocenę pracownika poprzez weryfikację kluczowych kompetencji z punktu widzenia przyszłych zadań i obowiązków. Na tej podstawie opiera się również system wynagrodzeń. Wynagrodzenie jest ściśle skorelowane z oceną kompetencji, jak również z osiąganiem celów i wartości przedsiębiorstwa oraz osobistych osiągnięć pracownika na danym stanowisku ([www.bigram.pl/pl/rozwoj-organizacji/performance-management.html](http://www.bigram.pl/pl/rozwoj-organizacji/performance-management.html)).

Podstawową cechą efektywnie zarządzanego przedsiębiorstwa (efektywnego przedsiębiorstwa) jest jego ukierunkowanie i zdolność do osiągania zysku (za wyjątkiem organizacji non-profit, statutowo niebędących podmiotami o charakterze zarobkowym). Zysk jest celem głównym lub środkiem do osiągania innych celów i mimo że w krótkim czasie nie jest on niezbędny do funkcjonowania przedsiębiorstw, to nieosiąganie zysku w długim czasie stawia pod znakiem zapytania ich przetrwanie na rynku. Aby osiągać zysk, przedsiębiorstwa muszą utrzymywać stały kontakt z otoczeniem (bliższym i dalszym) i reagować na zmiany w nim zachodzące. Wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w tym otoczeniu warunkuje osiągnięcie dochodu i zakładanej efektywności.

Podjęcie decyzji w zmieniającym się otoczeniu nieodmiennie wiąże się z ryzykiem, które „[...] jest właściwością przedsiębiorstwa, odróżniającą je od innych jednostek gospodarczych” [Dach 1995, s. 89]. Korzyścią z tytułu podejmowania tego ryzyka jest zysk, natomiast jego zagrożeniem jest ewentualność straty, na którą przedsiębiorstwo musi być przygotowane. W takich warunkach, aby przetrwać, przedsiębiorstwo musi się wykazać przedsiębiorczością oraz przestrzegać zasady racjonalnego gospodarowania. Przedsiębiorczość, jako kolejna z immanentnych cech przedsiębiorstwa, „[...] oznacza przede wszystkim podejmowanie inicjatyw we wszystkich sferach życia przedsiębiorstwa, łącznie z uwzględnieniem ryzyka” [Lichtarski 2003, s. 16]. Wiąże się to z właściwym wykorzystywaniem mocnych stron organizacji w momencie pojawienia się w otoczeniu okazji oraz umiejętnością uniknięcia zagrożeń. Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa oraz oddzielaniem się własności od zarządzania przedsiębiorczość nieco przygasa, a zarządzający niechętnie patrzą na podejmowanie ryzyka, przedkładając efektywność działania i stabilność funkcjonowania ponad możliwość osiągania dodatkowych zysków.

Przestrzeganie zasady racjonalnego gospodarowania, zwanej także zasadą gospodarności, umożliwia przedsiębiorstwu wybór najefektywniejszego sposobu funkcjonowania [Borowiecki, Czaja i Jaki 1998, s. 14] w danych warunkach. Realizacji tej zasady służy wybór pomiędzy minimalizacją kosztów a maksymalizacją efektów działalności, co objawia się poprzez wybór

odpowiedniej kombinacji czynników produkcji, a następnie dążenie do uzyskania jak największej efektywności wybranych czynników. Wybór ten ma ogromny wpływ na konkurencyjność realizowanych przez daną jednostkę gospodarczą przedsięwzięć oraz warunkuje jej możliwości szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu.

Inną zasadą regulującą działalność podmiotów gospodarczych w warunkach gospodarki rynkowej jest zasada zachowania równowagi finansowej. Równowaga finansowa oznacza zdolność podmiotu do płynnego regulowania swoich zobowiązań. W systemie rynkowym przedłużająca się niemożność spłaty zobowiązań może doprowadzić do upadłości.

Działanie na własny rachunek i na własną odpowiedzialność wynika z kolejnej zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, jaką jest zasada autonomii. W myśl tej zasady podmioty gospodarcze mają autonomię zewnętrzną i wewnętrzną. Pierwsza przejawia się przede wszystkim w możliwości niezależnego planowania, a więc swobody w wykorzystywaniu szans rynkowych bez ingerencji z zewnątrz. Swoboda ta czyni jednak przedsiębiorstwo w pełni odpowiedzialnym za swoje poczynania. Autonomia wewnętrzna natomiast jest to „[...] wyłączone prawo właściciela lub osób przez niego upoważnionych do podejmowania decyzji dotyczących przedsiębiorstwa” [Dach 1995, s. 90]. Ta forma autonomii wynika przede wszystkim z prywatnego charakteru przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – z prawa właściciela do podejmowania ryzyka. W praktyce gospodarczej zasada ta zostaje w wielu przypadkach znacznie ograniczona. Z jednej strony na zakres autonomii zewnętrznej wpływa sam rynek, z drugiej zaś – państwo poprzez mechanizm interwencjonizmu państwowego. Niezależność przedsiębiorstw może być także ograniczona w sytuacji, gdy jednostka taka działa w ramach koncernu czy innego związku integracyjnego. Plany koncernu jako całości są w takiej sytuacji nadrzędne, a poszczególne podmioty wchodzące w jego skład, pomimo swej formalnej samodzielności, muszą się do nich dostosować [Lichtarski 2003, s. 17].

Do innych często wymienianych cech przedsiębiorstwa efektywnie zarządzanego należy innowacyjność, której motorem są: konsument, jego wymagania i potrzeby. Innowacje są podstawą przedsiębiorczości, dzięki nim tworzone są nowe przedsiębiorstwa, następuje ich rozwój, kreowana jest wartość dla właścicieli i klientów [Kozarkiewicz 2010, s. 20]. Przedsiębiorstwo, aby sprostać potrzebom odbiorców i zyskać lub utrzymać przewagę nad konkurencją, musi wciąż doskonalić swoje produkty i technologie. W warunkach gospodarki rynkowej istnieje więc ciągła presja ze strony otoczenia na przedsiębiorstwa w naturalny sposób zmuszająca je do innowacji pod groźbą bankructwa. Cecha

przedsiębiorstw, jaką jest innowacyjność, jest szczególnie ważna z racji tego, że innowacja przestała być wytworem genialności umysłu, a jest raczej wynikiem długotrwałej pracy zespołu ludzi, wymagającej zaangażowania znacznych środków finansowych. Z tendencji tej można więc łatwo odczytać, że to przedsiębiorstwa stają się obecnie narzędziem rozwoju naukowo-technicznego [Czupiał 1994, s. 29–30], oczywiście pod warunkiem posiadania w stopniu wystarczającym kapitału innowacyjnego, rozumianego, jako zasób środków dostępnych dla podmiotów gospodarczych, które prowadzą i chcą prowadzić działalność rozwojowo-innowacyjną [Janasz 2009, s. 94].

Przedsiębiorstwo efektywnie zarządzane jest podmiotem dysponującym dużym potencjałem i szerokimi możliwościami rozwoju. Aby te możliwości wykorzystać, musi się zmierzyć z dwoma podstawowymi wyzwaniem. Po pierwsze, z samym sobą, to znaczy z wewnętrzną sferą swego funkcjonowania. Chodzi tu o procesy zachodzące wewnątrz każdej organizacji, a więc procesy podejmowania decyzji, przepływu informacji, zasobów materialnych, ludzkich itp., które decydują o sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Bardziej jednak niż tym, co dzieje się w nim samym, działalność przedsiębiorstwa jest zdeterminowana tym, co dzieje się w jego ewolucyjnym otoczeniu [Borowiecki 1999, s. 6]. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują bowiem w bardzo skomplikowanym i zmiennym otoczeniu. Skomplikowanie to odnosi się zarówno do skali nasilenia powiązań w otoczeniu, jak i ich różnorodności. Obecnie można spotkać wciąż wzrastającą liczbę podmiotów gospodarczych oraz innych instytucji niezwiązanych bezpośrednio z gospodarką, ale coraz częściej mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Widoczna staje się tendencja do zmniejszania możliwości oddziaływania jednostek gospodarczych na otoczenie oraz jednocześnie do ich uzależniania się od tegoż otoczenia. Fakty te nasuwają dość jednoznaczne wnioski wskazujące, że „podstawowym wyznacznikiem działania organizacji są jej związki z otoczeniem” [Sapijaszka 1997, s. 14].

Powiązania z otoczeniem oraz wymienione wcześniej procesy wewnętrzne są dla przedsiębiorstwa źródłem ciągłych zmian, w których efekcie może dojść do utraty równowagi, tak wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Stan równowagi wewnętrznej przedsiębiorstwa charakteryzuje się dopasowaniem do siebie wszystkich elementów stanowiących organizację jako system. Każdy z elementów tego systemu oraz procesy w nim zachodzące muszą zgodnie dążyć do osiągnięcia celu głównego (celu organizacji jako całości), który z kolei powinien być zgodny z kulturą organizacji. Natomiast stan równowagi z otoczeniem (równowagi zewnętrznej) osiąga przedsiębiorstwo w momencie, gdy jest ono w stanie na tyle płynnie reagować na zjawiska zachodzące w otoczeniu, aby nie zniszczyć swojej równowagi wewnętrznej [Sapijaszka 1997, s. 15].

Przedsiębiorstwo, aby prawidłowo funkcjonować i rozwijać się, powinno się znajdować w stanie równowagi. Stan ten osiąga ono poprzez uruchamianie odpowiednich procesów dostosowawczych skierowanych zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Pojawianie się sytuacji wymagających wprowadzenia zmian dostosowawczych jest zjawiskiem właściwym wszystkim organizacjom. Cykl życia organizacji wskazuje, że każda organizacja przeżywa okresowe trudności, jednak ich wczesne rozpoznanie i rozwiązanie może przywrócić ją do stanu poprzedniej równowagi, a nawet przenieść na wyższy stopień rozwoju. Tak jak gospodarkę charakteryzują cyklicznie powtarzające się okresy koniunktury i dekonunktury, tak i w „życiu” przedsiębiorstwa występują okresy czasowej niesprawności oraz poprawy sytuacji i rozkwitu. Reakcją na pojawienie się niesprawności jest wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie. Zmiany te są warunkiem koniecznym niezakłóconego rozwoju przedsiębiorstwa, nie mogą one jednak być działaniem przypadkowym, muszą być świadomą i stałą działalnością, opartą na wynikach analiz, prac diagnostycznych i projektowych, prognoz oraz dotychczasowych prawidłowościach. Inicjowanie zmian w formie odpowiednich procesów dostosowawczych jest podstawowym zadaniem kierownictwa [Nalepka 1999, s. 11].

Procesy dostosowawcze mogą przyjąć dwie formy: adaptacji i innowacji. Adaptacja jest procesem dostosowywania się do zmian, które już w otoczeniu przedsiębiorstwa nastąpiły, będzie to więc działanie *ex post*. Innowacja natomiast jest działaniem, w którym przedsiębiorstwo wyprzedza zmiany w otoczeniu, przewidując ich kierunek. Niezależnie od tego, jaką formę przyjmą zmiany w organizacji, mogą one wystąpić z różną siłą, przyjąć różnorodny kształt, charakter i zasięg. Najogólniej rzecz biorąc, można je jednak podzielić na dwie podstawowe kategorie: zmiany stopniowe (normalne) i zmiany radykalne.

Zmiana stopniowa jest stałym elementem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Konieczność przeprowadzania tych zmian jest wymuszana na przedsiębiorstwie z powodu niedoskonałości dopasowania do siebie poszczególnych elementów organizacji, tj. jej strategii, struktury, ludzi, procesów, kultury itd. Celem zmian stopniowych jest korygowanie drobnych odchyleń oraz reagowanie na niewielkie zmiany w otoczeniu. Wśród zmian stopniowych wyróżnia się ich dwa typy: dostrajanie i stopniowe dostosowywanie.

Dostrajanie polega na poszukiwaniu lepszej drogi realizacji misji i celów organizacji, nawet w sytuacji gdy wymienione wyżej elementy są do siebie dobrze dostosowane. Proces dostrajania przejawia się przede wszystkim w [Sapieżka 1997, s. 19]:

- doskonaleniu polityki przedsiębiorstwa, jego metod działania i procesów w nim zachodzących poprzez wyszukiwanie i usuwanie ewentualnych nieprawidłowości;
- tworzeniu nowych mechanizmów mających za zadanie poprawę osiągniętych wyników poprzez na przykład lepszą kontrolę kosztów, sprawności funkcjonowania, jakości wyrobów itd.;
- wspieraniu rozwoju personelu pod kątem lepszego dostosowania kadry do realizowanej strategii;
- motywowaniu personelu do większego zaangażowania w realizację misji przedsiębiorstwa i doskonalenia swojego działu;
- jasnym zdefiniowaniu podziału władzy, ról oraz pozycji, aby jeszcze lepiej dopasować je do specyfiki przedsiębiorstwa.

Dostrajanie ma zatem zapewnić organizacji spójność wszystkich elementów ją tworzących.

Nieco innym typem zmian stopniowych jest stopniowe dostosowywanie. Jest ono bowiem odpowiedzią organizacji na drobne zmiany zachodzące w jej otoczeniu. Przykładem takiego dostosowania może być rozszerzenie terytorium sprzedaży czy też wprowadzenie korekt do procesu technologicznego w produkcji. Ten typ dostosowywania jest zwykle przeprowadzany na niewielką skalę, co więcej, zmiana ta ma charakter ewolucyjny, a więc w sposób płynny wkomponowuje się w dotychczasowe procesy i nie prowadzi do zerwania z przeszłością. Niestety, zmiany stopniowe nie zawsze zapewniają niezakłócony rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie. Burzliwe zmiany w otoczeniu mogą doprowadzić do niemożności płynnego dostosowania się do nowej sytuacji w odpowiednim czasie. Zwłoka ta w dłuższym czasie może doprowadzić przedsiębiorstwo do utraty równowagi, a w efekcie do poważnego kryzysu. Kryzys taki będzie oznaczał dla kierownictwa przedsiębiorstwa bardzo trudną sytuację decyzyjną, od której będą zależały jego dalsze losy. O znajdowaniu się przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej może informować występowanie następujących zjawisk [Nalepka 1999, s. 17]:

- pojawienie się istotnego zagrożenia dla realizacji podstawowych celów i funkcji;
- wystąpienie poczucia dużej niepewności i wysokiego ryzyka;
- ograniczenie czasu reakcji („presja czasu” przy podejmowaniu decyzji i działań);
- zaskoczenie powstałą sytuacją (wymiar subiektywny);
- poczucie przełomu pomiędzy dwiema fazami rozwoju.

Z jednej strony kryzys jest zagrożeniem dla istnienia przedsiębiorstwa, z drugiej zaś daje szansę na przeprowadzenie gruntownej przebudowy

procesów i struktur zarządzania, co może przynieść pozytywne efekty. W celu przywrócenia równowagi i wyjścia z sytuacji kryzysowej konieczne są jednak zmiany radykalne.

Zmiany radykalne, zwane także zmianami łamiącymi strukturę (*frame-breaking changes*), nie mają już charakteru ewolucyjnego (jak zmiany stopniowe), lecz charakter rewolucyjny, burzący dotychczasowy porządek i niejako zrywający z przeszłością. Źródłem tak rewolucyjnych rozwiązań jest konieczność reakcji na poważne zmiany zachodzące w otoczeniu lub wewnątrz organizacji, dla których stopniowe dostosowanie jest niewystarczające. Mogą one także zostać zainicjowane w celu wyprzedzenia przewidywanych zmian. Zmiany wymagające radykalnych posunięć w przedsiębiorstwie można podzielić na trzy kategorie [Sapijaszka 1997, s. 20]:

- „nieciągłości” w otoczeniu instytucjonalnym (mogą być one wywołane zmianami prawnymi, politycznymi, technologicznymi lub gospodarczymi);
- zmiany w cyklu życia produktu lub wprowadzanie nowych produktów;
- poważne zmiany wewnętrzne, tj. zmiana rozmiarów przedsiębiorstwa, zmiana orientacji rozwojowej, zmiana struktury władzy.

Wprowadzenie radykalnej zmiany wiąże się przede wszystkim ze zmianą dotychczasowej strategii przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – także zmianami w strukturze, ludziach, kulturze i procesach zachodzących w organizacji. Zmiana radykalna to najczęściej bardzo skomplikowane wielowymiarowe przedsięwzięcie, obejmujące swym zasięgiem całą organizację lub znaczną jej część. Najczęściej obejmuje ona [Sapijaszka 1997, s. 20]:

- redefinicję misji, celów i podstawowych wartości przedsiębiorstwa;
- zmiany w strukturze władzy;
- reorganizację struktury, systemów i procedur;
- zmianę powiązań (np. wewnątrz procesów, w sieci informacyjnej, w systemie podejmowania decyzji);
- zmiany personalne (nowa misja, procedury i struktury wymagają zwolnienia części starej oraz zatrudnienia nowej kadry).

Zmiany radykalne powinny być wdrażane odpowiednio szybko i sprawnie. Zaniedbanie tego warunku może doprowadzić do zniweczenia zamierzonych efektów choćby poprzez naturalny dla każdej organizacji opór wobec zmian.

Podsumowując, zmiany są koniecznością dla każdej organizacji, a w szczególności dla przedsiębiorstwa, które funkcjonuje w bardzo burzliwym (turbulentnym) otoczeniu. W takich warunkach zmiany stają się poniekąd „wzorcem działania organizacji”, nieodłącznym elementem procesu rozwoju przedsiębiorstwa oraz gwarantem efektywności jego funkcjonowania.

### **3. Restrukturyzacja w zarządzaniu efektywnością przedsiębiorstwa**

Efektywność przedsiębiorstwa stała się w naukach ekonomicznych nie tylko podstawowym pojęciem porządkującym, służącym do analizy oceny przeszłości, ale też porządkującą ideą w nadawaniu nowych kierunków działania. Ekonomia przyswoiła takie pojęcia, jak postęp ekonomiczny, wzrost gospodarczy, rozwój ekonomiczny, zaczęto doceniać czynniki „pozaekonomiczne”, które w znacznej mierze wpływają na efektywność przedsiębiorstw. Należy zarazem mieć świadomość, że każde działanie przedsiębiorstwa jest uwarunkowane indywidualną sytuacją, w jakiej się znajduje. Podmioty gospodarcze powinny zatem permanentnie analizować swoje potrzeby w zakresie wzrostu efektywności i na tej przesłance szczegółowo określać własne strategie działania. Strategie te muszą się zmieniać w czasie, a w fazie realizacji powinno następować stałe weryfikowanie przyjętej koncepcji i dostosowywanie jej do zmieniającego się otoczenia. We wszystkich tych działaniach niezbędna jest świadomość wśród zarządzających przedsiębiorstwem, że osiągnięcie właściwego poziomu efektywności jest warunkiem koniecznym do stabilnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Efektywność przedsiębiorstwa wynika wprost z posiadanych i umiejętnie wykorzystywanych zasobów, które z kolei pozwalają na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Tezy te znalazły już obecnie swe uzasadnienie w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw, jak również zostały wpisane w kanon i zakres nauk w obszarze ekonomiki przedsiębiorstwa. Jednocześnie w obszarze tym instrumentarium służącym poprawie efektywności zasobów przedsiębiorstwa dysponuje restrukturyzacja, rozumiana jako radykalna przebudowa przedsiębiorstwa dokonywana właśnie w celu poprawy skuteczności i efektywności jego działania oraz w celu zapewnienia jego rozwoju pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa [Adam-ska 2004, s. 490]. Restrukturyzacja ma zatem doprowadzić do takich zmian i przeobrażeń wewnątrz przedsiębiorstwa, aby możliwe było dostosowanie się do nowych, zewnętrznych warunków funkcjonowania. Podporządkowanie się danej jednostki współczesnym wymogom rynku, w którym działa, daje jej możliwość osiągnięcia założonych celów. Zmiana o charakterze restrukturyzacji jest narzędziem proefektywnościowych przeobrażeń w przedsiębiorstwie, które stwarzają warunki do odniesienia sukcesu, tj. unowocześnienia zarządzania, podwyższenia wartości przedsiębiorstwa, zwiększenia jego atrakcyjności na rynku i uzyskania przewagi konkurencyjnej [Borowiecki 2008, s. 28]. Proces przekształceń powinien obejmować swoim zakresem cele i działania w taki sposób, który pozwoliłby na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz

wzrost efektywności gospodarowania zasobami i czynnikami produkcji, co w efekcie przeniesie się na rynkowy sukces.

Reasumując, restrukturyzacja to proces, który polega na wykorzystaniu wszystkich możliwych wewnętrznych i zewnętrznych sposobów osiągania celów przedsiębiorstwa [Copeland, Koller i Murrin 1997, s. 304]. Jest to kompleksowe i całościowe przekształcenie działalności w sferze materialnej i niematerialnej, operacyjnej i strategicznej. Są to niezbędne systemowe działania dostosowawcze, podporządkowane kryterium efektywności oraz celowi strategii działania [Penc 2008, s. 808].

Wyjaśniając istotę restrukturyzacji, należy zwrócić uwagę na istotny element pojawiający się praktycznie we wszystkich definicjach tej kategorii ekonomicznej. Jest nim ściśle wiązanie procesu restrukturyzacji z jej celem, czyli oczekiwanymi efektami. Spodziewane efekty podejmowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych mogą być rozpatrywane z różnych punktów widzenia – w zależności od charakteru tych efektów, rozległości wpływu bądź stopnia ich szczegółowości. Wzrost konkurencyjności i potencjału rozwojowego, podniesienie efektywności i skuteczności działania, wzrost nowoczesności, adaptacyjności i innowacyjności, poprawa racjonalności i efektywności gospodarowania zasobami gospodarczymi przedsiębiorstwa, maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa – to najbardziej typowe określenia, jakich używa się, wskazując cele i oczekiwane efekty restrukturyzacji. Konkretyzując przytoczone określenia przedstawia się zarazem na cały szereg miar, które umożliwiają kwantyfikację efektów restrukturyzacji [Borowiecki, Jaki i Rojek 2003, s. 46]. Aby jednak proces restrukturyzacji został przeprowadzony z zamierzonym skutkiem, należy uprzednio zidentyfikować niezbędne zmiany oraz wynikające z nich działania restrukturyzacyjne [Borowiecki i Jaki 2007, s. 13].

Rozpatrując proces restrukturyzacji w ujęciu mikroekonomicznym, tj. z punktu widzenia przedsiębiorstwa, w odniesieniu do którego proces ten jest realizowany, należy dostrzec ścisły związek zachodzący pomiędzy „celami działalności przedsiębiorstwa” a „celami restrukturyzacji przedsiębiorstwa”. Wymieniając jedno i drugie, nie można nie zauważyć, że cechuje je znaczące podobieństwo – żeby nie powiedzieć tożsamość. Jedne i drugie mogą mieć mniej lub bardziej szczegółowy charakter, mogą odnosić się do finansowych, marketingowych, technicznych czy też społecznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, mogą wreszcie być formułowane w ujęciu długo – i krótkookresowym. Konsekwencją podniesionych kwestii może być stwierdzenie, że celem restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest spowodowanie, aby było ono w stanie lepiej niż dotychczas osiągać swoje cele, a tym samym lepiej zaspokajać oczekiwania zarówno swoich właścicieli, jak i innych interesariuszy.



Skoro zatem uznaje się, że podstawowy cel przedsiębiorstwa to wzrost jego efektywności, zatem działania restrukturyzacyjne ukierunkowane na realizację przez przedsiębiorstwo tego celu winny prowadzić do skuteczniejszej jego realizacji. Wymiernym rezultatem osiągnięcia tak sformułowanego celu restrukturyzacji przedsiębiorstwa winna być poprawa mierników efektywności działania przedsiębiorstwa. Służą temu działania restrukturyzacyjne podejmowane w odniesieniu do różnych obszarów przedsiębiorstwa oraz aspektów jego działalności. Przedmiotem restrukturyzacji są aspekty: techniczne, organizacyjne, prawne, finansowe i marketingowe działalności przedsiębiorstwa, jak również sfery jego zasobów majątkowych, kapitałowych oraz ludzkich. Restrukturyzacja może zatem obejmować swoim zakresem przedmiotowym wszystkie obszary mające wpływ na efektywność przedsiębiorstwa [por. Copeland, Koller i Murrin 1997, s. 96–101].

Dokonując zmian restrukturyzacyjnych, wykorzystuje się wiele metod, technik i narzędzi szczegółowych [Nalepka 1999, s. 113–147]. Należą do nich:

- *lean management* – oznacza wyszczuplanie czy też wysmuklanie przedsiębiorstwa; koncentruje się na głównych dziedzinach działalności i na podstawowych procesach, a polega na takim przeprojektowaniu działań, by zwiększyć wydajność i uniknąć marnotrawstwa;
- *outsourcing* – oznacza wydzielanie z przedsiębiorstwa pewnych funkcji i przekazywanie ich innym podmiotom gospodarczym – proponuje się tu koncentrację na podstawowych procesach, które przyczyniają się bezpośrednio do wytwarzania wartości dodanej; wszelkie pomocnicze i drugorzędne zadania przekazywane są partnerom zewnętrznym, gdyż zakłada się, że są oni w stanie wykonać je szybciej, mniejszym kosztem i jednocześnie zaoferować wyższą jakość;
- *reengineering* – polega na radykalnym przeprojektowaniu procesów, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie, wykorzystując nowoczesne technologie informacyjne; koncepcja ta polega na skupieniu się na najważniejszych procesach – szczególnie na tych, które są związane z klientami oraz dostawcami zewnętrznymi;
- *downsizing* – zmniejszenie rozmiarów przedsiębiorstwa w celu zapewnienia większej elastyczności i efektywności działania;
- *spin-off* – polega na wydzielaniu jednostek w celu nadania im większej autonomii; wydzielona w ten sposób jednostka pozostaje w zależności od przedsiębiorstwa, jednak charakter tych zależności może z czasem ulegać zmianom, łącznie z całkowitym wyodrębnieniem się jednostki;
- *outplacement* – przenoszenie grup pracowniczych poza struktury przedsiębiorstwa, z utrzymaniem ich w sferze interesów przedsiębiorstwa;

- *delayering* – ograniczanie liczby szczebli zarządzania w celu poprawy koordynacji pionowej.

Podsumowując można zatem stwierdzić, że celem restrukturyzacji jest odzyskanie, utrzymanie lub zwiększenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, czyli wybór takiej strategii rynkowej oraz takie przekształcenie organizacji i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, które zapewnią mu wzrost konkurencyjności oraz efektywności działania, co oznacza stałe utrzymanie zdolności do utrzymania się na rynku oraz rozwoju. Restrukturyzację można zatem pojmować jako zmianę stosunków wewnętrznych i relacji zewnętrznych przedsiębiorstwa z otoczeniem mającą na celu przystosowanie i poprawę jego działalności w nowych uwarunkowaniach systemowych i realnych [Ostrowska 1999, s. 133 i nast.].

## Zakończenie

Zmiana sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw związana z reorganizacją celów działalności oraz konieczność dostosowania struktury i tempa funkcjonowania podyktowane koniecznością sprostania wymogom współczesnego rynku sprawiły, że przedsiębiorstwa zmuszone zostały do poszukiwania i tworzenia rozwiązań dostosowawczych, wykorzystując do tego celu istniejące i dostępne komponenty kapitałowe (rzeczowe, finansowe i ludzkie), struktury organizacyjne oraz możliwości restrukturyzacyjne przedmiotu, charakteru i zakresu działalności gospodarczej. Dlatego w obecnej oraz przyszłej strategii przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw zmierzającej do wzrostu ich efektywności szczególne miejsce powinno przypaść wszechstronnemu wykorzystaniu dotychczasowych doświadczeń i obserwacji praktycznych poczynionych podczas przygotowywania i realizacji procesów restrukturyzacyjnych. Przedsiębiorstwa bowiem zawsze będą wyrażały zapotrzebowanie na zmiany o charakterze restrukturyzacji, gdyż rodzą one szanse przywrócenia im równowagi w ewoluującym otoczeniu oraz stwarzają warunki rozwoju i wzrostu wartości w przyszłości.

W kontekście tak pojmowanych uwarunkowań funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw zmienność i interaktywność procesów biznesowych, rozwój techniki i technologii, burzliwość otoczenia, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa, oraz niestabilność rynku są głównymi czynnikami stymulującymi menedżerów do poszukiwania odpowiednich strategii działania i tworzenia takich rozwiązań przystosowawczych do warunków rynkowych, które pozwolą kierowanym przez nich podmiotom na jednoczesne powiązanie

sprawności i efektywności bieżącego działania oraz na osiągnięcie sukcesu w przyszłości. Wsparciem w tym zakresie jest koncepcja zarządzania efektywnością wraz ze wszystkimi jej narzędziami, która jest dodatkowo akceptowana przez większość podmiotów otoczenia przedsiębiorstwa i stanowi jedną z filozofii zarządzania, która skupiając się na osiąganiu celów przedsiębiorstwa, dąży do jego rozwoju i sprzyja podnoszeniu efektywności, a tym samym tworzy również korzyści dla jego interesariuszy.

## Bibliografia

- Adamska, M. (red.), 2004, *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Borowiecki, R., 1999, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw – wnioski i zalecenia wynikające z doświadczeń polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 532, Kraków.
- Borowiecki, R., 2008, *Zachowania przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, w: Borowiecki, R., Jaki, A. (red.), 2008, *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, Fundacja UEK, Kraków.
- Borowiecki, R., Czaja, J., Jaki, A., 1998, *Strategia gospodarowania kapitałem w przedsiębiorstwie. Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo TNOiK, Warszawa.
- Borowiecki, R., Jaki, A., 2007, *Restrukturyzacja w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Problemy Zarządzania, nr 1 (15).
- Borowiecki, R., Jaki, A., Rojek, T., 2003, *Restrukturyzacja a rozwój i kreowanie wartości przedsiębiorstwa*, w: Borowiecki, R. (red.), 2003, *Przedsiębiorstwo w okresie transformacji. Efektywność – Restrukturyzacja – Rozwój*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie – TNOiK – CECIOS, Warszawa – Kraków.
- Copeland, T., Koller, T., Murrin, J., 1997, *Wycena – mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-Press, Warszawa.
- Cyfert, S., 2004, *Kreowanie wartości przez organizację w perspektywie teorii firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Czupiał, J. (red.), 1994, *Ekonomika innowacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Dach, Z. (red.), 1995, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Duraj, J., 2000, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gorynia, M., 1998, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Griffin, R.W., 2001, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Gruszecki, T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Janasz, W. (red.), 2009, *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.
- Kardas, J.S., Wójcik – Augustyniak, M. (red.), 2008, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Kortan, J. (red.), 1997, *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kozarkiewicz, A., 2010, *Współczesne trendy w innowacyjności – w kierunku otwartych innowacji*, Przegląd Organizacji, nr 5.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.), 2001, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lichtarski, J. (red.), 2003, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Malczewski, M., 2001, *Czynniki i narzędzia warunkujące skuteczne zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, w: Urbańczyk, E. (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Nalepka, A., 1999, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków.
- Noga, A., 2009, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Obłój, K., 2002, *Tworzywo sztucznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Ostrowska, A., 1999, *Restrukturyzacja jako czynnik wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: Glinkowski, C. (red.), 1999, *Uwarunkowania konkurencyjności restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Penc, J., 2008, *Encyklopedia zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź.
- Sapijaszka, Z., 1997, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H., 2007, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Żurek, J. (red.), 2007, *Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.