

Wacław Szymanowski

Bartłomiej Pośłowski

Katedra Organizacji, Ekonomiki i Projektowania Zakładów Przemysłu Drzewnego
SGGW

Metodyka analizy procesów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych (na przykładzie zakładu Klose – Czerskie Fabryki Mebli Spółka z o.o. w Czersku)

Wstęp

Zmieniające się uwarunkowania działalności przedsiębiorstw przemysłowych, a szerzej podmiotów gospodarczych mają różnorodne przyczyny. Należy do nich między innymi zmiana pozycji produktów i usług przedsiębiorstw względem ich odbiorców na rynku krajowym i w eksporcie wynikająca z: pojawienia się dużej liczby nowych przedsiębiorstw prywatnych, zaawansowania procesów prywatyzacyjnych przedsiębiorstw państwowych, otwarcia granic dla produktów z importu, produktów tworzonych przez spółki z kapitałem zagranicznym. Zjawiskom tym towarzyszy szybki postęp techniczny i technologiczny w wytwarzaniu wyrobów. Wszystko to przyczynia się do osłabienia pozycji przedsiębiorstw krajowych, zwłaszcza sektora państwowego. Konieczność dostosowania działalności przedsiębiorstw do nowych wymogów gospodarki rynkowej stanowi istotę procesów restrukturyzacyjnych.

Miejsce restrukturyzacji przedsiębiorstwa w strategii gospodarczej i polityce przemysłowej

Restrukturyzacja jest pojęciem wieloznacznym, głównie ze względu na różnorodność płaszczyzn występowania procesów restrukturyzacyjnych, czy dotyczy skali całego systemu gospodarczego, poszczególnych dziedzin, branż, regionów, czy też podmiotów gospodarczych. Zakres działań restrukturyzacyjnych obejmuje „dostosowanie: **organizacyjne, ekonomiczne i techniczne** najlepiej odpowiadające postawionemu przed przedsiębiorstwem **celowi**” [11, s. 21]. Celem tym jest poprawa efektywności gospodarowania, uzyskania drogą przebudowy istniejącej struktury gospodarki przedsiębiorstwa w kierunku nadania jej cech: nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności do potrzeb gospo-

darki rynkowej. Działania restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie stanowią wynik przewidywanych zmian rozwojowych branży, a szerzej przemysłu, które wynikają z postępu technicznego i organizacyjnego, sytuacji w handlu krajowym i zagranicznym, ograniczeń surowcowych, możliwości substytucji i czynników produkcji i rodzajów działalności. Kierunek i intensywność ich przebudowy nie mogą być oderwane, a tym bardziej niezgodne z potrzebami rynku.

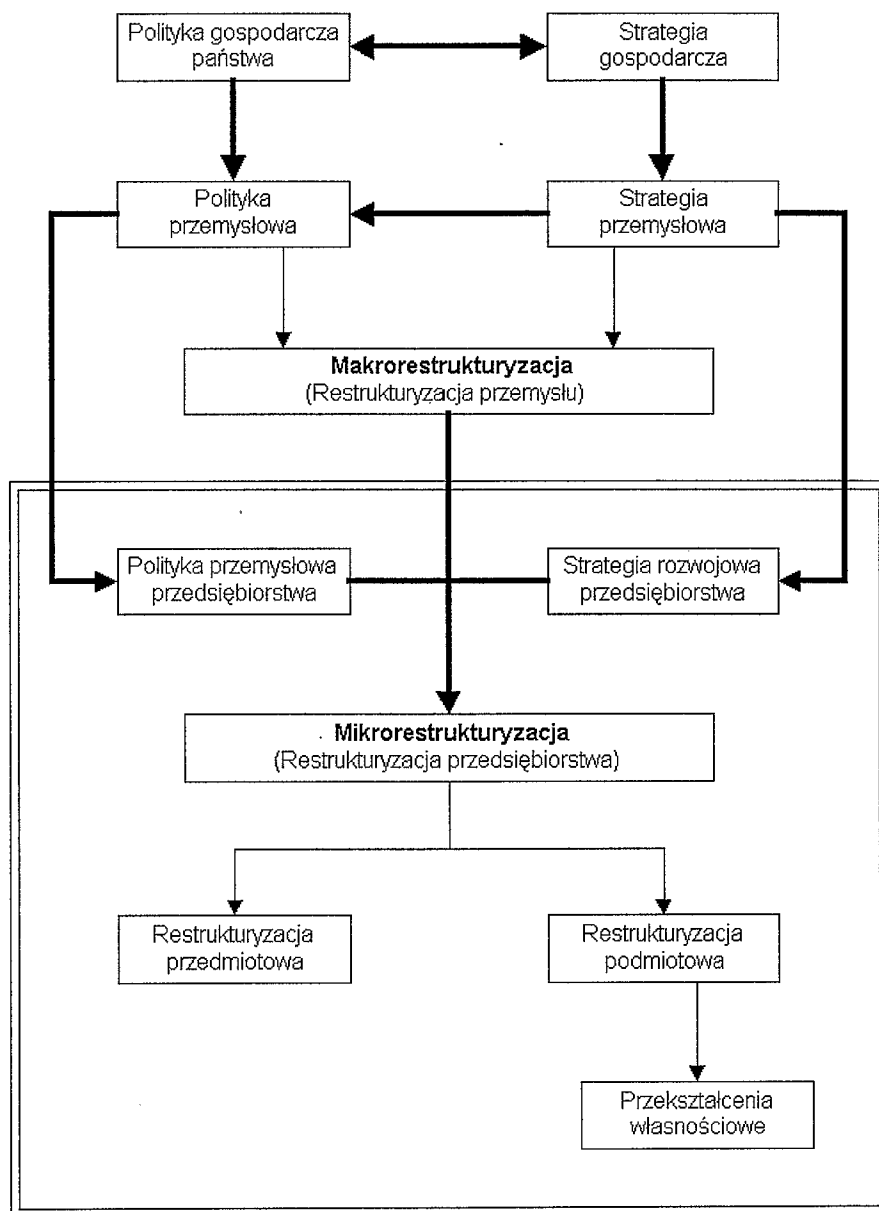
Restrukturyzacja, którą tworzą procesy stopniowego przekształcenia: rozmiarów i proporcji produkcji, metod wytwarzania, układów własnościowych i systemów zarządzania, może obejmować (por. rys. 1):

- zmiany relacji makroekonomicznych,
- zmiany wewnątrz firmy dotyczące przekształceń strukturalnych przedsiębiorstw i uwzględniające zmiany zachodzące w polityce przemysłowej państwa w zakresie polityki technologiczno-produkcyjnej, powiązań rynkowych oraz zmiany struktur: organizacyjnych, własnościowych, i sposobów zarządzania służących poprawie efektywności i konkurencyjności ich na rynku, lepszemu zaspokojeniu potrzeb rynkowych, wyższej konkurencyjności eksportu, prowadzących do wzrostu zysku.

Zmiany relacji makroekonomicznych **determinuje długookresowa strategia rozwoju gospodarczego** kraju określająca cele rozwoju i sposoby ich realizacji w wieloletniej perspektywie. Strategia jest realizowana za **pomocą polityki gospodarczej**, która wyznacza podstawowe relacje makroekonomiczne, określając jednocześnie warunki rozwoju podmiotów gospodarczych. **Polityka przemysłowa** polega na oddziaływaniu państwa w sposób selektywny na procesy przemian strukturalnych w przemyśle i pozwala wydzielić sfery podlegające szczególnej ochronie zapewniając im warunki rozwoju za pomocą instrumentów: ekonomicznych, prawnych, finansowych, analitycznych (monitoring, ranking, prognozy), informacyjnych, edukacyjnych i negocjacyjno-mediacyjnych (kontrakt sektorowy).

Zmiana warunków działania gospodarki wpływa na zmianę celów polityki przemysłowej i ważności (kolejności) ich realizacji, a przez to na wybór instrumentów oddziaływania państwa. I tak w 1993 r. cele te sprowadzały się do (por. [8, s. 1–2]) zahamowania recesji, tworzenia stabilnych warunków działalności przedsiębiorstw, a następnie do tworzenia warunków wzrostu ich konkurencyjności i efektywności. W założeniach do programu polityki przemysłowej na lata 1995–1997 dotyczą już jedynie podnoszenia konkurencyjności polskiego przemysłu i zapewnienia wzrostu gospodarczego w warunkach gospodarki otwartej poprzez wspieranie (por. [3, s. 5–13]): polityki proeksportowej, polityki technicznej podnoszącej poziom techniczny i technologiczny w przemyśle oraz polityki zmian strukturalnych. W przemyśle założenia polityki przemysłowej realizowane są za pomocą 3. podejść:

- **problemowego**, polegającego na rozwiązywaniu problemów wspólnych dla całego przemysłu, dotyczą one tworzenia i wykorzystywania właściwych rozwiązań: prawnych, organizacyjnych, ekonomicznych i finansowych, które tworzą ośrodki wzrostu gospodarczego,



Rysunek 1.

Miejsce restrukturyzacji przedsiębiorstwa w polityce i strategii gospodarczej i przemysłowej

Źródło: Pełka B. (por. [6, s. 11])

- **sektorowego**, polegającego na rozwiązywaniu problemów grupy przedsiębiorstw tworzących sektor powiązanych: technologicznie, organizacyjnie, zaspokajających zbliżone potrzeby bądź wyodrębnionych w inny sposób,
- **regionalnego**, integrującego politykę przemysłową z polityką gospodarczą województw o wysokiej koncentracji przemysłu i miast zdominowanych przez jeden wielki zakład (por. [3, s. 7]).

Postępowanie kwalifikacyjne wobec sektorów tworzących obszar wysokiej szansy

Zapewnienie powiązania bieżącej polityki przemysłowej z programami restrukturyzacji poszczególnych branż przemysłu zapewnia podejście sektorowe. Podejście to pozwoliło na wyodrębnienie zróżnicowanego oddziaływania polityki przemysłowej, w której wyodrębniono cztery grupy sektora:

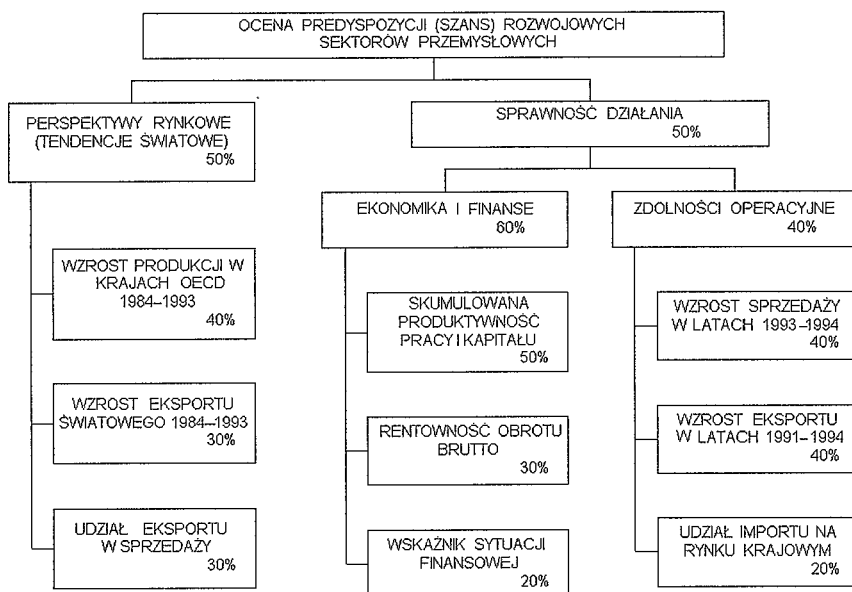
- strategiczne ze względu na bezpieczeństwo militarne i energetyczne kraju,
- o wysokiej energo- i kapitałochłonności,
- „wyższej potrzeby”
- „wysokiej szansy”.

Obszar polityki przemysłowej na lata 1993–1995 objął tworzenie warunków konkurencyjności dla przedsiębiorstw: **bazy infrastruktury przemysłu i sektora wysokiej szansy**. Sektorowa identyfikacja obszaru wysokiej szansy ma jedynie służyć wskazaniu dziedzin, w których występuje duże prawdopodobieństwo natrafienia na względnie dużą liczbę efektywnych działań odpowiednio atrakcyjnych dla potencjalnych inwestorów. Postępowanie kwalifikacyjne wobec sektorów obszaru „wysokiej szansy” polega na ich wyborze na podstawie 2. grup kryteriów realizowanych w określonej proporcji (por. rys. 2):

- **perspektywy rynkowe w gospodarce światowej** – ze względu na produkcję w krajach OECD, wzrost eksportu światowego i udziału eksportu w sprzedaży,
- **sprawność działania** dotycząca: ekonomiki finansów (skumulowanej produktywności pracy, kapitału, rentowności sprzedaży, wskaźników sytuacji finansowej) oraz zdolności operacyjnych (wzrostu sprzedaży, wzrostu eksportu, udziału importu na rynku krajowym).

Poziom produktywności pracy i kapitału pozwolił na wyodrębnienie 5. klas branż (por. rys. 3):

- A – sektorów o dobrej perspektywie i o dobrej sprawności,
- B1 – sektorów o dobrej perspektywie i o niezłej sprawności,
- B2 – sektorów o dobrej sprawności i o niezłej perspektywie,
- B3 – sektorów o niezłej perspektywie i o małej sprawności,
- C – sektorów okazjonalnych o dobrej perspektywie, ale o złej sprawności.



Rysunek 2.

Kryteria oceny szans rozwojowych sektorów przemysłowych

Uwaga: W poszczególnych blokach podano w procentach ich stopień ważności (por. [4. s. 19])

PERSPEKTYWY RYNKOWE:	SPRAWNOŚĆ DZIAŁANIA:		
	DOBRA	PRZECIĘTNA	ZŁA
DOBRE	A	B1	C
PRZECIĘTNE	B2	B3	
ZŁE			

Rysunek 3.

Identyfikacja obszaru wysokiej szansy

Obszar wysokiej szansy: $A+(B1+B2+B3)+C(?)$ (por. [4. s.20])

A=Trzon obszaru (dobre perspektywy i dobra sprawność)

B1= Uzupelnienie 1 (dobre perspektywy i niezła sprawność)

B2= Uzupelnienie 2 (dobra sprawność i niezłe perspektywy)

B3 = Uzupelnienie 3 (niezłe perspektywy, ale zła sprawność)

Identyfikacji obszaru wysokiej szansy dla danych za lata 1993 i 1994 przeprowadzono dla 1994 i 3 kwartałów 1995 roku. Na podstawie danych za 1993 rok wyodrębniono 20 sektorów (por. [3, s. 58]) a na podstawie danych za 1994 rok 36 sektorów (por. [4, s. 21]) tworzących obszar sektorów „wysokiej szansy”. W obu opracowaniach występuje przemysł meblarski, a dla danych za 1994 rok także: przemysł tartaczny (cięcie i heblowanie drewna, jego impregnacja), przemysł płyt drewnopochodnych (produkcja arkuszy fornirowanych, sklejek, płyt laminowanych, wiórowych i pozostałych płyt i desek) oraz przemysł stolarki budowlanej (produkcja drewnianych elementów konstrukcyjnych i wyrobów stolarki budowlanej) i produkcja opakowań drewnianych. Włączenie przemysłu drzewnego do sektora wysokiej szansy wynikało między innymi z faktu, że już od połowy 1992 roku przemysł drzewny przełamał recesję dzięki stałemu wzrostowi produkcji praktycznie wszystkich podstawowych wyrobów. Głównym bodźcem do wzrostu produkcji był eksport mebli, zwłaszcza na rynki Wspólnot Europejskich, który w latach 1990–1994 przy wzroście produkcji o 55% wzrósł prawie 5-krotnie i w 1995 roku jego udział w produkcji stanowił blisko 88% (por. [9, s. 29]). Miało to wpływ, choć zróżnicowany, na wzrost poziomu nowoczesności w przemyśle drzewnym. Największe zmiany w technice i w technologii nastąpiły w przemyśle meblarskim w wyniku procesów prywatyzacji i zaangażowania dużych środków finansowych inwestorów zagranicznych w zmiany parku maszynowego, wzornictwa, jak i stosowanych materiałów podstawowych i wykończeniowych. Natomiast przemysł tartaczny i płyt drewnopochodnych charakteryzował się, szczególnie pod względem wyposażenia technicznego, relatywnie niskim poziomem nowoczesności. Wynikało to głównie ze znacznego zużycia majątku trwałego, a zwłaszcza parku maszynowego. Działalność inwestycyjna, poza przemysłem meblarskim, miała charakter odtworzeniowy i modernizacyjny i dotyczyła głównie zakupu maszyn, urządzeń i narzędzi. Niski poziom nowoczesności wynika z mniejszego zaawansowania procesów prywatyzacyjnych i zaangażowania kapitałowego inwestorów zagranicznych.

Identyfikacja gałęzi przemysłu tworzących obszar „wysokiej szansy” ma podlegać procesowi monitoringu i weryfikacji perspektyw ich rozwoju w okresach kwartalnych. Pozwoli to na rozpoznanie nisz rynkowych i technologicznych, umożliwiających przygotowanie projektów przedsięwzięć mających na celu zwiększenie konkurencyjności i pozycji rynkowej przedsiębiorstw tych branż. W powstawaniu, a następnie w realizacji tych przedsięwzięć określoną rolę powinny spełniać urzędy centralne poprzez stwarzanie warunków kojarzenia ofert tych przedsięwzięć z wykonawcami, instytucjami zaplecza naukowo-badawczego i instytucjami dysponującymi kapitałem i szukającymi możliwości inwestowania.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metoda jej przeprowadzania

Procesy restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie wspomagają dwa podejścia (por. rys. 1): restrukturyzacja przedmiotowa i podmiotowa, które charakteryzuje:

1) **restrukturyzacja przedmiotowa** obejmująca zmiany w przedsiębiorstwie związane z przekształceniami techniczno-technologicznymi oraz

2) **restrukturyzacja podmiotowa** związana jest ze zmianami w ekonomice, organizacji i zarządzaniu oraz w systemie prawno-organizacyjnym. Procesy restrukturyzacji przedmiotowej i podmiotowej wkomponowane są w procedurę budowy i wdrażania programu restrukturyzacyjnego. Procedurę restrukturyzacji przedsiębiorstw przeprowadza się w czterech etapach, które obejmują: diagnozę, opracowanie strategii, opracowanie programu restrukturyzacji i jego wdrożenie.

Etap I – Diagnoza – ma dać odpowiedź na pytanie, czy **przedsiębiorstwo ma szansę działać w warunkach gospodarki rynkowej**, czy też **należy je zlikwidować**. Na tę ocenę składają się:

- **analiza stanu finansowego przedsiębiorstwa** pozwalająca określić perspektywy finansowe jego działalności w przyszłości bądź ich brak,
- **analiza otoczenia przedsiębiorstwa** determinująca: okazje rynkowe, fazę cyklu życia branży ocenioną przez przykładowy zestaw kryteriów z rysunku 4,

FAZA	ROZRUCH	EKSPANSJA	DOJRZAŁOŚĆ	SCHYLEK
KRYTERIA				
Stopa wzrostu sektora	Średnia	Wysoka	Staba ale silna	Zerowa lub ujemna
Potencjał rozwojowy	Znaczny	Znaczny	Zerowy	Ujemny
Konkurenci	Nieliczni lub liczni	Liczni	Nieliczni	Nieliczni
Struktura konkurencji	Podzielona i płynna	Stabilna	Dominują liderzy	Oligopol
Technologia	Burzliwa	Zmienna	Stabilna	Stabilna
Dostęp do sektora	Łatwy	Możliwy	Trudny	Nieinteresujący
Typy strategii	Innowacyjność lub kopiowanie	Inwestowanie w rosnącą część rynku	Rentowność	Dojenie

Rysunek 4.
Identyfikacja faz cykli życia sektora

atrakcyjność branży ocenioną za pomocą systemu ocen i wag prezentowanych na rysunku 5,

- **analiza produkowanych wyrobów w przedsiębiorstwie:** ich funkcjonalność, jakość, nowoczesność, opakowanie i oznakowanie, system gwarancji i reklamacji,
- **analiza wewnętrzna przedsiębiorstwa** (zbytu, marketingu, wyposażenia technicznego, technologicznego, organizacji zaopatrzenia, zasobów ludzkich, system kontroli wewnętrznej, zasad organizacji i technik zarządzania) pozwalająca określić jego **mocne i słabe strony**.

Etap II – Określenie celów i strategii przedsiębiorstwa oraz systemu jego zarządzania. Weryfikacja posiadanej przez przedsiębiorstwo strategii, a w przypadku jej braku określenie celów strategicznych (kilkuletnich) i na ich podstawie celów

KRYTERIA	SKALA WARTOŚCI						
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
Przewid. stopa wzrostu		< 2%		2–8%		> 8%	
Udział liderów w rynku		> 60%		30–60%		< 30%	
Zmienność technologii		Częste zmiany		Cykl 5 lat		Cykl > 5 lat	
Ryzyko substytucji		Wysokie		Średnie		Niskie	
Bariery wejścia		Słabe		Średnie		Silne	
Poziom cen		Wojna cenowa		Wysoka elastyczność		Duży margines swobody	
Marża zysku		Niska		Średnia		Wysoka	
Źródła wartości dodanej		Typowe		Know-how		Wyjątkowe atuty	
Pewność zaopatrzenia		Niepewne		Niestabilne		Pewne	
Sezonowość sprzedaży		Wysoka		Średnia		Niska	
Szanse opanowania nowych umiejętności		Małe		Możliwe		Duże	

Rysunek 5.

Siatka oceny wartości sektora

cząstkowych stanowi punkt wyjścia dla doboru: struktury, stylu oraz technik zarządzania. Ich określanie wynikać powinno ze sposobu przeprowadzenia diagnozy, tj. oceny konieczności dokonania zmian i wyboru celów najistotniejszych dla przyszłości firmy. Ich realizacja będzie możliwa po przygotowaniu w sposób spójny narzędzi determinujących: strukturę zadań i zakres uprawnień, obieg informacji i system instrumentów, podstawowe wartości i zasady działania w firmie.

Etap III – Opracowanie planu restrukturyzacji przedsiębiorstwa – służy określeniu **podstawowych kierunków restrukturyzacji przedsiębiorstwa** wynikających z przygotowanej: diagnozy w etapie I i celów i strategii przedsiębiorstwa w etapie II. Przygotowanie planu restrukturyzacyjnego wsparte będzie dwoma wspomnianymi podejściami: **restrukturyzacją przedmiotową** – w obszarze techniki i technologii oraz **restrukturyzacją podmiotową** odniesioną do obszarów: ekonomiki, rynku, organizacji, zarządzania oraz w sferze prawno-organizacyjnej.

Etap IV – Wdrożenie planu restrukturyzacji przedsiębiorstwa, który umożliwi określenie czy zapewnione środki rzeczowe i finansowe na realizację planu restrukturyzacyjnego pozwolą na jego realizację. Zestawienie środków dokonywane jest w formie tabelarycznej, której przyporządkowuje się osoby i komórki odpowiedzialne za ich wykonanie w określonym przedziale czasu. Dlatego też w celu wdrożenia planu restrukturyzacyjnego przygotowuje się jego harmonogram oraz określa się zasady i sposób oceny stopnia jego wykonania.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w obszarze techniki i technologii na przykładzie zakładów Klose Sp. z o.o. w Cz ersku

Zaprezentowaną niżej metodę zastosowano do opracowania programu restrukturyzacji do Zakładów Klose Sp. z o.o. w Cz ersku. Zakłady te zostały sprzedane inwestorowi strategicznemu z Niemiec.

Restrukturyzacja przedmiotowa przedsiębiorstwa obejmuje zmiany związane z przekształceniami techniczno-technologicznymi. W praktyce polskich przedsiębiorstw występują następujące słabości, które należy usuwać (por. [6, s. 7]):

- przestarzałe maszyny i urządzenia i związane z tym przestarzałe techniki wytwarzania;
- wynikające stąd problemy z jakością produktów i z wysokimi kosztami ich produkcji;
- brak wykorzystania mocy produkcyjnych spowodowany malejącym popytem, generujący wysokie koszty stałe;

- zbyt szeroki program produkcji, współlistnienie produkcji jednostkowej z seryjną, co rodzi problemy przy planowaniu sterowania produkcją, jak przy kalkulacji i rachunku kosztów;
- wysokie zapasy magazynowe wynikające z nieskoordynowania polityki magazynowej z polityką zaopatrzenia i dystrybucji, co powoduje wzrost obciążeń finansowych i wzrost kosztów odsetek;
- brak wyposażenia i wykorzystania EPD, co wydłuża proces przygotowania decyzji powodując ich dezaktualizację.

Przy przeprowadzaniu oceny stanu restrukturyzacji techniczno-technologicznej w Zakładach Klose Sp. z o.o. w Czersku wzięto pod uwagę następujące składniki:

- **wskaźniki technicznego umorzenia środków trwałych** (budynków i budowli oraz maszyn i urządzeń), które określają wzajemne relacje pomiędzy zużyciem budowli oraz maszyn i urządzeń, na które ma wpływ proces przeszacowania składników majątkowych;
- **wskaźniki energo- i materiałochłonności** przedstawiające poziom zużycia energii i podstawowego surowca na jednostkę produkcji, na które mają wpływ systematyczne zmiany cen nośników energii i podstawowego surowca (tarcicy);
- **stopień zagrożenia środowiska naturalnego** mierzony poziomem emitowanych pyłów i gazów oraz ścieków zanieczyszczających środowisko naturalne;
- **stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych**, określający z jednej strony możliwość wzrostu produkcji wynikająca z potrzeb rynku, z drugiej zaś poziom ich niewykorzystania i wpływ na koszty stałe.

Na wybór rozwiązań w obszarze techniczno-technologicznym przedsiębiorstwa mają wpływ:

- uwarunkowania restrukturyzacyjne w zakresie techniki i technologii możliwe do przeprowadzenia w branży, w której znajduje się przedsiębiorstwo i – jak już stwierdziliśmy – są one ważne dla różnych branż;
- analiza przydatności dla przedsiębiorstwa strategii cząstkowych z obszaru techniki i technologii;
- przyjęte w przedsiębiorstwie założenia polityki techniczno-technologicznej w zakresie: nowoczesnych technologii, wdrożeń, edukacji i szkoleń, informacji naukowo-technicznej;
- ocena rozwiązań techniczno-technologicznych ze względu na stopień ich nowoczesności, zużycia energii, ochronę środowiska naturalnego, uzależniona od poziomu nowoczesności branży.

Restrukturyzacja podmiotowa przedsiębiorstwa w obszarze: ekonomiki i rynku, organizacji i zarządzania oraz rozwiązań prawno-organizacyjnych na przykładzie zakładów Klose Sp. z o.o. w Czersku

Restrukturyzacja podmiotowa przedsiębiorstwa jest realizacją strategii częściowych w obszarach: **ekonomiki i rynku, organizacji i zarządzania oraz prawno-organizacyjnym (własnościowym)**. Podstawowym warunkiem przeprowadzenia restrukturyzacji podmiotowej jest dostosowanie strategii rozwojowej przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu. Trudności w adaptacji do tych nowych uwarunkowań funkcjonowania polskich przedsiębiorstw wynikają z: przerostów zatrudnienia, niskiej wydajności pracy, braku elastyczności systemów zarządzania, archaicznych struktur organizacyjnych, w których skład nie wchodzi komórki marketingu.

Przy przeprowadzaniu oceny stanu restrukturyzacji przedsiębiorstwa w zakresie oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej w Zakładach Klose Sp. z o.o. w Czersku brane były pod uwagę następujące wskaźniki:

- **wskaźnik zyskowności sprzedaży** liczony udziałem zysku netto w wartości produkcji sprzedanej;
- **wskaźnik rentowności sprzedaży** mierzony wartością zysku netto przypadającą na koszt własny produkcji;
- **wartość produktywności środków trwałych netto** mierzona wartością produkcji sprzedanej przypadającą na wartość netto środków trwałych;
- **wskaźnik efektywności wykorzystania środków trwałych netto i obrotowych** liczony jako wartość zysku netto przypadająca na wartość środków trwałych i obrotowych;
- **wskaźnik wydajności pracy** mierzony wartością sprzedaży przypadającą na zatrudnionego;
- **wskaźniki płynności: wolny i szybki;**
- **struktura kapitału obrotowego.**

Wartość wszystkich powyższych wskaźników zależy od kondycji ekonomicznej i finansowej firmy i od czynników od niej niezależnych, takich jak tempo inflacji, tempo umarzania środków trwałych, pozycja produktów firmy i sektora na rynku.

Restrukturyzacja w obszarze ekonomiki i rynku powinna spowodować powstanie:

- jasno sprecyzowanej strategii marketingowej;
- planu marketingu, wkomponowanego w strukturę organizacyjną;
- elastycznego systemu zarządzania pozwalającego na szybkie dostosowanie do zmieniających się warunków na rynku.

Restrukturyzacja w obszarze organizacji i zarządzania ma za zadanie dla przyjętej strategii marketingowej dokonać doboru systemu zarządzania. Dobór ten powinien być dokonywany na podstawie założeń i **technik restrukturyzacji organizacyjno-własnościowej dla branży, na podstawie analizy różnych typów struktur zarządzania, ważniejszych stylów i technik zarządzania przydatnych dla przedsiębiorstwa**. Ich bliższa analiza pozwala na opracowanie harmonogramu wdrożenia systemu zarządzania obejmującego rozwiązania organizacyjne, style i techniki zarządzania, co powinno znaleźć swój wyraz w regulaminie organizacyjnym i regulaminie pracy, księdze służb i instrukcjach organizacyjnych opracowanych dla poszczególnych ogniw przedsiębiorstwa.

Wraz z opracowaniem rozwiązań w obszarze zarządzania musi być przyjęta **koncepcja rozwiązań prawno-organizacyjnych**. Wiąże się to z **wyborem jednej ze ścieżek prywatyzacyjnych i przeprowadzeniem procedury prywatyzacyjnej**. Procedura ta musi uwzględniać przyjęte rozwiązania prywatyzacyjne dla sektora, wykorzystać analizy przeprowadzone w fazie diagnozy oraz przyjęte założenia, cele i zadania restrukturyzacyjne dla przedsiębiorstwa.

Ocena programu restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Sporządzony w etapie III i IV program restrukturyzacji wraz z jego harmonogramem tworzą dwa dokumenty stanowiące podstawę do oceny stopnia i tempa ich realizacji. Oceny programu restrukturyzacji można dokonać z następujących dwóch punktów widzenia:

1) **jako źródła oceny propozycji przedsięwzięcia przez odpowiednie urzędy centralne**, którego promowanie zależy od tego, na ile spełnia ona wymogi – **cele aktualnej polityki przemysłowej** w zakresie dostarczania oferty rynkowej istniejącym niszom rynkowym i technologicznym. Atrakcyjność tej oferty, mierzona wskaźnikami oceny sytuacji techniczno-technologicznej oraz ekonomiczno-finansowej, organizacyjno-własnościowej firmy, zależy od jej miejsca w branży, fazy cyklu życia branży i jej atrakcyjności względem innych branż realizujących wymogi polityki przemysłowej.

W tym aspekcie opracowywanie programów **restrukturyzacyjnych powinno służyć partnerom zewnętrznym**: instytucjom wspomagającym finansowo (banki, instytucje finansowe), strategicznemu partnerowi, instytucjom administracji państwowej szczebla centralnego i lokalnego;

2) **jako źródło oceny stopnia realizacji zamierzeń restrukturyzacyjnych i rozłożenia ich w czasie dla potrzeb poszczególnych komórek przedsiębiorstwa**. Program restrukturyzacyjny staje się **dokumentem kontroli stanu jego realizacji w czasie**. Polega na **monitoringowaniu**, tj. okresowej weryfikacji w okresach kwartalnych lub miesięcznych poprzez informowanie kierownictwa przedsiębior-

stwa i komórek o stopniu realizacji zadań restrukturyzacyjnych, o trudnościach, jakie pojawiły się w ich wykonaniu, o przedsięwziętych procedurach korelacyjnych przez odpowiedzialne za te zadania komórki, które powinny zabezpieczyć ich realizację: kadrowo, organizacyjnie i przez odpowiednie środki (maszyny, narzędzia, surowce, środki pieniężne)

Literatura

- Diagnoza kondycji poszczególnych gałęzi przemysłu, cz. I projektu badawczego: Strategie rozwoju i restrukturyzacji głównych branż przemysłu drzewnego na tle obecnych i perspektywicznych możliwości i ograniczeń, SGGW, Warszawa 1995.
- KOWALCZYK-JAKUBOWICZ D., MALEWICZ A.: „Restrukturyzacja jako technika ratowania rozwoju przedsiębiorstw”, ORGMASZ, Warszawa 1992.
- Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu. Program polityki przemysłowej na lata 1995–1997, MPiH, Warszawa 1995.
- „Obszar wysokiej szansy. Identyfikacja i koncepcja postępowania”, MPiH, Warszawa, grudzień 1995.
- „Opracowanie modelu studiów sektorowych i kryteriów wyboru sektorów w celu sformułowania założeń strategii rozwoju przemysłu”, MPiH, Warszawa, listopad 1995.
- PEŁKA B.: „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego”, cz. I, ORGMASZ, Warszawa 1994, cz. II, ORGMASZ, Warszawa 1995.
- „Podstawy restrukturyzacji. Jak Gil Amelia uratował National Semiconductor Corp.”, *Światowa Literatura Biznesu w Syntezie*, nr 11, Canadian International Management Institute, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
- Polityka przemysłowa. Założenia. Program realizacji w latach 1993–1995, MPiH, Warszawa 1993.
- RATAJCZAK E.: „Zmiany strukturalne i trendy rozwojowe w różnych sferach działalności przemysłu drzewnego w okresie transformacji gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej”, Instytut Technologii Drewna, Poznań, grudzień 1995.
- SZYMANOWSKI W.: „Podstawowe problemy restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych”, *Przemysł Spożywczy*, nr 3, 1996, s. 15–17.
- Vademecum Prywatyzacji II*, Centrum Prywatyzacji, POLTEXT, Warszawa 1992.

Methodology of an Analysis of Industry Enterprises Restructuring (Case of Klose Czerniecki Plant – Furniture Factory Ltd. in Czerniecki)

Abstract

The aim of this article is to present analytical methodology applied when process of restructuring industry enterprises is studied. The presented methodology concerns both macro- and micro level. The first one deals with the place of restructuring in economic strategy and industry policy of the State; the latter one – with restruc-

turing processes within the enterprise. Subjective and objective approach to micro-analysis has been made. Subjective approach focuses on changes in techniques and technology of production processes; objective one – on marketing, and economic efficiency as well as on changes in organisation, management and ownership transformation that orient an activity to market demands.

The phases of constructing and innovating restructurisation programmes by state enterprises were presented on the sample of Klose Plant – Furniture Factory Ltd. in Czersk.