

J.A. Nikulina, W.A. Klepikow

Sankt-Petersburski Państwowy Uniwersytet Gospodarki i Finansów

RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO INSTRUMENT PRZEKSZTAŁCENÍ STRATEGICZNYCH

Analizę istoty kategorii restrukturyzacji należy zacząć od tego jej sformułowania, które podane jest w dokumentach Ministerstwa Gospodarki Rosji: „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest to realizacja działań organizacyjno-ekonomicznych, prawnych, technicznych, ukierunkowanych na zmianę struktury przedsiębiorstwa, zarządzania nim, form własności, form organizacyjno-prawnych, zdolnych do doprowadzenia przedsiębiorstwa do finansowego uzdrowienia, zwiększenia wielkości produkcji konkurencyjnych wyrobów, zwiększenia efektywności produkcji” [4].

Zwróćmy przede wszystkim uwagę na jakże oczywisty fakt, że restrukturyzacja potraktowana została w oficjalnym dokumencie jako „realizacja”, tj. jako określona kolejność rzeczywistych działań, związanych z przedsięwzięciami organizacyjno-ekonomicznymi, prawnymi i technicznymi. Można, oczywiście, wieść spór, na ile wykaz ten obejmuje wszystkie działania, które są konieczne do przeprowadzenia w ramach restrukturyzacji. Przykładowo, nic tu się nie mówi o tak ważnym kompleksie działań, jak te związane z zarządzaniem kadrami. Jednak wcale nie zmniejsza to zakresu tej definicji i, co ważne, wyraźnego wskazania w nim na konieczność rzeczywistych działań. Jednocześnie w definicji podkreśla się, że restrukturyzacja zawsze jest zmianą. I na tym fakcie należy zatrzymać się szczególnie.

Jak każdy rozwój poprzez określone podejście metodologiczne, restrukturyzacja zakłada odnowienie i zmianę różnorodnych stron działalności firmy. I w tym znaczeniu samo stwierdzenie konieczności zmian jest naturalną konsekwencją samej istoty tej kategorii. Jednak dalsze wyliczanie obiektów zmiany (struktura przedsiębiorstwa, zarządzanie nim, forma własności i organizacyjno-prawna) już jednoznacznie wskazuje, że restrukturyzacja jest związana z dość poważnymi zmianami tych właśnie aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, które można bez przesady nazwać podstawowymi. Całkowicie zgadzając się z takim stanowiskiem, uczynimy jedno, naszym zdaniem istotne, spostrzeżenie.

W przedstawionej w oficjalnym dokumencie definicji jakby zakłada się, że konieczne są zmiany we wszystkich wymienionych sferach działalności firmy. I pojawia się w tej kwestii całkiem uzasadnione pytanie: czy należy uznać za restrukturyzację działania kompleksowe, które nie obejmują np. formy własności? Ta definicja nie daje odpowiedzi na to pytanie i, sądząc z kontekstu, należy po prostu założyć, że tego rodzaju zmiany, chociaż pożądane, nie są konieczne. Oczywiście, ta uwaga w żadnym stopniu nie pretenduje do jakiegokolwiek stwierdzenia poważnego problemu w definiowaniu danej kategorii. Stwierdzamy raczej fakt, że nawet zwyczajne wyliczenie wszystkich sfer, które mogą zostać dotknięte restrukturyzacją, nie jest sprawą łatwą. Natomiast to, gdzie rzeczywiście leży poważny problem, zawarte jest w części definicji formułującej cele. Jest ona ważniejsza w samym kontekście analizy kategorii, ponieważ pozostaje kwestią najzupełniej oczywistą, że pierwszy człon definicji (tak jest zawsze) dotyczy środków i metod, drugi – celów ich wykorzystania.

Jak wynika z definicji, różnorodne działania w zakresie zmian określonych sfer działalności przedsiębiorstwa w ramach restrukturyzacji prowadzone są w celu osiągnięcia trzech podstawowych wyników.

- Przede wszystkim chodzi o finansowe uzdrowienie przedsiębiorstwa i na płaszczyźnie formalnej wątpliwy jest sens sprzecznania się z tym docelowym elementem, ponieważ dobrze przeprowadzona restrukturyzacja zawsze w ten lub inny sposób prowadzi do poprawy sytuacji finansowej.

Jednak istnieje tu ważny i dość oczywisty aspekt problemu: „uzdrowiać” należy to przedsiębiorstwo, które trzeba uznać za w mniejszym lub większym stopniu „chore”. A czy to automatycznie oznacza, że w odniesieniu do przedsiębiorstwa nieźle prosperującego i jako całość funkcjonującego stabilnie w swoim obszarze, restrukturyzacja nie ma zastosowania?

- Następnie podkreśla się, że ważnym celem restrukturyzacji jest zwiększenie wielkości produkcji konkurencyjnych wyrobów.

W istocie rzeczy, tu w zawołowanej formie przemieszane są dwa cele. Należy zgodzić się z tą oczywistą okolicznością, że, przede wszystkim, przedsiębiorstwo koniecznie musi uporządkować produkcję konkurencyjnych wyrobów jako takich, a dla absolutnej większości rosyjskich przedsiębiorstw jest to zadanie niezwykle skomplikowane, nawet dziś, w warunkach ogólnego wzrostu gospodarczego. Z drugiej natomiast strony istnieje zapotrzebowanie na zwiększenie produkcji tego rodzaju wyrobów. I o ile w pierwszym przypadku jakikolwiek sprzeciw wobec tak celowego wyznacznika, jak konkurencyjność jest wątpliwy, to część druga wyrażnie wymaga o wiele bardziej wyważonego podejścia z całkowicie zrozumiałych powodów o charakterze marketingowym.

I rzeczywiście, zwiększenie produkcji nawet konkurencyjnych wyrobów ma sens tylko wtedy, kiedy warunki rynkowe na to rzeczywiście pozwalają i kiedy takiego rodzaju strategia i taktyka będą prowadzić do poprawy sytuacji finansowej

przedsiębiorstwa. Nie należy utrzymywać, że przypadki odwrotne są dziś rozpowszechnione w rosyjskiej praktyce, ale wyroby konkurencyjne, jak wskazują doświadczenia wielu branż i przedsiębiorstw, także w niektórych wypadkach mają tendencję do zalegania w magazynach i blokują środki obrotowe właśnie ze względu na ograniczony popyt na nie. Co za tym idzie, istnieje tu określona sfera problemowa i w tych punktach definicja wyraźnie wymaga uściślenia.

- Na koniec, najmniej problematyczną, naszym zdaniem, kwestią jest zwiększenie efektywności produkcji, ponieważ sama niejasność definicji wyłącza możliwość jakichkolwiek sprzecznych ze sobą interpretacji, oprócz, jak się wydaje, jednej. I w tym miejscu jest sens zestawienia drugiego i trzeciego członu definicji w kontekście uwag wcześniejszego punktu.

Rzeczywiście, jeśli przez pojęcie efektywności produkcji rozumie się poprawę wskaźników finansowo-gospodarczych, która z reguły jest związana (w sensie ekonomicznym) ze wzrostem wyników i zmniejszeniem towarzyszących kosztów, wydatków i rozchodów, to nie zawsze zwiększanie produkcji wyrobów prowadzi do podwyższenia efektywności produkcji. Jest też inny, nie mniej ważny aspekt zagadnienia, a mianowicie to, że sama produkcja może być w wysokim stopniu efektywna, ale marketing i zarządzanie sprzedażą z kolei na tyle nieefektywne, że praktycznie marnują wszystkie wysiłki produkcji.

Podsumujmy teraz nasz punkt widzenia odnośnie do tej, można rzec, oficjalnej definicji restrukturyzacji, dwoma spostrzeżeniami. Rzecz nawet nie w tym, że, jak próbowaliśmy pokazać, sama definicja jest niedoskonała i obciążona poważnymi błędami, bo w końcu to samo można by powiedzieć o każdej definicji. Problem tkwi gdzie indziej. Podana w oficjalnym dokumencie Ministerstwa Gospodarki definicja wyraźnie, dokładnie i twardo jest ukierunkowana właśnie na duże przedsiębiorstwa, którym akurat potrzebne jest przede wszystkim finansowe uzdrowienie, wzrost produkcji konkurencyjnych wyrobów i, oczywiście, zwiększanie wielkości ich produkcji wraz z odpowiednim zwiększeniem efektywności produkcji. I właśnie to całkowicie oczywiste ukierunkowanie definicji ostro zawęża granice efektywnego wykorzystania restrukturyzacji jako podejścia.

Następna w naszej analizie jest definicja, którą podają autorzy nie tylko dobrze znanej i jednej z najpopularniejszych monografii dotyczącej restrukturyzacji w Rosji, ale także, co jest szczególnie ważne, profesjoniści, którzy zrealizowali wiele projektów restrukturyzacyjnych i programów w praktyce w tak wyjątkowo ważnej dziedzinie naszego przemysłu, jaką jest przemysł gazowy. Mowa o definicji, którą podają I.I. Mazur i W.D. Szapiro: „Czym jest projekt restrukturyzacji przedsiębiorstwa lub firmy (*Corporate Structural Reorganization Project* [dalej – CSRP])? Projekt restrukturyzacji (CSRP) jest to projekt dotyczący doprowadzenia warunków funkcjonowania firmy do zgodności ze zmieniającymi się warunkami rynku i wypracowaną strategią jej rozwoju” [3].

Nie będziemy zwracać uwagi na oczywisty fakt, że autorzy podają swoją definicję poprzez organizację projektu restrukturyzacji, ponieważ na samą istotę definicji wcale to nie wpływa. Z kontekstu wynika wyraźnie to, co jest istotne – jedni z najbardziej kompetentnych w tej kwestii badacze rosyjscy bardzo precyzyjnie definiują restrukturyzację jako instrument służący do swego rodzaju „dostrojenia” warunków funkcjonowania firmy do zmieniających się warunków rynku i wypracowanej strategii rozwoju. I ten punkt widzenia, naszym zdaniem, wymaga szczególnego potraktowania.

Mazur i Szapiro podkreślają swoją definicją nie zwyczajny i nie czysto instrumentalny charakter restrukturyzacji (pod tym względem praktycznie jednomyślni są wszyscy autorzy), ale wyodrębniają przede wszystkim wewnętrzną przynależną danej kategorii cechę: restrukturyzacja może być uważana za taką tam, wtedy i na tyle, gdzie, kiedy i na ile wyraźnie wyznaczona jest nowa strategia rozwoju firmy i mają miejsce zmieniające się warunki funkcjonowania firmy w rynkowym otoczeniu. A to z kolei oznacza, że autorzy wyraźnie traktują restrukturyzację wyłącznie jako instrument przekształceń strategicznych. Rozpatrzmy to dokładnie.

Odpowiedzmy przede wszystkim na pytanie, czy rzeczywiście wewnętrzne zmiany firmy mogą być rozpatrywane jako strategiczne. Odpowiedzi na to pytanie dość jednoznacznie udzielają prace klasyków strategicznego planowania i zarządzania [1; 2], a przedstawia się ona następująco: do najbardziej fundamentalnych strategicznych sfer działalności firmy należą przede wszystkim takie dziedziny, jak stworzenie i wprowadzenie na rynek zupełnie nowych towarów i usług, wejście na nowe dla firmy rynki i zmiana wewnętrznych struktur firmy, w sposób istotny zmieniających charakter, celową orientację i bazę metodyczną funkcjonowania firmy i jej podstawowych działów. A zatem sama koncepcja Mazura i Szapiro całkowicie wpisuje się w kontekst współczesnych wyobrażeń o zmianach strategicznych, a stwierdzenie, że restrukturyzacja jest instrumentem przemian strategicznych działalności firmy, w żadnym stopniu nie jest sprzeczne z metodologią zagadnienia oraz z rzeczywistą praktyką.

Inny, jak nam się wydaje, ważny wniosek wynikający z analizy tej definicji, to nierozzerwalny związek restrukturyzacji ze zmieniającymi się warunkami funkcjonowania firmy na rynku. Przykładowo, jeśli restrukturyzacja „doprowadza warunki funkcjonowania firmy do zgodności ze zmieniającymi się warunkami rynku”, to pierwsze pytanie, jakie się nasuwa, brzmi następująco: w jaki sposób ta część definicji jest powiązana ze strategią jako całością? To zrozumiałe, dlaczego pytanie należy postawić tak właśnie: w końcu każda rozsądnie wypracowana strategia przede wszystkim powinna uwzględniać te właśnie warunki! Stąd pytanie, czy nie ma tu swoistego „logicznego podwójnego liczenia”? Naszym zdaniem, to właśnie dążenie autorów do zwięzłości definicji, której należałoby tylko przyklasnąć, prowadzi do wiadomego zagnatowania. I odpowiednio wysunięte wyżej przypuszczenie, że restrukturyzacja jest instrumentem czysto strategicznego zastosowania, bę-

dzie wyraźnie „jednostronne”. Naszym zdaniem, Mazur i Szapiro tak naprawdę zdefiniowali dwie sfery wykorzystania tego instrumentu, a mianowicie:

- Mowa tu przede wszystkim o restrukturyzacji jako instrumencie dostosowania działalności firmy do wypracowanej strategii (a ta z definicji powinna w takim czy innym stopniu uwzględniać zmieniające się warunki rynku).
- Restrukturyzacja może być wykorzystana również wtedy, kiedy pewne istotne zmiany warunków rynkowego funkcjonowania firmy wymagają stosownego reformowania jej działalności, chociaż nie przewidują realizacji jakichś nowych strategicznych zamierzeń.

Gdyby przyjąć ten punkt widzenia, to definicja Mazura i Szapiro zyskałaby rzeczywistą pełność i kompleksowość oraz traktowałaby restrukturyzację jako dosyć uniwersalny instrument reformowania, niewątpliwie sytuacyjny ze swej natury, i w tym znaczeniu efektywny, jak to się zwykło mówić, „zależnie od sytuacji”. A tak właśnie jest w praktyce.

Literatura

- [1] Akoff R., *Planirovanie buduščego korporacii*, Progress, Moskva 1985.
- [2] Ansoff I., *Novaâ korporativnaâ strategia*, Piter Kom, Sankt-Petersburg 1999.
- [3] Mazur I.I., Šapiro V.D., *Restrukturizacâ russkih predpriâtij i kompanij: obobščenie opyta upravleniâ proektami*, Moskva 2002.
- [4] *Metodičeskie rekomendacii po provedeniiu restrukturizacii gosudarstvennyh predpriâtij*, Utworzony przykazom Ministerstwa Ekonomiki RF ot 23.01.1998 g. N 9.

BUSINESS RESTRUCTURING AS A STRATEGIC TRANSFORMATION INSTRUMENT

Summary

The paper presents significant limitations of the commonly used theory and practice of restructuring. When restructuring is oriented to streamlining or modernization and is not subject to strategic goals, it is not satisfactory. It is crucial to connect restructuring to the company's development strategy. This is when restructuring becomes its part and instrument.