

## Rozdział 3. Restrukturyzacja i rewitalizacja przedsiębiorstwa

### 3.1. Istota i cele restrukturyzacji

Restrukturyzacja to złożony obszar pojęciowy opisujący wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie. Może ona dotyczyć struktury majątkowej, kapitałowej, organizacyjnej, zarządzania, zatrudnienia, produkcyjno-asortymentowej, techniczno-technologicznej oraz rynków zaopatrzenia i zbytu itd. W tym rozumieniu restrukturyzacja jawi się jako odpowiednik pojęcia „reorganizacja”, stosowanego w szerokim ujęciu w odniesieniu do zmian *stricte* organizacyjnych. (Borowiecki, 2014, s. 17) Obecnie problematyka restrukturyzacji budzi w otoczeniu biznesowym liczne wątpliwości i kontrowersje, pomimo iż termin ten jest używany dość powszechnie zarówno w badaniach i ekspertyzach naukowych, jak również w publicystyce ekonomicznej. (Benduch, 2011, s. 11)

Dla celów niniejszej rozprawy przyjęto, że „restrukturyzacja” oznacza zespół działań podejmowanych w trakcie trwania kryzysu w przedsiębiorstwie. Podstawowym jej celem jest utrzymanie określonego poziomu płynności finansowej przedsiębiorstwa, umożliwiającego jego funkcjonowanie. Działania wynikające z procesu restrukturyzacji skierowane są przede wszystkim w kierunku zatrzymania negatywnych zjawisk gospodarczych. (Bartkowiak, Jaki, Kaczmarek, 2018, s. 4)

Restrukturyzacja jest najskuteczniejszą powszechnie stosowaną metodą pozwalającą na dokonanie znaczących zmian we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednak wymaga to od zarządzających posiadania interdyscyplinarnej wiedzy jej temat oraz odpowiednich narzędzi. (Niebieszczańska, 2014, s. 195) W literaturze naukowej podkreśla się, że wspólnym mianownikiem różnych definicji pojęcia restrukturyzacji jest obejmowanie przez nią wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa przy jednoczesnym założeniu różnej głębokości zmian. (Kałowski, 2012, s. 188)

Wyróżnia się rodzaje restrukturyzacji:

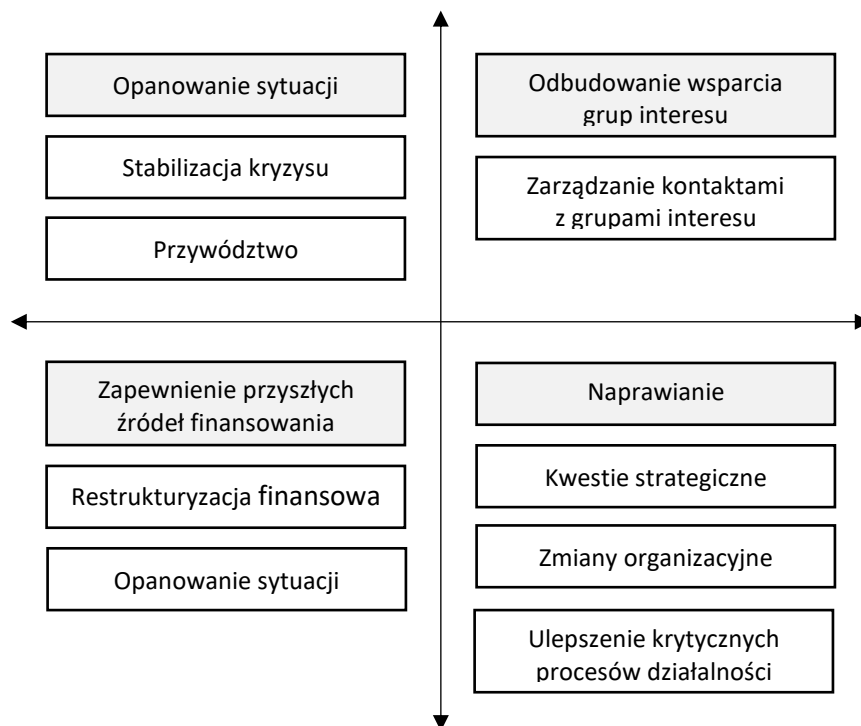
1. rozwojowa – podejmowana w sposób względnie niezależny od aktualnych lub przewidywanych zmian otoczenia; opiera się na decyzjach strategicznych, ma charakter długookresowy i wiąże się z wysoką innowacyjnością techniczną, produkcyjną i marketingową oraz antycypacyjnym podejściem do rozwiązywania problemów. (Mozalewski, 2010, s. 211),

2. dostosowawcza – inaczej adaptacyjna – polega na szybkim i skutecznym wprowadzeniu zmian strukturalnych w reakcji na stwierdzone zmiany w otoczeniu,
3. naprawcza – przyjmuje charakter działań stabilizujących, a jej celem jest przywrócenie przedsiębiorstwu utraconej sprawności i efektywności. (Brzózka, 2009, s. 2)

Restrukturyzacja jest procesem rekonstrukcji lub przebudowy istniejącej struktury, uruchamianym w trakcie kryzysu w przedsiębiorstwie. Doprowadzić ma ona do zwiększenia roli wszystkich tych elementów struktury, które reprezentują nowoczesność i zwykle wyższą efektywność od rozwiązań dotychczasowych. (Borowiecki, 2014, s. 213)

Działania restrukturyzacyjne są uruchamiane w trakcie kryzysu. Cechuje je szeroki zakres celów, które należy osiągnąć, aby proces restrukturyzacji zakończył się sukcesem. W sposób kompleksowy ujmuje to schemat autorstwa S. Slattera i D. Lovetta (2001), który wskazuje cztery najważniejsze cele każdego procesu restrukturyzacji:

- opanowanie i zlikwidowanie bezpośrednich objawów kryzysu,
- odbudowanie wsparcia grup interesu,
- rozwiązanie kwestii przyszłych źródeł finansowania,
- uzdrowienie przedsiębiorstwa.



**Rysunek 26. Najważniejsze cele i czynniki sukcesu procesu restrukturyzacji umożliwiające ich realizację**

Źródło: Slatter i Lovett, 2011, s. 5

Zidentyfikowano siedem najważniejszych działań umożliwiających realizację wskazanych wcześniej celów. Zaprezentowany diagram (rysunek nr 26) przedstawia pożądane zachowanie przedsiębiorcy po wystąpieniu kryzysu.

Pierwszym działaniem menedżerów jest stabilizacja kryzysu, co wiąże się ze stopniowym eliminowaniem przyczyn kryzysu, neutralizacją jego skutków oraz przywracaniem normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze objętym kryzysem.

Drugim zadaniem jest przejęcie przywództwa w procesie restrukturyzacji – lider wyznacza kierunki działań, powołuje zespoły pracowników do realizacji wyznaczonych celów, narzuca harmonogramy prac i kontroluje efekty tychże. Proces restrukturyzacji wiąże się z reorientacją misji przedsiębiorstwa i wprowadzeniem wielu zmian w jego funkcjonowaniu. Wymaga to zaawansowanego przywództwa – w szczególności, gdy główną przyczyną pogarszania się kondycji przedsiębiorstwa jest słabe zarządzanie. (Nalepka, 1998, s. 21)

Trzecie zadanie to odbudowywanie relacji z interesariuszami. Bez ich wsparcia powrót przedsiębiorstwa na konkurencyjny rynek jest utrudniony. Istotne znaczenie ma postawa właścicieli przedsiębiorstwa, z których część oczekuje, że wynikiem restrukturyzacji będzie nie tylko odbudowa przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim wzrost wartości firmy. (Frąckowiak, 1998, s. 439) Pozostali interesariusze spodziewają się, że właściciele zaangażują się w proces restrukturyzacji także finansowo, co uwiarygodni wprowadzane zmiany.

Kolejne zadanie to naprawianie przedsiębiorstwa. Istotne są trzy aspekty działań: kwestie strategiczne, zmiany organizacyjne i ulepszenie krytycznych procesów działalności. (Slatter i Lovett, 2001, s. 21) Powyższe kwestie są traktowane jako zmiana stosunków wewnętrznych i relacji zewnętrznych mająca na celu przystosowanie i poprawę działalności przedsiębiorstwa w nowych warunkach. (Sapijaszka, 1996, s. 43)

Piąte zadanie to zapewnienie przyszłych źródeł finansowania. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa będzie wtedy efektywna, jeżeli zostanie uruchomiona odpowiednia dźwignia finansowa dla całego procesu. Dźwignia finansowa oznacza nowy kapitał zewnętrzny lub wewnętrzny (udziałowców), umożliwiający realizację procesu naprawczego (sanację, restrukturyzację naprawczą) przedsiębiorstwa znajdującego się w sytuacji kryzysowej. (Masiukiewicz i Nowak, 2013, s. 19) Podstawowym celem restrukturyzacji jest osiągnięcie takiej struktury zadłużenia i kapitału, która umożliwiłaby firmie wdrożenie własnych planów restrukturyzacji, terminową spłatę wszystkich powstających na bieżąco zobowiązań (utrzymanie wypłacalności) oraz finansowanie strategicznych zmian

w obszarach, w których jest to potrzebne. (Slater i Lovett, 2001, s. 273) A zachowania instytucji finansowych są zróżnicowane – paleta działań obejmuje postawienie kredytów w stan natychmiastowej wymagalności, pasywną, incydentalną postawę, aktywny udział, czy wreszcie oczekiwanie na rozwój wydarzeń. (Masiukiewicz, 2018, s. 14)

Katalog działań nie jest przypadkowy. Sytuacja kryzysowa, która uruchamia proces restrukturyzacji musi zostać opanowana. Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu szerokiego grona interesariuszy, w tym dostawców, odbiorców, instytucji finansowych, administracji publicznej, itd. i w większości przypadków bez ich wsparcia nie będzie możliwe zażegnanie sytuacji kryzysowej skutkującej okresową lub pełną utratę płynności finansowej. Stąd kolejnym wyzwaniem, szczególnie trudnym w polskich warunkach, jest pozyskanie dalszego finansowania działalności gospodarczej.

Restrukturyzacja oznacza także przemyślaną reorientację celów (misji) przedsiębiorstwa stosownie do dokonanych lub mających się stać w przyszłości zmian w zakresie organizacji, ekonomiki i kadr przedsiębiorstwa (Nalepka, 1998, s. 21). W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na syntetyczną i precyzyjną definicję autorstwa prof. H. Singha, zdaniem którego, restrukturyzacja jest gwałtowną zmianą w aktywach firmy, strukturze kapitałowej czy strukturze organizacyjnej – obejmuje szeroki zakres transakcji, takich jak sprzedaż części firmy, pozyskanie nowych dziedzin działalności, zmiana struktury kapitałowej poprzez zwiększenie poziomu zadłużenia, prywatyzacja, czy wreszcie zmiana wewnętrznej organizacji firmy. Innymi słowy restrukturyzacja jest zmianą w co najmniej jednym z trzech wymiarów przedsiębiorstwa:

- aktywach (zmiana w zakresie i/lub zasięgu działania firmy),
- strukturze kapitałowej,
- zarządzaniu.

Z przedstawionej definicji wynika, że restrukturyzacja to proces złożony i wielowymiarowy (Sapieżka, 1996, s. 28), który obejmuje wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie dokonywane w różnych etapach (formach) cyklu życia przedsiębiorstwa, które nakierowane są na podniesienie efektywności, optymalne wykorzystanie zasobów, a także poprawę konkurencyjności (Jagoda, 1999, s. 11–13). Podkreślenia wymaga stwierdzenie, że restrukturyzacja jest zmianą, przy czym zmiana ta ma charakter gruntowny i obejmuje istotne obszary aktywności gospodarczej. (Borowiecki, 2003, s. 76) Silnie akcentuje się jej celowy i długookresowy charakter, wiążąc jej pojęcie z procesem

kształtowania strategii przedsiębiorstwa oraz podejmowaniem działań zorientowanych na realizację niezbędnych zmian w tym zakresie. Restrukturyzacja jest jednocześnie traktowana jako proces ukierunkowany na wzmocnienie zdolności organizacji do realizacji własnych celów. (Borowiecki i Kaczmarek, 2014, s. 13)

Obserwacja życia gospodarczego pozwala zauważyć, że restrukturyzacja jest reakcją na sytuację kryzysową w przedsiębiorstwie, dlatego trudno zgodzić się z poglądami niektórych teoretyków określających procesy ciągłych zmian etapem „permanentnej restrukturyzacji”, stanowiącym instrument zarządzania przedsiębiorstwem. (Borowiecki i Kaczmarek, 2014, s. 31) Wydaje się za to, że należy odróżnić zarządzanie przedsiębiorstwem (które jest zdeterminowane procesami nieustających zmian w otoczeniu gospodarczym, wahaniami koniunktury i nowymi potrzebami klientów, co stwarza z jednej strony nowe szanse dla ich szybkiego rozwoju, z drugiej zaś strony rodzi nowe wyzwania, jak również potencjalne zagrożenia dla kontynuacji ich działalności) od jego ciągłej restrukturyzacji. Przedsiębiorstwa borykają się z wieloma problemami, które generowane są głównie przez konkurencję, okresy recesji, ale także nieprawidłowe, niedostosowane do okoliczności, decyzje menedżerów. Kadra zarządzająca jest zmuszona reagować szybko i sprawnie na dynamicznie zmieniające się warunki. Wzrasta również ryzyko prowadzenia działalności, gdyż inwestorzy oraz klienci uważniej obserwują poczynania przedsiębiorstw. Takie otoczenie wymaga wprowadzania ciągłych zmian, doskonalenia procesów biznesowych, podnoszenia jakości relacji z interesariuszami. Jednakże takie działania nie powinny być identyfikowane z pojęciem restrukturyzacji, która jako taka wiąże się z reakcją na kryzys.

Z punktu widzenia niniejszej rozprawy pojęcie restrukturyzacji będzie definiowane jako proces obejmujący wszystkie obszary aktywności w przedsiębiorstwie (w tym cele, funkcje, struktury i procesy) przy założeniu różnej głębokości zmian. (Kałowski, 2012, s. 188) Celem takiego procesu jest zatrzymanie negatywnych zjawisk i tendencji gospodarczych (Bartkowiak, Jaki i Kaczmarek, 2018, s. 4) oraz poprawienie działań przedsiębiorstwa w sytuacjach trudnych. (Dziura i Kiesz, 2017, s. 184)

Gospodarka rynkowa funkcjonująca w Polsce od 1989 r. zaowocowała powstaniem setek tysięcy przedsiębiorstw, które podjęły wyzwanie trwałej obecności na rynku krajowym, europejskim lub światowym. Nowa jakość działań właścicieli firm, rzadko dysponujących doświadczeniem menedżerskim, oraz zderzenie się z rynkiem otwartym na międzynarodową konkurencję, powodowały liczne zapaści i sytuacje kryzysowe. Prawdziwe jest zatem

stwierdzenie, że praktyka gospodarcza w większości przypadków wyprzedza badania naukowe. Pierwsze prace próbujące ująć powyższe kwestie w usystematyzowane ramy pojawiły się w Polsce w połowie lat 90-tych.

W 1994 roku, czyli po czterech latach od wprowadzenia w Polsce mechanizmów gospodarki rynkowej, B. Pełka wskazał na charakter przedmiotowy lub podmiotowy procesów restrukturyzacji. Restrukturyzacja przedmiotowa jest wiązana z poprawą funkcjonowania sfery techniczno-technologicznej i wprowadzeniem zmian w takich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa jak: majątkowy, zatrudnienia, finansowy, techniczny, technologiczny czy produktowy. Restrukturyzacja o charakterze podmiotowym ma natomiast na celu zmiany systemowe wprowadzane w obszarze prawno-organizacyjnym oraz finansowo-ekonomicznym. Dotyczy ona zmian: własnościowych, prawno-organizacyjnych, systemu zarządzania, systemów decyzyjnych oraz kulturowych. (s. 7) Stanowiąc instrument do wprowadzania zmian winna być zatem wykorzystana do racjonalizacji wykorzystania już posiadanych kapitałów, kreowania nowych zasobów wytwórczych wraz z wprowadzaniem innowacji, unowocześniania struktury, metod i technik zarządzania, zwiększania efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa, budowania większej jego atrakcyjności na rynku i uzyskania przewagi konkurencyjnej. (Borowiecki, 2010, s. 28) Podobnie J. Walas-Trębacz twierdzi, że restrukturyzacja ma pomóc przedsiębiorstwu w przystosowaniu kształtu i zasady jego funkcjonowania do nowych warunków panujących w otoczeniu tak, aby przedsiębiorstwo rozwijało się w sposób zbliżony do kierunku zmian zachodzących w otoczeniu, a jednocześnie było wyposażone w mechanizmy i instrumenty pozwalające na szybką reakcję w kontekście wszelkich zmian. (2011, s. 167) Efekty będące następstwem procesu restrukturyzacji są rozłożone w czasie. Mogą one mieć charakter ilościowy i jakościowy, cząstkowy i ogólny, rzeczowy i finansowy. Występuje tu rozłączność nakładów, które mają charakter pierwotny i efektów wtórnych względem podjętych działań restrukturyzacyjnych. (Gabrusewicz, 1996, s. 471)

W polskiej literaturze dotyczącej zagadnienia restrukturyzacji naprawczej podkreśla się ważność działań w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przykładem jest zestawienie opracowane przez C. Suszyńskiego (1999), które kładzie nacisk na sferę majątku i kapitału.

**Tabela 9. Działania w ramach restrukturyzacji naprawczej**

Restrukturyzacja naprawcza	
W ramach istniejącego potencjału	Odchudzanie przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• usprawnianie zarządzania</li> <li>• lepsza organizacja pracy</li> <li>• obniżka kosztów</li> <li>• motywacja</li> <li>• doskonalenie kadr</li> <li>• wzrost jakości wyrobów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• likwidacja nieefektywnych ogniw</li> <li>• sprzedaż części mienia</li> <li>• zagospodarowanie mienia z udziałem osób trzecich</li> <li>• wyłączenie obiektów z produkcji</li> <li>• zwolnienia kadrowe</li> <li>• ograniczenia asortymentowe</li> </ul>

Źródło: Suszyński, 1999, s. 132

Restrukturyzacja naprawcza jest wykorzystywana do opanowania trwającego w dłuższym okresie kryzysu i złej sytuacji przedsiębiorstwa. Przeprowadza się ją w celu eliminacji niekorzystnych tendencji o charakterze ekonomicznym, w tym zaburzeń płynności finansowej. Do najistotniejszych właściwości restrukturyzacji naprawczej skierowanej na wyeliminowanie ryzyka likwidacji przedsiębiorstwa należą:

- działania restrukturyzacyjne obejmujące wyłącznie wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa – dotyczą one okresu od 1 do 2 lat,
- poprawa wyniku finansowego poprzez wykorzystanie rezerw prostych w przedsiębiorstwie,
- koncentracja na dotychczasowej produkcji,
- osiągnięcie przez przedsiębiorstwo szybko odczuwalnych korzyści. (Mozalewski, 2010, s. 220).

Eliminacja niekorzystnych tendencji o charakterze ekonomicznym, przywrócenie utraconej sprawności i efektywności to najważniejsze kierunkowe cele, które są przypisywane restrukturyzacji naprawczej. (Głowacki, 2016b, s. 10) Restrukturyzacja, jako kategoria pojemna przedmiotowo i podmiotowo oraz pojęciowo i narzędziowo, nie przebiega w izolowanym środowisku (systemie, strukturze). Dostrzegalne są jej związki – współoddziaływanie – z takimi procesami jak: transformacja systemowa, globalizacja, rozwój

nowej gospodarki, kryzys finansowy i gospodarczy. Duża zmienność i turbulencje środowiska, w jakim funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa wymusza zarówno konieczność permanentnego adaptowania się przedsiębiorstwa do zachodzących zmian, jak również podejmowania działań antycypujących te zmiany. (Borowiecki, 2014, s. 213)

Doprecyzowując istotę restrukturyzacji H. Singh (1993) wskazuje na jej bezpośrednie efekty związane ze sprzedażą części przedsiębiorstwa lub rozszerzeniem dziedzin działalności, zmianą struktury kapitałowej i własnościowej oraz wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa. M. Blatz i S. Haghani wyróżniają natomiast trzy następujące po sobie składniki procesu restrukturyzacji: restrukturyzację finansową, restrukturyzację operacyjną oraz restrukturyzację strategiczną (Blatz, Kraus i Haghani, 2006, s. 7). W tym kontekście restrukturyzacja przedsiębiorstwa staje się zintegrowanym podejściem ukierunkowanym na optymalizację procesów operacyjnych i strategicznych. (Blatz i inni, 2006, s. 13)

Przegląd literatury naukowej uzmysławia, że pojęcie restrukturyzacji jest kategorią pojemną i wykazującą związki z turbulentnym otoczeniem. Wydaje się, że najbardziej dojrzałe spojrzenie na proces restrukturyzacji prezentują S. Slatter i D. Lovett. Z kolei perspektywa polskich naukowców odzwierciedla procesy naprawcze zachodzące w przedsiębiorstwach, które charakteryzowały się krótkim stażem na konkurencyjnym rynku.

### **3.2. Obszary i działania restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie**

Proces restrukturyzacji w przedsiębiorstwach jest prezentowany w różnych ujęciach. Odrębnej analizie naukowców i praktyków gospodarczych poddawany jest obszar dotyczący działań realizowanych w poszczególnych dziedzinach takich jak: finanse, kadry, struktura organizacyjna, procesy technologiczne, procedury zakupów, kanały sprzedaży itd. Plan działań restrukturyzacyjnych staje się wówczas zbiorem cząstkowych działań naprawczych wdrażanych w poszczególnych podsystemach przedsiębiorstwa. Obrazuje to poniższe zestawienie, w którym porównano takie działania dla restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej (Głowacki i Zalewski, 2016, s. 15). Porównanie restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej dotyczy wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa.



**Tabela 10. Porównanie zakresu dziedzin objętych procesem naprawczym na przykładzie restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej**

Podsystem przedsiębiorstwa	Działania	
	Restrukturyzacja naprawcza	Restrukturyzacja rozwojowa
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redukcja wydatków</li> <li>• poszukiwanie źródeł generowania gotówki dla przedsiębiorstwa</li> <li>• poprawa jakości zarządzania finansami przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiana sposobu zarządzania finansami</li> <li>• stosowanie rachunkowości zarządczej i controlingu</li> </ul>
Zatrudnienie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redukcja zatrudnienia</li> <li>• stabilizacja lub obniżenie poziomu płac</li> <li>• przekwalifikowywanie pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nacisk na racjonalne wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników</li> <li>• zatrudnienie nowych fachowców z zakresu marketingu, informatyki, finansów, jakości</li> <li>• podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych</li> <li>• racjonalizacja systemów motywacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa</li> </ul>
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• likwidacja lub łączenie komórek organizacyjnych</li> <li>• wydzielanie zorganizowanych części oraz ich usamodzielnianie ekonomiczne i prawne</li> <li>• zmiany zasad funkcjonowania oraz rozliczania jednostek i komórek organizacyjnych</li> <li>• rozbudowa i wzmacnianie niektórych służb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• upraszczanie i racjonalizacja rozwiązań strukturalnych</li> <li>• stopniowe odchodzenie od dominujących dotąd struktur funkcjonalnych</li> <li>• dalsza rozbudowa komórek marketingowych</li> <li>• kontynuowanie wydzielania z przedsiębiorstwa i usamodzielniania niektórych komórek organizacyjnych</li> <li>• uelastycznianie struktur organizacyjnych</li> </ul>

Podsystem przedsiębiorstwa	Działania	
	Restrukturyzacja naprawcza	Restrukturyzacja rozwojowa
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• racjonalizacja systemu informacyjnego</li> </ul>
Zasoby i technologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowywanie nowych sposobów wykorzystania posiadanego majątku</li> <li>• pozbywanie się zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego</li> <li>• większa dbałość o jakość i zaostrzenie wymagań wobec dostawców</li> <li>• podejmowanie działań odбiegających od dotychczasowego profilu działania, które przynoszą zyski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wycofywanie się z działań podjętych w okresie naprawy, przynoszących dochody, jednak nietypowych dla przedsiębiorstwa</li> <li>• niewielkie inwestycje mające na celu przygotowanie do produkcji nowych wyrobów</li> <li>• usprawnianie procesów logistycznych</li> <li>• szybkie i intensywne działania projakościowe</li> <li>• podejmowanie działań zmierzających do zmniejszenia uciążliwości dla środowiska naturalnego</li> </ul>
Inne działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opóźnianie spłaty zobowiązań i wykorzystywanie środków dostawców na finansowanie bieżącej działalności,</li> <li>• negocjacje z bankami i wierzycielami w sprawie zmiany warunków spłaty zobowiązań</li> <li>• wywieranie presji na organ założycielski i organy państwa celem uzyskania pomocy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany własnościowe</li> <li>• tworzenie i uczestnictwo w nowych podmiotach gospodarczych</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Pasieczny, 1997 i Stolarz, 1998

Szeroka gama działań zaprezentowana w powyższej tabeli podkreśla konieczność ich zastosowania w proporcji do skali, głębokości i zakresu kryzysu. Restrukturyzacja naprawcza

jest ukierunkowana na redukcję kosztów i utrzymanie płynności finansowej. Cechą restrukturyzacji rozwojowej jest optymalizacja procesów, rozbudowa potencjału produkcyjnego i stymulacja działań proinnowacyjnych.

Odmienność procedur stosowanych w przedsiębiorstwie w procesie restrukturyzacji w odniesieniu do zmian zarządczych realizowanych w trakcie prowadzenia działalności w warunkach braku negatywnych zjawisk prezentuje poniższe zestawienie.

**Tabela 11. Zarządzanie zmianami a procedury restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie**

ZARZĄDZANIE ZMIANAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE	PROCEDURY W PRZEDSIĘBIORSTWIE	
	procedury zarządcze	procedury restrukturyzacyjne
Planowanie zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza strategiczna</li> <li>• sformułowanie strategii (planu strategicznego) przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• określenie potrzeb restrukturyzacyjnych (diagnoza)</li> <li>• opracowanie programu restrukturyzacji przedsiębiorstwa</li> </ul>
Organizowanie działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• określenie taktyki operacyjnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przyjęcie planu i harmonogramu przedsięwzięć restrukturyzacyjnych</li> </ul>
Kierowanie wdrażaniem zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizacja strategii przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wdrożenie programu restrukturyzacji</li> </ul>
Kontrola efektów zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ocena rezultatów wdrażania strategii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorowanie procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa (controlling)</li> </ul>

Źródło: Suszyński, 1997, s. 73

Odmienne podejście prezentują S. Slatter i D. Lovett, którzy podkreślają, że działanie musi charakteryzować się czytelnym scenariuszem i obejmować wszystkie istotne aspekty niekorzystnej sytuacji. Ich zdaniem zarządzanie restrukturyzacją firmy polega raczej

na radykalnych działaniach niż stopniowych zmianach. Skuteczność procesu naprawczego jest wynikiem strategii restrukturyzacji, której zakres ujęto w poniższej tabeli:

**Tabela 12. Standardowe działanie restrukturyzacyjne**

Siedem najważniejszych komponentów procesu restrukturyzacji	Standardowe działanie restrukturyzacyjne
1. Stabilizacja kryzysu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opanowanie sytuacji</li> <li>• zarządzanie gotówką</li> <li>• redukcja aktywów</li> <li>• finansowanie krótkoterminowe</li> <li>• pierwsze działania obniżające koszty</li> </ul>
2. Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiana dyrektora generalnego</li> <li>• zmiany dyrektorów niższego szczebla</li> </ul>
3. Wsparcie grup interesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikacja</li> </ul>
4. Skupienie się na kwestiach strategicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redefiniowanie podstawowej działalności firmy</li> <li>• deinvestycje i redukcja aktywów</li> <li>• reorientacja w zakresie rynków poszczególnych produktów</li> <li>• <i>downsizing</i> – zmniejszenie skali działalności</li> <li>• <i>outsourcing</i> – korzystanie z zewnętrznych podwykonawców</li> <li>• inwestycje</li> </ul>
5. Zmiany organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany strukturalne</li> <li>• zmiana najważniejszych pracowników</li> <li>• poprawa komunikacji</li> <li>• zwiększenie zaangażowania i możliwości personelu</li> <li>• nowe warunki zatrudnienia</li> </ul>
6. Reorganizacja kluczowych procesów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poprawa sprzedaży i marketingu</li> <li>• redukcja kosztów</li> <li>• poprawa jakości</li> <li>• poprawa szybkości reagowania</li> <li>• poprawa systemów informacyjnych i kontrolnych</li> </ul>

7. Restrukturyzacja finansowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nowe źródła finansowania</li> <li>• redukcja aktywów</li> </ul>
-------------------------------	--

Źródło: Slatter i Lovett, 2011, s. 67

Strategie restrukturyzacyjne ujęte w powyższej tabeli są ukierunkowane na przezwycięzenie kryzysu, lecz realizują również następujące cele:

1. Optymalizacja struktury majątkowej i organizacyjnej przedsiębiorstwa.
2. Obniżenie kosztów funkcjonowania.
3. Poprawa konkurencyjności wyrobów.

Znaczenie konkurencyjności podkreśla Staszewska (2014, s. 154), która stwierdza, że jest to jeden z ważniejszych wyznaczników oceny przedsiębiorstwa na rynku, postrzeganych jako umiejętność konkurowania, osiągnięcia i utrzymywania przewagi, działania i przetrwania w rywalizującym otoczeniu.

Obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa bardzo często wiąże się ze zmniejszeniem liczby zatrudnionych. Jest to także następstwo automatyzacji procesów technologicznych, procedur biurowych wspomaganych rozwiązaniami informatycznymi oraz korzystaniem z elastycznych form współpracy. Zmiany w tym obszarze można przeprowadzić poprzez działania takie jak dodatkowe szkolenia i kursy dla pracowników (przekwalifikowanie), modyfikację organizacji i godzin pracy oraz struktury zatrudnienia. (Zajac, 2006, s. 62) Typowe procesy restrukturyzacji zatrudnienia obejmują m.in.:

- derekrutację,
- zmiany w strukturze (zawodowej, kompetencji, wiekowej i doświadczenia),
- outsourcing personalny,
- outplacement – zwolnienia monitorowane,
- Total Quality Leadership (TQL) – projakościowe kierowanie ludźmi,
- Human Relations Management (HRM) – nowe zarządzanie personelem,
- Learning Organization (LO) – organizację inteligentną, uczącą się. (Staszowska, 2014, s. 157)

Znaczenia nabierają systemy ochrony socjalnej. B. Kaczmarek i W. Biliński (2013) uważają, że w naszych przedsiębiorstwach potrzebne są poważne przewartościowania, podjęcie swoistej rewolucji w zarządzaniu tak, aby były one nie tylko blisko klienta, lecz także blisko

pracownika i społeczeństwa – muszą więc być bardziej wrażliwe na wewnętrzne sprawy pracowników i sprawy publiczne. (s. 15)

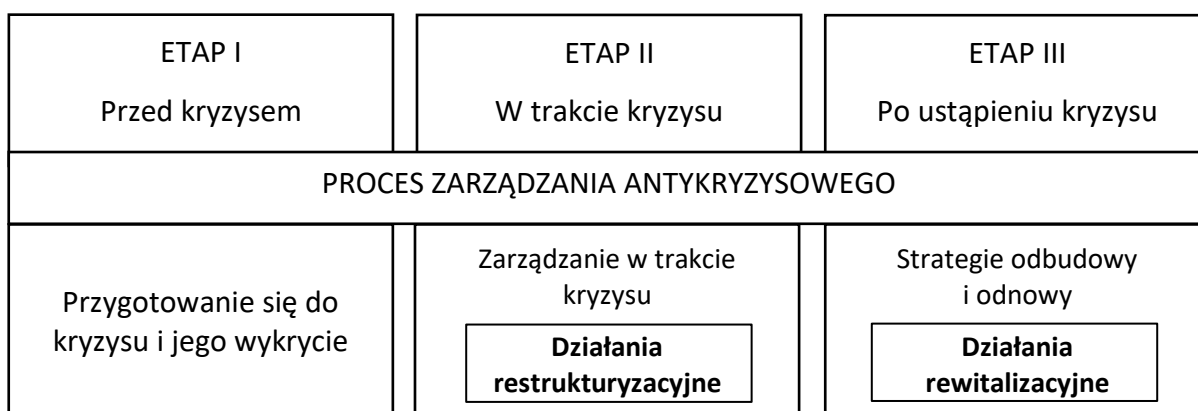
Literatura przedmiotu uwypukla struktury organizacyjne przedsiębiorstwa objęte procesem restrukturyzacji i działanie ukierunkowane na zażegnanie kryzysu. Porównanie procedur zarządczych z restrukturyzacyjnymi wykazało, że te drugie obejmują względne działania dotyczące potrzeb, planu i harmonogramu przedsięwzięć naprawczych, które w dużej mierze kładą nacisk na redukcję kosztów, w tym kosztów zatrudnienia. Zdecydowanie szersze pojęcie prezentują S. Slatter i D. Lovett, którzy wskazują większe znaczenie stabilizacji kryzysu, przejęcia przywództwa we wdrażaniu zmian, uzyskanie wsparcia interesariuszy i skupienia się na kwestiach strategicznych.

### **3.3. Rewitalizacja przedsiębiorstwa**

Rewitalizacja jest procesem wyprowadzania ze stanu krytycznego zdegradowanych obszarów przedsiębiorstwa, prowadzonym w sposób kompleksowy – taką definicję pojęcia podaje popularna Wikipedia ([pl.wikipedia.org](http://pl.wikipedia.org)). Jednak w literaturze naukowej ożywienie czy też przywrócenie do życia coraz częściej łączone jest z działaniem następującym po zażegnaniu kryzysu w przedsiębiorstwie. Rewitalizacja lub odnowa strategiczna to pojęcia dotyczące takich właśnie zmian w przedsiębiorstwie. Jednym z celów odnowy strategicznej jest długoterminowe przetrwanie przedsiębiorstwa. (Wawrzyniak, 2015, s. 16) Odnowa przedsiębiorstwa jest dynamiczna – istniejąca, względnie antycypowana, rozbieżność pomiędzy posiadanymi przez organizację zasobami i kluczowymi kompetencjami a potrzebami otoczenia. Skutkuje to koniecznością realizacji zmian o charakterze skokowym. Zmiany te, realizowane w procesie uczenia się i akumulowania wiedzy w organizacji, dążą do wykształcenia się nowego modelu biznesu, w którym dotychczasowe kluczowe kompetencje organizacji zostają zastąpione nowymi. (Cyfert, 2005, s. 175) Jednocześnie w wielu pracach dotyczących omawianych kwestii synonimem odnowy strategicznej jest rewitalizacja przedsiębiorstwa, która definiowana jest jako zbiór czynności podejmowanych przez organizację w celu zmiany jej struktury zależności, co przyczynia się do modyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych wymiarów organizacji oraz wymaga odpowiedniego dostosowania dotychczasowej strategii do nowych warunków. (Walas-Trębacz, 2008, s. 96) Jest to zmiana modelu biznesu prowadząca do przeprojektowania dotychczasowej ścieżki

rozwoju przedsiębiorstwa, co przesądza o traktowaniu odnowy strategicznej jako elementu procesu zarządzania antykryzysowego. (Volberda, 2001, s. 160)

Etapy procesu zarządzania antykryzysowego opisane w literaturze naukowej wskazują, że po pokonaniu kryzysu powinna nastąpić zmiana formuły funkcjonowania przedsiębiorstwa, wyrażona udoskonaleniem modelu biznesowego, optymalizacją procesów oraz odbudową kluczowych kompetencji. Odnowa ma procesowy charakter, wskazujący na konieczność sekwencyjnej oraz iteracyjnej realizacji działań. Przyjęcie powyższego stwierdzenia oznacza, że odnowa strategiczna jest nie tyle jednorazowym przedsięwzięciem – projektem prowadzącym do skokowej zmiany w organizacji – ile celowym i intencjonalnym działaniem, realizowanym w sposób systemowy i cykliczny. (Belz i Cyfert, 2017, s. 28–28)



**Rysunek 27. Rewitalizacja w procesie zarządzania antykryzysowego**

Źródło: opracowanie własne

Rewitalizacja przedsiębiorstwa jest kluczowym procesem, który występuje w szerokim spektrum przedsięwzięć określanych strategiami odbudowy i odnowy, które mają miejsce po ustąpieniu kryzysu. Odnowa przedsiębiorstwa jest zjawiskiem występującym na różnych poziomach – konieczne jest rozróżnienie co najmniej dwóch: strategicznego oraz organizacyjnego. Pierwszy z nich, opisujący strategiczne uwarunkowania, określany mianem strategicznej odnowy przedsiębiorstwa, jest powiązany z treścią, procesem i efektem wymiany kluczowych elementów modelu biznesowego. (Bełz, 2012) Drugi poziom określa się mianem organizacji odnowy przedsiębiorstwa. Stanowi on, podobnie jak pierwszy, warunek skutecznej implementacji strategicznej odnowy przedsiębiorstwa. (Bełz i Skalik, 2015, s. 4)

Odnowa strategiczna w literaturze jest postrzegana jako czteroetapowy proces:

- etap spadku (I) – jest nieunikniony; w każdej firmie pewne aspekty funkcjonowania przeradzają się w czynniki regresu i wywołują sytuację kryzysową,
- etap inicjacji odpowiedzi (II) – wiąże się z wysiłkami naprawczymi, które mogą być skierowane na zagadnienia strategiczne albo operacyjne,
- etap transformacji (III) – okres wyłaniania się rezultatów zastosowanych przedsięwzięć odnowy strategicznej, które muszą być zaakceptowane przez większość pracowników, a następnie wdrożone na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa,
- etap rezultatów (IV) – wiąże się z obserwacją wskaźników, które pozwoliły odkryć spadki zgodnie z etapem I, a na tym etapie pozwalają ocenić efekt odnowy strategicznej. (Chowdhury, 2002, s. 253–256)

Przenosząc proponowane przez Chowdhury'ego etapy na grunt niniejszej rozprawy można stwierdzić, że etap I to sytuacja kryzysowa, etap II – działania restrukturyzacyjne i pierwsze zmiany strategiczne, etap III – pełna rewitalizacja przedsiębiorstwa, a etap IV to ocena poszczególnych elementów zarządzania antykryzysowego. Odpowiada to ujęciu zaprezentowanemu na rysunku 27. Mechanizmy odnowy strategicznej zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

**Tabela 13. Mechanizmy odnowy strategicznej**

<b>Mechanizmy</b>	<b>Wydzielenie przestrzenne</b>	<b>Wydzielenie czasowe</b>
Rewitalizacja kluczowych kompetencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reanimacja (ożywienie)</b></li> </ul> Reanimacja kluczowych kompetencji w wyniku ich uporządkowania. Zmniejszony zakres kontroli kierownictwa na rzecz niższych szczebli.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Odmłodzenie</b></li> </ul> Kompleksowa i szybka zmiana w sferze nowych produktów i usług lub zdobywanie nowych rynków. Strategiczna przedsiębiorczość oznaczająca pościg za szansami – wymaga zaangażowania całej kadry menedżerskiej.



Uporządkowanie kluczowych kompetencji i działań pomocniczych	<b>• Przedsięwzięcie</b> Procesy na najwyższym poziomie organizacji polegające na przenoszeniu kompetencji, tworzeniu nowych jednostek i rezygnację ze starych. Szerokie spektrum działań innowacyjnych. Ustabilizowane jednostki biznesu zapewniają gwarantowane przychody. Nowe, małe jednostki mają przynosić przyszłe dochody.	<b>• Restrukturyzacja</b> Procesy z „góry na dół” w organizacji związane z przekształceniem jednostek, ustanowieniem nowych reguł i priorytetów. Szybkość reakcji na zmiany rynku zapewnia powodzenie procesu odnowy. Poszukuje się dróg rozwoju poprzez np. doskonalenie struktury organizacyjnej, rozszerzenie profilu produkcji lub usług.
--	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie Karpacz, 2011, s. 48

Odnowa strategiczna obejmuje wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Istotna jest rola kadry menedżerskiej, od której zaangażowania zależna jest zmiana w sferze nowych produktów lub nowych rynków. Kierownictwo jest traktowane jako najważniejsza, pozytywna siła wpływająca na gotowość przedsiębiorstwa do strategicznej rewitalizacji. (Rokita, 2005, s. 340) Istotne znaczenie ma szybkość reakcji na zmiany na rynku, wprowadzanie zmian strategicznych i radzenia sobie z dynamiką otoczenia. Taka kompetencja jest często nazywana „zwinnością przedsiębiorstwa”. (Sajdak, 2019, s. 85)

P. Banaszyk i S. Cyfert (2007) podkreślają, że proces odnowy strategicznej składa się z dwóch podstawowych etapów: stabilizacji gwałtownie zmienionych uwarunkowań działalności i skokowego przeobrażenia modelu działalności przedsiębiorstwa. Etap stabilizacji skutkuje powstrzymaniem spadku efektywności ekonomicznej działalności przedsiębiorstwa. Etap skokowego przeobrażenia zawiera wysiłek restrukturyzacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa oraz, najczęściej z opóźnieniem, zmianę lokalizacji. Skokowe przeobrażenie prowadzi zatem bezpośrednio do zmiany realizowanego modelu biznesowego. (s. 64–65) Podkreślone przez autorów powstrzymanie negatywnych zjawisk gospodarczych jest domeną procesów restrukturyzacyjnych.

Odnowa strategiczna jest problemem decyzyjnym, który można przedstawić w postaci opcji strategicznych, zależnych głównie od jego natury oraz zasobów (w tym czasu), jakie są do dyspozycji oraz potencjału rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Również kwalifikacje stratega zarządzającego procesem odnowy przedsiębiorstwa mają duży wpływ na liczbę i jakość wygenerowanych opcji działania. W miarę wzrostu presji otoczenia na przedsiębiorstwo, podstawowym kryterium wyboru opcji strategicznych podczas procesu odnowy staje się ich oczekiwana skuteczność w osiągnięciu celu odnowy (Hajdasz, 2014, s. 68).

Obszarem zainteresowań świata nauki oraz praktyków gospodarczych jest możliwość wskazania czynników istotnych dla potencjału samoodnowy przedsiębiorstwa. Rozważania G. Bełza i Z. Olejczyka (2012) wskazują na potencjał dostosowawczy organizacji oparty na trzech perspektywach ważnych dla inicjowania, stymulowania i przeprowadzania zmian. Istotne z punktu widzenia celów rozprawy jest wskazanie dwóch wątków analizy. Pierwszy dotyczy zdolności do odnowy i rozwoju systemów, drugi – kluczowych postaci w organizacji. Połączenie istoty obu sprowadza się do trzech par zagadnień, koncentrujących się kolejno na przedsiębiorczości, przywództwie i zarządzaniu. (Bełz, Olejczyk, 2012, s. 134–135)

Zdolność do odnowy wiąże się także z innowacyjnym podejściem do kreowania i dostarczania wartości odbiorcom. Współczesne modele biznesowe wymagają zastosowania wyrafinowanej logiki i innowacyjnych rozwiązań technologicznych w zakresie współdziałania ludzi. Bardzo często podważają one przy tym dotychczasowe reguły ekonomiczne (Jabłoński, 2018, s.143). Z badań naukowych wynika, że powtarzalne modele biznesowe były kluczowym czynnikiem trwałego sukcesu firm na trzech różnych poziomach: w poszczególnych jednostkach biznesowych, na rynkach sąsiednich i w ramach podstawowego rynku. (Zook i Allen, 2012, s. 50) Tym śladem podąża R. Normann (2012) stwierdzając, że każda idea biznesu jest niepowtarzalna i wskazując następujące klasy czynników, które muszą stanowić jej część:

- środowisko zewnętrzne, jego potrzeby i wartości,
- oferta przedsiębiorstwa,
- czynniki wewnętrzne, takie jak struktura, zasoby, wiedza, przywództwo, wartości (s. 152–153).

Zagadnieniem ściśle powiązanim z rewitalizacją jest udoskonalenie modelu biznesowego, definiowanego jako koncepcyjne narzędzie zawierające zestaw elementów i ich relacji

z wyznaczonymi celami. Pozwala to wyeksponować biznesową logikę każdego przedsiębiorstwa. Jest zarazem opisem wartości, którą przedsiębiorstwo jest w stanie dostarczyć jednemu lub wielu segmentom rynku, jak i samej organizacji (wraz z jej powiązaniem sieciowymi z partnerami) w celu wytworzenia tej wartości (Duczkowska-Małysz i Duczkowska-Piasecka, 2014, s. 21).

Według Osterwalda i Pigneura model biznesowy składa się z dziewięciu elementów (2012, s. 20–21):

- segmenty klientów – obsługiwany jest jeden lub większa liczba segmentów klienta,
- propozycja wartości – rozwiązywanie problemów klientów i zaspokajanie ich potrzeb odbywa się za pomocą propozycji wartości,
- kanały – propozycja wartości trafia do klientów za pośrednictwem kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży,
- relacje z klientami – z poszczególnymi segmentami klientów kształtowane są relacje,
- strumień przychodów – strumień przychodów stanowi efekt realizacji propozycji wartości,
- kluczowe zasoby – to aktywa niezbędne do formułowania i realizacji poprzednich elementów modelu,
- kluczowe działania – wykonywanie pewnej liczby kluczowych działań,
- kluczowi partnerzy – niektóre działania zleca się firmom zewnętrznym, a niektóre zasoby pozyskuje się spoza przedsiębiorstwa,
- struktura kosztów – poszczególne elementy modelu biznesowego wpływają na określoną strukturę kosztów.

Model biznesowy w polskiej praktyce rzadko jest wykorzystywany do prezentacji wartości, które kreowane są w przedsiębiorstwie. Identyfikacja, w ramach modelu biznesowego przedsiębiorstwa, kluczowych działań, kanałów dotarcia do klientów, strumieni przychodów itd. pozwala wskazać silne i słabe strony organizacji. Z punktu widzenia diagnozy przedsiębiorstwa znajdującego się w trakcie odnowy strategicznej umiejętność opisanie modelu biznesowego pozwala zrozumieć (szczególnie ekspertowi zewnętrznemu) najważniejsze procesy w nim zachodzące. Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje zgodnie z unikalnym modelem biznesowym, najczęściej nieuświadomionym.

Modyfikacja modelu biznesowego przewiduje trzy etapy:

1. Działania w kierunku zwiększenia poziomu zyskowności.
2. Przygotowanie nowego schematu funkcjonowania jednostki organizacyjnej.
3. Opracowanie strategii wzrostu. (Żyra, 2014, s. 91)

Zmiana w modelu biznesu jest zgodna z trendami, które zauważa się w praktyce gospodarczej, o czym wspomniano wyżej.

Spośród działań operacyjnych za kluczowe uznaje się:

1. Zmiany struktury organizacyjnej.
2. Reorganizacja kluczowych procesów biznesowych.
3. Zmiana struktury finansowania aktywów.
4. Wymiana pracowników na kluczowych stanowiskach.
5. Usprawnienie komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa i na zewnątrz.

Z modelem biznesowym, kluczowym komponentem rewitalizacji, ściśle związana jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, która określa zdolność firmy do wykorzystania swojego potencjału w odniesieniu do rywali rynkowych (Kulis, 2007, s. 43). Potencjał przedsiębiorstwa jest określany jako swego rodzaju wiązka zdolności, umiejętności, możliwości, mocy oraz wydajności. Można zatem stwierdzić, że jest to pojęcie wielowymiarowe i obejmuje m.in. zasoby, doświadczenie i kompetencje oraz sprawność i umiejętność zarządzania nimi. (Lichtarski i Brajer-Marcza, 2007, s. 102) Potencjał przedsiębiorstwa, zdolności i umiejętności pracowników, które przyczyniają się do wzrostu postrzeganej przez klienta wartości produktu, rzadko występują u konkurentów (i nie istnieje niebezpieczeństwo, że konkurencja umiejętności te nabędzie) oraz mogą być wykorzystywane w różnych sferach działalności przedsiębiorstwa powodują, że prawdopodobieństwo znalezienia się w sytuacji kryzysowej znacznie maleje. (Hamal i Prahalač, 1999, s. 171)

Istotnego znaczenia nabierają niematerialne elementy struktury potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Zmieniające się przedsiębiorstwo musi dzisiaj stawiać się organizacją świadomą swoich zadań społecznych, a zarazem działać etycznie. Powinno na miarę swych możliwości odpowiadać pozytywnie na ważne społecznie kwestie takie jak: stałe podnoszenie jakości pracy i życia, zatrudnienie długookresowe, decentralizacja władzy, zwiększanie motywacji oraz lepsze wykorzystanie zasobów pracy, mobilności i profesjonalnego przygotowania. (Kaczmarek i Biliński, 2013, s. 13)

Takie specyficzne umiejętności przekładają się w praktyce gospodarczej na innowacyjność przedsiębiorstwa, która jest kluczowym wyznacznikiem przewagi konkurencyjnej w okresie szczególnych turbulencji. Zasoby ludzkie i zasoby niewidzialne są kluczowymi elementami kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – są niewątpliwie doskonałym przykładem zasobów wyspecjalizowanych, o strategicznym dla przedsiębiorstwa znaczeniu – i traktowane tak zarówno przez naukę o zarządzaniu jak i ekonomię. Przedstawiciele tychże od wielu lat podkreślają, że wiedza i kompetencje są istotnym źródłem sukcesu firm. Dopiero jednak lata osiemdziesiąte, zwłaszcza po ukazaniu się prac W. Ouchiego, T. Petersa i C.K. Prahalada, nadały kapitałowi intelektualnemu dzisiejszą rangę. (Groblewska-Bogusz i Nawrat, 2012a, s.123) Potwierdzają to badania M. Goryni (2010), który zwraca uwagę, że konkurencyjność jest jednym z ważniejszych wyznaczników oceny przedsiębiorstwa na rynku. (s. 77)

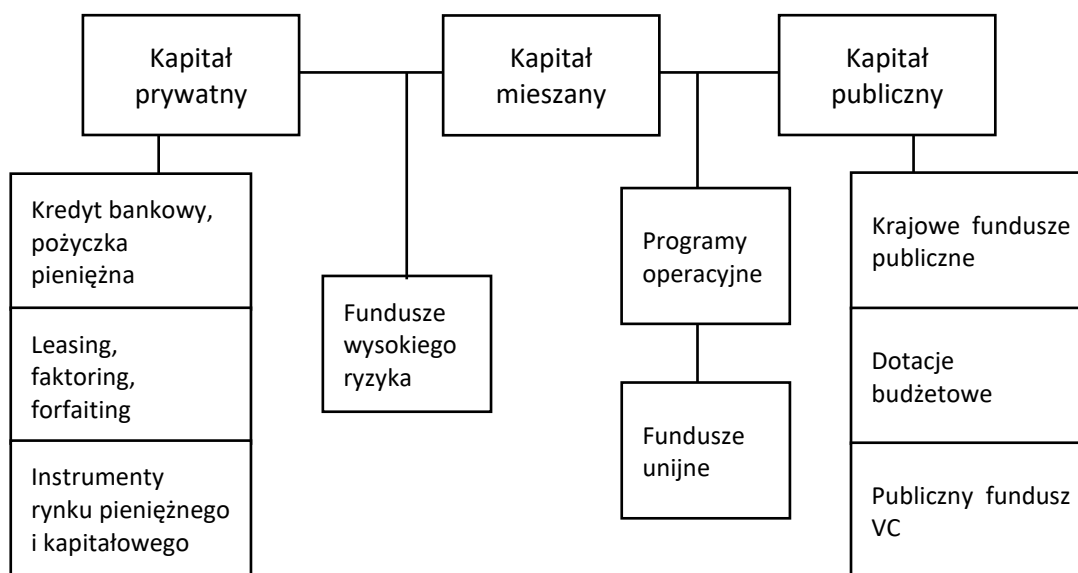
Analizując potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa rozróżnia się kapitał ludzki i kapitał strukturalny, który obecnie coraz częściej dzielony jest na kapitał organizacyjny oraz kapitał klientów. Dla przedsiębiorstwa bardzo ważne znaczenie ma przekształcenie kapitału intelektualnego w kapitał strukturalny. (Czyż, 2014, s. 176) W literaturze przedmiotu, poza strukturami, wyróżnia się dodatkowe elementy modelu organizacyjnego, które mogą potencjalnie stymulować innowację: kulturę organizacyjną, atmosferę merytokratyczną, właściwe zarządzanie wiedzą, myślenie holistyczne. (Dyduch, 2019)

Kreatywność i innowacyjność z jednej strony stały się wartościami oczekiwanymi od pracownika na każdym etapie (tutaj czynnikiem hamującym są regulacje), z drugiej natomiast strony nic nie sprzyja im tak, jak nieskrępowana konkurencja. Pracownicy powinni więc konkurować ze sobą w ramach jednej firmy czy instytucji. Instytucje – już nie tylko firmy, lecz także uczelnie, szkoły i urzędy – powinny konkurować ze sobą w ramach coraz bardziej globalizującego się rynku. (Kłóska, 2015, s. 29) Celem wdrożonej innowacji jest poprawa efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i/lub wzrost efektów jego działalności. (Sopińska, Wachowiak, 2016, s. 17–23) Menedżerowie poszukując efektywności stosują różne podejście. W sferze marketingu stosowana jest teoria gier, która jest aplikowana w strategicznych wyborach. Ujmuje ona wzajemne oddziaływanie między konkurentami i ich behawioralnymi zamiarami w kontekście uzyskania lepszej pozycji rynkowej. (Klincewicz, 2016, s. 293–294) O zastosowaniu tej teorii pisze także J. Haman (2013) w kontekście wymiany gospodarczej pomiędzy przedsiębiorcami kierującymi się

chęcią zysku i konsumentami, dla których najważniejsze jest zaspokojenie własnych potrzeb jak najniższym kosztem. (s. 43)

Jednak wskazane wyżej oczekiwania zwiększonej efektywności stoją w sprzeczności z poglądami wielu naukowców, jak i przedsiębiorców stwierdzających brak właściwego systemu finansowania innowacji w Polsce, co z kolei jest konsekwencją zbyt małego zaangażowania kapitału prywatnego w finansowanie innowacyjnej działalności przedsiębiorstw. Brak jest także zewnętrznych źródeł finansowania nowych, innowacyjnych a zarazem ryzykownych przedsięwzięć – przede wszystkim na etapie badań i we wczesnych fazach ich realizacji. (Wiśniewska i Janasz, 2012, s. 226) Prekursor w tematyce innowacji – J.A. Schumpeter (1960) – rozumiał innowacje jako tworzenie zmian radykalnych lub fundamentalnych, obejmujących transformację nowego wynalazku lub idei. Określał innowacje jako nowości na skalę światową i za innowacje uznawał jedynie pierwsze wdrożenie nowego rozwiązania/wynalazku do produkcji. (s. 104–106).

Pozyskanie i implementacja innowacji w przedsiębiorstwie wymaga znacznego wysiłku finansowego. Montaż finansowy projektów innowacyjnych zaprezentowany został poniżej.



**Rysunek 28. Finansowanie przedsięwzięcia innowacyjnego – montaż finansowy**

Źródło: Janasz, 2010, s. 236

Powyższe spojrzenie ma wymiar kompleksowy, lecz również teoretyczny. Oceniając poszczególne źródła finansowania różnych projektów w polskiej gospodarce w perspektywie roku 2020 widoczne jest ich bardzo duże zróżnicowanie.

Istotnym źródłem finansowania powinny być kredyty bankowe, a także obligacje i programy pomocowe wsparte środkami z Unii Europejskiej. (Ornakiewicz, 2018, s. 306–314) Określenie struktury finansowania realizowanych zmian jest decyzją właścicieli i zarządu przedsiębiorstwa, a wybór źródeł środków pieniężnych winien być wynikiem analizy dostępności i kosztu ich pozyskania. Promotorami finansującymi projekty start-upowe są programy operacyjne współfinansowane ze środków unijnych. Inkubatory przedsiębiorczości, fundusze *venture-capital* współfinansowane z publicznych funduszy pożyczkowych czy akceleratory innowacji to bez wątpienia rozwiązania potrzebne na polskim rynku.

Ciekawym pomysłem są Akceleratory Innowacyjności Przemysłowych. Ich zadaniem jest łączenie firm o niewielkim stażu, twórców ciekawych rozwiązań technicznych lub technologicznych z „dinozaurami” polskiego przemysłu – przedsiębiorstwami, których znaczny udział we własności mają podmioty publiczne. Nowe podmioty w porównaniu z firmami obecnymi na rynku dziesiątki lat mają istotne zalety: brak obciążeń zbędnym majątkiem, nowatorskie spojrzenie na wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań oraz elastyczność w działaniu. Uczestnictwo „starych” firm w procesie transformacji wymaga głębokich zmian. Strategiczna odnowa jest kreatywną rekonstrukcją – wymaga innowacji w obszarze modelu biznesowego firmy. (Walas-Trębacz, 2008, s. 111) Pożądanym partnerem w przeprowadzeniu zmian stają się wyższe uczelnie.

Z jednej strony kadra kierownicza przedsiębiorstw jest świadoma, że współpraca z uczelniami i instytucjami badawczymi pozwala na przyspieszenie realizacji założonych celów rozwojowych. Kluczem do sukcesu staje się zatem komercjalizacja wiedzy, która polega na osiągnięciu sukcesu w poszukiwaniu praktycznych zastosowań dla odkryć naukowych. (Kruk, 2016, s. 83) Z drugiej strony procedura komercjalizacji badań naukowych wymaga jeszcze wielu skutecznych formuł wdrażania. Wyróżnia się następujące procedury komercjalizacji badań:

- sprzedaż praw własności,
- licencjonowanie,
- utworzenie firmy odpryskowej (spin-off lub spin-out),
- alians strategiczny uczelni lub samodzielne wdrożenie wyników badań.

Podkreśla się jednak, że idea podejmowania współpracy pomiędzy jednostkami naukowymi i przedstawicielami biznesu wymaga silnych bodźców finansowych. (Mielczarek

i inni, 2016, s. 73–74) Jednocześnie nie zmienia to licznych postulatów polskiej nauki, która podkreśla znaczenie gospodarki opartej na wiedzy i wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych. (Czyż, 2014, s. 179)

Doświadczenie wskazuje, że przedsiębiorstwa są gotowe dokonywać zakupów innowacyjnych rozwiązań oferowanych przez ośrodki naukowo-badawcze w trzech sytuacjach krytycznych:

- gdy oferta konkurencji zagraża ich produktom na rynku,
- koszt wprowadzenia nowego rozwiązania jest akceptowany przez wdrażającego,
- prawdopodobieństwo osiągnięcia korzyści z tytułu wartości dodanej jest równe lub niższe od akceptowalnego ryzyka. (Jarzębski, Białopiotrowicz, Borecki i Wański, 2016, s. 63)

Uczelnie nie dysponują czytelnymi zasadami sprzedaży opracowań naukowych, praw do patentów, współpracy zespołów z udziałem inżynierów wywodzących się z przedsiębiorstw oraz delegowaniu pracowników uczelni do okresowej pracy w przemyśle. Przedstawione powyżej zagadnienie innowacyjności potencjału konkurencyjnego, współpraca z uczelniami, zdolności do pozyskania i absorpcji środków finansowych ściśle wiążą się z rewitalizacją przedsiębiorstwa, będąc komponentami tego procesu.

Zagadnienie rewitalizacji wiąże się także z rolą menedżerów sprawujących kluczowe funkcje w procesie prowadzącym od kryzysu do rewitalizacji przedsiębiorstwa. Podkreśla to M. Lis, twierdząc, że sukces przedsiębiorstwa zależy dzisiaj od wszystkich pracowników, ich kreatywności, pomysłowości i zaangażowania. Zadanie osiągnięcia sukcesu spoczywa na menedżerach sprawujących funkcje kierownicze: interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. Muszą oni umieć dobrze zarządzać firmą, tzn. prowadzić ją do celu, wydobywając maksymalne możliwości ze wszystkich zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych) będących do dyspozycji (Lis, 2015, s. 206). Na liście czynników wpływających na proces strategicznej odnowy wymienia się na pierwszym miejscu zaangażowanie menedżerów na poszczególnych poziomach zarządzania. Licencjonowani doradcy restrukturyzacyjni zapytani w ankiecie o zagadnienie, których dotyczyła rewitalizacja przedsiębiorstwa wskazali na następujące dziedziny: strategię przedsiębiorstwa, model biznesu i strukturę kapitałową.

Przegląd literatury naukowej dotyczącej odnowy strategicznej, określanej także rewitalizacją przedsiębiorstwa, wskazuje na szerokie spektrum zagadnień związanych z tymi



pojęciami. Rewitalizacja to transformacja wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa połączona z przeobrażeniem modelu działalności. Potencjał do wprowadzania zmian, jak wskazują przykłady zaczerpnięte z literatury naukowej, jest uzależniony od menedżerów – kluczowych postaci w przedsiębiorstwie – i ich zdolności do wprowadzania zmian. Odnowa strategiczna powinna być utożsamiana z innowacyjnym podejściem do wartości istotnych dla przedsiębiorstwa i nowatorskim ich dostosowaniem do potrzeb klientów. To z kolei jest istotnym elementem efektywnego modelu biznesowego przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja i rewitalizacja przedsiębiorstwa są elementami procesu zarządzania antykryzysowego. Przeglądając literaturę naukową należy stwierdzić, że zarówno procesom eliminowania kryzysu jak i odbudowy po jego zażegnaniu towarzyszy wiele komponentów. Ich występowanie jest uzależnione od struktury przedsiębiorstwa, potrzeb wynikających z przyczyn kryzysu, pozycji rynkowej oraz stopnia nowoczesności. W tym aspekcie porównano wiele zróżnicowanych zagadnień – celem Autora było wskazanie różnorodności możliwych działań zarówno w trakcie restrukturyzacji jak i rewitalizacji przedsiębiorstwa.