

Robert Kowalak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BENCHMARKING W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa wymusza przystosowanie się do nich zarówno w ujęciu krótkoterminowym, jak i długoterminowym. Przystosowanie krótkoterminowe wynika z rozpoznania wykonania budżetów. Jeśli odchylenia są znaczne, jest to sygnał, że otoczenie zmienia się bardzo szybko, a planowanie krótkoterminowe jest nieskuteczne. Ujęcie długoterminowe wynika z realizacji strategii i dotyczy planowania długoterminowego. Cóż to oznacza? Menedżerowie powinni postrzegać przedsiębiorstwo przez pryzmat wyznaczonej misji, gwarantującej nie tylko przetrwanie, ale również rozwój. Wpływa to na cele strategiczne, wśród których mogą się pojawić procesy restrukturyzacyjne.

Restrukturyzacja dla dużych przedsiębiorstw może trwać nawet kilka lat i pociągać za sobą bardzo duże koszty. Mogą to być nie tylko koszty związane ze zmianą produkcji i świadczonych usług, ale głównie z metodami związanymi z tworzeniem łańcuchem wartości, obejmującym zaopatrzenie, produkcję i zbytnie. Podniesienie jego efektywności może wymagać wdrożenia kosztownych systemów informatycznych, pozwalających na szybszy przepływ informacji wspomagających decyzje.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, że przy podjęciu decyzji w zakresie restrukturyzacji niezbędny jest benchmarking, który pokazuje, jakie są relacje przedsiębiorstwa do konkurencji czy otoczenia. Restrukturyzacja, aby zakończyła się sukcesem, musi być porównywana z efektami, jakie przynosi przedsiębiorstwu wewnątrz, ale również w stosunku do najbliższej konkurencji i liderów w światowej gospodarce.

2. Istota restrukturyzacji

Restrukturyzacja najczęściej łączy się z radykalnymi zmianami. Jej definicji można znaleźć wiele – pierwsze pojawiły się pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku. Problematyka dotycząca restrukturyzacji upowszechniła się jednak w literaturze od lat dwięćdziesiątych zeszłego stulecia. W końcu definicje uporządkowano w dwóch grupach: pierwsza obejmuje definicje określające cechy i istotę zjawiska, druga skupia się na pojęciach, uzyskanych z badań lub dociekań badaczy [3, s. 26].

Ze względu na cel restrukturyzacji, dzieli się ją na:

- naprawczą, mającą na celu zapobieżenie likwidacji i przetrwanie przedsiębiorstwa,
- rozwojową, mającą na celu zdynamizowanie rozwoju przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja naprawcza cechuje się:

- selektywnie prowadzonymi działaniami restrukturyzacyjnymi, które obejmują jedynie wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa; przyjmuje się, że trwają one od roku do 2 lat,
- poprawą wyniku finansowego, głównie przez efektywne wykorzystanie zasobów,
- koncentracją na utrzymaniu dotychczasowej produkcji,
- osiągnięciem przez przedsiębiorstwo szybko odczuwalnych korzyści [2, s. 15].

Restrukturyzacja rozwojowa skupia się na działaniach strategicznych, trwających od 2 do 5 lat. Do jej cech zalicza się:

- dokonanie na szeroką skalę zmian jakościowych i strukturalnych,
- wysoką innowacyjność techniczną, produkcyjną, marketingową,
- ponadprzeciętne ryzyko podejmowanych przedsięwzięć,
- antycypacyjne rozwiązywanie problemów.

Pola manewru, jakie uwzględnia się przy restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej przedsiębiorstw, prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Pola manewru w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Restrukturyzacja naprawcza		Restrukturyzacja rozwojowa
w ramach istniejącego potencjału	„odchudzanie” przedsiębiorstwa	
– usprawnienie zarządzania – lepsza organizacja pracy – obniżka kosztów – motywacja restrukturyzacyjna – doskonalenie kadr – podniesienie jakości wyrobów	– likwidacja ogniw nieefektywnych – sprzedaż części mienia – zagospodarowanie mienia z udziałem osób trzecich – wyłączenie obiektów z produkcji – zwolnienia kadrowe – ograniczenia asortymentowe produkcji	– rozpoczynanie nowych przedsięwzięć – odnowa asortymentu produkcji – nowe kontakty handlowe – zdobycie nowych rynków zbytu – postęp techniczny i technologiczny – postęp organizacyjny – inne działania o charakterze rozwojowym

Restrukturyzację można przeprowadzić co najmniej w jednym z trzech wymiarów przedsiębiorstwa. Są to:

- 1) aktywa, w ramach których dokonuje się zwiększenia, zmniejszenia, wymiany, uzależnione od typu zmian, jakie planowane są w jednostce,
- 2) struktura kapitałowa,
- 3) zarządzanie [3, s. 28].

Wymiary te są od siebie zależne i często będzie konieczna restrukturyzacja kompleksowa, która może przynieść największe sukcesy, choć porażka może się zakończyć nawet upadłością.

3. Porównania w celu osiągnięcia pozycji lidera

Benchmarking stanowi jedno z ważniejszych narzędzi wspomagających zarządzanie. Przedsiębiorstwo, dokonując porównań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, ocenia swoją pozycję na rynku w badanych obszarach. Jeśli jest ona niska, benchmarking musi być przeprowadzony na szerszą skalę niż w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma mocną pozycję na rynku. Jednakże, definiując benchmarking za R.C. Campem, uznawanym przez wielu za „ojca benchmarkingu”, można stwierdzić, że „jest to poszukiwanie najlepszych praktyk w dążeniu do osiągnięcia najlepszych rezultatów” [1, s. 12]. Najważniejszy jest przy tym cel benchmarkingu – np. restrukturyzacja, która również wymaga dążenia do doskonałości, a w szczególności przewagi konkurencyjnej.

W restrukturyzacji można wykorzystać wszystkie rodzaje benchmarkingu¹:

- wewnętrzny,
- konkurencyjny (zewnętrzny),
- funkcjonalny,
- ogólny.

Benchmarking wewnętrzny pozwala w bardzo dużych przedsiębiorstwach stwierdzić, czy istnieją w nim ośrodki, które stanowią wzór do „powielenia” w innych ośrodkach. Można je wykorzystać jako element wspomagający restrukturyzację. Może to dotyczyć m.in. oceny regionów sprzedaży w dużych korporacjach międzynarodowych, gdzie widoczne są np. istotne różnice w zarządzaniu przez dyrektorów regionalnych. Jest to możliwe głównie w spółkach kapitałowych, w których istnieje duża decentralizacja zarządzania i swoboda w podejmowaniu decyzji. Może się okazać, że niezależność dyrektorów spowodowała widoczne różnice w ich kreatywności, wdrażaniu innowacji itp.

Benchmarking konkurencyjny można uznać za podstawowy sposób na podnoszenie efektywności poprzez restrukturyzację. Zawsze chęć osiągnięcia pozycji lidera (lub pozostania liderem) stanowi najsilniejszy impuls do wdrażania zmian, a to wymaga porównań z bezpośrednią konkurencją.

¹ Jest to najczęściej przytaczany podział benchmarkingu.

Benchmarking funkcjonalny jest bardzo pomocny przy restrukturyzacji, gdyż umożliwia „przeszczepienie” rozwiązań z innych, podobnych sektorów. Dotyczy to szczególnie zmian w zakresie zarządzania, wprowadzania zmian np. w funkcjach logistycznych, personalnych, marketingowych. W benchmarkingu tym najlepiej można zauważyć, kto wdraża najnowsze rozwiązania z nauk ekonomicznych lub innowacji technologicznych.

W przypadku **benchmarkingu ogólnego** porównania na potrzeby restrukturyzacji obejmują wszystkie przedsiębiorstwa, które stosują najlepsze praktyki. Są to organizacje, które często odgrywają wiodącą rolę w rozwoju gospodarek poszczególnych krajów i posiadają kapitał ludzki zaliczany do najbardziej kreatywnych i innowacyjnych. Rozwiązania z tych jednostek, poprzez ich opis w literaturze, pozwalają na rozwój wielu przedsiębiorstwom i na zmniejszenie ryzyka związanego z działalnością gospodarczą. Również opis w literaturze udanych procesów restrukturyzacji przyczynia się do tego, że inne organizacje, pragnące sprostać wymogom otoczenia, mogą z większą dozą pewności osiągnąć korzyści z procesu restrukturyzacji.

4. Benchmarking w przeprowadzaniu radykalnych zmian

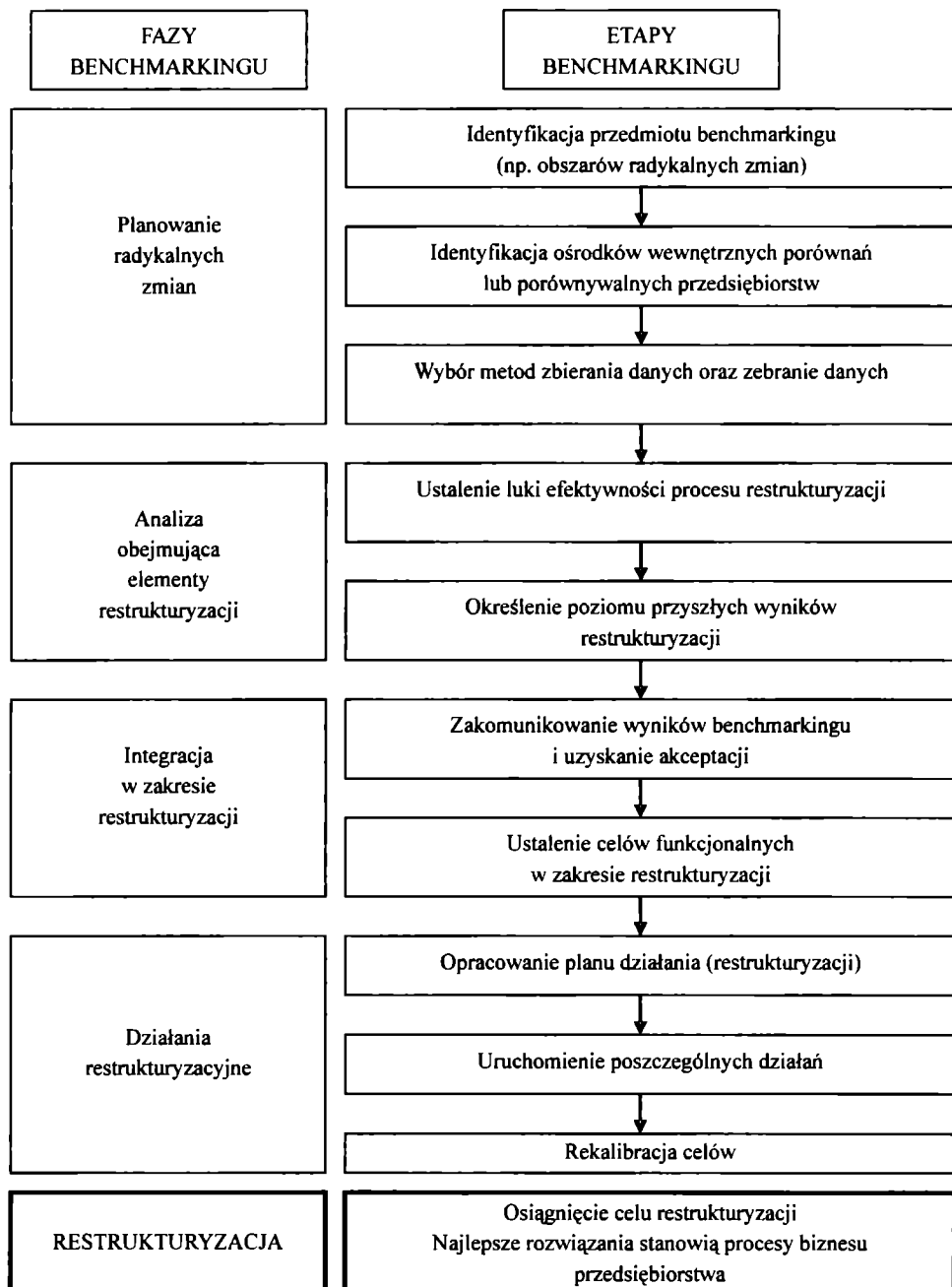
Przeprowadzenie oceny sytuacji przedsiębiorstwa należy wykonać według etapów, które pozwalają ustalić kierunki zmian w przedsiębiorstwie. W przypadku restrukturyzacji etapy te muszą uwzględniać to, czy jest to restrukturyzacja naprawcza, czy rozwojowa. Schemat procesu benchmarkingu z podziałem na etapy prezentuje rys. 1.

Głównym celem benchmarkingu w przypadku restrukturyzacji powinno być wstępnie nie tyle osiągnięcie pozycji lidera (bo nawet liderzy potrzebują często radykalnych zmian), ale osiągnięcie takiej pozycji w sektorze (branży), która zagwarantuje długoterminową konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wynika to z tego, że często na radykalne zmiany stać właśnie bogate przedsiębiorstwa, wiodące w sektorze.

Faza planowania obejmuje działania związane ze stworzeniem planu restrukturyzacji. W fazie tej zadaje się podstawowe pytania typu:

- W jakim celu przeprowadzana jest restrukturyzacja i w czym ma pomóc benchmarking?
- Jakie przedsiębiorstwo (lub przedsiębiorstwa) stanowią wzór, do którego zmierza się w radykalnych zmianach?
- Jakie dane są niezbędne i jak je zdobyć, aby restrukturyzacja zakończyła się sukcesem?

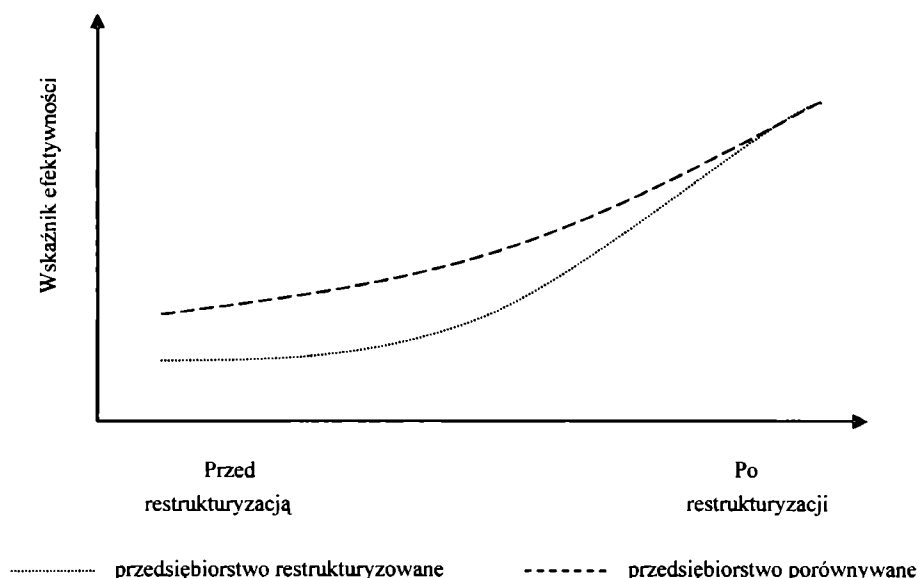
Plan restrukturyzacji powinien być opracowany w formie pisemnej, ze wskazaniem, w jakich terminach będą realizowane poszczególne etapy benchmarkingu (np. wykres Gantta). Ważne jest wyznaczenie tzw. kamieni milowych i maksymalnego czasu na przeprowadzenie kolejnych etapów. W fazie tej należy oszacować możliwości w realizacji restrukturyzacji, a więc dostępne zasoby, szanse, zagrożenia itp.



Rys. 1. Fazy i etapy benchmarkingu w procesie restrukturyzacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 17].

W **fazie analizy** dokonuje się głównie porównań z przedsiębiorstwami, które zostały wybrane jako wzorzec mogący przyczynić się do sukcesu restrukturyzacji. Przyjmuje się, że istotną czynnością w tej fazie jest zidentyfikowanie luki efektywności, która zdecydowała o tym, że konieczna stała się restrukturyzacja. Luka ta pozwala ocenić, jakie wyniki należy osiągnąć, aby można było stwierdzić, że proces ten zakończył się sukcesem. Porównanie efektywności przedsiębiorstwa z efektywnością innych jednostek pozwala ocenić, czy odchylenia mają charakter pozytywny, obojętny czy negatywny. W przypadku restrukturyzacji przedsiębiorstwo powinno skupiać się na odchyleniach negatywnych, które wskazują na niedociągnięcia i podstawową przyczynę braku konkurencyjności. Przykładową lukę efektywności pokazuje rys. 2.



Rys. 2. Luka efektywności restrukturyzowanego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W **fazie integracji** istotną rolę odgrywa przygotowanie zarządu i pracowników do radykalnych zmian. Restrukturyzacja musi się spotkać ze zrozumieniem wszystkich zainteresowanych i wiarą, że faktycznie przyniesie pozytywne rezultaty. Dotyczy to zarówno zespołu przeprowadzającego restrukturyzację, jak i zespołu, zajmującego się benchmarkingiem. Wszyscy muszą się liczyć z wyrzeczeniami (czasami zwolnieniami z pracy lub przeszeregowaniem na inne stanowisko), które pozwolą osiągnąć zamierzony cel. Zespoły zajmujące się restrukturyzacją powinny w pełni współpracować z osobami zajmującymi się benchmarkingiem w każdym jego etapie. Pozwoli to na bieżąco monitorować skutki przeprowadzanych zmian, aby w końcu uzyskać efekty zamierzone w planach.

Wdrażanie restrukturyzacji z zastosowaniem benchmarkingu dokonuje się w **fazie działań**. Działania te obejmują:

- przygotowanie planu realizacji restrukturyzacji,
- wdrożenie planu,
- monitorowanie postępu prac,
- raport końcowy [4, s. 143].

Rekalibracja celów to najistotniejszy etap fazy działań. Pozwala na dostosowywanie się na bieżąco do zmian w otoczeniu, jakie zachodzą w trakcie restrukturyzacji. Rynek ulega ciągłej ewolucji i trzeba bez przerwy obserwować nie tylko konkurencję, ale i to, co się dzieje w otoczeniu polityczno-gospodarczym. Restrukturyzacja w przedsiębiorstwie jest również obserwowana przez konkurencję i ona także może przeprowadzić działania, które udoskonalą jej praktyki, powodując, że luka efektywności nie zmniejszy się w pożądanym czasie (lub wcale).

Po przeprowadzeniu pełnego procesu benchmarkingu można ocenić jego efekty i wpływ na restrukturyzację w przedsiębiorstwie. Jeśli jest to proces ciągły, może w ostateczności doprowadzić do tego, że kolejne restrukturyzacje nie będą konieczne.

5. Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonych rozważań, benchmarking może w dużym stopniu przyczynić się do oceny sytuacji, wymagającej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Zmiany są konieczne w każdym przedsiębiorstwie, jednakże są sektory, branże, które wymagają bardzo często radykalnych zmian. Przykładem radykalnych zmian jest restrukturyzacja Telekomunikacji Polskiej SA, która zmieniła istotnie koncepcję zarządzania. W świecie restrukturyzacja produktowa w ostatnich dwóch latach dotyczyła produkcji telewizorów i monitorów – telewizory plazmowe i LCD w zasadzie wyparły zupełnie telewizory z tradycyjnym kineskopem.

Podsumowując, benchmarking w procesie restrukturyzacji może być elementem tradycyjnego benchmarkingu, jednakże ukierunkowanego na konkretne procesy czy działania. Niewątpliwie powinien to być benchmarking bardziej „twórczy” od tradycyjnego, skupiającego się jedynie na porównaniach wskaźników finansowych lub danych ze sprawozdań finansowych.

Literatura

- [1] Camp R.C., *Benchmarking. The Search for Industry Best Practice that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, New York 1998.
- [2] Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Orgmasz, Warszawa 1992.

- [3] Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996.
- [4] Węgrzyn A., *Benchmarking – nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork–Wrocław 2000.

BENCHMARKING IN CORPORATE RESTRUCTURING PROCESS

Summary

This article presents using the benchmarking in a corporate restructuring process. This tool assisting management permits to determine the trend and the area of corporate restructuring guaranteeing the success of a company.