Szymon Cyfert[1]

MODEL PROCESOWEJ RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

W literaturze przedmiotu termin restrukturyzacja znajduje się w grupie pojęć związanych ze strukturą i jest on równoznaczny z systemową przebudową lub rekonstrukcją tej struktury[2]. U podstaw procesu restrukturyzacji leży przekonanie o pozytywnych efektach zmniejszania rozmiarów organizacji i upraszczania zasad prowadzonej przez nich działalności gospodarczej.

Wychodząc z podejścia systemowego, traktującego organizację jako układ wzajemnie oddziałujących systemów i struktur, można podjąć próbę zdefiniowania procesu restrukturyzacji, poprzez pryzmat zmian wywoływanych w strukturach poszczególnych podsystemów organizacji. Analizując z tego punktu widzenia proces restrukturyzacji, można przyjąć, że obejmuje on zmiany systemowe i strukturalne nakierowane na dostosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia, które przywracają przedsiębiorstwu dobrą sytuację oraz zdolność do dalszego wzrostu i rozwoju. Takie podejście silnie akcentuje znaczenie restrukturyzacji jako jednego z podstawowych elementów rozwoju organizacji[3].

Przyjęcie takiej definicji procesu restrukturyzacji pozwala na przeprowadzenie wnioskowania, że proces restrukturyzacji może być indukowany poprzez zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa, bądź też poprzez czynniki tkwiące wewnątrz organizacji. W rezultacie na proces restrukturyzacji można patrzeć jako na:

- przywracanie dobrej kondycji słabej firmie (procesy adaptacji),
- podwyższanie wartości silnej organizacji (procesy antycypacji),

co stanowi podstawę do wyróżnienia[4]:

---

[1] Szymon Cyfert, dr, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

[2] Por. D. Kowalczuk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOPM, Warszawa 1992, s. 7.

[3] Por. Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 16.

[4] Zob. H. Jagoda, *Wybrane problemy restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE Wrocław 1994, nr 668; D. Kowalczuk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika*... op.cit., s. 18.

- restrukturyzacji kreatywnej, podejmowanej w sposób względnie niezależny od aktualnych lub przewidywanych zmian otoczenia w celu wywarcia wpływu na dokonanie odpowiednich zmian w otoczeniu;
- restrukturyzacji antycypacyjnej, będącej następstwem przewidywania przez kierownictwo przedsiębiorstwa istotnych zmian w jego otoczeniu;
- restrukturyzacji naprawczej, obejmującej działania krótkookresowe, wywołane przez względy reaktywne, których celem jest poprawa bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa; takie podejście do definiowania procesu restrukturyzacji zakłada kojarzenie go wyłącznie z działaniami stabilizującymi, zmierzającymi do przywrócenia utraconej sprawności;
- restrukturyzacji rozwojowej, związanej ze zmianą sposobu podejścia do rozwoju przedsiębiorstwa i co za tym idzie – podjęciem działań zmierzających do przełomu innowacyjnego. Reaktywne i obronne zachowania dominujące w restrukturyzacji naprawczej, w restrukturyzacji rozwojowej zastąpione zostają działaniami aktywnymi, nakierowanymi na zapewnienie efektywności rozwoju przedsiębiorstwa i zachowania jego pozycji na rynku. W tym ujęciu proces restrukturyzacji wiąże się z dostosowaniem struktury przedmiotowej i podmiotowej do strategii przedsiębiorstwa oraz jego celów i działań.

Zasadne jest w tym miejscu stwierdzenie, że wymienione powyżej podejścia, mimo istotnych różnic, łączy imperatyw powiększania wartości – zasadniczą cechą procesu restrukturyzacji jest to, że nie jest on celem samym w sobie, lecz jest jedynie środkiem do celu, jakim jest wzrost wartości przedsiębiorstwa[5].

Powyższe rozważania implikują następujące pytanie: jeżeli proces restrukturyzacji z założenia nakierowany jest na podnoszenie wartości przedsiębiorstwa, to dlaczego stosunkowo duży odsetek procesów restrukturyzacyjnych realizowanych w przedsiębiorstwach kończy się niepowodzeniem?

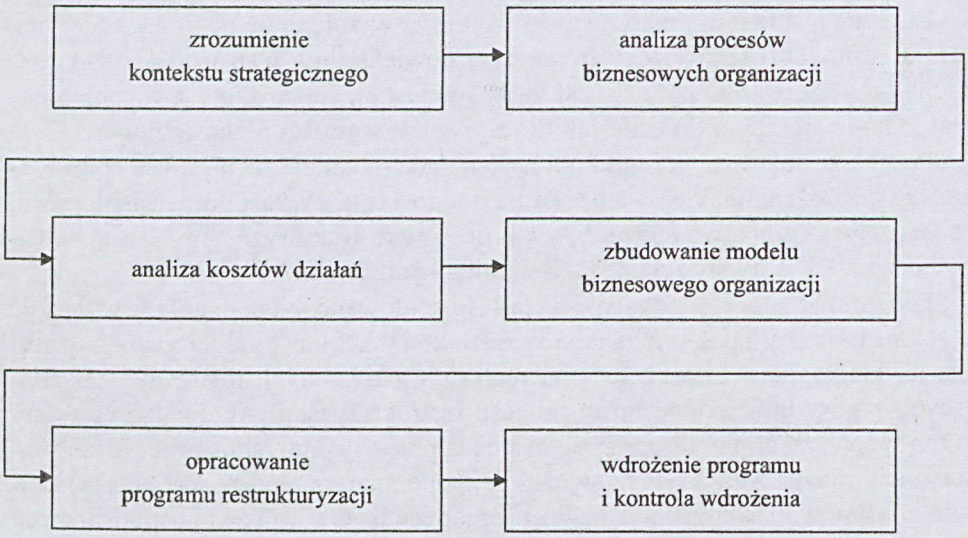
Podejmując próbę odpowiedzi na tak sformułowane pytanie, należy wyłączyć z zakresu analizy „pozorne działania restrukturyzacyjne", nakierowane a priori nie na kreowanie wartości, lecz na realizację określonych interesów, zakładających z góry brak skuteczności procesu restrukturyzacji. Analizując powstały w ten sposób zbiór przedsiębiorstw, które nie przeszły pomyślnie procesu restrukturyzacji, można zauważyć, iż najczęściej popełnianym błędem jest brak właściwie zdefiniowanej koncepcji biznesu organizacji. Ów brak koncepcji biznesu organizacji jest konsekwencją powierzchownej analizy otoczenia, koncentrującej się najczęściej na informacjach z przeszłości oraz niewłaściwie przeprowadzonej analizy wnętrza organizacji, zasadzającej się na klasycznej analizie funkcjonalnej, odrzucającej procesowe spojrzenie na naturę organizacji.

---

[5] Por. A. Kamela-Sowińska, A. Mirecki, *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 1995, s. 21; D. Kowalczuk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika...*, op.cit., s. 5.

Z punktu widzenia powodzenia procesu restrukturyzacji organizacji przeszłość ma znaczenie marginalne, umożliwia bowiem co najwyżej wykreślenie pewnych trendów, niekoniecznie prawidłowo opisujących przyszłość. W celu poprawnego opracowania i wdrożenia programu restrukturyzacji należy skoncentrować się na przyszłości, co ze względu na turbulentne i nieprzewidywalne otoczenie nie jest procesem prostym. Nieuwzględnienie z kolei w procesie restrukturyzacji podejścia procesowego powoduje, że na dalszy plan zostaje przesunięty zarówno klient zewnętrzny, jak i wewnętrzny, a procesy związane z zapewnieniem satysfakcji klienta, i co za tym idzie z kreowaniem wartości, zostają rozerwane. Pozytywna akceptacja założenia, iż sukces organizacji w konkurencyjnym otoczeniu zależy w dużej mierze od elastyczności działania organizacji, wymusza konieczność uwzględnienia w procesie restrukturyzacji podejścia procesowego, koncentrującego się na przyszłości organizacji.

Powyższe rozważania pozwalają na zbudowanie sześcioetapowego modelu procesu restrukturyzacji, z jednej strony – koncentrującego się na perspektywie rozwoju organizacji w otoczeniu, z drugiej zaś – silnie dowartościowującego podejście procesowe (rys. 1).



Rysunek 1. Model procesowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne

Etap I. Zrozumienie kontekstu strategicznego

Punktem wyjścia w procesowej restrukturyzacji jest strategiczne rozpoznanie stanu i sytuacji przedsiębiorstwa, polegające na analizie otoczenia i wnętrza organizacji. Zgodnie z poczynionymi wcześniej założeniami, realizacja tego etapu

tylko w ograniczonym stopniu powinna wiązać się z analizą danych historycznych, a w głównej mierze powinna zasadzać się na projekcji rozwoju organizacji. Przeniesienie punktu ciężkości z analizy przeszłości na prognozę rozwoju organizacji wymusza konieczność odwołania się do metod scenariuszowych i heurystycznych.

Etap II. Analiza procesów biznesowych organizacji

Pozytywna akceptacja założenia, iż współczesne organizacje konkurują na poziomie procesów, a nie na poziomie zasobów, oznacza, iż kluczową kwestią dla powodzenia procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa staje się optymalizacja architektury procesów biznesowych. Realizacja optymalizacji procesów biznesowych (podczas tworzenia modelu biznesowego) wymaga odpowiednich zasileń informacyjnych, co wiąże się z koniecznością, po pierwsze, identyfikacji istniejącej architektury procesów, po drugie, analizy procesów z punktu widzenia zakładanej opcji strategicznej. Wynikiem prac etapu drugiego są opracowane mapy procesów, prezentujące sekwencję działań niszczących bądź kreujących wartość dla organizacji.

Etap III. Analiza kosztów działań

Znajomość przebiegu procesów w organizacji oraz wkładu poszczególnych procesów w kreowanie wartości dla organizacji jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do przeprowadzenia procesu restrukturyzacji. Decyzja o wyłączeniu bądź włączeniu procesów z/do organizacji powinna zostać podjęta po precyzyjnym określeniu kosztów poszczególnych procesów. Dopiero pełna znajomość kosztów realizacji procesów i korzyści wynikających z utrzymania procesów w dotychczasowej strukturze organizacji mogą stanowić istotną przesłankę do out/insourcingu. Realizacja etapu analizy kosztów działań może zostać przeprowadzona w oparciu o metodę ABC.

Etap IV. Zbudowanie modelu biznesowego organizacji

Opracowanie modelu biznesowego wiąże się z koniecznością przeprojektowania struktury organizacyjnej pod kątem przyjętej opcji strategicznej i tym samym ze zdefiniowaniem procesów, które pozostaną w strukturze organizacji, i procesów, które z punktu widzenia przyjętych kryteriów powinny zostać wyłączone. Przyjęcie na potrzeby procesowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa założenia, iż model biznesowy jest zoptymalizowaną mapą procesów biznesowych, wraz z przyporządkowanymi do procesów inicjatywami i miernikami, wymusza konieczność realizacji kolejnego działania związanego z opracowaniem systemu projektów strategicznych i systemu pomiaru osiągnięć.

Etap V. Opracowanie programu restrukturyzacji

Opracowany model biznesu organizacji jest modelem koncepcyjnym, który powinien zostać odwzorowany w rzeczywistości, na podstawie szczegółowo

opracowanego programu restrukturyzacji. W programie restrukturyzacji należy zdefiniować harmonogramy działań, określić budżety kosztów oraz przyporządkować odpowiedzialność za realizację poszczególnych procesów i inicjatyw.

Etap VI. Wdrożenie programu i kontrola wdrożenia

Zapewnienie powodzenia wdrożenia nowego modelu biznesu organizacji wymusza konieczność zmiany mentalności pracowników, co związane jest z akceptacją przez nich założeń podejścia procesowego i projektowego. Przyjęcie powyższego założenia oznacza konieczność położenia niezwykle silnego nacisku na komunikację w organizacji i edukację pracowników. Kolejną, istotną determinantę skuteczności wdrożenia modelu biznesowego stanowi prawidłowo skonstruowany system kontroli, oparty na systemie mierników przypisanych do procesów i inicjatyw.

Bibliografia

1. Jagoda H., *Wybrane problemy restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE, Wrocław 1994, nr 668.
2. Kamela-Sowińska A., Mirecki A., *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 1995.
3. Kowalczuk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOPM, Warszawa 1992.
4. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.

Szymon Cyfert

BUSINESS PROCESS RESTRUCTURING MODEL

SUMMARY

The main purpose of this paper is to present an idea processing restructurization of organization.

The starting point of this paper is to present the idea restructurization, which later enables to bring up determinants of restructurization and helps to design the model of processing restructurization of organization.