



# Restrukturyzacja przedsiębiorstwa

Restrukturyzacja to praca mająca na celu usprawnienie organizacji, organizmu, procesów lub innych form aktywności. Restrukturyzacja jest więc formą przebudowy, wiąże się z eliminacją nieefektywnych elementów procesu czy nieaktywnych obszarów organizmu. Na miejsce nieefektywnych części wprowadza się nowe elementy, które z założenia pomagają usprawnić proces.

Dobrym przykładem restrukturyzacji jest budowanie mięśni u sportowca. Gdy sportowiec po dłuższej przerwie rozpoczyna treningi, po pierwszym ciężkim treningu dostaje tak zwanych „zakwasów”. Zakwasy manifestują się specyficznym bólem mięśni. Zakwasy, potocznie nazywane również opóźnioną bolesnością mięśni (DOMS – *Delayed Onset Muscle Soreness*), to ból wynikający z mikrourazów włókien mięśniowych. Uszkodzone włókna są intensywnie naprawiane i wzmacniane, uszkodzona tkanka jest też eliminowana. Następuje proces adaptacji. Mięśnie robią się większe i bardziej odporne na intensywny wysiłek. Innym przykładem dobrze opisującym restrukturyzację jest proces odchudzania organizmu; chyba każdy już zdążył poznać ten trudny temat.

W przyrodzie trwa nieustanny, prowadzony przez organizmy zwierzęce i roślinne, proces adaptacji, wzmacniania, eliminacji niesprawnych elementów i budowania odporności. Przeciwwagą zdrowej rywalizacji jest przykład hodowania roślin pod kloszem. Rośliny lub zwierzęta hodowane w sztucznym środowisku stają się słabe, wątłe i niezdolne do samodzielnej egzystencji. Stała adaptacja do trudnych warunków jest więc formą wyścigu żywych organizmów po zasoby, walką o przetrwanie. W dłuższym okresie można zdefiniować te dążenia jako ewolucję. W jakimś stopniu sztuczną formą ewolucji jest właśnie restrukturyzacja.

## Zasada Pareto

Najważniejszą zasadą efektywnego prowadzenia restrukturyzacji jest zasada Pareto. Opisuje ona zjawisko, gdzie około 20% przyczyn generuje 80% efektów. Twórcą tej zasady był Vilfredo Pareto, włoski ekonomista i socjolog, który zauważył nierównomierną dystrybucję bogactwa w społeczeństwie<sup>1</sup>. Odnosząc tę zasadę do procesu restrukturyzacji chodzi o to, żeby znaleźć takie czynniki procesu, zwykle stanowiące niewielką jego część, które wpływają w ogromnym stopniu na efektywność całego procesu.

Na przykład w cukierni możemy zauważyć, że forma opakowania tortów okolicznościowych istotnie wpływa na decyzje zakupowe konsumentów. Koszt opakowania

może stanowić 1-2% wszystkich kosztów związanych z wytworzeniem i dostarczeniem gotowego produktu do klienta. Zamiana dotychczas stosowanego pudełka na trochę droższe lecz spełniające szereg wygórowanych norm i potrzeb klienta może spowodować wzrost sprzedaży nawet o 60%.

## Pułapka zasady Pareto

Można więc przyjąć prostą zasadę, żeby tak restrukturyzować, aby potocznie: „para nie szła w gwizdek”. Koncentrujemy się wyłącznie na elementach, które mogą w istotnym stopniu wpłynąć na końcową efektywność działań. Musimy więc odnaleźć najważniejsze czynniki wpływające na efektywność procesu, a następnie te czynniki optymalizować. Niestety nie jest to łatwe. Posłużę się tutaj przykładem, z którym spotkałem się podczas mojej pracy. Załóżmy, że istnieje duża fabryka chemiczna, w której gaz stanowi 90% kosztów. Gaz jest tu jednocześnie surowcem i źródłem energii. Z powodu wielkiego znaczenia gazu wszystkie inne koszty stanowią niespełna 10% wartości kosztów całkowitych, przy czym koszty pracownicze stanowią w tej strukturze zaledwie 2% wartości. Zespół restrukturyzacyjny stosujący zasadę Pareto w pierwszej kolejności skoncentruje się na źródłach pozyskiwania oraz formie wykorzystywania gazu. Każda nawet niewielka zmiana ceny gazu powoduje ogromny wzrost marży. Teoria Pareto powoduje, że restrukturyzacja nie będzie prowadzona w obszarach mających małe znaczenie ekonomiczne, takie jak efektywności zatrudnienia, zarządzania nieruchomościami czy optymalizacji w obszarze transportu i logistyki wewnątrz zakładu. Teoria ta wskaże na konieczność poprawy efektywności produkcji poprzez zastosowanie nowych technologii umożliwiających efektywniejsze wykorzystanie gazu. Niestety zmiany technologiczne w tej branży wymagają czasu i wielkich nakładów kapitałowych. Co więcej, technologie chemiczne wynikające z praw fizyki mają ograniczenia w zwiększaniu wartości dodanej. Trzymanie się więc teorii Pareto spowoduje w tym wypadku zablokowanie procesu restrukturyzacji.

Restrukturyzacja polega na przebudowie całego organizmu. W złożonym organizmie istnieją zwykle bardzo skomplikowane powiązania wewnętrzne. Kluczem jest umiejętna analiza czynników odpowiedzialnych za efektywność.

<sup>1</sup> Zasada Pareto – Wikipedia, wolna encyklopedia. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Zasada\\_Pareto](https://pl.wikipedia.org/wiki/Zasada_Pareto).

## W jaki sposób wykryć czynniki odpowiadające za efektywność krańcową procesu?

Wróćmy do cytowanego wcześniej przykładu opakowań na torty. Aby dowiedzieć się, że opakowanie ma ogromne znaczenie dla decyzji zakupowych klientów, trzeba z nimi rozmawiać, umieć zadawać pytania, wyciągać właściwe wnioski.

Żeby wykryć nieefektywność w procesie zarządzania zasobami ludzkimi trzeba rozmawiać z pracownikami każdego szczebla. Krótkie wywiady mogą wskazać, że pracownicy działają pod presją, boją się zgłaszać własne pomysły lub istnieje wewnątrz organizacji jakaś forma układu, która powoduje uprzywilejowane traktowanie niektórych z nich.

Część informacji można uzyskać analizując liczby, można znaleźć strukturę kosztów, przychodów, można porównywać poszczególne produkty pod względem ich pracochłonności efektywności i uzyskiwanej marży. Aby prowadzić tego typu analizę należy wprowadzić efektywną rachunkowość zarządzającą, czyli taką rachunkowość, która pozwala tworzyć rachunek wyników dla każdego produktu, dla każdej usługi, a nawet dla każdej czynności.

## Najważniejsze czynniki umożliwiające prowadzenie restrukturyzacji dużego podmiotu ekonomicznego

Restrukturyzacja najczęściej związana jest z likwidacją stref komfortu pracowników, z koniecznością przeprowadzeniem zwolnień, zmiany ustaleń i regulaminów mających na celu dążeniu do poprawy efektywności pracy. Działania takie wywołują duży stres wśród pracowników. Członkowie zespołu restrukturyzacyjnego podczas prowadzenia procesu restrukturyzacji poddani są częstym naciskom i różnego rodzaju formom manipulacji ze strony pracowników. Dlatego fundamentalne znaczenie ma utworzenie regulaminu restrukturyzacji. Może on dotyczyć określonego etapu restrukturyzacji, może mieć też charakter ogólny, który będzie jednorazowo adoptowany do każdego etapu restrukturyzacji.

1. Należy działać na zlecenie kierownictwa jednostki. W żadnym wypadku nie należy wprowadzić restrukturyzacji bez porozumienia z zarządem.

2. Restrukturyzacja powinna być prowadzona zgodnie z ustalonymi zasadami współpracy pomiędzy zespołem restrukturyzującym a zarządem. Proces restrukturyzacji powinien być oparty na jakiejś ugruntowanej formie postępowania. Może to być na przykład metodologia prowadzenia projektów technologicznych. W dużym uproszczeniu polega ona na tym, że zespół najpierw dokonuje

analizy wstępnej i przedstawia zebrane informacje zarządowi (zwanemu w tej metodologii: „sponsorowi”). W następnym etapie (zwanym często „kamieniem milowym”) zespół przeprowadza analizę szczegółową, określającą koszty i oczekiwane efekty związane z proponowanymi działaniami. Następnie w kolejnym etapie dokonuje realizacji restrukturyzacji w ścisłym uzgodnieniu i na podstawie zezwoleń uzyskanych od zarządu. Po zakończeniu podstawowych działań restrukturyzacyjnych dokonuje się pomiaru efektów działań i w porozumieniu ze sponsorem kontynuuje się restrukturyzację lub się ją kończy.

3. Zespół restrukturyzacyjny musi podlegać wyłącznie kierownictwu jednostki. Członkowie zespołu muszą postępować zgodnie z ustalonym regulaminem restrukturyzacji.

## Ciemna strona restrukturyzacji – zwolnienia grupowe

Likwidacja miejsc pracy jest bardzo przykrym, często nieodczynnym elementem restrukturyzacji. Postęp naukowo-techniczny w obszarze informatyzacji oraz nowych technologii komunikacji powoduje istotny wzrost efektywności pracy. Czynności, które kiedyś były wykonywane przez kilkunastu pracowników obecnie z łatwością wykonuje jedna osoba posiadająca odpowiednie narzędzia informatyczne. Przykładem takiego drastycznego wzrostu efektywności pracy jest pojawienie się w branży IT czatu GPT. Do tej pory programiści byli niezastąpieni w pisaniu kodu. Obecnie wystarczy zdefiniować problem, żeby chat GPT sam napisał kod w dowolnym języku programowania. W ciągu krótkiego czasu efektywność jednego programisty uległa zwielokrotnieniu. Jeden doświadczony programista może dziennie napisać tyle kodu, ile kiedyś pisało kilku, a nawet kilkunastu. W efekcie tej nagłej technologicznej zmiany miejsce pracy straciły setki tysięcy programistów. Ludzie ci z dnia na dzień znaleźli się bez pracy nie dlatego, że źle pracowali lecz dlatego, że ich miejsce zajęły maszyny.

Podobny efekt spowodowało kiedyś wprowadzenie krosna automatycznego. Tradycyjnych tkaczy zastąpiła maszyna, która wykonywała prace 20 osób i mogło pracować przez 24 godziny 7 dni w tygodniu. Dzięki wprowadzeniu tej technologii Łódź stała się na długo największym i najbogatszym miastem w Polsce. Niestety mimo ogromnych korzyści gospodarczych postęp technologiczny niesie za sobą konieczność redukcji zatrudnienia, a restrukturyzacja zazwyczaj polega właśnie na redukcji etatów w celu poprawy efektywności.

Najczęstszym miejscem redukcji zatrudnienia jest administracja. Tu najczęściej powstają też miejsca pracy, które nie mają ekonomicznego uzasadnienia i są związane z istnieniem nieformalnych powiązań pomiędzy pracownikami. Jeżeli wyeliminowalibyśmy możliwości tworzenia tego typu stanowisk, to i tak dynamiczny rozwój technologii przetwarzania informacji wymusi na zarządach firm konieczność przeprowadzenia rewizji efektywności pracy pracowników biurowych.



## Metoda weryfikacji efektywności pracy oraz metoda obrony miejsca pracy

Generalnie restrukturyzacja administracji jest czynnością bardzo trudną, ponieważ wiąże się z koniecznością poznania specyfiki pracy zespołów zajmujących się złożonymi procesami przetwarzania danych.

Aby przeprowadzić restrukturyzację działu księgowego nie trzeba się znać na księgowości. Wystarczy przenieść procesy księgowe firmy do zewnętrznego biura księgowego. Z drugiej strony można z łatwością uzyskać informację ile jest dokumentów księgowych, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które miesięcznie należy przetworzyć. Informacje o efektywności przetwarzania dokumentów księgowych przez zewnętrzne biura księgowe są łatwo dostępne. Uzyskaną z komercyjnych biur księgowych informację można porównać do efektywności naszego biura dzieląc ilość dokumentów księgowych przez liczbę zatrudnionych pracowników biura księgowości.

Ponadto współczesne zintegrowane systemy księgowe pozwalają wyświetlić statystyki pracy poszczególnych księgowych, czas pracy, moment księgowania i numery dokumentów, które zostały zaksięgowane. Z programów tych można z łatwością uzyskać informację o każdej czynności, która została przeprowadzona przez poszczególnych pracowników w ramach obowiązków księgowych.

Typową formą obrony przed zwolnieniami jest tworzenie rozbudowanych, fikcyjnych obowiązków albo działań związanych z realizacją procedur. Działania te najczęściej wprowadzone są przez działy analityczne lub sprawozdawcze, ponieważ czynności tego typu są trudno porównywalne z innymi podobnymi jednostkami w innych podmiotach gospodarczych. W odróżnieniu do obróbki i księgowania faktur, działania sprawozdawczo-kontrolne lub taksonomiczne nie mają ustandaryzowanej formy przez co mogą być mocno zagmatwane i nieprzejrzyste.

Redukcja kosztów zatrudnienia, czyli po prostu redukcja miejsc pracy, to trudne doświadczenie. Przykre jest też obserwowanie zjawiska, kiedy pracownicy sami muszą sobie wymyślać pracę, żeby uzasadnić swoje trwanie na określonym stanowisku. Zwalnianie pracowników, zwłaszcza osób w średnim lub starszym wieku, należy do bardzo przykrych obowiązków. Z drugiej strony pracownicy generują koszty stałe, które biorąc pod uwagę niedawno podniesioną płacę minimalną i wielkie obciążenia narzutami i podatkami stanowią duże obciążenie dla pracodawcy.

Restrukturyzacja jest procesem negatywnie postrzeganym przez społeczeństwo. Dlatego też mało osób jest chętnych do jej prowadzenia. Zwalnianie pracowników jest przykre i trudne dla zespołów restrukturyzacyjnych. Z drugiej strony ominięcie tego nieprzyjemnego procesu może zablokować osiągnięcie celów całego przedsięwzięcia restrukturyzacyjnego. Niestety efektywna gospodarka opiera się na ciągłym dążeniu do minimalizacji kosztów oraz wprowadzaniu nowoczesnych technologii, które w znacznym stopniu zastępują ludzi. Tego zjawiska nie jesteśmy w stanie o uniknąć.

## Czy restrukturyzacja zawsze musi wiązać się ze zwolnieniami?

Istnieją dwa kraje, w których ze względów kulturowych nie przeprowadza się drastycznych zwolnień przy okazji restrukturyzacji; jest to Grecja i Japonia. W Japonii pracownicy ze względu na uwarunkowania kulturowe i społeczne pracują zwykle całe życie w jednej firmie. Pracują bardzo ciężko, rzadko korzystają z urlopów, rzadko chorują. W kulturze japońskiej pracownik firmy jest czymś na kształt członka rodziny. Kulturowanie tej tradycji w połączeniu z intensywnym starzeniem się tego społeczeństwa doprowadziło do istotnego spadku efektywności pracy. W efekcie tego zjawiska Japonia boryka się ze stagnacją gospodarczą, w dużej mierze oczekiwaną, ponieważ poziom efektywności pracy jest podstawowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. W Grecji z kolei istnieje wiele małych firm, które są często subsydiowane i dotowane przez państwo i banki. Zjawisko dotowania upadających firm w nomenklaturze światowej zostało określone jako zombifikacja (*zombification*). Efektywność pracowników w tych małych dotowanych firmach jest skrajnie niska. Kraj ten od dekad boryka się ze stagnacją.

### Podsumowanie

Restrukturyzacja przedsiębiorstw jest procesem, który jest nieodczynnym elementem zmian i jest głównym czynnikiem wpływającym na rozwój gospodarczy kraju. W kraju zachowującym wysoką dynamikę rozwojową pracownicy mają wiele możliwości, są w stanie znaleźć łatwo pracę, ponieważ bezrobocie jest niskie. Z drugiej strony częste redukcje zatrudnienia skłaniają pracowników do ciągłego doskonalenia się i szukania nowych kierunków rozwoju. Brak zmian jest najlepszym sposobem na doprowadzenie do stagnacji. Umiejętnie przeprowadzona restrukturyzacja może być źródłem przewagi konkurencyjnej, która doprowadzi przedsiębiorstwo do wysokich zysków i dynamicznego rozwoju. Ten z kolei doprowadzi do konieczności zatrudniania większej ilości pracowników.

Wojciech Moszczyński

**Wojciech Moszczyński** – absolwent Katedry Ekonometrii i Statystyki Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, specjalista z zakresu ekonometrii, finansów, *data science* oraz rachunkowości zarządczej. Specjalizuje się w optymalizacji procesów produkcyjnych i logistycznych. Prowadzi badania w obszarze rozwoju i zastosowania sztucznej inteligencji. Od lat zaangażowany w popularyzację *machine learning* oraz *data science* w środowiskach biznesowych.