

JOANNA ŚWIERK*, SEBASTIAN BAJON**

Analiza procesu restrukturyzacji w PKP Intercity SA

The analysis of restructuring process of PKP (Polish State Railways) Intercity SA

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, kryzys finansowo-organizacyjny, efektywność

Keywords: restructuring, financial and organizational crisis, organization effectiveness

Wstęp

Permanentne zmiany w gospodarce globalnej stawiają przed przedsiębiorstwami coraz to nowsze i trudniejsze wyzwania, związane głównie z rosnącą konkurencją, nie tylko krajową, ale coraz częściej także na szczeblu międzynarodowym. Niestabilność otoczenia i ciągłe przekształcenia, jakim podlegają podmioty gospodarcze uczestniczące w budowie rynku światowego, sprawiają, że konieczne jest ich dostosowywanie się do tendencji, jakie w danym momencie panują w gospodarce.

W niniejszym artykule odniesiono się do restrukturyzacji przedsiębiorstwa, często będącej jedynym wyjściem z kryzysu w danej firmie. Cel pracy stanowi szczegółowa analiza programu naprawczego wdrożonego przez spółkę PKP Intercity. Zaprezentowano przesłanki podjęcia przez spółkę działań restrukturyzacyjnych, cele, jakie sformułowano w trakcie tworzenia planu naprawczego, oraz rezultaty i ocenę wdrożonych działań.

1. Problem restrukturyzacji we współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych

Restrukturyzacja stała się w ostatnich latach pojęciem wyjątkowo popularnym. Niewątpliwie wiąże się to z nieustannymi zmianami gospodarczymi. Termin „restrukturyzacja”, jako połączenie dwóch słów: *to reconstruct* (budować od nowa, tworzyć w nowej formie) i *the structure* (struktura), oznacza rekonstrukcję dotychczasowej struktury przedsiębiorstwa [Karpiński, 1986, s. 20] – jest ona ponownie kształtowana, co prowadzi do modyfikacji powiązań między elementami całego układu oraz interakcji między nimi.

Najczęściej restrukturyzację definiuje się jako złożony proces bardzo istotnych, nierzadko fundamentalnych zmian przeprowadzonych w przedsiębiorstwie. Ich cel stanowi kształtowanie bieżących (operacyjnych) i długofalowych (strategiczných) atrybutów świadczących o jego odrębności i podmiotowości, pod kątem zachodzących w otoczeniu przeobrażeń i potrzeb wewnętrznych samej firmy [Suszyński, 1999, s. 67]. Restrukturyzację można też potraktować jako szeroko rozumianą zmianę struktury zarówno produkcyjnej, jak i organizacyjnej przedsiębiorstwa, którą należy rozpatrywać w kontekście techniki, technologii, form organizacji produkcji, systemu zarządzania, a także jego statusu prawno-ekonomicznego [Pełka, 1992, s. 10]. Rosnąca liczba przedsiębiorstw na rynku, mnogość procesów restrukturyzacji utrudniają jednoznaczne i jednokierunkowe podejście do omawianego zjawiska. Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwo, w którym nastąpiło wyraźne zachwianie równowagi ekonomicznej, będące swoistym bodźcem pobudzającym je do działania, zaczyna poszukiwać rozwiązań pozwalających na jej odzyskanie. Wdrażane są niełatwe procesy, które mają dostosować dany podmiot do ciągłych przeobrażeń społecznych i gospodarczych zachodzących w otoczeniu, zarówno mikro-, jak i makroekonomicznym. Zabiegi te mają charakter dynamizujący i pozwalają na poprawę pozycji rynkowej, a właściwe ich ukierunkowanie staje się siłą napędową dalszego wzrostu wartości firmy [Bitkowska, Wójcik, 2010, s. 43].

2. Determinanty i cele działań restrukturyzacyjnych

Wyodrębnia się dwie główne typy czynników, które powodują konieczność zrestrukturyzowania danej organizacji. Do pierwszej grupy należy zaliczyć przyczyny wewnętrzne, silnie związane ze sposobem, w jaki zostało ustrukturyzowane przedsiębiorstwo, stylem zarządzania kierownictwa oraz skutecznością w wykorzystywaniu posiadanych zasobów [Mozalewski, 2010, s. 218]. Druga kategoria to czynniki zewnętrzne, związane z otoczeniem, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje. Szczegółowy wykaz determinant decydujących o potrzebie podjęcia działań naprawczych, a także czynników kształtujących ich przebieg zawiera tabela 1.

Tabela 1. Wewnętrzne i zewnętrzne przyczyny procesu restrukturyzacji

Przyczyny wewnętrzne	Przyczyny zewnętrzne
<ol style="list-style-type: none"> 1. mało efektywne zarządzanie strategiczne lub jego całkowity brak w przedsiębiorstwie, 2. nieprawidłowo skonstruowany portfel produktowy, 3. źle opracowana strategia rozwoju firmy, 4. nieumiejętne zarządzanie płynnością finansową, 5. niewłaściwe podejście do wykorzystania długu w strukturze kapitałowej, 6. trudności związane z zasobami ludzkimi w organizacji. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. zmiany zachodzące w otoczeniu ekonomicznym przedsiębiorstwa, 2. zmiany demograficzne dotyczące liczby ludności zamieszkującej dany obszar sprzedaży, struktury wiekowej, stopnia urbanizacji, 3. przeobrażenia w zakresie czynników organizacyjnych, 4. zmiany w technologiach i kosztach wytwarzania produktów, 5. zmiany w prawodawstwie gospodarczym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Balcerek, 2007, s. 647–649].

Pojawiające się kryzysy gospodarcze, powodując turbulencje w otoczeniu, uniemożliwiają firmom działanie na podstawie wypracowanych zasad i metod. Dostosowanie się do przekształceń wynikających z pogłębiającego się kryzysu gospodarczego wymaga od przedsiębiorstwa podjęcia konkretnych kroków umożliwiających mu przetrwanie na rynku. Firma wdrażająca restrukturyzację musi realizować określone cele, nakierowane zarówno na otoczenie, jak i na posiadane zasoby (tabela 2). Ich liczba i zakres są uzależnione od obecnej sytuacji mikro- i makroekonomicznej oraz jej prognoz.

Tabela 2. Cele restrukturyzacji

Działania restrukturyzacyjne skierowane na:	
• zasoby przedsiębiorstwa	• otoczenie przedsiębiorstwa
<ol style="list-style-type: none"> a) poprawa produktywności i rentowności posiadanego majątku trwałego, b) wzrost rentowności sprzedaży i zmniejszenie materiałochłonności produkcji, c) optymalizacja stanu zapasów i redukcja kosztów, d) odtworzenie i udoskonalenie majątku produkcyjnego, e) ciągle doskonalenie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników. 	<ol style="list-style-type: none"> a) wprowadzenie nowości lub modernizacji dotychczas w firmie wytwarzanych produktów, b) dostosowanie asortymentu do potrzeb klientów, c) poprawa jakości oferowanych dóbr i usług, d) wzrost udziału w rynku, e) zwiększenie konkurencyjności produktów i samego przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dowżycki, Tłuchowski, Sobolewski (red.), 2004, s. 17–18].

Przedstawione cele restrukturyzacji i wynikające z nich wnioski wpływają na decyzje co do wdrożenia radykalnych zmian. Z badań i praktyki wynika, że bardzo rzadko występują one pojedynczo. Częściej ma miejsce wiele zależnych od siebie zmian, tworzących swojego rodzaju łańcuch powiązań, którego oddziaływanie jest

wyjątkowo silne i wystarczająco wpływa na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa i wzrost jego konkurencyjności. Przekształcenia, o których mowa, nie zawsze mają jednorodny charakter, kierunek i jednakową siłę oddziaływania, dlatego decyzja o podjęciu restrukturyzacji nie jest łatwa i towarzyszy jej wiele różnych problemów [Borowiecki, Nalepka, 2010, s. 90–91].

3. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa PKP Intercity SA

Spółka PKP Intercity jest największym na polskim rynku przewoźnikiem specjalizującym się w zarówno krajowych, jak i międzynarodowych przewozach pasażerskich. Misją firmy stanowi zapewnienie pasażerom bezpiecznej, punktualnej i wygodnej podróży. Cele te spółka realizuje, wykorzystując posiadany tabor kolejowy, którego ciągle modernizacje umożliwiają szybką i bezpieczną komunikację między poszczególnymi miastami.

Sytuacja w PKP Intercity SA już na początku 2008 roku przedstawiała się dosyć niekorzystnie. O ile jeszcze w latach 2006–2007 można było mówić o zadowalających wynikach finansowych, o tyle w roku 2008 i następnych pojawiła się negatywna tendencja spadkowa i pierwsze symptomy kryzysu. Zbiorcze zestawienie wyników przedsiębiorstwa przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Wyniki finansowe spółki PKP Intercity w latach 2008–2009

Wyniki i wskaźniki finansowe spółki	2008	2009
Wynik finansowy netto	-5 666 048,36 zł	-76 815 626,75 zł
Rentowność kapitału własnego	-0,5%	-7%
Rentowność majątku	-0,2%	-3%
Rentowność sprzedaży	-0,5%	-3,9%
Przychody ze sprzedaży	1 214 879 368,60 zł	1 961 344 600,62 zł
Koszty operacyjne	1 207 272 215,52 zł	2 029 537 447,99 zł
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	50%	57%

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów spółki PKP Intercity SA za lata 2008–2009.

W roku 2009 drastycznemu pogorszeniu uległa sytuacja finansowa spółki. Odnotowano wówczas stratę o mniej więcej 1350% większą niż w poprzednim roku. Nastąpiło również znaczące pogorszenie rentowności. W analizowanym okresie tempo wzrostu przychodów ze sprzedaży wynosiło 61%, ale jeszcze szybciej zwiększały się koszty (68%), co spowodowało, że w 2009 roku spółka odnotowała stratę już na poziomie działalności operacyjnej. Oprócz ogólnie pogarszającej się sytuacji firmy,

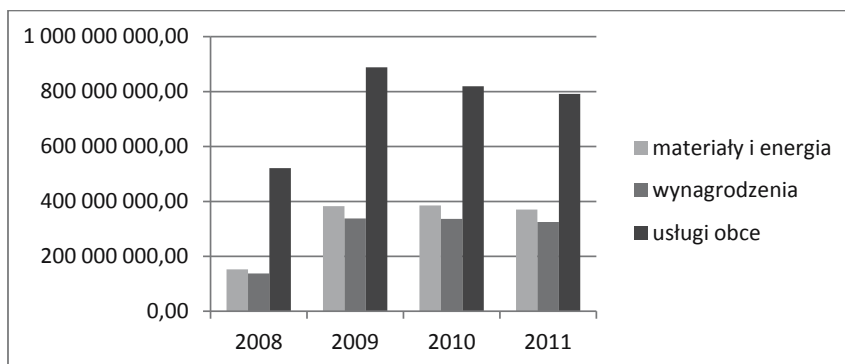
o czym świadczyły podstawowe wskaźniki zadłużenia i rentowności, wyodrębniono szereg innych czynników, które miały decydujący wpływ na podjęcie działań restrukturyzacyjnych. Jedną z głównych bolączek było nadmierne zatrudnienie, które osiągnęło poziom 8875 etatów. Problem ten dotyczył zarówno pracowników biurowych, jak i fizycznych, czynnie biorących udział w bieżących pracach remontowych i konserwatorskich. Oszacowano, że osiągnięcie optymalnego stanu zatrudnienia wymaga redukcji 2000 miejsc pracy.

Mając na względzie sytuację spółki w latach 2008–2009, a także niezadowolające wyniki za pierwsze półrocze 2010 roku, podjęto decyzję o wdrożeniu programu głębokiej restrukturyzacji we wszystkich obszarach funkcjonowania. Wyzwania, jakie wówczas stały przed spółką, sprawiły, że tylko opracowanie i wdrożenie programu sanacji przedsiębiorstwa mogło zapewnić mu dalsze działanie i rozwój. Dodatkowym bodźcem, aby podjąć działania naprawcze, były zbliżające się mistrzostwa Euro 2012, których obsługa wiązała się dla firmy z dodatkowymi wymaganiami co do jakości świadczonych usług.

W ramach przeprowadzonej restrukturyzacji spółka uruchomiła szereg procesów, które pogrupowano według obszarów działalności z dodatkowym uwzględnieniem działań nastawionych na zmiany rynkowe i prawodawstwo. Pozwoliło to wyodrębnić cztery sfery dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa, które gruntownie zmodernizowano. Dla każdego z obszarów opracowano program restrukturyzacji złożony z działań podstawowych i pozwalających na szybką ich realizację działań wspierających [*Program restrukturyzacji PKP Intercity SA...*, 2013]:

- 1) marketing i sprzedaż (udoskonalenie polityki cenowej, racjonalne wykorzystywanie kanałów sprzedaży, dokładny przegląd strategii marki PKP Intercity i weryfikacja portfela oferowanych usług),
- 2) eksploatacja zasobów (optymalizacja wykorzystywania posiadanego taboru, optymalizacja kosztów drużyn konduktorskich, kosztów trakcyjnych i energii),
- 3) utrzymanie i przygotowanie taboru kolejowego (zmniejszenie liczby zapleczy technicznych, optymalizacja kosztów napraw, złomowanie i sprzedaż zbędnego taboru),
- 4) procesy wsparcia (udoskonalenie efektywności procesów zakupowych, restrukturyzacja zatrudnienia).

Drastyczny wzrost kosztów w roku 2009 w stosunku do roku poprzedniego spółka próbowała niwelować oszczędnościami, które znalazły odbicie w jej programie restrukturyzacyjnym. Przeprowadzone zgodnie z nim działania sanacyjne doprowadziły do obniżenia kosztów stałych, jakie ponosiło przedsiębiorstwo (rysunek 1).



Rysunek 1. Poziom kosztów operacyjnych w latach 2008–2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów spółki PKP Intercity SA za lata 2008–2011.

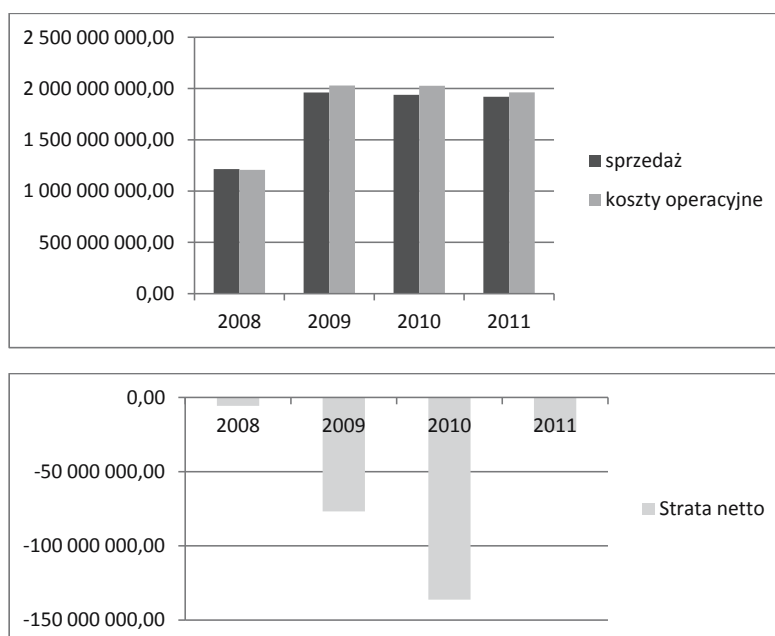
Największy spadek kosztów odnotowano dla wydatków ponoszonych z tytułu usług świadczonych przez firmy zewnętrzne. W roku 2010 wyniósł on 7,7%, co przełożyło się na oszczędności na poziomie 66,6 miliona złotych w skali rocznej. W roku następnym oszczędności kumulowały się i łącznie w stosunku do roku 2009 dały niemal 97 milionów złotych. Wynikało to przede wszystkim z własnych inicjatyw naprawczych i ograniczenia usług outsourcingowych. Bezpośredni wpływ na spadek kosztów usług obcych miało również obniżenie wydatków z tytułu dostępu do sieci kolejowych. W roku 2011 zmniejszyły się one aż o 51 milionów złotych, co było następstwem optymalizacji w zakresie wykorzystania taboru. Systematyczną redukcję kosztów odnotowano również w sferze wynagrodzeń, co stanowiło bezpośredni efekt szeroko pojętej restrukturyzacji zatrudnienia, obejmującej zarówno program dobrowolnych odejść, jak i zwolnienia grupowe. W omawianym okresie zatrudnienie zmniejszono o 1103 etaty, w tym 605 zwolnień nastąpiło do końca roku 2010, a 498 do końca 2011.

Przewidywane efekty osiągnięto także w sferze zasobów, jakimi dysponowała firma. Realizując restrukturyzację majątkową, z roku na rok powoli, ale skutecznie obniżano liczbę lokomotyw i wagonów, dzięki czemu zbliżała się ona do poziomu optymalnego z punktu widzenia kosztów i potrzeb eksploatacyjnych. Zgodnie z programem restrukturyzacji permanentnie ograniczono ich wykorzystywanie w komunikacji wewnątrz krajowej – przyczyniło się to do znacznego obniżenia kosztów trakcyjnych, co przyniosło oszczędności w kwocie 50,9 miliona złotych w 2011 roku. Redukowano także liczbę urządzeń technicznych i zbędnych maszyn. Pozbywaniu się przestarzałego wyposażenia technicznego towarzyszyły znaczące inwestycje w nowe środki transportu. Wydatki poniesione na ich zakup sięgnęły 76,3 mln zł w roku 2011. Unowocześnianie taboru polegało także na jego modernizacji, której poddano łącznie 42 lokomotywy, co oznaczało wydatki w kwocie przekraczającej 22 mln zł. W tym samym roku zakontraktowano modernizację i naprawy 69 kolejnych lokomotyw [Raport roczny..., 2011, s. 17–31].

Program restrukturyzacji objął redukcję kosztów związanych ze sprzedażą biletów. Ich obniżanie wynikało ze zmniejszenia liczby własnych punktów sprzedaży i centrów obsługi klienta. Równocześnie dostrzeżono konieczność inwestowania w bezprzewodowe formy sprzedaży, zakupując nowe terminale mobilne – w 2011 roku zainwestowano w 157 takich urządzeń. Koszty sprzedaży zostały ograniczone również dzięki szerszemu wykorzystaniu agencyjnych kas biletowych. Jakość obsługi klienta podwyższano w wyniku regularnych szkoleń okresowych, którymi objęto pracowników kas oraz informatorów [Sprawozdanie..., 2011, s. 5–15].

4. Ocena efektów restrukturyzacji spółki

Poddając analizie osiągnięte w latach 2010–2011 wyniki oraz porównując je z sytuacją firmy przed restrukturyzacją, należy stwierdzić, że program restrukturyzacji był jedynym sposobem na uzdrowienie finansów spółki. Trzeba jednak obiektywnie spojrzeć na okoliczności i stan przedsiębiorstwa w pierwszym roku restrukturyzacji, kiedy jej szeroko zakrojony program spowodował poniesienie znacznych wydatków na inwestycje i kosztów, które miały duży wpływ na wygenerowanie w tym roku znaczącej straty netto (rysunek 2).

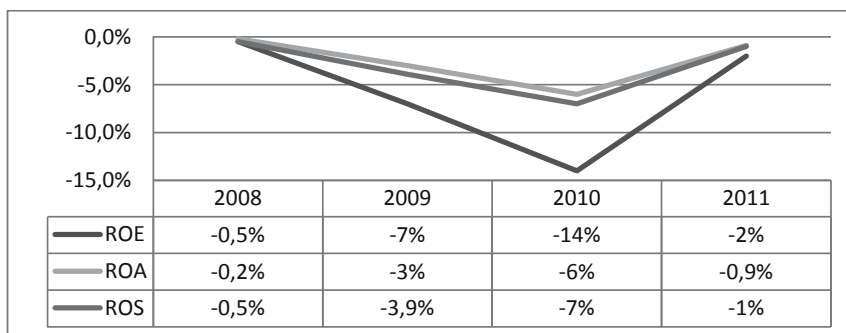


Rysunek 2. Przychody ze sprzedaży i koszty operacyjne a poziom wyniku finansowego spółki w latach 2008–2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów spółki PKP Intercity SA za lata 2008–2011.

Dodatkowo godny uwagi jest fakt, że jeszcze przed opracowaniem planu naprawczego przedsiębiorstwo wygenerowało znaczne straty w okresie od stycznia do czerwca 2010 roku, a negatywna prognoza wpłynęła na decyzję o jego wdrożeniu. W roku 2011 nastąpiła zdecydowana poprawa sytuacji, gdyż w stosunku do roku poprzedniego strata została ograniczona o ponad 113 milionów złotych. Do pozytywnych efektów planu należy także zaliczyć relatywną stabilizację wolumenu sprzedaży.

Okres, w którym przedsiębiorstwo poddano gruntownym zmianom, cechował się wyraźnymi wahaniami rentowności spółki, która w każdym z analizowanych lat na podstawie obliczonych wskaźników przyjmowała wartość ujemną. Należy tu jednak wyraźnie podkreślić pozytywną tendencję utrzymującą się od roku 2010 roku, która świadczy o poprawie gospodarowania przedsiębiorstwem. Sytuację tę przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Wskaźniki rentowności w latach 2008–2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów spółki PKP Intercity SA za lata 2008–2011.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują jednoznacznie, że realizacja programu restrukturyzacji w spółce PKP Intercity była warunkiem koniecznym i niezbędnym do tego, aby ograniczyć ryzyko jej likwidacji. Szczególne znaczenie miało radykalne obniżenie straty finansowej w roku 2011 w odniesieniu do roku 2010. Jednocześnie wypada podkreślić trafność decyzji organów zarządzających co do opracowania i późniejszej realizacji samego programu. Warto jednak zauważyć, że tak radykalne zmiany doprowadziły do licznych zwolnień pracowników, co z kolei należy uznać za negatywny efekt wdrażanych rozwiązań naprawczych. Poza wymaganymi przez prawo odprawami pieniężnymi pracownikom zagwarantowano wsparcie pozafinansowe w postaci materiałów informacyjnych i edukacyjnych dotyczących zakładania własnej działalności gospodarczej, pisania CV itp., co można uznać za czynnik redukujący negatywny wydzźwięk zwolnień. Wydaje się również, iż redukcja liczby punktów sprzedaży niekoniecznie przyniesie zamierzone rezultaty. Ograniczenie możliwości zakupu biletów może doprowadzić do tego, że potencjalni klienci zainteresują się ofertą konkurencyjnych spółek przewozowych.

W świetle przeprowadzonych badań można stwierdzić, że restrukturyzacja jest procesem kosztownym i długotrwałym, dlatego też zaprezentowane wyniki powinno się rozpatrywać pod kątem działań długofalowych, których realizacja pozwoli na pełne wyprowadzenie spółki z kryzysu. Trudności wewnętrzne, a także nasilająca się konkurencja ograniczyły efektywność wprowadzonych zmian. Działania nastawione przede wszystkim na poprawę jakości obsługi i obniżenie kosztów działalności zrealizowano jednak bardzo umiejętnie, dlatego wydaje się, że dalsze wdrażanie programu sanacyjnego przyczyni się do kolejnych sukcesów przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Konieczność zrestrukturyzowania przedsiębiorstwa jest często efektem silnej konkurencji o coraz bardziej międzynarodowym charakterze. Silne związki polskich firm z gospodarką europejską i światową wymagają od nich podążania za panującymi na rynkach trendami. Realizacja planu naprawczego stwarza przedsiębiorstwu wiele szans na przebudowę swojej struktury i dopasowanie jej do warunków podyktowanych przez otoczenie. Jak wynika z przeprowadzonych badań, zmiany o charakterze sanacyjnym w spółkach zawsze wiążą się z określonymi kosztami nie tylko *stricte* finansowymi, ale również społecznymi, wynikającymi bezpośrednio z redukcyjnego charakteru tychże działań. Należy podkreślić długoterminowość takich przekształceń oraz ich silny wpływ na spółkę, co ilustruje znaczne ograniczenie straty finansowej spółki PKP Intercity w pierwszym roku po opracowaniu programu jej restrukturyzacji.

Bibliografia

1. Balcerek A., *Potencjał restrukturyzacyjny w poszczególnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki, *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
2. Bitkowska A., Wójcik G., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw jako ciągły proces dostosowawczy*, [w:] A. Bitkowska, *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 2010.
3. Borowiecki R., Nalepka A., *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa 2010.
4. Dowżycki A., Tłuchowski W., Sobolewski H., *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
5. Karpiński A., *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie*, PWE, Warszawa 1986.
6. Mozalewski M., *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2010, R. LXXII, z. 2, <https://repozytorium.amu.edu.pl/jspui/bitstream/10593/869/1/15.%20MAREK%20MOZALEWSKI%20RPEiS%202-2010.pdf> (dostęp: 15.02.2014).
7. Pełka B., *Polityka przemysłowa, strategia i restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, IOPM, Warszawa 1992.
8. *Program restrukturyzacji PKP Intercity SA – podstawowe kierunki i obszary naprawcze*, <http://www.zzksl.pl/dok/program%20restrukturyzacji%20PKP%20IC.pdf> (dostęp: 10.02.2014).

9. Raport roczny Grupy PKP za rok 2011.
10. Raporty finansowe spółki PKP Intercity SA za lata 2008–2011.
11. Sprawozdanie z realizacji norm jakości usług za rok 2011 – PKP Intercity.
12. Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw: proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999.

The analysis of restructuring process of PKP (Polish State Railways) Intercity SA

Changes of the environment in which companies operate are forcing them to take actions to adapt to the economic conditions, which make them more competitive. Essential in the process of responding to changes in the environment are restructuring mechanisms, whose efficiency provides undisturbed development of the company. Results of this study clearly show that the implementation of the restructuring program in the PKP Intercity company was a necessary condition to reduce the risk of liquidation. Great importance of restructuring should be considered primarily in terms of the radical drop in the level of the financial loss of this unit in 2011 in relation to 2010.