

JANINA SZUBSTARSKA, LILIA SKAŁECKA

*Procesy restrukturyzacji produktowej  
w świetle wyników badań*

---

The process of product restructurization in the light of results of investigations

ISTOTA I OBSZARY RESTRUKTURYZACJI

Każda organizacja gospodarcza funkcjonuje w coraz bardziej złożonym i zmiennym otoczeniu. W miarę wzrostu złożoności tego otoczenia maleją możliwości oddziaływania na nie przedsiębiorstw, wzrasta zaś ich uzależnienie od otoczenia.<sup>1</sup>

Zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa powodują utratę równowagi wewnętrznej przedsiębiorstwa i równowagi ze środowiskiem gospodarczym. Przywrócenie utraconej równowagi jest konieczne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego rozwoju i utrzymywania określonej przewagi konkurencyjnej. Oznacza to konieczność podjęcia przedsięwzięć dostosowawczych zorientowanych na otoczenie oraz na zasoby własne przedsiębiorstwa. Zespół różnorodnych procesów prowadzących do radykalnych zmian w obrębie systemu zarządzania, techniki, technologii, zasobów finansowych i ludzkich oraz statusu prawno-organizacyjnego, zmierzających do realizacji celów postawionych przed przedsiębiorstwem określa się mianem restrukturyzacji.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Oficyna wydawnicza „Antykwa” s.c., Kraków 1998, s. 15.

<sup>2</sup> A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 22.

Zależnie od sytuacji w przedsiębiorstwie wywołującej potrzebę zmian oraz od momentu wprowadzania zmiany można mówić o restrukturyzacji:

- kreatywnej,
- antycypacyjnej,
- dostosowawczej,
- naprawczej.<sup>3</sup>

Restrukturyzacja kreatywna, zdaniem A. Nalepki, polega na podejmowaniu przez przedsiębiorstwo takich działań, które są w stanie doprowadzić do określonych zmian w otoczeniu. Przedsiębiorstwo przez swoje zachowania i odpowiednie przedsięwzięcia kreuje sytuację środowiska gospodarczego i wykorzystuje ją do osiągnięcia sukcesu.

Istotą restrukturyzacji antycypacyjnej jest przewidywanie przez przedsiębiorstwo istotnych zmian w jego otoczeniu i planowanie stosownie do nich swojej przyszłej działalności. Jest to szansa wyprzedzenia konkurentów i zdobycia nad nimi przewagi aż do pozycji lidera łącznie.

Restrukturyzacja dostosowawcza powinna być szybką odpowiedzią przedsiębiorstwa na stwierdzone zmiany w otoczeniu. Przy właściwej identyfikacji zmian oraz określeniu ich zakresu i kierunku można budować w przedsiębiorstwie mechanizmy dostosowawcze zapobiegające pogarszaniu się sytuacji ekonomiczno-finansowej, a w przyszłości umożliwiające jego rozwój.

Restrukturyzacja naprawcza, zwana przez innych ekonomistów ratunkową, ma na celu podjęcie działań doraźnych, mających uchronić przedsiębiorstwo przed upadkiem.<sup>4</sup> Jak z powyższego wynika, restrukturyzacja w praktyce może mieć dwa wymiary:

- adaptacyjny, związany z zachowaniem bytu przedsiębiorstwa,
- perspektywiczny, antycypacyjny związany z ukształtowaniem warunków długookresowego rozwoju przedsiębiorstwa.<sup>5</sup>

We współczesnych warunkach ciężar działań restrukturyzacyjnych powinien przesunąć się w stronę aktywnego przewidywania i „odczytywania” spodziewanych zmian w otoczeniu i ich wykorzystywania przez przedsiębiorstwo między innymi w celu stworzenia odpowiednich mechanizmów działania w przyszłości.

Ważnym kryterium wyodrębniania rodzajów restrukturyzacji w praktyce jest zakres zmian dokonywanych w przedsiębiorstwie. Zależnie od tego można wyodrębnić restrukturyzację:

- 1) finansową,
- 2) własnościową,

<sup>3</sup> A. Nalepka, *Zarys...*, s. 24.

<sup>4</sup> J. Pasieczny, *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś i jutro*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 9, s. 32.

<sup>5</sup> C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 22.

- 3) organizacyjną,
- 4) produktowo-technologiczną.<sup>6</sup>

Restrukturyzacja finansowa polega przede wszystkim na zmianach w pasywach przedsiębiorstwa (kapitały, zobowiązania). W zakres restrukturyzacji finansowej wchodzi zarówno działania dotyczące sfery materialnej (zapasy, zatrudnienie, dobra trwałe), jak też sfery zarządzania finansami. Głównym jej celem jest poprawa płynności finansowej przedsiębiorstwa, a w rezultacie trwałe polepszenie parametrów ekonomiczno-finansowych odzwierciedlających jego działalność. W Polsce służy głównie obniżaniu poziomu zadłużenia podmiotów gospodarczych.<sup>7</sup>

Restrukturyzacja własnościowa jest procesem kolejnych zmian struktury własności i władzy (decyzji) w przedsiębiorstwie. W początkowym okresie transformacji polskich przedsiębiorstw zmiana własności dotyczyła głównie prywatyzacji. Prywatyzacja to historyczny moment przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego, umożliwiający uruchomienie procesu przemian własnościowych. Ma zastosowanie tylko w sektorze publicznym (państwowym i komunalnym).

Celem restrukturyzacji organizacyjnej powinno być stworzenie w przedsiębiorstwie maksymalnie elastycznej infrastruktury sprzyjającej dostosowaniu celów, funkcji i zasobów do szybko zmieniających się potrzeb rynku i rosnącej konkurencji otoczenia.<sup>8</sup>

Restrukturyzacja produktowa dotyczy modernizacji technicznej wytwarzanych w przedsiębiorstwie wyrobów oraz wprowadzania na rynek nowych, lepszych jakościowo, zwłaszcza pod względem trwałości, funkcjonalności, parametrów użytkowych itp. Działania te są ukierunkowane na umocnienie pozycji rynkowej i zwiększenie przychodów ze sprzedaży.

Restrukturyzacja technologiczna to zastosowanie postępowych metod i procesów wytwórczych, które dają szansę produkowania ulepszonych wyrobów oraz stanowią potencjalne źródło obniżki kosztów. Ma ona ściśle powiązanie z restrukturyzacją produktową, której powodzenie zależy może od wprowadzenia nowych metod i środków technicznych. Dlatego też zmiany w dziedzinie produkcji często rozpatruje się łącznie z usprawnieniami techniki oraz technologii i nadaje tym przeobrażeniom wspólną nazwę restrukturyzacji produktowo-technologicznej.

---

<sup>6</sup> Cz. Skowronek, *Uwarunkowania finansowe i systemowe restrukturyzacji produktowo-technicznej przedsiębiorstw*, maszynopis powielony, Warszawa 1994, s. 2; A. Zdżyłowski, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw – przejawy, wyniki, uwarunkowania finansowe i systemowe*, pod red. Cz. Skowronka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, Wyd. UMCS, Lublin 1997, s. 18–19.

<sup>7</sup> Z. Malara, J. Plaszczyk, *Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 4, s. 48.

<sup>8</sup> C. Suszyński, *op. cit.*, s. 38.

Każdy ze wskazanych obszarów restrukturyzacji może być realizowany samodzielnie lub może stanowić fragment kompleksowego programu przebudowy struktury przedsiębiorstwa. Zależy to od sytuacji ekonomiczno-finansowej konkretnego podmiotu gospodarczego.

#### CHARAKTERYSTYKA BADANYCH FIRM

Podjęcie działań restrukturyzacyjnych w warunkach polskich firm jest częściej zdeterminowane ich sytuacją kryzysową lub złymi wynikami osiąganymi w poszczególnych obszarach działalności niż ekspansją rozwojową. Potwierdziły to badania przeprowadzone nad populacją 50 przedsiębiorstw ujętych w dziewięciu grupach reprezentujących odpowiednie branże według EKD.<sup>9</sup> Są to branże: spożywcza – 4 firmy, cukiernicza – 8, odzieżowo-obuwnicza – 6, chemiczna – 6, materiałów budowlanych – 3, wyrobów metalowych – 11, robót budowlanych i instalacyjnych – 10, wydobywcza – 1 oraz gospodarki komunalnej i mieszkaniowej – 1.

Struktura według ilości analizowanych przedsiębiorstw wskazuje, że w badaniach dominowały przedsiębiorstwa przemysłu wyrobów metalowych, robót budowlanych i instalacyjnych, cukrownie, zakłady chemiczne i obuwniczo-odzieżowe, które stanowiły ponad 82% ogółu analizowanych firm. Procentowy udział w badaniach według produkcji sprzedanej poszczególnych przedsiębiorstw (tab. 1) wskazuje, że pierwsze miejsce zajmuje *ex aequo* przemysł

Tab. 1. Procentowy udział w badaniach poszczególnych branż wg produkcji sprzedanej w roku 1990, 1995, 1998  
Percentage share of the particular branches in examinations according to the sold products in 1990, 1995, 1998

Branże	1990	1994	1998
Spożywcza	6,1	5,6	6,4
Cukrownicza	16,7	24,8	31,8
Odzieżowo-obuwnicza	1,5	2,9	4,2
Chemiczna	23,4	13,2	8,4
Materiałów budowlanych	2,7	10,8	2,9
Wyrobów metalowych	35,1	30,6	31,8
Robót budowlanych i instalacyjnych	14,2	12,0	14,4
Wydobywcza	brak danych		
Gospodarki komunalnej i mieszkaniowej	0,2	0,1	0,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie materiałów z przedsiębiorstw.

<sup>9</sup> Badania przeprowadzone zostały w ramach realizacji projektu badawczego KBN nr 1357/H 02/98/14, pt. „Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw”, którego kierownikiem był prof. zwyczaj. dr hab. Zbigniew M. Szeloch.

wyrobów metalowych i cukrowniczy, drugie – branża robót budowlanych i instalacyjnych, a kolejne – branża chemiczna, spożywcza i odzieżowo-obuwnicza.

Badania prowadzono w latach 1990–1998. Okazuje się, że natężenie procesów restrukturyzacyjnych w ciągu tego okresu było zróżnicowane dla poszczególnych firm. Różny był też poziom ich adaptacji do zasad gospodarki rynkowej. Z tego względu w całym okresie badawczym można wyodrębnić:

I etap – lata 1990–1993,

II etap – lata 1994–1995,

III etap – lata 1996–1998.

W początkowym okresie pierwszego etapu część przedsiębiorstw po przeżyciu „szoku” związanego ze zmianą systemu gospodarczego zaczęła powoli oswajać się z gospodarką rynkową i podejmować nieśmiało proces restrukturyzacji (cztery przedsiębiorstwa). W rok później trzy następne firmy rozpoczęły proces przeobrażeń, a w latach 1992–1993 proces przemian został zainicjowany w siedmiu dalszych firmach.

W kolejnym etapie obejmującym lata 1994–1995 część firm zaczęła aktywnie kreować swoje strategie, część zaś, zmuszona uwarunkowaniami zewnętrznymi, podjęła powolne działania restrukturyzacyjne. Dla badanej zbiorowości przedsiębiorstw był to okres dość intensywnego wchodzenia na drogę przemiany swoich struktur. Zainicjowała je blisko 1/3 badanych firm, które dotychczas biernie obserwowały dokonujące się zmiany w otoczeniu. Należały do nich: cztery przedsiębiorstwa branży metalowej, po dwa branże chemicznej i materiałów budowlanych oraz po jednym branże spożywczej, cukrowniczej i robót budowlano-instalacyjnych.

W trzecim etapie przypadającym na lata 1996–1998, po opanowaniu recesji przez znaczną część grup badanych firm, rozpoczął się dla nich okres ożywienia gospodarczego. Niektóre przedsiębiorstwa wskazują wyraźnie, iż przeszły one najtrudniejszy okres restrukturyzacji ratunkowej i rozpoczęły kolejny etap zmian dostosowawczych do warunków otoczenia. Przedsiębiorstwa te zaczęły doskonalić swoją wewnętrzną organizację oraz mechanizmy ekspansji rynkowej. Pozostałe zaś, które nie uwierzyły dotychczas w konieczność przebudowy swoich struktur, rozpoczęły ten proces wiedząc, że jest to jedyna możliwość przetrwania i zapewnienia sobie rozwoju w przyszłości. Z badanej grupy około 1/3 firm podjęła restrukturyzację w tym właśnie okresie. Pięć pozostałych badanych firm znajdowała się w fazie opracowywania swoich programów lub planowała podjęcie tych działań w roku 1999 i dalszych.

Jak z powyższego wynika sytuacja ekonomiczno-finansowa całej populacji badanych firm była zróżnicowana, co determinowało rodzaj i zakres podejmowanych działań restrukturyzacyjnych. Większość firm charakteryzowała się niską efektywnością gospodarowania i brakiem stabilności finansowej. W takiej sytuacji 44% respondentów określało swoje przemiany mianem restrukturyzacji

ratunkowej mającej uchronić przedsiębiorstwo przed upadkiem. Ponad 37% firm, o nieco lepszej kondycji finansowo-ekonomicznej, podejmowała restrukturyzację dostosowawczą. Dla pozostałej części badanej populacji (około 19%) restrukturyzacja była środkiem do dalszej ekspansji rozwojowej.

#### ZAKRES I PRZEBIEG RESTRUKTURYZACJI PRODUKTOWEJ

Restrukturyzacja produktowa obejmuje szereg działań przedsiębiorstwa zmierzających do ugruntowania lub zdobycia pozycji rynkowej w dziedzinie produkcji określonych wyrobów, dostosowania wytwórczości do zapotrzebowania rynkowego, znacznego wzrostu ilościowego wytwarzanych dóbr oraz wygenerowania popytu na nowe asortymenty wyrobów.<sup>10</sup>

Każde przedsiębiorstwo realizujące procesy produkcyjne posiada określone zasoby czynników wytwórczych, dostosowaną do nich organizację i sposób zarządzania oraz własne, różniące go od innych cechy specyficzne.<sup>11</sup> To powoduje, że zakres działań restrukturyzacyjnych w każdej firmie powinien być zróżnicowany i uwarunkowany ową specyfiką. W badanej zbiorowości przedsiębiorstw działania restrukturyzacyjne w sferze produktowej obejmowały przede wszystkim:

- obniżkę kosztów produkcji, którą podjęło 89,4%,
- aktywizację sprzedaży 63,8%,
- poprawę jakości 53,2%,
- rozwój eksportu 46,8%,
- dywersyfikację produkcji 25,5%,
- rozwój usług 25,5%,
- zasadniczą zmianę profilu produkcji 6,4%.

Poza wymienionymi przedsięwzięciami niektóre przedsiębiorstwa podały dodatkowo: poprawę cech fizykochemicznych wyrobów, unowocześnienie wzornictwa i zdobnictwa, postęp w dziedzinie technologii zmierzający do zwiększenia dokładności wykonania produktów oraz modernizację i wymianę maszyn na bardziej nowoczesne, umożliwiające poprawę jakości i obniżkę kosztów wytwarzania.

Efektom realizacji wymienionych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych powinno być zwiększenie konkurencyjności firm prowadzące do wzrostu sprzedaży krajowej i eksportowej. Kształtowanie się miernika produkcji sprzedanej według cen zbytu w ramach badanych branż przedstawiono w tabeli 2.

<sup>10</sup> L. Skąlecka, K. Zinczuk, *Procesy restrukturyzacyjne w wybranych branżach przemysłu spożywczego*, pod red. Cz. Skowronka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa i jej wpływ na efektywność gospodarowania*, Wyd. UMCS, Lublin 1997, s. 83.

<sup>11</sup> R. Borowiecki, *Wpływ restrukturyzacji na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 1, s. 10.

Tab. 2. Dynamika produkcji sprzedanej w cenach stałych w latach 1990–1998 (w %)  
Growth of production sold for stable prices in 1990–1998 (in %)

Branża	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Spożywcza	94,0	96,3	87,2	84,7	121,9	113,6	142,3	125,3
Cukrownicza	116,5	89,5	126,4	137,7	184,1	162,3	206,8	227,9
Odzieżowo-obuwnicza	279,9	197,2	144,5	183,8	309,8	464,4	371,4	346,4
Chemiczna	83,1	59,6	55,2	52,5	46,1	49,2	49,1	43,0
Materiałów budowlanych	248,3	308,8	313,5	364,4	157,3	118,5	131,6	128,7
Wyrobow metalowych	78,8	72,0	61,0	81,2	86,5	97,5	104,2	108,7
Robót budowlanych i instalacyjnych	89,3	90,9	82,3	78,5	104,6	92,5	114,7	121,1
Gospodarki komunalnej i mieszkaniowej	70,5	64,6	65,6	53,5	56,0	59,6	73,7	72,3
Ogółem	96,1	84,5	83,4	93,0	98,6	103,1	116,9	120,0

Źródło: materiały przedsiębiorstw i obliczenia własne.

Informacje zawarte w tej tabeli pozwalają stwierdzić co następuje.

1. Produkcja sprzedana ogółem badanej populacji przedsiębiorstw wzrosła w analizowanym okresie o 20%. Wzrost ten jednak nie był równomierny. Po okresie spadku sprzedaży w latach 1991–1993 rozpoczęło się niewielkie ożywienie i na przełomie lat 1995–1996 wartość sprzedaży osiągnęła stan z roku 1990. Największe tempo wzrostu dla ogółu badanych firm zanotowano w latach 1997–1998.

2. Zderzenie z gospodarką rynkową przedsiębiorstwa poszczególnych branż zniosły w sposób zróżnicowany. Największą elastyczność w dostosowywaniu się do zmian otoczenia wykazały firmy branży odzieżowo-obuwniczej i materiałów budowlanych. Nastąpił w nich krótkookresowy spadek tempa wzrostu produkcji sprzedanej, lecz jej poziom był zawsze wyższy od wartości sprzedaży w roku bazowym (1990). Od roku 1993 w przemyśle odzieżowym i od 1996 roku w branży materiałów budowlanych wskaźniki dynamiki sprzedaży charakteryzowały się tendencją wzrostową.

3. Największy regres produkcji sprzedanej zanotowano w przemyśle chemicznym. Trwał on przez cały okres badany z minimum w roku 1998. Wydaje się, że ta sytuacja była zdeterminowana w dużej mierze zbyt opieszałym podejmowaniem działań restrukturyzacyjnych i ograniczeniem popytu ze strony otoczenia rynkowego na wyroby branży.

4. W tempie rozwoju produkcji sprzedanej pozostałych branż przemysłowych (spożywcza, cukrownicza, wyrobów metalowych, budowlano-instalacyjna oraz gospodarka komunalna i mieszkaniowa) można również wskazać okres spadku, załamania i wzrostu. Pierwszy etap przypada na początek lat dziewięćdziesiątych i obejmuje okres 2–4 lat. W ostatnim roku tego etapu nastąpiło obniżenie sprzedaży do poziomu 53–89% stanu z roku 1990, po czym rozpoczął się stopniowy wzrost osiągający poziom w roku 1998 od 72,3% w gospodarce komunalnej do 227,9% w cukrownictwie.

5. Z badań wynika, że przedsiębiorstwa poszczególnych branż podejmowały działania restrukturyzacyjne w różnym czasie i w zróżnicowanym zakresie. Pewna część firm, o czym wspomiano poprzednio, nie podjęła do roku 1998 żadnych zasadniczych zmian swojej struktury – dlatego też nie we wszystkich branżach wystąpił wzrost produkcji sprzedanej. Tendencja zwykła jest jednak charakterystyczna dla większości omawianych branż.

Ważnym aspektem rozwoju przedsiębiorstw i powiększania rynków zbytu jest analiza przestrzenna struktury zbytu w podziale na sprzedaż krajową i eksportową. Informacje na ten temat są zawarte w tabeli 3.

Jak wynika z analizy danych zamieszczonych w tabeli 3, ponad 3/4 produkcji wytworzonej w badanej populacji przedsiębiorstw znajdowała zbytu w kraju. Eksport stanowił więc 16–24% ogólnej sprzedaży, a wywóz towarów do krajów Unii Europejskiej miał swój udział w eksporcie ogółem na poziomie 10–22% wykazując tendencję wzrostową.



Tab. 3. Procentowa struktura sprzedaży wg kierunków zbytu w latach 1990, 1994 i 1998  
 Percent sale structure according to sale directions in 1990, 1994 and 1998

Branża	1990			1994			1998		
	kraj	eksport		kraj	eksport		kraj	eksport	
		ogółem	w tym UE		ogółem	w tym UE		ogółem	w tym UE
Spożywcza	57	43	-	76	24	-	75	25	11
Cukrownicza	68	32	7	92	8	16	89	11	6
Odzieżowo-obuwicza	41	59	27	31	69	19	44	56	27
Chemiczna	82	18	6	79	21	14	79	21	24
Materiałów budowlanych	71	29	69	94	6	14	91	9	47
Wyrobów metalowych	81	19	10	80	20	24	67	33	29
Robót budowlanych i instalacyjnych	76	24	5	91	9	3	94	6	-
Gospodarki komunalnej i mieszkaniowej	100	-	-	100	-	-	100	-	-
Ogółem	76	24	10	84	16	17	79	21	22

Źródło: obliczenia własne na podstawie materiałów z przedsiębiorstw.

W rankingu branż uczestniczących w eksporcie wyróżniała się branża odzieżowo-obuwnicza, która ponad połowę przychodów ze sprzedaży uzyskiwała z handlu zagranicznego, w tym w znacznej części (19–27%) z krajów Unii Europejskiej. Branża wyrobów metalowych również około 1/3 produkcji sprzedanej w 1998 roku uzyskała z eksportu, którego 27% pochodziła z państw Unii Europejskiej. Jest to w znacznej mierze wynikiem sukcesywnego podejmowania procesów restrukturyzacyjnych w tych branżach i aktywizacji sprzedaży, którą deklarowało – jak wcześniej wskazywano – ponad 60% badanych firm. Generalnie we wszystkich grupach (poza chemiczną) wzrosła pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw, a jej wyrazem był wzrost sprzedaży eksportowej, także do krajów UE.

Eksport badanych firm był terytorialnie bardzo rozległy. Obejmował nie tylko państwa Unii Europejskiej, lecz także kraje Bliskiego Wschodu, Ameryki Północnej, Republiki Południowej Afryki, Nigerię i inne kraje afrykańskie. Na obszarze Europy wyroby badanych firm były sprzedawane w Słowacji na Węgrzech, w Czechach, w Rumunii, na Ukrainie i w innych państwach byłej WNP. Zdywersyfikowane rynki zbytu są gwarancją stabilności sprzedaży i świadectwem uznania polskich produktów na rynkach zagranicznych.

Dalsza akceptacja naszych wyrobów na rynkach krajowych i zagranicznych jest mocno uzależniona od ich jakości. Powszechnie uważa się, że znaczna większość polskich produktów i usług odbiega od najwyższych standardów. Brakuje również wyrobów o wykreowanej renomie. Tymczasem skończył się już okres sprzedaży wyrobów bezimiennych, nawet na Wschód.<sup>12</sup> Najpewniejszym sposobem zdobywania rynków zagranicznych jest wykreowanie globalnej marki. Jest to modny obecnie i często eksponowany kierunek rozwoju sprzedaży. Aby jednak jakość mogła stać się źródłem przewagi konkurencyjnej (unikalnych umiejętności) znaczna część firm musi wykonać olbrzymią pracę, dotyczącą opracowania i wprowadzenia systemu kompleksowego zarządzania jakością.<sup>13</sup>

Działania pro jakościowe chociaż są konieczne, to nie zawsze są podejmowane w przedsiębiorstwach ze względu na koszty, jakie muszą być w związku z tym poniesione. Poziom prac nad poprawą jakości może charakteryzować ilość uzyskanych certyfikatów. Branżowe zestawienia ilości certyfikatów w badanych firmach według stanu na 1998 rok kształtowało się jak niżej:

- branża spożywcza 3,
- branża odzieżowo-obuwnicza 2,
- branża chemiczna szereg (brak danych),
- branża materiałów budowlanych 6,
- branża wyrobów metalowych 5.

<sup>12</sup> J. Pasieczny, *op. cit.*, s. 35.

<sup>13</sup> B. Stolarz, *Zakres i ogólna ocena procesów restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 1, s. 15.

Zestawienie obejmuje zarówno certyfikaty uzyskane na poszczególne wyroby, jak i certyfikaty ISO 9001 na kompleksowe zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Zwłaszcza te ostatnie dają klientowi gwarancję, że kupuje on wyroby spełniające wymagania obowiązujących norm i specyfikacji, że są one wykonane z dobrych materiałów, wyprodukowane w wyniku stabilnych i powtarzalnych procesów technologicznych, zgodnie z zatwierdzoną dokumentacją techniczną.

W ramach badań nad jakością próbowano też ustalić, jaka część produkcji w poszczególnych branżach jest objęta certyfikatem. Nie udało się jednak uzyskać pełnych danych z badanego zbioru przedsiębiorstw. Odpowiedzi udzieliły tylko 4 firmy. Wynika z nich jednoznacznie, że procentowe wskaźniki udziału wyrobów z certyfikatem w sprzedaży ogółem wyraźnie wzrosły w badanym okresie. W roku 1998 wyniosły:

- |                                         |        |
|-----------------------------------------|--------|
| – branża materiałów budowlanych         | 63,7%, |
| – branża chemiczna                      | 21,4%, |
| – branża wyrobów metalowych             | 7,0%,  |
| – branża robót instalacyjno-montażowych | 0,3%.  |

W ramach doskonalenia jakości powinno następować unowocześnienie wyrobów i eliminowanie z produkcji tej ich części, która nie spełnia oczekiwań odbiorców, jest przestarzała lub charakteryzuje się niską rentownością. Może to bowiem oznaczać, że te właśnie produkty zaczynają wchodzić w fazę schyłku swej obecności na rynku. Wówczas należy owe wyroby wycofać z rynkowego obiegu i poświęcić więcej uwagi w przygotowanie nowej produkcji. Z zaangażowanie przedsiębiorstwa w produkcję wyrobów „schyłkowych” jest przedsięwzięciem mało zyskowym, a ponadto angażuje zasoby rzeczowe i finansowe, które mogłyby być efektywniej wykorzystane przy wytwarzaniu produktów nowych, bardziej rentownych.<sup>14</sup>

Udział wyrobów według cyklu ich życia, ustalony szacunkowo przez badane firmy, prezentuje tabela 4. Z informacji w niej zawartych wynika, że w 1998 roku w badanej zbiorowości przedsiębiorstw ponad 11% stanowiły wyroby w fazie wprowadzania na rynek, ponad 14% na etapie rozwoju, prawie 60% w stadium dojrzałości i około 15% nadawało się do wycofania z produkcji. W niektórych branżach sytuacja była jeszcze bardziej niekorzystna. W przemyśle odzieżowym i obuwniczym, w których moda i zmienne gusty odbiorców wydatnie skracają okres życia wyrobów, udział produktów w fazie starzenia się w 1998 roku był wyższy niż 35%. Podobnie w branży materiałów budowlanych badany wskaźnik obejmował 1/3 całej wytwarzanej produkcji. W tym samym roku udział wyrobów znajdujących się na etapie wprowadzania na rynek w branży odzieżowo-obuwniczej wynosił 8,3%, a w branży materiałów budowlanych nie zgłoszono takich wyrobów.

<sup>14</sup> T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 1995, s. 110.

Tab. 4. Procentowa struktura wyrobów wg cyklu ich życia w badanych grupach przedsiębiorstw w latach 1990, 1994 i 1998  
 Percent structure of products according to the time of using in the investigated groups of enterprises in 1990, 1994 and 1998

Branża	Faza wprowadzenia na rynek			Faza rozwoju			Faza dojrzałości			Faza starzenia się		
	1990	1994	1998	1990	1994	1998	1990	1994	1998	1990	1994	1998
	Spożywcza	2,0	5,0	10,0	5,0	8,0	10,0	90,0	85,0	75,0	3,0	2,0
Cukrownicza	14,3	14,3	14,3	-	-	-	85,7	85,7	85,7	-	-	-
Odzieżowo-obuwnicza	16,7	9,3	8,3	16,7	16,7	16,7	45,0	46,0	39,7	21,7	28,0	35,3
Chemiczna	11,3	11,3	12,5	17,5	17,5	17,5	66,3	61,3	57,5	5,0	10,0	12,5
Materiałów budowlanych	-	-	-	33,3	2,0	36,0	33,3	98,0	30,7	-	-	33,3
Wyrobów metalowych	9,4	11,1	15,9	7,6	16,0	12,6	70,9	63,6	55,7	12,1	9,3	15,9
Robot budowlanych i instalacyjnych	13,3	10,0	6,7	13,3	20,0	25,0	43,3	40,0	55,0	33,3	30,0	16,7
Ogółem	10,8	10,2	11,3	11,4	10,9	14,3	64,9	68,8	59,7	9,8	10,0	15,1

Źródło: obliczenia własne na podstawie materiałów z przedsiębiorstw.

Tab. 5. Wskaźnik odnowienia i produkcji wycofanej w latach 1990, 1994 i 1998 (w %)   
 Index of renovation and withdrawn production in 1990, 1994 and 1998 (in %)

Branża	Wskaźnik odnowienia produkcji			Wskaźnik produkcji wycofanej		
	1990	1994	1998	1990	1994	1998
Odzieżowo-obuwnicza	–	0,3	–	–	0,28	0,42
Chemiczna	2,8	4,9	7,6	–	–	–
Wyrobow metalowych	5,5	10,1	3,5	–	–	0,59
Robót budowlanych i instalacyjnych	6,1	3,0	4,8	–	–	–
Ogółem	3,4	4,1	2,4	–	0,008	0,205

Źródło: obliczenia własne na podstawie materiałów z przedsiębiorstw.

Obliczono w ślad za tym wskaźniki odnowienia produkcji oraz produkcji wycofanej z relacji wartości produkcji wyrobów wprowadzanych na rynek w danym roku oraz odpowiednio wyrobów wycofanych do produkcji sprzedanej ogółem (tabela 5). Z podanych w tabeli informacji wynika, że nie wszystkie przedsiębiorstwa przywiązywały należyłą wagę do problematyki unowocześnienia produkcji i eliminowania z niej wyrobów przestarzałych i ekonomicznie nieopłacalnych. Na tle omówionej struktury cyklu życia wyrobów wyjątkowo niski poziom i spadkowa tendencja wskaźnika odnowienia produkcji i wskaźnika produkcji wycofanej świadczy o utrzymywaniu nienowoczesnego portfela produktów w badanych firmach i wytwarzaniu również takich asortymentów, które nie są w stanie na siebie zarobić. Ważnym tego powodem może być brak rzetelnego rachunku ekonomicznego i wieloletnie przyzwyczajenia do samowystarczalności w dziedzinie produkcji wyrobów pośrednich i finalnych w celu uniezależnienia się od niesprawnego rynku. Pochodną przemian struktury produkcji są często przeobrażenia układu produkcyjnego i produkcyjno-administracyjnego komórek. Najczęściej obserwowanym obecnie kierunkiem racjonalizacji zakresu działania przedsiębiorstw jest ograniczenie sfery przedmiotowej i powrót do dziedzin będących tradycyjną specjalnością firmy.

W badanej grupie przedsiębiorstw zjawisko to wystąpiło u 26 respondentów z 45 poddanych analizie. Pochodną restrukturyzacji produktowej było u nich pozbycie się: obiektów socjalno-bytowych, komórek remontowo-narzędziowych, ochrony przedsiębiorstwa, transportu wewnętrznego, oczyszczalni ścieków, stacji uzdatniania wody i energetycznych oraz innych. Ograniczenie dziedzin działalności najpowszechniej wystąpiło w branży cukrowniczej, wyrobów metalowych, odzieżowo-obuwniczej oraz robót budowlanych i instalacyjnych. Niektóre z wyodrębnionych komórek (w 18 przedsiębiorstwach) stały się podstawą utworzenia samodzielnych podmiotów gospodarczych.

W wyniku restrukturyzacji produktowej nastąpiło również zmniejszenie liczby komórek produkcyjno-administracyjnych (wystąpiło u 53,3% firm).

Wyróżniały się tutaj przedsiębiorstwa branży: wyrobów metalowych, odzieżowej i chemicznej.

W 10 badanych firmach zrealizowanie programu restrukturyzacji produkcyjnej wymagało rozbudowy struktury produkcyjnej. Dotyczy to zwłaszcza firm branży spożywczej, cukrowniczej i robót budowlano-instalacyjnych.

Przedstawione rozważania związane z przebiegiem restrukturyzacji produkcyjnej nie wyczerpują bogatego zakresu problemów związanych z możliwością wykorzystania tej sfery działalności do rozwoju przedsiębiorstw i zdobycia przewagi konkurencyjnej. Podjęte działania w poszczególnych przedsiębiorstwach mają jednak zmierzać do istotnych przeobrażeń w obszarach różnych ich funkcji i stwarzać warunki do odniesienia sukcesu.

#### SUMMARY

One of the ways for any enterprise to develop and gain prevalence on the market is to undertake and realize the restructuring processes. The latter may ensure restoration of the lost inner balance in the enterprise as well as that between the enterprise and the environment caused by a quick rate of development of the technique, changes in the structure and quality, market demand, etc. Due to gradual restructurisation of the own production-service sphere and administrative structure, the enterprise may change the distance towards the environment and control its own activity leading to development, gaining competitive prevalence and achieving success on the market.