

# Mirela Romanowska

---

## Restrukturyzacja jako reakcja na zmiany : na przykładzie grupy kapitałowej Zakładów Chemicznych "Police" S.A.

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 21, 207-214

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Mirela Romanowska**

**RESTRUKTURYZACJA JAKO REAKCJA NA ZMIANY  
(NA PRZYKŁADZIE GRUPY KAPITAŁOWEJ  
ZAKŁADÓW CHEMICZNYCH „POLICE” SA)**

Restrukturyzacja to bezdyskusyjny imperatyw współczesnej gospodarki rynkowej. Potrzeba dokonywania zmian podnoszących efektywność gospodarowania dotyczy wszystkich przedsiębiorstw: małych, średnich i dużych, o złych wynikach ekonomiczno-finansowych i szukających racji swojego istnienia, a także zdrowych ekonomicznie, stojących przed koniecznością sprostania wyzwaniom walki konkurencyjnej. Doświadczenie i praktyka przedsiębiorstw dowodzą, że przyczyny restrukturyzacji tkwią we współwystępowaniu napięć i słabości w systemie zarządzania i kontroli przedsiębiorstw oraz dynamicznych zmianach w otoczeniu<sup>1</sup>.

W literaturze polskiej panuje zgodność, że celem restrukturyzacji jest dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu oraz poprawa lub utrzymanie jego konkurencyjności. Jest to zmiana określana przez niektórych jako radykalna<sup>2</sup>. Uważają oni, że mimo iż podstawowym determinantem rozpoczęcia przez przedsiębiorstwo procesu restrukturyzacji jest dynamika zjawisk i procesów współczesnego rynku, to może on być również wywołany przez gwałtowne zmiany wewnątrz firmy.

---

<sup>1</sup> J.F. Weston, T.E. Copeland, *Managerial Finance*, Dryden Press, Fort Worth, New York 1992, s. 1083; S. Flejterski, P.T. Wahl, *Ekonomia globalna*, Difin, Warszawa 2003, s. 97–130; J.E. Stiglitz, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 21.

<sup>2</sup> Z. Malarka, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 16–17; A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 19; C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 67.

W literaturze zachodniej najbardziej ogólną definicję restrukturyzacji, akcentującą ekonomiczną i techniczno-organizacyjną treść tego pojęcia, sformułowali J. Bicksler i A.H. Chen, przyjmując, że restrukturyzacja jest strategią wzrostu wartości gospodarki (sektora, przedsiębiorstwa)<sup>3</sup>. Najszerzej i jednocześnie najbardziej precyzyjnie wśród autorów zagranicznych istotę restrukturyzacji przedstawia H. Singh<sup>4</sup>. Jego zdaniem, restrukturyzacja jest gwałtowną zmianą w aktywach przedsiębiorstwa, strukturze kapitałowej lub organizacyjnej na skutek wielu różnych operacji, które prowadzą do sprzedaży części przedsiębiorstwa lub uruchomienia nowych działalności, zmiany struktury kapitałowej przez powiększenie poziomu zadłużenia, zmiany struktury własnościowej czy zmiany wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa.

Wspólną cechą definicji zawartych w literaturze jest to, że wszyscy autorzy są zgodni, iż restrukturyzacja jest zmianą, która ma charakter radykalny (gruntowny) i obejmuje istotne obszary aktywności gospodarczej. Jest także kosztowna i to nie tylko w wymiarze finansowym, ale i społecznym<sup>5</sup>. By była skuteczna, musi być zrozumiała i zaakceptowana zarówno przez klientów firmy jak i jej pracowników<sup>6</sup>. Bez przyzwolenia społecznego nie można podejmować jakichkolwiek działań restrukturyzacyjno-naprawczych<sup>7</sup>.

Restrukturyzację postrzegają się różnie w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, skali problemu oraz celu, jakiemu ma ona służyć<sup>8</sup>. W procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw zachodzą różne pod względem wielkości, rodzaju i kierunku zmiany, kształtujące ich bieżącą oraz przyszłą strukturę majątkową, kapitałową, or-

---

<sup>3</sup> D. Hurry, *Restructuring in the Global Economy: The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, s. 69–54.

<sup>4</sup> H. Singh, *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies” 1993, Vol. 30.

<sup>5</sup> L. Dorozik, *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa 2006, s. 20.

<sup>6</sup> Ch. Koeber, *Corporate Restructuring, Downsizing, and the Middle Class: The Process and Meaning of Worker Displacement in the „New” Economy*, Human Sciences Press Inc., New York 2002, s. 225–228.

<sup>7</sup> A. Davies, R. Thomas, *Researching Public Sector Change. The Argument for Gender-inclusive Framework*, Taylor & Francis, London 2000, s. 548–549.

<sup>8</sup> H.O. Henkel, *Die Ethik des Erfolgs. Spielregeln für die globalisierte Gesellschaft*, Second Edit., Econ Verlag, Düsseldorf 2002, s. 81 i n.

ganizacyjną oraz sytuację ekonomiczno-finansową<sup>9</sup>. Identyfikując te zmiany oraz obszary i efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw, należy zauważyć, że nawet tego samego rodzaju efekty są zróżnicowane co do zakresu i skali w poszczególnych przedsiębiorstwach. Są one wypadkową działania różnych jednostek strukturalnych przedsiębiorstwa oraz wzajemnego zazębiania się problemów techniczno-organizacyjnych z ekonomicznymi. Ponadto są one rozłożone w czasie, dlatego niektóre z nich mogą pojawić się szybko, inne zaś po dłuższym upływie czasu. Charakterystyczną cechą efektów restrukturyzacji jest przede wszystkim to, że ich wielkość, skala oraz obszary występowania są w dużym stopniu zależne od jej rodzaju i zakresu przedmiotowego. Zawsze jednak zmiany będące efektami procesu restrukturyzacji wyrażają się w skuteczniejszym niż dotychczas wykorzystaniu istniejących możliwości i warunków rozwoju przedsiębiorstwa. Najbardziej typowe efekty wybranych rodzajów restrukturyzacji w kilku wyróżnionych dziedzinach działalności przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Niektóre efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw

Efekty	Restrukturyzacja		
	naprawcza	adaptacyjna	rozwojowa
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost przychodów</li> <li>– spadek wydatków</li> <li>– oddłużenie</li> <li>– poprawa płynności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa wskaźników finansowych,</li> <li>– utrzymanie dobrej kondycji finansowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa sytuacji finansowej</li> <li>– nowe formy współpracy z budżetami</li> <li>– fuzje, przejęcia</li> </ul>
Marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie liczby sprzedawanych wyrobów</li> <li>– poszerzenie sieci odbiorców</li> <li>– nowe formy sprzedaży</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwój rynku</li> <li>– rozwój wyrobów</li> <li>– dywersyfikacje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wprowadzenie nowych produktów</li> <li>– nowe rynki</li> <li>– budowa własnej sieci</li> <li>– zarządzanie sprzedażą</li> </ul>
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa wykorzystania czynników produkcji</li> <li>– sprzedaż zbędnego majątku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa jakości wyrobów</li> <li>– nowe wyroby</li> <li>– wycofanie wyrobów przestarzałych</li> <li>– usprawnienie technologii, transportu, opakowań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– inwestycje w nowe technologie</li> <li>– unikatowe wyroby,</li> <li>– lepsza organizacja produkcji</li> </ul>

Źródło: W. Gabrusewicz, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 3, s. 28.

<sup>9</sup> C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 128, 160.

Na trudną sytuację finansową Zakładów Chemicznych „Police” SA złożyło się wiele czynników, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Największy wpływ na pogarszającą się kondycję spółki miał wzrost cen surowców (fosforyty, sól potasowa, ilmenit, siarka, gaz), który spowodował wzrost kosztów, a te przełożyły się na wzrost cen nawozów. W konsekwencji spowodowało to nagłe załamanie popytu. Dodatkowo niekorzystnie kształtowały się kursy walut, powodując deprecjację waluty krajowej, co miało niesprzyjający wpływ na pochodne instrumenty finansowe (opcje) i spowodowało dodatkowe straty. Wszystkie te zmiany zaszły jednocześnie, co spowodowało załamanie się sytuacji finansowej zakładów i znacznie osłabiło ich pozycję konkurencyjną na rynku. By łagodzić skutki tych zmian, konieczne stało się opracowanie programu restrukturyzacyjnego.

Program Restrukturyzacyjny Grupy Kapitałowej Zakłady Chemiczne „Police” SA, przewidziany na lata 2009–2012, wdrożono w reakcji na warunki ukształtowane przez globalny kryzys. Obejmuje on przedsięwzięcia we wszystkich sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa, zgrupowanych w czterech podstawowych obszarach działalności: aktywizacja handlu, redukcja kosztów, restrukturyzacja zatrudnienia oraz zbycie aktywów<sup>10</sup>.

**Aktywizacja handlu.** Działania obejmują zmiany organizacyjne w zakresie sprzedaży i wzrost akwizycji. Sprzedaż jest kierowana jedynie na rynki, które gwarantują uzyskanie marży uzasadniającej utrzymanie ruchu na instalacjach produkcyjnych. Rozszerzane są lojalnościowe programy motywacyjne i premiowe. W sferze logistyki położono nacisk na podniesienie wydajności funkcjonowania procesu sprzedaży i skrócenie czasu dostaw. Program wymógł znaczną zmianę podejścia do transportu surowców oraz dostaw i konfekcjonowania produktów.

**Redukcja kosztów.** Oszczędności dotyczą głównie optymalizacji wykorzystania posiadanych mocy produkcyjnych przez maksymalne wykorzystanie zmodernizowanych i odtworzonych w latach 2007–2008 instalacji produkcyjnych (nakłady w wartości powyżej 238 mln zł). Decyzja o czasowym wyłączeniu części ciągów o mniejszej sprawności bezpośrednio przekłada się na ograniczenie kosztów utrzymania instalacji, w tym redukcji kosztów remontów i eksploatacji. Wraz z tą decyzją przyjęto plan konserwacji wyłączonych linii produkcyjnych, mając na uwadze niedopuszczenie do utraty wartości i możliwość przyszłego uruchomienia. W zakresie

<sup>10</sup> Raport roczny skonsolidowany Grupy Kapitałowej Zakładów Chemicznych „Police” Spółka Akcyjna za 2009 r.

działalności pomocniczej osiągnięto oszczędności wynikające z renegotjacji umów dostaw, zmian organizacyjnych, optymalizacji procesów planowania i realizacji zamówień.

**Restrukturyzacja zatrudnienia.** Podstawą zmian są ograniczenia funduszy premiowych, zahamowanie wzrostu wynagrodzeń, a także plany ograniczenia i optymalizacji zatrudnienia do bieżących potrzeb produkcyjnych, technologicznych i technicznych w ramach *Programu dobrowolnych odejść* oraz formuły przestoju opisanej w prawie pracy.

**Zbycie aktywów.** Restrukturyzacja zakłada pozyskanie inwestorów do spółek zależnych, które nie mają strategicznego znaczenia dla podstawowej działalności grupy, wydzielenie w ramach outsourcingu kapitałowego zakładowej energetyki i ośrodka szkoleniowo-wypoczynkowego, utworzenie specjalnej strefy ekonomicznej oraz przekazanie do spółek zależnych zarządzających infrastrukturą niewykorzystywanych w podstawowej działalności terenów grupy.

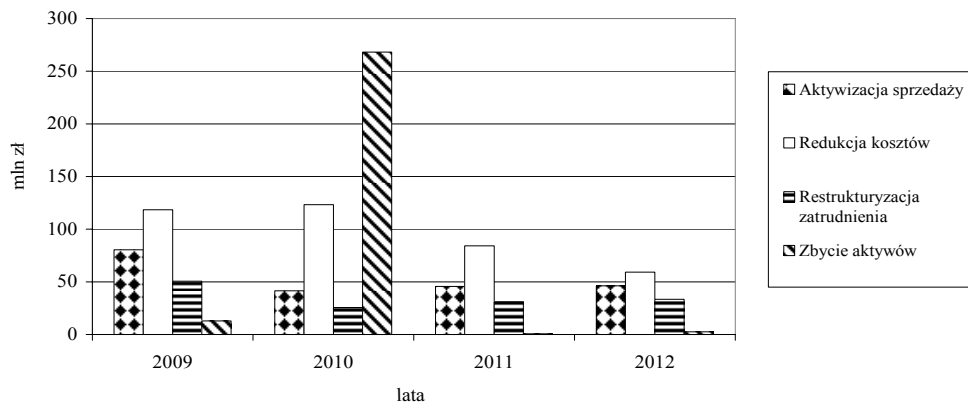
Planowane efekty realizacji programu restrukturyzacji Grupy Kapitałowej Zakłady Chemiczne „Police” Spółka Akcyjna w latach 2009–2012 przedstawiono w tabeli 2 i na wykresie 1.

Tabela 2. Planowane efekty restrukturyzacji

Obszary działalności	Planowane efekty/potencjały				
	(mln zł)				Razem
	2009	2010	2011	2012	
Aktywizacja sprzedaży	80,4	41,5	45,8	46,2	213,9
Redukcja kosztów	118,4	123,4	84,2	59,2	385,2
Restrukturyzacja zatrudnienia	50,7	25,6	30,9	33,5	140,7
Zbycie aktywów	13	268,1	0,8	2,5	284,4
<b>Razem</b>	<b>262,5</b>	<b>458,6</b>	<b>161,7</b>	<b>141,4</b>	<b>1 024,2</b>

Źródło: skonsolidowany raport Grupy Kapitałowej Zakładów Chemicznych „Police” Spółka Akcyjna.

Wykres 1. Efekty restrukturyzacji w latach 2009–2012 (mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu grupy kapitałowej.

Jak wynika z tabeli 2, spółka planuje osiągnąć najwyższe efekty restrukturyzacyjne w sferze zbycia aktywów w 2010 roku, co ma przynieść prawie 259 mln zł dochodu. W porównaniu z następnymi latami, oznacza to, że duża część majątku jest zbędna. Jest on niewykorzystany, ale powoduje wysokie koszty, a co za tym idzie, mocno obciąża wyniki finansowe. Kolejną, istotną pozycją jest redukcja kosztów, która oznacza efektywniejsze wykorzystanie części majątku niepodlegającego wyłączeniu i remontom.

Realizację założeń programu restrukturyzacji Grupy Kapitałowej Zakłady Chemiczne „Police” Spółka Akcyjna w wyżej wymienionych obszarach w 2009 roku przedstawiono w tabeli 3.

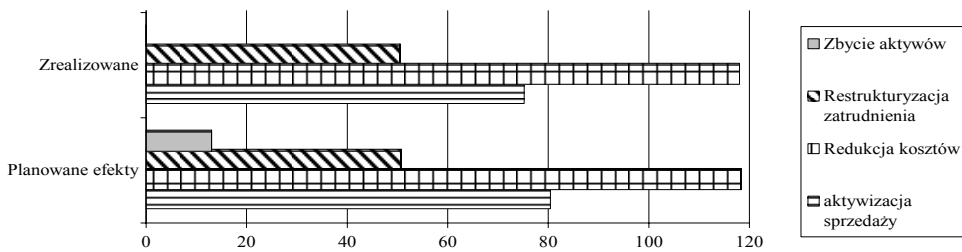
Oceniając stopień realizacji planowanych na 2009 rok działań restrukturyzacyjnych, należy stwierdzić, że w żadnym obszarze nie osiągnięto planowanych celów, choć w sferze redukcji kosztów (99,7%) i restrukturyzacji zatrudnienia (99,6%) działania zakończyły się dużym osiągnięciem, biorąc pod uwagę obiektywnie trudną sytuację panującą w gospodarce. Najgorzej sytuacja wygląda w sferze zbycia aktywów, gdzie nie uzyskano żadnych przychodów (0%).

Tabela 3. Efekty działań restrukturyzacyjnych w 2009 roku

Obszary działalności	Planowane efekty/potencjały (mln zł)	Zrealizowane w 2009 r.	
		(mln zł)	(%)
Aktywizacja sprzedaży	80,4	75,2	93,5
Redukcja kosztów	118,4	118,0	99,7
Restrukturyzacja zatrudnienia	50,7	50,5	99,6
Zbycie aktywów	13,0	0	0
<b>Razem</b>	<b>262,5</b>	<b>243,7</b>	<b>92,8</b>

Źródło: skonsolidowany raport Grupy Kapitałowej Zakładów Chemicznych „Police” Spółka Akcyjna.

Wykres 2. Planowane i zrealizowane efekty restrukturyzacji w 2009 roku (mln zł)



Źródło: skonsolidowany raport Grupy Kapitałowej Zakładów Chemicznych „Police” Spółka Akcyjna.

Pomimo uzyskania pozytywnych efektów restrukturyzacji, trwała poprawa sytuacji finansowej oraz dalsze sukcesy we wdrożeniu programu restrukturyzacji są uzależnione do pozyskania zewnętrznego finansowania. Ponieważ środki te miały być poręczone przez Agencję Przemysłu SA, Komisja Europejska uznała, że jest to pomoc publiczna i wymaga jej zgody. Obecnie Zakłady Chemiczne „Police” SA otrzymały taką zgodę pod warunkiem przygotowania dalszego kompleksowego planu restrukturyzacji i zwrotu przyznanej pomocy publicznej w okresie sześciu miesięcy od jej otrzymania (możliwa jest prolongata spłaty).

Poprawiające się wyniki finansowe Zakładów Chemicznych „Police” SA, będące następstwem podejmowanych działań, które muszą mieć charakter ciągły ze



względu na zmienność warunków zewnętrznych i panujących w spółce, pozwalają mieć nadzieję na powodzenie całego programu i wyjście z trudnej sytuacji finansowej spowodowanej kryzysem w 2009 roku.

## **REORGANIZATION AS REACTION TO CHANGES (ON AN EXAMPLE CHEMICAL WORKS "POLICE" SA)**

### **Summary**

The essence of reorganization of enterprises operating in constantly changing environment is presented in the article.

The necessity of changes implementation leading to raising the management effectiveness concerns all kind of enterprises: small, medium and large and both these with bad financial results and seeking for reasons of their existence and these economically strong entities facing up the competitiveness challenge. The reorganization is perceived differently depending on the size of an enterprise, the scale of problem and the company's goal. The ongoing changes result from activity of different structural entities of the enterprise and mutual interaction of technical and organizational problems with economic problems. Moreover they are spread in time, that is why some of them may appear quickly and some of them after a longer time.

*Translated by Mirela Romanowska*