

Mateusz Mrówka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**WYKORZYSTANIE WYBRANYCH KONCEPCJI
I METOD WSPOMAGAJĄCYCH
RESTRUKTURYZACJĘ PRZEDSIĘBIORSTW
NA TERENIE WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO**

Klasyfikacja JEL: *M1, M2, M5*

Słowa kluczowe: *restrukturyzacja przedsiębiorstw, wybrane koncepcje i metody zarządzania*

Abstrakt: Przedmiotem opracowania jest spojrzenie na restrukturyzację 55 dużych przedsiębiorstw na terenie województwa śląskiego przez pryzmat przeprowadzonych badań empirycznych. Autor artykułu sformułował i zweryfikował (wykorzystując narzędzia statystycznie) jedną hipotezę badawczą: Przedsiębiorstwa z przewagą kapitału rodzimego nie wykorzystują koncepcji, metod zarządzania wspomagających procesy restrukturyzacji.

USING CHOSEN CONCEPTIONS AND METHODS ASSISTING THE RESTRUCTURING OF ENTERPRISES IN THE SILESIA PROVINCE

JEL Classification Codes: *M1, M2, M5*

Keywords: *restructuring of enterprises, chosen conceptions and management methods*

Abstract: A subject of this study is to analyze the restructuring of the big enterprises based on an empirical research (trial 55 big enterprises located in Silesia Province). The author of this thesis has formulated and verified (using statistical tools) correctness of one research hypothesis: Companies with majority of domestic capital do not use concepts and methods supporting the restructuring processes of enterprises.

WPROWADZENIE

Zarówno polska, jak i zagraniczna literatura przedmiotu, eksponuje liczne koncepcje i metody zarządzania, których rozpatrywanie w kontekście restrukturyzacji przedsiębiorstw daje podstawę do wysunięcia tezy, że ich wykorzystanie w procesie implementacji zmian strategicznych może stać się czynnikiem wpływającym na efektywną ich realizację.

Jednocześnie zastosowanie wybranych metod czy koncepcji zarządzania wspomagających wdrażanie zmian strategicznych jest uwarunkowane wieloma czynnikami (między innymi aktualną sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstwa), a ostateczny wybór należy do kadry zarządzającej przedsiębiorstwem.

W literaturze przedmiotu znajdujemy przykłady łączenia wielu współczesnych koncepcji i metod zarządzania z restrukturyzacją przedsiębiorstw, czy wręcz traktowania ich jako narzędzi (czy strategii) restrukturyzacji (np. dotyczy to outsourcingu). W tym kontekście ujawniają się różnice terminologiczne, jak również odrębne postrzeganie owych związków pomiędzy stosowanymi w przedsiębiorstwach nowymi koncepcjami i metodami ich organizacji a zmianami określanymi jako restrukturyzacja.

Zarówno w literaturze zachodniej, jak i krajowej spotyka się przykładowo termin przedsięwzięcie restrukturyzacyjne.¹ Na przykład Nalepka do typowych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych zalicza: outsourcing, spin off, lean management i reengineering. Jednocześnie należy podkreślić, że prezentowane są też opinie podkreślające, że reengineering, TQM czy benchmarking to inne podejścia do zmian w przedsiębiorstwie i nie należy ich wiązać z restrukturyzacją (Suszyński, 1999).

Zimniewicz argumentuje, że ważną sprawą jest dobór odpowiednich narzędzi (instrumentów) zarządzania, przy pomocy których menedżer może podjąć próbę rozwiązania problemów pojawiających się w jego działalności (Zimniewicz, 2006).

Współczesne instrumentarium zarządzania jest bogate i zróżnicowane: od ogólnych koncepcji zarządzania, często stanowiących filozofię zarządzania organizacją (np. TQM), poprzez metody zarządzania (np. outsourcing czy metody analizy strategicznej), a na szczegółowych technikach skończywszy (np. z zakresu badania pracy, czy organizacji pracy).

Przeprowadzone badania empiryczne w ramach przygotowanej rozprawy doktorskiej pozwoliły autorowi na weryfikację następującej hipotezy badawczej – przedsiębiorstwa z przewagą kapitału rodzimego nie wykorzystują koncepcji, metod zarządzania wspomagających procesy restrukturyzacji. W celu weryfikacji postawionej hipotezy zastosowano parametryczne i nieparametryczne testy statystyczne, co w rezultacie przyczyniło się do sformułowania wniosków.

GŁÓWNE PRZESŁANKI ORAZ ISTOTA PROCESU RESTRUKTURYZACJI

Jesteśmy świadkami nasilającej się, w Polsce i na świecie, dynamizacji życia gospodarczego. Zmiany zachodzące w otoczeniu, w tym wahania koniunktury gospodarczej zmuszają przedsiębiorstwa do elastycznego na nie reagowania. Ta sytuacja aktywizuje organizacje oraz wymusza zmiany zarówno w wachlarzu oferowanych produktów, strukturach organizacyjnych, jak i strategiach zarządzania tymi podmiotami rynkowymi.

W wielu przypadkach warunkiem sukcesu przedsiębiorstw jest podejmowanie różnorodnych działań restrukturyzacyjnych, rozumianych jako zmiany strategiczne obejmujące: zakres ich działania, strukturę kapitałową

¹ Np. Journal of Public Affairs zakwalifikował na podstawie prowadzonych badań wszelkie przedsięwzięcia restrukturyzacyjne do 4 kategorii: mergers and acquisition (fuzje i przejęcia), downsizing and downscoping, ownership transitions (zmiany własnościowe), internationalization and divisionalisation (internacjonalizacja przedsiębiorstw i dywizjonalizm).

lub organizację wewnętrzną. Wybrane definicje procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw (w ujęciu chronologicznym) przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Definicje restrukturyzacji według wybranych autorów

Autorzy	Definicje procesu restrukturyzacji w ujęciu zachodnich badaczy tego zjawiska
Myers (1977)	strategiczny proces prowadzący do maksymalizacji wartości firmy poprzez przywracanie dobrej kondycji słabej firmie lub powiększenia wartości firmy o dobrej kondycji,
Chung, Hoag Weston, (1990)	proces strategicznych wyborów dotyczących: <ul style="list-style-type: none"> – rozszerzania lub ograniczania obszaru działalności firmy pod względem zakresu i/lub zakresu międzynarodowego, – pozyskania nowych kapitałów i zmiany struktury własności oraz zarządzania,
Hoskisson, Turk (1990)	poważna zmiana w strukturze aktywów, której towarzyszy zmiana strategii,
Hall (1991)	kompleksowy zestaw działań obejmujący zmiany w sprawowaniu władzy (włącznie ze zmianami własnościowymi), zmiany w strukturze finansowej oraz w głównych obszarach działalności firmy,
Bicksler, Chen (1993)	to strategia wzrostu wartości firmy. To proces przywrócenia dobrej kondycji firmie słabej lub podwyższenia wartości firmie silnej. Wartość może być tu rozumiana jako wartość aktywów ale także jako wartość możliwości stworzonych przez te aktywa,
Bowman, Singh (1993)	znacząca i szybka zmiana w majątku przedsiębiorstwa, strukturze kapitałowej lub strukturze organizacyjnej. Może obejmować obszerny zasięg operacji, włączając transakcje sprzedaży lub nabywania biznesów, zmiany struktury kapitałowej przez wysoki poziom zadłużenia, procesy przekazania majątku przedsiębiorstwa w ręce prywatne, a także operacje zmieniające wewnętrzną organizację firmy,
Sapijaszka (1996)	zmiana radykalna, w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy,
Nalepka (1999)	przemyślana wobec zmian zachodzących w otoczeniu, reorientacja celów przedsiębiorstwa i dostosowywanie do nich organizacji, ekonomiki, kadry i techniki,
Grudzewski, Hejduk (2001)	ogół działań zmierzających do najbardziej efektywnego dostosowania organizacji-neo, ekonomicznego i technicznego przedsiębiorstwa, odpowiadających celom postawionym przed tym przedsiębiorstwem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Weston, Chung, Hoag (1990, s. 67-70), Hall (1991, s. 2), Singh (1993, s. 2-3), Hoskisson, Turk (1990, s. 459-475), Bicksler, Chen (1991, s. 375-393), Myers (1977, s. 147-175), Hoskisson, Johnson (1992, s. 625-634), Sapijaszka (1996, s. 6), Nalepka (1999, s. 7), Grudzewski, Hejduk (2001, s. 40).

Opierając się na studiach zarówno literatury krajowej jak i zachodniej z analizowanego obszaru tematycznego z lat 1990-2010, warto zauważyć, że ważne miejsce wśród badaczy tego zjawiska zajmują między innymi Bowman i Singh, ponieważ ich publikacje stanowią punkt odniesienia dla wielu innych badaczy restrukturyzacji przedsiębiorstw.

HIPOTEZA, NARZĘDZIA I POSTĘPOWANIE BADAWCZE

Podstawę do sformułowania hipotezy badawczej stanowiły studia literaturowe oraz doświadczenia zaczerpnięte z praktyki gospodarczej. Literatura przedmiotu, zarówno krajowa, jak i zagraniczna dostarczyła również wiedzy na temat wyników badań związanych z uwarunkowaniami procesów restrukturyzacyjnych.

W przeprowadzonych badaniach empirycznych została przetestowana następująca hipoteza badawcza:

H1: Przedsiębiorstwa z przewagą kapitału rodzimego nie wykorzystują koncepcji, metod zarządzania wspomagających procesy restrukturyzacji.

W celu weryfikacji przyjętej hipotezy badawczej przeprowadzono badania bezpośrednie, metodą wywiadu kwestionariuszowego, oparte na metodzie diagnozowania zmian restrukturyzacyjnych. Odpowiedzi na postawione pytania udzielali specjaliści z analizowanego zakresu. Badania empiryczne zrealizowano na próbie 55 dużych podmiotów gospodarczych na terenie województwa śląskiego² w okresie od 01.11.2008 do 31.11.2008. Znając liczebność całej populacji – 590, przyjęto margines błędu 10%, wartość poziomu ufności 88%. Optymalna wielkość próby wyniosła 55 przedsiębiorstw, co stanowi 9,5% całej populacji. Zdaniem autora margines błędu powinien być niższy i wynosić ok. 5% natomiast wartość poziomu ufności powinna oscylować wokół 94%. Niestety ze względu na ograniczenia finansowe badania musiały zostać przeprowadzone na próbie 55 organizacji gospodarczych.

W celu zweryfikowania przedstawionej hipotezy badawczej wykorzystane zostaną parametryczne oraz nieparametryczne testy statystyczne. Pozwolą one z określonym z góry prawdopodobieństwem popełnienia błędu stwierdzić, czy sformułowana hipoteza jest prawdziwa czy fałszywa. W opracowaniu zostanie założone 5% prawdopodobieństwo popełnienia błędu. Test parametryczny to test dla dwóch wskaźników struktury, który sprawdza istotność różnic pomiędzy dwoma odsetkami. Wykorzystany zostanie również nieparametryczny test niezależności chi-kwadrat, który

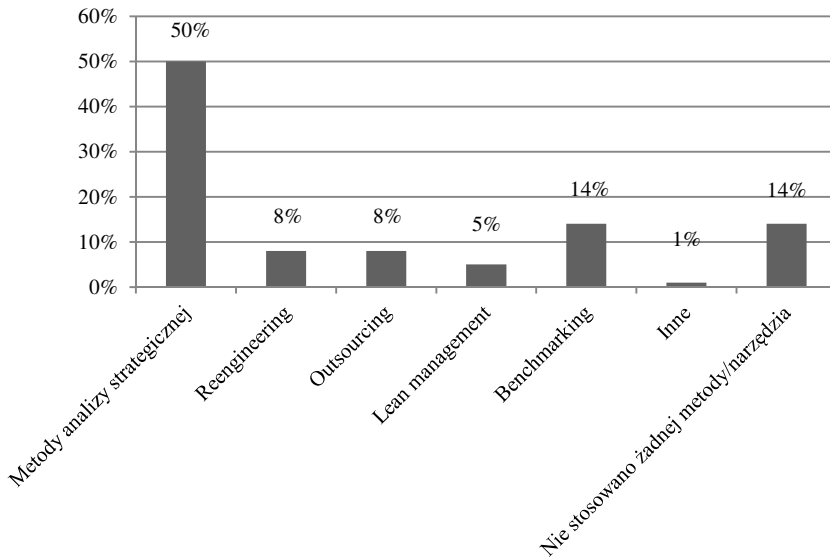
² Według danych GUS podmiotów gospodarki narodowej spełniających to kryterium w województwie śląskim na dzień 31.12.2007 r. było 590, http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/dane_podgrup.nowe_okno?p_zest_id=157706&p_typ=HTML.

sprawdza, czy wyodrębniona struktura posiada rozkład równomierny tzn. czy wszystkie kategorie posiadają jednakowy wpływ. Dla każdego testu wyznaczony zostanie poziom p -value. Jeżeli p -value jest mniejszy od założonego poziomu istotności (0,05) hipotezę zerową należy odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej (Nachmias, 2001).

WYNIKI BADAŃ

Wykres 1 przedstawia odsetek organizacji ze względu na rodzaj wykorzystanej koncepcji lub metody zarządzania w procesie restrukturyzacji.

Wykres 1. Odsetek odpowiedzi przedsiębiorstw ze względu na zastosowanie wybranych koncepcji i metod zarządzania w procesie restrukturyzacji



Źródło: opracowanie własne.

W badanej próbie zidentyfikowano organizacje, które zastosowały więcej niż jedną koncepcję czy metodę zarządzania, służącą przygotowaniu i wdrożeniu programu restrukturyzacji. Najczęściej przedsiębiorstwa wykorzystywały metody analizy strategicznej (50% ogółu odpowiedzi). W drugiej kolejności wskazano benchmarking – 14% odpowiedzi ankietowanych. Taki sam odsetek odpowiedzi respondentów wskazuje na brak zastosowania wymienionych w kwestionariuszu koncepcji czy metody zarządzania w procesie restrukturyzacji. 8% wszystkich odpowiedzi re-

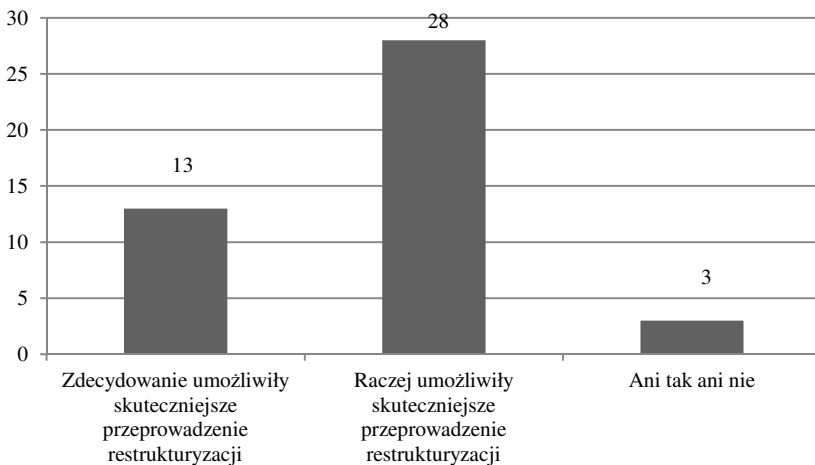
spondentów wskazało odpowiednio na – reengineering i outsourcing, natomiast 5% – lean management.

Interesujące okazały się wyniki dotyczące skuteczności wykorzystania wskazanych narzędzi zarządzania w procesie restrukturyzacji badanych przedsiębiorstw (odpowiedzi udzieliły wyłącznie te przedsiębiorstwa, które zastosowały wyróżnione koncepcje i metody zarządzania).

Zdecydowana większość przedsiębiorstw (41 w próbie 44), wskazała, że wykorzystanie narzędzi zarządzania w procesie restrukturyzacji wpłynęło korzystnie na poziom skuteczności zmian, co ilustruje wykres nr 2.

Spśród 11 przedsiębiorstw, które nie zastosowały żadnej metody zarządzania w procesie restrukturyzacji – 6 uznało, że gdyby je zastosowało, to wpłynęłoby to bardziej korzystnie na skutki wdrożonych zmian.

Wykres 2. Liczbowy rozkład odpowiedzi respondentów na temat wykorzystania koncepcji, metod zarządzania w procesie restrukturyzacji



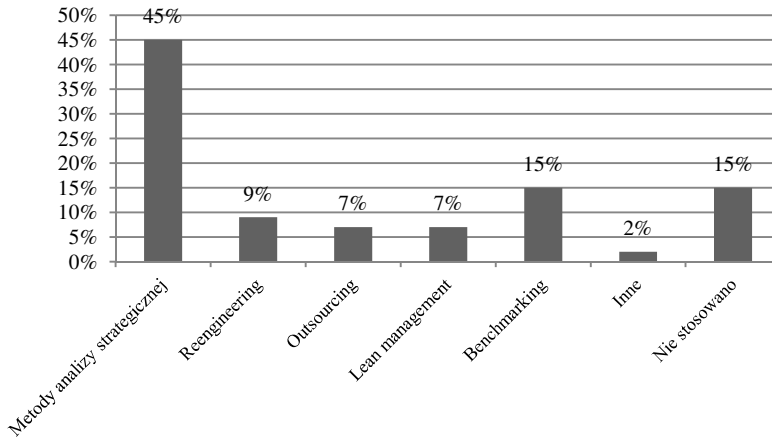
Źródło: opracowanie własne.

W badanej populacji (55 organizacji na terenie województwa śląskiego) dominowały przedsiębiorstwa z przewagą kapitału rodzimego. Takich organizacji było 38 (69% próby).

Jak wskazuje wykres 3 tylko 15% odpowiedzi ankietowanych reprezentujących organizacje z przewagą kapitału krajowego nie wskazało na żadną z uwzględnionych w wywiadach metodę zarządzania. 45% ogółu odpowiedzi respondentów wskazuje, że najczęściej przedsiębiorstwa sięgały po metody analizy strategicznej. Pozostałe metody uzyskały nie więcej niż 15% odpowiedzi respondentów.

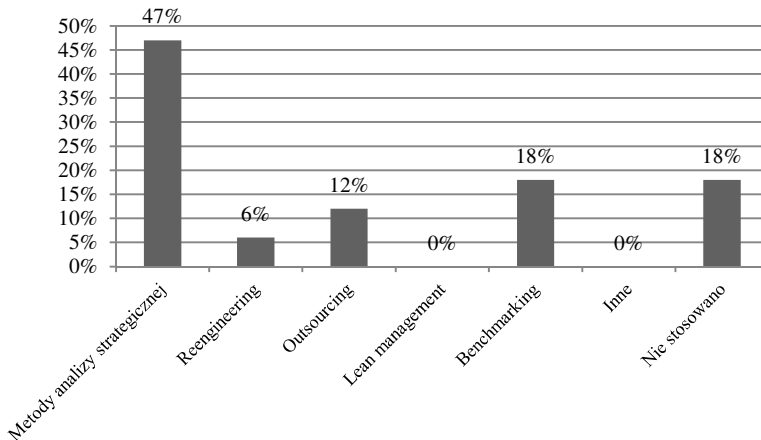
Interesujące są także wyniki badań dotyczące analizowanej kwestii w przedsiębiorstwach z przewagą kapitału zagranicznego, co zostało przedstawione na wykresie 4.

Wykres 3. Odsetek odpowiedzi przedsiębiorstw ze względu na rodzaj wykorzystania/nie wykorzystania koncepcji i metod zarządzania w procesie restrukturyzacji



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 4. Odsetek odpowiedzi przedsiębiorstw z przewagą kapitału zagranicznego ze względu na rodzaj wykorzystania/nie wykorzystania koncepcji i metod zarządzania w procesie restrukturyzacji



Źródło: opracowanie własne.

Konfrontując uzyskane dane dotyczące wykorzystania wskazanych koncepcji i metod zarządzania w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw (wykres 3) w odniesieniu do przedsiębiorstw z przewagą kapitału krajowego, z danymi uzyskanymi od organizacji cechujących się dominującą rolą kapitału zagranicznego (wykres 4), należy stwierdzić, iż najczęściej stosowano metody analizy strategicznej (firmy z przewagą kapitału krajowego – 45% ogółu odpowiedzi, firmy z przewagą kapitału zagranicznego – 47% ogółu odpowiedzi) oraz benchmarking (firmy z przewagą kapitału krajowego – 15%, firmy z przewagą kapitału zagranicznego – 18%). Odpowiednio 15% ogółu wskazań przedsiębiorstw z przewagą kapitału krajowego i 18% ogółu odpowiedzi firm z dominującym kapitałem zagranicznym zadeklarowało, że w procesie restrukturyzacji nie wykorzystano żadnej koncepcji czy metody zarządzania.

Pogłębiając analizę uzyskanych wyników badań należy podkreślić, że metody analizy strategicznej w procesie restrukturyzacji znajdują zastosowanie na etapie jego planowania (wyboru kierunku, zakresu, ustalenia celu/celów), zaś reengineering, outsourcing czy benchmarking to koncepcje czy metody, które wspomagają realizację zmian restrukturyzacyjnych w fazie ich wdrażania. Tak też z analizy uzyskanych wyników badań wynika, że 12 przedsiębiorstw (22% próby) obok analizy strategicznej zadeklarowało zastosowanie również innej metody zarządzania. Najczęściej był to reengineering.

ANALIZA STATYSTYCZNA – WERYFIKACJA HIPOTEZY BADAWCZEJ

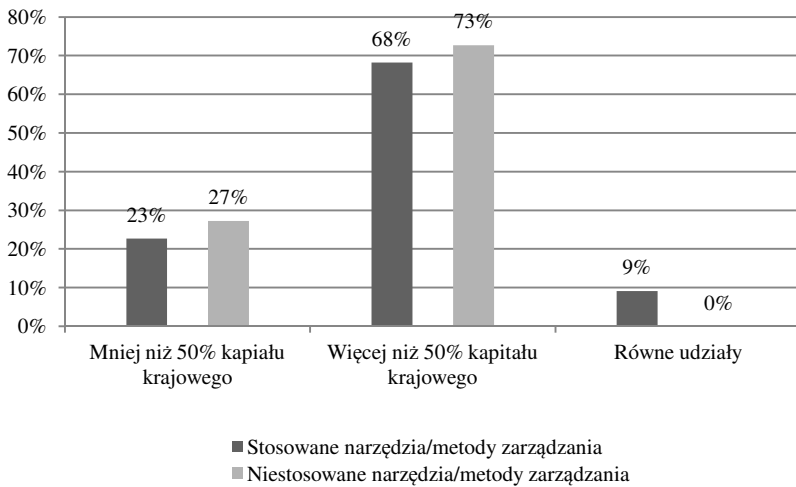
Na wykresach 5 i 6 przedstawiono zakres stosowania przez przedsiębiorstwa narzędzi/metod zarządzania w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw w zależności od przewagi kapitału rodzimego.

Użycie testu niezależności chi-kwadrat pozwoli zweryfikować hipotezę o wpływie rodzaju kapitału na stosowanie narzędzi zarządzania. Pozytywna weryfikacja tej hipotezy będzie pozwalała twierdzić, że struktura udziałów kapitału krajowego wpływa na stosowanie narzędzi zarządzania.

Hipotezy dla tego problemu mają następującą postać:

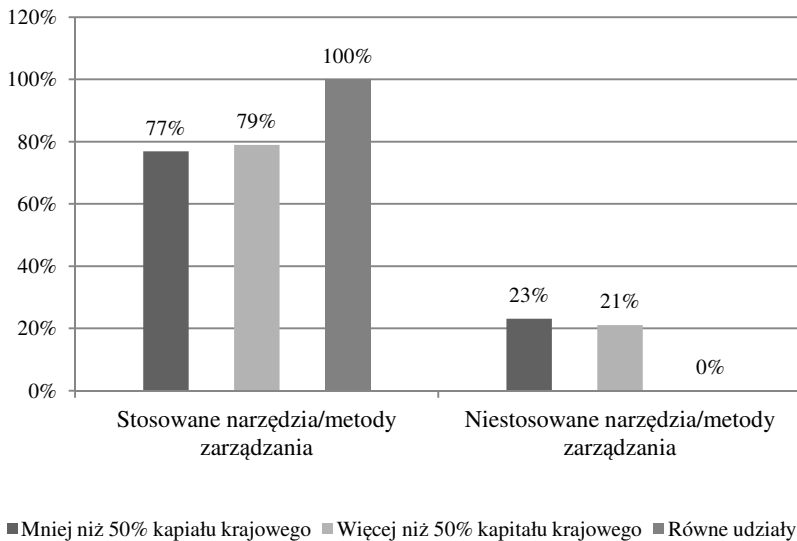
- H₀: struktura udziałów kapitału krajowego nie wpływa na stosowanie narzędzi zarządzania (zmiennie niezależne),
- H₁: struktura udziałów kapitału krajowego wpływa na stosowanie narzędzi zarządzania (zmiennie zależne).

Wykres 5. Stosowanie narzędzi/metod zarządzania w procesie restrukturyzacji w zależności od przewagi kapitału rodzimego (w % wskazań)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6. Stosowanie narzędzi/metod zarządzania w procesie restrukturyzacji w zależności od przewagi kapitału rodzimego (w % wskazań)



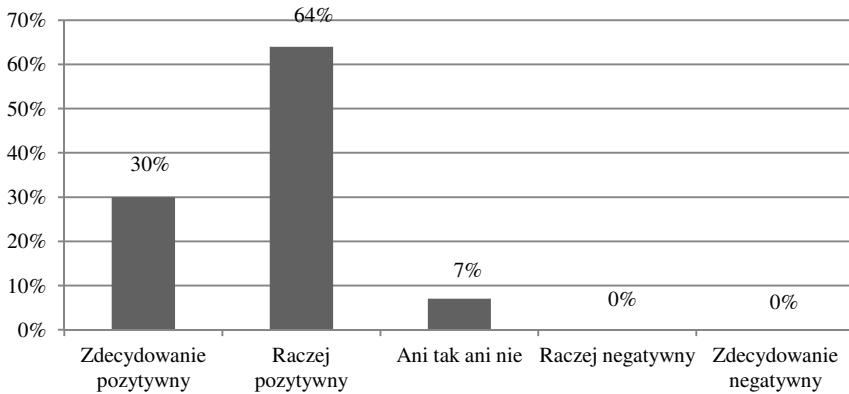
Źródło: opracowanie własne.

Statystyka testowa chi-kwadrat wynosi: $\chi^2 = 1,10$ natomiast odczytana wartość krytyczna z tablic rozkładu chi-kwadrat przy poziomie istotności $\alpha=0,1$ oraz 2 stopniach swobody wynosi $c_\alpha=4,61$.

Warunek $\chi^2 < c_\alpha$ jest spełniony, dlatego nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 , tak więc na poziomie istotności 0,1 nie można twierdzić, że struktura udziałów kapitału krajowego wpływa na stosowanie narzędzi zarządzania.

Wykres 7 przedstawia wpływ zastosowania w przedsiębiorstwach metod/narzędzi zarządzania na restrukturyzację.

Wykres 7. Wpływ wykorzystania metod/narzędzi zarządzania na restrukturyzację przedsiębiorstw (w % wskazań)



Źródło: opracowanie własne.

Przy użyciu testu dla dwóch wskaźników struktury zweryfikowana zostanie hipoteza, czy odsetek przedsiębiorstw zauważających pozytywny wpływ wykorzystania metod zarządzania (30%) jest istotnie większy od odsetka przedsiębiorstw nie zauważających pozytywnego wpływu wykorzystania metod zarządzania na restrukturyzację przedsiębiorstwa (0%). Pozytywna weryfikacja tej hipotezy będzie pozwalała twierdzić, że istnieje istotny pozytywny wpływ wykorzystania metod zarządzania na restrukturyzację przedsiębiorstw.

Hipotezy wyglądają następująco:

$$H_0: p_1 = p_2$$

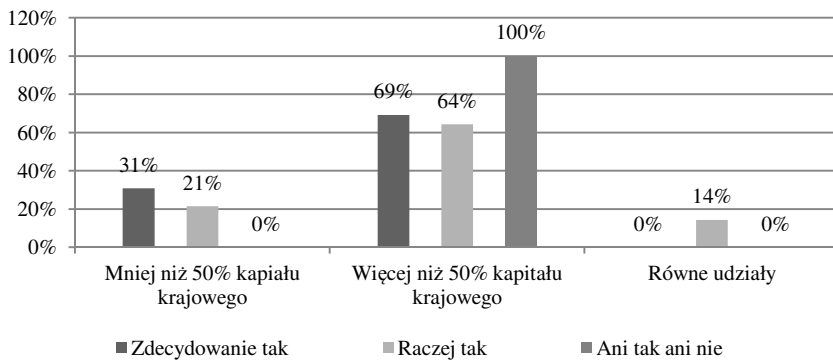
$$H_1: p_1 > p_2$$

Statystyka testowa u wynosi: $u=3,91$ natomiast wartość krytyczna odczytana z tablic rozkładu normalnego dla poziomu istotności $\alpha=0,1$ wynosi $u_\alpha=1,28$.

Warunek $u < u_\alpha$ nie jest spełniony, dlatego odrzucamy hipotezę H_0 na korzyść hipotezy H_1 , tak więc na poziomie istotności 0,1 można twierdzić, że istnieje istotny pozytywny wpływ wykorzystania metod zarządzania na restrukturyzację przedsiębiorstw.

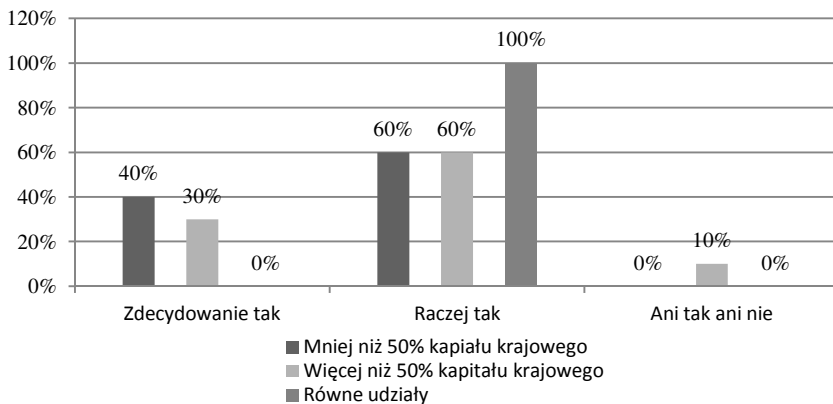
Na wykresie 8 i 9 przedstawiono pozytywny wpływ wykorzystania metod/narzędzi zarządzania na restrukturyzację przedsiębiorstw w zależności od przewagi kapitału rodzimego.

Wykres 8. Pozytywny wpływ wykorzystania metod/narzędzi zarządzania na restrukturyzację przedsiębiorstw w zależności od przewagi kapitału rodzimego



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 9. Pozytywny wpływ wykorzystania metod/narzędzi zarządzania na restrukturyzację przedsiębiorstw w zależności od przewagi kapitału rodzimego.



Źródło: opracowanie własne.

Użycie testu niezależności chi-kwadrat pozwoli zweryfikować hipotezę o wpływie rodzaju kapitału na zadowolenie ze stosowania narzędzi zarządzania. Pozytywna weryfikacja tej hipotezy będzie pozwalała twierdzić, że struktura udziału kapitału krajowego wpływa na zadowolenie ze stosowania narzędzi zarządzania.

Hipotezy dla tego problemu mają następującą postać:

H_0 : struktura udziałów kapitału krajowego nie wpływa na zadowolenie ze stosowania narzędzi zarządzania (zmiennie niezależne),

H_1 : struktura udziałów kapitału krajowego wpływa na zadowolenie ze stosowania narzędzi zarządzania (zmiennie zależne).

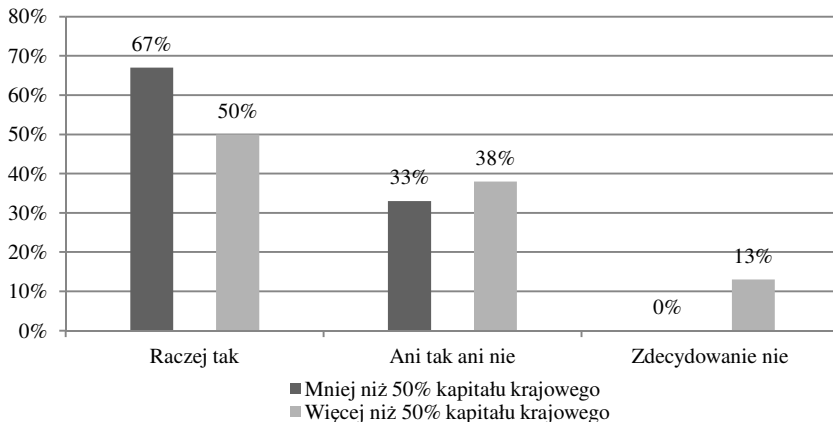
Statystyka testowa chi-kwadrat wynosi:

$\chi^2 = 3,87$ natomiast odczytana wartość krytyczna z tablic rozkładu chi-kwadrat przy poziomie istotności $\alpha=0,1$ oraz 4 stopniach swobody wynosi $c_\alpha=7,78$.

Warunek $\chi^2 < c_\alpha$ jest spełniony dlatego nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 , tak więc na poziomie istotności 0,1 nie można twierdzić, że struktura udziału kapitału krajowego wpływa na zadowolenie ze stosowania narzędzi zarządzania.

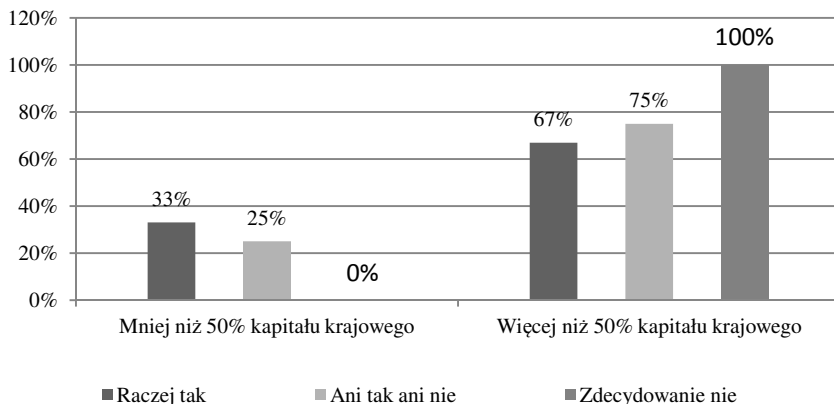
Na wykresach 10 i 11 przedstawiono hipotetyczny wpływ stosowania narzędzi/metod zarządzania w procesie restrukturyzacji w zależności od przewagi struktury kapitałowej.

Wykres 10. Hipotetyczny wpływ stosowania narzędzi/metod zarządzania w procesie restrukturyzacji w zależności od przewagi kapitału rodzimego (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 11. Hipotetyczny wpływ stosowania narzędzi/metod zarządzania w procesie restrukturyzacji w zależności od przewagi kapitału rodzimego (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Użycie testu niezależności chi-kwadrat pozwoli zweryfikować hipotezę o wpływie rodzaju kapitału na hipotetyczne zadowolenie ze stosowania narzędzi zarządzania. Pozytywna weryfikacja tej hipotezy będzie pozwalała twierdzić, że struktura udziału kapitału krajowego wpływa na hipotetyczne zadowolenie ze stosowania narzędzi zarządzania.

Hipotezy dla tego problemu mają następującą postać:

H_0 : struktura udziałów kapitału krajowego nie wpływa na hipotetyczne zadowolenie ze stosowania narzędzi zarządzania (zmienne niezależne),

H_1 : struktura udziałów kapitału krajowego wpływa na hipotetyczne zadowolenie ze stosowania narzędzi zarządzania (zmienne zależne).

Statystyka testowa chi-kwadrat wynosi: $\chi^2 = 0,50$ natomiast odczytana wartość krytyczna z tablic rozkładu chi-kwadrat przy poziomie istotności $\alpha=0,1$ oraz 2 stopniach swobody wynosi $c_\alpha=4,61$.

Warunek $\chi^2 < c_\alpha$ jest spełniony, dlatego nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 , tak więc na poziomie istotności 0,1 nie można twierdzić, że struktura udziału kapitału krajowego wpływa na hipotetyczne zadowolenie ze stosowania narzędzi zarządzania.

W oparciu o analizę statystyczną (zastosowanie testu niezależności chi-kwadrat, testu zgodności chi-kwadrat) odrzucono postawioną hipotezę badawczą. Wyniki badań empirycznych dowodzą, że przedsiębiorstwa

z przewagą kapitału krajowego stosują narzędzia/metody zarządzania w procesie restrukturyzacji.

OGRANICZENIA PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Postępowanie badawcze, obok wskazania istotnych informacji wynikających z analizy, wymaga również zwrócenia uwagi na fakt, iż przeprowadzone badania nie mogą być rozpatrywane w kategorii ostatecznych, ani też uniwersalnych czy jedynie wiarygodnych. Istotne jest jednak, iż są zarazem kontynuacją badań, jakie są prowadzone od kilkudziesięciu lat (w Polsce i w innych krajach), jak i propozycją do podjęcia dalszych inicjatyw badawczych w tym obszarze tematycznym.

Generalnie ograniczenia badań sprowadzają się do trzech zagadnień związanych z czasem badań, próbą badawczą oraz zakresem terytorialnym.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w okresie jednego miesiąca, więc mają charakter statyczny. Są niejako pojedynczym odzwierciedleniem sytuacji analizowanych przedsiębiorstw. Założeniem wynikającym z przyjętego postępowania badawczego była analiza tylko jednego przypadku restrukturyzacji (ostatnio zrealizowanego w wybranej organizacji), przy czym przedsiębiorstwa mogły wdrożyć więcej niż jeden program zmian restrukturyzacyjnych, bądź znajdować się w fazie jego realizacji. W pierwszym przypadku istniała możliwość analizy wszystkich programów restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach. W drugim wariancie działanie było utrudnione, ponieważ przedmiotem badań były również ostateczne skutki wdrożonych zmian. W przyszłości można by pokusić się o zaprojektowanie badań powtarzalnych w wyselekcjonowanej dotychczas grupie przedsiębiorstw. Restrukturyzacja jest procesem, którego realizacja wymaga czasu, więc okres trzyletni wydaje się być rozsądną propozycją powtórzenia badań. Takie postępowanie pozwoliłoby odpowiedzieć na pytanie, czy istotnie zmieniają stosowane przez przedsiębiorstwa metody/narzędzia zarządzania.

Liczebność próby to kolejny mankament badań. Ze względu na ograniczone środki finansowe przeznaczone na przygotowanie i przeprowadzenie badań, a tym samym trudność w dotarciu do licznej grupy organizacji, badania przeprowadzono na próbie dobranej w sposób losowy.

Próba badawcza objęła duże przedsiębiorstwa w Polsce na terenie województwa śląskiego, co również jest kolejnym ograniczeniem badań. Choć wyselekcjonowano wyłącznie duże organizacje zatrudniające powyżej 250 pracowników, to nie zawężono zakresu badań do konkretnej branży czy sektora.

ZAKOŃCZENIE

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można przedstawić następujące wnioski:

- zdecydowana większość przedsiębiorstw zastosowała metody/narzędzia zarządzania w procesie restrukturyzacji (44 firmy),
- najczęściej przedsiębiorstwa wykorzystywały metody analizy strategicznej (50% ogółu odpowiedzi, w tym 47% ogółu odpowiedzi – firmy z przewagą kapitału krajowego; 45% firmy z przewagą kapitału zagranicznego),
- zdecydowana większość przedsiębiorstw (41 w próbie 44, w tym 45% ogółu odpowiedzi – firmy z przewagą kapitału krajowego; 47% firmy z przewagą kapitału zagranicznego) wskazała, że wykorzystane narzędzia/metody zarządzania w procesie restrukturyzacji wpłynęły korzystnie na poziom skuteczności wdrażanych zmian,
- 22% zbadanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że obok analizy strategicznej zastosowało również inną metodę zarządzania – najczęściej był to reengineering,
- na poziomie istotności 0,1 nie można twierdzić, że struktura udziałów kapitału krajowego wpływa na stosowanie narzędzi zarządzania w procesie restrukturyzacji.
- na poziomie istotności 0,1 można twierdzić, że istnieje istotny pozytywny wpływ wykorzystania metod/narzędzi zarządzania na restrukturyzację przedsiębiorstw,
- na poziomie istotności 0,1 nie można twierdzić, że struktura udziału kapitału krajowego wpływa na zadowolenie ze stosowania narzędzi zarządzania,
- na poziomie istotności 0,1 nie można twierdzić, że struktura udziału kapitału krajowego wpływa na hipotetyczne zadowolenie ze stosowania narzędzi zarządzania.

LITERATURA

- Bicksler J. L., Chen A. H. (1991) *The Economics of Corporate Restructuring*, [w:] A. Sametz, *The Battle for Corporate Control*, Irwin, Homewood.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.

- Hall B. H. (1991), *Corporate Restructuring and Investment Horizons*, „National Bureau of Economic Research”, Working Paper No. 3794, Cambridge.
- Hoskisson R. E., Turk T. A. (1990), *Corporate Restructuring: Governance and Control Limits of the Internal Capital Market*, „Academy of Management Review”, Vol. 15.
- Hoskisson R.E., Johnson R. A. (1992), *Corporate restructuring and strategic change: The effect on diversification strategy and r&d intensity*, „Strategic Management Journal”, Vol. 13.
- Myers S. C. (1977), *Determinants of Corporate Borrowing*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 5.
- Nachmias Ch. W., Nachmias D. (2001), *Investigative methods in soft sciences*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań.
- Nalepka A. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN S.A., Warszawa-Kraków.
- Sapijaszka Z. (1996), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa.
- Singh H. (1993), *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies”, Vol. 30, Iss. 12.
- Suszyński C. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE Warszawa.
- Weston J., Chung K., S. H. Mergers (1990), *Restructuring and Corporate Control*, „Prentice Hall”, Englewood, Cliffs.
- Zimniewicz K. (2006), *O potrzebie krytycznej dyskusji na temat instrumentów zarządzania*, [w:] K. Zimniewicz (red.) *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, AE Poznań.
- GUS (2008) http://www.stat.gov.pl/bdr_n/app/dane_podgrup.nowe_okno?p_zest_id=157706&p_typ=HTML.