

Krzysztof Firlej

Tomasz Bober

Anna Belniak

Proces restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji i jego determinanty w sektorze gastronomicznym

1. Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej.

Pojęcie restrukturyzacji można zdefiniować jako dokonywanie ciągłych, skoordynowanych zmian podstawowych struktur przedsiębiorstwa oraz ich programowanie i wdrażanie w celach konkurencyjnych. Zmiany dotyczą podstawowych obszarów działalności takich jak: zatrudnienie, struktura i organizacja produkcji oraz zarządzanie, a ich celem „...jest przywrócenie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i (lub) równowagi z otoczeniem”¹. Obecnie restrukturyzację traktuje się często jako wstęp do opracowania i wdrożenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa, gdyż niedostosowanie strategii do struktury organizacyjnej może zagrażać jej przetrwaniu, a zmienne te są zależne od stanu otoczenia. Przeprowadzenie restrukturyzacji jako procesu złożonego i wielowymiarowego jest uzależnione od rodzaju działalności, organizacji pracy i struktury finansowej. W procesie restrukturyzacji dochodzi do reorientacji celów oraz misji przedsiębiorstwa, które wiążą się z przeprowadzanymi zmianami. Główne obszary, w których zachodzą zmiany to stosowana technika produkcji, struktura organizacyjna, system finansowy i kapitał ludzki. Zmiany

zachodzą kompleksowo, są wzajemnie w organizacji powiązane, co powoduje, że restrukturyzacja obejmuje swoim zasięgiem prawie wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa i należy ją traktować jako działania systemowe mające na celu przebudowę, modernizację lub unowocześnienie struktury organizacyjnej oraz zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja powinna być zmianą o charakterze radykalnym i dotyczyć systemu zarządzania, techniki, technologii, zasobów finansowych i ludzkich oraz statusu organizacyjno - prawnego, aby przedsiębiorstwo mogło realizować postawione przed nim cele². Kryterium oceny organizacji staje się coraz częściej wzrost jej wartości, ze względu na to, że sam zysk opisuje zbyt krótki horyzont czasowy. Celem restrukturyzacji jest więc szeroko rozumiana zmiana, którą klasyfikować należy ze względu na przyjęte kryterium i rodzaj. Tabela 1 zawiera wyszczególnienie wraz z charakterystyką potencjalnej zmiany.

Tabela 1

Rodzaje zmian w przedsiębiorstwie:

Kryterium klasyfikacji	Rodzaj zmiany	Charakterystyka zmiany
Cel	zachowawcza (reprodukcyjna)	bieżące ulepszenie istniejących rozwiązań w zakresie procesów, struktur i systemów, dostosowanie się do obecnej sytuacji w otoczeniu, utrzymaniu dotychczasowego poziomu sprawności firmy i niedopuszczenie do jego obniżenia
	rozwijowa (transformacja)	przekształcenie istniejących rozwiązań i tworzenie nowych (oznacza zmianę kierunku myślenia i działania, podwyższenie dotychczasowego poziomu sprawności firmy i zapewnienie jej rozwoju)
przyczyna	dobrowolna (samodzielna)	organizacja sama widzi potrzebę zmiany, określa jej kierunek i podejmuje działania wdrożeniowe, zmienia formę, dostrzega nowe okazje
	przymusowa (wymuszona)	jest następstwem trudności, często kryzysów, jej przeprowadzenie i kierunek zostają narzucone przez otoczenie
głębokość	zmiana typu I (morfostaza)	do starych rozwiązań dodaje się nowe albo modyfikuje dotychczasowe, jednak w ramach istniejących wzorców działania
	zmiana typu II (morfogeneza)	wnika do najgłębszych warstw systemu, łącznie z przemianą kultury systemu, oznacza reinterpretację zarówno rzeczywistości, jak i przeszłości
zakres	częstkowa (odcinkowa)	dotyczy określonych, niesprawnych elementów przedsiębiorstwa
	całościowa (kompleksowa)	dotyczy całej firmy

¹ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa - Kraków 1999, s. 19.

² M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean Management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków - Kluczbork 2006.

zasięg	zmiana stosunkowo niewielka	nie wywołuje trwałych efektów i obejmuje zjawiska lokalne, które dotyczą niewielkiej liczby osób, wpływa na codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstwa i powstaje wskutek prostych przedsięwzięć organizacyjnych
	zmiana o szerszym zasięgu i większej intensywności	dotyczy określonych elementów składowych przedsiębiorstwa, jak komórki organizacyjne czy wydziały, ale jej rezultaty są trwałe
	zmiana powstała w wyniku działań złożonych	jest programowana na długie okresy i stanowi najczęściej przedmiot strategii przedsiębiorstwa, odznacza się szerokim zasięgiem, dostosowaniem do konkretnej sytuacji, charakterem ewolucyjnym oraz spójnością wewnętrzną i ogólną
czas trwania	ewolucyjna	dokonuje się powoli, w długim przedziale czasowym
	rewolucyjna	jest gwałtowna, burzliwa i trwa krótko
możliwość przewidywania zmian warunków	reaktywna	reakcja na zaistniałe już zmiany warunków
	proaktywna (wyprzedzająca)	antycypuje przyszłe zmiany warunków i jest rezultatem intuicji, wyczucia, twórczego myślenia oraz badania tendencji rozwojowych
efekt	pozytywna	zysk po zmianie przekracza poniesione nakłady, usprawnienie organizacji
	negatywna	zysk jest mniejszy od kosztów związanych z wprowadzeniem zmiany
	obojętna	zysk i nakłady są wielkościami zbliżonymi

Źródło: S Lachiewicz, A. Zakrzewska – Bielawska, *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 21.

Proces restrukturyzacji składa się z działań o charakterze diagnostycznym – projektowym, które mają usprawnić system zarządzania i wykonawczy w przedsiębiorstwie, przy uwzględnieniu uwarunkowań otoczenia oraz właściwego wykorzystania własnego potencjału. Efekty działań restrukturyzacyjnych widoczne są w długim okresie czasu, gdyż ich wdrażanie jest pracochłonne, wymaga przewyciężenia oraz rozwiązania wielu barier natury organizacyjnej, technologicznej i społeczno – psychologicznej. Zaplanowane zmiany muszą zachodzić stopniowo i w długim okresie czasu. Restrukturyzacja musi być działaniem ukierunkowanym, świadomym, opartym na bazie doświadczeń oraz sprecyzowanego planu i harmonogramu działania. Za wdrażanie procesu restrukturyzacji odpowiedzialne jest kierownictwo przedsiębiorstwa, które musi regulować zachodzące zmiany, przyjmujące różną siłę, zasięg i kierunek. A. Nalepka wyróżnia pięć podstawowych zasad restrukturyzacji³:

1. Restrukturyzacja nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem do osiągnięcia celu, jakim jest wzrost konkurencji przedsiębiorstwa przez poprawę wyników gospodarowania oraz wzrost jego rynkowej wartości.
2. Restrukturyzacja jest procesem rozciągniętym w czasie o charakterze niejednorodnym. Obejmuje wiele celów, technik i obszarów zadań. Obok charakteru naprawczego ma również charakter rozwojowy.

³ A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa – Kraków 1998, s. 24.

3. W każdym przypadku wymaga indywidualnego podejścia, ponieważ przedsiębiorstwa posiadają własne specyficzne cechy (wewnętrzne i zewnętrzne procesów), różniące je od innych.
4. Restrukturyzacja obejmuje nie tylko sferę działalności materialnej przedsiębiorstwa, ale także sferę świadomości wytwórcy. Wymaga nowego spojrzenia na przedsiębiorstwo z punktu widzenia rynkowych uwarunkowań jego rozwoju.

Aby restrukturyzacja została prawidłowo przeprowadzona należy posłużyć się specjalnie skonstruowanym programem restrukturyzacji, który w swej treści musi zawierać elementy służące rozwojowi i modernizacji przedsiębiorstwa. Jak zauważa R. Borowiecki restrukturyzacja obejmuje zmiany systemowe związane z ⁴:

- przekształceniami techniczno - technologicznymi i asortymentowymi (jako restrukturyzacja przedmiotowa),
- przekształceniami prawno - organizacyjno – ekonomicznymi (jako restrukturyzacja podmiotowa).

Autor traktuje restrukturyzację jako nieodzowny element transformacji czyli „systemową przebudowę, modernizację lub unowocześnienie czy uwspółcześnienie struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw, która posiada złożony, wielowymiarowy i długotrwały charakter, a przesłankami jej podejmowania są sytuacje krytyczne w rozwoju struktur, których dotyczy⁵”. Celem restrukturyzacji jest więc zapewnienie minimum warunków przetrwania, a w dłuższej perspektywie zmierzanie do rozwoju przedsiębiorstwa działającego w zmiennym, konkurencyjnym otoczeniu. Ma to być odzwierciedlone w dążeniu do poprawy wyników gospodarczych, a zwłaszcza ograniczeniu kosztów i wypracowaniu zysku. W dłuższej perspektywie restrukturyzacja ma powiększać konkurencyjność przedsiębiorstwa, budować przewagi konkurencyjne oraz zwiększać rynkową wartość przedsiębiorstwa. Ważnym aspektem jest zapewnienie maksymalnej integracji działań, kreowanie nowoczesnej kultury organizacyjnej i wyrabianie postaw innowacyjnych.

Istotę i zakres restrukturyzacji wyznaczają cele, które są jedynie uogólnionym zestawianiem szczegółowych zadań i oczekiwań, jednak wyraźnie

⁴ R. Borowiecki, *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 40.

⁵ Borowiecki R., [red.] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa 2003, s. 73.

wskazują na zróżnicowany charakter samych działań restrukturyzacyjnych. Można je podzielić na:

- cele ekonomiczne, związane z zapewnieniem efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmieniających się warunkach rynkowych,
- cele społeczne, sprowadzające się najczęściej do łagodzenia negatywnych skutków społecznych wprowadzanych zmian.

Należy również rozpatrzeć kwestię, które z polskich przedsiębiorstw mają największe szanse powodzenia i realizacji celów restrukturyzacyjnych. Z literatury przedmiotu można skonstatować, że największe korzyści z działań o charakterze restrukturyzacyjnym mogą osiągnąć te przedsiębiorstwa, które można określić następującymi cechami :

- są elastyczne i szczupłe: zdolne do szybkich inwestycji i dezinwestycji, mało zintegrowane, o małych kosztach stałych, zarządzane przez struktury macierzowe,
- są kooperatywne: poszukujące współdziałania a nie konkurencji, zawierające liczne umowy zarówno z dostawcami jak i z odbiorcami, oraz alianse z konkurencją mające na celu budowę pełnej oferty bez własnych zasobów,
- są inteligentne: to takie które mają szeroko rozbudowane zasoby intelektualne a nie materialne, inwestujące w pracowników oraz w badania i rozwój, posiadające wywiad ekonomiczny.

Poważny aspekt stanowią także przyczyny restrukturyzacji, które klasyfikowane są jako wewnętrzne lub zewnętrzne. Przykładowe przesłanki decydujące o rozpoczęciu procesu restrukturyzacji w polskich firmach przedstawiono w tabeli 2.

Rozpatrując zagadnienie restrukturyzacji należy wziąć pod uwagę obszar zmian, których dotyczy i gdzie jest przeprowadzana. Biorąc te kryteria pod uwagę wyróżniamy⁶:

- restrukturyzację operacyjną - zmiany w podstawowej działalności i zasobach przedsiębiorstwa,
- restrukturyzację finansową - zmiany w strukturze kapitału, własności, aktywów i organizacji,

⁶ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska - Bielawska, [red.] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 33.

- restrukturyzację własnościową - zmiany struktury własnościowej przedsiębiorstwa (komercjalizacja i prywatyzacja, fuzje i przejęcia, wykup menedżerski).

Tabela 2

Przyczyny restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw

PRZYCZYNY	
wewnętrzne	Zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> - produkcyjna orientacja firmy, - brak umiejętności radzenia sobie z konkurencją, - postawy i nawyki ludzi zaczerpnięte z przeszłości, w tym: brak dbałości o jakość, brak dbałości o klienta, brak dyscypliny, brak odpowiedzialności, brak elastyczności działania, - brak elastycznego systemu podejmowania decyzji (skostniałe scentralizowane struktury), - brak systemu informacji napływających z zewnątrz firmy, co uniemożliwia skuteczne działania, - zła komunikacja wewnątrz firmy, - nieumiejętność wykorzystania możliwości jakie niesie nowy system rynkowy. 	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost konkurencji na rynku, - spadek popytu, - wzrost kosztów wytwarzania, - wzmożona konkurencja międzynarodowa, - nowości w dziedzinie technologii, - zmiany metod wytwarzania, - nowe podejście do zarządzania personelem, - zmiany kursów walut, - zmiany cen zakupu dóbr i firm, - zmiany w przemyśle, - zmiany w usługach bankowo-finansowych, - zmiany w prawodawstwie gospodarczym, - między innymi w polityce antytrustowej, - pogłębiający się deficyt budżetowy.

Źródło: L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, *Przedsiębiorstwo*, t. 1: *Zarządzanie zasobami*, Oficyna Wydawnicza „AJG”, Bydgoszcz 2003, s. 68.

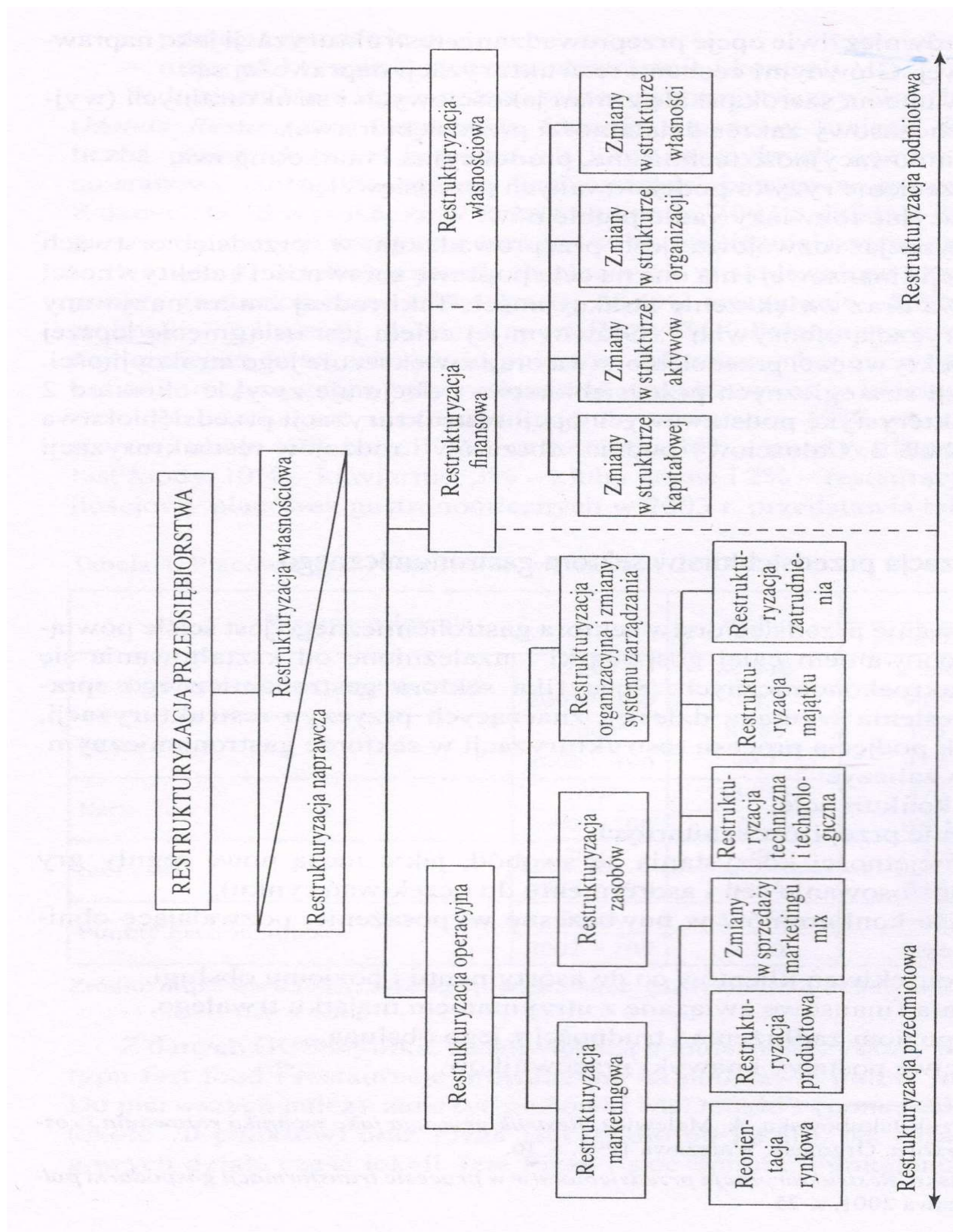
Tabela 3

Charakterystyka podstawowych opcji restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Restrukturyzacja naprawcza		Restrukturyzacja rozwojowa
w ramach aktualnego potencjału przedsiębiorstwa	poprzez odchudzenie przedsiębiorstwa	
<ul style="list-style-type: none"> - usprawnienie procesu zarządzania, - doskonalenie organizacji pracy i produkcji, - wzrost jakości wyrobów, - doskonalenie kadr, - doskonalenie systemu motywacyjnego 	<ul style="list-style-type: none"> - likwidacja ogniw nieefektywnych, - wyłączenie obiektów z produkcji, - sprzedaż niewykorzystywanego majątku, - zagospodarowanie majątku z udziałem osób trzecich, - ograniczenie asortymentu, - redukcja zatrudnienia, 	<ul style="list-style-type: none"> - podejmowanie nowych sfer działania, - odnowa asortymentu produkcji, - nawiązanie kontaktów z nowymi dostawcami, - zdobycie nowych rynków zbytu, - postęp techniczny i technologiczny, - doskonalenie struktury organizacyjnej i procesu zarządzania,

Źródło: J. Pasieczny, *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, Przegląd Organizacji, 1997, nr 9.

Charakterystykę podstawowych opcji restrukturyzacji przedsiębiorstwa przedstawia tabela 3, a całościowy podział obszarów i rodzajów restrukturyzacji ilustruje rys. 1.



Rys. 1. Obszary zmian i rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstw w warunkach transformacji

Źródło: C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 190.

Występują również dwie opcje przeprowadzania restrukturyzacji jako naprawczej i rozwojowej. Głównymi cechami restrukturyzacji naprawczej są⁷:

- dokonywanie na szeroką skalę zmian jakościowych i strukturalnych (wyjście poza dotychczasowy zakres działalności przedsiębiorstwa),
- wysoka innowacyjność techniczna, produkcyjna i marketingowa,
- ponadprzeciętne ryzyko podejmowanych przedsięwzięć,
- antycypacyjne rozwiązywanie problemów.

Restrukturyzacja rozwojowa jest przeprowadzana natomiast w przedsiębiorstwach o dobrej kondycji finansowej i ma ona na celu poprawę sprawności i efektywności przedsiębiorstwa oraz zwiększenie atrakcyjności. Taki przypadek zmian nazywany jest „restrukturyzacją ofensywną”⁸. Głównym jej celem jest osiągnięcie lepszej sprawności i efektywności przedsiębiorstwa oraz zwiększenie jego atrakcyjności. Dotyczy decyzji strategicznych przedsiębiorstwa i obejmuje zwykle okres od 2 do 5 lat. Charakterystykę podstawowych opcji restrukturyzacji przedsiębiorstwa przedstawia tabela 4.

2. Restrukturyzacja przedsiębiorstw sektora gastronomicznego

Funkcjonowanie przedsiębiorstw sektora gastronomicznego jest ściśle powiązane z funkcjonowaniem całej gospodarki i uzależnione od kształtowania się czynników makroekonomicznych. Specyfika sektora gastronomicznego sprawia, że podkreślenia wymaga dziesięć znaczących przyczyn restrukturyzacji, jako przesłanek podjęcia procesu restrukturyzacji w sektorze gastronomicznym. Zaliczyć można do nich:

1. Rosnącą konkurencję,
2. Zaostrzenie przepisów sanitarnych,

⁷ D. Kowalczyk - Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Orgmasz, Warszawa 1992, s. 16.

⁸ E. Mączyńska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, Wyd. DiG, Warszawa 2001, s. 25.

3. Brak umiejętności korzystania ze swobód, jakie niosą nowe reguły gry w otoczeniu (dostosowanie cen i asortymentu do oczekiwań rynku),
4. Inwestycje konkurentów w nowoczesne wyposażenie, pozwalające obniżać koszty pracy,
5. Zmiany oczekiwań klientów co do asortymentu i poziomu obsługi,
6. Obciążenia finansowe związane z utrzymaniem majątku trwałego,
7. Wysoki poziom zadłużenia i trudności z jego obsługą,
8. Niewłaściwe postawy i nawyki pracowników,
9. Przerost zatrudnienia,
10. Niską efektywność systemu planowania i kontroli.

W krajach Unii Europejskiej sektor gastronomiczny określany jest HoReCa (*Hotels Restaurants Caterings*). Szacuje się, że w krajach dawnej piętnastki liczba przedsiębiorstw hotelarskich i restauracyjnych wynosi ponad 1,5 mln, co stanowi ok. 10% ogólnej liczby przedsiębiorstw w państwach Wspólnoty. Z danych GUS wynika, że w Polsce na koniec 2003 roku działało 89,3 tys. placówek gastronomicznych (stałych i sezonowych). Najliczniejszy rodzaj stanowiły bary - 38,8 tys. (tj. 43,4%) wszystkich placówek w skali całego kraju, a dalej - punkty gastronomiczne - 34,4 tys. (tj. 38,6%), restauracje - 8,8 tys. (tj. 9,8%) oraz stołówki - 7,3 tys. (tj. 8,2%). Natomiast raport firmy GfK Polonia stwierdza, że w 2003 r. najliczniejszą kategorię wśród punktów całorocznych stanowiły puby - 8,7 tys., zaś najmniejszą grupą były restauracje zlokalizowane w hotelach - 1 tys. placówek. W ilościowym ujęciu rynku, puby stanowiły 19% wszystkich placówek, również około 19% bary, 17% - restauracje, 16% - punkty dla podróżnych, 14% - fast foody, 10% - kawiarnie, 3% - kluby nocne i 2% - restauracje hotelowe. Stan ilościowy placówek gastronomicznych w 2003 roku przedstawia tabela 4.

Tabela 4

Placówki gastronomiczne w Polsce w 2003 roku.

Wyszczególnienie a-2003 b-2002=100		Ogółem	Sektor	
			publiczny	prywatny
Liczba placówek gastronomicznych	a	89 340	2 950	86 390
	b	104,4	94,9	101,6
restauracje	a	8 785	155	8 630
	b	99,7	97,5	99,7
bary	a	38 815	470	38 345
	b	101,5	101,1	101,5
stołówki	a	7 290	1 710	5580
	b	100,6	99,5	100,9
punkty gastronomiczne	a	34 450	615	33 835
	b	102,0	80,1	102,5

Źródło: http://www.rcie.rzeszow.pl/plyta3/Sektor_gastronomiczny/1.htm

Z danych GUS wynika, że największą popularnością cieszą się w Polsce placówki typu fast food i restauracje prowadzone na podstawie umów franchisingowych. Do pierwszych należy zaliczyć placówki McDonald`s (ponad 200 punktów, KFC (ok. 70 punktów) oraz Pizza Hut (ok.60 lokali). Na zasadach franchisingowych funkcjonuje część lokali Tele Pizza i sieć Sphinx,. Funkcjonuje również wiele punktów prowadzonych przez niezależne podmioty gospodarcze wyłącznie na zasadzie franchisingu.

Jak podaje portal internetowy „Polski przedsiębiorca w Unii Europejskiej” na tle krajów starej Unii Europejskiej Polska ma najniższą gęstość sieci gastronomicznej. W 2003 roku w Polsce na 10 tys. mieszkańców przypadało około 12 punktów gastronomicznych, podczas gdy w Hiszpanii i w Belgii było ich 50, we Włoszech - 40, w Wielkiej Brytanii i Francji po 30, w Niemczech - 25, w Holandii – 20.

Analizując dane GUS dotyczące polskich jednostek organizacyjnych zakwalifikowanych do sekcji „Hotele i restauracje” w rejestrze REGON należy stwierdzić, że udział przedsiębiorstw wyniósł 3,2% i był o 0,1 punktu wyższy jak

w 2003 roku, a liczba pracujących w sekcji „Hotele i restauracje” wzrosła o 3,0%. Liczbę przedsiębiorstw i pracujących w handlu i gastronomii w 2004 r, w stosunku do 2003 roku przedstawia tabela 5.

Tabela 5.
Liczba przedsiębiorstw i pracujących w handlu i gastronomii* w 2004 r.

Wyszczególnienie <i>Specification</i>	Ogółem <i>Total</i>	Udział w % <i>Share in %</i>	2003 = 100
Liczba przedsiębiorstw ogółem ¹⁾	3576830	100,0	99,9
<i>Total enterprises¹⁾</i>			
w tym: <i>of which:</i>			
handel i naprawy ^Δ	1189174	33,2	99,1
<i>trade and repair^Δ</i>			
w tym: <i>of which:</i>			
handel hurtowy ^Δ	276529	7,7	100,3
<i>wholesale trade^Δ</i>			
handel detaliczny ^{Δ 2)}	912582	25,5	98,8
<i>retail trade^{Δ 2)}</i>			
hotele i restauracje.....	113085	3,2	100,9
<i>hotels and restaurants</i>			
Liczba pracujących ogółem w tysiącach ³⁾	12737,0	100,0	100,8
<i>Total employed in thousand ³⁾</i>			
w tym: <i>of which:</i>			
handel i naprawy ^Δ	2032,2	16,0	101,4
<i>trade and repair^Δ</i>			
hotele i restauracje.....	220,6	1,7	103,0
<i>hotels and restaurants</i>			

Źródło: Rynek wewnętrzny w 2005 r, GUS.

Bardzo interesująco przedstawia się faktografia dotycząca ilości jednostek gastronomicznych. W porównaniu do roku 2002, w roku 2003 liczba placówek wzrosła o

* Obejmuje dział 55 Hotele i restauracje

¹⁾ Stan wg REGON

²⁾ Dział 50 i 52 wg PKD

³⁾ Stan w dniu 31 XII; Patrz uwagi str. 21

* Including division 55 Hotels and restaurants

¹⁾ As by REGON

²⁾ NACE 50 and 52

³⁾ As of 31 XII; See note on page 33

1240 (1,4%), natomiast w roku 2004 wzrost ten wyniósł 510 placówek(0,6%). Ogólna liczba placówek gastronomicznych w roku 2004 w naszym kraju to 89,9 tys. szt. (stałych i sezonowych). Najliczniejszymi są w dalszym ciągu bary - 39,0 tys. (43,4% wszystkich placówek w skali całej Polski), następnie punkty gastronomiczne - 34,6 tys. (tj. 38,5%), restauracje - 9,1 tys (tj. 10,2%) oraz stołówki - 7,1 tys. (tj. 7,9%). Liczbę placówek gastronomicznych funkcjonujących w naszym kraju w latach 2004 i 2005 przedstawia tabela 6.

Tabela 6

Liczba placówek gastronomicznych

Wyszczególnienie <i>Specification</i>		Ogółem <i>Total</i>	Sektor <i>Sector</i>	
			publiczny <i>public</i>	prywatny <i>private</i>
a - 2004	b - 2005			
Liczba placówek gastronomicznych.....	a	89850	2506	87344
	b	91150	2458	88692
restauracje	a	9142	150	8992
	b	9496	180	9316
bary	a	39040	430	38610
	b	40104	432	39692
stołówki	a	7108	1426	5682
	b	6840	1393	5447
punkty gastronomiczne	a	34560	500	34060
	b	34710	453	34257

Źródło: Dane GUS.

Z roku na rok następuje wzrost ilości restauracji, których liczba w 2004 roku powiększyła się o 357 jednostki, czyli o 4,1%. Wzrasta też ilość barów, których liczba powiększyła się o 225 jednostek, czyli 0,6%. Niewiele przybyło punktów gastronomicznych, a liczba stołówek zmniejszyła się o 182 jednostki.

Rozpatrując aspekt własnościowy sektora gastronomicznego w Polsce należy zauważyć, że zdecydowanie dominuje w nim sektor prywatny, który stanowi rezultat wieloletniego procesu powszechnej prywatyzacji gospodarki krajowej. Do sektora prywatnego należało w 2004 r. 87,3 tys. placówek gastronomicznych (97,2%), a funkcjonuje w nim 98,4% restauracji, 98,9% barów, 79,9% stołówek i 98,6% punktów gastronomicznych. Pozostała część czyli 2,8% to placówki gastronomiczne sektora publicznego. Rok 2004 przyniósł istotne

zmiany w funkcjonowaniu sieci gastronomicznej. Zmniejszeniu uległ przyrost ogólnej liczby placówek gastronomicznych, co było wynikiem nasycenia rynku tego rodzaju placówkami. Wpłynęła na to ogólna koniunktura gospodarcza oraz zwyczaje żywieniowe panujące w naszym kraju. Przemianom ulega struktura rodzajowa placówek, gdyż coraz więcej zakładanych jest restauracji o wysokim standardzie, co podwyższa jakość serwowanych usług w sektorze. Niepokojącym zjawiskiem jest znaczne zmniejszenie się liczby stołówek, które powinny stanowić alternatywę lub pomoc dla gospodarstw domowych w zakresie żywieniowym. W sektorze gastronomicznym w roku 2005 funkcjonowało 44% barów, 38,1% punktów gastronomicznych, 10,4 % restauracji i 7,5% punktów gastronomicznych.

Korzystna jest kwestia kształtowania się przychodów z działalności gastronomicznej, które w roku 2004 wyniosły około 16,6 mld zł. Na kwotę tę składały się przychody z produkcji gastronomicznej – 54,5%, przychody ze sprzedaży towarów handlowych – 41,8% i z pozostałej działalności – 3,7%. Największy udział w tej kwocie ma produkcja gastronomiczna, z której przychody wykazują tendencję lekko wzrostową, natomiast zauważalne jest zmniejszenie się przychodów w zakresie sprzedaży towarów handlowych (o 2,3%) i pozostałej działalności (o 3,3%). Przychody z działalności gastronomicznej w cenach bieżących w roku 2004 przedstawia tabela 8.

Tabela 8

Przychody z działalności gastronomicznej w cenach bieżących
Revenues from catering activity in current prices

Wyszczególnienie <i>Specification</i>	Ogółem <i>Total</i>	Sektor <i>Sector</i>	
		publiczny <i>public</i>	prywatny <i>private</i>
a - 2004 b - 2003=100		w mln zł <i>in mln zł</i>	
Przychody ogółem	a 16637,0	575,8	16061,2
<i>Revenues total</i>	b 100,8	89,2	101,3
ze sprzedaży towarów	a 6953,3	122,1	6831,2
<i>from sales of commodities</i>	b 97,7	81,7	98,1
w tym ze sprzedaży napojów alkoholowych i wyrobów tytoniowych	a 4549,9	77,3	4472,6
<i>of which from the sale of alcoholic beverages and tobacco</i>	b 100,2	89,9	100,4
z produkcji gastronomicznej	a 9067,5	420,7	8646,8
<i>from catering production</i>	b 103,6	91,2	104,3
z pozostałej działalności	a 616,2	33,0	583,2
<i>from other activity</i>	b 96,7	95,4	96,8

Źródło: Dane GUS.

Jak wynika z tabeli sektor gastronomiczny jest zdominowany przez prywatne placówki, które mogą pochwalić się wzrastającą dynamiką przychodów, szczególnie z produkcji gastronomicznej, co jest wynikiem wzrostu liczby placówek.

Prywatyzacja polskiej gospodarki od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia spowodowała również istotne zmiany w funkcjonowaniu sektora gastronomicznego. Było to spowodowane odmiennymi potrzebami i realiami gospodarki rynkowej, która samoistnie zapoczątkowała modernizację sieci gastronomicznej w najważniejszych jej jednostkach. Menedżerowie firm gastronomicznych zaczęli zauważać konieczność różnicowania zakładów, która mogłaby prowadzić do poprawienia ich rentowności i zdobycia nowych klientów. Od 2000 roku notuje się polepszenie koniunktury gospodarczej, która niewątpliwie wpływa na powstawanie nowych placówek gastronomicznych i rozwój branży. Jest to wynikiem przystąpienia naszego kraju do Unii Europejskiej oraz koniecznością dostosowania polskich jednostek gospodarczych do wymogów unijnych.

Ważny aspekt w sektorze gastronomicznym stanowi lokalizacja placówek, która musi być zorientowana na klienta i świadczyć wymagane usługi żywieniowe. Właściciele placówek gastronomicznych zaczęli zwracać uwagę na świadczenie usług rozrywkowo – kulturalnych i dodatkowych usług żywieniowych, które mogą wykonywać w pobliskiej dla położenia swej firmy okolicy. Są nimi przykładowo usługi żywieniowe tzw. cateringowe, jak również wyżywienie pracowników pobliskich firm i szkół. Poszukują też nowych form świadczenia usług, dzięki którym zdobywają nowych konsumentów i doświadczenia rynkowe. W ostatnich latach rozwinęły się także takie usługi jak przyjmowanie grup wycieczkowych, prowadzenie specjalnie wydzielonych sal typu „VIP”, obsługa konferencji i zjazdów, organizowanie przyjęć towarzyskich, rodzinnych, okolicznościowych, świątecznych. Pojawiła się również moda na organizowanie bankietów w placówkach gastronomicznych przez firmy dla swoich pracowników i kontrahentów, czemu sprzyja korzystna polityka podatkowa umożliwiająca wykorzystanie określonej puli środków na te cele. Konsumenci mogą coraz częściej rezerwować stoliki, przez co nie muszą się martwić o zapewnienie wykonania usługi. Niektóre z placówek oferują obiady domowe, prowadzą rewir dietetyczny, czy też zajmują się dostawą posiłków do mieszkań klientów. Na polskim rynku gastronomicznym wciąż funkcjonują bary mleczne, które są dotowane z budżetu państwa i zapewniają wyżywienie najuboższej warstwie społeczeństwa. Są to najczęściej placówki gastronomiczne zlokalizowane na terenie dużych miast, które funkcjonują pod auspicjami spółdzielczymi. Jest to właściwie mała enklawa przedsiębiorstw gastronomicznych

zapewniających oprócz wyżywienia swoich konsumentów miejsce pracy dla pracowników tych placówek. Omawiając sektor gastronomiczny nie można zapomnieć o pobocznej ich działalności, za jaką należy uznać świadczenie usług o charakterze rozrywkowo-kulturalnym o dużym zróżnicowaniu. Są to usługi o charakterze gastronomicznym połączone z rozrywką i kulturą. Może to być np. obsługa koncertów, dancinów, prowadzenie sal czytelniczych, karcianych, internetowych, kinowych, tarasów czy też ogródków letnich.

W polskim sektorze gastronomicznym zaczęły się pojawiać w okresie transformacji krajowe sieci restauracyjne, które od początku lat dziewięćdziesiątych budowały swoją markę. Doskonałym przykładem jest sieć restauracyjna Sphinx Polska, która poświęciła wiele środków na budowę swej marki i jej rozpoznawalność. Właściciele firmy, którzy w połowie lat dziewięćdziesiątych tworzyli swoje przedsiębiorstwo uznali, że znana i szanowana marka to jedna z największych wartości, jaką może się szcycić przedsiębiorstwo. Firma liczy obecnie 100 restauracji, które zlokalizowane są na ulicach dużych i średnich miast oraz w centrach handlowych. Restauracje są przeznaczone do obsługi młodych konsumentów w wieku 17-35 lat i serwują dania kuchni orientalnej i europejskiej. Sieć restauracyjna na początku finansowana z kredytów i leasingu szybko pozyskała silnego partnera handlowego, którym jest fundusz Enterprise Investors, dla którego inwestycja w Sphinx Polska była jedną z najbardziej opłacalnych. Był to niewątpliwie bardzo korzystny rozdział w funkcjonowaniu sieci Sphinx Polska, gdyż w ciągu dziesięciu lat firma trafiła na trzecie miejsce pod względem przychodów na polskim rynku gastronomicznym, po McDonald's i AMRest zarządzającej siecią KFC i Pizza Hut⁹.

3. Wnioski

Oceniając restrukturyzację firm sektora gastronomicznego można stwierdzić, że jej stan jest zależny od czynników, które są ściśle powiązane z rozwojem gospodarki rynkowej w danym kraju. Na podstawie przekształceń restrukturyzacyjnych, które zaszły w ciągu ostatnich lat zauważalny jest znaczący wpływ prywatyzacji w sektorze gastronomicznym. Wszystkie placówki gastronomiczne zmieniły swój wygląd, poziom i rodzaj świadczonych usług. Sektor gastronomiczny zaczyna przekształcać się w nowoczesnie funkcjonujący system, który zaczął dzielić się według wzorców zachodnich na restauracje bardzo wysokiej klasy, kawiarnie, fast foody. Polską pozostałością są bary mleczne. Faza transformacji i

⁹ A. Biały, W. Romański., *Restauracje z pasji do interesów*, [w:] *Marki Polskie*, Rzeczpospolita 2006, nr 278.

prywatyzacji polskiej gospodarki jednoznacznie dowiodły, że przekształcenia restrukturyzacyjne sektora gastronomicznego są zależne od:

- ogólnego rozwoju gospodarki danego kraju,
- wyposażenia kapitałowego firm i umiejętności pozyskania kapitału zewnętrznego,
- zachowań konkurencyjnych firm na krajowym i zagranicznym rynku,
- jakości i wielkości nakładów inwestycyjnych w wystrój, wyposażenie i dobór profesjonalnie wykwalifikowanego personelu,
- elastyczności reagowania na zmiany zachodzące względem jakości świadczonych usług i powiększania ich różnorodności,
- wdrażania nowoczesnych postaw względem planowania, organizacji i zarządzania placówkami gastronomicznymi,
- racjonalnej lokalizacji placówek i umiejętności logistycznego zarządzania nimi.

Można stwierdzić zatem, że obowiązująca od piętnastu lat restrukturyzacja polskiego sektora gastronomicznego bardzo pozytywnie wpływa na stan jego placówek, ich wystrój, jakość świadczonych usług i wymusza wiele nowoczesnych zachowań, które w przeszłości nie znalazłyby uznania. Prowadzi to do wzrostu konkurencji w sektorze i zwiększenia zadowolenia konsumentów z jakości świadczonych usług.

Literatura:

- Berliński L., Gralak H., Sitkiewicz F., *Przedsiębiorstwo*, t. 1: *Zarządzanie zasobami*, Oficyna Wydawnicza „AJG”, Bydgoszcz 2003.
- Biały A., Romański W., *Restauracje z pasji do interesów*, [w:] *Marki Polskie*, Rzeczpospolita 2006, nr 278.
- Borowiecki R., [red.] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa 2003.
- Borowiecki R., *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Koniunktura gospodarcza 2006, nr 11, GUS.
- Kowalczyk – Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Orgmasz, Warszawa 1992.
- Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A., [red.] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Lisiński M., Ostrowski B., *Lean Management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków - Kluczbork 2006.
- Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa - Kraków 1999.
- Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa – Kraków 1998.
- Pasieczny J., *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, Przegląd Organizacji, 1997, nr 9.
- Rynek wewnętrzny w 2005 r, GUS.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.

RESTRUKTURYZACJA FIRM SEKTORA GASTRONOMICZNEGO JAKO REAKCJA NA PROCES PRYWATYZACJI

(streszczenie)

W prezentowanym opracowaniu podjęto problematykę restrukturyzacji firm sektora gastronomicznego, która stanowi odpowiedź na zachodzące zmiany w polskiej gospodarce rynkowej. Restrukturyzacja firm, a właściwie placówek gastronomicznych sektora dotyczy podstawowych obszarów działalności takich jak: zatrudnienie, struktura, organizacja produkcji i zarządzanie. Jako główny cel procesów restrukturyzacyjnych w większości placówek gastronomicznych przyjęto przywrócenie ich równowagi wewnętrznej i zewnętrznej, adekwatnej do aktualnych warunków otoczenia. Potrzeba budowy pozycji konkurencyjnej przez placówki gastronomiczne zmusiła je do opracowania oraz wdrożenia strategii rozwoju umożliwiających zwiększenie potencjału organizacyjnego, wytwórczego i kapitałowego. W placówkach zastosowano zmiany restrukturyzacyjne, głównie w obszarach dotyczących stosowanych technik produkcji, struktur organizacyjnych, systemu finansowego i kapitału ludzkiego.

Na podstawie przeprowadzonej analizy funkcjonowania placówek gastronomicznych stwierdzono, że ich stan zależy od czynników, które są ściśle powiązane z rozwojem gospodarki rynkowej, a szczególnie z jej prywatyzacją. Polskie placówki gastronomiczne zmieniły swój wygląd, poziom i rodzaj świadczonych usług. Sektor gastronomiczny zaczyna przekształcać się w nowoczesnie funkcjonujący system, który zaczął dzielić się według wzorców zachodnich na restauracje bardzo wysokiej klasy, kawiarnie, bary i fast foody. Reasumując teoretyczne rozważania, skonstatowano, że wciąż trwająca restrukturyzacja polskiego sektora gastronomicznego bardzo pozytywnie wpływa na stan jego placówek, ich wystrój i jakość świadczonych usług, przez co wzrasta konkurencja w sektorze.

Summary:

In this article, the authors look at the issue of the restructuring of firms in the catering sector as an attempt to respond to the changes in the Polish market economy. The restructuring of firms in this sector or, more precisely, catering outlets, concerns key areas of activity, such as: employment, the structure and organisation of production, and management. In most catering outlets, the purpose of restructuring processes was to restore internal and external equilibrium and adjust them to the modern business environment. The need for catering outlets to build a competitive position has forced them to prepare and implement development strategies to enable organisational, productive and capital potential to be increased. The restructuring changes implemented in catering outlets have been mainly in the areas of production techniques, organisational structures, the financial system and human capital. On the basis of the conducted analysis of the functioning of catering outlets, the authors found that their condition depends on factors that are closely linked to the development of the market economy and, in particular, privatisation. Polish catering outlets have changed their appearance and the level and type of services provided. The catering sector is beginning to transform into a modern system, which, following Western models, is divided into exclusive restaurants, cafes bars, and fast food outlets. Summing up the theoretical deliberations the authors contend that the ongoing restructuring of the Polish catering sector is having a very positive impact on the condition of its outlets, their appearance, and the quality of services offered, which is leading to greater competition in the sector.