

Krzysztof Konaszewski - Wiceprezes Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.

## Krzysztof Konaszewski

Gospodarka polska znajduje się w okresie przejściowym. Zanikły mechanizmy gospodarki centralnie sterowanej, a system gospodarki rynkowej nie został jeszcze w pełni zbudowany i nie powstały mechanizmy interwencji państwowej. Nie została także ostatecznie ukształtowana polityka przemysłowa państwa.

### Kłopoty okresu przejściowego

Chcemy, aby okres przejściowy trwał jak najkrócej. Jak każdy okres przejściowy niesie on ze sobą nasilenie się wielu negatywnych zjawisk już wcześniej drzemających w naszej gospodarce. Przedsiębiorstwa były przyzwyczajone do innych sygnałów z otoczenia:

- ekonomicznego (produkcja nakazowa, a nie kreowana samodzielnie),
- finansowego (dostępność środków finansowych, a nie samodzielne, trudne ich pozyskiwanie),
- socjalnego (praca dla wszystkich, a nie praca dla osób potrzebnych przedsiębiorstwu),
- marketingowego (wciąż za mała, łatwo sprzedawalna produkcja, a nie samodzielne pozyskiwanie rynków zbytu),
- organizacyjnego (organizacja biurokratyczna, a nie funkcjonalna),
- zarządzania (funkcje kierownicze, a nie menedżerskie).

Doprowadziło to w wielu przypadkach do sytuacji całkowitej bezradności przedsiębiorstw, ich ogromnego zadłużenia i właściwie do ubezwłasnowolnienia wobec otaczającej je rzeczywistości.

Jedną z istotnych przyczyn tego stanu rzeczy jest także nieumiejętność kierownictwa wielu przedsiębiorstw generowania nowych rozwiązań organizacyjno-ekonomicznych, nieumiejętność znalezienia się - choćby koncepcyjnego - w nowych warunkach, a także nieumiejętność adaptowania się do wymagań tego trudnego przecież okresu. Prywatyzacja to znaczy efektywne czyli jednoznaczne określenie właściciela, może (nawet powinna) doprowadzić do podejmowania efektywnych zachowań gospodarczych. To właściciel może wymusić takie rozwiązania ekonomiczno-gospodarcze, dzięki którym podmiot gospodarczy, będący jego własnością, sta-

nie się zdrowym organizmem gospodarczym. W znakomitej większości przedsiębiorstw opracowanie i realizacja takich zasad spoczywa na kadry zarządzającej przedsiębiorstwem; właściciel spełnia tylko funkcje kontrolne.

Za efektywność gospodarowania odpowiada więc nie właściciel tylko kierownictwo przedsiębiorstwa i nie ma znaczenia, kto faktycznie sprawuje funkcje "właścicielskie". Istotne jest tylko to, aby tak rozumiany "właściciel" (bez względu na to, czy jest to osoba fizyczna, osoba prawna, grupa osób fizycznych lub prawnych, czy - w końcu - Skarb Państwa) potrafił określić zasady efektywnego gospodarowania, zasady racjonalnego rozliczania z tych efektów, a także skutecznie realizował funkcje kontrolne i - w razie potrzeby - egzekutorskie w stosunku do kierownictwa.

Wywód ten, obok innych spostrzeżeń, podkreśla rolę kadry zarządzającej przedsiębiorstwem w procesie efektywnego gospodarowania oraz znaczenie profesjonalizmu działań. Wynika z tego konieczność rozwijania szerokiego systemu edukacyjnego w tej dziedzinie.

### Działania w okresie przejściowym

Okres przejściowy, w którym obecnie się znajdujemy, powinien cechować się pewnymi szczególnymi rozwiązaniami funkcjonalnymi, umożliwiającymi przedsiębiorstwom łatwiejsze adaptowanie się do nowych warunków działania. Jednym z takich rozwiązań jest analizowanie i obserwowanie gospodarki w skali mikro z możliwością instytucjonalnych dzia-

# Przedsiębiorstwa w

łań właśnie w tej skali. Czynności te powinny pełnić - jak się wydaje - wyspecjalizowane instytucje usytuowane pomiędzy administracją a przedsiębiorstwem. Jedną z takich instytucji jest Agencja Rozwoju Przemysłu S.A.

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. została powołana przez państwo, z wyłącznym udziałem Skarbu Państwa. Dzięki takiemu usytuowaniu realizuje ona wobec przedsiębiorstw funkcje zgodne z ogólną filozofią przekształceń gospodarczych w naszym kraju, jak gdyby na zlecenie państwa. Jednocześnie ma ona możliwość usprawniania działalności przedsiębiorstw i stymulowania zachowań ułatwiających dojście do gospodarki rynkowej. Agencja działa więc w zakresie restrukturyzacji podmiotów gospodarczych rozumianej szeroko, jako restrukturyzacja produkcyjna, organizacyjna, finansowa, prawna, socjalna itp. Ten szeroki zakres działań jest stosowany indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa. O filozofii podejścia Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. do restrukturyzowanego podmiotu gospodarczego pisaliśmy już w numerze 9/91 Przeglądu Organizacji.

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. współpracuje z przedsiębiorstwami, które zgłaszają się same, a także stara się wyszukać przedsiębiorstwa, którym pomoc jest potrzebna. Przedsiębiorstwa aspirujące do współpracy z agencją zwykle znajdują się w tak złej kondycji, że oczekują wsparcia agencji jako ostatecznego koła ratunku. Często najważniejszą formą pomocy jest wówczas restrukturyzacja likwidacyjna.

Wiele przedsiębiorstw powinno podlegać procesom restrukturyzacyjnym wtedy, kiedy ich kondycja jest

# okresie przejściowym

stosunkowo dobra. Działania restrukturyzacyjne są wówczas łatwiejsze, zwłaszcza że przygotowanie pełnego programu restrukturyzacyjnego i jego wdrożenie może trwać nawet kilkanaście miesięcy. Jest więc wtedy czas na spokojne, rozważne zaproponowanie rozwiązań wariantowych, na uruchomienie spójnego i skutecznego programu przekształcającego przedsiębiorstwo i dostosowującego je do gospodarki rynkowej. Przypadków takich jest niestety niewiele.

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. znajduje takie przedsiębiorstwa i proponuje im wprowadzenie zmian. Podstawą tych działań jest tworzenie i aktywizowanie Agencji Rozwoju Regionalnego oraz inspirowanie i udział w realizacji studiów sektorowych.

## Regionalizacja przekształceń gospodarczych

Agencje rozwoju regionalnego tworzone są z inicjatywy i przy aktywnym udziale Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. w postaci spółek akcyjnych zakładanych i funkcjonujących w regionach, w których mamy do czynienia z dużymi zagrożeniami gospodarczymi, zwłaszcza z bezrobociem. Agencje regionalne skupiają (jako akcjonariuszy i współuczestników działań merytorycznych) agendy administracji terenowej, banki obecne w danym regionie, instytucje samorządu gospodarczego, związki zawodowe, niektóre zakłady przemysłowe.

Celem działania tych agencji jest propagowanie idei przekształceń gospodarczych, popularyzowanie doświadczeń restrukturyzacyjnych, aktywne współdziałanie rozwoju regionu zarówno w ujęciu globalnym, jak i na poziomie przedsiębiorstw.

Agencje mają funkcjonować podobnie jak Agencja Rozwoju Przemysłu S.A., choć w skali regionalnej. Jednym z zadań agencji regionalnych jest także promocja przedsiębiorczości, aktywizowanie gospodarce mieszkańców, stworzenie warunków umożliwiających przeciwdziałanie narastającemu bezrobociu.

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. wspiera agencje regionalne finansowo poprzez udział kapitałowy (mniejszościowy, ale znaczący w kapitale akcyjnym) oraz merytorycznie - poprzez udostępnienie tym agencjom swego know-how w dziedzinie realizacji procesów restrukturyzacyjnych, szkolenia, ułatwienia kontaktów itp. Jednocześnie Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. otrzymuje informacje o aktualnej sytuacji gospodarczej w regionie, o zagrożeniach, o potrzebach restrukturyzacyjnych większych przedsiębiorstw, pozostawiając przedsiębiorstwu mniejsze opecie agencji regionalnych.

Agencje rozwoju regionalnego zostały dotychczas utworzone w Wałbrzychu, Nowej Rudzie, Suwałkach, Elblągu, Łodzi.

## Studia sektorowe a przekształcenia gospodarcze

Studia sektorowe (zwane czasem studiami branżowymi) mogą być cennym źródłem informacji dla potrzeb przekształceń restrukturyzacyjnych. Mogą one dostarczać wiedzy na temat aktualnej sytuacji danego sektora (kondycji przedsiębiorstw wchodzących w skład sektora, wielkości produkcji, stopnia obciążenia poszczególnych zakładów, bieżącego zapotrzebowania na tę produkcję itp.) lub ułatwiać podejmowanie roz-

strzygnięć przyszłościowych na podstawie analizy możliwości rozwojowych, przyszłych rynków zbytu, konkurencyjności międzynarodowej, zapotrzebowania krajowego na produkty tego sektora. Dobrze wykonane studium sektorowe jest zawsze pomocne przy podejmowaniu czynności restrukturyzacyjnych dotyczących przedsiębiorstwa, wchodzącego w skład tego sektora.

Studium sektorowe umożliwia znacznie szybsze sporządzenie wyciecznych restrukturyzacyjnych dla przedsiębiorstwa (co ma olbrzymie znaczenie w przypadku szybko pogarszającej się kondycji przedsiębiorstwa). Pozwala też wcześniej reagować na zagrożenia innych przedsiębiorstw, które nie uświadamiają sobie jeszcze zbliżających się kłopotów.

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. współuczestniczyła w wykonaniu kilku studiów sektorowych, w tym tak obszernych jak studium opakowań i studium komponentów dla przemysłu elektromaszynowego.

Jednocześnie agencja współpracuje z innymi instytucjami zajmującymi się realizacją studiów sektorowych starając się zapewnić sobie dopływ wszechstronnych informacji umożliwiających coraz sprawniejsze pełnienie swoich funkcji.

\*

Niniejszy tekst nie jest ani analizą dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej, niewątpliwie trudnej i wymagającej podejmowania wielu niestandardowych działań, ani nie jest opisem pełnej działalności Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. Jest to tylko kilka uwag w sprawie zainicjowanego procesu przekształceń gospodarczych w naszym kraju, procesu niewątpliwie słusznego i pożądanego, lecz ujawniającego - w okresie przejściowym - szereg zagrożeń, których uprzednio nie przewidywano. Zagrożenia te, przejściowe negatywne zjawiska, trudne sytuacje gospodarcze poszczególnych przedsiębiorstw są ze szczególną mocą postrzegane w codziennej działalności Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.