

Grażyna Osbert-Pociecha

Jaka recepta na recesję

Dr inż. G. Osbert-Pociecha - Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

Artykuł jest fragmentem szerszego opracowania przedstawiającego wybrane wyniki badań wykonanych w ramach tematu badawczego pn. "Rozwój przedsiębiorstwa w warunkach transformacji systemu funkcjonowania gospodarki". Badania te, na próbie siedemnastu przedsiębiorstw przemysłowych, przeprowadził w 1991 r. zespół pracowników Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Autorka stwierdza, że wszystkie przedsiębiorstwa dotknęła bariera popytu na rynku krajowym. Pogłębiło ją załamanie się w 1991 r. eksportu do krajów Europy Wschodniej. Z analizy stanu potencjału wytwórczego przedsiębiorstw wynika pilna potrzeba uruchomienia procesów rozwojowych i modernizacyjno-odtworzeniowych. Mimo to przedsiębiorstwa powstrzymują się od różnicowania i wzbogacania działań zapewniających pełniejsze i efekty-

wniejsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych. Liczą wciąż na to, że bariera popytu na ich produkcję ma charakter przejściowy.

Tytuł artykułu publikowanego w "Przeglądzie" pochodzi od Redakcji.

Aby ustalić, jak badane przedsiębiorstwa postrzegają swój rozwój, jak pojmują swoją misję, w pierwszej kolejności dokonano charakterystyki celów wyróżniając zarówno cele aktualnie realizowane przez przedsiębiorstwo, jak i cele "strukturalizujące" rozwój przedsiębiorstwa w bliższej i dalszej perspektywie.

Analiza zestawionych celów wskazuje na to, że w badanej próbie, głównie ze względu na reprezentację różnych branż, mamy do czynienia z szerokim spektrum celów realizowanych i postrzeganych przez przedsiębiorstwa. Koncentrują się one wokół strategii przetrwania - choć tylko w trzech przypadkach dano temu wyraz wprost. Niemniej zdecydowana większość przedsiębiorstw formułując swoje cele usiłuje odpowiadać na impulsy rynku (przede wszystkim na barierę popytu) i

uwzględniać inne uwarunkowania, np. restrykcyjność systemu fiskalnego.

W pierwszej fazie procesu dostosowywania się podejmują one próbę wyczerpywania wszystkich możliwości wynikających z aktualnych warunków działania zgodnie z zasadą minimalizacji wysiłku (ryzyka) technicznego. Jednakże utrzymywanie chociażby dotychczasowego poziomu sprzedaży jest utrudnione ze względu na brak dostatecznych umiejętności marketingowych. Dopiero w następnej kolejności decydują się na wprowadzenie zmian technicznych.

Wprawdzie to "nachylenie rynkowe" w hierarchii celów przedsiębiorstwa stało się widoczne na tle celów związanych ze zwiększaniem produkcji, podnoszeniem wynagrodzeń i rozszerzaniem świadczeń socjalno-bytowych - nie można jeszcze mówić o zasadniczym przegrupowaniu celów badanych przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o cele mające na względzie rozwój w przyszłości, widoczne są przejawy większej ekspansywności, choć jest to w przeważającej mierze kontynuacja wyznaczonych, bieżących kierunków działania. Spośród czynników wpływających na wybór określonych dróg rozwoju wskazywano głównie na:

- konieczność kontynuowania wcześ-

WSZYSCY STOIMY NA SCHODACH

TNOiK niż ofertami innych, licznych uczestników rynku. Skala działalności doradczej i wydawniczej utrzymuje się natomiast na wysokim poziomie. Wprowadziliśmy także nowe formy działalności, chociażby stały konkurs na najlepsze programy dla kierowników/menedżerów oraz udział w badaniach międzynarodowych organizowanych przez CECIOS.

Próbujemy również utworzyć stałą platformę wymiany doświadczeń edukacyjnych w kształceniu kierowników/menedżerów. Z tą myślą zorganizowana przez TNOiK ogólnokrajowa konferencja w końcu ubiegłego roku spotkała się z pozytywnym przyjęciem. Informacje te dotyczą całego Towarzystwa. Jednak niektóre oddziały, niestety, zaledwie vegetują, gdyż nie potrafiły jeszcze odnaleźć się w nowych warunkach. Na szczęście są one w mniejszości.

Jakie zagrożenia dla TNOiK uważa Pan za najważniejsze?

Nie o wszystkich warto mówić, lecz są takie, które trzeba bacznie obserwować i w razie potrzeby stosownie reagować. Jest to z pewnością nadmierna koncentracja uwagi niektórych naszych zespołów na działalności gospodarczej. Mamy już metodę reagowania i dotychczas przynosi ona rezultaty. Zagrożeniem jest także zagubienie się niektórych naszych członków. Tempo zmian jest tak duże, że zgłaszane są nieraz opinie lub propozycje działań trafne jeszcze przed rokiem, lecz całkowicie rozmijające się z dzisiejszą rzeczywistością. Przykładem było zgłoszenie propozycji zorganizowania zjazdu nadzwyczajnego dla załatwienia sprawy, którą rozwiązał Zarząd Główny poprzez przyjęcie i realizację stosownej polityki (dotyczyło to usa-

modzielnienia jednostek prowadzących działalność gospodarczą). Jak widać, staram się unikać bezpośredniej odpowiedzi na to pytanie, zarówno dlatego, że problem jest bardzo złożony, jak i dlatego, że o zagrożeniach rozważny kierownik wypowiada się publicznie dopiero wtedy, gdy się z nimi upora. Jedno niewątpliwie można powiedzieć otwarcie: zadania przyjęte przez Zarząd Główny na rok bieżący i następny są zamierzoną odpowiedzią na między innymi zagrożenia dla TNOiK obecne i spodziewane. Powodzenie w realizacji tych zadań to powodzenie w naszym funkcjonowaniu i rozwoju.

Dziękuję za rozmowę.

*) CECIOS - European Management Council (Europejska Rada Zarządzania)

niej zainicjowanych przedsięwzięć;

- możliwość spożytkowania posiadanych już doświadczeń w obszarze dotychczasowej specjalizacji w celu zmodernizowania techniki i technologii produkcji oraz rozszerzenia asortymentu produkcji;
- szanse związane z rozszerzeniem dostępu do rynku m.in. poprzez przejęcie fazy konfekcjonowania produkcji, przełamywanie istniejących zależności kooperacyjnych, szukanie i opanowywanie "nisz rynkowych", zapewnianie bardziej kompleksowej obsługi klienta itp.

Należy podkreślić, że nie zidentyfikowano determinującego wpływu kryteriów ekonomicznych i czynników o charakterze prestiżowym związanych z próbą doświadczenia światowego poziomu techniczno-technologicznego w produkcji.

Nie stwierdzono także, aby wybór dróg rozwojowych badanych przedsiębiorstw determinowały czynniki związane z osobowością dyrektora czy kierownika odgrywającego rolę lidera.

Poszczególne uwarunkowania lub ich konfiguracje, będące przesłankami rozwoju, mogą być postrzegane przez przedsiębiorstwa jako czynniki sprzyjające lub jako czynniki hamujące.

Ze zdecydowanie negatywną oceną w wymiarze szans i możliwości spotkały się:

a) dotychczasowe zasady realizacji polityki gospodarczej forsującej regulacyjne działanie rynku, nie uwzględniające faktu, że mechanizm ten jest niejako w fazie in statu nascendi, co uzasadnia konieczność dopełnienia go elementami polityki przemysłowej, innowacyjnej. Jak podkreślali respondenci, chodzi przede wszystkim o przełamanie niepewności wynikającej z braku kierunkowych założeń rozwoju gospodarki;

b) funkcjonowanie systemu zasileń finansowych i systemu kredytowego. Przy obecnym poziomie oprocentowania i preferowaniu krótkiego okresu zwrotu niemożliwe jest jakiegokolwiek rozsądne inwestowanie. Jednocześnie utrzymywanie od początku 1990 roku polityki dodatnich realnych stóp procentowych (płaconych zresztą przez gospodarkę znajdującą się w recesji) tworzy zagrożenie dla skutecznego funkcjonowania rynku kapitałowego. Potencjalny inwestor woli bowiem zostać ren-

tierem bankowym, co automatycznie powoduje kurczenie się możliwości pozyskiwania innych niż kredyt bankowy źródeł zasilania procesów rozwojowych przedsiębiorstw;

c) zakres i poziom fiskalizmu, który przyjęty został dla realizacji celów związanych z "duszeniem inflacji", i pomimo narastającej recesji nie podlega korekcje. Wręcz przeciwnie, trudności związane z wyegzekwowaniem podatków o charakterze wynikowym (tj. podatku dochodowego, dywidendy) usiłuje się w obliczu trudności budżetowych rekompensować bieżącymi modyfikacjami w zakresie podatku obrotowego i ceł. To z kolei podwyższa ryzyko podejmowania przedsięwzięć rozwojowych.

Sceptycznie odniesiono się do uwarunkowań związanych z przebiegiem procesów prywatyzacyjnych, akcentując ich zagrożenie dla skłonności do rozwoju zarówno w okresie poprzedzającym prywatyzację poszczególnych przedsiębiorstw, jak i w okresie po komercjalizacji. Paraliż rozwojowy na etapie oczyszczania przedprywatyzacyjnego wynika między innymi z tego, że nikt nie jest zainteresowany przenoszeniem skutków ryzyka tego typu przedsięwzięć i związanej z tym odpowiedzialności w nowo tworzonej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Dotychczasowe kierownictwo, nie mając pewności co do swojej przyszłości w związku z prywatyzacją, powstrzymuje się od podejmowania przedsięwzięć rozwojowych,

aby w przypadku objęcia kierownictwa firmy po prywatyzacji nie ponosić ewentualnych skutków tych działań (o ile skończyłyby się one niepowodzeniem), a w przypadku sukcesu tych przedsięwzięć nie pracować na konto przyszłych zarządów firmy. Załoga natomiast, jako potencjalny właściciel, jest zainteresowana firmą, jej kondycją i szansami rozwoju wyłącznie przez pryzmat wyceny jako warunku określającego dostępność tego majątku produkcyjnego. Nie kieruje się motywacjami, które skutkowałyby podejmowaniem kolejnych przedsięwzięć inwestycyjnych, rozwojowych - te bowiem z natury spełniać muszą kryterium przyrostu wartości firmy.

W przedsiębiorstwach sprywatyzowanych (skomercjalizowanych) - jak wynika z badań - wcale nie osłabły roszczenia płacowe załogi i naciski na

"przejadanie" zysku. Ma to miejsce zwłaszcza wówczas, gdy środków na rozwój potrzeba wielokrotnie więcej niż można na ten cel przeznaczyć lub gdy niestabilność warunków gospodarowania powoduje oddalenie się celów sformułowanych w strategii rozwoju.

W przypadku przedsiębiorstw sprywatyzowanych przez likwidację i utworzenie spółek odpłatnie korzystających z mienia skarbu państwa zagrożeniem skłonności do rozwoju (głównie w aspekcie możliwości finansowych) są obciążenia z tytułu rat dzierżawnych (leasingowych) przy sprzedaży systematycznie spadającej w warunkach recesji i jednocześnie konsekwentnie egzekwowanym założeniu, że prywatyzacja ma stanowić źródło dochodów budżetu państwa.

Bardziej optymistycznie, jako szanse skłonności rozwojowych, wycenione zostały rozwiązania w zakresie współpracy z kapitałem zagranicznym. Opisując ten czynnik w wymiarze zagrożenia podkreślano jednak, że współpraca ta z różnych powodów nie jest w stanie przekroczyć fazy wstępnych deklaracji. Główną barierą jest nieuporządkowana sytuacja własnościowa i małe szanse szybkiej finalizacji procedury uwłaszczeniowej. Po stronie partnera zagranicznego natomiast z reguły ma miejsce ekspansywność wyrażająca się np. chęcią przejęcia pakietu kontrolnego akcji czy udziałów.

Pośród innych uwarunkowań, zaznaczających swój wpływ na kształtowanie skłonności do rozwoju, badane przedsiębiorstwa wyróżniły:

- jako szanse: handel z krajami Europy Wschodniej, tworzenie nowych branż i dziedzin produkcji oraz wymagania związane z ochroną środowiska;
- jako zagrożenie: niestabilność polityczną.

Nieobecne w kształtowaniu skłonności do rozwoju badanych przedsiębiorstw okazały się czynniki związane m.in. z przeciwdziałaniem praktykom monopolistycznym, jak również uwarunkowania związane z możliwością tworzenia wspólnych (w przekroju sektorowym, terytorialnym) strategii rozwoju.

Jeśli chodzi o postrzeganie uwarunkowań wewnętrznych jako elementów budowania skłonności do rozwoju, w większości badanych przedsiębiorstw dość jednoznacznie oceniono zasoby finansowe i możliwości ich pozyskiwania przypisując im rolę podstawowego hamulca, który w aktualnych warunkach ograniczonych możliwości zwiększenia sprzedaży i wysokiego pozio-





mu fiskalizmu ogranicza zarówno ilość, jak i zakres możliwych do podjęcia działań.

W miarę jednoznaczną ocenę uzyskał także czynnik ludzki.

Generalnie można więc przyjąć, że kadry przedsiębiorstw identyfikują się z potrzebą rozwoju swoich firm oraz że są skłonne i gotowe do ich urzeczywistniania.

Ta korzystna ocena ma prawdopodobnie związek z tym, że wiele firm zbliża się do granic egzystencji ekonomicznej i w sposób niejako automatyczny wyciszają się postawy roszczeniowe. Jednak choćby przejściowa poprawa odnawia te postawy. Rośnie presja na ich uprzywilejowanie w stosunku do zadań rozwojowych (zwracały na to uwagę szczególnie przedsiębiorstwa sprywatyzowane).

Z raczej ambiwalentną oceną przedsiębiorstw spotkały się kolejne dwa uwarunkowania skłonności do rozwoju, tj.: organizacja i zarządzanie oraz konkurencyjność (w znaczeniu zdolności do rywalizacji i podejmowania działań ryzykownych).

Przedsiębiorstwa potwierdziły, że próby rywalizacji są jeszcze dość nieśmiałe i że są one dopiero na etapie uczenia się zachowań rynkowych - ograniczają się głównie do prób utrzymania dotychczasowej pozycji.

Jeśli zaś chodzi o ocenę zaan-

gażowania podmiotów w tworzenie i wypracowywanie koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa - jak wynika z badań - głównymi animatorami programów i koncepcji są przedstawiciele ścisłego kierownictwa firmy łącznie z jej dyrektorem (prezesem).

Znamienny jest brak konstruktywnego udziału samorządu pracowniczego; ogranicza się on zaledwie do formalnego zatwierdzania.

Symptomatyczne jest również to, że organ założycielski także nie miał w żadnym z badanych przedsiębiorstw udziału w formułowaniu strategii rozwoju.

Prawie wszystkie badane przedsiębiorstwa (z wyjątkiem dwóch) starały się swoje poczynania związane z przygotowaniem programu rozwoju zawrzeć w stosownym dokumencie. Najczęściej miał on postać programu rozwoju lub restrukturyzacji i tylko w jednym przedsiębiorstwie przybrał postać business planu. Horyzont czasowy nie zawsze jest tu precyzyjnie określony, niemniej dość wyraźny jest podział na zamierzenia do zrealizowania w ciągu 1-2 lat i na zamierzenia docelowe.

Zmienia się też funkcja wewnętrzna tego narzędzia. Przedsiębiorstwa, odchodząc od dotychczasowego trybu budowania tego typu programów, usiłują podporządkować go swoim potrzebom. W pierwszej kolejności wybierają więc i formułują cele związane z zaspokojeniem potrzeb rynkowych, a następnie poszukują sposobów i środ-

ków osiągnięcia tych celów. Nadanie programom prorynkowego charakteru jest przyczyną trudności, jakie napotyka przedsiębiorstwo przy okazji konstruowania użytecznych koncepcji rozwoju.

W żadnym z badanych przedsiębiorstw program rozwoju nie służył jako argument przyciągający inwestorów i przekonywający ich do zaangażowania swoich środków finansowych w przedsięwzięcia planowane w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwa, realizując głównie strategię przetrwania, usiłują także "ustrukturalizować" immanentną ich funkcję rozwoju. W zdecydowanej części działania te są kontynuacją podjętych wcześniej przedsięwzięć rozwojowych i mają głównie zapewnić utrzymanie dotychczasowego potencjału wytwórczego. Nie charakteryzują się one zbyt wielką ekspansywnością ani w wymiarze zmian technicznych, ani w wymiarze zmian ekonomicznych, a raczej w sposób ewolucyjny nabierają prorynkowego charakteru.

To, co powinno przedsiębiorstwa skłaniać do podejmowania przedsięwzięć rozwojowych, postrzegane jest jako czynniki hamujące. Rozwój w przedsiębiorstwie pojmuje się jako aktywność na rzecz dostosowania się do nowych jakościowo warunków i zasad funkcjonowania. Nie traktuje się go natomiast jako determinanty służącej pomnażaniu szeroko rozumianego potencjału rynkowego przedsiębiorstwa.

Grzyżyna Osbert-Pociecha

Pamięci dr. inż. Mikołaja Firleja

9 grudnia ub.r. zmarł dr inż. Mikołaj Firlej.

Urodzony 2 grudnia 1946 r. w Międzyrzeczu, absolwent Wydziału Elektroniki Politechniki Wrocławskiej ukierunkowuje swoje zainteresowania naukowe na problemy związane z organizacją i zarządzaniem. W 1979 r. doktoryzuje się i zostaje powołany na stanowisko adiunkta.

Od początku zatrudnienia w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej - po studiach, które kończy w 1969 r. - zwraca na siebie uwagę przelozonych i kolegów rozległą wiedzą i zainteresowaniami daleko wykraczającymi poza wyuczony

zawód, umiejętnością precyzyjnego formułowania myśli i predyspozycjami do pracy naukowej. Dużo publikuje, a jednocześnie rozwija kontakty z instytucjami i organizacjami gospodarczymi służąc swą wiedzą i doświadczeniem w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, jakich dostarcza praktyka. Jest cenionym przez młodzież akademicką dydaktykiem i lubianym jej opiekunem.

Aktywności swej nie ogranicza jedynie do spraw zawodowych i terenu Uczelni. Jest społecznikiem w pełnym tego słowa znaczeniu. Należy do aktywnych członków Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, działa w Polskim Towarzystwie Ekonomicznym. **Jest także członkiem rady programowej "Przeгляdu Organizacji".** Inten-

sywnie włącza się w nurt przemian zachodzących w Polsce. Jest aktywnym działaczem "Solidarności" od czasu jej powstania, zawsze wiernym jej ideałom. W sprawach podstawowych nie uznaje kompromisu, czym zjednuje sobie powszechny szacunek.

Intensywna działalność i wielkie zaangażowanie na polu zawodowym i społecznym nie pozwoliły mu myśleć o stałe pogarszającym się stanie zdrowia, nie pozostawiała czasu na leczenie, którego domagało się coraz gorzej funkcjonujące serce.

Uroczystości pogrzebowe z udziałem Jego Ekscelencji księdza biskupa T. Rybaka, Rektora Politechniki Wrocławskiej prof. A. Wiszniewskiego i licznie przybyłych przyjaciół, kolegów i współpracowników odbyły się na cmentarzu św. Wawrzyńca we Wrocławiu 13 grudnia 1991 roku.

Z głębokim żalem żegnamy naszego wieloletniego Współpracownika.

Redakcja