

Bogdan Nogalski

Prywatyzacja – objawy zmian

Przedmiotem rozważań jest analiza zachowań byłych przedsiębiorstw państwowych a obecnie prywatnych (spółek), powstałych w wyniku realizacji art. 37 ust. 3 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, polegającej na oddaniu przedsiębiorstwa lub zorganizowanych części jego mienia (np. pracownikom) w celu odpłatnego korzystania przez czas oznaczony na warunkach dzierżawy zwykłej lub leasingu.

W środkach masowego przekazu, a także w oficjalnych wypowiedziach przedstawicieli Ministerstwa Przekształceń Własnościowych podkreśla się, że celem prywatyzacji jest demopolizacja i restrukturyzacja gospodarki oraz mechanizmów przepływu kapitału. Aby prywatyzacja się udała, musi być ona społecznie akceptowana, prowadzić do podniesienia efektywności ekonomicznej. Zastanówmy się zatem, czy w praktyce tak właśnie jest. Opinię swoją wyrażam na podstawie badań 30 przekształconych przedsiębiorstw, zlokalizowanych w sześciu dużych ośrodkach gospodarczych (aglomeracjach miejskich).

Analizując skutki procesu przekształceń własnościowych skoncentrowałem uwagę na kilku dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstw, mających pewne powiązania z jego klasycznymi funkcjami.

W obszarze prowadzonej działalności gospodarczej i technice wytwarzania obserwuje się stagnację. W minimalnym procencie przypadków przekształcające się przedsiębiorstwa wprowadzają nowe produkty lub usługi. Oznacza to groźne zjawisko częstokroć traktowania przedsiębiorstwa i jego działalności, braku spójności między formą a treścią procesów gospodarczych. Liczenie na to, iż zmiany formy staną się wystarczającym warun-

kiem rozwoju i automatycznym czynnikiem ekspansji może okazać się zawodne. Stan ten potwierdza również analiza stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych badanych przedsiębiorstw, który poprawia się w ok. 50% rozpatrywanych przypadków, lecz są to zmiany niewielkie. Na ogół oznaczają postęp z bardzo niskiego poziomu i wiążą się z otrzymaniem nowych zleceń, a nie bezpośrednio z procesem przekształceń. Większość badanych firm nadal pracuje w systemie jednozmianowym i nie przewiduje w najbliższym czasie podwyższenia współczynnika zmianowości. Tylko w 4 przypadkach nastąpiło wprowadzenie drugiej zmiany, bądź wydłużenie wcześniej skróconego czasu pracy. W 60% przypadków nie nastąpił wzrost eksportu, a więc utrzymał się dotychczasowy zasięg terytorialny działalności. Być może za wcześnie jest jeszcze na tego typu rezultaty, wymagają one bowiem czasu i przedsięwzięć przygotowawczych, a więc rozszerzenia i wzbogacenia treści fazy preparacyjnej. Takie działania można już zaobserwować. W 60% badanych firm pojawiają się załączki strategii działania i pewne cechy ekspansywności, takie jak organizowanie służb marketingowych, reklama i promocja własnej działalności, penetracja rynku, dywersyfikacja działań, wydłużenie horyzontu czasowego opracowanych programów produkcyjnych i handlowych, większe niż dotąd otwarcie na rynek i klienta itp. Również w zbliżonym stopniu zmienia się sposób promocji i sprzedaży produktów i usług, obserwuje się mianowicie wzrost aktywności służb handlowych, kompleksowość świadczonych usług, dbałość o jakość, doskonalenie techniki handlu, a nawet przypadki obniżenia cen. Można sformułować ostrożny wniosek, że przedsiębiorstwa są już świadome wymagań stawianych im przez rynek i jego

mechanizmy oraz że spełnienie tych wymagań jest niezbędnym warunkiem istnienia i uzyskiwania korzyści na rynku.

Innego rodzaju refleksja wynikająca z dostrzeżonych zjawisk dotyczy faktu, iż poważnemu wzbogaceniu podlega treść procesu zarządzania, w którym zwiększa się udział działań twórczych, wymagających wszechstronnej wiedzy, samodzielności, realizowanych w warunkach ryzyka.

Obszar wewnątrzorganizacyjny to przede wszystkim struktura i organy zarządzania przedsiębiorstw. Należy pamiętać, że badaniami objęto głównie przedsiębiorstwa małe i średnie, w których dotychczas problemom doskonalenia struktury organizacyjnej i systemu zarządzania poświęcano niewiele uwagi, a stosowne rozwiązania nie należały do nowoczesnych i w minimalnym stopniu opierały się na solidnych badaniach, regularnych diagnozach, bądź sprawdzonych gdzie indziej wzorcach. Z tych też powodów proces przekształceń powinien sprzyjać racjonalizacji struktur organizacyjnych oraz systemów i metod zarządzania.

Zebrany materiał potwierdza sformułowane tu tezy, ukazując, że niemal we wszystkich przypadkach miały miejsce działania optymalizujące strukturę, jak na przykład:

- zmniejszenie liczby szczebli zarządzania,
- decentralizacja systemu władzy i przekazywanie uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble,
- wzmocnienie merytoryczne i kadrowe średnich szczebli zarządzania,
- likwidacja niektórych stanowisk i komórek organizacyjnych,
- łączenie komórek małych,
- zmiany podporządkowań organizacyjnych.

Jest to, jak widać, poważny zestaw działań racjonalizujących, sięgający do

podstawowych mankamentów struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw, który można traktować jako pierwszy etap autentycznego traktowania tychże struktur jako narzędzia sprawnego zarządzania i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Można mieć także nadzieję, że badanie, ocena i doskonalenie struktur stanie się trwałym składnikiem procesu zarządzania.

Nowe struktury łączą się ze zmianą formuły zarządzania przedsiębiorstwami, w której pojawiają się nowe składniki, jak walne zgromadzenie, rada nadzorcza i zarząd. Nie ma tu (bo nie może być) jednolitych rozwiązań, a brak jakichkolwiek doświadczeń krajowych zmusza do prowadzenia poszukiwań indywidualnego eksperymentowania. Owocuje to dużą różnorodnością rozwiązań. I tak np. najczęściej (25% przypadków) rada nadzorcza liczy 5 osób, a liczebność zarządów mieści się w granicach od 1 do 5 osób. Stan taki należy uznać za normalny i zgodny z kierunkami oraz celem przekształceń. Odmienne natomiast kształtuje się sytuacja w układzie władza gospodarcza – instytucje społeczne na terenie zakładu. W blisko 40% badanych przedsiębiorstw zmiana formuły prawnej nie wyeliminowała związków zawodowych ze struktury przedsiębiorstwa. Świadczy to o tym, iż do współwłasności przedsiębiorstwa przystąpiła tylko część pracowników. Stan taki może być istotnym utrudnieniem dla dalszego procesu przekształceń, a nawet rozwoju przedsiębiorstwa.

W tym obszarze mieści się również kwestia dynamizowania więzi zewnętrznych, poprzez tworzenie nowych układów koalicyjnych i rozszerzenie zakresu współdziałania z otoczeniem. Blisko 70% badanych przypadków nie wykazuje takich tendencji, co potwierdza wnioski o ograniczonej ekspansywności zachowań, ale też może świadczyć o dominacji problemów wewnętrznych i budowie pewnej strategii w wyniku analizy własnych zasobów i możliwości. Takie podejście nie jest optymalne, może bowiem owocować strategiami w dużym stopniu zautonomizowanymi.

Obszar zasięgu i horyzontu działania to kolejne pole obserwacji skutków prowadzonych zmian własnościowych. Należy od razu podkreślić, że aż 75% badanej zbiorowości podało, iż ma już wypracowaną strategię działania. Różny jest przy tym jej czasookres: ponad 70% w tej grupie ma strategię na okres do trzech lat, a tylko 15% na okres

ponad 5 lat. Biorąc jednak pod uwagę to, że strategia była do tej pory rzadkością wśród polskich przedsiębiorstw, stwierdzony stan należy ocenić pozytywnie. Jest to jednak tylko ocena deklaracji bez wnikania w merytoryczną wartość, a nawet prawdziwość tych stanów.

Być może celowe jest łączenie podanych liczb z rozmiarami i strukturą kontaktów kapitałowych. Tylko połowa badanej zbiorowości podjęła współdziałanie kapitałowe z kontrahentami krajowymi lub zagranicznymi, bądź próbowała takie kontakty nawiązać. Można być pewnym, że w tej właśnie grupie podjęto działania na rzecz opracowania strategii, a co do reszty takiej pewności mieć nie można.

Dla porządku podam również, że struktura problemowa formułowanych strategii była bardzo różnorodna i w różnym stopniu obejmowała kwestie technologiczne, marketingu, rozwoju i sprzedaży. Ten rozrzut preferowanych problemów potwierdza, iż polskie przedsiębiorstwa rozpoczynają dopiero drogę samodzielnego działania, kompleksowego zarządzania, otwarcia się na otoczenie itp.

Słuszność dokonanych ocen i uwag potwierdza analiza zmian struktury wydatków przedsiębiorstwa, a szczególnie zmiany wielkości wydatków na badania i rozwój. Ta dziedzina nigdy w przedsiębiorstwach państwowych nie była preferowana. Proces prywatyzacji nie zmienił istotnie tego stanu – blisko 60% badanych łoży ograniczone kwoty i nie uległy one zmianie, tylko jedna firma zawsze utrzymywała wydatki w tej sferze na wysokim poziomie, a zaledwie w 20% spółek udział tych wydatków w ostatnim okresie wzrósł.

Stwierdzono generalnie (ok. 75%), że nie wzrosło znaczenie badanych firm na rynku krajowym ani zagranicznym. Wymienione zjawiska trzeba widzieć łącznie i pamiętać, że rozwój badanych firm wymaga kompleksowego wsparcia, w tym również finansowania prac badawczych bądź transferu nowoczesnej technologii. Liczenie na to, że wystarczającym czynnikiem postępu będą zmiany organizacyjne i prawne może się okazać zawodne.

W tym kontekście trzeba patrzeć na samoocenę możliwości rozwojowych formułowaną przez badane firmy. Większość z nich (65%) liczy na rozwój, jednakże kalkulacje te opiera na możliwości większej elastyczności w działaniu, rozluźnieniu gorsetu płacowego,

ewentualnie w przyszłości podatkowego, spodziewanej poprawie efektywności itp., a więc na potencjalnych, a nie realnych faktach.

Problemem o szczególnym znaczeniu we wszystkich zmianach, a tym bardziej tak kompleksowych i nowatorskich, jest kadra pracownicza, jej oczekiwania, zachowania, motywacje itp. Należy przy tym pamiętać, że chodzi tu o podmiot, który przez długie lata był wysoce niedowartościowany i w niewielkim tylko stopniu właściwie wykorzystany. Z drugiej natomiast strony, poddawano go różnego rodzaju wpływom i manipulacjom, mającym swe źródła w ideologii, polityce, sferze społecznej itp., a więc w dziedzinach odległych od gospodarki i ekonomii, kierujących się swoimi specyficznymi celami. Z tych też względów np. znana jest powszechna niechęć do zmian, pejoratywne traktowanie reorganizacji, niska świadomość ekonomiczna, a także niekiedy brak elementarnej wiedzy z zakresu zarządzania.

Znane są też liczne przypadki marnotrawienia czasu pracy i kwalifikacji, powszechna demotywacja do pracy skutecznej i efektywnej, posługiwanie się podwójnymi systemami wartości itp. W takich właśnie warunkach realizowane mają być główne cele przekształceń prywatyzacyjnych, a w tym presja na efektywność pracy ludzi i procesów gospodarczych.

Pierwsza obserwacja dotyczy skutków w liczbie zatrudnionych – większość badanych firm (65%) zmniejszyła swoje zatrudnienie, przy czym większość dokonała redukcji o 30% stanu poprzedniego. Ten rozmiar oszczędności kadrowych jest zbliżony do wielkości powszechnie szacowanych i świadczy, że zostały tu wykorzystane na ogół tzw. rezerwy proste. Takiego zasięgu zmian należało się spodziewać, głębsze bowiem zmiany wymagają gruntownej przebudowy systemów działania, uporządkowania organizacji pracy, wzmocnienia pracy techniką, a także rzeczywiście proefektywnościowej motywacji. Zresztą twierdzą tak również szefowie badanych firm, uzależniając w 100% zasięg i skuteczność zmian od gruntownej przebudowy systemu motywacyjnego i ścisłego powiązania wynagrodzeń za pracę z faktycznymi jej wynikami, czyli z sytuacją finansową firmy.

Wydaje się to realne, gdyż w blisko 60% badanych firm obserwuje się już istotne i korzystne zmiany w podstawach zatrudnionej kadry, jak i wię-



kszą jej aktywność, wzrost zaangażowania, traktowanie firmy jako własnego gospodarstwa itp. W pozostałej grupie nie ma na razie takich efektów, ale są to przedsiębiorstwa (spółki) o krótszym czasie istnienia. W tych spółkach szczególnie potrzebna jest działalność edukacyjna i stały dopływ informacji o przygotowanych bądź realizowanych zmianach, a także o ich skutkach.

Brak tej działalności może być barierą dla tempa i zasięgu zmian oraz ich efektywności. Świadczą o tym przeprowadzone analizy zmiany nastawień kadry kierowniczej i wykonawczej do własnego zakładu pracy oraz jego problemów. **O ile w przypadku kadry kierowniczej relatywnie wysoki dotąd poziom integracji ulega dalszemu podwyższeniu i wzmocnieniu przez działanie takich czynników, jak: świadomość, motywacja, a także zagrożenie, to w przypadku pozostałych pracowników obserwuje się także postawy negatywne, nastawienia rewindykacyjne i roszczeniowe, wąskie partykularyzmy itp.** Tylko część z nich widzi w zintegrowaniu szansę poprawy własnej sytuacji materialnej i możliwości rozwoju

firmy i łączy z tym wzrost własnej aktywności i zainteresowanie problemami zakładu pracy.

Ważnym elementem oceny są wyniki ekonomiczne oraz sytuacja finansowa firmy. Można powiedzieć, że **zmiana formuły własnościowej powiększyła zakres stosowania ekonomicznych narzędzi zarządzania.** Potwierdzają taki wniosek badania zmian kosztów prowadzonej działalności, które wykazały dążenia oszczędnościowe np. w sferze sterowania kosztami osobowymi, w grupie kosztów zasileń finansowych (rezygnacja z kredytu, a tym samym i z jego oprocentowania), czy outsourcing – eliminacja kosztów nie związanych bezpośrednio z działalnością gospodarczą (koszty drożych ośrodków wczasowych, klubów sportowych itd.). Potwierdza ten wniosek również zjawisko zmian sposobu kalkulacji cen. W 65% przypadków aktywne zachowania polegają na **wnikliwej obserwacji rynku, elastycznym ustalaniu marż, różnicowaniu oferty stosownie do charakteru kontraktów itp.**

Badana grupa przedsiębiorstw, stanowiąca podstawę opisu i analizy, nie jest próbą celową, a więc jej poglądy

i oceny nie są reprezentatywne dla całej populacji. Jest to punkt widzenia tych trzydziestu podmiotów, które podjęły ryzyko przekształceń własnościowych i stworzyły warunki osiągnięcia pozytywnych efektów. Akcentuje się przy tym, że dla pracowników podstawową korzyścią prywatyzacji jest tworzenie warunków do wzrostu płac i wprowadzenia prawdziwie motywacyjnych systemów wynagrodzeń. Z kolei dla przedsiębiorstwa najistotniejsze efekty to wzrost swobody działania i likwidacja wielu dotychczasowych ograniczeń prawnych, stabilizowanie sytuacji ekonomicznej, zbliżenie opcji pracowniczych do preferencji firmy oraz włączenie załogi do postrzegania związku firmy z rynkiem i odbiorcą. Otwartą sprawą są efekty udziałowców, ponieważ krótki czas funkcjonowania spółek nie dostarczył żadnych doświadczeń.

Bogdan Nogalski

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Uniwersytetu Gdańskiego



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawnicza
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78 tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85 tlx: 0512346