

w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Trzy pierwsze spośród wymienionych referatów wskazały na znaczenie właściwej metody przygotowania procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw i umiejętnego wykorzystania technik i metod analizy sytuacji przedsiębiorstwa.

W trzech następnych referatach scharakteryzowano znaczenie technik analizy konkurencyjności przedsiębiorstw restrukturyzowanych i będących ich konkurentami na rynku dla wyboru kierunków i metod realizacji restrukturyzacji i zwiększania jej skuteczności. W wymienionych referatach przedstawiono też opis wspomnianych technik.

W dwóch ostatnich spośród wymienionych wcześniej referatów opisano miejsce i znaczenie logistyki w strukturze organizacyjnej i zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz w zwiększaniu skuteczności i efektów ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw poddanych restrukturyzacji.

Jedną z metod stymulujących i ukierunkowujących realizację restrukturyzacji poszczególnych przedsiębiorstw, a także większych układów strukturalnych oraz całej gospodarki (branż, gałęzi, działów gospodarki) mogą i powinny się stać zamówienia publiczne. Ich znaczenie i charakterystykę przedstawiła M. Goetzendorf-Grabowska w referacie: *Zamówienia publiczne jako instrument kształtowania struktury produkcji przedsiębiorstwa*.

Ważnym środkiem realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw są inwestycje. Wyniki badań empirycznych nad zmianami wielkości i struktury nakładów inwestycyjnych i ich związkami ze zmianami skali i struktury działalności morskich stocznii remontowych przedstawiono w referacie W. Janasza, M. Gołębiowskiego, A. Niwińskiego (*Inwestycje w polskich morskich stoczniach remontowych w latach 1985-1992 – wyniki badań empirycznych*). Inwestycje jako ważne źródło rozwoju przedsiębiorstw, a więc i środek realizacji wybranych kierunków restrukturyzacji przedsiębiorstw zostały przedstawione w referacie M. Wajdery (*Źródło rozwoju przedsiębior-*

stwa w warunkach transformacji rynkowej).

Kierunki dalszych badań nad restrukturyzacją przedsiębiorstw

Propozycje kierunków i metod oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw i wyniki badań empirycznych uzyskanych przy ich użyciu wskazują na potrzebę ich kontynuacji w celu rozwiązania problemów, które mieszczą się w scharakteryzowanym nurcie metodycznym. Do problemów takich należą:

- ocena etapów (stadiów) rozwoju przedsiębiorstw opisanych w referacie Z. Pierścionka (*Kierunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*) dla zbiorowości polskich przedsiębiorstw poddanych procesom przekształceń własnościowych i tych, które nie są im poddane,
- ocena skutków restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw nie tylko tych, których ona dotyczy bezpośrednio, ale i pozostałych nie związanych podmiotów gospodarczych, w tym również Skarbu Państwa,
- miejsce procesów integracyjnych i dezintegracyjnych w rozwoju przedsiębiorstw i większych układów gospodarczych poddanych restrukturyzacji,
- ocena dynamiki i kierunków oraz efektów restrukturyzacji w układach branżowych, gałęziowych i przestrzennych,
- źródła finansowania restrukturyzacji przedsiębiorstw i efektywność ich wykorzystania,
- zmiany wartości przedsiębiorstw i związki tych zmian ze zmianami ich sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Listę wskazanych problemów rozszerzą wyniki badań empirycznych nad procesami restrukturyzacji przedsiębiorstw i doświadczenia wszystkich podmiotów w nich uczestniczących.

Stanisław Chomętowski

¹⁾ „Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej”. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Krynica, wrzesień 1994, s. 158.

Nowe warunki gospodarcze zmuszają przedsiębiorstwa do działań dostosowawczych i prowadzenia określonej strategii. Tymczasem obserwacje wielu badaczy dowodzą, że wprawdzie przedsiębiorstwa wykazują duże skłonności do adaptacji, jednak bardzo niewiele przedsiębiorstw, szczególnie państwowych, prowadzi w sposób świadomy jakąś strategię – aczkolwiek potrzeba jej posiadania jest deklarowana przez większość dyrektorów. Brak strategicznych wizji przesądza o reaktywnym charakterze dostosowań przedsiębiorstw.

Strategia przedsiębiorstw – zdaniem wielu autorów – wiąże się z formą własności. W przedsiębiorstwach państwowych podkreślono bierną rolę właściciela i brak działań prawa własności do zarządzania i stąd przedsiębiorstwa państwowe na ogół cechuje strategia przetrwania i brak ekspansji. Kadra kierownicza stara się unikać ryzyka i jest zorientowana na niwelowanie słabych stron podległych przedsiębiorstw, zamiast wykorzystywać ich mocne strony. W przedsiębiorstwach prywatnych natomiast występuje silny motyw maksymalnego zysku oraz zwiększenie wartości przedsiębiorstwa i cała działalność jest podporządkowana temu celowi.

W okresie transformacji gospodarczej niezwykle istotną rolę pełni rynek. Zgodnie podkreślono ważność strategii marketingowej przedsiębiorstw. Tymczasem badania dowodzą, że chociaż w większości przedsiębiorstw w miejsce dawnych działów sprzedaży powołuje się działy marketingu, ale jednocześnie np. na reklamę dalej wydaje się w granicach 0,5–2% kosztów. Wydaje się, że polityka marketingowa przedsiębiorstw bardziej nastawiona jest na dostosowywanie się do wymagań rynku, aniżeli jego kształtowanie. Jedną z cech dostosowawczych jest dywersyfikacja produkcji i działalności, która zmniejsza w jakimś stopniu ryzyko działalności.

Konsekwencją deklarowanej przez dyrekcje przedsiębiorstw strategii marketingowej powinna być orientacja na wysoką jakość produkcji. Tymczasem, jak z obserwacji wynika, sprawom jakości poświęca

Anna Nehring

Doświadczenia i dylematy restrukturyzacji przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej

się w praktyce stosunkowo mało uwagi.

Strategia rozwojowa bardziej widoczna jest w przedsiębiorstwach prywatnych niż państwowych. Przedsiębiorstwa państwowe mają zdekapitalizowany park maszynowy, jeżeli w ogóle inwestują, to realizują jedynie inwestycje odtworzeniowe. Cierpią na brak środków własnych, jednocześnie uznają kredyty za zbyt drogie. W rezultacie, mając często nie wykorzystane zdolności produkcyjne, charakteryzują posiadany park maszynowy jako mocno przestarzały.

Również widoczne są różnice między przedsiębiorstwami państwowymi a prywatnymi w zakresie strategii zatrudnienia. Chociaż zatrudnienie we wszystkich przedsiębiorstwach poważnie spadło w ciągu ostatnich 4 lat (np. około 45% w przedsiębiorstwach podległych Wojewodzie Krakowskiemu) jednak w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych przerosły są o wiele mniejsze. W przedsiębiorstwach państwowych spadek zatrudnienia ma charakter degresywny w stosunku do produkcji. Badane przedsiębiorstwa państwowe wśród swoich celów strategicznych wymieniały utrzymanie zatrudnienia, czego nie deklarowały przedsiębiorstwa sprywatyzowane.

Jednym z najczęstszych kierunków restrukturyzacji majątkowej przedsiębiorstw jest likwidacja działalności socjalno-bytowej. Zachodzi pytanie, czy przed podjęciem takiej decyzji przedsiębiorstwa nie powinny starać się uczynić z tej dziedziny działalności nie przynoszącej strat? Praktyka wykazuje, że np. wiele do-

mów wczasowych, stołówek może zarabiać na siebie. Likwidacja polegająca na sprzedaży obiektów socjalnych, często znacznie poniżej ich wartości księgowej powinna być ostateczna.

Parę referatów poświęconych jest restrukturyzacji organizacyjnej, tworzeniu holdingów. Podawano pozytywne przykłady działania holdingów, takie jak:

- wykorzystanie efektu synergii poprzez osiągnięcie efektu skali,
- ułatwienie zarządzania firmą o zdywersyfikowanej działalności,
- koncentracja kapitału na wybranych kierunkach,
- rozłożenie ryzyka inwestycyjnego; ewentualna upadłość jednej ze spółek nie zagraża innym,
- zmniejszenie administracji i obniżka kosztów ogólnych,
- możliwość przejściowego finansowania należących do holdingu spółek, a także ich wzajemne wykorzystanie,
- łatwiejszy dostęp do kredytów (większa wiarygodność).

Jednocześnie autorzy podkreślają, że polskie przepisy podatkowe traktują każdą spółkę należącą do holdingu jako oddzielną jednostkę podatkową, nie mającą prawa do przejmowania zysków i strat innych jednostek.

Odmienność w stosunku do przemysłu wykazuje handel. Zamiast koncentracji organizacyjnej występuje rozdrobnienie kapitałowe. Większość jednostek handlowych to przedsiębiorstwa rodzinne, zatrudniające mniej niż 2 osoby. O ile w 1991 roku na ogólną liczbę 310.966 sklepów 239.870 zatrudnia-

ło mniej niż 5 osób, to w 1992 roku na ogólną liczbę 352.502 jednostek handlowych, zatrudniających mniej niż 5 pracowników było 286.752.

Mimo że w handlu obserwuje się częste bankructwa sklepów, zdaniem autorów handel począwszy od 1989 roku, wykazywał najwyższą prężność i elastyczność w dostosowywaniu się do zmian otoczenia. Handel silniej aniżeli przemysł deklaruje marketingową orientację w swym rozwoju. Mimo tego powstaje pytanie, czy handel orientuje się na realizację potrzeb nabywcy czy też tylko na osiągnięcie szybkich zysków.

Jako przykład strategii finansowej podawano poprawę kondycji przedsiębiorstw poprzez postępowanie układowe i bankowe postępowanie układowe. Na koniec 1993 roku zobowiązania podmiotów gospodarczych zatrudniających więcej niż 50 osób wynosiły ponad 518 bln zł, tj. o 42,3% więcej niż w 1992 roku.

Oznacza to, że zobowiązania przedsiębiorstw rosły szybciej aniżeli inflacja i przekroczyły wartość ich majątku obrotowego. Takie zadłużenia przedsiębiorstw pociągają za sobą negatywne konsekwencje finansowe i stają się źródłem kryzysów. Postępowanie układowe i ugodowe nie przyczyniają się do przywrócenia przedsiębiorstwom utraconej płynności finansowej. Jednakże przyjęte w Polsce rozwiązania odłużeniowe przynoszą wiele korzyści, równocześnie pociągają za sobą szereg zagrożeń, do których można zaliczyć, np. zmniejszenie dochodów budżetowych z uwagi na utracone podatki, nakłady na dofinansowanie

banków, ujemne skutki postępowania ugodowego dla wierzycieli. Często obserwuje się utratę płynności finansowej, a nawet upadłość wierzyciela przy dużej koncentracji długów. Należy więc przeprowadzić badania odnośnie wpływu procesów oddłużeniowych na efekty przedsiębiorstw.

Wiele referatów było poświęconych wpływowi prywatyzacji na procesy restrukturyzacyjne. Na wstępie zachodzi pytanie, co jest pierwotne: czy restrukturyzacja czy prywatyzacja. Logika wskazywałaby, że najpierw należy dokonać restrukturyzacji, aby polepszyć efekty, a następnie przedsiębiorstwo sprywatyzować. Praktyka wskazuje jednak, że najczęściej bywa odwrotnie. Najpierw prywatni właściciele w dążeniu do poprawy efektów dokonują restrukturyzacji przedsiębiorstwa na wielu płaszczyznach.

Wyrywkowe badania porównujące efekty przedsiębiorstw państwowych i prywatnych są interesujące. Np. zatory płatnicze są szczególną cechą przedsiębiorstw państwowych. Zbadane przedsiębiorstwa prywatne nie posiadały żadnych przeterminowanych zobowiązań, a należności były płacone w terminie. W rezultacie ich rentowność była także wyższa niż przedsiębiorstw państwowych. W tych ostatnich mimo przypadków nierentownej działalności, dynamika płac przekracza dynamikę wydajności. Prowadzi to do dalszego pogarszania się ich sytuacji, gdyż nie mogą one – przy istnieniu bariery popytu i konkurencji – podnosić cen swych wyrobów.

W aspekcie kierunków prywatyzacji i tendencji do przekształcania przedsiębiorstw na drodze likwidacyjnej, zwracano uwagę na ryzykowność przejmowania majątku przez spółki pracownicze w sytuacji niezbędnych poważnych nakładów finansowych na inwestycje. W takiej sytuacji bardziej właściwy dla przedsiębiorstw byłby inwestor zewnętrzny i prywatyzacja drogą kapitałową.

Procesy restrukturyzacyjne i prywatyzacyjne przebiegają w różny sposób we wszystkich krajach dawnego obozu socjalistycznego. Jeden

z referatów wskazuje na nie zawsze pozytywne doświadczenia w zakresie prywatyzacji na Litwie, gdzie za cel podstawowy przyjęto zmiany a nie ich efekty. Rozdawanie za darmo obywatelom Litwy czeków inwestycyjnych przyniosło negatywne konsekwencje. Ludzie, nie mając doświadczenia w inwestowaniu oddawali je spółkom inwestującym, stając się pasywnymi inwestorami, nie ceniąc czegoś, co dostali bezpłatnie.

Szybkie tempo prywatyzacji na Litwie spowodowało, że obiekty przeznaczone do prywatyzacji wybrano pośpiesznie, przypadkowo, nie uwzględniając opinii zarówno pracowników, jak i obywateli Litwy. W rezultacie nie zwracano uwagi na prawidłowość przygotowania programu rozwoju przedsiębiorstwa przez przyszłego właściciela.

Nie wpłynęło to ani na pobudzenie produkcji, ani na stworzenie nowych miejsc pracy, a sytuacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa pogorszyła się.

Jak widać z powyższego przeglądu najczęściej padały stwierdzenia, że uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne działania przedsiębiorstw polskich w okresie transformacji gospodarczej są różnorodne i skomplikowane. Z jednej strony bariera popytu rynkowego, niestabilne i nie zawsze spójne rozwiązania systemu finansowego, brak kapitału obrotowego, naciski załóg pracowniczych na płace, trudności adaptacyjne, sprawiają, że większość przedsiębiorstw państwowych przejawia zbyt dużą pasywność w oczekiwaniu na bardziej sprzyjające warunki. Krótki czas funkcjonowania zmian gospodarczych nie pozwala jednoznacznie ocenić efekty przedsiębiorstw sprywatyzowanych. Konferencja jedynie uzewnętrzniła bogactwo trudnych problemów i pokazała konieczność dalszych szerokich badań funkcjonowania podmiotów gospodarczych w całkowicie nowych jakościowo warunkach.

Anna Nehring

Autorka – doc. dr hab. Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw AE w Krakowie.

Przechodzenie od gospodarki centralnie kierowanej do gospodarki rynkowej stawia przedsiębiorstwa w zupełnie nowej sytuacji. Jest ona o tyle trudna, że wymaga znaczących zmian dostosowawczych. Zmiany te często określa się restrukturyzacją przedsiębiorstw.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw obejmuje zmiany wewnętrzne przedsiębiorstw, w celu poprawy ich efektywności gospodarowania. Jest procesem zmian w przedsiębiorstwie dotyczącym m.in. struktury własnościowej, organizacyjnej, finansowej, zarządzania, zatrudnienia, produkcji itd.

Restrukturyzacja to zasadnicza (radykałna) zmiana istniejącego stanu i jako taka jest nieodzowna do tego, aby przedsiębiorstwa mogły przetrwać w nowych warunkach gospodarowania.

Podobnie jak w literaturze przedmiotu, tak i w referatach prezentowany był różny punkt widzenia na jej istotę, zakres, czy wreszcie kolejność działań: restrukturyzacja czy prywatyzacja?

Tematyka referatów została podzielona na trzy zasadnicze grupy zagadnień (nie jest to zawsze zgodne z podziałem referatów, gdyż treść niektórych przenika między wyodrębnionymi problemami). Wyodrębniono następujące bloki tematyczne:

- Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw.
- Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw.
- Doświadczenia i dylematy restrukturyzacji przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej.

Główne tezy referatów w poszczególnych blokach tematycznych zaprezentowali moderatorzy (M. Sierpińska, S. Chomątowski, A. Nehring).

Treść referatów, jak również wystąpienia moderatorów były podstawą dyskusji, w której udział wzięli: H. Bieniok, R. Borowiecki, L. Czarnota, J. Duraj, K. Dziworska, K. Górka, B. Godziszewski, B. Haus, W. Hausner, H. Jagoda, S. Kasiewicz, D. Kempny, E. Mączyńska,