

Grażyna Broniewska

Skutki zmian systemowych w gospodarce polskiej a zachowania przedsiębiorstw

Proces przystosowania się polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza państwowych, do nowych mechanizmów ekonomicznych w pierwszych pięciu latach transformacji ekonomicznej i społecznej w naszym kraju był bardzo zróżnicowany i zależał od wielu czynników, z których część miała charakter subiektywny (zależąc od sytuacji w samym przedsiębiorstwie), część zaś niezależny od przedsiębiorstwa (wynikający z warunków wyjściowych do reformy). Dziś, po pełnych pięciu latach (1990–1994) od momentu rozpoczęcia transformacji, mając świadomość bilansu strat i zysków z nią związanych, a także podstawowych problemów stojących wciąż przed polską gospodarką [1 i 2], można spróbować zreasumować postawy polskich przedsiębiorstw w omawianym okresie.

W mass-mediach i prasie polskiej, w lawinie dyskusji gospodarczych, jak również w potocznej, powszechnej opinii społecznej, przeważał raczej pogląd o zbyt wolnej reakcji przedsiębiorstw na powstałe wyzwania. Próbę ustosunkowania się do tej opinii podjęło wiele instytutów naukowych, zajmujących się problemami socjo-ekonomicznymi, przeprowadzając – zwłaszcza w latach 1993–94 – badania nad zachowaniem przedsiębiorstw polskich w okresie transformacji.

W nurcie tych badań znalazł się również polsko-francuski zespół złożony z pracowników Uniwersytetu Łódzkiego (Katedra Zarządzania) i Uniwersytetu P. Mendes w Grenoble (IUT-2), prowadzony przez prof. Zofię Mikołajczyk i prof. Claude'a Martina. Zespół ten przeprowadził m.in. diagnozę wpływu współpracy gospodarczej przedsiębiorstw polskich i francuskich na postawy przedsiębiorstw polskich w okresie transformacji. Przebadano 95 przedsiębiorstw polskich z województw centralnych i 34 francuskie z rejonu Rhone-Alpes [2 i 5]. Pełen raport z tych badań opublikowano w formie książkowej pod koniec 1995 r. [2].

Również w innych ośrodkach akademickich w Polsce prowadzono liczne badania na ten temat; w prasie ekonomicznej w latach 1993 i 1994 ukazały się dość obszerne publikacje. Na uwagę zasługują chociażby wnioski z analizy zachowań 30 przedsiębiorstw województw toruńskiego, bydgoskiego i włocławskiego, opracowane przez zespół pod kierownictwem Stanisława Sudoła [6], czy też opis przez K. Pasternaka działań restrukturyzacyjnych w 20 przedsiębiorstwach produkujących przetwory żywnościowe, a więc poruszających się po rynku poddanym dość silnej konkurencji [3].

Sporo obserwacji potwierdziło się w każdym z tych zespołów. Do takich należy m.in. stwierdzenie, że mimo dość powszechnej, potocznej opinii o zbyt wolnej reakcji przedsiębiorstw na powstałe wyzwania, postawy te były dość zróżnicowane i można je podzielić na trzy grupy [6]:

■ **Przedsiębiorstwa – liderzy**, potrafiące wykonać zmiany w otoczeniu jako swoją szansę rozwojową. Zaliczyć tu można przede wszystkim te przedsiębiorstwa, które jako pierwsze się sprywatyzowały, lub też były poważnie zaawansowane w przygotowaniach do prywatyzacji.

■ **Przedsiębiorstwa – maruderzy**, reprezentujące postawy zachowawcze i pasywne oraz podejmujące działania przygotowawcze niewystarczające lub spóźnione. One jakby nie przyjmowały do wiadomości nowej sytuacji i nadal chciały działać „po staremu”, co prowadziło nieraz do decyzji lekkomyślnych. Przykładem mogą być np. podwyżki płac – pod presją załogi – mimo złej kondycji finansowej firmy, lub utrzymywanie pełnego zatrudnienia przy znacznym spadku rozmiarów produkcji i braku perspektywicznego planu naprawczego.

■ **Przedsiębiorstwa środka**, które przeważały. Są one świadome niebezpieczeństw wynikających z okresu przejścia do innych warunków gospodarowania. Świadomość ta jednak nie zawsze idzie w parze z możliwościami i umiejętnościami. Stąd też z pewnym trudem i z oporami, a także często w niedostatecznym zakresie, ale coraz szerzej starały się one dostosować do nowej sytuacji. Owo dostosowanie się do zmieniającej się gwałtownie rzeczywistości nie było wcale łatwe. Część przedsiębiorstw – już na starcie – była blokowana, nie mając w pełni możliwości reagowania na nowe zmienne w otoczeniu. Dotyczyło to przede wszystkim:

- przedsiębiorstw, które w momencie startu do reformy były mocno obciążone kredytami na nie ukończone inwestycje. Wysokie oprocentowanie rat spłaty tych kredytów było hamulcem ich rozwoju;
- przedsiębiorstw – dostawców kooperacyjnych monopolistów. Gdy ci ostatni zredukowali produkcję, duża część dostawców została pozbawiona źródeł dochodów i nie znalazła możliwości przestawienia się na inną produkcję.

Jednak pod koniec badanego 5-letniego okresu (1990–1994) większość przedsiębiorstw przystosowała się do nowej sytuacji. Działo się to jednak z oporami, a podejmowane działania były dość płyt-

kie i niewystarczająco kompleksowe. Spowodowane to było całą wiązką przeszkód, które z chwilą rozpoczęcia realizacji Planu Balcerowicza stanęły przed przedsiębiorstwami i były szczególnie dotkliwe w początkach transformacji systemowej. Wśród owych przeszkód do najważniejszych należałoby zaliczyć [6]:

■ Nieprzygotowanie przedsiębiorstw, które dotychczas działały w warunkach zbliżonych do autarkii, do przeciwdziałania konkurencji zagranicznej, która szeroką falą weszła na rynek polski. Likwidacja monopolu państwa na handel zagraniczny, wprowadzenie wymienialności złotówki oraz jednorazowe zniesienie w połowie 1990 roku ceł wywozowych na prawie wszystkie towary uczyniło Polskę otwartą dla towarów zagranicznych. Produkty z importu okazały się – w tym pierwszym okresie konfrontacji – tańsze od polskich, często lepsze i atrakcyjniejsze pod względem formy, wzornictwa i opakowania. Dochodził do tego niebagatelny czynnik fascynacji możliwością nabycia towarów zachodnich, dotąd niedostępnych dla większości Polaków. I wprawdzie polskie przedsiębiorstwa mogły być konkurencyjne cenowo, często też pod względem jakości, ale owej początkowej fascynacji towarami „made in...” nie można było niczego przeciwstawić. Dziś ta fascynacja nie wydaje się być tak silna, a wybory rynkowe klientów stają się coraz bardziej racjonalne. Wówczas jednak sytuacja polskich przedsiębiorstw byłaby znacznie korzystniejsza, gdyby otwieranie polskich granic dla towarów importowanych, które przecież było nieodzowne (autarkia zawsze prowadzi do zacofania), następowało selektywnie i stopniowo oraz gdyby harmonogram tego otwierania był przedsiębiorstwom polskim z góry, choćby w przybliżeniu, znany. Polska nie byłaby przecież pierwszym krajem na świecie, który w pewnym stopniu ochrania rodzimą produkcję przed konkurencją zagraniczną.

■ Głęboka (zwłaszcza w okresie pierwszych trzech lat przemian) recesja gospodarcza, znaczny w wielu przypadkach spadek sprzedaży wyrobów, a tym samym i produkcji [1]. Spowodowało to, że stopień wykorzystania posiadanych zdolności produkcyjnych poważnie się obniżył, czego efektem był wzrost kosztów jednostkowych. Pogorszyło to dodatkowo cenową konkurencyjność polskich wyrobów.

■ Drastyczny niedostatek własnych środków finansowych, niezbędnych do poważnych zmian przystosowawczych i narastająca trudność pozyskania ich z zewnątrz. Trudność ta wynikała tak z utraty przez wiele przedsiębiorstw zdolności kredytowej, jak i z powodu wysokiego oprocentowania kredytów. Korzystanie z nich groziło zapaścią finansową, tym bardziej, że przedsiębiorstwa obawiały się wzrostu stopy inflacji i tym samym podniesienia oprocentowania kredytów. Do tego dochodziło też – wynikające z polityki antyinflacyjnej – wysokie obciążenie przedsiębiorstw podatkami na rzecz budżetu państwa.

■ Zwalczanie hiperinflacji – które dla uzdrowienia gospodarki Polski miało zasadnicze znaczenie – spowodowało ostre ograniczenia płacowe. Na

skutek zaryglowania przez „popiwiek” wzrostu wynagrodzeń zmalały możliwości skutecznego motywowania tych grup pracowników, które zazwyczaj mają decydujący wpływ na postęp w przedsiębiorstwie, tj. kadry inżyniersko-technicznej i ekonomicznej.

■ Poważne działania restrukturyzacyjne wymagają z reguły czasu nawet w dobrze zorganizowanym przedsiębiorstwie. Podmiotom gospodarczym w Polsce tego czasu było zbyt mało, by porządnie przygotować np. zmiany struktury produkcji, wprowadzenie nowych rozwiązań techniczno-technologicznych, znaczny wzrost jakości i atrakcyjności wyrobów czy zmianę rynków sprzedaży.

■ Centralne władze polityczno-gospodarcze nie poparły wystarczająco procesu sanacji przedsiębiorstw państwowych. Demonstrowały pogląd, że tylko prywatyzacja tych przedsiębiorstw może doprowadzić do rzeczywistej poprawy sytuacji gospodarczej Polski. Nie stwarzało to klimatu do podejmowania przez przedsiębiorstwa państwowe działań długookresowych. A okazało się, że – z wielu przyczyn – procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, zwłaszcza największych, nie można szybko przeprowadzić.

■ Niekorzystny był układ decyzyjny w przedsiębiorstwie. Tzw. trójwładza: dyrekcja, rada pracownicza i związki zawodowe nazywana była często ironicznie „trójkątem bermudzkiem”, co oznaczało niemożność odnalezienia właściwego modelu decyzyjnego. Organy pracownicze, mocno zaangażowane w rozgrywki polityczne, dość często blokowały też procesy przystosowawcze.

■ W momencie przechodzenia przedsiębiorstw do gospodarowania według nowych zasad rynkowych, ich kadra kierownicza nie miała ani dostatecznej wiedzy o gospodarce rynkowej, ani praktyki i umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem w diametralnie zmienionej sytuacji, choć trzeba przyznać, że można było zaobserwować wiele przykładów szybkiego uczenia się w nowych warunkach.

Powyższe przeszkody udokumentowane zostały w badaniach prof. Sudoła [6], jak również przez polsko-francuską grupę z Łodzi pod kierownictwem prof. Zofii Mikołajczyk i z Grenoble zespół prof. Claude'a Martina. Dla zbadanych przedsiębiorstw przeszkody te miały często charakter czynników niezależnych i powodowały, że przedsiębiorstwa realizowały głównie działania nie związane z dużymi nakładami finansowymi, a więc obliczone na korzyści doraźne, oraz działania mające charakter wykorzystania płytkich rezerw. Oznacza to, że podjęły działania przystosowawcze w granicach ich możliwości. Omówione wyżej poważne trudności spowodowały bowiem, iż wiele przedsiębiorstw przyjęło strategię przetrwania, czekając na złagodzenie nowego systemu w jego pierwszej, dotkliwej dla wielu, postaci.

Niepokojące jest jednak to, że wiele indagowanych w tej materii przedsiębiorstw przyczyny swych trudności dostrzegało wyłącznie na zewnątrz, w polityce państwa, i swoje szanse widziało

tylko w zmianie tej polityki, nie zauważając własnego braku przedsiębiorczości, sporej dozy nieporadności i podejmowania w przeważającej mierze działań doraźnych. Były jednak i inne, które przewidując rozwój wypadków, połączyły swe działania z bardziej doświadczonym partnerem z Zachodu. Takim partnerem były przede wszystkim przedsiębiorstwa niemieckie, gdyż położenie geograficzne tego kraju jest dla kooperantów z Polski zachętą. Trzeba jednak dodać, że polskie przedsiębiorstwa nie poprzestały na znalezieniu tego jednego partnera, lecz szukały ich po całym świecie. Te, które podjęły takie działania, zaliczyć można do niezbyt licznej grupy przedsiębiorstw, które w porę uświadomiły sobie grożące im niebezpieczeństwa i wykazały się zdolnością budowania nowych strategii. Dziś, po pięciu latach transformacji, sporo polskich przedsiębiorstw jest już na tej drodze, choć budowanie nowych strategii nie musi oznaczać czynienia tego wspólnie z partnerem zagranicznym, a wręcz odwrotnie – może oznaczać głębokie, lecz samodzielnie czynione zmiany celem przeciwstawienia się konkurencji zagranicznej. Ale przyjęte w początkach transformacji – czyli w 1990 r. – założenie szybkiego i żywego reagowania na zmianę otoczenia rynkowego okazało się być „pobożnym życzeniem”.

Obecnie jednak przeważająca część polskich przedsiębiorstw rozumiała, że dostosowanie się do gospodarki rynkowej stanowi być albo nie być ich bytu. Dla sprawności związanych z tym działań ważne jest, by wynikały one z planu kompleksowego i były elastyczne, czyli realizowane w czasie, kierunku i zakresie dostosowanym do sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej. Wymaga to, by:

- podstawą restrukturyzacji był kompleksowy, lecz ukierunkowany plan,
- wewnętrzne struktury i funkcje przedsiębiorstwa były uelastycznione i uwspółcześnione,
- przedmiotem sukcesywnych działań restrukturyzacyjnych były zwłaszcza obszary współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem, tj. wejścia i wyjścia,
- przedmiotem ciągłych analiz były sprawy marketingu i wdrażania zasad TQM (*Total Quality Management*) – kompleksowego zarządzania jakością,
- działania restrukturyzacyjne były wspierane permanentnym szkoleniem kadr [3].

Szczególnie zaś ważne jest, by przedsiębiorstwa polskie – próbujące przez ostatnie kilka lat znaleźć swe miejsce w warunkach konkurencji – uczyły się odpowiadać na wciąż rosnące wyzwania konkurencji i rynku. W odpowiedzi na te wyzwania winny się mieścić działania znane przedsiębiorstwom zakreślonym w gospodarce rynkowej, a zwłaszcza:

- gotowość do szybkiego działania oraz przychylny stosunek kierownictwa do eksperymentów i tolerancja w przypadku niepowodzeń;
- bliskie i bezpośrednie kontakty z klientami, poznawanie ich gustów i odpowiednie ich zaspokajanie, np. poprzez wysoką jakość obsługi i niezawodność wyrobów oraz wdrażanie filozofii *Total Quality Management*;

- popieranie przedsiębiorczości i innowacyjności, tak by powstawały nowe koncepcje i pomysły;
- osiąganie większej wydajności dzięki pełniejszemu zaangażowaniu pracowników i wytwarzaniu przeświadczenia, że ich wyteżona praca jest sprawą o zasadniczym znaczeniu, oraz że dzięki niej wzrosną korzyści dla pracowników płynące z sukcesu firmy;
- wykorzystanie doświadczeń i kwalifikacji pracowników oraz przestrzeganie charakterystycznych dla firmy wartości (np. jakość, solidność, uprzejma obsługa itp.);
- zajmowanie się sprawami, które firmie są znane, najlepiej zgodnie z zasadą: „nie zajmuj się interesami, których nie umiesz prowadzić”;
- utrzymywanie prostej struktury organizacyjnej i nielicznego personelu kierowniczego;
- współistnienie centralnego zarządzania i autonomii, np. w postaci struktur dywizjonalnych z wydzielonymi tzw. centrami zysków. Dać to powinno elastyczność i giętkość tam, gdzie potrzeba decentralizacji decyzji i konsekwencję, gdzie należy (koncentracja kapitału i badań) [4].

Szybkość reakcji na wyzwania gospodarki rynkowej i politykę innowacji wyznacza oczywiście zawsze przyjęta filozofia przedsiębiorstwa. O ile więc rząd może – i powinien – stwarzać sprzyjające warunki prawno-ekonomiczne i klimat społeczny dla rozwoju przedsiębiorstw, to już od samych przedsiębiorstw zależy, czy potrafią przełamać niedobre przyzwyczajenia i właściwie wykorzystać swoje możliwości. Przedsiębiorstwa muszą więc same przezwyciężać ociążałość innowacyjną, a ich kadra kierownicza winna wciągać do przemian i innowacji wszystkie działy i służby. Sukces w nowych warunkach gospodarki rynkowej będzie możliwy tylko wówczas, gdy wszyscy pracownicy będą się angażować w proces zmian, a innowacje i kreatywność staną się instrumentami skutecznego zarządzania.

Grażyna Broniewska

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRONIEWSKA G., *Transformacja systemowa w Polsce – próba bilansu*, Zeszyty Polsko-Francuskie (Grenoble), 1995, nr 14.
- [2] MIKOŁAJCZYK Z. i in., *Firmy polskie i francuskie – blaski i cienie współpracy gospodarczej*, PWN 1995.
- [3] PASTERNAK K., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw państwowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 8/1993.
- [4] PETERS T.J., WATERMAN R.H., *In the Search of Excellence, Lesson from America's Best-Run Companies*, NY 1984.
- [5] *Spółeczno-ekonomiczne aspekty współpracy przedsiębiorstw polskich i francuskich*, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania – raport z badań za 1994 r.
- [6] SUDOŁ S., *Przystosowanie przedsiębiorstw państwowych do gospodarki rynkowej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, marzec 1994.