

miowania w systemie motywacyjnym oraz organizacyjno-informacyjnych problemów rachunku kosztów zmiennych w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie. Ponieważ (ze względu na dużą szczegółowość) ich omówienie wykraczałoby znacznie poza ramy niniejszego referatu; dlatego poprzestaną jedynie na ich zasygnalizowaniu. Z tych samych powodów mogą jedynie zasygnalizować kolejny referat dotyczący inwestycji spontanicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem (T. Janusz, D. Stos). Ponieważ jednak pojęcie „inwestycje spontaniczne” nie jest pojęciem kwalifikowanym, z obowiązku moderatora-sprawozdawcy pragnę – słowami autorów – przybliżyć jego istotę. „*Jeżeli inwestycja wolnych środków pieniężnych, odpowiadająca bieżącej nadwyżce majątkowej, dokonuje się w sposób spontaniczny, tj. bez świadomych decyzji zarządu, to mamy do czynienia z inwestycją spontaniczną. Jest ona bezwolnym odkładaniem się nadwyżki majątkowej w inwestycje rzeczowe, zanim jeszcze nastąpi kapitalizacja zysku jej odpowiadającego*”.

Dyskusja w trakcie obrad trzeciej sesji w zasadzie odpowiadała tematyce przedstawionych referatów. Wątkiem nowym, a w każdym razie mocniej za-

znaczonym, była kultura organizacyjna przedsiębiorstw jako czynnik pomijany w kreowaniu procesów transformacyjnych. Szczególnie mocno zaakcentował to – prowadzący obrady – J. Rokita w swoim wystąpieniu podsumowującym dyskusję.

Rola kultury organizacyjnej w procesach transformacji przedsiębiorstw jest rzeczywiście wyraźnie nie doceniana. W ich realizacji dominuje strona instrumentalno-narzędziowa (by nie powiedzieć technokratyczna), natomiast kwestie uwarunkowań kulturowych pozostają zupełnie nie dostrzegane. Co najwyżej werbalnie zaznacza się znaczenie tej kategorii jako czynnika (najczęściej) hamującego proces przemian.

Mieczysław Moszkowicz

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> G. ASPLUND, *An Integrated Development Strategy*, John Wiley & Sons, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore 1992 r.

<sup>2)</sup> Z. MARTYNIAK, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996, s. 324.

Autor – prof. dr. hab. jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

*Adam Peszko*

## Koncepcje i oceny procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw i przedsiębiorstw w krajach postsocjalistycznych w latach 1990–1995

Obradująca w Krakowie druga konferencja pod hasłem: „Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw”, miała charakter międzynarodowy, bowiem przedstawione na niej referaty zawierają oceny procesów restrukturyzacji nie tylko w Polsce, ale również w Słowacji, na Litwie i wschodnich landach Niemiec.

W przeciwieństwie do pierwszych trzech sekcji poświęconych teorii procesów restrukturyzacji, sekcja IV miała podejście czysto praktyczne. Dotyczy to zarówno treści referatów i ich prezentacji przez moderatora, jak i przebiegu dyskusji oraz podsumowania przewodniczącego sekcji – prof. dr. hab. Ryszarda Gajęckiego.

Zasadnicza część referatów koncentrowała się wokół ocen procesów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw. Dokonano w nich analizy zaawansowania przekształceń własnościowych, oceny restrukturyzacji technicznej przemysłu na tle zmian jego produktywności i postępów w wydajności, krytycznie przedstawiono perspektywy restrukturyzacji sektorów górnictwa i wzbogacania węgla kamiennego oraz hutnictwa żelaza i stali. Pokazano

szanse rozwoju przemysłu okrętowego, uwypuklając zróżnicowane zaawansowanie procesów restrukturyzacji w poszczególnych stocznicach.

Prezentowano też oryginalne podejścia do procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw komunalnych, energetycznych i gazowniczych. Interesujące były analizy procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w układzie regionalnym lub branżowym (np. woj. rzeszowskie, budownictwo i PKP).

Niektóre referaty akcentowały zagrożenia strategiczne restrukturyzowanych przedsiębiorstw przy światowych procesach globalizacji rynków zbytu i koncentracji produkcji w konglomeratach przemysłowych o zasięgu międzynarodowym.

Proces przekształceń własnościowych objął w Polsce 5208 przedsiębiorstw państwowych. Równocześnie w latach 1990–1995 prawie trzykrotnie wzrosła liczba podmiotów działających na podstawie przepisów prawa handlowego (bez uwzględnienia działalności gospodarczej osób fizycznych i spółek prawa cywilnego).

Liczba podmiotów prywatnych stanowiła na koniec 1995 r. 77% wszystkich podmiotów gospodar-

czych przy zatrudnieniu 63% pracujących w gospodarce narodowej i 42% udziale w przychodach ze sprzedaży.

Największe nasilenie procesów przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych miało miejsce w latach 1991–1993, kiedy rozpoczęto proces prywatyzacji 73% ogólnej liczby podmiotów poddanych przekształceniom.

Rozpatrując formy przekształceń, należy stwierdzić, że najwięcej podmiotów – 47% (2477) – dokonało przekształceń własnościowych poprzez likwidację przedsiębiorstw państwowych (przepisy ustawy o przedsiębiorstwach państwowych albo ustawy o prywatyzacji tych przedsiębiorstw). 32% (1654 podmioty) stanowiły przedsiębiorstwa włączone do Zasobów Własności Rolnej Skarbu Państwa w latach 1992–1994.

21% przekształceń (1077 podmiotów) przedsiębiorstw państwowych dokonano przez utworzenie jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. 40% JSSP – 434 trafiło do narodowych funduszy inwestycyjnych w ramach Powszechnego Programu Prywatyzacji 15%, 159 JSSP zostało sprywatyzowanych drogą kapitałową przez udostępnienie akcji osobom trzecim, przy czym akcje 134 spółek trafiły do inwestorów aktywnych. Akcje 22 spółek skierowane zostały w większości do oferty publicznej, a 3 spółki objęły menedżerowie.

73 JSSP, (z ogólnej liczby 134 spółek, które trafiły do inwestorów aktywnych) znalazło się pod kontrolą pakietów większościowych inwestorów zagranicznych i warto podkreślić, że stanowi to 65% utworzonych na terenie Polski spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Pozostałe podmioty z udziałem kapitału zagranicznego powstały przez wniesienie majątku inwestora do spółki.

Według stanu prawnego na koniec 1995 r. w formie przedsiębiorstwa państwowego pozostaje około 3500 podmiotów, z czego najwięcej w województwach: katowickim – 11%, warszawskim – 8%, łódzkim – 5% i poznańskim – 4%.

Wszystkie przytoczone dane oparte na statystyce GUS, pochodzą z niezwykle starannie przygotowanych referatów J. Kaczmarka.

Syntetyczną ocenę zaawansowania restrukturyzacji technicznej naszego przemysłu daje w swym referacie R. Sitkowska. Podkreślając niekorzystną dotychczas strukturę rodzajową wartości brutto środków trwałych autorka stwierdza, że przerwane zostały tendencje regresywne i następuje wolny, ale systematyczny wzrost technicznego uzbrojenia pracy, wydajności i produktywności majątku produkcyjnego w przemyśle.

Czarno rysują się wciąż perspektywy restrukturyzacji sektora górnictwa i wzbogacania węgla kamiennego. Niestety, wszystko wskazuje na to, że również po roku 2000 sektor ten obciążał będzie wysokimi wydatkami budżet państwa.

Prezentowana w referacie A. Gajęckiego i U. Brochackiej ocena opłacalności programu restrukturyzacji tego sektora, który w perspektywie 2000 r. ma dostosować ceny i koszty wydobycia polskiego węgla do warunków na rynkach świato-

wych, wykazała, że gdyby nawet hipotetycznie założyć, że sektor na pokrycie niedoborów finansowych może zaciągnąć nie oprocentowane kredyty, to skumulowane saldo gotówki osiągnęłoby wartość dodatnią po roku 2010. Autorzy stwierdzają, że cały program restrukturyzacji sektora jest w całości przedsięwzięciem mało rentownym w stosunku do alternatywnych inwestycji na rynku polskim, a istota szeroko rozważanych proporcji udziałów banków i budżetu państwa w finansowaniu niedoborów finansowych sektora, sprowadza się do politycznej decyzji o podziale wartości dodanej powstającej w trakcie realizacji programu. Autorzy referatu widzą potrzebę udoskonalenia założeń programu w kierunku uzyskania wyższej ogólnej jego rentowności.

Analizę procesów restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali prezentują w swoim referacie J. Brzózka i K. Pałucha. Chociaż podstawą procesu restrukturyzacji sektora był program rządowy z 1992 r., oparty na studium opracowanym przez konsorcjum firm kanadyjskich, to w trakcie jego realizacji zaczęły dominować strategie rozwojowe poszczególnych przedsiębiorstw. W obszarze restrukturyzacji technicznej nastąpiło zlikwidowanie stalowni martenowskich w 5 hutach (Sendzimira, Kościuszko, 1 Maja, Ostrowiec, Florian), w wyniku czego zdolności produkcyjne stali surowej obniżono do 5 mln mg/rok. Uruchomiono 7 linii ciągłego odlewania stali (Częstochowa, Zawiercie, Katowice, Łabędy, Stalowa Wola, Baildon, Huta Sendzimira). Zmodernizowano 5 walcowni gorących (Huty: Sendzimira, Baildon, Andrzej, Pokój, Częstochowa). Mimo to większość polskich walcowni jest wciąż przestarzała i średni wiek urządzeń produkcyjnych przekracza 50 lat.

Trudno uznać za zadowalający uzyskany poziom poprawy stanu zanieczyszczenia środowiska, mimo że dynamika poprawy jest wysoka i w stosunku do 1989 r. zmniejszono pięciokrotnie emisję pyłów oraz trzykrotnie emisję gazów.

Mierne są postępy w restrukturyzacji własnościowej hutnictwa żelaza i stali. Z trzech sprywatyzowanych zakładów hutniczych (Lucchini Warszawa, Ostrowiec i Batory), w których Skarb Państwa zachował tylko pakiety mniejszościowe, w dwu akcjonariuszami są wierzyciele. Dwie huty (Małapanew i Stalowa Wola) są spółkami akcyjnymi z większościowymi udziałami Skarbu Państwa. W JSSP przekształcono huty: Jedność, Pokój, Buczka, Zabrze, Zygmunt i Ferrum, wszystkie z wyjątkiem dwu wymienionych na początku, weszły do programu NFI.

Łącznie zatrudnienie w sektorze hutnictwa żelaza i stali zmalało z 147 tys. osób w 1990 r. do 90 tys. w 1995 r., ale osiągnięcie pełnej redukcji zatrudnienia do poziomu 43,5 tys. pracowników w 2002 r. jest zadaniem bardzo trudnym.

Analiza przebiegu restrukturyzacji finansowej zakładów hutniczych polegającej na bankowych postępowaniach ugodowych oraz układowych, oddłużaniu wobec budżetu, kompensacie należności i zobowiązań oraz zamianie wierzytelności na akcje,

pozwała oszacować łączną kwotę zredukowanych zobowiązań na 7 mld zł.

W ogólnej ilości długów 10,7% obciążały energetykę, 10,6% gazownictwo, 13,5% banki, 12,6% inne huty i wreszcie najwięcej, bo 52,6% przedsiębiorstwa innych sektorów. Mimo to nie udało się osiągnąć w hutnictwie zadowalającej płynności finansowej, choć dobra koniunktura na wyroby hutnicze w kraju i na świecie w 1995 r. pozwoliła hutom osiągnąć zysk na działalności operacyjnej.

Rozważane są obecnie nowe przekształcenia organizacyjne w hutnictwie, które podniosłyby konkurencyjność zagraniczną polskiego hutnictwa. Wydaje się jednak, że rozpatrywana koncepcja holdingów zorientowanych obiektowo (wyroby długie, wyroby płaskie, wyroby jakościowe) jest dosyć dziwna, bowiem struktury holdingowe są na świecie sposobem na zapewnienie decentralizacji decyzji w dużych konglomeratach przemysłowych o zdwersyfikowanej produkcji. Wydaje się, że wymaga ona jeszcze krytycznej analizy i głębokiej refleksji w ocenie jej negatywnych skutków możliwych w przyszłości.

Ocena procesów restrukturyzacji sektora budowlanego, transportu kolejowego i leśnictwa, przedstawiona w referatach W. Wernera, B. Olszewskiej i B. Koniecznej, M. Hilgerta, S. Nowakowskiego i H. Żywiła – nie zawiera danych ilościowych umożliwiających obiektywną ocenę zaawansowania procesów restrukturyzacji w tych sektorach. Autorzy eksponują w swych referatach obiektywne przyczyny opóźniające procesy restrukturyzacji rynkowej tych branż, podczas gdy doświadczenia światowe wykazują, że mechanizmy konkurencji dobrze sobie radzą z podnoszeniem efektywności działania organizacji gospodarczych funkcjonujących w tych obszarach.

Bardzo rzeczowo zaprezentowano procesy restrukturyzacji sektora przemysłu okrętowego w świetle konkurencji międzynarodowej w referatach I. J. Bielińskich oraz M. Białosiewic. Postępy, jakie uzyskała Stocznia Szczecińska udowadniają, że nawet w ostrej konkurencji i przy naciskach międzynarodowych organizacji gospodarczych przedsiębiorstwa polskie potrafią działać efektywnie.

W 11 referatach konferencyjnych autorstwa: M. Kujdy, L. Karczewskiego, M. Nowickiej-Skowron, H. Kościelniak i A. Rybak, M. Pietrusińskiego, Z. Krefta, M. Sierpińskiej i J. Nasteraka, J. Brzózki, B. Nogalskiego i J. Rybickiego, S. Chomańskiego i M. Szczurka, S. Bisztygi oraz M. Dziury, podjęto ocenę realizowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych w pojedynczych przedsiębiorstwach lub ich układach branżowych i regionalnych. Cechująca te referaty oryginalność i różnorodność podejść daje podstawę do optymistycznego spojrzenia; można zaryzykować stwierdzenie, że procesy restrukturyzacyjne stają się stałym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw. Dokumentują to wyraźnie referaty M. Chomańskiej i A. Walińskiej oraz M. Kwiecińskiego i B. Stolarz prezentujące wyniki gospodarcze zrestrukturyzowanych przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego i spożywczego.

Na zakończenie problematyki krajowej warto wyeksponować treści referatu M. Moszkiewicza, J. Skoniecznego i A. Światały; zwracają oni uwagę na strategiczne zagrożenie naszych przedsiębiorstw wobec światowych procesów globalizacji rynków zbytu, koncentracji produkcji i kapitału w dużych organizacjach międzynarodowych. Odwracanie procesów dekoncentracji kapitałowej naszych przedsiębiorstw postępuje wolno, a różnica między stopniem koncentracji ich kapitału a potęgą finansową koncernów zagranicznych ciągle rośnie. Świadczy o tym choćby porównanie wielkości obrotów polskich przedsiębiorstw z ich międzynarodowymi konkurentami w branży chemicznej i artykułów gospodarstwa domowego.

Autorów niepokoi szczególnie fakt, że rynkowa orientacja naszych przedsiębiorstw odbywa się w obliczu niezwykle sprawnego i profesjonalnie działającego kapitału zagranicznego, który główny kierunek penetracji skierował na tworzenie struktur handlowych. Handel hurtowy i detaliczny obejmuje prawie 20% inwestycji zagranicznych skierowanych do Polski. W konfrontacji z tym razi beztroška naszych kadr menedżerskich przemysłu oraz wyraźny brak intensywnych działań w tworzeniu struktur handlowo-marketingowych i nowoczesnej infrastruktury informacyjno-organizacyjnej polskiego handlu.

Z referatów podejmujących problematykę zagraniczną najwięcej wniosków – dotyczących dalszego przebiegu procesów restrukturyzacji w Polsce – wyciągnąć można z opracowania J. Sułkowskiej bazującego na wynikach badań procesów restrukturyzacji w nowych landach niemieckich, przeprowadzonych pod kierunkiem prof. Horsta Albacha. Badania te wykazały, że wyizolowane zmiany określonych dziedzin przedsiębiorstwa i uwarunkowania prawno-instytucjonalne nie mają wpływu na wzrost prawdopodobieństwa sukcesu przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

Opłacalne dla wielu przedsiębiorstw niemieckich okazało się pielęgnowanie wschodniemieckich rynków zbytu, natomiast współpraca z zachodnimi inwestorami otwierała drogę na rynki zachodnie. Koncentracja na głównej działalności i wyłączenie z przedsiębiorstw jednostek usługowych i podstawowych powodowało wyraźną obniżkę kosztów. Ważnym czynnikiem sukcesu była szybka redukcja zatrudnienia, towarzysząca procesom podziału przedsiębiorstwa.

Przebieg procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw na Litwie prezentuje referat. A. Kasperowicz. Pozwala on zrozumieć kłopoty gospodarcze naszych wschodnich sąsiadów.

Swoje referaty na konferencji zaprezentowali również przyjaciele ze Słowacji A. Čarnický, A. Daňková, V. Lieskowská i E. Dudinska.

*Adam Peszko*