

*Janusz Filipczuk, Paweł Soroka, Tomasz Wach*

# Zmiany w zachowaniach polskich przedsiębiorstw i firm w warunkach transformacji ustrojowej

## Synteza 195 opisów przedsiębiorstw i firm

### Cel i przedmiot badań

**C**elem badań była identyfikacja zachowań, jakie ujawniają polskie firmy i przedsiębiorstwa w warunkach transformacji ustrojowej.

Przyjęcie tezy o procesie transformacji implikuje także tezę, że zachowania firm i przedsiębiorstw są w swej istocie formą zachowania, w sensie generalnym, adaptatywną. Intuicyjnie wydaje się słuszne założenie, że zasada wolności gospodarczej, sprawiedliwej konkurencji, ujednoczenia i wymiennalności pieniądza oraz inne skądinąd znane zasady systemowe charakterystyczne dla gospodarki rynkowej skutkować będą powstawaniem przystosowawczych form zachowań w organizacjach gospodarczych. Problem polega jednak na tym, że różnicowanie między adaptacją przedsiębiorstwa do transformacji systemu a adaptacją przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia „w ogóle” jest trudne do przeprowadzenia. Nie wiemy bowiem, jak przedsiębiorstwa mogłyby się zachowywać, gdyby transformacji systemu nie było. Transformacji, której zresztą trudno, ze względu na jej kompleksowość, nadać rangę wyraźnie definiowalnej i dającej się w zwarty sposób zoperacjonalizować zmiennej. Fakt ów budzi pewien niepokój metodologiczny i prowadzi do konkluzji, że związek między zachowaniami firm i przedsiębiorstw a procesem transformacji ustrojowej nie daje się jednoznacznie opisać. Możemy jedynie na ten temat formułować hipotezy.

### Metoda badań

**P**odjęte badania przebiegały w dwóch fazach. Faza pierwsza to badanie firm i przedsiębiorstw przez słuchaczy Podyplomowych Studiów Zarządzania Przedsiębiorstwem i Podyplomowych Studiów Marketingu Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej. Faza druga to zsyntetyzowanie opisów, które powstały w wyniku badania przedsiębiorstw w pierwszej fazie.

Diagnozy zachowań przedsiębiorstw i firm autorzy opisów sporządzili przy wykorzystaniu analizy SWOT, metody „Pięta Achillesowa”, oraz – jeśli chodzi o stronę ekonomiczną – analizy bilansu i wyników przedsiębiorstwa.

Każdy z opisów wykorzystanych w badaniach posiadał następującą strukturę:

- charakterystykę przedmiotu działalności firmy,
- krótki rys historyczny,
- diagnozę stanu firmy, w tym mocnych i słabych jej stron na tle otoczenia,
- ukazanie kluczowych problemów firmy,
- możliwe i proponowane kierunki i sposoby działań oraz ich uzasadnienie.

Robocze wersje opisów były dyskutowane w trakcie wielosesyjnych spotkań.

### Charakterystyka badanych firm

**O**pisano 195 podmiotów gospodarczych. Ze względu na status organizacyjny, liczebności poszczególnych typów przedsiębiorstw są następujące:

- przedsiębiorstwa państwowe – 60 jednostek,
- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – 50 jednostek,
- spółki akcyjne – 40 jednostek,
- jednoosobowe firmy prywatne – 15 jednostek,
- spółki cywilne – 15 jednostek,
- spółdzielnie – 15 jednostek.

Udział procentowy przedsiębiorstw dużych (zatrudnienie powyżej 500 osób), średnich (zatrudnienie 200–300 osób), małych (zatrudnienie poniżej 200 osób), w poszczególnych grupach przedsiębiorstw, przedstawia tabela 1.

Ze względu na przedmiot działalności przedsiębiorstw wyodrębniono: przedsiębiorstwa produkcyjne, budowlane, handlowe, zajmujące się pośrednictwem i usługowe. Procentowy udział poszczególnych typów przedsiębiorstw w badaniu, ze względu na przedmiot działalności i ze względu na status własnościowy, przedstawia tabela 2.

Tab. 1. Procentowy udział badanych firm ze względu na ich wielkość

typ firmy	firma duża	firma średnia	firma mała
Przeds. państwowe	34,7	55,7	9,6
Spółka z o.o.	16,0	26,0	58,0
Spółka akcyjna	40,0	40,0	20,0
Firma prywatna	0	0	100
Spółka cywilna	0	0	100
Spółdzielnia	0	0	100

Tab. 2. Udział badanych firm ze względu na profil działalności

typ firmy	produkcja	budownictwo	handel	pośrednictwo	usługi
Przeds. państw.	57,6	17,3	7,6	0	17,5
Spółki z o.o.	34,0	8,0	18,0	6	34,0
Spółki akcyjne	36,0	4,0	8,0	0	52,0
Firmy prywatne	15,0	6,0	26,0	0	53,0
Spółki cywilne	10,0	0	30,0	0	60,0
Spółdzielnie	33,3	0	33,3	0	33,3

Tab. 3. Zadłużenie przedsiębiorstw

typ firmy	zadłużenie wobec klientów	zadłużenie wobec budżetu i pracowników
Przedsiębiorstwa państw.	45,0	68,0
Spółki z o.o.	18,0	45,0
Spółki akcyjne	14,0	28,0
Spółki cywilne	14,0	5,0
Firmy prywatne	13,0	12,0
Spółdzielnie	28,5	12,0

## Treść opisów

**B**adane przedsiębiorstwa były opisywane według jednolitego schematu. Zasadniczą częścią opisu była **sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa**. Najogólniej mówiąc, nie jest ona najlepsza. W ramach tego rodzaju treści udało się wyodrębnić wiele cząstkowych obszarów problemowych, które ilustrują różne aspekty tej sytuacji. Jednym z bardziej spektakularnych aspektów jest **stan zadłużenia przedsiębiorstw**. W tabeli 3. przedstawione są odsetki zadłużonych firm różnych typów. Wyodrębniliśmy przy tym dwie kategorie zadłużeń: • zadłużenia wobec klientów przedsiębiorstw, przekraczające możliwości finansowe dłużnika i • zadłużenia finansowe wobec budżetu i pracowników (tab. 3).

Jak wynika z tabeli 3., w najgorszej sytuacji znajdują się przedsiębiorstwa państwowe. Lepiej

mają się firmy małe. Nie przesądzając sprawy, warto zwrócić uwagę na swoiste zróżnicowanie typów zadłużenia w firmach różnego typu. Statystyka ilustruje, jak dalece „bezkarnie” jest zadłużenie budżetowe dużych firm w stosunku do zadłużeń wobec innych podmiotów gospodarczych, a na ile nie mogą pozwolić sobie na to firmy o mniejszej „sile przebicia”.

Nieco odrębną sprawą jest zadłużenie przedsiębiorstw, ale w kategorii **zadłużeń długoterminowych**. Stanowią one znaczny procent wszystkich długów przedsiębiorstw, a szczególnie firm państwowych. Jednocześnie pokrycie tych zadłużeń kapitałami własnymi nie było możliwe. W 44% opisywanych przedsiębiorstw państwowych, głównie produkcyjnych, występowały trudności z pokryciem zobowią-

zań na środki inwestycyjne i obrotowe. Pod tym względem było lepiej w przypadku spółek z o.o. (częstość występowania problemu na poziomie 18%), spółek akcyjnych (poziom 11%) i spółdzielni (28,5% przypadków).

Trudno określić, na ile stan zadłużenia wywołuje działania interwencyjne. Z opisów wynika, że firmy podejmują działania zmierzające do zawarcia ugody z wierzycielami, jak też prowadzą postępowanie ugodowe z bankami (tab. 4).

Relatywnie gorszą kondycję przedsiębiorstw państwowych potwierdza także rozkład liczebności firm, iktóre ponoszą „nad-

**mierne koszty**”. Problem nadmiernych kosztów był sygnalizowany w przypadku:

- 86% przedsiębiorstw państwowych,
- 38% spółek z o.o.,

Tab. 4. Formy spłacania długów przez przedsiębiorstwa

typ firmy	ugoda z wierzycielami	ugoda z bankami
Przedsiębiorstwa państwowe	15	15
Spółki z o.o.	16	6
Spółki akcyjne	15	12,5
Spółki cywilne	6,6	0
Firmy prywatne	6,6	0
Spółdzielnie	13,3	0

- 34% spółek akcyjnych,
- 8% jednoosobowych firm prywatnych,
- 10% spółek cywilnych oraz w
- 28,5% spółdzielni.

Na tym tle znamieną jest dynamika **rentowności przedsiębiorstw** różnego typu. O ile w firmach niepaństwowych rentowność rosła na przestrzeni lat 1992–1997 (deklarowało to 24% spółek z o.o., 16% spółek akcyjnych, 48% firm prywatnych i 24% spółek cywilnych), o tyle niską rentowność, a nawet stratę zanotowano aż w 68% przypadków przedsiębiorstw państwowych. W najlepszej sytuacji pod tym względem były firmy handlowe i usługowe, a w najgorszej firmy produkcyjne. Z pewnością na ten stan rzeczy w przedsiębiorstwach państwowych wpłynęło to, że w ponad 50% badanych przypadków dynamika wzrostu płac znacznie wyprzedzała dynamikę wydajności pracy. Z opisów wynika także, że w firmach państwowych, w porównaniu z firmami niepaństwowymi, gorzej wyglądały również wskaźniki **rentowności majątku**.

Zadłużenia i nadmierne koszty to brak pieniędzy. Sygnalizowano zatem także zjawisko radykalnego zmniejszania **nakładów inwestycyjnych**. Równoległe do tego ujawniane było zapotrzebowanie na długotrwały kapitał. W tabeli 5. pokazano, jak wiele przedsiębiorstw sygnalizuje problem konieczności ograniczenia nakładów na inwestycje i zapotrzebowania na kapitał długoterminowy umożliwiające inwestowanie.

Tab. 5. Sytuacja przedsiębiorstw w zakresie możliwości i potrzeb inwestycyjnych

typ firmy	ograniczanie inwestycji	popyt na inwestycje
Przeds. państwowe	83,3	68,3
Spółki z o.o.	24,0	44,0
Spółki akcyjne	15,0	27,5
Spółki cywilne	0	6,6
Firmy prywatne	0	13,3
Spółdzielnie	0	13,3

Warto zauważyć, że wynik ten ilustruje, poza wszystkim innym, „rozwojowe” tendencje przedsiębiorstw niepaństwowych. W nich to bowiem głównie widoczna jest chęć do inwestowania „mierzona” zarówno poziomem obniżki nakładów, jak i poziomem deklarowanego popytu na inwestycje. W przypadku przedsiębiorstw państwowych ograniczanie inwestycji jest rozleglejsze niż popyt na inwestycje. Oznaczać to może specyficzną tendencję do „skracania frontu inwestycyjnego” w przedsiębiorstwach państwowych.

Sytuację ekonomiczną firm odzwierciedla także przewidywana **upadłość**. Przed groźbą upadłości stanęło:

- 18,3% – przedsiębiorstw państwowych,

- 10% – spółek z o.o.,
- 7,5% – spółek akcyjnych.

Kolejnym, ważnym aspektem stanu przedsiębiorstw była ich sytuacja rynkowa. Przedmiotem opisów jest w tym przypadku działalność handlowa firmy, jej ulokowanie na rynku, zarządzanie marketingowe, zdolność konkurowania i współdziałania z klientem.

Ogólny obraz rzeczywistości badanych przedsiębiorstw wskazuje na to, że ich sytuacja rynkowa znacznie się skomplikowała w porównaniu z okresem sprzed 1989 roku. Przede wszystkim obserwowany jest znaczący spadek popytu, na produkty i usługi wszystkich przedsiębiorstw. Zarazem we wszystkich przedsiębiorstwach sygnalizowany jest problem słabego rozwoju profesjonalnych służb marketingowych, które mogłyby zaradzić zjawisku malejącej sprzedaży (tab. 6). Zjawisko malejącego popytu wiąże się ze zjawiskiem rosnącej konkurencji. Dotyczy to zarówno konkurencji krajowej, jak i zagranicznej.

Tab. 6. Czynniki ograniczające rynkową pozycję przedsiębiorstw

typ przedsiębiorstwa	malejący popyt	słaby marketing	rosnąca konkurencja
Przedsiębiorstwa państwowe	37,3	32,6	30,7
Spółki z o.o.	18,0	46,0	22,0
Spółki akcyjne	24,0	28,5	26,0
Spółki cywilne	20,0	24,0	18,0
Firmy prywatne	12,5	43,7	12,5
Spółdzielnie	14,3	28,5	8,0

Jak widać, jest rzeczą charakterystyczną, że przedsiębiorstwa państwowe są w relatywnie gorszej sytuacji niż niepaństwowe, choć zarazem relatywnie mniej wrażliwe na znaczenie **profesjonalnej służby marketingowej**. Oznaczać to może także, że w firmach, takich jak spółki z o.o., sprawa profesjonalnych służb marketingowych jest silniej eksponowana, jako problem organizacji, niż w firmach typu „przedsiębiorstwo państwowe”, chociaż dotkliwość czynnika malejącego popytu wydaje się w nich mniejsza.

Malejący popyt był dylematem zarówno dla przedsiębiorstw małych, jak i dużych. Podobnie wielkość firmy nie wpływała na to, jak dalece zagadnienie słabej służby marketingowej stawiano jako problem organizacji.

Mimo że dane te mają jedynie walor informacyjny, można pokusić się o zarysowanie co najmniej dwóch spostrzeżeń ogólniejszej natury. Przede wszystkim ważność czynnika „**słabego marketingu**” wydaje się dla opisywanych przedsiębiorstw relatywnie wyższa od czynnika „**rosnącej konkurencji**”. Po drugie czynniki „**rosnącej konkurencji**”.

rencji” zaznacza się najsilniej w przedsiębiorstwach państwowych.

Z zebranych danych wynika także, że w obrębie „konkurowania” większość firm wprawdzie dostrzeżęga ożywioną działalność innych podmiotów gospodarczych, ale nie oznacza to, że deprecjonuje własną wartość rynkową. Wykonana przy opisie każdej firmy analiza SWOT, w **blisko 90%** przypadków wskazuje, że silną stroną przedsiębiorstwa jest jego od lat ugruntowane miejsce na rynku i ta sama grupa klientów. Przedsiębiorstwa ufają, że są znane, że ich sława jest słuszna i że ciągle istnieć będą dotychczasowi odbiorcy ich produktów. Powstaje oczywiście pytanie, na ile sensowne jest wzmaganie wysiłku marketingowego przy założeniu, że oddziałujemy ciągle na tych samych rynkach? Pytanie to pozostawiamy otwarte.

Drugim powodem **malejącego popytu** jest w przedsiębiorstwach poziom wysokich kosztów uniemożliwiających zastosowanie niskich, a więc konkurencyjnych cen. Na fakt braku działań związanych z obniżką kosztów wskazano w:

- **40,3%** przedsiębiorstw państwowych,
- **38%** spółek z o.o.,
- **20,5%** spółek akcyjnych,
- **10%** spółek cywilnych,
- **13,3%** firm prywatnych,
- **28,5%** spółdzielni.

Okazało się również, że w większości opisywanych przedsiębiorstwach prowadziło się bieżącą kontrolę kosztów, ale tylko w nielicznych można było, na podstawie bieżącej kontroli i istniejącego systemu ewidencji identyfikować koszty w miejscu ich powstawania. Problem ten sygnalizowany był w:

- **80%** – badanych przedsiębiorstwach państwowych,
- **62%** spółek z o.o.,
- **55%** spółek akcyjnych,
- **20%** spółek cywilnych.

Oznacza to, że w przedsiębiorstwach państwowych poziom dbałości o oszczędności był niższy niż w przedsiębiorstwach innego typu. Dzieje się tak, mimo że w sporym odsetku tych właśnie firm problem malejącego popytu i rosnącej konkurencji jest uznawany za znaczący. Gdybyśmy jednak dane te odnosili do dość dramatycznej sytuacji ekonomicznej, w jakiej znajdują się przedsiębiorstwa państwowe, to moglibyśmy wyciągnąć wniosek, że wrażliwość na konkurencję, słaby marketing i konieczność redukcji kosztów jest w nich mimo wszystko za mała.

Nawiasem mówiąc problemy słabego marketingu i rosnącej konkurencji wymuszają w przedsiębiorstwach wiele działań restrukturyzacyjnych w obrębie samego sposobu zarządzania. Problem niedostosowania dotychczasowych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw do nowych warunków gospodarki rynkowej zanotowano w przypadku:

- **40%** przedsiębiorstw państwowych,

- **30%** spółek z o.o.,
- **32,5%** spółek akcyjnych,
- **13,3%** spółek cywilnych,
- **28,5%** spółdzielni.

Kolejnym ważnym aspektem funkcjonowania opisywanych firm jest **potencjał produkcyjny przedsiębiorstw**. Dane na ten temat wskazują na znaczne zużycie majątku trwałego. Stan taki identyfikowany jest w **60%** przypadków przedsiębiorstw państwowych. W spółkach sprywatyzowanych kapitałowo z udziałem inwestorów krajowych sytuacja była lepsza. W spółkach sprywatyzowanych drogą „szybkiej sprzedaży” sytuacja była niejednolita. W firmach nabytych przez prywatnych przedsiębiorców stopień zużycia majątku spadł i wahał się w granicach od **24% do 47%**, w innych stopień zużycia majątku trwałego był bardzo wysoki i wahał się w granicach od **70% do 95%**. W najkorzystniejszej sytuacji były spółki sprywatyzowane przez inwestora zagranicznego. W spółkach sprywatyzowanych z udziałem inwestora krajowego konieczność częściowej wymiany potencjału produkcyjnego zgłosiło **24%** firm. Generalnie szefowie firm widzą potrzebę przeznaczania znacznych nakładów finansowych na nowe technologie, maszyny, urządzenia i szkolenie personelu. W przypadku szkolenia personelu można zaobserwować interesującą zależność polegającą na większym ekspozowaniu znaczenia rekwizycji zawodowej zatrudnionych w przedsiębiorstwach małych.

Dekapitalizacja majątku stanowi przeszkodę zarówno w utrzymaniu koniecznego poziomu produkcji jak i we wprowadzaniu nowych technologii oraz produktów (tab. 7).

Tab. 7. Konsekwencje dekapitalizacji majątku przedsiębiorstw

typ przedsiębiorstwa	utrzymanie produkcji	wdrażanie nowych technologii	wdrażanie nowych produktów/działalności
Przeds. państwowe	27,0	35,0	45,0
Spółki z o.o.	32,0	28,0	34,0
Spółki akcyjne	22,5	35,0	27,5
Spółki cywilne	0	0	0
Firmy prywatne	0	6,0	6,0
Spółdzielnie	0	0	13,3

Jak widać, konieczność odnowy majątku produkcyjnego ze względu na podejmowanie nowej produkcji i wkraczania w nowe obszary działania jest najbardziej widoczna w przedsiębiorstwach państwowych. Konsekwentnie, znacznie słabiej prezentowany jest motyw utrzymania poziomu produkcji dotychczasowego rodzaju. Niewykluczone więc, że w przedsiębiorstwach państwowych dominowały bardziej radykalne poglądy na temat konieczności zmiany profilu działania niż w przedsiębiorstwach

niepaństwowym. Nic dziwnego, skoro tutaj właśnie najbardziej odczuwalny był malejący popyt i rosnąca konkurencja (tab. 6) i notowano największe ograniczenia w inwestowaniu (tab. 5).

Kolejnym, niebagatelnym przejawem funkcjonowania przedsiębiorstw polskich w okresie transformacji są **zachowania samych załóg pracowniczych**. Do dających się wyróżnić przejawów procesów społecznych o charakterze negatywnym, uwydatnianych w opisywanych 195 przypadkach, należą najczęściej takie fakty, jak:

- niskie poczucie wpływu pracowników na działalność przedsiębiorstwa,
- niedrożny system informowania pracowników o poczynaniach „góry”,
- zagrożenie utratą pracy,
- roszczeniowe i egalitarne postawy załóg,
- niski poziom wiedzy ekonomicznej,
- upolitycznienie działalności związków zawodowych.

Do zjawisk tego rodzaju trudno przykładać wyrażne miary statystyczne. Zjawiska te bowiem same w sobie nie stanowiły przedmiotu badań, a ich zapis stanowił raczej próbę opisu kontekstu społecznego, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje. Jedni autorzy opisów bardziej, a inni mniej eksponowali poszczególne zagadnienia. Mieliśmy częściej do czynienia z sugestiami na ten temat, niż przytaczaniem udokumentowanych faktów. Do wyraźniejszych od innych odnotowanych zjawisk należy „opór pracowników wobec zmian” i „złe stosunki między kierownictwem zakładu a związkami zawodowymi”. Poziom „częstości” występowania tych problemów ilustrują odsetki przedsiębiorstw, w których zjawiska te miały miejsce.

Wyższy wskaźnik „złej współpracy ze związkami zawodowymi” w przedsiębiorstwach państwowych współwystępuje z wyższymi wskaźnikami złej kondycji finansowej, złej struktury organizacyjnej czy złego popytu. Trudno jednak ocenić, jaka jest zależność przyczynowo-skutkowa między tymi zmiennymi, choć pokusa sformułowania hipotez w tej mierze nie była nam obca.

### Wnioski do dalszych badań i hipotezy badawcze

**N**ie wiemy, jakie są losy przedsiębiorstw opisywanych w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych. Nie wiemy, na ile powiodły się plany ich utrzymania i aktywnego wchodzenia na rynek. Nie wiemy także, w jakim stopniu programy usprawniające, bo taki był „duch” wypowiedzi, były wdrażane w sposób kompleksowy, a nie tylko fragmentaryczny. Wyjaśnić to mogą dalsze badania.

Zreferowane w opisach sytuacje, w jakich znalazły się przedsiębiorstwa, interpretacja tych sytuacji, formułowane sposoby rozwiązań i wnioski wynikające z przedstawionych danych są źródłem wielu hipotez, zasługujących na podjęcie odrębnych badań.

Do hipotez, które można tu sformułować należą następujące stwierdzenia:

■ Obniżanie się popytu na produkty bądź usługi jest utożsamiane przez przedsiębiorstwa ze wzrostem konkurencji na rynku. Istnieje pewien krytyczny poziom obniżki popytu, który jest zarazem uznawany za pewien krytyczny poziom wzrostu konkurencji. Wyznaczanie tych „punktów krytycznych” przebiega różnie w zależności od cech samej organizacji (wielkości i dotychczasowej pozycji na rynku).

■ Malejący popyt uaktywnia procesy marketingowe w organizacji. Powstają nowe struktury organizacyjne i rosną nakłady na działalność tego typu. Podobnie jak poprzednio, „wrażliwość” tego rodzaju jest zależna od cech samej organizacji.

■ Zachowania polegające na aktywizacji działalności marketingowej są przemienne z rosnącą świadomością konkurencji. Rozpoznawanie konkurencyjnych firm na rynku współwystępuje z aktywizacją marketingową. Siła tego związku jest funkcją cech organizacji (wielkości, pozycji rynkowej).

■ W miarę dostrzegania coraz większej liczby konkurentów na rynku, organizacje podejmują działania zmierzające do oszczędności wewnętrznych.

■ Dominującą strategią w działaniach rynkowych jest pogłębianie rynków dotychczasowych, a w mniejszym stopniu poszukiwanie nowych rynków. Tendencja ta nasila się w przedsiębiorstwach małych a maleje w dużych. Swoiste opóźnianie we wchodzeniu na nowe rynki jest także funkcją typu produkcji/usług danego przedsiębiorstwa, a także „niedoinwestowania marketingowego”. Istnieje zależność typu: „słabe struktury marketingowe w firmie – wolne tempo poszukiwania nowych rynków”.

■ Spostrzeganie konkurentów (liczebności i siły oddziaływania) skutkuje wdrażaniem nowych produktów i usług. Zależność ta może mieć postać zależności liniowej z pewnym ograniczeniem. Istnieje prawdopodobnie pewien „punkt krytyczny” w zakresie spostrzeganej konkurencji, poza którym organizacja może zaniechać strategii rozwojowej polegającej na wdrażaniu nowego produktu.

■ Inwestowanie w kwalifikacje ludzkie jest funkcją rodzaju produktu lub usług. W przypadku produkcji rynkowej kierowanej wprost do klientów indywidualnych (rynek detaliczny) inwestowanie w kwalifikacje jest podejmowane częściej niż w przypadku produkcji (usług) na rynkach niekonsumenckich.

■ W przedsiębiorstwach państwowych poszczególne fazy i stadia związane z procesem przekształceń

własnościowych współwystępują ze zmianami w obrębie stanu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstw.

Przedstawione wyżej hipotezy nie wyczerpują listy wszystkich możliwych inicjatyw badawczych, dla których inspiracją są opisywane i analizowane przez nas przypadki. Przy czym uznajemy za najlepszą metodę badawczą – metodę ankietową. Zapewni ona większą dyscyplinę w uzyskiwaniu koniecznych informacji, a zatem uczyni dane bardziej wiarygodnymi, także w sensie statystycznym.

Dobierając przedsiębiorstwa do dalszych badań warto byłoby zainteresować się firmami, których produkcja i usługi kierowane są wprost do indywidualnego klienta poprzez dystrybucję handlu detalicznego, oraz firmami, które działają na rzecz innych firm i których produkcja nie jest „widoczna” na sklepowych półkach. W analizowanych opisach mieliśmy do czynienia ze sporą liczbą przedsiębiorstw, których produkt nie jest powszechnie znany w sensie „detalicznym”. Sądzymy, że czynnik ten może mieć znaczenie dla zachowań firmy, szczególnie w kontekście wspomnianej tu „aktywizacji marketingowej”.

Do celów porównawczych należałoby też wyodrębnić firmy o długoletniej historii i renomie oraz te, które funkcjonują od niedawna. Należałoby także porównywać ze sobą firmy o zasięgu „regionalnym” i o zasięgu ogólnopolskim. Także te, które prowadzą aktywną działalność na rzecz eksportu i takie, które dopiero próbują wejść na rynki zagraniczne.

Wreszcie warto byłoby wyodrębnić w badaniach firmy o różnej kondycji ekonomiczno-finansowej – firmy zasobne i mające kłopoty pieniężne. Zapewne w jednych i drugich obserwować można daleko idące różnice w dziedzinie „zaawansowania marketingowego”, inwestowania w ludzi i oceny rynku w kategoriach jego konkurencyjności.

Podstawowe dane niezbędne do tych badań można by uzyskać przede wszystkim za pośrednictwem tych autorów opisów, którzy są zatrudnieni w opisywanych firmach, przy czym należałoby zadbać o to, aby w wybranej w ten sposób próbie przedsiębiorstw uwzględniono poszczególne ich rodzaje, wyszczególnione według ich wielkości, statusu własnościowego i rodzaju prowadzonej działalności. Pomocniczo należałoby wykorzystać ankiety kierowane do kadry kierowniczej badanych firm.

*Janusz Filipczuk, Paweł Soroka,  
Tomasz Wach*

Tekst ten stanowi fragment opracowania dr. Janusza Filipczuka, dr. Pawła Soroki i dr. Tomasza Wacha wykonanego w ramach przedsięwzięcia badawczego „Zmiany w zachowaniach polskich firm i przedsiębiorstw w warunkach transformacji ustrojowej” realizowanego w Warszawskiej Szkole Zarządzania – Szkole Wyższej pod kierunkiem prof. dr. hab. Henryka Sadownika.



## OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



Oferuje seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

- controlling,
- marketing,
- finanse,
- zarządzanie jakością,
- zarządzanie środowiskowe (ISO 14001),
- zarządzanie personelem,
- psychologia zarządzania,
- logistyka,
- gry strategiczne,
- filmy szkoleniowe BHP i promocyjne.

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego  
80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27  
tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85  
e-mail: oditk@gdansk.cnt.pl