

*Janusz Strużyna*

# Restrukturyzacja do piątej

W dobie racjonalnych projektów kosmicznych nieco zadziwiająca jest gotowość ludzi do poddawania się urokowi liczb. W momentach tradycyjnie uznanych za ważne dokonuje się analiz, porównań i podsumowań faktów, które miały miejsce w przeszłości. W listopadzie bieżącego roku nastąpi właśnie taka okazja. Już po raz piąty, z inicjatywy **Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Krakowskiego Oddziału TNOiK**, a osobistej profesora **Ryszarda Borowieckiego**, praktycy i badacze problemów zarządzania będą mogli się spotkać i podjąć dyskusję na interesujące ich tematy. Słowem łączącym wszystkie te zorganizowane spotkania jest i była **RESTRUKTURYZACJA** widziana w kontekście różnych ważnych jej zagadnień. I tak pierwsza ze wspomnianych konferencji, mająca miejsce w 1994 roku, poświęcona została zagadnieniom przystosowania firmy do wymagań systemu rynkowego<sup>1)</sup>. W tamtym czasie zmiana orientacji działalności krajowych przedsiębiorstw na rynkową trwała już pięć lat. Można było zatem śmiało dzielić się uwagami, radami, spostrzeżeniami na temat sukcesów i porażek w tym zakresie. Spotkanie w kolejnym roku dotyczyło zagadnień analizy ekonomicznej, wycen i wartości przedsiębiorstw<sup>2)</sup>. Uczestnicy trzeciej konferencji podjęli temat dynamiki rozwoju przedsiębiorstw<sup>3)</sup>. Pamiętajmy, że rok 1996 był okresem, w którym pewne procesy transformacji uległy zredefiniowaniu, a spojrzenie na polską siłę gospodarczą oraz mechanizmy jej budowania uległy pewnym istotnym przeobrażeniom. Wówczas to idee (czytaj: „iluzje”) liberalizmu gospodarczego powoli ulegały zastąpieniu przez koncepcje umocowania naszych firm w ramach dużych skoncentrowanych grup kapitałowych. Wątek szans polskich organizacji na tle rynku międzynarodowego został pogłębiony w kolejnej edycji spotkań w 1997 roku<sup>4)</sup>. Dyskusja toczyła się wtedy wokół problemu przewagi konkurencyjnej firm i sposobów jej budowania. Z pewnym niepokojem badacze problemów restrukturyzacji zauważają bowiem, że polskie zarządzanie ciągle jeszcze ma wymiar lokalny, a możliwość aktywnego uczestnictwa w globalnych procesach gospodarczych rozważane jest z pewną nieśmiałością. Jasne stało się, że rozdrobniona na początku lat dziewięćdziesiątych

struktura polskiego biznesu wymaga refleksji nad jej stanem. Przeszło się wówczas wydawać, mimo wielu słów chwalebnych, które można powiedzieć o małym biznesie, by nasz kraj stał się światowym liderem drobnych i lokalnych przedsiębiorstw. Poszukiwanie skali konkurowania i sposobów oceny efektów prowadzenia działalności gospodarczej jest aktualnie jednym z najważniejszych zagadnień teoretycznych i praktycznych. Stąd zapewne, zapowiadana na listopad bieżącego roku, kolejna Międzynarodowa Konferencja Naukowa została powiązana z tematem „Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie”.

Warto zauważyć, że tematyka dotychczas poruszana na krakowskich konferencjach układa się w ciąg: rynek–wartość–zmiana–przewaga konkurencyjna–efektywność. Każdy, kto śledzi rozwój nauk z zakresu organizacji i zarządzania, zauważy, że są to kluczowe zagadnienia, wokół których rozwijają się teoretyczne dyskusje w znaczących czasopiśmie branżowych. W efekcie, uczestnicy wspomnianych spotkań muszą nie tylko referować to, co dostrzegli w polskich realiach, ale sytuować je na tle światowych osiągnięć liderów zarządzania. Trzeba jechać zatem na te krakowskie konferencje odczytanym i przygotowanym na trudne, wykraczające poza ramy własnego doświadczenia pytania. Mimo tej trudności, a może właśnie dzięki niej, w dyskusjach wzięło już udział ponad kilkaset osób i to ze wszystkich znaczących ośrodków naukowych i gałęzi biznesu, z kraju i zagranicy. Notabene w prywatnych rozmowach z animatorem spotkań, profesorem Ryszardem Borowieckim często pada pytanie, w jaki sposób udaje mu się zgromadzić tak wielką liczbę osób, a w tym postacie, które ze względu na swoją pozycję są rzadko widywane na konferencjach?

W zamyśle organizatorów tak liczne grono uczestników miało pomóc w profesjonalnej prezentacji całej różnorodności wątków wiążących się z restrukturyzacją, a między innymi ukazaniu skali koniecznych do przebadania i uporządkowania spraw. Tych ostatnich wskazano, bezpośrednio i pośrednio, na konferencjach co najmniej kilka. Do najbardziej ogólnych można zaliczyć między innymi<sup>5)</sup>:

● ciągle aktualną kwestię racjonalności działań organizatorskich i menedżerskich, której rozwiąza-



nie można opierać na poglądach przyjmujących, iż „człowiek w działaniu gospodarczym po pierwsze postawiwszy sobie cel, zmierza do osiągnięcia go” [cyt. z E. Taylora, przytoczony przez Zofię Mierzwę na konferencji w 1994 roku], lub poglądach akcentujących konieczność zmian paradygmatu w działalności przedsiębiorstwa [Stanisław Sudoł 1996];

- dyskusję nad samą istotą i pojęciem restrukturyzacji (między innymi podjęli: Ber Haus, Henryk Bieniok, Jolanta Bieda, Henryk Jagoda, Jan Lichtarski [1994], Zdzisław Pierścionek, Zofia Sapijaska, [1997], Ryszard Borowiecki, Jacek Pasieczny, Adam Nalepka [1998] i inni);

- rozważania o metodzie restrukturyzacji [bardzo liczna grupa autorów w tym: Henryk Bieniok, Ryszard Borowiecki, Mariusz Bratnicki, Ber Haus, Wiktor Gabrusiewicz, Kazimierz Krzakiewicz, Zbigniew Kreft, Adam Nalepka, Mieczysław Pietrusiński, Adam Stabryła, Adam Stefan Trembecki, liczna grupa autorów referatów z 1998 r. zajmujących się poszczególnymi odmianami restrukturyzacji ekologicznej, finansowej itp.];

- dylematy łączące się z wartością firm i efektywnością procesów zmian [między innymi kwestię tę podjęli: Waldemar Frąckowiak, Andrzej Jaki, Mieczysław Moszkowicz, Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki, Maria Sierpińska, Jan Skonieczny, Adam Świada i inni];

- identyfikację aktualnych kierunków i uwarunkowań zmian zachodzących tak w skali makro [np.: Jacek Pasieczny, Adam Nalepka, Janusz Mantell], jak i mikro [Stanisław Chomątowski, Jan Lichtarski].

Uczestnik konferencji mógł również podjąć dyskusję nad podsystemami zarządzania firmą. Na każdym spotkaniu bowiem część referatów poświęcona była sprawom logistyki, marketingu, finansów, inwestycji, kosztów kapitału, wyceny firmy i jej składników, zarządzania jakością, zarządzania ludźmi. Szczególnie interesujące były wątki dotyczące ustalania wartości firm, procesów informatyzacji zarządzania przedsiębiorstwem oraz prezentacje poszczególnych metod pozwalających tworzyć strategiczne koncepcje zmian. Nawiazywano także w wypowiedziach do popularnych koncepcji TQM, controllingu, systemów wczesnego ostrzegania, wywiadu gospodarczego, benchmarkingu, reengineeringu, autonomizacji, instytucjonalizacji, ewolucji, rewolucji w zarządzaniu, wirtualnych przedsiębiorstw. Do oryginalnych należy zaliczyć referaty zatytułowane: „Reliktowy system nakazowy jako obiektywny próg ograniczający głębokość procesów restrukturyzacyjnych” [Kazimierz Sobolewski 1997], „Teoretyczne podstawy fenomenologicznej analizy procesu produkcyjnego” [Adam Stefan

Trembecki 1997], „Prywatna przedsiębiorczość w leśnictwie polskim” [Henryk Żywiol 1996].

Osobnym rozdziałem każdej konferencji były analizy przypadków restrukturyzacji konkretnych firm. Swoje doświadczenia prezentowali przedstawiciele w zasadzie wszystkich znaczących branż: energetyki, górnictwa, transportu, komunikacji, chemii, budownictwa, przemysłu elektromaszynowego, odzieżowego, paliwowego, portów i jeszcze wielu innych. Analizy te można było porównać z analizami procesów transformacji, jakim podlegała przedsiębiorstwa w krajach ościennych (Słowacji, Litwie, Wspólnocie Niepodległych Państw, wschodnich Niemczech). Trzeba przyznać, że ta konfrontacja nie wpędzała polskich menedżerów w kompleksy.

Na spotkaniach uczestnikom nie zawsze udawało się opanować emocje. Na przykład w 1997 roku wiele osób dość żywo spierało się wokół zagadnień kontraktów menedżerskich i oceny kondycji firmy. Atmosfera dyskusji przenosiła się także na część nieoficjalną konferencji, która corocznie była pełna niespodzianek.

Widocznym i trwałym efektem wszystkich dotychczasowych spotkań jest prawie dwa tysiące stron zamkniętych w kolejnych tomach materiałów pokonferencyjnych. Na okładce tych materiałów niezmiennie, od czterech lat widnieje obraz mapy Polski ułożonej z puzzli. Obraz nie jest pełny. Brakuje kilku kawałków, które są dla czytelnika widoczne na okładce, ale które nie są przyłożone do stworzonej już całości. Czy w 1998 roku uczestnikom zwołanej na jesień konferencji uda się łamić główkę polskiej restrukturyzacji jeszcze lepiej położyć? Na to pytanie udzieli odpowiedzi ci, którzy w zadaniu tym będą uczestniczyć.

Janusz Strużyna

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK, Kraków 1994, s. 431.
- <sup>2)</sup> Zob. *Analiza ekonomiczna i wycena przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej*, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK, Kraków 1995, s. 111.
- <sup>3)</sup> *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK, Kraków 1996, s. 632.
- <sup>4)</sup> *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE-TNOiK-KNOiZ-PSB, Kraków 1997, s. 468.
- <sup>5)</sup> Wszystkie przytoczone fragmenty można odnaleźć w materiałach konferencyjnych z danego roku.

Autor – dr hab. jest pracownikiem naukowym w Katedrze Metod i Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach.